



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
تخصص: إدارة و اقتصاد المؤسسة

عنوان المذكرة

واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً E-HRM

في المؤسسات الجزائرية



" دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم "

تحت إشراف الأستاذ:

كأستاذ بن زيدان ياسين

من إعداد الطالب:

كهن دحمان فتحي

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	أستاذ محاضر	الأستاذ: بن شني يوسف
مقررا	أستاذ محاضر	الأستاذ: بن زيدان ياسين
مساعد مقررا	أستاذ مساعد	الأستاذ: بن حجوبة حميد
مناقشا	أستاذ محاضر	الأستاذ: براهيم عمر

السنة الجامعية: 2016-2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إهداء

الحمد لله الذي وفقنا في انجاز هذا البحث المتواضع

- إلى ..... من تحية قدمها تكمن الجنة، إلى أمي الحنون.
- إلى ..... من جعل مشواري العلمي ممكنا، إلى أبي الرحيم.
- إلى ..... من ساندني وأزرنني في دربي، إخوتي
- إلى ..... من لأجلهم سررت في الدرب، إلى اصدقائي حميد، وبن عيسى ،
- إلى..... الأستاذ المشرف الذي لم يبخل علينا بالنصائح والمعلومات "بن حجوبة"
- إليهم جميعا أهدي جهدي المتواضع هذا راجيا الله الإطالة بأعمارهم ليرو ثمره جهدهم.

# كلمة شكر

أولا وقبل كل شيء، نحمد الله تعالى الذي وفقنا  
هذا العمل وسائر الأعمال الأخرى والذي بفضلهم تتم  
الصالحات.

ثانياً نتقدم بالشكر الجزيل لكل أساتذة قسم العلوم  
الاقتصادية والتجارية بدون استثناء ونخص بالذكر الأستاذ المشرف  
أ.بن حبوبة حميد

الذي كان صبورا معنا والذي لم يبخل علينا بنصائحه  
وإرشاداته.

كما نشكر عمال مؤسسة ميناء مستغانم على تعاونهم  
معنا.

والى كل من مد لنا يد العون من قريب أو من بعيد.

.V	الفهرس
.VI	قائمة الأشكال
.VII	قائمة الجداول
.VIII	قائمة الملاحق
أ - ح	المقدمة
الفصل الأول : الإدارة الإلكترونية	
02	المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية
02	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية
07	المطلب الثاني: أسباب التحول إلي الإدارة الإلكترونية
09	المطلب الثالث: أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية
12	المبحث الثاني: المتطلبات الفنية وعناصر الإدارة الإلكترونية
12	المطلب الأول: المتطلبات الفنية للإدارة الإلكترونية
26	المطلب الثاني: أسباب التحول إلي الإدارة الإلكترونية وظائف الإدارة الإلكترونية
36	المطلب الثالث: أنظمة الإدارة الإلكترونية
38	المطلب الرابع: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية
39	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM	
42	المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية إلكترونياً
42	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية إلكترونياً
51	المطلب الثاني: أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً
58	المطلب الثالث: متطلبات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً
62	المبحث الثاني: مجالات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً
64	المطلب الأول: الخدمات الأساسية
90	المطلب الثاني: نتائج تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً
91	المطلب الثالث: تحديات تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً
خلاصة الفصل الثاني	

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي دراسة حالة ميناء مستغانم EPM

75	المبحث الأول : تقديم المؤسسة
75	المطلب الأول : لمحة تاريخية عن إنشاء ميناء مستغانم
87	المطلب الثاني : هياكل ميناء مستغانم
91	المطلب الثالث : الخصائص
91	المطلب الرابع : الوظائف الإدارية للميناء
94	المبحث الثاني : واقع الادارة الموارد البشرية الكترونيا في مؤسسة ميناء مستغانم
100	المطلب الأول : إجراءات الدراسة الميدانية
109	المطلب الثاني: تحليل فقرات الدراسة
114	المطلب الثالث: تحليل فرضيات الدراسة
126	خلاصة الفصل الثالث
128	الخاتمة
135	قائمة المراجع
143	الملاحق

1	مقدمة	1.1
2	مفهوم الإدارة الإلكترونية	2.1
2	تعريف الإدارة الإلكترونية	1.2.1
5	تحليل مفهوم الإدارة الإلكترونية	2.2.1
7	أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية وظائف الإدارة الإلكترونية	3.1
9	أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية	4.1
9	أهداف الإدارة الإلكترونية	1.4.1
10	أهمية الإدارة الإلكترونية	2.4.1
12	المتطلبات الفنية وعناصر الإدارة الإلكترونية	3.4.1
12	المتطلبات الفنية للإدارة الإلكترونية	5.1
16	وسائل الاتصال	1.5.1
21	الإنترنت	2.5.1
23	عناصر الإدارة الإلكترونية	3.5.1
26	نموذج الإدارة الإلكترونية	6.1
27	التخطيط الإلكتروني	1.6.1
30	التنظيم الإلكتروني	2.6.1
32	القيادة الإلكترونية	3.6.1
33	الرقابة الإلكترونية	4.6.1
36	أنظمة الإدارة الإلكترونية	5.6.1
38	معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية	7.1
121	إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM	2
122	مفهوم إدارة الموارد البشرية إلكترونياً	1.2
124	مفهوم ووظائف إدارة الموارد البشرية	1.1.2
125	مفهوم إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM	2.1.2
42	أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً	3.2
42	أهداف إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM	1.3.2
53	أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM	2.3.2
58	متطلبات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً	4.2

58	المتطلبات الفنية لإدارة الموارد البشرية إلكترونياً	1.4.2
60	العلاقة بين إدارات تكنولوجيا المعلومات وإدارات الموارد البشرية	2.4.2
62	مجالات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً	5.2
64	الخدمات الأساسية	1.5.2
67	إدارة الأفراد	2.5.2
75	التدريب و التطوير والاتصال	3.5.2
82	تطوير المنافع الوظيفية	4.5.2
88	نتائج تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً	6.2
89	نتائج تطبيق e-HRM بالنسبة للمنظمة	1.6.2
89	نتائج تطبيق e-HRM بالنسبة لإدارة الموارد البشرية	2.6.2
90	تحديات تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً	7.2
	دراسة حالة ميناء مستغانم EPM	3
95	تقديم المؤسسة	1.3
95	لمحة تاريخية عن إنشاء ميناء مستغانم	1.1.3
96	هياكل ميناء مستغانم	2.1.3
97	الخصائص	3.1.3
99	الوظائف الإدارية للميناء	4.1.3
102	واقع الادارة الموارد البشرية الكترونيا في مؤسسة ميناء مستغانم	2.3
102	إجراءات الدراسة الميدانية	1.2.3
116	<b>تحليل فرضيات الدراسة</b>	3.3

الصفحة	موضوع الشكل	رقم الشكل
	<b>أشكال الفصل الأول الإدارة الإلكترونية</b>	
4	الإدارة الإلكترونية ونطاق المعلومات المتزايد	(1.1)
7	العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وبين المصطلحات الإلكترونية الأخرى	(2.1)
12	عناصر الإدارة الإلكترونية	(3.1)
14	مكونات شبكة الخادم / الزبون المعتمدة علي الإنترنت	(4.1)
19	الشكل العام لشبكة Wi-Fi	(5.1)
20	الشكل العام لشبكة Wi-Max	(6.1)
23	المتطلبات الستة للإدارة الإلكترونية	(7.1)
26	نموذج الإدارة الإلكترونية	(8.1)
28	مقارنة بين التخطيط التقليدي والإلكتروني	(9.1)
36	الرقابة التقليدية والإلكترونية	(10.1)
37	المؤسسة الإلكترونية وأنواع الأنظمة الإلكترونية	(11.1)
	<b>أشكال الفصل الثاني إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM</b>	
43	علاقة إدارة الموارد البشرية مع المنظمة	(1.2)
49	علاقة HRMIS بالمنظمة	(2.2)
54	دوافع دمج التكنولوجيا مع HR	(3.2)
60	عملية بناء نظام e-HRM	(4.2)
62	مجالات e-HRM الأساسية	(5.2)
74	التنبؤ بالتوجهات نحو تطبيقات ESS	(6.2)

## قائمة المصطلحات والاختصارات الأجنبية

الرقم	المصطلح أو الاختصار	التوضيح
1	WI - FI	تقنية تشبيك لاسلكية للشبكات المحلية ذات المدى القصير
2	WI - MAX	تقنية تشبيك لاسلكية للشبكات الإقليمية ذات المدى الواسع
3	EV - DO	تقنية نقل البيانات ذات السرعة الفائقة
4	ERP	أنظمة تخطيط موارد الشركات
5	ICT	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
6	HR	الموارد البشرية
7	HRMIS	أنظمة معلومات الموارد البشرية
8	e-HRM	إدارة الموارد البشرية إلكترونياً
9	CIPD	المركز القانوني للمستخدمين والتطوير في بريطانيا
10	MSS	أنظمة خدمة المدراء الذاتية
11	ESS	أنظمة خدمة الموظفين الذاتية
12	MIS	أنظمة المعلومات الإدارية
13	SMS	خدمة الرسائل القصيرة في الأجهزة الخلوية
14	WPA	نظام تشفير WI - FI
17	CPM	أنظمة مراقبة الأداء المحوسبة
18	CAD	التصميم بمساعدة الحاسوب
19	CAM	التصنيع بمساعدة الحاسوب
20	CNC	الرقابة الرقمية بالحاسوب
21	CIM	التصنيع المتكامل بالحاسوب
22	TCP/IP	بروتوكول التحكم بالإرسال/ بروتوكول الإنترنت
23	HTML	لغة ترميز النصوص التشعبية

الإدارة الإلكترونية وهي وظيفة انجاز الأعمال باستخدام الأنظمة والوسائل الإلكترونية بحيث تشمل الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية	<b>e-Management</b>	24
--	---------------------	----

### قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
<b>جداول الفصل الأول</b>		
17	مميزات وعيوب وسائط الاتصال السلكية	(1.1)
30	مقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني	(2.1)
33	مقارنة بين القادة التقليديين والقادة الإلكترونيين	(3.1)
<b>جداول الفصل الثاني</b>		
56	المنافع المحتملة التي تحصل عليها المنظمة جراء تطبيق e-HRM	(1.2)
85	مجموعة المنافع المرنة	(3.2)

# المقدمة العامة

جامعة  
الاسلام

لقد فرض عصر العولمة تغيرات كثيرة على شتى مجالات الحياة ، وتسابقت دول العالم لدخول الأسواق العالمية من أوسع أبوابها ، فالكمل يحاول إيجاد أفضل وأسهل الطرق للدخول في هذا النظام العالمي الجديد بثتى الطرق ، مما جعل العالم أشبه بقرية واحدة. لقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات ، ومن خلال أشكالها العصرية المتطورة ، والمتسارعة ، والمتغيرة ، والمتعددة في جعل كل من يرغب في الدخول في النظام العالمي الجديد أن يبحث ، وينشئ مقومات وآليات تساعده في خوض هذا السباق

الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والتي تحتاج إليها منظمة الأعمال لممارسة وظائفها في ظل البيئة المتغيرة للمنظمات وللأعمال . وهي النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من الموارد العاملة ، والعمل على توفيرها بالأعداد والكفايات التي تتناسب مع احتياجات المشروع ، والعمل على استخدام تلك الموارد استخداما فعالا في تحقيق أهداف الكفاءة الإنتاجية . وتواجه إدارة الموارد البشرية سواء في القطاع العام أو الخاص في العالم ككل تحديات هائلة ، الذي يعج بالتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية ، وهي تغيرات سريعة ومعقدة.

حيث في ظل مختلف التغيرات التي يمر بها الاقتصاد العالمي العولمة بجانب التغيرات التقنية التي أتاحتها تقنيات المعلومات والاتصالات وخاصة الإنترنت والتطور في الفكر الإداري ، فإن إدارة الموارد لبشرية تتعرض لتغيير جذري في مفاهيمها وسياساتها وإستراتيجياتها وممارساتها.

ومن العوامل التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية تأثيرا كبيرا ضمن هذا التغير في البيئة عامل التكنولوجيا ، حيث أن التغيرات التي ستنتج بسبب هذا العامل خلال الخمسين عاما القادمة تعادل التغيرات التي حدثت في هذا المجال خلال الألف عاما السابقة.

لقد غزت تكنولوجيا المعلومات مختلف جوانب العمل الإداري في منظمات الأعمال ولا نجد منظمة تخلو من قواعد بيانات لوظائف إدارية مختلفة فقد أصبحت قواعد البيانات من ضروريات المنظمة العصرية وبدونها لا تستطيع المنظمة الاستمرار في العمل . وتحويل

وظائف ، ومع ظهور الإنترنت وتطور تكنولوجيا المعلومات وأساليب الاتصال التسويق والمحاسبة والعمليات المختلفة إلى أعمال إلكترونية ، ومع زيادة التحول التكنولوجي الرقمي للمنظمات ، أصبح من الضروري تحويل الوظائف والملفات الورقية إلى ملفات إلكترونية ، وأصبحت العلاقات بين الحكومة ومنظمات الأعمال والنقابات والعاملين والزبائن تتم عن طريق الشبكات الداخلية والخارجية والإنترنت). النجار، 2008

الأعمال ، e-Management وظهر إلى الوجود مصطلحات جديدة مثل الإدارة الإلكترونية إدارة الموارد البشرية ، e-Marketing التسويق الإلكتروني ،-e Business الإلكترونية التعليم الإلكتروني ، e-Recruiting الاستقطاب الإلكتروني ، e-HRM إلكترونياً تتعلق إدارة الموارد البشرية بمجموعة السياسات والممارسات المطلوبة لتنفيذ مختلف والعديد من المسميات الجديدة التي

e-Government الحكومة الإلكترونية ، e-Learning تتعلق كلها بهذا التطور. ويطلق على استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية أو إدارة الموارد البشرية إلكترونياً ويعني تطبيق التقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية ، مصطلح e-HRM ووظائفها هوبكنز، وماركهام، 2006 .

والإدارة الإلكترونية الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت و المال و الجهد.و بمعنى آخر " فالإدارة الإلكترونية "هي إنجاز المعاملات الإدارية و تقديم الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت أو الانترنت بدون أن يضطر العملاء من الانتقال إلى الإدارات شخصياً لإنجاز معاملاتهم مع ما يترافق من إهدار للوقت و الجهد و الطاقات. فالإدارة الإلكترونية تقوم على مفهوم جديد و متطور يتعدى المفهوم الحديث " أتصل و لا تنتقل " و ينقله خطوة إلى الأمام بحيث يصبح " ادخل على الخط و لا تدخل في الخط وكتعريف امثل و أشمل للإدارة الإلكترونية هي " إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين و المؤسسات مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية و البشرية و

المعنوية المتاحة في إطار الكتروني حديث من اجل استغلال أمثل للوقت و المال و الجهد و تحقيقا للمطالب المستهدفة و بالجودة المطلوبة.

ومن خلال ما سبق نستطيع صياغة إشكالية البحث من خلال طرح السؤال التالي :

ما واقع إدارة الموارد البشرية إلكتروني e-HRM في مؤسسات الجزائرية ؟

يعتبر هذا التساؤل بمثابة الانطلاقة الفعلية لهذا البحث ، لكنه يتطلب نوعا من التبسيط، كونه شامل نوعا ما ، و يتضمن في طياته مؤشرات عديدة يمكن إبرازها بالتساؤلات الفرعية التالية:

- ما متطلبات تطبيق الإدارة الموارد البشرية الكتروني ؟
- ما تحديات تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيًا؟
- ما معوقات التي قد تواجه تطبيق الإدارة الموارد البشرية الكتروني ؟
- أهداف إدارة الموارد البشرية إلكتروني e-HRM ؟

### فرضيات البحث:

- 1- يؤثر وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة تأثيراً ذو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية إلكترونيًا.
- 2- يؤثر دعم إدارة التقليدية نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية تأثيراً ذو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية إلكترونيًا.
- 3- يؤثر توفر بنية تحتية لدى مركز تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الجزائرية تأثيراً ذو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية إلكترونيًا.
- 4- يؤثر نظام المؤسسات الجزائرية في إدارة الموارد البشرية تأثيراً ذو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية إلكترونيًا.

## 5- يؤثر نظام المؤسسات الجزائرية في تقديم الخدمات الإلكترونية تأثيراً ذو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً.

### أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية للدراسة: تتمثل في حيوية موضوع الدراسة والندرة النسبية في البحوث والدراسات التطبيقية في مجال الإدارة الإلكترونية خاصة في أدبيات الإدارة ومحاولة الوقوف عنده ، كما أنها تحاول سد بعض النقص في الإدارة الإلكترونية في مؤسسات الجزائرية و تساهم في إيضاح مفهوم ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ببيان أهميتها للإدارة العامة المعاصرة، وتأتي هذه الدراسة محاولة للتوصل إلى مجموعة من المؤشرات الأدائية الواجب توافرها لمعرفة متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية . ويمكن أن تشكل هذه الدراسة إضافة جديدة إلى حقل المعرفة وخصوصا المكتبة الجامعية، ويمكن أن تكون هذه الدراسة نواة لدراسات أخرى تقيس متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات الجزائرية ودراسة متغيرات أخرى غير المتغيرات التي تناولتها الدراسة الحالية.

### الأهمية التطبيقية:

ستسهم هذه الدراسة في تحديد متطلبات الإدارة الإلكترونية في مؤسسات الجزائرية ومعوقات تطبيقها وسبل معالجتها ومواجهتها، كما أن هذه الدراسة تنظر إلى إسهام الإدارة الإلكترونية في حالة تطبيقها في المؤسسات من حيث سرعة ودقة وتحسين الأداء ودورها في تعليق إجراءات العمل التقليدية المتبعة في المؤسسات في الجزائر .

### أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية ، وذلك من خلال:
- التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية ؟
  - التعرف على مجالات الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية ؟
  - التعرف على المعوقات التي قد تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية داخل المؤسسات الجزائرية ؟.
  - التعرف على سبل مواجهة المعوقات التي قد تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية .

### أسباب اختيار الموضوع:

#### الذاتية:

- لتوسيع معرفتنا بمفاهيم تطبيقية و نظرية عن عالم الإدارة الالكترونية
- الممارسات الإدارية المتدنية المستوى
- عدم وجود صف ثاني من القيادات المستقبلية الشابة التي تتكيف مع العصرنة

#### الموضوعية:

- أهمية التوظيف الإدارة الإلكترونية المناسب لنجاح المؤسسة
- الإدارة المتميزة والحديثة التي تستعمل الإدارة الالكترونية

#### منهج البحث:

**منهج الدراسة وأداتها :** سوف يتم استخدام المنهج الوصفي المسحي , كما تم الاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع المعلومات.

تصميم استبيان بطريقتين الطريقة التقليدية الورقية والتي تم توزيعها باليد ، والطريقة الثانية وهي الاستبيان الإلكتروني.

**التقسيم الهيكلي لدراسة :** حيث تم تناولت هذه الدراسة ثلاثة فصول سوف يتم تناولها فيما يلي:

❖ **الفصل الأول:** عبارة عن مدخل للإدارة الإلكترونية وتعرضنا من خلاله إلى مفهوم مفهوم الإدارة الإلكترونية والاسباب التي تدفع بنا الى تبني هذه الادارة الحديثة ، وأهداف الإدارة الإلكترونية ومدى اهميتها في المدى الطويل وعلاقتها بتطوير التقني والفني للإدارة وكذا العناصر الإدارية الحديثة ومتطلباتها الى جانب المعوقات التي تعرقل تطوير هذا المفهوم الجديد .

❖ **الفصل الثاني:** تطرقنا في هذا الفصل إلى المورد البشري وإدارة الالكترونية الموارد البشرية وأهميتها ودورها والعوامل المؤثرة فيها، ومن ثم إلى تخطيط الكتروني الموارد البشرية وتوظيف الوظائف الشاغرة وكذا اختيار وتعيينهم وأخيرا تقييم أدائهم الكترونيا.

❖ **الفصل الثالث:** كان عبارة عن دراسة تطبيقية في مؤسسة ميناء مستغانم بولاية مستغانم، حيث تطرقنا من خلاله إلى نبذة تاريخية عن المؤسسة وتنظيمها و صلاحياتها وكذا المهام المخولة لها كما قمنا بعرض وتحليل البيانات الخاصة بالاستبيان، والأسئلة المتعلقة بالإدارة الموارد البشرية الكترونيا ووظائفها.

❖ **أما في الخاتمة:** فقد قمنا بتقديم خلاصة عامة حول هذه الدراسة وعززناها بالنتائج

عينة الدراسة :

المجتمع عبارة بعضهم مجموعة الموظفين الذين لهم علاقة بموضوع الدراسة من موظفي مراكز تكنولوجيا المعلومات ، موظفي شئون الموظفين ، وبعض الأخر اختياريهم عشوائيا حوالي 20 عاملا .

**الأساليب الإحصائية المستخدمة:** تم استخدام المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية.  
-منهج وصفي في الجانب النظري

-منهج تحليلي في الجانب التطبيقي لتفسير البيانات ووصفي لجمع المعلومات

**الأسلوب الإحصائي المستخدم:**

يتم استخدام أسلوب إحصائي للتكرارات و النسب المئوية للإجابات بنعم أو لا للخروج بنتائج و توصيات حول الموضوع

**صعوبات الدراسة:**

لا يكادوا يخلوا أي بحث علمي من العراقيل والصعوبات فقد لمسنا عدم اهتمام بعض الموظفين بموضوع بحثنا إضافة إلى عدم إطلاعهم على جميع المعلومات الإدارية ودور كل وظيفة وكيف تتحكم في العمل الإداري وذلك ما جعلنا نلجأ في أكثر من موقف إلى شرح وتكرار مفاهيم دراستنا من الموظف حتى يتجاوب بصورة أكبر مع الموضوع.

# الجانب النظري



# الفصل الأول: الإدارة الإلكترونية

جامعة  
السلطنة

#### مقدمة

من المصطلحات العلمية e-Management يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية المستحدثة تماما في مجال العلوم العصرية والتي أشار إلى بعض موضوعاتها القليل جدا من البحوث والدراسات والكتابات العلمية السابقة وهي منهج حديث موجه إلى المنتجات من السلع والخدمات وسرعة الأداء ، ويعتمد على استخدام شبكة متقدمة للاتصالات لبحث واسترجاع المعلومات بغية دعم واتخاذ القرارات الفردية والتنظيمية<sup>1</sup>.

وهي مدخل جديد يقوم على استخدام المعرفة والمعلومات ونظم البرامج المتطورة والاتصالات للقيام بالوظائف الإدارية وانجاز الأعمال التنفيذية ، واعتماد الإنترنت والشبكات الأخرى في تقديم الخدمات والسلع بصورة إلكترونية بالإضافة إلى تبادل المعلومات بين العاملين في المنظمة وبين الأطراف الخارجية بما يساعد على اتخاذ القرارات ورفع كفاءة الأداء وفعاليتها.

ولهذا المفهوم عدة تعريفات ، قد تتشابه أو تختلف في بعض الجوانب ، ولكنها في المحصلة تتحدث عن مجال واحد ، ألا وهو الإدارة الإلكترونية.

#### 1) تعريف الإدارة الإلكترونية

من التعريفات الشائعة للإدارة الإلكترونية ما يلي:

1. المفهوم الشائع للإدارة الإلكترونية على أنها الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفاة، مسبقا<sup>2</sup>

➤ تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة.

➤ يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية تعريفا إجرائيا بأنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة.

<sup>1</sup> عامر ، طارق عبد الرؤوف ، الإدارة الإلكترونية ، دار السحاب للنشر والتوزيع ، مصر ، الطبعة الأولى ، 2007 م  
<sup>2</sup> السالمي ، علاء عبد الرازق ، والسالمي حسين علاء ، شبكات الإدارة الإلكترونية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2005 ، ص25

## الفصل الأول: الإدارة الإلكترونية

➤ الإدارة الإلكترونية في معناها الحديث هي استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان ، ويطل هذا المعنى حتى الأمور غير الإدارية .

➤ الإدارة الإلكترونية هي وظيفة انجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية بحيث تشمل الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية<sup>1</sup> .

➤ الإدارة الإلكترونية تشمل جميع استعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال<sup>2</sup> .

### (2) تحليل مفهوم الإدارة الإلكترونية:

من خلال النظرة المتأنيبة والمتعمقة للمفاهيم والتعريفات السابقة ، فإنه يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر شاملة ترى أنه يمكن تقسيم هذا المصطلح إلى مقطعين أساسيين<sup>3</sup> أحدهما " الإدارة " وهو يعبر عن نشاط انجاز الأعمال والمعاملات من خلال جهود الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة . بينما يقصد بالمقطع الثاني " الإلكترونية " بأنه نوع من التوصيف ك مجال لأداء النشاط في المقطع الأول ، حيث يتم أداء هذا النشاط من خلال استخدام الوسائل والوسائط الإلكترونية المختلفة .

ومما هو جدير بالذكر أنه ليس معنى أن يكون للمنظمة موقع علي شبكة الويب أنها تدير أعمالها إلكتروني أ ، وإنما يتطلب الأمر أن تعيد المنظمة التفكير في أسلوب أداء أعمالها ، كما يجب أن يكون لديها الرغبة والاستعداد الكاملين للسماح باستخدام التقنيات الإلكترونية المستحدثة في تحسين وتطوير وتحديث جميع الأعمال التقليدية للمنظمة وتحويلها إلى أعمال الكترونية .

تطور الإدارة الإلكترونية التي قد تبدو للبعض وكأنها<sup>4</sup> جاءت مع الإنترنت ، حيث بدأ استخدامها التجاري ولأغراض العامة في منتصف التسعينات بعد أن استخدمت لفترة طويلة لأغراض عسكرية أكاديمية . قد وجدت منذ أكثر من عقدين من الزمن في الآلات ( Office Automation ) فيالمكتب كالهاتف و الفاكس والحفظ الآلي والميكروفيلم وغيرها . كما أن الرقابة الرقمية بالحاسوب التصنيع المتكامل, ( CAD/ CAM ) التصميم والتصنيع بمساعدة الحاسوب, ( CNC ) المستودع المؤتمت وتطبيقات الذكاء الصناعي في الإنتاج والخدمات , ( CIM ) بالحاسوب كلها نماذج لإحلال الآلة والأنظمة الآلية والحاسوبية في الإدارة محل العاملين في الأنشطة التشغيلية وكذلك محل المدراء في التوجيهات والتعليمات الآلية استنادا إلى برمجة مسبقة.

<sup>1</sup> ياسين السعودية ، سعد ، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية ، معهد الإدارة العامة ص 2005 ، 25 م .

<sup>2</sup> الهوش ، أبو بكر محمود ، الحكومة الإلكترونية ، مجموعة النيل العربية ، الطبعة ص 41 .

<sup>3</sup> عامر ، طارق عبد الرؤوف ، الإدارة الإلكترونية ، دار السحاب للنشر والتوزيع ، ص 28 .

<sup>4</sup> هنجم ، نجم عبود ، الإدارة الإلكترونية ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية مرجع سابق ، ص 125 .

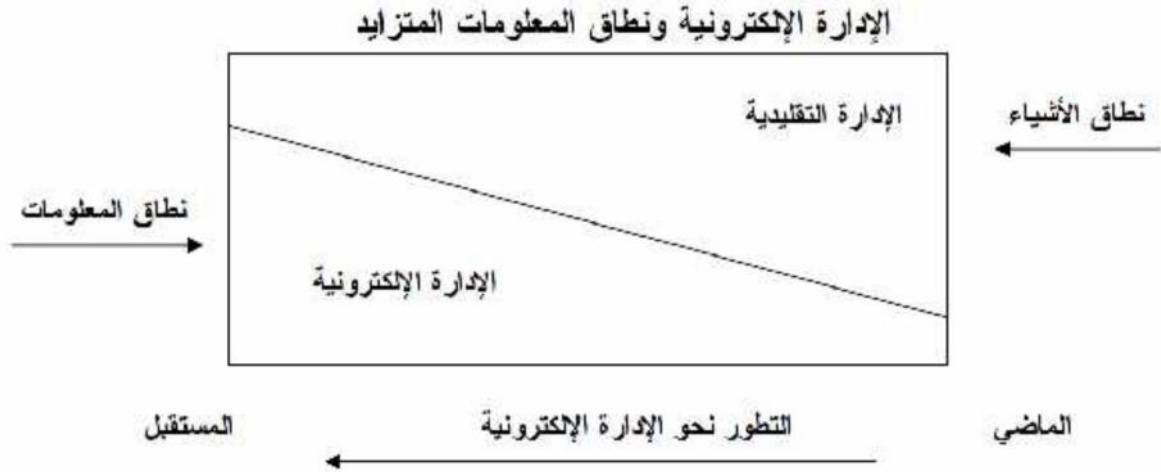
## الفصل الأول: الإدارة الإلكترونية

أن بدايات الإدارة الإلكترونية أتمتة مصطلح معالج الكلمات على IBM المكاتب بدأت منذ سنة 1960 عندما ابتكرت شركة فعاليات طابعتها الكهربائية ، وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب<sup>1</sup> إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات. كل هذا حدث في العقود السابقة على الإنترنت ، ولكي نوضح معنى المفهوم الجديد للإدارة الإلكترونية ، علينا أن نميز بين إدارة الأشياء وإدارة الرقميات<sup>2</sup> .

إن الإدارة الرقمية هي الإدارة من خلال الشبكة وهي أيضا إدارة الرقميات ( Digitals ) أي إدارة الومضات الإلكترونية المكونة من ثنائيات (0-1) بدلا من إدارة الأشياء.

وبين الاثنين فارق نوعي لا يمكن إغفاله حيث أن إدارة الأشياء كانت إدارة موارد مادية تخفى خلفها كل ما يتعلق بالمعلومات إلى الحد الذي لم يكن بالإمكان الحديث عن رأس المال المعلوماتي- الاجتماعي والفكري (إلا في أضيق الحدود كما في شهرة المحل).

في مقابل ذلك ، الإدارة الإلكترونية هي إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الإنترنت وشبكات الأعمال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد وإظهار الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي – المعرفي – الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاية في استخدام مواردها ، والشكل رقم (1-1) يوضح هذا الفرق.



شكل (1.1) الإدارة الإلكترونية ونطاق المعلومات المتزايد

المصدر: نجم ، نجم عبود ، الإدارة الإلكترونية ، دار المريخ للنشر، الرياض ، السعودية، 2004  
ص 126.

<sup>1</sup> السالمي ، مرجع سابق ص25  
<sup>2</sup> نجم ، مرجع سابق ص 126

أ- التفريق بين الأعمال الإلكترونية والإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية  
ي طرح مصطلح الإدارة الإلكترونية e-Management بصورة مترادفة مع مصطلحات أخرى مثل الأعمال الإلكترونية e-Business التجارة الإلكترونية e-Commerce الحكومة الإلكترونية e-Government وغيرها من المفاهيم التي تربط بين الأنشطة واستخدام وسائل ICT .  
وإذا كان من الصعوبة مقارنة مفهوم الإدارة الإلكترونية مع مجالات وأنشطة مثل المصارف الإلكترونية e-Banking التسويق الإلكتروني e-Marketing، والبريد الإلكتروني e-Mail فإنه من الضروري مقارنة المفاهيم التالية مع بعضها ( الإدارة الإلكترونية e-Management الأعمال الإلكترونية e-Business التجارة الإلكترونية e-Commerce الحكومة الإلكترونية e-Government ) لتوضيح الفرق بين كل منهم مع إظهار الروابط بينهم.

الأعمال الإلكترونية e-Business : استخدمت شركة IBM هذا المصطلح أول مرة في سنة 1997 ، وذلك في إطار سعيها المكثف لتمييز أنشطة الأعمال الإلكترونية عن أنشطة التجارة الإلكترونية. وعرفت الشركة بأنها مدخل متكامل ومرن لتوزيع قيمة الأعمال المميزة من خلال ربط النظم بالعمليات التي تنفذ من خلال أنشطة الأعمال الجوهرية بطريقة مرنة وبمبسطة وباستخدام تكنولوجيا الإنترنت<sup>1</sup> كما عرفها التكريتي والعلاق بأنها توليفة شبكية الكترونية من البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات ، التطبيقات البرمجية ، تكنولوجيا الإنترنت ، تقنيات الويب وغيرها بما يتيح تبادل المعلومات وتنفيذ الأنشطة والعمليات وصنع وتطبيق استراتيجيات الأعمال بشكل كفؤ وفعال.

الحكومة الإلكترونية e-Government : تعرف الحكومة الإلكترونية على أنها استخدام تطبيقات ICT لتحسين عمليات الحكومة ، وتشمل إعادة هندسة الخدمات باستخدام التكنولوجيا عبر الإنترنت ، تسويق خدمات التجارة والأعمال الإلكترونية ، وتعتبر الحوكمة عماد الحكومة حيث يتم تنظيم المجتمع وتحويل الخدمات الورقية إلى إلكترونية<sup>2</sup>.

وعرفها السالمي بأنها وسيلة من الوسائل التي تستخدمها الحكومة الحقيقية بمعناها القانوني والإداري لتوصيل المعلومات والخدمات وتسويق السلع للمستخدمين منها عبر شبكة الإنترنت وأجهزة الحاسوب.

## الفصل الأول: الإدارة الإلكترونية

التجارة الإلكترونية e-Commerce : تعرف التجارة الإلكترونية بأنها تجارة مبنية على استخدام وسائل إلكترونية وبالأخص الإنترنت ، لتمكين عمليات التبادل بما في ذلك بيع وشراء المنتجات والخدمات ، وتعمل على خلق علاقة قوية بين الزبون والمستهلك والشركات تكاد تقوم هذه العلاقة مستحيلة بدون هذه التكنولوجيا كما يعرفها السالمي بأنها وسيلة توصيل المعلومات والخدمات وتسويق المنتجات للمستهلكين في المبادلات التجارية في القطاع الخاص.

الإدارة الإلكترونية e-Management : من التعريفات السابقة التي ذكرناها للإدارة الإلكترونية نختار التعريف الأعم والأشمل بحيث يغطي جميع المجالات وهو تعريف ياسين حيث عرفها بأنها وظيفة انجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية بحيث تشمل الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية. مما سبق من تعريفات مختلفة للإدارة الإلكترونية e-Management الأعمال الإلكترونية e-Business التجارة الإلكترونية e-Commerce ، والحكومة الإلكترونية e-Government نستنتج ما يلي:

مفهوم الأعمال الإلكترونية يعني إدارة الأعمال إلكتروني أ على مستوى المشروعات أو المنظمات الخاصة ، وهو ينقسم إلى فئتين هما: التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية الغير تجارية مثل التوريد والتجهيز والتسويق.

الحكومة الإلكترونية تعني بالوظائف العامة أو الخدمات الحكومية التي يجري تنفيذها بالوسائل الإلكترونية إلى الجمهور العام بهدف تقديم الخدمة الحكومية.

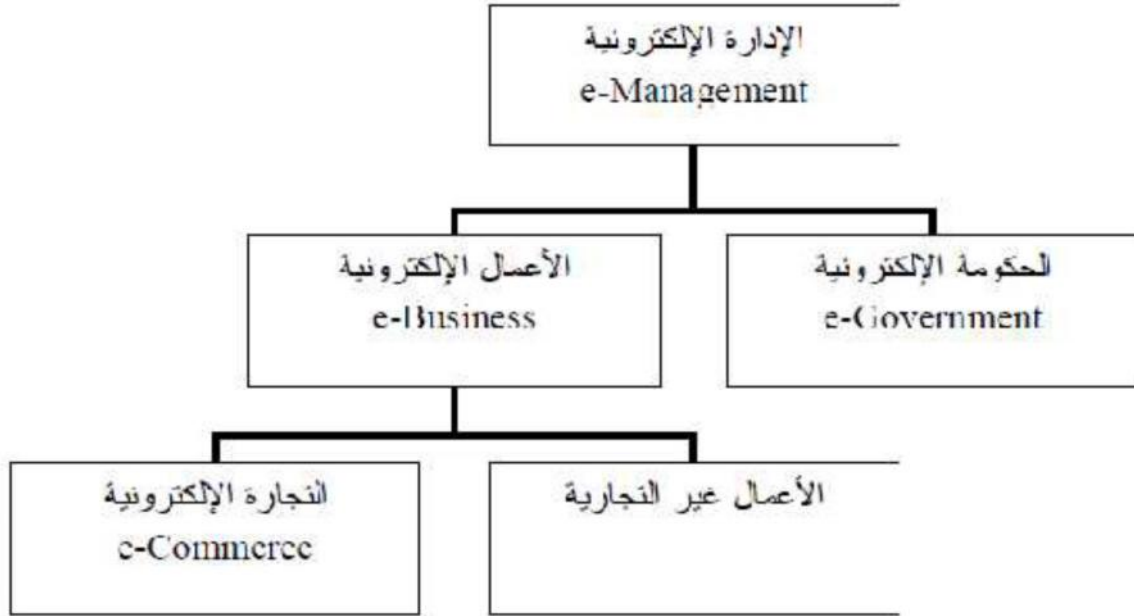
التجارة الإلكترونية هي بعد من أبعاد الأعمال الإلكترونية ، وبالتالي تكون علاقة الأعمال الإلكترونية بالتجارة الإلكترونية هي علاقة الكل بالجزء .

الإدارة الإلكترونية هي منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكتروني أ عبر الشبكات.

الإدارة الإلكترونية تتكون من بعدين رئيسيين هما الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية.

القاسم المشترك بين المفاهيم السابقة هو استخدامها لوسائل ICT ومن ضمنها ، الإنترنت والإنترنت والإكسترنانت ، باعتبارها الخيار التكنولوجي الأول لها ، وبدون هذه الوسائل والشبكات يصبح من غير الممكن تطبيق بيئة معلوماتية تفاعلية وواقعية.

يوضح الشكل التالي ( 2.1 ) طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وبين المصطلحات الإلكترونية



الشكل (1.2)

المصدر: الهوش ، أبو بكر محمود ، الحكومة الإلكترونية ، مجموعة النيل العربية ، الطبعة الأولى ، القاهرة، مصر ، 2006 ، ص4

### المطلب الثاني: أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية وظائف الإدارة الإلكترونية

التحول من الإدارات التقليدية إلى الإدارات الإلكترونية ليس فقط أساسها الحاسبات وشبكة الإنترنت وشبكات الاتصالات وغيرها من الجوانب الفنية رغم كونها عناصر أساسية وشبكة الإنترنت وشبكات الاتصالات وغيرها من الجوانب الفنية رغم كونها عناصر أساسية متطور وقيادات إدارية واعية تستهدف التطوير وتسانده وتدعمه بكل قوة لغرض تحقق مسئوليتها الرئيسية وهي خدمة المستفيدين وتحقيق رغباتهم مع الالتزام بأعلى مستويات الجودة والإتقان في العمل. إن هذا التحول ليس عملية سهلة بل شاقة تعتمد أساليب علمية وتقنيات تتطلب خبرات وتخصصات رائدة، وتستغرق وقتاً في الإعداد والتخطيط ينبغي أن تتيح القيادات الإدارية العليا بصبر وتوفر للقائمين عليها الإمكانيات المادية والمالية اللازمة وفق المقومات الموضوعية المقررة في تلك المشروعات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> السالمي ، مرجع سابق ص 59-60

## الفصل الأول: الإدارة الإلكترونية

تنتقل عملية التحول من الرغبة في بناء أداة إدارية مرنة ورشيقة تقدم خدماتها للراغبين فيها في الوقت والمكان

ووفق المواصفات التي يرغبها هؤلاء المستفيدين. ويورد النجار الأسباب التالية لهذا التحول:

✓ تطور المنظمات خلال القرن العشرين بشكل متجدد شمل

الهيكل التنظيمية الوظيفية

الهيكل التنظيمية البيروقراطية

الهيكل التنظيمية بالمصفوفات

الهيكل التنظيمية المنظومية

✓ أدى الاهتمام بتطبيقات الحاسبات الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات إلى تطبيق:

قواعد البيانات

نظم معلومات القرارات

النظم الخبيرة

الذكاء الاصطناعي

ونظرا للتوسع في تطبيقات ICT في المنظمات وبعد تطبيقات الإنترنت ، زاد الاهتمام بتحويل جميع الأعمال الورقية إلى إلكترونية.

ويضيف صاحب الكتاب عامر الأسباب التالية:

1- التطور السريع في أساليب وتقنيات إدارة الأعمال.

2- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة.

3-الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.

4-تحسين الخدمات المستمرة.

5-تحسين مشاركة الموظفين.

6-إعادة تعريف البيئة الاجتماعية.

