وزارة التعليـم العالـي والبحـث العلمـي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

المرجع: .....

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر

أثر تطبيق تقنيات الإدارة الإلكترونية على فعالية وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة

ميدان الحقوق والعلوم السياسية

الشعبة: العلوم السياسية

التخصص: إدارة محلية

من إعداد الطالبة:

بلعالية رقيّة

تحت إشراف الأستاذة:

د. عريوات انتصار

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ: .....د_ إنزارن عادل.....رئيسا

الأستاذة: .....د_ عريوات انتصار.....مشرفا مقررا

الأستاذة: .....د_ معاوي وفاء.....مناقشا

السنة الجامعية: 2026/2025

نوقشت في: 2026/06/18

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم

UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

كلية الحقوق و العلوم السياسية

مصلحة التربصات

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية
في إنجاز البحث

أنا الممضي أدناه , الطالب (ة) :

اللقب : بلعالية الإسم : رقيّة

الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 404869149 والصادرة بتاريخ: 2023/02/23

المسجل(ة) بكلية: الحقوق والعلوم السياسيّة قسم: العلوم السياسيّة

والمكلف(ة) بإنجاز مذكرة ماستر بعنوان:

أثر تطبيق تقنيات الإدارة الإلكترونيّة على فعاليّة وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة

أصرح بشرفي أني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2026/06/21

إمضاء المعني

المصادقة على شرعية الامضاء
و/ر الرقم
الصادرة في
مستغانم (ملحقة 24) في 21 جوان 2026

ع/ رئيس المجلس الشعبي البلدي
و التفويض منه
إمضاء: مالك سفيان

* ملحق القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 28 جويلية 2016 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية و مكافحتها.

بسم الله الرّحمن الرّحيم:

﴿ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ ﴾

سورة هود: الآية 88

إهداء

إلى من لا يضاهيهما أحد في الكون، إلى من أمرنا الله ببرّهما، إلى من بذلا الكثير من أجلي، وقدّما لي ما لا يمكن أن يردّ وأضَاءا الطَ ِريق لنجاحي

إليك والدي الكريم

إلى السند المتين، إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهّد لي طريق النجاح

أهديك ثمرة جهدي اعترافاً بجميلك الذي لا يوفيه شكر

إليك أمّي الحنونة

شفاك الله وأطال في عمرك، إلى التي صنعت من دعائها حبل نجاة عبرت به نحو النجاح، أقدم لكِ هذا البحث المتواضع كعربون محبة وتقدير

إليكنّ أخواتي العزيزات على قلبي

إلى المؤنسات الغاليِّات، وقطعة من روحي اللّواتي قاسمنني قلق الأيّام وبشّرنني بالنجاح، إليكنّ أهدي ثمرة جهدي وسهري

إلى براعم عائلتي الصغار، أبناء وبنات أخواتي الغاليات، أهديكم ثمرة تخرجي ليكون هذا الإنجاز أولى الخطوات الملهمة في دروبكم العلمية القادمة

إلى كل زملائي وصديقاتي، الذين شاركوني رحلة العلم وشغفه، وتركوا في قلبي ذكرياتٍ جميلة لا تنسى

وإلى كل من مدّ لي يد العون، وشاركني بفكره ووقته، وساندني من قريب أو بعيد لإتمام هذا البحث

الطالبة: بلعالية رقيّة

الشكر

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وهادي الأمّة، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد:

أوّلاً وقبل كل شيء، الشكر والحمد والثناء لله العليّ القدير، الذّي منحني القوة والصبر والتوفيق لإتمام هذا العمل المتواضع.

قال تعالى:

﴿ **لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ** ﴾سورة إبراهيم: الآية (07)

كما قال رسولنا الكريم صلّى الله عليه وسلّم:

﴿ **من لا يشكر النّاس لا يشكر الله** ﴾**صحيح البخاري**

وامتناناً بالمعروف، واعترافاً بالجميل أتقّدم بخالص شكري وعظيم امتناني إلى أستاذتي الفاضلة والمشرفة على هذا البحث:

د/ عريوات انتصار، التي غمرتني بنبيل أخلاقها، ولم تبخل عليّ بتوجيهاتها الدقيقة ونصائحها السديدة، التي أَثْرت هذا العمل ومنحتني الشغف الدافع لإتمامه.

-فجزاها الله عني خير الجزاء-

إلى أساتذتي الذين درّسوني طوال مسيرتي الجامعية، سواءً في جامعتي الأولى "جامعة غليزان" وجامعتي الحالية جامعة مستغانم، الذين لم يبخلوا عليّ يوماً بعطائهم وتوجيهاتهم القيّمة، لكم منّي كل الاحترام والتقدير.

كما يطيب لي أن أتوجه ببالغ الشكر وعظيم الامتنان إلى جميع أفراد عائلتي الكريمة.

ولا يفوتني أن أشكر كل من ساعدني في مسيرتي البحثية وقدّم لي يد العون.

-جزاكم الله خيرا-

الطالبة: بلعالية رقيّة

مـقـدمـة

أولا: تمهيد:

واجه الفكر الإداري المعاصـــر في ظل الألفية الثالثة تحديات غير مســبوقة، فرضـــتها تكنولوجيا المعلومات والاتصـــالات، التي أحدثت ثورة بنيويّة في أســاليب تســيير المنظمات وهياكلها التنظيمية، فمن خلال ذلك لم يعد التحول الرقمي مجرد خيار تقني تكميلي، بل أضـحى حتمية استراتيجية لضـمان البقاء في بيئة تتّسم بالديناميكية والتنافسية العالية، ويعدّ هذا التحوّل المعاصـــر في بيئة الاعمال نتاجًا لاندماج وثيق، بين الفكر الإداري المتطور والتقنيات الرقمية التي لم تعد مجرد أدوات مســاعدة، بل أصــبحت هي المحرك الأســاســي لإعادة تشكيل الهوية المؤسسية، وصياغة نماذج الأعمال المعاصرة.

ومن هذا المنطلق برز مفهوم "الإدارة الإلكترونية" كنموذج ريادي متكامل، لا يقتصـــر على رقمنة المعاملات الورقية فحســـب، بل يمتد كفلســـفة إدارية حديثة، تقوم على إعادة هندسـة العمليات الإدارية، وتطوير قنوات الاتصـال، متخطّية بذلك الحدود الزمانية والمكانية التقليدية، بهدف تحقيق الكفاءة العالية والشفافية في الأداء.

وقد ألقى هذا التحول الرقمي الشـامل بظلاله العميقة على أثمن الأصـول الاسـتراتيجية للمنظمة، وأكثرها حسمًا في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وهو "المورد البشري".

فبما أنّ تكنولوجيا المعلومات أصـبحت المحرك الأسـاسـي للمنظمات، فإنّ التحكم الفعال في هذه التقنيات يفرض حتماً ضـــرورة الاســـتثمار الممنهج في الموارد البشـــرية، وذلك من خلال تصـــميم برامج تدريبية متطورة، وتأهيل الكفاءات بصـــفة ديناميكية مســـتمرة تضـــمن تكيّفهم التام مع المسـتجدات التكنولوجية المتلاحقة، وضـمان اسـتمرارية المنظمة، بناءً على ذلك لم تعد إدارة الموارد البشـرية حبيسـة الأدوار التقليدية الكلاسـيكية، والمتمثلة في المهام التنفيذية الرقابية والروتينية المعتادة، بل انتقلت بفضـل الإدارة الإلكترونية لتتبوّأ دور "الشـريك الاسـتراتيجي" المحوري، القادر على تحويل البيانات الرقمية والمؤشـرات الإحصـائية إلى قيم تنافسية تدعم اتخاذ القرار.

إنّ دمج التقنيات التكنولوجية الحديثة في صـلب الممارسـات الأسـاسـية للموارد البشـرية بالمنظمة، بدءًا من الاسـتقطاب الإلكتروني، مرورا بالتوظيف الإلكتروني، وصـولاً إلى تقييم الأداء إلكترونيـا، أدّى إلى بروز نمط إداري مهيكـل يُعرف ب "الإدارة الإلكترونيـة للموارد البشرية"، والتي تسعى في جوهرها لتأسيس بيئة تنظيمية ذكية، تتّسم بالمرونة العالية وتكون بمثابة حاضنة استراتيجية، لاستقطاب رأس المال الفكري والمواهب المتميزة، وتطوير قدراتهم الابتكارية بما يتواكب مع تسارع وتيرة التحولات الرقمية المعاصرة.

ثانيا: إشكالية الدراسة:

يظهر أنّ الانتقال الفعلي نحو إدارة إلكترونية للموارد البشرية، لا يتوقّف عند مجرد تبني الوظائف الإلكترونية المســـتحدثة، بل يرتبط نجاحه الحقيقي بمدى اســـتيفاء المتطلبات الأسـاسـية والتصـدّي للتحديات المرتبطة بهذا التحول بالإضـافة إلى تفعيل عوامل النجاح اللازمة لتشغيله.

وموازاةً مع ذلك، تبرز الحاجة الملحة لتشـــخيص واقع هذا التأثير الرقمي على فعالية وظائف إدارة الموارد البشـرية بالمنظمة، لذلك نسـعى من خلال هذه الدراسـة تحديد كيفية تأثير الإدارة الإلكترونية على كفاءة وظائف إدارة الموارد البشـرية، وتحسـين جودة مخرجاتها ومنه تتبلور المشكلة الرئيسية للبحث في التساؤل المحوري الآتي:

كيف يؤثر تطبيق تقنيات الإدارة الإلكترونية على فعالية وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة؟

وللإجابة على هذه الإشكالية قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالإدارة الإلكترونية؟ وإدارة الموارد البشرية؟
- ماهي متطلبات التحول إلى إدارة إلكترونية للموارد البشرية؟
- فيما تتمثّل التحديات التي تعيق عملية التحول نحو إدارة إلكترونية للموارد البشرية؟

ثالثا: فرضيات الدراسة:

تنقسم فرضيات الدراسة إلى فرضية عامة، وفرضيات فرعية.

1- الفرضية العامة:

- يؤثر تطبيق تقنيات الإدارة الإلكترونية إيجاباً في رفع فعالية وظائف إدارة الموارد البشرية بالمنظمة.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: يفترض أنّ التحوّل الفعال نحو تطبيق إدارة إلكترونية للموارد البشرية يستلزم منظومة متكاملة من المتطلبات البشرية، المالية، الإدارية والتنظيمية، التشريعية، التقنية والأمنية.

الفرضية الفرعية الثانية: تساهم مقاومة التغيير الناتجة عن الثقافة التنظيمية التقليدية، إلى جانب ضعف المهارات الرقمية للعاملين في استخدام الوسائل التقنية، في إعاقة عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

رابعا: أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة في:

- أنّها من الدراسات الحديثة التي تطرح موضوعاً حيوياً للمنظمات المعاصرة، حيث تركز على التطبيقات الإدارية المستحدثة التي أفرزتها التحولات العالمية الجديدة، والمتمثلة في إسقاط تقنيات الإدارة الإلكترونية على الوظائف الحديثة والأساسية لإدارة الموارد البشرية.
- إبراز وتحديد طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية ووظائف إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال المعالجة النظرية لأهم الوظائف الإلكترونية للموارد البشرية.
- إثراء المكتبة العلمية بإطار نظري حديث، يربط بين تكنولوجيا المعلومات (الإدارة الإلكترونية) وعصرنة ممارسات إدارة الموارد البشرية في سياق واحد.
- تسليط الضوء على التحديات الشائعة، التي تعيق عملية التحول نحو إدارة إلكترونية للموارد البشرية، ممّا يمنح المنظمات فرصة لتفادي هذه الأخطاء استباقيّاً.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع:

هناك جملة من الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع، تتمثّل في:

1- الأسباب الذاتية:

- الاهتمام الشخصي بالدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، والرغبة في البحث في كيفية دمج الإدارة الإلكترونية في تسيير الطاقات البشرية بالمنظمة.
- الرغبة في التطلّع وفهم الموضوع باعتباره من الموضوعات الحديثة.
- ملائمة موضوع الدراسة ومتغيّراته مع تخصصي الجامعي.
- الطموح المهني المستقبلي: التطلع للعمل مستقبلاً في مجالات تسيير الموارد البشرية، والشغف بإكمال الطور الثالث (الدكتوراه) تخصص تسيير الموارد البشرية.

2- الأسباب الموضوعية:

- حداثة الموضوع كونه يواكب التوجه الحالي للمنظمات.
- الحاجة الملحّة لإثراء البحوث والدراسات الأكاديمية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
- الأهمية البليغة التي تحظى بها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المنظمات المعاصرة.
- يعتبر موضوع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة على المستوى الدولي والمحلي.

سادسا: أهداف الدراسة:

نهدف من خلال دراستنا الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على الإطار النظري لمتغيرات الدراسة: وذلك من خلال ضبط المفاهيم الأساسية للإدارة الإلكترونية والتعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية وأبرز وظائفها التقليدية.
- إبراز كيفية تأثير تقنيات الإدارة الإلكترونية على وظائف إدارة الموارد البشرية.
- تشخيص التحديات التي تعيق الانتقال الفعال نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
- تقديم حلول تمكّن المنظمات من تجاوز المعوقات التي تواجهها أثناء تبنّيها للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

- **سابعا: مناهج ومقتربات الدراسة:**

بغية معالجة موضوع دراستنا بطريقة علمية منهجية، قمنا بالاستعانة بمجموعة من المناهج والمقتربات المتمثّلة في:

1. المناهج:

المنهج الوصـــفي التحليلي: يدرس المنهج الوصـــفي التحليلي الظاهرة كما توجد في الواقع ثم ينتقل خطوة أبعد من الوصف السطحي ليفكك العناصر، يحلّل الأسباب ويستنتج العلاقات لفهم الظاهرة بعمق، تمّ توظيفه كمنهج رئيسي للدراسة حيث سيساهم شقّه الوصفي في دراسة الظاهرة ووصـف المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسـة "الإدارة الإلكترونية ووظائف إدارة الموارد البشـرية" ويساعده المنهج التحليلي في تحليل طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية ووظائف إدارة الموارد البشرية وصولاً إلى استخلاص النتائج.

المنهج التاريخي: إنّ المنهج التاريخي يسـاعد الباحث على دراسـة الظواهر الحاضـرة، التي ولدت في ظروف زمنية سابقة، وفي دراستنا سيتمّ الاستعانة به بهدف رصد المحطات التاريخية لتطور إدارة الموارد البشـــرية عبر مختلف المدارس الفكرية،بالإضـــافة إلى الإشـــارة الموجزة للجذور المفاهيمية للإدارة الإلكترونية، ممّا يمنح الدراسـة أرضـية خلفية متكاملة لفهم خلفيات التحول الإلكتروني لوظائف إدارة الموارد البشرية.

2. المقتربات:

. **الاقتراب النسـقي:** ينظر الاقتراب النسـقي في التحليل للمنظمة على أنّها نظاما مفتوحا يتفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية، وعليه تعتمد هذه الدراسة على الاقتراب النسقي كإطار تحليلي يربط بين متغيرات الدراسة، حيث يعامل المنظمة كنسق متكامل يتكون من مدخلات تتمثّل في: الركائز التقنية والبشـرية للإدارة الإلكترونية، تمر عبر عمليات تحويلية تتمثل في: رقمنة وظائف إدارة الموارد البشرية لتصل إلى مخرجات محددة وهي: الفعالية التنظيمية، ويسمح هذا الاقتراب بفهم دور التغذية العكسـية في معالجة الفجوات وتقييم الأداء العام بعد عملية التحول الإلكتروني لضمان استمرارية تطوير الأداء البشري ورصد الثغرات الأمنية والتقنية ومعالجتها، ليعود النسق

مجدّدا لتحديث البرمجيات وتطوير المهارات، بما يضـــمن الحفاظ على فعالية الوظائف ومرونة المنظمة في مواجهة التغيرات التكنولوجية المستمرة.

ثامنا: الدراسات السابقة:

1_ دراسة للباحثة **إلهام باسي**[1]: حول **دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة**، حاولت الباحثة من خلالها تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية الكبرى بمنطقة عنابة وضواحيها، وبغية انجازها لهذه الدراسة قامت بتوزيع (150) استمارة على مجتمع إحصائي، متكوّن من عشرة مؤسسات وبعد استرجاعها، ومعالجتها وتحليلها.

تمّ التوصّل من خلال الدراسة لبعض الاستنتاجات منها على وجه الخصوص: أنّ الإدارة الالكترونية للموارد البشرية (e GRH–) تلعب دورا مهما في تحسين أداء المؤسسات محل الدراسة.

- تتقاطع الدراسة السابقة مع دراستي في النتيجة الجوهرية، وهي أنّ الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تمثّل أداة حاسمة في تحسين وتطوير أداء المؤسسات وعصرنتها.

2_ دراسة للباحثة **أشواق مهني**[2]: حول **مساهمة ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر بعض ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك بالتطرق إلى بعض الممارسات التقليدية لوظيفة الموارد البشرية وبعض الممارسات الحديثة، وكذا التطرق إلى أداء المؤسسة وأهم مؤشرات قياسه، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تمّ تصميم استبانة ضمت 47 عبارة للتعرف على تصورات ممارسي وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المبحوثة، حول مستوى ممارسات وظيفة الموارد البشرية بهذه المؤسسات

---

[1] – إلهام سامي، ***دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة***، أطروحة دكتوراه غير منشورة (جامعة باجي مختار عنابة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2015/2014).

[2] – أشواق مهني، ***مساهمة ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة***، أطروحة دكتوراه غير منشورة (جامعة محمد خيضر بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018/2017).

وأثرها في تحسين أداء هذه الأخيرة، وقد شملت الدراسة عينة بلغت 117 ممارسا لوظيفة الموارد البشرية، وتم استخدام برنامج spss v24 لاستخراج النتائج وتحليلها.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي: ممارسات الموارد البشرية: جاءت بمستوى مرتفع إجمالاً، حيث تميزت ممارسات الاستقطاب، التحفيز، وتشجيع التعلم التنظيمي بارتفاعها بينما جاءت ممارسات التمكين والقيادة بمستوى متوسط. الأداء العام للمؤسسات، حقّق مستوى أداء متوسط، مع وجود تفاوت واعتماد متوسط في استخدام مؤشرات الأداء المالي وغير المالي وظهر وجود علاقة ارتباط طردية قوية جداً وذات دلالة معنوية بين ممارسات الموارد البشرية وأداء المؤسسات، وتبيّن وجود أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات على الأداء، حيث فسرت ممارسات الموارد البشرية ما نسبته 70.7% من التغيرات في أداء المؤسسات، بينما تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى.

- تظهر نتائج هذه الدراسة تناقضاً واضحاً بين ممارسات الموارد البشرية التي جاءت بمستوى "مرتفع إجمالاً"، وبين الأداء العام للمؤسسات الذي حقق مستوى "متوسط فقط"، مما يعكس عدم انعكاس هذه الممارسات بفعالية على أرض الواقع، وعجزت النتائج الإحصائية لهذه الدراسة عن تفسير 29.3% من التغيرات المؤثرة في أداء المؤسسة، حيث تركتها الباحثة لعوامل أخرى مجهولة دون تحديد طبيعتها.

3_ دراسة **عبد الفتاح علاوي و ناصر الهمامي**[1]: حول **دور الإدارة الإلكترونية في تطوير إدارة الموارد البشرية**، هدفت الدراسة إلى التعرف على توجّه شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة نجران للتحول نحو الإدارة الإلكترونية، ومعرفة مدى توفر بنية تحتية لدى مراكز تكنولوجيا المعلومات اللازمة لتطبيق استخدام الموارد البشرية إلكترونياً بجامعة نجران وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، عن طريق المسح الاجتماعي باستخدام استبيان يتكون من 58 عبارة.

[1] – عبد الفتاح علاوي و ناصر الهمامي، "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير إدارة الموارد البشرية،" ***مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة***، ع.06 (سبتمبر 2018).

وقد أفرزت الدراسة النتائج الآتية: وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، ودعم الإدارة العليا متوفران بشـــكل كبير في عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية بشـــكل عام وE-HRM بشـــكل خاص، كما تبين أن البنية التحتية لمراكز تكنولوجيا المعلومات تعتبر كافية عملياً لهذا التحول.

وأظهرت النتائج أيضـــا: ضـــعف اســـتعمال بعض الخدمات المرتبطة بإدارة الموارد البشـــرية إلكترونياً مثل: الاختبارات الإلكترونية في عملية التوظيف، تقييم أداء الموظفين إلكترونياً تحديد الاحتياجات التدريبية إلكترونياً، اســـتخدام وســـائل التدريب الإلكترونية، والإحالة للتقاعد وإنهاء الخدمة إلكترونياً.

- تتميّز دراســـتنا عن هذه الدراســـة في كون أنّ دراســـتنا قامت بتوضـــيح المتطلبات اللّازمة لإنجاح الإدارة الإلكترونية للموارد البشـــرية والتحديات والحلول لتفعيل هذه الإدارة، أمّا هذه الدراسة فقد ركّزت على المفهوم والتحدّيات والوظائف فقط.

4_ دراســـة **عمر ميهوبي**[1]: حول **من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية**، هدفت هذه الدراســـة إلى استكشاف التحوّل من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية في الجزائر، مع التركيز على التحديات والاســـتراتيجيات الكفيلة بالتغلب عليها، وبحثت الدراســـة في الاختلافات بين النماذج التقليدية والرقمية، معالجةً التحديات التقنية والتنظيمية، ومشـــاكل البنية التحتية، وتطوير المهارات الرقمية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لتقييم الوضع الحالي للإدارة الإلكترونية واستراتيجياتها في الجزائر.

أشـــارت نتائج الدراســـة إلى أنّ: عملية التحوّل تتطلب معالجة التحديات التقنية والتنظيمية على حد سواء، وأنّ الاستراتيجيات المقترحة تقدّم حلولاً فعالة، وقدّمت مجموعة من التوصـيات المتمثلة في تحســـين البنية التحتية التقنية، تعزيز التدريب على المهارات الرقمية، وتطوير استراتيجيات متكاملة تتوافق مع السياق المحلي.

---

[1] - Omar mihoubi, From traditional Management to Digital Management, ***Strategy and Development Review, V.15, N.01 (january 2025).***

- تتقاطع دراستنا مع هذه الدراسة في أنّ كلتا الدراستين لم تغفل العناصر المهمّة التالية: التحديات واستراتيجيات النجاح.

5_دراسة **عائشة شيخي**[1]: حول **تبنّي الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية**، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ومتطلبات تبنيها في المؤسسات الجزائرية، مع الوقوف عند أهم العقبات التي تحول دون ذلك، وذلك من خلال تسليط الضوء على مؤشر تنمية الحكومة الالكترونية لسنة 2024، باعتباره مؤشرا لتقييم مدى توفر المتطلبات الأساسية للتحول نحو e-HRM.

قد توصلت الدراسة إلى أنّ: تبني الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الجزائر، يستند بقوة إلى توفر البنية التحتية، لكنه يظل مرهونا بضرورة تطوير الخدمات الإلكترونية، وتدعيم القدرات الرقمية لرأس المال البشري

وقدمت الدراسة بعض التوصيات المتمثلة في: ظل المساعي الرامية لتهيئة الظروف المواتية والمتطلبات الضرورية للتوجه نحو ذلك، فهي مطالبة بتطوير المنصات الرقمية وتعزيز كفاءة الموظفين، لأنّ التوجه نحو تبني هذه الممارسة يرتبط بدرجة كبيرة بمستوى النضج في مؤشر EGDI وأبعاده الثلاثة، حيث تمثل "الخدمات الإلكترونية" المحرك المباشر لتطبيق e-HRM، بينما تمثل "البنية التحتية" الضمان الفني، و"رأس المال البشري" الركيزة الأساسية لاستدامة هذا التحول.

- حصرت الدراسة إبراز متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالجزائر، ارتباطاً شرطياً بنضج مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية، مغفلةً العوامل البيئية والداخلية الحاسمة في الجزائر، مثل: غياب النصوص والتشريعات القانونية التي تحمي البيانات الرقمية للموظفين، ممّا يجعل التوصيات صعبة التجسيد الفعلي داخل المؤسسات.

---

[1] – عائشة شيخي، "تبنّي الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية،" ***مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية***، م.09، ع.02 (2025).

6_ دراســة **خليل الحمدان و رامي الخطيب**[1]: حول **الأســاليب الحديثة لإدارة الموارد البشــرية**

أوضحت الدراسة مفهوم إدارة الموارد البشرية الحديثة كحقل حيوي يتطور باستمرار، وينتقل من الوظائف التقليدية إلى استراتيجيات أكثر شمولية تعتمد على الشراكة والتعاون. وتمحورت الفكرة الرئيســية للدراســة حول دور إدارة الموارد البشــرية في تحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال التركيز على الصحة النفسية للموظفين وتأثيرات تغيرات سوق العمل، والتوجه نحو نماذج أكثر ديناميكية تعزّز من فعالية الأداء وتضمن تلبية احتياجات السوق، وقد أبرزت الدراسة الارتباط الوثيق بين الصحة النفسية للموظفين وزيادة إنتاجيتهم وابتكارهم.

وبالإضـــافة إلى ذلك، ركزت هذه الدراســـة على أهمية تطوير الأداء من خلال التدريب المســتمر واســتراتيجيات التقييم 360 درجة، والربط بين الحوافز المالية والنفســية لتعزيز دافع الموظفين، مع إبراز دور القيادة التحويلية في توجيه الفرق خلال الفترات الصـــعبة، ومناقشـــة مفهوم التنوع والشمولية لتعزيز الابتكار وتقليل التمييز، استعرضت الدراسة مع الأخير التحولات المســتقبلية لإدارة الموارد البشــرية والاتحاد العالمي نحو توفير بيئات عمل صـــحية ونفســية مستدامة تضمن النجاح في عالم العمل المتغير.

- لقد ركّزت هذه الدراســة بقوّة على الصــحة النفســية للموظّفين كجزء أســاســي من تحقيق الأهداف المؤسّسة، وأغفلت تداخلها الديناميكي مع عوامل أخرى لا تقل أهمية في ضـمان اســـتمرارية وفعالية بيئات العمل مثل: العوامل المادية، التنظيمية، التقنية، البيئة الخارجية والداخلية.

[1]– خليل حمو الحمدان و رامي مصطفى الخطيب، ***الأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية*** (ألمانيا: المركز الديمقراطي العربي، ط1، 2025).

تاسعا: هندسة الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه، آثرنا تقسيم دراستنا كمايلي:

ستتناول الدراسة في **الفصل الأول الإطار المفاهيمي للدراسة** في ثلاثة مباحث.

المبحث الأول مفهوم الإدارة الإلكترونية سـيحتوي على ثلاثة مطالب، المطلب الأول تعريف الإدارة الإلكترونية، أما المطلب الثاني خصـــائص الإدارة الإلكترونية وفي المطلب الثالث أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية.

أما **المبحث الثاني** مفهوم إدارة الموارد البشـرية فسـيحتوي بدوره على ثلاثة مطالبة، سـيتناول المطلب الأول نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية، المطلب الثاني تعريف إدارة الموارد البشرية أما المطلب الثالث فسيخصّص لأهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث الوظائف التقليدية لإدارة الموارد البشرية هو أيضا سيقسّم لثلاثة مطالب المطلب الأول وظيفة تخطيط الموارد البشـرية، المطلب الثاني وظيفتي الاسـتقطاب والتوظيف أما المطلب الثالث سيتناول وظيفة التدريب.

في **الفصـــل الثاني ســـتتناول الدراســـة التحوّل نحو إدارة إلكترونية لوظائف إدارة الموارد البشرية**، خصّص للربط بين متغيري الدراسة وقسّم لثلاثة مباحث.

سـيعنون **المبحث الأول** بإدارة وظائف الموارد البشـرية إلكترونيًا، هذا المبحث سـيقسّـم لثلاثة مطالب، سـيخصّـص المطلب الأوّل للتوظيف الإلكتروني، المطلب الثاني التدريب الإلكتروني والمطلب الثالث تقييم الأداء الإلكتروني.

بالنسـبة **للمبحث الثاني** سـيكون تحت عنوان المتطلبات الأسـاسـية لتبنّي الإدارة الإلكترونية كمدخل لتطوير وظائف الموارد البشـــرية، ســـيقسّـــم لثلاثة مطالب، المطلب الأول المتطلبات البشـــرية والمالية، المطلب الثاني المتطلبات الإدارية والتنظيمية والتشـــريعية والمطلب الثالث المتطلبات التقنية والأمنية.

