

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Badji Mokhtar – Annaba university  
Université Badji Mokhtar– Annaba



جامعة باجي مختار – عنابة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

أطروحة دكتوراه

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية  
في تحسين أداء المؤسسة  
- دراسة مجموعة من المؤسسات الإنتاجية الكبرى -

الشعبة: علوم التسيير تخصص: تسيير المنظمات

للطالبة: باسي إلهام

مدير أطروحة التخرج: د. بوقلقول الهادي جامعة باجي مختار – عنابة

أمام اللجنة:

| اللقب و الاسم        | الرتبة العلمية       | الصفة  | الجامعة                                |
|----------------------|----------------------|--------|----------------------------------------|
| أ.د. حمزاوي الشريف   | أستاذ التعليم العالي | رئيسا  | جامعة باجي مختار – عنابة               |
| د. بوقلقول الهادي    | أستاذ محاضر (أ)      | مقررا  | جامعة باجي مختار – عنابة               |
| أ.د. موسي عبد الناصر | أستاذ التعليم العالي | مناقشا | جامعة محمد خيضر – بسكرة                |
| د. شبيرة بوعلام عمار | أستاذ محاضر (أ)      | مناقشا | جامعة باجي مختار – عنابة               |
| د. بن خديجة منصف     | أستاذ محاضر (أ)      | مناقشا | جامعة محمد الشريف مساعديّة – سوق أهراس |

السنة الدراسية: 2015/2014

## تصريح

أنا الباحثة باسي إلهام، أصرح بشرفي أن أطروحة الدكتوراه المعنونة كالتالي:

« دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة - دراسة مجموعة من المؤسسات الإنتاجية الكبرى - »، و المقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث هي عمل أكاديمي خاص بي، و غير مقدم لا جزء منه و لا كله لأي مؤسسة علمية أخرى بهدف نيل شهادة أكاديمية أو غير ذلك، و أتحمل المسؤولية عن كل ما جاء في مضمونها.

الطالبة باسي إلهام

## المخلص

يتميز العصر الحالي بالانفتاح العالمي و التغيير المتسارع. فالعولمة و الثورة التكنولوجية غيرتا قاعدة التنافس بين المؤسسات و طرق تسييرها. حيث بات الاعتماد على الطرق التقليدية غير صالح للاستجابة لمتطلبات بيئة الأعمال الحالية. و أصبحت الحاجة ملحة للابتكار و البحث عن أدوات و أساليب إدارية جديدة تعتمد بالدرجة الأولى على تكنولوجيات المعلومات لأداء مختلف أعمالها. و بالتالي أصبح من الضروري التحول الى النمط الإلكتروني باعتباره أضحى أساسا لتحقيق التفوق و بلوغ مستويات عالية من التميز بالنسبة للمؤسسات، التي أصبح بقاءها و استمرارها مرهون بالتحكم في المعلومات التي تشكل العصب الحيوي في العصر الحالي.

فالاعتماد على النمط الإداري الإلكتروني لم يعد يقتصر على جانب، أو مجال، أو وظيفة محددة في المؤسسة ، بل يشمل مختلف الوظائف فيها و بالخصوص وظيفة الموارد البشرية.

على هذا الأساس ، تأتي دراستنا الحالية للتطرق لجانب مهم قلّت الدراسات التي تناولته بالبحث، و المتعلق بتسليط الضوء على الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (e-GRH) في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية الكبرى بمنطقة عناية و ضواحيها. و بغية انجاز هذه الدراسة تم توزيع (150) استمارة على مجتمع إحصائي مكون من عشرة مؤسسات وبعد استرجاعها، و معالجتها و تحليلها تم التوصل لبعض الاستنتاجات منها على وجه الخصوص: أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (e-GRH) تلعب دورا مهما في تحسين أداء المؤسسات محل الدراسة .

**الكلمات المفتاحية:** تكنولوجيات المعلومات، الإدارة الإلكترونية، الموارد البشرية، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، نظام المعلومات، الأداء.

## Résumé :

L'ère actuelle se caractérise par l'ouverture sur le monde et le changement accéléré. En effet , la mondialisation et la révolution technologique ont bouleversé les bases de la concurrence entre les entreprises, aussi bien que leurs modes de gestion . Ainsi , le besoin est énorme pour l'innovation et la recherche des outils et de nouvelles méthodes managériales basées sur les technologies de l'information (TI) pour réaliser leurs actions .Par conséquent, il est devenu nécessaire de passer en mode électronique qui est devenu l'atout principal pour réaliser la suprématie et atteindre de haut niveaux de l'excellence par les entreprises.

Actuellement , le mode managérial électronique (e-Management) ne concerne pas seulement un aspect donné , un domaine précis ou une fonction déterminée , mais il concerne toutes les fonctions et en particulier la fonction des Ressources humaines

Sur cette base, l'étude actuelle traite un aspect important que peu d'études l'ont abordé, et qui concerne la mise en évidence du rôle joué par le mangement électronique des ressources humaines (e-GRH) dans l'amélioration de la performance des grandes entreprises de production de la région de Annaba et de ses banlieues. Pour accomplir cette étude, on a distribué (150) questionnaires sur une population composée de (10) entreprises . Après la récupération, le traitement et l'analyse des données, on a aboutit à certaines conclusions, notamment: la gestion électronique des ressources humaines (e-GRH) joue un rôle important dans l'amélioration de la performance des entreprises étudiées.

**Mots clés :** *Technologies de l'information (TI) , e-Management , Ressources humaines, Gestion électronique des ressources humaines (e-GRH) , Système d'information(SI) , Performance.*

**Abstract:**

The current era is characterized by global openness and accelerated change. Globalization and technological revolution changed the competition base between organizations and methods of their management. Relying on traditional methods is not anymore sufficient to respond to the requirements of the actual business environment. Hence, the necessity for innovation and the search for new administrative tools and methods based primarily on information technologies to perform their various tasks. Therefore, it became necessary to switch to electronic mode, as it has become the basis for achieving excellence for organizations. The survival and continuity of any organization depends nowadays on the control of information, which became the vital nerve.

The reliance on the electronic administrative style, is not limited to one side or a specific function in the company, but includes all the various functions and, in particular, the human resources function.

From this basis, the object of our study is to tackle an important side - where there is little research- which is the role played by the electronic management of human resources (e-HRM) in improving the performance of the large companies at Annaba and its area.

In order to carry out our study, we distributed 150 questionnaires in 10 companies. After treatment and analysis of returned questionnaires, we came to the conclusion – among others- that the electronic management of human resources (e-HRM) plays an important role in improving the performance of the studied companies.

**Key words:** information technologies, e-management, human resources, electronic management of human resources, information systems, performance.

# الإهداء

إلى التي أضاءت سماء حياتي، وغرست حنانها في جوانبي،

إلى القلب الدافئ،

إلى من كانت دعواتها دوماً تلازمي

"أمي الغالية"

إلى نور صباحي، سر نجاحي، إلى الذي أحرق الشمعة لينير لي دربي،

إلى أغلى ما أملك في الوجود

"أبي العزيز"

إلى إخوتي، زوجي، حبيبتي وأصدقائي.

وإلى كل من ساهم في هذا العمل

من قريب أو من بعيد

إلهام

# التشكرات

أول ما نستعمل به كلامنا هو شكر الله تعالى الذي منحنا قوة المثابرة،

وزودنا بالإرادة لتخطي جميع الصعاب لإنجاز هذا العمل.

كما نقدم بتشكراتنا الخالصة لكل من ساهم في إثراء هذه الرسالة،

بتقديم يد العون، و النصائح و الإرشادات القيمة.

ونخص بالذكر المشرف الدكتور "بوقلفول المادي" الذي لم يبخل علينا بإرشاداته

و توجيهاته القيمة، وكذلك الأستاذ الدكتور "نسيب رجو" لمساندته و دعمه.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى عميد كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بولاية بسكرة الأستاذ

الدكتور "برقوق

محمد الرحمن"، إضافة إلى كل المديرين و موظفي المؤسسات محل الدراسة، و إلى كل الأساتذة

الذين

ساهموا في تعليمنا خلال مشوارنا الدراسي.

## فهرس المحتويات

| الصفحة | المحتوى                                                                           |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| i      | التصريح                                                                           |
| ii     | الملخص باللغة العربية                                                             |
| iii    | الملخص باللغة الفرنسية                                                            |
| iv     | الملخص باللغة الإنجليزية                                                          |
| v      | الإهداء                                                                           |
| vi     | التشكرات                                                                          |
| vii    | فهرس المحتويات                                                                    |
| xi     | فهرس الجداول                                                                      |
| xiii   | فهرس الأشكال                                                                      |
| xiv    | فهرس الملاحق                                                                      |
| أ - ي  | مقدمة                                                                             |
| 43 - 1 | الفصل الأول: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية                                  |
| 2      | تمهيد                                                                             |
| 2      | المبحث الأول: الأدبيات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية                              |
| 2      | المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية                                           |
| 10     | المطلب الثاني: ضرورة الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية        |
| 18     | المطلب الثالث: مزايا و سلبيات الإدارة الإلكترونية                                 |
| 22     | المبحث الثاني: تطور إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية |

|         |                                                                                                         |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 22      | المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية و مهامها                                                            |
| 25      | المطلب الثاني: الخلفية التاريخية لإدارة الموارد البشرية                                                 |
| 26      | المطلب الثالث: أثر تطور تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية                                   |
| 28      | المبحث الثالث: أساسيات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية                                              |
| 28      | المطلب الأول : ماهية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية                                                |
| 32      | المطلب الثاني : عناصر و وظائف و متطلبات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية                             |
| 39      | المطلب الثالث: تحديات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية و عوامل نجاحها                                |
| 43      | خلاصة الفصل الأول                                                                                       |
| 97 - 44 | <b>الفصل الثاني : أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية</b>                                         |
| 45      | تمهيد                                                                                                   |
| 45      | المبحث الأول: البعد التشغيلي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية                                        |
| 45      | المطلب الأول: ماهية نظام معلومات الموارد البشرية                                                        |
| 55      | المطلب الثاني: الشبكات الداخلية (الإنترنت) و البعد التشغيلي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية         |
| 59      | المطلب الثالث : مخطط موارد المؤسسة (الإدارة المدمجة لموارد المؤسسة)                                     |
| 62      | المبحث الثاني: البعد العلاقتي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية                                       |
| 62      | المطلب الأول: إدارة الحضور و الانصراف الإلكترونية، إدارة الأجور الإلكترونية، التوظيف و النقل الإلكتروني |
| 73      | المطلب الثاني: التكوين الإلكتروني ، الإدارة الإلكترونية للمسارات المهنية و إدارة ظروف العمل             |
| 78      | المطلب الثالث: الخدمة (الادارة) الذاتية للموارد البشرية و تطوير الخدمات المقدمة للموظفين                |
| 81      | المبحث الثالث :البعد التحويلي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية                                       |
| 81      | المطلب الأول: إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية                                                         |
| 84      | المطلب الثاني: مظاهر التحول في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية                                      |
| 90      | المطلب الثالث: دور الشبكات الاجتماعية في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية                            |
| 97      | خلاصة الفصل الثاني                                                                                      |

|         |                                                                             |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 144-99  | <b>الفصل الثالث: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية و الاداء</b>           |
| 100     | تمهيد                                                                       |
| 100     | <b>المبحث الأول: الأداء و أهميته</b>                                        |
| 100     | المطلب الأول: المفاهيم الأساسية للأداء                                      |
| 106     | المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء                                    |
| 111     | المطلب الثالث: التحكم في الأداء و تحسينه                                    |
| 117     | <b>المبحث الثاني: إدارة الأداء</b>                                          |
| 117     | المطلب الأول: المفاهيم الأساسية لإدارة الأداء                               |
| 120     | المطلب الثاني: مكونات و دورة إدارة الأداء                                   |
| 126     | المطلب الثالث: مقومات إدارة الأداء و نتائجها                                |
| 128     | <b>المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية و علاقتها بالأداء</b> |
| 128     | المطلب الأول: الإدارة الإلكترونية و الأداء                                  |
| 132     | المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية و الأداء                               |
| 134     | المطلب الثالث: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية و الأداء                 |
| 144     | خلاصة الفصل الثالث                                                          |
| 158-145 | <b>الفصل الرابع : الجانب المنهجي للدراسة الميدانية</b>                      |
| 146     | تمهيد                                                                       |
| 146     | <b>المبحث الأول : وصف مجتمع و عينة الدراسة</b>                              |
| 146     | المطلب الأول: منهج الدراسة و اختيار عينة الدراسة                            |
| 149     | المطلب الثاني: حدود الدراسة                                                 |
| 150     | المطلب الثالث: نموذج و متغيرات الدراسة                                      |
| 151     | <b>المبحث الثاني:الأدوات المنهجية للدراسة</b>                               |
| 151     | المطلب الأول: فرضيات الدراسة                                                |
| 152     | المطلب الثاني: أدوات الدراسة (الاستبيان،المقابلة)                           |
| 153     | المطلب الثالث:أساليب التحليل الاحصائي                                       |
| 154     | <b>المبحث الثالث: تصميم الاستبيان و تطوره</b>                               |

|         |                                                                                           |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 154     | المطلب الأول: محاور و نوعية أسئلة الاستبيان                                               |
| 157     | المطلب الثاني: صدق أداة الدراسة                                                           |
| 157     | المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة                                                          |
| 158     | خلاصة الفصل الرابع                                                                        |
| 213-159 | <b>الفصل الخامس: تحليل البيانات، مناقشة النتائج، و اختبار الفرضيات</b>                    |
| 160     | تمهيد                                                                                     |
| 160     | المبحث الأول: عرض البيانات                                                                |
| 160     | المطلب الأول: وصف خصائص العينة                                                            |
| 162     | المطلب الثاني: وصف مدى اعتماد المؤسسات على أدوات الإدارة الإلكترونية                      |
| 169     | المطلب الثالث: وصف مدى تبنيها للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية                         |
| 174     | المبحث الثاني: تحليل البيانات                                                             |
| 174     | المطلب الأول: تحليل البيانات المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية                          |
| 178     | المطلب الثاني: تحليل البيانات المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية         |
| 186     | المطلب الثالث: تحليل البيانات المتعلقة بدور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الأداء |
| 188     | المبحث الثالث: اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج                                           |
| 188     | المطلب الأول: مناقشة الفرضية الفرعية الأولى                                               |
| 189     | المطلب الثاني: مناقشة الفرضية الفرعية الثانية                                             |
| 191     | المطلب الثالث: مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة                                             |
| 213     | خلاصة الفصل                                                                               |
| 215     | خاتمة عامة                                                                                |
| 219     | قائمة المراجع                                                                             |
| 231     | الملاحق                                                                                   |

## قائمة الجداول

| الرقم | العنوان                                                                                                    | الصفحة |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 01    | الفرق بين الإدارة التقليدية و الإلكترونية                                                                  | 15     |
| 02    | معايير أداء الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية                                                            | 143    |
| 03    | عدد استبيانات كل مؤسسة                                                                                     | 155    |
| 04    | تصميم الاستبيان المعتمد في الدراسة                                                                         | 156    |
| 05    | اختبار ألفا كرونباخ                                                                                        | 157    |
| 06    | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية                                                             | 161    |
| 07    | الأدوات المعتمدة في تسيير المؤسسة                                                                          | 163    |
| 08    | مدى اعتماد المؤسسات على الشبكات                                                                            | 164    |
| 09    | استخدام الشبكات                                                                                            | 165    |
| 10    | مدى قدرة أفراد المؤسسات على التحكم في التقنيات                                                             | 166    |
| 11    | التغيرات التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات المستهدفة                                            | 166    |
| 12    | نوع الدورات التكوينية القائمة في المؤسسات                                                                  | 167    |
| 13    | عدد مواقع المؤسسات الإلكترونية                                                                             | 168    |
| 14    | عدد قواعد بيانات المؤسسات المدروسة                                                                         | 168    |
| 15    | كيفية إجراء الاجتماعات بالمؤسسات المعنية                                                                   | 169    |
| 16    | امتلاك المؤسسات للبرمجيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية                                                    | 170    |
| 17    | استعمالات برمجيات إدارة الموارد البشرية                                                                    | 170    |
| 18    | مدى اعتماد المؤسسات على التوظيف الإلكتروني                                                                 | 171    |
| 19    | مزايا الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية                                                                  | 172    |
| 20    | مدى امتلاك و اعتماد المؤسسات المدروسة على الشبكات الاجتماعية                                               | 172    |
| 21    | استعمالات الشبكات الاجتماعية                                                                               | 173    |
| 22    | قيم سلم ليكارت المستخدمة                                                                                   | 174    |
| 23    | درجة الموافقة بدلالة قيمة المتوسط الحسابي                                                                  | 175    |
| 24    | درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات محل الدراسة بحسب أفراد العينة                                   | 176    |
| 25    | معرفلات الإدارة الإلكترونية                                                                                | 178    |
| 26    | التحليل الإحصائي لعبارات الفقرة المتعلقة بواقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة | 179    |

|    |                                                                                                                                            |     |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 27 | التحليل الإحصائي للبعد التشغيلي للإدارة الالكترونية للموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة                                                | 181 |
| 28 | التحليل الإحصائي للبعد العلاقتي للإدارة الالكترونية للموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة                                                | 183 |
| 29 | التحليل الإحصائي للبعد التحويلي للإدارة الالكترونية للموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة                                                | 185 |
| 30 | التحليل الإحصائي لعبارات المحور الخامس من الاستبيان المتعلقة بدور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات محل الدراسة   | 186 |
| 31 | نتائج تحليل التباين الأحادي حول درجة تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات محل الدراسة تبعا للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة            | 188 |
| 32 | نتائج تحليل التباين الأحادي حول تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة تبعا للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة | 190 |
| 33 | نتائج تحليل الارتباط بين المتغيرات المستقلة و التابعة                                                                                      | 191 |
| 34 | نتائج تحليل الانحدار لأراء أفراد العينة حول علاقة الإدارة الالكترونية للموارد البشرية بأداء المؤسسات محل الدراسة                           | 192 |

## قائمة الأشكال

| الرقم | العنوان                                                           | الصفحة |
|-------|-------------------------------------------------------------------|--------|
| 01    | المخطط العام للدراسة                                              | ي      |
| 02    | الإدارة التقليدية و الإلكترونية                                   | 11     |
| 03    | تطور المدارس الإدارية                                             | 13     |
| 04    | التطور التكنولوجي باتجاه الأنترنت و الإدارة الإلكترونية           | 14     |
| 05    | تطور النظرة إلى الموارد البشرية                                   | 25     |
| 06    | عوامل نجاح سيرورة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية             | 42     |
| 07    | مكانة نظام معلومات الموارد البشرية                                | 47     |
| 08    | مجالات نظام معلومات الموارد البشرية                               | 50     |
| 09    | هرم تكاليف إدارة الموارد البشرية                                  | 86     |
| 10    | دورة التحسين                                                      | 112    |
| 11    | نموذج الدراسة                                                     | 150    |
| 12    | خط الانحدار بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأداء المؤسسة | 193    |

## قائمة الملاحق

| الرقم | العنوان                                      | الصفحة |
|-------|----------------------------------------------|--------|
| 01    | الاستبيان بالعربية و الفرنسية                | 221    |
| 02    | الإنترنت الخاص بمؤسسة أرسيلور ميتال          | 234    |
| 03    | برمجية التكوين في مؤسسة أرسيلور ميتال        | 235    |
| 04    | البرمجية الخاصة بالأجور لمؤسسة أرسيلور ميتال | 236    |
| 05    | التعلم الالكتروني في مؤسسة أرسيلور ميتال     | 237    |
| 06    | الحركية الداخلية في مؤسسة أرسيلور ميتال      | 238    |
| 07    | مخطط موارد المؤسسة من النوع SAP              | 239    |
| 08    | البرمجية كيليو Kilio                         | 240    |
| 09    | البرمجية سكرابل Scrabble                     | 241    |
| 10    | البرمجية سايج siege                          | 242    |
| 11    | البرمجية بيغ BIG                             | 243    |
| 12    | برمجية بوك BOK في مؤسسة ألفابيب              | 244    |
| 13    | البرمجية التي تعتمد على ملامح الوجه          | 245    |
| 14    | البرمجية ديزايل dizail                       | 246    |

# مقدمة

## مقدمة

غيرت التحديات و التحولات الحاصلة في بيئة الأعمال، و تأثيرات العولمة، و التطورات التكنولوجية المتسارعة من نظرة المؤسسات للطرق المتبناة من أجل تحقيق البقاء و الاستمرار. إذ أصبح نجاح و بقاء المؤسسات أو زوالها يتوقف على مواردها البشرية؛ من خلال الدور الذي تلعبه في تطوير و تنفيذ إستراتيجيات المؤسسة و تحقيق أهدافها. فقد أصبح واضحاً لدى أغلب المديرين، أن النمو و الاستمرار في ظل التغيرات الديناميكية لا يكون إلا من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن ، في ظل توفر موارد بشرية مؤهلة، ذات مهارات عالية ، تتكيف مع مستجدات البيئة و تغيراتها .

فمن بين التحولات التي قامت بها المؤسسات لمواكبة المنافسة، تطويرها لدور الموارد البشرية من النمط التقليدي إلى النمط المعاصر، و دمج أهداف إدارة الموارد البشرية و استراتيجياتها ضمن الأهداف العامة للمؤسسة ككل. حيث يعتبر الاهتمام بالموارد البشرية من أهم تحديات المؤسسة، باعتبارها رأس المال الحقيقي و المحرك الأساسي للتنمية و خلق الميزة التنافسية المستدامة .

إن ظهور الثورة التكنولوجية يعتبر كأهم عامل أثر و يؤثر على كافة الأنشطة و العمليات، في ظل التحولات التي يعرفها عصرنا الراهن. حيث أصبحت تكنولوجيات المعلومات بديلاً مناسباً لمواجهة متطلبات البيئة، باعتبارها عنصراً أساسياً تعتمد عليه المؤسسات في تنفيذ مهامها بما يحقق أهدافها، و يرفع من تنافسيتها . كما أن التحكم في تكنولوجيات المعلومات و الاتصال، يفرض الاستثمار في هذه الموارد البشرية من خلال تدريبها و تأهيلها بصفة ديناميكية، من أجل التكيف مع المستجدات و ضمان استمرارية المؤسسة.

فلمواجهة هذه الثورة التقنية، تتجه المؤسسات اليوم إلى استغلال و إدخال تكنولوجيات المعلومات و الاتصال في مختلف وظائفها، و مهامها ، للتمكن من التحسين و التطوير، و الزيادة من دقة، وسرعة و فعالية أدائها.

فالاعتماد على تكنولوجيات المعلومات يعد فرصة لجعل إدارة الموارد البشرية شريكاً إستراتيجياً. الأمر الذي يجعل المؤسسات التي لا تدرك أهمية اكتساب هذه التقنيات الحديثة ، و كيفية الاعتماد عليها مهددة بالزوال في ظل هذا المحيط التنافسي. و هذا ما اثبتته العديد من الدراسات الأجنبية و العربية و

المحلية ، و التي أكدت على أن تطبيق الإدارة الإلكترونية أصبح من الأمور الحيوية و الضرورية في الإدارة عموما و في مجال إدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص .

تأسيسا على ما سبق ، و في ظل سعي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمواكبة التطورات و سعيها للاستفادة مما تتيحه تكنولوجيات المعلومات و الاتصال ، تأتي دراستنا الحالية كمحاولة للتعرف على واقع الاهتمام بهذا المجال من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، واستكشاف مدى اعتمادها و تطبيقها للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، و الوقوف على مدى تأثير ذلك في الارتقاء بالأداء ؛ خاصة فيما الجوانب المرتبطة بإنجاز المهام في الآجال المطلوبة و بالتكلفة المناسبة و بالجودة المرغوبة ، و هذا من خلال استطلاع آراء عينة شملت 150 فردا من قسمي الموارد البشرية و الإعلام الآلي في عشر (10) مؤسسات إنتاجية تنشط بمدينة عنابة و ضواحيها . و السؤال الذي تحاول هذه الدراسة الإجابة عليه و الذي يمثل جوهر إشكالية البحث هو:

### **ما تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء المؤسسات محل الدراسة ؟**

للإجابة على هذه الإشكالية تم تفكيك هذا السؤال الرئيسي إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى توفر أدوات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات محل الدراسة ؟
- ما مدى استخدام المؤسسات محل الدراسة لأدوات الإدارة الإلكترونية ؟
- إلى أي مدى تطبق المؤسسات محل الدراسة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها الثلاثة: البعد التشغيلي، البعد التحويلي و البعد العلاقائي؟
- ما هي تأثيرات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء المؤسسات محل الدراسة من ناحية الآجال والتكلفة و الجودة؟

### **- فرضيات الدراسة:**

تتمثل فرضيات الدراسة في فرضية أساسية، انبثقت منها ثلاثة فرضيات فرعية وهي كالآتي:

#### **1- الفرضية الأساسية:**

للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تأثير هام في تحسين أداء المؤسسات محل الدراسة.

#### **- الفرضية الفرعية الأولى:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) حول درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية (e-management) في المؤسسات محل الدراسة تعزى للخصائص الشخصية لأفراد العينة.

#### - الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) حول تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (e-GRH) في المؤسسات محل الدراسة تعزى للخصائص الشخصية لأفراد العينة.

#### - الفرضية الفرعية الثالثة:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (e-GRH) و بين أداء المؤسسات محل الدراسة.

#### -أهمية الدراسة:

تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من خلال النقاط التالية:

- يسلط هذا البحث الضوء على موضوع من المواضيع الحديثة التي تربط بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من جهة، وأداء المؤسسة من جهة أخرى. و يكتسي أهميته من قلة الدراسات و الأبحاث التي تناولت الموضوع سواء على المستوى المحلي أو الوطني.

- كما يسعى للمساهمة في الرصيد العلمي و المعرفي المتعلق بالإدارة الإلكترونية عموما و الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على وجه الخصوص.

إضافة إلى ذلك فإن هذا البحث يكتسي أهميته العملية من خلال:

- التعرض لنظام المعلومات في المؤسسة و دوره في تفعيل الأداء؛

- زيادة الوعي لدى مسؤولي المؤسسات بأهمية تكنولوجيا المعلومات و الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ؛

- زيادة الوعي لدى مسؤولي المؤسسات بأهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة؛

- المساهمة في وضع اقتراحات و توصيات تعمل على الرفع من أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عموما و المؤسسات محل الدراسة على وجه الخصوص .

#### - أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مدى الاهتمام بتكنولوجيات الإعلام و الاتصال و الاعتماد عليها في إدارة وظائف المؤسسات محل الدراسة؛

- الوقوف على مكانة و كفاءة إدارة المواد البشرية في المؤسسات محل الدراسة و مدى مواكبتها للتطورات و التغيرات البيئية ؛

- التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة ؛

- الوقوف على أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء المؤسسات محل الدراسة ؛

- تقديم بعض الاقتراحات للنهوض بدور إدارة الموارد البشرية و تطوير أدائها في المؤسسات الجزائرية؛

- تشجيع المؤسسات محل الدراسة على تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية و الاستفادة منها.

#### - دوافع اختيار الموضوع:

هناك جملة من الأسباب لاختيار هذه الدراسة تكمن في:

- محاولة توضيح طبيعة تكنولوجيا المعلومات السائدة في المؤسسات محل الدراسة وعلاقتها بأدائها

أمام سرعة انتشار و تطور الوسائل التكنولوجي؛

- الرغبة في معرفة كيف يمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات خدمة وظيفة إدارة الموارد البشرية

- حداثة الموضوع وجدته وقلة تناوله بالدراسة ؛

- اهتمامات سابقة بالموضوع اضافة الى التخصص و الميل للمواضيع الخاصة بإدارة الموارد البشرية ؛

- الحاجة للقيام بمزيد من الدراسات في مجال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لمحاولة إثراء ؛

- الوقوف على بعض المشاكل أو المعوقات التي تواجه المؤسسات محل الدراسة في تطبيق الادارة

الالكترونية للموارد البشرية.

