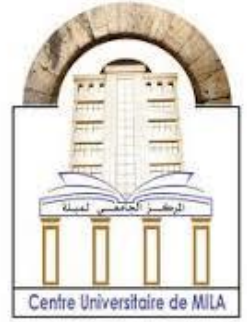




وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف – ميلة
معهد الحقوق



الرقم التسلسلي :

القسم : حقوق

الرمز :

الشعبة : حقوق

التخصص : قانون إداري

الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في الجزائر

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة : ماستر

إشراف الدكتور :

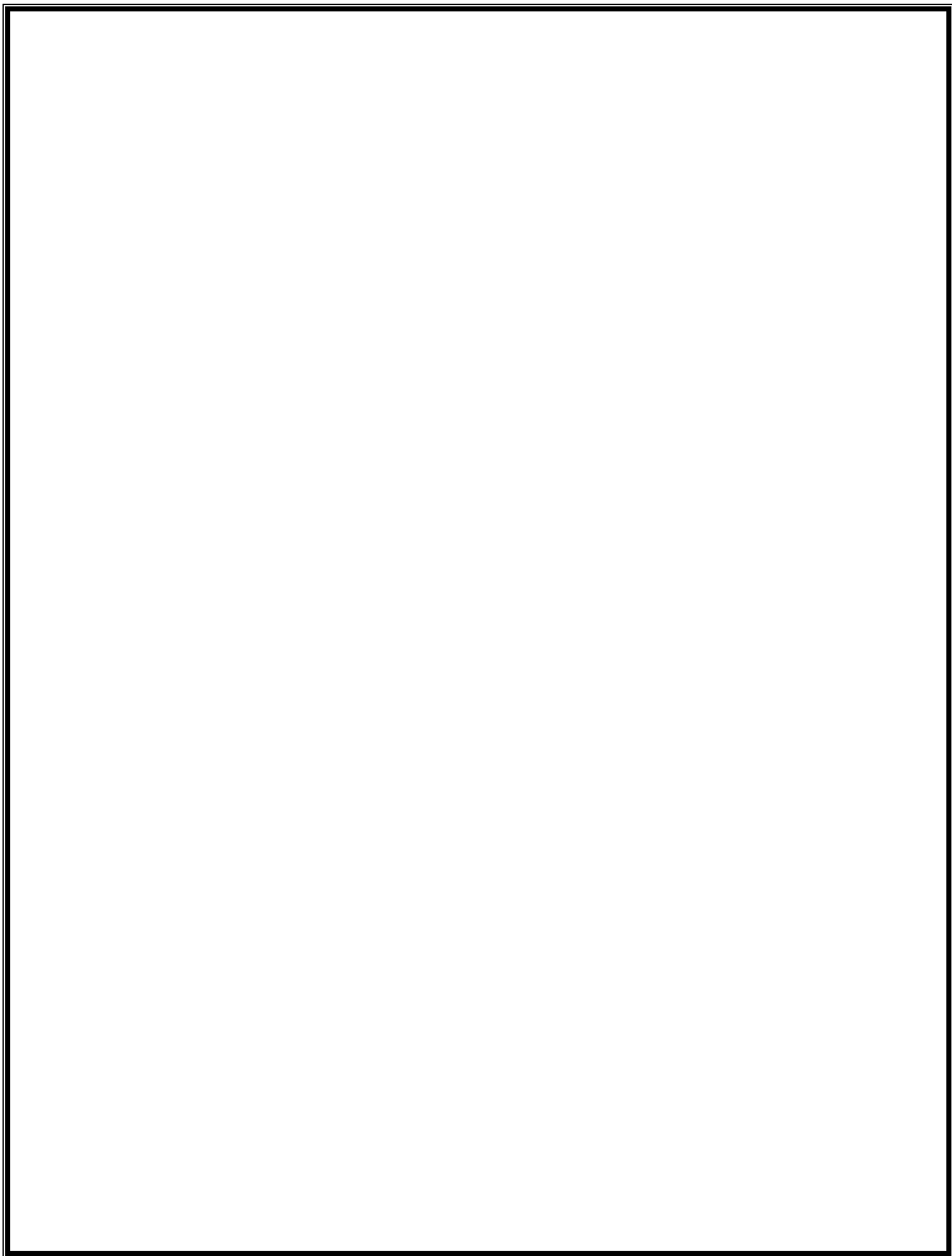
دعاس أحمد

إعداد الطلبة :

يحي حسين

بن سليمان عبد النور

السنة الدراسية : 2025/2024





وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف – ميله
معهد الحقوق



الرقم التسلسلي.....

القسم: حقوق

الرمز :

الشعبة : حقوق

التخصص : قانون إداري

الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية
في الجزائر

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة : ماستر

إشراف الدكتور:

إعداد الطلبة :

دعاس أحمد

يحي حسين

بن سليمان عبد النور

أعضاء لجنة المناقشة

رئيس اللجنة

أستاذ محاضر صنف ب

الدكتورة : بوكلاب سهام

مشرف

أستاذ محاضر صنف ب

الدكتور دعاس أحمد

مناقش

أستاذ محاضر صنف ب

الدكتور: بن الشيهب رؤوف

السنة الدراسية: 2025/2024

الله أكبر

الشكر

لحمد لله أولاً وآخراً، الذي بفضلله وتوفيقه أتممتُ هذا الجهد المتواضع

أَتَقَدَّمُ بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذي المشرف، الذي لم يبخل بتوجيهاته الثمينة وصبره على متابعة البحث خطوة بخطوة، فكان خير عون في تجاوز التحديات الأكاديمية

ولا أنسى شكر زملائي الباحثين والمشاركين في الدراسة، الذين ساهموا بإخلاص في إثراء البيانات وتحقيق النتائج

كما أخص بالشكر أسرتي الكريمة، صخرة الدعم التي تحملت غيابي وصبرت على انشغالي، وأصدقائي الأعزاء، الذي كان سنداً حقيقياً في رحلة البحث

وأخيراً، أشكر كل من مدَّ لي يد العون، سواءً بالتشجيع أو النصيحة، سائلاً المولى أن أكون قد وفَّقت في تقديم عمل يُسهم في إثراء المعرفة حول إدارة الموارد البشرية .

إهداء :

إلى العزيزين،

أبي رحمة الله عليه وأمي ، نبع الحنان والدعم اللامتناهي،

إخوتي وأخواتي، سندي في كل خطوة،

شكراً لصبركم وتضحياتكم التي كانت الوقود الذي أشعل عزمي.

إلى أصدقائي الأعزاء ،

رفقة الدرب الذين جعلوا التحديات تُحتمل والنجاحات تُحتفى،

في رحلة البحث.

هذا الجهد المتواضع هو ثمرة دعمكم ووقوفكم إلى جانبي،

أهديه إليكم كمحاولة بسيطة لرد جزء من جميلكم.

أسأل الله أن أكون عند حسن ظنكم،

وأن يكون هذا العمل بدايةً لمسار يُسهم في خدمة العلم والإنسانية.

يحي حسين

إهداء :

إلى العزيزين،

أبي وأمي ، نبع الحنان والدعم اللامتناهي،

إخوتي وأخواتي، سندي في كل خطوة،

زوجتي و إبني فلذة كبدي ،

شكراً لصبركم وتضحياتكم التي كانت الوقود الذي أشعل عزمي.

إلى أصدقائي الأعزاء ،

رفقة الدرب الذين جعلوا التحديات تُحتمل والنجاحات تُحتفى،

في رحلة البحث.

هذا الجهد المتواضع هو ثمرة دعمكم ووقوفكم إلى جانبي،

أهديه إليكم كمحاولة بسيطة لرد جزء من جميلكم.

أسأل الله أن أكون عند حسن ظنكم،

وأن يكون هذا العمل بدايةً لمسار يُسهم في خدمة العلم والإنسانية.

بن سليمان عد النور



فهرس المحتويات



الفهرس

الصفحة	العنوان
IV	البسمة
V	كلمة شكر
VI	الإهداء
VII	فهرس المحتويات
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الجداول
أ - ز	مقدمة
6	الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة
7	تمهيد
8	المبحث الأول : ماهية الادارة الالكترونية
8	المطلب الأول : مفهوم الادارة الإلكترونية و نشأتها
13	المطلب ثاني : أهمية الادارة الإلكترونية
17	المطلب الثالث : عناصر الإدارة الإلكترونية
23	المبحث الثاني : ماهية إدارة الموارد البشرية
26	المطلب الأول : تعريف إدارة الموارد البشرية
29	المطلب الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية
32	المطلب الثالث : أهمية إدارة الموارد البشرية
54	الفصل الثاني : أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في الجزائر
55	المبحث الأول : التحول نحو إدارة الموارد البشرية إلكترونيا
55	المطلب الأول : تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية و أنواعها

65	المطلب الثاني :أهداف و أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
71	المطلب الثالث : مجالات ووظائف إدارة الموارد البشرية إلكترونيا
80	المبحث الثاني : أهمية الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في الجزائر
80	المطلب الأول : إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالإدارة الإلكترونية
85	المطلب الثاني : أهمية العنصر البشري لتطبيق الإدارة الإلكترونية
91	المطلب الثالث : عوامل نجاح المورد البشري في تطبيق الإدارة الإلكترونية
97	الخاتمة
99	قائمة المصادر والمراجع
108	الملخص



قائمة الجداول والأشكال



الصفحة	العنوان	رقم الجدول
74	المجالات التي يمكن توفيرها من خلال e-hrm	الجدول (1 - 1)
78	مزايا وعوائق التوظيف الإلكتروني	الجدول (2 - 2)

2 / الأشكال :

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
12	العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وبعض المصطلحات الأخرى المشابهة	الشكل (1 - 1)
21	عناصر الإدارة الإلكترونية	الشكل (2 - 2)
28	تحديد موقع الموارد البشرية من مجموع السكان	الشكل (3 - 3)
30	إستخدامات معلومات تحليل الوظائف	الشكل (4 - 4)
34	إجراءات الاختيار والتعيين	الشكل (5 - 5)
36	عملية تقييم تقييم الأداء	الشكل (6 - 6)
40	الهيكل التنظيمي لإدارة الأجور والرواتب	الشكل (7 - 7)
44	مراحل عملية التدريب	الشكل (8 - 8)
46	إدارة شؤون الموظفين	الشكل (9 - 9)
63	أنواع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	(10 - 10) الشكل
73	مجالات e-hrm	(11 - 11) الشكل



مقدمة



يشهد العالم الحديث تغيراً كبيراً وتحولاً ملحوظاً في شتى المجالات من خلال التطورات التكنولوجية المتسارعة وأثرها الملحوظ على كافة المستويات السياسية والإقتصادية والإجتماعية والإدارية، حيث أن الإستخدام الواسع لشبكات الإلكترونية في جميع المجالات أدى إلى الإنتقال من الأساليب التقليدية في إنجاز الأعمال إلى الأساليب الإلكترونية.

وفي ظل هذا التحول الرقمي المتسارع الذي يشهده العالم أصبحت التكنولوجيا حجر الأساس في إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحقيق الكفاءة التنظيمية، وتعد الإدارة الإلكترونية أحد أبرز مخرجات هذا التحول والتي تمثل أحد أهم الإتجاهات الحديثة في المجال الإداري لاسيما في مجال إدارة الموارد البشرية التي تعتبر أساس نجاح أي مؤسسة عمومية أو خاصة .

وقد كان للإدارة الإلكترونية تأثير كبير على إحداث تغيرات جوهرية على مستوى إدارة الموارد البشرية والتي أضحت مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتبني الأساليب الإلكترونية في تكيفها مع المستجدات العالمية وقدرتها على التنافسية ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال توفير الموارد البشرية القادرة على مواكبة التطورات التي تشهدها، من خلال تبنيها للأدوات الرقمية والتي لا تسهل العمليات الروتينية فحسب، بل تساهم في تحليل البيانات الضخمة، لإتخاذ القرارات الإستراتيجية من طرف المؤسسات من جهة والمساهمة في تحسين مستوى الخدمات وتوفير الجهد و الوقت من جهة أخرى.

أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع والاهتمام المتزايد بموضوع الإدارة الإلكترونية وما تقدمه من تطوير لأداء إدارة الموارد البشرية وتخفيض تكاليف ووقت إنجاز الأعمال وتكمن أهميتها في تسليط الضوء علي الجوانب العملية والنظرية لدمج التقنية في إدارة الموارد البشرية من معرفة الأهمية التي قدمتها الإدارة الإلكترونية في كونها تشكل أداة قوية في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية ،كما أن أهمية البحث تكمن فيما يقدمه من إضافات في ميدان البحث العلمي .

أسباب إختيار الموضوع :

وتم إختيار هذا الموضوع لعدة أسباب ذاتية وأخرى موضوعية نوضحها كالاتي :

1 الأسباب الموضوعية :

تعتبر الإدارة الإلكترونية من أبرز الموضوعات المعاصرة التي فرضت حضورها بقوة في المجال العلمي والمهني، نظراً لدورها المحوري في مواكبة مستجدات العصر الرقمي، حيث أصبحت محط اهتمام واسع من قبل الخبراء والباحثين بسبب ما تحدثه من تحولات جذرية في هيكلية الأجهزة الإدارية وتطوير أدائها لتتلاءم مع متطلبات العصر الإلكتروني، مما يبرز قيمتها العلمية وأهميتها البالغة في الوقت الراهن، خاصة مع تزايد الاعتماد على التقنيات الحديثة في تحسين جودة الخدمات ورفع كفاءة المؤسسات.

2 الأسباب الذاتية :

انطلاقاً من ميولنا الشخصية نحو استكشاف خفايا المواضيع الحديثة، وكوننا طلبة في تخصص القانون الإداري وموظفين في القطاع الإداري مما يجعلنا طرفاً فاعلاً ومتأثراً بالسياسات الإدارية - فإننا نجد أنفسنا ملزمين بالبحث في تفاصيل الإدارة الإلكترونية لتشخيص نقاط الضعف فيها واقتراح حلول عملية تسهم في تطويرها، كما نهدف إلى توعية المؤسسات الجزائرية بأهمية التحول الرقمي وانعكاساته الإيجابية على أداء الموارد البشرية، ساعين من خلال ذلك إلى تقديم إضافة عملية ولو متواضعة تسلط الضوء على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين كفاءة العنصر البشري داخل المنظمات.

أهداف إختيار الموضوع :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في تحديد أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين العمليات الإدارية، والكشف عن التحديات التي تواجه تطبيقها في المؤسسات، مع التركيز على دورها المحوري في إحداث نقلة نوعية في إدارة الموارد البشرية عبر تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحسين تجربة الموظفين ودعم القرارات الاستراتيجية. كما تسعى إلى تحليل واقع إدارة الموارد البشرية في الجزائر واستكشاف قدرة الإدارة الإلكترونية على تجاوز التحديات القائمة، وصولاً إلى تقديم توصيات عملية لتعظيم الاستفادة من

الأدوات الرقمية في هذا المجال، وذلك في إطار السعي نحو تطوير الأداء الإداري وتحقيق التحول الرقمي الفعّال.

الصعوبات :

محدودية المراجع التي تناولت موضوع أداء إدارة الموارد البشرية بصفة عامة والخلط بينها وبين بعض المفاهيم كالانتمية البشرية وبصفة خاصة تنمية الموارد البشرية في الجزائر.

حدود الدراسة :

الحدود المكانية :

أجريت هذه الدراسة بمعهد بالمركز الجامعي لولاية ميله عبد الحفيظ بولصوف لولاية ميله .

الحدود الزمانية :

إمتدت هذه الدراسة ما بين 25 أفريل إلى غاية 25 ماي من سنة 2025 .

الدراسات السابقة :

الدراسات السابقة حول أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء في الجزائر.

- يعجي حسام الدين ودقيش ناصر 2024.

عنوان الدراسة بدور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة النتائج : أثبتت الدراسة وجود اثر معنوي للإدارة الإلكترونية على أداء الموارد البشرية، خاصة في مجالات الأجهزة الشبكات والبرمجيات.

- مراد أحمد 2023.

عنوان الدراسة : دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية دراسة حالة مصلحة الموارد البشرية لولاية الأغواط

النتائج : أكدت الدراسة ضعف البنية التحتية للإدارة الإلكترونية، مع وجود وعي لدى الموظفين بفوائدها

• فرخة ليندة (2017)

عنوان الدراسة : مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

النتائج : ناقشت الدراسة مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مع التركيز على التوظيف الإلكتروني و تكنولوجيا المعلومات .

الإشكالية البحث :

إن موضوع الإدارة الإلكترونية ورقمة الأعمال الإدارية أصبح ضمن إهتمامات مختلف المؤسسات الحكومية العامة والخاصة ، وذلك من خلال التحول للقيام بأعمالها وتقديم خدماتها إلكترونياً وهو ما يعرف بالإدارة الإلكترونية والتي أصبحت تمثل توجه جديد في الإدارة المعاصرة، سعياً منها للإستفادة من التخدم العلمي وإستخدامه في إنجاز المعاملات الإدارية .

وإستناداً لما سبق وإنطلاقاً مما قد يحدثه تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطور أداء إدارة الموارد البشرية وبما يتماشى مع المستجدات الحديثة لا يسمى في ظل إستخدام التطبيقات والتقنيات الرقمية طرح الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة كالتالي :

إلى أي مدى ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في الجزائر ؟.

وعلى ضوء هذه الإشكالية نطرح التساؤلات التالية :

ما المقصود بالإدارة الإلكترونية وماهي أبرز خصائصها ؟

ماهي المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية وكيف تطورت وظائفها ؟

ما أوجه التكامل بين الإدارة الإلكترونية و إدارة الموارد البشرية ؟

الفرضية :

لتبني الادارة الإلكترونية دوراً إيجابياً في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في الجزائر من خلال رفع الكفاءة التشغيلية وتسهيل العمليات الإدارية وتعزيز اتخاذ القرارات، كما نتوقع من تبنيها الاسهام في تحديث إدارة الموارد البشرية لمواكبة التحول الرقمي العالمي.

المنهج المتبع :

قصد الإجابة عن إشكالية البحث ومختلف التساؤلات المتفرعة عنها إرتأينا إعتقاد المنهج الوصفي التحليلي كونه المنهج الأنسب لدراسة عناصر البحث دراسة وافية وذلك بالإستعانة بالمراجع العلمية، وما نشر من أبحاث ودراسات ذات صلة بالموضوع .

هيكل الدراسة :

انطلاقاً من عنوان البحث والإشكالية المطروحة، تم تقسيم الدراسة إلى فصلين رئيسيين: يتناول الفصل الأول الإطار المفاهيمي من خلال مبحثين أساسيين هما ماهية الإدارة الإلكترونية وماهية إدارة الموارد البشرية، بينما يركز الفصل الثاني على تحليل أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية في الجزائر عبر مبحثين رئيسيين: التحول نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وأهمية هذه الإدارة في تطوير الأداء الوظيفي في السياق الجزائري.



الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للدراسة



في ظل التحولات التكنولوجية والتطورات المشاركة التي يشهدها العالم حالياً، ظهرت الإدارة الإلكترونية كأحدى الوسائل والطرق الجوهرية في تطوير أساليب العمل داخل الإدارة بالمؤسسات و بالأخص مجالات إدارة الموارد البشرية، فقد أصبحت التكنولوجيا أدوات ضرورية لا يمتنع الإستغناء عنها لتحسين الكفاءة في الأداء الوظيفي وتسهيل الإجراءات وتعزيز الشفافية و الدقة في المعاملات الإدارية و لإكتشاف أثر الإدارة الإلكترونية على أداء الموارد البشرية لابد من الوقوف اولاً عند مفهومي الإدارة الإلكترونية و إدارة الموارد البشرية، لما لهما من إرتباط من إرتباط وثيق بأهداف دراستنا وعليه سنتناول في هذا الفصل عرضاً مفصلاً للإطار المفاهيمي لهذه الدراسة من خلال تقسيمه إلى مبحثين إذ سنتطرق إلى ماهية الإدارة الإلكترونية من حيث تعريفها وإبراز مدى أهميتها على المستويين القومي والمنظوماتي و التتطرق إلى أهم عناصرها، في حين سنعرض في المبحث الثاني ماهية إدارة الموارد البشرية مع إبراز مدى أهميتها ، كما سبقت في وظائف إدارة الموارد البشرية .

المبحث الأول : ماهية الإدارة الإلكترونية .

سنتطرق في هذا المبحث إلى إستعراض مختلف مفاهيم الإدارة الإلكترونية إنطلاقا من نشأتها وصولا إلى المفاهيم المتداخلة، حيث نتناول في المطلب الأول تعريف الادارة الالكترونية ونشأتها أما المطلب الثاني نتطرق فيه إلى أهمية الإدارة الإلكترونية، كما نتناول في المطلب الثالث عناصر الإدارة الإلكترونية .

المطلب الأول : مفهوم الإدارة الإلكترونية .

الفرع أول : نشأة الإدارة الإلكترونية.

تعتبر الإدارة الإلكترونية من أبرز الإستحداثات في عالم الأعمال الإدارية ومختلف تعاملاتها وخدماتها، إذ تعد أفضل وسيلة لتحسين الأداء الوظيفي و تحقيق الأهداف المسطرة بحيث تقوم على أساس تغيير العمل الإداري التقليدي الورقي إلى عمل إداري تكنولوجي يسمو إلى مستوى تحقيق التطلعات .

بعد ظهور مايسمى بالتحول نحو الإدارة الإلكترونية منتصف الثمانينات في الدول الإسكندنافية على شكل ربط مجموعة من القرى البعيدة عن بعضها بنقطة ربط تسمى المركز لتصبح بمسمى القرى الإلكترونية، و التي تتلقى تتلقى الخدمات العامة من المركز بالاستعمال وسائل تكنولوجيا متطورة .

وفي سنة 1989 تم تبني نفس الفكرة من طرف المملكة المتحدة البريطانية ثم بعد ذلك جاء الدور على الولايات المتحدة الامريكية و بالضبط سنة 1995 في ولاية فلوريدا من خلال إنشاء مشروع البريد المركزي ليتبع ذلك ظهور مبادرات أخرى من طرف العديد من الدول كبادرة أروبا الإلكترونية برشلونة، البرتغال سنة 2000، وبالرجوع إلى الوطن العربي فقد تبني بعض الدول العربية مشاريع من اجل التحول إلى الإدارة الإلكترونية منها بادرة "دبي مدينة الانترنت " سنة 2001 بتليها الكويت و مصر و لبنان و تونس و قطر وعمان و السعودية وصولا إلى الجزائر من خلال مشروع الجزائر الإلكترونية سنة 2013¹.

¹ مراد أحمد، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة الموارد البشرية لولاية الأغواط أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل.م.د) في العلوم التجارية و العلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي و الإداري، جامعة الجزائر 03، 2022/2021، ص 28 – 29 .

الفرع الثاني : تعريف الإدارة الإلكترونية.

تعددت التعاريف في مجملها حول مفهوم الإدارة الإلكترونية بالمعنى الأدق لكنها تصب في نفس السياق من طرف العديد من المؤلفين والباحثين سنحاول الوقوف على أحد التعاريف المتقاربة لهذا المفهوم في دراستنا .

- عارفها الدكتور سعد غالب ياسين بأنها وظيفة إنجاز الأعمال بالاستعمال النظم والوسائل الإلكترونية
- كما عرفها الدكتور نجم عبود نجم على أنها كل العمليات الإدارية عن طريق إستعمال الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الإتصال والأعمال والتخطيط و الرقابة والتوجيه على المواد المتاحة من أجل تحقيق أهداف منظمة .
- وعرفها عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : هي القيام بمجموعة من الأعمال التي تعتمد على التكنولوجيا المعلوماتية لتقديم الخدمات وإنجاز المعاملات الإدارية من خلال الوسائل الإلكترونية المتاحة كالحاسوب ومعداته، من أجل تحقيق احسن خدمة للمستفيد منها أو طالبها وهو ما يحقق الكفاءة و الفعالية و السرعة في الأداء و المعاملات التنظيمية¹.
- عرفها الدكتور عبد الرزاق محمد حسين السياكي، هي الإستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني بمعداته التكنولوجية المتطورة وتكنولوجيا المعلومات لتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية، ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا للتقليل من غسخدام الورق و من أجل خفض الوقت و الجهد وتحقيق الجودة في اداء الخدة المقدسة².
- وجاء في تعريف الدكتور حسين محمد الحسن على أنها إستخدام الكفو والفعال للموارد المتاحة من خلال موارد الإدارة ومعاملاتها لتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة³.

¹ عبد السلام عيوف و علي محمد المساوي، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمات الضاعية الليبية، دراسة ميدانية، رسالة لنيل شهادة ماجيستر في الإدارة، بقسم الإدارة، كلية الإقتصاد، جامعة بن غاتي، 2007/2008، ص 25 .

² علاء عبد الرزاق محمد حسن الساكي، الإدارة الإلكترونية، د.ط، دار وائل للنشر، عمان3، الأردن، 2008، ص 13 .

³ حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية (المفاهيم - المتطلبات - الخصائص)، ط1، الأوراق للنشر، عمان الأردن، 2010، ص19

- وجاء في تعريف مصطفى كولار وآخرون على أنها عملية الانتقال من الأسلوب التقليدي في العمليات الإدارية إلى الأسلوب الحديث الذي يعتمد على ممارسة و الإنجاز الماهر للأعمال الإدارية باستخدام ما جاءت به التكنولوجيا من تقنيات الإتصال و المعلومات البرمجيات¹.
- الإدارة الإلكترونية هي الانتقال من الطريقة التقليدية في إنجاز المعاملات و الخدمات الإدارية إلى الطريقة الإلكترونية بمعداتنا من أجل ربح الوقت و الجهد والمال (بطراف مروى و بن جدو وفاء)².
- عرفها العوالمية " بأنها عبارة عن إستخدام نتائج الثورة في تحسين مستويات أداء المؤسسات ورفع كفاءتها وتعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة "
- أما تعريف غنيم أحمد محمد فهي " تبادل الأعمال والمعاملات بين الأطراف من خلال إستخدام الوسائل الإلكترونية بدلاً من إستخدام الوسائل المادية الأخرى كوسائل الإتصال المباشر ".
- وعرفت سمر مطر " هي إستخدام كافة التقنيات الحديثة وتوظيفها داخل المؤسسات على إختلافها من أجل تقديم خدمات أكثر فعالية وبأقل جهد ووقت ممكن "³.
- تعددت التعاريف والمفاهيم عند الباحثين لمصطلح الإدارة الإلكترونية إلا أنها رست على مفهوم واحد ألا وهو أن الإدارة الإلكترونية هي إنتقال الإدارة بفعل التطور التكنولوجي من أسلوب تقليدي يعتمد على الورقية إلى حد كبير في إنجاز الإدارة لعملياتها الإدارية إلى الأسلوب الحديث والذي يعتمد على تقنيات المعلومات والإتصالات خاصة شبكة الأنترنت ودورها في إنجاز العمليات الإدارية والتي تهدف من خلالها تحقيق السرعة والكفاءة وتحقيق الفعالية وضمان الشفافية وتأمين العمليات الإدارية.

¹ مصطفى كولار و آخرون، الإدارة الإلكترونية للموارد البرية، ط01، ألفا للنشر، 2019، ص 23 .

² مروى بطواف ووفاء بن جدو، أثر الإدارة الإلكترونية في تطوير الموارد البشرية (دراسة خاصة وكالة الضمان الإجتماعي لغير الأجراء، عين تموشنت)، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، 2022/2021، ص 08 .

³ طارق عبد النبي عرص سلامة، الإدارة الإلكترونية، ط1، الجزء الأول، ص 163.

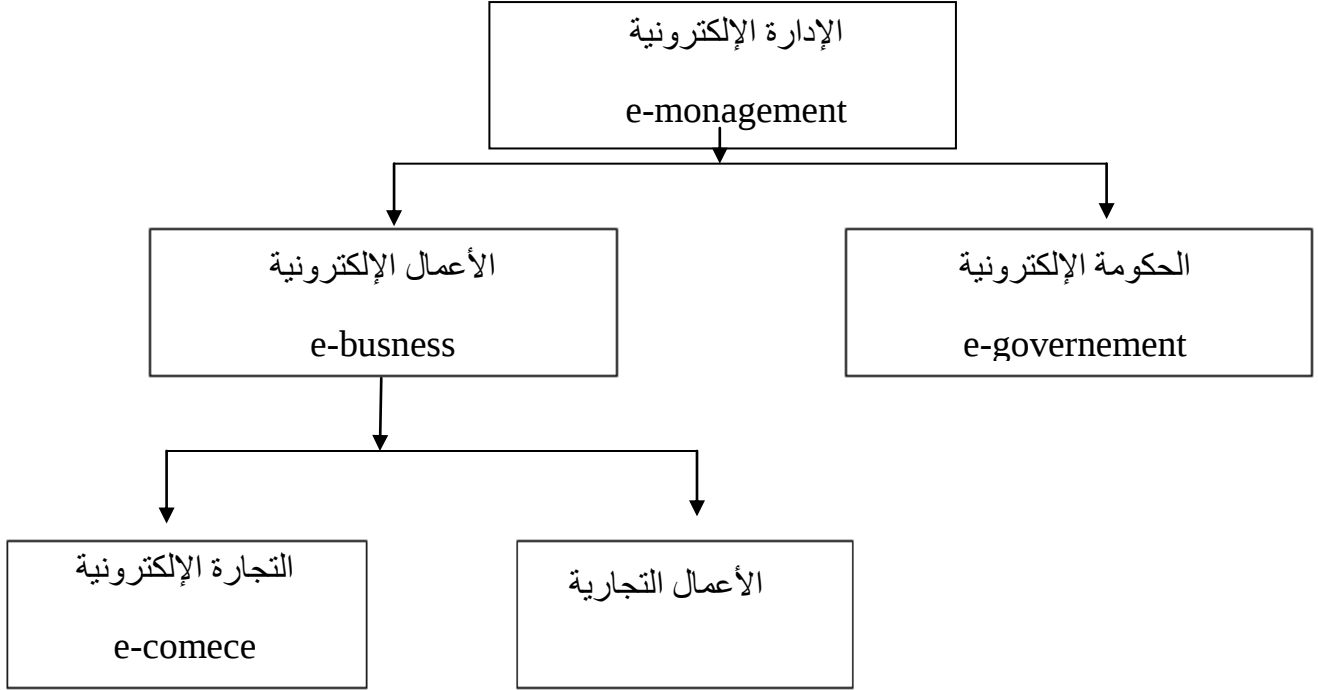
الفرع الثالث : علاقة الإدارة الإلكترونية بالمفاهيم المتداخلة معها .