أما **المبحث الثالث** سيعنون بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: تحديات وسبل التفعيل سيقسّم المبحث لمطلبين، المطلب الأول يتناول تحديّات التحوّل إلى إدارة إلكترونية للموارد البشرية، أما المطلب الثاني سبل تفعيل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد:

برزت الإدارة الإلكترونية كنموذج إداري حديث، لإحداث نقلة نوعية في تسيير المنظمات بتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مختلف الوظائف الإدارية، ممّا أسهم في عصرنة العمليات الإدارية، لتصبح فلسفة تهدف إلى رفع كفاءة الأداء، تبسيط الإجراءات وتسريع عملية صنع القرار بما يضمن استجابة أسرع لمتغيرات البيئة الخارجية، هو ما يعكس هذا التحول بشكل مباشر وعميق على إدارة الموارد البشرية، لتتحول هذه الإدارة من دورها التنفيذي التقليدي إلى "الشريك الاستراتيجي" في المنظمة.

ونظراً للأهمية البالغة التي يكتسيها التأصيل المفاهيمي في البحوث العلمية، يأتي هذا الفصل ليرسي دعائم الإطار النظري للدراسة من خلال ضبط مفهوم كل من الإدارة الإلكترونية وإدارة الموارد البشرية، وإبراز أهم الوظائف التقليدية لإدارة الموارد البشرية، وتبعا لذلك قسّم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث: الوظائف التقليدية لإدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية.

بدأت معالم الإدارة الإلكترونية بالظهور في أول الثمانينات من القرن الماضـــي وتطوّرت مع ظهور الأنترنيت عام 1994، مرّت هذه الإدارة بمراحل عديدة، بدأ اسـتخدامها عسـكريا ثم تجاريا وأكاديميا، وصـولاً إلى شـكلها الرسـمي اليوم، وأصـبحت تُعدّ ثمرةً للتقدم المعلوماتي التي مكّنت المنظمات من اعتماد وســائل رقمية متطورة، تســاهم في تحقيق أداء وظيفي وتنظيمي فعاّل، ولدراسة الإدارة الإلكترونية في إطارها المفاهيمي قسّم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب:

المطلب الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية.
المطلب الثاني: خصائص الإدارة الإلكترونية.
المطلب الثالث: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية.

ورد لمصـــطلح الإدارة الإلكترونية الكثير من الأفكار في الكتابات الأكاديمية، بســـبب تنوع وجهات نظر العديد من المؤلفين والباحثين، نظرا لاختلاف تخصّـــصـــاتهم ومجالات دراســـاتهم من ناحية وأيضاً بسبب الطبيعة المعقّدة للإدارة الإلكترونية، النّاتجة عن وجود تداخل بينها وبين مصـطلحات أخرى مشـابهة من ناحية أخرى، إلاّ أنّه بالرغم من الاختلافات في التعريفات التي قدّمها الباحثون، نجد في النهاية أن الحديث يدور حول أسلوب أو منهج إداري واحد وهو "الإدارة الإلكترونية، ولكن قبل التطرّق للتعريف الاصـــطلاحي يجب أن نشـــير في البداية للتعريف اللغوي، فنجد أنّ:

أ- لغةً:

ـــــ **الإدارة:** مشـتقّة من أصـل لاتيني مكوّن من جزئين (Ad)، (To) ومعناه يخدم أو يسـاعد الآخرين[1]، وهي من الفعل أدار، أي أحاط بالأمر، قاد، تصرّف ونظّم.

[1]- محمد الصيرفي، ***المرجع المتكامل في: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية*** (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث،2009)، ص.13.

. الإلكترونية: كلمة معرّبة مشتقة من الأصل الإغريقي Electron وبالإنجليزية Electronics وجمعها إلكترونيات، وهي الفرع العلمي والتقني الذي يدرس سلوك وتدفق الإلكترونات، وكيفية التحكم بها لتشغيل الأجهزة.

ب- اصطلاحا:

قد تعدّدت التعاريف حول مصطلح الإدارة الإلكترونية، وسنستعرض أهمّها فيما يلي:

- عرّفها **السالمي** على أنّها:" ...الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات، وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية، تمّ معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفّذة مسبقا...".[1]

حسب السالمي فإن الإدارة الإلكترونية تعني التخلص التام من التعامل الورقي، والاعتماد على التعاملات الإلكترونية.

- **نجم عبود نجم** عرّفها بأنها: "...العملية الإدارية القائمة على الإمكانات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال، في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخرين بدون حدود، من أجل تحقيق أهداف المنظمة...".[2]

حسب نجم عبود فإن الإدارة الالكترونية هي: استثمار الإنترنت في رقمنة الوظائف الإدارية لإدارة موارد وقدرات المنظّمة بكفاءة وفعالية دون قيود، بما يضمن بلوغ الغايات التنظيمية.

- عرّفها **سعد ياسين** بأنها:"... هي منظومات الأعمال والأنشطة التي يتمّ تنفيذها إلكترونياً وعبر الشبكات...".[3]

حسب سعد ياسين فإن الإدارة الإلكترونية هي: منظومات الأعمال والأنشطة التي تنفّذ بطريقة إلكترونيّة من خلال الشبكات.

---

[1]- علاء عبد الرزاق السالمي، ***الإدارة الإلكترونية e-management***، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2006)، ص.32.

[2]-سناء رحماني و موسى رحماني، "دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل عملية التخطيط" ***مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية***، ع.04 (2016)، ص.300.

[3]- سعد غالب ياسين، ***الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية***، (الرياض: معهد الإدارة العامة، 2005)، ص.22.

- يرى **أبو عاشـــور والنمري** أن الإدارة الإلكترونية هي:"... الاســـتثمار الإيجابي لتكنولوجيا المعلومات والاتصـــــالات في جميع وظائف العملية الإدارية القائمة (التخطيط، والتنظيم والتنفيذ والرقابة، والمتابعة والتقويم)، وذلك بهدف تحســـين أداءها وتعزيز مركزها التنافس...".[1]

حسب أبو عاشور والنمري فإنّ الإدارة الإلكترونية هي: الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصـــالات لرقمنة كامل الدورة الإدارية (من التخطيط إلى التقويم)، ســـعياً لرفع جودة الأداء المؤسسي وتحقيق التميز التنافسي.

- وقد عرّفها **البنك الدولي** بأنها: "...مصطلح حديث يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، من أجل زيادة كفاءة وفعالية وشفافية ومساءلة الحكومة، فيما تقدّمه من خدمات إلى المواطن ومجتمع الأعمال، وتمكنهم من المعلومات، بما يدعم كافة النظم الإجرائية الحكومية، ويقضـــي على الفســـاد، وإعطاء الفرصـــة للمواطنين للمشـــاركة في كافة مراحل العملية السياسية والقرارات المتعلقة بها والتي تؤثر على مختلف نواحي الحياة...".[2]

فنظر البنك الدولي للإدارة الإلكترونية على أنّها تمثّل وســـيلة اســـتراتيجية تهدف إلى تطوير الأداء الحكومي، من خلال تحويله إلى نظام إلكتروني يتميّز بالشفافية، ممّا يسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة وتقليل مظاهر الفساد، كما تعزّز دور المواطن في المشاركة الفعّالة في عملية اتّخاذ القرار السياسي.

- ويُنظر إلى الإدارة الإلكترونية على أنّها: "...تشـــمل تحديث آليات اتخاذ القرار وإنجاز المعاملات بشكل سريع وإلكتروني، بحيث لا تحتاج المعاملة إلى مستندات ورقية، وبالتّالي تسيّر المعاملة إلكترونياً، عبر البريد الإلكتروني والموظف المختص، وعندما تصبح المنظمة

---

[1]– خليفه مصطفى أبو عاشور و ديانا جميل النمري، "مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين،" ***المجلة الأردنية في العلوم التربوية***، ع.02 (2013): ص.200.

[2] –كافية عيدوني و حميد بن محجوبة، "الإدارة الالكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وآفاق)،" ***مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية***، ع.02 (2017)، ص.221.

بلا ورق تستطيع استقبال المعلومات والبيانات وتخزينها ومعالجتها وإخراجها طبقاً لتعليمات محددة..."[1].

حســـب هذا التعريف فإنّ الإدارة الإلكترونية هي: تحويل طرق اتّخاذ القرارات الإداري بطريقة رقمية ذكيّة، تلغي الورق وتُسرّع اتخاذها عبر معالجة البيانات آلياً.

- وعرّف أيضا **ميشيل كاليكا** الإدارة الإلكترونية بأنّها: "... مجموعة من سبعة عمليات تغذيها نظم المعلومات، على أســاس التكنولوجيات الإلكترونية لتجهيز المعلومات، وتتميز بعمليات معدلة بواسطة التكنولوجيات الإلكترونية وبالتالي من خلال المهارات المعدلة... "[2].

ومنه فالإدارة الإلكترونية عند كاليكا تمثّل نظام معلوماتي شـامل يعيد تشـكيل العمليات الإدارية السبعة المتميّزة بالتعديل عبر استخدام التكنولوجيا والمهارات المعدّلة.

- ومن خلال التعاريف السّابقة للإدارة الإلكترونية، ارتأينا في دراستنا اعتماد **التعريف الإجرائي** التّالي: **الإدارة الإلكترونية هي منظومة إلكترونية متكاملة، تهدف إلى تطوير الأداء الإداري داخل المنظمات، مع التركيز على الانتقال من الأســاليب التقليدية في تقديم الخدمات إلى الأســاليب الحديثة، هذه الإدارة تعتمد على اســتخدام التقنيات الحديثة في جميع مجالات العمل الإداري، بما في ذلك التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، مما يســاعد على التقليل من الروتين الإداري وزيادة التواصــل بين أقســام المنظمة، بالإضــافة إلى ذلك تعمل هذه الإدارة على تحســين جودة الخدمات المقدمة للأفراد، وتوفير الوقت والجهد والتكاليف**

---

[1]– نوري المهدي الكوني، ***المدخل العلمي للإدارة الإلكترونية*** (ليبيا: دار الكتب الوطنية ،2020)، ص.23.

[2]– خليل مولاي و عمار طهرات، ***"الإدارة الالكترونية –المفهوم ومتطلبات التطبيق"*** (ورقة بحث قدمت في الملتقى الوطني حول: "جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية رهانات وتحديات تقييم الواقع واستشراف الواقع"، جامعة غرداية، الجزائر،08-09 نوفمبر 2023)، ص.07.

لإنجاز المهام من خلال اســـتخدام وســـائل حديثة مثل البريد الإلكتروني والإنترنت والفاكس...إلخ.

المطلب الثّاني: خصائص الإدارة الإلكترونية.

تستند الإدارة الإلكترونية إلى مجموعة من الصفات والمميّزات التي تفصل بينها وبين الإدارة التقليدية، حيث تمنحها هذه الصـفات إمكانيّات عديدة تتيح لها تحقيق مسـتوى عالٍ من الكفاءة التشـغيلية. ولهذا، سـنقوم في هذا المطلب تسـليط الضـوء على أبرز الخصـائص التي تشـكّل الهويّة الخاصّة بالإدارة الإلكترونية، والتّي يمكن إجمالها في الآتي:

أولا/عدم التقيد بالزمان والمكان: تعدّ من الخصـــائص المميّزة للإدارة الإلكترونية. عند تعميمها وانتشـــارها في المنظمات المختلفة، تتيح إمكانية مراجعتها على مدار الســـاعة، فهي لا ترتبط بوقت محدد، إنّ مواقع الإدارة هذه متوفرة عبر الإنترنت أو من خلال أجهزة موزّعة في مختلف الأماكن، إذ لا تتطلب شبكاتها الداخلية أو اتصالات الإنترنت مباني كبيرة لاستيعاب عمّالها أو مكاتبها أو كثرة ملفاتها وأوراقها، يكفي وجود مساحة صـغيرة لاستيعاب بعض أجهزة الحاسوب ما يجعلها مناسـبة لتكون مركزاً لإدارة ضـخمة، بالإضـافة إلى ذلك عندما يتفاعل المُراجع مع الإدارة الإلكترونية، يجد نفســـه أمام قوائم وخيارات رقمية بدلاً من التعامل مع موظفين، مما يؤدي إلى تقليص عدد الأفراد العاملين في الإدارة بشكل كبير، فيحل الحاسوب محلهم[1].

ثانيا/ إدارة المعلومات بدلاً من الاحتفاظ بها: أي أن الإدارة الرقمية لا تعتمد بشـكل أسـاسـي على جهود الأفراد أو الممارســـات التقليدية في إدارة عملياتها، بل تســـتند إلى كيفية إدارة المعلومات المحتفظ بها في الدوائر وفق برامج محددة، كما تركز على إدارة الملفات بدلاً من تراكمها وتكديســها على أرفف الأرشــيف الخاصــة بالإدارة، ومع ذلك لا يعني ذلك أن الإدارة الرقمية تتجاهل حفظ المعلومات والبيانات، بل إن تلك الملفات تتطور إلى معلومات تحتفظ بها الإدارة ضـمن شـبكتها الإلكترونية، مما يضـمن توفر وسـائل الحفظ والأمان، يتمّ اسـترجاع هذه

---

[1]–أسماء شاعو، ***تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية***، أطروحة غير منشورة (جامعة الجزائر3: كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2017/2018)، ص.32.

المعلومات عندما يطلب صـاحب تلك المعلومات إجراء عملية ما، وبناءً على ذلك يحدّد النظام إما الموافقة على تلك المعاملة أو رفضها[1].

ثالثا/ الرقابة المباشـرة و الصـادقة: بحيث أصـبحت قادرة على متابعة مواقع العمل المختلفة الخاصّة بها من خلال الشاشات والكاميرات الرقمية، التي تعزّز للإدارة الإلكترونية قدرتها على رصـــد كل زاوية في مواقعها الإدارية، بعيداً عن آلية المتابعة القائمة على المذكّرات والتقارير التي يقدمها الأفراد في الإدارة التقليدية، ويمكن بوضـــوح ملاحظة الفارق بين إدارتين، إحداهما تنتظر مجموعة من المراقبين لإرســـال تقرير عن موقع معين، بينما الأخرى تبقى في مكانها لمشاهدة حركة العمل في هذا الموقع بشكل مباشر، وتستمع أيضاً إلى كافة المناقشات التي تحدث فيه.[2]

رابعا/إدارة بلا تنظيمات: أشـــار" بيتر دراكر" إلى الشـــركات الذكية التي تعتمد على أعمال المعرفة، فالبلدان المتطورة تميل نحو إنتاج المعرفة وتدفع بإنتاج اللاّ معرفة نحو دول الجنوب ومنشآتها، بما أنّ الشركات والمؤسسات الناجحة والبارزة في عالمنا الحالي، ألغت كافة الأعراف المتعلقة بالهياكل التنظيمية الضخمة على غرار الوضع في الجزائر.[3]

خامسا/إدارة بلا ورق: تعني استخدام الإدارة الإلكترونية للأرشيف الإلكتروني والأدلّة والمفكرات الإلكترونية والرسـائل الصـوتية، في أداء وتنفيذ نشـاطاتها ومهامها اليومية بدلا من الوسـائل التقليدية.[4]

سـادسـا/السـريّة والخصـوصـيّة: تضـمن الإدارة الإلكترونية السـرية والخصـوصـية وحماية المعلومات، تعتمد في نشاطاتها على البيانات الرقمية المخزنة على الحواسيب والشبكة العالمية هذا ما يعزز من كمية المعلومات المهمة المتاحة، حيث لا تتاح إلّا للأشخاص ذوي الصلاحيّة

---

[1]– المرجع نفسه، ص.32.

[2]– مولاي و طهرات، ***مرجع سابق***، ص.08.

[3]– مولود مير و حجيلة رحالي، "الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية في الجزائر،" ***مجلة معالم للدراسات القانونية والسياسية***، م.07، ع.01 (2023)، ص.83.

[4]– طارق عبد الرؤوف عامر، ***الإدارة الإلكترونية: نماذج معاصرة*** (القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع،2007) ص.31.

فقط الذين يمتلكون كلمة المرور للوصـــول إلى تلك المعلومات، حيث أنّ قدرتها على الحفاظ على السرية والاحتفاظ بالمعلومات عالية، ولديها أنظمة لكشف ومنع الاختراق.[1]

سابعا /المرونة: الإدارة الإلكترونية مرنة بمعنى الكلمة، تستطيع من خلال التكنولوجيا وسرعة إمكانياتها الاستجابة للأحداث والتجاوب وحتى التكيّف معها، بحيث أنها تجاوزت حدود الزمان والمكان وصـــعوبة الاتصـــال وعدم القدرة على الحفاظ على الكثير من الخدمات التي لم يكن بمقدور الإدارة أبدا فعل ذلك بسبب تلك العوائق في الإدارة التقليدية سابقا.

- ويرى بعضهم أنّ الإدارة الإلكترونية تمتاز بخصائص أخرى تتجلّى في:[2]

أ/ زيادة الإتقان: إن الإدارة الالكترونية كآلية عصـــرية في عمليات التطوير الإداري، والتغيير التنظيمي تشكّل نقطة تحول رئيسية في كيفية تنفيذ المهام والأنشطة الإدارية التقليدية، وتحظى بمزايا أبرزها الســـرعة في معالجة الطلبات، بالإضـــافة إلى الدقة والوضـــوح الكامل في إتمام المعاملات.

ب / تخفيض التكاليف: إذا كانت الإدارة الإلكترونية تتطلب في بادئ الأمر مشـــاريع مالية كبيرة لدفع عملية التحول، فإن اتباع نموذج المنظمات الإلكترونية فيما بعد ســـيوفر ميزانيات ضخمة، إذ لم تعد الحاجة في تلك المراحل لوجود عدد كبير من اليد العاملة.

ج/ تبســـيط الإجراءات: بســـبب الحاجة إلى التحديث والتطوير الإداري، قامت معظم الإدارات بإدخال البيانات إلى مصـــالحها واهتمت باســـتغلالها بطريقة فعالة، نظرًا للإمكانيات والقدرات التي توفرها لتلبية احتياجات الأفراد بشكل بسيط وسريع.

د/ تحقيق الشـــفافية: فالشـــفافية الكاملة داخل المنظمات الالكترونية نتيجة لوجود الرقابة الإلكترونية، التي تضـــمن المحاســـبة الدورية على جميع الخدمات المقدمة، إذ تتيح الشـــفافية مشاركة المجتمع بأكمله في الرؤية.

---

[1] – نورة قنيفة و سمية بختي، "الإدارة الإلكترونية بين ثقافة التنظيم ومتطلبات التغيير،" ***مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية***، م.08، ع.01 (جوان 2023)، ص.14.

[2]–عابد عبد الكريم غريسي و شريف محمد، "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد و تحسين الخدمة العمومية،" ***مجلة الجزائرية للمالية العامة***، ع.03 (2013)، ص.84.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية:

أولا: أهمية الإدارة الإلكترونية.

تحظى الإدارة الإلكترونية بأهمية قصـــوى في عالم الإدارة، نظير التغييرات الجوهرية التي أحدثتها منذ سطوعها، سنحاول توضيح أهميتها في جملة من العناصر وهي كالآتي:

- ✓ تقوم الإدارة الإلكترونية بتحســـين جودة أداء العمل داخل المنظمات باســـتخدام أســـاليب إلكترونية حديثة تتميز بالسرعة، الكفاءة والفعالية.
- ✓ تُساهم في تسهيل عملية استكشاف الأسواق الجديدة وزيادة قدرة المنظمات على الوصول إليها واقتحامها. كما تُتيح تسريع الاستجابة لمتطلبات تلك الأسواق من خلال توفير جميع المعلومات اللازمة للمسؤولين عن إدارة هذه المنظمات، بما يشمل طلبات الأسواق وصفقات الأعمال والأسعار[1].
- ✓ التقليل من المشـــاكل المترتبة عن تعامل الزبون مع عامل محدود الخبرة أو غير معتدل المزاج.
- ✓ تطوير البنى المعلوماتية للمنظمات.
- ✓ التقريب بين الإدارة والمجتمع[2]: مد جسور التواصل المباشر وتسهيل التفاعل المستمر بين الهيئات الإدارية والمواطنين دون حواجز.
- ✓ الإدارة الإلكترونية تفتح آفاقًا جديدة لتحقيق التطور في مختلف المجالات.
- ✓ جعل المنظمة تثبت وجودها في الأسواق المحلية والعالمية بالإضافة إلى ضمان استمراريتها وتميزّها في الساحة التنافسية. "
- ✓ تقوم الإدارة الإلكترونية بمعالجة البيروقراطية والرشوة في الإدارات.

---

[1] –راكز الزعارير و غسان الطالب، **الإدارة الالكترونية والتسويق الالكتروني** (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2019)، ص.31

[2]- Asma Ayouda and Sabrina Hadidene, "E-administration", ***Revie Etudes Economiques***, Vol.15, N.03(2021):591.

- بالإضافة إلى أهمية أخرى تميّز الإدارة الإلكترونية وهي:[1]

✓ تعتبر الإدارة الإلكترونية أداة أســـاســـية لتحقيق أهداف نماذج التميز التنظيمي، إذ تُمكّن المنظمات من الوصول إلى مستويات أداء استثنائية ونتائج مميزة، بالإضافة إلى خلق قيمة مضافة عالية.

✓ تساعد على التخلص من المعاملات الورقية وما يصاحبها من إهدار للوقت والجهد، وزيادة التكاليف، وخطر التعرض للتلف أو الضياع، يتحقّق ذلك من خلال الاستفادة من التطبيقات المتعددة للحاسب الآلي.

✓ تسهم الإدارة الإلكترونية بشكل كبير في خفض تكاليف إنتاج السلع والخدمات، مما يؤدي بدوره إلى تعزيز ربحية المنظمة ورفع كفاءتها التشغيلية.

ثانيا: أهداف الإدارة الإلكترونية.

إنّ جهود المنظمات للانتقال إلى الإدارة الإلكترونية من أجل تحســـين خدماتها، لا تتوقف تقريباً رغبةً منها في تحقيق غايات اســـتراتيجية، ويروق لها العديد من الأهداف التكتيكية والتشغيلية ويظهر ذلك من خلال تحديث أجهزتها بشكل مستمر بأحدث التقنيات لمواكبة الزمن إلا أنّ تلك الأهداف تتفاوت من حيث الأهمية والنطاق، كما تختلف بسبب تنوّع البرامج التنموية والسياسية والأهداف العامة لكل دولة، رغم ذلك فقد قام بعض الباحثين والمؤلفين بحصر تلك الأهداف في مجموعة نقاط وهي كالآتي:[2]

- إلغاء نظام الأرشيف الورقي وتعويضه بنظام الأرشيف الإلكتروني، الذي يحقّق المرونة في التعامل مع الوثائق ونشرها لأكثر من جهة بأقل تكلفة وجهد ووقت.
- إلغاء القيود المكانية والزمانية لإمكان إرســـال الأوامر والتعليمات والإشـــراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال الشبكة الإلكترونية.

---

[1]--حسين مصطفى هلالي وآخرون، **الإدارة الإلكترونية** (القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، 2010)، ص.79.

[2]– درهم القمش، "الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحسين الإدارة التقليدية،" ***مجلة جامعة الملكة أروى العلمية المحكمة***، م.01، ع.26 (2023)، ص.05.

- إلغاء العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو تقليلها إلى أقصى حد ممكن.
- تأمين الوسط والمناخ التنظيمي المناسب للبحث والتطوير الإداري الشامل والمستمر.
- إدارة الملفات بدلاً من حفظها.
- اعتماد البريد الإلكتروني عوضًا عن الإرسال والاستقبال.
- التعلم المستمر وبناء المعرفة.
- ترشيد التكاليف المالية عبر تحديد مجالات الإنفاق في تنفيذ ومتابعة مهام التدبير.
- تجميع البيانات من مصـــادرها الأصـــلية بصـــورة موحدة، وتوســـيع قاعدة البيانات الداعمة للإدارة العليا.
- إدراج تكنولوجيا المعلومات لدعم بناء ثقافة إيجابية لدى كافة العاملين في المنظمة.
- توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية.
- السرعة في اتخاذ القرارات المناسبة المبنية على معلومات دقيقة ومباشرة.
- طبقاً للأهداف التي تطرقنا لذكرها، فإننا فعلاً أمام الإدارة الإلكترونية ذات جودة عالية. تهدف الإدارة الإلكترونية عموماً لرفع مستوى إنجاز الجهة وتقليل تكاليفها في ذات الوقت

بالإضافة إلى تقديم أهداف أخرى تتجلّى في:[1]

- ✓ الارتقاء بمنهج الإدارة بأكمله باســـتعمال الأدوات التقنية الحديثة، وعليه رفع مقدرة العامل وعطاءه وتدريبه على توظيف التقنيات.
- ✓ مواجهة البيروقراطية والتخلص من تعقيدات الواجبات اليومية
- ✓ تقليل نفقات العمل من خلال إنقاص اســـتخدام الأوراق وإكمال الإجراء بســـرعة، وبالتالي تصغير السجلات وخزانات حفظها.
- ✓ تبادل معلومات أعمق بين كافة فروع المنظمة ذاتها، الأمر الذي ســـيؤدي لتقديم منافع أفضل.

[1]– نور الدين حامد و نور الهدى بورغدة، "أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على فعالية الأداء الوظيفي،" ***مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية***، ع.02 (2017)، ص.185.

- ✓ إزالة العقبات التي تعترض إقرار القرار عبر إتاحة البيانات وربطها ببعضها.
- ✓ إدارة ومتابعة الأقسام المتباعدة في المؤسسة كأنها جزء وحيد متكامل.

وإلى جانب الأهداف المذكورة آنفاً، تمتدّ غايات الإدارة الإلكترونية لتغطي جوانب أخرى تتلخّص في[1]:

- الارتقاء من الإدارة التقليدية المباشرة إلى الإدارة عن بعد.
- عصرنة المنظمة من خلال التحول من إدارة الأنشطة المادية إلى إدارة الأنشطة الرقمية.
- الانتقال من الهيكل التنظيمي الهرمي المستند إلى تسلسل الأوامر إلى الهيكل الشبكي.
- الانتقال من الاعتماد على قيادة الآخرين إلى التوجيه الذاتي.
- التحول من الرقابة التقليدية (مقارنة الأداء الفعلي بالخطط) إلى الرقابة اللحظية المستمرة.
- الإحالة من العصر الإداري إلى عصر الإنترنت.

[1]– عيدوني و بن محجوبة، ***مرجع سابق***، ص ص.224–225.

المبحث الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

واجهت المنظمات في الماضي ضعفا في التنظيم، بسبب غياب قوانين وإجراءات تنظيمية تحكم سير العمل، حيث لم تكن الإدارة تتابع أعمالها بشكل فعّال، ومع مرور الوقت بدأت تظهر تحسينات ملحوظة في إدارة هذه المنظمات، مدفوعة بالتغيرات المستمرة وخاصّة تلك المتعلّقة بالعنصر البشري، هذا التطوّر أدّى إلى إنشاء قسم مخصص للعناية بهذا العنصر حيث تحوّلت وظيفته من كونها مجرّد وحدة مستقلة تهتم بشؤون العاملين إلى لعب دور أساسي في تحقيق أهداف المنظمة.

ولدراسة مفهوم إدارة الموارد البشرية قسّم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب:

المطلب الأول: نشأة وتطوّر إدارة الموارد البشرية.
المطلب الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية.
المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية.

لقد شهدت العلاقة بين الإدارة العليا والعاملين العديد من التغيرات، والصورة الحالية لإدارة الموارد البشرية هي نتيجة لعدة عوامل وأحداث مرتبطة ببعضها، ومن خلال ذلك سنبرز أهم محطات تطور إدارة الموارد البشرية وصولا إلى شكلها الحالي: [1]

المرحلة الأولى/ بداية الثورة الصناعية (ما قبل الإدارة العلمية):

شهدت الحياة الصناعية تغيّرات هائلة منذ انطلاق الثورة الصناعية، بل بدء هذه الثورة كانت الصناعات في القرنين الثامن عشر وما قبله محصورة ضمن نظام الحرف اليدوية، حيث كان الحرفيون يعملون في منازلهم مستخدمين أدوات بدائية، عندما اندلعت الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر وأثناء الستين عامًا التالية، لم يكن هناك

[1]– نور الدين بوالشرش و إيمان محامدية، "واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية،" ***مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية***، ع.27 (ديسمبر 2016)، ص ص.260–262.

شيء يُعرف بإدارة الموارد البشرية في تلك المنظمات الصناعية، ولكن كان هناك بين الحين والآخر نداءات في بعض الدول الصناعية مثل أوروبا والولايات المتحدة، تدعو إلى أهمية الاهتمام بقضايا العمال في المصانع وتحسين حياتهم وظروفهم الصحية.

ففي بريطانيا على سبيل المثال، بسبب الضغوط الحكومية واتساع مفهوم إنسانية العمل بين أفراد المجتمع، اهتم بعض أصحاب الأعمال بالعمال، حيث قرر عدد قليل منهم تحمل المسؤولية لتحسين ظروف العمل في منشآتهم، كما أعدّوا برامج إنسانية لرعاية وتحسين أوضاع العمال تلبيةً لنداء المجتمع البريطاني الذي كان يطالب بالاعتناء بالجانب الإنساني في العمل.