#### - مصطلحات الدراسة و تعريفها اجرائيا:

##### - الإدارة الإلكترونية (e-Management):

هي التعامل مع موارد معلوماتية تعتمد على الإنترنت وشبكات الأعمال. تميل أكثر من أي وقت مضى

إلى تجريد الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي و المعرفي و الفكري هو

العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها، والأكثر فعالية في استخدام مواردها<sup>(1)</sup>.

##### - الإدارة الالكترونية للموارد البشرية (e-HRM) أو (e-GRH):

(1) - نجم عبود نجم(2004): الإدارة الإلكترونية :الإستراتيجية والوظائف والمشكلات) ، دار المريح للنشر و التوزيع، الرياض، ص126.

استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال مع وظائف إدارة الموارد البشرية<sup>(1)</sup>. سيتم قياسها في الدراسة الحالية من خلال ثلاثة أبعاد هي : البعد التشغيلي، و البعد التحويلي، والبعد العلاقتي.

#### - الأداء (Performance) :

هو مدى بلوغ الأهداف بالاستخدام الأمثل للموارد. وباعتباره نظاما شاملا ومتكاملا وديناميكيا، فإنه يتطلب إتباع مقاربتى العمليات والتحسين المستمر<sup>(2)</sup>. و الأداء مفهوم متعدد الأبعاد ، تختلف معايير قياسه و تصنيفه بحسب الزاوية التي ينظر منها . وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على معايير الآجال و التكلفة و الجودة كمحددات للأداء.

#### - هيكلية الدراسة:

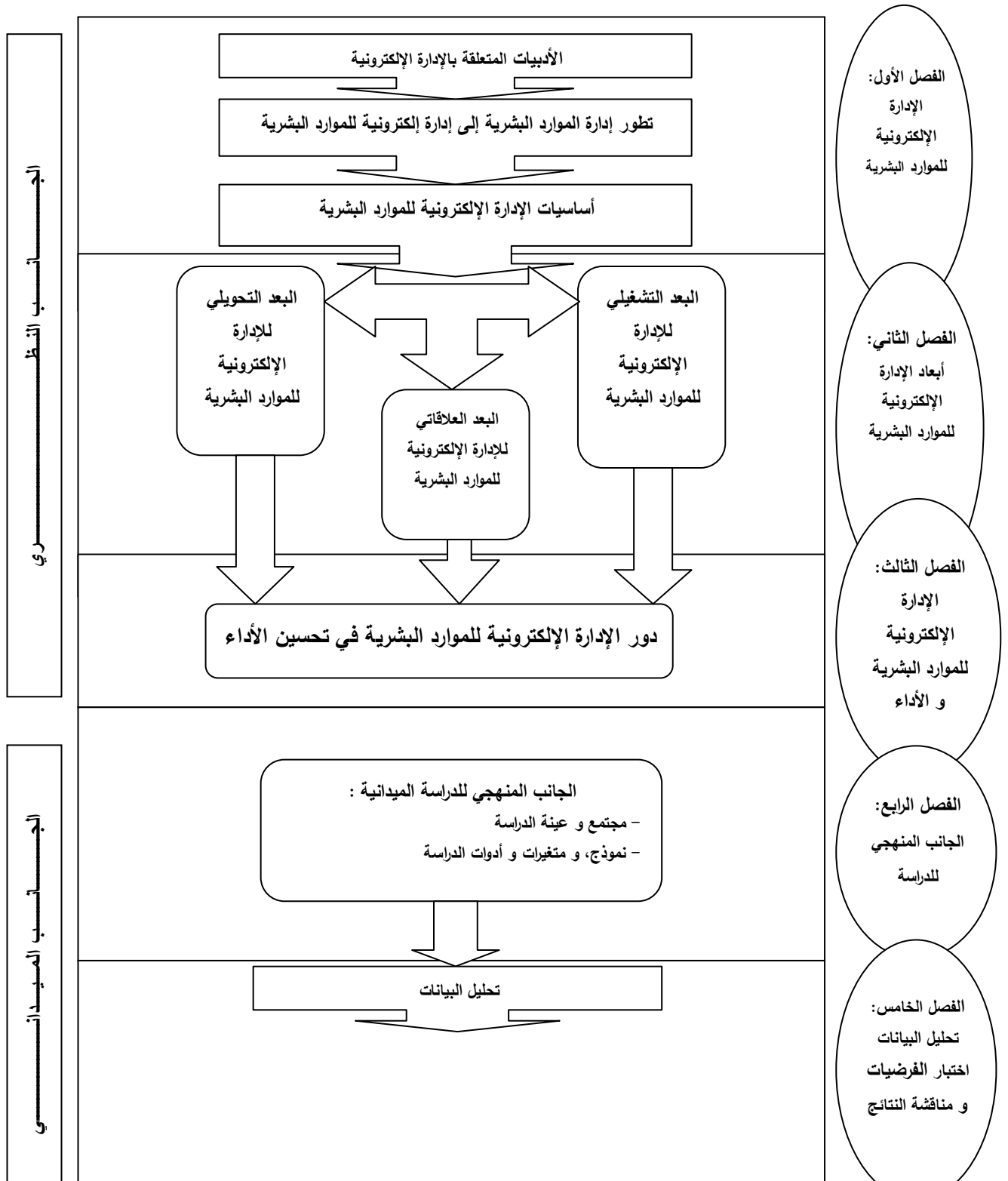
تمت هيكلة هذه الدراسة وفق ما يتناسب مع موضوعها، إذ تم تقسيمه إلى خمس فصول. حيث تم في القسم الأول الذي خصص للإطار النظري التطرق في **الفصل الأول** إلى المفاهيم الأساسية للإدارة الإلكترونية و تطور إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. أما **الفصل الثاني** فتم التطرق فيه إلى جوانب الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التشغيلي، التحويلي، العلاقتي)، و**الفصل الثالث** تم التطرق فيه للأداء، و إدارة الأداء، وعلاقة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالأداء.

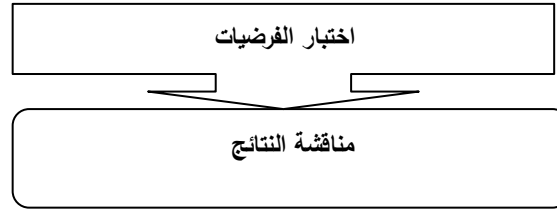
أما القسم الثاني الذي خصص للدراسة الميدانية، فقد تناولنا في **الفصل الرابع** منهجية و أدوات الدراسة الميدانية. و أخيرا تم في **الفصل الخامس** تحليل البيانات و مناقشة النتائج، و اختبار الفرضيات و من ثم تقديم التوصيات و المقترحات. انطلاقا مما سبق تم تصميم المخطط العام للدراسة في الشكل (01):

(<sup>1</sup>) - Emma Parry , Shaun Tyson , Doone Selbie , Ray Leighton(2007) , HR and Technology: Impact and Advantages , sur le site:www.cipd.co.uk. p2.

(<sup>2</sup>) - الإهام يحيوي(2007): الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين التوتة (بانتة)، مجلة الباحث، عدد 05 ، 2007، ص ص 45-60

الشكل (01): المخطط العام للدراسة





المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مراجعة الأدبيات

### - الدراسات السابقة و خلفية الدراسة الحالية:

بدأ الحديث عن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تسعينيات القرن العشرين ، حيث يرى كل من (Strohmeier, 2009 ; Stone et al,2006; Stone and Lukaszewski,2009) أن الاعتماد على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسة في ازدياد مستمر<sup>(1)</sup>، نظرا لأهميتها و ما تحدثه من آثار. في هذا السياق قام الباحثون بتصنيف نتائج الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية الى مستويين : المستوى الجزئي، من جهة ، و المستوى الكلي ، من جهة أخرى (Markus & Robey, 1988) . و يمس المستوى الجزئي الفرد من خلال درجة رضا المستعمل ، أما المستوى الكلي فهو يخص أبعاد أو أنواع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية<sup>(2)</sup>.

ففي هذا الصدد تعتبر نتائج أعمال (Lepak & Snell,1998) المرجع الأساسي للدراسات المتعلقة موضوع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، حيث قام هذين الباحثين بتحديد أنواع أو أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية و المتمثلة في: البعد التشغيلي ، والبعد التحويلي ، و البعد العلاقتي (العلائقي).

كما تعد دراسة (Dyer & Wright,2000) ، التي صنفت أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ثلاثة أبعاد ، هي: البعد التحويلي، و البعد التقليدي،و البعد التفاعلي ، من الدراسات الرائدة في هذا المجال. و في هذا الصدد أشار Ruel سنة 2004 إلى أن كل بعد ضروري و أساسي لخدمة الأبعاد الأخرى، من أجل تحقيق الغاية من تبني هذا النمط<sup>(3)</sup> الإداري.

<sup>(1)</sup> Leda Panayotopoulou and al (2010) : Adoption of electronic systems in HRM: is national background of the firm relevant? ,article in New Technology Work and Employment . October · 2010, p:1

<sup>(2)</sup> -Stefan Strohmeier, coping with contradictory consequences of e -HRM, p:2

<sup>(3)</sup> -Ruel, Huub J.M. and al (2007) *The contribution of e-HRM to HRM effectiveness : results from a quantitative study in a Dutch Ministry*. Employee Relations, 29 (3). 280 - 291.

في هذا السياق أشار (Moritz & Lengnick-Hall, 2003) أن نتائج البعد التشغيلي تتعلق بفاعلية و فعالية مخرجات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، و التي تتمثل في تقليص التكاليف و تخفيف التعقيدات الإدارية. و بالنسبة للبعد العلاقتي تتمثل في مختلف التفاعلات و التبادلات الشبكية الحاصلة بين مختلف الفاعلين. أما نتائج البعد التحويلي فتبدو في التحول الرئيسي لمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية ، الشيء الذي بدوره يترجم برفع الأداء التنظيمي<sup>(1)</sup>.

لذلك يمكن القول أن تناول موضوع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية منذ ظهوره من طرف الباحثين تم من عدة زوايا، حيث ركزت (Loubna Tahssain 2004) من خلال دراسة " تدقيق أثر حوسبة الأجور على اتجاهات الإطارات المغارية" على سلوك العمال من جراء إدخال تكنولوجيا المعلومات الاتصال في المؤسسة، مع العلم أن هذه الأخيرة لا تؤثر فقط على الناحية التنظيمية، بل كذلك على الناحية الاجتماعية و السلوكية للمستعملين، التي بإمكانها وضع المؤسسة في نزاعات دائمة. و لتحقيق هذه الغاية تم التطرق إلى آثار أتمتة إدارة الموارد البشرية على السلوكات و المناخ الاجتماعي للعمال. كما تم الإطلاع على العلاقة التي تربط الأتمتة و التدقيق الاجتماعي، و هذا لتحديد مجال تدخل مديري الموارد البشرية. و قد تبين من خلال هذه الدراسة الوصفية المحققة من قبل خمسة عشرة إطاراً مغربياً، أن التدقيق الاجتماعي هو الحل الذي يسمح للمؤسسة بتفهم مثل هذه الحالات.

و من خلال دراسة أجراها (Ruël, Huub and al., 2004) تحت عنوان "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: ابتكار أم ثورة؟ - دراسة تجريبية استكشافية على خمس مؤسسات كبرى على شبكة الإنترنت-"، من خلال تسليط الضوء على خمس مؤسسات كبرى تضم أكثر من 15 ألف موظف ، لدراسة مدى اعتماد وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الشبكات ، بعد عدة سنوات من انتهاجها لهذا النمط . و بالاعتماد على الطرق الوصفية ؛ إذ كانت المقابلة كأهم أداة تم استخدامها إضافة إلى الملاحظة و وثائق المؤسسات محل الدراسة. حيث توصلنا إلى أن الهدف الأساسي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هو تحسين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية عبر تقليص التكاليف. كما بينت نتائج هذه الدراسة أن المؤسسات محل الدراسة تسعى إلى توحيد و موائمة سياسات و ممارسات الموارد البشرية. و أظهرت كذلك أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تساعد في تخفيض الأعباء الإدارية.

---

<sup>(1)</sup> Stefan Strohmeier, idem, p:2

أما (Geneviève lafleur 2006) فقد وضحت في دراسة بعنوان: "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على وظيفة الموارد البشرية"، و التي كانت تهدف إلى توضيح علاقة تكنولوجيا المعلومات وأدوار و فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الكندية. و قد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المقاربة الكمية ، و مست عينة من المؤسسات التي تشغل أكثر من 200 عامل، حيث تم توزيع 210 استبانة، و توصلت الدراسة إلى وجود علاقات ايجابية بين استعمالات تكنولوجيا المعلومات و مشاركة وظيفة الموارد البشرية الكبرى في التغيير باعتبارها شريكا إستراتيجيا. كما اتضح وجود تعاون إيجابي بين التكنولوجيا و الفعالية التشغيلية و الإستراتيجية ، و هذا ما يؤكد على ضرورة التأهيل المحسوب للموارد البشرية. و أهم نتيجة توصلت إليها الدراسة تخص وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا و تحسين وظيفة الموارد البشرية.

في دراسة أخرى قام بها (Stone & others,2006) كانت ترمي إلى تحديد العوامل المؤثرة في قبول وكفاءة أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية ، ومدى تأثيرها على وظائف الموارد البشرية. عبر وضع نموذج يضم أربع عوامل (تدفق المعلومات ، و التدخل الاجتماعي ، و التحكم الواعي ، و مدى تقبل النظام) باعتبارها الأكثر تأثيرا . تم التوصل إلى أنه و بالرغم من أن أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية قد تكون فعالة لدى كل من المنظمة والأفراد إلا أنها قد تكون السبب في تعطيل بعض وظائف المنظمات والأفراد ، مثل العلاقات الإنسانية وانتهاك الخصوصية.

وفي دراسة بعنوان : مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في كفاءة إدارة الموارد البشرية ، تم إجراؤها من طرف (Ruel & others,2007) ، لمعرفة مدى جدوى الانتقال إلى نظام الخدمة الذاتية للموظفين في وزارة الداخلية في هولندا ، من خلال توزيع استبيانات عبر البريد الإلكتروني، و اختيار 277 منها مقبولة للمعالجة من مختلف المستويات التي تعمل بقسم الموارد البشرية. حيث تم التوصل إلى أن التطبيق الفعلي لإدارة الموارد البشرية الكترونيا مرتبط بكفاءة إدارة الموارد البشرية. كما أثبتت نتائج تحليل الانحدار إلى أن جودة تطبيقات الموارد البشرية الإلكترونية من حيث المحتوى والمضمون هي العامل التفسيري الأكثر أهمية في كفاءة تكنولوجيا وإستراتيجية الموارد البشرية.

و في دراسة ترمي إلى ملاحظة تأثير تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية، و بالتحديد وصف ممارسات تحديث إدارة الموارد البشرية و تحليل تغيراتها في بلدية باريس توصل (Florence Laval et Abdallah Thierno Diallo, 2007) اعتمادا على منهج دراسة الحالة، و إجراء 30 مقابلة ،

إضافة إلى الملاحظة و بالاعتماد على الوثائق الخاصة بالبلدية، إلى أن نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية يوفر أدوات تحليل و مساندة لاتخاذ القرارات التي تتحكم في الموارد البشرية، كما وضحا أن أتمتة الأنشطة تتطور، لكنها لم تصل بعد إلى أقصى درجات التقدم. كما أشارا إلى وجود مقاومة للتغيير من قبل الموظفين و المديرين.

أما (Strohmeier,2007) في دراسة أجراها حول "دراسات في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بين ما هو ظاهري و ما هو ضمني"، قام من خلالها بمراجعة مجموعة من الدراسات الميدانية حول موضوع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ،حيث قام بفحص وتحليل نتائج الدراسات السابقة فيما يتعلق بالمفاهيم النظرية، و إطار العمل ،و المنهجيات المستخدمة ، و مستوى التحليل والنتائج. و تبين من خلال ذلك أن ثلث الدراسات اعتمدت على منهجية المسح البحثي ، و أن الدراسات لم تحدد مستويات التحليل بشكل واضح. كما أنها لم تركز على مواضيع معينة بل كانت عامة . كما توصلت الدراسة إلى أن المعرفة في هذا الموضوع متوفرة بشكل كافي لأنها مجالا للإبداع والابتكار والتجديد في مجال إدارة الموارد البشرية لمواجهة تغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

و في دراسة لـ (A. Chamaru De Alwis,2010) تحت عنوان: "أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على دور مديري الموارد البشرية- دراسة ميدانية في منطقة تجارية كبرى بسريلانكا- " ، كانت تهدف لتحديد مستوى و نوع التكنولوجيات المستعملة في إدارة الموارد البشرية في مؤسسات إحدى المناطق التجارية الكبرى بسريلانكا ، و التعرف على أشكال و مستويات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (مدى اعتمادها على الشبكات، درجة تطبيق تكنولوجيات المعلومات بإدارة الموارد البشرية) ، و استكشاف ما إذا كانت هذه المؤسسات التي اشتهرت بتطور إدارة مواردها البشرية إلكترونيا قد أدمجت نمط الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في نموذج أعمالها أو أنها تتحرك باتجاهه . إذ اشتمل مجتمع هذه الدراسة على مجمل المؤسسات التي يفوق عدد عمالها ألف عامل في أكبر مدينة صناعية، و في هذا الصدد تم أخذ 30 مؤسسة، و تم توزيع استبيانات على موظفي و مديري قسم الموارد البشرية، و تم التحليل اعتمادا على النسب المئوية. توصل في النهاية إلى أن شبكتي الإنترنت و الإنترنت هما الأكثر استعمالا في المنطقة، و هذا قصد تحقيق الريادة و الاستفادة العظمى من مزايا نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. كما بينت النتائج أن سر نجاح تلك المؤسسات يعتمد الدرجة الأولى على سلوك الموارد البشرية، و الثقافة

التنظيمية و خصائصها، و التعاون بين إدارة الموارد البشرية و تكنولوجيا المعلومات، و مهارات التحكم في تكنولوجيا المعلومات.

أما دراسة (M.Y. Yusliza and T. Ramayah, 2011) "شرح نية استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالنسبة لمحترفي الموارد البشرية : نتائج دراسة نموذجية"، التي سعت إلى فحص التصريح الذاتي لخبراء الموارد البشرية بنية استخدام الإدارة الإلكترونية من خلال اعتماد نظرية السلوك المخطط كإطار للبحث. و بعد استرجاع 51 استبانة قابلة للمعالجة من قبل موظفي إدارة الموارد البشرية ، فقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أنه إلا السلوك نحو الاستعمال دل بالخصوص على نية استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

و بينت دراسة (Adewoye J.O, 2012) حول "أثر تكنولوجيا المعلومات (IT) على إدارة الموارد البشرية : دراسة ميدانية على قطاع البنوك النيجيرية - دراسة حالة مجموعة من البنوك بولايتي لاغوس و أويو جنوب غرب نيجيريا- " ، و التي كانت تهدف إلى تحديد التأثير العام لتكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي بنيجيريا، و هذا عبر استكشاف بعض جوانب الموارد البشرية التي تؤثر عليها التكنولوجيا باستخدام طرق الإحصاء الوصفي . و بعد تحليل البيانات الأولية المحصل عليها انطلاقا من المقابلات و الاستبانات الموزعة على موظفي و مديري قسم الموارد البشرية. اتضح أن التكنولوجيا ترفع و تحسن من كفاءة أنشطة و سيرورات إدارة الموارد البشرية، و ذلك عبر الاتصالات الفعالة بين الموظفين، وتحسين مهارات المديرين التي تعمل على زيادة معرفتهم و تحكمهم في استعمال التكنولوجيا في وظائفهم الاعتيادية، لكن هذا يحتم على المصارف تحديد حجم التكنولوجيا المناسبة للحصول على أفضل النتائج.

و فيما يتعلق بإضافة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية قيمة لوظائف الموارد البشرية، فقد أشارت (Emma Parry, 2011) في دراسة أجريت على 12 دولة اعتمدت هذا النمط منذ عشر سنوات، و ذلك بهدف التعرف عن مدى قدرة الادارة الالكترونية للموارد البشرية على الرفع من قيمة وظائف إدارة الموارد البشرية. و قد بنيت فرضياتها انطلاقا من دراسات سابقة أن الإدارة الالكترونية للموارد البشرية بإمكانها مساندة ادارة الموارد البشرية من خلال رفع فعاليتها، و تحسين جودة خدماتها. إذ تم لهذا الغرض توزيع استبانات بلغات كل دولة، ووزعت على مديري الموارد البشرية عن طريق البريد الالكتروني. و قد توصلت الدراسة إلى أنه بإمكان الادارة الالكترونية للموارد البشرية أن تدعم و تساند إدارة الموارد البشرية في رفع

قيمتها من خلال جعلها أكثر استراتيجية، و أنه من غير الضروري اللجوء إلى تقليص عدد موظفي إدارة الموارد البشرية بل توجيههم الى وظائف أكثر خلقا للقيمة.

و من الدراسات العربية و المحلية التي تطرقت لموضوع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية،نورد على سبل المثال لا الحصر الدراسات التالية :

- دراسة مراد رايس(2005):"أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة: " مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط DML " ، و التي كانت تهدف إلى تحديد أهم الآثار المترتبة على المورد البشري نتيجة استخدام تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة الجزائرية، و بالتحديد بمديرية الصيانة للشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات سوناطراك بالأغواط، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث وزع 40 استبيان على الإطارات و عمال التحكم. و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المورد البشري أصبح اليوم أكثر وعيا، و تعليما. و هذا يؤدي بطبيعة الحال إلى تفهم أكثر من طرف الإدارة لهذه الخاصية من حيث طرق الاتصال، و التفاوض، و المشاركة و التمكين. كما أن أنماط العمل الإلكترونية جعلت من محتوى عمل القيادات داخل المؤسسة استشاري أكثر منها إشرافي هذا من جهة، من جهة أخرى أظهرت الدراسة مساهمة تكنولوجيا المعلومات في رفع مستوى الأداء البشري، و التقليل من ضغوطات العمل الكلاسيكية. رغم هذه النتائج إلا أنها تبقى ضئيلة، وهذا لكون استخدامات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة الجزائرية مازالت في مراحلها الأولى.

- دراسة إيهاب خميس أحمد المير(2007) بعنوان : "متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية- دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية لمملكة البحرين"، و التي كانت تهدف إلى تحديد سياسات تنمية الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، كذلك إلى التعرف على الخطط و الاحتياجات و الإجراءات التدريبية. و قصد تحقيق ذلك تم تبني المنهج الوصفي التحليلي، اضافة إلى توزيع 292 استبيان بطريقة العينة العشوائية البسيطة على مختلف عمال الادارة العامة للمرور. و قد خلصت الدراسة إلى موافقة أفراد العينة على سياسات تنمية الموارد البشرية التي طرحها الباحث.

- دراسة لمين علوطي (2008)، تحت عنوان : "أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة"، و التي سعى من خلالها إلى التعرف على أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على إدارة الموارد البشرية، و لقد أظهرت النتائج أن إدارة المورد البشرية عرفت عدة تطورات لمواكبة

التغيرات الطارئة على بيئة الأعمال و على رأسها الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، حيث بفضل هذه الأخيرة أصبحت إدارة الموارد البشرية تدار بطرق عصرية و حديثة، تعمل على الرفع من كفاءتها. أي أنه تم التوصل أن تكنولوجيا المعلومات تعمل على تحسين إدارة الموارد البشرية.

- دراسة محمد بن أحمد بن محمد الفزاري(2009) حول : " أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج و سياسات ادارة الموارد البشرية، نموذج التربية و التعليم بسلطنة عمان". إذ كان هدف هذه الدراسة تقييم السياسات، و البرامج التي تحقق عملية التوازن بين التطور التكنولوجي و تطور إدارة الموارد البشرية، و ذلك من خلال تناول التدريب، و التعليم، و البحث العلمي للوقوف على مدى النجاحات المحققة و سبل تفعيلها. بغية ذلك تم اتباع المنهج الوصفي التقويمي ، و استخدم المسح الاجتماعي، اضافة الى استخدام المنهج الإحصائي، كانت الدراسة من سنة 1970 إلى غاية 2008 ، تم توزيع 140 استبيان و استرجع منها 100 صالحة للمعالجة. و قد توصلت نتائج هذا البحث إلى أن هناك قصور في البحث العلمي من حيث الخطط، و البرامج و الأساليب، و وجود علاقة طردية بين الهيئات التعليمية، التدريبية و البحثية المختلفة. كما أن هناك علاقة إيجابية بين إعادة صياغة برامج و سياسات إدارة الموارد البشرية مع تضمينها العناصر المرتبطة بالتفاعل مع معطيات الثورة التكنولوجية و العلمية.

- دراسة يوسف محمد يوسف أبو أمونه(2009)، تحت عنوان : " واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة ". كان هدف هذه الدراسة التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة، والتعرف على مدى وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة. كذلك كانت تهدف إلى التعرف على مدى الدعم المقدم من قبل الإدارة العليا للمساعدة على التحول إلى الإدارة الإلكترونية ، والتعرف على البنية التحتية لمراكز تكنولوجيا المعلومات ومدى جاهزيتها لإنجاز هذا التحول. وكذلك التعرف على أنظمة الموارد البشرية المستخدمة حالياً في الجامعات. و لتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، و تم اختيار عينة طبقية عشوائية لتوزيع 148 استبيان. أظهرت نتائج الدراسة وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، ودعم الإدارة العليا متوفران ، ويساهمان بشكل كبير في عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية بشكل عام و الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بشكل خاص . كما بينت أن البنية التحتية لمراكز تكنولوجيا المعلومات تعتبر كافية عملياً لهذا التحول ، على الرغم من وجود عجز مالي لدى كافة الجامعات، واختلاف أولويات المراكز تبعاً لسياسة الإدارة العليا وأولوياتها، وظهر من النتائج تميز

الجامعة الإسلامية في هذا المجال. أما فيما يخص نظام الجامعات في إدارة الموارد البشرية ، فقد أظهرت النتائج وجود تطبيق و أيضا كان التميز لصالح الجامعة الإسلامية.

- دراسة سميرة مطر المسعودي(2010) : " معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة، من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية الجامعة الافتراضية الدولية (المملكة المتحدة)". سعت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية. وتتمثل في(المعوقات الإدارية، و التقنية، و البشرية، و المالية)، والتعرف على أبرز الآليات المقترحة للتغلب على تلك المعوقات من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تمت الاستعانة بالاستبيان ،إذ تم توزيع 100 استبانة على موظفي و مديري الموارد البشرية، و تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية.

لقد أظهرت النتائج وجود معوقات إدارية، ومالية، و بشرية، و تقنية على التوالي، و هذا ما استوجب وضع توصيات تدعو للقضاء على هذه المعوقات.

- دراسة رشاد خضير وحيد الدايني (2010) ، التي تحمل عنوان : "أثر الإدارة الإلكترونية و دور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة- دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين(حالة دراسية)-". كان الهدف من هذه الدراسة هو تحديد العلاقات التأثيرية و الإيجابية بين متغيرات الدراسة. تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة، و تكونت العينة من 214 مفردة و على أساس ذلك توصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى أهمية المضمون التكنولوجي للمستجوبين، كما تبين أن تطوير الموارد البشرية له أهمية مرتفعة. و أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين مضامين الإدارة الإلكترونية و أداء المؤسسة من جهة، و تأثير على تطوير إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى. و قد خلص الباحث في نهاية المطاف إلى أن زيادة الاهتمام بمضامين الإدارة الإلكترونية من شأنه أن يولد تأثير على تطوير الموارد البشرية. كذلك أظهرت النتائج أن زيادة الاهتمام بتطوير الموارد البشرية من شأنه توليد تأثير على أداء المصرف. و هذا ما قاد إلى استنتاج وجود تأثير لمضامين الإدارة الإلكترونية على أداء المؤسسة (المصرف) بوجود تطوير لإدارة الموارد البشرية.