7-ضبط الأداء وفق مواصفات معينة.

ويضيف السالمي<sup>1</sup>، الأسباب التالية التي تدعو للتحول إلى الإدارة الإلكترونية:

1- تحسين مستوى الخدمة.

## الفصل الأول: الإدارة الإلكترونية

2-ترشيد استخدام الموارد ، حيث يمثل التحول إلى التعامل إلكتروني أ عاملا مهما في تحسين مستوى الخدمة

للمواطنين وترشيد استخدام الموارد وضبط الأداء وفق المواصفات الفنية والقانونية والنظم الإدارية المعتمدة.

كما أورد ياسين أسبابا إضافية لهذا التحول فرضتها عوامل عديدة نذكر منها:

1. انبثاق ثورة المعلومات والمعرفة والتحول العالمي إلى اقتصاد المعرفة.

2. العولمة بكل أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية.

### المطلب الثالث: أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية

#### أ. أهداف الإدارة الإلكترونية :

إن أهداف الإدارة الإلكترونية عديدة جدا ، وكلها تنصب في زيادة كفاءة وفعالية المنظمة من جهة ، وتخفيض التكاليف من جهة أخرى ، وسنستعرضالأهداف بشكل مجمل كما ذكرها عامر في كتابه<sup>1</sup>

1. تطوير الإدارة بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة والتي من شأنها تطوير العمل

الإداري ، وبالتالي رفع كفاءة وإنتاجية الموظف وخلق جيل جديد من الكوادر القادرة على التعامل مع التقنيات.

2. محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية.

3. توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بالسرعة وفي الوقت المناسب ورفع مستوى العملية الرقابية.

4. تحسين الانتعاش الاقتصادي وجذب الاستثمار من خلال الآليات المتطورة المتوفرة في المؤسسات ذات العلاقة.

5. تقليل تكاليف التشغيل من خلال خفض كميات الملفات والخزائن لحفظها وكميات الأوراق المستخدمة والانجاز السريع للمعاملة.

6. تواصل أفضل وارتباط أكبر بين إدارات المؤسسة الواحدة والذي من شأنه تقديم خدمات أفضل.

7. إدارة ومتابعة المقار المختلفة بالمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.

1 عامر ، طارق عبد الرؤوف ، الإدارة الإلكترونية ، ص33 - 34

## الفصل الأول: الإدارة الإلكترونية

8. تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها وإعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
9. تجميع البيانات من مصدرها الأصلي بصورة موحدة.
10. تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
11. تقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.
12. توظيف تكنولوجيا المعلومات.
13. توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية. التعلم المستمر وبناء المعرفة<sup>1</sup>
14. زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد.

### ب. أهمية الإدارة الإلكترونية :

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ثورة هائل ، ICT ، وهي تمثل استجابة قوية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين التي تشمل العولمة ، الفضاء الرقمي ، اقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الإنترنت<sup>2</sup>

إن اهتمام العالم المتزايد بتقنيات المعلومات الإدارية لم يأتي من فراغ بل بسبب وجود فوائد كبيرة ، ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها ومن أهم هذه الفوائد هي:

- 1-تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وهذا ينعكس ايجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين ، كما تكون الخدمات المقدمة أكثر جودة.
- 2-اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
- 3-الدقة والموضوعية في العمليات المختلفة داخل المؤسسة.
- 4-تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة.
- 5-إن استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح سيقفل من استخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر ايجابيا على عمل المؤسسة.
- 6-تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة لأماكن تخزين حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى.

<sup>1</sup> الهوش ، أبو بكر محمود ، الحكومة الإلكترونية ، مجموعة النيل العربية ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، مصر ، 2006 م.ص418  
<sup>2</sup> السالمي ، مرجع سابق ص 37-38.

## الفصل الأول: الإدارة الإلكترونية

7- الإدارة الإلكترونية سوف تؤدي إلى تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة ، عن طريق إعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة والاستغناء عن الموظفين الغير أكفاء والغير قادرين على التكيف مع الوضع الجديد. ويضيف صاحب الكتاب عامر المزيد من الدلائل على أهمية الإدارة الإلكترونية من أهمها:

1-تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أراها ، تسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلي المتوفرة.

2-المرونة في عمل الموظف من حيث سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه ، حيث أصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية ليس له حدود.

3-سهولة عقد الاجتماعات عن بعد ( Video Conferencing ) بين الإدارات المتباعدة جغرافيا

4- سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين والزبائن والمراجعين.

5- سهولة إنهاء معاملات المراجعين من خلال جهة واحدة تقوم بهذه المهمة بالإنابة عن الدوائر الأخرى

6- سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطي في أماكن خارج حدود المؤسسة وهو ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث.

7-الفرص والمزايا التي توفرها تلك الإدارة لهذه المنظمات ، والتي تتمثل بصفة أساسية فيما يلي

أ- انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة.

ب- اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة.

ت- توجيه الإنتاج وفقا لاحتياجات ورغبات العملاء والمستهلكين.

ث- تحسين جودة المنتجات وزيادة درجه تنافسية المنظمة.

ج- تلافي مخاطر التعامل الورقي

وفي ضوء ذلك فإن الإدارة الإلكترونية تسعى إلى إجراء تحسينات فعالة في المنظمات المعاصرة ، الأمر الذي يترتب عليه تحقيق ثلاث مزايا أساسية لها تتمثل في تحسين الخدمات المقدمة للعملاء، تحسين العلاقات مع الموردين ومجتمع التمويل وزيادة العائد على استثمارات أصحاب الأسهم والملاك. كما تؤثر الإدارة الإلكترونية بدرجات متفاوتة على أداء المنظمات وذلك من خلال التأثير على كل الوظائف والأنشطة التي تمارسها تلك المنظمات كوظائف وأنشطة تطوير المنتجات ، خدمات الصيانة ، التسويق ، التمويل وغيرها من العمليات.

بالإضافة إلى ذلك، تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين جودة أداء العمل بالمنظمات عن طريق استخدام أساليب إلكترونية جديدة تتسم بالكفاءة والفاعلية والسرعة.

**المبحث الثاني: المتطلبات الفنية وعناصر الإدارة الإلكترونية**

**المطلب الأول: المتطلبات الفنية للإدارة الإلكترونية**

تتكون الإدارة الإلكترونية من ناحية فنية من أربعة عناصر مترابطة ، هي صنعة الامتزاز الخصب لتلك العناصر، وهذه العناصر هي:

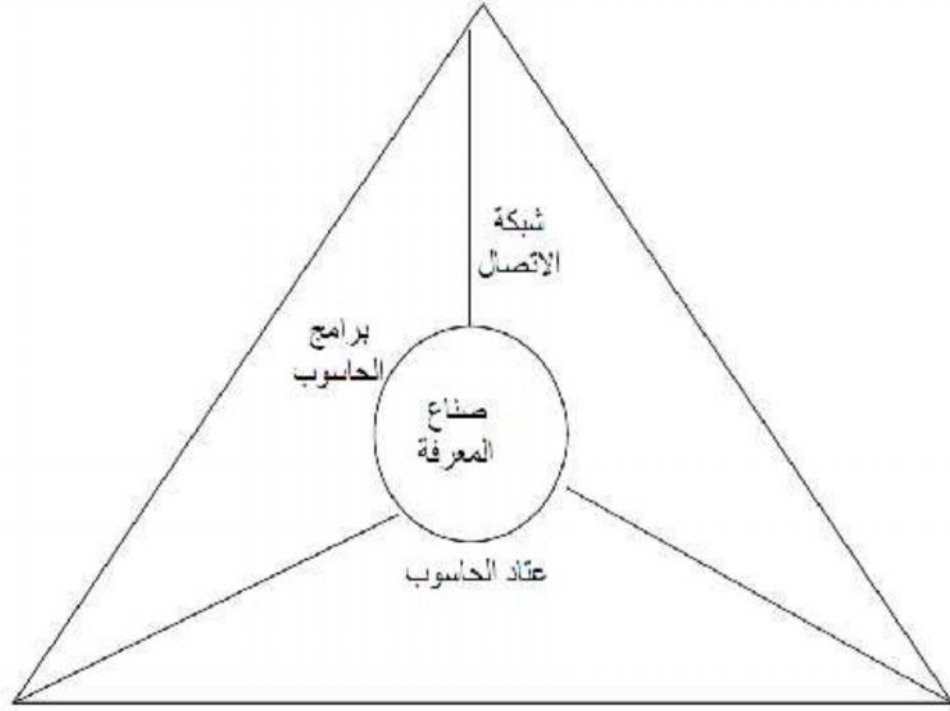
1- عتاد الحاسوب Hardware .

2- البرمجيات Software.

### 3 شبكة الاتصال Communication Network .

4صناع المعرفة Knowledge Workers من خبراء ومختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية .

ويوضح الشكل ( 3.1 ) المكونات الأساسية للإدارة الإلكترونية ، ومحورها الإنساني الذي بدونه لا قيمة لتلك المنظومة.



شكل (3.1)

المصدر: ياسين ، سعد ، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية ، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، 2005 ، ص 24

وفيما يلي من فقرات شرح لمتطلبات الإدارة الإلكترونية ، ذكر أنواعها ومصادرها وما يجب أن يكون متوفرا كحد أدنى لتفعيل الإدارة الإلكترونية.

#### أولاً: عتاد الحاسوب

المقصود بعتاد الحاسوب أجهزة الحاسوب والخدمات وملحقاتها ، ونظرا لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المنظمات ، فمن الأفضل للمنظمة السعي إلى امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين:

## الفصل الأول: الإدارة الإلكترونية

1) توفير تكاليف التطوير المستمرة وتكاليف الصيانة.

2) ملائمة العتاد للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات.

أما من حيث الأنواع وأفضلها فهذا اجتهاد يرجع في الأساس إلى مدى حاجة المنظمة للعتاد والتطبيقات المستخدمة فيها.

بطبيعة الحال يرافق الأجهزة معدات كثيرة أساسية وأخرى كمالية ، كالطابعات ، الكاميرات ، أجهزة الصوت ، الماسحات الضوئية ، عارض المعلومات ، وسائط التخزين وغيرها.

### ثانياً: البرمجيات

تحتاج الإدارة الإلكترونية إلى أنظمة برمجية ، سوف نتطرق إليها في جزء آخر من الدراسة ، وسنستعرض فيما يلي مصادر الحصول على البرمجيات.

قد يتوفر لدى المنظمة أنظمة برمجية جزئية قديمة أو حديثة ، وفي الغالب سنفترض أنه يوجد لدى المنظمة أنظمة برمجية ، حيث أن الأنظمة البرمجية لوظائف المنظمة المختلفة مثل أنظمة HRMIS المخزون ، المالية ، الأجور وغيرها موجودة في المنظمات منذ زمن بعيد ، لذلك ، ستكون المنظمة أمام الخيارات التالية

1- تطوير المنظومة الحالية.

2- البدء في إنشاء منظومة برمجية جديدة يقوم بتصميمها موظفو المنظمة.

3- شراء المنظومة من موردين محليين أو عالميين.

4- تأجير المنظومة في حال عدم تمكن المؤسسة من الشراء.

وفي الغالب تقوم المنظمة إما بشراء منظومة جاهزة كاملة تحتوي أنظمة شاملة للمنظمة بهدف التحول للإدارة الإلكترونية ، أو تقوم ببرمجة تلك المنظومة في حال توفر صناع المعرفة لديها ، مثلما تفعل الجامعات التي تحت الدراسة ، حيث يتوفر لديها طاقم معرفة في مراكز تكنولوجيا المعلومات يقوم بتطوير وتجهيز أنظمة حاسوبية متكاملة بهدف التحول إلى الإدارة الإلكترونية الكاملة.

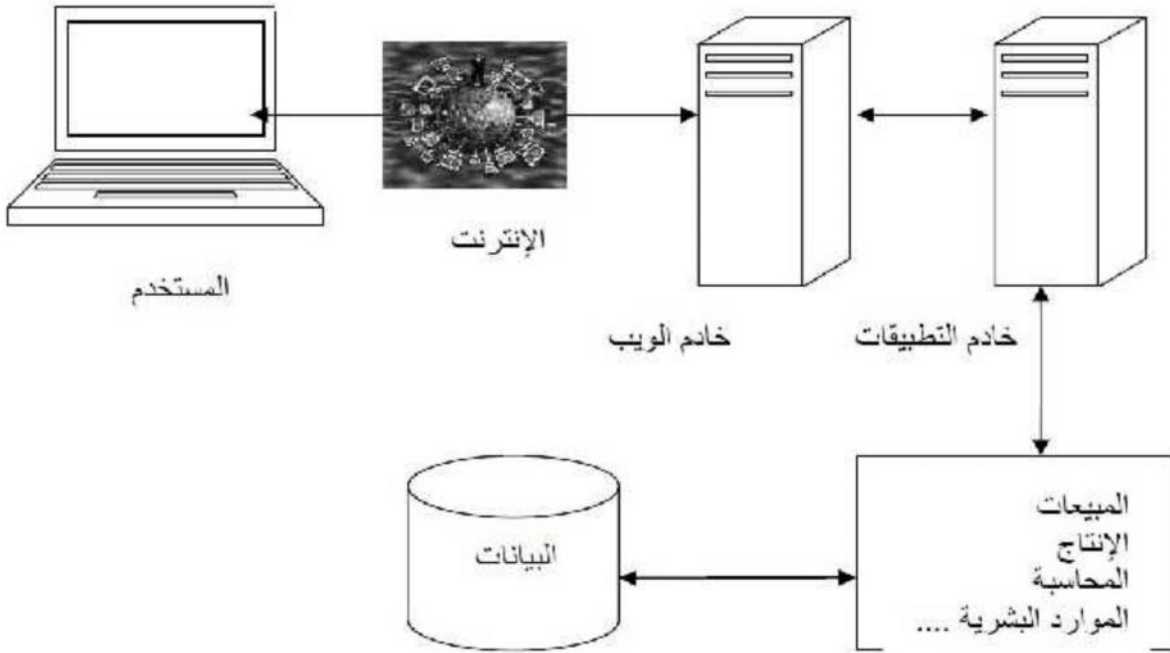
### ثالثاً: شبكات الاتصال

لعل هذا العنصر يعتبر هو الأهم من الناحية الفنية ، فبدونه لا وجود للإدارة الإلكترونية أو لأي مفهوم إلكتروني موجود حالياً ، لذلك سنتناوله بتفصيل أكثر من باقي العناصر.

شبكة الحواسيب هي مجموعة من الحاسبات تنظم معا وترتبط بخطوط اتصال بحيث يمكن لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة ونقل وتبادل المعلومات فيما بينهم ، وتتكون شبكة الحواسيب من الأجزاء التالية:

## الفصل الأول: الإدارة الإلكترونية

أ- جهاز الخادم الرئيسي ( Main Server ) : وهو عبارة عن جهاز حاسوب ذو مواصفات عالية ، يقوم بالتحكم في أنظمة برمجية وقواعد البيانات ، ويربط المستخدمين بالتطبيقات المختلفة ويطلق عليها خادم التطبيقات<sup>1</sup> ( Application Server ) .  
أما النوع الآخر يطلق عليه خادم الويب ( Web Server ) فهو عبارة عن برنامج ، يقوم بتخزين وحفظ مواقع الويب ، تحديد مكانها لدي طلبها من المستخدم وربط المستخدمين مع قواعد البيانات والتطبيقات عن طريق الإنترنت من خلال واجهات الاستخدام ، كما هو موضح في الشكل (1.4).



الشكل (1.4)

المصدر: C. Kenneth Laudon ,Jane P.Laudon ,**Management Information Systems** Prentice Hall ,New Jersey ,USA,9th ,2006 ,p191 .

ب- محطات العمل ( Work Station ) : هي نوع من أنواع الحاسبات الشخصية التي تلحق

بالشبكة لتستفيد من الخدمات التي تؤدي عليها.

ت- الأجهزة الملحقة (Peripherals Equipment) : مثل الطابعات والراسمات ( Plotters )

ويستطيع المستخدم استخدام هذه الأجهزة الموصولة ، وتعمل ضمن الشبكة .

ث- الكابلات ووحدات الشبكة ( Cable & Cards ) : وهي المكونات التي تقوم بتوصيل أجزاء

الشبكة بعضها وتجعلها تستخدم بكفاءة ، وبذلك يمكن إرسال الرسائل من مكان لآخر .

<sup>1</sup> C. Kenneth Laudon , Jane p.Laudon , **Management Information Systems** , Prentice Hall , New Jersey , USA , 9th ed, 2006 p191.

## الفصل الأول: الإدارة الإلكترونية

إن الشبكات المحلية تستخدم كابلات بأنواع مختلفة منها : الأسلاك الهاتفية ( Telephone Wires ) المزدوجة النقل ، الكابلات المحورية ذات القناة الواحدة أو متعددة القنوات ( Single or Multichannel ) والألياف الضوئية ( Fiber Optics ) ذات الأداء والكلفة العالية . كذلك لا بد من توفر مشغلات وحدة الشبكة ، وهي برامج تسمح للأجهزة بالاتصال والتخاطب مع نظام التشغيل للكمبيوتر فنظام التشغيل لن يستطيع التعامل مع هذه الوحدة ما لم يتوفر برنامج مشغل الوحدة ، حيث يتم التخاطب بين نظام التشغيل والوحدة من خلال هذا المشغل .

أما أنواع الشبكات فهي عديدة ، ولها أشكال ومميزات مختلفة ناتجة عن التطور في مجال التكنولوجيا وعلوم الحاسوب وتطور الحاجة ، وما يهمننا في مجال الإدارة الإلكترونية هو التعرف على الشبكات المستخدمة في هذا المجال حتى تتضح الصورة أمام القارئ .

1. الشبكات الواسعة ( Wide Area Network ) : هي الشبكات التي تغطي مساحة جغرافية واسعة ، على مستوى مدينة كبيرة الحجم أو على مستوى الدولة ، وتكون قادرة على تحمل عبء العمل اليومي لكافة الأنشطة التجارية والحكومية .

2. الشبكات المحلية ( Local Area Network ) : شبكة ضيقة النطاق تستعمل لربط أجهزة الحاسوب ضمن مجال فيزيائي صغير ، مثل شبكات الحاسوب في مصنع أو مدرسة أو بناية سكنية .

3. الإنترنت ( Intranet ) : شبكة داخلية محمية ، قد تكون مرتبطة عن طريق الإنترنت أو من خلال برامج معينة داخل شبكة محلية ، تسمح بتبادل البيانات والمعلومات داخل الشبكة عن طريق حاسبات خاصة .

ويطلق عليها أيضا شبكة الشركة الخاصة ( Private Corporate Network ) وتعتمد كفاءتها على سرعة نفاذ المعلومات منها وإليها ، وتستخدم في الشركات الصغيرة والمتوسطة<sup>1</sup> .

4. الإكسترانت ( Extranet ) : شبكات خاصة تقوم بربط شبكات الإنترنت مع بعضها البعض عن طريق الإنترنت ، وتسمح لمستخدمين معينين خارج شبكة الإنترنت بالدخول إلى شبكة الإنترنت .

أي أن شبكة الإكسترانت هي الشبكة التي تربط شبكات الإنترنت الخاصة بالشركات والعملاء ومراكز الأبحاث لذين تجمعهم أعمال مشتركة ، وتؤمن لهم تبادل المعلومات والمشاركة فيها مع الحفاظ على خصوصية الإنترنت المحلية لكل مؤسسة .

<sup>1</sup> التكريتي ، سعد غالب ، والعلاق ، بشير عباس ، الأعمال الإلكترونية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2002 م ، ص 62

## الفصل الأول: الإدارة الإلكترونية

ويتم تطبيق الإنترنت في مجالات عديدة مثل شبكات البنوك والتعاملات المصرفية ، وأيضا نجدها في نظم التعليم الواسعة النطاق مثل الجامعات ومراكز التدريب الأكاديمية وفي شبكات المواصلات

5. شبكات الخادم / الزبون ( Client/Server Networks ) : هي عبارة عن شبكات تعتمد على وجود جهاز خادم أو أكثر سواء للتطبيقات أو لقواعد البيانات ، يقوم بالتحكم بالشبكة وإدارتها ، ويستفيد المستخدم النهائي منها بدون أن يقوم بتحميل تلك التطبيقات.

6. شبكات الند للند ( Peer- to - Peer Networks ) : هي شبكات تقوم بربط أجهزة الحواسيب مع بعضها البعض ، وتعمل عن طريق المشاركة في الملفات وقواعد البيانات الموجودة لدى المستخدمين ، وقد تستخدم بعض أنواعها أجهزة الخادم للبحث عن الملفات لدي مشتركى الشبكة.

### وسائط الاتصال

تنتقل البيانات والمعلومات في شبكات الحاسب عبر وسائل أو قنوات اتصال تربط بين عناصرها ( Communication Channels ) وفي الفقرة التالية شرح عن وسائط الاتصال ، تصنف وسائط الاتصال الشبكي إلى نوعين رئيسيين:

1-الوسائط السلكية: وهي تستخدم الأسلاك والكابلات في نقل المعلومات والبيانات سواء أكانت ممثلة بإشارات قياسية أو عددية وهي تشمل:

أ- الأسلاك المزدوجة المجدولة ( Twisted – Pair Wire ) : وهي كالتى تستخدم في الخطوط الهاتفية العادية

ب- الكابل المحوري ( Coaxial Cable ) ذو الحيز الأساسي: يستخدم هذا الكابل للإرسال العادي للبيانات ، ويربط الحاسبات لمسافة من 15 إلى 12 كم.

ت- الكابل المحوري ذو الحيز العريض: يستخدم هذا الكابل في الإرسال إلى مسافات أطول من الكابل المحوري ذو الحيز الأساسي ، وعادة ما يستخدم لنقل المعلومات والبيانات لمسافة بين 12 كم أو أكثر

ث-كابلات الألياف الضوئية ( Fiber Optics ) : الكابل من هذا النوع يتكون من حزمة من الموصلات الزجاجية المصنوعة من السليكون النقي والقادرة على نقل الضوء ، وتستخدم أنواع عديدة من الألياف البصرية ، أهمها الألياف الزجاجية أحادية النمط.

ويوضح جدول ( 1.1 ) مميزات وعيوب كل نوع من أنواع وسائط الاتصال السلكية.

## الفصل الأول: الإدارة الإلكترونية

نوع الكابل	المميزات	العيوب
الأسلاك المزدوجة المجدولة (Twisted – Pair Wire)	1- رخيصة التكاليف 2- سهولة التمير عبر المكاتب	1- نطاق نذبببها (Band-width) منخفض نسبيا مما يؤثر على نقل المعلومات . 2- سرعتها في نقل المعلومات لا تتجاوز 1Mega Byte\ Sec
الكابل المحوري نو الحيز الأساسي ( Coaxial Cable )	1- سهل التركيب 2- صيانتة غير مكلفة	1- محدود المسافة 2- عالي التكلفة 3- مقدار السرعة منخفض جدا
الكابل المحوري نو الحيز العريض ( Coaxial Cable )	1- سريره أفضل من الكبلات السابقة 2- جيد في الحد من التشويش أو التدخل 3- اتساع نطاق نذبببها 4- سرعتها تصل إلى 100 Mega Byte\sec	1- تكلفه الصيانة عالية 2- صعب التركيب 3- غالي الثمن
كبلات الألياف الضوئية ( Fiber Optics )	1- تنقل 160 مليون مكالمه هاتفيه و 80 ألف قناة تلفزيونيه في أن واحد لمستخدم النظام الرقمي 2- سرعتها تبلغ عشرة أضعاف سرعة الكبلات المحورية	1- تكلفتها مرتفعه جدا 2- تكاليف صيانتها مرتفعه

### جدول (1.1)

#### مميزات و عيوب وسائط الاتصال السلكية

2-الوسائط اللاسلكية: وهي تلك التي تستخدم موجات الأثير في النقل مثل:

الميكروويف ( Microwave ): يستخدم لبث الصوت والمعلومات الصوتية ( عبر الموجات الإلكترونية مغناطيسية) مع استخدام محطات تقوية ، تلتقط هذه الموجات ثم يعاد بثها بعد تقويتها مما يسمح بنقلها إلى مسافات بعيدة .

والميكروويف عبارة عن موجات قصيرة ذات نطاق ترددي واسع ( High Band Width ) ، وتتميز بالسرعة الفائقة في حمل ونقل المعلومات .

## الفصل الأول: الإدارة الإلكترونية

البيانات والمعلومات الصوتية والمرئية عبر الأثير أو عبر الفضاء . وبالطبع فإن السعة والسرعة ودرجة الوضوح في هذا النوع من وسائط الاتصال ، تتفوق على جميع الوسائط الأخرى.

الشبكات اللاسلكية : أما تقنيات الشبكات اللاسلكية فهي أيضا متعددة ، وكل تقنية لها مميزاتها وعيوبها ، حيث تعتبر الشبكة اللاسلكية نظاما مرنا لتوصيل البيانات وتستخدم كامتداد أو كبديل للشبكة السلكية ، وتزيل الحاجة إلى الاتصالات السلكية.

وبذلك جمعت شبكة الاتصالات اللاسلكية بين توصيل البيانات وسهولة الوصول إلى المستخدم ، ومن أهم تقنيات الشبكات اللاسلكية ما يلي:

1-تقنية Wi-Fi: هي اختصار لكلمتي ( Wireless Fidelity ) وهي من أكثر ، التقنيات استعمالا وانتشارا ، ويستعمل لربط الشبكات المحلية اللاسلكية ، ويوجد منه ثلاث إصدارات :

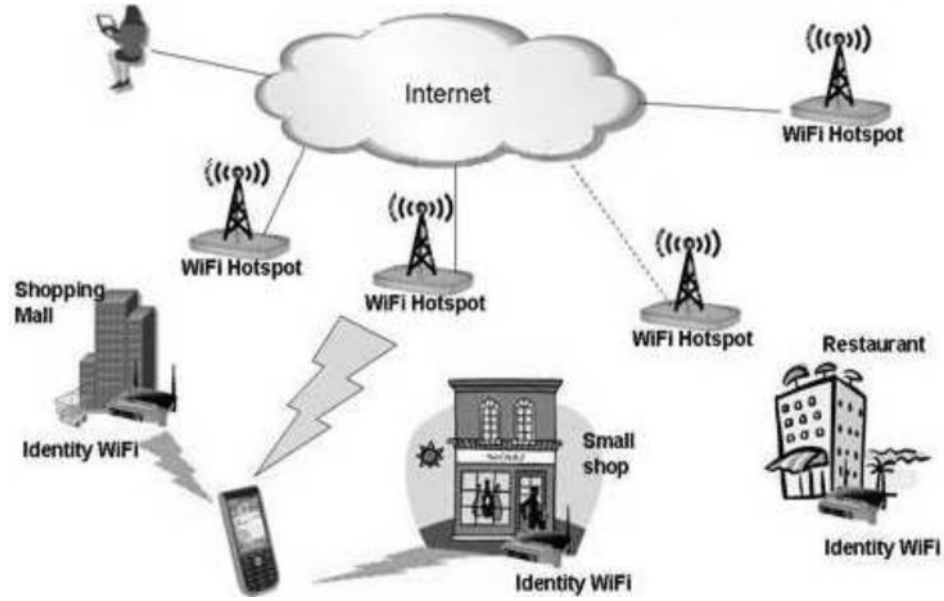
أ- الإصدار الأول رقم a 802.11 يعمل على تردد 5 GHz وينقل بسرعة 54 MBPs ولمسافة محدودة من 10 إلى 30 متر فقط.

ب- الإصدار الثاني رقم b 802.11 يعمل على تردد 2.4 GHz وينقل بسرعة 11 MBPs ولمسافة محدودة من 30 إلى 50 متر فقط.

ت- الإصدار الثالث رقم g 802.11 يعمل على تردد 2.4 GHz وينقل بسرعة 54 MBPs وتستخدم هذه التقنية أنظمة تشفير متعددة من أفضلها نظام تشفير WPA

( Access ( Protected -WIFI ) وتحتاج هذه التقنية إلى نقاط دخول للنظام

(Access Point) يعمل كجهاز إرسال واستقبال ، ويوضح الشكل ( 5.1 ) نموذجا لهذه التقنية.



شكل ( 5.1 )

### الشكل العام لشبكة Wi-Fi

<http://www.aboutonlinetips.com/wi-fi-security-how-to-secure-your-wi-fi-network.2014> .

3- تقنية EV-DO: هي اختصار ( Evolution Data Only ) وهي تقنية تعمل ضمن ، شبكات الأجهزة الخلوية للجيل الثالث ، وهي من أحدث التقنيات العالمية في هذا المجال وبدأت بمعدل نقل بيانات 500 Kbps وما زالت تتطور حيث وصلت السرعات الحالية إلي 2.4 Mbps في التقنية CDMA2000 1xEV-DO بحيث أصبح من الممكن شبك الأجهزة الخلوية عن طريق أكثر من تقنية مما سبق ذكره . وهناك أنظمة حديثة أخرى من هذه التقنية ، مثل OFDM و OFDMA وتمتاز بتقنيات وخدمات متقدمة مثل البث المباشر للميديا بدقة عالية ، تحميل ملفات الملتيميديا الكبيرة الحجم بسرعة عالية وخدمات الإنترنت بسرعات عالية.

وتغطي هذه التقنية مساحات شاسعة جدا نتيجة لارتباطها مع أكثر من تقنية ، وتعمل عن طريق بطاقات خاصة تعتبر بمثابة ( Access Point ) شبكها في أجهزة ، الحاسوب أو الأجهزة الخلوية ، ومن الأمثلة المحلية عليها شرائح سيلكوم من الجيل الثالث والتي تباع في الأسواق المحلية ، حيث تصل سرعتها الحالية 2.8 Mbps .

4- تقنية البلوتوث Bluetooth : وأيضاً يطلق عليها الشبكات الشخصية ، وهي تقنية لاسلكية تقوم بوصل الأجهزة الإلكترونية مع بعضها البعض بواسطة موجات الراديو لنقل البيانات دون الحاجة لوجود أسلاك ، وتتكون من رقاقة إلكترونية يتم تثبيتها في الأجهزة الإلكترونية مثل الكمبيوتر ، الهواتف

## الفصل الأول: الإدارة الإلكترونية

المحمولة ، الكمبيوترات والمفكرات. وتنقل البيانات في هذه التقنية بسرعة 722 Kbps لمسافة لا تتعدى 100 متر تقريبا كحد أقصى ، ويكثر استخدامها في كثير من الأجهزة الإلكترونية وذلك لرخصتها.

ث- الإنترنت : الإنترنت هو شبكة كونية للمعلومات تضم حزمة هائلة متداخلة من آلاف الشبكات المحوسبة الموزعة في مختلف أنحاء المعمورة.<sup>1</sup>

ويعتبر الإنترنت من أهم العوامل التي ساعدت في ظهور الإدارة الإلكترونية ، حيث تطورت شبكة الإنترنت عن طريق شبكة ( Arpanet ) التي أنشئت في الستينات لأغراض عسكرية خلال الحرب الباردة.<sup>2</sup>

احتلت شبكة الإنترنت مكانا مهما للغاية في عالم الاتصالات ، كما تعد الأداة الرئيسية لتطبيق الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية ، إذ دفعت التكنولوجيا الجديدة عملية تأمين إنجاز المهام والمعاملات الخدمية والتجارية والمالية المختلفة عبر شبكة الإنترنت. أصبحت هذه الشبكة طريقا واضحا لنقل البيانات والمعلومات بين الأفراد والهيئات والدول إلكترونياً.<sup>3</sup>

تطورت شبكة الإنترنت في ضوء الحاجة إلى إيجاد طريقة تتخاطب فيها الشبكات المحلية مع بعضها البعض ، وذلك باستخدام مجموعة من معايير الاتصال التي تدعى ( Protocol ) والذي يعتبر من أشهرها وأكثرها استخداما بروتوكول ( TCP/IP ) الذي يعمل على تخزين وتراسل المعلومات عبر الشبكة.

ويحدد Laudon السمات الرئيسية للإنترنت من الجانب التقني بثلاث صفات رئيسية هي:

1. شبكة مكونة من مجموعة أجهزة الكمبيوتر وأجهزة أخرى مرتبطة مع بعضها بعناوين فريدة في الفضاء ، معتمدة على بروتوكول الإنترنت.

2. شبكة قادرة على التواصل باستخدام بروتوكول ( TCP/IP ) أو أي بروتوكول تواصل أخرى.

3. شبكة تقدم خدمات عالية المستوى مبنية على تقنيات الاتصال والشبكات.

إن الجزء الأهم والأكثر نموا في شبكة الإنترنت هو الشبكة العنكبوتية العالمية التي تعرف اختصارا WWW، والتي تحتوي معلومات معروضة في تنسيقات نصية وبيانية وتسجيلية مرئية وسمعية ، ويتم تخزين مواقعها في التنسيق HTML وهي لغة ترميز النصوص ، التشعبية التي تدعم ارتباطات المواقع وعملية الانتقال من صفحة إلى أخرى بسهولة.

إن التطور في خدمات الإنترنت حدث في اتجاهات أساسية يمكن تحديدها فيما يلي

<sup>1</sup> ياسين، مرجع سابق ص51

<sup>2</sup> السالمي ، مرجع سابق ،ص261

<sup>3</sup> الطعامنة ، محمد محمود ، والعلوش ، طارق شريف ، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة . ، مصر ، 2004 م ص34

## الفصل الأول: الإدارة الإلكترونية

1. من المحتوى السكوني (قاعدة بيانات أو صفحة أخبار) إلى المحتوى الديناميكي (أدوات استعلام ومحركات)
2. من الخدمة الإلكترونية الغير تفاعلية إلى الخدمة الإلكترونية التفاعلية ، حيث أصبح بإمكان الزبون إجراء بعض متطلبات الخدمة مع فرص أوسع لتقديم الآراء والاحتياجات.
3. من التشبيك المحدود إلى التشبيك الواسع عبر العالم.
4. من الأغراض الخاصة إلى الأغراض العامة ، حيث كان قطاع الأعمال سابقا في استخدام إمكانيات الإنترنت ،مثل المؤسسات العامة كالحكومة الإلكترونية.
5. من إستراتيجية موقع الويب إلى إستراتيجية الإنترنت ، حيث أن الخدمات الإلكترونية لم تعد هي ما يرتبط بواجهات المؤسسات الإلكترونية ، وإنما هي رؤية إستراتيجية متكاملة لكل منتجات وخدمات المؤسسة المستندة إلى القدرات الجوهرية المادية والرقمية ، مما يؤدي إلى تكامل إستراتيجية أعمال المؤسسة وإستراتيجية الإنترنت.

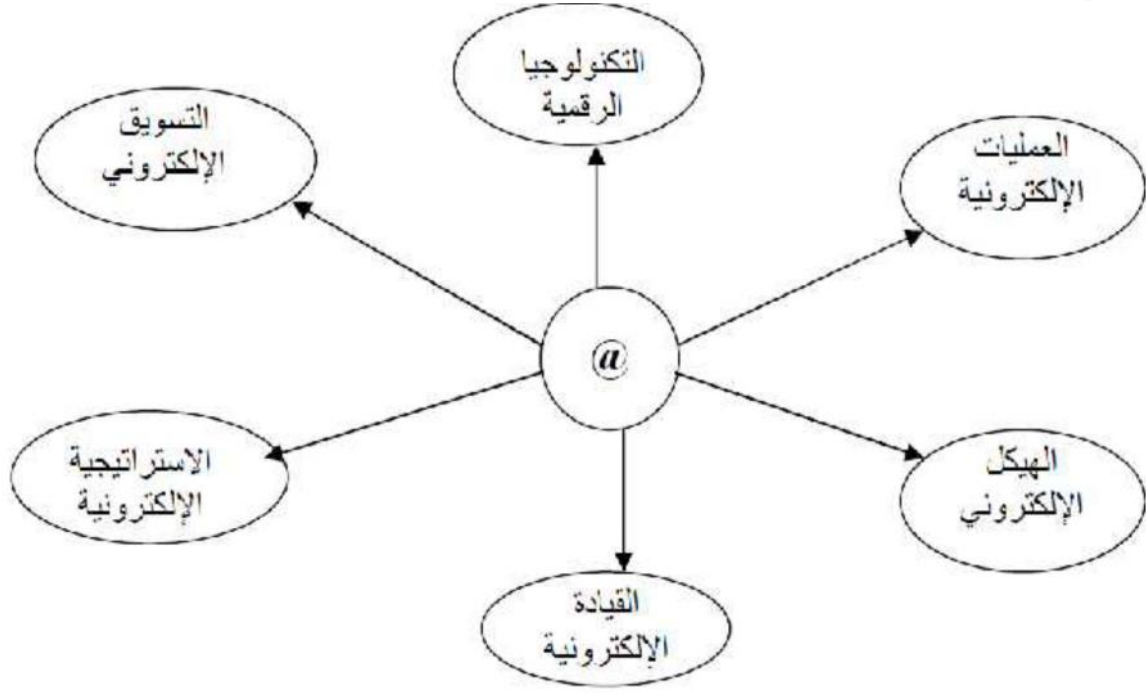
### أ- عناصر الإدارة الإلكترونية

العمل بالإدارة الإلكترونية يعني تخطيط وتنفيذ التحول الإلكتروني من النموذج التقليدي القائم للأعمال في المنظمة إلى نموذج جديد للأعمال يستند إلى موارد الإنترنت والمعرفة ، حيث يتطلب العمل بالإدارة الإلكترونية إجراء تغيير إستراتيجي في مكونات أنشطة أعمال المنظمة وبخاصة نقل الارتباطات المادية لسلسلة القيمة الكاملة للمنظمة إلى الإدارة الإلكترونية.

النجاح في التحول الإلكتروني هو بحكم طبيعته مسار يصعب اجتيازه من دون اتخاذ قرارات إستراتيجيه صعبة وغير مألوفة وبخاصة في المراحل الأولى من التغيير الجوهرية الشامل الذي يجب أن يحصل في المنظمة لضمان هذا النجاح.

هذا التغيير يبدأ بكسر قواعد العمل التقليدية وتجاوز المبادئ القديمة التي هيمنت على نظرية الإدارة والتنظيم طيلة عقود عديدة من الزمن ، وفي غضون ذلك يجب إدراك المبادئ الجديدة وقواعد العمل المنبثقة عن نموذج الأعمال الإلكترونية وفهم متطلبات العمل الإلكتروني من قبل الإدارة والعاملين.

إن عملية التحول تتطلب توفر توليفة متكاملة من العناصر الجوهرية التي تتبادل التأثير والوظائف والأدوار في سياق تطور عملية التحول الإلكتروني للمنظمة ، وهذه العناصر والشروط الأساسية لنجاح تطبيق نظم الإدارة الإلكترونية تظهر في الشكل التالي:



(شكل 7.1)  
المتطلبات الستة للإدارة الإلكترونية

المصدر: ياسين ، سعد ، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية ، معهد الإدارة العامة ، . السعودية ، 2005. ، ص2

سنعرض فيما يلي شرح مختصر لهذه المتطلبات الستة الجوهرية اللازمة للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية:

1- **التكنولوجيا الإلكترونية:** ترتبط الإدارة الإلكترونية وأنشطة الأعمال الإلكترونية بجميع أنماط التكنولوجيا الرقمية من وسائط وشبكات وأدوات ، وهذه التكنولوجيا الرقمية تتطور بسرعة عالية وتتنوع أنماطها وأجيالها باستمرار ، مما يضع خيارات دائمة ومفتوحة أمام الإدارة وهي في صدد بناء الأعمال الإلكترونية .

2- **العمليات الإلكترونية:** تنشأ العمليات الإلكترونية من تحويل الارتباطات المادية والمهام الجزئية المجمعة في بنية العملية العادية إلى سلسلة قيمة من الأنشطة الرقمية المصممة على أساس تدفق جديد للمعلومات والعمليات من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتقنيات شبكات الإنترنت ( Extranet , Intranet , Internet ).

3- **الاستراتيجية الإلكترونية :** تغطي الاستراتيجية الإلكترونية أنشطة التحليل الاستراتيجي لبيئة الأعمال ، التصميم والاختيار الاستراتيجي وتطبيق استراتيجية الأعمال الإلكترونية.

## الفصل الأول: الإدارة الإلكترونية

تتضمن الاستراتيجية تحديد مصادر التميز عن المنافسين المرتبطة بخيارات مختلفة تبني على أساسها سلاسل القيمة، ومن بين هذه الخيارات تطبيق استراتيجية استبدال جميع قنوات توزيع الخدمات التقليدية مثلا بخدمات إلكترونية كاملة ، أو استراتيجية الاستكمال و بناء قنوات خدمة إلكترونية جديدة مكمل لقنوات التوزيع التقليدية بسبب ضعف استخدام الإنترنت من قبل الزبائن أو لأهمية استمرار قنوات التوزيع أو ضعف إمكانية تنميط وتقييس الخدمة وتوزيعها عبر الوسائل الإلكترونية ، إلى غير ذلك من أسباب اختيار استراتيجية الجمع ما بين الأعمال التقليدية والإلكترونية في آن واحد.