وفي عام 1890، طُرح في الدول الصناعية مثل ألمانيا وبريطانيا وفرنسا والولايات المتحدة مفهوم "تحقيق الرفاهية الصناعية"، وهو جملة من البرامج التي وضعتها المنظمات الصناعية بهدف تحسين ظروف العمل المادية والصحية داخل المصانع، وتهيئة المباني التي توفر المعايير الصحية لبيئة العمل.

المرحلة الثانية/بروز حركة الإدارة العلمية: من العوامل الرئيسية التي ساعدت على تطور إدارة الموارد البشرية في بداية القرن العشرين، كانت حركة الإدارة العلمية التي قادها "فريدريك تايلور" في الولايات المتحدة، والذي لقّب آنذاك ب "أب الإدارة العلمية"، و"هنري فايول" في فرنسا، قدّم تايلور أفكاراً جديدة تتعلق بدراسة الأعمال، حيث قدّم مفهوم دراسة الحركة والزمن بهدف تقليل الحركات غير الضرورية خلال أداء الأفراد لمهامهم، مما يسهم في زيادة إنتاجيتهم وإنتاجية المنظمات ورفع الأجور، وبمجرد أن طرح تايلور أفكاره استقبلها رجال الأعمال بحماس وشرعوا في تطبيقها بشغف، وجدوا فيها وسيلة فعالة لزيادة الإنتاج وتقليل النفقات وزيادة الأرباح. أصبح العامل وفقاً لهذه الأفكار يعمل كالآلة، حيث تم تحديد حركات نمطية ملزمة له أثناء تأديته لعمله، دون الأخذ بعين الاعتبار تعبه واحتياجاته النفسية.

أدّى ذلك إلى ازدياد استياء العمال تجاه الإدارة ومعارضة النقابات العمالية لهذه الأفكار حيث اعتبرت ذلك استغلالًا لجهودهم وإغفالًا لإنسانيتهم، بدأ الصراع بين العمال الممثلين بنقاباتهم من جهة ورجال الأعمال وأصحاب الشركات من جهة أخرى، ومن أبرز النزاعات في

تلك الفترة كان إضـــراب أحد مصـــانع الأســـلحة التابعة للبحرية الأمريكية، مما دفع الكونغرس الأمريكي في ذلك الوقت لتشـــكيل لجنة للتحقيق في نظام وأفكار تايلور وكذلك في غيرها من الأنظمة المتعلقة بالإدارة العلمية في المصـــانع، وكان ذلك في عام 1912، وقد أتيحت لتايلور الفرصـة للدفاع عن مفاهيمه، حيث باشـر دفاعه بالحديث عن أنّ أفكاره تمثل ثورة فكرية تهدف إلى خفض التكاليف وتقسيم العمل ودراسـة الفاقد في العمل الإنتاجي، لمصـلحة كل من العمال وأصـحاب المشـاريع من خلال تحسـين الأداء ورفع الإنتاجية وتقليل حدة الصـراع بين الطرفين وهذه الضـــغوطات أنتجت ما يدعى بإدارة الأفراد التي أصـــبحت تســـمى فيما بعد بإدارة الموارد البشرية والتي استخدمت كوسيلة لتنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين.

المرحلة الثالثة/ بروز حركة العلاقات الإنسانية: نشأت هذه الحركة بعد اندلاع الحرب العالمية الأولى ومـا نتج عنهـا من نقص في القوى العـاملـة، هـذا الأمر زاد من الانتبـاه حول كيفيـة تحضـير العمال المتاحين بشكل فعّال للمهام الإنتاجية، وتعزيز مستوى كفاءتهم وتحليل أسباب التوتر والقلق واستخدام اختبارات الذكاء والكفاءة لاختيار العاملين، هذه الظروف أدّت إلى زيادة اهتمام إدارة المنظمات بهذه القضـــايا، واســـتمر الوضـــع الى حين ظهور مدرســـة العلاقات الإنسانية التي كان من أبرز مؤسّسيها "ماري فوليت" و"التون مايو".

لقد أكّدت هذه المدرسـة على أن الإنسـان ليس مجرد آلة يمكن تشـغيلها كما نرغب، بل هم أفراد يعدّون موارد قيّمة يجب أن نسـعى لإسـعادهم وتلبية احتياجاتهم الإنسـانية، وهذا ما يسـاعد في النهاية على تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة من خلال تعزيز الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل. ومع ذلك، كانت نتائج هذه الفلســـفة الإنســـانية محدودة في الواقع العملي، لأنّ تلبية احتياجات العمال تعتبر هدفاً صـــعب التحقيق، أيضـــاً تتعارض تلبية عدد من هذه الاحتياجات مع أهداف المنظمة، كما أن هذه الحركة أغفلت التنظيم الرسمي وتأثيره على إنتاجية الفرد.

إنّ نوعية الهيكل التنظيمي وأنماط تصـــميم الوظائف وأنظمة العمل، تعتبر عوامل مؤثرة للغاية في تحقيق الأهداف لكل من المنظمة والعاملين، علاوة على ذلك لم تقتصـــر مدرســـة العلاقات الإنسانية على تلك الجوانب فحسب، بل إنّ مستوى جهد العامل وما يقدمه يعتمد على

عوامل أخرى، مثل أســـاليب تقييم الأداء والتخطيط للنمو والتطور الوظيفي وطرق الاختيار والتوظيف التي تربط بين احتياجات العمل ومؤهلات المتقدمين.

بســـبب هذه الملاحظات، تراجع تأثير فلســـفة العلاقات الإنســـانية في الفكر الإداري منذ السبعينيات، ولكن أهمية مراعاة الجوانب الإنسانية لا تزال قائمة، بدلاً من الاعتماد الكلّي على هذه الفلسفة، اتّجهت الإدارة نحو تطوير أنظمة شاملة تشمل تصميم الوظائف وتقييم الأداء وعمليات الاختيار والتعيين بهدف الوصول إلى التميز التنظيمي.

المرحلة الرابعة/ نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين.

شهدت العقود الأخيرة من القرن العشرين، وبشكل خاص خلال السبعينيات والثمانينيات وحتّى الوقت الرّاهن، تغييرات ملحوظة في إدارة الموارد البشـــرية، تلك التغييرات جاءت نتيجة لعوامل بيئية جديدة لم تكن معروفة في السابق، ومن أبرز هذه العوامل:

بروز العولمة؛ زيادة حدة المنافسة على المستوى العالمي؛ الارتفاع المستمر في مطالب العملاء بالجودة؛ التقدم التكنولوجي الســـريع، التحديات الاجتماعية والثقافية، مثل: حماية البيئة من التلوث وأهمية المســـؤولية الاجتماعية والأخلاقية؛ الاندماجات بين الشـــركات الكبرى وما ينتج عنها من تخفيض في الحجم والتكاليف والأســـعار؛ ديناميكيات الاقتصـــاد والمجتمع والثقافة...إلخ.

- لقد أدّت هذه العوامل والتحديات إلى ظهور سمات جديدة في إدارة الموارد البشـرية، والتي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

1. صـــدور العديد من القوانين التي تهدف إلى تحســـين رفاهية العاملين وتعزيز المســـاواة في العمل وضمان الحقوق الاجتماعية والتقاعدية.
2. التأثير الكبير للتغيرات على مجموعة من السياسات والإجراءات المتعلقة بالعاملين.
3. بروز تشريعات تتعلق بنظم الرعاية الصحية والأمن الصحي.
4. تزايد التركيز على إدارة الموارد البشرية واهتمام أكبر بها مما كانت عليه في السابق.
5. التركيز على احتياجات ودوافع العاملين في بيئة العمل.

6. زيادة ملحوظة في الاهتمام بالجوانب العلمية المرتبطة بالأداء.

7. التركيز على جودة الحياة للعاملين وظهور فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

8. تنامي مفهوم تمكين العاملين كأحد أهم الاتجاهات الفكرية والفلســـفية في التعامل مع القوى العاملة.

- لقد أدّت هذه الأحداث إلى تغييرات ملحوظة، مثل ما نتج عن التغيرات البيئية ســـواء في الجوانب الاقتصـــادية أو الاجتماعية أو الثقافية أو التكنولوجية، وغيرها من التطورات التي ساهمت بشكل فعال في تعزيز إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثّاني: تعريف إدارة الموارد البشرية.

يواجه من يحاول تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات، ويعود سبب هذه التحديات إلى تعدّد المصطلحات المرتبطة بتعبير الموارد البشرية، بالإضافة إلى الاختلافات حول مجالات عملها وتوجيهاتها، كما أنّ هناك تبايناً بين المفهوم النظري لإدارة الموارد البشرية ومفهومها في الممارسة والتطبيق، وسنذكر في دراستنا بعض التعريفات لها، التي سنتطرّق لها بعد تحديد تعريف كل من **المورد والموارد البشرية**[1] لفهم جيد لمفهوم إدارة الموارد البشرية.

أ- **المورد:** هو المصدر أو المنهل أو الطريق، وهو مفرد "موارد"، ويعني المكان الذي يأتي إليه الناس للحصول على شيء يحقق نفعا لهم.

ب- **الموارد البشرية:** ويقصد بها تلك الجموع من الأفراد العاملين في المنظمة من مختلف النوعيات والجنسيات، مهما تنوّعت واختلفت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها فهي تشمل كل هيئة الإدارة والعاملين في مجالات الإنتاج، والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في أي منظّمة.

➢ وسنسوق الآن بعض التعريفات الاصطلاحية لإدارة الموارد البشرية:

- عرّفها **محمد شعبان ومحمد الأبعج** على أنّها: "...الإدارة التي تنتج عنها سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة والعاملين فيها، أو هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم، في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم...".[2]

يرى هذا التعريف بأن إدارة الموارد البشرية هي العملية التي توازن بين جذب وتطوير الكفاءات وبين إصدار قرارات وظيفية تنظيمية تتعلق بهم بهدف تحقيق أهداف المنظمة.

---

[1]- حمزة شريف، "استخدام عناصر الإدارة الإلكترونية ومساهمتها في زيادة فعالية إدارة الموارد البشرية بالمنشآت الرياضية"، ***مجلة الإبداع الرياضي***، م.10، ع.01 (جوان 2019)، ص.407.

[2]- محمد الشعبان و محمد الأبعج، ***إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة***، (عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2014)، ص.36.

- عرّف **خضير محمود وياسين الخرشة** إدارة الموارد البشرية من الناحية الضمنية بأنها:"...تعني الحصول على القوى البشرية العاملة من حيث النوع والكم بما يتلائم مع حاجة المنظمة المعنية لغرض تحقيق أهدافها وإنجاز استراتيجياتها المحددة...".[1]

حسب هذا التعريف تعني إدارة الموارد البشرية ضمنيا: تأمين القوى البشرية للمنظمة نوعا وكمًّا بدقة لضمان بلوغ الأهداف وتنفيذ استراتيجية المنظمة بنجاح.

- ويعرفّها **محمد الصيرفي** على أنها: "...تلك الإدارة المسئولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع...".[2]

حسب محمد الصيرفي فإنّ إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المختصة بزيادة فاعلية الموارد البشرية للمنظمة بهدف بلوغ غايات الفرد والمنظمة والمجتمع.

- وعرّفت من قبل **عمر وصفي عقيلي** بأنّ:" ...إدارة الموارد البشرية تمثّل إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال استراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعدّدة، بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع استراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقهما...".[3]

رأى عمر وصفي عقيلي بأن: إدارة الموارد البشرية إدارة أساسية في المنظمة تركّز على الاستثمار الأمثل للطاقات البشرية من خلال استراتيجية محدّدة، بشكل يتطابق مع استراتيجية ورؤية ورسالة المنظمة.

- عرّف **مؤيد سعيد سالم** إدارة الموارد البشرية على أنها: "...هي احدى الوظائف أو الإدارات الأساسية في المنظمة، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها وكل ما يتعلّق بها

---

[1]–خضير حمود و ياسين الخرشة، ***إدارة الموارد البشرية***، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2013)، ص.20.

[2]– الصيرفي، ***مرجع سابق***، ص.90.

[3]– عمر وصفي عقيلي، ***إدارة الموارد البشرية المعاصرة*** (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005)، ص.14.

من أمور وظيفية. كما يمكننا القول أنّ إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها..."."[1]

حسب تعريف مؤيد سعيد سالم فإن إدارة الموارد البشرية: هي من الوظائف الرئيسية في المنظمة ترتكز على الموارد البشرية في عملها والقرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية التي تحدث تأثيرا في فعالية العاملين والمنظمة.

- عرّفت إدارة الموارد البشرية بأنها: "...هي ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يضمن دائميّة وجود الموارد العاملة التي تحتاج إليها المنظمة، ودائمية إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة، كما يتمثل في تنمية قدرات العاملين، تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الفنية والعلمية والعملية، ثم إيجاد الوسائل اللازمة لرفع معنوياتهم وترغيبهم في العمل والاستمرار فيه وحثهم على المشاركة بولائهم لتحقيق أهداف المنظمة..."."[2]

حسب هذا التعريف فإنّ إدارة الموارد البشرية: هي نشاط إداري يتعلق بوضع استراتيجية للمورد البشري، الذي يضمن استدامة الكفاءات البشرية في المنظمة وتنمية قدراتها وأدائها مع رفع معنوياتها وتحفيزها للعمل والمشاركة بولائها لتحقيق أهداف المنظمة.

- من خلال التعاريف السابقة ارتأينا في دراستنا تبنّي **تعريف إجرائي** لإدارة الموارد البشرية وهو كالآتي: **إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن مجموع الممارسات والعمليات والسياسات التي تتضمن كافّة الأنشطة الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وتسعى لتعزيز العلاقات الوظيفية بين الموارد البشرية المتواجدة في المنظمة، كما أنّها تعتبر الجهة المسؤولة عن توظيف الموارد البشرية بالكم والنوع المناسب لها، بالإضافة إلى تنمية وصقل مهاراتهم وقدراتهم وتطويرها في مختلف المستويات، وكذا المحافظة عليها بهدف تحقيق أهداف المنظمة والفرد والمصلحة العامة.**

---

[1]– مؤيد سعيد سالم، ***إدارة الموارد البشرية المعاصرة: مدخل استراتيجي تكاملي*** (عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2009)، ص.25.

[2]– عبد الباري درّة و زهير الصبّاغ، ***إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين*** (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008)، ص.19.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.

أولا: أهمية إدارة الموارد البشرية.

إدارة الموارد البشـرية هي إحدى أهم وظائف المنظمات وأصـلاً من أصـولها، يرجع سـبب اكتسـابها هذه الأهمية هو أنها إدارة لأهم أصـول المنظمة ألا وهو العنصـر البشـري، ومن هذا المنطلق سنوضّح الأهمية الجوهرية لهذه الإدارة والتي تتمثل في:

- دورها المحوري يكمن في أنها ترعى شؤون العنصر البشري داخل المنظمة.[1]
- يُعد العنصـر البشـري العقل المدبر والمحرك الأسـاسـي الذي يتم من خلاله اسـتثمار كافة الإمكانيات المتاحة داخل المنظمة، مما يسـاهم في تحقيق الأهداف التي تسـعى المنظمة إليها، سواء كانت أهدافًا إنتاجية أو تسويقية أو مالية.[2]
- تعزيز الخبرات والمهارات البشرية بشكل مستدام وفعّال، مما يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق الأهداف العامة للمنظمات.
- تعتبر الموارد البشرية أحد العناصر الأساسية في عملية الإنتاج، حيث تمثل ثروة أي دولة انعكاسًا لقدرتها على تطوير وتنمية هذه الموارد.[3]
- تُعد الموارد البشـرية أسـاسـاً لتحقيق الميزة التنافسـية، والتي تبين امتلاك المنظمة لعناصـر تُميزها عن نظيراتها في السـوق، في الماضـي كان يُعتقد أن السـعر والجودة هما الركيزتان الأسـاسـيتان لتحقيق هذه الميزة، أمّا اليوم فقد أصـبح التركيز متزايداً على العنصـر البشـري باعتباره مدخلاً رئيسياً لتعزيز الميزة التنافسية.

---

[1]– لطيفه زيد الفهيد، "دور إدارة الموارد البشرية في دعم الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين،" ***مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية***، م.05، ع.05 (2024)، ص.336.

[2]– رفيقة شمامي، ***محاضرات في مقياس إدارة الموارد البشرية*** (مطبوعة بيداغوجية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2022–2023)، ص.10.

[3]– علي فرج ناصر و ناصر البهلول المقدولي، "إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الخدمات الفندقية،" ***المجلة الدولية للأداء الاقتصادي***، م.04، ع.01، (2021)، ص.05.

- تقديم الدعم والمشورة للمديرين التنفيذيين بشأن القضايا المتعلقة بالقوى العاملة وتعرّفهم على التحديات والمشكلات الجوهرية التي تواجههم، ممّا يمكّنهم من وضع وتنفيذ السياسات وحل المشكلات المرتبطة بالعاملين داخل المنظمة، التي من شأنها أن تأثر على كفاءة المنظمة بشكل عام.[1]
- تلعب إدارة الموارد البشـــرية دورا جوهريا في تحديد مدى نجاح أو فشـــل المنظمة، وتعدّ وظائف إدارة الموارد البشرية شيئا أساسيّا لفاعلية المنظمة ولكفاءتها ورفع مستوى الأداء لديها.[2]

وتظهر أهمية إدارة الموارد البشرية حسب **خليل الحمدان ورامي خطيب** في:[3]

1_ تُمثل إدارة الموارد البشرية عاملاً أساسياً لدفع عجلة الابتكار داخل المنظمة، إذ تعمل على تعزيز ثقافة الإبداع وتشجيع المخاطرة المدروسة، من خلال تنظيم ورش عمل تهدف إلى توليد الأفكار، يُمكن رفع مستوى مشاركة العاملين وتحفيزهم على الابتكار، علاوة على ذلك تُسهم مكافأة الابتكارات الناجحة في تشـجيعهم على تقديم أفكار جديدة بشـكل مسـتمر، وأخيراً فإنّ توفير بيئة عمل تدعم التجريب والتعلم يُسـاعد المنظمة على تعزيز قدرتها التنافسـية بشـكل ملحوظ.

2_ تسعى إدارة الموارد البشرية إلى توفير بيئة عمل إيجابية ترفع من مستوى رضا العاملين وتقوم بتعزيز قنوات التواصل المفتوح بين الإدارة والعاملين، لبناء جسور الثقة وترسيخ شعور الانتماء داخل المنظمة.

3_ تساهم إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين بشكل دوري، الذي يمكّن المنظمة من قياس مدى تحقيق العاملين لأهدافها بموضوعية، وإنّ استخدام إدارة الموارد البشرية لتقييم الأداء

---

[1]– خالد رجم، ***تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية***، أطروحة دكتوراه غير منشورة (جامعة ورقلة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،2017/2016)، ص.05.

[2]– مازن فارس رشيد، ***إدارة الموارد البشرية***، (الرياض: مكتبة العبيكان، ط1، 2001)، ص.17.

[3]– الحمدان و الخطيب، ***مرجع سابق***، ص.09-11.

كأداة لتحفيز العاملين يساهم في رفع مستوى الرضا والالتزام ويُعزز من ثقافة التحسين المستمر لديهم.

ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية.

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق جملة من الأهداف، ومن خلال ذلك يمكن بلورة هذه الأهداف ضمن ثلاثة مستويات رئيسية هي:

❖ **الأهداف التنظيمية:** تتمثّل في:

. بلوغ أعلى مستويات الإنتاجية في المنظمة، من خلال استقطاب وتنمية الكفاءات القادرة على تلبية احتياجات المنظمة بفعالية.

. إمداد المنظمة برأس مال بشري فعّال متّمكن في تخصص عمله.[1]

. تحقيق الولاء المتبادل بين الأفراد العاملين والمنظمة.

. تعزيز القيادة التشاركية لتمكّن إدارة الموارد البشرية من تحقيق حماس أكبر في الأداء، وإرساء روح الانتماء والعمل الجماعي بين العاملين.

. السعي لتحقيق المرونة بهدف التكيف مع المتغيرات البيئية وتعزيز القدرة على إدارة التغيير بفعالية. والعمل على تحقيق الجودة والتميز من خلال رفع مستوى الأداء وتحسين جودة مخرجات المنظمات على مختلف الأصعدة.[2]

. تقديم الدعم في تحسين وتطوير الاستراتيجية العامة للمنظمة، مع التركيز بشكل خاص على الجوانب المتعلقة بإدارة وتنمية الموارد البشرية.

❖ **الأهداف الوظيفية:** تتجلّى في:

. تنمية مهارات العاملين وذلك من خلال تعزيز قدراتهم وتقديم برامج تدريبية متخصّصة في مختلف المجالات، لضمان تكيّفهم مع التحولات المستمرة في البيئة الخارجية للمنظمة.

---

[1]– يوسف حجيم الطّائي و هاشم فوزي العبادي، ***إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري*** (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2015)، ص.44.

[2]– كامل بربر، ***إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات*** (بيروت: دار المنهل اللبناني، ط1، 2012)، ص.41.

. تسعى إدارة الموارد البشرية الحديثة إلى تحقيق الأهداف الوظيفية بشكل فعّال، مع التركيز على الأهداف التخصصية المرتبطة بالكوادر البشرية وإدارة الموارد بما يتماشى مع المتطلبات الحديثة.[1]

. إرساء قنوات اتصال فّعالة ومفتوحة بين الكوادر البشرية والإدارة العليا للمنظمة، بما يضمن التنسيق والتكامل بين كافة المستويات الإدارية.

. تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق التوازن في دورها بما يتناسب مع احتياجات التنظيم مما يعني ضرورة مراعاة المستوى التنظيمي الذي تستهدفه بخدماتها، الهدف هو تلبية هذه الاحتياجات بشكل دقيق دون إفراط أو تفريط، حيث إن أي اختلال قد يؤثر سلبًا على الكفاءة والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المنظمة.[2]

. تعزيز المهارات الإدارية والعلمية والثقافية لدى العاملين، ممّا يساهم بشكل كبير في تحقيق احتياجات العاملين[3]، تقدير ظروفهم وتشخيص المشكلات التي تواجههم، والعمل على إيجاد حلول فعّالة لها.

. وضع التنبؤات باحتياجات المنظمة من القوى العاملة مستقبلا.

. تقديم الدعم وتوفير الظروف الملائمة التي تمكّن المديرين التنفيذيين من بلوغ أهدافهم.[4]

❖ **الأهداف الإنسانية والمجتمعية:** وهي:

. التركيز على تنمية وتحقيق الأهداف الإنسانية والسلوكية للأفراد العاملين، مع العمل على تلبية احتياجاتهم ورغباتهم، بالإضافة إلى توفير متطلباتهم على المستويات المادية والوظيفية والإدارية.

. إدارة الأزمات والمواقف الصعبة المتعلقة بالعلاقات بين الأفراد، بهدف ضمان عدم تأثيرها السلبي على تحقيق المنظمة لأهدافها.[5]

---

[1]– محمد سرور الحريري، ***إدارة الموارد البشرية*** (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2012)، ص.22.

[2]– محمد الفاتح المغربي، ***إدارة الموارد البشرية*** (القاهرة: دار النشر للجامعات، ط1، 2013)، ص ص.29–30.

[3]– المرجع نفسه، ص.29.

[4]– باري كشواي، ***إدارة الموارد البشرية*** (القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط2، 2007)، ص.13.

[5]– المرجع نفسه، ص.13.

. تقديم الدعم لأعضاء التنظيم لمساعدتهم في تحقيق أهدافهم الشخصية، بهدف ضمان استمرار التزامهم وتعزيز دافعيتهم لبذل المزيد من الجهد، مما يسهم في تعزيز ولائهم وانتمائهم للتنظيم.[1]

[1]– الفاتح المغربي، ***مرجع سابق***، ص.30.

المبحث الثالث: الوظائف التقليدية لإدارة الموارد البشرية.

يبرز دور إدارة الموارد البشـــرية في المنظمة من خلال الوظائف التي تمارســـها المتمثلة في: تخطيط الموارد البشـــرية؛ تحليل وتوصـــيف الوظائف؛ الاســـتقطاب والاختيار؛ التدريب والتكوين تقييم الأداء؛ الأجور والتعويضـــات؛ إدارة المســـار الوظيفي...إلخ، حيث تشـــكّل هذه الوظائف الآلية الأســـاســـية لتحويل الأهداف الاســـتراتيجية إلى واقع ملموس، عبر الاســـتثمار الأمثل في العنصـــر البشـــري، ونظراً لتعدد مجالات تدخل هذه الإدارة، ســـنكتفي بذكر الوظائف الأكثر شـــيوعاً، وأكثرها تأثيراً على المســـار الإداري، وذلك قصـــد الإيجاز والتركيز على المهام الجوهرية. وهذا وفق ما يلي:

المطلب الأول: وظيفة تخطيط الموارد البشرية.
المطلب الثاني: وظيفتي الاستقطاب والتوظيف.
المطلب الثالث: وظيفة التدريب.

المطلب الأول: وظيفة تخطيط الموارد البشرية:

1) تعريف التخطيط:

- عرّف التخطيط على أنّه: "...مجموعة من الإجراءات المتعلقة بوضـــع خطة، تتضـــمن وتوضـــح رســـالة وأهداف وغايات المنظمة وقدرة المدراء على اتخاذ القرارات والرقابة، التي تتعلق باســـتراتيجية المنظمة في المرحلة القادمة، ويعنى به كذلك توقّع حال المســـتقبل والاستعداد لمواجهة تغيراته..."[1].
- يقول **هنري فايول** بأنّ التخطيط هو: "...إنّ التخطيط في الواقع يشـــمل التنبؤ بما ســـيكون عليه المستقبل، مع الاستعداد لهذا المستقبل..."[2].

[1] – نور الدين بوعشة، ""قراءة في مفهومي التخطيط والاستراتيجية،" ***مجلة المربي***، ع.20 (2017)، ص.113.

[2] – فرج علي نصر و البهلول ناصر المقدولي، "إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الخدمات الفندقية،" ***المجلة الدولية للأداء الاقتصادي***، م.04، ع.01 (2021)، ص.06.

2) تعريف تخطيط الموارد البشرية: يوجد عدّة تعريفات لتخطيط الموارد البشرية منها:

- عرّف **معهد التطوير وشؤون الأفراد** تخطيط الموارد البشرية على أنه: "...العملية المنهجية المستمرة التي يتم من خلالها تحليل الموارد البشرية في المؤسسة، في ظل الظروف المتغيرة وسياسات شئون الأفراد المتطورة، التي تتناسب مع الفعالية طويلة المدى للمنظمة، وتعتبر هذه العملية جزءاً مكملاً لإجراءات التخطيط والموازنة المشتركة، وذلك لأن التكاليف والتقديرات الخاصة بالموارد البشرية تؤثر في الخطط المشتركة الأطول في الأجل وتتأثر بها..."[1].
- عرّفت وظيفة تخطيط الموارد البشرية بأنها:"...هي العملية التي تلجأ إليها الإدارة، والتي تهدف إلى تقدير احتياجات المنشأة من اليد العاملة..."[2].
- وعرّفت بأنّها: ..." هي الوظيفة الأكثر أهمية التي يجب القيام بها في المنظمة، لضمان توفر القوة العاملة المناسبة للأدوار والمهام والوظائف المناسبة في الوقت المناسب، كل ذلك من أجل الغايات والأهداف التي تم تحديدها..."[3].

3) خطوات تخطيط الموارد البشرية: تتجسّد وظيفة تخطيط الموارد البشرية في سياق عملي من خلال مراحل متتابعة، تضمن التكامل بين الموارد المتاحة والاحتياجات التشغيلية، وتتلخّص هذه المراحل في النقاط الآتية[4]:

---

[1]– باري كشواي، ***مرجع سابق***، ص.24.

[2]– مصطفى يوسف الكافي، ***الإدارة الإلكترونية*** (سوريا: دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، 2011)، ص.87.

[3]- Chiara Cappelletti, Diego Valenti, and Mara Saresella, "Human Resource Management",***Journal Islamic Economic Minangkabau***, Vol.01, No.01 (April 2023) :50.

[4]- سارة رتيمي، محاضرات مقياس إدارة الموارد البشرية، مطبوعة محاضرات مقدمة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، تخصص: تنظيم سياسي وإداري (خميس مليانة: كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجيلالي بونعامة، 2019–2020)، ص ص. 12–15.

أ- تحديد أهداف المنظمة: تعدّ هذه الخطوة حجر الأساس، حيث لا يمكن التخطيط للموارد البشرية بمعزل عن الأهداف الكليّة للمنظمة، ويتمّ فيها فهم التوجّهات الاستراتيجية وتحديد كيف سيساهم المورد البشري في تحقيق هذه الأهداف.