- دراسة وسام مهيبيل (2012): تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية (دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية). كانت هذه الدراسة تهدف إلى تحديد الدور الذي تلعبه تكنولوجيات المعلومات و الاتصال في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية.اتبع في هذه الدراسة

منهج دراسة الحالة، و تم الاعتماد على المقابلات و الملاحظات. و قد خلصت الدراسة إلى أنه بالرغم من تهيئ مديرية الموارد البشرية بخادم قوي موجه للاستخدام عند تطبيق النظام المركزي في تسيير المديرية العامة إلا أنه غير مستغل، وتبقى فكرة إنشاء قاعدة البيانات هذه، مشروع لم يجد له تنفيذ. كما تظهر النتائج أن استغلال مديرية الموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتاحة يساهم فقط في تقليل استخدام الأوراق، أما تطبيق التدريب الإلكتروني كان تجربة دامت مدة شهر مجاناً، وبانقضاء مدة التجريب لم تهتم وزارة المالية بشراء شهادة الانتفاع، رغم إيجابيات التجربة.

- دراسة عرفات علي محمد نصار(2013): "أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين وتطوير الأداء في الكليات التقنية في محافظات غزة". كان هدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر توظيف الإدارة الإلكترونية على تحسين وتطوير كلا من الأداء الإداري، و الأداء الخدماتي في كلية العلوم والتكنولوجيا. و قصد تحقيق الغاية من الدراسة، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام بتوزيع استبانتيين لجمع البيانات، إحداها موجهة للموظفين مقدرة بـ86 استبانة، وأخرى موجهة للطلاب مقدرة بـ 52 استبانة. أظهرت نتائج استبيان الموظفين أن توظيف الإدارة الإلكترونية ساهم في زيادة فاعلية الأداء الوظيفي، و عملية اتخاذ القرارات، وتحسين الجودة، و حماية وأمن المعلومات. و النتائج الخاصة باستجابات الطلاب أظهرت أن المعدات متوفرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وأنها ملائمة لأمن المعلومات. و كذلك بينت أن الطلاب راضون عن أنظمة المعلومات المستخدمة.

#### - ما يميز الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة :

لقد أحدثت تكنولوجيا المعلومات انقلاباً و تحولاً جذرياً في ساحة الأعمال، إذ أصبح نجاح المؤسسات و بقاؤها مرهون بمدى التحكم في هذه التقنيات و العمل على تطويرها باستمرار. كما يتجلى هذا الانقلاب في إدخالها مصطلحات و مفاهيم حديثة على عالم الإدارة كالاقتصاد الرقمي، و إدارة المعرفة، و نظم المعلومات، و الإدارة الإلكترونية... وغيرها. الشيء الذي جعل العديد من الباحثين يسلطون الضوء على مختلف الجوانب التي تدخل هذه التقنيات في سيرها.

بناء على ما تضمنته تلك الدراسات التي اتسمت بتناولها جوانب مختلفة و متنوعة للموضوع، تأتي الدراسة الحالية لتسليط الضوء على جانباً قلّ تناوله من قبل الباحثين، ألا و هو الاهتمام بدور هذه التقنيات في تحسين أداء المؤسسة من الناحية البشرية و المعلوماتية ؛ و هذا من خلال تسليط الضوء

على دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الرفع من أداء المؤسسة و تحسينه في بيئة العمل الجزائرية.

فعلى هذا الأساس تأتي الدراسة الحالية لتحديد العلاقة التي تربط الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها الثلاثة وفقا للتصنيف الذي وضعه (Lepak & Snell, 1998) ، و المتمثل في : البعد التشغيلي ، والبعد التحويلي ، و البعد العلاقتي ، من جهة ، و الأداء (بالتركيز على الجوانب المرتبطة بإنجاز المهام في الآجال المطلوبة ، و بالتكلفة المناسبة ، و بالجودة المرغوبة)، من جهة أخرى . و هذا من خلال استطلاع آراء عينة من موظفي قسمي الموارد البشرية و الإعلام الآلي في عشر (10) مؤسسات إنتاجية تنشط بمدينة عنابة و ضواحيها.

فهذه الدراسة تحاول التطرق للموضوع من خلال الوقوف على استخدام تكنولوجيات المعلومات في إدارة الموارد البشرية في مجموعة من المؤسسات الإنتاجية الجزائرية، والوقوف على تأثير ذلك على أدائها (من حيث الآجال والتكاليف والجودة المرغوبة) . حيث غطت الدراسة الحالية مختلف أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية و تأثيرها على أبعاد الأداء المدروسة (أنظر نموذج الدراسة في الفصل الرابع). و قد تم حصر هذه الدراسة على قسمي الموارد البشرية و المعلوماتية في المؤسسات محل الدراسة، الشيء الذي من شأنه أن يرفع و يزيد من دقة و مصداقية البيانات المتحصل عليها.

# الفصل الأول:

## الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

الفصل الأول: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تمهيد:

لقد أخذ مصطلح تكنولوجيا المعلومات في الانتشار منذ بروزه مع مطلع التسعينات من القرن الماضي، ليمس بذلك جل أنشطة المؤسسات باختلاف أحجامها وطبيعتها. إلا أن المؤسسات لا تستطيع استعمال هذه التكنولوجيات بأنواعها في غياب المورد البشري. كونه الوحيد القادر على استعمالها والاستفادة منها. حيث يؤدي ادخال تكنولوجيات المعلومات إلى ممارسات تسييرية جديدة يعبر عنها بالإدارة الإلكترونية. و بداية سنتطرق في هذا الفصل إلى عموميات حول الإدارة الإلكترونية قبل تناول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية اضافة إلى التطورات التي مرت بها وظيفة الموارد البشرية وصولا إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

### – المبحث الأول: الأدبيات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية (e-Management)

نتيجة لظهور الاقتصاد الرقمي و الاعتماد على التقنيات الحديثة، برزت مصطلحات جديدة تعبر عن تحول و تغير طرق أداء الأعمال و من بينها : الأعمال الإلكترونية، التجارة الإلكترونية، الإدارة الإلكترونية...

لقد أصبحت هذه الإدارة المحرك الحيوي الذي تتوقف عليه استمرارية المؤسسات في هذا المحيط المستديم التغير .

### – المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

إن الحديث عن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يستدعي تقديم الإدارة الإلكترونية و التطرق لأساسياتها كونها العصب الرئيسي الذي تنفرع منه الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية . فالإدارة الإلكترونية مصطلح يتكون من مصطلحين "إدارة" و "إلكترونية" : إذ تعتبر " الإدارة " عملية تنظيم المهام ضمن حدود الموارد المتاحة، و متابعة وتوجيه العاملين لانجازها و ذلك لتحقيق الأهداف المحددة ، وتتمثل وظائفها الأساسية في التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة<sup>(1)</sup>. كما تعبر الإدارة عن "نشاط انجاز الأعمال و المعاملات من خلال جهود الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة". بينما تعني "الإلكترونية" عملية الالتقاء بين الحاسوب شبكات الاتصال و الكترونيات المستهلك<sup>(2)</sup>. ويقصد بها كذلك "نوع من التوصيف كمجال لأداء النشاط، و هذا من خلال استعمال الوسائل و الوسائط الإلكترونية

(1) - علاء عبد الرزاق السالمي و خالد ابراهيم السليطي(2006): الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، ص13، (بتصرف).

(2) - محمد الصيرفي(2009): المرجع المتكامل في :الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ص 23.

المختلفة<sup>(1)</sup>. و يعود سبب شيوع كلمة إلكتروني لحدوث تكامل بين عدد من الابتكارات التكنولوجية الحديثة التي تسمح بالجمع بين العديد من الجوانب المنفصلة معا<sup>(2)</sup>.

تعتبر الإدارة الإلكترونية مفهوما مبتكرا أملتته المراحل المتقدمة من ثورة تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة و أسهمت في تكوينه وانتشاره. و قد أخذت المؤسسات على اختلافها تتسابق للانتقال إلى عالم الإدارة الإلكترونية<sup>(3)</sup>، حيث تتعدى فكرة الإدارة الإلكترونية بكثير مفهوم الأتمتة الخاصة بإدارة العمل داخل المؤسسة، إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة. واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية<sup>(4)</sup>.

فالإدارة الإلكترونية تقوم على مفهوم جديد و متطور يتعدى المفهوم الحديث "اتّصل و لا تنقل" و ينقله خطوة إلى الأمام بحيث يصبح "ادخل على الخط و لا تدخل في الخط"<sup>(5)</sup>. و هي "مدخل يقوم على استخدام المعرفة و المعلومات، و نظم البرامج المتطورة و الاتصالات للقيام بالوظائف الإدارية و إنجاز الأعمال التنفيذية، و اعتماد الإنترنت و الشبكات الأخرى في تقديم الخدمات و السلع بصورة إلكترونية"<sup>(6)</sup>. وتعتمد الإدارة الإلكترونية على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال<sup>(7)</sup>.

بالرغم من تعدد المفاهيم التي تتعلق و تدور حول الإدارة الإلكترونية إلا أن المفهوم الشائع يتمثل في أنها الاستغناء عن المعاملات الورقية، و إحلال المكتب الإلكتروني بدل الورقي عن طريق الاستخدام

---

(1) - طارق عبد الرؤوف (2007): الإدارة الإلكترونية: نماذج معاصرة، دار السحاب للنشر و التوزيع، مصر، ص 28.

(2) - هوبكنز برايان و جيمس ماركهام، ترجمه خالد العامري (2006): الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ط1، دار فاروق للنشر و التوزيع، القاهرة- مصر، ص 13.

(3) - بشير عباس العلاق (2005): الإدارة الرقمية المجالات والتطبيقات، ط1، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ظبي، ص 9-10.

(4) - عبد الحميد المغربي (2011): الإدارة الإلكترونية "المدخل المعاصر لفعالية العمل التنظيمي"، (بتصرف)، تم الاطلاع على الموقع التالي في

http://kenanaonline.com/2012/09/12

(5) - حمزة محمد ناجي خالد: "المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية" [http://ar.wikibooks.org/wiki/الإدارة\\_الإلكترونية](http://ar.wikibooks.org/wiki/الإدارة_الإلكترونية) تم الاطلاع على الموقع في

2012/09/12.

(6) - عاشور مزريق و معمر قوادري فاضيلة (2012): تأثيرات التحول إلى الاقتصاد الافتراضي على إدارة التغيير الاستراتيجي للموارد البشرية ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، المركز الجامعي خميس مليانة، خلال الفترة: 13 و 14 مارس 2012، ص 10.

(7) - محمود صبري خميس أبو حبيب (2009): "الإدارة الإلكترونية بين الواقع والتطبيق - الفوائد والسلبيات"، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات ملتقى تكنولوجيا المعلومات -3 "نحو مجتمع معلوماتي"، بكلية تكنولوجيا المعلومات الجامعة الإسلامية بغزة-فلسطين، إبريل-2009، ص 8.

الواسع لتكنولوجيا المعلومات لتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً<sup>(1)</sup>.

### تعريف الإدارة الإلكترونية: (e-Management)

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بالإدارة الإلكترونية لما لها من أهمية في تحقيق أهداف المؤسسات، و هذا بالرغم من حداثة ظهور هذا المصطلح ، حيث عرفها (العوامل نائل عبد الحافظ، 2003 ) بأنها " عبارة عن استخدام نتائج الثورة التكنولوجية في تحسين مستويات أداء المؤسسات ورفع فاعليتها وتعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة"<sup>(2)</sup>.

كذلك عرفت بأنها "الإدارة التي تمارس عناصرها(البرمجيات، و المكونات المادية، والشبكات، وصناع المعرفة)أو وظائفها (التخطيط الإلكتروني، والتنظيم الإلكتروني، والقيادة الإلكترونية، والرقابة الإلكترونية)، وفقا لمتطلبات المواكبة والاستخدام الكفاء والفعال لتكنولوجيا المعلومات"<sup>(3)</sup> . أيضا تعرف الإدارة الإلكترونية حسب ( Abdeslam. Bendiabdelleh & Djilali Benabou, 2005) بأنها "مجموعة سيرورات (تخطيط، تنظيم، رقابة..) تتغذى بنظام معلومات قائم على تكنولوجيا المعلومات"<sup>(4)</sup>.

و عرفت كذلك بأنها "إنجاز المعاملات الإدارية، وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الإنترنت، دون أن يضطر العملاء للانتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتها، مع ما يترافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات"<sup>(5)</sup>. و أشار (كذلك سعد غالب ياسين، 2005) إلى أنها تعتبر "عملية تغيير إستراتيجي جذري و شامل، تطور من خلاله المؤسسة وسائلها التقليدية و نمط تفكيرها التي لا تستجيب مع متطلبات العصر. فالمؤسسات الحديثة تحتاج إلى انقطاع عن مسار الافتراضات الكبرى السائدة حول قواعد العمل، و الأنشطة، و التكنولوجيا و الأفراد. لذا يمكن القول أن ذلك يشمل قلب عملية إعادة الهندسة و الفكرة

(1) - علاء عبد الرزاق السالمي و خالد ابراهيم السليبي، مرجع سبق ذكره، ص32.

(2) - العوامل نائل عبد الحافظ(2003 ) : نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي دراسة استطلاعية . مجلة الملك سعود ، مج15، ص249، (بتصرف).

(3) - موسي عبد الناصر و محمد قريشي(2011): مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة - بسكرة - الجزائر، مجلة الباحث ، جامعة ورقلة-الجزائر، العدد 09، 2011، ص ص 87 - 100.

(4) - Abdeslam. Bendiabdelleh & Djilali Benabou (2005) :La e- formation dans le prolongement du e-management, revue des économies nord africaines, , N°3, université de chlef- Algérie,décembre 2005, p-p69-89.

(5) - علي حسن باكير(2006):"المفهوم الشامل للإدارة الإلكترونية"، مجلة آراء حول الخليج ، الإمارات العربية المتحدة ، العدد 23 ، مركز

الخليج للأبحاث، 2006 تاريخ الاطلاع : 2013/01/8 ، متاح على. <http://alibakeer.maktooblog.com>

الجمهورية لبرنامجها، حيث أنه بدون إعادة الهندسة لا يمكن نجاح عملية تطوير و تطبيق الإدارة الإلكترونية<sup>(1)</sup>.

كذلك تعتبر الإدارة الإلكترونية " مجموعة من العمليات التنظيمية تربط بين المستفيد و مصادر المعلومات بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف المؤسسة من تخطيط، و إنتاج، و تشغيل، ومتابعة و تطوير"<sup>(2)</sup>. و كذلك يعرفها (عبد الحميد المغربي، 2011) بأنها "القيام بمجموعة من الجهود التي تعتمد على تكنولوجيات المعلومات لتقديم المنتجات لطلابها من خلال الحاسب الآلي والسعي لتخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب المنتجات مع الأفراد بما يسهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء المؤسسي"<sup>(3)</sup>. كما تعرف حسب (حسين بن محمد الحسن، 2009) بأنها " أداء العمليات بين مجموعة من الشركاء من خلال استخدام تقنية معلومات متقدمة من أجل زيادة كفاءة و فعالية الأداء"<sup>(4)</sup>.

في حين ينحو تعريف (André Mullenders, 2009) إلى اعتبارها " نمط إداري يعتمد على إدخال تكنولوجيات المعلومات و استخدامها في مختلف السيرورات الإدارية للمؤسسة بهدف تحسين إنتاجيتها و فعاليتها"<sup>(5)</sup>. و اعتبرها Michel kalika (2000) "إدماج الآثار و الفرص التي تحملها تكنولوجيات المعلومات و الاتصال بالنسبة لمجموع سيورة الإدارة (التسيير): الغايات، و التنظيم، و التنشيط، و الرقابة. فهي تغطي بديها ما يعرف بالأعمال الإلكترونية"<sup>(6)</sup>. كما ينظر إليها (طارق عبد الرؤوف، 2007) على أنها "جميع عمليات التحول إلى أداء الأعمال المؤسسية إلكترونيا عن طريق إعادة هيكلة أداء تلك الأعمال بما يحقق التطور في الأداء، الاقتصادية، المرونة و أحسن استغلال للموارد"<sup>(7)</sup>. و هناك من اعتبرها "إدارة الموارد المعلوماتية تعتمد على الإنترنت، و شبكات الأعمال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى

(1) - سعد غالب ياسين (2005): الإدارة الإلكترونية و آفاق تطبيقاتها العربية-معهد الإدارة العامة- الرياض، ص20 ، (بتصرف).

(2) - أمين علوطي (2008): الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مجلة بحوث اقتصادية عربية، بيروت -لبنان، العدد 42، ربيع 2008، ص ص 143-152.

(3) - عبد الحميد المغربي (2011) ، مرجع سبق ذكره، <http://kenanaonline.com37:2012/09/12>

(4) - حسين بن محمد الحسن (2009): الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ،معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية من 1-4 نوفمبر 2009، ص 5.

(5) - André Mullenders (2009) ; e-DRH outil de gestion innovant , la théorie, les progiciels- le cadre juridique- Manager RH-, préface de Françoise guize, de bœck, Belgique, p23.

(6) - Michel kalika (2000) : le management est mort vive le e-management, revue française de gestion , N°129, juillet-aout 2000, PP 68-74.

(7) - طارق عبد الرؤوف ،مرجع سبق ذكره، ص27.

تجريد و إخفاء الأشياء و ما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي - المعرفي - الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها و الأكثر كفاية في استخدام مواردها<sup>(1)</sup>.

من خلال هذه التعاريف يمكن استخلاص أن الإدارة الإلكترونية عملية و منهجية إدارية عصرية تتكون من برمجيات، مكونات مادية، شبكات، وصناع المعرفة، تعمل على تقليص الوقت و الجهد و الاستفادة القصوى من المعلومات من خلال اعتمادها على تكنولوجيا المعلومات قصد تحقيق الهدف المنشود.

لقد أوضح بعض الباحثين أن الحديث عن الإدارة الإلكترونية يعني التطرق للمظاهر التالية:

- 1- مراجعة محتوى الوثيقة بدلاً من كتابتها؛
- 2- استخدام البريد الإلكتروني بدلاً من الصادر والوارد؛
- 3- اعتماد الإجراءات التنفيذية بدلاً من محاضر الاجتماعات؛
- 4- الاهتمام بالإنجازات بدلاً من المتابعة؛
- 5- اكتشاف المشاكل بدلاً من المتابعة؛
- 6- التجهيز الناجح للاجتماعات<sup>(2)</sup>؛
- 7- السرعة والوضوح ؛
- 8- عدم التقيد بالزمان والمكان؛
- 9 - إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها ؛
- 10 - المرونة ؛
- 11 - السرية والخصوصية ؛
- 12 - الرقابة المباشرة والصادقة<sup>(3)</sup>.

- مبادئ و خصائص الإدارة الإلكترونية: (e-Management)

أ- مبادئ الإدارة الإلكترونية:

---

(1) - نجم عبود نجم(2004):الإدارة الإلكترونية - الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات-، دار المريخ للنشر و التوزيع، الرياض - المملكة العربية السعودية، ص126

(2) - عبد الحميد المغربي، مرجع سبق ذكره، 2012/09/12: <http://kenanaonline.com37>

(3) - يوسف بحر و إيهاب فاروق مصباح العاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية "دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة -"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، غزة - فلسطين، المجلد العشرون ، العدد الثاني، ص ص 27-82.

تقوم الإدارة الإلكترونية على مجموعة من المبادئ ، و يمكن الإشارة إلى أهمها في النقاط التالية:

1- تقديم أحسن الخدمات من خلال خلق بيئة عمل تنتوع فيها المهارات و الكفاءات ؛

2- التركيز على النتائج؛

3- سهولة الاستعمال و الإتاحة للجميع؛

4- تخفيض التكاليف عبر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات؛

5- التغيير و التحسين المستمر<sup>(1)</sup>.

#### ب-خصائص الإدارة الإلكترونية :

تتميز الإدارة الإلكترونية ببعض الخصائص التي تميزها عن غيرها من الأنماط، و التي يمكن عرضها فيمايلي:

1- إلغاء التقسيم التقليدي المتمثل في الإدارة والعاملين والمستشارين حيث أصبح الشخص هو العامل والمدير والاستشاري في نفس الوقت؛

2- إعادة بناء الأدوار والوظائف بما يحول الإدارة من صانعة القرار إلى إدارة استشارية<sup>(2)</sup>؛

3- إنجاز الأعمال عبر الوسائط الإلكترونية<sup>(3)</sup>؛

4- تغيير مفهوم السلطة و انتقاله من مفهوم قائم على من يتحكم في المعلومات إلى من يمتلك القدرة على استعمالها و تقاسمها مع الآخرين<sup>(4)</sup>؛

5- القدرة على خلق المعرفة بصورة مستمرة<sup>(5)</sup>؛

6- استخدام مزيج من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في القيام بجميع العمليات الإدارية الخاصة بالمؤسسة<sup>(6)</sup>؛

---

(1) - عمار بوحوش(2006) ، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين ، دار الغرب الإسلامي، بيروت -لبنان، ص189 .

(2)- محمود صبري خميس أبو حبيب، مرجع سبق ذكره، ص 11.

(3)- طارق عبد الرؤوف ، مرجع سبق ذكره، ص 30.

(4) - Bertrand Bellon & al(2005) Le maillon manquant entre adoption et usage des TIC Une étude portant sur les fonctions managériales dépendantes des nouvelles technologies dans les économies du sud Méditerranéen, The missed link between adoption and usage of ICT in the south Mediterranean, MPRA Paper No. 17937, posted 17. October 2009 / 22:39,p5, consultée sur <http://mpira.ub.uni-muenchen.de/>

(5) - رضوان رأفت (2004): الإدارة الإلكترونية ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة تحت عنوان "الإدارة

والتغيرات العالمية الجديدة"، مارس 2004، ص 3.

(6)- موسى عبد الناصر، مرجع سبق ذكره، ص 89.

- 7- خلق وظائف جديدة لم تكن معروفة في السابق، و التي تتمثل في تمكين المؤسسة من البحث عن الموارد الخارجية و تشكيل العلاقات التعاقدية مع رأس المال الفكري و موارد إدارة المعرفة<sup>(1)</sup>؛
- 8- تعتبر الحركية،الديناميكية و الفورية من أسس فلسفة الإدارة الإلكترونية، حيث تقبل التغيير و تتعامل معه فور حدوثه. كما تقوم بالتنبؤ به و الإعداد له، وصناعاته و استباق التأثير على الأحداث<sup>(2)</sup>؛
- 9- أصبحت الإدارة الإلكترونية تمثل ميزة تنافسية مستدامة باعتبارها مدخلا تكاملي لاستثمار الجهد والوقت والفضاء الافتراضي، والموارد الاقتصادية من أجل الرقي بالخدمات المقدمة، و إرضاء العميل و العامل معا<sup>(3)</sup>.

#### - الإدارة الإلكترونية و المصطلحات القريبة منها:

إن حادثة ظهور مصطلح الإدارة الإلكترونية في بيئة الأعمال أدت إلى الخلط بينه و بين بعض المفاهيم الأخرى التي ترتبط به، و لها علاقة به كالحكومة الالكترونية، والأعمال الإلكترونية، والتجارة الإلكترونية وغيرها ، و فيما يلي سيتم تحديد كل مفهوم على حدى:

##### 1-الحكومة الالكترونية:

تعني جعل جميع الإدارات الحكومية تتكامل مع بعضها البعض و تقدم الخدمات فيما بينها و بين المواطنين بشكل مباشر و إلكتروني. فهي لا تلغي دور الحكومة الحقيقية "قانونيا و إداريا" بل تعتبر وسيلة من الوسائل التي تستخدمها لتوصيل المعلومات و تسويق السلع و الخدمات عبر شبكة الإنترنت وأجهزة الحاسوب و هذا قصد تدعيم دورها، و تسند كفاءته و فاعليته من خلال توفير التكاليف و اختصار المسافات<sup>(4)</sup>.

##### 2-الأعمال الالكترونية:

---

(1) - سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص28، (بتصرف).

(2) -خالد ممدوح إبراهيم(2010): الإدارة الإلكترونية، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، ص47،(بتصرف).

(3)- حيدر حمزة جودي و.فؤاد يوسف عبد الرحمن(2012): تأثير الإدارة بالتجوال في تطوير عمل الإدارة الإلكترونية دراسة تطبيقية في مديرية المرور العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية- العراق، السنة الرابعة والثلاثون - العدد التسعون، 2012، ص ص 321-338، (بتصرف).

(4)- علاء عبد الرزاق السالمي وخالد إبراهيم السليطي، مرجع سبق ذكره، ص ص37،33، (بتصرف).

على عكس الحكومة الإلكترونية التي تهتم بالمنفعة العامة، تعني هذه الأخيرة "إدارة الأعمال إلكترونياً على مستوى المشروعات أو المؤسسات الخاصة، وذلك عبر تقنيات العمل و استخدام الإنترنت و الشبكات لتطوير أنشطة الأعمال الحالية أو لخلق أنشطة أعمال افتراضية جديدة"<sup>(1)</sup>.

كذلك تعتبر عملية التحول لأعمال المؤسسة، و يغطي هذا التحول أبعاد واسعة كالثقافة، نموذج الأعمال، التكنولوجيات و تغيرات العملية التشغيلية بما يحقق من خلال ذلك كله الأعمال الإلكترونية<sup>(2)</sup>.

### 3- التجارة الإلكترونية:

تعتبر الشكل الأول للاستخدامات الجارية للإنترنت في منتصف التسعينات. فهي تمثل الموجة المتدفقة لجعل العمليات التجارية للمؤسسات تكتسب الميزة الإلكترونية<sup>(3)</sup>.

و هي مجرد بعد من أبعاد أو أوجه الأعمال الإلكترونية، إذ ينطوي مفهومها على أي شكل من التعاملات التجارية التي تتم بطريقة إلكترونية، أي عبر استخدام وسائل إلكترونية و الشبكات، و من أمثلتها الإعلان، المفاوضات، تسوية المدفوعات، الشراء و البيع للسلع و الخدمات إلكترونياً<sup>(4)</sup>.

### 4- الإدارة عن بعد:

هي عملية السماح للعاملين بالعمل خارج المؤسسة (عن بعد) و هذا ما يعني بأنها إتاحة فرصة مزاوله الأعمال المتعلقة و الخاصة بالمؤسسة من خارجها<sup>(5)</sup>.

- أما الإدارة الإلكترونية فهي أشمل و أعمق، تغطي الإدارة الإلكترونية التجارة الإلكترونية<sup>(6)</sup>، أي الإستراتيجيات التجارية عبر النت، وكذلك الإسهامات التسييرية من ناحية الهياكل، و الموارد البشرية، و نظام المعلومات و بصفة عامة سير المؤسسة ككل<sup>(7)</sup>.

- **المطلب الثاني: ضرورة الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية**

---

(1) - سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 24.

(2) - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 49.

(3) - نفس المرجع السابق، ص 39.

(4) - محمد سمير أحمد (2009): الإدارة الإلكترونية ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، ص 52.

(5) - نفس المرجع السابق، ص 47.

(6) - Michel Kalika ,op.cit., p 68.

(7) - Abdeslam Bendiabdellah, op.cit. ,p73.

إن التحديات التي تواجهها المؤسسات في بيئة الأعمال، أجبرتها على اكتشاف و البحث عن طرق تسييرية جديدة، ومغايرة للطرق التقليدية من أجل مواكبة هذه التطورات. وأمام هذه المتطلبات أصبحت المؤسسة مجبرة على تغيير نمط و أسلوب إدارة مختلف أنشطتها من الأساليب التقليدية الورقية و الروتينية إلى أخرى إلكترونية معتمدة على تكنولوجيا المعلومات .

لقد أثبتت الدراسات أن "هذا التحول بالرغم من قيامه على الشبكات و المعدات، إلا أنه لا يعتمد بالدرجة الأولى عليها، بل أنه قضية إدارية، قبل كل شيء، يعتمد على فكر إداري متطور و قيادات إدارية واعية بأهمية التحول، تستهدف التطوير و التحسين المستمر، و تحقيق أهداف المؤسسة على أحسن وجه"<sup>(1)</sup>.