1. الإدارة الإلكترونية والإدارة عن بعد: وهي تعني السماح للعاملين بالقيام بأعمال المؤسسة خارج المؤسسة معتمدين في ذلك على الوسائل التكنولوجية المتطورة والمتاحة كوسائط، فهما يتفقان في الشكل الحديث لكليهما ويختلفان في الأهداف، فالإدارة عن بعد تعمل على مراقبة سير العمل والتنسيق والتنظيم أما عن الإدارة الإلكترونية فهي تحرص على أنشطة المنظمة داخلياً وخارجياً في شكل نظام عام ومتكامل باستخدام تكنولوجيا المعلومات.
2. الإدارة الإلكترونية وإدارة الأعمال الإلكترونية : هي عملية إدارة الأعمال الإلكترونية داخل المنظمة عن طريق الشبكات الإلكترونية المتصلة ببعضها البعض .
3. الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية : الحكومة الإلكترونية هي إنجاز جميع الأعمال الحكومية إلكترونياً عن طريق إستعمال الوسائل الإلكترونية كأول خطوة لإستعمال التكنولوجيا المعلومات والتحول نحو حكومة إلكترونية تعتمد أسلوب الأداة الإلكترونية¹.
4. التجارة الإلكترونية : E- Commerce: هي القيام بأعمال التبادل التجاري باستخدام الوسائل الإلكترونية على شبكات الأنترنت إذ تعتبر التجارة الإلكترونية أول تطبيق للإدارة الإلكترونية.
5. الصحة الإلكترونية : هي إستخدام الوسائل الإلكترونية والتكنولوجية لتقديم خدمات ومعلومات طبية ضرورية للمرضى لمتابعة فحوصاتهم على محركات البحث على شبكات الأنترنت لدرجة أنه يمكن إستشارة أطباء على الخط مباشرة لإعطاء إستشارات طبية².

¹ بوبكر عبد القادر وقدي فوزية، أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة حالة مصلحة الحالة المدنية لبلدية بنر مراد رايس)، مجلة البشائر الاقتصادية ، المجلد السابع، العدد 01، أفريل 2021، ص 371.

² مروي بطواف ووفاء بن جدو، المرجع السابق، ص 06 ، 07.

شكل 01 : العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وبعض المصطلحات الأخرى المشابهة .



المصدر : مصطفى كولار وآخرون، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية .

خلاصة كما نقدم يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية تشمل الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية والأعمال التجارية والتجارة الإلكترونية فالإدارة الإلكترونية هي منظومة متكاملة ومنها نشق باقي المصطلحات¹.

¹ مصطفى كولالر وآخرون ، المرجع السابق، ص 40.

المطلب الثاني : أهمية الإدارة الإلكترونية :

شهد عصرنا الحالي تطورات سريعة جداً وبهذه التطورات جعلت جميع المؤسسات تواجه مشكلات عدة ولذلك لجأت إلى الإدارة الإلكترونية والاستعانة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإستخدام أحدث الطرق للوصول إلى أفضل مستوى من الإدارة والقيام بكل المعاملات وإنجازها على أحسن وجه، لذلك سنحاول إبراز مدى أهمية الإدارة الإلكترونية على الصعيد العام والخاص فيما يلي :

الفرع الأول : أهمية الإدارة الإلكترونية في القطاع العام :

للإدارة الإلكترونية أهمية بالغة في تحسين أداء المؤسسات وموظفيها وتحقيق الجودة والكفاءة وتعزيز الشفافية وتقليل التكاليف .

* فقد ساهمت الإدارة الإلكترونية في تبسيط الإجراءات داخل المنظمات والمؤسسات لتحقيق بذلك مبدأ الشفافية وتزويد من سرعة إنجاز المعاملات مما يزيد من تعزيز الثقة بين المواطنين ومؤسسات الدولة¹.

* كما أدت إلى تخفيف التكاليف وزيادة الإنتاجية وهذا بالإبتعاد عن إستعمال الورق والمعاملات الورقية التقليدية المكلفة والبطيئة².

* تسريع المعاملات الإدارية وتسهيل تقديم الخدمات وبجودة عالية .

* إزالة الضغط عن الموظفين و زرع الثقة من خلال التمكن من مواكبة تطور البرمجيات الحديثة والتقنيات المستخدمة³.

* زيادة الإتقان وتحسين فاعلية الأداء الوظيفي في المنظمو وإختصار الوقت والجهد في تنفيذ جميع المعاملات الإدارية⁴.

* الحد من صعوبة الوصول إلى المعلومة عن طريق الإعتماد على الوسائل الحديثة¹.

¹ محمد الباز ، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها في المؤسسات الحكومية، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة ، 2019، ص 45.

² سامي الخياط، أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي، دار وائل للنشر، عمان، 2020، ص 78.

³ حسين محمد الحسن، المرجع السابق، ص 65.

⁴ عبد الرزاق محمد حسن، المرجع السابق، ص 37.

* تسهيل عملية الإتصال داخل المنظمة وخارجها، داخل مؤسسة واحدة أو عدة مؤسسات من مناطق مختلفة².

* ولا تقل حاجة القطاع العام إلى إستخدام التقنية عن حاجة القطاع الخاص لذلك، حيث أن البحث عن حلول للمشكلات الإدارية بالقطاع العام دائماً ما يدفعه إلى تغيير أسلوب إدارته كالعلاقات الإدارية من الأسلوب القديم التقليدي إلى الأسلوب الحديث والمرن إذ تساهم الإدارة الإلكترونية في ذلك بما يلي :

* القضاء على البيروقراطية وهذا من خلال رفع كفاءة الأداء الإداري عن طريق توفير أحدث المعلومات المطلوبة للعملاء وتيسير الحصول عليها وكذلك تسهيل تبادل المعلومات الإلكترونية بين الإدارات .

* كما أن عملية تبادل المعلومات وتدويرها بين الإدارات لا تأخذ وقتاً طويلاً إذ تستغرق دقائق معدودة أو ثواني بدل ساعات طويلة وأيام كثيرة .

* الحصول على المعلومات من الوحدة الأولية لإدخالها يمنح دقة الإنتاجية في الحصول على المعلومات والبيانات .

* الحد من الفساد الإداري عن طريق إختزال الوقت وربح المال بفعل الإجراءات أكثر سهولة وبأقل تكلفة .

* إستعمال الإدارة الإلكترونية من شأنه أن يقضي على الروتين القاضي لروح المبادرة عن الموظفين .

* كذلك تساعد الإدارة الإلكترونية على المستوى القومي في دعم الإقتصاد الوطني بحيث تطرح فاعلية كبيرة في إيجاد الكثير من الحلول لمختلف الصعوبات في مجال الصادرات ففتح فرص التواصل مع الأسواق العالمية ومعرفة إحتياجاتها كذلك معرفة أجود المنتجات وأكثرها أهمية لإختيار الأفضل والأنسب وبأقل الأثمان .

* خفيف الإدارة الإلكترونية من أعباء الدولة في توفير فرص العمل من خلال تشجيع في إنشاء مؤسسات حيث تقوم هذه المؤسسات في تسويق منتجاتها ودعمها بالنصائح والإرشادات لتطوير منتجاتها .

¹ مصطفى كولار وآخرون ، المرجع السابق، ص 46.

² المرجع نفسه ، ص 37 .

* كما تقوم بدعم قدرات الشباب وتشجيعهم على خوض مثل هذه التجارب التي تساعد على تكوين أنفسهم عبر هذه المشاريع المرجوة ¹.

الفرع الثاني : أهمية الإدارة الإلكترونية للقطاع الخاص :

نظراً للاحترازية في التسيير الإداري في القطاع الخاص، بحكم أنه قطاع يهتم بشخصية وسمعة مؤسساته، والحفاظ على المكانة التسويقية له من خلال اعتماد الجودة في الإنتاجية مقارنة بالمؤسسات العامة الحكومية ، فإن القطاع الخاص هو السباق دائماً لكل جديد فيما يتعلق بتطور التسيير الإداري والذي سيعطيه التميز والريادة، بالإضافة إلى غير موظفيه على سمعة مؤسساته .

إذ تبرز لنا أهمية الإدارة الإلكترونية في هذا القطاع فيما يلي :

* تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء حفاظاً على سمعته، مع الإستجابة لحاجيات السوق وتلبية في أسرع مدة زمنية ممكنة .

* إتخاذ القرارات بناءً على معلومات دقيقة وفورية².

* فتح أسواق جديدة للتجارة الإلكترونية .

* تعزيز التنافسية للمؤسسات من خلال إضفاء الجودة في الإنتاجية وتسهيل العمليات التجارية³.

* تعمل الإدارة الإلكترونية على كسر حواجز الزمان والمكان لمؤسسات القطاع الخاص لتمكينها في الولوج الأسواق العالمية بمنتجاتها ذات الجودة، كما تعمل على إكسابها الثقة والمصداقية لدى المتعاملين

* كما تعمل الإدارة الإلكترونية على تخليص المؤسسات في القطاع الخاص من أعباء إستخدام الورق والتعامل الورقي و الذي يسبب إهدار للوقت والجهد والتكاليف.

¹ مفهوم الإدارة الإلكترونية، Rujbnk Rbnk

² سعاد العلي، التقنيات الحديثة في إدارة الأعمال، مؤسسة الرسالة للنشر، بيروت، 2021، ص 112.

³ عبد الله القرني، التجارة الإلكترونية وأثرها على المؤسسات الخاصة، مكتبة النشر الرياض، 2020، ص 134

* كما تعمل أيضا على تعميم التطبيقات التقنية على إدارتها من خلال ما تحققه من تطور في أدائها وتأثير إيجابي في وظائفها وأنشطتها¹.

كما تساهم الإدارة الإلكترونية من خلال توفيرها للعديد من مزايا المؤسسات في :

* تحسين مستوى أداء المؤسسات عن طريق تحسين إجراءات تقديم الخدمات والمعاملات التي نقدمها إلى عملائها مما يحقق أكبر قدر من التواصل بين هذه المؤسسات والعملاء ومتعاملين معها، إذ تقوم بإتاحة المعلومات والبيانات بشفافية تامة.

* تعمل الإدارة الإلكترونية أيضاً على تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة أرباح المؤسسات والشركات عن طريق التقليل من العمالة وإختزال الوقت والجهد والمال، وتوسيع نطاق الأسواق التي تعامل فيها بإزالة القيود الجغرافية وإحلال التغطية الكبيرة لشبكة الإتصالات الإلكترونية، مما قد يتيح للمستهلك مساحة أكبر لإختيار ما هو أكبر من المعروضات .

* تعمل على توجيه الإنتاج وفقاً لإحتياجات ورغبات السوق والعملاء، إذ توفر الإدارة الإلكترونية معلومات دقيقة عن إحتياجات ورغبات الزبائن والمتعاملين

* كذلك تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين جودة المعاملات والخدمات الإنتاجية في زيادة درجة التنافسية حيث تحيط بكامل الجوانب الملمة بنوعية الرغبات والطلبات الخاصة بالعملاء، المحاولة توفير ما هو أفضل للمتعاملين².

* إنساناً لما سبق ذكره من أهمية الإدارة الإلكترونية على المستويين القومي والمنظماتي، يتجلى لنا مدى الأهمية لبالغة لدور التجارة الإلكترونية في رفع من كفاءة الأداء على كلا المستويين العام والخاص إذ ساهمت وبشكل كبير في الرفع من مستوى الإدارة بجعلها أكثر سرعة وفاعلية خاصة القطاع الخاص لأنه يعتبر القطاع الأكثر إنتاجية فهو بمثابة مجال خصب في لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية.

¹ حسن محمد الحسين، المرجع السابق، ص 63.

² «مفهوم الإدارة الإلكترونية Rujbnk Rbnk

المطلب الثالث : عناصر الإدارة الإلكترونية :

لقد أصبحت الإدارة الإلكترونية إحدى أهم الركائز إن لم نقل عامل جوهري في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للمنظمات حيث تساهم في مكوناتها التقنية والثرية والتنظيمية في الرفع من مستوى الكفاءة والفاعلية وإضفاء الشفافية التامة في تقديم الخدمات للعملاء، إذ يعد فهم عناصرها ضرورياً للوصول إلى حوكمة رشيدة تتماشى ومتطلبات الإدارة الحديثة .

الفرع الأول : العناصر التقنية والفنية

1. الحاسوب ومعداته :

تعد الحواسيب بمعداتها من أهم الوسائل التي لا بد من توافرها للانتقال إلى أسلوب بالإدارة الإلكترونية، إذ ينبغي على الإدارة أن تتأكد من إمكانياتها المادية وقدراتها المالية اللازمة لتمكين من توفر هذه المعدات من أجل تشغيل المواقع الإدارية التابعة لها، وبالتالي تبدأ في استخدام التقنية ومن هذه المعدات الحواسيب والأدوات التابعة لها وهي كالتالي: ¹.

- وحدة الإدخال : وهي تعمل في تجميع البيانات وإدخال البرامج إلى وحدة المعالجة المركزية وهناك العديد من هذه الوحدات منها الفأرة، لوحة المفاتيح، الشاشة، الأشرطة والأقراص....إلى غير ذلك.
- لوحة الإخراج : وهي تعمل على إخراج المعلومات والبيانات بعد معالجتها مثل شاشات العرض والطابعات ومكبرات الصوت .
- وحدة المعالجة المركزية : وهي الجزء المهم والرئيسي في الحاسوب إذ تعد العنصر الأساسي ولازم لتشغيل الحاسوب وتنقسم هذه الوحدة للمعالج Processeur والذاكرة لتدوين وتخزين السجلات والبيانات ².

¹ حسين محمد الحسن، المرجع السابق، ص 69.

² قادة دليّة، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية (دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية في الجزائر)، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر "03"، 2017\ 2018، ص 76 - 77.

2. البرامج والتطبيقات :

إن لكل إدارة قائمة بذاتها مجموعة من البرامج تختار منها ما يتناسب مع معداتها الإلكترونية والحاسوبية في حين تقوم بعض الجهات المختصة بتصميم برامج خاصة بها تتناسب وطبيعة عملها وتنقسم هذه البرامج إلى قسمين :

البرامج العامة :

أو الأصلية وهي البرامج المستخدمة لأنظمة التشغيل الحاسوب إذ نجدها في معظم أجهزة الحاسوب كالبريد الإلكتروني ونظم إدارة الشبكة والجدول إلى غير ذلك من الأنظمة، كذلك هناك أنظمة إدارة الموارد البشرية ونظم الأرشفة وتخطيط الموارد¹ " أنظمة المتابعة الفورية، أنظمة الشراء الإلكتروني، أنظمة الخدمة المتكاملة"² وغيرها.

البرامج الخاصة :

- وهي عبارة عن تلك البرامج والتطبيقات التي يتم تحميلها حسب الحاجة لها فهي لاتكون أصلية في جهاز الحاسوب وليست معدة ومحملة على الجهاز من طرف الشركة الأم التي أقامت بضاعت الحاسوب إنما يحملها من هو بحاجة للعمل بها³.
- ومن أمثلة البرمجيات الخاصة بالنظام نجد برنامج (Windows) وهو عبارة عن ثلاثة أقسام :
برمجيات إعداد النظام وإدارة النظام وهي برمجيات مرتبطة بنظام التشغيل تدير ما وراء الحاسوب وتسيطر على وحدة المعالجة المركزية ومعداتها .
- * وبرمجيات تطوير النظام SDK وهي مجموعة تطوير من أدوات البناء الخاصة بالمنصة للمطورين تحتاج إلى مكونات مثل المصححات الأخطاء والمحاولات البرمجية والمكتبات الإنشاء التعليمات البرمجية تعمل على نظام أساسي .

¹ حسين محمد الحسن، المرجع السابق، ص 80.

² الدكتورة فداء حامد ، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية ، ط1 ، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2015 ، ص 196 .

³ حسن محمد الحسين، المرجع السابق، ص 81.

وأخيراً برمجيات النظام وهي وهي البرامج التي تستخدم لتشغيل وصيانة مكونات الحاسوب و أنظمة المختلفة وتتمثل في كل من نظم التشغيل وبرامج إدارة الملفات وبرامج مكافحة الفيروسات وأدوات تحسين الأداء والنسخ الاحتياطي¹.

3. الشبكات الإلكترونية :

تعد الشبكات الإلكترونية من أهم العناصر المكونة للإدارة الإلكترونية إذ تعتبر ضرورة لا غنى عنها فبدونها لا وجود لإدارة إلكترونية وهي عبارة عن مجموعة من الحواسيب مربوطة فيما بينها بخطوط إتصال لتبادل المعلومات والبيانات² وهي مجموعة من الحزم الإلكترونية متمثلة في الأنترنت، يتعامل بها موظفو الإدارة فيما بينهم لتبادل الملفات والبيانات والمعلومات التي يقوم عليها عمل الإدارة³.

تتكون الشبكة الإلكترونية للإتصال من جهاز رئيسي يسمى الموزع والذي يقوم بتوزيع التطبيقات والبرامج للحواسيب عبر الشبكة الخاصة والتي تنقسم والتي تنقسم بدورها إلى قسمين من حيث النوع كما يلي :

• الشبكة المحلية :

تقوم هذه الشبكة بتغطية أماكن قريبة من بعضها في إدارة واحدة بمبنى واحد أو عدة مباني متقاربة لبعضها ومثال ذلك الربط بين حواسيب لعدة مصالح تابعة لإدارة واحدة⁴.

هي شبكة حاسوب تربط أجهزة الكمبيوتر ضمن منطقة محدودة مثل السكن أو المدرسة أو الحرم الجامعي أو مبنى المكاتب أو المختبر على النقيض من ذلك تعمل الشبكة الواسعة Wan بتغطية أكبر مسافة جغرافية⁵.

• الشبكة الموسعة:

¹ منسل كوثر ، تفعيل دورة الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مذكرة دكتوراه ، تخصص قانون عام، الجزائر، 2022 \ 2023، ص 30

² مصطفى كولار وآخرون ، المرجع السابق، ص 56.

³ حسين محمد الحسن ، المرجع السابق، ص 81.

⁴ منسل كوثر ، المرجع السابق، ص 32.

⁵ "ar.m.wikipedia.org" ، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2025/04/30 ، على الساعة 15:09.

وعلى عكس الشبكة المحلية تقوم الشبكة المحلية تقوم الشبكة الموسعة بتغطية أماكن متباعدة عن بعضها لمسافات طويلة جداً،¹ " فهي شبكة إتصال واسعة النطاق (WAN) وهي التقنية التي تربط بين المكاتب ومراكز البيانات والتطبيقات السحابية، التخزين السحابي و يطلق عليها إسم شبكة الإتصال واسعة النطاق لأن نطاقها يتجاوز المبنى الواحد يشمل مواقع جغرافية متعددة او عبر دول حول العالم ".
كما تنقسم هذه الشبكات إلى ثلاثة أقسام من حيث إستخدامها كما يلي :

- شبكة داخلية (Intranet) : وهي التي تربط عدداً من أجهزة الحاسوب داخل المؤسسة الواحدة كالربط بين عدة مصالح بمؤسسة واحدة لتسهيل التنسيب والعمل على المصالح الإدارية بمؤسسة واحدة .

- شبكة خارجية (Extranet) : وهي مجموعة من شبكات إنترنت تربط عدة منظمات ذات صلة بعمل واحد فيما بينها لتبادل المعلومات والبيانات والملفات دون الحاجة إلى التنقل

- الشبكة العالمية للإنترنت : وهي عبارة عن شبكة مكونة من بين الشبكات الحاسوبية المتصلة ببعضها حول العالم بإعتماد تقنية الألياف البصرية والوصلات اللاسلكية حيث توفر أكبر كم من المعلومات والبيانات².

> هي شبكة تؤمن البنية التحتية للنقل الفوري السريع للمعلومات والقدرة على البث العالمي وآلية النشر السريع للمعلومات والولوج إلى الشبكة عن بعد ...³.

الفرع الثاني : العنصر البشري (الكوادر وصناع المعرفة) :

وهم أشخاص متكونون وذوي خبرة عالية وإحترافية ومخزون واسع من المعرفة يعطون عملهم قيمة كبيرة ولهم رغبة دائمة في زيادة خبراتهم إذ يساهمون وبشكل كبير في عملية التحول التكنولوجي للإدارة نحو أسلوب حديث للإدارة الإلكترونية .

¹ منسل كوثر، المرجع السابق، ص 32.

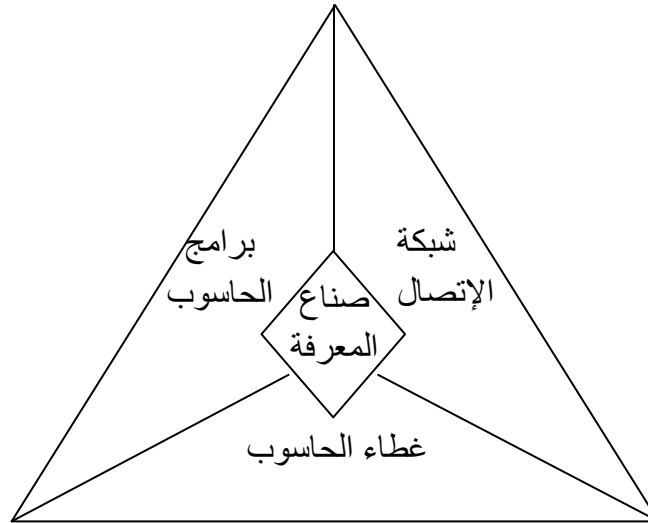
² منسل كوثر، المرجع نفسه، ص 32-33.

³ مصطفى كولار وآخرون ، المرجع سابق ، ص 54 .

« وهم خبراء ومختصين يمثلون البنية الإنسانية و الوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية »

هذا الشكل يوضح عناصر الإدارة الإلكترونية

شكل رقم 02 : عناصر الإدارة الإلكترونية :



المصدر : سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها.

الفرع الثالث : العناصر التنظيمية :

يعتبر بعض الباحثين في مجال الإدارة أنه وبالإضافة إلى عناصر الإدارة الإلكترونية هناك عناصر تنظيمية أخرى يجب تواجدها لإنجاح مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية ومن هذه العناصر ما يلي :

• التقنية الرقمية :

ترتبط أنشطة الأعمال الإلكترونية مع كافة أنماط التقنية الرقمية من وسائط وشبكات وأدوات كذلك ربط بعض من أنشطة الأعمال بخدمات الأكشاك التفاعلية وأجهزة التلفاز التفاعلي بالإضافة إلى خدمات الهاتف الجوال المتكاملة مع تقنية الأنترنت .

• العمليات الإلكترونية : تتولد هذه العمليات من خلال تحويل الإرتباطات المادية والمهمات الجزئية المجمعة في بنية العمليات العادية الى سلسلة القيمة المكونة من الأنشطة الرقمية.

• الإستراتيجية الإلكترونية :

وتتم عبر تحليل بيئة الأعمال والتخطيط الإستراتيجي لها ثم تنفيذها إضافة إلى تحديد نقاط ومصادر التفوق والتميز على المنافسين

• التسويق الإلكتروني :

يعتمد التسويق الإلكتروني على تحليل رغبات العملاء العاملين وتلبية هذه الرغبات بمعنى أن التسويق يتم حسب الحاجة والطلب تماشياً مع رغبة الزبون.

• الهيكل الإلكتروني : تتطلب الإدارة الإلكترونية بنية تنظيمية حديثة ومرنة إضافة إلى ذلك بنية شبكية تعتمد على قاعدة تقنية ومعلومات متجددة.

• القيادة الإلكترونية: إجراء تكوين لتطوير وتنمية قدرات الكوادر والقيادة للتعامل مع تقنيات المعلومات

• والاتصالات بكفاءة وفاعلية وتتمثل في الكفاءات القادرة على الابتكار وتطوير وإنتاج المعرفة¹.

¹ محمد عبد الرزاق حمو خليل، دور عناصر الإدارة الإلكترونية في تعزيز المرونة التنظيمية ، دراسة إستطلاعية لعينة من العمليات ، جامعة الموصل، مجلة للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 10، العدد 45، الجزء 02، 2019، ص 113-114.

المبحث الثاني : ماهية إدارة الموارد البشرية.

تعتبر إدارة الموارد البشرية ركزة أساسية لكل منظمة حيث يعد العنصر البشري هو المحرك الرئيسي و الفعال في تشغيل الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية والتنموية، ومع تزايد التحديات الاقتصادية والاجتماعية في ظل تطور الإدارة المعاصرة إشتدت المنافسة في بيئة الأعمال وأصبح من الضروري أن تحضى الموارد البشرية بإدارة فعالة في إستقطاب الكفاءات وتطوير القدرات البشرية والإستثمار فيها والحفاظ عليها، وهذا يقتضي فهماً لماهية إدارة الموارد البشرية فهماً دقيقاً، بهدف الوقوف على الدور الذي تلعبه، حيث سنتناول في هذا المبحث التعريف بمفهوم الإدارة الموارد البشرية مع تسليط الضوء على مدى أهميتها في دعم الأداء الوظيفي بالمنظمة وإبراز وظائفها التي تشمل الإستقطاب والإختيار التدريب و التقييم والتعويض وغيرها من الوظائف الحيوية.

المطلب الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها .

سنتناول في هذا المطلب من خلال فرعين تعريف إدارة الموارد البشرية ونشأة وتطور الإدارة البشرية

الفرع الأول : نشأة وتطور الإدارة البشرية .

تبعاً للمفاهيم الفكرية الحديثة لإدارة الموارد البشرية فقد مر على إدارة العنصر البشري عدة تطورات خلال أزمنة مختلفة تمثلت فيما يلي :

1- **مرحلة ما قبل الثورة الصناعية :** في هذه المرحلة كانت مجمل الأعمال التي يقوم بها الأفراد أعمالاً يدوية تقليدية بغرض تحقيق أدنى متطلبات الحياة، حيث أن هذه المرحلة لم يكن فيها أي شكل من أشكال العمالة، إنما كان العامل مجرد سلعة يباع ويشترى بحسب الحاجة له، إلى حين ظهور نظام يعرف بنظام الصناعات المنزلية فكان يقتصر على فئة معينة مالكة يقوم بتشغيل العاملين ذوي الخبرة والمهارة بأجر محدد يسد قوت يومهم ويلبي متطلباتهم اليومية وبعد ذلك ظهرت أنظمة الإقلاع في الريف والطوائف في المدن، ملاك وعبيد أما الطوائف في المدن فهي عبارة عن مجموعات تملك نوعاً معيناً من الصناعات تضع له شروط عمل معينة وشروط لدخول فيه بالإضافة إلى تحديد الأجر وفقاً لما إقتضا ظروف العمل آنذاك¹.

¹ خيضر كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار الميسر للنشر، عمان، 2007 ص 21.

2- مرحلة الثورة الصناعية : لقد بدأت هذه المرحلة في القرن الثامن عشر حيث كان للثورة الصناعية أثر كبير في إنتشار المصانع والآلات والمعدات والأجهزة وتغير طرق الإنتاج إذا إنجر عن ذلك سوء الظروف المصاحبة لآداء العاملين ورتابة العمل من خلال المشاكل الكثيرة للعمال كطول ساعات العمل والضوضاء والرطوبة، كل هذا أدى إلى ظهور حركات عمالية للدفاع عن مصالح العمال من خلال القيام بحملات واسعة لإنشاء تنظيمات نقابية بالإضافة إلى هذا التطور لعب ظهور الدعوات العلمية من طرف المفكرين والباحثين دوراً في خلق تحسن مستمر في الإنتاج، كذلك مجمل التشريعات والقوانين الحكومية آنذاك ساهمت في تحسين ظروف العمل¹.

3- مع بداية القرن العشرين : ظهور أنظمة واسعة فريدريك تايلور fridrik taylor والذي كان منصباً على الآلة أكثر مما يهتم بالعنصر البشري، حيث كانت دراسة تايلور تتمحور حول الحركة والزمن من أجل توفير الوقت وزيادة الإنتاجية وتخصص في العمل والتدريب والتحفيز المادي للعاملين وفق الإنتاجية في العمل، وقد ظهرت في هذا القرن أيضاً فلسفة جديدة للمفكر ماكس ويبر Maxweber والتي إقترنت بالبيروقراطية حيث قام بتطوير العديد من المرتكزات الفكرية التي أكدت على المعيارية والنموذجية والإستخدام الكفؤ للعاملين، كل هذه المرتكزات ساهمت في تطور إدارة الموارد البشرية في ذلك الوقت².

* كما ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية والتي تزعمها المفكر إلتون مايو من خلال تجار أتر ستان في مصانع هو ثورن Hawthorne بالولايات المتحدة الأمريكية رفقة فريق عمل من هارفرد للأعمال، حيث تبين من خلالها أن الإنتاجية ليست مرتبطة بالعوامل التقنية والمادية إنما هي مرتبطة بالعوامل إجتماعية لها علاقة بسلوكيات العمال ووجهة نظرهم تؤثر بشكل كبير في الأداء العام للمنظمة³.

4- نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين :

شهدت هذه المراحل من الزمن في هذين القرنين خاصة مرحلة السبعينات والثمانينات إلى يومنا هذا عدة تطورات في إدارة الموارد البشرية منها :

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2010، ص 28.

² خيضر كاظم حمود، المرجع السابق، ص 21-22.

³ مصطفى كولار وآخرون، المرجع السابق، ص 125.