ب- تحليل الوضع الحالي للموارد البشرية: تهدف هذه المرحلة إلى معرفة "ماذا نملك الآن؟" من خلال تحليل شامل للقوى العاملة الحالية، ويتضمّن ذلك تحليل بيانات العاملين، وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم، ومصادر المعلومات المتاحة مثل: سجلات العاملين.

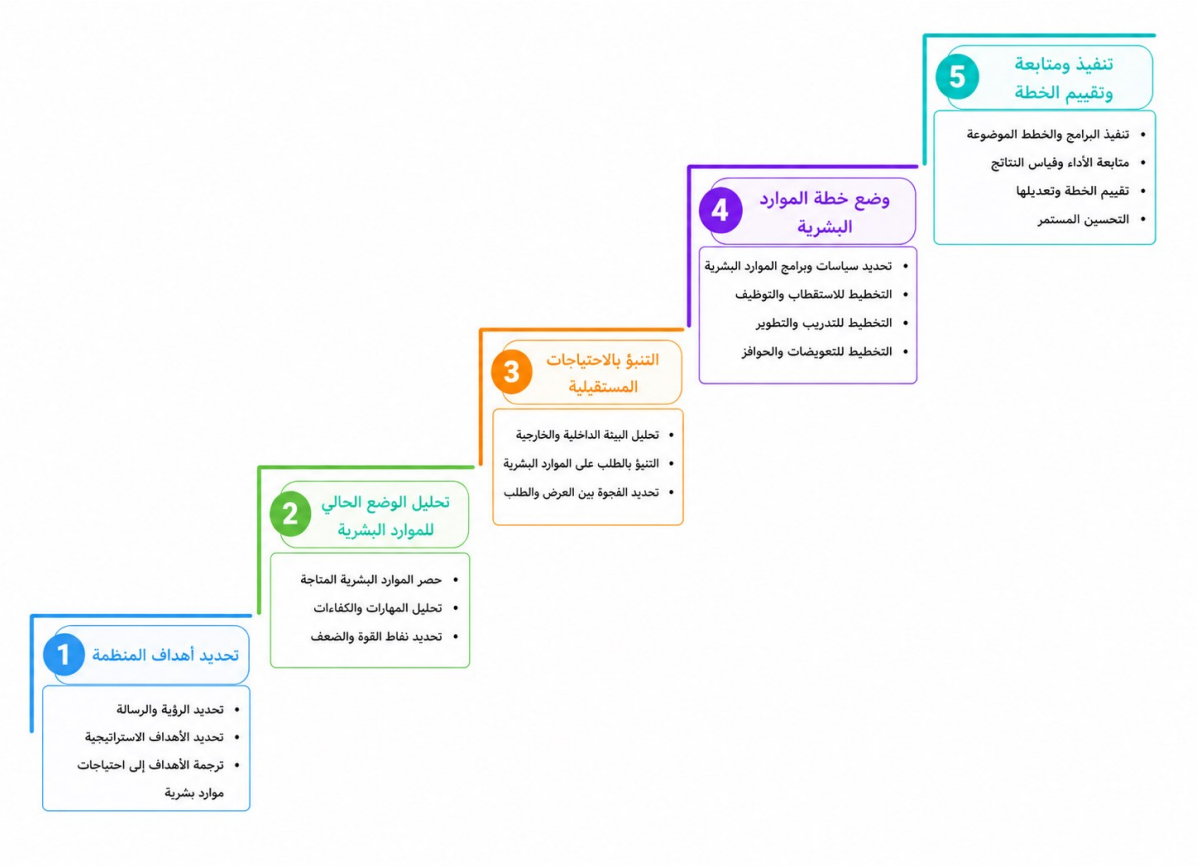
ت- التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية: بناءً على أهداف المنظمة والوضع الحالي، يتمّ تقدير "ماذا سنحتاج لاحقاً؟".

ج- وضع خطة الموارد البشرية: في هذه المرحلة يتم الربط بين النتائج السابقة لسد الفجوة بين العرض والطلب.

د- تنفيذ ومتابعة وتقييم الخطة: هي المرحلة الأخيرة لضمان أنّ الخطة تسير في مسارها الصحيح وتحقق النتائج المرجوة، تتضمّن: تحويل الخطط إلى برامج عمل فعليّة، مع مراقبة الأداء وأخذ ملاحظات العاملين، للتأكد من قدرة الخطة على التكيّف مع المتغيرات المفاجئة وتصحيح الانحرافات إن وجدت.[1]

[1]- المرجع نفسه، ص ص. 12-15.

الشكل 1: خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية.[1]



المصدر: من إعداد الباحثة بتصرف، بالاعتماد على محاضرات الأستاذة: سارة رتيمي، مقياس إدارة الموارد البشرية.

- يوضح الشكل المرفق أعلاه، المراحل الخمس المتسلسلة لتخطيط الموارد البشرية، والتي تبدأ بتحديد أهداف المنظمة وتحليل وضـــعها الحالي المتاح، تليها خطوة التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية لوضع الخطة المناسبة، وصولاً إلى تنفيذها ومتابعتها لضمان التحسين المستمر.

4) **أهمية تخطيط الموارد البشـــرية:** تبرز أهمية التخطيط حســـب محمد فاتح المغربي في العناصر التالية:[2]

[1]– المرجع نفسه، ص ص. 12–15.

[2]– الفاتح المغربي، **مرجع سابق**، ص.105.

- ✓ وقاية المنظمة من الأزمات المفاجئة المتعلقة بمشـــاكل القوى العاملة، التّي قد تتعرض لها المنظمة في أي لحظة، فيُمكّن تخطيط الموارد البشـــرية المنظمة من الاســـتعداد للمواجهة والتصدّي للمشاكل والأزمات المحتملة مستقبلاً.
- ✓ يســـاعد المنظمة في حل ومواكبة مشـــاكل التغيرات الديناميكية المســـتمرة في القوى العاملة ويفيد في ملاحقة التغيرات السريعة في فرص العمل المتاحة.
- ✓ يســـهل اســـتيعاب آثار التعقيدات الحديثة في طبيعة التغيرات الاقتصـــادية والتكنولوجية على تركيب رأس المال البشري.

- بالإضـــافة إلى جملة من العناصـــر المهمة، التي تبرز الأهمية الجوهرية لعملية تخطيط الموارد البشرية والمتمثلة في:[1]

- ✓ يعدّ التخطيط عملية هادفة في الحصـــول على الكوادر البشـــرية المؤهلة، لتحقيق ســـير العمليات الانتاجية والتســـويقية والتمويلية بكل كفاءة وفاعلية، خلال الفترات الزمنية المحددة لإنجاز ذلك.
- ✓ يســـاهم تخطيط الموارد البشـــرية على إدراك نقاط القوة والضـــعف في الموارد البشـــرية المتاحة لدى المنظمة، لاســـيما عند الشـــروع باعتماد تحليل (SWOT) للأغراض الاســـتراتيجية مستقبلا.
- ✓ يوفّر تخطيط الموارد البشرية قاعدة واسعة للبيانات المتاحة للمنظمة، هذه البيانات تساهم في وضـــع القرارات الرائدة والمتعلقة بالتحســـين او التطوير او وضـــع البرامج التدريبية او أي توجهات مستقبلية للتطوير.

[1]– ياسين الخرشة و خضير محمود، ***مرجع سابق***، ص.40.

5) **أهداف وظيفة تخطيط الموارد البشرية:** تكمن الغاية من وظيفة تخطيط الموارد البشرية في جملة من الأهداف وهي:

- ترشـــيد الإنفاق الإداري من خلال التخلص من الأعباء المالية الناتجة عن البطالة المقنعة في العمل[1].
- إدارة سـد الشـواغر التي تنشـأ نتيجة للتقاعد، أو الاسـتقالة أو أسـباب ترك الخدمة المختلفة وتأمين المتطلبات البشرية في الآجال المطلوبة.[2]
- التحضير الجيّد لتأدية وظائف الاستقطاب، انتقاء الكفاءات البشرية وتعيينها، بالإضافة إلى الإعداد لبرامج التدريب والتطوير وتهيئة الأفراد لتولي مهام وظائفهم،[3] والاســتفادة التامة من العاملين الذين تم توظيفهم وتدريبهم.

[1]– مسعود علي، ***استخدام التكنولوجيا الحديثة وتأثيره على إدارة الموارد البشرية***، أطروحة دكتوراه غير منشورة (جامعة محمد خيضر بسكرة : كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2023/2022)، ص.68.

[2]– علي السلمي، ***إدارة الموارد البشرية***، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1997)، ص.150.

[3]– المرجع نفسه، ص.150.

المطلب الثاني: وظيفتي الاستقطاب والتوظيف.

أوّلا: وظيفة الاستقطاب.

1) **تعريف الاستقطاب:** تعدّدت التعاريف حول مصطلح الاستقطاب، وأبرزها ما يلي:

- عرّف الاستقطاب على أنه: "...هو استمالة وجذب، واختيار بعض الكوادر الماهرة لشغل وظائف شاغرة..."[1].
- وتمّ تعريفه أيضا بأنه: "... عملية اجتذاب واغراء العمالة المرتقبة، للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة. سواء من داخل او خارج المنظمة، والذين تنطبق عليهم الاشتراطات والمعايير الموضوعة لعمليه الاختيار، ممّا سيؤدي لتقليل تكلفة الاختيار، وتوفير الوقت والجهد...".[2]

2) **أهمية الاستقطاب:** تعدّ عملية الاستقطاب بمثابة الجسر الذي يربط المنظمة بتحقيق أهدافها الاستراتيجية، هو يساهم في بناء فرق عمل متجانسة وقوية للمنظمة، ومن خلال استقطاب الأفراد المبدعين والمتحمسين، فبالتالي يوفّر مجموعة واسعة من الخيارات، لاختيار أفضل الكفاءات التي تتناسب مع ثقافة المنظمة واحتياجاتها، يمكن تطوير منتجات وخدمات مبتكرة، وتحسين جودة العمليات، وزيادة رضا العملاء، وهو ما ينعكس إيجاباً على المؤشرات المالية للمنظمة، ويكفل لها تحقيق نجاح مستدام، فإنّ كفاءة عملية الاستقطاب هي الضمانة الأكيدة لتوفير الكوادر البشرية اللازمة لتحويل الخطط الاستراتيجية إلى واقع ملموس.[3]

3) **مصادر عملية الاستقطاب:** تتجلّى المصادر التي تعتمد عليها أي منظمة لاستقطاب الموارد البشرية المؤهلة لشغل الوظيفة في مصادر داخلية وخارجية:[4]

---

[1]– بدر بن احمد العمري، "استقطاب الموارد البشرية"، ***المجلة العربية للنشر العلمي***، ع.15 (2020)، ص.11.

[2]– تيم يزن، ***إدارة الموارد البشرية: أساليب الإدارة الحديثة***، (الأردن: الأجيال للنشر والتوزيع،2011)، ص.77.

[3]– سالم شرماط، "الاستقطاب في الموارد البشرية: دراسة في عوامل النجاح والتحديات،" ***المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية***، م.09، ع.02 (2025)، ص.508.

[4]– محمد بشايرة، "واقع الاستقطاب الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية،" ***مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية***، ع.08 (2017)، ص.461.

❖ **المصادر الداخلية للاستقطاب:** تعتبر الموارد البشرية في المنظمة المصدر الرئيسي لعملية الاستقطاب، التي تعتمد عليها المنظمة في البحث عن الكفاءات البشرية من بين موظفيها الحاليين (داخل الهيكل التنظيمي) لشغل الوظائف الشاغرة، بدلاً من البحث عن مرشحين جدد من خارج المنظمة، وتتمثل المصادر الداخلية للاستقطاب في:[1]

أ . الإعلان الداخلي: ويكون ذلك بوضع المنظمة لإعلان داخل المنظمة، عن الوظيفة الشاغرة ليتقدم لشغلها كل من تتوافر فيه الشروط المحدّدة للوظيفة في الإعلان، وبعدها تقوم المنظمة بالاختيار من بين المتقدمين للوظيفة.

ب . توصيات عاملي المنظمة: في هذا الأسلوب تلجأ المنظمة إلى من تثق به من عامليها ليرشّح من يعتقد بملاءمته لشغل الوظيفة الشاغرة.

✍ بالإضافة إلى أساليب أخرى، يمكن للمنظمة الاستناد عليها لاختيار المتقدمين الأمثل لشغل الوظيفة وهي: الترقية؛ النقل الوظيفي ومخزون المهارات.

. الترقية: تعتبر من الطرق التشجيعية للعاملين داخل المنظمات، حيث تشجع وتدعم العاملين على الاهتمام بعملهم، وتحقيق نتائج مرضية، للحصول على الترقية لوظيفة ذات مستوى أعلى وتزيد روح المعنوية والمنافسة بينهم، وذلك عن طريق اتباع الطرق التي وضعتها المنظمة في خطة متكاملة، تكون واضحة ومعلنة لجميع العاملين.

. النقل الوظيفي: هو انتقال العامل من عمله إلى عمل آخر مماثل له، في المسؤوليات والمركز والأجر، لضمان سير العمل بكفاءة عالية، مع مراعاة الجوانب التحفيزية التي تضمن رضا الموظف عن وضعه الجديد.

. مخزون المهارات: هو الأسلوب الأكثر شيوعاً واستعمالا، حيث يقوم بتوفير المعلومات المطلوبة من سجلات العاملين الحاليّين في المنظمة، وتحتوي على معلومات تفصيلية عن كل عامل (مؤهلاته – خبراته – التدريب – الامتحانات – تطلعاته – رأي مديره المباشر)، ومن خلال ذلك يمكن للمنظمة اختيار الشخص المناسب لتشغل تلك الوظيفة الشاغرة.

---

[1]– العمري، ***مرجع سابق***، ص ص.348–349.

❖ **المصادر الخارجية للمنظمة:** تتعدّد المصادر الخارجية التي تستعين بها المنظمة في عملية استقطاب الموارد البشرية، وتتجلّى في:[1]

أ . وسائل الإعلام المختلفة: وهي مختلف وسائل الإعلام التّي يمكن للمنظمة الاستعانة بها لاستقطاب القوى العاملة من: راديو؛ تلفزيون؛ صحافة واللوحات الإعلانية.

ب . وكالات الاستخدام: تعدّ هذه الوكالات بمثابة "وسيط متخصص"، يتولّى مهمّة الربط والتوفيق بين الشركات التي تبحث عن العاملين، وبين الأفراد الباحثين عن عمل. وتلجأ إليها المنظمات كطرف خارجي ليتولى عنها عبء البحث عن الكفاءات، وتظهر أهميتها الكبرى وقوتها عندما يكون المطلوب هو العثور على أشخاص يمتلكون مهارات نادرة أو تخصصات دقيقة يصعب الوصول إليهم.

ت . الاتصال بالجامعات والمعاهد العلمية العليا: تقوم المنظمة بالتواصل مع إدارات هذه الجهات وطلب منها التوصية بالخريجين من نوعية معينة، وتوفر هذه الهيئات الفرص للخريجين الجدد بإيجاد الوظائف المناسبة لمؤهلاتهم العلمية، فهي بمثابة وسيط بين المتخرج والمنظمات الاقتصادية، ففي أغلب الجامعات والمعاهد العلمية في الدول المتقدمة يوجد مركز للتعيين. وهذه المراكز تهدف إلى توفير المعلومات حول خرّيجيها لجميع المنظمات.

ج . المؤسسات المهنية: كالنقابات والاتحادات، حيث يتم الاتصال بها من قبل المنظمات وإعلامها بحاجتهن إلى عاملين في مجالات عمل هذه المنظمات، وتكون النقابات المهنية والجمعيات مصادر للباحثين عن العمل، حيث تقدم خدماتها الخاصة، كنشر الإعلانات في دورياتها وإقامة برامج تأهيلية لمنتسبيها، لغرض مساعدتهم في إيجاد فرص العمل المناسبة لهم وتعريفهم بالمنظمات المختلفة.

[1]– بشايرة، ***مرجع سابق***، ص.461.

4) أهداف عملية الاستقطاب: تكمن أهداف عملية استقطاب الموارد البشرية في:

- **وضع خطط الموارد البشرية موضع التنفيذ:** من خلال التحديد الدقيق للاحتياجات الكمية (عدد العاملين) والنوعية (الكفاءات والخبرات)، مع رسم مسارات واضحة لاستقطابهم من خلال الاستعانة بمختلف مصادر الاستقطاب[1].
- **تكافؤ الفرص:** يضمن الاستقطاب إرساء دعائم المساواة بين كافة الكوادر المؤهلة، بغض النظر عن الخلفية أو الانتماء، ممّا يعزّز مبدأ العدالة الاجتماعية، وهو ما يكرّس مفهوم العدالة التنظيمية، ويغني المنظّمة بالتعدّدية والخبرات المتنوعة.[2]
- الحد من الأفراد غير المناسبين وغير المؤهلين[3]، وذلك من خلال تقنين عدد المتقدمين لطلبات العمل، عبر التركيز على الكفاءات النوعية فقط، وإتاحة الفرصة للمرشحين لقياس مدى انسجام الفرص المتاحة مع مؤهلاتهم واهتماماتهم.
- يهدف الاستقطاب إلى رفع الروح المعنوية للموظفين الحاليين وزيادة ولائهم من خلال المصادر الداخلية، مثل: الترقية.
- **الاحتفاظ بالموظفين:** لا يقتصر اهتمام الاستقطاب على جذب العاملين الجدد فحسب، بل يشمل أيضاً العمل على الاحتفاظ بالعاملين، الحاليين من خلال توفير بيئة عمل جاذبة وتحقيق رضا الموظفين[4].

---

[1]– العمري، ***مرجع سابق***، ص. 345.

[2]– شرماط، **مرجع سابق**، ص.507.

[3]– محمد خليفة، ***استراتيجية استقطاب واختيار الموارد البشرية وعلاقتها بأداء العاملين***، أطروحة دكتوراه غير منشورة (جامعة الجزائر03: كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية،2018/2017)، ص.78.

[4]– سالم شرماط، ***مرجع سابق***، ص.508.

ثانيا: وظيفة التوظيف.

1) تعريف التوظيف:

أ- **لغة:** التوظيف إسم من فعل وظّف، يوظّف، توظيفا، ويُراد به استخدام أو تشغيل شيء أو إنسان قصد إنشاء قيمة جديدة منه، وهكذا تُوظّف الأموال للحصول على أرباح وفوائد منها ويُستخدم العمال والموظفون قصد إنتاج سلع وخدمات جديدة.[1]

ب- اصطلاحا: يعتبر التوظيف بمفهومه العام على أنه: "...التوظيف عبارة عن سلسلة زمنية من العمليات، هدفها البحث واختيار الأفراد، والتوظيف هو عملية تبدأ من تحليل الوظائف والمناصب، ثم البحث عن مصادر الإمداد ثم الترتيب واختيار العناصر المتميزة واستقطابها بالمنظمة كما يعتبر مرحلة متقدمة لعملية استقطاب الموارد البشرية، وتبدأ بمجرد استلام طلبات التوظيف للمرشحين المحتملين لشغل الوظائف الشاغرة، و"تتضمن مجموعة من الأنشطة تهدف في نهاية الأمر إلى زيادة فاعلية القرارات الخاصة بالاختيار للمتقدمين للتوظيف..."[2].

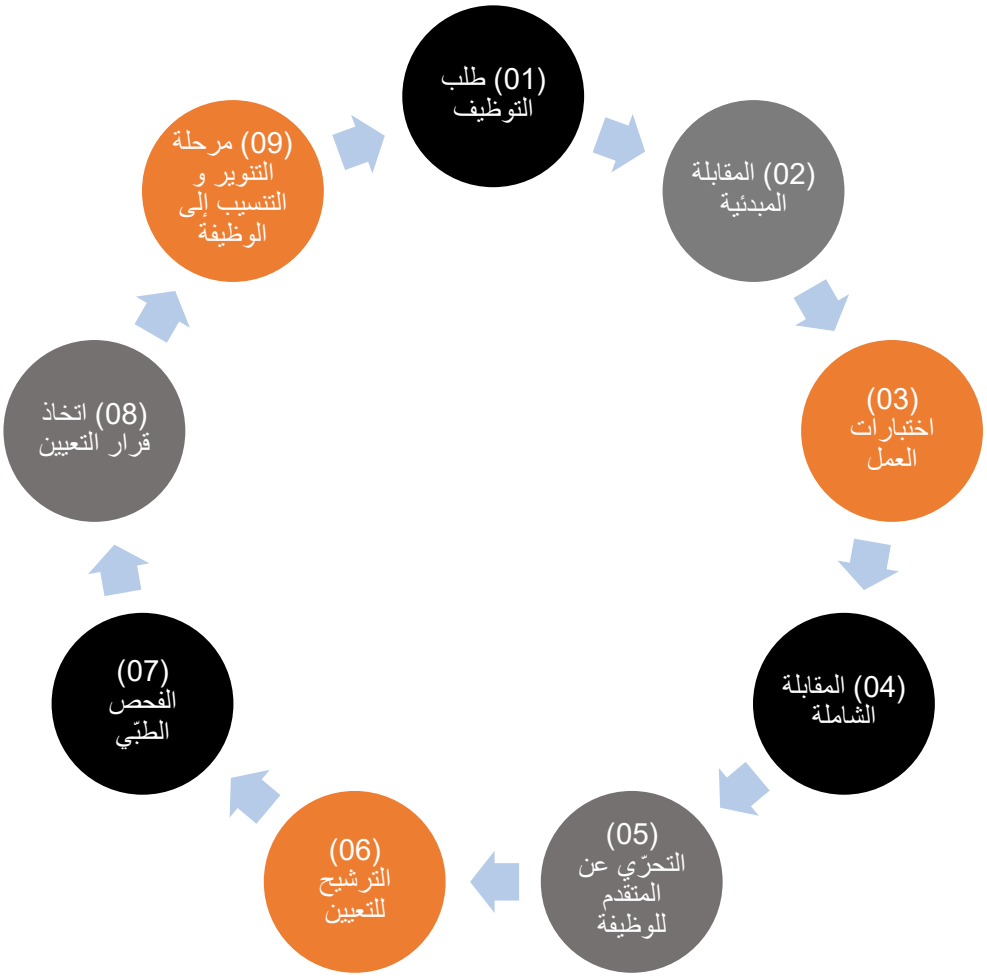
2) خطوات عملية التوظيف: تمرّ عملية التوظيف بعدّة مراحل، وهي التي سنحدّدها وفق الشكل الآتي:

---

[1]- محمد صغير و حورية حمزة، "سياسة التوظيف في الإدارات العمومية الجزائرية،" ***المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية***، م.13، ع.02 (2025)، ص.45.

[2]- وهيبة عيشاوي و هجيرة عيشاوي، "إشكالية التسيير والتوظيف في المؤسسة،" ***مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية***، م.01، ع.01 (2015)، ص.80.

الشكل 2: مراحل عملية التوظيف[1].



المصدر: من اعداد الباحثة. **بالاعتماد على:** وهيبة عيشاوي و هجيرة عيشاوي.

- من خلال الشكل السّابق يتّضح لنا أنّ عملية التوظيف تمرّ بتسعة خطوات أو مراحل أساسية تبدأ من طلب التوظيف إلى غاية التعيين أو التنسيب إلى الوظيفة، وكل مرحلة هي مهمّة لا يمكن تجاهل أي واحدة فيهم.

3) أهداف عملية التوظيف: تتعدّد الغايات التي تسعى المنظمات لتحقيقها، من خلال عملية التوظيف، حيث تتركز جملة هذه الأهداف في النقاط التالية:[2]

---

[1]– – المرجع نفسه، ص ص. 81–86.

[2]– أحمد يوسفي و أبو بكر بوسالم، "استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها على التمكين الإداري،" ***المجلة الجزائرية للموارد البشرية***، م.04، ع.01 (2019)، ص.44.

- ✓ تأكيد المنظمة على اختيار أفراد يمتلكون قابلية للتعلم والتطور، وليس فقط أداء مهامهم الحالية.
- ✓ **ضمان الوصول إلى درجة الإشباع الأمثل لحاجات أو رغبات الأفراد:** فالتوظيف الناجح لا يهدف فقط لتلبية حاجات المنظمة، بل يسعى أيضاً لضمان أن يجد الفرد في هذه الوظيفة ما يُشبع احتياجاته المختلفة.
- ✓ **تشجيع مبدأ مشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرارات:** سعي المنظمة لترسيخ ثقافة المشاركة والتمكين، من خلال إتاحة الفرصة للعاملين للمساهمة بآرائهم وخبراتهم في صنع القرارات التي تخصّ عملهم، فالعامل الذي يشارك في صنع القرار يكون أكثر حماساً والتزاماً بتنفيذه وإنجاحه.
- ✓ **ضمان وتأكيد كفاءة وقدرة وجدارة القيادة:** فوجود قيادة جديرة يعطي الثقة للمرؤوسين ويخلق بيئة عمل منظمة، ويضمن تنفيذ خطط المنظمة بأقل قدر من الأخطاء، لأن القائد الكفء هو المحرك الأساسي للفريق.
- ✓ **الوصول إلى الحد الأقصى من مساهمة الفرد لتحقيق أهداف المنظمة:** فالتوظيف الناجح لا يكتفي بوضع الفرد في مكان عمله فقط، بل يسعى لضمان استعداد هذا الفرد ومتحفزاً لتقديم أفضل ما لديه من مهارات وإبداع، فعندما تتماشى أهداف العامل الشخصية مع أهداف المنظمة، فإنه يبذل أقصى جهده في تحقيق تلك الأهداف، ويضمن للمنظمة الوصول إلى أهدافها بكل فعالية وكفاءة.
- ✓ **تلبية حاجات المنظمة من اليد العاملة المطلوبة:** فتلعب عملية التوظيف في المنظمة، دورا جوهريا في توفير الكفاءات البشرية اللاّزمة لشغل مختلف المناصب الشاغرة، وهذا ما يمكّن المنظمة من تلبية حاجاتها المتعلقة بيد العاملة.

المطلب الثالث: وظيفة التدريب.

تعدّ عملية التدريب حجر الزاوية في تطوير وتنمية الأداء الإنساني والمؤسسي، ونظراً للدور المحوري الذي يلعبه التدريب في تطوير المنظمات، فقد بات من الضروري الإحاطة بمفهومه الدقيق، واستكشاف الأهداف الاستراتيجية التي يسعى لتحقيقها، فضلاً عن تبيان الأهمية البالغة التي يمثلها كأداة تطويرية مستدامة. وذلك على النحو التالي:

1) تعريف وظيفة التدريب:

- عرّف التدريب على أنّه: "... مجمل النشاطات والوسائل والطرق والدعائم، التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية..."[1].
- وتمّ تعريفه أيضا بأنّه: "... هو عملية مستمرة محورها الفرد في مجملها، تهدف إلى إحداث تغيرات سلوكية ذهنية محددة، لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية يتطلّبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها، ويعتبر التدريب الجهد المنظم والمخطط له لتزويد القوى البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي..."[2].

ومن خلال التعاريف السّابقة نستنتج أن **أهمّية عملية التدريب للموارد البشرية** تبرز في:

- تنمية القوى العاملة وتأهيلها بما يتناسب مع متطلبات عملها.
- التكيّف ومواكبة كل التطوّرات الديناميكية المستمرة في بيئة إدارة المنظمات.

---

[1]– وسيلة مناعي، "دور التدريب في تنمية الموارد البشرية،" ***مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية***، م.25، ع.02 (2019)، ص.97.

[2]– محمد أحمد سهله، "أثر التدريب الإداري على أداء موظفي بلديات محافظة القدس،" ***مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية***، م.04، ع.01 (2020)، ص.38.

- يساعد التدريب في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.[1]
- سدّ الفجوة بين المهارات الحالية للعامل والمتطلبات المتجدّدة للعمل، ممّا يقلّل من الأخطاء العملية، ويحلّ مشاكل العمل، ويوفّر الجهد والوقت للعامل.
- تطوير وتقوية الاتصال الجماعي وروح العمل الجماعي بين الافراد العاملين بالمنظمة.[2]
- وتتجلّى أهميته أيضا في مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.[3]

2) مراحل عملية التدريب: التدريب عملية متكاملة ترتكز على مجموعة من المراحل الأساسية المتسلسلة، والتي سنوضحها من خلال الشكل الآتي:

[1]– عتيقة حرايرية و هشام بوخاري، "التدريب وعلاقته بتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة،" ***مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات***، م.01، ع.10 (2017)، ص.113.

[2]– المرجع نفسه، ص.113.

[3]– وسيلة مناعي، ***مرجع سابق***، ص.103.

الشكل 3: مراحل عملية تدريب الموارد البشرية[1].