إذ لا يعني أن المؤسسة الإلكترونية هي التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات و الشبكات، أو التي لها موقع على شبكة الإنترنت، بل تلك التي تعيد أسلوب التفكير في عملية تسييرها و أداء أعمالها. وتلك التي لها القدرة على ذلك. أي التغيير في نمط و أسلوب العمل، و التنظيم، و التسيير، و القيادة و كل ما يندرج في سياق قيام المؤسسة و يحقق لها غاياتها<sup>(2)</sup>. فهذا التحول ليس بالأمر الهين، بل هو عملية صعبة تعتمد على أساليب علمية، وتقنيات تتطلب خبرات، وتخصصات رائدة، و هذا انطلاقا من الرغبة في بناء أداة إدارية مرنة تقدم الخدمات للراغبين فيها في الوقت و المكان و وفق المواصفات المطلوبة<sup>(3)</sup>.

فالإدارة الإلكترونية تعد ضرورة إدارية و تنظيمية لإنجاز الأعمال، و إتمام التعاملات على نحو أسرع، وما يحققه ذلك من اقتصاد للنفقات، و تعظيم الاستفادة من عنصر الوقت. أي أن يكون المطلوب استخدام التقنيات الحديثة في تبادل البيانات و المعلومات، و إنهاء التعاملات، و أن يكون ذلك جزءا متكاملًا في إستراتيجية المؤسسة لتطوير الإدارة الإلكترونية<sup>(4)</sup>.

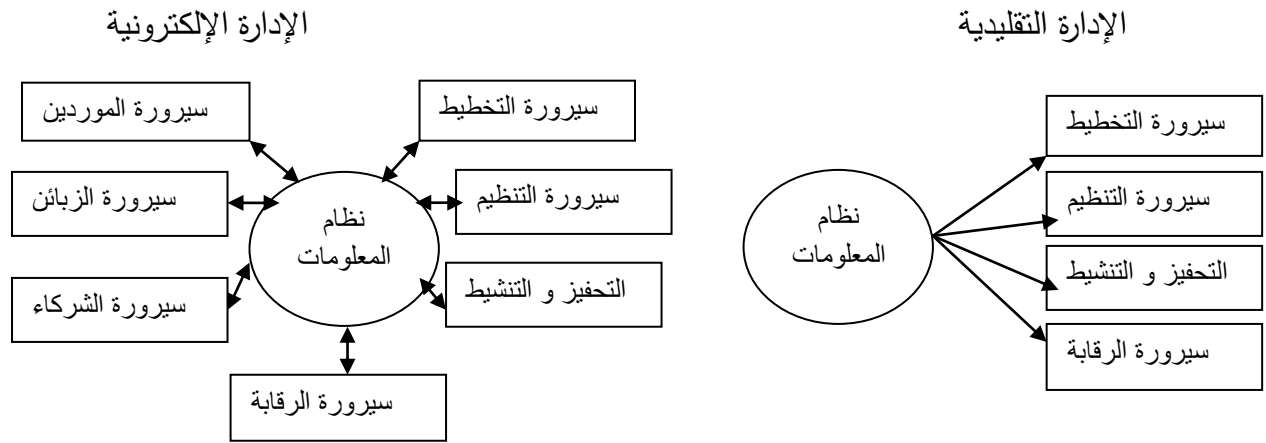
## الشكل (02): الإدارة التقليدية و الإدارة الإلكترونية

(1) - علاء عبد الرزاق السالمي و خالد ابراهيم السليطي مرجع سبق ذكره، ص 59.

(2) - طارق عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 29.

(3) - علاء عبد الرزاق السالمي و خالد ابراهيم السليطي، نفس المرجع السابق، ص 59.

(4) - أحمد عبد الخالق (2006): التجارة الإلكترونية و العولمة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة بحوث و دراسات 414، القاهرة - مصر، ص 84، (بتصرف).



**Source :** Isaac, Henri(2003): E-management , concepts et méthodologie. in . Le e-management: quelles transformations pour l'entreprise ?, édition liaison paris- France, p,p 5,9

فالإدارة حسب هنري إزاك Henri Isaac هي مجموعة تتكون من أربعة سيرورات (سيرورة تحديد أهداف المؤسسة (الغائية)، سيرورة التنظيم، سيرورة التنشيط و سيرورة الرقابة) مغذاة عبر نظام المعلومات، أما الإدارة الإلكترونية فهي مجموعة تتكون من سبع سيرورات (سيرورة تحديد أهداف المؤسسة، سيرورة التنظيم، سيرورة التنشيط و سيرورة الرقابة، سيرورة الزبائن، سيرورة الشركاء، سيرورة الموردين)، مغذاة بواسطة نظام معلومات قائم على تكنولوجيات المعلومات لمعالجة المعلومات. فالإدارة الإلكترونية تغير من نمط السيرورات، و بالتالي تكون بحاجة إلى كفاءات عالية ومؤهلة<sup>(1)</sup>.

إن المتتبع لتاريخ الإدارة يجد أنها واجهت عبر تاريخها الطويل ظروف و تحديات التغير في التكنولوجيا، والأسواق و الزبائن، و في كل مرة كانت تضيف مفاهيم و أساليب جديدة تؤكد قدراتها على الاستجابة الفعالة و الذكية للتغيرات<sup>(2)</sup>. و من هذا المنطلق تعتبر الإدارة الإلكترونية المدرسة الأحدث في الإدارة التي تقوم على استخدام تكنولوجيات المعلومات في إنجاز وظائف الإدارة و وظائف المؤسسة<sup>(3)</sup>.

إن ظهور الإدارة الإلكترونية كحقل معرفي جديد يبدو حديثا للوهلة الأولى، إلا أن ظهوره كان مع ظهور الإنترنت في بداية التسعينات التي شاع استخدامها للأغراض العامة بعد أن كانت تقتصر على القطاعات العسكرية و العلمية فقط. و في حقيقة الأمر بدأت تطبيقات الحاسوب في التسيير منذ

<sup>(1)</sup> - Isaac, Henri(2003): E-management , concepts et méthodologie. in . Le e-management: quelles transformations pour l'entreprise ?, édition liaison Rueil-Malmaison paris- France, P P 23-44.

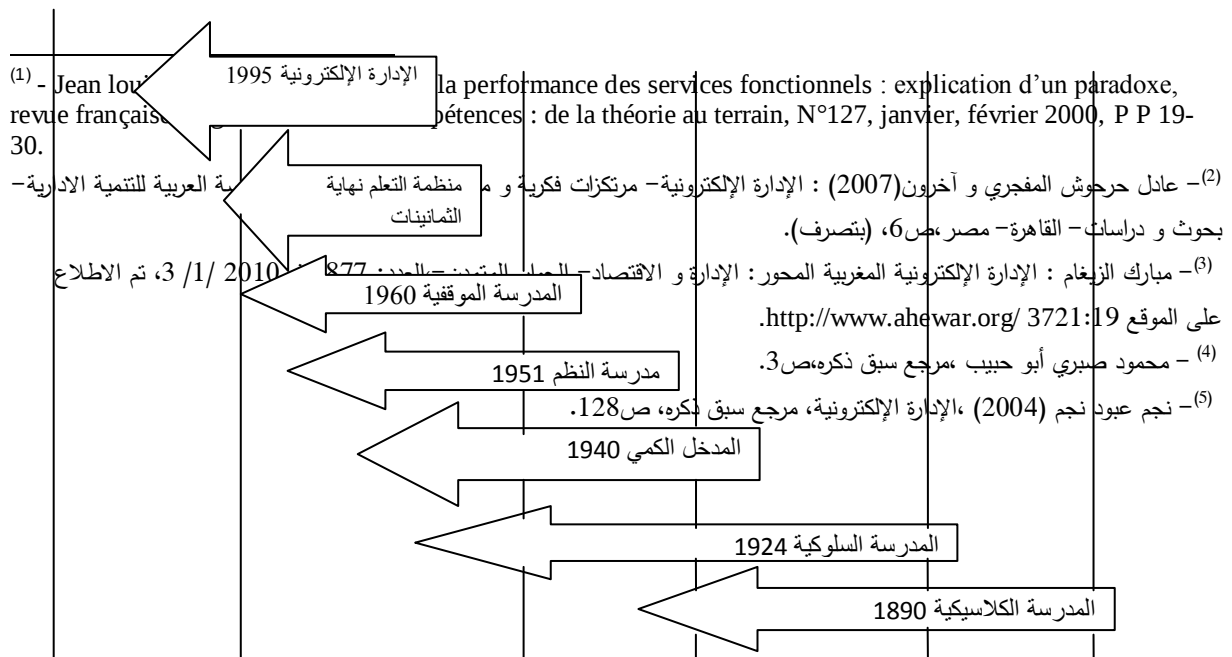
<sup>(2)</sup> - نجم عيود نجم (2012): الإدارة و المعرفة الإلكترونية - الاستراتيجية، الوظائف، المجالات - ، دار البازوري للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، ص 192.

<sup>(3)</sup> - نفس المرجع السابق، ص 150، (بتصرف).

الستينيات، و هذا بهدف تقليص التكاليف المتعلقة بخدمات التسيير، إلا أن آثارها لم تظهر حتى نهاية الثمانينات، حيث في هذه الأثناء لم يتم تحديد العلاقة بين المعلوماتية و الربح. فالنتائج و الآثار الإيجابية المترتبة عن تعميم الحوسبة لم تكن مرئية ، ظاهرة للعين، و لكن تكمن في تحسين الفعالية فحسب (1). و بقيت كذلك حتى الثمانينات من القرن الماضي عندما بدأت المؤسسات بأتمتة المكاتب، و استخدام أنظمة التصميم و التصنيع بمساعدة الحاسوب، و من ثم توسعت لتستفيد من تطبيقات الذكاء الاصطناعي (2).

لقد ظهرت البدايات الأولى لهذا المفهوم، في أواسط الثمانينات في الدول الاسكندنافية، حيث تم ربط القرى البعيدة بالمركز وأطلق عليها اسم "القرى الإلكترونية" ويعد لارس Lars من جامعة ادونيس Adonis في الدنمارك رائد هذه التجربة، و سماها مراكز الخدمة عن بعد. بالإضافة إلى مايكل دال Dell صاحب شركة دالDell التي لها الدور الريادي في ميدان الحلول الإلكترونية. وفي 1992 عقد مؤتمر الأكواخ البعيدة في المملكة المتحدة و تبنى فيه مجلس لندن مشروع "الاتصالات البعيدة التقنية"، الذي أكد على جمع ونشر المعلومات بوسائل إلكترونية، كالبريد الإلكتروني و الوصول عن بعد لقواعد المعلومات (3). حيث كانت تطبق الإدارة الإلكترونية بصورة مصغرة وبأساليب بسيطة، ولم تصل إلى الصورة الرسمية إلا متأخرًا حيث بدأت بالظهور في أواخر العام 1995 في ولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي (4). ففيما يخص أبعاد تطور الإدارة الإلكترونية هناك من يرى أنها امتداد للمدارس الإدارية و تجاوز لها (5)، بالنظر لتطور الفكر الإداري عبر الزمن، و مروره بعدة مراحل تتميز كل مرحلة بسمه تميزها عن غيرها، ابتداءا بالمدرسة الكلاسيكية، مروراً بمدرسة العلاقات الإنسانية، ثم المدرسة السلوكية، بعدها مدرسة النظم والمدرسة الموقفية وصولاً إلى الإدارة الإلكترونية في منتصف التسعينيات. و هذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (03): تطور المدارس الإدارية

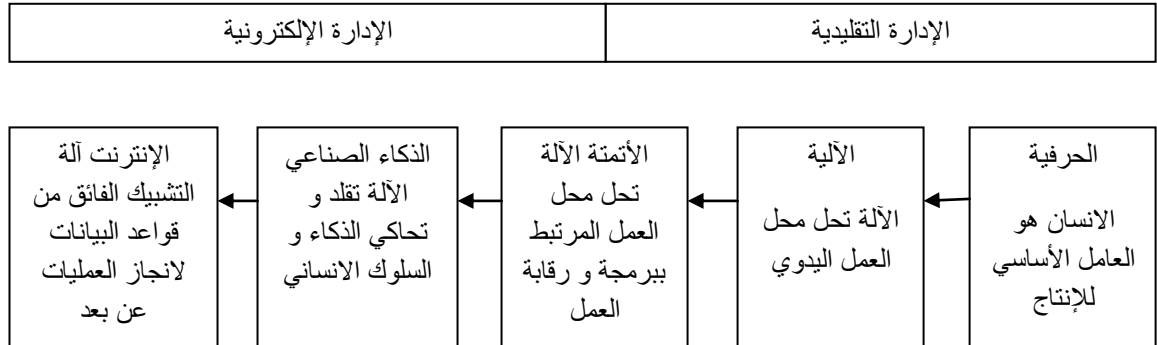


1900 1925 1950 1975 2000 2020

المصدر: نجم عبود نجم(2004):الإدارة الإلكترونية -الاستراتيجية و الوظائف و المشكلات -  
دار المريخ للنشر و التوزيع ،الرياض - المملكة العربية السعودية،ص129.

و قد اعتبرت الإدارة الإلكترونية امتدادا للتطور التكنولوجي في الإدارة، و ذلك لاتجاه التطور التكنولوجي منذ البداية إلى إحلال الآلة محل العامل، انطلاقا من الأعمال اليدوية النمطية، انتقالا إلى أعمال التخطيط و العمليات القابلة للبرمجة، ثم العمليات الذهنية المحاكية للإنسان، وصولا إلى اعتماد الشبكات، ومن ثمة استخدامها في برمجيات الوظائف و إنجاز الأعمال عن بعد. و هذا ما يجعل الإدارة الإلكترونية ذات أبعاد تكنولوجية أكثر من أي مرحلة تعاملت فيها الإدارة بالتكنولوجيا<sup>(1)</sup>، و الشكل التالي يبين اتجاه هذا التطور:

الشكل (04): التطور التكنولوجي باتجاه الإنترنت و الإدارة الإلكترونية



<sup>(1)</sup> - نجم عبود نجم(2012)، الإدارة و المعرفة الالكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 161.

## اتجاه التطور

المصدر: نجم عبود نجم (2012) الإدارة و المعرفة الالكترونية-الاستراتيجية،الوظائف،المجالات،

دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، ص 163.

لقد تم الانتقال من مجال الأعمال من النشاطات كثيفة العمل التي تحتاج إلى عدد كبير من العمال القائمين بالمهام يدويا، إلى الأعمال كثيفة رأس المال التي أدخلت أعدادا كبيرة من الآلات لتحل محل العمال<sup>(1)</sup>، ومن ثمة إلى الأعمال التي هي بحاجة إلى المعلومات و المعرفة الكثيفة، وصولا إلى الأعمال التي يتطلب إنجازها عبر الإنترنت، و التي اعتبرت أرقى التكنولوجيات التي تعتمد عليها المؤسسة. و فيما يخص تطور عمل الإدارة الإلكترونية فقد انطلق من مفهوم الحوسبة الشاملة و بناء نظم المعلومات، لينتقل إلى الحوسبة الوظيفية، ثم الحوسبة الشبكية عبر استخدام تكنولوجيا المعلومات. و بعدها تطورها إلى الشبكة الواسعة، و من ثمة تحويلها إلى الشبكة الداخلية التي توسعت إلى الشبكة الخارجية. و هكذا تعتبر الإدارة الإلكترونية قمة الحوسبة الشبكية الشاملة لعمليات و أنشطة المؤسسة سواء كانت الداخلية منها أو الخارجية، و بصورة خاصة تلك الأنشطة المولدة و الخلاقة للقيمة المضافة<sup>(2)</sup>. على أساس كل ما سبق يمكن توضيح الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية في الجدول التالي: الجدول (01): الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

| أسس المقارنة  | الإدارة التقليدية                                                                                               | الإدارة الإلكترونية                                                                 |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| وحدات التعامل | وحدات الجوامد                                                                                                   | وحدات المعرفة                                                                       |
| النمط الإداري | الانتاج للتخزين ثم البيع من المخزون                                                                             | " الإنتاج حسب طلب الزبون                                                            |
| الحفظ         | الأرشيف بالخرائن و الأوراق و هذا ما يجعلها أكثر تعرضا للتلف و الضياع اضافة إلى كبر حجم المساحات المخصصة للتخزين | الملفات ووسائط التخزين الالكترونية، اضافة إلى الشبكات التي تتسع إلى مليارات الملفات |
| الاسترجاع     | يتطلب استرجاع المعلومات عدة ساعات او أيام                                                                       | يتطلب ذلك بضع لحظات بمجرد الضغط على الزر لينفتح المرجع كاملا بتواريخه               |
| طبيعة اللقاء  | وسائل مباشرة يلتقي من خلالها طرفا العملية الادارية                                                              | لقاء افتراضي عبر وسيط الكتروني                                                      |
| المدة         | تقديم الخدمات لعدد محدود من الساعات خلال الاسبوع                                                                | على مدار 24 ساعة يوميا                                                              |
| التوثيق و     | تفتقد إلى دقة تحيين المعلومات و توثيق المدخلات و المعاملات                                                      | تحيين المعلومات و تسجيل اي اجراء جديد                                               |

(1) - نجم عبود نجم (2004)، الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 22.

(2) - سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص ص 57-58، (بتصرف).

| الضبط        |                                                    | بالثانية                                                    |
|--------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| التنظيم      | بناء هرمي به تدرجات معروفة و ثابتة للترقي في العمل | وجود شبكة الإنترنت و انشاء البنية المؤسسية على أساس التعاون |
| البيروقراطية | مرتفعة                                             | منخفضة                                                      |

المصدر: سحر قدوري (2010): الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصور ، العدد 14- عدد خاص، الجزء الأول، مصر، ص ص 157-175، (بتصرف).

في هذا الصدد، يمكن إضافة أن الفرق شاسع بين الإدارة التقليدية و الإدارة الإلكترونية، فبساطة الإجراءات في الإدارة الإلكترونية، و سلاستها ومرونتها في التنفيذ، و وجود حلول دائمة لكل ما يعترض خططها و استخدام نظم جديدة للمعرفة، و إعادة هيكلة المؤسسة وفق التنظيم المصفوفي لتهيئة الإدارة لاستقبال المزيد من التدفق المعلوماتي إلكترونياً، يحسم المفاضلة بجدارة لصالح الإدارة الإلكترونية<sup>(1)</sup> على حساب الإدارة التقليدية.

مما سبق، يبدو جلياً أن الفرق بين النمطين جوهري لذلك أصبح الانتقال إلى نمط الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية للمؤسسات الراغبة في البقاء. و هذا الانتقال يغطي ثلاثة ظواهر مختلفة لكنها مكمل بعضها البعض، و التي تتمثل في:

- درجة التحكم و استعمال تكنولوجيات المعلومات في مختلف سيرورات الإدارة؛
- حجم التغيرات التي تحدثها التقنيات في السيرورات؛
- أهمية تغيير الكفاءات من وجهة النظر التنظيمية و التشغيلية<sup>(2)</sup>.

### مراحل التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

من أجل التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية لابد من المرور بالمراحل التالية:

1. أتمتة المؤسسة بجميع فروعها و أقسامها، وتحويل جميع المعلومات والبيانات إلى معلومات إلكترونية؛
2. تأمين البنية التحتية الضرورية لربط كافة الأقسام والفروع بشبكة معلومات واحدة و تبادل المعلومات بين مختلف الجهات؛

<sup>(1)</sup> - الحسن حسين محمد (2010): الإدارة الإلكترونية-المفاهيم - الخصائص - المتطلبات، الوراق للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، ص ص 78، 165، (بتصرف).

<sup>(2)</sup> - Abdeslam Bendiaballah, op.cit., P73.

3. تحديد جميع التعاملات بين المؤسسة وبين جميع المتعاملين معها من موظفين، وعملاء، وموردين وحكومة.. إلخ، وتحويلها إلى تعاملات إلكترونية<sup>(1)</sup>.

على هذا الأساس يمكن تحديد التغيرات الجوهرية التي طرأت على الإدارة انطلاقاً من تطبيق تكنولوجيا المعلومات فيما يلي:

- الانتقال من منظومات المعلومات المحوسبة المستقلة إلى منظومات المعلومات المحوسبة الشبكية؛
- الانتقال من نظم المعلومات الإدارية التقليدية إلى نظم المعلومات الإدارية الذكية؛
- الانتقال من نظم المعالجة بالدفعات إلى نظم المعالجة التحليلية الفورية؛
- العمل من خلال شبكات الإنترنت و الإكسترنانت؛
- العمل على أساس تقنية حوسبة المزود/الزبون؛
- تحول المؤسسات من الهياكل المركزية إلى الهياكل المرنة المسطحة؛
- الانتقال من مفهوم الميزة النسبية إلى مفهوم الميزة التنافسية المؤكدة<sup>(2)</sup>.

#### دواعي التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

لا يتوقف التحول على اقتناء تكنولوجيا المعلومات والاتصال فحسب، بل يتعداها إلى وجود كفاءات، و أساليب، و تنظيم، و قيادة، و ثقافة، و سلوك ابتكاري، كون أساس التنافس قد تغير من التركيز على القيم المالية إلى القدرة على الابتكار. و يمكن توضيح أهم مبررات التحول فيما يلي:

- التطور الديناميكي لتكنولوجيا المعلومات؛ لما لها من أهمية في رفع أداء المؤسسة، و الحفاظ على الميزة التنافسية و ذلك من خلال تسريع الابتكار عن طريق توفير إمكانيات إعادة الحساب والتصميم وتعديله بسرعة فائقة، و إتاحة التعاون وتهيئة البيئة اللازمة لتبادل المعلومات عن بعد في تنفيذ المشاريع، و مساعدة المؤسسات على إدارة البيانات و المعلومات رقمياً وكفاءة كبيرة<sup>(3)</sup>. كذلك عن طريق دورها في تسهيل نقل، وبث و توزيع المعلومات في المؤسسة، و تنويع مصادرها و تسهيل تداولها عبر شبكة الإنترنت، تغذية و تحيين نظام المعلومات باستمرار<sup>(4)</sup>. إضافة إلى تسريعها للوقت الذي يترجم بسرعة

<sup>(1)</sup> - Henri Issac ,op.cit, P31.

<sup>(2)</sup> - سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص ص 46 - 53، (بتصرف).

<sup>(3)</sup> - محمد نجيب عبد الواحد التجديد والابتكار التقاني بين المعلوماتية و الجامعات ،مجتمع المعرفة - العدد (9) - شهر تشرين الثاني

2006، على الموقع <http://infomag.news.sy/index>. تم الاطلاع عليه في 2013/4/1

<sup>(4)</sup> - Henri Isaac, op.cit., p32.

القرارات، و وضع شبكات أكثر تلبية الحاجات المتزايدة من المعلومات، و تغييرها الشامل للمؤسسات و التنظيمات<sup>(1)</sup>؛

- الإجراءات والعمليات المعقدة و أثرها على زيادة تكلفة الأعمال؛
  - القرارات والتوصيات الفورية التي من شأنها إحداث عدم توازن في التنفيذ؛
  - ضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس؛
  - صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء؛
  - حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل<sup>(2)</sup>؛
  - العولمة و الانفتاح العالمي على الأسواق الجديدة، و ترابط المجتمعات الإنسانية؛
  - الاستجابة للتغيير والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة، فانتشار مفهوم و أساليب الإدارة الإلكترونية وتطبيقه في كثير من المنظمات و المجتمعات، يحتم على كل دولة اللحاق بركب التطور تجنباً لاحتتمالات العزلة و التخلف عن مواكبة عصر السرعة و المعلوماتية<sup>(3)</sup>.
  - عامل الزمن، الذي كثيراً ما حدد حظوظ إدارة ما في القدرة على المنافسة و البقاء.
- إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية أصبح ضرورة حتمية للمؤسسات بهدف البقاء و الاستمرار في بيئة الأعمال، غير أن هذا التحول لا يتأتى من مجرد اقتناء تكنولوجيات المعلومات بل بحاجة إلى قناعة و دعم الإدارة العليا للمؤسسة، و توثيق و تطوير إجراءات العمل و توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية<sup>(4)</sup>. كما يحتاج أيضاً إلى تدريب و تأهيل الموظفين بعد توعيتهم بأهمية الإدارة الإلكترونية<sup>(5)</sup>. و يقتضي أيضاً التحلي بثقافة الفهم (الإدراك) السريع لما يجري في البيئة المحيطة لتوقع تغيراتها<sup>(6)</sup>. إضافة إلى ذلك يجب إعداد نظام معلومات مكون من نظم فرعية لخلق التكامل في المعلومات، ومن ثمة البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً، و كذلك برمجة المعاملات الأكثر انتشاراً. زيادة على ذلك من

(1) - Pierre Bouloc et al(2003) Les NTIC nouvelles technologies de l'information et de la communication – comment en tirer profit ?exemples dans l'agroalimentaire- ouvrage collectif, editor Ria , paris, p 108.

(2) - رأفت رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 6.

(3) - العواملة نائل عبد الحافظ، مرجع سابق، ص 266.

(4) - رأفت رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 6.

(5) - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2004): " متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتقديم الخدمة واتجاهات العاملين نحوها : دراسة تطبيقية علي مبناء دمياط " ، بحث منشور ، المؤتمر العلمي السنوي العشرون ، صناعة الخدمات في الوطن العربي رؤية مستقبلية ، 20-22 أبريل 2004

(جامعة المنصورة : كلية التجارة )، ص 45.

(6) - Jameleddine Ziadi(2004) : quelles conditions pour réussir le passage du management au e-management ? in acte du premie colloque ,Management et NTIC: réalité et perspectives, organisé le 4-5 avril 2002 a tunis, centre de publication universitaire ,P29.

الضروري تحديث التقنيات، و القيام بتأمين المعلومات<sup>(1)</sup>، و تحقيق الشفافية. فإتباع هذه الخطوات سيضمن للمؤسسات الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية على أكمل وجهن و بالتالي يتم تحقيق ما ترمي إليه من تطبيقها.

### – المطلب الثالث: فوائد و سلبيات الإدارة الإلكترونية

#### أ-فوائد الإدارة الإلكترونية:

يترتب على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العديد من المزايا و الفوائد نظرا للأهمية البالغة و الدور الذي تلعبه هذه الأخيرة، و يمكن تحديد أهم الفوائد التي تحققها هذه الإدارة فيمايلي:

1. تحسين مستوى أداء الخدمات؛
2. تحقيق السرعة المطلوبة لانجاز العمل وبتكلفة مناسبة؛
3. تعميق مفهوم الشفافية و البعد عن المحسوبية؛
4. دعم عملية اتخاذ القرارات<sup>(2)</sup>؛
5. تواصل أفضل و ارتباط أكبر بين إدارات المؤسسة الواحدة من شأنه تقديم خدمات أفضل ورفع مستوى الأداء<sup>(3)</sup>؛
6. تحسين الكفاءة وزيارة الفعالية عبر القيام بالأعمال المطلوبة بالطريقة الصحيحة<sup>(4)</sup>، والتنسيق بين المصالح الإدارية المختلفة؛
7. تحديد قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة<sup>(5)</sup>؛
8. تخفيض التكاليف عبر تقليص حجم التخزين و إرضاء الزبائن من خلال تسريع إنجاز المعاملات واحترام المواعيد<sup>(6)</sup>؛

(1) - مجلة بحوث الإدارة الإلكترونية، تم الاطلاع على الموقع 98 <http://alibakeer.maktoobblog.com> في 2013/12/12.

(2) - علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي(2009) : الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، ص 131.

(3) - محمد الغساني(2005): الإدارة الإلكترونية و مكتنة العمل الاداري ،ديجيتال عمان،مؤسسة عُمان للصحافة والأبناء والنشر والإعلان | واحة المعرفة مسقط ،تم الاطلاع على الموقع <http://www.digitaloman.com/i> في 2013/12/12.

(4) - النمر وآخرون(2006): الإدارة العامة: الأسس والوظائف، ط 2، مكتبة الشقري، الرياض - السعودية، ص 424.

(5) - العربي عطية (2012): أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية دراسة ميدانية في

جامعة قاصدي ورقلة، مجلة الباحث، ورقلة- الجزائر، العدد 10، 2012، صص-321-332.

(6) - Pierre Boulloc, opcit , p155.