بالإضافة إلى ذلك تحدد الاستراتيجية الإلكترونية أفضل الخيارات التكنولوجية للمنظمة مثل خيار بناء مواقع على شبكة المعلومات العالمية ( Web Sites ) .

يجب تحديد مستوى استخدام تكنولوجيا البيع الفوري ( Online Sales ) لدعم ، التفاعلي للمبيعات ( Interactive Sales Support ) إدارة علاقات الزبائن بصورة ، إلكترونية كاملة (Electronic Customer Relationship Management) أو خيارات استخدام التكنولوجيا الشبكية لإنتاج وتوزيع منتجات وخدمات رقمية جديدة موجهة للزبون العادي والزبون الرقمي e-Customer للمنظمة.

4- التسويق الإلكتروني: يركز على التوجه نحو الزبون ( Customer – Centric ) والتحليل العميق لاحتياجات الزبائن التي يتم تحديدها من خلال العلاقات الإلكترونية والتقليدية للمنظمة مع زبائنهم في الأسواق المستهدفة. تساعد بيئة الإنترنت على تكوين صلات تفاعلية مباشرة مع الزبائن يمكن استثمارها لتلبية احتياجاتهم في الوقت الحقيقي ، كما تدفع باتجاه الانتقال الواعي من التسويق الموجه للجمهور الواسع ( Mass Marketing ) لمنتجات وخدمات قياسية يتطلب التسويق الإلكتروني بناء وتطوير نظم للشراء الإلكتروني والبيع الإلكتروني ، تحديد أنواع المنتجات التي يمكن نقلها وتوزيعها من خلال موقع المنظمة على شبكة الويب وتطبيق نظم فعال لحماية سرية البيانات والمعلومات

5- الهيكل الإلكتروني: لا تستطيع الإدارة الإلكترونية العمل في هيكل تنظيمي هرمي متعدد المستويات والمهام المستقلة عن بعضها أو حتى المترابطة في تكوين آلي عمودي الاتصالات مغلق وذو بعد واحد.

لكل إدارة بنائها وأدواتها ووسائلها المناسبة في العمل وانجاز الأهداف المنشودة ، والإدارة الإلكترونية تتطلب وجود بنية تنظيمية حديثة ومرنة أفقية وعمودية باتصالاتها ، بنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة وثقافة تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار والمبادرة والريادة في الأداء وانجاز الأعمال بكفاءة وفعالية.

## الفصل الأول: الإدارة الإلكترونية

6- القيادة الإلكترونية: تطوير قيادة إدارية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يعتبر أحد أهم المسائل المهمة التي انبثقت حديثاً عن حقل إدارة المعرفة والإدارة الإلكترونية.

إن وجود القيادة الإلكترونية هو شرط لنجاح المنظمات الإلكترونية أو المنظمات المستندة إلى المعرفة والمندمجة في أنشطة الأعمال الإلكترونية ، حيث أن وجود هذه القيادة يعني أيضاً وجود القائد المستمع ، القائد المعلم والقائد المتصل.

ويمكن من خلال القيادة الإلكترونية استثمار الأصول الإنسانية الثمينة الخفية للمنظمة ، وبصورة خاصة رأس المال الفكري والإنساني وإدارته لتحقيق الميزة التنافسية.

إن القيادة الإدارية الإلكترونية تمثل الكفاءات الجوهرية القادرة على الابتكار والتحديث ، إعادة هندسة الثقافة التنظيمية ، صنع المعرفة وإدارة عملية التعلم التنظيمي في منظمة ساعية للتعلم بصفة مستمرة ومؤكدة.

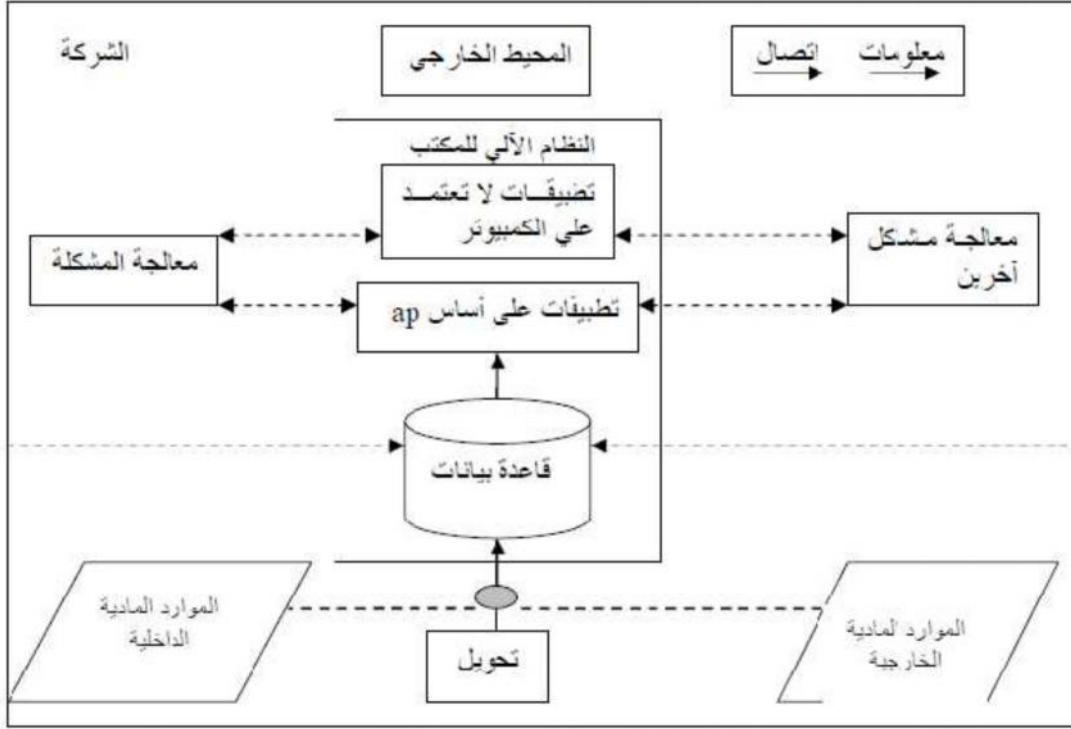
هذه المتطلبات الجوهرية الستة لعمل الإدارة الإلكترونية ولتطبيق برامجها ومشروعاتها تقود إلى استنتاج أساسي وهو أن التغيير الذي يرافق تطبيق الإدارة الإلكترونية هو تغيير حقيقي وجذري حتى لو أخذ كفايته من الوقت والتطوير المطرد ، مما يعني أن هدف الوصول إلى توفير هذه المتطلبات لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال برنامج استراتيجي متكامل وشامل لإعادة هندسة عمليات وأعمال المنظمة.

## الفصل الأول: الإدارة الإلكترونية

المطلب الثاني: أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية وظائف الإدارة الإلكترونية

### (1) نموذج الإدارة الإلكترونية

لنكون على معرفة كاملة لوظائف الإدارة الإلكترونية ، لابد من الاطلاع على النموذج المستخدم حاليا للإدارة الإلكترونية ، حيث نتوصل عند الاطلاع على هذا النموذج بأن هذه الإدارة تعتمد على أحدث تكنولوجيا هذا القرن ولا يمكن أن تكون هناك إدارة إلكترونية ناجحة بدون الاعتماد على هذه التكنولوجيا ، وهذا النموذج موضح في الشكل التالي<sup>1</sup>



### (شكل.8)

#### نموذج الإدارة الإلكترونية

المصدر: السالمي ، علاء ، الإدارة الإلكترونية ، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن ، . 2008 ص35

<sup>1</sup> السالمي ، مرجع سابق ، ص35

وم خلال هذا النموذج ، نستنتج ما يلي:  
**(1)** إن هذا النموذج يعتمد على المعلومات والاتصالات.

**(2)** يتكون نظام الإدارة الإلكترونية من:

أ- تطبيقات الإدارة الإلكترونية التي لا تعتمد على الحاسوب.

ب- تطبيقات الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على الحاسوب.

ت- قاعدة بيانات.

**(3)** مدخلات النظام هي

موارد مادية داخلية.

المعالجات.

الموارد المادية الخارجية.

معلومات من البيئة الخارجية.

**(4)** يستفاد من هذا النموذج في إعطاء تصور عن الإدارة الإلكترونية وكيف تقدم البيانات والمعلومات من أجل إنجاز الأعمال المختلفة.

وكما أن الإدارة هي فن إنجاز المهام من خلال القوي البشرية العاملة في المنظمة بهدف الوصول إلى الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة من خلال الوظائف الأساسية التي تشمل التخطيط ، التنظيم ، السيطرة ، اتخاذ القرارات والرقابة<sup>1</sup> ، فإن الإدارة الإلكترونية لا تخرج عن هذا التعريف ولها نفس الوظائف المذكورة. إن الإدارة الإلكترونية ( e- Management ) هي نمط جديدة من الإدارة ترك آثاره الواسعة على الشركات ومجالات عملها وعلى الإدارة واستراتيجيتها ووظائفها. وهذه التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي ، إنما أيضا إلى البعد الإداري المتمثل بتطور المفاهيم الإدارية التي أصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض والتمكين الإداري.

وبالتالي فإن الإدارة ووظائفها رغم تأثرها العميق وإعادة النظر في أبعادها ومضامينها حتى قبل الثورة الرقمية ، تظل تمثل القلب النابض لشركات الدوت ، وإن تخطيط وتنظيم وقيادة الأعمال الإلكترونية والرقابة عليها تظل هي وظائف الإدارة الإلكترونية الجديدة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عليان ، ربحي مصطفى ، إدارة المعرفة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، الطبعة الأولى ، 2008 م ص13 .

<sup>2</sup> نجم ، مرجع سابق ص236 .

## الفصل الأول: الإدارة الإلكترونية

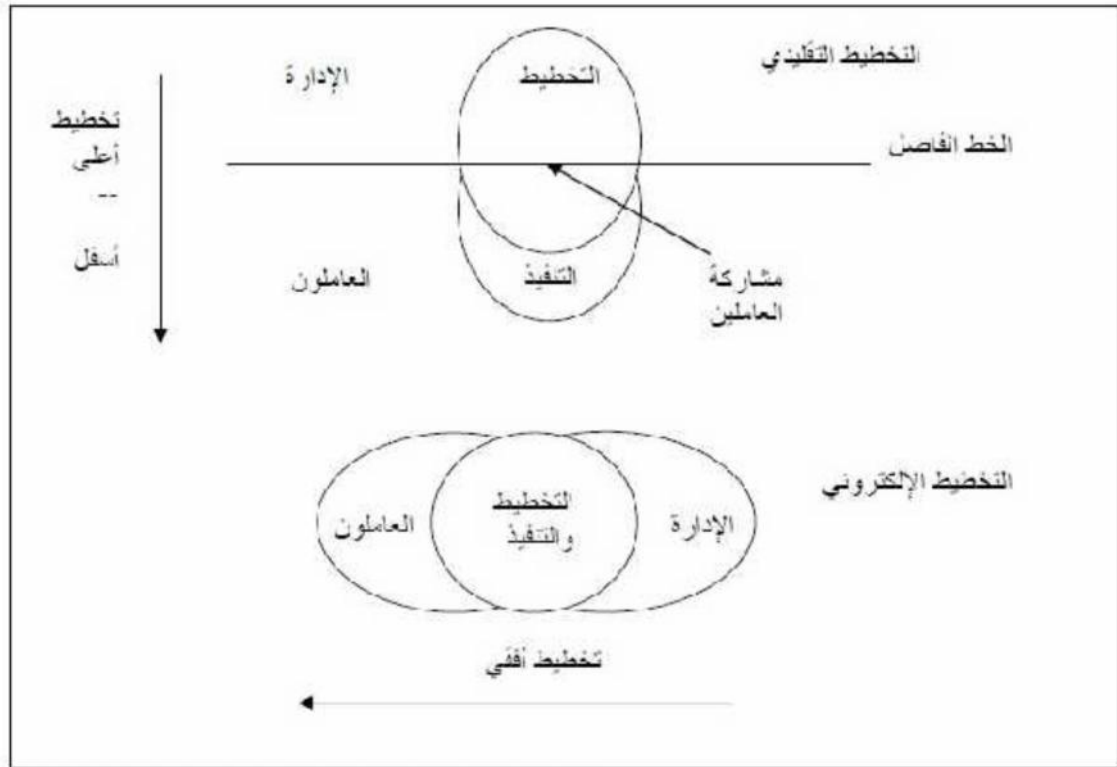
أ. -التخطيط الإلكتروني : يعرف التخطيط بمفهومه التقليدي بأنه الوظيفة الإدارية التي تحدد أهداف المنشأة العامة والأهداف التفصيلية للإدارة ثم إيجاد الوسائل المناسبة لتحقيقها .

بينما التخطيط الإلكتروني e-Planning فهو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد ، وقابلة للتجديد والتطوير المستمر خلافا للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة وعادة ما يكون تغيير الأهداف يؤثر سلبا على كفاءة التخطيط.

إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيي استمرارية على كل شيء في المؤسسة بما فيها التخطيط ، مما يحول من التخطيط الزمني المنقطع ( وضع التقارير الفصلية ) إلى التخطيط المستمر.

ونلاحظ أن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية بين إدارة تخطط وعمال ينفذون ، قد تم تجاوزها تماما في ظل الإدارة الإلكترونية ، فجميع العاملين يعملون عند الخط الأمامي عند سطح المكتب وكلهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تبرع في كل موقع وفي كل وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل.

والشكل التالي ( 9.1 ) يوضح جانبا من هذه المقارنة فيما يتعلق بالتخطيط الإداري التقليدي ، والتخطيط الإلكتروني.



( شكل 9 )

مقارنة بين التخطيط التقليدي والإلكتروني

المصدر: نجم ، نجم عبود ، الإدارة الإلكترونية ، دار المريخ للنشر ، الرياض، السعودية ، 2004 ، ص23 .

## الفصل الأول: الإدارة الإلكترونية

في التخطيط التقليدي ، كانت توضع الخطط سواء طويلة أو متوسطة أو قصيرة المدى من أجل بقاء ونمو الشركة ،ومن ثم تحدد الوسائل وتخصص الموارد من أجل تنفيذ تلك الخطة ، وكان هذا أساسيا في مجال التخطيط.

ولكن مع ظهور الإنترنت والأعمال الإلكترونية فإن هذا كله قد تغير ، وأشكال هذا التغير ممثلة في النقاط التالية:

### • الحاجة إلى التخطيط

في زمن وبيئة الإنترنت يمكن أن يثار التساؤل إن كان هناك حاجة فعلية للتخطيط وحيث الشركات تعمل في الزمن الحقيقي وبالسعة الفائقة ، وضمن بيئة سريعة التغير بشكل لم يسبق له مثيل.

في مثل هذه الظروف التي تتغير في كل فصل أو شهر إن لم يتم التغير بالأسبوع واليوم ، على الأرجح ستكون الخطة التقليدية بلا جدوى أو سيكون من الضروري إعادة كتابتها مرة تلو المرة مما يجعل الخطة الجديدة في كل مرة أبعد من سابقتها عن الخطة الأصلية.

### • أفق التخطيط

إن الخطة طويلة ومتوسطة الأمد قد تكون في الشركات التي تعمل في زمن الإنترنت وبيئتها هي الأقرب إلى التراث الإداري ومن تقاليد الإدارة القديمة ، أو هي في أحسن الأحوال لا تزيد عن عبارة أو مبدأ تأشيرتي أو توجيهي عام قليل الكلمات عام المقاصد يتسم بالمرونة العالية التي تغطي نطاقا واسعا من الخيارات والسيناريوهات المحتملة وغير المحتملة .

### • قيود التخطيط في الممارسة

مع أن التخطيط في الشركات المادية التقليدية له مزايا كثيرة في التهيئة المسبقة لما تريد أن تكون عليه الشركة والتحديد المتأني للقدرات الجوهرية للشركة من أجل تحقيق ميزة تنافسية في السوق والتخصيص المدروس للموارد ، في المقابل كان للتخطيط أوجه نقد عديدة في الممارسة منها أن التخطيط يسبب التقييد وعدم الاستجابة للتغيرات في البيئة ، وتركيزه علي منافسة اليوم وليس البقاء في الغد .بينما نجد أن التخطيط الإلكتروني يتميز بالمرونة والاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة ، وانتقال وظيفة التخطيط من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا، بالإضافة إلى مشاركة الزبائن في التخطيط ووضع الأهداف في ظل منافسة مواقع الويب.

ويوضح الجدول التالي ( 2.1 ) الفروق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني ، من حيث الأهداف والأفق الزمني والمشاركين في وضع الخطة.

## الفصل الأول: الإدارة الإلكترونية

التخطيط الإلكتروني	التخطيط التقليدي
خطط متعددة للاستجابة للظروف المختلفة	خطة واحدة توجه أعمال واتجاه الشركة
خطط قصيرة وأنية ( أمدًا أيام ، أسابيع أو فصل أو شهر )	خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد ( لا يقل أمدًا عن سنة واحدة )
الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الاتجاه ولا يقيد	الخطة تحدد الأهداف ومراحل ووسائل تنفيذها
الخطة مرنة جدا من أجل الالتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات	الالتزام بالخطة ضروري لجميع المستويات لعرض التنسيق ووحدة الاتجاه
الخطة تركز على الأسواق المتغيرة والزبائن وحاجاتهم الآتية والمحتملة	الخطة تركز على قدرات الشركة
المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة	المخاطرة تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة
الابتكار ضروري عند تنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة	الابتكار ضروري من أجل وضع الخطة الأفضل
المخططون هم المبادرون من المديرين والماملين ( مدخل الجميع - في كل الاتجاهات الشبكية )	المديرون هم المخططون والماملون هم المنفذون
الأهداف عامة ، غامضة ، واحتمالية بدرجة عالية	الأهداف محددة واضحة ، وقابلة للقياس
الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق وحسب الزبائن	الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح
الثقة هي الأداة الرئيسية في ما هو مطلوب إنجازه من أجل الشركة	معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيزه

### (جدول 2.1)

#### مقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني

المصدر: نجم ، نجم عبود ، الإدارة الإلكترونية ، دار المريخ للنشر ، الرياض، السعودية ، 2004 ، ص243

#### ب. التنظيم الإلكتروني

التنظيم هو الأكثر ارتباطًا بالمكان من حيث الهيكل التنظيمي وسلسلة الأوامر عبر المستويات التنظيمية والرسمية التي تكون أكثر كثافة ووظيفية داخل الشركة وأقل كثافة ووظيفية خارج الشركة. ويعرف التنظيم التقليدي بأنه العملية الفنية التي يتم من خلالها ترجمة الخطط إلى نظم تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

## الفصل الأول: الإدارة الإلكترونية

ومكونات التنظيم تتكون من الهيكل التنظيمي ، التقسيم الإداري ، نطاق الإشراف ، المركزية واللامركزية ، السلطة والتفويض.

ولكن في ظل البيئة المتغيرة السريعة التي نشهدها اليوم ، تعتبر مكونات التنظيم من القيود التي تؤدي إلى عرقلة تطور المنظمات ، فبالرغم من التغيرات التي شهدتها المنظمات الحديثة من التحلي عن الهرمية ، زيادة التفويض ، التوجه إلى الهياكل المسطحة والشبكية ، تقليص حجم المؤسسات نتيجة للتطور التكنولوجي وتغير المفاهيم الإدارية والعولمة وغيرها من العوامل إلا أن هذا ليس كافيا للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية.

إن التنظيم الإلكتروني e-Organizing هو الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية التي تحقق التنسيق الآني وفي كل مكان من أجل انجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم. ويمكن أن نحدد التغيرات العميقة التي تترافق مع إعادة التنظيم للمنظمات في ظل الإنترنت ومع التنظيم الإلكتروني كما يلي:

- 1) الإنترنت بمكوناته وخصائصه الأساسية أصبح يقدم وفرة غزيرة بالمعلومات للمنظمات بدلا من الندرة الكبيرة في المعلومات في المنظمات التقليدية ، ولعل هذا ما أصبح يتجاوز قواعد البيانات إلى مستودع البيانات.
- 2) إن الإنترنت يوفر إمكانية عظيمة للاتصالات الشبكية وتبادل المعلومات الإلكترونية في كل مكان ، هذا ما يجعل المنظمة في حالة تشارك وتفاعل غير مسبوق بكل الأطراف ذوي العلاقة.
- 3) الإنترنت يعمل بالنقرات التي تنتقل بسرعة انتقال التيار الكهربائي وعبر الأقمار الصناعية فيما يقرب من سرعة الضوء ، وهذه السرعة أصبحت سمة الأعمال الإلكترونية ليس فقط في عمل الصفقات وإنما أيضا في العمل التنظيمي كله المرتبط بالأعمال والصفقات.
- 4) الإنترنت هو التكنولوجيا الأكثر عولمة من كل تكنولوجيا أخرى ، وهذا ما يعطي المنافسة بعدا عالميا غير مسبوق
- 5) أوجد الإنترنت مجالا غير منظور هو فضاء الأعمال ( Business Space ) الذي يوجد على نحو مناظر وموازي لكل قطاعات الأعمال المادية.
- 6) يعتمد الإنترنت على التنظيم الشبكي الإلكتروني ، وهو الشكل الأساسي السائد الذي يتلاءم مع التشبيك الواسع وتبادل البيانات ، ويتميز بالمرونة والعمل في الوقت الحقيقي.
- 7) يساعد الإنترنت على التخلص من قيود التنظيم ، مثل هرمية الاتصالات وسلسلة الأوامر ، حيث أصبح بإمكان الجميع الاتصال الوتقي وتبادل المعلومات بسهولة فائقة.

## الفصل الأول: الإدارة الإلكترونية

8) ساهم الإنترنت في ظهور أشكال جديدة من المؤسسات والتنظيمات ، كالشركات الافتراضية التي تمارس أعمالها من خلال مواقع الويب ، واجهات التسوق الإلكترونية ، مصادر المعلومات والوساطة الإلكترونية وغيرها.

9) ساهم الإنترنت في تغيير قوي العمل عن طريق زيادة الطلب على المتخصصين في مجالات المعرفة وظهور أنماط عمل جديدة كالعمل عن بعد ( Telecommuters ) .

10) تحويل الزبائن من متلقين سلبيين إلى مشاركين فعالين.

### ت. القيادة الإلكترونية

القيادة بمفهومها التقليدي هي القدرة على اقناع الآخرين في التوجه نحو تحقيق الأهداف وهي التي تجمع المجموعات البشرية وتحفزها للعمل وتعود أهمية القيادة إلى اعتمادها على العنصر البشري الذي يحتل درجة عالية من الأهمية بين عوامل الإنتاج المختلفة التي تندمج معا من أجل تحقيق أهداف المشروع ، حيث واجهت القيادة في السابق تحديان أساسيين هما المهام والعاملون ، وكان هذان التحديان يتقاسمان اهتمام الإدارة بوقتها مما أدى إلى ظهور مدخلين ، المدخل المرتكز على المهام ، وهو المدخل الصلب للقيادة القائمة على قوة التنظيم ، والمدخل المرتكز على العاملين ، وهو المدخل المرن القائم على قوة الشخصية وقوة العلاقة بين القائد والمرؤوسين ، وقبول المرؤوسين لقائدهم وتأثيره فيهم.

في عصر الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات ، فلا بد أن يؤثر ذلك على إدارة المنظمة وطبيعة علاقاتها مع البيئة الداخلية والخارجية ، وتغيير نمط القيادة التقليدية إلى إلكترونية ، ويظهر ذلك في تكون قيادة ذات حس تكنولوجي ، ووجود قائد قادر على تحسس أبعاد هذا التطور والعمل علي توظيف مزاياه لتكون جزءا من الميزة التنافسية للمنظمة.

إن القيادة الإلكترونية القائمة على البعد البشري تتسم بالتالي:

أولا : القائد الزبوني ( Customized Leader ) : الزبون الذي أصبح يستخدم تسهيلات الإنترنت من أجل البحث عن السعر الأقل ، المعلومات الأكثر ، الجودة الأفضل ، الخصوصية ، الأكثر أمانا والاستجابة الأسرع جعل من الزبون هو الرقم الأصعب في الأعمال الإلكترونية في ظل المنافسة الفائقة. ثانيا : قائد عمال ومهني المعرفة: هو الذي يوجد علاقة متميزة مع العاملين سواء كانوا يعملون للشركة عن قرب أو عن بعد . فهؤلاء العاملون أصبحوا شأنهم شأن الزبائن يمكن أن ينتقلوا بسهولة بقدراتهم ومعارفهم إلى خارج الشركة.

ثالثا : القائد التنافسي ( Competitive Leader ) : إن بيئة الأعمال اليوم هي بيئة المنافسة الفائقة وذلك بسبب زيادة عدد المتنافسين ولأن العمل على الإنترنت وخدماتها الإلكترونية المتاحة للجميع وأعماله لاتتطلب استثمارات كبيرة فقد تساوت قوة المنافسة بين الشركات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة.

## الفصل الأول: الإدارة الإلكترونية

رابعاً : القائد الإلكتروني ذو الخصائص الأكثر ملائمة: إن الذين يقودون الشركات الجديدة أصبحوا يظهرون خصائص ملائمة تتسجم مع بيئة أعمالهم الإلكترونية.

خامساً: القيادة الذاتية ( Self - Leadership ) : إن قيادات الذات هي الأكثر بروزاً في إدارة الأعمال عبر الإنترنت ، لأن القائد الإلكتروني مطلوب منه أن يتخذ قرارات سريعة وفورية لما هو مطلوب الآن في كل مكان ، ومثل هذه الفورية لا يخضع لها القائد التقليدي الذي اعتاد أن يجد فسحة زمنية كافية لتهيئة وجمع معلومات . ويوضح الجدول التالي ( 3.1 ) ، الفروق بين القادة التقليديين والقادة الإلكترونيين.

القائد الإلكتروني	القائد التقليدي
مبشر - Evangelizing - مرتاب Paranoid	الشجاع - متيقظ Alert
صريح بقوة Brutally Frank الأصرع حركة	ودي - قلبي سريع الحركة
متعلم بتكنولوجيا المعلومات على الأقل Info Tech Literate	شبه متعلم بتكنولوجيا المعلومات Info Tech Semiliterate
كثيف التركيز Intensely Focused	واضح التركيز Clearly Focused
يحب الغموض likes Ambiguity	يكره الغموض Hates Ambiguity
يعاني من قلق الفصل بين المجالات	يعاني من قلق تحدي التكنولوجيا
نموذج في الحكم الجيد العمر : 38	نموذج في الحكم الذاتي العمر : 57

### ( جدول 3.1 )

#### مقارنة بين القادة التقليديين والقادة الإلكترونيين

المصدر: نجم ، نجم عبود ، الإدارة الإلكترونية ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية ، 2004 ،

ص 266

ولابد من التأكيد على أن القيادة الإلكترونية بحاجة إلى أن تحقق قدراً عالياً من الموازنة بين حس التكنولوجيا (تكنولوجيا الإنترنت) الذي يتمثل في عقل الإدارة وقواعد البيانات والبرمجة القياسية والمعرفة الصريحة وبين الحس الإنساني في قلب الإدارة وما يرتبط بها من عواطف وتفاعل إنساني ، مجموعة التجارب والخبرات الحية ، المعرفة الضمنية والذكاء البشري.

#### ث. الرقابة الإلكترونية

تعرف الرقابة بشكلها التقليدي بأنها متابعة العمل وقياس الأداء والانجاز الفعلي له ومقارنته بما هو مخطط باستخدام معايير رقابية ، بحيث تحدد الانجازات الايجابية التي يجب تدعيمها والانحرافات السلبية التي يجب معالجتها وتلافيها مستقبلاً ، وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد ، موفق حديد ، إدارة الأعمال الحكومية ، دار المناهج ، عمان ، الأردن ، 2002 م ص 343

## الفصل الأول: الإدارة الإلكترونية

ويهدف نظام الرقابة إلى عدم مواجهة أي مفاجآت غير سارة في المستقبل ، وبحيث يكون المدير أو واضعو الخطط على استعداد للاستجابة لأي متغير في الوقت المناسب.

ومن أبرز الخصائص التي اتسمت بها الرقابة التقليدية هي أنها رقابة موجهة للماضي ، وهذا ما يظهر واضحا في كون الرقابة هي المرحلة التي بعد التخطيط والتنفيذ.

يتم التصحيح لأي انحراف بين ما هو مخطط وما هو فعلي بعد أن يتم انجاز ما هو فعلي ، ليس هذا وحسب بل إن الرقابة التقليدية لا يكون ممكنا انجازها فور انجاز القيام بما هو فعلي ، وذلك لأن الرقابة بالعادة تتم بشكل دوري ، ولأن الرقابة التقليدية تعتمد على نظام التقارير القائم على جمع البيانات والمعلومات من جهات متعددة ومن ثم جدولتها وتحليلها وكتابة التقرير النهائي الذي يرفع للمدير الأعلى ، وكل هذا يجعل تاريخ التقرير الذي يقدم فيه متأخرا كثيرا عن التاريخ الذي يتحدث عنه مضمون التقرير ، وهذه الفجوة الزمنية هي واحدة من مشكلات الرقابة التقليدية.

أما الرقابة الإلكترونية ، فإنها أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولا بأول وبالوقت الحقيقي ، فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير في نفس الوقت مما يمكنه من معرفة التغيرات قبل أو عند التنفيذ والاطلاع بالتالي على اتجاهات النشاط خارج السيطرة لاتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح التي تصل في نفس الوقت إلى المسؤولين عن التنفيذ ، وبالتالي إلغاء الفجوة الزمنية وتحقيق الرقابة المستمرة<sup>1</sup>

ومما يزيد من قدرة الرقابة هو توفر خدمات أدوات التعقب سواء للتوريد أو الطلبات مما يجعل العمل الفوري مع كل الأطراف ذات العلاقة بالرقابة ممكنا الانجاز وبكفاءة.

مما لا شك فيه أن الرقابة الإلكترونية تحقق استخداما فعالا لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الإنترنت بكل ما يعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة آنية في ( كل وقت ) وشاملة (في كل مكان وبتكلفة ووقت محدودين) ، وهذا ما يمكن أن يحقق لها مزايا كثيرة يمكن تحديدها بالنقاط التالية:

1. الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة ، بسبب الرقابة المستمرة بدلا من الدورية.
2. تحفيز العلاقات القائمة على الثقة ، وهذا مما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.
3. توسيع الرقابة إلى عملية الشراء ، الموردين ، الشركات المشتركة في شبكة الأعمال الخارجية
4. تقليص أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج فهي إذن أقرب إلى الرقابة بالنتائج.
5. تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في الشركة إلى حد كبير فهي نمط الرقابة الذي يمكن وصفه بنمط (الكل يعرف ماذا هناك).

<sup>1</sup> نجم ، مرجع سابق ص272

## الفصل الأول: الإدارة الإلكترونية

ومقابل ذلك قد تواجه الرقابة الإلكترونية بعض المشكلات مثل<sup>1</sup>:

(1) افتقارها أحيانا إلى التفاعل الإنساني الذي هو الأساس في كل تطوير حقيقي في الشركة سواء تطوير للعاملين أو الأنظمة والمعايير وغيرها.

(2) يقترن لدى البعض بأن الإدارة تراقب نشاطاتهم أولا بأول من دون علمهم.

(3) مشكلات الأمن ، حيث إن الرقابة الإلكترونية تجعل الشركة ومعلوماتها معرضة عموما للاختراق.

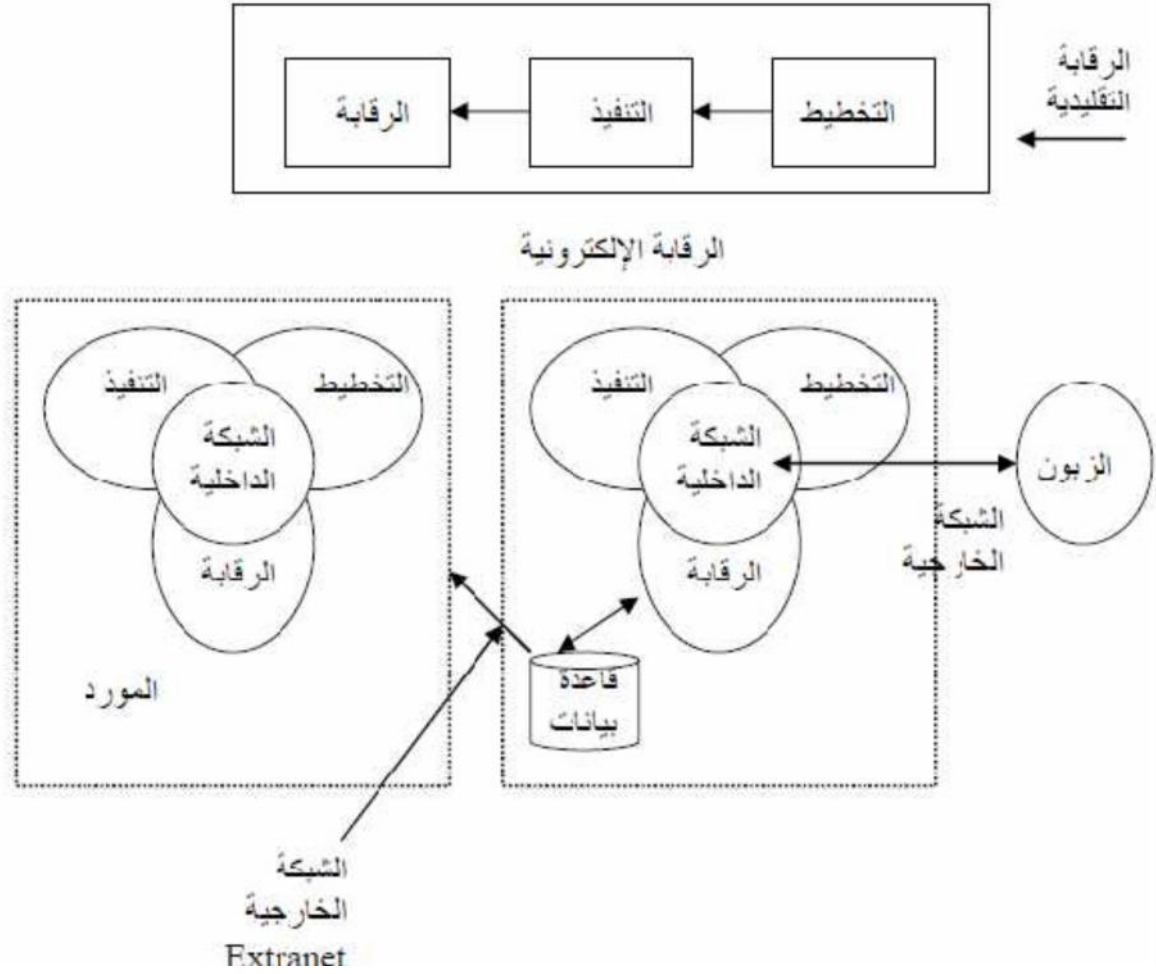
(4) إن توسيع الرقابة الإلكترونية إلى الشركاء هو الآخر يحمل آثاره السلبية في إمكانية التسلل إلى قواعد بياناتها.

(5) مخاطرة الاعتماد الزائد على الإنترنت ، فالبعض قد يعتقد أنه إذا حصل على برمجية قياسية لتشبيك أعمال الشركة والرقابة الإلكترونية عليها سيكون هذا كافيا.

ولكن هذا ليس صحيحا لأن المضمون الرقابي يظل عملا إداريا ذكيا فقط في إعادة تقييم ما يجب الرقابة عليه والمعايير المعتمدة في الرقابة ، بل وفي ربط ذلك بالظروف الخارجية التي تتطلب جهدا رقابيا مكملا بالنظر لتأثيره على الجهد الكلي للرقابة ونتائجها.

ويوضح الشكل التالي 10.1 الفرق بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية ، والتأثيرات المختلفة للرقابة الإلكترونية.

<sup>1</sup> نجم ، مرجع سابق ص 278



(الشكل 10.1) الرقابة التقليدية والإلكترونية

المصدر: نجم ، نجم عبود ، الإدارة الإلكترونية ، دار المريخ للنشر ، الرياض، السعودية ، . 2004 ،

ص275

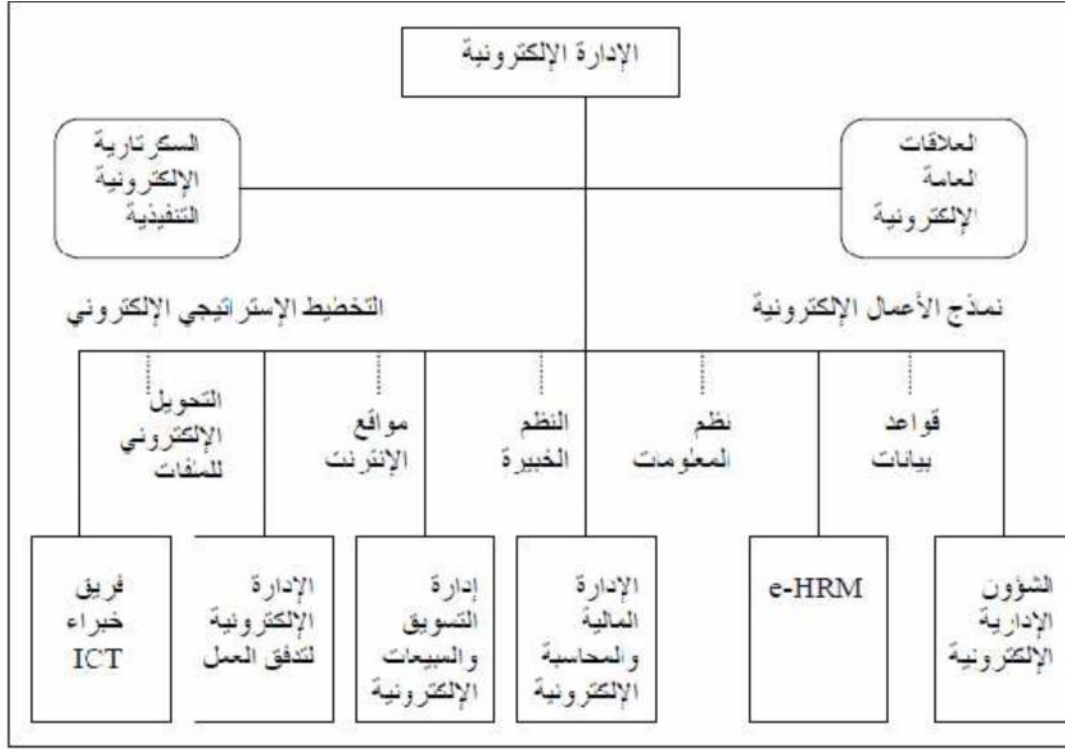
### المطلب الثالث: أنظمة الإدارة الإلكترونية

لتشغيل المنظمة الإلكترونية ، من الضروري التدريب على تنفيذ الأعمال الإلكترونية بعد الاختيار والتعيين ، وصف وتحليل وتقييم الوظائف ، تحديد الخطة الاستراتيجية وخط سير العمل ووصف السلطات والمسؤوليات والصلاحيات.

تتم الاتصالات من خلال البريد الإلكتروني ، وإرسال الملفات والتقارير الفورية ، مع الحفاظ على عمليات التوثيق ودعم الإدارة العليا وضمان أمن وسلامة المعلومات<sup>1</sup>.

وهذا كله يتطلب مجموعة من الأنظمة الإلكترونية ، التي يجب أن تتوفر في المنظمة حتى تستطيع التحول إلى منظمة إلكترونية بشكل كامل ، ويوضح الشكل التالي ( 11.1 ) هذه الأنظمة.

<sup>1</sup> النجار ، مرجع سابق ص61 .



الشكل (11.1)

المؤسسة الإلكترونية وأنواع الأنظمة الإلكترونية

المصدر: النجار ، فريد ، الحكومة الإلكترونية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2008 ، ص61

وتلخص أنواع تلك الأنظمة اللازمة لتحويل المنظمة من منظمة تقليدية إلى منظمة إلكترونية:

- 1- أنظمة المتابعة الفورية.
- 2- أنظمة الشراء الإلكتروني.
- 3- أنظمة الخدمة المتكاملة.
- 4- نظم التعامل مع البيانات كبيرة الحجم.
- 5- النظم الخبيرة والذكية.
- 6- نظم تطوير العملية الإنتاجية وتشمل نظم التصميم والإنتاج ، نظم تتبع العملية الإنتاجية ونظم الجودة الشاملة.
- 7- نظم تطوير العلاقة مع مؤسسات التمويل وتشمل نظم البنوك الدولية ، نظم البورصات العالمية ونظم بورصات السلع .
- 8- نظم تطوير عمليات التسويق والتوزيع وتشمل نقاط البيع الإلكتروني ، نقطة التجارة الإلكترونية ونظم إدارة علاقة العملاء.