المصدر: من اعداد الباحثة، **بالاعتماد على: فاطيمة الزهراء بختاوي و فتحي آرزي.**

ومن خلال الشكل السابق نستنتج بأنّ عملية التدريب تمرّ بأربعة مراحل أساسية وهي:

أ. تحديد الاحتياجات التدريبية: وهي عملية تشخيص للفجوة، بين ما يعرفه العاملون حالياً، وما يحتاجون لمعرفته، أي هذه المرحلة يتم تحديد فيها من يحتاج للتدريب؟ وعلى ماذا سيتدرب؟

ب . تصميم البرامج التدريبية: في هذه المرحلة يتم تحويل الاحتياجات التدريبية إلى خطة عمل متكاملة، ويتم فيها تحديد الأهداف، اختيار المحتوى التدريبي، تحديد المدربين والمتدربين، واختيار الوسائل الخاصة لعملية التدريب.

ت . تنفيذ البرنامج التدريبي: أي نقل الخطة المحدّدة للعمل من الورق إلى "أرض الواقع"، أي البدء الفعلي في تنفيذ البرامج التدريبية للمتدربين، والتفاعل معهم لضمان استيعابهم لما يقدّم لهم.

[1] – فاطيمة الزهراء و فتحي آرزي، "متطلبات التدريب الفعال من وجهة نظر موظفي مؤسسات الاتصال الجزائرية،" مجلة البشائر الاقتصادية، م.05، ع.02 (2019)، ص.1064.

ث . تقييم البرنامج التدريبي: وهذه المرحلة الأخيرة من عملية التدريب، يتم فيها قياس مدى نجاح التدريب وفائدته للإدارة، أي التأكد ممّا إذا كان العاملون قد اكتسبوا المهارات فعلاً، وهل تحسّن أداؤهم في العمل أم لا، وذلك من أجل تصحيح الأخطاء والنقائص مستقبلاً.

3) أهداف عملية التدريب: تهدف عملية التدريب إلى الوصول لغايات محدّدة، وهي كالآتي:

- ✓ تهدف عملية التدريب في المنظمة بالدرجة الأولى إلى تنمية أداء القوى العاملة.
- ✓ تعزيز الكفاية الإنتاجية والاقتصادية: وذلك يبرز من خلال زيادة الإنتاج، وتخفيض التكاليف وزيادة الدخل عن طريق زيادة كفاءة أداء الأفراد، وزيادة الدخل عن طريق الاستفادة بطريقة أفضل من الموارد المتاحة مثل: الآلات والوسائل الموارد الأخرى.[1]
- ✓ واكساب المتدربين بعض المهارات اللازمة لتطوير كفايتهم الإدارية، ذلك من خلال تدريبهم بأمثل الطرق.[2]
- ✓ توضيح الرؤية وتوفير إجابات عملية للتساؤلات المعقدة التي تعترض العامل أثناء تأدية مهامه، وإزالة الغموض عنه.
- ✓ جعل المتدربين قادرين على استيعاب ومعرفة متطلبات وظيفة معينة، وكذا استيعاب المتطلبات المتعلقة بالمنظمة، بمعنى مساعدة العاملين والمستخدمين، على أن يألفوا المتطلبات المرتبطة بوظيفة معينة، والمتطلبات المتعلقة بالمنظمة[3].

---

[1]– وسيلة مناعي، ***مرجع سابق***، ص.103.

[2]– محمد أحمد سهله، ***مرجع سابق***، ص.39.

[3]– ذهبية سيد علي، "أهمية التدريب في المؤسسة،" ***مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات***، م.04، ع.01 (2016)، ص.126.

خلاصة الفصل الأول

لقد تمّ التعرّف في الفصل الأول على الإدارة الإلكترونية بأنّها تشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في جميع الممارسات الإدارية بالمنظمات، وتوضيح الأهمية والأهداف المتعلقة بها، إضافة إلى إبراز دورها في تطوير الأداء الإداري.

كما تمّ التعرّف أيضا على متغيّر إدارة الموارد البشرية، بأنّه نشاط إداري يتعلّق بوضع استراتيجية للمورد البشري، الذي يضمن استدامة الكفاءات البشرية في المنظمة، وتنمية قدراتها وأدائها مع رفع معنوياتها وتحفيزها للعمل والمشاركة بولائها لتحقيق أهداف المنظمة. وبيان أهميتها داخل المنظمة، مع التركيز على أهم وظائفها التقليدية. وبذلك قد تمّ بناء قاعدة نظرية لكل متغيّر على حدة، تمهيدا لدراسة العلاقة بينهما في الفصل الموالي.

الفصل الثاني:
التحوّل نحو إدارة إلكترونية لوظائف إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

في ظل التحولات التكنولوجية الهائلة التي تشهدها بيئة الأعمال،ونظرًا لشمولية التحوّل الرقمي وتغلغله في كافة الميادين دون استثناء، أضحى لزاماً على إدارة الموارد البشرية التحول من ممارساتها التقليدية النمطية إلى نموذج الإدارة الإلكترونية، لمواكبة متطلبات البيئة التنظيمية الحديثة، وبناءً عليه غدت هذه الإدارة في طليعة الوظائف التي تبنّت الإدارة الإلكترونية لإعادة صياغة أدوارها، عبر إعادة هندسة وظائفها وطرق تنفيذها، وتطوير آليات تنفيذها بما يخدم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

في إطار هذا الفصل سيتمّ التطرّق إلى أهم الوظائف الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية، كما سنبحث في المتطلبات الأساسية التي تضمن بيئة عمل رقمية متكاملة، ولأنّ طريق التحوّل التكنولوجي لا يخلو من العقبات، سيتطرق الفصل أيضاً إلى إبراز التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل البيئة الإلكترونية، مع تحديد سبل تفعيل وإنجاح عملية التحوّل إلى إدارة إلكترونية للموارد البشرية. ولهذا قسّم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: إدارة وظائف الموارد البشرية إلكترونيّا.

المبحث الثاني: المتطلبات الأساسية لتبنّي الإدارة الإلكترونية كمدخل لتطوير وظائف الموارد البشرية.

المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: الرهانات وسبل التفعيل.

المبحث الأول: إدارة وظائف الموارد البشرية إلكترونيّا.

يعدّ التحول الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية من نمط الوظائف التقليدية الإجرائية إلى الأدوار الاستراتيجية المرنة، نقطة تحوّل ممتازة في فلسفة العمل الإداري، ساهمت في تفعيل الأعمال والممارسات، ومثّلت مرتكزات جوهرية في الإصلاح الإداري، وتغييرا جذريا في أساليب إدارة الموارد البشرية التقليدية[1].

ولدراسة الدور الحيوي للإدارة الإلكترونية في تحديث وتفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية، قسّم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب:

المطلب الأول: التوظيف الإلكتروني.
المطلب الثاني: التدريب الإلكتروني.
المطلب الثالث: تقييم الأداء الإلكتروني.

المطلب الأول: التوظيف الإلكتروني.

1) **تعريف التوظيف الإلكتروني:** تعددّت التعاريف حول مصطلح التوظيف الإلكتروني، نظرا لحداثته وبروز العديد من الدراسات التي تناولته، ولكن سنحاول تحديد تعريف لهذا وذلك على النحو التالي:

- قدّم الباحثان **لورانت بيسون و جاك ديغو** تعريفا للتوظيف الإلكتروني بأنه: "...مجموعة الأدوات والتقنيات الإلكترونية، سواء كانت على الخط (على الانترنت مباشرة) أو لا، التي تساهم في مراحل وسيرورات التوظيف الداخلي أو الخارجي للمنظمة..."[2].
- وعرّفه **فهد بن ناصر العبود** على أنه: "... استخدام الإنترنت والتقنيات الحديثة لإنهاء كافة الإجراءات المتعلقة بالتوظيف، بدءا من الإعلان عن الوظائف، ومروراً بتعبئة نماذج طلب

---

[1]– نور الدين عزوز و نوري نور الدين دودو، "الإدارة الإلكترونية بين إمكانية التطبيق وتحديات التجسيد،" ***مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة***، ع.07 (2020)، ص.381.

[2]–رفيقة لقراب، ***التوظيف الالكتروني كمدخل للإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية***، مذكرة ماجستير غير منشورة (جامعة الجزائر3 : كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير،2015/2014)، ص.78.

التوظيف ومتابعة الطلب إلكترونياً من قبل المتقدم، والاستعلام عنه، وإجراء المفاضلة إلكترونياً بين المتقدمين، وانتهاءً بإعلان النتائج في الموقع[1]...".

2) **أنواع منصات التوظيف الإلكترونية:** تتعدد أشكال التوظيف الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت وفقاً للأنماط التالية:[2]

- ✓ **منصات الشركات الكبرى:** معظم الشركات الكبرى، إن لم تكن كلّها تستقبل طلبات التوظيف من المهتمين بالعمل من خلال مواقعها الرسمية على الإنترنت، حيث تخصّص هذه الشركات عادةً قسمًا خاصًا للتوظيف في مواقعها الإلكترونية، يقومون من خلاله بالإعلان عن المناصب الشاغرة واستقبال السير الذاتية لطالبي الوظيفة، كما تعمل هذه الشركات على تطوير وتعزيز وجودها على وسائل التواصل الاجتماعي، مثل: تطبيق فيسبوك، لينكد إن أو حساب تويتر...إلخ.
- ✓ **المنصات الوسيطة:** هناك مواقع مخصصة للبحث عن الوظائف في مختلف المجالات، هي بمثابة حلقة وصل بين الباحثين عن العمل والشركات، هذه المواقع أحيانا تخصص قسما للوظائف المتاحة في مختلف بلدان العالم، مما يتيح للباحثين فرصة العثور على وظائف في دول أخرى غير بلدانهم.
- ✓ **منصات متخصصة:** تعتبر هذه المنصات أكثر تخصّصا، لأنها تختص بالإعلان عن الوظائف المتاحة في الشركات المتواجدة داخل دولة معينة فقط، مما يجعل عملية البحث أكثر تخصّصا، هي توفر خدماتها فقط للشركات في تلك الدولة، وتقوم بإجراء المقابلات الشخصية بالنيابة عن الشركات، كما تقدم عرضًا نهائيًا للقبول في الوظيفة، أو تحدد موعدًا للمقابلة مع المتقدمين.

---

[1]- فهد بن ناصر العبود، "معوقات التوظيف الإلكتروني"، ***في:*** https://www.alriyadh.com/536241 ، (11 ماي2026).

[2] – فريدة سعيد و شافية جاب الله، " دور منصات التوظيف الالكترونية كوسيط في سوق العمل بالجزائر،" ***مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي***، م.14، ع.1. (2020)، ص.374.

3) إجراءات التوظيف الإلكترونية: تتجسد فعالية التوظيف الإلكتروني من خلال سلسلة من المراحل والإجراءات المنهجية التي تضمن وصول المنظمة إلى أفضل المترشحين، وتتمثل أهم هذه الخطوات في: [1]

- ✓ **الإعلان عن الوظائف الشاغرة:** عادةً ما تقوم المنظمات بإصدار إعلانات عن الوظائف الشاغرة من خلال نشرها إلكترونيًا على الموقع الرسمي الخاص بها على الإنترنت، أو من خلال قسم "الوظائف" في شبكة الانترنت الخاصة بها، وذلك بناءً على طبيعة الوظائف وسياسات التوظيف المتبعة، من المهم أيضًا الإشارة إلى أن نظام الإعلانات الإلكترونية يوفر الكثير من الوقت للمتقدمين للوظائف في البحث عن المعلومات اللازمة حول الوظائف الشاغرة.
- ✓ **توفير آليات البحث:** تُعتبر آليات البحث تقنيات يمكن إيصالها بسهولة في الشبكات الداخلية حيث تسهل على العاملين العثور على الوظائف المرغوبة بسرعة ووقت وجيز وسهولة.
- ✓ **نظم متابعة المتقدمين للوظائف:** تقوم هذه النظم بمراقبة وإدارة العمليات المتعلقة بتقديم الطلبات الخاصة بالتوظيف، تلك النظم تتضمن خصائص متعددة من بينها: برامج المسح الضوئي للسير الذاتية، إنتاج رسائل معيارية للطباعة أو الإرسال أو للتوزيع عبر البريد الإلكتروني، إعداد وضبط الجداول الزمنية الخاصة بمراحل تقييم واختيار الكوادر البشرية المستقطبة.
- ✓ **اجراء اختبارات على الانترنت:** يزداد استعمال الأنظمة المتاحة على الويب في اجراء اختبارات للعاملين والمتقدمين لشغل الوظائف، حيث تساعد في تحديد ما إذا كانت لديهم المهارات والمعرفة والمؤهلات المطلوبة لشغل تلك الوظيفة أم لا، كما تسمح بإجراء اختبارات القياسات

[1]– فيصل فقاير، "الإدارة الالكترونية للموارد البشرية E-HRM في المنظمة،" ***مجلة الاقتصاد والبيئة***، م.03، ع.02 (2020)، ص ص.137-138.

النفسية، وعادة ما يقوم الخبراء المختصون في المجال بتوفير اختبارات القياسات النفسية للمترشحين.[1]

4) مزايا وعيوب التوظيف الالكتروني:

ممّا سبق ذكره في تعريف التوظيف الالكتروني واجراءاته سنقوم بتقديم جملة من المزايا والعيوب التي تتميز بها هذه الوظيفة وهي كالآتي:

أ- **مزايا التوظيف الإلكتروني:** تتمثّل مزايا وظيفة التوظيف الإلكتروني في:

- ✓ **تقليص التكاليف:** ويبرز ذلك من خلال تقليل نفقات الإعلان التقليدي، الطباعة والبحث.
- ✓ **توفير الوقت والجهد:** من خلال استعمال نظم إدارة التوظيف الإلكتروني لفرز طلبات شغل الوظائف تلقائياً.
- ✓ **سهولة وسرعة الوصول للفرص:** وذلك بناءً على البحث والتقديم على الوظائف في أي وقت كان ومن أي مكان بطريقة سريعة وبسيطة.
- ✓ **انتشار أوسع:** يظهر ذلك في وصول طلبات التوظيف إلى سوق عمل غير محدود جغرافياً مما يسهل جذب الكفاءات والكوادر البشرية المؤهلة حتى من خارج البلاد.
- ✓ **الانتقاء الأمثل للمترشحين:** ويكون ذلك بوضع معايير لتوصيف الوظيفة والمواصفات المطلوبة بتحديد المهارات والمهام والواجبات بصورة أسرع،وتطوير نظم الحصول على الأفراد ذوي المواصفات اللازمة بدقة، مما يتيح للمنظمة اختيار الأفراد الأنسب لشغل تلك الوظائف واستبعاد المترشحين غير المؤهلين بطريقة آلية.

[1]- فقاير، المرجع نفسه، ص ص.137-138.

ب- عيوب التوظيف الإلكتروني: رغم تمتع التوظيف الإلكتروني بمزايا عديدة إلا أنه تتخلّله بعض العيوب وهي كالآتي:

- ✓ **عدم تنوع المؤهلات:** لم يرق التوظيف الإلكتروني إلى مستوى التوظيف التقليدي فيما يخص تنوع المترشحين واختلاف قدراتهم ومهاراتهم المعرفية، هذا يمكن أن يؤدي إلى هيمنة مجموعة معينة على سوق العمل الإلكتروني وبالتالي نقص في التنوع في هذا المجال.[1]
- ✓ **عدم التفاعل الشخصي:** التوظيف الإلكتروني يفتقر إلى التفاعل المباشر الذي يساعد في تقييم لغة الجسد، الحماس وشخصية المترشح بدقة مما يحجب عن المنظمة في بعض الأحيان معرفة العيوب المتعلقة بطالبي الوظائف.
- ✓ **كثرة المتقدمين للوظيفة وضعف الجودة:** وذلك يبرز من خلال سهولة التقديم على الوظيفة عبر الإنترنت تؤدي إلى تلقي مئات الطلبات، مما يجعل المنظمة تعاني من صعوبات في تصنيفها وتحديد الكفاءات الحقيقية.
- ✓ **الفجوة التكنولوجية:** قد يتم استبعاد مترشحين ذوي كفاءة عالية بسبب التصميم السيء لموقع التوظيف أو لعدم كفاءتهم في استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- ✓ **عدم صحة أجوبة طالبي الوظائف:** يلاحظ في العديد من المرات أن الأجوبة المقدمة من قبل طالبي الوظائف، عند تعبئة الاستمارات على المواقع الإلكترونية تكون غير صحيحة ولا أساس لها من الصحة، مما قد اختلالات وعراقيل في عملية التوظيف.

✍ **استنتاج:** من خلال ما سبق نستنتج بأنّه يظهر الاختلاف بين التوظيف الإلكتروني عن التوظيف التقليدي، في أنّ التوظيف الإلكتروني يعتمد بالكامل على التكنولوجيا لتسريع وتطوير عملية جذب الكفاءات، فحينما يرتكز التوظيف التقليدي على الوسائل الورقية والمادية، مثل إعلانات الصحف والمقابلات الشخصية في مقر العمل، ممّا يجعله محدوداً بنطاق جغرافي ضيق ومكلفاً مالياً وزمنياً، يأتي التوظيف الإلكتروني ليتجاوز هذه الحدود عبر منصات الإنترنت وشبكات التواصل المهني، مستخدماً أنظمة برمجية رقمية، لفرز آلاف

[1]- المرجع نفسه، ص ص. 137-138.

السير الذاتية تلقائياً وبأقل جهد بشري، مما يحوّل عملية التوظيف إلى تجربة مرنة سريعة ومنخفضة التكلفة تتيح للشركات الوصول إلى أفضل المواهب العالمية، وإجراء المقابلات معهم افتراضياً عن بُعد.

المطلب الثاني: التدريب الإلكتروني.

1) تعريف التدريب الإلكتروني: يُعد التدريب الإلكتروني مصطلحاً شاملاً، اختلفت حوله الآراء وتعددت فيه الاجتهادات لذلك صعب إيجاد تعريف متفق عليه له، إلاّ أنّه يرتكز بشكل أساسي على توظيف تقنيات التكنولوجيا في نقل المعرفة وتطوير المهارات، ومنه سنقوم باستعراض البعض منها:

- عرّف التدريب الإلكتروني بأنه:"... تبادل المعلومات من خلال جهاز الحاسوب بغرض التدريب، أو إدارة المعرفة، ويعتقد البعض أن التدريب الإلكتروني يتعدّى استخدام الحاسوب ليشمل استخدام الحاسوب والشبكة الطرفية، (Network) للوصول بالتدريب إلى البيت أو المواقع التي يسهل الوصول إليها من قبل المتدربين الذين لا يستطيعون حضور البرامج التدريبية بشكل نظامي أو في أوقات محددة..."[1].
- وعرّف أيضا على انّه:"...استخدام شبكة الانترنت من اجل ايصال المعلومات وتدريب المتدربين وهذا الاسلوب يتبع الادارة العلمية التدريبية بأسرع وقت واقل تكلفة ولا يتطلب التقييد بحدود المكان والزمان..."[2].
- وتم تعريفه بأنه:"...عملية تدريب عن بعد من خلال استخدام الإنترنت أو الإنترانت، وتزويد الفرد بالمعرفة اللازمة حول مختلف المواضيع أو التخصصات المختارة، من أجل رفع المستوى العلمي أو تحقيق التأهيل باستخدام الحاسوب؛ الصوت؛ الفيديو؛ الوسائط المتعددة الكتب الإلكترونية؛ البريد الإلكتروني وغرف النقاش..."[3].

---

[1] – سلمى عمارة و نعيمة بارك، "التدريب الإلكتروني كدعامة لتنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد الرقمي بالإشارة الى مركز التدريب الإلكتروني بالمملكة العربية السعودية،" ***مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية***، ع.03 (2019)، ص.95.

[2] – وهيبة جليل و منير نوري، "نظام الادارة الالكترونية ودوره في تحسين وظائف ادارة الموارد البشرية في قطاع التربية،" ***مجلة إليزا للبحوث والدراسات***، ع.01، م.06 (2021)، ص.568.

[3]- Naoual Ben Amara and Larbi Atia, "E-Training and Its Role in Human Resources Development,", ***Global Journal of Human Resource Management***, Vol .04, no.01 (February 2016) :03.

2) **أنواع التدريب الإلكتروني:** تتمثّل أنواع التدريب الإلكتروني في:[1]

- **التدريب الإلكتروني المتزامن:** هو نوع من التدريب يتطلب وجود المدرب والمتدرب في نفس الوقت لتحقيق تفاعل مباشر بين الطرفين، حيث يمكنهما تبادل الحوار عبر المحادثات ويمكّن هذا النوع من التدريب للمتدرب تلقي المحتوى من خلال قاعات التدريب الافتراضية حيث يتواجد المدرب والمتدرب معًا بشكل متزامن لتبادل المعلومات، عن طريق النصوص أو الصوت أو الفيديو، تتمثل إيجابيات هذا النوع من التدريب في كون أنّ المتدرب يستطيع الحصول من المدرب على التغذية الراجعة المباشرة في نفس الوقت.
- **التدريب الإلكتروني غير المتزامن** :لا يتطلب هذا الشكل من التدريب وجود المدرب والمتدرب في نفس الوقت أو في نفس القاعة التدريبية الافتراضية، مما يسمح للمتدرب بالتفاعل مع المواد التدريبية عبر البريد الإلكتروني، كإرسال استفسارات للمدرب ويتلقّى الإجابة عليها لاحقًا، ويستخدم في هذا التدريب تقنيات تعليمية مثل: البريد الإلكتروني ومقاطع الفيديو والمنتديات، من الفوائد لهذا النوع أن المتدرب يمكنه الدراسة في الأوقات والأماكن التي تناسبه بالإضافة إلى إمكانية العودة للمحتوى الإلكتروني في أي وقت يحتاجه.
- **التدريب المدمج:** يعني دمج أسلوب التدريب الإلكتروني مع التدريب التقليدي، وهو نوع حديث من التدريب يجمع بين عناصر التدريب التقليدي والإلكتروني، ويشير له أيضا بالتدريب المختلط من خلال مزج أدوار المدرب الإلكتروني، ممّا يخلق نوعًا من التدريب الذي يدمج بين التدريب الإلكتروني والتدريب التقليدي.

[1] – عمارة و بارك، ***مرجع سابق***، ص.96.

3) **مراحل اجراءات التدريب الإلكتروني:** تتجلّى المراحل التي تمرّ بها إجراءات التدريب الالكتروني في:[1]

- ✓ **إعداد محتوى البرامج التدريبية:** في هذه المرحلة، يتم تكليف عدة فرق بإعداد حقائب تدريبية عبر تحليل الاحتياجات التدريبية، مستخدمين أساليب منهجية ومراجعة مراجع المجال وتحليل الشكاوى لتحديد الاحتياجات الفعلية، وتتناول هذه الحقائب مواضيع متعددة تتعلق بمجال العمل، تبعًا لمناصب الأفراد ومهامهم المحددة.
- ✓ **تصميم أنشطة البرامج التدريبية:** في هذه المرحلة يقوم فريق تطوير المحتوى الإلكتروني بإعداد تصميم الأنشطة التدريبية للحقائب السابقة، لتلبية المتطلبات الفنية والمعايير العالمية لتصميم المحتوى الإلكتروني التفاعل(SCORM)، غالبًا ما يتم اختيار نموذج تدريبي يجمع بين التعليم الذاتي التفاعلي؛ ومنتديات النقاش؛ المحاضرات الحية والموارد التكميلية، كما يتم تحديد مدة الدورة وأساليب التقييم خلال هذه المرحلة.
- ✓ **تطوير بوابة التدريب وإعداد النظام:** تمّ إنجاز تطوير البوابة الخاصة بالتدريب الإلكتروني وتحسين نظام إدارة المحتوى(LMS) ، بالإضافة إلى دمج قاعدة بيانات العاملين عليها، مما يتيح لهم الانضمام إلى النظام.
- ✓ **محتوى البرامج التدريبية:** يدير النظام العمليات المتعلقة بإضافة الجوانب الخاصة بمهام كل منظمة، ويحدد كيفية تسجيل العاملين المستهدفين للمشاركة في العملية التدريبية.
- ✓ **تنظيم البرنامج التدريبي:** يتضمن البرنامج التدريبي فترة زمنية معينة ويختتم باختبار نهائي لتقييم تنفيذ العملية ونجاحها أو فشله.

[1] –محمد بن عروس و عمار طيبي، "دور التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية،" ***مجلة التميّز***، ع.01، م.03 (2021)، ص.28.

4) مزايا وعيوب التدريب الإلكتروني:

1_ مزايا التدريب الإلكتروني: تنقسم المزايا التي يتمتع بها التدريب الإلكتروني وتتوزع على كل من المتدرب والمنظمة وتتجلّى كالآتي:

<u>بالنسبة للمؤسسة:</u>

- ✓ تخفيض الأعباء المالية على المنظمة، المتمثلة في: تكاليف التنقل، السفر والإقامة للمتدربين.
- ✓ تقليص تكلفة الموارد التدريبية المطبوعة والأقراص المضغوطة اللازمة للبرامج التقليدية حيث أن المتدربين يمكنهم الوصول إلى المواد المطبوعة عن طريق شبكات الكمبيوتر.
- ✓ سهولة تصميم واستخدام برامج التدريب الإلكترونية.
- ✓ القدرة على التوسّع: توفر فرص لتقديم مجموعة أكبر من الدورات التدريبية المختلفة، مما يساهم في التوسع الأفقي لنطاق الدورات التدريبية.[1]
- ✓ مراقبة وتقييم دقيق: تمكّن المسؤولين من خلال تبني التدريب الإلكتروني بالمنظمة برصد ومتابعة تقدّم المتدربين وتقييم نتائجهم، بالإضافة إلى تقييم أداء المدربين بشكل سريع بواسطة الأدوات الدقيقة التي تقوم بإتاحتها الأنظمة الرقمية.
- ✓ سهولة وسرعة تطوير البرامج وتحديثها وتغييرها دون تكاليف إضافية أو باهظة.[2]
- ✓ معالجة المشكلة المتعلقة بنقص الكوادر الخبيرة، عبر إيجاد مسارات تكوينية بديلة، تساهم في تحصيل كفاءات مهنية وكوادر متخصصة تستطيع مواكبة التعقيدات والتطورات التقنية المعاصرة بكفاءة.

[1] – جميل إطميزي، "**دور التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية العربية**"، في وقائع المؤتمر العربي الدولي الخامس عشر لتكنولوجيا المعلومات (ACIT 2014)، (عُمان: جامعة نزوى، 2014)، ص 240.

[2] – رفيدة عدنان الانصاري، "التدريب الإلكتروني من خلال المنصات الإلكترونية الفرص والتحديات،" ***مجلة العلوم التربوية والنفسية***، م.05، ع.08 (2021)، ص.41.

- ✓ الوصول الشامل: تسهيل إتاحة الفرصة أمام آلاف المتدربين للوصول إلى نفس المحتوى في الوقت ذاته، عكس المصادر الورقية التقليدية.[1]
- ✓ يمكّن ويسهّل التدريب الإلكتروني المنظمة من تدريب أكبر عدد من المتدربين دون قيود الزمان والمكان وفي أقصر وقت ممكن.

<u>بالنسبة للمتدرب</u>: تكمن تلك المزايا في:[2]

- ✓ سهولة الوصول إلى المعلومات والأنشطة من قبل المتدرب.
- ✓ تجاوز المتدرب لعقبات التدريب التقليدي مثل: العوامل المادية، السفر، أو المرض...إلخ.
- ✓ وجود وسائل للتواصل والتفاعل الالكتروني الفوري بين المدرب والمتدربين، وكذلك بين المتدربين أنفسهم عبر: البريد الإلكتروني؛ منتديات النقاش وغرف الحوار وغيرها.
- ✓ تنظيم الوقت بطريقة تتيح للمتدرب جدولة دورته التدريبية بما يتناسب مع ظروف عمله وحياته اليومية.
- ✓ إمكانية مشاركة العامل في برامج تدريب إلكترونية بعيدا عن المنظمة التي يعمل فيها وإمكانية التدرب في أي مكان يتوفر فيه حاسوب وإنترنت.

2_ عيوب التدريب الإلكتروني: رغم المزايا العديدة التي تميّز بها التدريب الإلكتروني عن التدريب التقليدي، إلا أنّه تتخلّله بعض العيوب المتمثلة في:[3]

- ✓ عدم مشاركة المتدرب بفعالية في تبادل الآراء والأفكار مع المدرب وباقي أعضاء المجموعة المتدربة.
- ✓ العوائق التي تواجه المدربين في إيصال أفكارهم في المقرر الإلكتروني.
- ✓ عدم قدرة المدرب على متابعة حالة المتدرب إذا كان نشطا أو نائما أو شاردا أو يظهر عليه الملل.

---

[1] – إطميزي، المرجع نفسه، ص.41.

[2] – بن عروس و طيبي، ***مرجع سابق***، ص.26.