*ظهور العولمة Glabalization وشدة المنافسة العالمية الطلب على الجودة من قبل العملاء وتطور التكنولوجيا بمعدلاتها متسارعة أدى إلى ظهور تحديات في البيئة الإجتماعية والإقتصادية والثقافية .

*دمج الشركات الكبرى وما يترتب عنه من خفض التكاليف والحجم وهبوط الأسعار .

*ديناميكية البيئتين الإقتصادية والإجتماعية كل هذه الميزات منعت فوارق كبيرة المعالم التغير والتطور لإدارة الموارد البشرية سنحاول إحصاء البعض من هذه المتغيرات :

1. تغير كبير في السياسات والتعاملات المنتجة مع العاملين من طرف أرباب العمل.
2. كثرة الإهتمام بالجوانب الذاتية والحاجات الخاصة بالعمال في مجالات أعمالهم.
3. زيادة التوعية التوعوية ورفع الحاصل العلمي وتطوير الأفراد لتحسين الأداء الوظيفي .
4. إعطاء العاملين أكثر ثقة من خلال بروز ظاهرة التمكين لهم في مجالات عملهم وإعطائهم حرية التصرف بما يزيد من شعور بروح المسؤولية وإبراز الكفاءات.
5. صدور التشريعات التي تحمي حق العاملين في المواساة في العمل والضمان الإجتماعي والتقاعد.
6. بروز فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
7. ظهور تشريعات تنظيم الخدمات الصحية .
8. زيادة لإعتماد إدارة الموارد البشرية وإعطائها مكانة أكبر من ذي قبل لما لها من أهمية واسعة النطاق في الإدارة المعاصرة والحديثة .

*إن إدارة الموارد البشرية بلغت تطوراً كبيراً ومتصاعداً عبر عدة عصور إلى يومنا الحالي لتساهم وبقوة في التطورات والنجاحات الحاصلة في المجالات الإقتصادية والإجتماعية والثقافية لكل منظمة لتكون أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف المسطرة¹.

¹ خيضر كاظم وياسين كاسب، المرجع سابق، ص 23.

الفرع الثاني : تعريف إدارة الموارد البشرية

"إدارة الموارد البشرية لها عدة مسميات تحمل نفس المعنى منهم يطلق عليها مصطلح e-HR أو Virtualhrm في الدراسات الأجنبية وآخرون يطلقون عليها مصطلح HR Intrnet أو web - Based HR وغيرهم من الباحثين يطلق عليها مصطلح computer hased HRM ويرمز له بإختصار (chris) بالإضافة إلى آخرين فيطلقون عليه مصطلح " HRPORTALS ¹.

*ديسلر أو قاري ديسلر يرى أن إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن مجموعة من الممارسات والسياسات المستخدمة في تنفيذ الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ، في ممارسة وظائفها عن طريق إستغلال العنصر البشري كمورد هام وتتضمن هذه الوظائف الإستقطاب والإختيار والتدريب ، ومكافئة الأفراد وتقييم أدائهم كما يعرفها أيضاً " على أنها عملية إستئجار وتدريب وتقييم أداء ومكافئة العاملين كما تمتد لتشمل علاقات العمل وكذلك إعتبارات السلامة والأمان والمعاملة العادلة للعاملين ².

إدارة الموارد البشرية يعد هذا المفهوم من أكثر المفاهيم الفكرية الذي إختلفت فيه الأبحاث حيث أن الإهتمام بهذا العلم حديث النشأة لأن الماضي كان الإهتمام بالآلة أكثر من الإهتمام بالعنصر البشري، على مشارف نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين أصبح العنصر البشري يشكل الركيزة الأساسية ويحضى بجل الإهتمام خاصة بعد ظهور فلسفة إدارة الجودة الشاملة وهو ما أوجت على الإدارة أن تستجيب لحاجات الأفراد ومتطلباتهم في مجال أعمالهم من خلال عمليات السياسات التمكين في تحقيق الأهداف للمنظمة.

ولهذا كان في الماضي يطلق على السياسات بإدارة الأفراد والذي يركز على إدارة العلاقات العالمية ورفع مستوى قدراتهم بما يتوافق وتحقيق الأهداف ³.

¹ مصطفى كولار وآخرون ، المرجع السابق، ص 139.

² جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية ، دار المريخ للنشر، ط 11، 2015، ص 45.

³ خيضر كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، المرجع نفسه، ص 19-20.

يعرفها الدكتور أحمد ماهر بأنها الوظيفة الرئيسة للتوفيق بين الموارد البشرية والمتمثلة في الأفراد وبين الوظائف الموجودة في المنظمة من جهة أخرى معتبراً أن أي منظمة بدون إنسان لا يمكنها أن تدير أي عمل لأن الإنسان يعتبر المورد الرئيسي الذي يشكل باقي الموارد¹.

*وفي تعريف للدكتور محفوظ أحمد جودة جاء : يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية من منظورين :

1-المنظور الأول من جانب المجتمع : إذ يعتبر كل العاملين في القطاع العام والخاص وحتى العاطلين عن العمل والراغبين في العمل جزءاً لا يتجزأ من إدارة الموارد البشرية .

2-المنظور الثاني : من جانب المنظمة : فيعتبر إدارة الموارد البشرية هي كافة العاملين بالمنظمة والمتوقع إنضمامهم إلى المنظمة عن طريق الإستقطاب وجذبهم إلى العمل زائد قدراتهم ومؤهلاتهم جزءاً من الإدارة الموارد البشرية .

إذاً تختلف النظرة بالنسبة للعلماء والباحثين والممارسن في إعطاء مفهوم للإدارة البشرية بالنظر لإختلاف خبراتهم ومصادرهم وتوجهاتهم العلمية في هذا المجال فجاءت تعاريف مختلفة يذكر من بينها :

*برنوطي عرفت إدارة الموارد البشرية على أنها كل ما يتعلق بالموارد البشرية وكيفية الحصول عليها والإستثمار فيها والمحافظة عليها وإستغلالها لتحقيق أهداف المنظمة.

*وجاء تعريف دونيسي وفريفيين : Denisi & Griffin بأنها عبارة عن مجموعة من النشاطات التي تحافظ على تطور القدرات العامة للأفراد وتأمينها لتساهم في تحقيق الفعالية والنجاح للمنظمة

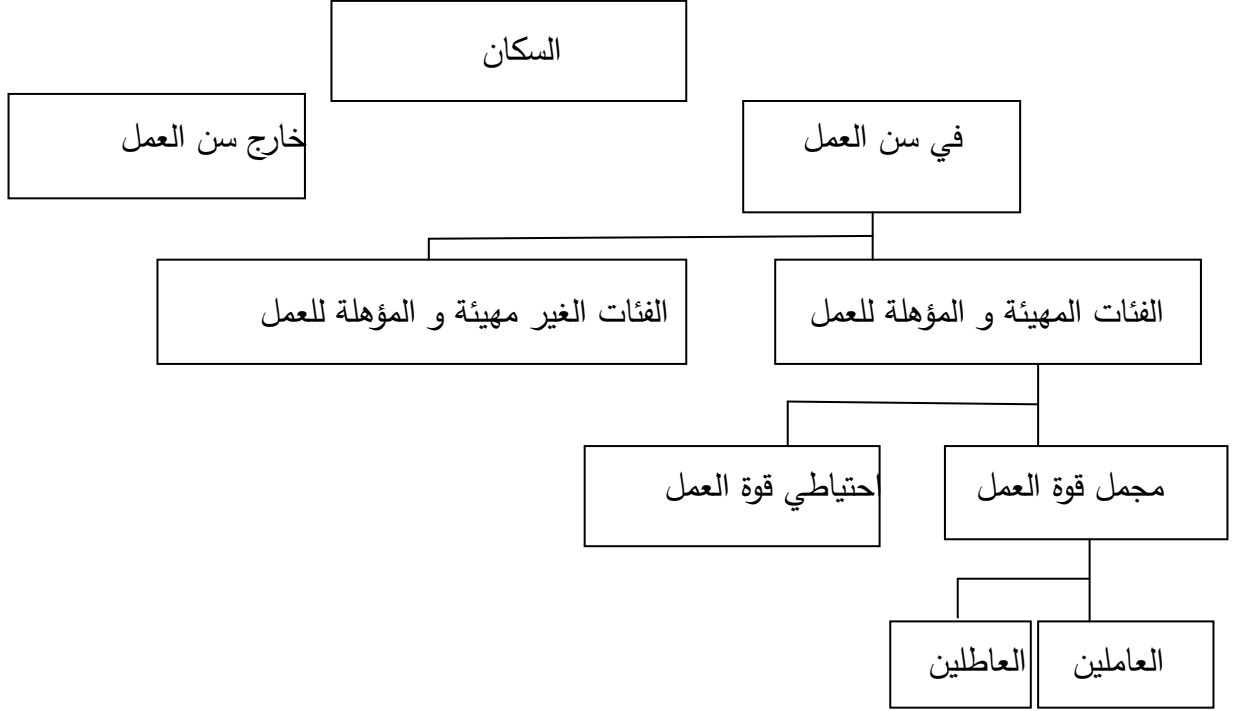
Aswa Thappa

عرفها بكونها وظيفة إدارية تقتصر علمساعده المدراء في إستقطاب وإختيار وتدريب وتطوير أعضاء المنظمة والإهتمام بالبعد الإنساني فيها².

¹ أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 19.

² محفوظ أحمد جودة، المرجع السابق، ص 19-20.

الشكل 03 : تحديد موقع الموارد البشرية من مجموع السكان



المصدر : مصطفى كولار وآخرون، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

يعرفها أيضا : Mondy & Noe إدارة الموارد البشرية بأنها جزء من الإدارة يعنى بشؤون العاملين من حيث التعيين والتأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات وكذلك وصف أعمالهم.

* " إدارة الموارد البشرية من استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة ويشمل كذلك عمليات تخطيط القوى العاملة لإختيار والتعيين والتدريب والتنمية والتعويض والأجور والعلاقات الصناعية وتقديم الخدمات الإجتماعية و الصحية للعاملين وأخيراً بحوث الأفراد"¹.

المطلب الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية وأهدافها .

تعد إدارة الموارد البشرية ركيزة أساسية في نجاح أي منظمة، ومن خلال وظائفها الأساسية مجمعة تسعى إلى تحقيق الإستخدام الأمثل للعنصر البشري، فتتمحور مجمل وظائفها الأساسية حول إستقطاب

¹ مصطفى كولار وآخرون، مرجع السابق، ص 108.

الكفاءات وتطويرها وتنمية مهاراتها في العمل لتشمل هذه الوظائف مجموعة من الأنشطة متمثلة في الإستقطاب والتدريب والتقييم والتعويض والتي تهدف من خلالها إلى تحقيق التوازن وإحتياجات الموظفين.

الفرع الأول : وظائف إدارة الموارد البشرية :

سنتناول في هذا الفرع مجمل الوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية

1-تحليل الوظائف :

تتكون أي منظمة من العديد من الوظائف التي يجب شغلها إذ يعد تحليل الوظائف لإجراء الذي يصف الوظيفة ويحدد واجباتها والخصائص التي يجب أن تتوفر في الأفراد الذين يشغلونها وهذا وفقاً لعمل منظم من طرف أخصائي في إدارة الموارد البشرية أن يقوم بجمع مجموعة من المعلومات تخص الوظيفة ومن سيشغلها والبيئة التي ستمارس فيها وفقاً لمعايير الأداء كما يلي :

1-1أنشطة العمل : حيث يتم جمع المعلومات عن نوع النشاط وكيفية أدائه¹.

وهذا من خلال تحديد المسؤوليات المنجزة عن هذا العمل كما يتم تحديد المهام المكونة لهذه الوظيفة أو هذا العمل بالإضافة إلى تحديد المواصفات الكاملة للشخص الذي يشغل هذا المنصب².

1-2- سلوكيات الأفراد : كما قد يتم كذلك جمع بعض المعلومات من طرف المتخصصين في إدارة الموارد البشرية أثناء تحليل الوظائف عن السلوكيات المختلفة للعاملين مثل المشاعر، أساليب الإتصال، الكتابة مع الأخذ بعين الاعتبار بعض المعلومات المتعلقة بالقدرة الجسدية إذا كانت الوظيفة تتطلب ذلك³.

1-3الآلات والمعدات والأدوات ومعينات العمل : " هنا تم تجميع معلومات ان المنتجات تامة الصنع، الموارد الخام تحت التشغيل، مستوى المعرفة المطلوب في النواحي المالية والقانونية، وحجم الخدمات المقدمة مثل تقديم المشورة والإصلاح والصيانة "⁴.

¹ أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 29.

² أحمد ماهر، مرجع نفسه، ص 29.

³ جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ط11، دار المريخ للنشر ص194.

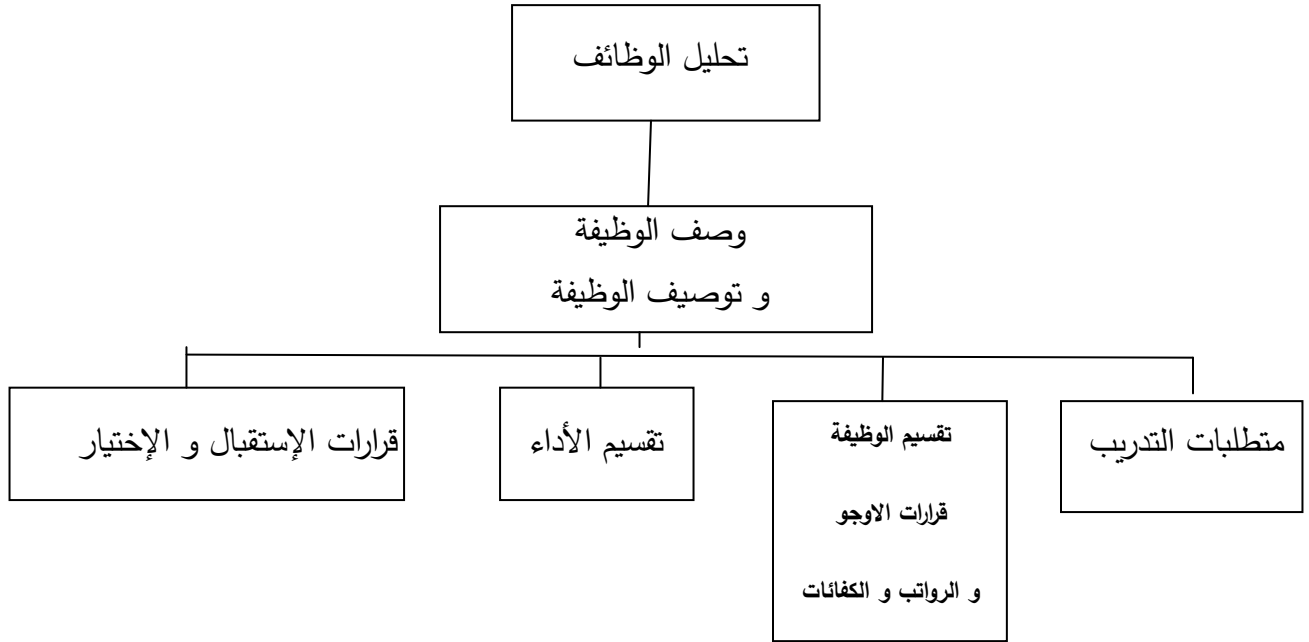
⁴ جاري ديسلر، المرجع نفسه، ص 195.

1-4 معايير الأداء : هي عبارة عن مجموعة من المعلومات التي تم جمعها سواء في شكل كمي أو نوعي عن كل نشاط لتكون بمثابة الأساس الذي يتم على ضوئه تقييم أداء العامل .

1-5 البيئة التي تمارس فيها الوظيفة : أو مجموع الظروف المادية التي تمارس فيها الوظيفة بالإضافة إلى الظروف الاجتماعية والتنظيمية المحيطة بها، كذلك مجموع الأفراد الذين يتعامل معهم هذا الموظف ونوعية الحوافز التي ستزيد من مردوده المهني في أداء الوظيفة.

1-6 متطلبات بشرية : وتتمثل في المؤهلات والمهارات والمعارف المرتبطة بشغل هذه الوظيفة مثل الخبرة، السن، المستوى التعليمي بالإضافة إلى القدرات الجسمانية الشخصية والإهتمامات و التوجهات.

شكل رقم 04 : إستخدامات معلومات تحليل الوظائف



المصدر: جاري دسلي، إدارة الموارد البشرية .

2- تخطيط الموارد البشرية .

بحيث يقوم قسم الموارد البشرية بدور كبير وفعال في رسم لمستقبل المنظمة أو الشركة من خلال تخطيط دقيق لقوتها العاملة عن طريق وضع مجموعة من الخطط من بينها الخطة السنوية والتي تتناول

جوانب مثل التوظيف والتطوير وإدارة الأداء والتخطيط للتعاقد الوظيفي ويكمن دور التخطيط في رسم خطة شاملة لهذه الاحتياجات المتزايدة كآلاتي :

1-2 تحليل الاحتياجات :

وذلك لحاجة المنظمة لتوظيف موظفين ذوي مهارات معينة في مجال معين والتي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها.

2-2 تحديد المهارات المطلوبة :

بتحديد الكفاءات والمهارات الأساسية لكل وظيفة والتي يجب أن تتوفر في المرشحين لشغل هذا المنصب.

2-3 تخطيط التوظيف :

وذلك بوضع خطط شاملة للتوظيف كالإعتماد على مواقع التوظيف الإلكترونية أو الوكالات الخاصة بالتشغيل كما يقومون بتصميم أشكال للتوظيف كإجراء مقابلات شخصية أو إختبارات شفوية وكتابة لتقييم المترشحين.

2-4 تخطيط التطوير :

هو مرحلة سد الفراغات عن طريق تكوين الموظفين وتأتي بعد فرز إحتياجات المنظمة وضبطها.

2-5 مراقبة العوامل الخارجية :

تعد من أهم المراحل لما لها من بعد إستراتيجي في تحقيق الأهداف على المدى البعيد من خلال الإطلاع على التغيرات الطارئة عليها خاصة الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية¹.

¹ وظائف إدارة الموارد البشرية، مدونة جسر، تم الإطلاع عليها بتاريخ 12 ماي 2025.

2-6 التعاون مع الإدارات الأخرى :

لأجل فهم الإحتياجات الكمية والنوعية لكل إدارة من حيث الكفاءات والمهارات المطلوبة والوقت الراهن في المستقبل.

3_ الإستقطاب والتوظيف :

وهي العملية المرجو من خلالها جذب مجموعة من المرشحين المؤهلين لشغل وظائف فارغة سواء داخل المؤسسة أو خارجها بهدف إختيار الموظف الأنسب لتلبية إحتياجات المؤسسة.

وتتم عملية الإستقطاب عبر مصادر داخلية أو خارجية مثل الأنترنت أو الإعلانات أو الصحف أو المجلات أو عبر مكاتب التوظيف .

وتكمن أهميته في فتح جميع مصادر العمل المتاحة لجذب أكبر عدد من المترشحين، كما يعتبر الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة عن طريق تحديد أفضل الوسائل في عملية البحث عن الكفاءات يخضع الإستقطاب لقواعد خاصة ومهمة تتمثل في :

-مركزية الإستقطاب فمثل هذه السياسة تساعد المنظمة على تحقيق عدة أهداف مثل حفظ البيانات بشكل مركزي يتيح إمكانية إسترجاعها عند الحاجة إليه وتطويرها وتعديلها عندما يتطلب الأمر لذلك أثناء وصف الوظائف وتعديل الهيكل التنظيمي.

- دراسة الجوانب المختلفة لسوق العمل من خلال الحرص على توفر الخبرات والمهارات والكفاءات المطلوبة - حدود سوق العمل المحلي والإقليمي والدولي والظروف الإقتصادية السائدة في الفترة التي تتم خلالها عملية الإستقطاب¹.

4- الإختيار والتعيين :

تهتم هذه الوظيفة بالبحث في سوق العمل سواء المحلي أو الإقليمي أو الدولي عن العاملين من خلال طلبات التوظيف والإختبارات والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب المستعملة في عملية الإنتقاء

¹ طلال صالح، المرجع السابق، ص 653 - 654، ص 27.

وذلك لضمان الاختيار الأمثل للموظف المناسب ليشغل المنصب المناسب¹.

وهذا الاختيار وفقاً لمعايير الاختيار المناسبة والمعمول بها في إدارة الموارد البشرية، إذ يقوم المتخصصون المستلمون في المديرين التنفيذيين في المنظمات الصغيرة بتحديد المواصفات والخصائص التي يجب أن تتوفر في المرشحين لشغل الوظائف بنسب ومستويات معينة ومن هذه المعايير :

1-4 المستوى التعليمي :

إذ تتطلب كل وظيفة مستوى معين من التحصيل العلمي والتأهيل لشغل هذا المنصب ، فتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المؤهلات العلمية المطلوبة لكل وظيفة قبل الإعلان عن شغل هذه الوظيفة .

2-4 الخبرة السابقة في الميدان :

وهي معيار مهم جداً إذ يفضل معظم أصحاب الشركات والمنظمات أو المؤسسات أن تكون للمرشح خبرة في ميدان العمل الذي سيقدم عليه لأن هذه الخبرة تجعل ممارسة المهنة أمر سهل ويسير، كما تعتبر مؤشر لنجاحه في مهنته مستقبلاً، تقاس الخبرة بعدد السنوات التي مارس فيها المرشح لنفس العمل الذي سيقدم عليه او عدد السنوات في وظيفة كان يمارسها، قبل الالتحاق.

3_4 القدرة البدنية الجسمانية :

فتتطلب بعض الوظائف قوة بدنية كالعمل في المصانع و المقاولات الخاصة بالبناء وغيره، أو إلى مظهر جسماني جميل كالعمل في شركات الطيران التي تتطلب الجمال والأناقة والفنادق كذلك .

4-4 الصفات الشخصية :

وتتمثل في الاستقرار بالنظر إلى الحالة الاجتماعية للفرد متزوج أو له أولاد بالنظر إلى نمط تفكير الفرد المتزوج والذي نجده متمسكاً بوظيفته ومعدل أدائه أعلى من الأعزب الذي لديه ميول لترك الوظيفة

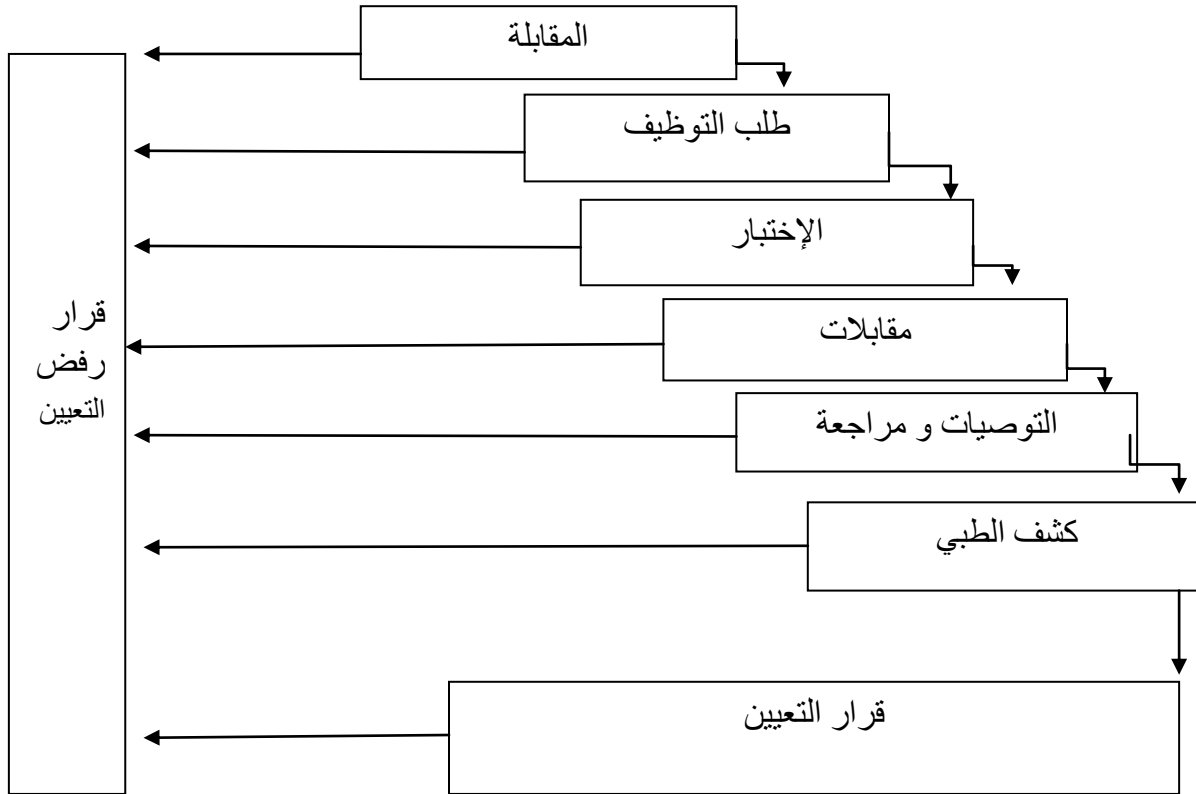
¹ مخلوف سعد وشريك ويزة، المرجع السابق، ص 234.

ومعدل أداء أقل بحكم عدم إستقراره نفسياً، بالإضافة إلى السن فعمر الموظف يلعب دوراً هاماً في تكوين شخصية الوظيفة من خلال طرق التواصل ونوع العمل الموكل له¹.

4-5 المعرفة السابقة .

بالشخص تلعب المعرفة الشخصية للفرد المتقدم إلى منصب العمل الجديد دوراً هاماً في إتخاذ القرار الإختيار بالرغم من الشروط السابقة للإختيار فإن تقديم الشخص المتقدم للعمل من طرف أحد المعارف أفضل للمنظمة من شخص آخر إستوفى نفس الشروط ونفس المستوى .

الشكل رقم 05 : إجراءات الإختيار والتعيين



المصدر : أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، 2004، ص 159.

5 إدارة الأداء أو تقييم الأداء الوظيفي :

هو عملية تسعى الإدارة من خلالها إلى تحديد نوعية العناصر البشرية لديها وشكا آدائهم وهو عملية

¹ أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 155-158.

تهدف إلى تحديد أداء الموظف وتعريفه به وكيفية أدائه ورسم خطة لتنمية قدرات الموظف فمن شأنه التأثير على أدائه المستقبلي عن طريق معرفته لمستوى أدائه وهو وسيلة فعالة للوصول إلى بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم أداء الموظفين في ممارسة مهامهم وإعطاء تقدير يتناسب مع هذا الأداء ومن خلال هذا التقدير تتم عملية المعالجة عن طريق تطوير القدرات وسد النقص والفجوات¹.

إن غياب الهدف الحقيقي من عملية التقييم يجعله مجرد إجراء روتيني يحفظ في الملفات دون أثر إن تقييم الأداء الوظيفي يجب أن يكون وفقاً لمعايير وإجراءات وضوابط من شأنها الكشف عن نقاط القوة والضعف لدى الموظف ومحاولة الوقوف على النقص لتحقيق نتائج جيدة سواء للفرد أو المنظمة ومن هذه المعايير ما يلي :

5-1 معايير تصف الخصائص الشخصية للمورد البشري :

وهي تحتوي الصفات الشخصية الإيجابية التي يجب أن تتوفر في الموظف مثل: الإلتزام، الولاء للمنظمة إلخ إذ تمنحه هذه الصفات الثقة بالنفس و تجعله يقوم بعمله على أتم وجه .

5-2 معايير تتعلق بسلوك المورد البشري : يتم تقييم أداء المورد البشري من خلال سلوكياته داخل المنظمة خاصة الإيجابية منها مثل الحفاظ على الوقت، مساعدة زملائه في العمل، روح المبادرة، التفاني في العمل أثناء أداء عمله.

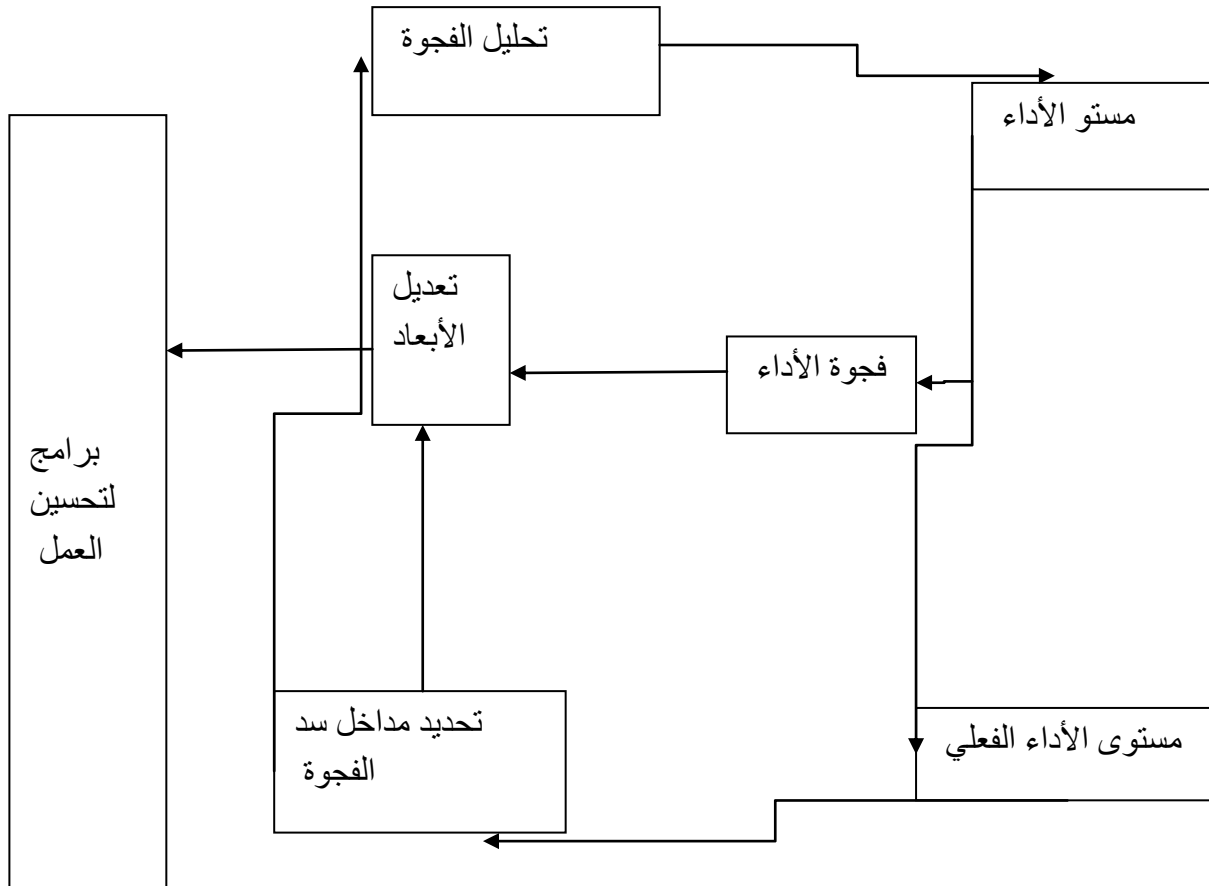
5-3 معايير متعلقة بوصف نتائج الأداء :

يعد هذا المعيار أكثر فعالية ودقة من المعايير الأخرى في معايير تقييم الأداء المورد البشري وهو متعلق بمدى الجودة والكفاءة والكمية والوقت ، والعائد الذي تقدمه الموارد البشرية من خلال أداء المنظمة سواء في الوقت الحالي او مستقبلاً².