## الفصل الأول: الإدارة الإلكترونية

### المطلب الرابع: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تواجه الإدارة الإلكترونية تحديات كبيرة ذات طبيعة خاصة ، لأن الإدارة الإلكترونية هي عملية ابتكار جذرية ، ناتجة من اندماج تكنولوجيا المعلومات والإنترنت واقتصاد المعرفة وتطبيقات نماذج الأعمال الجديدة.

ويلخصها صاحب الكتاب ياسين تلك التحديات بالنقاط التالية:

- 1- إدارة عملية التحول الإلكتروني الكامل لأنشطة وعمليات المنظمة.
  - 2- تهيئة المنظمة للانتقال من نموذج الأعمال التقليدية إلى نموذج الأعمال الإلكترونية.
  - 3- تنمية وتطوير البنية التحتية للأعمال الإلكترونية.
  - 4- إدارة موقع المنظمة على شبكة الويب.
  - 5- إدارة المشروعات والمنظمات الافتراضية.
- هذه هي التحديات الجوهرية التي تواجه الإدارة الإلكترونية والتي تتطلب معالجتها الانفتاح المستمر على الأفكار المبتكرة وأساليب العمل الجديدة ، وإلى حشد الطاقات والموارد التنظيمية لقيادة عملية التغيير الاستراتيجية نحو الأعمال الإلكترونية.
- أما معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية ، فهناك مجموعة من العوامل التي تعيق تطبيقها تلخص بالعوامل التالية:

- 1- التحول من العمل الإداري التقليدي اليدوي إلى الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على التقنيات الرقمية الحديثة ، لا يعني بالضرورة إلغاء كل النظم اليدوية والعودة إلى نقطة البداية وفقدان السرية في المعاملات ، بل هذا سوف يدعم الاهتمام بالسرية من قبل الموظف ، والخوف من التغيير من قبل المسؤولين والموظفين.
- 2- تداخل مسؤوليات اتخاذ القرار للإقدام على التغيير أو الانتقال ( قرار فني ، إداري واستراتيجي).
- 3- قلة الاعتمادات المالية للتطبيقات الحديثة.
- 4- عدم الاطلاع على نماذج ناجحة في البيئة المجاورة.
- 5- عدم توفر الإنترنت بشكل موسع في المؤسسات أو اقتصرها على فئة معينة دون غيرها.
- 6- عائق اللغة في بعض الأحيان.
- 7- عدم وجود ثقة كاملة بالتقنيات الحديثة من حيث استمرارية عملها.
- 8- نقص الكفاءات البشرية المستخدمة للتقنيات ، مما يزيد الحاجة إلى التدريب.
- 9- تداخل المسؤوليات وضعف التنسيق.
- 10- غياب التشريعات المناسبة.
- 11- قلة وعي الجمهور بالميزات المرجوة.

12- غياب الشفافية ونفوذ مجموعات المصالح الخاصة.

13- عدم توفر وسائل الاتصال المناسبة.

14- بعض النماذج الحالية القائمة على الحاسوب لم تغير من الإجراءات الإدارية التقليدية في التعامل وبالتالي لمتقن الآخريين بالانتقال إلى النظام الإلكتروني الكامل.

### خاتمة

إن معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية لا تبرر البقاء على الوضع التقليدي وعدم التغيير، فمن النادر أن نجد حالة تغيير لا تواجهها عوائق بل ومخاطر كبيرة في بعض الأحيان، لذلك لا بد من الأخذ بنظر الاعتبار العوامل المساهمة في نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية، وإذا لم يتم استيعاب وفهم وتطبيق مبادرات الإدارة الإلكترونية جيداً ، فقد يكون ذلك سبباً في إهدار الموارد والفشل في تقديم الخدمات المفيدة مما يؤدي إلى عدم رضا العملاء كما ينبغي أن تراعى الإدارة الإلكترونية في المنظمة بعض الظروف الاستثنائية وأن تستوعب الاحتياجات والعوائق، مثل العادات والأعراف السائدة ، وعدم توافر البنية التحتية ، والنظام المالي والإداري ، والاتجاهات نحو المعاملات الإلكترونية ، والخلفية المتعلقة بالحاسب الآلي ... الخ، وتهتم الشبكة الإدارية بشكل أساسي في تقديم خدماتها عبر شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) كوسيلة رئيسية في تبادل المعلومات والاتصال والتواصل، وتقدم حلولها واستشاراتها الإدارية في أفضل الآليات والطرق لتحويل الأعمال التقليدية إلى أعمال إلكترونية بما يحقق تطلعات العملاء وأهدافهم ويتوافق مع إمكانياتهم. يحتاج أي مشروع للحكومة الإلكترونية إلى عدة مهارات حتى يكتب له النجاح، ويجب ملاحظة انه لا يمكن فصل هذه المهارات عن بعضها البعض من الناحية الواقعية.

## الفصل الثاني:

# إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM

جامعة

الاسلامية

### مقدمة

كانت الوسيلة الأولى لحفظ الملفات هي خزانات الملفات الورقية وكانت توجد بمكاتب قسم شؤون العاملين ، حيث كانت عبارة عن أدراج مملوءة بملفات مرتبة أبجديا ، وكان مدير شؤون الموظفين أو المساعد الإداري يعاني كلما كان يحاول البحث عن ملف موظف حدث تغيير في أحد بياناته مثل عنوانه. كانت وظيفة نظم الموارد البشرية تنحصر في حفظ السجلات مع التركيز بشكل أساسي على المعلومات الأساسية الخاصة بالموظفين وعناوينهم وغيرها من البيانات الشخصية ، وإذا حدث توسع بإحدى الشركات وزاد تعدد الأنشطة التي تقوم بها فمن الممكن أن يتم حفظ بيانات أخرى عن الموظفين بتلك الملفات مثل سجلات التدريب .

لقد كانت الطبيعة الخاصة لنظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية وغيرها من النظم المرتبطة بأعمال الشركات في الغالب سببا يحول دون اتصالها ببعضها البعض ، وقد كان ذلك يمثل مشكلة كبيرة ، ولهذا بدأت مجموعة من الشركات في تصميم حزم برامج تغطي كل احتياجات الشركات والتي يطلق عليها تخطيط موارد الشركات ( Enterprise Resource Planning ) والتي تعرف اختصارا ب ERP وبالرغم من كفاءة الكثير من تلك الحزم فقد ظلت بمثابة نظم ، خاصة ومستقلة بذاتها ، وكان من الصعب على النظم الخارجية الاتصال بها.

إن التحول إلى استخدام الكمبيوتر في كل شيء على الرغم من أنه كان يعد ثورة هائلة في ذلك الوقت ، لم يستطع تغيير الكثير من الأمور ، فقد أنهى بالفعل التعامل مع الملفات الورقية ، ولكن لم يحدث تطور كبير في أسلوب التعامل معها ، حيث ظل قسم شؤون العاملين يقوم بدور تفاعلي في المنظمة ، فهو يقوم بما يطلب منه من أعمال ولكنه لا يضيف الكثير للمنظمة.

من سمات المنظمات التي تحقق نجاحا متميزا أنها تحسن انتقاء وتوظيف الموارد البشرية ، والعنصر البشري يتأثر كغيره بالبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة ، وفي ظل تلك التغيرات والتطور في الفكر الإداري الحديث ، فإن إدارة الموارد البشرية تتعرض لتغيير جذري في مفاهيمها وسياساتها واستراتيجياتها وممارساتها.

إن التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية هي تحديات عميقة وشاملة ، إلى حد أن المهنة واستيعاب التحديات التي تواجه المنظمات بشكل عام إن من أهم هذه التحديات التي تواجه منظمات اليوم هي

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-RHM

التغيرات التكنولوجية وثورة الإنترنت والاتصالات ، حيث أن لها مضامين ضخمة بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية ، لأنها تعني تغييرات جذرية في كافة وظائف وأنشطة الموارد البشرية ، وفي دعم وتنفيذ الخطط تغييرات جذرية في كافة وظائف وأنشطة الموارد البشرية ، وفي دعم وتنفيذ الخطط الإستراتيجية للمنظمة.

وفي عصر انتهاء مفهوم الوظيفة الآمنة والتحول إلى المهنة الآمنة ، التغيير في هياكل المنظمات ، تقليص العمالة بسبب الأتمتة والتكنولوجيا والتوجه إلى اقتصاد المعرفة وخدمة الزبون ، ظهر مفهوم e-HRM كنمط وتوجه يستجيب للتغيرات ، ويعطي مرونة لوظيفة الموارد البشرية ، بحيث تبقى قائمة كمهنة ، ومرنة باستجابتها للتغيرات.

### المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

#### المطلب الأول: مفهوم ووظائف إدارة الموارد البشرية

تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية فبعد أن كان دورها التقليدي مقصوراً على القيام باستقطاب اليد العاملة والتعيين وصرف الأجور ومنح الإجازات ، أخذ دورها يتسع ليصبح أكثر شمولاً وتخصصاً ، وأصبح لإدارة الموارد البشرية دور استراتيجي يتطلب توافر كفاءات متخصصة لمزاولة الجوانب المتعددة من نشاطاتها ، فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية تمارس مهام متخصصة واستراتيجية إلى جانب المهام التنفيذية<sup>1</sup>.

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها المنفعة من الأفراد العاملين في المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة.

وهي النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد للمنظمة بالكفاءة والنوع المناسبين وبما يخدم أغراض المنظمة ويرغبهم في البقاء فيها ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقتهم وجهودهم لإنجاحها في تحقيق أهدافها<sup>2</sup>.

كما تعرف بأنها المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين ، وترمي إلى تحقيق أهدافها وهدفهم ويتم ذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقويم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال ، وهي من هذا المنطق تعد إدارة استراتيجية هامة لا يمكن الاستغناء عنها<sup>3</sup>.

وتعرف كذلك بأنها كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة ، وزيادة ثقافتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها والوصول بالمؤسسة إلى أعلى المستويات الإنتاجية.

وهناك تعريفات عديدة أخرى ، ومن خلال هذه التعريفات ، يكون لدينا عدة مستويات لإدارة الموارد البشرية:

#### 1- إدارة الموارد البشرية كممارسة ونشاط.

<sup>1</sup> نصر الله ، حنا ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2002 م ص10

<sup>2</sup> الربيعية ، علي محمد ، إدارة الموارد البشرية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2003 م ص20

<sup>3</sup> السالم ، مؤيد سعيد ، وصالح ، عادل حرحوش ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، إربد ، الأردن ، الطبعة الثانية ، 2006 م. ص5.

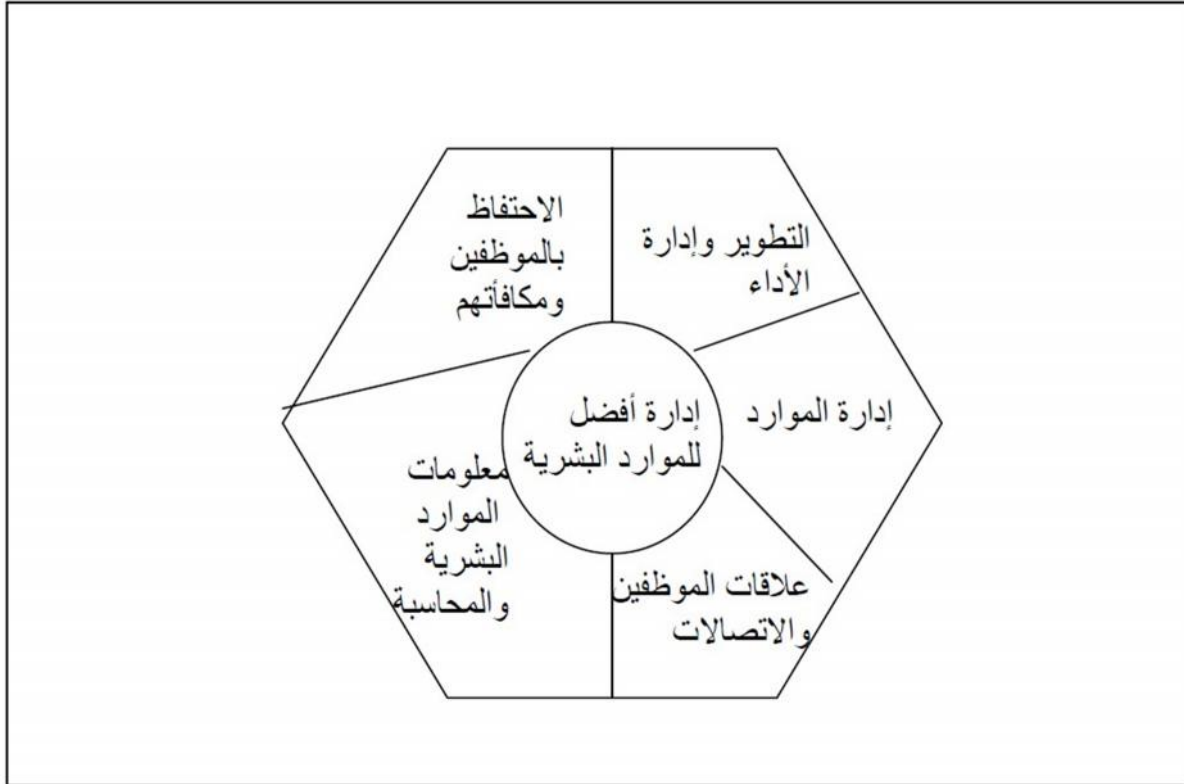
## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-RHM

2- إدارة الموارد البشرية كحقل من حقول الدراسة.

3- إدارة الموارد البشرية كمهنة.

4- إدارة الموارد البشرية كوحدة إدارية في التنظيم.

يظهر الشكل ( 1.2 ) طبيعة علاقة إدارة الموارد البشرية ووظائفها المختلفة مع باقي مكونات



(شكل 1.2)

علاقة إدارة الموارد البشرية مع المنظمة

المصدر:

Emma Parry , Shaun Tyson , Doone Selbie , Ray Leighton , " **HR and Technology: Impact and Advantages** " , [www.cipd.co.uk](http://www.cipd.co.uk) ,2007 ,p3 .

وتتبع أهمية إدارة الموارد البشرية في كونها تؤدي دورا رئيسيا في وضع وتنفيذ الخطط الاستراتيجية ، حيث يجب أن تتكامل استراتيجية الموارد البشرية مع كل من الاستراتيجية الكلية للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> درة ، عبد الباري ، والصباغ ، زهير نعيم ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، . 2008 ، ص114

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-RHM

وفي دراسة أعدها ( Mark Huselid ) وجد أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية قد لعبت ، دورا أساسيا في تحسين أداء الشركات التي درسها من خلال :

1-تحسن نوعية أداء العاملين.

2-تخفيض تكاليف الإنتاج.

3-تحسن خدمة العملاء والزبائن.

4-ارتفاع معدل رضا العملاء.

5-ارتفاع معدل الإنتاجية.

تتعدد وظائف إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة ، وأيضا تتطور تبعا للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي تواجه كافة منظمات الأعمال ، ويمكن إيجاز هذه الوظائف بالنقاط التالية :<sup>1</sup>

1-التجهيز : هي العملية التي من خلالها تؤمن المنظمة احتياجاتها من الموظفين ذوي المهارات الملائمة في الوقت المناسب ، وتشمل تحليل الوظيفة ، التخطيط ، الاستقطاب والاختيار.

2-تطوير الموارد البشرية : هي وظيفة تشمل التدريب والتطوير ، تخطيط المسار المهني ، تطوير المنظمة وتقييم الأداء.

3-التعويضات والمنافع :تشمل التعويضات المالية والغير مالية التي يحصل عليها الموظف ، سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة.

4-السلامة والصحة :تعني هذه الوظيفة بحماية الموظفين من حوادث وإصابات العمل سواء الناتجة من أخطاء إدارية ، أخطاء الموظفين ، نقص في إجراءات السلامة أو من جراء حوادث العنف وغيرها.

وكذلك تشمل توفير ظروف عمل صحية تحافظ على صحة وعافية الموظف ، وتوفر له بيئة تمكنه من الإنتاج بشكل أفضل ، وتعمل على التأكد من خلو الموظف من الأمراض الفيزيائية والعاطفية وغيرها.

5-العلاقات العمالية والنقابية : تشمل أنشطة إدارة العلاقات بين الموظفين من جهة ، وبين المنظمات والنقابات العمالية والمهنية من جهة أخرى.

<sup>1</sup> R.Wayne Mondy , Robert M.Noel , **Human Resource Management** , Pearson , New Jersey , USA , 9th ed , 2005 , pp5- 7.

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-RHM

وتلك الوظائف ليست بمعزل عن بعضها ، حيث أن وظائف إدارة الموارد البشرية متداخلة ، ويكمل كل منها الآخر ، وفشل أحدها يؤثر على الوظائف الأخرى ، ونستعرض فيما يلي تعريفات تلك الوظائف:

1-تحليل الوظائف: هي عملية جمع معلومات عن كل وظيفة بغرض التعرف على الوصف الوظيفي المتمثل في الواجبات والمسؤوليات وظروف العمل ، وعلى المواصفات الوظيفية المتمثلة في المهارات والخبرات والقدرات الواجب توافرها لدى شاغل الوظيفة .

تخطيط الموارد البشرية: تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعا من خلال التنبؤ بالحاجة أو الطلب على الموارد البشرية<sup>1</sup>

3-الاستقطاب: هو عملية استمالة وجذب مجموعة كافية من الأفراد يكونون القاعدة التي يمكن منها اختيار أو انتقاء أصلح الأفراد لملئ الوظائف الشاغرة.<sup>2</sup>

4-اختيار وتعيين الموارد البشرية: عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات المطلوبة والمناسبة لشغل وظائف معينة) .

5-تدريب وتطوير العاملين: عملية اكتساب العاملين المهارات والمعارف والاتجاهات الايجابية المرتبطة بوظائفهم للمساهمة في تصحيح الانحرافات في الأداء الحالي أو تحسين الأداء المستقبل.<sup>3</sup>

6-تقييم الأداء: نظام لمراجعة وتقييم أداء المهتمات للفرد أو لفرق العمل ، وهي مقارنة بين مستوى الأداء الحقيقي والأداء المطلوب والمفترض.

7-التخطيط والتطوير المهني: الجهود الرسمية والنظامية التي تساعد العاملين في تطورهم وتقدمهم باعتبارهم موردا حيويا في المنظمة ، وهذه البرامج تتيح الفرصة للعاملين للترقية إلى الموقع الأعلى أو إثراء وظائفهم الحالية.

8-التعويضات والمنافع: تشمل التعويضات المالية المباشرة مثل الأجور التي يحصل عليها الموظف مقابل عمله ، المكافآت والحوافز ، التعويضات المالية الغير مباشرة مثل التعويضات التطوعية أو

<sup>1</sup> عباس ، سهيلة محمد ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2003 ص 44

<sup>2</sup> لسالم ، مرجع السابق ، ص 81 .

<sup>3</sup> عباس ، سهيلة محمد ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2003 ص 45 .

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-RHM

المنصوص عليها قانوناً ، والمنافع المادية مثل الضمان الاجتماعي وتعويض إصابات العمل والاستغناء عن الموظف ، والمنافع الغير مادية مثل الرضا الوظيفي والرضا الناتج عن بيئة العمل.

9- علاقة العمل : هي السياسات المصممة لتوفير الحاجات الإنسانية والاجتماعية للعاملين في المنظمة ، وإقامة الاتصالات والتفاعلات السلمية بينهم وبين الإدارة من جهة وبينهم وبين النقابات العمالية من الجهة الأخرى.<sup>1</sup>

10- الصحة والسلامة : تعني إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بتوفير ظروف عمل مناسبة تمنع من وقوع أخطار تهدد صحة الموظفين وسلامتهم ، وتستمد هذه العناية قوامها من عامل أخلاقي غايته المحافظة على العنصر البشري وتجنب الحوادث والإصابات التي تعرض حياته للخطر ، وتوفير شروط عمل صحية تضمن استمرار نشاط المؤسسة وتستمد قوامها كذلك من عامل التكلفة<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM

إن مفهوم e-HRM له تعريفات ومسميات تحمل نفس المعنى ، فمنهم من يطلق عليه ، في الدراسات الأدبية الأجنبية المصطلح e-HR و ، Virtual HRM آخرون يطلقون عليه ، HR Intranet و ، Web-Based HR غيرهم من الباحثين يطلقون عليه مصطلح آخر ، يسمى Computer-Based HRM ويرمز له باختصار (CHRIS) بالإضافة إلى آخرين ، يطلقون عليه HR Portals .<sup>3</sup>

وهذا الاختلاف يقودنا إلى عرض مجموعة من التعريفات التي تناولت هذا المفهوم ، حتى نستطيع إعطاء صورة واضحة عنه ، والتفريق بعد ذلك بينه وبين مفهوم HRMIS وهذه التعريفات :

1- استخدام التكنولوجيا مع وظائف إدارة الموارد البشرية .

2-الاتصال عن طريق التكنولوجيا الموجهة من خلال الشبكات بين المنظمة والعاملين فيها بما يتعلق بإدارة الموارد البشرية<sup>4</sup>

3-طريقة لتنفيذ استراتيجيات وإجراءات وسياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة من خلال دعم موجه مباشر وواعي معتمدا على تقنيات الويب .

<sup>1</sup> عباس. مرجع السابق. ص 45

<sup>2</sup> أبو شيبخه ، نادر أحمد ، إدارة الموارد البشرية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2000 م ص327 .

<sup>3</sup> Huub Ruel , Tanya Bondarouk , Jan kees Looise , e-HRM Innovation or Irritation , [www.bnet.com](http://www.bnet.com) , 2014

<sup>4</sup> Ruel&others نفس المرجع السابق ص 4.

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-RHM

4-يعرفها ( Wyatt ) بأنها تطبيق أي تكنولوجيا تمكن المدراء والعاملين من الدخول المباشر إلى إدارة الموارد البشرية وخدمات المنظمة الأخرى من أجل الاتصال ، تقييم الأداء ، إدارة الفرق ، إدارة المعرفة والتعليم ولأغراض إدارية أخرى<sup>1</sup>.

5-أما ( Strohmeier ) فيعرفها بأنها عملية تخطيط وتنفيذ تكنولوجيا المعلومات لدعم ، على الأقل شخصين أو مجموعة من الأفراد للمشاركة في انجاز أنشطة الموارد البشرية .

6-تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية ، والذي سيسهم مع بعض التغييرات التنظيمية الأخرى في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع ، وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات<sup>2</sup>.

7-التطبيق العملي لاستراتيجيات وسياسات وممارسات المنظمة في الموارد البشرية عن طريق الدعم الموجه والاستغلال الكامل لقنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية والدولية فهي طريقة لأداء وظائف HRM<sup>3</sup>.

ومما سبق ، نرى أن e-HRM تشمل في تعريفها على العناصر نفسها التي تتكون منها ، الإدارة الإلكترونية ، والتي تشمل دمج وظائف الإدارة بتكنولوجيا ICT لتالي دمج أنشطة ، ووظائف HRM بتكنولوجيا ICT والاعتماد على الشبكات والإنترنت أو الإنترنت أو ، الإكسترانت ، استجابة للتغيرات في بيئة الأعمال والبيئة الخارجية.

إن تحول المنظمة إلى الإدارة الإلكترونية ، يؤدي بالتالي إلى تحول أنشطة ووظائف المنظمة إلى منظومات إلكترونية متكاملة ، وقد يكون التحول كاملا أو تدريجيا ، وهذا يعتمد على مدى توفر نظم المعلومات في المنظمة بشكل أساسي ، وما إذا كانت بحاجة إلى تحديث أم تغيير ، وعلى مدى توفر مقومات وعناصر التحول إلى الإدارة الإلكترونية ، وفي المحصلة فإن هذا التحول يعتمد على توجهات المنظمة الاستراتيجية.

<sup>1</sup> Steve Foster , **An Exploratory Analysis of e-HRM in the Context of HRM Transformation** , University of Hertfordshire , <http://hdl.handle.net/2299/1405> , 2008 p2 .

<sup>2</sup> هوبكنز ، برايان ، جيمس ماركهام ، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ( ترجمة خالد العامري ) ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2006 م . ص 18 .

<sup>3</sup> دار الراية للنشر والتوزيع ، ، MIS النجار ، فايز جمعه ، نظم المعلومات الإدارية عمان ، الأردن ، الطبعة الثانية ، 2007 م ص 242 .

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-RHM

ومن هذا المنطلق ، فإنه عندما نتحدث عن e-HRM فهذا يعني أنه يوجد نظام معلومات ، لإدارة الموارد البشرية HRMIS وذلك حتى نفرق بين المفهومين ، فنظم معلومات الموارد ، البشرية ظهرت كغيرها من النظم نتيجة ثورة تكنولوجيا الكمبيوتر في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي ، وظهر معها أنظمة أخرى كالنظم المحاسبية وإدارة المخزون والنظم المالية ، وساعد تطور قواعد البيانات على توفر وتطور تلك النظم بشكل كبير في ذلك الوقت.

يعرف O'Brien نظم معلومات الموارد البشرية بأنها مجموعة العناصر المشتركة التي تشمل جمع وتحليل وتخزين واسترجاع المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية لدعم قرارات التوظيف والرقابة وقياس وتحسين الأداء والتخطيط.

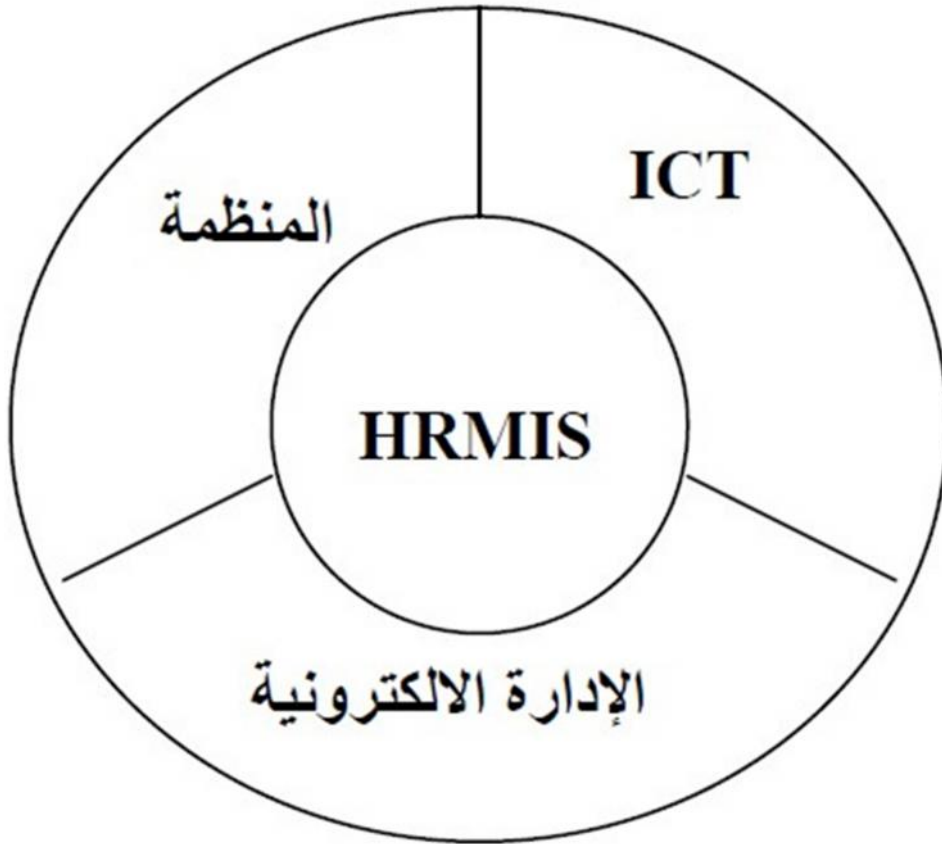
ويعرفها ( Tannenbaum ) بأنها أي نظام يساعد المنظمة في الاستعلام وتخزين وتحليل واسترجاع وتوزيع المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية .

يكمن الفرق الرئيسي بين e-HRM وبين HRMIS بأن أنظمة معلومات الموارد ، البشرية موجهة نحو خدمة إدارة الموارد البشرية نفسها ، ومستخدمي أنظمة HRMIS هم في الغالب من العاملين في إدارة الموارد البشرية بغرض تطوير الخدمات المقدمة للمنظمة.

بينما في e-HRM فإن الفئة المستهدفة هم العاملين خارج إدارة الموارد البشرية سواء كانوا مدراء أم موظفين ، بحيث تقدم خدمات الموارد البشرية عبر الإنترنت أو الإنترنت للاستخدام من قبل كافة العاملين في المنظمة . الاعتماد بشكل كبير على البيانات الدقيقة ، وسرعة وصول المعلومات إلى أصحاب القرار .

وتبقي HRMIS عاملا رئيسيا في إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة ، وذلك من خلال ، الاعتماد بشكل كبير على البيانات الدقيقة ، وسرعة وصول المعلومات إلى أصحاب القرار .

يوضح الشكل التالي ( 2.2 ) تفاعل HRMIS مع المنظمة.



(شكل 2.2)

علاقة HRMIS بالمنظمة

المصدر :النجار ، فريد ، الحكومة الإلكترونية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2008 ص251 .

إن وظائف إدارة الموارد البشرية لم تتغير ضمن مفهوم e-HRM ولكن تغيرت ، الطرق والأساليب المستخدمة في تلك الوظائف ، بحيث أصبحت تعتمد بشكل رئيسي على تكنولوجيا ICT وكذلك تغير دور الأفراد في المنظمة ، حيث أصبحوا مشاركين في وظائف ، تلك الإدارة بشكل أكثر فعالية مما سبق.

إن تطور التكنولوجيا ، وتطور تحليل قوي العمل ، حول وظيفة إدارة الموارد البشرية إلى علم يمكنه اتخاذ القرارات ، ويمكن قياس أثره من خلال نتائج أعمال المنظمات ، ليست الكبيرة فقط بل حتى الصغيرة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> C. Kenneth Laudon , Jane p.Laudon , **Management Information Systems** , Prentice Hall , New Jersey , USA , 9th ed, 2006 .p1

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-RHM

وفي دراسة أجريت في جامعة ميشيغان ، توصلت الدراسة إلى أن العوامل ذات الميزة التنافسية لإدارة الموارد البشرية تتكون من:

1-تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية.

2-المساهمة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

3-الاعتمادية الشخصية.

4-التوصيل الجيد.

5-المعرفة.

إن دمج التكنولوجيا مع إدارة الموارد البشرية يعمل على زيادة كفاءة عمليات HRM زيادة ، تفاعل الموظفين وعمليات الاتصال بينهم ، بالإضافة إلى تغيير إجراءات العمل والمهارات المطلوبة سواء لدى إدارة الموارد البشرية أو لدى كافة أفراد المنظمة وعلى مختصي الموارد البشرية ، أن يرفعوا مستوى معرفتهم التكنولوجية ، التعامل بلغة منظمات الأعمال العصرية الموجهة بالتكنولوجيا ، تطوير معارفهم ومهاراتهم وزيادة التنسيق والتنظيم مع الإدارات الأخرى في المنظمة.

وهذا الأمر لا يعني إهمال العنصر البشري في هذه العملية ، فالهدف منها هو زيادة التفاعل مع التغيرات المعاصرة وزيادة كفاءة المنظمة وتقليل التكاليف ، وهذا لا يتم انجازه في منأى عن العنصر البشري ، حيث يبقى العنصر البشري هو محور الاهتمام في المنظمة ، ولكن بإضافة تحديثات تساعده على مواكبة التغيرات في بيئة الأعمال.

**المطلب الثاني : أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM**

**أ- أهداف إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM**

إن أهداف e-HRM نابعة من تكاملها مع أهداف الإدارة الإلكترونية ، ومواكبتها ، للتغيرات في بيئة الأعمال ، حيث حدد ( Lepak & Snell ) تلك الأهداف بزيادة التركيز على القضايا الاستراتيجية ، زيادة مرونة الإجراءات والممارسات ، زيادة كفاءة إدارة الموارد البشرية ، تقليل التكاليف وأن تكون إدارة الموارد البشرية موجهة نحو خدمة الإدارة والعاملين في المنظمة .

إن تغير القوى والعوامل المؤثرة على المنظمات وقضايا العولمة ، تغير النظرة من الوظيفة الآمنة إلى المهنة الآمنة ، ارتفاع معدلات التعليم في العالم وتغير نوعية قوى العمل المطلوبة ، كل ذلك كان من أهم أسباب توجه المنظمات نحو e-HRM وذلك لتحقيق الأهداف الرئيسية ، التالية :<sup>1</sup>

1-تحسين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية.

2-تخفيض تكلفة العمالة والنفقات الإدارية.

3-تحقيق مكاسب من الموارد البشرية.

4-تسهيل أداء وظائف إدارة HR .

5-رفع معدلات الأداء والإنتاجية في المنظمة.

6-تنمية وتحسين علاقات العمل وإرضاء العاملين.

7-دعم أفضل للإدارة عبر أقسام الشركة.

8-توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب.

9-تحسين صورة الشركة.

وهي بهذا تهدف إلى تقديم خدمات HR بشكل فوري ، وإجراء معاملات HRM إلكترونياً ، وهذا يتطلب مراجعة الأسلوب التقليدي لإدارة الموارد البشرية وإجراءاته المتبعة ، وتحويله إلى نموذج متكامل عصري ضمن المفهوم الجديد e-HRM .

<sup>1</sup> النجار، المرجع السابق 2008،ص 242 .

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-RHM

لقد كانت أقسام الموارد البشرية في السابق تقليدية في عملها وتمثل عبئا كبيرا على المنظمات ، وليست عنصرا أساسيا ومؤثرا في نجاح العمل.

وأصبح هناك اعتقاد متزايد في الأعوام الأخيرة بأنه يمكن للمنظمة أن تكون لها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها ، وذلك من خلال تطوير مواردها البشرية ويحدث ذلك بعدة وسائل<sup>1</sup>:

1-تنفيذ التدريب بشكل أسرع وتطبيق المهارات المكتسبة بشكل فعال.

2-اكتساب قدرات متميزة تميزها عن الآخرين.

3-تحسين العلاقات بين القطاعات الوظيفية المختلفة داخل المنظمة.

4-تحسين الخدمات المقدمة للعملاء.

5-المرونة والاستجابة بشكل أفضل لمتغيرات السوق.

وبالتالي ، فإن تكنولوجيا ICT تقدم العديد من الوسائل التي يمكن من خلالها إدارة الخدمات الخاصة بالموارد البشرية وتطويرها.

<sup>1</sup> هويكنز، وماركهام مرجع سابق ص27 .

### ب- أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM

إن تطبيق تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية متنوع وذو مدى واسع حسب حاجة المنظمة ، فقد يقتصر على الجداول الإلكترونية ، وقد يتعداه إلى الأنظمة المعقدة.

وهذا يعتمد بطبيعة الحال على الحلول التي تقدمها HRMIS فمنها ما يتعلق بحلول كاملة ، لوظائف HR ومنها ما يتعلق بوظائف معينة كالاستقطاب ، الاختيار ، تقييم الأداء ، التعويضات والأجور وغيرها من وظائف HR .

وهذا بطبيعة الحال يؤدي إلى تنوع أهمية e-HRM بناء على التطبيقات المستخدمة لأنظمة ، معلومات الموارد البشرية HRMIS سب تقرير الذي أجري على كبريات المؤسسات البريطانية واستغرق ثلاث سنوات ، فإن هذه الأهمية قد ظهرت في المجالات التالية:

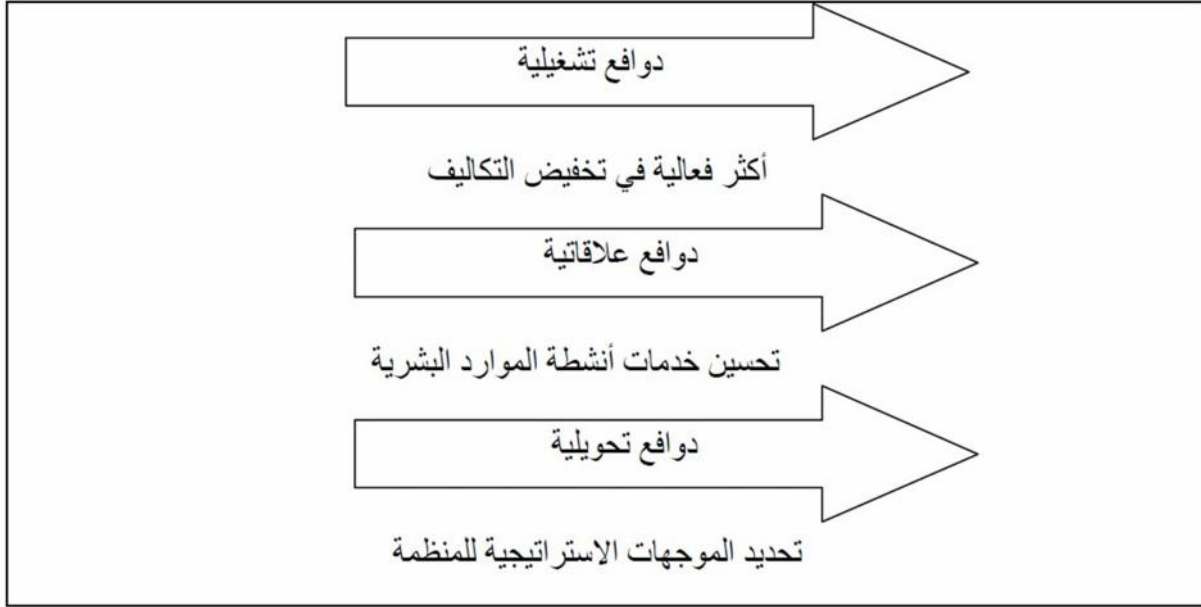
1-تحسين جودة توفر المعلومات بنسبة % 91

2-تحسين سرعة توفر المعلومات بنسبة % 81

3-تحسين الخدمات المقدمة إلى الموظفين بنسبة % 56

4-تخفيض التكاليف والنفقات بنسبة % 35

إن دوافع دمج التكنولوجيا مع HR تختلف وتتنوع ، فقد تكون دوافع تشغيلية أو دوافع علاقاتية أو علاقاتية أو تحويلية ، كما هو موضح بالشكل التالي ( 3.2 )



الشكل التالي ( 3.2 )

المصدر : . p6 ,2006 , [www.cipd.co.uk](http://www.cipd.co.uk) ,UK , "Chartered Institute of Agenda",  
Personnel and Development , " Changing

حيث نجد أن الدوافع التشغيلية تهتم بأنشطة HR في الإدارة ، مثل إدارة الرواتب وإدارة المعلومات الشخصية ، بينما الدوافع العلاقاتية تهتم بأنشطة HR المتقدمة ، والتركيز هنا ليس على الإدارة ، ولكن على أدوات HR التي تساعد في عمليات المنظمة من استقطاب واختيار HR ذات الميزة الاستراتيجية ، مثل تغيير عمليات المنظمة ، إعادة التوجيه الاستراتيجي ، إدارة الميزة التنافسية الاستراتيجية وإدارة المعرفة الاستراتيجية .

وتبرز هذه الأهمية من خلال وظائف HR المختلفة التي تخدم الأفراد ، فالمنظمات البريطانية تستخدم التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية بشكل كبير في الوظائف التالية

1- إدارة الغياب والحضور بنسبة 85 % .

2- المكافآت والحوافز بنسبة 75 % .

3- التدريب والتطوير بنسبة 75 % .

4- إدارة التنوع بنسبة 57 % .

5-الاستقطاب والاختيار بنسبة 51 % .

6-الأجور بنسبة 50 % .

7-تقييم الأداء بنسبة 47 % .

8-تخطيط الموارد البشرية بنسبة 51 % .

9-إدارة المعرفة بنسبة 47 % .

10-إدارة النفقات بنسبة 29 % .

11-وضع خطة استراتيجية للموارد البشرية بنسبة 25 % .

12-الاتصال بنسبة 18 % .

إن استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية له أثر كبير في تقليل التكاليف الإدارية الناتجة عن عمليات الأفراد ، تقليل فترة الاستقطاب والتعيين ، زيادة تفاعل الأفراد مع أنشطة مثل تحديد حزمة المنافع والتعويضات والتدريب من خلال الإنترنت وغير ذلك من المنافع الكثيرة التي تتعلق بكافة وظائف HR .