[3] – المرجع نفسه، ص.27.

- ✓ صعوبة تقييم أداء المتدربين.
- ✓ ملل المتدرب وعدم جديته في تعامله مع الوسائل، بسبب الاستعمال المفرط للتكنولوجيا والتقنية.
- ✓ شعور بعض المتدربين أحيانا بالعزلة عن زملائهم وعن المدرب.
- ✓ وجود تحديات في تنفيذ بعض المهارات والممارسات المرغوب في تعلمها في بعض البرامج التدريبية.
- ✓ عدم تقبل بعض العمّال والقادة بمواكبة التطورات التكنولوجية في بيئة العمل ولعملية التغيير والتقنية الحديثة.
- ✓ ارتفاع التكلفة وخاصة في المراحل الأولى من تطبيقه، مثل تجهيز البنية التحتية والأجهزة وتصميم البرمجيات والاتصالات والصيانة المستمرة لذلك.

✍ **استنتاج:** من خلال ما سبق ذكره نلاحظ بأنّ التدريب الإلكتروني للموارد البشرية يكتسب تفوقاً مرناً على التدريب التقليدي، بفضل تخلّيه عن القيود الزمنية والمكانية، فبينما يفرض التدريب التقليدي حضور العاملين والمدرب في قاعة مادية واحدة، مما يرفع تكاليف السفر الإقامة، وتنظيم القاعات، يتيح التدريب الإلكتروني للعاملين الوصول إلى المواد التدريبية الفيديوهات، والاختبارات عبر منصات التعلم الرقمية، في أي وقت ومن أي مكان، وعلاوة على ذلك يتميز التدريب الإلكتروني بالقدرة على تحديث المحتوى وإعادة استخدامه لآلاف العاملين في نفس الوقت، مع توفير أدوات ذكية لتتبع تقدّم المتدرّب وتحليل أدائه بدقة في حين يظلّ التدريب التقليدي محتفظاً بميزة التفاعل الإنساني المباشر، وبناء العلاقات الشخصية الفورية التي قد يفتقر إليها التدريب الافتراضي.

المطلب الثالث: تقييم الأداء الإلكتروني.

1) تعريف تقييم الأداء الإلكتروني:

يعدّ تقييم الأداء الإلكتروني من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، إذ يعمل كجهاز استشعار ورقابة ذكي يُمكّن المنظمة من قياس مدى إنجاز المهام المطلوبة من العاملين بدقة، وبناءً على هذه الأهمية طُرحت جملة من التعريفات لهذه الوظيفة لكن قبل التطرق لها سنحاول تحديد تعريف تقييم أداء الموارد البشرية ثم ننتقل للتعريف الآخر:

- عرّف **خضير حمود و ياسين الخرشة** تقييم أداء الموارد البشرية بأنّه: "...وسيلة لقياس الأداء الفردي او الجماعي للعاملين، والحكم على مدى انجازهم للأهداف المتوخى بلوغها إذ أنّ ذلك من شأنه ان يرتبط بقدرات ومهارات وقابليات الافراد العاملين من ناحية، وطبيعة الاداء ومعايير قياسه من ناحية أخرى...".[1]
- عرّف تقييم الأداء الإلكتروني بأنّه: "...يتم بموجبه تخزين معلومات تقييم أداء العاملين في قاعدة بيانات الكترونية، حيث يتم ربط أنظمة التقييم بخصائص ومواصفات كل وظيفة وبعد الانتهاء من عملية التقييم يمكن توفير معلومات تشير إلى فروق في الأداء الفعلي قياساً بالمعايير المحددة، وبذلك فإن تطبيقات تقييم الأداء تتطلب من إدارة الموارد البشرية تحديد مشاكل الأداء وبيئة العمل ليتسنى لها تصحيح الانحرافات ومعالجة مشاكل انخفاض الأداء...". [2]
- ومنه تقييم الأداء الإلكتروني هو: "... وظيفة في إدارة الموارد البشرية تستخدم أنظمة مراقبة الأداء المحوسبة Computerized performance monitoring(CPM) ، في تسهيل

[1]– خضير و الخرشة، **مرجع سابق**، ص.149.

[2]– عنترة بن مرزوق، "تأثير الإدارة الإلكترونية على وظائف إدارة الموارد البشرية،" ***مجلة الناقد للدراسات السياسية***، م.03، ع.02 (2019)، ص.65.

عملية قياس الأداء عن طريق قياس متغيرات معينة مثل: عدد الوحدات المنتجة والوقت المستغرق لتنفيذ المهام أو معدل الأخطاء... ".[1]

2) **أهداف وظيفة تقييم الأداء الإلكتروني:** تعدّدت أهداف نظام تقييم الأداء الإلكتروني، وهي كالآتي[2]:

. تحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب.

. مراجعة أداء العاملين خلال فترة زمنية محدّدة.

. مساعدة الإدارة في ممارسة الرقابة التنظيمية.

. تشخيص نقاط القوة والضعف لدى الموارد البشرية، بهدف تحديد احتياجات التدريب والتطوير المستقبلية.

. تقديم تغذية راجعة للموظفين بشأن أدائهم السابق.

. توفير معلومات تساعد في اتخاذ القرارات الأخرى المتعلقة بالأفراد داخل المنظمة.

. توضيح التوقّعات والمسؤوليات الخاصّة بالوظائف التي تؤديها القوى العاملة.

[1]– حفيزة شخاب و شرف الدين زديرة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين إدارة الموارد البشرية،" ***مجلة الحقوق والعلوم السياسية-جامعة خنشلة***، م.09، ع.01 (2022)، ص.417.

[2] - Chiemeka Oneymaa and Anthony Okoli, "Electronic Annual Performance Evaluation Report System and Employee Performance", **International Journal of Engineering Applied Sciences and Technology**, Vol.04, No.07 (November 2019): 76.

الشكل 4: الأهداف الرئيسية لنظام تقييم الأداء الإلكتروني.



المصدر: من إعداد الباحثة.

✍ يوضح الشكل الأهداف الرئيسية لنظام تقييم الأداء الإلكتروني، والمتمثلة في تحقيق الموضوعية، وتوفير الوقت، وأتمتة السجلات، كما تبرز الأهداف دور النظام في ربط الأهداف الفردية بالمنظمة، وتحديد الفجوات التدريبية، ودعم المديرين ببيانات دقيقة لرفع الأداء ووضع نظام حوافز عادل.

3) مزايا تقييم الأداء الإلكتروني: تنعكس الآثار الإيجابية لتوظيف التقنيات الحديثة في تقييم الأداء على كفاءة المنظمة بشكل عام، حيث تتعدد هذه المزايا لتشمل ما يلي:[1]

- ✓ اتاحة معلومات التي قد تسهم في جعل عملية تقييم الأداء أكثر فعالية وموضوعية.
- ✓ تطوير فرص الحصول على بيانات الأداء، والحدّ من التحيّز في تقييم الأداء.

[1]– حنان براك، ***الإدارة الإلكترونية للأعمال ومعيقات تطبيقها في إدارة الموارد البشرية***، أطروحة دكتوراه غير منشورة (جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2023/2022)، ص.196.

- ✓ ربط بيانات الأداء مع معلومات الموارد البشرية الأخرى.
- ✓ تطوير نظام منصف وعادل للمكافآت والحوافز الخاصة بالعاملين.
- ✓ توفير الوقت وتقليل التكاليف، بالإضافة إلى إتمام إجراءات النقل والترقية بسرعة.
- ✓ التعرف على عقبات ومشكلات العمل والعمل على حلّها بسرعة.
- ✓ تعزّز نظم تقييم الأداء الإلكتروني رضا الموظفين، إذ إنها تقدم معلومات وفيرة تفيد في التغذية الراجعة.
- ✓ تساهم نظم تقييم الأداء الإلكترونية في تحسين فعالية وكفاءة التقييم، حيث تعزز من قدرة المنظمة على جمع معلومات متنوعة عن أداء الموظفين بسرعة أكبر وبتكلفة أقل.
- ✓ إمكانية المنظمة من مراقبة وتتبّع أداء العاملين بفعالية مقارنة بطرق التقييم التقليدية.
- ✓ يمكن الاستفادة من نظم تقييم الأداء الإلكترونية لإجراء مقارنات بين أداء العاملين من جوانب مختلفة مثل: التأخير، الحضور، الشكاوى، معدل دوران العاملين...إلخ.
- ✓ تؤدي نظم تقييم الأداء الإلكتروني إلى زيادة تدفق المعلومات بخصوص أداء المنظمة.
- ✓ تسهّل أنظمة تقييم الأداء الإلكتروني التعرّف على جوانب القصور والضعف في أداء العاملين واتخاذ الإجراءات التصحيحية لها بطريقة سهلة وسريعة مقارنة بالطرق التقليدية.
- ✓ تعمل أنظمة تقييم الأداء الإلكتروني على تعزيز قدرة المدراء من قياس فعالية العاملين بدقّة أكبر، كما أنّها تسهم في تسهيل عملية إعداد ومراجعة تقارير تقييم الأداء بفعالية. [1]

✍ **الاستنتاج:** من خلال معالجة وظيفة تقييم الأداء الإلكتروني، نجد بأنّ تقييم الأداء الإلكتروني ينقل إدارة الموارد البشرية من نظام المراجعات السنوية الجامدة إلى بيئة متابعة مستمرة وتفاعلية، فبينما يرتكز تقييم الأداء التقليدي على استمارات ورقية تُعبّأ يدويّاً نهاية العام، ممّا يجعله عرضة للأخطاء البشرية؛ التحيز الشخصي للمديرين وضياع الوقت في الأعمال المكتبية، يعتمد التقييم الإلكتروني على منصات رقمية متخصّصة، تتيح للعامل والإدارة تحديث ومراقبة مؤشرات الأداء الرئيسية بشكل لحظي، ويوفر النظام الرقمي دقة عالية بفضل

[1]- المرجع نفسه، ص.196.

اعتماده على البيانات الرقمية، مما يضمن تقييماً موضوعياً وعادلاً، في حين يفتقر النظام التقليدي لهذه السرعة والمرونة الإدارية ويستهلك مساحات تخزين مادية واسعة.

✍ **خلاصة المبحث:** نتوصّل من خلال هذا المبحث إلى أنّ التحول الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية، يرفع كفاءة ومخرجات العمليات الحيوية للموارد البشرية، حيث يتحوّل التوظيف إلى عملية رقمية بالكامل عبر المنصات والمواقع الوسيطة، ويتحوّل التدريب إلى بيئات افتراضية وتدريب إلكتروني مرن، بالإضافة إلى اعتماد نظم تقييم أداء إلكترونية مستمرة وفورية بدلاً من التقارير السنوية الجافة.

المبحث الثاني: المتطلبات الأساسية لتبنّي الإدارة الإلكترونية كمدخل لتطوير وظائف الموارد البشرية.

إنّ الفلسفة التي تقوم عليها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ترتكز على المورد البشري كمقوّم أساسي وعنصر مهم لسير واستمرار مختلف أنشطتها ووظائفها التقليدية والإلكترونية فنجاح أي منظمة أو إدارة مرهون بالأساس على كفاءة موردها البشري، رغم هذه الأهمية يبقى الانتقال لتطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية مقترن بجملة من المتطلبات الأساسية التي لابد توفّرها لتحقيق إدارة إلكترونية معاصرة، تتماشى مع معايير المنظمات المعاصرة ومتطلبات بيئة العمل الذكية، وعليه سعينا في هذا المبحث لتسليط الضوء على هذا الموضوع ودراسة المتطلبات اللاّزمة لتحقيق مفهوم الإدارة الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية من المفهوم النظري إلى التجسيد الواقعي في المنظمات المعاصرة، وتبعا لذلك قسّم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب:

المطلب الأول: المتطلبات البشرية والمالية.
المطلب الثاني: المتطلبات الإدارية والتنظيمية.
المطلب الثالث: المتطلبات التقنية والأمنية والتشريعية.

المطلب الأول: المتطلبات البشرية والمالية.

إنّ المورد البشري والمالي هما أعمدة وركيزتا المنظمة، لابد توفرهما لكي يتم ضمان سير المنظمة على أكمل وجه، وبقاء المنظمة يستدعي بالدرجة الأولى وجودهما، فهما متطلبان يتجاوزا كونهما مجرد خيار إداري ليصبحا محدّداً رئيسياً لاستدامة وبقاء المنظمة، وهذا ما سنوضحه من خلال استعراض المتطلبات البشرية أولاً، ثم الانتقال إلى المتطلبات المالية ثانياً وذلك كالآتي:

أولا: المتطلبات البشرية:

إنّ تفعيل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هو أمر يتطلّب الحاجة الماسّة للعنصر البشري لكونه المحرك الرئيسي للعمليات الإدارية والعامل الأساسي لنجاح مشاريع الإدارة الإلكترونية في المنظمة عامة وفي إدارة الموارد البشرية خاصة، لذلك فإنّ تطبيق الإدارة الالكترونية لا يتوقف

على توفير الأجهزة المتطورة والمعدات الضخمة فقط، بل يتطلب إعداد الكوادر البشرية وتأهيلها وصقل المهارات التقنية لها، يتم حقيق ذلك بإعادة النظر الجذرية في الخطط والبرامج التدريبية والتعليمية على كافة المستويات الإدارية بالإضافة الى توعية العاملين بثقافة الإدارة الالكترونية وتهيئة الاستعداد السلوكي لديهم[1]، ثم توعيتهم بخدمات ومزايا الإدارة الإلكترونية وضرورة إلمام كل العاملين بكل ما يتعلق بالبيئة الإلكترونية، في هذا السياق تظهر مجموعة من المتطلبات البشرية التي لابد إجرائها لتطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية التي يمكن تفصيلها على النحو التالي:

1. تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من القوى العاملة المؤهلة في نظم المعلومات والبرمجيات العمل على الأنترنت[2]: أي التخطيط القبلي للأفراد، فتسعى المنظمة جاهدة لتقدير حجم الموارد البشرية المؤهلة في المجال التقني لمواكبتها التطور مستقبلا، فوجود خبراء ومهندسين في المجال التقني يمنع حدوث أي أزمة أو توقف مفاجئ في الخدمات الإلكترونية للمنظمة الذي من الممكن أن يحدث بسبب ثغرات تقنية أو نقص في المعرفة يؤمّن لها بيئة عمل مستقرة.

2. جذب واستقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات[3]: يهدف هذا الاجراء لبناء قاعدة صلبة من المبرمجين والمختصين في النظم المعلوماتية الذين لديهم المهارات اللازمة لتصميم وتشغيل البنية الإلكترونية للمنظمة، الأمر الذي يضمن تقليل الأخطاء التقنية، والارتقاء بجودة الخدمات الإلكترونية المقدّمة.

3. توعية ونشر الوعي التقني بين العاملين وتنمية الوعي المعرفي لديهم بكل ما يتعلّق بمفاهيم وتطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتهيئتهم نفسيا لاستقبال هذا التغيير: وذلك عن طريق إطلاق برامج تثقيفية وعقد ندوات وبرمجة محاضرات ومؤتمرات، بخصوص الإدارة

---

[1] – فيروز بوزورين، "متطلبات التحول إلى الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في الجزائر،" ***مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية***، م.09، ع.01 (2022)، ص.395.

[2] – وفاء بحاش، "استراتيجية الانتقال الفعال من النمط الإداري التقليدي للإدارة العصرية (الإدارة الالكترونية)،" ***مجلة أبعاد***، م.09، ع.01 (2022)، ص.222.

[3] – المرجع نفسه، ص.222.

الالكترونية وتقنية المعلومات والاتصالات لكل افراد المنظمة والمجتمع، بالنسبة لهذا الإجراء فهو إجراء ضروري ومهم جدّا لإلمام العاملين بكل ما يتعلق بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وما يصاحبها من تغييرات جذرية في بيئة العمل الخاصة بهم، كذلك تهيئتهم نفسيا من خلال طمأنتهم أنّ التقنيات الحديثة هي تقنيات مساعدة لهم وليس بديلة عنهم، وأنّها ستخفّف عليهم من عناء التعاملات الورقية، الأمر الذي سيمكّنهم من الإبداع وتقليل الجهود البدنية والذهنية لديهم، ثمّ إحاطتهم علما بعدم تخوفّهم في البداية من هذا التغيير وأنّ المرحلة الأولى هي مرحلة التعلم والتدرّب فالأخطاء التقنية البسيطة مقبولة ولن يحاسبون عليها، وأنّ المنظمة ستوفّر لهم كل الدعم الفني والتدريب اللازم ليصبحوا أكفاء ومتمكّنين في هذا المجال.

4. تأهيل القوى العاملة وتدريبها على العمل في هذا المجال: يقتضي نجاح التحوّل من الإدارة التقليدية للموارد البشرية إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالإعداد المسبق للفئة المستهدفة من خلال إعدادها، تدريبها وتأهيلها قبل البدء في جلب التقنية، أو على الأقل تأدية المهمتين بشكل متوازٍ [1] (في نفس الوقت)، أي إعادة هندسة موردها البشري ويكون ذلك بالتكوين المستمر من أجل التمكين الإداري للأفراد المؤهلين من أجل تعاملهم السريع مع التقنيات التكنولوجية الحديثة، ويكون ذلك بتأمين المنظمة للمستلزمات والوسائل التدريبية اللاّزمة لضمان النجاح في تنفيذ البرامج التدريبية وتحقيق أقصى استفادة منها.

5. منح المتعاملين في المنظمة الثقة والاستقلالية في العمل: هذا الأمر يولّد لديهم الشعور بالثقة والحافز لتحمل المسؤوليات، وبالتالي يفجّر لديهم الطاقات الكامنة في شكل إبداع، تزيد من الدافعية الإيجابية لديهم لإنجاز أعمالهم بأعلى بكفاءة وفعالية ممكنة.[2]

---

[1] – جيلالي بوزكري، ***الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق***، رسالة دكتوراه غير منشورة (جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،2016/2015)، ص.86.

[2]– بوزورين، ***مرجع سابق***، ص.396.

ثانيا: المتطلبات الماليّة:

تُصنّف الإدارة الإلكترونية من بين المشاريع التنموية الكبرى التّي يستلزم تجسيدها على أرض الواقع موارد مالية معتبرة، حيث يتوقّف نجاح هذا المشروع على الاستطاعة التمويلية للمنظمة لتحديث وتجهيز البنية التحتية والأجهزة والوسائل والبرمجيات وتغطية تكاليف التدريب المستمر للكوادر البشرية المؤهلة لمواكبة التطورات التكنولوجية السريعة والمستمرة، لذا يتوجّب على المنظمة تخصيص ميزانية خاصة لهذا المشروع لضمان نجاحه، فبهذا الصدد نقول أنّه إذا كان المورد البشري هو محور عملية التحول التكنولوجي، فإنّ المورد المالي هو الركيزة الأساسية لذلك ولا يمكن لإبداعات ومهارات العاملين أن تتجسد إلاّ في حين توافره، هذا هو الأمر الذي يقودنا لطرح جملة من المتطلبات المالية اللاّزمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وهي كالآتي:

1. تأمين وتخصيص المنظمة ميزانية معتبرة لتنفيذ وتجسيد نظام الإدارة الإلكترونية على أرض الواقع: يجب على المنظمة توفير تمويل يتناسب مع حجم النفقات الخاصة بمشروع الإدارة الالكترونية، لتفادي أي أزمات سيولة أثناء عملية التحول من الإدارة التقليدية للموارد البشرية إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

2. تجهيز البيئة التقنية للمنظمة بالأجهزة والوسائل الإلكترونية الحديثة لضمان دقة وجودة المخرجات وتحقيق الأهداف المرجوّة: يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تجهيز الإدارة بكل الوسائل والأدوات والمعدّات اللاّزمة لهذا المشروع، لكي يتم تطبيق مشروعها بكفاءة وفعالية عالية، ولضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية المقررة كما يتطلب الأمر.

3. إقامة البرامج التدريبية المختصة[1]: تعنى المنظمة بتصميم وتحضير وتنفيذ برامج تدريبية خاصة بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وتعمل جاهدة لأجل توفير مختلف البرامج التدريبية وتمويلها التام لإنجاح العملية التحولية بامتياز، واعداد أكبر قدر من الكوادر البشرية المؤهلة

[1] – ناصر عويد العقابي و خلود هادي الربيعي، "تحليل متطلبات الإدارة الالكترونية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية،" ***مجلة دراسات محاسبية ومالية***، م.03، ع.45 (2018)، ص.74.

من هذه البرامج التدريبية في المجال التكنولوجي والتقني، للتمكّن من تنفيذ الوظائف الإلكترونية بجدارة دون الوقوع في أخطاء تقنية.

4. **توفير البرامج الحديثة وتطويرها بصورة مستمرة**[1]: أي قدرة المنظمة على التكيف ومواكبة التغييرات المستمرة في البيئة المحيطة بها، وضمان استخدام الأنظمة البرمجية للمدى البعيد.

5. رصد ميزانيات دورية مخصّصة لتحديث المعدّات، الأجهزة والبرامج: بالطريقة التي تضمن استمرارية العمل وكفاءة الأداء الإلكتروني.[2]

[1] – المرجع نفسه، ص.74.

[2]– سارة محمد الساعدي و خالد عبد الرفيع امعيتيق، "متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالأداء الوظيفي،" ***جامعة درنة للعلوم الإنسانية والاجتماعية***، م.04، ع.07، ص.1271.

المطلب الثاني: المتطلبات الإدارية والتنظيمية والتشريعية.

يتطلب نجاح مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية، إحداث تغيير شامل في الفكر الإداري للمنظمة، وإعادة هندسة شاملة لآليات عمل المنظمة التقليدية بهدف خلق انسجام تام مع بيئة العمل التكنولوجية الجديدة، ومنه يتوّقف نجاح التحول التكنولوجي على جملة من المتطلبات الإدارية والتنظيمية والتشريعية، اللّازمة لتأسيس إدارة إلكترونية للموارد البشرية بشكل فعّال، والمتمثلة في:

- ✓ تبنّي واعتماد فلسفة إدارية تدعم استراتيجيات التحول التكنولوجي المعاصرة، وتواكب التطورات المستمرة الحاصلة في بيئة المنظمات المعاصرة.
- ✓ توفير قيادة تمتلك القدرة على التعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال والقدرة على الابتكار والدعم الفني، وتهيئة الثقافة التنظيمية الداعمة لذلك.[1]
- ✓ **تأسيس لجنة عليا تتولّى مشروع الإدارة الإلكترونية[2]:** تُعنى هذه اللجنة برسم السياسات العامة لمشروع التحول التكنولوجي في إدارة الموارد البشرية، والإشراف المباشر عليه ومتابعة مراحل تخطيطه وتنفيذه.
- ✓ **التخلي عن الهياكل التنظيمية الجامدة وتبنّي الهياكل التنظيمية الحديثة والمرنة:** أي وجوب تخلّص الإدارات من الإجراءات البيروقراطية والروتينية المملة، والمعيقة لكل تطور وتجديد في الأساليب المتبعة في المنظمات،[3] وذلك يكون بتبنّي الهياكل التنظيمية الحديثة التي تمتاز بالمرونة.
- ✓ إعادة توزيع الاختصاصات بين وحدات إدارة الموارد البشرية بمختلف مستوياتها، وإعادة ترتيب نظام الاتصال الإداري بين اقسام هذه الإدارة.[4]

---

[1] – أشرف سليمان الصوفي و أشرف عبد العزيز سلامة، "متطلبات تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كمدخل لتحقيق الإبداع الإداري،" ***مجلة دفاتر اقتصادية***، م.12، ع.02 (2021)، ص.04.

[2] – العقابي و الربيعي، ***مرجع سابق***، ص.71.

[3] – وفاء بحاش، ***مرجع سابق***، ص.221.

[4] – فاطمة نذار، ***مرجع سابق***، ص.60.

- ✓ صياغة ووضع خطط استراتيجية وبرامج خاصة بمشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
- ✓ التعاون الايجابي بين الافراد والإدارة داخل المنشأة وترك الاعتبارات الشخصية.[1]
- ✓ التطوير المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للعاملين لإمكانية استيعابه.[2]
- ✓ **وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقاً للمستجدات:** يعني ذلك إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل التحول نحو الإدارة الإلكترونية، وتلبّي متطلبات التكيف معها، لأنّ معظم التشريعات والقوانين نشأت في بيئة تقليدية، وبالطبع فإن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج بيئة قانونية وتشريعية مختلفة، كما أنّ وجود التشريعات والنصوص القانونية يسهّل عمل الإدارة الإلكترونية ويضفي عليها المشروعية والمصداقية على كافة النتائج القانونية المترتبة عليها.[3]

[1]– الهادي بوقلول، **مرجع سابق**، ص.70.

[2]– المرجع نفسه، ص.69.

[3] – موسى عبد الناصر و محمد قريشي، "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي"، ***مجلة الباحث***، ع.09 (2011)، ص.91.

المطلب الثالث: المتطلبات التقنية والأمنية.

يعدّ العامل التقني والأمني من المتطلبات الضرورية لتفعيل مشروع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، بحيث يعتمد إنجاحه على المزاوجة بين التقنيات الحديثة وبنية أمنية متطوّرة من أجل ضمان استمرارية العمل، وحماية البيانات المعلوماتية للمنظمة من أي اختراقات أو أعطال فنية وبناءً على ما سبق تتمثّل أبرز هذه المتطلبات في:

أولا: المتطلبات التقنية: وهي التي لها صلة بإدارة الموارد البشرية، وبالتحديد العلاقة بين إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ونظام إدارة الموارد البشرية، ومن خلال ذلك سنجمل المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في نقطة رئيسية وهي:

توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية[1]: ويقصد بها توفير المنظمة لمختلف المعدّات والأجهزة والوسائل التكنولوجية الحديثة الخاصة بهذا التحوّل والملائمة له. وعلى العموم تقسّم البنية التحتية التقنية الخاصة بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى ثلاثة أقسام سنوضحها من خلال الجدول التالي:

[1] – محمد قريشي و عادل بومجان و محمد سلطاني، "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: المفاهيم، المتطلبات ودورها في تطوير الإدارة،" ***مجلة العلوم الإنسانية_ جامعة محمد خيضر بسكرة***، ع.47 (2017)، ص.153.

جدول 01: تقسيمات البنية التحتية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية[1]

البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية	البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية	شبكات الاتصال
1. كل التوصيلات الأرضية والخلوية عن بعد. 2. أجهزه الحاسوب والشبكات. 3. تكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية، وتبادل المعلومات إلكترونيا.	1. مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات. 2. برمجيات النظم التشغيلية للشبكات. 3. برمجيات التطبيقات التي يتم من خلالها إنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية.	1. شبكة الأنترنت. 2. الشبكة الداخلية للمنظمة المتمثلة في "الأنترانت". 3. الشبكة الخارجية للمنظمة: والمتمثلة في "الإكسترانت".

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: قريشي، سلطاني، المرجع نفسه، ص ص. 153-154.

✍ ومن خلال الجدول السابق، نستنتج أنّ أبرز المتطلبات التقنية لإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي:

❖ **البنية التحتية المادية (الأجهزة والاتصالات والأدوات التقنية):** والتي تعدّ بمثابة حجر الأساس الذي يرتكز عليه النظام التقني للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وتشمل:

أ . وسائل الاتصال: يجب على المنظمة توفير كافة التوصيلات الأرضية والشبكات الخلوية (اللاسلكية) لضمان الوصول للخدمات من أي مكان وفي أي زمان.

[1]- المرجع نفسه، ص ص. 153-154.

ب . الأجهزة والمعدّات: يتطلب الأمر أيضا توفير المنظّمة لأجهزة الحاسب الآلي، والمعدات الخاصة بالشبكات اللاّزمة لتشغيل وتخزين البيانات الخاصة بكل إدارة.

ت . تكنولوجيا المعلومات المادية: تعني توفير الأدوات التقنية التي تسمح بممارسة الأعمال وتبادل المعلومات والملفات إلكترونياً، بين العاملين والإدارة او بين إدارة الموارد البشرية وإدارات أخرى داخل المنظمة أو خارجها.

❖ **البنية التحتية الغير ملموسة (الأنظمة والتطبيقات):** وهي المحرّك الأساسي الذي يدير مختلف الأعمال والممارسات الإدارية، وتشمل:

أ . برمجيات نظم التشغيل: ويقصد بها البرمجيات الضرورية التي تعمل كأداة ربط المستخدمين بالجهاز، وتنسيق عمل الشبكات لضمان توافق الأجهزة وتبادل البيانات بينها.

ب . برمجيات التطبيقات المتخصصة: ويقصد بها برمجيات التي تحرّك عمل التطبيقات والمنصّات المتخصصة، التي صُمّمت خصيصاً ووجّهت لإنجاز وظائف الموارد البشرية، مثل: تطبيق إدارة شؤون العاملين، منصة التوظيف الإلكتروني، أنظمة التدريب الإلكتروني وأنظمة تقييم الأداء الإلكتروني...إلخ.