¹ أبو عبد الله العزيز، معايير تقييم الأداء الوظيفي، منتدى الموارد البشرية، تم الإطلاع عليه عبر الموقع نفسه، 15-05-2025 على الساعة 15:25.

² أبو عبد الله عزيز، المرجع نفسه.

الشكل رقم 06 : عملية تقييم الأداء .



المصدر : يحي سلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، ص257.

6-1 تصميم أنظمة الحوافز والأجور والمزايا والتعويضات :

6-1-1 أنظمة الأجور :

هي عبارة عن إجراءات تتعلق بصرف الرواتب والأجور والمزايا وتقسيم الوظائف وتحديد هياكل الأجور ثم إدارة الكشوف والمرتبات والإمتثال للقوانين المعمول بها .

فتقوم بوضع طريقة و منهجية لدفع هذه الأجور وفقاً لمبادئ المساواة و العدالة وشكل ثابت لتحقيق أهداف

المنظمة .

6-1-2 أسس تصميم أنظمة الأجور:

دفع الأجر على أساس الزمن :

أي مقابل المدة الزمنية التي يقضيها الموظف في العمل، حيث يضمن هذا النظام دخل ثابت لا يتغير كما أنه يعامل الجميع معاملة واحدة على أساس الزمن، إلا أنه لا يحفز العامل على تقديم المزيد لأنها تساوي الموظف النشط بالموظف المتخاذل.

دفع الأجر على أساس الإنتاج :

وذلك بتقاضي الأجر بناءً على الإنتاج الذي يقدمه فإذا زاد أجره وإذا نقص أجره أيضاً ويعتبر تحفيز قوي للموظف لبذل المزيد من المجهودات، ويشجع على الابتكار والإبداع، لكن صعوبة وضع معايير لقياس نسبة الإنتاج وخاصة بالمجال الإداري نظراً لإعتماد آدائه على الطاقة الذهنية التي يصعب قياسها¹.

6-1-3 مبادئ تصميم أنظمة الأجور والرواتب : على إدارة الموارد البشرية في المنظمة مراعاة المبادئ

التالية عند تحديد الأجور والرواتب للعاملين بها ومن هذه المبادئ :

مبدأ العدالة :

ويمثل الجانب النفسي لأجور والرواتب إذ من الضروري أن يكون الأجر عادلاً و يرتكز على معايير ثابتة تنسم بالموضوعية التي تسري على جميع العاملين على حد سواء .

مبدأ المساواة :

ويقوم على ضرورة الموازنة بين الوظائف والأجور، بحيث نأخذ بعين الاعتبار تساوي الوظائف من حيث المسؤوليات والواجبات .

¹ طارق الركف، إدارة الموارد البشرية وأهدافها، تم الإطلاع عليه عبر الرابط " fr. Scvibd.com " بتاريخ 17 ماي 2025، ص

مبدأ الكفاية :

يجب أن يكون الراتب كافياً، ويلبي إحتياجات الموظف في حياته والتزاماته المختلفة إذ لابد من مراعاة الأسس التالية لمستوى المعيشة ومعدل الأسعار وغيرها¹.

4-1-6 أهمية إدارة الرواتب والأجور :

- تحقيق التوازن بين مايدفع للموظفين و تبين ما يحققونه من عوائد على المنظمة .

فإن كان ما يدفع له لا يرقى لمستوى آدائهم ومجهوداتهم فإنه يزيد من حالة عدم الرضا والتدمر مما يؤدي للغيابات وترك العمل والإجازات المرضية .

- الحد من تكاليف دوران العمل :

يقصد به عدد الموظفين الذين تركو العمل ويحسب وفقاً لمعدل : عدد العاملين الذين تركو العمل ÷ متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة $\times 100$.

وبناء على هذا يبرز دور وأهمية إدارة الرواتب والأجور في الحد من التسرب في العمل .

الحوافز :

لها دور كبير في تأثير على مروود الموظفين، فالحوافز الجيدة تعني مستوى معيشي أفضل حيث يمكن للموظف تلبية حاجياته والتزاماته المادية، وهو ما يؤثر بدوره على الوظيفة في المقام الأول، إذ شعر العامل بقيمته ما يقوم به من عمل من خلال حرصه على تحقيق أفضل النتائج².

5-1-6 المزايا التعويضات :

وهي مجموع المنافع التي يتلقاها الموظف سواء مادية أو معنوية أو مالية لقاء جهده في العمل وذلك لتحفيزه

¹ طارق الركف، المرجع السابق، ص 15

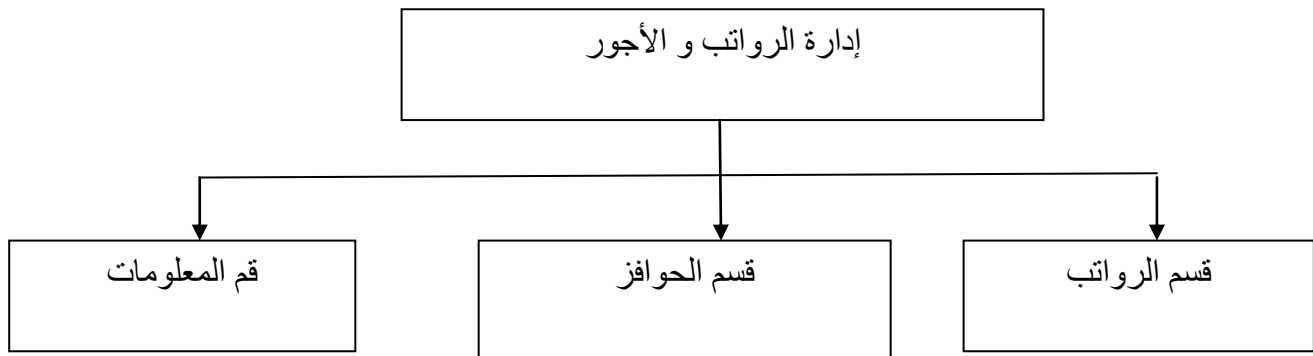
² محمد علي ظافر الشهري، إدارة الرواتب والأجور، مكتبة الملك فهد السعودية، 2016، ص 64 – 65.

للاستمرار في العمل وتقديم الأداء الأحسن. أماالتعويضات فهي فوائد تمنحها المنظمة للمجموعة من الموظفين الذين أنجزو مهام معينة رغبة منهم للمنظمة.

والهدف من وضع هذا النظام هو :

- تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المنظمة.
- جذب وإستقطاب الكفاءات والمهرة للإنضمام للمنظمة .
- تحفيزالموظفين وزيادة الإنتاجية بتشجيع الموظفين في تقديم الأفضل.
- زيادة المشاركة والإلتزام.
- ضمان الإستقرار الوظيفي.
- تحقيق العدالة والمساواة عن طريق التعويضات العادلة ¹.

شكل رقم (07) : يمثل الهيكل التنظيمي لإدارة الأجور والرواتب.



المصدر : محمد علي ظافر الشهري، إدارة الرواتب والأجور، مكتبة الملك فهد الشعرية، 2016 ، ص 71.

¹ طارق الركف، إدارة الموارد البشرية وأهدافها (المزايا والتعويضات، تم الإطلاع عليه عبر الرابط (Fr , scribd .com) بتاريخ

7 سياسة التنمية البشرية : التدريب والتطوير.

لها العديد من الوظائف التي تقوم بها من أجل النهوض بمبدأ العمالة لأحسن مستوى، حيث تقزم بتحديد المسار الوظيفي لهذه الموارد من خلال وضع سياستي النقل والترقية والتعرف على نقاط القوة والضعف لدى العاملين للوقوف على النقائص من أجل تغطية ومعالجة ذلك الضعف والإستثمار في نقاط قوة الموظفين .

7-1 التدريب :

يعبر أهم أساليب لتنمية القدرات لدى الموظفين بحيث أن برنامج تنمية الموارد البشرية يتوقف على ما تملكه هذه الأخيرة من كفاءات وخبرات ومؤهلات علمية لدى موظفيها على الرغم الجهود المبذولة من طرف المنظمة لإختيار الموظفين ذوي كفاءات تجعلهم على إستعداد لمباشرة العمل غير أنه غير كافي لممارسة جميع المهام بالنظر للتغير المستمر للوظائف والأشخاص الممارسين لها على حد سواء ومن خلال هذا نلاحظ أن التدريب مرتبط بالعديد بالمفاهيم :

هو أداة من أدوات تنمية الموارد البشرية حيث يقوم بتنمية القدرات والكفاءات ويحسن من أداء العاملين عن طريق تزويدهم بالمعارف والخبرات والمعلومات الكافية وتطوير أساليبهم في العمل.

هو أداة لتنمية أسلوب التفكير لدى الموظفين ويحسن من كيفية التعامل داخل بيئة العمل، كما يقوم بتعديل السلوكات الأفراد العاملين بما يناسب وبيئة العمل.

- يقوم بتعديل توجهات الأفراد ويغيرها للأحسن في خدمة مصالح المنظم¹.

للتدريب أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة تتمثل فيما يلي :

1. رفع مهارات العاملين الذين يشغلون بعض المناصب.

¹ سامي بودبوسي وخالد زهمول، إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية وتطبيقات عملية، ط 01، دار الكتب الوطنية، ليبيا، 2020، ص 174 – 180.

2. تطوير أنظمة يستلزم مواكبة من طرف المسؤولين عن إدارة أداء الموارد البشرية بحسب الإحتياجات.
3. التحسين من مستوى أداء العاملين الجدد ورفع من كفاءة وفعالية هذا الأداء بما يتماشى ومصالح المنظمة.
4. خلق المنافسة بين المنشآت للرفع من قدرات إبقائها في مستوى المنافسة عن طريق وضع برامج تدريب خاصة¹.
5. منع تصادم الكفاءات.
6. زيادة الكفاءة الإنتاجية.
7. سد فجوة الكفاءات.
8. الإقتصاد في النفقات.
9. تخفيض معدل دوران العمل.
10. المساعدة على قبول التغيير والتجديد .
11. معالجة السلوك السلبي لدى الأفراد وسياساتهم المناهضة لتوجهات المؤسسة أو المنظمة.

7-2 تخطيط الأهداف والبرامج :

ويتم عبر تحديد الإحتياجات التدريبية اللازمة كخطوة ثانية بالنسبة لإحتياجات التدريبية فهي الحاجة للتدريب على مستوى الفرد والحاجة للتدريب على مستوى المنظمة .

7-3 تصميم البرامج التدريبية :

ويتضمن مايلي :

-تحديد الأهداف التدريبية :

¹ نوار هاني إسماعيل، المرجع السابق، ص 32-33.

وهي النتائج المتوقعة المتماشية مع إستراتيجية المنظمة وإحتياجات الموظفين الفعلية .

-تحديد محتوى التدريب :

عن طريق إختيار المهارات والخبرات والمفاهيم على شكل نوصوعات يحتاج المتدربون إلى تعلمها بناءً على الفجوة بين الأداء الحالي للموظف والأداء المطلوب¹.

-إختيار طرق وأساليب التدريب :

المتثلة في المحاضرات، لعب الأدوار، المحاكاة، التعلم التعاوني، هي ان تراعي طبيعة المتدربين ومحتوى التدريب.

-إختيار المدربين :

أن تتوفر فيهم الخبرة والقدرة على التواصل والكفاءة العالية .

إختيار الوسائل التدريبية :

والتي يجب أن تكون في حالة جيدة للإستعمال كالأجهزة السمعية والبصرية وأدوات التدريس والعروض التفاعلية بما يساهم في تدعيم وفهم المتدربين ويسهل عملية التعلم.

- تحديد المدة الزمنية والمكان المناسب :

إذ يجب إختيار المكان المناسب للبيئة التدريبية مريحة ومناسبة مع تحديد الساعات وتوزيعها بشكل ملائم

-المتابعة اليومية لبرامج التدريب :

وتهدف إلى مراقبة عملية التدريب والوقوف على جميع المراحل وتهدف لحل المشاكل الطارئة التي من شأنها ان تعترض سيرورة البرنامج.

¹ سامي بوديوس وخالد زهول، المرجع السابق، ص 181 – 184.

- تقييم وتتبع نتائج التدريب :

هذه العملية هي الأخيرة في هذا البرنامج وتصبو إلى تحقيق نتائج إيجابية والوقوف على مدى التغير الحاصل بعد عملية التدريب وتتم وفق لمعايير كفاءة التدريب ومى التحصيل العلمي والإستيعاب البرامج لهذا التدريب كما تهدف لمعرفة التغير الحاصل في السلوك لدى الموظفين وأخيراً قياس نتائج الأداء¹.

شكل رقم 08 : يوضح مراحل العملية التدريبية.



8 إدارة علاقات الموظفين :

تهدف لبناء بيئة عمل إيجابية والحفاظ عليها من خلال معالجة العلاقة بين الموظفين والإدارة التي ينتمون إليها وعلاقة الموظفين فيما بينهم، كما تعمل على خلق بيئة عمل صحية داعمة وفعالة ومحترمة وعادلة، تعزز الرضا الوظيفي بالمشاركة والإنتاجية.

¹ نوار هاني إسماعيل، مرجع سابق، ص 37- 44.

8-1 أهداف إدارة علاقة الموظفين .

- معالجة النزاعات القائمة بين الموظفين.
- إدارة الشكاوي عن طريق التعامل المنهجي والمهني لتظلمات وشكاوي العاملين لضمان بيئة عمل متزنة وخالية من المشاكل و الصراعات.
- تعزيز التواصل المفتوح عن طريق فتح قنوات التواصل بين الموظفين والإدارة وتعزيز الثقة.
- توفير آليات لحل المشاكل بطريقة فعالة والحفاظ على حقوق الموظفين و واجباتهم.
- التقليل من دورات الموظفين عن طريق تعزيز الثقة .
- ضمان الإمتثال لقوانين العمل والحفاظ على سمعة المنظمة و العاملين.

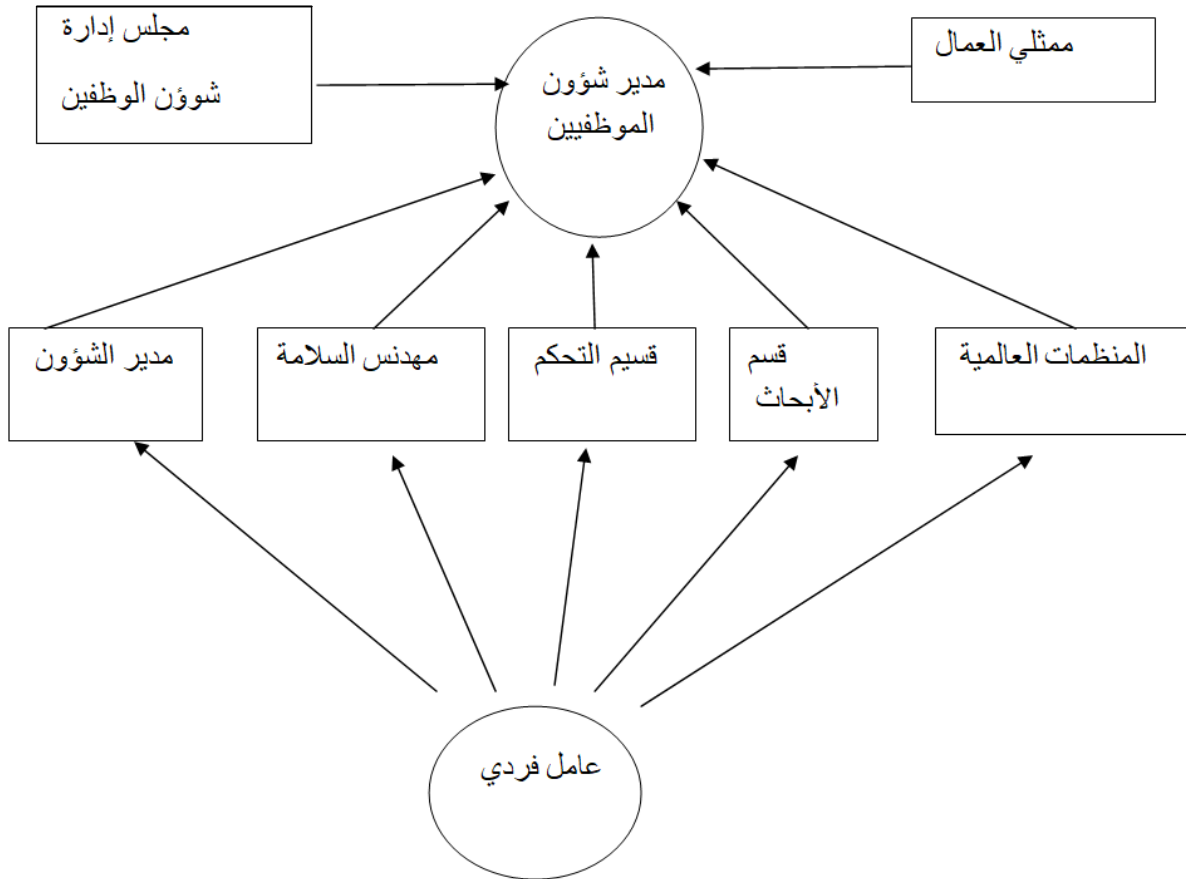
8-2 مهام إدارة علاقات الموظفين :

- حل النزاعات والشكاوي عن طريق التسهيل للموظفين في التعبير عن مآلهم وتوفير آليات عادلة من أجل حل هذه النزاعات وهذا ما يقلل من إحتمالية تضخيم الأمور لتصل لضرورة تدخل القانون قد يتضمن إجراء تحقيقات.
- تشجيع التواصل المفتوح والشفافية مع تشجيع تواصل الموظفين فيما بينهم والإدارة حتى يشعرو أن أصواتهم و إنشغالاتهم مسموعة لدى الإدارة ومأخوذة بعين الإعتبار وهو ما يعزز الثقة بين الموظف والإدارة والشعور بالإنتماء والولاء لها.
- ضمان الإمتثال للقوانين واللوائح المعمول بها وضرورة توافق ممارسات إدارة الموارد البشرية مع قوانين العمل المحلية والدولية لضمان حقوق الموظفين وحماية المنظمة من المخاطر القانونية .
- إدارة الأداء والإنضباط :
- التركيز على التصليح والتحسين من مستوى الأداء في التعامل مع قضايا الإنضباط بدلاً من اللجوء للعقاب

مباشرة لأن هذا يساعد في زرع الثقة بين الموظف والإدارة ويحسن من سلوك الموظف ويدعم أدائه .

- تعزيز المشاركة والرضا الوظيفي: بالعمل وسط بيئة محترمة تقدر جميع آفات المنظمة ويزيد الرضا الموظفين ومشاركتهم في تحسين مستوى الإنتاجية ويقلل من عملية دوران العمالة .

الشكل رقم 09 : إدارة شؤون الموظفين.



المصدر : : ordway tead, and henry.c.metealf,ah.d.mcgraw,hill look company.int, newyork : 239west 39h , london : 1920 p40.

9_ أمن وسلامة الموظفين :

بحيث لها أهمية محورية ضمن أولويات المنظمات المعاصرة، بالنظر للدور المهم الذي تلعبه في صون الصحة النفسية والجسدية للموظف وضمان إستمرار الأداء الوظيفي للمنظمات بأقصى كفاءة ومع الإرتفاع المستمر لمعدلات حوادث العمل، باتت المؤسسات ملزمة بتبني خطط وبرامج وقائية صارمة للحد من المخاطر المحتملة داخل بيئة العمل تبرز أهمية هذا الموضوع في سياقين الجزائري والعربي من ضرورة المضي والإرتقاء بالتشريعات والممارسات المتعلقة بسلامة وأمن الموظفين بما يتوافق والمعايير الدولية.

- مفهوم أمن وسلامة الموظفين: وهو مجموعة من الإجراءات والتدابير التي تقوم بها المنظمة بهدف حماية العاملين من مختلف المخاطر المحتملة والتي قد يتعرضون لها أثناء قيامهم بمهامهم الوظيفية¹.

ثانياً : أبعاد الأمن والسلامة المهنية :

يمكن تصنيفها فيما يلي :

1- السلامة الفيزيائية :

وتشمل حماية العاملين من الحوادث والإصابات الناتجة عن أدوات العمل أو المواد المادية المستخدمة في الوظيفة من آلات ومواد كيميائية وتوصيلات كهربائية وغيرها.

2- السلامة النفسية :

وتشمل الوقاية من كل المؤثرات الخارجية التي قد تصيب نفسية العامل وتؤثر على أدائه مثل الضغوطات النفسية والعراقل و التتمر الوظيفي وسوء ظروف العمل

3- السلامة الإجتماعية :

تتشغل على ضرورة توفير العدل والمساواة والتشجيع على التفاعل الإيجابي في بيئة العمل.

¹ محمد عبد الحميد، إدارة الموارد البشرية الحديثة، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، 2020، ص 231.

ومن واقع الأمن والسلامة المهنية في المؤسسات الجزائرية أن معظم المؤسسات الصناعية تعاني من نقص في تطبيق الإجراءات السلامة¹.

على الرغم من وجود إطار قانوني ينظم ذلك، والمتمثل في قانون العمل رقم 09-11 ويرجع هذا الخلل لعدة عوامل منها :

نقص التكوين وضعف ثقافة السلامة وقلة الموارد المتخصصة في هذا الجانب².

وعلى الرغم من الصيغة الإلزامية التي أقرتها المادتين 5 و6 من هذا القانون (90-11) وإنشاء مفتشيات العمل لمراقبة مدى الإلتزام بهذه المعايير، إلا أننا لا نرى أي تقدم في هذا المجال لإعتبارات أخرى³.

ثالثاً : دورها في تعزيز السلامة المهنية :

وذلك من خلال :

- 1- إعداد دورات تكوينية دورية للعاملين في هذا المجال.
- 2- تقسيم المخاطر المهنية بصفة دورية من أجل الكشف عن المخاطر المحتملة ووضع آليات للوقاية والحد منها.
- 3- تشجيع ثقافة التبليغ عن المخاطر.
- 4- دمج السلامة المهنية وتضمينها في معايير الأداء للإعلاء من قيمة السلامة المهنية وضرورة الإلتزام

¹ سامي بالعيشي، أثر تطبيق قواعد الأمن الصناعي على الأداء المهني في المؤسسات الجزائرية، مجلة الإقتصادية للتنمية البشرية، مجلد 15، العدد "02"، 2020، ص 231.

² نادية بوزيدي، واقع السلامة المهنية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، مجلة البحوث الإقتصادية، مجلد "07"، العدد "01"، 2020، ص 88.

³ القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أفريل 1990، المعدل والمتمم المتعلق بعلاقات العمل، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 17، الصادرة بتاريخ 25 أفريل 1990.

بالبروتوكولات الوقائية¹ .

يُعد أمن وسلامة الموظفين وظيفة أساسية في بناء بيئة عمل صحية وعادلة ومنتجة، وإدماج هذا البعد الوقائي في السياسات العامة للموارد البشرية من شأنه أن يساهم وبدرجة عالية في الحد من الحوادث المهنية وتحقيق الإستقرار التنظيمي للمنظمة.

في الجزائر وعلى الرغم من التطورات التشريعية والتنظيمية في هذا المجال لا تزال الممارسات الميدانية لهذه الوظيفة في حاجة لتفعيل أكبر وتبني سياسة وقائية شاملة.

المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية.

تُعد إدارة الموارد البشرية (Human Resources Management - HRM) وظيفة حيوية واستراتيجية داخل أي منظمة، لا سيما في السياق الجزائري الذي يشهد تحولات اقتصادية واجتماعية متسارعة، لم تعد هذه الإدارة مجرد وظيفة إدارية تقليدية تُعنى بشؤون الأفراد، بل أصبحت شريكاً أساسياً في تحقيق الأهداف التنظيمية، والمساهمة في التنمية الشاملة للمؤسسات، تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال أدوارها المتعددة، والتي يمكن تناولها من منظورين رئيسيين:

الفرع الأول: الأهمية والدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

تجاوزت إدارة الموارد البشرية الدور التشغيلي التقليدي لتتبوأ مكانة استراتيجية داخل المنظمات الحديثة، فهي لم تعد مجرد "إدارة شؤون الموظفين" بل أصبحت محركاً رئيسياً للنمو والتنافسية، تظهر هذه الأهمية الاستراتيجية في النقاط التالية:

- تحقيق الميزة التنافسية: في بيئة الأعمال المعاصرة، لم تعد الموارد المادية أو التكنولوجية وحدها كافية لخلق ميزة تنافسية مستدامة، بل أضحت رأس المال البشري الكفاء والمتحفز هو المصدر الحقيقي للتفوق. فإدارة الموارد البشرية الفعالة تضمن استقطاب أفضل الكفاءات، وتطويرها، والاحتفاظ بها، مما يمكن المؤسسة من الابتكار وتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية تفوق المنافسين، على سبيل المثال: تسعى

¹ خالد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي) دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2019، ص 308.

المؤسسات الجزائرية، سواء كانت عمومية أو خاصة، إلى بناء كوادر بشرية مؤهلة لتواكب متطلبات الاقتصاد الجديد والتفتح على الأسواق الإقليمية والدولية .

-دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة: لم تعد إدارة الموارد البشرية تعمل بمعزل عن استراتيجية المنظمة الشاملة. بل هي جزء لا يتجزأ من صياغة وتنفيذ هذه الاستراتيجيات. فمثلاً، إذا كانت استراتيجية المنظمة تهدف إلى التوسع في أسواق جديدة أو إطلاق منتجات مبتكرة، فإن إدارة الموارد البشرية تكون مسؤولة عن تحديد الاحتياجات من الكفاءات الجديدة، وتصميم برامج تدريبية لرفع مستوى الموظفين الحاليين، وتطوير أنظمة تحفيز تدعم تحقيق هذه الأهداف، يرى العديد من الباحثين الجزائريين أن ربط استراتيجية الموارد البشرية بالاستراتيجية الكلية للمؤسسة هو مفتاح النجاح في بيئة الأعمال الجزائرية المتغيرة¹.

- تخطيط الموارد البشرية الفعال: تضمن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية توافق أعداد ونوعيات الموظفين مع احتياجات المنظمة المستقبلية، يشمل ذلك تحليل الفجوات بين الكفاءات المتوفرة والمطلوبة، ووضع خطط للاستقطاب والتدريب والتطوير، هذا التخطيط يقلل من المخاطر المرتبطة بنقص الكفاءات أو زيادتها، ويضمن استمرارية الأعمال بفعالية، خاصة في قطاعات حيوية كالطاقة أو الصناعة في الجزائر.

- تطوير وتنمية رأس المال البشري: يمثل التدريب والتطوير المستمر أحد الأبعاد الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية. فمن خلال البرامج التدريبية الموجهة، يتم صقل مهارات الموظفين، وتزويدهم بالمعارف الحديثة، مما يزيد من إنتاجيتهم وقدرتهم على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والسوقية. كما تسهم هذه البرامج في بناء ثقافة التعلم المستمر داخل المؤسسة، وهو ما يعتبر ضرورة ملحة للمؤسسات الجزائرية في سعيها لتحقيق التنافسية .

- إدارة الأداء والتحفيز: تسهم إدارة الموارد البشرية في وضع أنظمة فعالة لتقييم الأداء وربطها بأنظمة مكافآت وتحفيز عادلة وشفافة، عندما يشعر الموظفون أن جهودهم تُقدّر وأن هناك مسارًا واضحًا للترقي

¹ عبد القادر دحماني، الاستراتيجية والموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، العدد 19، 2019:

والتطور، فإن ذلك ينعكس إيجابًا على دافعتهم والتزامهم، وبالتالي على الأداء الكلي للمنظمة، هذا الجانب حيوي في المؤسسات الجزائرية لتعزيز الإنتاجية والحد من ظاهرة نقص الحوافز.¹

الفرع الثاني: الأهمية والدور الاجتماعي والإنساني لإدارة الموارد البشرية.

بالإضافة إلى دورها الاستراتيجي في تحقيق الأهداف التنظيمية، تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا محوريًا في الجانب الاجتماعي والإنساني داخل المؤسسات، مما ينعكس إيجابًا على بيئة العمل وصحة الموظفين ورفاهيتهم، تبرز هذه الأهمية في النقاط التالية:

- خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة: تساهم إدارة الموارد البشرية في بناء ثقافة تنظيمية صحية تعزز التعاون والاحترام المتبادل والعدالة من خلال وضع سياسات واضحة للتعامل مع الموظفين، وحل النزاعات، وتعزيز التواصل الفعال، تخلق هذه الإدارة بيئة عمل تشجع على الإبداع والإنتاجية في الجزائر، حيث تسعى المؤسسات إلى تحديث أساليب إدارتها، أصبح التركيز على رفاهية الموظف وبيئة العمل الجذابة عاملاً مهماً للاحتفاظ بالمواهب .