9. إيجاد وسيلة سريعة ومبتكرة لمشاركة العاملين في كافة القرارات و الأحداث<sup>(1)</sup>، و العمل على رفع الأداء للحفاظ على الميزة التنافسية<sup>(2)</sup>؛
10. توفير المعلومات للمستفيدين بصورة فورية، مع زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا، ومتابعة وإدارة كافة الموارد بفعالية<sup>(3)</sup>؛
11. تشكيل سلسلة القيمة الحقيقية و القيمة المضافة للمؤسسة، و ربط هذه السلسلة باستخدام شبكات الاتصال بسلسلة قيم المؤثرين(موردين ، عملاء ، وغيرهم) من أجل تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية المؤكدة ؛
12. التعلم المستمر وبناء المعرفة و هذا انطلاقا من القدرة على تكوين شراكة ديناميكية بين الأصول المعرفية المتاحة و المعرفة الجديدة التي يتم توليدها من خلال حلزونية المعرفة(التفاعل بين المعرفة إدارة المعرفة التي تعتبر من ادوات الإدارة الإلكترونية)<sup>(4)</sup> .
13. تسهم الإدارة الإلكترونية في تحقيق غاية المؤسسات السامية و الارتقاء بها، و ذلك بتمكينها من بناء قدرات تنافسية فعالة تجعلها قادرة على الوصول السريع للأسواق<sup>(5)</sup>، و استقطاب معاملات الفئات المستهدفة من الزبائن قبل غيرها من المنافسين، و ضمان استمرار تعامل الزبائن معها و ولائهم لها؛
14. استثمار فرق العمل المؤقتة بدلا من الأشكال و التقسيمات التنظيمية الدائمة، و من ثمة التحول إلى التنظيم الشبكي. حيث يكون الربط آنيا بين الوحدات الإستراتيجية و فرق العمل المختلفة بوسائط إلكترونية تسمح بالتواصل و التفاعل، و التنسيق المستمر، و العمل المشترك و تبادل المعلومات بينها جميعا<sup>(6)</sup>؛
15. تحسين نمط التسيير عبر ترابط و تسلسل القرارات، كما تمكن من التحكم في البرمجة، و متابعة السيرورات و كذلك تقييم الأداء في وقته عبر برمجيات خاصة<sup>(7)</sup>؛

(1) - حسين بن محمد الحسن(2009):الإدارة الإلكترونية بين النظرية و التطبيق،مرجع سبق ذكره، ص9.

(2) - Guy benchimol(2001) : E-organisation –mode d’emploi-, edition d’organisation, paris –France, P153..

(3) - رأفت رضوان ،مرجع سبق ذكره ، ص4.

(4) - سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره،ص59.

(5) - أحمد محمد غنيم (2004): الإدارة الإلكترونية- آفاق الحاضر و تطلعات المستقبل -، المكتبة العصرية، المنصورة- مصر، ص44.

(6) - الإدارة الإلكترونية قمة التميز. تم الإطلاع على الموقع في 2013/05/20 ، صص3،5 <http://www.hrdiscussion.com/>

(7) - أحمد درويش(2007): الشفافية والتراهة حلمنا القادم ، " نشرة تكنولوجيا الإدارة " ، وزارة الدولة للتنمية الادارية، مصر ، العدد الثامن، فيفيري /مارس 2007 ، ص03.

16. اعتماد المؤسسات على الإدارة الإلكترونية من شأنه تسهيل عمليات الرقابة و بصفة مستمرة و آنية، و بالتالي المساهمة في تحقيق الشفافية<sup>(1)</sup>؛

17. استعمال التقنيات كالرسائل الإلكترونية، الإنترنت، الانترنت تسمح بتطوير التبادل الكثيف الذي لم يكن مسموح به في الهيكل التقليدي<sup>(2)</sup>. كما تجعل المؤسسات أكثر مرونة و رقمنة<sup>(3)</sup>؛

18. تؤدي إلى تبسيط عقد الاجتماعات عن بعد بين الإدارات المتباعدة جغرافيا؛

19. تسهيل تخزين وحفظ البيانات و المعلومات، وحمايتها من الكوارث و العوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بنسخ احتياطية في أماكن خارج حدود المؤسسة. وهو ما يعرف بنظام الاحتياط من الكوارث (DRS)<sup>(4)</sup>؛

### ب- سلبيات الإدارة الإلكترونية

يمكن إيجاز سلبيات الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية:

1. انقطاع التيار الكهربائي، أو توقف البطاريات الاحتياطية المساندة، قد يؤدي إلى توقف كافة النشاطات؛

2. رداءة البرمجيات المطورة، أو ضعف الصيانة البرمجية، قد يؤدي إلى نتائج سلبية بالنسبة لإنجاز المهام وجودة الخدمات المرتبطة بها؛

3. عدم وجود متابعة وتطوير للتطبيقات البرمجية من شأنه أن يفوت على المؤسسة فرصا يستغلها المنافسون لصالحهم<sup>(5)</sup>؛

4. تكلفة الأنظمة الإلكترونية العالية والتي تحتاج إلى خبراء ذوي كفاءة وتأهيل عالي؛

5. مشكلة التفكك الاجتماعي؛ حيث أن أداء الأنشطة و المعاملات إلكترونيا يقلل من فرص الاتصالات المباشرة بين العاملين. كما أن حدوث أي خلل في النظام الاقتصادي في المجتمع كانتشار البطالة نتيجة لإلغاء بعض المهن، و اندثار أخرى و ظهور مهن جديدة من شأنه أن يؤدي إلى التفكك الاجتماعي؛

(1) - Robert Litan, et Alice Mitchell Rivlin (2001), «Projecting the Economic Impact of the Internet», in American Economic Review, Vol 91, N°2, P-P 313-317.

(2) - Olfa ben Fadhel(2005), l'impact socio-organisationnel des NTIC : cas de la tunisie, revue francophone de e-management, N°12, janvier2005 ,p3.

(3) - Antoine Harfouche De l'entreprise à l'entreprise virtuelle sur le site : <http://www.fgm.usj.edu.lb/files/a82007.pdf>, consultée le 30/08/2012.

(4) - محمد الغساني(2005): الإدارة الإلكترونية و مكننة العمل الإداري، ديجيتال عمان، مؤسسة عُمان للصحافة والأبناء والنشر والاعلان | واحة المعرفة مسقط | الأمانة الفنية لتقنية المعلومات/ <http://www.digitaloman.com/>

(5) - لمين علوطي، مرجع سبق ذكره، ص152.

6. فقدان الخصوصية و الأمان؛ إن ثورة المعلومات في نمط الإدارة الإلكترونية تقضي على خصوصية و أمان الأفراد و حقهم في الحفاظ على أسرارهم الخاصة، مما يؤدي إلى احساس العاملين بأن الإدارة تراقبهم عن بعد. فقواعد المعلومات المرتبطة ببعضها البعض تحتوي على أسماء الأفراد و عناوينهم، و وظائفهم و حالاتهم الاجتماعية و الصحية مما يؤدي إلى حدوث نزاعات و صراعات للحفاظ على هذه الخصوصيات<sup>(1)</sup>؛

7. العوائق الثقافية : و تتمثل في عدم رغبة و استعداد إدارة المؤسسة و العاملين فيها للتغيير<sup>(2)</sup> ومواكبة ما يحصل في المجتمعات الأخرى.

### – المبحث الثاني:تطور إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

إن بقاء المؤسسة و استمرارها، مرهون بمدى كفاءة مواردها البشرية، لأن الإنسان هو الذي يفكر ويخطط و يراقب، وهو بما يملكه من قدرات و مهارات العنصر الحاسم في تفعيل الموقع التنافسي للمؤسسة. و على أساس هذه الأهمية يأتي هذا المبحث لتحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية و مختلف تطوراتها أمام الانفتاح العالمي و التطور التكنولوجي.

#### – المطلب الأول إدارة الموارد البشرية و مهامها:

تمثل "الموارد البشرية مزيجاً من المعارف و المهارات، و الكفاءات، و الاتجاهات، التي تستخدمها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها؛ كما أن هذه الموارد تختلف من مؤسسة إلى أخرى من حيث الخصائص بمقدار التباين في مستويات عناصر المزيج أعلاه"<sup>(3)</sup>. فنظراً للأهمية البالغة التي يتميز بها هذا المورد يتحتم على المؤسسة إيلائه الاهتمام الكافي عبر إدارته بشكل أمثل. ولقد تعددت تعريف إدارة الموارد البشرية نظراً لاختلاف وجهات نظر الباحثين، و التطورات التي مرت بها هذه الوظيفة، تماشياً مع متطلبات العصر لضمان بقاء المؤسسة و استمراريتها.

حيث تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها "عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها، و يشمل ذلك اقتناء هذه الموارد، و الإشراف على استخدامها،

(1)– شاكر جار الله الخشالي و بلال إبراهيم صوان (2007)، الإدارة الإلكترونية و أثرها في التعلم التنظيمي دراسة ميدانية في البنوك الأردنية،مجلة البصائر، جامعة البتراء – الأردن، المجلد 11، العدد 1، ص 129.

(2)– هويكنز برايان و جيمس ماركهام، مرجع سبق ذكره، 101.

(3)– الداوي الشيخ (2008): تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة – الجزائر، عدد 06، 2008، ص ص 9-16.

وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة و تطويرها<sup>(1)</sup>، كما تعتبر "مجموع الأنشطة الهادفة إلى تسيير المهارات و طاقات الأفراد، قصد إنجاز مهمة، و رؤية و إستراتيجية المؤسسة"<sup>(2)</sup>.

لا تختلف إدارة الموارد البشرية عن الوظائف الأخرى فيما تمارسه من حيث المهام الإدارية كالنخطيط، و التنظيم، و التحفيز و الرقابة<sup>(3)</sup>، إلا أنها تتسم بالقيام بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المؤسسة منذ دخولهم إلى حين تقاعدتهم، و بالتحديد، تهتم هذه الوظيفة بتخطيط الموارد البشرية، تحليل و تصنيف الوظائف،توظيف الموارد البشرية المؤهلة و الكفوءة، تصميم أنظمة الأجور و تحديد الحوافز، إعداد خطط التدريب، تقييم الأداء، ترقية وصيانة الموارد و تقديم الرعاية و الخدمات اللازمة قصد الحفاظ عليهم<sup>(4)</sup>.

فهي على هذا الأساس، الوظيفة التي تضمن للمؤسسة تحقيق مستوى و جودة الانتاجية المرجوة و هذا بأقل التكاليف الممكنة<sup>(5)</sup>. و يمكن تحديد هذه المهام فيمايلي:

- 1- تخطيط الموارد البشرية: يتعلق هذا النشاط في تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المؤسسة بالكم و النوع وفقا لطبيعة النشاطات المراد إنجازها في المؤسسة.
- 2- تحليل و تصنيف الوظائف: يرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف و تصنيفها، وتحديد الواجبات، و المسؤوليات المناطة بكل مستوى وظيفي في المؤسسة.
- 3- التوظيف: يرتبط بتحديد سبل الاختيار و المقابلات و الشروط اللازمة لذلك للحصول على أحسن الموارد.
- 4- الأجور و الحوافز: يتم تصميم أنظمة الاجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي. إضافة إلى تحديد الحوافز المادية و المعنوية على المستوى الفردي أو الجماعي للعاملين في المؤسسة و وفقا للأداء المناط بهم.
- 5- إعداد خطة التدريب : يتم ذلك من خلال السعي باستمرار نحو تحسين و تطوير المهارات لدى

(1)-حمداوي وسيلة (2004): إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر بجامعة قلمة ، قلمة- الجزائر ، ص28.

(2) L. Dolan Shimon et d'autre(2002) :la gestion des ressources humaines ,3<sup>e</sup> edition, pearson education, paris- France,p5.

(3) - فهيمة بديسي (2003): إدارة الموارد البشرية و دورها في خلق ميزة تنافسية ،الاقتصاد و المجتمع مخبر البحث : المغرب الكبير الاقتصاد و المجتمع ،جامعة منتوري قسنطينة الجزائر، العدد 2، 2003، ص- ص 225-238.

(4) -إلهام باسي(2013):دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين إدارة الموارد البشرية"دراسة حالة مصحة الفارابي"، مجلة علوم المجتمع و الانسان، جامعة بسكرة-الجزائر، العدد السابع، 2013، ص ص 261-279.

(5) - بسيونس محمد البرادعي(2005)، مورد تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية ،ايتراك للنشر و التوزيع، مصر، ص ص20-22.

- الأفراد العاملين في المؤسسة، من خلال وضع البرامج التدريبية و التطويرية الملائمة لهم<sup>(1)</sup>.
- 6- التسيير التوقعي للكفاءات والمناصب عبر توقع الاحتياجات الكمية و النوعية للموارد البشرية المرتبطة بالتطور المرتقب للمؤسسة و بيئتها، استنتاج مؤهلات و مواصفات المناصب، و تطوير المناصب الحالية. و كذلك استنباط الفجوة بين كفاءات الأفراد الحاليين و التي يتطلبها المستقبل<sup>(2)</sup>.
- 7- تصميم نظام تقييم الأداء: يتم وفق ذلك وضع ضوابط إدارية و تنظيمية لتقييم الأداء المنجز للعاملين وفق قواعد و نظم، مما يضمن العدالة و المساواة في التقييم العام للأداء الفردي أو الجماعي للعاملين لديها.
- 8- وضع نظام الترقيات و النقل: تقوم هذه المهمة بوضع الضوابط للترقيات و نقل العاملين في المؤسسة.
- 9- صيانة و رعاية العاملين: تهتم هذه الوظيفة بالقيام بوضع ضوابط نظم السلامة المهنية و الصناعية و الرعاية الصحية و الاجتماعية للعاملين.
- 10- تقديم الخدمات للعاملين: تقدم هذه الوظيفة الخدمات الاجتماعية و الثقافية، و الترفيهية، و كافة التسهيلات، التي تساهم في تحسين أجواء علاقات العمل من ثقة، مودة.. مما يعزز من ولاء العاملين و انتمائهم للمؤسسة.
- إضافة إلى ذلك تقوم هذه الوظيفة باستقطاب المهارات و الحفاظ عليها، و تطوير المؤهلات و الكفاءات المفتاحية، و تدعيم الذكاء الجماعي و انتشار المعارف، و التأكد من الشروط البشرية و التنظيمية للأداء، و المساهمة في تحقيق نتائج المؤسسة<sup>(3)</sup>. من خلال هذه المهام يتضح أن وظيفة إدارة الموارد البشرية تهتم بكل ما يتعلق بالموارد البشرية ماديا، و معنويا، منذ تعيينهم و دخولهم إلى المؤسسة إلى غاية انتهاء خدمتهم. فكلما امتلكت المؤسسة القدرة على تحقيق هذه الأهداف بكفاءة و فعالية، كلما أدى ذلك لتحقيق المؤسسة المعنية للإستراتيجيات الفاعلة في إنجاز أهدافها بجدارة أكبر. و تقوم هذه الإدارة قصد تحقيق أهدافها بمايلي:
- تحليل الآثار السلبية التي قد تخلفها إحدى الخطط على الموظفين مع مناقشة خطط أخرى ؛

(1) - Hind Hadj Slimane née Kheroua. et Fatma .Zohra Belaribi. (2009) « performance de la GRH : entre la théorie et la pratique » paru dans les actes du colloque de la 11ème université de printemps de l'audit social et renouvellement de la GRH, 30-31 mai 2009, Zeralda, algerie, p6.

(2) - Michelle Gillet et Patrick Gillet (2011) : les systemes d'information de A à Z, dunod, paris-France, p66.

(3) - Thierry Picq( 2008): Ressources Humaines - Les fondamentaux-In MBA l'essentiel du management par les meilleurs professeurs 2eme édition, eyrolles éditions d'organisation paris, p337.

- وضع السياسات المتعلقة بشؤون العاملين لتدعيم أهداف المؤسسة؛

- تقديم الدعم و الخبرة للمديرين؛

- تحسين وسائل الاتصال؛

- التعامل مع مشاكل الموظفين<sup>(1)</sup>؛

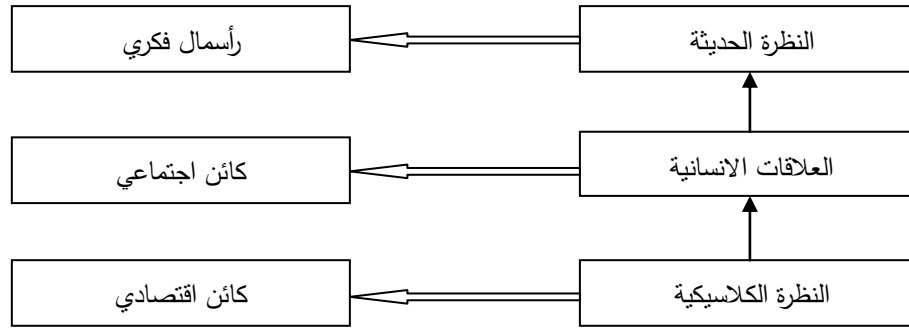
### - المطلب الثاني: الخلفية التاريخية لإدارة الموارد البشرية

استعملت عدة تسميات لتحديد ما يغطي الوظيفة التي تتمثل مهمتها الأولى في جلب أحسن الكفاءات للمؤسسة من الناحية الكمية أو النوعية في الوقت المناسب، بأقل تكلفة و بصفة مستدامة. فحتى مطلع الثمانينات، انتقلت تسمية هذه الوظيفة لتصبح إدارة للموارد البشرية<sup>(2)</sup>.

حيث لم تحظى إدارة الأفراد في الماضي باهتمام و رعاية أصحاب المؤسسات و المسيرين. إذ كانت نظرتهم إليها تنحصر في كونها مجرد وظيفة روتينية تختص بأمور قليلة الأهمية، لا تأثير لها على كفاءة المؤسسة. تلك النظرة الضيقة لم تكن ترى في إدارة الأفراد سوى جهاز تنفيذي محدود الأهمية، لا يرقى إلى مستوى الإدارة الرئيسية في المؤسسة. لكن في الوقت الحالي، تغيرت النظرة لهذه الإدارة و تغيرت معها حتى التسميات<sup>(3)</sup> من إدارة الموظفين إلى إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية. إن التغير في التسميات يعود بالأساس إلى التغير في الأنشطة و المهام. فالنموذج التيلوري اهتم بالجانب الإداري و نظام مراقبة دخول و خروج الأفراد، ثم جاءت مقارنة العلاقات الإنسانية التي أولت أهمية الاعتراف بمجهودات الموارد البشرية، و أعطتهم دورا تنشيطيا<sup>(4)</sup>. وفق المقاربات الحديثة أصبحت إدارة الموارد البشرية تشكل أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات الحديثة، نظرا لتنامي الإدراك الإداري لأهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المؤسسة. ومصدر اكتساب الميزة التنافسية. لذلك تغيرت النظرة إلى الموارد البشرية، و لم يعد ينظر لها كمصدر تكلفة، يجب التخلص منها إذا ما دعت الحاجة لذلك، بل أصبحت تشكل استثمارا طويل الأجل، يمكن بواسطته تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة<sup>(5)</sup>. و التمثيل التالي يوضح ذلك :

الشكل (05): تطور النظرة إلى الموارد البشرية:





المصدر: عادل محمد زايد (2003): إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، القاهرة- مصر، ص 35

ففي ظل التطورات التي حصلت في النشاط الاقتصادي، وتنوع عمل المؤسسات خاصة منذ بداية القرن العشرين، كان ينظر للعنصر البشري باعتباره مصدرا مهما للتكاليف التي يفترض أن تتحملها منظمات الأعمال. ومع تطور قدرات منظمات الأعمال لتبني إستراتيجيات تنافسية تساهم في تحقيق رؤية و رسالة المؤسسة، أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دورا أساسيا و مهما، في تعزيز الأداء من خلال تفعيل مختلف نشاطات الممارسة الإدارية في إطار هذه الإدارة.

ثم انتقل دور الإدارة من المنظور التقليدي إلى منظور معاصر يرى في المورد البشري أساسا غير قابل للتقليد، تستند عليه قدرات المؤسسة لخلق القيمة. و عليه تم اعتبار المورد البشري موجه استراتيجي للأداء و توليد القيمة. و أصبح الأمر في المؤسسات ينحى باتجاه ضرورة إيجاد و تكوين هذا المورد ليساهم في تطوير قدرات المؤسسة المعرفية، و الأدائية ليعطي ميزات تنافسية مستدامة تنعكس إيجابا على الأداء الكلي<sup>(1)</sup>. و من هذا المنطلق ركزت المؤسسات الرائدة على أن القاعدة الأساسية للجودة و النوعية ترتبط بقدرة المؤسسة على إيجاد توافق عالي و انسجام بين الدور الذي يلعبه نظام إدارة الموارد البشرية و إجراءات وعمليات تنفيذ الإستراتيجية.

### المطلب الثالث: انعكاس تطور تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية

إن التطورات الحاصلة في ميدان إدارة الموارد البشرية لم تكن بعيدة عن تأثير الإعلام الآلي خاصة من خلال التغييرات التي أدخلتها على طرق العمل. إذ اعتبرت الاتمته كعامل تطور، ارتبط بخمسة تحديات هي:

- زيادة الانتاجية؛

(1)- وائل محمد صبحي إدريس و محسن منصور الغالبي (2009): سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي 3- توجيه الأداء الاستراتيجي: الرصف و المحاذاة-، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، ص 121.

- تحسين الخدمة؛

- تحسين جودة قرارات إدارة الموارد البشرية؛

- المساعدة على التقاسم الوظيفي بين إدارة الموارد البشرية و الخط التسلسلي؛

- إعطاء إمكانيات أحسن للتوقع<sup>(1)</sup> و التسيير التقديري.

لقد مرت إدارة الموارد البشرية بتطورات مهمة منذ ظهورها. و أمام تحديات العولمة و التطورات التي شهدتها البيئة الاقتصادية و التكنولوجية، كان لزاما على هذه الوظيفة استغلال ابتكارات التكنولوجيا ومزجها بتقنيات التسيير قصد الرفع من الأداء و تحقيق أهداف المؤسسة. فالابتكار في مجال إدارة الموارد البشرية يرتبط بإدخال برامج و تقنيات وممارسات، و نظم جديدة تعمل على التأثير في سلوك العاملين بهدف زيادة كفاءتهم<sup>(2)</sup>. و من بين الابتكارات في هذا المجال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، التي تعمل على تحويل وظائف إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى وظائف إلكترونية تعتمد على تكنولوجيات المعلومات و الاتصال.

إن تطور التكنولوجيا يستدعي تحول وظيفة الموارد البشرية<sup>(3)</sup>، و يمكن تحديد انعكاس تطور تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية في المراحل التالية :

### 1-مرحلة الخمسينات(1951-1962):

لقد شهدت مرحلة ما بعد الحرب العالمية، أولى الأنظمة التي تم إنجازها في الولايات المتحدة الأمريكية و المتمثلة في كشف المرتبات، و من أمثلة المؤسسات الكبرى التي اعتمدتها شركة " جنرال موتورز GMC".

### 2-مرحلة الستينات-(1963-1974):

يطلق عليها مرحلة ثورة الآلات و الاتصالات و المهارات، تم في هذه المرحلة استخدام الحاسب كأداة للإدارة، بحيث حل محل بعض الأعمال اليدوية الكتابية، و الحسابية. و كان الهدف من استخدام الحاسبات في هذه المرحلة هو تحقيق مستوى سرعة أعلى و درجة دقة أكبر، و بالتالي سهولة و فعالية عمليات الرقابة سواء على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى إدارة الموارد البشرية بشكل خاص.

<sup>(1)</sup>-Patrick.Gilbert (2003), « L'informatisation de la G.R.H. », in Encyclopédie des Ressources Humaines, coordonné par Allouche J., Vuibert, Paris, p706 .

<sup>(2)</sup> -Som Ashok et, Cerdin Jean - : Vers quelles innovations RH dans les entreprises française ?, p562, - <http://www.reimms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2003cerdin-som026.pdf>, consulté le 5/4/2013 .

<sup>(3)</sup> -Encyclopédie Ressources Humaines (2003) : Le changement organisationnel , edition vuibert, paris-France,p409.

### 3- مرحلة السبعينات(1975-1984):

استخدم الحاسب في هذه الفترة كأداة للإشراف بحيث يقوم بتخطيط العمليات والمساعدة على اتخاذ القرارات و الرقابة على الأداء.

### 4-مرحلة الثمانينات (1988-1995):

في هذه المرحلة بدأ تطوير بعض النظم لغرض أتمتها، و بدأت أسعار الحاسبات بالانخفاض، كما شرعت إدارة شؤون العاملين في معظم المؤسسات الكبيرة تستثمر في المتخصصين في الإعلام الآلي، و بدأت تدمج نظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية أكثر فأكثر، مع زيادة الاهتمام بالموارد البشرية في المؤسسات. و قد تبين بعد مرور الزمن أن نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية بالرغم من إيجابياته إلا أنه غير كاف بسبب قصور قدراته التحليلية<sup>(1)</sup>.

### 5- مرحلة التسعينات و ما بعدها (1996 إلى اليوم):

تسمى مرحلة التحول من نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، حيث كان من تأثير ظهور المعالجة الآلية واستخدام قواعد البيانات، أن شهدت التكنولوجيا مزيدا من الانتشار و اللامركزية، و ذلك بفضل التكنولوجيا المتقدمة في مجال شبكات الاتصال و التبادل الالكتروني للبيانات. لقد تميزت هذه المرحلة بمجموعة من التحولات التي من أهمها تقليص العمل، ونقل الأنشطة إلى جهات خارجية، و خلق القيمة، و تطور تخطيط موارد المؤسسة(E.R.P)، و ظهور الويب كأداة للاتصال و التنسيق<sup>(2)</sup>.

إن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تستطيع التعامل مع مورد المعلومات التي تنتجها نظم المعلومات الإدارية التي تحتوي على مكونات ذكية مهمة مثل(قواعد البيانات ، البرمجيات الذكية للتقريب عن البيانات)، و ذلك لتشكيل أبعاد و علاقات جديدة فيما بينها. فبإمكان الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية استخدام منظومات و تكنولوجيايات تتيح التعامل مع المعلومات بفعالية و نجاعة.

## - المبحث الثالث: أساسيات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

(1) - ليلي حسام الدين أحمد شكر(2011): أثر التقدم في تكنولوجيا المعلومات على الخصائص النوعية و الكمية للموارد البشرية، المؤسسة العربية للتنمية الادارية،مصر الحديدة- مصر، ص 22.

(2) -David autissier op.cit., , p282.

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، و خصائصها. إضافة إلى مكوناتها و متطلباتها، و أهم التحديات التي ستواجهها.

### - المطلب الأول ماهية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (e-GRH)

إن زيادة حجم البيانات الخاصة بالموارد البشرية الواجب معالجتها، ونشرها مع الحاجة لتسييرها، يدفع بالمؤسسة إلى استخدام تكنولوجيات المعلومات في مجال إدارة الموارد البشرية. أي أن متغيرات العصر جعلت من تكنولوجيات المعلومات شريكا استراتيجيا لهذه الإدارة. و يتحدد مستوى تبني هذه التقنيات وفقا لهيكل العمل، و القدرات والمؤهلات التي تتماشى مع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية<sup>(1)</sup>. تعتبر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تطبيقا للإدارة الإلكترونية في مجال الموارد البشرية، وهي ليست مصطلحا فقط، بل طريقة مختلفة لتصميم المؤسسة، إذ لا يقصد في هذا الصدد " بالإلكترونية " رمزا للتقنية فقط، بل هي ميزة و علامة تحول عميقة لمكانة وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة و بالتالي نمط تفكير جديد<sup>(2)</sup> .