ت . مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات: وهي جملة الخدمات التقنية والمعرفية والخبرات التقنية، التي تسهّل اتخاذ القرارات وتوفّر المعلومات والبيانات اللازمة للعاملين.

❖ **شبكات الاتصال:** وهي مختلف شبكات الاتصال الداخلية والخارجية للمنظمة. وتشمل:

أ . شبكة الإنترنت: وهي مخصّصة للوصول إلى الجمهور الخارجي.

ب . الشبكة الداخلية (الإنترانت): وهي أداة تسهّل عملية الاتصال والتنسيق وتسيير العمل بين جميع المستخدمين في المؤسسة، فهي بمثابة موقع ويب (site web) داخلي لمؤسسة يمكن الوصول إليه فقط من طرف الموظفين، وفي بعض الأحيان من طرف بعض الشركاء الخارجيين له نفس خصائص شبكة الإنترنت ونفس البروتوكولات، ويوجد على مستواها تطبيقات خاصة

تختلف حسب احتياجات كل مؤسسة، إذ تتوفر على واجهة واحدة، يمكن للمستخدم من خلالها الدخول إلى الشبكة مهما كانت محطة العمل التي يستغلها داخل المنظمة.[1]

ت . الشبكة الخارجية (الإكسترانت): وهي أداة حديثة في إدارة الموارد البشرية الحديثة، تربط الشبكة الخاصة بالمنظمة بالأطراف الخارجية مثل: المنظمات الأخرى؛ المتقدمين للوظائف أو الشركات أو العملاء الخارجيين للمنظمة...إلخ.

ثانيا: المتطلبات الأمنية.

وتعني ضرورة وجود أساليب وإجراءات أمنية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق، أي توفير بيئة رقمية محميّة من التهديدات السيبرانية، وتضمن سلامة البيانات من مخاطر الاختراق والانتهاكات المعلوماتية، بما يضمن استمرارية الممارسات والأعمال الإدارية وموثوقية النظام، وتتمثل هذه الإجراءات في العناصر التالية:

- **تركيب جدار ناري:** جدار الحماية أشبه بشرطي المرور، فيما يخص استفادة المستخدمين من خدمات الإنترنت، يسمح بهذه الخدمات أو يمنعها تبعاً للسياسة الأمنية للشركة[2].
- صياغة الاستراتيجيات الأمنية لحماية البنية التقنية للمنظمة، بما في ذلك خدمات الإنترنت.
- وضع القوانين واللوائح والأمنية والعقوبات التي تقلّل من الجريمة المعلوماتية وانتهاكات خصوصية البيانات والقرصنة الإلكترونية في الإدارة الإلكترونية[3].
- تحديث وتطوير أدوات التشفير في البرمجيات الحديثة، وبالضبط المتعلقة بخدمات الإنترنت وهذا لتمكين المستخدم من المحافظة على سرية تعاملاته عبر الشبكة، وكذلك التوسع في استخدام البطاقات الذكية التي يمكن من خلالها إجراء معاملات الشراء[4].

---

[1]– فاروق حريزي، " أثر استخدام الإنترانت على الاتصال الداخلي بين الموارد البشرية في المؤسسة،" ***مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية***، ع.16 (2016)، ص.142.

[2]– العقابي و الربيعي، ***مرجع سابق***، ص.74.

[3]– قريشي و بومجان و سلطاني، ***مرجع سابق***، ص. 154.

[4]– المرجع نفسه، ص.154.

- ❖ الاعتماد على تقنيات البصمة الرقمية، لتقييد صلاحيات الدخول إلى الأنظمة الإلكترونية وحماية بيانات وخصوصيات العاملين من الاختراق والتلاعب.
- ❖ التحديث المستمر لأنظمة التشغيل بالحاسبات الآلية، وللبرامج المضادة للفيروسات بين المستفيدين ومصادر المعلومات[1].
- ❖ تحديد آليات المراقبة والتفتيش لنظم المعلومات والشبكات الحاسوبية.[2]
- ❖ يتعيّن على القيادة العليا للمنظمة الدعم التام لأمن نظم المعلومات لديها، مع إسناد هذه المسؤولية لكوادر محدّدة، عبر كلمة مرور مختلفة تخص كل عامل لغرض تحديد المسؤوليات.[3]
- ❖ إنشاء نسخ احتياطية للبيانات والملفات والمعلومات، ووضعها في مكان آمن، لحمايتها من المخاطر.

✍ **خلاصة المبحث:** من خلال هذا المبحث ندرك بأنّ نجاح عملية التحول من إدارة الموارد البشرية التقليدية، إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مشروط بتوفر بنية تحتية متكاملة تشمل: متطلبات بشرية (تأهيل وتدريب الموظفين على استخدام التكنولوجيا)، ومتطلبات تنظيمية وإدارية (إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتبسيط الهياكل التنظيمية لتصبح أكثر مرونة وشبكية، بدلاً من الهياكل الهرمية الجامدة)، ومتطلبات تشريعية (تعديل القوانين الداخلية)، وأخيرا متطلبات تقنية وأمنية(شبكات، برمجيات، حواسيب وتوفير الأمن السيبراني وحماية البيانات).

---

[1]– العقابي و الربيعي، ***مرجع سابق***، ص.74.

[2]– نذار، ***مرجع سابق***، ص.62.

[3]– المرجع نفسه، ص.62.

المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: التحديات وسبل التفعيل.

على الرغم من دخول مفهوم الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين الخدمات الإدارية وعصرنتها وتطوير الأنشطة المقدّمة من طرف المنظمات، وقدرتها على مواكبة التطور الهائل في نظم المعلومات والاتصال، إلا أنّ تلك المنظمات تعترضها جملة من التحديات التي تعيق سيرها رغم هذه التحديات، باتت تحاول المنظمات توفير كل جهودها للوصول إلى المستوى المطلوب من التطور التقني، من خلال تطبيق أحدث الوسائل التقنية الحديثة، وفي هذا المبحث سنسلط الضوء على أهم التحديات التي تواجه المنظمات في تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وسبل تفعيل هذه الإدارة، وذلك بتقسيم هذا المبحث إلى مطلبين:

المطلب الأول: تحديات التحوّل إلى إدارة إلكترونية للموارد البشرية.
المطلب الثاني: سبل تفعيل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

المطلب الأول: تحديات التحوّل إلى إدارة إلكترونية للموارد البشرية.

تعاني المنظمات العديد من العقبات والتحديات، التّي واجهتها ولازالت تواجه إدارة الموارد البشرية الحديثة "الإلكترونية"، وفرضت على مديري الموارد البشرية مواجهتها بفعالية، من خلال السياسات والاستراتيجيات الملائمة لها، وسنحاول حصر هذه التحديات كالآتي:

❖ **التحديات الإدارية والتنظيمية:**

إنّ من أبرز التحديات الإدارية التي تعترض عملية التحوّل إلى إدارة إلكترونية للموارد البشرية والتي لابد من مواجهتها والتحسّب لها هي: **حاجة المنظمة لتعزيز الميزة التنافسية لها** والتي يمكن تعززيها من خلال اتباع الاستراتيجيات التالية: استعمال الأنظمة التحفيزية المتعلّقة بالإبداع، تحسين الجودة وذلك من خلال تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، خلق القدرات المتميزة من خلال سياسات الاختيار والتعيين والتدريب والتطوير، وتبرز التحديات أيضا في **كيفية إدارة**

تقليص حجم القوى العاملة للمنظمة بكفاءة، **وتفعيل نموذج فرق عمل ذاتية**، مع **ضرورة إرساء ثقافة تنظيمية قويّة تدعم هذه التحولات التكنولوجية**[1].

ويوجد أيضا مشكلة عويصة تتمثّل في **عدم وضوح الرؤية**[2]، بمعنى "الضياع في الهدف" أي أنّ الإدارة العليا للمنظمة لا تملك صورة واضحة للأهداف التي تريد بلوغها وتحقيقها، من خلال تبنّي الأنظمة الإلكترونية وتزويد إدارة الموارد البشرية بها، فنجد أنّ معظم المدراء يطبّقون التكنولوجيا بدافع المحاكاة الشكلية فقط، أو لأنّ المنافسين لهم قاموا بتبنّي ذلك فقط، وليس كجزء من الخطة الاستراتيجية للمنظمة، بالإضافة إلى **وجوب تمكين قسم الموارد البشرية**[3] أي تحويل دوره التنفيذي إلى الشريك الاستراتيجي، **والتحديات المرتبطة بالثقافة التنظيمية التقليدية:** أي وجود ثقافة تنظيمية تخشى التطورات التكنولوجية، أو تفضّل التواصل المباشر التقليدي على التواصل الرقمي، **وإعادة تصميم الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية:** أي الحاجة الماسّة لإلغاء الوظائف التقليدية وخلق أخرى جديدة أو إعادة هندستها بما يتماشى مع متطلبات التحول، ممّا يسبّب قلقاً واضطراباً في استقرار العاملين، والتحدّي الأخير المتمثّل في **ضعف ونقص الكفاءات الإدارية التقنية المؤهلة:** وهنا نقصد بالحاجة لمديرين يجمعون بين المعرفة بالموارد البشرية والقدرة على التعامل مع الأنظمة المعلوماتية المعقدّة، للتمكّن من إنجاح هذا التحوّل.

❖ **التحديات البشرية والذاتية:**

إنّ نجاح عملية التحول الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية، يبقى مرهون بمدى تقبّل المورد البشري لهذا التحول وقدرته على التعامل معه، وتبرز أهم هذه التحديات في: **رفض التغيير** وهو الأمر الذي ينبثق من ثقافة مبنية على الفردية والتسلسل الهرمي في العمل[4]، بالإضافة إلى **ضعف**

---

[1]– مروة مسيف و فلة حاجي، ***الإدارة الإلكترونية ودورها في إدارة الموارد البشرية في ظل وباء كورونا***، مذكرة ماستر غير منشورة (جامعة العربي بن مهيدي أم بواقي: كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2021/2020)، ص.42.

[2]– أمال عقبي و فريدة مزياني، "الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين النجاعة والتحديات،" ***مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية***، م.14، ع.02 (2020)، ص.119.

[3]– مسيف و حاجي، ***المرجع نفسه***، ص.43.

[4]– وسيلة سعود، "تحدِّيات الموارد البشرية في ظِلِّ التحوُّل الرقمي للمنظمات،" ***مجلة التنظيم والعمل***، م.13، ع.01 (2024)، ص.58.

ونقص المهارات التقنية لأفراد المنظمة بالمجال التكنولوجي الحديث وعدم درايتهم بكيفية التعامل معها واستخدامها وهذا ما يعرف ب "الأمية المعلوماتية".

وصعوبة التواصل مع العاملين الذين اعتادوا على الوضع التقليدي السابق، وهو ما يستدعي حتميّة إنشاء وتطوير ثقافة رقمية ووعي رقمي لدى العاملين في مختلف مستويات المنظمة بشكل بسيط وتدريجي خاصة في ظل **فجوة المواهب المتخصصة،** والتي تُعدُّ تحديًا أمام الموارد البشرية في المنظمة، والتي تصبح مهاراتها ومعارفها تقليدية وقديمة، مقارنة بالمهارات المطلوبة في ظل عملية التحول التكنولوجي لإدارة الموارد البشرية[1].

❖ **التحديات المالية والتقنية:**

من المعلوم أنّ التحوّل من إدارة موارد بشرية تقليدية إلى إدارة إلكترونية للموارد البشرية يتطلّب تخصيص ميزانية كبيرة وبنية تقنية ضخمة، ومن خلال ذلك تظهر التحديات المالية التي تعترض هذا التحول في: **التكاليف المالية العالية،** فهذا التحول يتطلّب ميزانيات ضخمة للبنية التحتية الصيانة؛ والتدريب المستمر ومختلف الخدمات المساندة للمشاريع الالكترونية والتي يتم اقتطاع جزء كبير من ميزانية المنظمة لها، مما يؤثر على أولويات تنفيذ الخدمات وخاصة في الدول النامية وهو الأمر الذي قد لا يتوفر لجميع المنظمات.[2]

وتتمثّل **التحديات التقنية** لهذه العملية في **عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى المنظمات،** بالإضافة إلى **محدودية انتشار الإنترنت واستخدام الحواسيب،** والصعوبات المتعلقة **بالوصول المتكافئ لخدمات شبكة الانترنت،** وذلك نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الكثير من الأفراد، وهذا ما يعرف ب "الفجوة الرقمية"، **ومعوقات فنية متعلقة بتكنولوجيا المعلومات** وتتشعّب لتشمل مستويات عديدة.[3]

---

[1]– المرجع نفسه، ص.58.

[2]– عقبي و مزياني، ***مرجع سابق***، ص.120.

[3]– عبد القادر بوبكر، ***"تدريب الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية والتحديات التي تواجهها "***، أطروحة دكتوراه غير منشورة (جامعة الجزائر3: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2023/2022)، ص.38.

❖ **التحديات الأمنية والقانونية:**

بالموازاة مع التحديات التقنية تفرض الإشكاليات الأمنية والقانونية نفسها كحجر عثرة، يتطلب حلولاً جذرية لتعزيز ثقة المستخدمين وحماية الخصوصية.

- وتتمثل أبرز هذه التحديات الأمنية في: **التخوّف من التقنية وعدم الاقتناع التام بالمعاملات الإلكترونية**[1]، بحيث يتولّد لدى المستخدمين نوع من "المقاومة النفسية والتقنية"، نتيجة التخوّف من احتمالية اختراق الخصوصيات والمعلومات والبيانات الرقمية، وتتمثل هذه المخاوف في نقاط جوهرية:

✓ **تهديد الخصوصية:** الخشية من المساس بالبيانات الحساسة في المنصات الخاصة بالمنظمات، وما قد يترتب عليها من انتهاك لخصوصية القوى العاملة والمستخدمين.

✓ **مخاطر المعاملات المالية:** انخفاض مؤشر الأمان تجاه الدفع الإلكتروني والتحويلات البنكية بسبب التهديدات المرتبطة بقرصنة بطاقات الائتمان والاحتيال المالي.[2]

✓ **غياب اليقين التقني:** غياب القناعة التامة بآليات الحماية المتبعة، مما يؤدي إلى التردّد في الاستفادة من مخرجات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وتفضيل الوسائل التقليدية لأن في نظرهم هي الأكثر أماناً.

ولتحقيق الأمن المعلوماتي يجب الارتكاز على ثلاثة عناصر أساسية، وهي:[3]

العنصر المادي: من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات.

العنصر التقني: باستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية أمن المعلومات.

العنصر البشري: بالعمل على تنمية مهارات، رفع قدرات وخبرات العاملين في هذا المجال.

✍ وتتمثّل **التحديات القانونية** لعملية التحوّل إلى إدارة إلكترونية للموارد البشرية في: **إشكالية عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية**، فتحدّد شروط التعامل الالكتروني

---

[1]– المرجع نفسه، ص.39.

[2]– بسيف و حاجي، ***مرجع سابق***، ص31.

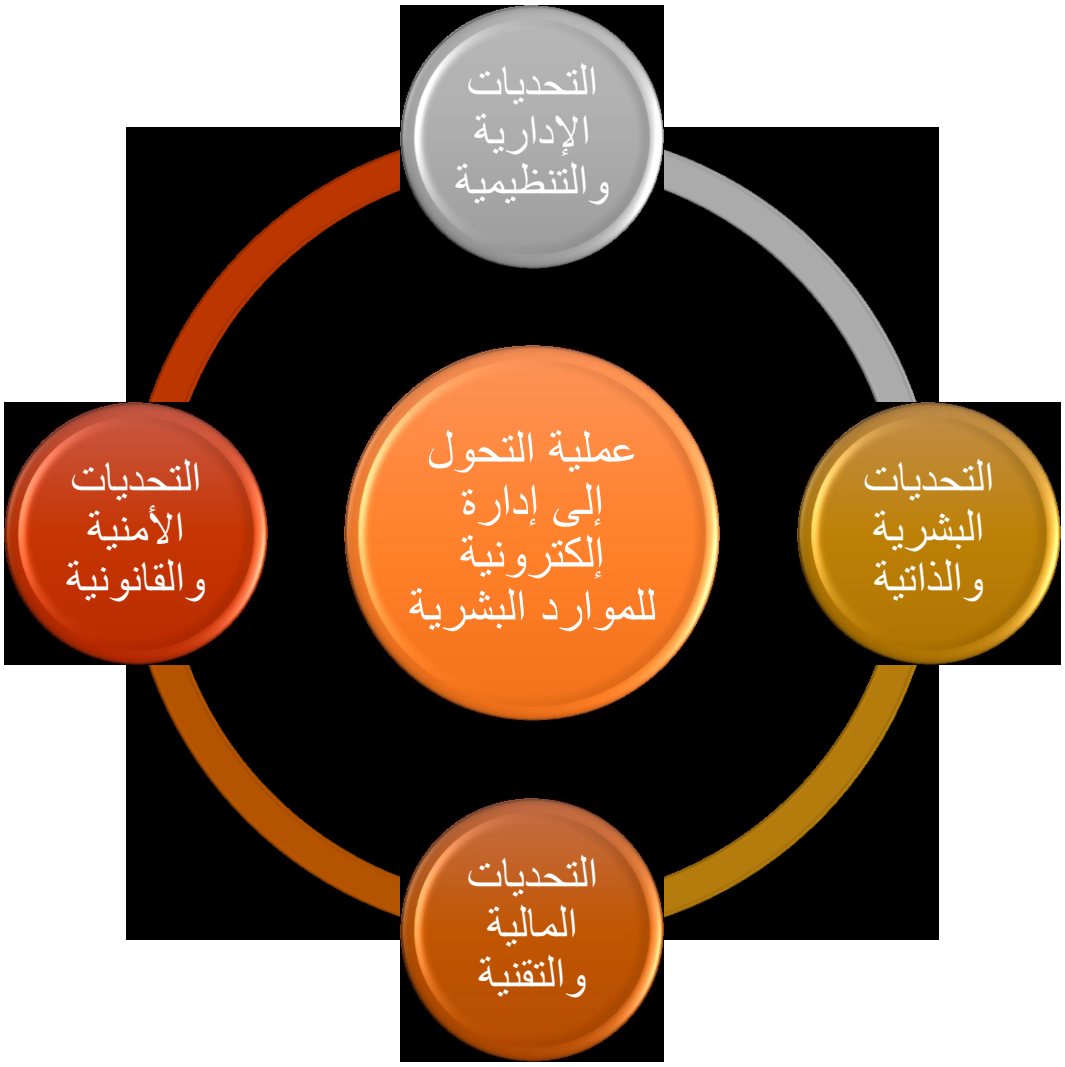
[3]– بوبكر، ***مرجع سابق***، ص.39.

مثل: غياب تشريعات قانونية تحرّم اختراق وتخريب برامج الإدارة الالكترونية، وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيه،[1] وبالإضافة إلى تحدّي آخر وهو **تقادم لوائح الأمن السيبراني:** أي عدم مواكبة العقوبات الجنائية الحالية لأنماط الجرائم الإلكترونية المستحدثة، التي قد تستهدف أنظمة الموارد البشرية، مثل: سرقة الهوية الوظيفية أو التلاعب بسجلات الرواتب رقمياً...إلخ **والفراغ التشريعي للعمل عن بُعد:** يقصد به نقص النصوص القانونية التي تضبط حقوق العامل الرقمي، التي تفرضها طبيعة التعامل مع الأنظمة والمنصات الإلكترونية.

✍ وممّا سبق ذكره عن التحديات التّي تعرقل وتهدّد سير عملية التحول من إدارة موارد تقليدية إلى إدارة موارد بشرية إلكترونية، سنحاول توضيح هذه التحديات باختصار من خلال الشكل التالي:

[1]– المرجع نفسه، ص.37.

الشكل 5: تحديات عملية التحول إلى إدارة إلكترونية للموارد البشرية.



المصدر: من إعداد الباحثة.

✍ يستعرض الشكل التحديات الأربعة الرئيسية المحيطة بعملية التحول للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. حيث تتوزع بين عقبات إدارية وتنظيمية، وبشرية ذاتية، بجانب التحديات المالية والتقنية، والأمنية القانونية الواجب تخطيها لنجاح التحول.

المطلب الثاني: سبل تفعيل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

بناءً على ما تقدّم من رصد للتحديات في المطلب السابق، يتّضح أن النجاح في إرساء دعائم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، لا يتوقف عند مجرد تبني التقنية، بل يمتد ليشمل حلولاً جذرية تضمن كفاءة التطبيق. ومن أجل ضمان تحوّل آمن ومستدام، نقترح جملة من الحلول الكفيلة بتذليل تلك الصعاب والتحديات، وهي كالتالي:

- ✓ **الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة وكذا الثقافة نحو إدارة التغيير[1]:** تُمثل الثقافة التنظيمية "الشخصية المعنوية" للمنظمة، وتعرّف بأنّها:"... مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طوّرتها، أثناء حل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها والتي يتمّ تعليمها للأعضاء الجدد واعتبارها أفضل طريقة بمعالجة المشكلات وإدراكها وفهمها..."[2]، وتكمن العلاقة بينها وبين إدارة التغيير، في كون أنّ الثقافة التنظيمية هي المحرك الأساسي الذي يحدد نجاح أو فشل التغيير بالمنظمة فإما أن تكون عاملاً مساعداً يسهل عملية التحول أو عائقاً يقف أمامه، والتغيير التنظيمي الفعال لا يتحقق إلا بإحداث تغيير عميق في الثقافة الكلية للمنظمة، حيث يتأثر كلاهما بالآخر، فالاستراتيجيات المطبقة تعيد صياغة القيم والأنماط السلوكية، بينما توفر الثقافة المبدعة المرونة اللازمة للتكيف مع المحيط الخارجي، ومواجهة المشكلات، مما يمنح المنظمة ميزة تنافسية مستدامة.[3]

. ومن خلال ذلك يتضح بأنّ العلاقة بين الثقافة التنظيمية والثقافة نحو إدارة التغيير هي علاقة تلازميّة، فالثقافة التنظيمية تُمثل الأرضية أو البيئة التي تُزرع فيها بذور التغيير، بينما تُمثل ثقافة

---

[1]– أحمد مرّاد، ***دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية***، أطروحة دكتوراه غير منشورة (جامعة الجزائر3: كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2022/2021)، ص.164.

[2]– سامي مباركة و بركة مشنان، "تقييم الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية،" ***مجلة الاقتصاد الصناعي***، م.11، ع.02 (2021)، ص.172.

[3]– نسرين طاري، "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير،" ***مجلة القبس للدراسات النفسة والاجتماعية***، م.01، ع.04 (2019)، ص ص.312-313.

إدارة التغيير الآلية التي تضمن نمو هذه البذور واستمرارها، وبناءً عليه فإنّ نجاح أي تحوّل تكنولوجي لا يتوقف على جودة التقنية، بل على مدى مرونة الثقافة السائدة في احتواء التغيير وتحويله من "حدث مفاجئ" إلى "سلوك مؤسسي دائم"، مما يضمن للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة نابعة من قدرتها العالية على التكيف والابتكار.

- ✓ **وضوح الرؤية الاستراتيجية للمسؤولين في المنظمة والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية من تخطيط وتنفيذ وإنتاج وتشغيل وتطوير**[1]: تعدّ الرؤية الاستراتيجية الواضحة للقادة حجر الزاوية في تفعيل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، فهي تضمن نقل المشروع من مجرد "تحديث تقني" إلى "تحول تنظيمي" شامل وهادف، فاستيعاب المسؤولين لمفهوم الإدارة الإلكترونية بجميع مراحلها، بدءاً من التخطيط الدقيق ومروراً بالتنفيذ والتشغيل وصولاً إلى التطوير المستمر، يضمن توفير الدعم اللازم وتوجيه الموارد بشكل صحيح، مما يساهم في دمج التقنية ضمن العمليات الإدارية، ويحوّلها إلى أداة استراتيجية فعالة تخدم أهداف المنظمة وتضمن استدامة تميّزها التكنولوجي.

. ومنه نستنتج أنّ الرؤية الاستراتيجية للقادة واستيعابهم لمفهوم الإدارة الالكترونية، هي عامل مهم في تفعيل عملية التحول الخاصة بالإدارة الالكترونية للموارد البشرية.

- ✓ **توفير منظومة تدريبية إلكترونية متكاملة:** ويتحقّق هذا العامل من خلال تبنّي المنظمة لإستراتيجية فعّالة للتدريب، تعمل على الرفع من قدرات عملية التدريب، من خلال دراسة نجاعة البرامج والأساليب والمقرّرات التدريبية في جميع المراحل، مع التركيز على تعزيز قدرات التدريب على تقنيات الإدارة الإلكترونية، لاكتساب الموارد البشرية للمهارات الحديثة ومواكبة التحولات والتطورات المعرفية التي تعدّ عنصرا رئيسيا في نجاح الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية[2].

---

[1]– عز الدين نشاذ و أيوب صكري، "الإدارة الالكترونية للموارد البشرية كأحد الاتجاهات الجديدة في ظل التكنولوجيا الرقمية،" ***مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية***، م.05،ع.01 (2023)، ص.102.

[2]– عبد القادر حدان، ***أثر الإدارة الإلكترونية في تطوير الموارد البشرية في المنظمات الإدارية الجزائرية***، أطروحة دكتوراه منشورة، (جامعة ابن خلدون تيارت: كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2025/2024)، ص ص. 95-96.

- ✓ **إدارة مقاومة التغيير:** إنّ مقاومة التغيير في المنظمة تعني امتناع العاملين عن التغيير، أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والمحافظة على الوضع القائم[1]، ومنه يتجلّى لنا أنّ التحدي الحقيقي للمنظمة ليس في الجانب التقني فقط، بل في تقبّل المورد البشري لهذا التحوّل، لذلك فيعدّ عامل إدارة مقاومة التغيير، بمثابة المحرك الجوهري لضمان عبور المنظمة نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بنجاح، وتبرز أهميته في قدرته على تقليل المخاوف المرتبطة بالغموض التقني أو التهديد الوظيفي، وذلك من خلال اعتماد جملة من الاستراتيجيات المتمثلة في التواصل والتحفيز والتدريب.

وبناءً على ما سبق، نستنتج بإنّ الاحتواء الذكي للمقاومة يحوّل القوى البشرية، من عائق أمام التحول التكنولوجي إلى قوة دافعة له، مما يضمن كفاءة تفعيل الأنظمة واستدامتها في بيئة عمل متقبلة ومبتكرة.

- ✓ **الرعاية المباشرة والشاملة للإدارة العليا بالمنظمة والابتعاد عن الاتكالية والارتجالية في معالجة الأمور[2]:** أي يجب على الإدارة العليا أن تشرف بنفسها وبشكل مستمر على أدق تفاصيل عملية تفعيل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وتوفر لهذه العملية كل الدعم المادي والمعنوي، بدلاً من إلقاء المسؤولية كاملة على قسم تقنية المعلومات وحده، كما يتطلب التحول العمل وفق خطط مدروسة ومسبقة لتوقع المشكلات وحلّها، بدلاً من اتخاذ قرارات عشوائية أو مفاجئة عند وقوع الأزمات، مما يضمن أن تظل عملية التفعيل تسير في مسارها الصحيح والمنظم.
- ✓ **البنية التقنية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:** تشكل البنية التقنية الرقمية الركيزة المحورية لتفعيل مشروع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، التي تتمثل في العناصر ذات الطبيعة التقنية

---

[1]– قويدر عياش و عبد الله إبراهيمي، "إدارة مقاومة التغيير في المؤسسة المعاصرة،" ***مجلة دراسات العدد الاقتصادي***، م.04، ع.01 (2013)، ص.173.

[2]– لمين عوطي، "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية،" ***مجلة بحوث اقتصادية عربية***، ع.42 (2008)، ص.146.

الرقمية[1] والبرمجية، وتشمل: المكونات المادية المتطورة من خوادم وأجهزة ربط، مدعومة ببرمجيات وقواعد بيانات مركزية متخصصة، وتكتمل هذه البنية التقنية بوجود شبكات اتصال (إنترنت وإنترانت) عالية السرعة، تضمن تدفق المعلومات وانسيابيتها.