- ضمان العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص: تتولى إدارة الموارد البشرية مسؤولية تطبيق مبادئ العدالة والمساواة في جميع جوانب العمل، من التوظيف والترقية إلى الأجور والمكافآت، هذا يضمن أن جميع الموظفين، بغض النظر عن خلفياتهم، يتمتعون بفرص متكافئة للنمو والتطور، يُعد هذا الجانب حيويًا في السياق الجزائري لتعزيز الشفافية ومحاربة أشكال التمييز المحتملة، بما يتماشى مع التوجهات الوطنية نحو الحوكمة الرشيدة.²

- تركيز إدارة الموارد البشرية على ضمان بيئة عمل آمنة من خلال توفير معدات الوقاية وتنظيم حملات توعوية وتطبيق معايير السلامة، وهو أمر حيوي خاصة في القطاعات الصناعية الجزائرية لحماية العمال والحفاظ على استمرارية الإنتاج.

- تنمية العلاقات الإنسانية وإدارة النزاعات: تلعب إدارة الموارد البشرية دور الوسيط في حل النزاعات بين الموظفين أو بينهم وبين الإدارة. كما تعمل على تعزيز العلاقات الإنسانية الإيجابية داخل المنظمة من

¹ نوال مرزوقي، إدارة الأداء الوظيفي كأداة لتحفيز الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، مجلة الباحث، جامعة تبسة، العدد 15، 2022، ص 110.

² سمير قريشي، العدالة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة المسيلة، العدد 6، 2019.

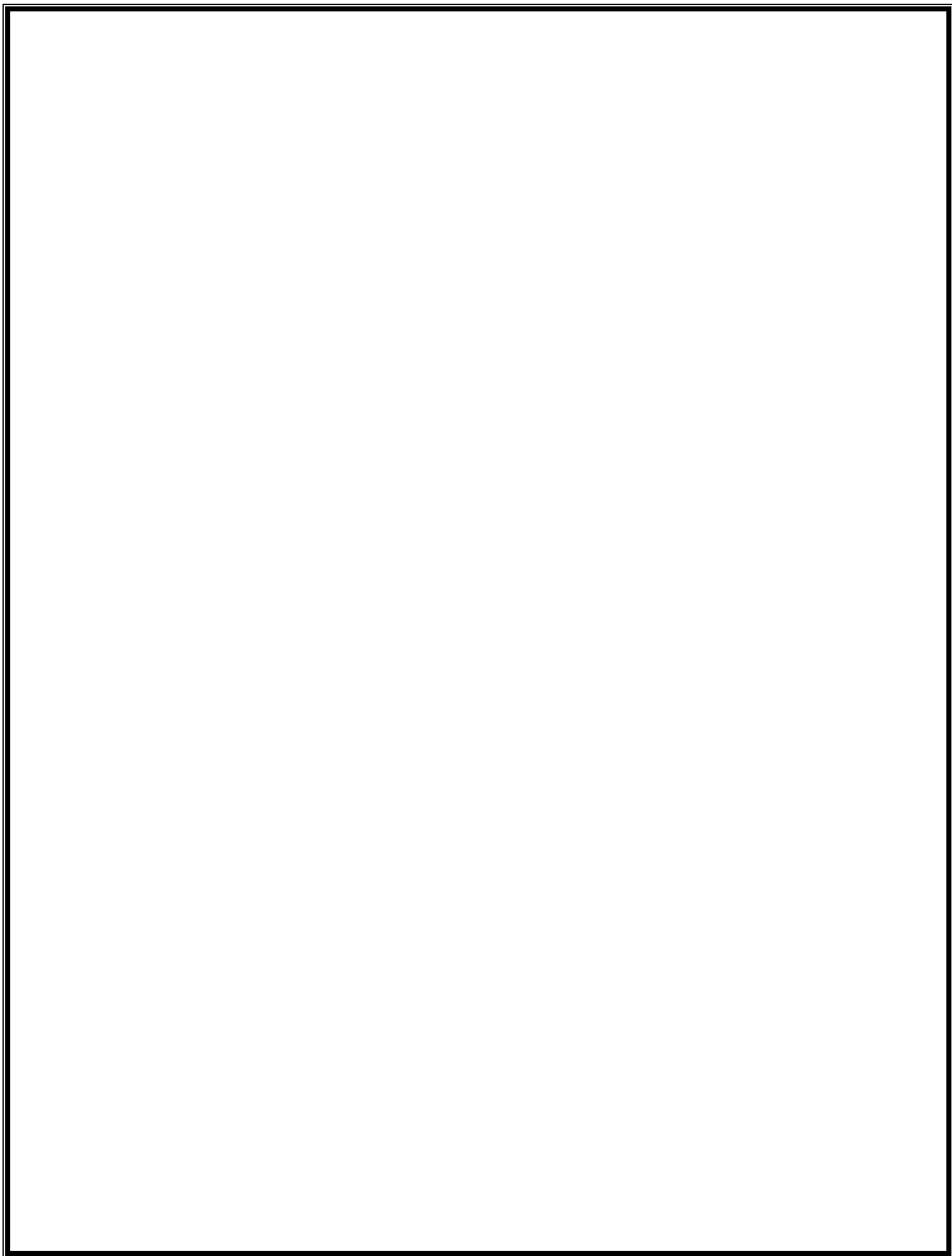
خلال الأنشطة الاجتماعية، برامج التوجيه، والتواصل الفعال هذا يسهم في بناء فريق عمل متماسك ومتعاون، ويقلل من التوترات التي قد تؤثر سلبًا على الإنتاجية.

- يعزز الاهتمام بالموظفين وحقوقهم وتطورهم شعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة، مما يقلل من تسرب الكفاءات ويزيد التزامهم بأهداف العمل، وهو أمر بالغ الأهمية للمؤسسات الجزائرية لضمان استقرارها وتراكم الخبرات على المدى الطويل.¹

¹ زهرة بوشريط، الرضا الوظيفي كأداة لتعزيز الولاء المؤسسي في المؤسسات الجزائرية، مجلة روى في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قلمة، العدد 10، سنة 2021 .

خلاصة الفصل :

تناولنا في هذا الفصل الأسس النظرية للإدارة الإلكترونية وإدارة الموارد البشرية بإعتبارهما إطارين مفاهيميين رئيسيين ترتكز عليهما إشكالية الدراسة، حيث قمنا بإستعراض ماهية الإدارة الإلكترونية إنطلاقاً من نشأتها وتطورها ثم بعد ذلك تقديم تعريف متكامل لها مع الإشارة إلى التمييز بينها وبين المفاهيم المتداخلة مثل ؛ الحكومة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية، و إدارة الأعمال الإلكترونية وهذا لتجنب أي إلتباس، كما تم تفصيل أهمية الإدارة الإلكترونية على المستويين القومي والتنظيمي، فعلى المستوى القومي تبرز أهميتها في تحسين أداء المؤسسات العامة وتعزيز الشفافية بينما على مستوى المنظمة فهي تساهم في رفع الكفاءة التقليل من التكاليف وتحسين جودة الخدمات والمبحث بتحديد عناصر الإدارة الإلكترونية الأساسية والتي تشكل البنية التحتية الوظيفية اللازمة لتطبيق نمط إداري حديث، أما المبحث الثاني فقد خصصناه لتوضيح ماهية ماهية إدارة الموارد البشرية نشأتها وتطورها عبر التاريخ، ثم بعد ذلك تقديم التعريفات متنوعة تعكس المفهوم الحيوي لإدارة الموارد البشرية بعد ثالث قمنا بتفصيل الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية مثل الإستقطاب والتدريب والتقييم بالإضافة إلى الوظائف المساعدة مثل إدارة علاقة الموظفين وإدارة سلامة المهنة والتي تضمن سير العمل بفعالية وإختتمنا ببيان أهمية هذه الإدارة مؤكداً على دورها الإستراتيجي في تحقيق الأهداف للمنظمة إلى جانب أبعادها الإحتتماعية والإنسانية التي تساهم في خلق بيئة عمل صحية ومحفزة تشكل هذه الخلفية النظرية مدخلاً أساسياً لفهم العلاقة التفاعلية بين الإدارة الإلكترونية وتحسين أداء إدارة الموارد البشرية وهي العلاقة التي يتم دراستها بشكل أعمق في الفصول اللاحقة .





الفصل الثاني :

أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين
أداء إدارة الموارد البشرية في الجزائر



أدى التطور التكنولوجي واعتماد الإدارة الإلكترونية إلى إحداث نقلة نوعية في مختلف وظائف الإدارة، لاسيما في مجال إدارة الموارد البشرية التي تعد العمود الفقري لأي مؤسسة، وفي الجزائر بدأت ملامح هذا التحول الرقمي تبرز تدريجيا ضمن محاولات تحديث الإدارة العمومية و تحسين أدائها، وهذا الفصل نتناول فيه بدراسة أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في الجزائر، وذلك من خلال مبحثين : الأول يسلط الضوء على التحول نحو إدارة الموارد البشرية إلكترونيا، أما الثاني فيعالج أهمية التحول في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية من خلال تسهيل المهام، ورفع الكفاءة وتقليص الوقت والجهد .

المبحث الأول : التحول نحو إدارة المورد البشري الإلكترونية.

أصبحت التحول نحو إدارة الموارد البشرية إلكترونية ضرورة حتمية، تملحها التغيرات التكنولوجية المتسارعة وحاجة المؤسسات إلى تطوير أنظمتها الإدارية بما يواكب متطلبات الكفاءة والسرعة والدقة، ويمثل هذا التحول خطوة إستراتيجية تهدف إلى تحسين أداء المؤسسات من خلال توظيف أدوات الإدارة الإلكترونية في تسيير مختلف جوانب الموارد البشرية.

وفي هذا الإطار نتناول في هذا المبحث مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، كما سنتطرق إلى أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية، باعتبارها وسيلة لتخزين الشفافية وتقليل تكاليف وتسهيل الوصول إلى المعلومات، ثم نسلط الضوء على مجالاتها ووظائفها الإلكترونية.

المطلب الأول : مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية و أنواعها .

تعد تكنولوجيا العمل المعتمد على الحوسبة الإلكترونية (e-work) من السمات البارزة في العصر الحديث، هذا التطور أبرز مجموعة من المفاهيم الجديدة مثل: الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني¹ (e-marketing) وإنطلاقاً من هذا السياق التكنولوجي إنتقلت العدوى لتشمل محالات إدارة الموارد البشرية حيث تبلور مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كإستجابة حتمية لمتطلبات العصر الرقمي ومن خلال هذا المطلب سوف يتم تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مع التطرق لمزاياها وأبعادها.

الفرع الأول : تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

شهدت إدارة الموارد البشرية تطوراً ملحوظاً في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة مما أدى إلى نشوء مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتي تعد أسلوباً حديثاً من أساليب الإدارة الذي يعتمد على توظيف التقنيات الرقمية لتجسيد مختلف وظائف الموارد البشرية، وقد تنوعت وتعددت التعاريف التي تناولت هذا المفهوم في مختلف الأبحاث العلمية، حيث يعرفه parry et al، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأنها إستخدام التكنولوجيا في وظائف إدارة الموارد البشرية².

¹ مصطفى كولار وآخرون، المرجع السابق، ص 93 .

² فرخة ليندة، دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات (دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج ، جبل) أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016-2017، ص 70.

ويعرفها Ruel et al بأنها الإتصال عن طريق التكنولوجيا الموجهة من خلال الشبكات بين المنظمة والعاملين فيها بما يتعلق بإدارة الموارد البشرية.

كما يعرفها " wyaatt بأنها تطبيق أي تكنولوجيا تمكن المدراء والعاملين من الدخول المباشر إلى إدارة الموارد البشرية وخدمة المنظمة الأخرى من أجل الإتصال، تقييم الأداء إدارة الفرق وإدارة المعرفة والتعليم وكذا لأغراض إدارية أخرى¹.

فالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعد طريقة لتنفيذ استراتيجيات وإجراءات وسياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات من خلال الدعم الموجه والمباشر معتمدين في ذلك على تقنيات الويب .

كما عرفت أيضاً من طرف هو بكنز برايان بأنها التطبيق المتميز لمختلف التقنيات التي تعتمد على شبكة الأنترنت في تنظيم الموارد البشرية، والذي يساهم من خلال بعض التغييرات التنظيمية في جعل إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع، وكذا توفير الفرص لإدارة تلك المعلومات².

أما فريد النجار يعرفها بأنها " التطبيق العملي لإستراتيجيات وسياسات وممارسات المنظمة في الموارد البشرية عن طريق الدعم الموجه والإستغلال الكامل لقنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية والدولية فهي طريقة لأداء وظائف³ (HRM) .

وتعرف أيضاً من طرف Fabrem et Autce بأنها: " تعني اللجوء لتكنولوجيا المعلومات والإتصال لتحسين إجراءات الموارد البشرية للخطوات التي تميز حياة الموظف: التوظيف، التسيير الإجتماعي العطل .. الرواتب وتسيير الكفاءات (المسار المهني .. التدريب .. رحيل الموظف .. التقاعد وغير ذلك)⁴ .

كما يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأنها القيام بمجموعة من الجهود المعتمدة

¹ نور الإسلام غدار، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالجامعات الجزائرية الآفاق والتحديات (الإدارة الإلكترونية في الجامعة الجزائرية) إشراف: د، منال قدواح، ط01، ألفا للوثائق، عمان، الأردن ، 2022، ص 265.

² يشير عبد الحميد، صورية بوطرفة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية، حالة المديرية العامة للإتصالات الجزائر بولاية تبسة، مجلة الأبحاث الإقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 03، السنة 2021، ص 04.

³ فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الناشر الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 93.

⁴ fabre Met Autre , " Equipes RH acteurs de la stratégie , L'e -RH . made ou révolution ? » disponible sur < <https://calameo.com> > , téléchargé le 01/05/2025 , p 66

على شبكة المعلومات لإدارة شؤون العاملين اعتماداً على الحاسب الآلي، سعياً لتخفيف حدة المشاكل الناجمة عن الأعمال الإدارية يهدف تحقيق الكفاءة و الفاعلية في الأداء¹.

بالإضافة إلى التعريف السابقة يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بحسب منظور strohmeir بأنها التخطيط والتنفيذ وتطبيق تكنولوجيا المعلومات لكل الشبكات لدعم التفاعل والتسويق بين مختلف الفاعلين في مختلف الأنشطة المرتبطة بالموارد البشرية².

لذا نجد أن هذا التعريف يتناول عدة جوانب مهمة من الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إذ نجدها في البداية تستخدم تكنولوجيا المعلومات من خلال أسلوبين، الأول هو ضرورة التكنولوجيا لربط الجهات الفاعلة المفصولة مكانياً و تمكين التفاعل بينهم بغض النظر عن تواجدهم في نفس المكان أو في قارات مختلفة، أي أن التكنولوجيا بمثابة الرابط والوسيط لتحقيق التواصل بينهم، أما الثاني فمن خلاله تدعم التكنولوجيا العناصر الفاعلة جزئياً وأحياناً كلياً في تنفيذ أنشطة الموارد البشرية وبالتالي فإن تكنولوجيا المعلومات يبرز دورها كأداة لتحقيق المهام اعتماداً على التخطيط وبطريقة منهجية ومتوقعة لتطبيق مختلف المعلومات التكنولوجية³.

"تعني أيضاً الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية المدمجة بتكنولوجيا لإتصالات، وأنظمة المعلومات والإعتماد على الحاسوب والإنترنت في ممارسة هذه الوظائف وكذلك إستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة وذلك من خلال إستخدام كافة التقنيات الإدارية الحديثة وإستعمال شبكات الإتصال في إنجاز العمليات الإدارية، تخطيط، توجيه، ... حتى تتمكن إدارة الموارد البشرية بأقل وقت وجهد ممكن"⁴.

¹ مصطفى كولار وآخرون، المرجع السابق، ص 94

² strohmeir.s , Human Resource Management Review Volume 17 , issue 1, 2007 , p 19

³ فرخة ليندة، المرجع السابق، ص 71.

⁴ مصطفى كولار وآخرون، المرجع السابق، ص 95.

ومن جانب آخر يعرفها أحمد الكردي: بأنها منهجية إدارية حديثة تقوم على الإستيعاب والإستخدام الواعي للتقنية المعلومات والاتصالات وذلك لممارسة مختلف الوظائف الأساسية بغرض إدارة وتنمية الموارد البشرية، فهي أسلوب جديد في الممارسة الإدارية ويعتمد معطيات العصر بمتغيراتها السريعة من خلال إستيعاب التكنولوجيات المتجددة وتطبيق آلياته الفاعلة بإستثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنفيذ الوظائف إذ فالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تقوم على الإستيعاب والإستخدام الواعي بما يناسب من تكنولوجيا المعلومات لإدارة وتنمية الموارد البشرية¹.

وتعرف أيضاً بأنها " ذلك التكامل بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات التي تخلق قيمة للإدارة وللموظفين من جهة أخرى في المؤسسات الإدارية " ².

لذا يمكن إعتبارها المظلة التي تغطي كل الآليات والمضامين الممكنة للتعامل بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات بهدف خلق القيمة للموظفين والإدارة الموجودة في المنظمات³.

فمن خلال هذه التعاريف فإن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لا تقتصر على الجانب التقني فقط، بل تمتد لتشمل أبعاد تنظيمية وإستراتيجية تسعى من خلالها لتحسين فعالية العمليات الإدارية وتحقيق التوافق مع متطلبات البيئة الرقمية الحديثة .

¹ أحمد الكردي، إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، [http:// www.kenanaonline.com](http://www.kenanaonline.com) تم الإطلاع عليه 1ماي 2025 على الساعة 13:37.

² وهيبه جليل. منير نوري، نظام الإدارة الإلكترونية ودوره في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع التربية، مجلة إليزا للبحوث والدراسات، المجلد 06، العدد 01، 2021، ص 566

³ مراد أحمد، المرجع السابق، ص 156.

الفرع الثاني : أنواع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ومزاياها .

تعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تحولاً إستراتيجياً في كيفية إدارة العنصر البشري داخل المؤسسات معتمدة في ذلك على التقنيات الرقمية لتعزيز الكفاءة والفاعلية وسعياً منها لتجسيد أبعادها، وهو، ما تناولته وحددته مختلف الأدبيات المتخصصة كما بينت مزاياها وأنواعها .

أولاً : أنواع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية .

معظم الأبحاث التي تناولت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من حيث أنواعها قسمتها إلى ثلاث أنواع

1. الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية التشغيلية :

تهتم الإدارة التشغيلية للموارد البشرية المتعلقة بتسجيل بيانات الموظفين ورواتبهم وإيجازاتهم، وبالتالي فإنه عند تجسيد الإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية بالمؤسسات فإنها تعمل على التقليل من العمليات الروتينية اليومية.

وتتعلق إدارة الموارد البشرية التشغيلية بالأنشطة الأساسية للموارد البشرية في المجال الإداري كالتركيز على الرواتب الإدارية وكل ما يخص العاملين بالمنظمة، فتخفيض التكاليف وزيادة الفاعلية فؤ التنظيم هما الهدفان الرئيسيان للمنظمة كما أن هذا المستوى يمكن العاملين بالعمل على تحديث بياناتهم بأنفسهم من خلال الموقع الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية، ثم تقوم الإدارة بالتحديث البيانات نيابة عنهم وتعرف إدارة الموارد البشرية للإدارة الإلكترونية وذلك من خلال أداء العمليات على نحو أكثر كفاءة وفاعلية بالإضافة إلى إزالة القيود والتعقيدات الإدارية¹.

إذا فالمبتغى الرئيسي منها هو التقليل من الأخطاء وتسريع العمليات وتوفير الوقت والجهد، حيث تشير بعض الدراسات إلى أن البعد التشغيلي لهذا النوع يمثل الأساس الذي تبنى عليه الأنواع الأخرى للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية .

¹ مفرج تراحيب خالد عبد المطيري، المرجع السابق، ص 1212.

2. الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية العلائقية :

يتعلق هذا النوع بتعزيز التفاعل والتواصل بين الإدارة والموظفين، وكذا بين الموظفين أنفسهم اعتماداً على استخدام الأنظمة الإلكترونية " وتركز على أنشطة الموارد البشرية التي تدعم العلاقة المتبادلة بين قسم الموارد البشرية والإدارات الأخرى داخل المنظمة وخارجها إذ تعتبر وسيلة للتفاعل والتواصل بين الموظفين المرتبطين بالتنظيم " ¹ فمن خلال هذا النوع يتم بناء علاقات عمل إيجابية تعزز الرضا الوظيفي وتسهم في تحسين بيئة العمل الإداري .

" فالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية العلائقية تهدف إلى تحسين العلاقات مع أصحاب العمل في المصلحة وتقديم الخدمات الإدارية الإلكترونية للموارد البشرية، وهي تهتم بالنشاطات إدارة الموارد البشرية الأكثر تقدماً، وتركيز هنا ليس على الإدارة ولكن على أدوات الموارد البشرية التي تدعم العمليات الأساسية مثل التوظيف واختيار الموظفين الجدد، التدريب وتقييم الأداء وإدارة المسار المهني والمكافآت " وهذا اعتماداً على شبكة المعلومات ².

3. الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية التحويلية :

تعد الإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية أحد الأنواع الثلاثة لإدارة الإلكترونية إلى جانب كل من التشغيلية والعلائقية وهي تهتم بتحويل العمليات الإدارية التقليدية إلى أعمال استراتيجية قائمة على التكنولوجيا.

حيث تعتبر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية " أكثر الأنواع تعقيداً لكونها تتعلق بالأنشطة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية مثل عملية التغيير التنظيمي وإعادة التوجيه الإستراتيجي وإعادة الكفاءات وإدارة المعرفة الإستراتيجية " ³.

¹ حسن مراد صلاح الجبوري، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها في خدمة الجودة التعليمية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، في علوم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، العراق، 2021، ص 46.

² فرخة ليندة، المرجع السابق، ص 73.

³ حسين مراد صلاح الجبوري، المرجع السابق، ص 46.

من جانب آخر هناك من يرى أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التحويلية تتعامل مع مختلف أنشطة وأعمال الموارد البشرية الإستراتيجية مثل إدارة المواهب والسياسات الترويجية لإعادة التوجيه الإستراتيجي، كما يمكن للمؤسسات أن تخطط لتنفيذ سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من خلال مختلف المستويات لتحقيق أهدافها،¹ وفي الاتجاه نفسه يرى كل من عبد الحكيم أحمد وأحمد سليمان السعيد "أن إدارة الموارد البشرية التحويلية تتعلق بالأنشطة ذات الطابع الإستراتيجي مثل إعادة التوجيه الإستراتيجي وإدارة الميزة التنافسية الإستراتيجية وإدارة المعرفة الإستراتيجية من خلال إدارة الكفاءة الإستراتيجية، كما أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التحويلية تؤدي إلى إيجاد قوى عاملة جاهزة للتغيير من خلال دمج مجموعة متكاملة من الأدوات القائمة على شبكة الويب والتي تمكن قوى العمل من التطوير تماشياً مع الخيارات الإستراتيجية للمنظمة " ² .

إذاً فهي عبارة عن أنشطة وممارسات التي تعمل على جعل أنشطة الموارد البشرية ذات طابع إستراتيجي في إدارة الأعمال الإدارية " وعليه ينظر للمستوى الأعلى لإدارة الموارد البشرية بتحويلها من تبادلية إلى تحويلية حيث تحد من مهامها التشغيلية وتوجهها نحو المزيد من المبادرات الإستراتيجية " ³ .

كما أن الإدارة الإلكترونية التحويلية تتطلب أشخاص وقادة متعددي المهارات بحيث تكون لهم القدرة على مواكبة التطورات والتحديات وهو ما يظهر على مدى أهمية أن يمتلك الإداريون البشريون في إدارة الموارد البشرية والإلكترونية مهارات متعددة تقنية وإلكترونية تساهم في رفع مستوى أداء المؤسسة وتحقيقها لتميز الإستراتيجي ⁴ .

بناءً على ما تقدم ذكره يتبين لنا من خلال هذه الأنواع أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لا تقتصر على تحسين الكفاءة التشغيلية فحسب بل تمتد لتشمل تعزيز العلاقات داخل المؤسسة والمساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية .

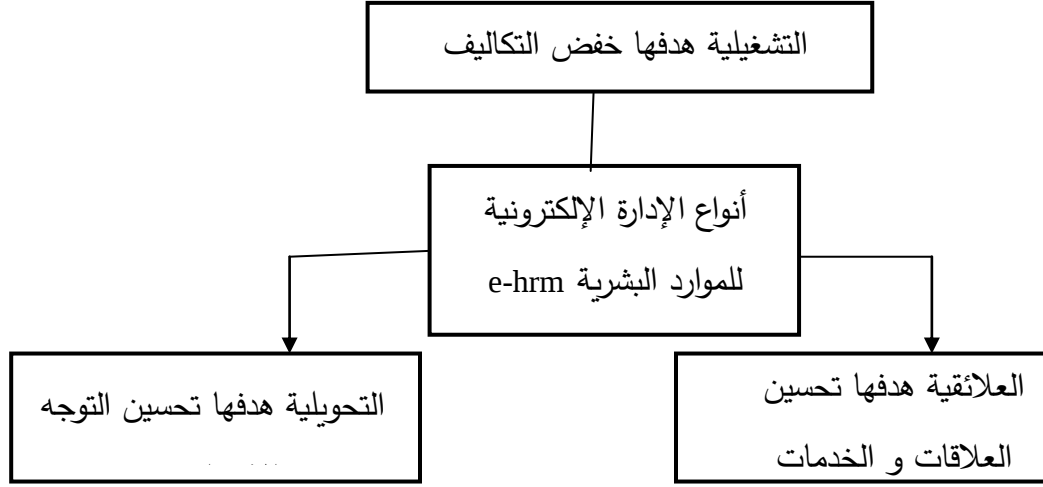
¹ مفرج تراحيب خالد عيد المطيري، المرجع السابق، ص 1212.

² أحمد سليمان السعيد و عبد الحكيم أحمد ربيع نجم، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 41، العدد 04، 2017، ص 06.

³ أحمد سلمان السعيد وعبد الحكيم أحمد، المرجع نفسه، ص 06.

⁴ أحمد قاسم محمد المحمود، أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي، رسالة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2024، ص 26.

الشكل رقم 10: أنواع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية



المصدر: حسين مراد صلال الجبوري، ص 47

ثانيا : مزايا الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

تعتبر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (E-HRM) تحولاً إستراتيجياً في كيفية إدارة العنصر البشري داخل المؤسسات مستعملة في ذلك مختلف التقنيات الرقمية لتعزيز الكفاءة والفعالية وتحسين جودة الخدمات الإدارية ، ويمكن حصر أبرز مزايا هذه الإدارة في النقاط التالية:

1 رفع الكفاءة التشغيلية حيث أن الأنظمة الإلكترونية تسمح بإنجاز وإستكمال العديد من الوظائف الروتينية مثل إدارة الرواتب والحضور والإجازات، مما يساعد على التقليل من بذل الجهد ويساهم في تجنب الأخطاء البشرية¹.

2 تحقيق الشفافية والمساءلة وذلك من خلال توثيق كافة المعاملات في قواعد بيانات مركزية يسهل الرجوع إليها، مما يعزز القدرة الرقابية للإدارة من جهة ويوفر لها مجال أوسع للتحليل وإتخاذ الإجراءات المناسبة من جهة أخرى .

¹ عنتر بن مرزوق وآخرون، إدارة الموارد البشرية في مصر الإدارة الإلكترونية، د.ط، مركز الكتاب الأكاديمي-عمان- الأردن، السنة

3 وكذلك من مزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية "ربط قواعد البيانات المختلفة داخل إدارة الموارد البشرية مع بعضها مثل برمجيات الأجور وبرمجيات الأداء وإتاحتها على موقع الأنترنت لكل من العاملين والمديرين، وكذلك كتابة التقارير الفورية على العاملين في المؤسسات من خلال بوابتها على الأنترنت باستخدام المعايير الرسمية مما يوفر للمديرين فرصة إتخاذ قرارات موضوعية"¹.

كما أنها تسهل إنجاز مختلف المعاملات الإدارية مع الدقة والموضوعية داخل المؤسسات، وتبسيط إجراءات الإتصال بين دوائر المؤسسة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخلياً وخارجياً².

بالتالي فهي تدعم عملية إتخاذ القرارات، حيث تمكن الإدارة الإلكترونية من تحليل البيانات المتعلقة بالموارد البشرية بطرق أكثر دقة وسرعة، وهو ما يزود ويساعد المسؤولين على إتخاذ القرار من خلال مؤشرات نوعية وواقعية تدعم التخطيط الإستراتيجي.³

فهي تعتبر أكبر دعم للإدارة عبر أقسام الشركة والمؤسسة عبر تعزيز قنوات الإتصال الداخلي كان أو الخارجي وذلك بخلق قنوات رقمية للتواصل بين الإدارة والعاملين مما ينتج عنه رضا العاملين والموظفين و يساهم في تقليل النفقات الإدارية⁴.

¹ فرخة ليندة، المرجع السابق، ص73 .

² بوبكر عبد القادر وقديرة فوزية، أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة حالة مصلحة الحالة المدنية بلدية بنر مراد رايس)، مجلة البشائر الإقتصادية، المجلد 07، العدد 01، سنة 2021، ص373.

³ عنتر بن مرزوق وآخرون، المرجع السابق، ص 67.

⁴ مصطفى كولار وآخرون، المرجع السابق، ص 102.

المطلب الثاني : أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية .

إن تركيز إدارة الموارد البشرية معظم إهتمامها وجهودها نحو تحقيق النتائج المرجوة من جعلها ضرورة حتمية للمؤسسات نحو التطور والتميز، لذا نسعى من خلال هذا المطلب إلى إبراز الأهداف الأساسية والأهمية المتزايدة لإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الكفاءة والفاعلية وتعزيز أداء الموظفين في المؤسسات.

الفرع الأول : أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية .

تعد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية واحدة من أحدث الموضوعات التي تم إنشاؤها لتحسين الإجراءات لتشغيل وظائف الموارد البشرية بشكل أسرع وخفض التكاليف والتحرر من القيود الإدارية ومواكبتها للتغيرات في بيئة الأعمال ومن تلك الأهداف :

- زيادة التركيز على القضايا الإستراتيجية.
- زيادة مرونة الإجراءات والممارسات.
- زيادة كفاءة إدارة الموارد البشرية .
- تقليل التكاليف نحو خدمة الإدارة والموظفين ¹.
- تحقيق مكتسباتها من خلال تحويل أنظمتها من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني.
- إلغاء عامل المكان والزمان وتأكيد على مبدأ الجودة الشاملة .
- تحقيق السرعة في إنجاز العمل وبأقل التكاليف.
- الحفاظ على حقوق العاملين عن طريق تنمية روح الإبداع والإبتكار .
- الحفاظ على أمن وسرية المعلومات والحد من مخاطر فقدها ².

¹ نور الإسلام غدار، المرجع السابق، ص 266.

² بدر بن مبارك بن صالح الميمني، تأثير التحولات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف الجودة الشاملة، مجلة الإلكترونية الشاملة، العدد 42، 2021، ص 17.

كما يبرز البروفيسور (stefan Strohmeier) في مقال له أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وذلك بالسعي لتحسين الكفاءة التشغيلية اعتماداً على رقمنة العمليات الروتينية مثل التوظيف وإدارة الأداء والتدريب مما يقلل من الوقت والجهد المبذولين ويزيد من دقة العمليات، وتهدف أيضاً لتعزيز الشفافية والمسائلة من خلال الأنظمة الإلكترونية التي تمكن من تتبع جميع الأنشطة والقرارات المتعلقة بالموارد البشرية، كما أنها تهدف إلى توفير منصات تفاعلية للموظفين للوصول إلى معلوماته الشخصية والمتعلقة بمسارهم المهني مما يعزز الرضا والاندماج المهني¹.

وكذلك تسعى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى تحقيق جملة من الأهداف كما أشار لها العديد من الباحثين، والتي تتمثل في إتاحة الفرصة للموارد البشرية في خلق آفاق جديدة للمساهمة بزيادة الكفاءة التنظيمية من خلال الإستثمار في إدارة المعرفة، ورفع القدرة، ورفع القدرة التنافسية بتحسين الموارد البشرية وخفض التكاليف ورفع المستوى المعاملات اعتماداً على شبكة معلومات الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من استخدام الملفات الورقية وعمليات الطباعة، وكذلك الرفع من مستوى الكفاءة الموظفين عن طريق إتاحة المعلومات وتوفيرها في أي وقت وأي مكان².

وفقاً ل (Zllik vaceel) فإن أهداف (E-HRm) تشمل :

- التركيز على الأسئلة والقضايا الإستراتيجية.

- التكيف مع التغيرات الإستراتيجي.

- رفع الكفاءة وفعالية العمليات.

- تحسين جودة الخدمات المقدمة³.

¹ Stefan strohmeiet ,op.cit , p.p 19 . 37.

² محمود علي محمود الخطيب، المرجع السابق، ص 93.

³ Hosseini seyed abdotasou et Nematallabi khalil ,E letronic human Resources Management and the effectivieness of human Resources, vol 2, N03, 2013, P.P 1812 -1819.

ويعتبر ارتفاع معدلات التعليم وتغير نوعية العمل المطلوبة من أهم أسباب التوجيه نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وذلك لتحقيق الأهداف الأساسية التالية :

- تسهيل أداء وظائف إدارة الموارد البشرية .
- رفع معدلات الأداء والإنتاجية في المؤسسة .
- تنمية وتطوير العلاقات العمل وإرضاء العاملين .
- تحسين المؤسسة أمام المتعاملين والجمهور .
- تخفيض تكلفة العمالة والنفقات الإدارية .
- تشجيع الموظفين على إختيار المهارات الجديدة التي تحتاجها الإدارات والمؤسسات.
- تطوير الموارد البشرية من خلال توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب بأكثر فعالية.
- المرونة والإستجابة بشكل أفضل لمتغيرات السوق¹.
- محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية ورفع مستوى العملية الرقابية .

الفرع الثاني : أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية :

في ظل التوجهات الحديثة نحو الرقمنة تكتسي الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أهمية بالغة للمؤسسات العمومية والخاصة لذا سنتناول من خلال هذا الفرع لأهمية الجوهرية للإدارة الإلكترونية، حيث أنها تعد نمط جديد من الفكر و الممارسة الإدارية ويطبق آليات فعالة ويستثمر آليات تكنولوجيا المعلومات والإتصال في أداء الوظائف الموارد البشرية وتتجلى هذه الأهمية في :

- تبني مفاهيم الإدارة الإستراتيجية من حيث وضوح الرؤية والرسالة الأساسية للمؤسسة والتعامل الإيجابي مع المحيط الداخلي والخارجي والعمل على تجسيد الأهداف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

¹ بوزورين فيروز ، متطلبات ومعوقات التحول إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الجزائر، مجلة التنمية والإدارة الموارد البشرية، بحوث ودراسات، المجلد 09، العدد 01، 2020، ص 403 -404.

- التعامل الفوري والإيجابي مع التحولات في سوق العمل والتعامل مع التعديل في أساليب وخطط الإستقطاب والإختيار بما يتوافق مع مختلف التحولات.
- وتتجلى أهميتها في تسيير التعلم والإستثمار الخبرات المكتسبة على مستوى الموارد البشرية وتوظيفها في تنمية الإمكانات وقدرات المؤسسات من خلال مفهوم إدارة المعرفة بأبعادها الثلاثة : توليد المعرفة، تطبيق المعرفة، ونشر المعرفة.
- كما أنه بفضل (E_ RHM) تسهل عملية الولوج لسوق العمل العالمي بحثاً عن الموارد البشرية الأفضل¹.
- للنظم الإلكترونية أهمية كبيرة في تأمين البيانات الحساسة وتحديد المستويات للوصول إليها، مما يحفظ خصوصية المعلومات الوظيفية ويقلل من مخاطر التلاعب بها وتسريبها². وذلك بالاعتماد على تكنولوجيات المعلومات والاتصال خاصة منها شبكات (الإنترنت والإنترنت) والتطبيقات الناجمة عنها كالبريد الإلكتروني وغيرها.
- وهناك من الباحثين من يرى بأن أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تتمثل في زيادة الحاجة للعاملين بسبب سهولة المنافسة والبحث عن وظائف بديلة وإستخدام أو إعتماد مؤسسات على البوابات الإلكترونية لزيادة مراكزها التنافسية والإنتاجية الكمية والنوعية .
- وكذلك ربط قواعد البيانات المختلفة داخل الإدارة مع بعضها مثل: برمجيات الأجور، وبرمجيات الأداء وإتاحتها على موقع الأنترنت لكل من العاملين والمديرين .
- كتابة التقارير الفورية عن العاملين من خلال البوابة الإلكترونية للمؤسسة بإستخدام المعايير المعتمدة مما يوفر للمديرين ومسؤولي المؤسسات إتخاذ قرارات موضوعية³.
- وتتنوع أهميتها بناءً على التطبيقات المستخدمة لأنظمة معلومات الموارد البشرية وحسب تقرير أجرى على

¹ مراد أحمد، المرجع السابق، ص 159 .

² Hosseini seyyed abdorassoul et Nematollah Khalil , op.cit , P19 -P37

³ حغام سعاد وآخرون، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية، دراسة ميدانية للمصلحة البيومترية لمجموعة من البلديات، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 08، العدد 01، (ج1)، شهر أفريل 2022، ص 47 - 48.

أكبر المؤسسات البريطانية والذي إستغرق مدة ثلاث سنوات (2003 - 2006)، فمن خلال هذا التقرير ظهرت هذه الأهمية في المجالات التالية :

- تحسين جودة توفر المعلومات 91 %

- تحسين توفر سرعة المعلومات 81 %

- تحسين الخدمات المقدمة للموظفين بنسبة 56 %

- تخفيف التكاليف والنفقات بنسبة 35 %

وبالتالي فإن إستخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية له الأثر الفاعل في العمل على خفض التكاليف الإدارية التي تتجم عن مختلف المعاملات مع الأفراد، كالتقليل عن فترة الإستقطاب والتعيين، وزيادة تفاعل الأفراد مع الأنشطة الموارد البشرية مثل تحديد حزمة المنافع والتعويضات والتدريب من خلال الأنترنت وغيرها من المنافع التي ترتبط بمعظم وظائف إدارة الموارد البشرية¹.

وبالتالي تحصل المؤسسة على منافع عديدة من إستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (E-HRM) وتتنوع هذه المنافع بين منافع عظيمة الأثر، ومنافع عادية الأثر:

1- منافع جيدة الأثر :

- تقليل التكاليف عن طريق إتمام عمليات وأنشطة الموارد البشرية .
- التقليل من تكاليف التصحيح وذلك بتحسين دقة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية .
- التخفيف من تكاليف طباعة ونشر المعلومات عن طريق إتاحة الوصول إليها مباشرة.
- الرفع من إنتاجية الموظف من خلال إتاحة الفرص للوصول للمعلومات في أي وقت ومكان.
- خفض من تكاليف إدخال البيانات والبحث عنها عن طريق خدمات الموظفين والمدراء الذاتية .

- زيادة موضوعية وكفاءة إتخاذ القرارات وذلك إعتتماداً على التحليل المطور للمعلومات الموارد البشرية.
- إستخدام واجهة خدمات الموارد البشرية لتقليل متطلبات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

2-منافع عادية الآثر :

- إتاحة المعالجة الفورية للمعلومات المؤدية لتخفيض الدورة الزمنية .
- تحسين جودة الخدمات للموارد البشرية والوصول للمعلومات الأمر الذي يخلق نوع من الاندماج والرضا لدى الموظفين .
- إن الإعتتماد على (E-RHM) يعتبر بمثابة السماح للإدارة الموارد البشرية لأن تتحول إلى شريك إستراتيجي للمؤسسة².
- وبناءً على ما سبق ذكره في هذا المطلب فإن أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تكمن في مساهمتها الفعالة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وتطوير المورد البشري بشكل مستدام.

¹ مصطفى كولار وآخرون، المرجع السابق، ص 144_145.

² مراد أحمد، المرجع السابق، ص 161

المطلب الثالث : مجالات ووظائف إدارة الموارد البشرية إلكترونياً .

عرفت إدارة الموارد البشرية تحولاً جذرياً بفضل التقدم التكنولوجي، وذلك من خلال إعتمادها المتزايد على النظم الرقمية في أداء مهامها ووظائفها، وهذا التحول الذي زاد في رفع كفاءة الأداء وتسهيل الوصول إلى المعلومات وإتخاذ القرارات الموضوعية، وفي هذا السياق يبرز تساؤل هام حول مجالات والوظائف الأساسية التي يمكن إدارتها بكفاءة وفعالية عبر الأنظمة الإلكترونية وهو ما نتناوله بالتفصيل من خلال هذا المطلب .

الفرع الأول : مجالات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً.

يؤدي إعتتماد نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (E_HRM) إلى مواجهة عدة تحديات من أبرزها إزالة فواصل بين قسم الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، وتعزيز دور إستخدام تطبيقات هذا النظام داخل المؤسسة ويساهم ذلك في إعادة التعريف بوظيفة الموارد البشرية وفقاً للمفهوم الحديث من خلال تحويل إهتمامه نحو تقديم خدمات موجهة للموظفين، وتتمثل هذه الخدمات في أربعة مجالات رئيسية : إدارة الأفراد، تقديم الخدمات الأساسية، التحفيز والتواصل مع الموظفين، تسيير التعاون والتكوين، التواصل مع الموظفين وتحفيزهم¹.

هذه مجالات قد تتداخل معاً في الحياة العلمية اليومية، غير أن الحلول المبرمجة لكل منها قد تختلف تماماً، حيث أن إستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنفيذ الوظائف والمعاملات الخاصة بإدارة البشرية لا يعني بالضرورة تقديم برامج التكوين عبر شبكات الأنترنت أو العكس، وشكل التالي يوضح هذه المجالات الأربعة².

المجالات الأساسية لنظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

- تقديم الخدمات الأساسية وإدارة المعلومات الشخصية.

- إدارة الأفراد بفعالية أكبر .

¹ فقاير فيصل، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المنظمة، مدخل نظري، مجلة الإقتصاد والبيئة، المجلد 03، العدد02، 2020 ، ص 135.

² مصطفى كولار وآخرون، مرجع سابق، ص 150.

- تسهيل التعاون والتدريب والتفاعل والمشاركة ونشر المعلومات.

- التواصل مع الموظفين وتحفيزهم وإدارة المزايا الوظيفية¹.

1-تقديم الخدمات الأساسية إلكترونياً :

ويقصد بذلك إستخدام أنظمة وتقنيات المعلومات في تسيير المعاملات التقليدية الخاصة بالموظفين، وكل ما تعلق بإدارة معلوماتهم الشخصية من خلال تسيير بياناتهم ذاتياً دون الحاجة إلى التوجه لإدارة الموارد البشرية، وهو ما يعزز من رضا الموظفين، ويقلل من زمن المعالجة ويزيد من الشفافية داخل المؤسسة .

2-إدارة الأفراد بفعالية أكبر :

وتشير هذه الجزئية إلى إستخدام الأدوات الرقمية والأنظمة الذكية في إدارة دورة حياة الموظف داخل المؤسسة من التوظيف إلى الترقيم والتقييم الأداء حتى مغادرة العمل، حيث تعمل الإدارة الإلكترونية على تعزيز الرقابة على الأداء، وحسب توزيع المهام مما يمكن المسؤولين من إتخاذ قرارات مبنية على بيانات وتحليلات دقيقة وهو ما ينتج عنها إتخاذ قرارات موضوعية².

3-تسهيل التعاون والتدريب :

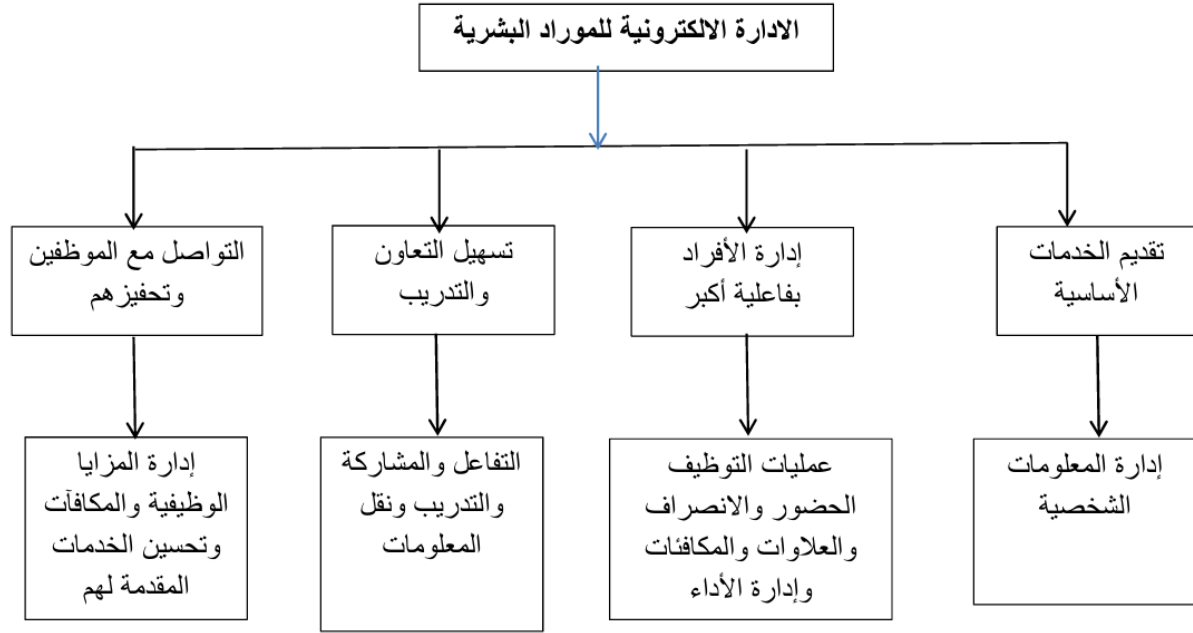
وذلك من خلال منصات التعليم الإلكتروني وأنظمة التواصل الداخلي أصبح التدريب متاحا في أي وقت ومكان، وهو ما يمنح الموظفين حرية تطوير مهاراتهم الذاتية، كما تشجع هذه الوسائط على التعاون بين الأفراد داخل المؤسسة.

وقد وضحت تجارب داخل المؤسسات الجزائرية على غرار بريد الجزائر إعتماد التدريب الإلكتروني ودوره في تنمية قدرات الموظف .

¹ بريان هويكنز، جيمس ماركهام، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ترجمة خالد العامري، د.ط ، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص21.

² بوبكر عبد القادر، تدريب الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية والتحديات التي تواجهها (مؤسسة بريد الجزائر)، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص موارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة، 2022-2023، ص 114-118.

الشكل رقم 11: يوضح مجالات الإدارة الإلكترونية e-HRM للموارد البشرية.



المصدر : بريان هويكنز، جيمس ماركهام، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ترجمة خالد العامري، د.ط، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص23.

4-تواصل مع الموظفين وتحفيزهم :

تؤدي منصات الإدارة الإلكترونية دوراً محورياً في تحسين آليات التواصل بين الإدارة والموظفين، فأنظمة البريد الداخلي والإعلانات الإلكترونية تشعر الموظف أنه جزء من العملية التنظيمية، حيث أثبتت بعض الدراسات الجزائرية أن تعزيز هذا النوع من التواصل الرقمي يساهم في رفع من معنويات الموظفين ويزيد في مستويات الاندماج والتحفيز مع الأداء¹.

-إن الأنظمة الإلكترونية المختلفة ممكن أن تدعم كافة وظائف إدارة الموارد البشرية في كافة المجالات، ويوضح الجدول التالي الإمكانيات التي من الممكن توفيرها من خلال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية .

¹ جغام سعاد وآخرون، المرجع السابق، ص 121.

جدول رقم 01 : يوضح مجالات التي يمكن توفيرها من خلال : E-HRM

الرقم	وظيفة إدارة الموارد البشرية	الاستخدامات المحتملة للتكنولوجيا
1	التطوير وإدارة الأداء	- التعليم الإلكتروني - تقييم الأداء من خلال الإنترنت - تحديد الاحتياجات التكوينية
2	التزويد	- الاستقطاب والاختيار من خلال الإنترنت - التخطيط والتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية
3	العلاقات بين الموظفين والاتصالات	- الإنترنت - مراكز الخدمات المشتركة - تطوير فرق العمل
4	معلومات الموارد البشرية والمحاسبية	- خدمات المدراء والموظفين الذاتية - قياس رأس المال البشري
5	الاحتفاظ بالموظف ومكافأته	- الأجور - المكافآت والحوافز - الخدمات الذاتية للموظفين - مراجعة البيانات المالية والمكافآت - إدارة المنافع

Source: Emma Parry, Shaun Tyson, Doone Selbie, Ray Leighton, HR and Technology: Impact and Advantages, www.cipd.co.uk, 2007, P3.

وقد يكون هناك العديد من التطبيقات الخاصة بكل مجال من هذه المجالات غير أنها قد لا تكون ملائمة لجميع المؤسسات، كما أن هناك من المؤسسات الكبرى التي لا تحتاج إلى استخدام معظم التطبيقات المتاحة، حيث أنها قد تلجأ حسب إمكانياتها إلى موردي التطبيقات الإدارية التطبيقات الإستراتيجية فالتطبيقات الإدارية تعني تلك المهام التي تساهم في تكملة الأعمال الروتينية، وتساعد في كثير من الأحيان على تطوير هذه المهام وتحسينها ، وعلى سبيل المثال تمكن هذه التطبيقات من الربط بين أنظمة تسجيل الوقت والحضور والنظم المالية وأنظمة البريد الإلكتروني، مما يساهم في جمع البيانات

ومعالجتها بسرعة ودقة وهو ما يؤدي إلى تحسين مستوى الخدمة المقدمة وتسريع الإستجابة للعملاء¹.

أما التطبيقات الإستراتيجية فهي تلك التي تمكن الشركة من أداء العديد من المهام التي كان يصعب أدائها قبل ذلك، فعلى سبيل المثال تساعد تطبيقات المشاركة الإلكترونية العاملين بقرارات مختلفة بالعمل والتحدث مع بعضهم عبر أجهزة الكمبيوتر و إعداد برامجهم.

فإن تطوير الوصول إلى المعلومات بجعل نقل السلطات للمديرين التنفيذيين أكثر بساطة، وبمرور الوقت تظهر أهمية هذه التطبيقات الإستراتيجية في تقديم فرص تساعد في تطوير المنظمات².

الفرع الثاني :وظائف إدارة الموارد البشرية إلكترونياً.

أدى الإعتماد المتزايد على تكنولوجيا المعلومات إلى إحداث نقلة نوعية في طريقة ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث أصبحت هذه الوظائف تؤدي إلكترونياً ضمن منظومة متكاملة تعرف بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وهذا التحول لم يقتصر على الجانب التقني فقط، بل تشمل أيضاً إعادة تنظيم العمليات الداخلية الأمر الذي ساهم في رفع كفاءة الأداء ونهدف من خلال هذا الفرع إلى إستعراض أبرز وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي.

وتعد وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية نفس وظائف إدارة الموارد البشرية، لكن الإختلاف يكمن في الطرق والأساليب المستخدمة لتجسيد تلك الوظائف ونذكر منها :

1-التخطيط الإلكتروني :

يعرف التخطيط الإلكتروني للموارد البشرية على أنه العملية التي تستخدم فيها تقنيات المعلومات والاتصال لتحديد إحتياجات المنظمة المستقبلية من الكفاءات البشرية مع ربطها بالأهداف الإستراتيجية، ويتميز هذا النوع من التخطيط بالدقة، السرعة والمرونة في التعامل مع تغيرات تنظيمية.

' إن التخطيط الإلكتروني يعد أداة إستراتيجية تساعد على إستشراف إحتياجات المؤسسة من لموارد البشرية بكفاءة عالية، كما يساهم في الربط بين متطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية³.

¹ مراد أحمد، المرجع السابق، ص 167.

² بريان هوبكنز، جيمس ماركهام، المرجع السابق، ص 22.

³ عنتر بن مرزوق وآخرون، المرجع السابق، ص 92.

حيث أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعتمد على تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ أنشطتها والتي تبدأ بتحديد إحتياجات من الموارد البشرية وهو الذي يسمى بالتخطيط الموارد البشرية بالإستناد إلى البيانات المتوفرة في المؤسسة¹.

وتتجلى أهمية التخطيط الإلكتروني في عدة جوانب منها :

- زيادة الكفاءة التشغيلية : من خلال توفير قواعد وبيانات ديناميكية.

- تحسين جودة القرارات اعتماداً على تحليل البيانات وفقاً للنظم المعلوماتية.

- خفض التكاليف الإدارية بالتقليل والإعتماد على العمليات الورقية ومن أبرز أدوات التخطيط الإلكتروني أنظمة الموارد البشرية وتحليلات القوى العاملة إضافة إلى الذكاء الاصطناعي في التنبؤ الوظيفي، ' لقد أصبحت أدوات التخطيط الإلكتروني تشكل قاعدة البيانات الذاتية قادرة على تغذية صناع القرار بالمعلومات الدقيقة حول كفاءات الحالية والفجوات المستقبلية².

وبالتالي أصبح التخطيط ضرورة إستراتيجية في ظل التغيرات الرقمية مشاركة لما لها من دور في رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية ودعم قدرتها على تحقيق الأهداف الموجودة .

2-التوظيف الإلكتروني :

يمكن تعريف التوظيف الإلكتروني على أنه " إستخدام الأنترنت والتقنيات الحديثة بإنهاء كافة الإجراءات المتعلقة بالتوظيف بدءاً من الإعلان عن التوظيف ومروراً بتعبئة نماذج وتوظيف ومتابعة الطب إلكترونياً المتقدم والإستعلام عنه وإجراء مفاضلة إلكترونياً بين المتقدمين وإنهاء بإعلان النتائج في الموقع الإلكتروني"³.

¹ محمد قريشي وآخرون، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المفاهيم والمتطلبات دورها في تطوير الإدارة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، العدد 47، ص 156.

² عنتر بن مرزوق وآخرون، المرجع السابق، ص 97.

³ حفيزة شخاب، شرف الدين زديرة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية ، خنشة، مجلد 09، العدد 01، ص 416

ويعتبر توظيف إلكترونياً من بين أهم الوظائف التي يمكن أن يتم فيها استخدام تقنيات الإدارة الإلكترونية حيث يتم من خلاله استخدام وسائط التكنولوجيا الحديثة في جذب المترشحين للعمل وإنجاز الإجراءات المتعلقة به، اعتماداً على قواعد وبيانات المؤسسة تشمل مواصفات الوظائف، مما يتيح للمترشحين إرسال سيرتهم الذاتية عبر البريد الإلكتروني لتقوم المؤسسة بفرزها واختيار الأنسب منها إلكترونياً¹.

يتمتع التوظيف الإلكتروني بحسنات متعددة منها :

- يسرع الإجراءات ويوسع نطاق التخطيط المتعلق بالموظفين.
- يعتبر وسيلة فعالة في تطوير وتحسين صورة الشركة.
- يساعد على استخلاف الطلبات المتميزة من حيث المهارات.
- توفير الحيادية وعدم التحيز ومراعاة الموضوعية.
- تدني التكاليف وشساعة الإعلان عن سهولة الولوج والإطلاع عليه من قبل العديد من الأشخاص .
- تدعيم العلاقات المباشرة ما بين المسير والمترشح، مما يسمح بالتقليل من عدد الوسطاء الذين يكلفون نفقات إضافية مقابل خدماتهم.
- القضاء على الحواجز الجغرافية حيث تنتقل السيرة الذاتية للمترشح بسهولة وفي كل المواقع الجغرافية عبر شبكة الأنترنت².
- ويعتبر لجوء المنظمة لتوظيف الإلكتروني فرصة " إكتشاف المترشحين للمؤسسة فهو مجال الإتصال والتسويق، بل جعل المترشحين أوفياء لمؤسساتهم، والذين يمكن أن يكونو زبائن لهذه المؤسسة "³.
- وتتكامل عملية التوظيف بإنجاز مجموعة من الأنشطة تتمثل في إستقطاب الإختيار والتعيين، ويعتبر

¹ وهبية جليل، منير نوري، المرجع السابق، ص 568.

² طويهرى فاطمة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية – دراسة حالة ، شركة إنتاج الكهرباء تيارت، جامعة وهران 02، ص 69-70.

³ Fabrem et Autre , op.cit , p96.

الفصل الثاني : أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في الجزائر

الإستقطاب الإلكتروني من أهم تطبيقات التوظيف الإلكتروني لمدى تأثره بتكنولوجيا المعلومات والإتصال حيث يبقى العامل البشري حاسماً وغالباً لتكنولوجيا المعلومات في الإختيار والتعيين ¹.

الجدول رقم 02 : مزايا وعوائق التوظيف الإلكتروني

المزايا	العوائق
تكلفة متدنية. السرعة في الإعلان. قلة القيود فيما يخص حجم الإعلان. أسلوب أكثر جاذبية للمتشحين الجيل الجديد.	عدد كبير من المترشحين. غير مناسب إذا كان المترشحين أكثر الخبرة. أسلوب توظيف مهمل من طرف الأفراد الذين لا يبحثون عن عمل.

المرجع: Bourhis A., chènevert D., à vos marque, prêt, gérez, la GRH pour les managers, paris, Pearson, 2009, p

¹ مهيبيل سهام، تكنولوجيا المعلومات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة مديرة الموارد البشرية بوزارة المالية، رسالة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، سنة 2021-2022، ص 118.

المبحث الثاني : أهمية الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في الجزائر .

تشهد المؤسسات الحديثة لاسيما في الدزول الساعية إلى تطوير أنظمتها الإدارية على غرار الجزائر تحولا تدريجيا نحو توظيف تقنيات الإدارة الإلكترونية في مختلف معاملاتها وأنظمتها وعلى رأسها إدارة الموارد البشرية وهذا التحول يعكس الإهتمام المتزايد بأهمية تحديث الآليات التقليدية في التسيير الإداري من أجل رفع كفاءة الأداء و الجودة .

وتعد إدارة الموارد البشرية من أبرز المجالات التي تأثرت بالإدارة الإلكترونية لما توفره من دقة وسرعة في تنفيذ المهام والشفافية في المعاملات والموضوعية في اتخاذ القرارات .

وفي هذا الاطار نتناول في هذا المبحث أهمية الادارة الالكترونية في دعم وتحسين ادارة الموارد لبشرية في الجزائر و ذلك من خلال التطرق أولا الى العلاقة الوظيفية والتكاملية بين الادارة الالكترونية وأدارة الموارد البشرية، ثم إبراز الدور الحيوي الذي يؤديه العنصر البشري في نجاح هذا التحول الرقمي وأخيرا الوقوف على أهم العوامل التي تمكن الموارد البشرية من بلوغ النجاح في تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث أن التكامل بين البيئة الإلكترونية والمواد البشرية يعد عاملا محوريا لتحقيق التحسن المطلوب في الأداء المؤسسة¹.

المطلب الأول :إدارة الموارد البشرية و علاقتها بالادارة الإلكترونية .