وبالتالي تحصل المنظمة على منافع عديدة من استخدام e-HRM وتتنوع هذه المنافع بين ، منافع عظيمة الأثر ، ومنافع عادية الأثر ، حيث يوضح الجدول التالي ( 1.2 ) تلك المنافع.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Emma Parry , Shaun Tyson , Doone Selbie , Ray Leighton , **HR and Technology: Impact and Advantages** , [www.cipd.co.uk](http://www.cipd.co.uk) , 2007 . p8 .

الرقم	منافع عظيمة الأثر	منافع عادية الأثر
1	تقليل التكاليف عن طريق أتمتة عمليات وأنشطة الموارد البشرية	إتاحة المعالجة الفورية للمعلومات المؤدية إلى تخفيض الدورة الزمنية
2	تقليل تكاليف التصحيح عن طريق تحسين دقة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية	زيادة رضا الموظف من خلال تحسين جودة خدمات الموارد البشرية والوصول للمعلومات
3	تخفيض تكاليف طباعة ونشر المعلومات عن طريق إتاحة الوصول إليها مباشرة	السماح لإدارة الموارد البشرية بالتحول إلى شريك استراتيجي للمنظمة
4	تحسين إنتاجية الموظف عن طريق إتاحة الوصول للمعلومات في أي وقت من أي مكان	مؤشر محتمل للتغيرات في ثقافة المنظمة التي تحفز الإبداع الذاتي وتطور معايير الخدمات الداخلية
5	تقليل تكاليف إدخال البيانات والبحث عنها عن طريق خدمات الموظفين والمدراء الذاتية	
6	زيادة كفاءة تكاليف اتخاذ القرارات من خلال التحليل المطور لمعلومات الموارد البشرية	
7	تقليل متطلبات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من خلال استخدام واجهة خدمات الموارد البشرية	

### جدول (1.2)

#### المنافع المحتملة التي تحصل عليها المنظمة جراء تطبيق e-HRM

المصدر : HR : Emma Parry , Shaun Tyson , Doone Selbie ,Ray Leighton, "HR and Technology: Impact and Advantages" ,[www.cipd.co.uk](http://www.cipd.co.uk),2007 ,p8 .

إن ازدياد الحاجة للعاملين في ظل e-HRM بسبب سهولة المنافسة والبحث عن وظائف بديلة ، أدى إلى استخدام الشركات البوابات الإلكترونية ( Portals ) لزيادة مراكزها التنافسية ومن ثم زيادة الإنتاجية الكلية والنوعية ، حيث تقدم تلك البوابات <sup>1</sup> :

<sup>1</sup> دار الراية للنشر والتوزيع ، ، MIS النجار ، فايز جمعه ، نظم المعلومات الإدارية عمان ، الأردن ، الطبعة الثانية ، 2007 م ، ص. 248 .

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-RHM

- 1-خدمات ذاتيه فورية للعاملين.
  - 2-خدمات تخطيط القوى العاملة.
  - 3-ربط المواقع المختلفة للشركة على الإنترنت مثل المزاي العينية ، بوابة التعليم وبوابة التوظيف مع البوابة الخاصة بإدارة الموارد البشرية.
  - 4-تمكين العاملين من معرفة البيانات الخاصة بالأداء.
  - 5-تمكين المدراء من اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
  - 6-ربط قواعد البيانات المختلفة داخل إدارة الموارد البشرية مع بعضها مثل برمجيات الأجور وبرمجيات الأداء وإتاحتها على الموقع على الإنترنت لكل من العاملين والمديرين.
  - 7-كتابة التقارير الفورية عن العاملين من بوابة الشركة على الإنترنت باستخدام المعايير المستخدمة ، مما يوفر للمدراء القرارات الموضوعية.
- وعلي الرغم من هذه الأهمية ، فما زالت بعض المنظمات والمؤسسات وخاصة التي تعمل ضمن القطاع العام ، لا تستغل هذه المزاي ولا تأخذ بها كنوع من التغيير المواكب لبيئة الأعمال المتغيرة ، فوفق دراسة أجريت في بريطانيا ، حول عوائق تحول منظمات القطاع العام إلى e-HRM عزت ذلك إلى ضعف الثقة والعلاقة بين المدراء وإدارة الموارد البشرية من جهة ، وضعف الثقة في إمكانية التكنولوجيا من تحقيق المطلوب على المستويات الوظيفية المختلفة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Steve Foster , **An Exploratory Analysis of e-HRM in the Context of HRM Transformation** , University of Hertfordshire , <http://hdl.handle.net/2299/1405> , 2014 .p 18

### المطلب الثالث: متطلبات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

#### أ- المتطلبات الفنية لإدارة الموارد البشرية إلكترونياً

يمكن اعتبار e-HRM جزء من منظومة الإدارة الإلكترونية ، تعتمد على تكنولوجيا ووسائل ICT ولا تختلف عن الإدارة الإلكترونية باعتمادها على الشبكات والبرمجيات ، والاتصالات والإنترنت وغيرها مما سبق ذكره.

ويلعب الإنترنت دوراً رئيسياً في هذا المجال ، حيث يساعد المنظمة في تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية إلكترونياً من خلال<sup>1</sup>:

- 1-الاتصالات الفورية.
- 2-الحصول على معلومات فورية عن إدارة الموارد البشرية.
- 3-المشاركة في المناقشات والحوارات مع النقابات والمدراء.
- 4-توفير معلومات عن أسواق العمل وفرص التوظيف.
- 5-تبادل المعلومات بين الحكومة والنقابات ومراكز التدريب والتعليم.
- 6-إجراء دراسات وأبحاث في مجال HRM .
- 7-العمل عن بعد Telework .
- 8-تحديث قواعد البيانات وإجراء المقارنات.
- 9-ربط العمالة بفرص العمل محلياً ودولياً.
- 10-دعم التعليم وربطه بأسواق العمل.

<sup>1</sup> النجار. مرجع سابق ص253 .

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-RHM

بالإضافة إلى ذلك ، وحتى يكون تطبيق النظام فعالا ، لا بد من وجود وتوفير متطلبات أخرى ، تتفاوت من منظمة لأخرى ، نذكرها في النقاط التالية:

1-إن نجاح أي نظام كان ، يعتمد على مدى تقبل المستخدمين للنظام ، ولن ينجح أي نظام في حال وجود رفض ومعارضة له ، فلذلك على المنظمة العمل منذ البداية على شرح العلاقة بين أهمية النظام وإجراءات العمل ، وجعل المستخدمين جزءا من عملية تصميم وتنفيذ النظام ، مع الاتصال المستمر معهم في كل مرحلة من مراحل النظام والحصول علي تغذية راجعة من المستخدمين حول التغييرات <sup>1</sup>.

2-تدريب المستخدمين على النظام الجديد ، ضمن بيئة آمنة ، تتيح لهم فهم أهمية النظام ومزاياه ، وفهم أهمية التكنولوجيا للمنظمة وللمستخدمين ، على كافة المستويات الإدارية ولكافة العاملين ومستخدمي النظام. <sup>2</sup>.

3-سهولة استخدام النظام من قبل المستخدمين ، وعلاقته بوظائف HR مع تمتع النظام ، بالجودة العالية والأمان ، مما يعزز عامل الثقة لدى المستخدمين ويزيد من كفاءة استخدام النظام .

4-هناك طلب متزايد على أن تكون الأنظمة بسيطة وغير معقدة ، فحسب إحصائية جمعية مستهلكي الإلكترونيات ، فإن 87 % من المستخدمين صوتوا لسهولة الاستخدام كعامل مميز للأنظمة الجديدة . <sup>3</sup>

5-توفر واجهات استخدام للأنظمة وتوفير شبكة إنترنت بشكل أساسي ، حيث تقدم المنظمة من خلال تلك

الواجهات مجموعة من المعلومات لموظفيها ، تشمل الإجراءات والممارسات والأنظمة الخاصة في HR

6-إن استخدام e-HRM من قبل العاملين بالمنظمة ، مرتبط بشكل أساسي على مستوى الفائدة التي

يحصل عليها العامل في المنظمة من تكنولوجيا معلومات الموارد البشرية ، ومن مستوى سهولة استخدامها. <sup>4</sup>

<sup>1</sup> Emma Parry , Shaun Tyson , Doone Selbie , Ray Leighton , **HR and Technology: Impact and Advantages** , [www.cipd.co.uk](http://www.cipd.co.uk) , 2007 .p11.

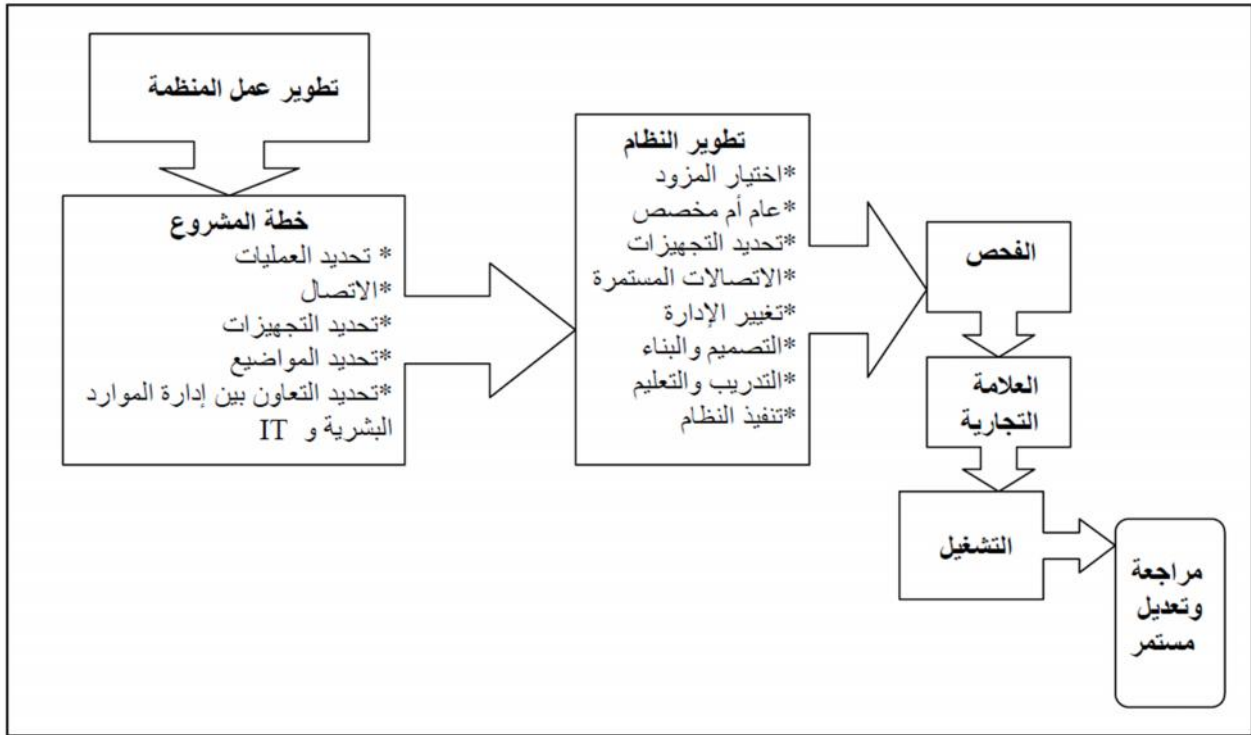
<sup>2</sup> Parry&others,2007. p20.

<sup>3</sup>

<sup>4</sup> Ruel&others,2007,p

ب- العلاقة بين إدارات تكنولوجيا المعلومات وإدارات الموارد البشرية

إن بناء نظام e-HRM ، عملية تتطلب التعاون بين إدارة IT وإدارة HR ، وقد يتعدى ذلك الأمر التعاون مع إدارات أخرى في المنظمة حسب حجمها وهيكلتها ، وحسب التوجهات الإستراتيجية للمنظمة ، ويوضح الشكل التالي ( 4.2 ) خطوات بناء هذا النظام.



عملية بناء نظام e-HRM

(شكل 4.2)

المصدر:

Emma Parry ,Shaun Tyson ,Doone Selbie ,Ray Leighton , "HR . and Technology: Impact and Advantages" ,[www.cipd.co.uk](http://www.cipd.co.uk) ,2007 ,p7 .

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-RHM

نلاحظ من الشكل ( 4.3 ) أنه في مرحلة التخطيط للنظام لا بد من وجود تعاون وثيق وفعال بين الإدارتين ، وهذا يتطلب أساسيا لتحقيق الاتصال الفعال مع من سيقوم ببناء النظام ، كما أن هذا التعاون مطلوب لربط الفجوة بين الإدارتين ، ولا بد من نجاح هذا التعاون لأن فشله سيؤدي إلى تأخير وصعوبات في إنجاز النظام.

ويركز تقرير مركز CIPD البريطاني على مجموعة من الخطوات التي تضمن نجاح تصميم وتطوير وتنفيذ نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM نوردها في النقاط التالية:

1- استشارة ومراجعة أي منتفع من النظام قدر الإمكان ، للتأكد من تلبية متطلبات واحتياجات كل منهم.

2- الاهتمام بتنفيذ تلك المتطلبات في المراحل المبكرة من النظام.

3- تحديد الأشخاص المختصين لتولي مسؤولية تلك المتطلبات وإجراء العمليات اللازمة لها ومتابعتها مع المنتفعين.

4- فحص العمليات والنظام أولا بأول.

5- وضع استراتيجية مناسبة لإدارة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية في المنظمة ، وبين موظفي IT سواء كانوا من داخل المنظمة أو من خارجها.

6- الاهتمام بكون العمليات معيارية أو موجهة ( مخصصة ) ، فبالرغم من أن العمليات في الغالب تكون معيارية ، ولكن هناك بعض العمليات التي لا مفر من تخصيص فيها.

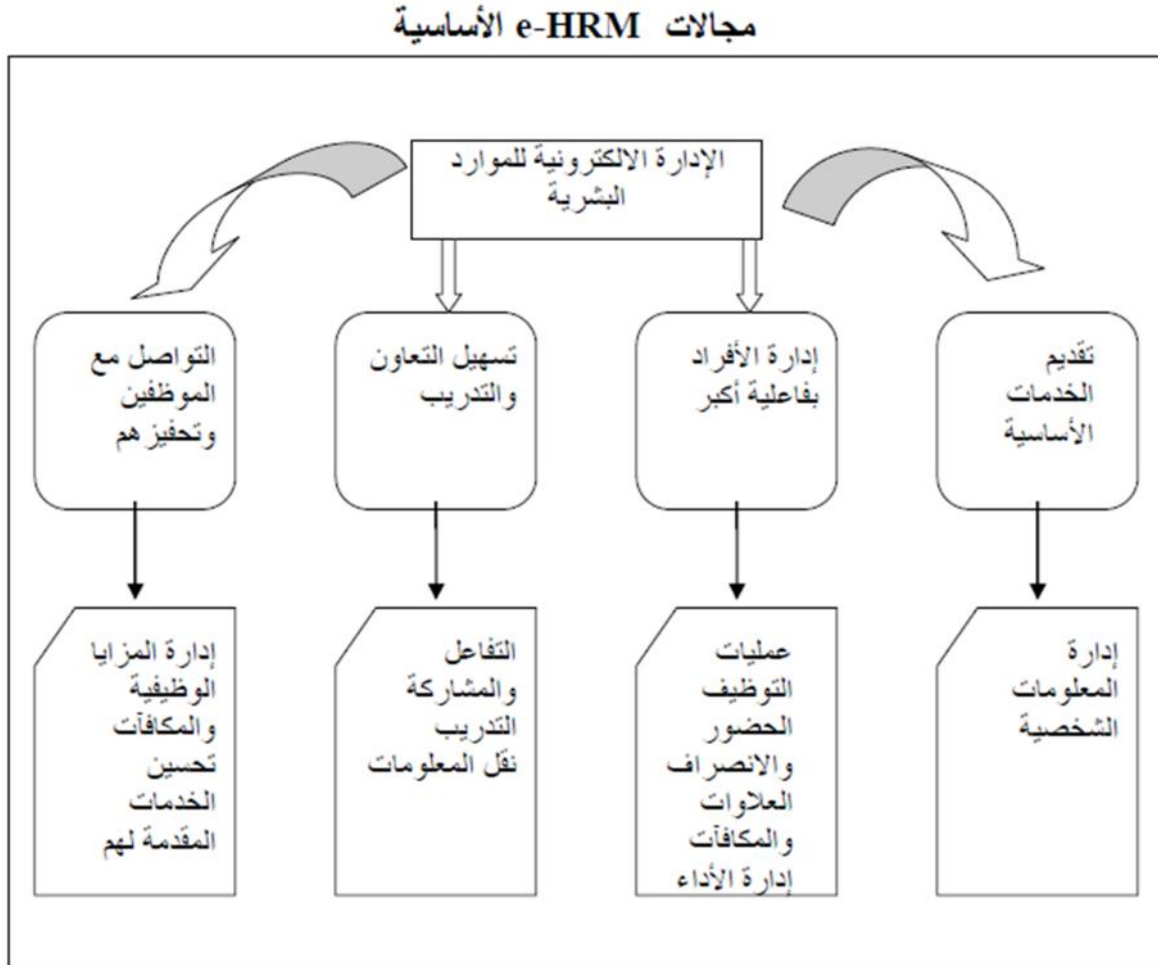
7- التأكد من فحص النظام بشكل كاف ، لتحديد المشاكل قبل وضعه في الخدمة الفعلية.

8- وضع الاعتبارات المناسبة للعلامة التجارية للمنظمة وإدارة الموارد البشرية عند تصميم

نظم e-HRM .

### المبحث الثاني:مجالات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM

يمكن تقسيم مجالات e-HRM الأساسية إلى أربعة ، تشمل تقديم الخدمات الأساسية للموظفين ، إدارة الأفراد ، تسهيل التعاون والتدريب والتواصل مع الموظفين وتحفيزهم ، ويوضح الشكل التالي ( 5.2 ) تلك المجالات الأربعة:

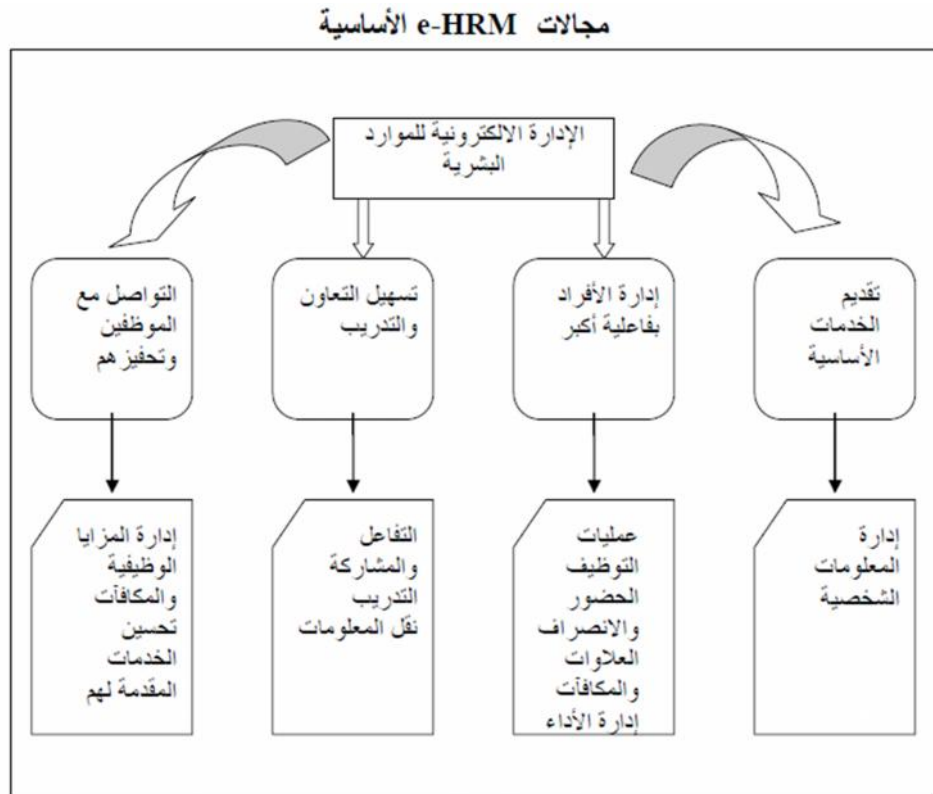


### مجالات e-HRM الأساسية (شكل 5.2)

المصدر : هويكنز ، برايان ، وماركهام جيمس ، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، ( ترجمة خالد العامري ) ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2006 ، ص 23 .  
بالرغم من أن تلك المجالات قد تتداخل معا في الحياة العملية اليومية ، فقد تختلف تماما الحلول البرمجية لكل منها ، فاستخدام e-HRM في تنفيذ العمليات الخاصة بالموارد البشرية لا يعني بالضرورة تقديم برامج التدريب عبر شبكات الإنترنت أو العكس.

هناك العديد من التطبيقات لكل مجال من هذه المجالات ، ولكن قد لا يكون بعضها ملائماً لجميع المنظمات ، وقد لا تحتاج كثير من المنظمات الكبرى إلى استخدام كل التطبيقات المتاحة ، فقد يكون لأحد النظم القدرة على تلبية معظم احتياجات المنظمة ، ولكن ترى المنظمة أنها لا تحتاج لكل الإمكانيات التي يوفرها هذا النظام أو أنها تبحث لدى موردي التطبيقات عن تطبيق مخصص لعملها.

إن الأنظمة الإلكترونية المختلفة ممكن أن تدعم كافة وظائف HR في كافة المجالات ، ويوضح الجدول التالي ( 2.2 ) الإمكانيات التي من الممكن توفيرها من خلال e-HRM :



المصدر :

Emma Parry ,Shaun Tyson ,Doone Selbie ,Ray Leighton , "HR and Technology: Impact and Advantages" ,[www.cipd.co.uk](http://www.cipd.co.uk) ,2007 ,P3 .

يمكن أيضا التمييز بين نوعين من تطبيقات استخدام النظام وهما التطبيقات الإدارية والتطبيقات الاستراتيجية ، حيث نعني بالتطبيقات الإدارية تلك التي تساعد في أتمتة الكثير من مهام العمل الروتينية ، وفي كثير من الأحيان تساعد على تطويرها.

فعلى سبيل المثال يساعد الربط بين نظم تسجيل الوقت والحضور والنظم المالية والبريد الإلكتروني في أتمتة عملية جمع البيانات الخاصة بتحرير فواتير العملاء والإسراع من إيقاعها.

أما التطبيقات الاستراتيجية ، فهي تلك التي تمكن الشركة من أداء العديد من المهام التي كان يصعب أداءها قبل ذلك ، فعلى سبيل المثال تساعد تطبيقات المشاركة الإلكترونية العاملين بقارات مختلفة في رؤية بعضهم البعض والتحدث معا عبر أجهزة الكمبيوتر المكتبية الخاصة بهم خلال عملهم معا لإعداد جدول إلكتروني أو عرض تقديمي خاص بإحدى حزم البرامج الخاصة بالرسوم.

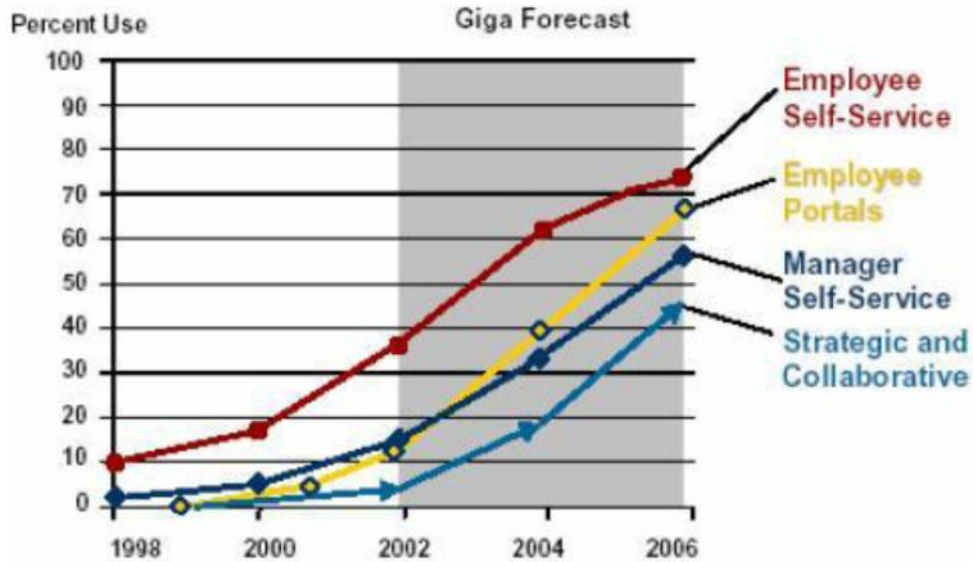
إن تطوير الوصول إلى المعلومات يجعل نقل السلطات للمديرين التنفيذيين أكثر بساطة وبمرور الوقت ستظهر أهمية التطبيقات الاستراتيجية هذه في تقديم فرص هائلة تساعد في تطوير المنظمات <sup>1</sup>.

### المطلب الاول: الخدمات الأساسية

إن من أهم مخرجات التكنولوجيا على العاملين في المنظمة فيما يخص HR و ، السماح لغير المختصين في مجال الموارد البشرية بالمشاركة وتنفيذ بعض المهام التي كانت تقليديا من اختصاص العاملين في HR ومن أوضح الأمثلة على ذلك تطوير تطبيقات ، وتكنولوجيا الخدمات الذاتية للمدراء والعاملين .

ووفق دراسة أجراها فإن الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ،منذ عام 1998 إلى المقدره لعام 2006، قد أظهرت توجها قويا نحو تطبيقات ESS بشكل أساسي بنسبة 70 % ، يليها تطبيقات واجهات الاستخدام ، ثم إدارة الخدمات الذاتية للمدراء MSS وفي المرتبة الأخيرة التطبيقات التي تخص الاستراتيجيات ، ويوضح الشكل التالي ( 5.2 ) هذا التوجه .

<sup>1</sup> هوبكنز، وماركهام مرجع سابق ص22 .



(شكل 5.2)

المصدر :

Paul Hawking ,Andrew Stein ,Susan Foster , "e-HR and Employee Self Service" ,Journal of Issues in Informing Science and Information Technology Vol.(1) ,p1020 ,2004 .

ووفقا لدراسة ( Gueutal2003 ) فإن 80 % من كبريات الشركات الأمريكية تستخدم أنظمة ESS ، وأظهر تقرير (CIPD2006) الخاص بالمنظمات البريطانية ، أن 22 % منها تستخدم أنظمة ESS، وتنوعت تلك الأنظمة ما بين أنظمة لتسجيل الحضور والانصراف إلى أنظمة متكاملة تشمل تقديم معظم وظائف وأنشطة HR من خلال الويب. يعتمد نظام الإدارة الذاتية للموارد البشرية

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-RHM

( Employee Self Service ) على أداء الأفراد لبعض مهام HR المطلوبة بأنفسهم ، مثل تغيير

عنوان السكن ، طلب إجازة ، إضافة مولود أو زوجة أو يتعداه إلى غير ذلك من الوظائف.

إن تقديم الخدمات الأساسية بشكل إلكتروني سواء عن طريق الإنترنت أو الإنترنت له مزايا عديدة نذكر منها<sup>1</sup>:

1- حفظ البيانات بطريقة أكثر دقة ، وتجنب أخطاء نقل المعلومات من النماذج اليدوية إلى قواعد البيانات

2- خفض المصاريف الإدارية الخاصة بقسم الموارد البشرية ، حيث تم التخلص من النماذج الورقية ،

ولم يعد يحتاج الموظف إلى القيام بالعمليات الإدارية الروتينية مثل إدخال البيانات.

3- خفض نفقات استخدام الورق ، من حيث توفير أماكن الحفظ وتكاليف النماذج الورقية من طباعة

وتوزيع.

4- زيادة تفاعل نظم الموارد البشرية نتيجة تكامل قواعد البيانات ، ومن الأمثلة على ذلك تحديد

الاحتياجات التدريبية من خلال قواعد البيانات ، أو تذكير الموظفين بمواعيد التدريب.

5- تحسين كفاءة المعلومات الإدارية ، بحيث يستطيع المدراء حسب مستوياتهم المختلفة من الاطلاع على

البيانات وإصدار تقارير وإحصائيات حسب احتياجاتهم ووفق معايير خاصة يحددها المدراء.

6- إمكانية مراقبة سير العمل ، وتلاشي المشكلات التي كانت تحدث في الماضي نتيجة فقدان النماذج

الورقية.

7- إيجاد تكامل أكبر بين نظم الرواتب ونظم تسجيل الوقت والحضور ، وخاصة في نظم الرواتب التي

تعتمد على عدد ساعات العمل.

وفي دراسة أجراها (Barron, 2002) تبين أن الأعمال الإدارية الروتينية المتعلقة بالموارد ، البشرية

تستهلك 70 % من وقت العاملين في هذه الإدارة ، وفي دراسة أخرى أجراها Wagner فإن تكلفة

<sup>1</sup> هوبكنز، وماركهام مرجع سابق ص121

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-RHM

النماذج الورقية الخاصة بالموارد ، البشرية تكلف من \$20 - \$30 لانجاز العملية ، بينما تبلغ تكلفة النماذج الإلكترونية المعتمدة على الإنترنت أقل بكثير .  
إن إعطاء العاملين القدرة على الوصول إلى معلوماتهم الشخصية من خلال ESS على مدار الساعة ، يزيد من التفويض الممنوح للعاملين ، ويتحمل العاملون من خلاله مسؤولية صحة البيانات ، ويعمل على تكوين علاقة ملكية للبيانات والعمل على جعلها كافية بشكل دقيق ، بالإضافة لكونها وسيلة فعالة للاتصال بين المنظمة والعاملين فيها<sup>1</sup> .

يتم الدخول إلى أنظمة ESS من خلال البوابة الإلكترونية الخاصة بالمنظمة ، أو من خلال واجهة استخدام خاصة بنظام ESS ، حيث يكون لكل موظف حساب خاص به مع كلمة سر للدخول ، للاطلاع أو تعديل بياناته الشخصية ، أو تسجيل أوقات الحضور والانصراف وغيرها من المهام.  
ويراعى عند تصميم البوابة الإلكترونية سهولة الاستخدام نظرا لكون المستخدمين هم من كافة العاملين في المنظمة ، وتكون الفروق بينهم كبيرة في التعامل مع التكنولوجيا ، وبالتالي يجب مراعاة هذا الجانب عند تصميم تلك النظم.

بالإضافة إلى سهولة التصميم ، يجب مراعاة سهولة الدخول للنظم ، حيث يوجد أنظمة تتطلب الدخول إلى أكثر من مستوى ، كالدخول إلى جهاز الكمبيوتر أولا ثم الشبكة يليها النظام ، وقد يكون الدخول للنظام على أكثر من مستوى ، مما يضطر الموظف إلى تذكر أكثر من كلمة مرور ، ويصيح النظام عبئا عليه.  
أ. إدارة الأفراد

يمكن إدارة الأفراد بشكل أكثر فاعلية من خلال تحويل وظائف HR إلى وظائف إلكترونية بالكامل ، كالاستقطاب الإلكتروني e-Recruitment ، تقييم الأداء الإلكتروني وغيرها من الوظائف ، وسنناقش هنا أهم هذه الوظائف.

### أولاً: التوظيف الإلكتروني e-Recruitment

يعتبر التوظيف الإلكتروني من أهم المجالات التي يمكن أن يتم فيها استخدام e-HRM ، حيث حصل تحول جذري عالمي في طرق التوظيف اعتمادا على وسائل ICT ، وبدأ التوظيف الإلكتروني ينتشر في الدول الغربية منذ بداية التسعينيات ، وأصبح المصدر الرئيسي للعمالة لدى القطاع العام والخاص.

<sup>1</sup> Chartered Institute of Personnel and Development , *Changing Agenda* , UK , [www.cipd.co.uk](http://www.cipd.co.uk) , 2006 .p10.

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-RHM

إن التوظيف الإلكتروني المعتمد على الإنترنت يعمل على زيادة كفاءة عملية التوظيف سواء للمنظمة أو للمتقدمين للوظائف ، وأصبح جزء أساسي من عملية التوظيف العصرية ، وطبقا لبحث أجرته مجلة ( Society for HRM Career Journal ) فإن 88% من موظفي HR يعتمدون على الإنترنت لوضع إعلانات الوظائف لجذب المرشحين ، و 96% من الباحثين عن الوظائف يعتمدون على الإنترنت للبحث عن الوظائف<sup>1</sup>.

إن استعمال الإنترنت لتسريع عمليات الاستقطاب هو حقل أساسي في حرب البحث عن المواهب ، وسيبقى الإنترنت المحرك الأساسي للتكنولوجيا الموجهة للاستقطاب خلال السنوات القادمة. فوفقا لإحصائيات أجريت عام 2009 في الولايات المتحدة الأمريكية ، توصل الباحثون إلى النتائج التالية فيما يخص استعمال الإنترنت للتوظيف

1- يستعمل ثلاثة أفراد من بين كل خمسة أفراد يبحثون عن عمل الإنترنت للبحث عن وظائف.

2- 88% من الأفراد الباحثين عن وظائف يقرؤون إعلانات التوظيف على الإنترنت.

3- 60% من الأفراد الباحثين عن وظائف يرسلون سيرتهم الذاتية وطلبات التوظيف عبر الإنترنت.

4- 40% من الأفراد يستعملون لوحات التوظيف المباشرة على الإنترنت لوضع سيرتهم الذاتية.

يستعمل الإنترنت للإعلان عن الوظائف ولجذب الأفراد المؤهلين ، بالإضافة إلى توفير معلومات تتعلق بالوصف الوظيفي والمؤهلات المطلوبة وثقافة المنظمة وهويتها المعروفة ، كما يمكن استعماله لإعطاء نظرة واقعية وحقيقية عن المنظمة من خلال استخدام التكنولوجيا لعرض مكان العمل أو التعرف على فرق العمل ومواقع المنظمة.

أيضا يمكن استخدام الإنترنت للبحث من خلاله عن الموظفين المؤهلين لمناصب شاغرة (التوظيف الداخلي ) ، وإبلاغ المدراء والأفراد بمن يحتمل ترشيحه للمنصب الشاغر.

إن نظم التوظيف الإلكتروني تسهل العديد من الإجراءات المرتبطة بعملية التوظيف ، ومن هذه الإجراءات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> R.Wayne Mondy , Robert M.Noel , **Human Resource Management** , Pearson , New Jersey , USA , 9th ed , 2005 p119.

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-RHM

- 1-تسهيل عملية الإعلان عن الوظائف الشاغرة.
- 2-تسهيل التعرف على الوظائف الشاغرة.
- 3-التعامل مع المؤسسات الخارجية التي تقوم بترشيح المتقدمين لشغل الوظائف.
- 4-توفير تتبع طلبات المرشحين لشغل الوظائف.
- 5-توفير إمكانية ربط مصادر المعلومات الأخرى المرتبطة بعملية التوظيف ، مثل برامج التدريب ومتطلبات الكفاءة .

### ب. الاختيار الإلكتروني e-Selection

أنظمة الاختيار لها أهمية كبيرة جدا حيث أنها تمكن المنظمة من زيادة فرص الحصول على الأشخاص المؤهلين لشغل المناصب ، وتعتمد هذه الأنظمة على مجموعة متنوعة من استراتيجيات معينة تشمل المقابلات ، اختبارات القدرة ، الاختبارات الشخصية وغيرها ، للحصول على تقدير سليم لقدرات وإمكانيات المتقدم للوظيفة ضمن المدى المطلوب للوظيفة.

تسمح هذه الأنظمة للمتقدمين لشغل الوظائف بوضع سيرهم الذاتية أو إكمال تعبئة الطلب من تسمح هذه الأنظمة للمتقدمين لشغل الوظائف بوضع سيرهم الذاتية أو إكمال تعبئة الطلب من خلال الإنترنت ، كما تعطي المتقدمين نظرة شاملة عن الوظائف التي تناسبهم ، و تسمح للمنظمة بفحص المتقدمين للوظيفة وتصفياتهم.

قد تكون هذه الأنظمة تستخدم لقياس مدى ملائمة المتقدمين بطريقة قليلة التكاليف وذات كفاءة عالية ، وبعض المنظمات تستخدم تلك الأنظمة لغرض إجراء اختبارات المحاكاة أو المقابلات المباشرة فعلى سبيل المثال ، استخدمت شركة "Depot" الأمريكية العالمية في عام 2005 ، نظام الأكشاك في متاجرها لتمكين الأفراد من تقديم طلبات التوظيف والاختبارات عبر الإنترنت نظام الأكشاك في متاجرها لتمكين

<sup>1</sup> هوبكنز، وماركهام مرجع سابق ،ص147

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-RHM

الأفراد من تقديم طلبات التوظيف والاختبارات عبر الإنترنت \$ 135 ، كما انخفض معدل دوران المتقدمين للعمل الذين أجروا الاختبار من خلال الكشك بنسبة 11 %

إن الاختبارات التي تتم عن طريق الإنترنت ، تشكل عاملا هاما في فرز وتصفية المتقدمين للوظائف ، فليس بالضرورة استبعاد المتقدم في حال عدم ملائمة الوظيفة ، فبعض الأنظمة المتطورة لديها القدرة على فرز الطلبات وتحويلها إلى وظائف ملائمة شاغرة ، وأخرى تحتفظ ببيانات المتقدمين في مستودع للبيانات للرجوع إليها بشكل آلي في حال توفر فرص عمل جديدة.

بالرغم من المزايا التي توفرها تلك الأنظمة من توفير بالنفقات الإدارية ونفقات التوظيف ، ( طبقت الحكومة الكندية نظاما لتصفية المتقدمين للوظائف عبر الإنترنت ، مما ترتب عليه انخفاض في نفقات عملية التوظيف بنسبة تزيد عن 50 % ، إلا أنه هناك بعض المساويء لهذه الأنظمة<sup>1</sup>:

1-احتمالية إجراء شخص ما للاختبار بخلاف المتقدم الفعلي ، وخاصة ما إذا كان يتم الاختبار من قبل جهة خارجية.

2-تحيز الاختبارات التي تتم عن طريق الإنترنت ضد الأفراد ذوي المهارات المحدودة في استخدام الكمبيوتر.

3-احتمال وجود تمييز ضد ذوي الاحتياجات الخاصة.

### ت. التعويضات

إن أنظمة التعويضات الإلكترونية تستعمل لأغراض تطوير وتنفيذ أنظمة دفع الأجور في المنظمات ، تقديم حزم المنافع للعاملين وتقييم فعالية أنظمة التعويضات ، وتكون تلك الأنظمة متمتعة بالكفاءة عند قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة العامة.

يستعمل خبراء HR القانونيين هذه الأنظمة للتأكد من تكامل خدماتهم مع التشريعات والقوانين المتعلقة بالتعويضات والمنافع في المناطق المحلية أو الدولية ، وخاصة في ظل التغيير المستمر في القوانين والتشريعات ، وهو ما يؤدي إلى التطوير المستمر لتلك الأنظمة لكي تتماشى مع تلك التغييرات .

<sup>1</sup> هوبكنز، وماركهام مرجع سابق ،ص 151

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-RHM

إن نظم التعويضات تقوم بالعديد من المهام ، مثل مهام حساب المدفوعات الخاصة بالأجر والضريبة والتأمين ، وبعضها يقوم بإصدار إيصالات الدفع ومنها ما يكون إلكترونياً.

بالإضافة إلى ذلك تقوم نظم التعويضات بإخطار الموظفين بالعديد من الأمور المتعلقة بالجوانب المالية الخاصة بهم ، كما تمكن المدراء من إجراء العديد من التقديرات ، كتقدير النفقات المرتبطة بالأجور<sup>1</sup> . ويمكن لنظم e-HRM تدعيم نظم الأجور بطرق عديدة ، ومنها :

1-إيجاد تكامل أكبر بين نظم الأجور ونظم تسجيل الحضور والانصراف ، وخاصة في الوظائف التي تعتمد على عدد ساعات العمل.

2-تسهيل إدارة الإجراءات الخاصة بالرواتب ، مثل إرسال إيصالات الدفع من خلال البريد الإلكتروني ، وبالتالي توفير الكثير من النفقات الإدارية.

3-سرعة الاستجابة لتغيير أوضاع الموظفين ، كمنح الحوافز والمكافآت ، وخاصة في ظل التوجهات الحديثة لربط الأجر بالأداء في كافة المنظمات ، وربط الحوافز بتحقيق الأهداف المحددة ، كالوصول إلى مستوى معين من المعرفة أو المهارة ، يتم التأكد منه من خلال اختبارات تقييمية مباشرة على الإنترنت ، ترفع نتائجها إلى المدير وعلى ضوءها يتم مكافأة الموظف وتعديل بياناته في قاعدة البيانات بشكل آلي. وفي حال فشل الموظف في الاختبار ، فقد يكون النظام قادراً على توجيه الموظف إلى نقاط الضعف لديه ، وتحديد مجالات التدريب اللازمة لديه لتطوير معارفه.