- ✓ **التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال[2]:** أي مواكبة التطور التقني المتسارع لضمان عدم تقادم النظام، وذلك من خلال ترقية البرمجيات وتجديد الأجهزة بصفة دورية ونستنتج من خلال هذا أن أهمية عامل التحديث المستمر، تكمن في سد الثغرات الأمنية المكتشفة، رفع سرعة الأداء وضمان توافق المنظومة مع الوسائل الحديثة، ممّا يُبقي الإدارة الإلكترونية فعالة، آمنة، وقادرة على تلبية الاحتياجات المتجددة للمنظمة.
- ✓ **تأمين سرية المعلومات للمستفيدين[3]:** أي وضع ضمانات تقنية وقانونية صارمة، لحماية البيانات الشخصية والوظيفية من الاختراق أو التسرب، وذلك عبر استخدام تقنيات التشفير وتحديد صلاحيات دقيقة للدخول إلى النظام، بهدف بناء جسر من الثقة بين المنظمة والمستفيدين (عاملين أو عملاء)، لضمان تأمين معلوماتهم الحساسة، مما يشجعهم على التفاعل الكامل مع الأنظمة الإلكترونية دون خوف على خصوصيتهم.
- ✓ **التعاون والتنسيق الإيجابي بين قسمي إدارة الموارد البشرية وإدارة تكنولوجيا المعلومات[4]:** يُعدّ هذا التعاون حلقة وصل جوهرية، فقسم الموارد البشرية يحدّد الاحتياجات الإدارية، بينما يوفّر قسم تكنولوجيا المعلومات "الحلول التقنية"، وبدون هذا التنسيق قد تُبنى أنظمة معقدة تقنياً لكنها لا تخدم أهداف العاملين، أو العكس، لذا فإنْ تكاملت الأدوار بينهما يضمن بناء منظومة إلكترونية واقعية وفعالة.

---

[1]– راضي محمود المعجل، "أثر تطبيق تقنيات الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المقدمة للجمهور في البلديات،" ***مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية***، م.05، ع.09 (2024)، ص.570.

[2]– نشاذ و صكري، ***مرجع سابق***، ص.103.

[3]– لمين عوطي، **مرجع سابق**، ص.146.

[4]– أحمد مرّاد، **مرجع السابق**، ص.164.

✓ **الاستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الأخطاء.**[1]

✍ **خلاصة المبحث:** نستنتج من خلال هذا المبحث بإنّ نجاح الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مرهون بمدى قدرة المنظمة على التصدّي لهذه التحديات والرهانات وتحويلها إلى فرص، من خلال تبني خطّة تتضمّن نقاط أساسية متكاملة، توازن بين الاستثمار التكنولوجي وتطوير رأس المال البشري.

[1]– نشاذ و صكري، المرجع نفسه، ص.103.

خلاصة الفصل الثاني:

يخلص هذا الفصل إلى أنّ التحول نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، هو انتقال استراتيجي شامل، يُعيد صياغة الوظائف الأساسية، كالتوظيف والتدريب والتقييم من النمط الورقي الروتيني إلى بيئة رقمية مرنة وتفاعلية، ويرتبط نجاح هذا التحول ارتباطاً وثيقاً بمدى توفر بنية تحتية متكاملة تدمج الجوانب التقنية والبشرية، وتستند إلى هياكل إدارية مرنة ومظلة أمنية وتشريعية تحمي البيانات وتُقنن المعاملات، ورغم وجود رهانات حتميّة تعترض هذا التحوّل مثل مقاومة التغيير والتكاليف المرتفعة، فإنّ المنظمة قادرة على تجاوزها وتحقيق التنافسية، عبر خطة تفعيل مدروسة تحتوي على جملة من السبل الرئيسية التي يجب على المنظمات إتّباعها، لإنجاح هذه العملية التحوليّة.

خـــاتـــمـــة

بناءً على ما تمّ طرحه ومعالجته في فصـــول دراســـتنا، وبعد التطرق إلى مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بموضـوع الدراسـة، يتضـح لنا أنّ تقنيات الإدارة الإلكترونية أصـبحت من أهم الآليات الحديثة التي تعتمد عليها المنظمات لتطوير أساليب التسيير وتحسين الأداء.

ومن خلال الدراسة تمّ إثبات صحة الفرضية الرئيسية، حيث تبيّن أنّ دمج البرمجيات والأنظمة المحوســبة، أحدث نقلة نوعية في ســرعة وجودة مخرجات التوظيف والتدريب والتقييم، كما تمّ إثبات صـحة الفرضـية الفرعية الأولى، حيث أكدت الدراسـة أنّ غياب أي عنصـر من منظومة المتطلبات، كضــعف الأمن الســيبراني أو نقص اعتمادات البنية التحتية المادية، يؤدي مباشــرة إلى فشل النظام الرقمي أو اختراقه.

وتمّ أيضــا إثبات صــحة الفرضــية الفرعية الثانية، إذ أظهرت أنّ التحديات الثقافية والتنظيمية المتمثلة في تمسّك العنصـر البشـري بنمط عمله التقليدي، وتخوّفه من التكنولوجيا يشـكّل حجرة عثرة أساسية أمام مساعي المنظمة لإرساء منظومة رقمية.

ومن خلال دراســـة أثر تطبيق تقنيات الإدارة الإلكترونية على فعالية وظائف إدارة الموارد البشـرية بالمنظمة، وفي إطار الإجابة عن الإشـكالية المحورية للدراسـة، خلصـت الدراسـة إلى جملة من النتائج الجوهرية، وهي:

1. أنّ مفهوم الإدارة الإلكترونية لا يقتصـــر على الأتمتة أو الرقمنة الســـطحية للملفات الورقية وتحويلها إلى صيغ رقمية، بل يتجاوز ذلك ليشمل إعادة هندسة شاملة للعمليات الإدارية من خلال الدمج بين الفكر الإداري الحديث والتقنيات الرقمية المتطورة، مما يســـهم في تغيير طريقـة تـدفق المعلومـات وآليـة اتخـاذ القرار داخـل المنظمـة كليـاً، وليس مجرد اســـتخدام الكمبيوتر كبديل للقلم.
2. إنّ المورد البشــري هو رأس المال الحقيقي للمنظمة، حيث أثبتت الدراســة أن نجاح التحول الرقمي لا يتوقف عند جلب الأجهزة والبرمجيات الفنية فحســـب، بل هو مرهونٌ بالدرجة الأولى بمدى استعداد هذا العنصر البشري، تأهيله ووعيه بأهمية التغيير الرقمي.

3. إدارة الموارد البشرية لم تعد مجرد وحدة إدارية مستقلة، بل أصبحت تُمثل الركيزة الاساسية لأي تحول تنظيمي معاصر.
4. إنّ تطبيق تقنيات الإدارة الإلكترونية له أثرٌ إيجابي بالغ الأهمية وعميق في رفع كفاءة وفعالية وظائف إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى تحسين جودة الخدمات الإدارية للمنظمة إذ ساهمت في تقليص التكاليف التنفيذية، وتوفير الوقت والجهد في فرز البيانات ومعالجتها فضـــلاً عن دورها في تبســـيط الإجراءات المتعلقة بالتوظيف والتدريب، وتوســـيع نطاق اسـتقطاب المواهب، والحد من التحيز الشـخصـي في تقييم الأداء، مما جعل هذه الوظائف أكثر سـرعة ودقة وقدرة على تأدية مهامها بفاعلية، ممّا ينعكس إيجاباً على الرضـا الوظيفي والفعالية التنظيمية الشاملة.
5. إنّ تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لا يعني بالضرورة الاستغناء عن المورد البشري "العاملين"، وإنما يفرض إحداث تغيرات جوهرية في طبيعة الأدوار الإدارية والفنية للعامل.
6. أتاحت تقنيات التدريب الإلكتروني بيئات علمية وافتراضـــية مرنة ومســـتمرة، ممّا عزّز من مهارات العاملين، تماشياً مع متطلبات بيئة العمل الرقمية الحديثة.
7. وفّرت تقنيات تقييم الأداء الإلكتروني آليات دقيقة ومســـتمرة للرصـــد والمتابعة، بناءً على مؤشرات أداء رقمية فورية، ممّا ساهم في تحقيق العدالة والشفافية.
8. يتفوّق التدريب الإلكتروني مرونةً واقتصـــاداً على التدريب التقليدي، لتجاوزه عقبات الزمان والمكان، كما تعزّز نظم تقييم الأداء الرقمية من مستوى النزاهة والموضوعية ورضا العاملين بفضل التغذية العكسية اللحظية.
9. إنّ العائق الأكبر أمام تفعيل الإدارة الإلكترونية للموارد البشـــرية لا يكمن في توفير الأجهزة والبرمجيات فحســـب، بل في مدى جاهزية الثقافة التنظيمية للمنظمة حيث يتطلب النجاح الفعّال كسـر النمط البيروقراطي التقليدي وتأهيل العاملين نفسـياً وفنيّاً لتجاوز مقاومة التغيير التقني.

10. تواجه المنظمات مخاطر سـيبرانية وتحديات أمنية معقّدة، ترتبط بخصـوصـية بيانات الموظفين وسريتها، ممّا يستدعي وضـع آليات تنظيمية وتشـريعية وتقنية لحمايتها وضـمان أمن المعلومات.

الآفاق المستقبلية للدراسة:

من خلال دراســتنا، يُتوقّع بناءً على المعطيات الحاليّة أن تتجه المنظمات مســتقبلاً، نحو توسـيع اسـتخدام تطبيقات وتقنيات الذكاء الاصـطناعي (AI) وتحليلات البيانات الضـخمة (Big Data) في إدارة رأس المال البشـري، بحيث يُنتظر أن تسـهم هذه التقنيات بدرجة متزايدة في التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية، واختيار المترشـحين الأنسب وتقييم الأداء، من خلال الاعتماد على خوارزميات ذكية تدعم عملية اتخاذ القرار وترفع من مسـتوى الدقة والفعالية، كما يُتوقع أن تؤدي هذه التحولات إلى تطوير الممارســات الإدارية وإعادة تشــكيل بيئات العمل الرقمية بما يتوافق مع متطلبات المنظمة المعاصرة.

قائمة الجداول والأشكال:

1. قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	تقسيمات البنية التحتية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	83

2. قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية	41
02	مراحل عملية التوظيف	49
03	مراحل عملية تدريب الموارد البشرية	53
04	الأهداف الرئيسية لنظام تقييم الأداء الإلكتروني	72
05	تحديات عملية التحول إلى إدارة إلكترونية للموارد البشرية	92

قائمة المراجع

أولا: الكتب:

1- بربر، كامل. **إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات**. بيروت: دار المنهل، 2012.

2- درّة، عبد الباري و الصبّاغ، زهير. **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين**. عمان: دار وائل، 2008.

3- رشيد، مازن فارس. **إدارة الموارد البشرية**. الرياض: مكتبة العبيكان، 2001.

4- الزعارير، راكز و الطالب، غسان. **الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني**. عمان: دار اليازوري، 2019.

5- السالمي، علاء عبد الرزاق. **الإدارة الإلكترونية e-management**. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2006.

6- السلمي، علي. **إدارة الموارد البشرية**. القاهرة: دار غريب، 1997.

7- سالم، مؤيد سعيد. **إدارة الموارد البشرية المعاصرة: مدخل استراتيجي تكاملي**. عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2009.

8- الشعبان، محمد و الأبعج، محمد. **إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة**. عمان: دار الرضوان، 2014.

9- الصيرفي، محمد. **المرجع المتكامل في: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية**. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2009.

10- الطائي حجيم، يوسف و العبادي، هاشم فوزي. **إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري**. عمان: دار صفاء، 2015.

11- عامر، طارق عبد الرؤوف. **الإدارة الإلكترونية: نماذج معاصرة**. القاهرة: دار السحاب، 2007.

12- عقيلي، عمر وصفي. **إدارة الموارد البشرية المعاصرة**. عمان: دار وائل، 2005.

13- الحمدان، خليل الحمو و خطيب، رامي مصطفى. **الأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية**. ألمانيا: المركز الديمقراطي العربي، 2025.

14- الحريري، محمد سرور. **إدارة الموارد البشرية**. عمان: دار الحامد، 2012.

15- حمود، خضير و الخرشة، ياسين. **إدارة الموارد البشرية**. عمان: دار المسيرة، 2013.

16- الكافي، مصطفى يوسف. **الإدارة الإلكترونية**. سوريا: دار رسلان، 2011.

17- الكوني، نوري المهدي. **المدخل العلمي للإدارة الإلكترونية**. ليبيا: دار الكتب الوطنية، 2020.

18- كشواي، باري. **إدارة الموارد البشرية**. القاهرة: دار الفاروق، 2007.

19- المغربي، محمد الفاتح. **إدارة الموارد البشرية**. الأردن: دار الجنان، 2016.

20- هلالي، حسين مصطفى وآخرون. **الإدارة الإلكترونية**. القاهرة: دار السحاب، 2010.

21- ياسين، سعد غالب. **الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية**. الرياض: معهد الإدارة العامة، 2005.

22- يزن، تيم. **إدارة الموارد البشرية: أساليب الإدارة الحديثة**. الأردن: الأجيال، 2011.

ثانيا: المجلات العلمية:

23- أبو عاشور، خليفه مصطفى و النمري جميل، ديانا. "مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين." المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ع.02 (2013).

24- الأنصاري، رفيدة. "التدريب الإلكتروني من خلال المنصات الإلكترونية: الفرص والتحديات." مجلة العلوم التربوية والنفسية، م.05، ع.08 (2021).

25- بدر بن أحمد العمري. "استقطاب الموارد البشرية." المجلة العربية للنشر العلمي، ع.15 (2020).

26- بختاوي، فاطيمة الزهراء و آرزي، فتحي. "متطلبات التدريب الفعال من وجهة نظر موظفي مؤسسات الاتصال الجزائرية." مجلة البشائر الاقتصادية، م.05، ع.02 (2019).

27- بحاش، وفاء. "استراتيجية الانتقال الفعال من النمط الإداري التقليدي للإدارة العصرية (الإدارة الالكترونية)." مجلة أبعاد، م.09، ع.01 (2022).

28- بشايرة، محمد. "واقع الاستقطاب الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية." مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، ع.08 (2017).

29- بن عروس، محمد و طيبي، عمار. "دور التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية." مجلة التميّز، ع.01، م.03 (2021).

30- بن مرزوق، عنترة. "تأثير الإدارة الإلكترونية على وظائف إدارة الموارد البشرية." مجلة الناقد للدراسات السياسية، م.03، ع.02 (2019).

31- بوالشرش، نور الدين و محامدية، إيمان. "واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية." مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع.27 (2016).

32- بوعشة، نور الدين. "قراءة في مفهومي التخطيط والاستراتيجية." مجلة المربي، ع.20 (2017).

33- بوزورين، فيروز. "متطلبات التحول إلى الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في الجزائر." مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، م.09، ع.01 (2022).

34- جاب الله، شافية و سعيد، فريدة. "دور منصات التوظيف الالكترونية كوسيط في سوق العمل بالجزائر." مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، م.14، ع.01 (2020).

35- جليل، وهيبة و نوري، منير. "نظام الادارة الالكترونية ودوره في تحسين وظائف ادارة الموارد البشرية في قطاع التربية." مجلة إليزا للبحوث والدراسات، م.06، ع.01 (2021).

36- حامد، نور الدين و بورغدة، نور الهدى. "أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على فعالية الأداء الوظيفي." مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، ع.02 (ديسمبر 2017).

37- حرايرية، عتيقة و بوخاري، هشام. "التدريب وعلاقته بتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة." مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، م.01، ع.1 (2017).

38- حريزي، فاروق. "أثر استخدام الإنترانت على الاتصال الداخلي بين الموارد البشرية في المؤسسة." مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، ع.16 (2016).

39- رحماني، سناء و رحماني، موسى. "دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل عملية التخطيط." مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، ع.04 (2016).

40- الساعدي، سارة و امعيتيق، خالد عبد الرفيع. "متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالأداء الوظيفي." جامعة درنة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، م.04، ع.07 (مارس 2026).

41- سعود، وسيلة. "تحديات الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي للمنظمات." مجلة التنظيم والعمل، م.13، ع.01 (2024).

42- سهله، محمد أحمد. "أثر التدريب الإداري على أداء موظفي بلديات محافظة القدس." مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، م.04، ع.01 (2020).

43- سيد علي، ذهبية. "أهمية التدريب في المؤسسة." مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، م.04، ع.01 (2016).

44- شرماط، سالم. "الاستقطاب في الموارد البشرية: دراسة في عوامل النجاح والتحديات." المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، م.09، ع.02 (2025).

45- شخاب، حفيزة و زديرة، شرف الدين. "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين إدارة الموارد البشرية." مجلة الحقوق والعلوم السياسية–جامعة خنشلة، م.09، ع.01 (2022).

46- شريف، حمزة. "استخدام عناصر الإدارة الإلكترونية ومساهمتها في زيادة فعالية إدارة الموارد البشرية بالمنشآت الرياضية." مجلة الإبداع الرياضي، م.10، ع.01 (2019).

47- شيخي، عائشة. "تبنّي الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية." مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، م.09، ع.02 (2025).

48- الصوفي، أشرف سليمان و سلامة، أشرف عبد العزيز. "متطلبات تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كمدخل لتحقيق الإبداع الإداري." مجلة دفاتر اقتصادية، م.12، ع.02 (2021).

49- صغير، محمد و حمزة، حورية. "سياسة التوظيف في الإدارات العمومية الجزائرية." المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، م.13، ع.02 (2025).

50- طاري، نسرين. "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير." مجلة القبس للدراسات النفسة والاجتماعية، م.01، ع.04 (2019).

51- عبد الناصر، موسى و قريشي، محمد. "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي." مجلة الباحث، ع.09 (2011).

52- عقبي، أمال و مزياني، فريدة. "الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين النجاعة والتحديات." مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، م.14، ع.02 (2020).

53- علاوي، عبد الفتاح و الهمامي، ناصر. "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير إدارة الموارد البشرية." مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، ع.06 (2018).

54- عمارة، سلمى و بارك، نعيمة. "التدريب الإلكتروني كدعامة لتنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد الرقمي بالإشارة إلى مركز التدريب الإلكتروني بالمملكة العربية السعودية." مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، ع.03 (2019).

55- عيدوني، كافية و بن محجوبة، حميد. "الإدارة الالكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وآفاق)." مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، ع.02 (2017).

56- عياش، قويدر و إبراهيمي، عبد الله. "إدارة مقاومة التغيير في المؤسسة المعاصرة." مجلة دراسات العدد الاقتصادي، م.04، ع.01 (2013).

57- عيشاوي، وهيبة و عيشاوي، هجيرة. "إشكالية التسيير والتوظيف في المؤسسة." مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، م.01، ع.01 (2015).

58- عزوز، نور الدين و دودو، نور الدين نوري. "الإدارة الإلكترونية بين إمكانية التطبيق وتحديات التجسيد." مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، ع.07 (2020).

59- عوطي، لمين. "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية." مجلة بحوث اقتصادية عربية، ع.42 (2008).

60- غريسي، عابد عبد الكريم و محمد، شريف. "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية." المجلة الجزائرية للمالية العامة، ع.03 (2013).

61- فقاير، فيصل. "الإدارة الالكترونية للموارد البشرية E-HRM في المنظمة." مجلة الاقتصاد والبيئة، م.03، ع.02 (2020).

62- الفهيد، لطيفه. "دور إدارة الموارد البشرية في دعم الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين." مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، م.05، ع.05 (2024).

63- فرج، ناصر علي و البهلول المقدولي، ناصر. "إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الخدمات الفندقية." المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، م.04، ع.01 (2021).

64- القمش، درهم. "الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحسين الإدارة التقليدية." مجلة جامعة الملكة أروى العلمية المحكمة، م.01، ع.26 (2023).

65- قريشي، محمد و بومجان، عادل و سلطاني، محمد. "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: المفاهيم، المتطلبات ودورها في تطوير الإدارة." مجلة العلوم الإنسانية-جامعة محمد خيضر بسكرة، ع.47 (2017).

66- قنيفة، نورة، و بختي، سمية. "الإدارة الإلكترونية بين ثقافة التنظيم ومتطلبات التغيير." مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، م.08، ع.01 (2023).

67- مباركة، سامي، و مشنان، بركة. "تقييم الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية." مجلة الاقتصاد الصناعي، م.11، ع.02 (2021).

68- مناعي، وسيلة. "دور التدريب في تنمية الموارد البشرية." مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، م.25، ع.02 (2019).

69- المعجل، راضي محمود. "أثر تطبيق تقنيات الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المقدمة للجمهور في البلديات." مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، م.05، ع.09 (2024).

70- مير، مولود و رحالي، حجيلة. "الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية في الجزائر." مجلة معالم للدراسات القانونية والسياسية، م.07، ع.01 (2023).

71- نشاذ، عز الدين، و صكري، أيوب. "الإدارة الالكترونية للموارد البشرية كأحد الاتجاهات الجديدة في ظل التكنولوجيا الرقمية." مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية، م.05، ع.01 (2023).

72- يوسفي، أحمد و بوسالم، أبوبكر. "استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها على التمكين الإداري." المجلة الجزائرية للموارد البشرية، م.04، ع.01 (2019).

ثالثا: رسائل التخرج الجامعية:

أ. رسائل دكتوراه غير منشورة:

73- براك، حنان. **الإدارة الإلكترونية للأعمال ومعيقات تطبيقها في إدارة الموارد البشرية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2023/2022.

74- بوزكري، جيلالي. **الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق**، رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2016/2015.

75- بوبكر، عبد القادر. **تدريب الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية والتحديات التي تواجهها**، أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة الجزائر3: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2023/2022.

76- حدان، عبد القادر. **أثر الإدارة الإلكترونية في تطوير الموارد البشرية في المنظمات الإدارية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه منشورة. جامعة ابن خلدون تيارت: كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2025/2024.

77- خليفة، محمد. **استراتيجية استقطاب واختيار الموارد البشرية وعلاقتها بأداء العاملين**، أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة الجزائر03: كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2018/2017.

78- رجم، خالد. **تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة ورقلة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017/2016.

79- سامي، إلهام. **دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة باجي مختار عنابة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2015/2014.

80- شاعو، أسماء. **تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة الجزائر3: كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2018/2017.

81- علي، مسعود. **استخدام التكنولوجيا الحديثة وتأثيره على إدارة الموارد البشرية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة محمد خيضر بسكرة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2023/2022.

82- لقراب، رفيقة. **التوظيف الالكتروني كمدخل للإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية**، مذكرة ماجستير غير منشورة. جامعة الجزائر3: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2015/2014.

83- مرّاد، أحمد. **دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة الجزائر3: كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2022/2021).

84- مهني، أشواق. **مساهمة ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة محمد خيضر بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018/2017.

ب. مذكرات الماجستير غير منشورة:

85- مسيف، مروة و حاجي، فلة. **الإدارة الإلكترونية ودورها في إدارة الموارد البشرية في ظل وباء كورونا**، مذكرة ماستر غير منشورة. جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي: كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2021/2020.

رابعا: المحاضرات والمطبوعات البيداغوجية:

86- رتيمي، سارة. محاضرات مقياس إدارة الموارد البشرية، مطبوعة محاضرات مقدمة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، تخصص تنظيم سياسي وإداري، خميس مليانة: كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجيلالي بونعامة، 2019-2020.

87- شمامي، رفيقة. محاضرات في مقياس إدارة الموارد البشرية، مطبوعة بيداغوجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2022-2023.

خامسا: الملتقيات والمؤتمرات العلمية:

88- إطميزي، جمال. "دور التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية العربية"، في وقائع المؤتمر العربي الدولي الخامس عشر لتكنولوجيا المعلومات (2014)، عمان: جامعة نزوى،2014.

89- مولاي، خليل و طهرات، عمار. "الإدارة الإلكترونية – المفهوم ومتطلبات التطبيق"، (ورقة بحث مقدمة في الملتقى الوطني حول: جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية، جامعة غرداية، الجزائر، 08-09 نوفمبر 2023).

سادسا: المواقع الإلكترونية:

90- العبود، فهد بن ناصر". معوقات التوظيف الإلكتروني،" جريدة الرياض، في: https://www.alriyadh.com/536241

ثامنا: المراجع الأجنبية:

Scientific Journals :

91- Ayouda, Asma & Hadidene, Sabrina. "E-administration", **Revue Études Économiques**, V.15, N.03 (2021) .

92- Ben Amara, Naoual & Atia, Larbi. "E-Training and Its Role in Human Resources Development", **Global Journal of Human Resource Management**, V.04, N.01(2016) .

93- Cappelletti, Chiara & Valenti, Diego & Saresella, Mara. "Human Resource Management", **Journal Islamic Economic Minangkabau**, V.01, N.01(2023) .

94- Mihoubi, Omar. "From Traditional Management to Digital Management." **Strategy and Development Review**, V.15, N.01(2025) .

95- Oneymaa, Chiemeka & Okoli, Anthony. "Electronic Annual Performance Evaluation Report System and Employee Performance." **International Journal of Engineering Applied Sciences and Technology**, V.04, N.07 (2019).

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الرقم	العنوان	الصفحة
01	إهداء	
02	الشكر	
03	مقدمة	01
04	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة	12
05	تمهيد	13
06	المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية	14
07	المطلب الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية	14
08	المطلب الثّاني: خصائص الإدارة الإلكترونية	18
09	المطلب الثالث: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية	21
10	أولا: أهمية الإدارة الإلكترونية	21
11	ثانيا: أهداف الإدارة الإلكترونية	22
12	المبحث الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية	25
13	المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية	25
14	المطلب الثّاني: تعريف إدارة الموارد البشرية	30
15	المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية	33
16	أولا: أهمية إدارة الموارد البشرية	33
17	ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية	35
18	المبحث الثالث: الوظائف التقليدية لإدارة الموارد البشرية	38
19	المطلب الأول: وظيفة تخطيط الموارد البشرية	38
20	المطلب الثاني: وظيفتي الاستقطاب والتوظيف	44
21	أوّلا: وظيفة الاستقطاب	44
22	ثانيا: وظيفة التوظيف	48
23	المطلب الثالث: وظيفة التدريب	51

24	خلاصة الفصل الأول	55
25	الفصل الثاني: التحوّل نحو إدارة إلكترونية لوظائف إدارة الموارد البشرية	56
26	تمهيد	57
27	المبحث الأول: إدارة وظائف الموارد البشرية إلكترونيّا	58
28	المطلب الأول: التوظيف الإلكتروني	58
29	المطلب الثاني: التدريب الإلكتروني	64
30	المطلب الثالث: تقييم الأداء الإلكتروني	70
31	المبحث الثاني: المتطلبات الأساسية لتبنّي الإدارة الإلكترونية كمدخل لتطوير وظائف الموارد البشرية	75
32	المطلب الأول: المتطلبات البشرية والمالية	75
33	أولا: المتطلبات البشرية	75
34	ثانيا: المتطلبات الماليّة	78
35	المطلب الثاني: المتطلبات الإدارية والتنظيمية والتشريعية	80
36	المطلب الثالث: المتطلبات التقنية والأمنية	82
37	أولا: المتطلبات التقنية	82
38	ثانيا: المتطلبات الأمنية	85
39	المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: التحديات وسبل التفعيل	87
40	المطلب الأول: تحديات التحوّل إلى إدارة إلكترونية للموارد البشرية	87
41	المطلب الثاني: سبل تفعيل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	93
42	خلاصة الفصل الثاني	98
43	خاتمة	99
44	قائمة الجداول والأشكال	103
45	قائمة المراجع	104
46	فهرس المحتويات	115

ملخص مذكرة الماستر

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر تطبيق تقنيات الإدارة الإلكترونية على وظائف إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال دراسة واقع التحول الرقمي لبعض الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، والمتمثلة في: التوظيف، التدريب، وتقييم الأداء من خلال انتقالها من الأساليب التقليدية الورقية إلى أساليب رقمية ذكية تعتمد على تكنولوجيا المعلومات الحديثة في ممارساتها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي والمقاربة النسقية كما سعت الدراسة إلى توضيح الكيفية التي أصبحت تُدار بها هذه الوظائف إلكترونيًا ومدى مساهمة ذلك في تحسين الأداء ورفع مستوى الفعالية التنظيمية.

الكلمات المفتاحية:

1/ الإدارة الإلكترونية 2/ إدارة الموارد البشرية 3/ وظائف إدارة الموارد البشرية

4/ الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية 5/ تكنولوجيا المعلومات الحديثة 6/ الفعالية التنظيمية.

Abstract of Master's thesis

This study aims to highlight the impact of applying electronic management techniques on human resource management functions, by studying the reality of the digital transformation of some basic human resource management functions namely: recruitment, training, and performance evaluation, through their transition from traditional paper-based methods to smart digital methods that rely on modern information technology in their practices, to achieve the study's objectives, the descriptive analytical method, the historical method, and the systemic approach were adopted, the study also sought to clarify how these functions have become managed electronically and the extent to which this contributes to improving performance and raising the level of organizational effectiveness.

Keywords:

1/ E-management **2/** Human Resources Management **3/** HRM functions

4/ e-HR management **5/** Modern Information Technology **6/** Organizational Effectiveness.