عرفت وظائف إدارة الموارد البشرية تحولا جذريا في السنوات الأخيرة، مدعومة بالتطورات التكنولوجية المتسارعة وظهور مفهوم الإدارة الالكترونية حيث لم تعد إدارة الموارد البشرية تقتصر على المهام الادارية التقليدية، بل أصبحت شريك إستراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسات من خلال وسائل وتقنيات الادارة الالكترونية وعليه نسعى في هذا المطلب إلى تسليط الضوء على العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وذلك بالتطرق في الطريق الأول إلى تطور وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل تحول الرقمي لتبيان كيف غيرت التكنولوجيا من طبيعة هذه الوظائف وأضافت لها ابعاد جديدة ثم نستغل في الفرع الثاني إلى توضيح أوجه التكامل بينهما بهدف ابراز التفاعل الإيجابي بينهما واثره في تحقيق أهداف المؤسسة .

¹ عنتر بن مرزوق و آخرون، المرجع السابق، ص 55 .

الفرع الأول : تطور وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي.

عرفت إدارة الموارد البشرية خلال العقود الأخيرة تحولات متسارعة بفعل تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال حيث أصبح من الضروري إعادة النظر في النيات أداء هذه الوظيفة بما يواكب مستجدات البيئة الرقمية فقد انتقلت مهام التوظيف من الأساليب التقليدية الورقية إلى النيات الكترونية متطورة تشمل الإعلان الرقمي، ونشر الوظائف عبر منصات الإنترنت، واستقبال الطلبات، وتصفية المرشحين باستخدام خوارزميات متقدمة يشير عنتر بن مرزوق إلى أن التوظيف الإلكتروني أضى وسيلة فعالة لتقليص التكاليف وتسريع عمليات التوظيف، وهو ما يعزز قدرة المؤسسة على استقطاب الكفاءات المناسبة في الوقت المناسب¹.

وإن وظائف إدارة الموارد البشرية لم تتغير ضمن مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، لكن تغيرت الطرق والأساليب المستخدمة في تلك الوظائف، بحيث أصبحت تعتمد بشكل رئيسي على تكنولوجيا المعلومات، وكذلك تغير دور الأفراد في المؤسسات بحيث أصبحوا مشاركين في وظائف تلك الإدارة بشكل أكثر فعالية مما سبق ومن بين تلك الوظائف.

حيث أن إدخال التكنولوجيا الجديدة على عملية التوظيف داخل المنظمة أدى إلى القضاء على الحواجز البيروقراطية وخلق علاقة مباشرة ما بين المنظمة أو المدير المكلف بعملية التوظيف والشخص المتقدم لشغل المنصب من خلال استخدام شبكة الانترنت حيث يمكن لهذا الأخير الدخول إلى الموقع الإلكتروني للمنظمة والاتصال مباشرة بالمدير المسؤول عن عملية التوظيف بطريقة سهلة وسريعة، وبالتالي فإن التوظيف الإلكتروني يمنح للمسؤولين المكلفين بعملية التوظيف أداة تساعد في التسيير الكلي لمختلف عمليات التوظيف التقليدي².

كما شملت الرقمنة برامج التدريب والتكوين، حيث أصبحت المؤسسات تعتمد على التعلم الإلكتروني (E-learning)، والمنصات التدريبية التفاعلية التي تتيح للموظف التكوين في أي وقت ومن أي مكان ويرى سمير عبد الكريم أن استخدام التكنولوجيا في التدريب يحقق مرونة عالية في تطوير القدرات البشرية، ويُمكن من التكيف مع التغيرات التكنولوجية والإدارية³.

¹ عنتر بن مرزوق وآخرون، المرجع السابق، ص 75

² بوزورين فيروز، المرجع السابق، ص 405

³ سمير عبد الكريم، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة، د.ط، دار صفاء للنشر، عمان الأردن، السنة 2019، ص 128 .

أما عملية تقييم الأداء فقد تحولت إلى نظام رقمي يسمح بالمتابعة المستمرة لمؤشرات الأداء الفردي والجماعي، ما يوفر تغذية راجعة فورية للإدارة ويقلل من الانحياز الشخصي كما تعزز هذه الأنظمة الشفافية والعدالة في منح الترقيات والمكافآت ويؤكد أحمد ماهر أن أدوات التقييم الإلكتروني تتيح إمكانية تحليل الأداء بدقة وربطه بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ما يسهم في تطوير أداء الموظفين بشكل مستمرا¹.

فيما يخص الإدارات الجزائرية، أشار زكريا بوقيرة في دراسته إلى أن المؤسسات الجزائرية، على الرغم من التحديات البنيوية التي تواجهها، بدأت تعتمد تدريجيا على تطبيقات الكترونية في تسيير الموارد البشرية، خاصة في الإدارات الكبرى وهو ما يمثل خطوة نحو تحديث الوظائف الإدارية بما يتماشى مع المعايير العالمية².

وفي دراسة الباسي الهام بإحدى المؤسسات الصحية أنه بالرغم من عدم وجود تكوينات في مجال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لموظفي مصلحة الموارد البشرية إلى أن المصلحة تعمل على تعزيز هذا النمط، عبر توفير مختصين في مجال و توفير مناخ مناسب للعمل الجماعي وتقاسم المعارف والمعلومات، الصيانة في الإعلام الآلي توفير مخصصات مالية لإدخال التقنيات وللقيام بالدورات التكوينية، وكذلك تشجيعها للابتكار³.

الفرع الثاني : أوجه التكامل بين الإدارة الإلكترونية وإدارة الموارد البشرية.

معظم المؤسسات الحديثة تواجه تحديات متزايدة في ظل التحولات الرقمية وانتشار تكنولوجيا المعلومات، ما يدفعها إلى تبني نماذج الإدارة الإلكترونية بهدف تعزيز الكفاءة والفعالية في تسيير أعمالها وفي هذا الإطار، تبرز أهمية التكامل بين الإدارة الإلكترونية وإدارة الموارد البشرية، حيث لم يعد التعامل مع العنصر البشري يقتصر على الأساليب التقليدية، بل أصبح يتطلب توظيف التقنيات الرقمية في مختلف وظائف الموارد البشرية كالتوظيف، التدريب، تقييم الأداء، وإدارة الرواتب، وتطوير إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات ومن خلال هذا الفرع نهدف إلى استكشاف أوجه هذا التكامل، مع التركيز على كيفية

¹ أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 245.

² زكريا بوقيرة، أثر الإدارة الإلكترونية على تطوير إدارة الموارد البشرية، مجلة دراسات اقتصادية وإدارية العدد 33 : (2022) 10

³ باسي سهام، أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة ، مصحة القرابي، المجلة المغربية للاقتصاد و المناجمنت، المجلد 08 العدد 01، 2021، ص 107.

مساهمة الإدارة الإلكترونية في دعم حيث أن الإدارة الإلكترونية تمارس ضمن بيئة ومناخ محددين، يتأثران بطبيعة المنظمة والظروف المحيطة بها وتعد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية منظومة متكاملة تعتمد على مجموعة من الأنظمة في أداء وظائفها وانشطتها، مثل نظم معلومات الموارد البشرية وتقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وذلك بهدف تنفيذ الوظائف والمهام بكفاءة وفعالية. كما أن التكامل بين التكنولوجيا وإدارة الموارد البشرية يسهم بشكل واضح في رفع كفاءة العمليات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية، ويُعزز من جودة الاتصال والتنسيق داخل المنظمة، فضلاً عن إحداث تغييرات في إجراءات العمل والمهارات المطلوبة على مستوى إدارة الموارد البشرية وبقية الوحدات التنظيمية¹.

يمثل التكامل بين الإدارة الإلكترونية وإدارة الموارد البشرية أحد المرتكزات الأساسية لتحسين الأداء المؤسسي في العصر الحديث، فالإدارة الإلكترونية لا تعتبر مجرد أدوات تقنية، بل هي فلسفة إدارية جديدة تعيد صياغة العلاقة بين الموظف والنظام الإداري، من خلال توفير بيئة عمل رقمية تمكن من أداء المهام بكفاءة وشفافية، يوضح عنتر بن مرزوق أن هذا التكامل يسمح بتحقيق عدد من الأهداف الإستراتيجية، مثل سرعة الوصول إلى المعلومات، وإلغاء الطابع الورقي للمعاملات، ورفع كفاءة التسيير الإداري².

يبرز هذا التكامل بشكل خاص من خلال أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM)، التي تدمج بين البرمجيات الحديثة ووظائف الموارد البشرية، ما يسمح بتنفيذ العمليات بشكل الى ومتربطو في هذا المجال تشير الشير خولة عكاشة إلى أن هذه الأنظمة تسهم في تقليل الأخطاء الإدارية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للموظفين، وتدعم عملية اتخاذ القرار عبر توفير بيانات الحظية دقيقة³.

من جانب آخر، يسهم التحول الرقمي في تسهيل التواصل الداخلي، حيث تتيح البوابات الإلكترونية والمراسلات الرقمية تفاعلاً مباشراً بين الموظفين والإدارة، مما يرفع من مستوى الرضا الوظيفي ويعزز الانتماء المؤسسي، كما أن الإدارة الإلكترونية تتيح تتبع المسارات المهنية للموظفين، وتوفير ملفات رقمية شاملة تسهل عمليات المتابعة والتقييم⁴.

¹ شاعر اسماء ، المرجع السابق ، ص 95.

² عنتر بن مرزوق وآخرون، المرجع السابق، ص 84.

³ خولة عكاشة، أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية، مجلة الاقتصاد والإدارة الإلكترونية، العدد 57، السنة 2021، ص 06

⁴ حسين مصطفى، التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، د.ط، دار الفكر المعاصر، القاهرة، السنة 2020، ص 203.

في الإطار الجزائري، يرى عبد الرزاق بلحاج أن المؤسسات المحلية التي شرعت في رقمنة هياكلها الإدارية لاحظت تحسنا واضحا في سرعة الأداء وفعاليتها، لا سيما في إدارات التعليم العالي، حيث تم إدخال نظام الرقمنة في ملفات الموظفين والطلبة، وهو ما ساعد على تقليص البيروقراطية وتحقيق قدر من الشفافية¹.

لذلك فإن الموارد البشرية تلعب دورا مهما في التحول نحو الإدارة الإلكترونية، حيث تعتبر هي المحرك الأساسي لعملية التغيير التكنولوجي داخل المؤسسات، من خلال مساهمتها في تصميم وتنفيذ ومتابعة المشاريع الإلكترونية . فكلما توفرت الكفاءات البشرية المؤهلة والمزودة بالمهارات التقنية والمعرفية الحديثة، كلما زادت فرص نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، ولا يقتصر الأمر على امتلاك الخبرات فحسب، بل يتعداه إلى توافر الاستعداد النفسي والثقافي لتبني التحول الرقمي والتفاعل الإيجابي مع متطلباته، كما يعد تأهيل المورد البشري وتدريبه عاملا جوهريا لإنجاح هذا التحول، من خلال برامج مستمرة تضمن تحديث المهارات وتطوير القدرات بما يتماشى مع طبيعة النظم الإلكترونية ومتطلبات العصر الرقمي².

¹ عبد الرزاق بلحاج، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 45 ، السنة ... 17 2023 ، ص 17.

² فقاير فيصل، المرجع السابق، ص 140 141.

المطلب الثاني: أهمية العنصر البشري لتطبيق إدارة الكترونية.

أصبحت الإدارة الإلكترونية من أبرز مظاهر التحول في أداء المنظمات الحديثة، حيث تعتمد بشكل أساسي على توظيف التقنيات الرقمية في مختلف العمليات الإدارية بهدف تحسين الفعالية، تقليص التكاليف، ورفع مستوى جودة الخدمات المقدمة.

غير أن نجاح هذا النمط الإداري لا يتحقق بمجرد توفير البنية التحتية التكنولوجية أو إدخال الأنظمة المعلوماتية المتطورة، بل يرتبط ارتباطا وثيقا بمدى جاهزية العنصر البشري الذي يتولى تنفيذ هذه التحولات التقنية.

فالعنصر البشري لا يزال يشكل المحور الأساسي في أي عملية تحديث إداري، لأنه هو الذي يتفاعل مع الوسائل الإلكترونية ويشرف على تشغيلها، ويتولى مسؤولية اتخاذ القرارات من خلالها.

و عليه، فإن فعالية الإدارة الإلكترونية تستوجب توفر موارد بشرية ذات كفاءة عالية قادرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة بكفاءة ومرونة كما أن هذه الموارد بحاجة إلى دعم مستمر من خلال التحفيز والتكوين لتتكيف مع بيئة العمل الجديدة وتحقق الأداء المطلوب منها ¹.

و بناء على ذلك، سيتم في هذا المطلب تسليط الضوء على أهمية العنصر البشري في تفعيل الإدارة الإلكترونية، وذلك من خلال التطرق في الفرع الأول إلى شرط الكفاءات البشرية كأساس لتفعيل الإدارة الإلكترونية، وفي الفرع الثاني إلى دور التحفيز والتكوين في دعم أداء العنصر البشري ضمن بيئة إلكترونية متطورة.

¹ عنتر بن مرزوق و آخرون، المرجع السابق .

الفرع الأول : الكفاءات البشرية كشرط أساسي لتفعيل الإدارة الإلكترونية.

بما أن الإدارة الإلكترونية أصبحت خيارا استراتيجيا لا مفر منه للمؤسسات الطامحة إلى تحقيق الكفاءة والفعالية وبينما تشكل التكنولوجيا والبنية التحتية الرقمية الأساس التقني لهذا التحول، إلا أن هذا الفرع ينطلق من فرضية أساسية مفادها أن الكفاءات، البشرية تمثل الشرط الحاسم والمحفز الأهم لإنجاح هذا المسار فتتمية الموارد البشرية والارتقاء بقدراتها لم يعد أمرا ثانويا، بل أصبح ركيزة جوهرية لضمان استدامة التميز في ظل بيئة رقمية متغيرة فالتكنولوجيا بحد ذاتها لا تكفي، إذ تكمن قيمتها في كيفية توظيفها من قبل العنصر البشري القادر على الفهم، والإبداع، والتكيف.

وتمثل الكفاءات البشرية أحد الركائز الجوهرية لنجاح أي تحول إداري نحو الإدارة الإلكترونية إذ إن التكنولوجيا، على الرغم من أهميتها، تبقى أداة صماء ما لم تستخدم من قبل أفراد يمتلكون من المهارات والمعارف ما يؤهلهم لفهم تشغيلها بما يتناسب مع أهداف المؤسسة فنجاح الإدارة الإلكترونية لا يتحقق بتوفير البنية التحتية الرقمية فقط بل يعتمد بدرجة أساسية على المورد البشري القادر على مواكبة هذا التحول.

وتتجلى أهمية الكفاءات البشرية في عدة أبعاد، أبرزها القدرة على التعامل مع الأنظمة الرقمية، واستيعاب آليات التحول الرقمي، وتوظيف التقنيات الحديثة في اتخاذ القرارات الإدارية ويتطلب ذلك توفر مستوى عالي من التأهيل العلمي والتقني، إلى جانب مهارات التفكير التحليلي والتواصلي، والعمل ضمن فرق رقمية افتراضية إن الإدارة الإلكترونية تتطلب نمطا جديداً من الموظفين الذين لا يكتفون بأداء المهام التقليدية، بل يضطلعون بدور فاعل في تطوير الأنظمة وتحسين أدائها.

في السياق الجزائري والعربي، تشير الدراسات إلى وجود فجوة بين توفر التكنولوجيا من جهة، وجاهزية الكفاءات البشرية من جهة أخرى، وقد أظهرت العديد من البحوث أن عدم الاستثمار في تأهيل الموارد البشرية يشكل عائقا رئيسيا أمام تنفيذ الإدارة الإلكترونية بفعالية، ولذلك فإن بناء رأس مال بشري رقمي بات ضرورة ملحة، تتطلب من المؤسسات تبني استراتيجيات واضحة في مجال التوظيف والتدريب والتطوير المستمر.

ويؤكد الدكتور عنتر بن مرزوق في كتابه أن المهارات والكفاءات البشرية تشكل الدعامة الأساسية

لأي مشروع للإدارة الإلكترونية، فبدونها تتحول هذه المشاريع إلى مجرد هياكل تقنية دون روح أو فعالية وظيفية¹.

كما يشير الباحث عبد الله العلي إلى أن التحول الرقمي في الإدارة يتطلب موظفا رقميا بامتياز، يمتلك معرفة تقنية ومهارات تكنولوجية عالية، وليس مجرد موظف تقليدي يستعمل الحاسوب².

وفي هذا السياق، يؤكد عبان عبد القادر في دراسته الميدانية التي أجريت على مستوى بلدية الكاليتوس، أن غياب التأهيل التقني والتكوين المستمر لدى الموظفين يعد من بين أبرز العراقيل التي واجهت تطبيق الإدارة الإلكترونية. وقد أدى هذا النقص في الكفاءة إلى تأخر كبير في تحقيق الأهداف المسطرة ضمن مخطط رقمنة الإدارة، حيث أن الأهداف المسطرة لسنة 2013 لم تتفد فعليا إلا بحلول سنة 2016، وهو ما يعكس ضعفاً في الجاهزية البشرية اللازمة لهذا النوع من المشاريع³.

كما تشير دراسة أنجزت بجامعة قائمة إلى أن إدخال النظم الإلكترونية في العمل الإداري لا يمكن أن يحقق فعاليته المرجوة ما لم يكن هناك طاقم بشري متمكن من استخدام هذه الأنظمة وأوضحته الدراسة أن الإدارة الإلكترونية تعيد تشكيل الوظائف التقليدية من خلال أدوات رقمية مثل الأرشفة الإلكترونية، مما ييسر عمليات الحفظ والاسترجاع السريع للبيانات، ويحسن من جودة اتخاذ القرار الإداري⁴.

وعلى هذا الأساس، فإن تفعيل الإدارة الإلكترونية في الجزائر يستوجب رؤية متكاملة تأخذ في الحسبان إعداد العنصر البشري بالتوازي مع تطوير البنية التكنولوجية ويجب أن تدرج برامج التكوين والتأهيل كعنصر أساسي في سياسات الدولة لتحديث الإدارة، حتى لا تتحول التكنولوجيا إلى عبء إداري يثقل كاهل المؤسسات بدل أن يساهم في تحسين أدائها.

وعليه، فإن المؤسسات التي تسعى لتفعيل الإدارة الإلكترونية مطالبة بالتركيز على تطوير كفاءاتها البشرية من خلال استراتيجيات متكاملة للتأهيل، واختيار الموظفين ذوي المهارات الرقمية، وتوفير بيئة عمل محفزة للإبداع والابتكار التكنولوجي.

¹ عنتر بن مرزوق، وآخرون، المرجع السابق، ص 87.

² عبد الله العلي، إدارة الموارد البشرية في عصر الرقمنة، د. ط، دار الكتاب الجامعي، بيروت، 2019، ص 64.

³ عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر بدراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 13 عدد 2 السنة 2016، ص 240-225.

⁴ جامعة قلمة، دور الإدارة الإلكترونية في تنمية المورد البشري في المؤسسة : دراسة تطبيقية على بلدية قلمة، مذكرة ماجستير، جامعة 8 ماي 2022، 1945 قائمة.

الفرع الثاني : دور التحفيز والتكوين في دعم أداء العنصر البشري في البيئة الإلكترونية.

اثبتت التجارب الحديثة في الإدارة الإلكترونية أن توفر الكفاءات البشرية وحده لا يكفي لتحقيق الفعالية المطلوبة، بل إن نجاح هذه الكفاءات في أداء مهامها في البيئة الرقمية مرتبط بشكل مباشر بمدى توفر التحفيز والتكوين المستمر لها فالعنصر البشري في المؤسسات التي تعتمد على الإدارة الإلكترونية يواجه تحديات متجددة تتمثل في التغير السريع التقنيات، و الحاجة إلى مواكبة التطورات الرقمية، والتفاعل مع بيئة عمل افتراضية تتطلب مهارات جديدة ومقاربات إدارية مختلفة.

ويعد التحفيز والتكوين المستمر للعنصر البشري من أهم الضمانات لإنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية فبالإضافة إلى توفر الكفاءات التقنية، يجب تهيئة بيئة عمل تشجع الموظفين على التفاعل الإيجابي مع التحول الرقمي، من خلال برامج تدريبية وتأهيلية، وسياسات تحفيزية لدعم المورد البشري أولا : التحفيز كعنصر داعم للأداء في بيئة إلكترونية.

حيث أن العديد من الدراسات بينت أن الإدارة الإلكترونية لا تقتصر على أتمتة المهام الإدارية، بل تتعداها إلى إعادة تشكيل العلاقة بين العاملين والإدارة، إذ تمنح العاملين فرصا للمشاركة الفعالة في اتخاذ القرار، وتشجع على الإبداع في بيئة عمل متغيرة، ومن خلال تمكين الموارد البشرية من آليات استخدام التكنولوجيا، تصبح هذه الفئة أكثر قدرة على المساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة¹.

يمثل التحفيز أحد أهم الأدوات الإدارية في دعم الأداء البشري، إذ يعمل على رفع معنويات العاملين، ويعزز من انخراطهم في الأهداف التنظيمية، ويولد لديهم شعورا بالمسؤولية والالتزام نحو تطوير الذات واستيعاب التغيرات التقنية وفي البيئة الإلكترونية، يكتسي التحفيز طابعا خاصا، حيث يرتبط بجوانب مثل الاعتراف بالمهارات الرقمية، منح مكافآت على الابتكار التكنولوجي، توفير فرص الترقية بناءً على الأداء الإلكتروني، واستخدام أدوات رقمية لتحفيز التفاعل والمشاركة. وقد أشار الدكتور عنتر بن مرزوق إلى أن الموظف في ظل الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى حوافز جديدة تتلاءم مع طبيعة المهام التي يؤديها عبر الوسائل الرقمية، إذ لم يعد الحافز المادي التقليدي كافيا، بل أصبح من الضروري اعتماد حوافز معنوية وتكنولوجية أكثر ارتباطا بالتحول الرقمي².

¹ الدرزي صالح، الإدارة الإلكترونية وأثرها في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات العربية، المحلة العربية للإدارة، المجلد 38، عدد 1، السنة 2018 ص 134 .

² عنتر بن مرزوق وآخرون، المرجع السابق، ص 95 .

من جانب آخر، فإن التحفيز المادي والمعنوي يمثل عاملا مكملا للتكوين، حيث يؤكد عبان عبد القادر من خلال دراسة له أن ضعف الحوافز والتقدير الوظيفي يؤدي إلى تراجع التفاعل الإيجابي مع التغييرات التكنولوجية، ويسهم في تكريس السلوك البيروقراطي داخل الإدارة المحلية، وبالتالي فإن تفعيل الإدارة الإلكترونية لا يمكن أن يتم دون استراتيجية متكاملة لراعي الأبعاد النفسية والاجتماعية للعنصر البشري، إلى جانب البعده التقني والوظيفي¹.

يعتبر المورد البشري المحرك لباقي الموارد الأخرى، وهو صاحب القدرات والإمكانات الخاصة والمعارف النادرة لذا يحتل مكانة الصدارة بمقارنته بالموارد الأخرى تسعى المؤسسات لتحقيق أهدافها من خلال إثارة سلوك الأفراد لأداء بأفضل صورة، ويعتبر التحفيز أهم عناصر إثارة سلوك الأفراد لتحسين وتطوير أدائهم وبالتالي أداء المؤسسة.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التحفيز على أداء الموظفين وذلك من وجهة نظر العاملين في وكالة موبيليس بولاية باتنة، واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتفسير بياناتها واختبار فرضياتها، وتمثلت المتغيرات المستقلة في عناصر التحفيز الحوافز المعنوية، الحوافز المادية، والمتغير التابع أداء الموظفين وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

1. اهتمام وكالة موبيليس بولاية باتنة بعناصر التحفيز، وهذا نتيجة لإدراكها لأهمية الحوافز في تحسين أداء الموظفين.

2. يتضح من نتائج الدراسة أن هناك أهمية لعناصر التحفيز مجتمعة في وكالة موبيليس باتنة على تحسين أداء الموظفين بها.

3. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية في وكالة موبيليس للاتصالات باتنة على أداء الموظفين بها.

كما يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية في وكالة موبيليس للاتصالات باتنة على أداء الموظفين بها.

¹ عبان عبد القادر، المرجع السابق، ص 225-240.

4. لا توجد اختلافات في اهتمام وكالة موبيليس باتنة بالتحفيز من حيث تأثيره على الأداء الوظيفي باختلاف سن الموظفين¹.

ثانيا : التكوين المستمر كضمان للتكيف مع البيئة الرقمية.

التكوين المستمر هو العملية التي تمكن العنصر البشري من اكتساب معارف ومهارات جديدة بشكل دائم، بما يسمح له بالتكيف مع متطلبات الإدارة الإلكترونية فالبيئة الرقمية تتسم بالتطور السريع، مما يفرض على الموظفين مواصلة التعلم لمواكبة النظم الجديدة، أدوات العمل الرقمية، وأدوات الأمن السيبراني.

في هذا السياق، تؤكد الباحثة زهرة بوعزيز أن التكوين المستمر يمثل أداة استراتيجية لتحسين الأداء الإلكتروني للموظف، إذ يساهم في تنمية قدراته التقنية، ويمنحه الثقة في التعامل مع الأنظمة الجديدة، ويقلل من مقاومة التغيير².

كما أوضحت دراسة جزائرية أنجزت بجامعة أدرار أن تأهيل الموارد البشرية وتدريبها يُعد شرطا أساسيا لتفعيل الإدارة الإلكترونية، وشددت على ضرورة إدراج التكوين المهني ضمن الخطط الاستراتيجية للمؤسسات وقد أبرزت أن غياب التكوين الجيد يسهم في خلق مقاومة للتغيير من طرف الموظفين، مما يعيق التحول نحو النظم الرقمية³.

إن الجمع بين التحفيز الفعال والتكوين الممنهج يسمح ببناء رأس مال بشري قادر على الاندماج في بيئة الإدارة الإلكترونية والمساهمة في تحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة.

¹ سامية لحول فطيمة زعزع، أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات دراسة حالة مؤسسة موبيليس وكالة باتنة، الجزائر مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، المجلد 27، العدد 01، ص 245 246.

² زهرة بوعزيز، دور التكوين المستمر في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية . مجلد 07، عدد 2 السنة 2021، ص 138 .

³ براهيم عبد الله، تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية أدرار ، جامعة أحمد دراية، سنة 2016 ص 102.

المطلب الثالث : عوامل نجاح المورد البشري لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

في خضم التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الإدارة الحديثة، لم يعد من الممكن تصور نجاح أي توجه إصلاحي أو تقني دون استحضار الدور المحوري للعنصر البشري فبالرغم من التقدم الهائل في البنية التحتية الرقمية، تبقى الموارد البشرية هي المحرك الفعلي لأي مشروع للإدارة الإلكترونية، باعتبارها القدرة على توظيف التكنولوجيا وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وبهذا، لا يعد توفر الأجهزة والأنظمة كافيا ما لم يقابله استثمار حقيقي في الإنسان، من حيث تأهيله وتوجيهه وتحفيزه، ليمارس دوره بكفاءة ضمن بيئة إلكترونية تتطلب مهارات خاصة واستعدادا ذهنيا عاليا للتكيف.

انطلاقا من هذه الرؤية، يعنى هذا المطلب بتسليط الضوء على أبرز عوامل نجاح المورد البشري في هذا المجال، حيث تخصص الفرع الأول الدراسة الكفاءات البشرية اللازمة لإنجاح الإدارة الإلكترونية، من مهارات رقمية ومعرفية وسلوكية أما الفرع الثاني، فتخصصه لتحليل دور التحفيز والتكوين في دعم وتعزيز أداء المورد البشري داخل المنظومة الإلكترونية. باعتبارهما ركيزتين لا غنى عنهما لرفع الجاهزية وتحقيق التفاعل الإيجابي مع متطلبات العصر الرقمي.

تؤكد الدراسات الحديثة على أن نجاح الإدارة الإلكترونية لا يعتمد فقط على توافر البنية التحتية الرقمية، بل على مدى جاهزية المورد البشري للتعامل معها، وهو ما يتطلب إعدادا معرفيا ونفسيا متكامل¹.

الفرع الأول : المؤهلات والمهارات التقنية للمورد البشري في ظل الإدارة الإلكترونية.

يشكل توفر المؤهلات والمهارات التقنية لدى المورد البشري أحد المرتكزات الجوهرية لإنجاح الإدارة الإلكترونية، إذ إن البيئة الرقمية التي تفرضها الإدارة الحديثة تتطلب من الموظف أن يكون على دراية جيدة بأدوات تكنولوجيا المعلومات، وأن يمتلك القدرة على استخدام التطبيقات والأنظمة الرقمية بكفاءة وفعالية، فالموظف اليوم لم يعد مجرد منفذ للمهام التقليدية، بل أصبح مطالبا بالتفاعل الذكي مع البرمجيات الإدارية، وقواعد البيانات ومنصات العمل التشاركي، مما يتطلب منه اكتساب مهارات تقنية متنوعة.

وعليه فإن المهارات التقنية من المتطلبات الجوهرية التي تفرضها الإدارة الإلكترونية على المورد البشري، حيث لم يعد من الممكن ممارسة الوظائف الإدارية الحديثة بمعزل عن الكفاءات الرقمية الأساسية وقد

¹ عننرة بن مرزوق، المرجع السابق، ص 143.

أوضحت الأدبيات الحديثة أن الإدارة الإلكترونية تتطلب قدرة الموظف على تشغيل النظم الرقمية وتوظيفها في أداء مهامه، مما يعني أن المهارات التقنية لم تعد ميزة إضافية، بل أصبحت جزءا لا يتجزأ من مؤهلات شغل الوظيفة العامة.

وتشمل هذه المهارات أساسا : الكفاءة في استخدام الحاسوب وتطبيقاته، القدرة على تصفح الأنظمة الرقمية الإدارية، التعرف على آليات العمل عبر الأنظمة السحابية، وفهم مفاهيم أمن المعلومات كما أن من بين المتطلبات الأساسية أيضا إجادة استخدام أنظمة التراسل الإلكتروني، أدوات الأرشفة الرقمية منصات العمل التعاوني، إضافة إلى المعرفة بتقنيات الإدارة الذكية للوثائق.