لقد أخذت وظيفة الموارد البشرية المرتبة الرابعة من اعتماد تكنولوجيات المعلومات في الإدارات الوظيفية التي تستفيد من استثمارات تقنيات الويب بعد إدارة الإنتاج، و التوظيف، والاتصال<sup>(3)</sup>، حيث ظهرت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في نهاية 1990 في الوم أ. و تمثل هذه الإدارة الإشراف الدقيق الذي يمكن من مراقبة كل موظف في عمله و في تطوير كفاءاته. و لقد تعددت تعاريفها و منها اعتبارها "سيرورة للموارد البشرية تعتمد و تستعين بتكنولوجيا المعلومات لتبسيط مراحل حياة الموظف من التوظيف إلى التسيير الاجتماعي(إجازات)، إعداد الأجور، وتسيير الكفاءات (مسارات، تكوينات..). كما تحدد الطريقة التي على أساسها يتمكن الموظفون من الوصول إلى المعلومات الشخصية، المهنية الموضوعية تحت تصرفهم عبر شبكة الإنترنت الخاصة بالمؤسسة. إذ تتم إتاحة جزء منها عبر الخدمة الذاتية و التي تمثل نظام المعلومات الموجه إلى الزبون النهائي (العاملين بالمؤسسة وفق استخدام محدود) من أجل إدارة و تطوير المسار الفردي للعامل"<sup>(4)</sup> . و تعرف كذلك "بأنها استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال لتحسين

(1) -Liang-Hung Lin( 2011):Electronic human resource management and organizational innovation: the roles of information technology and virtual organizational structure, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 22, No. 2, January 2011,P P235-275.

(2) -Michel kalika & al(2005) e-rh : réalités managériales AGRH, vuibert ,paris- France ,p176.

(3) - Franck Bierty(2012) : e-GRH,- entre promesse et interrogations, édition ems-management et société, France,p10.

(4) -André Mullenders, op.cit., p22.

سيرورات الموارد البشرية في المراحل التي تميز حياة العامل داخل المؤسسة من مرحلة التوظيف إلى نهاية الخدمة (التقاعد)<sup>(1)</sup>.

كما تعرف بكونها " تطبيقا متميزا للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية والتي تساهم مع بعض التغييرات التنظيمية الأخرى في إتاحة الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع و توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات"<sup>(2)</sup>، كما عرفت على أنها " تطبيق تكنولوجيا المعلومات لدعم و ربط فاعلين على الأقل، أو جماعة ما لممارسة أنشطة الموارد البشرية"<sup>(3)</sup>، أيضا تتعلق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية "بوظيفة الموارد البشرية التي تركز على نظام معلومات موصول بمختلف الوظائف المفتاحية و التي تتمثل في التوظيف، الأجور ، التكوين، إدارة الشؤون الإدارية للموظفين.. و التي تدور حول جمع ، ومعالجة ، و تخزين ، و توزيع المعلومات المتدفقة". و تشكل أيضا "قلب إدارة السيرورات التي تخص الأفراد و تقدم المؤسسة"<sup>(4)</sup>. كذلك يمكن وصفها على أنها عملية اللجوء إلى التكنولوجيات الجديدة للمعلومات و الاتصال للزيادة من فعالية وظيفة الموارد البشرية في تسيير المراحل المتعلقة بالحياة المهنية للموظفين :التوظيف،التسيير الاجتماعي، الأجور، تسيير المهارات و التقاعدات..<sup>(5)</sup>

و ينظر للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من زاويتين، حيث يرى الممارسون أنها تمكين الفاعلين غير العاملين بالموارد البشرية من الوصول إلى المعلومات المتحصل عليها من نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية عبر بوابة الموارد البشرية، أو الخدمة الذاتية للموارد البشرية، ومن وجهة النظر الأخرى أضيف إلى هذا التعريف البعد الإستراتيجي و على هذا الأساس تم تعريفها على أنها سيرورة إستراتيجية، و دليل تغيير معتبر لوظيفة الموارد البشرية نحو نموذج تنظيمي جديد<sup>(6)</sup>.

مما سبق، يبدو جليا أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعد بمثابة منهجية إدارية جديدة ، مبتكرة تقوم على الانتقال من التعامل الورقي إلى الإلكتروني، و نظرا لاقتران وظيفة الموارد البشرية

(1) - Martine Fabre Et d'autres : Équipes RH acteurs de la str@tégie- L'e-RH : mode ou révolution ? Préface de Michel BON, Éditions d'Organisation, paris France, 2003,p66.

(2) - هوبكنز برايان و جيمس ماركهام، مرجع سبق ذكره،ص 18.

(3) -Ömer Faruk Ünal1, Mehmet Mete2: The Impact Of Information Technology On Human Resource Practices And Competencies, 3rd International Symposium on Sustainable Development, May 31 - June 01 2012, Sarajevo, p289.

(4) -Ömer Faruk Ünal1,op cit, p17.

(5) - يوسف مسعداوي ،مرجع سبق ذكره،ص 329، (يتصرف).

(6) -Le cercle SIRH(2012) : le SIRH enjeux, projet et bonnes pratiques, 2<sup>e</sup>, édition vuibert, paris- France, p154.

بتكنولوجيا المعلومات فهي تغيير إيجابي، و ابتكار في طرق العمل والتسيير المتعلقة بالموارد البشرية، و السلوكات، و الاتصالات. عبر الاستخدام الواعي لتكنولوجيا المعلومات لمواكبة متطلبات البيئة .

لقد مرت الموارد البشرية من أتمتة الموارد البشرية إلى نظام معلومات الموارد البشرية وصولاً إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية<sup>(1)</sup>. حيث تجدر الإشارة إلى أن أتمتة إدارة الموارد البشرية تأخرت مقارنة مع بقية الوظائف الأخرى، إذ تعود أسباب تأخر أتمتة إدارة الموارد البشرية إلى:

- 1- عدم الأخذ بعين الاعتبار لأهمية الناحية البشرية كإحدى الأولويات من قبل المديريين/المديرين؛
- 2- العديد من مختصي إدارة الموارد البشرية من غير المتحكمين في المعلوماتية (الإعلام الآلي)، و يرون أنه من الصعب تدميط نظام إدارة الموارد البشرية و تطويره؛
- 3- ظواهر مقاومة التغيير التي عملت على كبح عملية إعادة تنظيم وظيفة الموارد البشرية<sup>(2)</sup>.

### خصائص الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

انطلاقاً من التعريفات المشار إليها سابقاً يمكن تلخيص أهم خصائص الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في النقاط التالية:

- تعتبر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أداة لتطوير الأداء التنظيمي، من خلال تدعيمها للموظفين من أجل تحمل مسؤولية أهدافهم المهنية، و تطوير مساراتهم المهنية<sup>(3)</sup>؛
- تطبيق نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية: الذي بإمكانه منح الأفراد أدوات اتصال، و عمل جماعي، و قواعد معلومات مهنية. فشبكات الإنترنت الخاصة بالموارد البشرية تسمح بتطوير الخدمات الخاصة بهذه الموارد على الخط، من خلال دمج العمليات الإدارية ضمن إلى الأنشطة الأكثر خلقاً للقيمة (تسيير الكفاءات، تسيير المعارف، تقييم الأداء...) ؛
- تتعلق بالعامل المنفذ، بفضل خدمات الموارد البشرية على الخط، بإمكان العامل تسيير شؤونه و

تطور مساره المهني، و بهذا يصبح الزبون الأول الواجب إرضاءه<sup>(1)</sup>؛

<sup>(1)</sup> - François Silva (2012) : etre e-DRH : postmodemité, nouvelles technologies et fonction RH, 2<sup>e</sup>, edition liaison, paris - France, p 122.

<sup>(2)</sup> - Michel Kalika et Florence Laval (2003): E-management et Ressources Humaines, in Encyclopédie Ressources Humaines coordonnée par José Allauche et d'autre, edition vuibert, paris-France, p410.

<sup>(3)</sup> - Michel kalika (2005), op.cit., p28.

- تتميز هذه الأداة بتنظيم قواعد الأمن، وضبط عمليات الدخول للشبكة الشخصية<sup>(2)</sup>؛
  - تستدعي الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية اكتساب قواعد بيانات متفاعلة تخص الموارد البشرية<sup>(3)</sup>؛
  - إن تنفيذ نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يتطلب من المؤسسة تحديث نظام المعلومات الخاص بمواردها البشرية، أو استخدام تطبيق متكامل، أو اختيار أفضل التطبيقات أو الشروع في تطبيق نظام جديد باستخدام شبكة الإنترنت المتوفرة؛
  - يتم تنفيذ الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بعد تحديد الاحتياجات المطلوبة، اختيار الموارد المناسبة للمؤسسة، واختيار التطبيق الأفضل، ومن ثم شراء النظام من المورد المناسب، و بعد ذلك يتم إعداد قائمة بأسماء العملاء الذين يستخدمون هذا النظام، و من ثم تحدد الخدمات التي ستقدم للمورد، و أخيرا يتم تحديد المسؤولين عن اختيار المورد<sup>(4)</sup>؛
  - يشجع التدخل المباشر لكل موظف، و العلاقة الشخصية له بالنظام إلى تطوير ثقافة الشبكات و الاستعمال الأمثل لتكنولوجيات المعلومات، و بالتالي يؤدي ذلك إلى تطوير الموارد البشرية<sup>(5)</sup>.
- أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:**
- يمكن تحديد أهم أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في النقاط التالية:
  - تهدف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى تسهيل الوصول إلى المعلومات، و الموارد، مما يسهل و يسرع من اتخاذ القرارات من قبل المديرين و مختصي الموارد البشرية؛
  - إتاحة الدخول الشخصي للموظفين لعدة تطبيقات متوفرة على مستوى قسم الموارد البشرية؛
  - يهدف هذا النظام إلى تحويل بعض المهام الإدارية الخاصة بقسم الموارد البشرية إلى الموظفين و المديرين قصد نشر المعلومات المرتبطة بالموارد البشرية و توزيعها؛
  - تهدف أيضا إلى تحيين المعلومات الخاصة بالموارد البشرية<sup>(6)</sup>.
  - إن وضوح الأهداف لمشروع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يعتبر مشروعا أساسيا للنجاح يتضمن تحديد الأهداف، و الأفراد<sup>(7)</sup> اللازمين لذلك.

(1) - Idem, p177.

(2) - André Mullenders ,op.cit., p25.

(3) - Patrick.Gilbert (2003), op.cit, p710.

(4) - هوبكنز برايان و جيمس ماركهام، مرجع سبق ذكره، ص ص 264-266.

(5) - Jean Marie Peretti (2002) : Tic et GRH enjeux et perspectives, in e -GRH : evolution ou révolution ?, edition liaison, paris -France, p 317.

(6) - Sebastien Nahon et Lauront Taskin(2009) : e-GRH enjeux et perspectives : enjeux, collaborer et impliquer , edition edipro-l' edition professionnelle, Belgique, p p 29, 45.

(7) -Le cercle SIRH, opcit, p163.

- **المطلب الثاني: عناصر، وظائف و متطلبات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:**

#### أ-عناصر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:(e-GRH)

باعتبار الإدارة الإلكترونية إحدى أنواع الإدارة الإلكترونية، فهي تتكون كأية إدارة إلكترونية من عتاد الحاسوب، و برمجياته، و شبكات الاتصال و يقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة، و فيما يلي تفصيل لكل مكون:

#### 1- عتاد الحاسوب: ( Hardware )

يتمثل في المكونات المادية للحاسوب، نظمه و ملحقاته<sup>(1)</sup>. و يعد الحاسوب ركيزة أساسية في المكونات المادية للبنية التحتية للإدارة الإلكترونية، وهو من أهم المستجدات التقنية التي انتشرت بعد النصف الثاني من القرن الماضي، وأخذت تأثيراته تدخل إلى مختلف مجالات الحياة<sup>(2)</sup>.

#### 2-البرمجيات: (Software)

تشير إلى مجموعة البرامج و الإجراءات التي توجه و تنسق تشغيل نظام الحاسوب لأداء العمليات المطلوبة منه<sup>(3)</sup>. حيث تختار كل إدارة من قائمة البرامج تلك التي تساعدنا و تتماشى مع احتياجاتها. و تنقسم هذه البرامج إلى برامج التطبيقات عامة و هي التي يتم تحميلها على أجهزة الحاسوب كبرامج إدارة النظام ( نظم التشغيل، نظم إدارة الشبكة، الجداول الإلكترونية و البريد الإلكتروني). و برامج التطبيقات الخاصة و هي تلك التي لا يتم تحميلها في شركات البيع بل تعد بناءا على طلب المستخدم<sup>(4)</sup>.

#### 3-شبكات الاتصال: (Networks)

تعتبر مجموعة من أجهزة الكمبيوتر و الأجهزة المحيطة المتصلة مع بعضها بالشبكة (الطابعات، المودم، مشغل الأقراص المدمجة)؛ أي يمكن استخدامها من المشاركة بالموارد المتاحة و نقل و تبادل المعلومات. مع ضرورة قيام كل جهاز كمبيوتر بتجميع البيانات التي يريد نقلها بطريقة يمكن للأجهزة الأخرى فهمها و هذا ما يسمى بروتوكول الشبكات. و من أهمها TCP.IP الذي يستخدم في اتصال أجهزة الكمبيوتر مع بعضها عبر الإنترنت، و قد أدى استخدامه ضمن الشبكات إلى ظهور

(1) - سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 33.

(2) - سعيد عبدالله محمد وآخرون (2012): دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الذكاء الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الأقسام والوحدات الادارية في مستشفى السلام بمدينة الموصل، مداخلة مقدم ضمن فعاليات المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، بجامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية عمان - الأردن، 23-26 نيسان (أفريل) 2012، ص 512.

(3) - علاء عبد الرزاق السالمي (2003): نظم إدارة المعلومات، المؤسسة العربية للتنمية الادارية - بحوث و دراسات - مصر، ص 96

(4) - حسين محمد الحسن (2010)، مرجع سبق ذكره، ص 70.

الإنترنت<sup>(1)</sup>. و تحتل الشبكات مكانا بارزا في تقنية المكتب الحديث لإسهامها في رفع كفاءة التشغيل و دعم صناعة القرار<sup>(2)</sup>. إذ تعد الشبكات شريان الأعمال لاعتبارها أساس تبادل المعلومات و الاتصالات داخل و خارج المؤسسة، لذا يجب اختيار نظام الشبكة الذي يتناسب مع عدد المستخدمين و يوفر السرعة في تبادل الملفات<sup>(3)</sup>.

تصنف وسائط الاتصال الشبكي إلى نوعين رئيسيين هما:

#### - الوسائط السلكية:

تستخدم الأسلاك في نقل المعلومات و البيانات و تتكون من أنواع منها: الأسلاك المحورية، و الأسلاك المزدوجة و أسلاك الألياف البصرية.

#### - الوسائط اللاسلكية:

هي التي تستخدم الموجات في نقل البيانات و المعلومات مثل واي فاي Wifi و الأقمار الصناعية<sup>(4)</sup>.

#### - أنواع الشبكات:

يمكن تحديد أنواع الشبكات فيما يلي:

### 1- الشبكات المحلية (LAN) Local area network :

وهي الشبكات التي تغطي منطقة جغرافية محددة، ضمن الدولة الواحدة<sup>(5)</sup>. كما تعرف بأنها شبكة كمبيوتر تنقل المعلومات بسرعة عالية ضمن مساحة جغرافية محدودة ( مثلا: بناية واحدة او عدة بنايات). و يربط هذه الشبكة مجموعة من محطات العمل مع بعضها، وذلك بما يتيح لهذه المحطات تشارك موارد الشبكة من عتاد و برمجيات، إضافة إلى تمكين مستخدمي الشبكة من تبادل الملفات و الاتصال فيما بينهم عبر البريد الإلكتروني و الجلسات الحوارية. ولكي تتمكن الأجهزة الموجودة في الشبكة المحلية من تبادل المعلومات فيما بينها، لا بد لها من مجموعة من القواعد الاتصال المعيارية المتفق عليها مسبقاً، و تدعى هذه القواعد بروتوكول (Protocol). فمن أجل إرسال رسالة من جهاز إلى آخر

---

(1) - هوبكنز برايان و جيمس ماركهام، مرجع سبق ذكره، 55.

(2) - غسان قاسم داود اللامي و أميرة شكرولي البياتي (2010): تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال - الاستخدامات و التطبيقات - ط1، الوراق للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، ص 88.

(3) - دورلنغ كنדרسلي (2001): إدارة الأفراد، مكتبة ناشرون للنشر و التوزيع، لبنان، ص 11.

(4) - عادل حرحوش المفرجي، مرجع سبق ذكره، ص 30-31.

(5) - مسيون محيي هلال و أحمد حسين أحمد (2010): المعلوماتية و أثرها في التصميم المعماري، مجلة الهندسة و التكنولوجيا، العراق، المجلد 28، العدد 2، 2010، ص 99-1016.

عبر الشبكة، تجزأ الرسالة في الطرف المرسل إلى وحدات بيانات تدعى الحزم (Packets)، و ترسل هذه الحزم عبر خطوط الاتصال ليعاد تجميعها في الطرف المستقبل<sup>(1)</sup>.

## 2- الشبكات الإقليمية: (MAN) Local area network

تسمى الشبكات الإقليمية في بعض الأحيان بالشبكات العاصمة، صممت الشبكات الإقليمية لنقل البيانات و المعلومات على مستوى مناطق جغرافية شاسعة و لكنها ما تزال تسمى شبكات محلية داخل مدينة أو بين مدينتين<sup>(2)</sup>.

## 3- الشبكة الواسعة (WAN): Wide area network

تعمل في نطاق مساحة جغرافية واسعة، وتُتيح للمستخدم الولوج عبر واجهات تسلسلية إلى موارد الشبكة ذاتها أو إلى شبكات وخدمات أخرى. وتعمل الشبكة الواسعة بسرعة أقل من سرعة الشبكة المحلية. وتُتيح الشبكة الواسعة ارتباطية دائمة أو جزئية بالخدمات، كما تؤمّن الربط بين الأجهزة المتباعدة جغرافياً. ومن الأمثلة على التقنيات المعتمدة في الشبكة الواسعة: تقنية أجهزة المودم (modems)<sup>(3)</sup>.

## 4- صناع المعرفة: (Knowledge workers)

وتتمثل في الموارد البشرية المؤهلة و الكفوة التي تتولى و تهتم بإدارة التعاضد الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة، و تغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى. و بالتحديد هم من القيادات الرقمية و المديرون و المحللون للموارد المعرفية في المؤسسة<sup>(4)</sup> وقد تمت إضافة مكوني نظم المعلومات و التوعية الحاسوبية<sup>(5)</sup> إلى هذه العناصر. فعمل هذه التوليفة قائم على تغيير جذري لأداء أعمال و أنشطة المؤسسة و زيادة أصولها المعرفية، قصد الاستجابة لمتطلبات الاقتصاد الرقمي الذي غزى بيئة الأعمال، و هذا ما يعتبر جوهر عمل الإدارة الإلكترونية.

## ب- وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

(1) - أنواع الشبكات ، تم الاطلاع على الموقع التالي: [http://networka2012.blogspot.com/p/blog-page\\_14.html](http://networka2012.blogspot.com/p/blog-page_14.html) ، في 2015/01/22

(2) - ناصر ابراهيم اللهيب (2013): أساسيات في علم الشبكات، ص 10، متاح على الموقع: <http://people.rit.edu/nia9393/epub/project2/project3.pdf>

(3) - الفرق بين الشبكة المحلية و الشبكة الواسعة:، على الموقع التالي: <http://www.6oyor-aljanah.com/vb/t281480.html> في 2015/01/22

(4) - سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 32 .

(5) - علاء عبد الرزاق السالمي و خالد ابراهيم السليطي، مرجع سبق ذكره، ص 41.

من بين مختلف التطبيقات التكنولوجية على إدارة الموارد البشرية:

- الإدارة التقديرية للموارد البشرية و تخطيط الموارد البشرية ، حيث يمكن أن يكونا ضمن نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية (S.I.R.H) أو مخطط موارد المؤسسة (E.R.P) .

- علاقات العمل: يعد الحاسوب الشخصي أكثر كفاءة في هذا المجال، حيث لها مكانتها في المفاوضات حول الاتفاقيات الجماعية، حيث تمكن الجداول البسيطة أو البرمجيات المعقدة من تقييم الاقتراحات و تحديد تكلفتها بدقة في حينها، ومن أمثلة تلك البرمجيات، تلك الخاصة بمتابعة تطبيقات الاتفاقيات الجماعية

- الشؤون الإدارية للموارد البشرية (administration) : تضم كل الأنشطة المتعلقة بتسيير الإجازات و الساعات الإضافية حيث كانت سابقا تتم بطريقة تقليدية إلا أنها مع التطورات أصبحت مؤتمتة و في بعض الأحيان يتم إخراجها externalise. و أول عملية تمت أتمتها كانت عملية إعداد كشوف الأجور بفضل تطبيقات مثل: CEGID،SAGE OU CIEL،ADPGSI . و تتميز هذه البرمجيات بقدرة إعداد الكشوف و جعلها تتوافق مباشرة مع المحاسبة العامة بفضل وجود حد مشترك بينها و بين برمجيات المحاسبة .

و الأدوات الحديثة المستعملة هي تخطيط موارد تسيير الموارد البشرية ERP en GRH مثل PEOPLE SOFT، التي توفر عدة وظائف لإدارة الأجور، و الإجازات، و مرجع الكفاءات و التقييمات السنوية. و انطلاقا من هذا أصبح اليوم العامل هو الذي يقوم ببعض العمليات مثل: تحيين ملفه، إدخال معلومات جديدة في حالة تغيير ما ، إعداد طلبات الإجازات عبر تعبئة استمارة مسيرة عبر (Workflow) ( و هي تطبيق معلوماتي يسمح بتحويل الملفات مباشرة إلى الرئيس المباشر للموافقة عليه).

- الإدارة التوقعية للمناصب و الكفاءات: بدورها لم تقلت من قاعدة الأتمتة ، فعادة ما تتم أتمتها في ERP en GRH مثل people soft، على شكل دليل مهام يتم تقسيمه إلى أنشطة و كفاءات ، طرق تصنيف و تقييم للمهام. و يمكن إدخالها و معالجتها بسهولة بواسطة التطبيقات المعلوماتية ERP en GRH التي تضع تحت تصرف المسيرين أنشطة لتحقيق التقييم السنوي بالاستناد على ما حدث من قبل، و متابعة الأهداف و التكوينات<sup>(1)</sup>.

### ج- متطلبات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (e-GRH):

<sup>(1)</sup> - Tania Saba et d'autre(2008) :La gestion des ressources humaines -tendances, enjeux et pratique actuelles, 4<sup>e</sup> édition, Pearson éducation, canada, p-p 575-582.

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية لا يتوقف كما تمت الإشارة إليه سابقا على اقتناء المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات، بل هو قبل كل شيء قضية إدارية تقوم على فكر إداري متطور و قيادات إدارية واعية بأهميته و ضرورة تبنيه. حيث يقتضي التحول نحو الإدارة الإلكترونية عدة متطلبات يمكن ذكر أهمها:

### 1- متطلبات البنية التحتية:

- إعادة النظر في البنية الأساسية للأجهزة و المعدات؛
- توفير التكنولوجيا الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية و مواكبة مستجداتها؛
- توفير العناصر البشرية المؤهلة في مجال التكنولوجيا؛
- التخطيط المالي الرشيد و رصد المخصصات المالية الكافية لإجراء التحول المطلوب؛
- بناء نظام معلومات متطور ،مكون من نظم فرعية لخلق التكامل في المعلومات و تحديثه وفقا للمتغيرات؛
- التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال<sup>(1)</sup>.

### 2- متطلبات وضع استراتيجيات و خطط التأسيس:

- وضوح الرؤية الإستراتيجية للمسؤولين في المنشأة و الاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية<sup>(2)</sup>؛
- تشكيل لجنة عليا تتولى وضع الإستراتيجية لمشروع الإدارة الإلكترونية، و هذا لاعتبار أن التحول يستدعي قيام الهيئات الاستشارية و خلية التنسيق، و الفريق التشغيلي و فرق المشروع، و لجنة التطوير لمتابعة سيرها و مناقشته بصفة دورية<sup>(3)</sup>؛
- وضع الخطط الفرعية لمشروع الإدارة الإلكترونية؛
- تحديد منافذ الإدارة الإلكترونية ؛
- إضافة إلى خلق التوعية الشاملة عند الموظفين بأهمية الإدارة الإلكترونية<sup>(4)</sup>.

### 3- المتطلبات الإدارية:

- الرعاية المباشرة و الشاملة للإدارة العليا بالمنشأة؛
- التطوير المستمر لإجراءات العمل و محاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استيعابه<sup>(5)</sup>؛

(1) - يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 536-539.

(2) - محمد سمير ،مرجع سبق ذكره، ص 70.

(3) - Guy Benchimol ,Opcit, , p- p190-192.

(4) - يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص 539.

(5) - محمد سمير ،مرجع سبق ذكره، ص 70.

- تحديد درجة مساهمة كل عملية أو وظيفة في تحقيق الأهداف المطلوبة؛
- استيعاب العمليات غير الضرورية بهدف تبسيط النظام، و جعله متماشيا مع متطلبات التحول للأعمال الإلكترونية؛
- إضافة العمليات اللازمة لتدعيم عملية التحول إلى الأعمال الإلكترونية؛
- توفير القدر الكاف من المرونة للنظام و تحديد مدى قدرته على تحقيق الأهداف المرجوة منه؛
- يتوجب على كل الإدارات التخلص من الإجراءات الروتينية المملة و المعيقة للتطور؛
- تحول المؤسسة إلى مركز للتكوين؛
- الهياكل التنظيمية الملائمة للأعمال الإلكترونية هي المصفوفات و الشبكات و تنظيمات فرق العمل المربوطة بنسيج الاتصالات. و يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية و التنظيمية، و الإجراءات و الأساليب لتتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية، و ذلك عن طريق استحداث إدارة جديدة و إعادة هندسة الإجراءات و العمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية<sup>(1)</sup>؛
- تحقيق مبدأ الشفافية و التطبيق الأمثل بواقعية؛
- التعاون الايجابي بين الافراد و الإدارة داخل المنشأة و ترك الاعتبار الشخصية<sup>(2)</sup>.

#### 4- المتطلبات البشرية:

- توفر الموارد البشرية الكفؤة: يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها في المؤسسة، لتحقيق النجاح في أي مشروع، و لهذه الموارد أهمية مميزة في الإدارة الإلكترونية كونها المنشأة لها، و هي التي تطورها<sup>(3)</sup>؛
- يتوجب على المستعملين تبني سلوكيات خاصة و اكتساب الأدوات الضرورية للتسيير بأكثر استقلالية<sup>(4)</sup>؛
- إعادة هندسة الموارد البشرية و بالتالي الاستغناء عن الموارد غير المناسبة ذات المهارات التي تشكل عائقا أمام استخدام تكنولوجيا المعلومات؛
- التكوين المستمر و تبني مدخل الجودة الشاملة<sup>(1)</sup>؛

(1)- موسى عبد الناصر، مرجع سبق ذكره، ص 90.

(2)- محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 70.

(3)- نفس المرجع السابق، ص 91.

(4) - Olfa ben fadhel, op.cit., p5.

- الكفاءات الضرورية في إطار العمل بواسطة التكنولوجيات: البحث عن الإبداع، و تسهيل العمل الجماعي، و توفر الرغبة في العمل الجماعي<sup>(2)</sup>؛

- كذلك هناك بعض المواصفات للمدير الإلكتروني(القائم بالإدارة الإلكترونية)، إذ يجب أن يكون قبل كل شيء راغب في تطوير و تطبيق مختلف أشكال التكنولوجيا، أن يكون منشط واستراتيجي التفكير يتنبأ بالتغيرات و المشاكل، و يركز على المستقبل و ليس الحاضر<sup>(3)</sup>.

## 5- المتطلبات الأمنية :

- وضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية<sup>(4)</sup>؛

- تأمين سرية المعلومات؛

- الاستفادة من التجارب السابقة و عدم تكرار الأخطاء<sup>(5)</sup> ؛

- تمثل عملية إتاحة السجلات الخاصة بأقسام الموارد البشرية للموظفين ليقوموا بتحديثها بأنفسهم مخاطرة كبيرة، لذلك يستدعي الأمر بعض الإجراءات و التي تتمثل في كلمات المرور، التوقيعات الرقمية؛

- ينبغي توفير نظم تأمين للتحقق من تأمين شبكة الإنترنت الخاصة بها، من خلال تثبيت نظم التأمين، و قد تتمثل تلك النظم في نظم برامج الكمبيوتر أو معدات خاصة بالأجهزة لمراقبة البيانات التي يتم إدخالها أو إخراجها من النظام<sup>(6)</sup>.