4-أتمتة نماذج النفقات الروتينية ، كالتنقل والسفر وغيرها ، حيث يصبح بإمكان الموظف تعبئة النموذج من خلال الإنترنت أو من خلال بوابة المنظمة ، ويقوم بحساب قيمة تلك النفقات ثم يحولها إلى نظام الأجور إلكترونياً .

وأحد الأمثلة على تلك الأنظمة ، هو نظام "Metro" الذي تستخدمه شركة سيسكو لإدارة ، الموارد البشرية إلكترونياً ، من أجل أتمتة عملية طلب النفقات ، حيث يقوم الموظفون العائدون من رحلات العمل بإدخال تفاصيل نفقات الرحلة إلى هذا النظام سواء دفعت نقداً أو من خلال بطاقات ائتمان ، وذلك من

<sup>1</sup> هوبكنز، وماركهام مرجع سابق ، ص 133

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-RHM

خلال النموذج الموجود على الإنترنت ، حيث يمكنهم استعادة تلك النفقات خلال 72 ساعة بعد أن كانت تستغرق تلك العملية بشكلها التقليدي ما بين 5-6 أسابيع<sup>1</sup>.

### ث. تقييم الأداء

في سبيل متابعة وتنفيذ أهداف عملية تقييم الأداء ، تقوم كثير من المنظمات بتوفير عملية تقييم أداء إلكترونية لتسهيل إدارة وتنفيذ عملية التقييم . وتساعد هذه الأنظمة المدراء على قياس الأداء ، كتابة تقارير الأداء وتوفير التغذية الراجعة للعاملين.

تستخدم أنظمة مراقبة الأداء المحوسبة ( CPM ) في تسهيل عملية قياس الأداء عن طريق قياس متغيرات معينة مثل عدد الوحدات المنتجة ، أو الوقت المستغرق لتنفيذ المهام أو معدل الأخطاء.

ومن أحد أهم أسباب ازدياد استخدام أنظمة ( CPM ) هو قدرتها على زيادة نطاق الإشراف بشكل كبير وتخفيض الوقت المستغرق من قبل المدراء لمراقبة العاملين وسلوكهم وأدائهم.

كما تمكن تلك الأنظمة من توفير التقييم الفعال من خلال استخدام التقييم بطريقة "360 درجة" من خلال الإنترنت ، وهي طريقة حديثة انتشرت بشكل واسع تعتمد على التقييم من خلال كل من له علاقة بالموظف سواء من داخل أو خارج المنظمة ، حيث تشير الدراسات إلى استخدامها من قبل 65% من الشركات الأمريكية خلال عام 2000 .

بالإضافة إلى ذلك ، تمكن النظم الإلكترونية لتقييم الأداء من إجراء هذا التقييم أكثر من مرة في العام الواحد ، وإمكانية إجراء التقييم على أكثر من معيار ، وخاصة عند تقييم الوحدات المتشابهة كفرق العمل أو أفرع مصنع.

ومما يجب ذكره ، هو أنه لا يجب أن تحل نظم e-HRM محل المواجهة المباشرة مع المشرف أو المدير التنفيذي ، ولكن يمكن استغلال النظام من أجل وضع قالب محدد للاجتماع والحقول التي يمكن للمدير

<sup>1</sup> هوبكنز، وماركهام مرجع سابق ،ص 139



### ج. الحضور والانصراف

لعل من أقدم استخدامات التكنولوجيا في وظائف إدارة الموارد البشرية هي وظيفة تسجيل الحضور والانصراف للعمل ، من خلال أجهزة التسجيل الإلكترونية ذات البطاقات الورقية والتي تطورت بعدها إلى بطاقات خاصة لإدخال البيانات ، ثم تطورت إلى التسجيل من خلال أنظمة حاسوبية خاصة . تهتم نظم تسجيل الحضور والانصراف بتسجيل عدد ساعات عمل الموظفين وتتبع نسبة الغياب وذلك لأغراض عديدة .<sup>1</sup>

1-تسجيل ساعات العمل لأغراض تتعلق بالرواتب.

2-تسجيل ساعات العمل الإضافية.

3-تسجيل المعلومات المطلوبة لأغراض تتعلق بإدارة المشروعات.

4-تحديد المتواجدين في المنظمة وكذلك المتغييبين ، وذلك لأغراض تتعلق بالصحة والأمان.

5-تسجيل معلومات حول التغيب عن العمل وإعداد تقارير تعتمد على مؤشرات مثل نسبة الغياب الأسبوعي أو الشهري.

6-معرفة مكان تواجد العاملين في أي وقت ، وكذلك معرفة ما إذا كانوا متواجدين في أماكن عملهم أو خارجها.

لقد أصبح بإمكان العاملين بأي مكان في العالم تسجيل الحضور في عملهم ، حيث يمكن للموظف المقيم خارج البلد في مهمة عمل ، إثبات مكان وجوده من خلال الإنترنت ، وبالتالي يتوفر لكل العاملين في المنظمة مكان تواجده.

<sup>1</sup> هوبكنز، وماركهام مرجع سابق ،ص 162

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-RHM

بالإضافة إلى ذلك ، يتم تغذية النظم المالية ونظم الأجور بالمعلومات الخاصة بتسجيل الحضور والانصراف ، خاصة أنها مهمة في الوظائف التي تعتمد أجورها على عدد ساعات العمل. أيضا توفر تلك النظم مزايا متنوعة منها سهولة الوصول إلى المعلومات وسرعتها ، إصدار التقارير والتخلص من أخطاء النسخ البشرية.

### أ- التدريب والتطوير والاتصال

فتحت ثورة وسائل ICT والإنترنت ، المجال واسعا لتطبيقات عديدة ، منها ما يختص بالتدريب والتطوير الإلكتروني أو عبر الشبكات ، وأخرى بالتعلم الإلكتروني e-Learning ، وغيرها من وسائل الاتصال والمشاركة داخل المنظمة وخارجها. تكون المنظمة تعليمية عندما تكتسب معلومات وتستخدمها وتتغير نتيجة لذلك ، ونستعرض فيما يلي كيفية استفادة المنظمة من تقنيات التكنولوجيا والإنترنت في مجالات اكتساب المعلومات والاستفادة منها.

#### أولاً : التدريب والتطوير

المعرفة في أبسط تعريف لها هي معلومات ذات قيمة وهي نوعان ، معرفة صريحة ( Explicit Knowledge ) ومعرفة ضمنية ( Tacit Knowledge ) .

المعرفة الصريحة فهي موجودة في المستندات وقواعد البيانات والرسومات والكتابات ، وهي أرقام وبيانات ومعلومات يسهل تناقلها ومتاحة للجميع.

أما الضمنية فهي غير ملموسة وهي عبارة عن تراكم الخبرات وسر المهنة الذي يكتسبه الفرد عبر سنوات عمله ، وهي غير منطوقة ولا مكتوبة لا تنتقل إلا بالمعايشة والملاحظة اليومية لتذويب الخبرات<sup>1</sup>. وتبرز أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال ليس في المعرفة ذاتها ، وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها أولاً ، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة ( knowledge Economy ) والذي يتم التأكيد من خلاله على رأس المال الفكري ، والتنافس من خلال

القدرات البشرية ثانياً ، ويمكن أن نحدد أهمية المعرفة بالنقاط التالية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> الغراب ، إيمان محمد ، التعلم الإلكتروني مدخل إلى التدريب الغير تقليدي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2003 ص 15.

<sup>2</sup> الزيادات ، محمد عواد ، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 م.

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-RHM

- 1- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلية تكون أكثر مرونة.
  - 2- أتاحت المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا ، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.
  - 3- أسهمت المعرفة في تحويل المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة ، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال ، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.
  - 4- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.
  - 5- توجه المعرفة الإدارية لمديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم.
  - 6- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.
  - 7- تحرك الأساس الحقيقي لكيفية خلق المنظمة وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية.
  - 8- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.
- تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الاستغلال الأمثل للمعرفة بنوعيتها المتوافرة داخل المنظمة متمثلة في الأفراد والمنظومات والمستندات المتراكمة عبر تاريخ المنظمة ، فتحاول تجسيد المعرفة الضمنية لتحويلها إلى خبرات وبديهييات كامنة في عمالة المعرفة التي هي رأسمال الشركة.
- الصريحة لدى المنظمة لتوطيد القاعدة المعرفية وتكوين ذاكرة للمنظمة تحول دون تسرب المعرفة مع تسرب العاملين من المنظمة لأي سبب كان.
- على أن أهم عنصر هنا هو العنصر البشري ، فمهما بنينا من منظومات واستخدمنا أحدث التكنولوجيا ، فإن ذلك كله يحتاج إلى الإنسان الواعي الذي يكون على استعداد دائم للتعلم من أجل مواكبة التغيير المستمر في جميع أوجه الحياة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> الغراب ، مرجع سابق ، ص 17 .

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-RHM

على المنظمة أن توفر من خلال إدارة المعرفة البيئة الاجتماعية الملائمة لكي يتفاعل الجميع فتختلط المعرفة الصريحة بالمعرفة الضمنية والمعرفة الفردية بالمعرفة المؤسسية وتكون المنظمة منظمة دائمة التعلم.

ويرى أن هناك علاقة وثيقة بين إدارة المعرفة وبين e-HRM ، بحيث يمكن اعتبار e-HRM كأحد تطبيقات إدارة المعرفة KM ، وذلك من حيث كونها تقوم بالعمليات التالية:

1- استخدام التنقيب عن المعلومات Data Mining واكتشاف المعرفة في قواعد البيانات.

2- اعتبار التنقيب عن المعلومات أساساً رئيسياً لاتجاه e-HRM .

3- التحول في النظرة إلى HR باعتبارها عنصر تكلفة إلى عنصر نجاح للمنظمة.

4- اعتبار e-HRM كموقع على الإنترنت لدعم ومساندة عمليات HR ، مثل الاستقطاب الإلكتروني والتعليم الإلكتروني.

إن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة يتطلب التركيز على الأفراد بشكل أساسي ، من خلال التدريب والتطوير والاتصال والمشاركة ، وستبقى تكنولوجيا إدارة المعرفة جزءاً أساسياً من استراتيجيات المنظمات ، وعلى إدارات HR مراقبة ما إذا كانت تلك النظم تقدم منفعة للأفراد في المنظمة . إن التكنولوجيا المعتمدة على الإنترنت ، تقدم العديد من وسائل الاحتفاظ وتطوير المعرفة والمهارات ، حيث تستطيع من خلالها المنظمة تقديم وصول سريع إلى آخر الابتكارات العلمي والتكنولوجية للمنظمات الأخرى ، إضافة إلى أنها تقدم للأفراد خدمات الوصول لمحركات البحث وقواعد المعلومات والمؤسسات والمجلات العلمية المتخصصة ، دورات تدريبية مباشرة ومتعددة ، قوائم المجموعات البريدية الإلكترونية ، النماذج الإلكترونية ، مجموعات الأخبار وغيرها من وسائل التعلم والمشاركة الإلكترونية<sup>1</sup> .

إن وسائل التدريب والتطوير باستخدام تكنولوجيا الشبكات والإنترنت عديدة ومتنوعة ، ومن أجل أن تحقق هذه الوسائل الميزة التنافسية للمنظمة والأفراد فعلى المنظمة أن تتحرى بعناية احتياجات المتدربين بحيث يشعر الموظفون بضرورة مواد التعلم ومدى تأثيرها على مسارهم الوظيفي ، وأن تبني الثقة والفهم التام لهذه العملية ، بحيث يدرك العاملون تماماً حتمية هذه المنظومة الجديدة وأثرها على عملهم وحياتهم ، ولا

<sup>1</sup> Peter Baloh , Peter Trkman , **Influence of Internet and Information Technology on Work and Human Resource Management** , [www.informingscience.org](http://www.informingscience.org) , 2003 , p500.

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-RHM

بد من تضافر جهود المنظمين والمدربين من أجل مراعاة العوامل النفسية والاجتماعية التي قد تعوق المسيرة نحو هذا النمط من التدريب<sup>1</sup>.

### ثانياً: التعلم الإلكتروني e-Learning

إن التعلم الإلكتروني هو التعلم باستخدام الحاسبات الآلية وبرمجياتها المختلفة سواء على شبكات مغلقة أو شبكات مشتركة أو شبكة الإنترنت ، ولقد أصبح التعلم الإلكتروني هو أكثر أشكال التعلم المرن شيوعاً وهو تعلم مرن مفتوح وعن بعد .

زادت أهمية تقديم مواد التعلم عبر شبكة الإنترنت والإنترنت كوسيلة لتوفير فرص التدريب ، ومن المتوقع انخفاض نسب التدريب التقليدي القائم على نظام الفصول الدراسية في الشركات والمؤسسات الأمريكية في الأعوام القادمة بشكل كبير ، حيث من المتوقع أن تنفق ما يقارب 1.4 مليار دولار في تقديم برامج تدريب عبر شبكة الإنترنت ، أما في بريطانيا فمن المتوقع قيام % 85 من المنظمات بتنفيذ هذا

### النظام .<sup>2</sup>

استمر تطور تكنولوجيا التعلم الإلكتروني حتى أصبحت جزءاً أساسياً من التطور التكنولوجي لأنظمة إدارة الموارد البشرية ، وتعاضم دورها وخاصة في مجالات التدريب والمحاكاة وجعل المحاكاة أكثر واقعية.

تبرز أهمية التعلم الإلكتروني في توفير النفقات الخاصة بالتدريب والوقت ، مساعدة الموظفين في إدارة الوقت المناسب للتدريب ، إضافة إلى إتاحة الفرصة أمامهم بالتعلم وتنمية مهاراتهم مع البقاء في وظائفهم. وقد اعتبرت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير عملية التعلم الإلكتروني بأنه نوع من توفير الرضا الوظيفي للعاملين والاحتفاظ بهم في نفس الوقت<sup>3</sup>.

وعندما نتحدث عن التعلم الإلكتروني ، فهناك حقائق عامة لا بد من ذكرها ، وهي<sup>4</sup>:

1- التعلم الإلكتروني يتضمن المعلومات والاتصالات والتعلم والتدريب.

<sup>1</sup> الغراب ، مرجع سابق ، ص 39 .

<sup>2</sup> هويكنز ، وماركهام مرجع سابق ، ص 217 .

<sup>3</sup> Jennifer Schramm , **HR Technology Competencies : New Roles for HR Professionals** , HR Magazine , [www.shrm.org/research](http://www.shrm.org/research) , 2006 .

<sup>4</sup> الغراب ، مرجع سابق ، ص 25 .

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-RHM

2-التعلم الإلكتروني ليس مجرد وسيلة للتدريب الإلكتروني وإنما يستخدم لأغراض أخرى كثيرة مثل إدارة المعرفة وإدارة الأداء وإقامة المكاتب الافتراضية وغيرها من الأنشطة.

3-التعلم الإلكتروني لا يعتمد فقط على التكنولوجيا وإنما أيضا على ثقافة المنظمة والقيادة وإدارة التغيير.

4-لا يمكن للتعلم الإلكتروني أن ينجح بدون التزام واقتناع الإدارة العليا والقائمين على التنفيذ والمتدربين.

5-يجب أن تتوافق استراتيجيات التعلم الإلكتروني مع الاستراتيجيات العامة للمنظمة لكي تحقق الهدف منها ، فهي وسيلة وليست غاية كما أنها ليست في كل الأحوال بديلا للتدريب التقليدي وإنما قد تكون مكملة له.

يمكن البدء في التعلم الإلكتروني بحاسب واحد أو مجموعة حاسبات على شبكة تحتوي على Modem متصل بالإنترنت بالإضافة إلى خط الهاتف ، ثم التوسع بعد ذلك حتى يشمل شبكة متكاملة داخلية تربط جميع العاملين ببعض ، ثم تربط هذه الشبكة بالإنترنت بحيث يمكن للعاملين التعامل داخليا وخارجيا والتعلم والتشاور وحل المشكلات عبر الشبكات.

هناك العديد من الوسائط التي تستخدم في التعلم الإلكتروني منها اسطوانات الليزر المدمجة CDs وسائط المتعددة لوسائط متعددة ، ( Multimedia ) التي تستخدم الصوت وأفلام الفيديو من خلال الحاسب وغيرها من البرمجيات المختلفة ، البريد الإلكتروني والاجتماعات عن بعد ، استخدام المواقع التعليمية المختلفة على الإنترنت ، استخدام تقنيات الاجتماعات المرئية ( Video Conference ) الإذاعة الإلكترونية والتلفزة التعليمية وقنوات التعلم من خلال ، محطات الأقمار الصناعية<sup>1</sup>.

يختلف التعلم الإلكتروني عن غيره من أساليب التعلم من حيث أنه يتم :

1-في الوقت المناسب :من حيث الصباح أو المساء ، ومن حيث بداية الدراسة والانتهاج منها.

2-للشخص المناسب :فيأخذ كل شخص ما يناسبه فقط من البرنامج وفقا لاحتياجاته الشخصية التي قد

تختلف عن غيره من المشاركين في البرنامج نفسه.

<sup>1</sup> الحنفي ، وليد ، شبكة التدريب عن بعد ، مؤتمر المعلوماتية والقدرة التنافسية للتعليم المفتوح ، العريش ، مصر ، 2005 م. ص 98 .

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-RHM

- 3- في المكان المناسب: في المنزل أو في العمل أو في مكتبه عامة أو مقهى إنترنت.
- 4- بالشكل والمحتوى المناسبين: من حيث الكم والكيف.
- 5- بالسرعة المناسبة: حيث يختلف الأشخاص في قدراتهم وسرعاتهم الاستيعابية ، فينتقل كل مشارك من مرحلة إلى أخرى حين يتأكد لاستيعابه ما سبق وفقا لقدراته الشخصية وسرعته في الاستيعاب.
- 6- يتم بصورة متزامنة ( Synchronous ) فتتواصل الأطراف المختلفة من مدرب ومدربين مباشرة ( Online ) مما يجعل جو التعلم أقرب إلى الطريقة التقليدية ، أو يتم بصورة غير متزامنة ( Asynchronous ) حيث تكون المادة العلمية متاحة على الشبكة لكل شخص كي يتعامل معها وفقا لوقته وسرعته الشخصية.
- 7- يستطيع الوصول إلى مناطق جغرافية منعزلة ، وبالتالي يساعد على التفاعل بين الثقافات المختلفة ، كما يساعد على الوصول إلى أعداد كبيرة جدا من الأفراد والتعامل معهم كل حسب قدراته وإمكانياته. إن نظام التعلم الإلكتروني له مزايا عديدة ، منها ما يفيد المنظمة ، ومنها ما يفيد العاملين فيها ، ونجملها في النقاط التالية :
- 1- خفض نفقات التدريب بشكل ملحوظ ، نتيجة إلغاء أو تقليل الحاجة لتوفير المدربين ، عدم الحاجة إلى انتقال المدربين وتقليل نفقات المواد التعليمية.
- 2- تقليل الحاجة إلى الانتقال والسفر سواء للمدرب أو المتدرب.
- 3- سهولة تحديث ونشر وتجميع وتخزين مواد التعلم.
- 4- تكامل الوسائط المستخدمة في التعلم الإلكتروني ، فمثلا يمكن عرض الملفات بأكثر من صيغة ( pdf ,doc ,html,... ) وتوفير تلك الصيغ على مواقع التدريب والتعلم .
- 5- إعادة استخدام مواد التعلم أكثر من مرة سواء من قبل المدرب أو المتدرب.
- 6- توفير الوقت المطلوب للتعلم والتدريب.

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-RHM

7- إمكانية الوصول إلى المصادر الخارجية عن طريق وضع روابط لمواد تعليمية إضافية.

8- دمج التعلم في سياق العمل اليومي ، فنتيجة لدراسة الموظفين لمواد التعلم الإلكترونية من مكاتبيهم ،

فقد أصبح بالإمكان تصميم مواد التعلم بحيث تتكامل بشكل أكبر مع مسؤوليات العمل اليومية.

9- يتميز التعلم الإلكتروني بالمرونة سواء من حيث الوقت ، مستوى الالتحاق ، مدى الاعتماد على

التكنولوجيا ، مدى الاعتماد على المرشد ، سرعة التعلم ، اختيار المكان والعمل الجماعي أو الفردي.

### ثالثاً:الاتصال الفعال

تبقى النقطة الهامة في ممارسة التدريب والتطوير من خلال الشبكات والإنترنت ، وكذلك إدارة الأفراد بشكل أكثر فعالية هي الاتصال الفعال.

تستخدم التكنولوجيا في HR للاتصال الفعال بين المدراء والموظفين في الاتجاهين ، من أعلى لأسفل وبالعكس ، حيث يؤدي الاتصال الفعال إلى تحفيز والتزام الموظفين بشكل أكبر .

إن الموظفين الذين يستمر إبلاغهم بالتعليمات والمستجدات بشكل مستمر ، ويتم إشعارهم بأن تغذيتهم الراجعة وملاحظاتهم مقدرة بشكل كبير من المنظمة ، يشاركون بفعالية أكبر في العمليات ويكونوا أكثر رغبة بالبقاء في المنظمة .

كما يساعد الاتصال عبر الإنترنت أو الإنترنت المنظمة من الاتصال الفعال مع الأفراد خارج مناطقها الجغرافية ، مما يحقق سرعة الوصول وخفض التكاليف.

يعتبر الاتصال باستخدام التكنولوجيا والإنترنت من خلال تقنيات الاتصال عبر الأجهزة الخلوية ، أحد التوجهات الحديثة لدى المنظمات ، وخاصة في ظل انخفاض أسعار الأجهزة ، وتطور تقنيات استقبال البريد الإلكتروني والإنترنت على تلك الأجهزة ، مما ساهم في كفاءة وفعالية الاتصال في المنظمات ، في أي وقت وأي مكان<sup>1</sup>

وحسب تقرير CIPD فإن 71% من المنظمات لديها إنترانت ، يستعمل 89% منها الإنترنت للدخول

إلى معلومات HR 88 ، منها يتم تحميل نماذج HR من خلالها ، 48% منها تستعمل تلك الأنظمة

<sup>1</sup> Schramm,2006,

لتسهيل عملية التغذية الراجعة للعاملين و 63 % من المنظمات شعرت بأن الإنترنت وسيلة اتصال فعالة مع العاملين.

كما توفر الاتصالات الفعالة أنماط عمل جديدة مثل العمل من خلال استخدام الحاسوب ( Teleworking ) سواء في المنزل أو في المنظمة ، حيث يوفر هذا النمط من العمل مزايا عديدة للأفراد وللمنظمة ، تتمثل في زيادة إنتاجية الأفراد ، خفض معدلات الغياب ومعدلات دوران العمل بسبب رضا العاملين بهذا الأسلوب . كما تستفيد المنظمة من إمكانية توظيف أفراد من مناطق جغرافية مختلفة وتخفيض النفقات المكتبية<sup>1</sup>.

إن استخدام المنظمات للتكنولوجيا من أجل الاتصال الفعال وإدارة الأفراد ، سمح لها بإدارة القوى العاملة بشكل أكثر سلاسة مما مضى ، حيث زادت ممارسات العمل المرنة خلال الأعوام الماضية سواء كانت من خلال الوقت أو المكان ، وخاصة لدى النساء ، وهؤلاء العاملون بطبيعة الحال يحتاجون للدخول إلى شبكات الإنترنت للاستفادة من أنشطة HR .

كذلك لا ننسى ذكر الدور الكبير الذي وفرته التكنولوجيا والإنترنت في نمو وتعاضم شركات التوريد الخارجية ( Outsourcing ) حيث تقدر نسبة نموها بحوالي 30 % سنويا. وكثير من المنظمات التي تستعمل تلك الطريقة في إدارة مواردها البشرية تهدف إلى تحسين وتطوير أنظمة HR لديها ، بحيث تتخلص المنظمة من بعض المشاكل الناتجة عن تطوير الأنظمة ، مع الاحتفاظ بقدرتها على الاستفادة من أنظمة ذات جودة عالية .

### ب- تطوير المنافع الوظيفية

يتناول المجال الأخير من استخدامات نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية الطرق المختلفة التي يتم من خلالها استخدام الحلول البرمجية للنظام ، والتي يمكن أن تكون بمثابة وسائل تحفيزية ، وتتمثل في تقديم مزيد من الخدمات والمعلومات للموظفين لتدعم حياتهم العملية بشكل أو بآخر ومن أهم تلك الوسائل<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> Baloh&Trkman,2003,

<sup>2</sup> هوبكنز، وماركهام مرجع سابق ،ص 253.

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-RHM

1-إجمالي الخدمات الوظيفية ، والتي تتيح للموظفين التعرف بشيء من التفصيل على إجمالي المزايا المقدمة لهم ، والتي تضاف إلى راتبهم الصافي.

2-خدمات المزايا الوظيفية المتاحة على الإنترنت ، حيث يمكن للعاملين الاختيار ما بين مجموعة من الخدمات الإضافية المقدمة لهم.

3-الخدمات الخارجية المقدمة وغيرها من الخدمات الأخرى.

أولاً :إجمالي الخدمات الوظيفية

اتجهت العديد من الشركات والمؤسسات في الأعوام الأخيرة إلى تقديم مجموعة من الخدمات التشجيعية للعاملين بها من خلال ما يعرف باسم إجمالي الخدمات الوظيفية( المنافع ) ، والتي تضاف إلى راتب الموظف ، ويرجع ذلك إلى أن كثيرا من أصحاب الشركات والمؤسسات الجدد يقدمون مكافآت نقدية إلى جانب بعض المكافآت العينية الأخرى ، ومن ثم تحتاج الشركات والمؤسسات التي تقدم مزيجا من المكافآت النقدية والمكافآت العينية إلى وسائل للمفاضلة بين كلا النوعين من المكافآت.

إن تكنولوجيا HR وخاصة في مجال العلاقات مع قوى العمل ، تشجع مختصي HR للتحدث بلغة الأعمال خاصة في القضايا التي تتعلق بالمنافع والتعويضات ، من حيث حساب التكلفة الصحية لكل موظف ، أو من حيث حساب الأجور أو المنافع كنسبة مئوية من تكاليف التشغيل ، حيث أصبحت تلك المواضيع تمثل مقياسا رئيسيا يؤثر على القوي العاملة.

عندما يدخل المستخدم إلى التطبيق الخاص بإجمالي الخدمات الوظيفية الخاصة به ، سيتعرف على قائمة بكل المزايا المتاحة له ، بجانب راتبه المعتاد ، ويمكن تدعيم تلك الميزة باستخدام الأدوات الملائمة.

على سبيل المثال ، بينما ستشير أية قائمة عادية إلى أن الموظف يدفع جزءا من راتبه سنويا للحصول على معاش عند التقاعد ، يمكن للموظف أن يتقصى عن ذلك بشكل أكثر تفصيلا ، حيث يستطيع الحصول على مزيد من المعلومات حول العديد من الأمور من خلال النقر على أحد الروابط ، ومن أهم هذه الأمور<sup>1</sup>:

1-كيفية عمل خطط معاشات التقاعد.

<sup>1</sup> هوبكنز، وماركهام مرجع سابق ،ص254.

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-RHM

2- المعاش المتوقع إذا استمر الموظف في دفع المقدار نفسه من المال من راتبه الشهري.

3- كيفية تأثير زيادة المبلغ الذي يدفعونه من راتبهم الشهري على نسبة معاش التقاعد الذي سيتقاضونه.

4- النظر في مستوى أداء نظام حمل الأسهم المالية أو مدى انعكاس مستوى أدائهم الحالي على حجم

العلاوات.

تسهم تلك التطبيقات في زيادة شعور الموظفين بالأمان في عملهم ، وذلك بتقديرهم لمدى الاهتمام الذي يوليه لهم أصحاب العمل.

إن الاستخدام المتطور لواجهات الويب لإدارة المنافع ، يؤدي إلى دعم الإدارة الذاتية من قبل العاملين لتلك المنافع ، من خلال مكان واحد مدعم من قبل المنظمة لخدمة موظفيها ، عوضا عن الدخول إلى روابط متعددة لكل منفعة جزئية على شبكة الإنترنت ، وهذا يؤدي إلى توجه العاملين لإدارة حساباتهم من المنافع بشكل شخصي ومرن .

ثانياً :خدمات المزايا الوظيفية المتاحة على الإنترنت

يتم تقديم مجموعة من الخدمات للموظفين والتي لها قيمة محددة كجزء من مجموعة الخدمات الوظيفية المقدمة لهم ، ويمكنهم من خلال تلك المجموعات والتي يطلق عليها ( Cafeteria Compensation ) اختيار بعض الخدمات والجمع بينها ومنها : علاج الأمراض المستعصية ، التأمين على الحياة ، التأمين على شريك الحياة ، نفقات رعاية الأطفال ، تسديد ديون المشتريات ، منح الإجازات والاشتراك في الخدمات الترفيهية.

قد تكون بعض تلك البنود إجبارية وبعضها اختياري ، ولكن توفر تلك الخدمات للموظف قدرا من المرونة في الاختيار . فعلى سبيل المثال إذا قدم صاحب العمل خدمات خاصة بالرعاية الصحية فيتحتم على الموظف الموافقة عليها ولكن يمكنه استبدالها بخدمات أخرى بعد ذلك.

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-RHM

من أهم مميزات تلك المجموعات أنها تسمح للموظفين باختيار الخدمات المناسبة لظروف حياتهم فعلى سبيل المثال لن يهتم شخص عمره 60 عاما بمصاريف رعاية الأطفال ، وقد لا تهتم موظفة شابة في العشرينات من العمر تركض كل يوم 3 أميال بموقف خاص لسيارتها عند مدخل الشركة <sup>1</sup> .

يوضح الجدول التالي ( 3.3 ) مجموعة من تلك المزايا التي يمكن تقديمها من خلال مجموعة المنافع المرنة.

الرقم	المنفعة	الرقم	المنفعة
1	الوفاء نتيجة حادث عمل	22	أجور الرعاية الصحية
2	إجازات المناسبات	23	الرعاية الصحية المنزلية
3	العلاوات	24	تأمين عمليات جراحية
4	العضوية في المنظمة	25	علاوات الأطفال
5	المشاركة في الربح	26	قروض بدون فوائد
6	عضوية الأندية	27	مناقص الإعاقاة طويلة الأمد
7	عمولات	287	رسوم التعليم
8	مساعدة طبية مجانية من الشركة	29	خدمات التمريض
9	خدمات وسائط نقل	30	خدمة تمريض منزلية
10	خدمات سكن	31	علاج خارجي
11	خدمات سفر	32	تأمين شخصي ضد الحوادث
12	رعاية أولية	33	خصم نقدي للمشتريين
13	علاوات ادخار	34	نفقات استجمام
14	خطط ادخار	35	تسهيلات استجمام
15	تأمين علاج العيون والأسنان	36	إجازات البحث والتطوير
16	خصم على منتجات الشركة	37	معاش دائم
17	منح دراسية	38	تأمين ضد المرض
18	حق تقييم الأسهم	39	حساب شيكات مجلي
19	خطط علاوات بالأسهم	40	وجبات طعام مجانية
20	خطط شراء أسهم	41	تأمين جماعي للمركبات
21	تأمين جماعي للمنازل	42	تأمين جماعي على الحياة

(جدول 3.2)

<sup>1</sup> (Mondy&Noe,2005)

### المرنة المنافع مجموعة

المصدر :

R.Wayne Mondy ,Robert M.Noë ,**Human Resource Management** ,9th ed ,  
New Jersey: Pearson ,USA ,2005 ,p346 .

يشير إدخال نظام التوقيعات الإلكترونية المعمول به في القانون التجاري الدولي والمحلي ، إلى القانون الأمريكي والذي أقر في عام 2000 ، والخاص بالتصريح بالتوقيعات الرقمية ( الإلكترونية ) والسماح باستخدامها في جميع العمليات التجارية ، والتي كان يلزم فيها استخدام التوقيعات الكتابية من قبل<sup>1</sup>.

فبالإضافة إلى قدرة الموظف على التعرف على جميع الخدمات التي تقدمها له الشركة أو المؤسسة وإمكانية تقديم جميع التفاصيل لمناح تلك الخدمات ، فقد أصبح بإمكان الموظف إتمام التطبيق بأكمله مباشرة على الإنترنت ، مما يؤدي إلى خفض النفقات التي يتكبدها صاحب العمل وضمان ملائمة تلك الخدمات لكل موظف.

تشير مؤسسة " لوسنت " إلى أنها قد حققت مدخرات تصل قيمتها إلى 1.2 مليون دولار في أول الأعوام التي بدأت فيها الاستغناء عن توزيع الأوراق التي تشمل على معلومات خاصة بالخدمات المقدمة للموظفين ، كما توصلت إلى أن الإعلان عن الخدمات المتاحة للموظفين قد يساعد في جذب طاقم العمل عالي الأداء ، لذلك قامت بتوفير معلومات حول تلك الخدمات بموقعها الإلكتروني على شبكة الإنترنت ، بدلا من الاكتفاء بتقديمها من خلال شبكة الإنترنت لطاقم العمل.

ويرى المدير المختص بتقديم الخدمات والمكافآت للموارد البشرية بمؤسسة " لوسنت " أن المضي قدما في طريق توفير تلك المعلومات سيفيد المؤسسة من الناحية الربحية والإنتاجية والتنافسية بشكل ملحوظ

ثالثاً: المزايا الوظيفية والخدمات الخارجية الأخرى

لقد أصبح بالإمكان التعرف على الخدمات المختلفة التي يقدمها الموردون الخارجيون ، وذلك نتيجة لقدرة جميع شبكات الإنترنت على الاتصال بشبكة الإنترنت ، وتعرف بعضا من تلك الخدمات باسم الخدمات الخارجية المقدمة للموظفين ، والتي يقوم فيها المورد بتقديم عدد من الخدمات التي قد تبدو بسيطة ولكنها تحتاج لوقت طويل في التنفيذ فقد يحتاج الموظف إلى أداء العديد من المهام في الوقت نفسه كالتسوق والتوجه لمكتب جوازات السفر وغيرها من المهام الأخرى ، حيث فتحت التقنيات المتطورة لشبكة

<sup>1</sup> هوبكنز، وماركهام مرجع سابق ،ص257.

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-RHM

الإنترنت الطريق لتقديم العديد من تلك الخدمات ، وساعدت الموردين في تقديم خدمات منخفضة التكاليف مثل الرحلات وغيرها من الإجراءات الأخرى.

فعلى سبيل المثال قد يرغب أكثر من موظف يعمل بإحدى الشركات الكبرى متعددة الجنسيات في التوجه لمكتب جوازات السفر في الأسبوع نفسه ، ويمكن للمورد المسئول عن الخدمات الخارجية المقدمة للموظفين إرسال موظف واحد للقيام بجميع المهام المطلوبة مثل التوجه لمكتب جوازات السفر وشراء الاحتياجات المطلوبة وذلك لكل الموظفين الذين يحتاجون للقيام بتلك المهام.

تتيح بعض التقنيات الحديثة التي تقدمها الشركات والمؤسسات للعاملين الاستفادة من خدمات التسوق عبر شبكات الإنترنت والتي تعرض أسعارا تنافسية ، وقد يشمل ذلك خدمات مثل :

1-التعامل مع وكالات السفر.

2-إمكانية التسوق عبر الإنترنت من أحد المتاجر الكبرى.

3-شركات التأمين والعديد من الخدمات المالية الأخرى.

هناك مميزات عديدة لتلك النظم يمكن من خلالها أن تجني الشركات والمؤسسات دخلا كبيرا منها ، حيث تستطيع الشركات والمؤسسات التي تسمح للموردين الخارجين بالتعامل مع موظفيها أن تتقاضى مقابلا نظير تلك الميزة ومن ثم فإن هذا النظام يساعد في توفير دخل ثابت من هذا المصدر.

قد تصبح هناك فرصة أكبر لتقديم مزيد من الأسعار التنافسية للموظفين فيمكن للموردين تقديم مزيد من الأسعار المنافسة نتيجة تعاملهم مع أسواق ضخمة ، لذلك يفضل كثير من الموظفين التسوق عبر الإنترنت من خلال شبكة الإنترنت الخاصة بصاحب العمل عن التسوق الخارجي.

هناك عدد من الوسائل الأخرى التي يمكن من خلالها توظيف التقنيات المتاحة على الإنترنت أن نطاق تلك الخدمات محصور في أمور بعينها ، وهناك بعض الأمثلة التي تشير إلى تنوع تلك الوسائل :

1-يقوم بعض الموظفين بتركيب كاميرات ويب بالحضانة الملحقة بالشركة ليستطيع الآباء الاطمئنان

على أطفالهم.

2-يكون لدى الموظفين ببعض الشركات والمؤسسات معيار لتقييم الحالة المزاجية ببوابتهم الإلكترونية.

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-RHM

وقد يتمثل هذا المعيار في أشكال مختلفة من الوجوه التي تعبر عن كثير من الانفعالات تتراوح ما بين الحزن والسعادة ، ويقوم الموظف بالنقر على تلك الأشكال للتعبير عن الحالة المزاجية بالقسم أو بالشركة أو المؤسسة ككل.

3-يمكن تقديم بعض المسابقات للترويج عن الموظفين.

4-يمكن عرض المقالات الإخبارية مثل التي تقدم أخبارا حول سعر أسهم الشركة أو المؤسسة عبر البوابة الإلكترونية.

5-يمكن تنظيم منتديات بغرف الدردشة ولوحات الإعلانات التي يمكن للأفراد من خلالها إجراء محادثات على الإنترنت أو إعلان سياراتهم للبيع.

### المطلب الثاني :نتائج تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

#### أ- نتائج تطبيق e-HRM بالنسبة للمنظمة

يجب علينا التمييز بين أهداف e-HRM وبين النتائج المتوقعة من HRM نفسها ، فحسب ما سبق فإن أهداف e-HRM تسعى إلى زيادة التوجه الاستراتيجي لإدارة HR ، تحسين الخدمة الموجهة للعاملين ، زيادة الرضا لديهم ، تقليل النفقات وزيادة الكفاءة .

بينما تكون النتائج المتوقعة للمنظمة ومن ضمنها ما سبق ذكره ، النقاط التالية :

1-الالتزام العالي ، بحيث تكون القوى العاملة محفزة وقادرة على الفهم والتفاعل مع الإدارة للتغيير ضمن بيئة المنظمة ، مما يؤدي إلى مستوى ثقة أكبر بين الإدارة والعاملين.

2-قدرات تنافسية عالية ، تدل على قدرة العاملين لتعلم مهمات وواجبات جديدة إذا استدعت الظروف ذلك.

3-توفير التكاليف ، عن طريق الأجور التنافسية وتقليل معدلات دوران العمل ، وقدرة إدارة HR على أداء دور إداري مميز في سبيل تحقيق هدف المنظمة لتقليل التكاليف.

4-ملائمة عالية ، ناتجة عن تشكيل البيئة الداخلية ، نظام الأجور وإدارة الأفراد بما يلائم اهتمامات المنتفعين كافة.

### ب- بالنسبة لإدارة الموارد البشرية 2.6.3 e-HRM نتائج تطبيق

إن e-HRM لا تعني التخلي عن دور إدارة الموارد البشرية ، ولا تعني تركه كما هو ، فمما سبق رأينا تقليصا للمهام الإدارية لإدارة HR وبالتالي تقليص المناصب الإدارية ، وزيادة في التركيز على الأهداف الإستراتيجية ، وبالتالي سيكون طاقم عمل الإدارة من المفكرين والمبدعين.

إن التوجه العام لإدارة الموارد البشرية هو كونها شريك استراتيجي في التخطيط للمنظمة ، وذلك لقدرتها على تزويد المنظمة بمعلومات دقيقة وسريعة باستخدام التكنولوجيا ، كما أصبحت موجهة لخدمة الزبون أكثر من ذي قبل نتيجة التكنولوجيا.

وتلخص هذه النتائج المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بناء على توجهاتها المختلفة في النقاط التالية:

1- المنظمات التي تعتمد التوجه التشغيلي باستخدام e-HRM سيكون للعاملين ومدراء ، التشغيل دورا كبيرا في تنفيذ الخطط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والإجراءات والممارسات ، مما يؤدي إلى طلب أقل على موظفي HR .

2- المنظمات التي تعتمد التوجه العلاقتي باستخدام e-HRM ، سيكون طاقم أصغر كافيا لإدارة الموارد البشرية ، إذا استخدم العاملون ومدراء التشغيل الأدوات المزودة من قبل HR على شبكة الإنترنت.

3- المنظمات التي تعتمد التوجه التحويلي باستخدام e-HRM ، سيكون من الضروري توفر خبراء في

HRM وذلك لصياغة الخطط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

### المطلب الثالث: تحديات تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

يتضمن التفاعل تقديم ابتكارات جديدة ، ويتطلب الابتكار تجربة كل ما هو جديد وقد لا تعمل بعض تلك الأشياء الجديدة كما كان متوقعا لها في البداية ، وكما هو معتاد سيتم التركيز على سلبياتها أكثر من إيجابياتها.