ومن بين أبرز المؤهلات التقنية التي يجب أن يتحلى بها المورد البشري التحكم في كالتحرير النصي، وإنشاء الجداول، وإعداد العروض التقديمية، كما تشمل المهارات المطلوبة القدرة على التعامل مع أنظمة تسيير الموارد البشرية الإلكتروني (E-HRM) ، ونظم تخطيط موارد المؤسسة (ERP) ، إضافة إلى مهارات البحث الإلكتروني، وتأمين البيانات، وحماية الخصوصية الرقمية¹.

تزداد أهمية هذه المؤهلات التقنية في ظل الاعتماد المتزايد على الخدمات الرقمية، خاصة في الإدارات العمومية التي تسعى إلى رقمنة خدماتها وتسيير معاملاتها عن بعد . وقد أكدت بعض الدراسات أن ضعف الكفاءات التقنية لدى الموظفين يؤدي إلى تعطيل عمليات الرقمنة، وخلق فجوة بين الإمكانيات المتاحة والنتائج المرجوة من التحول الإلكتروني ومن هنا، فإن الاستثمار في تطوير المهارات التقنية للعاملين يشكل خيارا استراتيجيا لا غنى عنه لإنجاح الإدارة الإلكترونية².

في هذا السياق، أشار الدكتور جمال عويدة إلى أن تطور الإدارة الإلكترونية يتطلب تكوين نوعيا مستمرا للموارد البشرية في مجال تكنولوجيا المعلومات، باعتباره الطريق نحو تكييف الموظف مع التحولات المتسارعة في بيئة العمل الرقمية ويؤكد في. هذا الصدد أن ضعف المهارات التقنية يشكل عائقا كبيرا أمام

¹ عنتر بن مرزوق، المرجع السابق، 145.

² عيسى الخليلج، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر الدار الجامعية، السنة 2020، ص 109.

تجسيد مشروع الحكومة الإلكترونية، خاصة في الإدارات التي لا تدمج الثقافة الرقمية في استراتيجيات التوظيف والتكوين¹.

كما أشار الباحث عمر بن عودة إلى أن من بين أسباب فشل العديد من المشاريع الرقمية في المؤسسات الجزائرية هو غياب الموازنة بين الكفاءات الرقمية المطلوبة وبين قدرات المورد البشري، نتيجة عدم الاستثمار في التكوين المسبق والمستمر، وضعف التنسيق بين المصالح التقنية والإدارية داخل المؤسسة².

كما أوضحت بعض البحوث أن الكثير من إدارات الدولة واجهت صعوبات في تجسيد الإدارة الإلكترونية بسبب النقص في الكفاءات التقنية، وعدم توفر برامج تكوين مستمرة تواكب المستجدات التكنولوجية لذا، فإن تعزيز هذه المؤهلات يتطلب مقاربة شاملة تتضمن التكوين، والتحديث المستمر، ودمج المعايير الرقمية في وصف المناصب والوظائف الإدارية³.

¹ اجمال عويضة، الإدارة الإلكترونية ورهانات الإصلاح الإداري، د.ط، منشورات المعرفة، الجزائر، سنة 2019، ص، 87 .

² عمر بن عودة، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر : تحديات المورد البشري، مجلة رؤى اقتصادية ، العدد 66 ، السنة 2021

³ عبد الكريم قريشي، تأثير الكفاءات الرقمية على أداء الموظف في الإدارة الإلكترونية، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 88، السنة 2022 ص 15.

الفرع الثاني : البيئة التنظيمية والدعم المؤسساتي كعوامل لتعزيز أداء المورد البشري في الإدارة الإلكترونية.

لا يكفي أن يمتلك المورد البشري المؤهلات والمهارات التقنية اللازمة لإنجاح الإدارة الإلكترونية، بل لا بد أن يدرج ذلك ضمن بيئة تنظيمية ملائمة تحفزه وتدعمه لممارسة مهامه بكفاءة فالتحول نحو الإدارة الإلكترونية لا يتم فقط عبر إدخال التكنولوجيا، بل يتطلب إعادة هندسة ثقافة العمل والمؤسسة، بما يضمن الخراط المورد البشري الفعال في هذا التوجه.

تعد البيئة التنظيمية والدعم المؤسساتي من بين أهم العوامل المؤثرة في إنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، إذ أن طبيعة المناخ التنظيمي داخل المؤسسات الجزائرية، إلى جانب مستوى الدعم الذي تقدمه هذه المؤسسات لموظفيها، يلعبان دورا جوهريا في تهيئة المورد البشري للتكيف مع التحول الرقمي.

وتبدأ البيئة التنظيمية الفاعلة من وضوح الهيكل التنظيمي، وتحديد المسؤوليات، وتكليف المناصب الوظيفية لتتلاءم مع متطلبات الرقمنة . كما أن اعتماد آليات مرنة في التسيير، وتشجيع الابتكار، والانفتاح على التجديد الإداري، يعد من صميم البيئة الداعمة للتحول الرقمي فالمورد البشري لا يستطيع أن يوظف مهاراته التقنية في بيئة تتسم بالجمود، أو تقتصر إلى روح المبادرة والمرافقة المؤسسية.

ويبرز دور الدعم المؤسساتي في توفير الوسائل التكنولوجية والبنية التحتية اللازمة، من تجهيزات رقمية، وربط بالإنترنت وتطبيقات ملائمة لطبيعة العمل، غير أن الدعم لا يقتصر على الجانب المادي فقط بل يتعداه إلى الدعم المعنوي والتنظيمي، كالتكوين المستمر، وبرامج التحفيز، ومرافقة التغيير إذ تؤكد الدراسات أن الموظف الذي يشعر بتقدير جهوده، ويحظى بفرص التطوير، يكون أكثر قابلية للتكيف مع التحولات الرقمية.

وقد أشار الدكتور عنتر بن مرزوق إلى أن دعم الإدارة العليا وتبنيها الفعلي لمشاريع الرقمنة يمثل عاملاً حاسماً في إنجاح الإدارة الإلكترونية، لأنه يترجم التوجهات الاستراتيجية إلى ممارسات فعلية داخل المؤسسة

كما أن إشراك المورد البشري في مراحل التخطيط والتنفيذ يعزز من شعوره بالانتماء والمشاركة¹.

وقد أكد الباحث صالح على العريفي على أن التغيير التنظيمي الفعال يتطلب تبني استراتيجية واضحة لإدارة التغيير، تشمل إشراك العاملين في مراحل التخطيط والتنفيذ، وتوفير بيئة تشجع على التعلم والتكيف كما أشار إلى أهمية القيادة الإدارية في دعم ثقافة التغيير وتعزيز الثقة داخل المؤسسات².

من جهة أخرى يعتبر الدعم المؤسسي حجر الأساس في تعزيز الأداء الرقمي للموارد البشرية ويتجلى ذلك في تمكين الموظفين من استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة وتوفير التكوين المستمر، إضافة إلى الدعم النفسي والمعنوي من طرف الإدارة، هذا النوع من الدعم يشعر الموظف بالأهمية والانتماء ما يدفعه لتقبل التغيير وتبني مبادئ الإدارة الإلكترونية³.

في الجزائر، يشير الباحث نبيل من زاوية إلى أن أحد أبرز التحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية هو غياب الثقافة التعليمية مرنة إلى جانب ضعف التنسيق بين الجهات المختلفة، وهو ما يعرقل جهود الرقمنة ويحد من فعالية المورد البشري ومن ثم. فإن تهيئة البيئة التنظيمية وتوفير الدعم المؤسسي لا تعد مكملات، بل تمثل عناصر بنيوية لنجاح الإدارة الإلكترونية.

وفقا لبحث منشور في مجلة علوم إنسانية فإن مقاومة التغيير داخل المؤسسات العمومية الجزائرية تعد من بين التحديات الكبرى التي تؤثر سلبا على فاعلية المورد البشري، حيث أن الخوف من التكنولوجيا وضعف الثقافة التنظيمية الحديثة بحد من الانخراط في مسار الرقمنة⁴.

كما أبرزت دراسة ميدانية أجريت على مستوى بلدية جيجل أن الإدارة الإلكترونية لا يمكن أن تحقق أهدافها إلا في ظل بيئة تنظيمية تسمح بالتعاون والتنسيق بين الوحدات المختلفة، وتشجع المبادرة الفردية والجماعية بن فريحة 2022 وأكدت الد من المهم التأكيد على أن المورد البشري لا يستطيع النجاح بمفرده، بل يحتاج إلى نظام إداري داعم ينسق بين الأهداف التنظيمية الفردية والمؤسسية، ويمنحه المساحة لتطبيق

¹ اعنترة بن مرزوق، المرجع السابق، ص 153.

² صالح على العريفي، إدارة التغيير مدخل في تطوير المنظمات وتحقيق التميز الإداري، دط، مكتبة العبيكان، الرياض، السنة 2018، ص 178.

³ صالح علي العريفي، المرجع السابق، ص 178.

⁴ من زاوية نبيل، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في القطاع العام الجزائري، مجلة علوم إنسانية، العدد 10، السنة 2021، ص 134.

كفاءاته وتطويرها في ظل مناخ تنظيمي يعزز روح الانتماء والمسؤولية راسة نفسها على أهمية تحسين الاتصال الداخلي وتبسيط الإجراءات الإدارية¹.

وفي السياق الجزائري، فإن العديد من المؤسسات تواجه تحديات تنظيمية ومؤسسية تحول دون تحقيق الفعالية المرجوة من الإدارة الإلكترونية، وهو ما يرجع غالبا إلى غياب التنسيق بين الهيئات، وضعف السياسات التحفيزية، والنقص في البات التكوين الممنهج لذا، فإن الإصلاح الإداري في الجزائر لا يمكن أن يختزل في رقمنة الوسائل، بل لا بد أن يؤسس على بيئة تنظيمية تعيد الاعتبار للمورد البشري كمحور رئيسي لكل عملية تطوير².

من المهم التأكيد على أن المورد البشري لا يستطيع النجاح بمفرده، بل يحتاج إلى نظام إداري داعم ينسق بين الأهداف التنظيمية الفردية والمؤسسية، ويمنحه الساحة لتطبيق كفاءاته وتطويرها في ظل مناخ تنظيمي يعزز روح الانتماء والمسؤولية:

خلاصة القول إن البيئة التنظيمية الحديثة التي تقوم على الانفتاح والشفافية والتمكين، تعد شرطا أساسيا لتحسين مردودية العنصر البشري في ظل الإدارة الإلكترونية، كما أن توفير دعم مؤسسي متواصل يعزز من استيعاب الموظفين للتكنولوجيا ويساهم في تحويلهم إلى قوة دافعة نحو التحول الرقمي³.

¹ بن فريجة سارة، وذهبية جمبية، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية دراسة ميدانية ببلدية جيجل، مذكرة ماستر، جامعة قائمة السمة 2021 - 2022.

² عيسى الميلج، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دط، دب.ن، دس، ص 115.

³ عبد القادر قشي، الإدارة العامة الجديدة وتحديات الرقمنة، دط، دار المعرفة، الجزائر، السنة 2020، ص 122 .

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال دراستنا للفصل الثاني و الذي يدور فحواه حول أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في الجزائر، تبين لنا أن الرقمنة أصبحت توجهها استراتيجيا لا مفر منه في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، وأن نجاح هذا التحول لا يعتمد فقط على الجانب التقني، بل يرتكز بدرجة أولى على العامل البشري . فالمورد البشري هو المحرك الأساسي لأي تغيير إداري، وأي تطور تقني لا يمكن أن يحقق أهدافه دون دعم بشري واع ومدرب ومؤهل.

كما تبين لنا مدى أهمية الاستثمار في تنمية كفاءات الموارد البشرية وتزويدها بالمهارات التقنية والرقمية، من خلال برامج التكوين المستمر، وتهيئة بيئة تنظيمية مرنة ومحفزة كما شدد على ضرورة تعزيز الثقافة الرقمية داخل الإدارات الجزائرية وتغيير الذهنيات الإدارية التقليدية، وذلك من أجل تحقيق انسجام فعلي بين الإنسان والتكنولوجيا.

وفي هذا السياق، أكد عدد من الباحثين على أن الإدارة الإلكترونية تمثل نقلة نوعية في تسيير إدارة الموارد البشرية ، لكنها تتطلب موارد بشرية مدربة ومزودة بالمعارف الرقمية الحديثة كما أشار العديد من الباحثين في هذا المجال إلى أن نجاح الإدارة الإلكترونية رهين بتوفر دعم مؤسساتي قوي وبيئة تشريعية وتنظيمية ملائمة.

ومن خلال كل ما سبق ذكره فإن الرهان المستقبلي في الجزائر لا ينبغي أن يقتصر على توفير التجهيزات التقنية، بل يجب أن يشمل أيضا التنمية الإدارية الشاملة، تطوير رأس المال البشري وتغيير نمط الإدارة نحو مزيد من الشفافية، السرعة، والكفاءة، بما يسرع من تحقيق الأهداف.



الخاتمة



في ختام هذا البحث، يتضح جلياً أن الإدارة الإلكترونية لم تعد مجرد إضافة تكميلية، بل أصبحت ركيزة أساسية لا غنى عنها في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية، لقد أظهرت دراستنا أن التحول نحو الرقمنة يوفر فرصاً غير مسبوقة لتعزيز الكفاءة والفعالية والشفافية في عمليات الموارد البشرية، بدءاً من التوظيف والاختيار وصولاً إلى إدارة الأداء والتطوير الوظيفي. إن دمج التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية يساهم في بناء بيئة عمل أكثر ديناميكية وتجاوباً مع التحديات المتغيرة، كما يمكن المنظمات من اتخاذ قرارات مستنيرة مبنية على بيانات دقيقة.

النتائج:

لقد توصل البحث إلى عدة نتائج رئيسية تؤكد الأهمية المتزايدة للإدارة الإلكترونية في سياق الموارد البشرية:

- تحسين الكفاءة التشغيلية: تبين أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يقلل بشكل كبير من الوقت والجهد المبذولين في المهام الروتينية لإدارة الموارد البشرية، مثل معالجة طلبات الإجازات أو إدارة بيانات الموظفين، مما يسمح للمختصين بالتركيز على الجوانب الاستراتيجية.
- تعزيز الدقة والشفافية: تساهم الأنظمة الإلكترونية في تقليل الأخطاء البشرية وتوفير سجلات دقيقة ومحدثة، مما يعزز الشفافية في جميع عمليات الموارد البشرية ويسهل عملية التدقيق والمراجعة.
- دعم اتخاذ القرار: توفر أدوات الإدارة الإلكترونية بيانات شاملة ومؤشرات أداء رئيسية (KPIs) تساعد الإدارة العليا في اتخاذ قرارات أكثر استنارة فيما يتعلق بالتخطيط للموارد البشرية، والتوظيف، والتطوير.
- تحسين تجربة الموظف: تتيح البوابات الإلكترونية والخدمة الذاتية للموظفين الوصول السريع والسهل إلى معلوماتهم الشخصية، طلباتهم، ومواردهم التدريبية، مما يعزز رضاهم ويساهم في بناء بيئة عمل إيجابية.
- التحديات المرتبطة بالتطبيق: على الرغم من الفوائد، أظهرت النتائج أن هناك تحديات تتعلق بمقاومة التغيير، الحاجة إلى استثمارات كبيرة في البنية التحتية والتدريب، وضمان أمن البيانات وخصوصيتها.

التوصيات:

- بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، يقدم البحث التوصيات التالية بهدف تعزيز التحول الناجح نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:
- الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية: يجب على المنظمات تخصيص الموارد اللازمة لتطوير وتحديث أنظمتها التكنولوجية بما يضمن توافقها مع أحدث معايير الإدارة الإلكترونية.
 - تطوير الكفاءات البشرية: من الضروري توفير برامج تدريب وتأهيل مكثفة للموظفين، وخاصة العاملين في إدارة الموارد البشرية، لتمكينهم من استخدام الأدوات الإلكترونية بفعالية وتحليل البيانات بذكاء.
 - إدارة التغيير بفاعلية: يجب تبني استراتيجيات واضحة لإدارة التغيير، تشمل التواصل الفعال مع جميع الأطراف المعنية، ومعالجة المخاوف، وإبراز الفوائد المترتبة على التحول الرقمي.
 - التركيز على أمن البيانات والخصوصية: يجب إيلاء أقصى درجات الاهتمام لضمان أمن المعلومات وحماية خصوصية بيانات الموظفين، من خلال تطبيق أفضل الممارسات والمعايير الدولية في أمن المعلومات.
 - البحث والتطوير المستمر: ينبغي على المنظمات مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وتبني الحلول المبتكرة التي تساهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
 - بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتحول الرقمي: تشجيع ثقافة الابتكار والمرونة والتعلم المستمر، حيث يعتبر الجميع شركاء في عملية التحول الرقمي.



قائمة المصادر والمراجع



المصادر :

القانون 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 المعدل و المتمم و المتعلق بغلاقات العمل، ج.ر، العدد 17،
الصادرة بتاريخ 25 أبريل 1990.

المراجع :

1-الكتب

- (1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، د.ط، الدار الجامعية للنشر 2004 .
- (2) بريان هوكينز، جيمس ماركهام، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ترجمة خالد العامري، د.ط، دار
الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، سنة 2006 .
- (3) جاري ديل، إدارة الموارد البشرية، مترجم من طرف محمد سيد أحمد عبد الكافي، ط01، دار المريخ
للنشر، ، 2015.
- (4) حسن محمد حسن، الإدارة الإلكترونية، المفاهيم الخصائص المتطلبات، د.ط، دار الرواق للنشر،
2010 .
- (5) الكومي خالد، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، د.ط، مكتبة العبيكان، الرياض، 2020 .
- (6) خيضر كاظم محمود و ياسين كاسب الفرشة، إدارة الموارد البشرية، ط 01 ، دار المسيرة للنشر،
عمان 2007 .
- (7) نشار فريد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، د.ط، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر .
- (8) بن مرزوق عنتر و آخرون، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، مركز الكتاب
الأكاديمي، عمان - الأردن .
- (9) د-غدار نور الإسلام، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالجامعات الجزائرية، الأفاق و التحديات،
الإدارة الإلكترونية في الجامعة الجزائرية، إشراف، منال قدواح، د.ط، ألفا للوثائق، عمان - الأردن.

- (10) سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية و أفاق تطبيقها العربية، معهد الإدارة الإلكترونية، جامعة السعودية .
- (11) حذاء سليم، إستراتيجيات الموارد البشرية، د.ط، دار اليازوري للنشر، 2019.
- (12) سمير عبد الكريم، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة، د.ط، دار صفاء للنشر، عمان - الأردن، سنة 2019 .
- (13) القرني عبد الله، التجارة الإلكترونية وأثرها على المؤسسات الخاصة، د.ط، مكتب العيبكان للنشر، الرياض، 2020.
- (14) عبد الله فتحي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، د.ط، منشورات جامعة الجزائر، 2021 .
- (15) علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي، الادارة الإلكترونية، د.ط، دار وائل للنشر
- (16) فداء حامد، الإدارة الإلكترونية الاسس النظرية و التطبيقية، د.ط، دار و مكتبة الكندي للنشر الرياض، 2020 .
- (17) محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، د.ط.
- (18) محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، د.ط ، دار وائل للنشر، 2010 .
- (19) الباز محمد، الإدارة الإلكترونية و تطبيقاتها في وتطبيقها في المؤسسات الحكومية، دار الفكر العربي للنشر، 2013 .
- (20) محمد بن علي ظافر الشهري، إدارة الرواتب و الأجور، مكتبة الملك فهد السعودية 2016
- (21) محمد حسين، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان 2019 .
- (22) محمد عبد الحميد، إدارة الموارد البشرية الحديثة، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة 2019.
- (23) كولار مصطفى و آخرون، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، منشورات ألفا للوثائق، ط01، عمان الأردن .

2- المقالات

- (1) بحري أبوبكر، نور الدين رادي، تطبيق إدارة الإلكترونية للموارد البشرية آلية لتحسين جودة الخدمات الصحية، المؤسسة العمومية الاستشفائية، شعبان، حمدون، مجال التنمية الاقتصادية، المجلد، 09 العدد، 02 السنة 2021.
- (2) أحمد سليمان، السعيد عبد الحكيم أحمد، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي، التطبيق على العاملين بالمستشفيات العامة والمركزية، تابعة للصحة بمحافظة. الدهيقلية المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 41، العدد 04، سنة 2017.
- (3) بدر الدين مبارك بن صالح الميمني، تأثير تحولات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف، الجودة الشاملة نموذج هيئة الاستثمار بسلطنة عمان، المجلة الإلكترونية الشاملة المتعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، العدد 42، السنة 2021.
- (4) بشير عبد الحميد، صورية بوطرقة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة المديرية العامة للاتصالات الجزائرية بتبسة، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية مجلد رقم 15 ع 03 السنة 2021
- (5) بوبكر عبد القاد و قديد فوزية، أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعالمين دراسة حالة مصلحة لحالة المدينة بلدية بئر مراد راييس، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد رقم 07، العدد 01، 2021 .
- (6) بوزورين فيروز، متطلبات ومعوقات التحول إلى إدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الجزائر، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، بحوث ودراسات، المجلد 03، العدد 01، السنة 2020.
- (7) جغام سعاد وآخرون، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على جودة الخدمات العمومية دراسة حالة المصلحات بيومترية لمجموعة من البلديات، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 08، العدد 01، أبريل 2020 .

- (8) عكاشة، أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية، مجلة الإقتصاد و الإدارة الإلكترونية، العدد 57، سنة 2021.
- (9) الدرزي صالح، الإدارة الإلكترونية و أثرها في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات العربية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 38، العدد 01، السنة 2018 .
- (10) بوقيرة زكريا، أثر الإدارة الإلكترونية على تطوير أداء الموارد البشرية، مجلس الدراسات، الاقتصادية و الإدارية، العدد 33 السنة 2022.
- (11) بوشريط زهرة، الرضا الوظيفي كأداة لتعزيز الولاء المؤسسي في المؤسسات الجزائرية، مجلة رؤى في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قالمة، العدد 10، سنة 2021 .
- (12) زهرة بوعزيزة، دور التكوين المستمر في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية، مجلة الأبحاث الإقتصادية و الإدارية، مجلد 07، العدد 02، السنة 2021 .
- (13) بلعياش سامي، أثر تطبيق قواعد الأمن الصناعي على الأداء المهني في المؤسسات الجزائرية، مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية، مجلد 15، عدد 02، 2020.
- (14) الحول سامية، زعزع فاطمة، أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات (دراسة حالة مؤسسة موبيليس وكالة باتنة)، مجلة الحقوق و العلوم السياسية، المجلد 27، العدد 01.
- (15) سعيدي عبد القادر و بلقاسم وهيبة، الإدارة الإلكترونية وأثارها على تطوير وظيفة التقييم للأداء، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد 12، العدد 03، السنة 2022.
- (16) سمير قريشي، العدالة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة المسيلة، العدد 6، 2019.
- (17) طلال صالح الحسيبات، إدارة الموارد البشرية و أهميتها بتطوير العمل المجلة العربية للنشر العلمي العدد 41، 2022.
- (18) عبان عبد القادر، تحديثات الإدارة الإلكترونية في الجزائر دراسة سييسولوجية ببلدية الكاليتوس، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 13، العدد 02، السنة 2016 .

- (19) عبد الرزاق بلحاج، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 45، السنة 2023.
- (20) عبد الغني عبد الله، إدارة الأداء ودورها في تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد 12 عدد 01، سنة 2020.
- (21) عبد القادر دحماني، الاستراتيجية والموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، العدد 19، 2019.
- (22) بوخاري فاطمة، أثر سياسات الموارد البشرية على استقرار العاملين، مجلة العلوم الكبير، مجلد 05، عدد 03، سنة 2019 .
- (23) فقاير فيصل، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المنظمة مدخل نظري، مجلة الإقتصاد والبيئة، المجلد 02، العدد 02، سنة 2020 .
- (24) محمد عبد الرزاق عمود خليل و زيد الشيخ، دور عناصر الإدارة الإلكترونية في تعزيز المرونة التنظيمية دراسة إستطلاعية لعينة من الكليات، جامعة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الإقتصادية ، المجلد 10، العدد 45، الجزء 02، 2019 .
- (25) محمد قريشي وآخرون، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (المفاهيم المتطلبات) ودورها في تطوير الإدارة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 47.
- (26) مفرج تراحيب، خالد عيد الميطري، إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في دعم الرقمنة المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 13، العدد 03، السنة 2022.
- (27) نادية بوزيدي، واقع السلامة المهنية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة البحوث الاقتصادية، مجلد 07، عدد 01، 2020.
- (28) ناول بن مرزوقي، العدالة تنظيمية وأثرها، على رضا الموظفين، مجال التنمية البشرية، مجلد 08 عدد 02 .

(29) مرزوقي نوال، إدارة الأداء الوظيفي كأداة لتحفيز الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، مجلة الباحث، جامعة تبسة، العدد 15، 2022، ص 110.

(30) جليل وهيبة، منير نوري، نظام الإدارة الإلكترونية ودوره في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع التربية، مجلة إلزا للبحوث والدراسات، المجلد 06، العدد 01، السنة 2021.

3- المذكرات و الأطروحات العلمية :

(1) بوبكر عبد القادر، تدريب الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية والتحديات التي تواجهها (مؤسسة بريد الجزائر)، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2022-2023.

(2) فرخة ليندة، دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات (دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج، جيجل) أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016-2017.

(3) مراد أحمد، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث l.m.d في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 2021/2024

(4) مقادة دليلة، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية (دراسة حالة وزارة الداخلية) أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2017/2018.

(5) منسل كوثر، تفعيل دور الإدارة الإلكترونية في الجزائر نحو بروز قانون للإدارة الإلكترونية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه طور ثالث، تخصص قانون عام، جامعة قالمة، 2022/2023.

(6) أحمد قاسم محمد المحمود، أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي، رسالة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2024.

(7) حسن مراد صلاح الجبوري، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها في خدمة الجودة التعليمية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، في علوم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، العراق، 2021.

(8) طويهي فاطمة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، رسالة لنيل شهادة ماجستير، جامعة وهران 02، 2014-2015.

(9) مهيلل سهام، تكنولوجيا المعلومات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة مديرة الموارد البشرية بوزارة المالية، رسالة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، سنة 2021 - 2022.

(10) ميعوف عبد السلام، وعلي محمد السماوي، إمكانية استعمال الإدارة الإلكترونية بالمنظمات الصناعية، دراسة ميدانية، رسالة لنيل شهادة ماجستير في إدارة، قسم الإدارة، كلية الإقتصاد، جامعة بنغازي، 2008/2007.

(11)

(12) بطواق مروى وبن جدو وفاء، أثر الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية دراسة حالة وكالة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء عين تيموشنت، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت، 2021 - 2022.

5- المواقع الإلكترونية :

- 1) مدونة جسر، وظائف إدارة الموارد البشرية blog.jisr.netlarhr-f.
- 2) منتدى الموارد البشرية <https://hr.discussion.com>.
- 3) تم الاطلاع في : 2025/04/28 fr.scribd.com ، مفهوم الإدارة الإلكترونية rujbnt.rbnk ، www.unescwa.org الساعة 13:20 ،
- 4) . تم الاطلاع في : 2025/05/12 الساعة 11:00 www.new-educ.com.
- 5) ،تم الاطلاع في: www.kenanaonline.com أحمد الكردي، ادارة الموارد البشرية الإلكترونية ، 2025/05/01 الساعة 13:37 .

(6) محمود علي محمود الخطيب ، دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز الأداء الوظيفي .

6- المراجع الأجنبية :

- 13) fabre M et Autre , " **Equipes RH acteurs de la stratégie** , L'e -RH . made ou révolution ? ", paris , editions dorganisation , 2003.
- 14) strohmeir.s , **Human Resource Management Review Volume 17** , issue 1, 2007 ,
- 15) Hosseini seyyed abdorasoul et Nematollahi khalil "E **letronic human Resources Management and the effectivieness of human Resources** ." vol 2 , no3 , 2013 .

ملخص:

تلخص الدراسة أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية في ظل التحول الرقمي، حيث تؤكد الحاجة الملحة لتبني هذه الإدارة خاصة في مجال الموارد البشرية كحجر أساس للكفاءة التنظيمية، وقد تناول البحث مفهوم الإدارة الإلكترونية ونشأتها ومستويات تطبيقها محلياً وتنظيماً وعلاقتها بالمفاهيم المشابهة، كما استعرض إدارة الموارد البشرية التقليدية من حيث النشأة والوظائف الأساسية والمساعدة ودورها الاستراتيجي، وركز على التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية عبر تحليل مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ومزاياها وأهدافها في تحسين الأداء وتسهيل الإجراءات كوظائف التوظيف الإلكتروني وإدارة الرواتب، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تبني الإدارة الإلكترونية وزيادة كفاءة الموارد البشرية مع التأكيد على أهمية التكوين والدعم المؤسسي، ومن أبرز التوصيات ضرورة تعزيز التكوين المستمر وتطوير البنية التحتية الرقمية ووضع استراتيجيات وطنية لدعم الرقمنة في هذا المجال، مع خلاصة أن نجاح التحول الرقمي مرهون بالاستثمار الفعلي في العنصر البشري كركيزة أساسية لأي تغيير إداري فعال.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، إدارة الموارد البشرية، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، التحول الرقمي.

Summary:

As Algeria moves toward digital transformation, adopting e-administration in human resource management (HRM) has become essential for enhancing organizational efficiency. This report explores the role of e-HRM in improving performance through faster, more accurate, and cost-effective operations. It highlights the importance of HR functions like recruitment, training, and safety, while addressing challenges such as resistance to change and lack of digital skills. The findings show a positive link between e-administration and better HRM performance, with recommendations focusing on continuous training, improved infrastructure, and a supportive digital culture.

Keywords:

E-Administration, Human Resource