## 6- المتطلبات السياسية:

تترجم في وجود إرادة سياسية داعمة لإستراتيجية التحول الإلكتروني و مساندة لمشاريع الإدارة الإلكترونية عن طريق الدعم المادي و المعنوي.

## 7- المتطلبات الاقتصادية و الاجتماعية:

---

(1)- بـخاخشة موسى(2008): التكوين كرهان استراتيجي لتفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية(واقع- تحديات- استراتيجيات) مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: الواقع و التحديات - جامعة 08 ماي 1945 قالمة الجزائر -، 28-29 أفريل 2008، ص154.

(2) - Olfa ben fadhel, ibid., p5.

(3) -Jameleddine Ziadim op.cit, p-p 32-33.

(4) - موسى عبد الناصر، مرجع سبق ذكره ص 91.

(5)- محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص70.

(6)- هويكنز برايان و جيمس ماركهام، مرجع سبق ذكره، ص285.

تشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة، ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الإلكترونية بالاستعانة بوسائل الإعلام، القيام بالندوات و الملتقيات التحسيسية لفائدة الإدارة الإلكترونية، و برمجة حصص تدريبية لاستعمال الآلات التقنية في مختلف المستويات التعليمية (نشر الثقافة التكنولوجية) <sup>(1)</sup>.

تأسيسا على ما تقدم، يبدو جليا أن التحول إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية قصد الاستفادة القصوى من مزاياها، ليس بالقضية السهلة، بل تستدعي عدة متطلبات تتفاعل و تتكامل مع بعضها ، إذا غاب أحدها تعجز بقية المتطلبات عن تحقيق غايتها.

### المطلب الثالث: تحديات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (e-GRH) و عوامل نجاحها

سيتم في هذا المطلب تناول تحديات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية و هذا بغرض الاستجابة لهذه التحديات و العمل على تحسين الأداء، وخلق القيمة و تحقيق الميزة التنافسية.

#### أ- تحديات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

يمكن تحديد هذه التحديات في الآتي:

- جعل المؤسسة أكثر كفاءة عبر تقليص التكاليف الإدارية؛
- جعل المؤسسة أكثر اتصالا عبر تشجيع التعلم التنظيمي، وتخطي الحواجز المكانية و الزمانية، كذلك يتمثل أكبر تحدي في التوازن بين ضرورة التغيير و الاستقرار الواجب للموارد البشرية<sup>(2)</sup>؛
- إلغاء الحدود بين قيم الموارد البشرية و الإعلام الآلي: كان طاقم العمل يقسم الاعلام الآلي و الموارد البشرية منفصلين عن بعضهما، و ذلك لاعتبار أن قسم الموارد البشرية يهتم بالدرجة الأولى بالأفراد على عكس الاعلام الآلي الذي يتصل مباشرة بأجهزة الكمبيوتر. إلا أن هذه النظرة تغيرت و هذا لإدراك أقسام الموارد البشرية لأهمية نظم الموارد البشرية؛ المتمثلة في توفير معلومات فعالة و مفيدة. حيث تساعد نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الإسراع في تحقيق ذلك. فقواعد البيانات تحتاج إلى الصيانة و التحديث و هذا لن يتم إلا على أيدي أشخاص يجمعون بين مهارات قسمي الموارد البشرية و الإعلام الآلي.

- تحسين مكانة قسم الموارد البشرية : نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية متاحة للجميع على عكس النظم السابقة ، كما يمكنها إحداث تكامل بينها و بين مختلف الجوانب الخاصة بنظم المؤسسة. و قد

(1) - موسى عبد الناصر ، مرجع سبق ذكره، ص 91.

(2) - Michel kalika(2005), op.cit., p 172, 209.

يلاحظ العاملون بقسم الموارد البشرية، لأول مرة أنهم ينافسون الأقسام الأخرى في القيام بأنشطة و استثمارات إستراتيجية، و قد يجد الكثيرون من العاملين الذين يفضلون القيام بوظائفهم في الموارد البشرية بالشكل التقليدي ضرورة اكتساب المهارات المطلوبة لتحقيق التقدم و مواكبة المناخ التنافسي الجديد .

- تحويل تركيز قسم الموارد البشرية إلى العميل: و هذا يستدعي تحديد العملاء المستهدفين و احتياجاتهم و الخدمات التي يمكن تقديمها لهم. و يجب ان يكون لأقسام الموارد البشرية دورا أكثر فعالية و أن تساهم بشكل أكبر في الأنشطة اليومية المولدة للقيمة.

- حاجة العاملين بقسم الموارد البشرية إلى فهم طبيعة عمل المؤسسة: يتطلب التكامل بين الموارد البشرية و العميل الذي يحتاج إلى نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فهم طاقم العمل المناسب لطبيعة العمل . و يحتاج التخصص الناجح في نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى معرفة كيفية عمل القطاعات المختلفة بالمؤسسة مع بعضها البعض، كيف تتمكن الموارد البشرية من تحسين ذلك. و ستكون هناك حاجة إلى انتقال المهام المختلفة من و إلى الموارد البشرية باستمرار.

- التخوف من فقد العاملين بالموارد البشرية الاتصال مع الافراد:يحتمل في أية عملية اتمتة تقليل أهمية العامل البشري و التواصل بين الأفراد. لكن الواقع أن استخدام الكمبيوتر يساعد في القيام بمعالجة البيانات و إدارتها في توفير وقت أكبر لطاقم العمل بالموارد البشرية للتعامل المباشر مع الأفراد.

- تأمين المعلومات: يعد أسلوب الإدارة الذاتية المتمثل في تحمل الموظفين مسؤولية إدارة معلوماتهم الشخصية بأنفسهم و تنظيمها أحد أهم مميزات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، لذلك يجب على كل فرد اتباع إجراءات تأمين المعلومات المعروفة، مثل: استخدام كلمات مرور سرية من الصعب توقعها مع وضع نظم خاصة لتأمين المعلومات من أجل جعل عملية الوصول غير المصرح بها للمعلومات المهنية صعبة.

- التأكد من قدرة ذوي الاحتياجات الخاصة على دخول النظام: بالرغم من أن هذا النظام قد صمم لتسهيل الوصول إلى المعلومات، فقد يصعب على ذوي الاحتياجات الخاصة استخدامه ما لم تصمم واجهة برنامج المتصفح الذي يستخدمه بشكل صحيح.

- التحقق من التوافق مع معايير الهيئة المسؤولة عن وضع المعايير الخاصة بالويب W3C:تقوم هذه الهيئة بالإشراف على تنفيذ مبادرة إتاحة الوصول إلى الويب، و ذلك بتحديد المعايير المختلفة للتحقق من أن شبكة الويب متاحة للجميع.

- تغيير المعايير الأخلاقية للمؤسسة: و يقصد بها كيفية تقييم الموظفين لمدى اتباع المؤسسة التي يعملون بها للمعايير الأخلاقية الصحيحة. و ترتبط الأخلاقيات ارتباطا وثيقا بمبادئ تحقيق العدالة و التي تقوم على توحيد الإجراءات، عدم المحاباة، الدقة، إمكانية التعديل، التمثيل، الأخلاقيات.

- إذا تم الاعتماد على هذه العوامل سيؤدي إلى إحداث أثر إيجابي و أثر سلبي، يتمثل الإيجابي في ضمان توحيد الإجراءات و عدم الاعتماد على المصالح الشخصية وتحقيق الدقة بفضل تكنولوجيا المعلومات، أما الأثر السلبي فيتمثل في افتراض وجوب أن تنتج العمليات المؤتمتة قرارات صحيحة غير قابلة للتعديل، و أن تلك القرارات لا تأخذ في اعتبارها كل الجوانب. كذلك ينبغي التخطيط الدقيق لكيفية تشغيل هذه النظم و تحديد المواقف التي تتطلب ضرورة وجود العنصر البشري .

هناك العديد من الأمور التي يجب أخذها بعين الاعتبار لتشجيع الموظفين على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في القيام بوظائفهم، و التي يتم تحديدها فيمايلي:

- بيان الفوائد الرئيسية للنظام الجديد؛

- التحقق من وجود قيادة قوية؛

- الالتزام التام للإدارة ؛

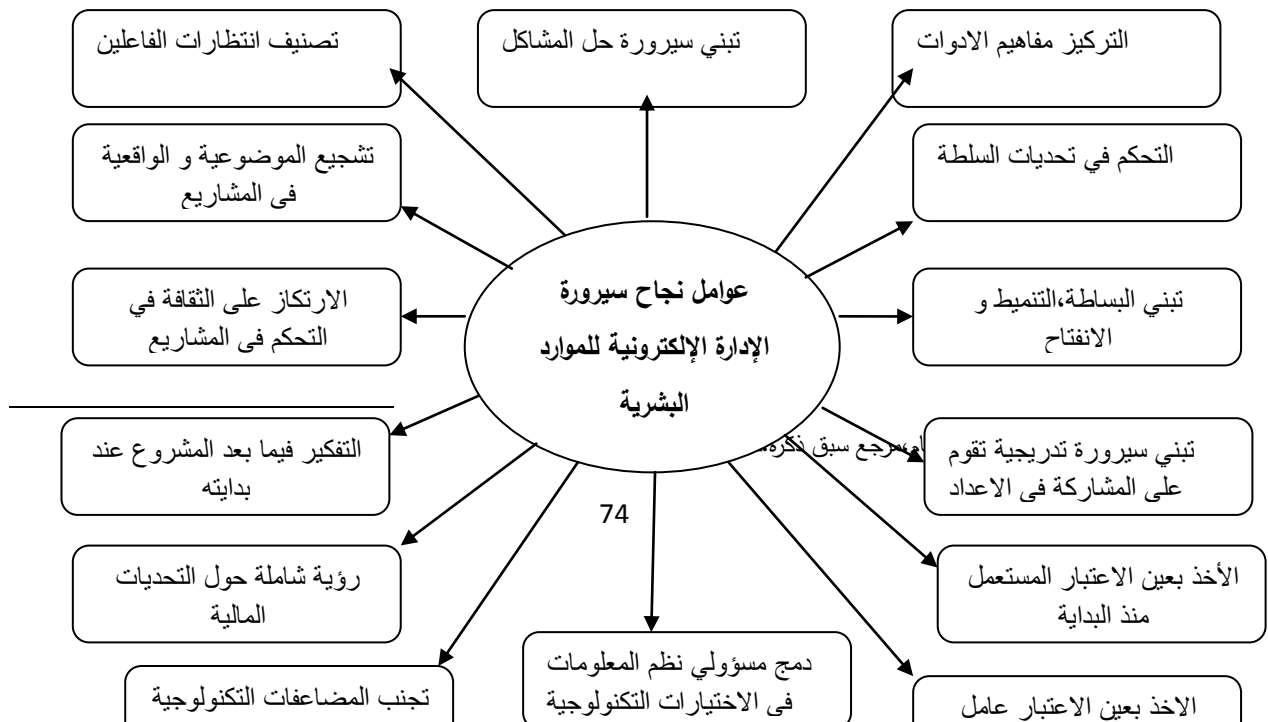
- تمتع المستخدمين بالمهارات اللازمة؛

- مكافأة العاملين لاستخدامهم للنظام الجديد<sup>1</sup>.

## ب- عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

يمكن تحديد عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الشكل التالي :

الشكل (06): عوامل نجاح سيرة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية



**Source :** Le cercle SIRH(2012) : le SIRH enjeux, projet et bonnes pratiques, 2<sup>e</sup> , édition vuibert, paris-France,p 163.

يبدو من الشكل أن نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يتوقف على عدة عوامل مترابطة و متكاملة و إخلال أحدها قد يؤدي إلى عدم نجاح النظام بأكمله. حيث ان نجاحها يتطلب تصنيف انتظارات المستعملين، فهم ادوات و وسائل تكنولوجيا المعلومات و التحكم فيها، إضافة إلى تبني البساطة و تتميط الأساليب و النتائج بين مختلف وظائف هذه الإدارة. و هذا ما يستدعي بطبيعة الحال المشاركة بين المستعملين و مسؤولي نظم المعلومات. كذلك يقوم على الرؤية الشاملة و التفكير البعيد لما بعد المشروع قبل الشروع فيه، و بالتالي يتوجب أخذ هذه العوامل بعين الاعتبار و إيلاء كل عنصر الاهتمام الكافي، حتى تضمن المؤسسة أحسن سير لتطبيق هذا النظام<sup>(1)</sup>.

### خلاصة:

إن التطورات و التغيرات الي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات في بيئة الأعمال، جعلت اهتمام المؤسسات ينصب على تطبيق التقنيات في تسيير مختلف وظائفها قصد الاستفادة القصوى مما تقدمه لرفع الأداء ،و مواكبة الاحداث التكنولوجية الأمر الذي من شأنه تحسين تنافسيتها.

---

<sup>1</sup> Le cercle SIRH, op.cit, p 163.

وباعتبار إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف المؤسسة ،كونها تهتم بأثمن مورد يرتكز و يتوقف عليه عملها و سيرها، فهي مجبرة على تغيير و تحديث أسلوب تسيير هذه الموارد بما يتماشى مع متطلبات العصر. فهي بهذا مجبرة على دمج تكنولوجيا المعلومات في تسيير الموارد البشرية ، كونها أصبحت ضرورة حتمية و سلاح إستراتيجي لمواجهة التحديات العصرية. و قد ازدادت أهميتها نظرا لاعتمادها على الشبكات التي سهلت، و بسطت من اجراءات هذه الوظيفة،الشيء الذي بدوره يحسن من ادائها و بالتالي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ككل.

# الفصل الثاني: أبعاد

## الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

### الفصل الثاني: أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

#### تمهيد

تمكن التكنولوجيات الحديثة من الأتمتة التشغيلية لمهام إدارة الموارد البشرية من خلال وضع نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية (البعد التشغيلي)، وتشجيع العمل عن بعد الذي يهتم بالمهام الأكثر تفاعلا ( البعد العلاقتي) ، كما تحول مجال و وظيفة قسم الموارد البشرية لجعله أكثر أهمية ( البعد التحويلي) خاصة فيما يتعلق بالأنشطة الإستراتيجية،سيرورة التغيير،إدارة التوجه الإستراتيجي ،و تأسيسا على هذا تم تخصيص هذا الفصل للتطرق لكل بعد بالتفصيل.

– المبحث الأول: البعد التشغيلي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (e-GRH)

إن بروز الإدارة الإلكترونية بهذا الشكل الواسع يرجع إلى إنجازات نظم المعلومات بمختلف أنواعها، و قد تم إيلاء نظم المعلومات الأهمية لدورها الفعال في تطوير المؤسسات. و لإبراز هذا الدور يأتي هذا المبحث لتناول أهمية نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية في المؤسسة عموماً و في ظل الإدارة الإلكترونية على وجه الخصوص.

## - المطلب الأول : ماهية نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية (S.I.R.H):

### تعريف نظام المعلومات (S.I):

نظراً للاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات قامت المؤسسات على اختلاف أنواعها بإنشاء، واستخدام العديد من أنظمة المعلومات منها نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية، و ذلك بهدف تيسير عملية معالجة الكم الهائل من البيانات المتعلقة بالموارد البشرية <sup>(1)</sup>. و قبل تناول ماهية نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية، يجدر تحديد مفهوم نظام المعلومات. يعرفه Robert.Reix " على أنه مجموعة من الموارد، والوسائل، و البرامج، والأفراد، والبيانات، والإجراءات التي تسمح بمعالجة وإيصال المعلومات على شكل نصوص، و صور، و رموز... في المؤسسة" <sup>(2)</sup>، أي أنه مجموعة من الوسائل التي تسمح بتسجيل المعلومات المفيدة، تخزينها ومعالجتها بواسطة إجراءات مختلفة، ثم استخدامها بالشكل المطلوب في المكان والزمان المناسبين. فنظام المعلومات يتكون من الموارد (البيانات، الأفراد، الشبكات، البرمجيات، الأجهزة) التي يتم استخدامها في تحويل المدخلات إلى مخرجات، و ذلك لتعظيم الاستفادة من هذا النظام. و تحتوي نظم المعلومات على معلومات عن التنظيم و البيئة المحيطة <sup>(3)</sup>، و تعمل على تلبية حاجات المديرين من المعلومات في الوقت المناسب بغية استخدامها بفعالية كبيرة من أجل تقليل حالة عدم التأكد عند اتخاذ القرارات، الأمر الذي من شأنه تحسين أداء المؤسسة و بالتالي الرفع من تنافسيتها.

### تعريف نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية (S.I.R.H):

ينظر إلى نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية على أنه انعكاس واضح لاهتمام المؤسسات بالموارد البشرية وتنمية استخدامها، وذلك من خلال توفير البيانات والحقائق المتعلقة بالعاملين (ملف دقيق

(1) - روبرت ماثيز و جون جاكسون، ترجمة محمود فتوح (2009): إدارة الموارد البشرية ط1، شعاع للنشر و التوزيع، حلب - سورية، ص 32.  
(2) - Robert Reix; (2000) : « Système d'information et management des organisations »; 3ème édition; librairie Vuibert, Paris, p75.

(3) - البكري، سونيا، (2000): نظم المعلومات الإدارية "المفاهيم الأساسية"، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، ص 14.

خاص عن كل عامل، و مؤهلاته، و خبراته، و نتائج تقييم أدائه، وإبداعاته في مجال عمله<sup>(1)</sup>، والوظائف والأنشطة، وسياسات التوظيف، ومعالجتها للحصول على المعلومات والتقارير التي تمكن من اتخاذ القرارات السليمة المتعلقة بكفاءة وفاعلية استخدام الموارد البشرية<sup>(2)</sup>. حيث يعرف " بأنه مجموعة الأنظمة المناسبة التي تسمح للمؤسسة من تسيير إجمالي المعلومات المتعلقة بمواردها البشرية، و كذلك تحسين جودة القرارات الخاصة بها سواء كانت إستراتيجية أو تشغيلية، و ذلك عبر أتمتة الإجراءات الإدارية"<sup>(3)</sup>. كما يعرف "بأنه نظام يعمل على اكتساب، و تخزين، و استرجاع، معالجة، و تحليل وتوزيع المعلومات المفيدة والمتعلقة بالموارد البشرية"<sup>(4)</sup>. و بأنه " كل ما يتعلق بسيرورات أو عمليات جمع، و معالجة، ونشر المعلومات الاجتماعية من طرف مسيري الموارد البشرية، و المديرين، والعمال ذلك لدعم القرارات ورقابة العمليات التشغيلية، و التكتيكية والإستراتيجية المتعلقة بهذه الموارد"<sup>(5)</sup>، ويستند في ذلك على أدوات التحليل، و لوحات القيادة التي تسمح بتحديد مؤشرات الموارد البشرية<sup>(6)</sup>. بذلك يمكن اعتباره كقاعدة بيانات تسمح بمتابعة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية بما يمكن من التكيف أكبر مع احتياجاتها المتزايدة في المؤسسة<sup>(7)</sup>.

كذلك يعبر عن "دمج برمجيات مرتبطة فيما بينها تسمح بضمان تسلسل مختلف المهام الادارية و العمليات المطبقة في إدارة الموارد البشرية، نقطة بدايته هي تطبيق مجموعة البرامج التي تسمح انطلاقا من الملف الفردي للعامل بضمان عدد معتبر من المهام الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية، و التي ترتبط عادة بالأجور"<sup>(8)</sup>، كما يعتبر نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية بمثابة واجهة مشتركة بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيات المعلومات والاتصال . فهو بهذا يربط وظائف إدارة الموارد البشرية عبر

(1) - عبد الرحمن تيشوري، نظام موارد بشرية متكامل لا بد منه تم الاطلاع على الموقع: <http://www.ydbyd.net/10-11-2010>.

(2) - نظم معلومات الموارد البشرية 2010-09-30 تم الاطلاع على الموقع في 2012/02/20 على الساعة 16.30 سا.

<http://www.edarta3mal.com/t-1364.html>

(3) - Mouna Zgheib et Loubna Tahssain, (2008) : Performane perçue des SIRH et performance perçue de la DRH, in Comportement et ressources humaines : La GRH au kaléidoscope, collection AGRH, édition Vuibert, paris, p 145.

(4) - Kavanagh M.J et d'autres, (1990): "Human information Systems: development and application", Boston, PWS-Kent, P: 29.

(5) - Sadé Laamami, Zeynib Kaâniche, Manoubia Labidi: « Système d'information des ressources Humaine », <http://www.facebook.com/topic.php?uid=186957154505&topic=17418> consulté le 12 avril 2011.

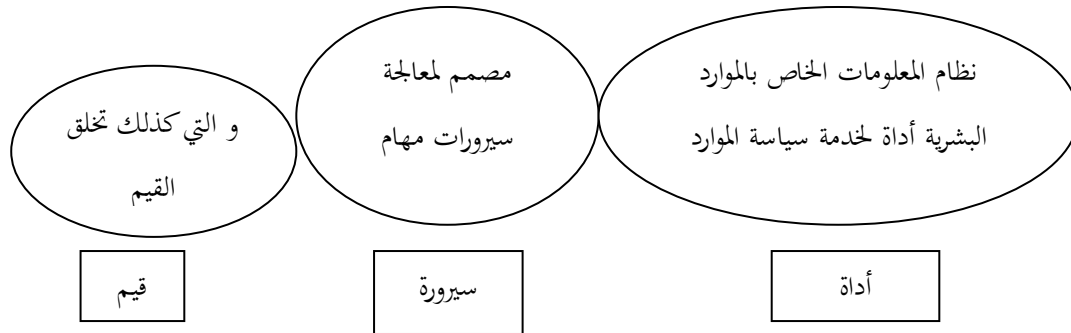
(6) - IBM Software : étude 2008 > Business Analytics > Cognos Software : « Solution de pilotage de la performance RH : Voir et savoir pour mieux prévoir ! » <http://www-01.ibm.com/software/fr/data/cognos/pilotage-rh/>

(7) - quel-est-le-sirh <http://www.patofa.com/french/9251/quel-est-le-sirh> consulté le 12 avril 2011.

(8) -Martina fabre et bernard merck : mettre en place un SIRH moderne in Tous DRH les responsabilités des ressources humaines des cadres et dirigeant(2002) , jean marie peretti, edition d'organisation, paris-France,p 405.

أدوات تكنولوجيايات المعلومات<sup>(1)</sup>. و بصفة موجزة فإن نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية يمثل أداة و سيرورة و حاملا لقيم الموارد البشرية<sup>(2)</sup>، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (07): مكانة نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية



Source : Patrick storhaye(2013) : Le SIRH: Enjeux, facteurs de succès et perspectives ,édition dunod , paris- France ,p40.

لقد تطورت تعاريف نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية، إذ عرف في 1990 "كنظام يسمح باكتساب، و تخزين، و تحليل، و استخراج و توزيع المعلومات الدقيقة حول الموارد البشرية في المؤسسة". و في سنة 2000 عرف بأنه "مجموع موارد المؤسسة المتمثلة في الأجهزة، و البرمجيات، والأفراد(موارد بشرية)، و البيانات، والإجراءات التي تسمح باكتساب، و معالجة، وتخزين، وبث و توصيل المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسات على شكل بيانات، و نصوص، وصور و أصوات.."، أما في سنة 2010 فعرف على أنه مدمج للبرمجيات التي تعمل على تقاسم المعلومات لمعالجة سيرورات الموارد البشرية، عبر الانفتاح على كل الفاعلين الداخليين و الخارجيين عن المؤسسة<sup>(3)</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص أنّ نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية هو نظام كغيره من الأنظمة قائم على مجموعة موارد تتفاعل فيما بينها لتحقيق هدف المؤسسة، بصفة متكاملة مع باقي الأنظمة. هذا النظام يزود المؤسسة وكل أفرادها بالمعلومات المناسبة، و في الوقت المناسب للوصول إلى أحسن قرار متعلق بالموارد البشرية. فلضمان الوصول إلى قرارات رشيدة من الضروري بناء

(1) -Guillocheau David : Le SIRH est devenu capital pour la RH? Autant bien lechoisir.2007http://www.rhdomain.com/

(2) - Patrick storhaye(2013) :Le SIRH: Enjeux, facteurs de succès et perspectives ,édition dunod , paris- France ,p.40

(3) -Patrick Storhaye, opcit.,p 41.

قاعدة بيانات شاملة لجل أنشطة الموارد البشرية، تخزين البيانات المكتسبة بعد تجميعها، إضافة إلى المعلومات الأخرى التي تتم معالجتها وتحليلها. إنّ هذه القاعدة تسهل استرجاع المعلومات مما يزيد من فعالية نظام المعلومات الخاصة بالموارد البشرية وبالتالي رفع الكفاءة التنظيمية.

لقد مرت نظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية بمراحل عديدة تطورت خلالها من نظم يدوية تقليدية إلى نظم آلية وإلكترونية حديثة. وقد كان السبب الأساسي لذلك ما شهدته المنظمات من تطور ونمو في هياكلها التنظيمية، وتعقيد في أنشطتها الإدارية، نتيجة للزيادة في أعداد العنصر البشري التي استخدمتها تلك المنظمات لإنجاز أعمالها، وأيضاً نتيجة تطور وسائل اتخاذ القرارات وفي مقدمتها الأساليب الكمية والأجهزة الإلكترونية مثل الحاسب الآلي<sup>(1)</sup>.

### خصائص نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية (S.I.R.H):

يمكن تحديد خصائص هذا النظام فيما يلي:

- نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية ليس محدوداً فقط بالناحية التقنية، بل يشتمل على الأفراد، و الإجراءات، و السياسات، و البيانات التي تتعلق بتسيير الموارد البشرية<sup>(2)</sup>؛
- يعتبر أداة في خدمة أهداف الموارد البشرية، فهو يمثل صورة و يخلق قيماً لسياسة هذه الموارد بالمؤسسة؛
- إنّ لهذا النظام تأثير على ثقافة الفاعلين عبر هيكله رؤيتهم للبيئة المحيطة، و عبر إعطائهم أدوات خاصة لمواجهة ذلك ؛
- يعمل هذا النظام على تطوير سلوكيات الموظفين في المؤسسة؛
- يمكن من تأسيس و بناء صورة للمؤسسة في أذهان الموارد البشرية العاملة لديها ؛
- يعتبر ذاكرة المؤسسة؛ و ذلك انطلاقاً من البيانات التي يسمح برسملتها<sup>(3)</sup>؛
- كما يعنى بأنشطة تخطيط، و معالجة البيانات التي عادة ما توجه كموارد لمخطط المؤسسة (E.R.P)<sup>(4)</sup>.

### دواعي الاهتمام بنظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية (S.I.R.H):

(1) - أحمد كردي: متطلبات نجاح نظم معلومات الموارد البشرية ، تم الاطلاع على الموقع في 2011/09/11  
<http://kenanaonline.com/sers/ahumedkordy/posts/319>

(2) - Michel Kalika (2005), op.cit, p 162.

(3) - Patrick Storhayé, op.cit. , p 53, 213.