تبنت كثير من المؤسسات والشركات في العقود القليلة الماضية بعض الأفكار الجديدة التي لم تحقق جميع الأهداف المرجوة منها ، على سبيل المثال ، تغيير اسم قسم " شئون العاملين " إلى الموارد البشرية ( وذلك دون أن يلاحظ الكثير حدوث أي اختلاف ) ، وإعادة هيكلة العمليات .

بالشركة وجدوى مقاييس التميز داخل الشركات ( حيث لم يتم الالتزام بكثير منها ) .

الدور الآن على نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، حيث سوف يتبين بمرور الوقت ما إذا كان هذا النظام يستحق كل الدعاية التي تمت له كغيره من الأفكار الجديدة أم لا ، حيث من المتوقع أن يتم الترحيب به كثيرا في البداية ، ثم يعقب ذلك حصر للأخطاء الناتجة عن تنفيذه ، وأخيرا تأتي مرحلة محاولة التطوير وزيادة الإقبال عليه للمزايا التي يوفرها وإلى حد ما يمكن ملاحظة حدوث ذلك بالفعل .

الكثير من الرواد في مجال تنفيذ هذه النظم تعاملوا معها وعرفوا نقاط القوة والضعف ، ويمكن للشركات التي ترغب الآن في تطبيق هذه النظم الاستفادة من تلك الخبرات .

يلعب مديرو أقسام الموارد البشرية دورا مهما في بيان مزايا هذا النظام للآخرين والتحديات التي يفرضها ، ويجب أن تكون التوقعات من تلك النظم واقعية ، حيث يشعر الكثيرون بالإحباط من الأفكار والنظم الجديدة بسبب أن الترويج المبالغ فيه لها جعل الناس يبالغون في انتظار تحقيق المزيد من الأهداف المرجوة منها .

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-RHM

إن من أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية عند التحول إلى أنظمة e-HRM ، والتي من الممكن أن تؤثر على نجاحها أو فشلها هي :

1-إلغاء الحدود بين قسمي الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات ، حيث كان طاقم العمل بقسم

تكنولوجيا المعلومات في الشركات منعزلا إلى حد ما عن غيره من الأقسام الأخرى في الشركة.

بدأ التكامل بين أقسام تكنولوجيا المعلومات والقطاعات الإنتاجية الأخرى بالشركات في الأعوام الأخيرة يتحسن ، حيث أدخلت تكنولوجيا الكمبيوتر بشكل كبير في كل أنشطة العمل اليومية ، وأصبح العاملون بأقسام الموارد البشرية يدركون أهمية نظم الموارد البشرية المحسنة في توفير معلومات فعالة ومفيدة.

2-تحسين مكانة قسم الموارد البشرية ، فعلى عكس نظم الإدارة الخاصة بالموارد البشرية السابقة التي

كانت مستقلة بذاتها ، وكان استخدامها مقتصرًا على العاملين فيها ، تعد نظم الإدارة الإلكترونية للموارد

البشرية متاحة للجميع كما يمكنها إحداث تكامل بينها وبين مختلف الجوانب الخاصة بنظم الشركة.

3-تحويل تركيز قسم الموارد البشرية إلى العملاء ، حيث ينظر الكثيرون إلى مهام الموارد البشرية على

أنها مهام تنفيذية وتقليدية أي أنهم لا يبادرون بالفعل إنما يستجيبون فقط لرد فعل الآخرين.

ويتطلب التنفيذ الصحيح لنظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتشغيلها تحولا في التركيز إلى العملاء ، فيجب أن يتم تحديد العملاء المستهدفين واحتياجاتهم والخدمات التي يمكن تقديمها لهم ، ويجب أن يكون لأقسام الموارد البشرية دور أكثر فعالية ، وأن تساهم بشكل أكبر في الأنشطة اليومية التي تزيد من أرباح الشركة.

4-حاجة العاملين بالموارد البشرية إلى فهم طبيعة عمل الشركة ، حيث يتطلب التكامل بين الموارد

البشرية والعمل الذي يحتاج إلى نظام للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فهم طاقم العمل الجيد لطبيعة العمل.

سيحتاج المتخصص الناجح في نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لمعرفة كيفية عمل القطاعات المختلفة مع بعضها البعض ودور الموارد البشرية في تحقيق ذلك ، وستكون هناك حاجة إلى انتقال المهام المختلفة من وإلى الموارد البشرية باستمرار.

5-فقد العاملين بالموارد البشرية للاتصال مع الأفراد ، فمن المحتمل في أي عملية أتمتة تقليل أهمية العامل البشري والتواصل بين الأفراد.

قد يتسبب إدخال نظم الكمبيوتر في الأعمال التي تتم بين الموظفين وأقسام الموارد البشرية في فقد العاملين بهذه الأقسام الاتصال بالأفراد الذين يهتمون بأمرهم في المقام الأول ، وربما يشعر الموظفون أن الشركة قد قللت من اهتمامها بالعنصر البشري وتعد هذه بعض الأمور التي يجب أخذها في الاعتبار عند تخطيط النظام وتنفيذه.

6-النظر في احتياجات الشركة الفعلية ومعرفة مدى قدرة البنية التحتية الخاصة بها على تلبيةها واتخاذ القرار بشأن تنفيذ النظام الملائم الذي يمكن أن يحقق أقصى فائدة للعمل بالشركة.

7-الحفاظ على مستوى جودة الخدمة ، فهناك احتمال لانخفاض مستويات جودة الخدمة نتيجة لتحويل النظام من تقليدي إلى إلكتروني.

8-تأمين المعلومات ، حيث يعد ذلك ضرورة قانونية وخاصة في ظل انتقال المسؤولية إلى الأفراد العاملين.

9-ضمان الوصول إلى النظام من قبل كافة العاملين ، ومن قبل ذوي الاحتياجات الخاصة.

10-التوافق مع المعايير المتعارف عليها ، وخاصة عند بناء صفحات الويب.

11-مراعاة اختلاف الجوانب الثقافية ، وخاصة عند العمل في بيئة دولية.

### خاتمة

تتطلب تنمية الموارد البشرية مجموعة من المتطلبات ويتجسد ذلك في مجموعة من السياسات لتطبيق الإدارة الإلكترونية التي تتمثل في سياسة التكوين وعملية الاختيار والتعيين وتنمية السلوك الإبداعي التي لها دور على تفعيل الإدارة الإلكترونية .

## الفصل الثالث

### : الجانب التطبيقي

دراسة حالة ميناء مستغانم EPM

تعتبر مؤسسة ميناء مستغانم لما تقدمه من خدمات لزيائنها من مؤسسات وشركات وطنية اما عمومية أو خاصة ،وبصفتها مؤسسة غير منتجة أهدافها تتمثل في تقديم الخدمات للمؤسسات التي تتعامل معها وكسب ثقتهم ،بالإضافة إلى توفير إدارات المؤسسة والتوفيق والتواصل بين المديرات والدوائر والمصالح والخلايا لضمان سير العمل وسنتطرق في هذا الفصل إلى الإستراتيجية المتبعة في تسيير المؤسسة .

#### المبحث الأول : تقديم المؤسسة

إن ميناء مستغانم بصورته العامة له أهمية كبيرة في نمو وتقدم التجارة وميناء مستغانم لا يقل أهمية عن باقي الموانئ الجزائرية فهو يعتبر امتداد لها كما يمثل بالنسبة للمدينة ضرورة حتمية لأنه يساهم في فك العزلة ،فمند إنشائه اتسم بالحادثة والمتابعة للمشاكل الناجمة من فترة إلى أخرى ويتميز عن غيره بخصائصه المتميزة ووظائفه الإدارية .

#### المطلب الأول : لمحة تاريخية عن إنشاء ميناء مستغانم

قبل سنة 1830 م لم يكن لمدينة مستغانم ميناء ،وعلى طول الساحل ما بين صلامندر وخروبة كان هناك شاطئ شاسع على صخور ضخمة وخطيرة الإبحار ، وهذه منطقة القرصنة المسماة بمرسى الغنائم ولهذا لقيت بهذا اسم مدينة مستغانم .

اعتبرت سنة 1840 م تم بناء أول رصيف من الخشب تمهيدا لبناء ميناء مستقبلي ،وبتزايد عدد السكان مع الوقت ازدادت العمليات التجارية ، حصة في الحبوب .

أول مشروع لبناء الميناء يعود تاريخه إلى سنة 1882 م ، حيث بدأت الأشغال فيه سنة 1890 م ن وانتهت 1840 م، تم بناء أول رصيف من الخشب تمهيدا لبناء ميناء مستقبلي ،وبتزايد عدد السكان مع الوقت ازدادت العمليات التجارية ن خاصة في الجنوب .

أول مشروع لبناء الميناء يعود تاريخه إلى سنة 1882 م ن حيث بدأت الأشغال فيه سنة 1890 م ، وانتهت سنة 1960 م ، حيث ظهر أول حوض للوجود ، وفي سنة 1897م ، وصل الحاجز إلى 725 متر ، وطريق السكة الحديدية وصلت الأرضية المسطحة للميناء ولول طريق جنوب غرب بدا سنة

1957 م ، تم إنشاء 430 متر كرسيف حيث ظهر ثاني حوض للوجود ثم تجهيزه الميناء بعد الحرب العالمية بعد ان احتل المرتبة السادسة للموانئ الجزائرية الأخرى ، وذلك إصداره مختلف المتوجات الوطنية ، خمور ، حمضيات ، أنغام ، ويستورد المتوجات المصنعة والاستهلاكية واللات التصنيع بعد الاستقلال ومع المخططات التي وضعت لتطوير الميناء رأى عدا الأخير تطورا في أعماله التجارية في وقد لوحظ ذلك فيما يلي :

- إنشاء مخزن للسكر قدرته 15000 طن وقد شرع العمل بع في 1970م .
- شراء معدات كالرافعات والعربات لرفع الثقال .
- موقع سند جر السفن والذي خصص لسنتين سعة كل سند 100طن .
- موقع للإضاءة كامل الحراسة ، الإثقال في 1982.
- وضع مخزن للحبوب سعته 30000 طن سنة 1987م.
- برنامج إعداد مربط السفن ثاني اقتدي :
- إنشاء رصيف تجاري جديد طوله 237 متر سنة 1988 م ، وتم استغلاله في نفس السنة ومضخات ب 70 متر .
- إنشاء أصفى عائمة للصيد 1987 م . طولها 93 متر .
- دعم سند جر للسفن بسند مركزي ثالث سعته 250 طن.

### المطلب الثاني : هياكل ميناء مستغانم

فيما قبل الهيكلة كانت مؤسسات:

الشركة الوطنية للشحن والتفريغ .

المكتب الوطني للموانئ .

قسم من الشركة الملاحة البحرية .

أما فيما بع الهيكلة أصبحت مؤسسة ميناء مستغانم ميناء تضم :

- الشركة الوطنية للشحن والتفريغ .

- واجهة ميناء مستغانم .

- مصلحة السحب والقطر.

جمعت الثلاث و هذه ووضعت تحت اسم ميناء مستغانم ، وذلك حسب مرسوم 287/82 صدر 14 أوت 1982 م ، وبدأت المؤسسة نشاطها ابتداء من شهر نوفمبر 1982 م .

### 1. المهام الأساسية للمؤسسة الهيكلية :

- تسيير الأملاك العمومية والمؤسسة واستغلال وتطوير الميناء .
- احتكار عملية المناولة ، نشاطات وعمليات الشحن ، القيادة وربط السفن
- تحصلت مؤسسة ميناء مستغانم منذ 29 فيفري 1989 م ، على استقلالية التسيير من الشركة الجزائرية الأولى التي تتميز بوضعية مالية متوازنة.
- منذ 1989 م، تم تحويل مؤسسة ميناء من مؤسسة عمومية ذات طابع اجتماعي الى مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي .

### 2. المهام الشركة التساهمية :

- تسيير الاستغلال والتطوير نشاطات ميناء مستغانم .
- استغلال منشآت وتجهيزات الميناء .
- القيام بإعمال الصيانة ، التهيئة البنية الفوقية للميناء .
- القيام بعملية الرص وربط السفن .
- القيام بكل عملية تجارية ، مالية ، صناعية ، منقولات عقارات التي لها صلة مباشرة أو غير مباشرة بالهدف الاجتماعي للمؤسسة .

### المطلب الثالث : الخصائص

#### الوضعية الجغرافية :

يقع ميناء مستغانم في الجهة الشرقية خليج ارزويو مابين خط العرض مابين العرض 35 ° ، 56 ° شمالا و خط طول 5.00 ° شرق .

منفذ مرور الدخول الشمال الشرقي :العمق 12 متر , عرض 100 متر .

#### الأحواض :

أول حوض : HA14

العمق 6.77م الى 8.17 م

الحوض الثاني H A 16

أ. القدرة الاستقبال والمعالجة :

- ارض مليونة.
- واجهة تجارية 600000 م<sup>2</sup>.
- الرصيف الشمالي الشرقي 3750 م<sup>2</sup>.
- رصيف الغرب 24560 م.
- حبس أو سجن استغلال 7700 م<sup>2</sup>.
- رصيف جديد 22600 م<sup>2</sup>.
- مخزن الجنوب الغربي 21300 م<sup>2</sup>.
- مخزن للأحواض المحيطة بالرصيف 17 بمساحة 8100 م<sup>3</sup> منها 5500 م للاستعمال التجاري
- حظيرة الحمالات 15000 م<sup>3</sup> التي لها القدرة حمل 1500 حمالة في السنة .
- تركيبة متخصصة :
- مركز الزفت أو الغاز : أنشئ سنة 1929 م ، فوق الرصيف الشمالي الشرقي قدرته على تخزين 4700 طن لمعالجة 30000 طن في سنة .
- مطمورة السكر : استقبلت سنة 1971 م فوق الرصيف الغربي قدرته على الاستقبال 1600 طن لتحويل 150000 طن في السنة .
- تركيبات أخرى سفينة السحب ، جسرا للمرافعة لحمل 50 طن .

### المطلب الرابع : الوظائف الإدارية للميناء .

أ. **المديرية العامة :** مكلفة بالاستقبال والربط والتنشيط والمراقبة لكل النشاطات المتعلقة بالتسيير والتطوير ن مع المساعد المدير العام ، و من خلال المخطط العم للمؤسسة لا حضنا انها مقسمة الى خمس مديريات التي بدورها مقسمة الى دوائر ن ويتفرع من الدوائر المصالح ، وتتفرع منها خلايا وبالتالي يمكننا القول انه يوجد ترابط دائم ومتواصل بين مختلف مديريات المؤسسة .

ب. **مديرية الموارد البشرية :** هي مكلفة بتنظيم وتنفيذ كل النشاطات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية والعلاقات العامة ن وهي تسهر على تطبيق القوانين الاجتماعية وهي تقسم الى 3 دوائر .

- دائرة الأشخاص والتكوين التي يتفرع منها 3 مصالح هي :
- مصلحة المستخدمين والتكوين .
- المصلحة الاجتماعية .
- مصلحة الأجور والأعباء
- دائرة الشؤون الاجتماعية والثقافية والتي يتفرع منها مصلحتين هي :
- مصلحة الشؤون الاجتماعية .
- مصلحة التنشيط والثقافة .

ت. **دائرة الأعمال العامة :** والتي تتفرع إلى 3 مصالح هي :

- مصلحة الإمكانيات العامة
- مصلحة تسيير المحزونات .
- مصلحة التموين بالأشياء الضرورية .

مديرية المالية والمحاسبة هي أساس المؤسسة ، حيث إنها تجمع ما بين كل مديريات ، فهي تشارك في تحديد نشاط الأهداف العامة ، وتسهر على هذه الأهداف مع السياسة المالية للمؤسسة ، والتي بتنفيذها تملك سجلات المحاسبة للعمليات المالية ، وتنتبت كل الوثائق الملزمة من طرف القانون الداخلي وتتفرع إلى دائرتين هما :

دائرة المحاسبة وتحتوي على مصلحتين هما:

- مصلحة المحاسبة العامة .
- مصلحة المحاسبة التحليلية .

ث. دائرة المالية : وتحتوي على مصلحتين هما :

- مصلحة المالية .
- مصلحة التغطية .

ج. مديرية الاستثمار التجاري : تعتبر رأس المؤسسة تحتوي على دائرتين هما :

دائرة التجارة : وتحتوي على المصلحتين

- مصلحة الفواتير والمجلات .

- مصلحة الإحصاء

- دائرة الخدمات والشحن وتحتوي على مصلحتين :

- مصلحة التخزين والتفريغ .

- مصلحة التخزين .

- وتضم أيضا خليتين : خلية الدراسات والتخطيط و خلية التسويق .

ح. مديرية القبطنة : مكلفة بالتسيير الأحسن لحركة البواخر وقت دخولها إلى الميناء وحتى

خروجها ، ومن مهامها حماية ووقاية أشغال الميناء . واحترام القواعد الخاصة بالاستغلال

كما نجد مصلحة الشرطة و الأمن التي تعمل على حماية ووقاية أشغال الميناء وتنقسم إلى

دائرتين:

- دائرة الشرطة والأمن وتتشكل من فرعيين هما

- فرع حراس الميناء

- فرع الضباط

- دائرة الملاحة : وتتفرع إلى المصلحتين .

- مصلحة القيادة.

- كوقف عربات الشحن.

خ. مديرية الإشغال والصيانة : تعمل هذه الأخيرة على التنبؤ ، التنظيم ، الربط ومراقبة جميع

الأشغال والصيانة وهي تنقسم إلى دائرتين هما : دائرة الصيانة وتحتوي على مصلحتين هما

- مصلحة الأدوات والعتاد

- مصلحة الصيانة.

- دائرة الأشغال وتحتوي على مصلحة واحدة وهي :

- مصلحة الأشغال والنظافة .

المبحث الثاني : واقع الادارة الموارد البشرية الكترونيًا في مؤسسة ميناء مستغانم

### المطلب الأول : إجراءات الدراسة الميدانية

في إطار تصميم استبان الدراسة لجمع البيانات الميدانية من مجتمع الدراسة بعد أن راجع الكثير البحث في الكتب والدراسات السابقة في مجال إدارة الموارد البشرية إلكترونياً والإدارة الإلكترونية ، وإجراءات مقابلات عديدة مع الموظفين الذين لهم علاقة بموضوع الدراسة من موظفي مراكز تكنولوجيا المعلومات ، موظفي شؤون الموظفين ، موظفي وحدة الجودة ومع الإحصائيين لمعرفة الطريقة الأمثل لتصميم الاستبيان ، حيث تم تصميم استبان مكونة من 10 درجات ، مما يعطي للمبحوث مجال أوسع للإجابة ، وقد كانت درجة الإجابة لكل فقرة ( 10 ) درجات بحيث كانت أقل الإجابات هو " 1 " ويعني عدم الموافقة التامة على الفقرة ، أعلى الإجابات الرقم " 10 " ويعني الموافقة التامة على الفقرة ، ونقطة الحياد هنا 6 "

تم إعداد الاستبانة على عدة مراحل كما يلي:

- 1- إعداد استبان أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- 2- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- 3- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- 4- تم عرض الاستبانة على مجموعة من عمال الادارة الموارد البشرية ملحق رقم " 1 " والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- 5- إجراء دراسة استطلاعية ميدانية أولية للاستبانة وتعديل ما يلزم.
- 6- توزيع الاستبانة على جميع أفراد المجتمع لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

#### أ- توزيع الاستبانة

لأغراض تعزيز نتائج الدراسة بأحد فروع مجالات الدراسة ، وهي الإدارة الإلكترونية ، قمت باستخدام طريقتين لتوزيع الاستبانة ، الطريقة التقليدية الورقية والتي تم توزيعها باليد ، والطريقة الثانية وهي الاستبانة الإلكترونية.

في البداية ظن الباحث أن تلك الإمكانية متاحة لدى المؤسسة ميناء مستغانم ، ولكنه تفاجأ بعدم توفرها ، وعند الاستفسار عن السبب اتضح أن قسم البرمجة عرض هذه الخدمة قبل عام على من قبل قسم مصلحة الإحصاء العليا التي لم ترد عليهم بخصوصه.

## الفصل الثالث : الجانب التطبيقي دراسة حالة ميناء مستغانم EPM

قمت بالاستعانة بأحد المواقع وهو موقع مشهور Google Drive المختصة بتصميم الاستبيانات واستطلاعات الرأي ، حيث وجد تعاونا كبيرا منهم ، وقام بمساعدة مهندس مختص في تكنولوجيا المعلومات بالتنسيق والتعاون مع إدارة الموقع لتوجيه تصميم نموذج الاستبيان بالهيئة المناسبة للباحث وبطريقة سهلة لبحث.

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة الإلكترونية ، قامنا بنشرها بنشرها على موقع التصميم على الرابط ثم توزيع الرابط من خلال مجموعة ناشطة لدى مواقع التواصل الاجتماعي لدى عمال مؤسسة ميناء مستغانم ،  
<http://www.port-mostaganem.dz/> ،

حيث قام الأخ / محمد مشكورا بتوزيعها ، ومن خلال مركز تكنولوجيا و الاحصاء المعلومات في مؤسسة مستغانم على عينة الدراسة من خلال البريد الإلكتروني الخاص بي [Fathi200906@hotmail.com](mailto:Fathi200906@hotmail.com)

حيث قام الأخ / الطالب محمد صالح مشكورا بمساعدة بتوزيعها على شبكة الانترنت .  
وجد الباحث صعوبة في توزيع الاستبانة الإلكترونية من خلال البريد الإلكتروني من خلال جمع المعلومات الخاصة بالبريد الإلكتروني لعدم توفر قائمة مراسلات بريدية حديثة لعينة الدراسة ، مما اضطر الباحث إلى توزيع الرابط الإلكتروني للاستبانة على ورقة مطبوعة بشكل شخصي.

النسبة المئوية	استبانة ورقية	النسبة المئوية	استبانة الكترونية	التكرار	المؤسسة
7.75	5	34.12	35	40	EPM

وبالرغم من توزيع الاستبانة بشكل كامل إلكترونياً ، إلا أن نسبة كبيرة من أفراد العينة طلبوا استبانات ورقية ، حيث يوضح الجدول ( 1.3 ) نسبة الاسترداد الإلكتروني والورقي للاستبانة من قبل أفراد العينة.

جدول نسبة استرداد الاستبانة الورقية والإلكترونية الصالحة للتحليل حسب متغير المؤسسة

يوضح الجدول من استبانة الورقية (5%) أن ما نسبته ( 34.12 %) من الاستجابة الإلكترونية كانت في المؤسسة ميناء مستغانم ويعمل الباحث ذلك باستخدام المراسلات الإلكترونية داخل المؤسسة بشكل كبير ، أما الطريقة التقليدية حيث الاعتماد أكثر علي عدم استعمال الموظفين للبريد الإلكتروني الخاص بالمؤسسة بشكل رسمي بلغت تلك النسبة (5%) ، وتم توزيع الرابط الإلكتروني للاستبانة على ورقة مطبوعة بشكل شخصي ، حيث كان يرغب الباحث بالحصول على معدل الاستجابة للبريد الإلكتروني

### ب- محتويات الاستبانة

تكونت الاستبانة من قسمين ، حيث احتوى القسم الأول على الخصائص العامة لمجتمع الدراسة ، والقسم الثاني من خمسة مجالات تتناول جوانب الدراسة.

أولاً : القسم الأول

تتناول هذا القسم الخصائص العامة لمجتمع الدراسة وشمل ما يلي:

- 1- متغير المؤسسة
- 2- متغير الفئة العمرية
- 3- متغير المؤهل العلمي
- 4- متغير عدد سنوات الخدمة
- 5- متغير فئة الوظيفة
- 6- متغير المسمى الوظيفي

ثانياً : القسم الثاني

يتكون من خمسة مجالات تشمل جوانب مختلفة من الدراسة ، سعى الباحث من خلالها تغطية كافة جوانب موضوع دراسته وهي كالتالي:

1- المجال الأول يناقش وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة ، وهو مكون من ( 17 ) فقرة.

2- المجال الثاني يناقش دعم إدارة الجامعة نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية ، ويتكون من ( 19 ) فقرة

3- المجال الثالث يناقش توفر بنية تحتية لدى مراكز تكنولوجيا المعلومات ويتكون من فقرة ، وهذا

المجال خاص بأفراد عينة العاملين في مراكز تكنولوجيا المعلومات.

4- المجال الرابع يناقش نظام الجامعة في إدارة الموارد البشرية ، ويتكون من 18 فقرة

5-المجال الخامس يناقش نظام مؤسسة في تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية ويتكون من 17 فقرة .  
وبذلك يبلغ مجموع فقرات الاستبانة ( 88 ) فقرة ، روعي فيها خصائص مجتمع الدراسة كونهم من المستويات الإدارية العليا العاملين في مؤسسة ميناء مستغانم ومن موظفي مراكز تكنولوجيا المعلومات الذين يساعدون تلك المستويات في عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية. ولكنه لم يتمكن لظروف خاصة بالمؤسسة .

### المطلب الثاني : المعالجات الإحصائية المستخدمة

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لمعالجة البيانات إحصائيا ،  
( Package For Social Sciences Statistical ) ويرمز له بالاختصار ( SPSS ) وذلك ، حتى  
يجيب الباحث على تساؤلات الدراسة حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات : لوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة للمتغيرات الوظيفية، وتحديد استجابات أفرادها نحو محاور الدراسة.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ : لحساب معاملات ثبات الاستبانة ، ومعامل ثبات كل محور من محاور الدراسة.
- 3-معامل ارتباط بيرسون : لقياس صدق الفقرات .
- 4- اختبار كولومجروف - سمرنوف : لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- 5-اختبار One sample t test : لتحليل فقرات الاستبانة وفرضيات الدراسة.
- 6- Independent Samples T- Test : لفحص الدلالة الإحصائية للفروق التي ترجع إلى المتغيرات الشخصية ، وللمقارنة بين فئات الدراسة والتي تشمل فئتين فقط.
- 7- One Way ANOVA : اختبار لفحص الدلالة الإحصائية للفروق التي ترجع إلى المتغيرات الشخصية ، وللمقارنة بين فئات الدراسة والتي تشمل أكثر من فئتين.

## المطلب الثالث : نتائج الدراسة وتفسيرها

### أ- اختبار التوزيع الطبيعي

تكون قاعدة القرار أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة Sig أكبر من 5%، وفي حال كان عدد الحالات أكبر من ( 50 ) نستخدم اختبار Kolmogorov-Smirnov و بالتالي نستخدم الاختبارات العلمية لفحص النتائج

يوضح الجدول ( 1.6 ) نتائج ذلك الاختبار ، حيث أن قيم مستوى الدلالة كلها أكبر من 5% ، مما يعني أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

### ب- تحليل فقرات الدراسة المجال الأول

يناقش المجال الأول وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة ، ويتكون من ( 17 ) فقرة

## الفصل الثالث : الجانب التطبيقي دراسة حالة ميناء مستغانم EPM

تحليل فقرات المجال الأول ( وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة ).

مسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي
1	مفهوم إدارة الموارد البشرية إلكترونياً واضح لديك	8.16	81.63
2	إدارة الموارد البشرية إلكترونياً تحقق ميزة تنافسية EPM	8.66	86.59
3	إدارة الموارد البشرية إلكترونياً تخفض عدد المراجعين لإدارة الموارد البشرية	8.60	86.05
4	إدارة الموارد البشرية إلكترونياً تخفض النفقات المالية الإدارية	8.75	87.52
5	إدارة الموارد البشرية إلكترونياً تحقق مرونة أكبر في العمل	8.30	83.02
6	يؤدي استخدام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً إلى سرعة الحصول على الموارد البشرية الكفوة	8.06	80.62
7	إدارة الموارد البشرية إلكترونياً تجنب الأخطاء البشرية في إدارة الموارد البشرية	7.78	77.83
8	يؤدي استخدام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً إلى توفير إمكانية العمل عن بعد من خلال الإنترنت	8.36	83.64
9	إدارة الموارد البشرية إلكترونياً تسهل التفاعل بين إدارات EPM	8.33	83.33
10	يؤدي استخدام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً إلى سرعة الحصول على المعلومات الخاصة بالموظفين	9.01	90.08
11	يؤدي استخدام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً إلى دقة المعلومات الخاصة بالموظفين	8.47	84.73
12	تساعد إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في عملية اتخاذ القرارات	8.12	81.24
13	يساهم توفر إدارة موارد بشرية إلكترونية في زيادة كفاءة الموظف	7.94	79.38
14	يساهم توفر إدارة موارد بشرية إلكترونية في زيادة كفاءة العمليات الإدارية في EPM	8.57	85.66

84.50	8.45	تعزز إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التكامل بين القطاعات الوظيفية المختلفة	15
86.90	8.69	يؤدي استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية إلى تحسين الخدمات المقدمة للموظفين	16
78.68	7.87	تحقق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً مشاركة الموظف في تنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية	17
83.61	8.36	جميع الفقرات	

### جدول رقم 2.3

يوضح الجدول (2.3) الاستجابة من قبل المبحوثين لفقرات المجال الأول ، حيث تتلخص تلك النتائج فيما يلي:

1- نتائج كل فقرة ايجابية .

2- بلغ الوزن النسبي لكل فقرة أكبر من ( 60 % ) ، والمتوسط الحسابي أكبر من 6.

3- .الوزن النسبي لكل الفقرات بلغ ( 83.61 % ) والمتوسط الحسابي ( 8.36 ) .

تفسير النتائج :

1-يوجد موافقة من عينة الدراسة على وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً ، حيث بلغ الوزن

النسبي لكل الفقرات ( 83.61 % ) والمتوسط الحسابي(8.36) .

2-الفقرات كلها كانت ايجابية ، وهذا يعني موافقة أفراد العينة عليها بدرجة كبيرة ، حيث أن كل النتائج

مقبولة إحصائياً وفوق المتوسط الحسابي(6) .

3-يساعد وضوح أهمية e-HRM في تعزيز عملية التحول نحو إدارة الموارد البشرية الإلكترونية .

تحليل فقرات المجال الثاني

تحليل فقرات المجال الثاني ( دعم إدارة EPM نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية )

مسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي
1	التحول إلى الإدارة الإلكترونية يتناسب مع استراتيجية EPM	8.52	85.19
2	يوجد قرارات رسمية تخص التحول إلى الإدارة الإلكترونية	7.35	73.49
3	لا توجد معارضة تنظيمية للتحول إلى الإدارة الإلكترونية	7.97	79.69
4	تروج EPM من خلال ثقافتها التنظيمية لأهمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية	7.73	77.29
5	تسعى EPM إلى الحصول على اعتماد قانوني للتوقيع الإلكتروني	5.91	59.15
6	توفر EPM بريد إلكتروني خاص لكل موظف	7.43	74.34
7	يستعمل البريد الإلكتروني كقناة اتصال مفتوحة باتجاهين بين كافة موظفي EPM	7.60	76.05
8	المراسلات الإلكترونية الداخلية معتمدة رسميا في EPM	5.57	55.66
9	يوجد لدى EPM تحليل مستمر لنقاط القوة والضعف في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	7.06	70.62
10	تدعم EPM مركز تكنولوجيا المعلومات بالكفاءات البشرية لتحقيق التحول إلى الإدارة الإلكترونية	6.57	65.66
11	توفر EPM الدعم المالي المطلوب لتحقيق التحول إلى الإدارة الإلكترونية	5.54	55.43
12	توفر EPM التجهيزات اللازمة لتشغيل أنظمة الإدارة الإلكترونية	7.05	70.47
13	تشارك الإدارات المختلفة في وضع الخطط الاستراتيجية التي تخص التحول إلى الإدارة الإلكترونية	6.61	66.12
14	يتم تعديل الهيكلية الإدارية بما يتناسب مع التحول إلى الإدارة الإلكترونية	6.22	62.17
15	يتم إعادة هندسة العمليات الإدارية بما يتلاءم مع التحول إلى الإدارة الإلكترونية	6.93	69.30
16	يتم تدريب الموظف على الأنظمة الإدارية المحولة إلكترونياً	6.91	69.15
17	تستخدم إستراتيجية الجمع ما بين الأعمال التقليدية والإلكترونية	7.17	71.71
18	يتم تطوير قيادة إدارية تتعامل بفعالية مع التغيرات المتسارعة في وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	7.22	72.25
19	توفر EPM وسائل الاتصال المختلفة مع كافة المستويات الإدارية	8.33	83.26
	جميع الفقرات	7.04	70.37

جدول رقم (3.3)

يناقش المجال الثاني دعم إدارة المؤسسة EPM نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية ، ويتكون من ( 19 ) فقرة ويوضح الجدول ( 3.3 ) نتائج حيث نلخصها فيما يلي :

1-نتائج الفقرات من 1 حتى 19 كانت ايجابية حيث بلغت نسبة تفوق 60 بالمئة وومتوسط الحسابي اكبر من 6 .

كانت نتائج الفقرتين (8 ، 11 ) سلبية حيث بلغ نسبة المئوية لهما أقل من 60 ز متوسط الحسابي لا يتعدى 6.

2-كانت نتائج الفقرتين (14.5) محايدة .

3-الوزن النسبي لكل الفقرات بلغ ( 70.37 % ) والمتوسط الحسابي ( 7.04 ) .

### تفسير النتائج:

1-يوجد موافقة من عينة الدراسة على دعم إدارة الجامعة نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية ، حيث بلغت النسبة لكل الفقرات ( 70.37 % ) والمتوسط الحسابي(7.04) .

2-يساعد توفر دعم إدارة EPM نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية في التحول إلى أنظمة e-HRM .

### أ. تحليل فقرات المجال الثالث

يناقش المجال الثالث توفر بنية تحتية لدي مركز تكنولوجيا المعلومات ، ويتكون من 17 فقرة ويوضح الجدول ( 4.3 ) .

تحليل فقرات المجال الثالث ( توفر بنية تحتية لدى مركز تكنولوجيا المعلومات )

الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
79.35	7.94	يتوفر لدى المركز رؤية استراتيجية واضحة لتحويل أنظمة EPM الإدارية إلى أنظمة إدارة إلكترونية	1
77.74	7.77	يوجد لدى المركز قرارات إدارية تتعلق بتطبيق الإدارة الإلكترونية	2
70.00	7.00	يوجد دراسات علمية لمتطلبات الإدارة الإلكترونية	3
67.74	6.77	يوجد مشروع قيد التنفيذ لتحويل أنظمة EPM الإدارية إلى أنظمة إدارة إلكترونية	4
74.19	7.42	يساهم المركز بنشر الثقافة الإلكترونية بين موظفي EPM	5
73.23	7.32	الكفاءات البشرية المتوفرة قادرة على انجاز مشروع التحول إلى الإدارة الإلكترونية	6
63.87	6.39	يتوفر أنظمة معلومات إدارية لكافة الأنظمة الإدارية في EPM	7
64.52	6.45	أنظمة المعلومات الإدارية المتوفرة تعتبر كافية لبناء نظام الإدارة الإلكترونية	8
75.81	7.58	أجهزة الحاسوب المتوفرة حاليا تعتبر كافية عمليا لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية	9
76.13	7.61	أجهزة الخادم المتوفرة حاليا تعتبر كافية عمليا لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية	10
82.26	8.23	الشبكة الداخلية المتوفرة حاليا تعتبر كافية عمليا لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية	11
84.19	8.42	اتصال الإنترنت المتوفر حاليا يعتبر كاف عمليا لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية	12
82.90	8.29	تتوفر الحماية اللازمة للبيانات	13
77.10	7.71	تتوفر التجهيزات اللازمة لمواجهة الكوارث والأزمات الطارئة	14
82.26	8.23	يتوفر الدعم الفني المستمر للمستخدمين	15
50.65	5.06	يتعاون المركز مع مؤسسات القطاع الخاص لتنفيذ بعض المكونات البرمجية لأنظمة الإدارة الإلكترونية	16
75.48	7.55	التعاون والتنسيق يتم باستمرار بين موظفي المركز وموظفي الدوائر الأخرى بغرض الوصول إلى نظام إدارة إلكترونية بجودة عالية	17
73.97	7.4	جميع الفقرات	

يوضح الجدول ( 4.3 ) الاستجابة من قبل المبحوثين العاملين في مراكز تكنولوجيا

المعلومات لفقرات المجال الثالث ، حيث نوجز تلك النتائج فيما يلي :

1-نتائج الفقرات 1 (،2،3،5،6،9،10،11،12،13،14،15،17) حيث بلغت نسبة للفقرات ( 60% ) .  
والمتوسط الحسابي أكبر من ( 6 ) .

تفسير النتائج :

يوجد موافقة من عينة الدراسة على توفر بنية تحتية لدي مركز تكنولوجيا المعلومات ،حيث كلها كانت ايجابية ، وهذا يعني موافقة أفراد العينة عليها بدرجة كبيرة ، حيث أن كل النتائج مقبولة إحصائيا وفوق المتوسط الحسابي 6 .

### تحليل فقرات المجال الرابع

يناقش المجال الرابع نظام مؤسسة ميناء مستغانم في إدارة الموارد البشرية ، ويتكون من 18 فقرة .

تحليل فقرات المجال الرابع ( نظام الجامعة في إدارة الموارد البشرية )

جدول رقم (5.3)

مسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي
1	تستخدم وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تخطيط الموارد البشرية	7.00	70.00
2	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة من خلال بوابة EPM	8.84	88.37
3	تقدم طلبات التوظيف إلكترونياً	5.74	57.44
4	تستخدم المقابلات الإلكترونية في عملية التوظيف	5.43	54.26
5	تستخدم الاختبارات الإلكترونية في عملية التوظيف	5.29	52.87
6	تسجيل الحضور والانصراف يتم إلكترونياً	8.74	87.36
7	نظام الحضور والانصراف مرتبط إلكترونياً بنظام الأجور	5.22	52.17
8	يتم تقييم أداء الموظفين من قبل المشرف إلكترونياً	5.88	58.76
9	تتم التغذية الراجعة للموظف إلكترونياً	6.84	68.45
10	يتم تخطيط المسار الوظيفي إلكترونياً	5.37	53.72
11	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية إلكترونياً	5.37	53.72
12	يتم تدريب الموظفين باستخدام وسائل التدريب الإلكترونية المختلفة	6.67	66.74
13	تتم الإحالة للمعاش إلكترونياً	5.06	50.62
14	يتم إنهاء الخدمة إلكترونياً	5.27	52.71
15	إدارة خدمات موظفي EPM تتم بطريقة إلكترونية من خلال بوابة خدمات الموظفين	7.71	77.05
16	بوابة خدمات الموظفين سهلة الاستخدام	8.59	85.89
17	يتم تزويد الموظفين بالنماذج الإلكترونية الخاصة بشؤون الموظفين من خلال بوابة خدمات الموظفين	6.24	62.40
18	نظام خدمات الموظفين مرتبط بنظام الأجور	5.76	57.60
	جميع الفقرات	6.39	63.89

تحليل فرضيات الدراسة

تناولت في دراستي عدة فرضيات حاول من خلالها التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في مؤسسة ميناء مستغانم ، وتلك الفرضيات هي:

1-يؤثر وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة تأثيراً ذو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً.

2-يؤثر دعم إدارة الجامعة نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية تأثيراً ذو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً.

3-يؤثر توفر بنية تحتية لدى مركز تكنولوجيا المعلومات في الجامعة تأثيراً ذو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً.

4-يؤثر نظام EPM في إدارة الموارد البشرية تأثيراً ذو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية إلكتروني.

5-يؤثر نظام EPM في تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية تأثيراً ذو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً.

6-يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة تعزى للمتغيرات الشخصية

وفي الفقرات التالية قامت بإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لاختبار صحة تلك الفرضيات وربطها بنتائج الدراسات السابقة.

### تحليل الفرضية الأولى :

تنص الفرضية الأولى على ما يلي " : يؤثر وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة تأثيراً ذو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً. "

لاختبار العلاقة بين واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في وبين وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة ، ويوضح جدول نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (6.3)

الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفرضية
83.61	8.36	يؤثر وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة تأثيراً ذو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

### أ. تحليل الفرضية الأولى

يتضح من جدول ( 8.6 ) أن متوسط درجات الإجابة بلغ ( 8.36 ) وهو أكبر من المتوسط الجدول ، وهي أكبر من قيمة بنسبة 83.61 % وها مايو ضح بالقبول بالفرضية البديلة التي تنص على أن " يؤثر وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة تأثيراً ذو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً. "

إن وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة له أثر كبير في قبول التحول إلى الإدارة الإلكترونية بشكل عام ، وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية بشكل خاص ، وتتوافق هذه النتيجة مع الدراسات التالية:

- 1-دراسة Ruel&others,2004 : من حيث فائدة وأهمية e-HRM كابتكار يجب عدم إغفاله سواء للإدارة أو للأفراد ، وبضرورة تغيير عقلية المدراء والموظفين لتفهم فائدة وأهمية e-HRM .
- 2-دراسة (Strohmeier, 2007) التي توصلت إلى أن المعرفة في هذا الموضوع متوفرة بشكل كافي لإدراكه كإبداع وابتكار وتجديد في مجال إدارة الموارد البشرية لمواجهة تغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

### تحليل الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على ما يلي " : يؤثر دعم إدارة الجامعة نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية تأثيراً ذو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً. "

لاختبار العلاقة بين واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في مؤسسة ميناء مستغانم وبين دعم إدارة نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية ويوضح جدول ( 7.3 ) نتائج هذا الاختبار.

الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفرضية
70.37	7.04	يؤثر دعم إدارة EPM نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية تأثيراً ذو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

جدول رقم (7.3)

### تحليل الفرضية الثانية

يتضح من جدول ( 7.3 ) أن متوسط درجات الإجابة بلغت ( 7.04 ) بنسبة 70.37 %

وهذا ما يوضح والقبول بالفرضية البديلة التي تنص على أن يؤثر دعم مؤسسة ميناء مستغانم نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية تأثيراً ذو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً . إن دعم مؤسسة ميناء مستغانم نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية له أثر في التحول إلى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ، وهذه النتيجة تتوافق مع الدراسات التالية:

1-دراسة ( Parry&others2007 ) من حيث أن تطبيق استخدام التكنولوجيا ضمن الموارد البشرية يجب أن يكون محورا رئيسيا في المنظمة وأيضاً أهمية مشاركة الموظفين الجديدة في تطوير الأنظمة.

2-دراسة Ruel&others2004 في أن e-HRM تحقق التكامل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة وتستخدم لتحقيق التوحيد والتكامل للمعلومات.

3-دراسة Baloh&Trkman, 2003 في أن استخدام وسائل ICT يعمل على تغيير نمط القيادة في المنظمات ، تغيير هيكلية المنظمات ، تغيير بيئة عمل المنظمات وتغيير وظائف الأفراد وإجراءات العمل

### تحليل الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على ما يلي " : يؤثر توفر بنية تحتية لدى مركز تكنولوجيا المعلومات فيمؤسسة ميناء مستغانم تأثيراً ذو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً. " لاختبار العلاقة بين واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في مؤسسة ميناء مستغانم وبين توفر بنية تحتية لدى مركز تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة .

جدول (3.8)  
تحليل الفرضية الثالثة

الوزن	المتوسط الحسابي	الفرضية
73.97	7.40	يؤثر توفر بنية تحتية لدى مركز تكنولوجيا المعلومات في EPM تأثيراً ذو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

يتضح من جدول ( 8.3 ) أن متوسط درجات الإجابة بلغ ( 7.40 ) وهو أكبر من المتوسط بنسبة 73.97 مما يوضح بالقبول بالفرضية البديلة التي تنص على أن " يؤثر توفر بنية تحتية لدى مركز تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة مسناء مستغانم تأثيراً ذو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً. " إن توفر بنية تحتية لدى مركز تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة ميناء مستغانم له أثر في التحول إلى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ، وهذا يتوافق مع الدراسات التالية :

1-دراسة (شعبان)، 2006 في ضرورة التمكن من تقنيات العصر لجميع المستويات الإدارية في المنظمة من أجل زيادة مقدرة الموارد البشرية.

2-دراسة (الجداية 2008) في وجود علاقة ارتباط إيجابية بين مستوى استخدام أدوات ICT داء الكلي للأعمال وبين مستوى استخدام الإنترنت والعمل بروح الفريق ،الواحد.

3-دراسة (هارون 2005) التي أوصت بضرورة الدخول بقوة إلى عصر المعلومات والمنافسة التكنولوجية ، وأهمية نقل التكنولوجيا واستيعابها وتوطينها وتحويلها إلى تقنية إنتاج.

4-دراسة (أبو سبت 2005 ) التي أوصت بضرورة تطوير نظم المعلومات الإدارية المحوسبة ، وذلك تبعا للمستحدثات التكنولوجية الحديثة ،الاستمرار في تطوير المستوى التنظيمي لدوائر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة ،زيادة جودة المعلومات والعمل على رفع كفاءة العاملين فيها.

### تحليل الفرضية الرابعة

تنص الفرضية الرابعة على ما يلي " : يؤثر نظام مؤسسة ميناء مستغانم في إدارة الموارد البشرية تأثيراً ذو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً."

لاختبار العلاقة بين واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في مؤسسة ميناء مستغانم في إدارة الموارد البشرية وبين نظام المؤسسة

#### جدول رقم (9.3)

مستوى المعنوية	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفرضية
0.001	3.457	63.89	6.39	يؤثر نظام EPM في إدارة الموارد البشرية تأثيراً ذو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

#### تحليل الفرضية الرابعة جدول رقم (9.3)

يتضح من جدول ( 9.3 ) أن متوسط درجات الإجابة بلغ ( 6.39 ) بنسبة 63.89 % ما يوضح والقبول بالفرضية البديلة التي تنص على أن " يؤثر نظام مؤسسة

ميناء مستغانم في إدارة الموارد البشرية تأثيراً ذو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً. "

إن نظام الجامعة في إدارة الموارد البشرية له أثر في التحول إلى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ، وهذا يتوافق مع الدراسات التالية:

1-دراسة هارون، 2005 من حيث التركيز على الدور المتميز للمؤسسات ومراكز البحث العلمي في تفعيل وإدارة الموارد البشرية في ظل التطور التكنولوجي والتقنيات الحديثة.

2-دراسة (أبو رحمة 2005) التي توصلت إلى أن مجالات استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في مؤسسات التي تتركز في مجالات محدودة .

### تحليل الفرضية الخامسة

تنص الفرضية الخامسة على ما يلي " : يؤثر نظام المؤسسة في تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية تأثيراً ذو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً. "

لاختبار العلاقة بين واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في مؤسسة ميناء مستغانم وبين نظام المؤسسات الجزائرية .

### جدول (10.3) تحليل الفرضية الخامسة

الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفرضية
62.63	6.26	يؤثر نظام EPM في تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية تأثيراً ذو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

يتضح من جدول ( 12.6 ) أن متوسط درجات الإجابة بلغ ( 6.26 ) بنسبة معتبرة 62.63 %

وهذا ما يوضح بالقبول بالفرضية البديلة التي تنص على أن " يؤثر نظام المؤسسة في تقديم الخدمات

التعليمية الإلكترونية تأثيراً ذو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً. "

الموارد إدارة إلى التحول في أثر له الإلكترونية التعليمية الخدمات تقديم في EPM نظام إن

البشرية الإلكترونية ، وهذا يتوافق مع الدراسات التالية:

1-دراسة(الدهدار، 2006 )التي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات

التوجه الإستراتيجي والميزة التنافسية

2-دراسة (شعبان، 2006 )التي توصلت إلى الآليات الممكنة لمواجهة التحديات الناتجة عن العولمة

الثقافية والاقتصادية المدعمة بأدوات ثورة المعلومات من خلال التدريب والتطوير والتحديث وتغيير

الأساليب والأنظمة الإدارية القائمة على إدارة الموارد البشرية.

# التخاتمة



## الخاتمة

تعد تنمية الموارد البشرية وسيلة تلجا إليها المؤسسات من أجل رفع كفاءة الأداء العناصر البشرية وزيادة عملية المعرفة والمهارات والوصول إلى معايير الجودة وتحريك القدرات وتنمية الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والمهنية والتقنية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية التي تعد من ثمار المنجزات التقنية في عصر الحديث نظرا لما تتميز به من سرعة في الانجاز والعمل والمساهمة بفعالية في حل المشكلات ولنجاح أي مؤسسة واستمرارها مرتبط بقدرتها على تنمية مواردها البشرية .

وتقتضي عملية التحول نحو العمل الالكتروني وجود مهارات وخبرات وكفاءات عالية ومدربة من خلال تنمية الموارد البشرية عن طريق مجموعة من السياسات التي تتمثل في التدريب والتعليم وتنمية السلوك الإبداعي وتطوير آليات الاختيار والتعيين وذلك من خلال توفير فرص التدريب للعاملين في مجال الإدارة الالكترونية من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية لتأهيل العاملين وإتباع الإجراءات المتبعة لتصميم البرامج التدريب المطلوبة لتأهيل العاملين على تطبيقات العمل بالإدارة الالكترونية وطرق متابعة جهود التدريب لدخول للإدارة الالكترونية والتنوع في أساليب التدريب والنظر في مدى مساهمة برامج التدريب على تطبيق الإدارة الالكترونية والتحكم في الحاسوب ومدى معرفة بإدارة الالكترونية وتنمية السلوك الإبداعي من خلال الابتكار وتجديد والاقتناع واستيعاب فكرة التغير وتحمل المخاطر.

وتعتبر الجزائر من بين الدول إلى سعت نحو التحول إلى الإدارة الالكترونية في مختلف إداراتها للقضاء على المشاكل الإدارية التقليدية وزيادة كفاءة العمل الإداري ويعتبر قطاع الموانئ من بين القطاعات التي حاولت التوجه نحو الخدمة الالكترونية نظرا لما يتميز به هذا النظام من تطور في تقنيات الإعلام والاتصال فهو يتطلب عناصر بشرية مؤهلة ومدربة لها القدرة على أداء الأعمال الالكترونية إلا أن الجزائر لا تولي اهتماما بتنمية الموارد البشرية نظرا لما لها أهمية في نجاح المؤسسة وهذا يتطلب إعادة النظر في تنمية الموارد البشرية وتأهيلها لتكون لها القدرة والكفاءة والمهارة لمسايرة مختلف التطورات التقنية والالكترونية

## نتائج الدراسة

نستعرض في هذا الفصل الأخير أهم النتائج التي توصلنا إليها في الدراسة ، ثم التوصيات المقترحة بناء على تلك النتائج ، يليها مجموعة من آفاق المستقبلية المقترحة التي يمكن أن تفيد الباحثين مستقبلاً وتوجههم .

بعد إجراء التحليلات الإحصائية المختلفة لأداة الدراسة ، واستخدام مجموعة مختارة بعناية من التحليلات للحصول على نتائج دقيقة تتفق مع أهمية الدراسة ومشكلتها ، ومن خلال المقابلات العديدة التي أجريناها تم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1- هناك وضوح لدى عينة الدراسة لأهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً ، وإدراك تام وتطويرها e-HRM من قبلهم لفوائدها المتعددة ، وهذا يساعد بشكل كبير على تبني كون أفراد الدراسة من المستويات الإدارية العليا وممن يؤثر في اتخاذ القرار .
- 2- تدعم إدارة مؤسسة ميناء مستغانم عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية.
- 3- تتوفر بنية تحتية لدى مراكز تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة ميناء مستغانم المعنية بالدراسة تعتبر كافية عملياً للتحول إلى الإدارة الإلكترونية ، وهنا نبين ذلك بسبب ازدياد الاعتماد بشكل كبير على استخدام التقنيات المعاصرة في كافة مجالات العمل.
- 4- نظام مؤسسة ميناء مستغانم في إدارة الموارد البشرية يختلف بنسب متفاوتة من مؤسسات الجزائرية نظراً لحدثة الإدارة الجديدة و الامكانيات المادية وله تأثير كبير نحو التوجه إلى إدارة الموارد البشرية إلكترونياً ، و هذا الاختلاف بسبب تباين أولويات وخططها التطويرية وإمكانياتها المادية والبشرية.
- 5- نظام المؤسسة في تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية له تأثير على وظائف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وخاصة في مجالات التدريب والتطوير ، الاتصال والتعلم الإلكتروني.
- 6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة تعزى إلى المتغيرات الشخصية ( الفئة العمرية ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخدمة ، فئة الوظيفة ، المسمى الوظيفي ) ، بسبب وجود تقارب بين مواصفات أفراد العينة في المؤسسات المعنية بالدراسة.
- 7- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة تعزى إلى متغير متكامل حتى الآن في أي مؤسسة من المؤسسات المعنية e-HRM .

- 8- لا يوجد نظام e-HRM متكامل حتى الآن في أي مؤسسة من المؤسسات المعنية بالدراسة.
- 9- إن مفهوم الإدارة الإلكترونية مفهوم واسع يشمل عدة أنظمة إلكترونية مختلفة ، والتحول إليها يلزم تغييرات واسعة بدءاً من هيكلية المنظمة إلى إجراءات العمل.
- 10- من أهم أنظمة الإدارة الإلكترونية التي تقوم الجامعات بتطويرها طبقاً لحاجتها هي أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية.
- 11- توفر المؤسسات وسائل اتصال مختلفة مع موظفيها باستخدام وسائل ICT المختلفة كالبريد الإلكتروني وخدمة SMS .
- 12- تعتبر أنظمة المعلومات الإدارية المحوسبة كافية للبدء في مشروع التحول إلى الإدارة الإلكترونية.
- 13- تتوفر لدى المؤسسات المعنية بالدراسة الكفاءات البشرية والإمكانيات الفنية اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية.
- 14- على الرغم من توفر البنية التحتية اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية ، وبالتالي تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً بشكل كامل ، إلا أنه لوحظ من نتائج المجال الرابع تباين واختلاف في تطبيق أنشطة ووظائف e-HRM .
- 15- يتم استخدام أدوات ICT بشكل أساسي في الأنشطة التي تخص الاستقطاب ، الحضور والانصراف ، تقييم الأداء والتغذية الراجعة للموظف ، ويعلل الباحث ذلك كون تلك الوظائف من الأنشطة الأساسية لنظام e-HRM .
- 16- ما زالت بعض الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية لا تطبق إلكترونياً ، كالمناقص ، المقابلات ، اختبارات التوظيف ، الأجور ، التدريب عن بعد ، تحديد الاحتياجات التدريبية وتخطيط المسار الوظيفي ، ويعلل الباحث ضعف التوجه لهذه الأنشطة من وجهة نظره إلى أن المؤسسات هي محلية ، ولا توظف أعداداً كبيرة كل سنة ، مما يجعل التوجه الإلكتروني إلى تلك الأنشطة محدود.
- 17- إن ثقافة المجتمع الذي يقوم على العلاقات الإنسانية بشكل أساسي ، والتواصل المستمر بين أفرادها ، يؤثر من وجهة نظر الباحث في عدم تحويل بعض أنشطة إدارة الموارد البشرية إلى إلكترونية ، مثل عدم ربط نظام الحضور والانصراف بنظام الأجور بشكل إلكتروني ، حيث يتدخل العنصر البشري في هذه الناحية ، وأنشطة إنهاء الخدمة والإحالة إلى المعاش.
- استخدام النماذج الإلكترونية الخاصة بمعاملات شؤون الموظفين ما زال محدوداً جداً ، وهو يقلل الاستفادة من مزايا e-HRM بشكل كبير .

18-الخدمات التعليمية الإلكترونية ، هي واقع العصر الحالي ، وهي رافد مهم للتعليم النظامي في عصر تكنولوجيا الإنترنت وثورة المعلومات ، ويمكن الاستفادة من مزاياها بشكل واسع في بعض أنشطة إدارة الموارد البشرية كالتعلم الإلكتروني والتدريب عن بعد.

19- الخدمات التعليمية الإلكترونية ، هي واقع العصر الحالي ، وهي رافد مهم للتعليم النظامي في عصر تكنولوجيا الإنترنت وثورة المعلومات ، ويمكن الاستفادة من مزاياها بشكل واسع في بعض أنشطة إدارة الموارد البشرية كالتعلم الإلكتروني والتدريب عن بعد.

20-يوجد لدى المؤسسات المعنية بالدراسة خدمات تعليمية إلكترونية متفاوتة ، من حيث الوسائل والأدوات ، حيث يوجد خدمة المؤتمرات المرئية التفاعلية ، خدمة المؤتمرات المرئية وخدمة الفيديو عبر الإنترنت.

21-أظهرت نتائج الدراسة عدم استعمال أي وسيلة للتعلم والتدريب عن بعد ، بالرغم من توفر الأدوات اللازمة لذلك والمزايا العديدة التي يوفرها التعلم والتدريب عن بعد.

22- أظهرت نتائج الدراسة محدودية المواد التعليمية والمواد التدريبية المنشورة إلكترونياً والخاصة بالموظفين.

23- يتم التركيز في الخدمات التعليمية الإلكترونية على فئة الطلبة أكثر من الموظفين ، بالرغم من إمكانية استخدام تلك الخدمات لفئة الموظفين.

24- لا يوجد ممارسة فعلية للتدريب والتطوير عن بعد من قبل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعنية بالدراسة.

25- لا يتم استغلال أدوات ووسائل ICT بالشكل الأمثل في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً ، ويعلل ذلك لعدم اكتمال أنظمة e-HRM في المؤسسة .

26- عدم ترابط أنظمة خدمات الموظفين الذاتية مع أنظمة الرواتب والأجور ويعلل الباحث ذلك لعدم اكتمال أنظمة e-HRM في المؤسسات.

27- تتبع المؤسسات استراتيجية الجمع ما بين الأعمال التقليدية والإلكترونية ، وهو مؤشر ايجابي في عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

## توصيات الدراسة

قدمنا فيما يلي جملة من التوصيات المعتمدة على نتائج الدراسة ، أملا من إدارات المؤسسات المعنية بالدراسة الأخذ بها لتطوير e-HRM لديها ، وللاستفادة من هذا المجال في تعزيز التوجه نحو الإدارة الإلكترونية ، وهذه التوصيات هي:

- 1-قيام إدارات المؤسسات بالتوجه الرسمي والعملي نحو الإدارة الإلكترونية وأنظمتها.
- 2-التعاون والتنسيق بين المؤسسات في ما يخص التحول إلى الإدارة الإلكترونية.
- 5-الاستفادة من أدوات ووسائل ICT الموجودة في عملية التغيير إلى الإدارة الإلكترونية.
- 6-مواكبة التغيرات المتسارعة في مجال الإدارة الإلكترونية وأدوات ووسائل ICT .
- 7-رفع مستوى التوعية الثقافية بأهمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية واستعمال أدواتها في العمل اليومي للموظف.
- 8-العمل على تطوير أنظمة المعلومات الإدارية المحوسبة بحيث تغطي كافة الجوانب الإدارية.
- 9-تطوير الهيكلية الإدارية للمؤسسات بما يتناسب مع عملية التغيير إلى الإدارة الإلكترونية.
- 10-تطوير استخدام ICT في أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات ، حيث ما زالت مقتصرة على ESS في كافة المؤسسات.
- 11-تطوير e-HRM في المؤسسات ، لما لها من دور أساسي في نجاح عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية.
- 12-التوسع في استخدام النماذج الإلكترونية لإدارة شؤون الموظفين للاستفادة من مزاياها المتعددة كتقليل النفقات وتخفيض وقت انجاز المعاملات.
- 13-اعتماد المراسلات الإلكترونية الداخلية بدلا من الورقية ، مما يساهم بشكل كبير في تقليل النفقات المالية الإدارية ، وسرعة إنجاز العمل.
- 14-العمل على استصدار تشريع قانوني للتوقيع الإلكتروني ، لما له من أهمية في التحول الكامل إلى الإدارة الإلكترونية.

15- الاستفادة من الخدمات التعليمية الإلكترونية في أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية كالتدريب والتعلم عن بعد ، حيث أن الإمكانيات متوفرة ولكن لا تستغل في هذا المجال بالنسبة للموظف.

16- التعلم والتدريب عن بعد هو أحد سمات العصر الحالي ، وهو مجال واسع يفيد الموظف والطالب والمجتمع ، وعلى إدارات المؤسسات التركيز على هذا المجال بشكل أوسع مما هو موجود حالياً ، فبعيدا عن إطار الموظف ، يمكن استخدام تلك المزايا في عمادة التعليم المستمر ، مراكز التدريب والاستشارات ، مراكز تنمية المجتمع وغيرها.

17-رفع مستوى التعاون مع القطاع الخاص في مجال ICT حيث يتوفر لدى القطاع الخاص القدرة على مساعدة مراكز تكنولوجيا المعلومات في عملية التغيير إلى الإدارة الإلكترونية.

18-الاستغلال الأمثل لأدوات ووسائل ICT المتوفرة لدى المؤسسات ، شبكات الإنترنت ، وأجهزة الحاسوب في انجاز العمل وتبسيط إجراءاته ، واعتبار تلك الأدوات استثمار للجامعة وليس امتلاك للمعدات ، فليس الهدف هو وضع جهاز حاسوب لدى كل موظف وخط إنترنت فقط ، ولكن الهدف هو الاستفادة من جهاز الحاسوب والشبكة وأدوات ICT في جميع المجالات إلى أقصى حد ممكن.

19-تحقيق التكامل بين أنظمة المعلومات الإدارية المحوسبة ، والعمل على ربط ما هو موجود حالياً بشكل كامل كبدائية للتحويل التدريجي إلى الإدارة الإلكترونية ، فعلى سبيل المثال ، يمكن ربط نظام الأجور بنظام الحضور والانصراف وبخدمات الموظفين الذاتية ، أو تقييم الأداء مع نظام الأجور.

### دراسات مقترحة

في ختام هذه الدراسة ، فإن الباحث يوجه من يرغب في إجراء دراسات مستقبلية حول موضوع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM بعمل دراسات فيما يلي:

- 1-أثر استخدام e-HRM على عملية التخطيط في المنظمة.
- 2-أثر استخدام e-HRM على عملية الرقابة في المنظمة.
- 3-أثر استخدام e-HRM على كفاءة المنظمة.
- 4-العلاقة بين استخدام e-HRM وتخفيض تكاليف النفقات المالية الإدارية.
- 5-أثر ثقافة المجتمع على استعمال أدوات ICT في أنشطة إدارة الموارد البشرية.
- 6-مستقبل التدريب عن بعد في المؤسسات الجزائرية
- 7- واقع التعليم الإلكتروني واستخداماته المعاصرة في المؤسسات الجزائرية
- 9-أثر استخدام أدوات ICT على كفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة .

# المرجع



# المراجع

أولاً : المراجع العربية

ثانياً : المراجع الأجنبية

ثالثاً : المواقع الإلكترونية

لكتب

- أبو زيد ، محمد خير ، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2005م .
- أبو شيخة ، نادر أحمد ، إدارة الموارد البشرية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2000م .
- التكريتي ، سعد غالب ، والعلاق ، بشير عباس ، الأعمال الإلكترونية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2002م .
- الخوارزمي ، عبد الحكم أحمد ، إدارة الموارد البشرية إلى أين ، الخوارزمي ، القاهرة ، مصر ، الطبعة الأولى ، 2003م .
- الربابعة ، على محمد ، إدارة الموارد البشرية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2003م .
- الزيادات ، محمد عواد ، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008م .
- السالم ، مؤيد سعيد ، وصالح ، عيادل حرحوش ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، إربد ، الأردن ، الطبعة الثانية ، 2006م .
- السالمي ، علاء عبد الرازق ، الإدارة الإلكترونية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2008م .
- السالمي ، علاء عبد الرازق ، والسالمي ، حسين علاء ، شبكات الإدارة الإلكترونية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2005م .
- النجار ، فايز جمعه ، نظم المعلومات الإدارية MIS ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الثانية ، 2007م .
- النجار ، فريد ، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2008م .
- الهوش ، أبو بكر محمود ، الحكومة الإلكترونية ، مجموعة النيل العربية ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، مصر ، 2006م .

- أدره ، عبد الباري ، والصباح ، زهير نعيم ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2008م .
- أ عامر ، طارق عبد الرؤوف ، الإدارة الإلكترونية ، دار السحاب للنشر والتوزيع ، مصر ، الطبعة الأولى ، 2007م .
- أ عباس ، سهيلة محمد ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2003م .
- أ عليان ، ربحي مصطفى ، إدارة المعرفة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2008م .
- أ محمد ، موفق حديد ، إدارة الأعمال الحكومية ، دار المناهج ، عمان ، الأردن ، 2002م .
- أ نجم ، نجم عبود ، الإدارة الإلكترونية ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية ، 2004م .
- أ نصر الله ، حنا ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2002م .
- أ هوبكنز ، برايان ، جيمس ماركهام ، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، ( ترجمة خالد العامري ) ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2006م .
- أ ياسين ، سعد ، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية ، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، 2005م .

#### الدوريات والمؤتمرات والتقارير

أ.د. مبارك بلالطة/ جامعة الجزائر ملتقى إستراتيجية ملتقى إستراتيجية الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية.

يومي 29-30/10/2014

## Books

- | C. Kenneth Laudon , Jane p.Laudon , **Management Information Systems** , Prentice Hall , New Jersey , USA , 9<sup>th</sup> ed, 2006 .
- | James A.O'Brien , **Management Information Systems** , McGraw-Hill Irwin , New York , USA , 5<sup>th</sup> ed , 2002 .
- | Michael Armstrong , **Human Resource Management Practice** , kogan Page Limited , great Britain , 8<sup>th</sup> ed , 2001 .
- | R.Wayne Mondy , Robert M.Noë , **Human Resource Management** , Pearson , New Jersey , USA , 9<sup>th</sup> ed , 2005 .
- | Stephen Haag , Maeve Cummings , Donald J.McCubbrey , **Management Information Systems for the Information Age** , McGraw-Hill Irwin , New York , USA , 3<sup>rd</sup> ed , 2002 .
- | Teresa Torres-Coronas , Mario Arias-Oliva , **Encyclopedia of Human Resource Information Systems : Challenges in e-HRM** , IGI Global , Hershey , USA , [www.books.google.com](http://www.books.google.com) , 2014 .

## Periodic

- | Dianna L.Stone , Eugene F.Stone Romero , Kimberly Lukaszewski , **Factors Affecting the Acceptance and Effectiveness of Electronic Human Resource Systems** , Human Resource Management Review , Vol.(16) , Issue(2) , pp 229-244 , [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com) , 2006 .
- | Huub Ruel , Tanya Bondarouk, Mandy Van Der Velde , **The Contribution of e-HRM to HRM Effectiveness : Results from Quantitative Study in a Dutch Ministry** , employee relation , Vol.(29) , Issue(3) , pp 280-291 , 2007 .
- | Miguel R.Olivas-Lujan , Jacobo Ramirez , Laura Zapata-Cantu , **e-HRM in Mexico: Adapting Innovations for Global Competitiveness** , International Journal of Manpower , Vol.(28) , issue(5) , pp418-434 , Emerald Group Publishing Limited , 2007 .
- | Paul Hawking , Andrew Stein , Susan Foster , **e-HR and Employee Self Service** , Journal of Issues in Informing Science and Information Technology , Vol.(1) , pp1016-1026 , 2004 .
- | Stefan Strohmeier , **Research in e-HRM: Review and implications** , Human Resource Management Review , Vol.(17) , Issue(1) , pp 19-37 , [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com) , 2007 .

## Researches & Reports

- | Chartered Institute of Personnel and Development , **Changing Agenda** , UK , [www.cipd.co.uk](http://www.cipd.co.uk) , 2006 .
- | Emma Parry , Shaun Tyson , Doone Selbie , Ray Leighton , **HR and Technology: Impact and Advantages** , [www.cipd.co.uk](http://www.cipd.co.uk) , 2007 .
- | Huub Ruel , Tanya Bondarouk , Jan kees Looise , **e-HRM :Innovation or Irritation** , [www.bnet.com](http://www.bnet.com) , 2004 .
- | Jennifer Schramm , **HR Technology Competencies : New Roles for HR Professionals** , HR Magazine , [www.shrm.org/research](http://www.shrm.org/research) , 2006 .
- | Peter Baloh , Peter Trkman , **Influence of Internet and Information Technology on Work and Human Resource Management** , [www.informingscience.org](http://www.informingscience.org) , 2003 .
- | Steve Foster , **An Exploratory Analysis of e-HRM in the Context of HRM Transformation** , University of Hertfordshire , <http://hdl.handle.net/2299/1405> , 2008 .

## ثالثاً : مواقع إلكترونية

ميناء مستغانم تعريف الميناء

<http://www.port-mostaganem.dz>

<http://www.piloter.org/performance-entreprise/GRH-gestion-ressources-humaines>

<http://www2.men.gov.ma/grh>

<http://www.fonction-publique.gouv.fr/fonction-publique/carriere-et-parcours-professionnel-28>

---

# الملاحق



بسم الله الرحمن الرحيم

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



مؤسسة ميناء مستغانم



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

L'entreprise portuaire Mostaganem

جامعة عبد الحميد بن باديس

مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية

التجارية وعلوم التسيير

رقم الاستبيان : .....

تاريخ : .....

الأخ الفاضل.....، الأخت الفاضلة.....،

أرجو التفضل بإعطائي جزءا من وقتكم الثمين للإجابة على أسئلة الاستبيان للتعرف للتعرف على واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً E-GRH في مؤسسة ميناء مستغانم وهي استكمال لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الاقتصادية تحت تخصص ادارة واقتصاد المؤسسة من الجامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، وتهدف إلى التعرف على توجهات المؤسسة ميناء مستغانم نحو التغيير إلى إدارة الموارد البشرية إلكترونياً ، وإلى الإدارة الإلكترونية بشكل عام ، ومدى توفر البنية التحتية التكنولوجية والبشرية اللازمة لذلك ، ونظرا لأهمية هذا المجال من العلم ، وآفاقه الواسعة وأهميته البالغة للمجتمع ككل ، فأرجو منكم التكرم بتعبئة هذا الاستبيان ، آملا توخي الدقة والموضوعية إن تعاونكم سيكون سببا في نجاح هذه الدراسة والوصول إلى نتائج مفيدة علميا وإداريا واقتصاديا، علما بأن المعلومات الواردة في هذه الاستبيان ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيراعى فيها السرية التامة.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق التحية والتقدير

ملاحظة :في حال رغبتكم في الحصول على الدراسة ونتائجها يرجى كتابة الاسم والبريد الإلكتروني

الاسم : .....البريد الإلكتروني: .....

يرجى تعاونكم في وضع إشارة  أمام الإجابة المناسبة:

2. الفئة العمرية:

أقل من 30 سنة  من – 30 أقل من 40  من 40 أقل من 50  50 فأكثر

---

المؤهل العلمي:

ثانوي  بكالوريا  ليسانس  ماستر  دكتوراة

---

عدد سنوات الخدمة:

أقل من 5 سنوات  5 أقل من 10 سنوات  أكثر من 15 سنوات

---

التخصص العلمي:

محاسبة  تسبير موارد البشرية   
اقتصاد  مالية   
اعلام الي  اخرى

أولاً: وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة  
( إدارة الموارد البشرية إلكترونياً تعني استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة الموارد البشرية )

يرجي وضع علامة X أمام تقديرك للفقرة، وكلما اقتربت الإجابة من (10) دل ذلك على الموافقة التامة على الفقرة										
الاستجابة 10 - 1										الرقم
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الفقرة
										1 مفهوم إدارة الموارد البشرية إلكترونياً واضح لديك
										2 إدارة الموارد البشرية إلكترونياً تحقق ميزة تنافسية
										3 إدارة الموارد البشرية إلكترونياً تخفض عدد المراجعين لإدارة إدارة البشرية
										4 إدارة الموارد البشرية إلكترونياً تخفض النفقات المالية الإدارية
										5 إدارة الموارد البشرية إلكترونياً تحقق مرونة أكبر في العمل
										6 يؤدي استخدام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً إلى سرعة الحصول على الموارد البشرية الكفؤة
										7 إدارة الموارد البشرية إلكترونياً تجنب الأخطاء البشرية في إدارة الموارد البشرية
										8 يؤدي استخدام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً إلى توفير إمكانية العمل عن بعد من خلال الإنترنت
										9 إدارة الموارد البشرية إلكترونياً تسهل التفاعل بين إدارات الجامعة
										10 يؤدي استخدام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً إلى سرعة الحصول على المعلومات الخاصة بالموظفين
										11 يؤدي استخدام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً إلى دقة المعلومات الخاصة بالموظفين
										12 تساعد إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في عملية اتخاذ القرارات
										13 يساهم توفر إدارة موارد بشرية الكترونية في زيادة كفاءة الموظف
										14 يساهم توفر إدارة موارد بشرية الكترونية في زيادة كفاءة العمليات الإدارية في الجامعة
										15 تعزز إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التكامل بين القطاعات الوظيفية المختلفة
										16 يؤدي استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية إلى تحسين الخدمات المقدمة للموظفين
										17 تحقق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً مشاركة الموظف في تنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية

ثانياً: دعم ادارة المؤسسة ميناء مستغانم (EPM) نحو التحول الى الادارة الالكترونية

يرجي وضع علامة X أمام تقديرك للفقرة ، وكلما اقتربت الإجابة من (10) دل ذلك على الموافقة التامة على الفقرة											الرقم	
الاستجابة										الفقرة		
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1			
											التحول إلى الإدارة الإلكترونية يتناسب مع استراتيجية EPM	1
											يوجد قرارات رسمية تخص التحول إلى الإدارة الإلكترونية	2
											لا توجد معارضة تنظيمية للتحول إلى الإدارة الإلكترونية	3
											تروج EPM من خلال ثقافتها التنظيمية لأهمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية	4
											تسعى EPM إلى الحصول على اعتماد قانوني للتوقيع الإلكتروني	5
											توفر EPM بريد إلكتروني خاص لكل موظف	6
											يستعمل البريد الإلكتروني كقناة اتصال مفتوحة باتجاهين بين كافة موظفي EPM	7
											المراسلات الإلكترونية الداخلية معتمدة رسمياً في EPM	8
											يوجد لدى EPM تحليل مستمر لنقاط القوة والضعف في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	9
											تدعم EPM مركز تكنولوجيا المعلومات بالكفاءات البشرية لتحقيق التحول إلى الإدارة الإلكترونية	10
											توفر EPM الدعم المالي المطلوب لتحقيق التحول إلى الإدارة الإلكترونية	11
											توفر الجامعة التجهيزات اللازمة لتشغيل أنظمة الإدارة الإلكترونية	12
											تشارك الإدارات المختلفة في وضع الخطط الاستراتيجية التي تخص التحول إلى الإدارة الإلكترونية	13
											يتم تعديل الهيكلية الإدارية بما يتناسب مع التحول إلى الإدارة الإلكترونية	14
											يتم إعادة هندسة العمليات الإدارية بما يتلاءم مع التحول إلى الإدارة الإلكترونية	15
											يتم تدريب الموظف على الأنظمة الإدارية المحولة إلكترونياً	16
											تستخدم إستراتيجية الجمع ما بين الأعمال التقليدية والإلكترونية	17
											يتم تطوير قيادة إدارية تتعامل بفعالية مع التغيرات المتسارعة في وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	18

ثالثاً : توفر بنية تحتية لدى مركز تكنولوجيا المعلومات  
( فقرات التالية مخصصة لقسم مركز التكنولوجيا والمعلومات )

يرجي وضع علامة X أمام تقديرك للفقرة ،وكلما اقتربت الإجابة من (10) دل ذلك على الموافقة التامة على الفقرة											الرقم	
الاستجابة										الفقرة		
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1			
											1	يتوفر لدى المركز رؤية استراتيجية واضحة لتحويل أنظمة EPM الإدارية إلى أنظمة إدارة إلكترونية
											2	يوجد لدى المركز قرارات إدارية تتعلق بتطبيق الإدارة الإلكترونية
											3	يوجد دراسات علمية لمتطلبات الإدارة الإلكترونية
											4	يوجد مشروع قيد التنفيذ لتحويل أنظمة EPM الإدارية إلى أنظمة إدارة إلكترونية
											5	يساهم المركز بنشر الثقافة الإلكترونية بين موظفي EPM
											6	الكفاءات البشرية المتوفرة قادرة على انجاز مشروع التحول إلى الإدارة الإلكترونية
											7	يتوفر أنظمة معلومات إدارية لكافة الأنظمة الإدارية في EPM
											8	أنظمة المعلومات الإدارية المتوفرة تعتبر كافية لبدء نظام الإدارة الإلكترونية
											9	أجهزة الحاسوب المتوفرة حالياً تعتبر كافية عملياً لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية
											10	أجهزة الخادم المتوفرة حالياً تعتبر كافية عملياً لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية
											11	الشبكة الداخلية المتوفرة حالياً تعتبر كافية عملياً لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية
											12	اتصال الإنترنت المتوفر حالياً يعتبر كافياً عملياً لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية
											13	تتوفر الحماية اللازمة للبيانات
											14	تتوفر التجهيزات اللازمة لمواجهة الكوارث والأزمات الطارئة
											15	يتوفر الدعم الفني المستمر للمستخدمين
											16	يتعاون المركز مع مؤسسات القطاع الخاص لتنفيذ بعض المكونات البرمجية لأنظمة الإدارة الإلكترونية

رابعاً : نظام المؤسسة ميناء مستغانم (EPM) في إدارة الموارد البشرية

يرجي وضع علامة X أمام تقديرك للفقرة ، وكلما اقتربت الإجابة من (10) دل ذلك على الموافقة التامة على الفقرة										
الاستجابة										الرقم
10 - 1										
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الفقرة
										1 تستخدم وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تخطيط الموارد البشرية
										2 يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة من خلال بوابة EPM
										3 تقدم طلبات التوظيف إلكترونياً
										4 تستخدم المقابلات الإلكترونية في عملية التوظيف
										5 تستخدم الاختبارات الإلكترونية في عملية التوظيف
										6 تسجيل الحضور والانصراف يتم إلكترونياً
										7 نظام الحضور والانصراف مرتبط إلكترونياً بنظام الأجور
										8 يتم تقييم أداء الموظفين من قبل المشرف إلكترونياً
										9 تتم التغذية الراجعة للموظف إلكترونياً
										10 يتم تخطيط المسار الوظيفي إلكترونياً
										11 يتم تحديد الاحتياجات التدريبية إلكترونياً
										12 يتم تدريب الموظفين باستخدام وسائل التدريب الإلكترونية المختلفة
										13 تتم الإحالة للمعاش إلكترونياً
										14 يتم إنهاء الخدمة إلكترونياً
										15 إدارة خدمات موظفي EPM تتم بطريقة إلكترونية من خلال بوابة خدمات الموظفين
										16 بوابة خدمات الموظفين سهلة الاستخدام
										17 يتم تزويد الموظفين بالنماذج الإلكترونية الخاصة بشؤون الموظفين من خلال بوابة خدمات الموظفين
										18 نظام خدمات الموظفين مرتبط بنظام الأجور

## خامسا : نظام المؤسسة ميناء مستغانم (EPM) في تقديم الخدمات التعليمية

1. المؤتمرات المرئية التفاعلية عبر الويب هي برامج تعمل كمحطات تعليمية بالصوت والصورة والعرض المباشر للتطبيقات المختلفة مع إمكانية التفاعل الحي بالنص أو الصوت.
2. خدمة بث الفيديو عبر الإنترنت شبيهة بخدمة
3. المؤتمرات المرئية هي التواصل عبر الفيديو

يرجي وضع علامة X أمام تقديرك للفقرة ،وكلما اقتربت الإجابة من (10) دل ذلك على الموافقة التامة على الفقرة											
الاستجابة 10 - 1										الرقم	الفقرة
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
										1	تتبنى EPM استراتيجية واضحة في مجال تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية
										2	تستغل التكنولوجيا بالشكل الأمثل بما يخدم مجال التعليم الإلكتروني
										3	وضوح مفهوم التعليم الإلكتروني لدى الموظف
										4	يتم الاستفادة من الخدمات التعليمية الإلكترونية في مجال التعلم عن بعد للموظف
										5	تستخدم كموظف أنظمة التعلم عن بعد في مجال عمالك
										6	توفر EPM للموظف الوصول إلى قواعد المعلومات الإلكترونية
										7	توفر EPM للموظف الوصول إلى المجالات العلمية
										8	توفر EPM للموظف خدمات المراسلات الإلكترونية
										9	تتوفر برامج تدريبية الكترونية للموظفين منشورة على موقع EPM
										10	تتوفر مواد تعليمية الكترونية للموظفين منشورة على موقع EPM
										11	تنظم EPM دورات تدريبية عن بعد للموظفين
										12	تتوفر خدمة المؤتمرات المرئية التفاعلية عبر الويب لدى EPM
										13	تستخدم المؤتمرات المرئية التفاعلية عبر الويب لأغراض تدريب الموظفين عن بعد
										14	تتوفر خدمة المؤتمرات المرئية لدى EPM
										15	تستخدم المؤتمرات المرئية لأغراض تدريب الموظفين عن بعد
										16	تتوفر خدمة بث الفيديو عبر الإنترنت
										17	يستخدم الفيديو عبر الإنترنت لأغراض تدريب الموظفين عن بعد