(4) - André Mullenders, op.cit , p 18

من بين الدواعي التي أدت إلى الاهتمام بهذا النظام نذكر مايلي:

- كبر حجم المؤسسات و تعقدتها و توزيعها الجغرافي؛

- الوعي بأهمية رأس المال البشري؛

- الحاجة المتزايدة إلى التقارير المتعلقة بالمواد البشرية؛

- بروز أهمية المعرفة و توظيفها في المؤسسات؛

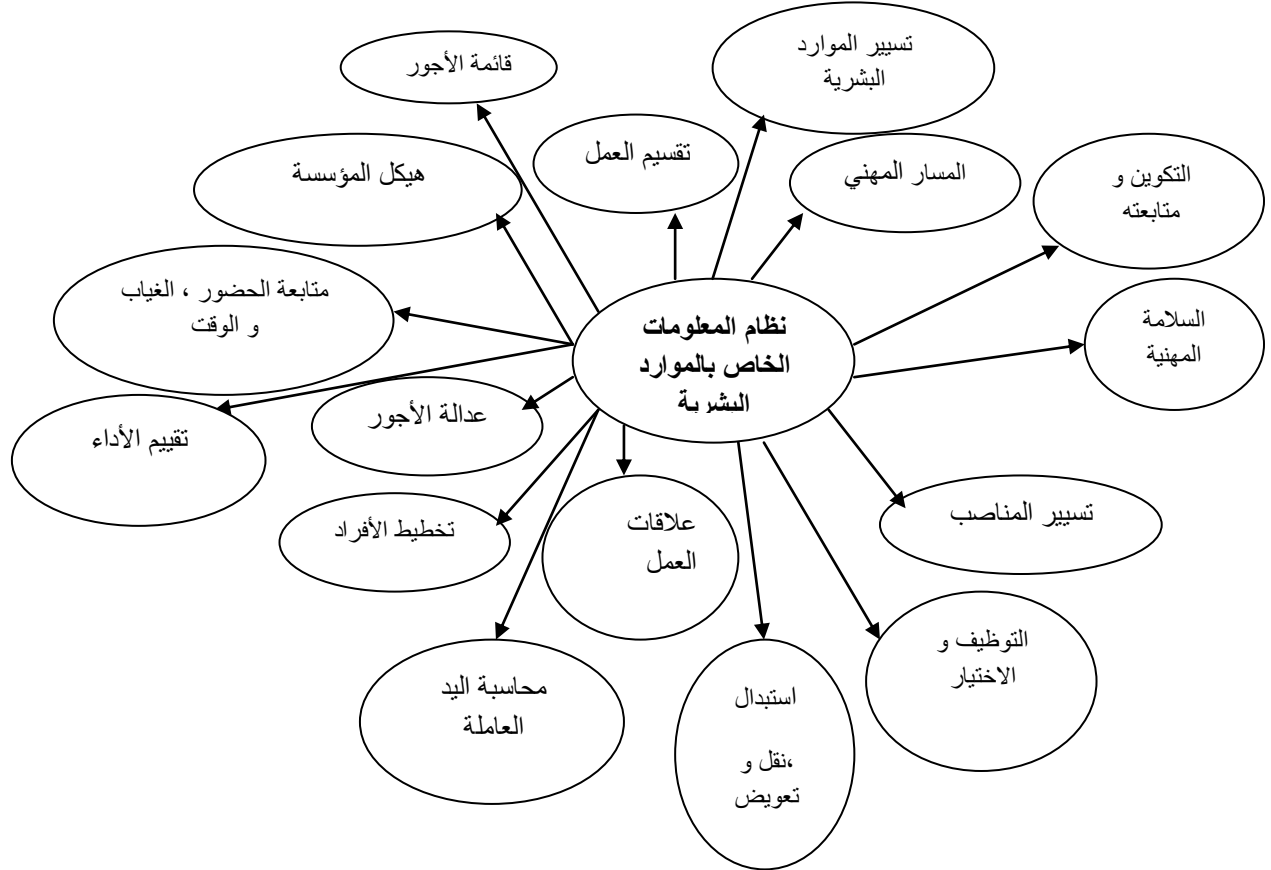
بما أن مهام نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية و وظائفه تتطور مع تطور تكنولوجيا المعلومات فالمسؤول عن هذا النظام مجبر على وضع أدوات حرص و يقظة و تكوين مستمر. و هذه الأدوات قد تأخذ أشكال مواقع خاصة، أو نظم إنذار، أو مكاتب خاصة، أو تكوين منتظم، أو خلق شبكات أو نوادي مهنية و متخصصة بهذا المجال<sup>(1)</sup>. فافتناء المؤسسة لبرمجيات تمكنها من معالجة و تحصيل معلومات حول الموارد البشرية يعتبر ميزة تنافسية مقارنة مع المؤسسة التي لا تمتلك هذه البرمجيات. كذلك يمكن جعله كفضاء يسمح للفاعلين بالتعبير بحرية عبر الشبكات الاجتماعية، فوجود فضاء اتصال عبر الشبكات الداخلية يعد كمثال للتحويل في سلوكيات الأفراد نتيجة التكنولوجيات الحديثة في هذا المجال.

### مجالات استخدام نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية:(S.I.R.H)

يعمل نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية بصفة مستمرة، إذ أن عجلة سيره لا تتوقف؛ كونه يعالج البيانات المخزنة أو التي يتم تحصيلها من البيئة التي تتسم بالتغير و الاضطرابات. كما يتم التأثير على هذا النظام بواسطة المخرجات التي تستغل مباشرة، أو تخزن في ذاكرة النظام إلى حين الحاجة إليها. إضافة إلى هذا فنظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية يتميز بالصيانة الذاتية، الشيء الذي يساعد في السيطرة على سير العمليات و تصحيح الانحرافات بصفة فورية. و يمس نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية مختلف الأنشطة المتعلقة بهذه الوظيفة ، من خلال توفير المعلومات المختلفة عن كل ما يتعلق بالموارد البشرية النشطة بجميع الأقسام ، و ذلك قصد رفع أداء المؤسسة. و يمكن تلخيص أهم مجالات هذا النظام في الشكل التالي:

<sup>(1)</sup> -le cercle SIRH ,op.cit. ,p 363.

الشكل (08): مجالات نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية



Source :Shimon I.Dolan et d'autres(2002) :la gestion des ressources humaines, 3ème édition, Pearson Education ,paris-France, p603.

#### أ. تخطيط الموارد البشرية:

يعتبر ملف الفرد الركيزة الأساسية في كل سيرورات نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية<sup>(1)</sup>. فتخطيط الموارد البشرية يستلزم استخدام العديد من الملفات مثل: ملف التوظيف، و ملف دوران العمل، ملف الترقيات وغيرها...، و ذلك للقيام بالمعالجات المختلفة لاستخراج

<sup>(1)</sup> -Bernard Just « "pas de DRH sans SIRH «consulté sur le site" <http://www.eyrolles.com/le> 15/12/2013.

المؤشرات ذات الأهمية في توجيه سياسات الموارد البشرية في المستقبل<sup>(1)</sup>. كما يمكن الاعتماد على البرامج التي يحتويها الحاسوب في التنبؤ و تخطيط الموارد البشرية خاصة الإحصائية منها في الخطط طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأجل<sup>(2)</sup>.

#### ب. توظيف الموارد البشرية

يساعد نظام المعلومات في حفظ المعلومات الخاصة بالمرشحين للوظائف وتحديد المرشح المناسب للمناصب الوظيفية، بما يحقق تكافؤ فرص العمل. و تعتمد المؤسسات الحديثة على الإنترنت (تكنولوجيا المعلومات) في إجراءات التوظيف سواء كان توظيف عن بعد أو من خلال اختيار المترشحين من بين الكم الذي يتم تلقيه من طلبات التوظيف، مما يوفر عليها الوقت ويسهل من اتخاذ القرار الملائم<sup>(3)</sup>.

#### ج. الأجور:

يتم جمع كل البيانات التي تخص العمال مهما كان نوع العمل المؤدى<sup>(4)</sup>، والبيانات الخاصة بساعات العمل المنجزة (عادية وإضافية)، إضافة إلى المعلومات المتعلقة بالغيابات<sup>(5)</sup>. فتطبيقات الأجور والرواتب توفر للإدارة معلومات حول معدلات الدفع وحدود الراتب والتغيير من فترة لأخرى. ولذلك فهي ذات أهمية لقيام بالتخطيط للزيادات في الأجور. فيمكن إذن ربط الراتب بأنظمة بيانات الموارد البشرية الأخرى، كونه يتكامل معها<sup>(6)</sup>. و يمكن اليوم إعداد قوائم الأجور والمكافآت عن طريق برامج حاسوبية. فهذه البرامج تضمن الوصول إلى البيانات الأساسية (ملفات العمال)، و حساب كشوف الأجور، الشيء الذي يسرع عملية إنجازها. تمكن من تجميع كل البيانات الممكنة و المتاحة عن كل موظف، وخدماته الاجتماعية، حالته العائلية... كما تمكن هذه التطبيقات المسؤول من القيام بواجباته القانونية كالاقتطاعات على الأجور (الاشتراك الاجتماعي، الضرائب)، و وضع العلاوات

(1) - نبيل الحسني النجار (2008): إدارة الموارد البشرية بين أصول النظرية وجذور التطبيق، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، ص 107.

(2) - Jean.Marie.Peretti,(1993): Gestion des ressources humaines assistée par ordinateur, Paris (France) , Editions Liaisons, P78.

(3) - Shimon I.Dolan et d'autres,(2002) :la gestion des ressources humaines,3ème édition, Pearson Education ,paris-France, p611.

(4) - Système d'information de gestion des ressources humaines Disponible sur <http://fr.wikipedia.org/wiki/> consulté le 15/12/2013

(5) - Jean .Marie .Peretti ,( 1999), Gestion des ressources humaines,5<sup>ème</sup> édition ; éditions Vuibert, Paris, France, p 52.

(6) - سهيلة محمد عباس (2003):إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي بدار وائل للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، ص 334.

بسهولة. و تمكن أيضا من تحيين بعض البيانات، الشيء الذي يسمح بتسهيل تسيير المؤسسة بعقلانية ويمكن من التحكم في التكاليف<sup>(1)</sup>.

#### د. إدارة الأداء:

يتم تخزين البيانات الخاصة بتقييم أداء العاملين و إنتاجيتهم وسلوكاتهم في قاعدة بيانات تساعد الإدارة على تحقيق الملائمة بين تقييم الأداء وطبيعة الوظائف والسمات المميزة لها. وبالتالي تحليل المشاكل و وضع الحلول المناسبة للرفع من الأداء. كما تمكنها من تحديد الطريقة المناسبة للتقييم و معرفة الفروقات بين الأداء المحقق والمعايير المحددة له<sup>(2)</sup>.

#### هـ. التدريب و تطوير المسار المهني:

يستخدم نظام المعلومات بصفة أساسية في مجال التدريب للمساعدة في إدارته من خلال المعلومات التي تتضمنها قاعدة البيانات، كعدد المشاركين في التدريب، ومحتوى البرامج التدريبية و إعداد ميزانية العملية التدريبية وغيرها..<sup>(3)</sup> . كذلك تتم متابعة المسار المهني للعامل بطريقة سهلة وأكيدة، دون تكاليف عالية عبر نظم المعلومات المحوسبة.

#### و. تسيير الموارد البشرية:

تتمثل في كل المجالات الأخرى الخاصة بالموارد البشرية و التي تقل درجة مخاطرها القانونية، و لكن الأكثر تطبيقا لسياسة التسيير، و على أساسها يتم تسيير البيانات الشخصية، والكفاءات و الشهادات، و متابعة التكوين و التدريب، وتسيير الأجور و الوظائف، و تسجيل البيانات الخاصة بالسير الذاتية.

#### ز. تسيير الخدمات الاجتماعية

تمكن مختصي الموارد البشرية من تسيير أحسن الخدمات الاجتماعية الإجبارية كتأمين المرض، وتأمين الحوادث، التأمينات التكميلية، وتكاليف التنقل، و الإعانات الأسرية (إعانات الطفل).

#### ح. الأمن الصناعي:

(1) - سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 334.

(2) - زاوي صورية و تومي مبلود، (2010): دور نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة بسكرة- الجزائر، العدد السابع، ص 369-391.

(3) - نفس المرجع السابق، ص 375.

يعتبر الأمن الصناعي والسلامة المهنية من المجالات الجديدة التي يغطيها نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية، إذ يتم نشر الإرشادات والمعلومات التي تجنب الأخطار وتقلل من الحوادث (سواء كانت في شكل ملصقات أو أقراص مضغوطة، أو شبكات داخلية ..الخ) في مختلف المستويات ليتمكن كل العمال من الاطلاع عليها والعمل بها<sup>(1)</sup>.

#### ط. العلاقات المهنية:

إن نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية يعمل على توطيد العلاقات بين العمال، و تكثيف الاتصالات بينهم، وبالتالي المساعدة في نشر ثقافة المؤسسة. و في هذا المجال ساعدت تكنولوجيا المعلومات (شبكات معلوماتية، هواتف نقالة) على سرعة التفاعل ودوام العلاقات بين الأفراد، داخل المؤسسة وخارجها<sup>(2)</sup>.

مما سبق، يتضح أن نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية يمس كل جوانب إدارة الموارد البشرية، ولم يكتفي بالمجالات التقليدية بل يمس الحديثة منها، نتيجة لارتباط كل هذه الأنظمة الفرعية التي تشكل بعضها البعض وتداخلها فيما بينها. فالتكامل بين هذه الأنظمة الفرعية يعمل على ترشيد القرارات و بالتالي تحسين أداء المؤسسة ككل.

يقوم نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية على تقنية زبون/مورد، و يشير هذا المصطلح إلى علاقة الكمبيوتر الذي يتم من خلاله الوصول إلى البيانات و الكمبيوتر المخزن للبيانات .

و بما أن كل نظام فرعي من نظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية يعمل بطريقة مختلفة عن غيره من النظم، وجب أن يتلقى القائمون على استخدام النظام برامج تدريبية خاصة. كما يتطلب تثبيت البرامج الخاصة بالموارد البشرية الحصول على ترخيص مسبق، مما يجعل المؤسسات تقوم بتثبيتها على أقل عدد ممكن من الأجهزة فقط ،و ذلك تقليلا للتكاليف و النفقات. كما أن العلاقة زبون/مورد تقيد الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية. و تعني العلاقة بين الكمبيوتر الزبون والمستخدم أنه قد تم تثبيت العديد من تطبيقات و برامج الكمبيوتر الزبون و التي يمكنها الوصول و التعامل مع قواعد البيانات المحفوظة في الكمبيوتر المورد إلى الخادم<sup>(3)</sup>.

(1) - Shimon.L.dolan, Opcit, p p 614-615.

(2) - Idem, p 615.

(3) - هويكنز برايان و جيمس ماركهام، مرجع سبق ذكره، ص، ص 16، 17، (بتصرف).

من هنا يتضح أن التطورات التكنولوجية المتتالية قادت إلى تطبيق نظم معلومات على الموارد البشرية، ومع ظهور التقنية زبون/ مورد مكنت نظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية و لأول مرة المسؤولين من التحكم في أنشطة تسيير الشؤون الإدارية و ترك الأنشطة التقنية للمختصين في التكنولوجيا.

في هذا الصدد تشير الأدبيات إلى أن الهندسة زبون/ مورد جلبت عدة مزايا لإدارة الموارد البشرية كحماية و تأمين الدخول، وسرعة المعالجة ، و قابلية معالجة كم هائل من البيانات، كتسيير المناصب و الكفاءات و النقل بصفة فعالة.

مع ظهور و استعمال التكنولوجيات خاصة المتعلقة بتقنية زبون/مورد تطورت هندسة نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية و زادت من التشجيع على اللامركزية و تقاسم وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة<sup>(1)</sup>.

لهذا يمكن القول أن نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية يقوم بإدماج أدوار أنظمتها الفرعية عبر خلق ارتباطات وظيفية بين الأنشطة عبر برمجيات خاصة، كما يمكن من تحويلها إلى مخطط موارد المؤسسة (E.R.P)<sup>(2)</sup>

أخيرا يمكن ملاحظة أنه و خلافا لنظم المعلومات الموجهة إلى الادماج في التسيير المالي و المحاسبي للمؤسسة، فإن تقنيات و سيرورات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تكون خاصة بالتوجه إلى الأفراد، إذ تمكنهم التكنولوجيات من إنجاز بعض المهام التي كانت خاصة بموظفي مصلحة الموارد البشرية بأنفسهم .

– المطلب الثاني: الشبكات الداخلية (الإنترنت) و البعد التشغيلي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تعريف الشبكات :

ففي ظل اقتصاد يزداد ترابطا، و تداخلا و تشابكا كل يوم، تعتبر شبكات الاتصال الشكل الجديد الضروري لعمل نظم معلومات المؤسسات، و ضمان تحقيق أهدافها. و تمثل الشبكة "نظام مكون من حاسوبين أو أكثر، يسمح لمستخدميه بالاتصال، و التفاعل، و التعاون، و اقتسام الموارد و تبادل

(1) - Olfa ben fadhel, op.cit., p5.

(2) - André Mullenders, opcit, p, p 20, 21.

المعلومات<sup>(1)</sup>. و تعرف كذلك بأنها "مجموعة من أجهزة الحاسوب والأجهزة الأخرى المشتركة مع بعضها بواسطة كوابل"<sup>(2)</sup>.

من بين أهم أهداف إنشاء الشبكات :

1. مشاركة الملفات الضرورية

2. الاقتصاد في النفقات والتكاليف

3. إنشاء مشاريع جماعية<sup>(3)</sup>

- شبكة الإنترنت و مشتقاتها(شبكة الإنترنت، و شبكة الإكسترانت)

- شبكة الإنترنت: هي مجموعة من الشبكات المتصلة ببعضها، و لذلك يطلق عليها أيضا شبكة الشبكات<sup>(4)</sup>. و هي شبكة عالمية من الروابط بين الحواسيب تسمح للناس بالاتصال والتواصل ببعضهم البعض واكتساب المعلومات من الشبكة الممتدة إلى جميع أرجاء الأرض، بوسائل بصرية وصوتية ونصية مكتوبة، وبصورة تتجاوز حدود الزمان والمكان والكلفة وقيود المسافات، وتتحدى في الوقت نفسه سيطرة الرقابة الحكومية.

لذلك فإن شبكة الإنترنت تربط بين أجهزة الحاسب على نطاق الدول و تمتد لآلاف الأميال. صممت هذه الشبكة أساساً لأغراض عسكرية بحثة أيام الحرب الباردة. وفي عام 1990 تخلت الحكومة الأمريكية عن الشبكة و أعطي الحق إلى الشركات التجارية، بعدها أتيح استخدام الشبكة لعامة الناس في جميع بلدان العالم. حيث أصبح هذا المشروع أضخم عمل و بناء صممه الإنسان في هذه البشرية. حيث بهذا العمل اختصر الوقت و الجهد وتقاربت البلدان و الناس حتى أصبح العالم مثل القرية الواحدة<sup>(5)</sup>. كما تمنح هذه الشبكة مجموعة من الخدمات الأخرى كتحويل الملفات ، و نوادي المحادثة النصية، و إمكانية الاتصال الهاتفي و الاتصال السمعي البصري، إضافة إلى الخدمات المرتكزة على قواعد البيانات<sup>(6)</sup>. فهي بهذا

(1) - نهال فريد مصطفى و نبيلة عباس(2005): أساسيات الأعمال في ظل العولمة، الدار الجامعية، مصر، ص 361.

(2) - شيراز حرز الله: تعريف الشبكات، في 2014/04/2، تم الاطلاع في 2015/1/20 على الموقع <http://mawdoo3.com>

(3) - أحمد فردوس: تعريف الشبكات و أنواعها- أمن و حماية الشبكات، تم الاطلاع على الموقع <http://www.isecur1ty.org> في 2015/01/25

(4) - مسيون محبي هلال، مرجع سبق ذكره، ص 1002.

(5) - ناصر إبراهيم اللهيبي، مرجع سبق ذكره، ص 12.

(6) - الهادي بوقلقول و رضوان سوامس (2005): الأداء التنظيمي المتميز في ظل الإدارة الإلكترونية كوسيلة لتأهيل المؤسسات الجزائرية مداخلية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، ورقلة- الجزائر، 08-09 مارس 2005، ص 295.

نظام معلوماتي ضخم مطور على المستوى العالمي، يسمح بتداول البيانات بمختلف أشكالها: نصوص صور، أصوات، عبر نظام تشفير عالمي<sup>(1)</sup>.

#### - شبكة الإنترنت:

هي شبكة تعمل داخليا (داخل المؤسسة) لكنها تستخدم معايير الإنترنت، و بالتالي فهي بمثابة إنترنت صغيرة و لكن تعد للاستعمالات الداخلية للمؤسسة فقط<sup>(2)</sup>. و أول ظهور لشبكات الإنترنت في المؤسسات كان في نهاية 1990<sup>(3)</sup>. و هي أبسط أشكال الشبكات، و تعني أنه في حالة حدوث عطل في أحد الأجهزة، يكون بالإمكان استخدام الأجهزة الأخرى<sup>(4)</sup>.

#### - شبكة الإكسترنات:

عبارة عن شبكات إنترنت داخلية يتم توسيعها و تأمين خدماتها إلى مستخدمين خارجيين عن المؤسسة يخول لهم الولوج، و استخدام محدد لشبكات المؤسسة الداخلية. فهي شبكة معلومات تستخدم شبكة الإنترنت العالمية، و لكن بصورة تحقق الخصوصية و الأمان في تبادل المعلومات بين مجموعة أو فئة معينة من المستفيدين، من خدمات مؤسسة معينة، وهم ممن يتمتعون بحق الدخول على موقعها، وذلك باستخدام كلمة سر خاصة<sup>(5)</sup>.

و مهما اختلفت أنواع الشبكات إلا أنها تعمل وفق الآلية مورد/ زبون (عميل/ خادم): تربط هذه الشبكة كل المستخدمين بخادم مركزي و أيضا بأجهزة الإدخال و الإخراج المتصلة بالشبكة، وتخزن جميع ملفات البيانات على الخادم الذي يحتوي عادة على أقراص صلبة كبيرة، و نظام تشغيل قوي خاص بالخادم. و لأنه يتم تخزين الملفات مركزيا، فبالتالي يمكن تنظيمها بسهولة و حمايتها من الفيروسات و عمل نسخ منها بشكل منظم لمنع ضياع البيانات المهمة. كما يتحكم الخادم في الاتصالات فيقوم بإدارة أداء الشبكة

(1) - Dictionnaire de la langue française, linternaute, <http://www.linternaute.com/d>, consultée le 10/12/2014.

(2) - محمد محمود الخالدي (2007): التكنولوجيا الالكترونية-الحكومة الالكترونية، الصحافة الالكترونية، التسويق الالكتروني، الإدارة الإلكترونية، الاتصالات الالكترونية، المدارس الالكترونية، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، ص150.

(3) - Michel kalika(2005), op.cit, p 147.

(4) - دورلنغ كندريلي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

(5) - عامر ابراهيم قنديلجي و ايمان فاضل السامرائي (2009): شبكات المعلومات و الاتصالات، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، ص65.

و السيطرة على دخول المستخدمين إلى شبكة الإنترنت أو الشبكات الأخرى. و إذا تعطل الخادم يتأثر جميع المستخدمين<sup>(1)</sup> .

### - أهمية الإنترنت بالنسبة لنظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية

لم يعد أمام المؤسسات التي تصبو للنجاح اليوم سوى الاتجاه نحو حوسبة نظم معلوماتها الخاصة بالموارد البشرية. وكلما أسرع في ذلك أصبحت في وضع أفضل، لأن استخدام البرمجيات سيمنح المؤسسة من تخزين، و معالجة، و استرجاع، ونشر المعلومات للجهات ذات العلاقة بشؤون الموارد البشرية بسرعة و بدقة أكثر، مما يقلل من الأعمال الورقية، و عدد الموظفين، فضلا عن توفير عنصر المرونة في عمليات المعالجة و التحليل. الأمر الذي يقوم في النهاية إلى قرارات إدارية أكثر فاعلية في مختلف أنشطة الموارد البشرية<sup>(2)</sup>.

ففي هذا المجال تعتبر التكنولوجيا و بالتحديد الإنترنت هي السبب و أصل التحول التنظيمي و التسييري الحاصل. و أهم تحدي للمؤسسة اليوم يتمثل في الربط بين التطور التكنولوجي و مواردها البشرية<sup>(3)</sup>، فمهما بلغت درجة التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة، فلن تنجح سياسة إدارة المعلومات ما لم يتم التركيز على الاعتبارات الإنسانية، و تصبح مشاركة و تقاسم المعلومات جزء لا يتجزأ من سياسة المؤسسة<sup>(4)</sup> .

لقد بدأ استخدام أجهزة الكمبيوتر في أقسام الموارد البشرية منذ سنوات عديدة ، نظرا لأهمية عمليات تخزين الكميات الضخمة من المعلومات و فرزها و استرجاعها. فقد ظهر عدد كبير من البرامج المتخصصة للإيفاء بهذه الاحتياجات، و لكن ما حدث في واقع الأمر أن أجهزة الكمبيوتر قد حلت محل خزانات الملفات الورقية و لم تتغير الطريقة التي تتم بها أنشطة الموارد لبشرية كثيرا. و في هذه الفترة لم يكن الكثير يعلم عن شبكة الإنترنت في بداية التسعينات من القرن العشرين. و لكن الآن أصبحت هذه الشبكة تستخدم على نطاق واسع في مختلف نواحي الحياة، جنبا إلى جنب مع شبكات الإنترنت و الإكسترانت.

(1) - دورلنغ كندريلي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

(2) - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 511.

(3) - Michel Kalika (2005), op.cit., p193.

(4) - هوبكنز برايان و جيمس ماركهام، مرجع سبق ذكره، ص 190، (بتصرف).

لقد أحدثت تكنولوجيا الكمبيوتر في السبعينات و الثمانينات من القرن الماضي تطورا ملحوظا في أسلوب أداء العمل، و خاصة مع ظهور أجهزة الحاسوب الشخصية. وظهرت بعد ذلك قواعد البيانات المصممة خصيصا لتلبية احتياجات قسم شؤون العاملين، و بدأت العديد من الشركات في تخزين سجلاتها الورقية على أجهزة الحاسوب . و لذلك ظهر نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية<sup>(1)</sup> .

أيضا بدأ التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من خلال تطور نظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على مدار السنوات. كذلك قاد تطور نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية تحت تأثير التكنولوجيا إلى إنترانت الموارد البشرية، الذي أصبح اليوم الأداة المركزية و المحركة للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، فقد ساعد في إعادة تصميم أشكال تنظيمية جديدة كالمؤسسات الشبكية. و مكن من إدخال المرونة في العمل، و ساهم في تقاسم المعارف<sup>(2)</sup>، و كذلك في تحقيق التجانس بين مختلف ممارسات الموارد البشرية، و دعم الاستقلالية و الرقابة<sup>(3)</sup>، و بالتالي يبقى أساس التطورات الحاصلة في مجال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هو نظام المعلومات الخاص بهذه الموارد(S.I.R.H).

و هنا تجدر الإشارة إلى أن هذا لا ينفي وجود اختلافات بينهما؛ حيث أن نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية موجه إلى وظيفة الموارد البشرية أما الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تتعلق بالأفراد غير العاملين بإدارة هذه الموارد (خارجيين عن إدارة الموارد البشرية)<sup>(4)</sup>، كذلك لا يوفر نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية الصفات التحليلية التكاملية التي يحتاجها التخطيط المعقد لوظيفة الموارد البشرية، بل أن وظيفة برامج نظم معلومات الموارد البشرية لا تزال تركز على إدارة قواعد البيانات و حفظ السجلات، و هذا القصور في الاستخدام الفعال للآلات التي تعمل بواسطة الشبكة العنكبوتية الدولية web والقدرات التحليلية هو الذي كان يعوق أداء إدارة الموارد البشرية<sup>(5)</sup>.

### - المطلب الثالث: مخطط موارد المؤسسة (الإدارة المدمجة لموارد المؤسسة) (E.R.P)

#### - تعريف مخطط موارد المؤسسة(E.R.P):

(1)- هوبكنز برايان و جيمس ماركهام، مرجع سبق ذكره، ص 15، (بتصرف).

(2) -Michel Kalika (2005), op.cit, p295.

(3) - هوبكنز برايان و جيمس ماركهام، نفس المرجع السابق، ص 193، (بتصرف).

(4) -Michel Kalika, ibid, p163.

(5) - ليلى حسام الدين أحمد شكر، مرجع سبق ذكره، ص 22.

لقد كانت الطبيعة الخاصة بنظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية و غيرها من النظم سببا يحول دون اتصالها ببعضها البعض، و قد كان ذلك يمثل مشكلة كبيرة و لهذا بدأت مجموعة من المؤسسات في تصميم حزم برامج تغطي كل احتياجات المؤسسات و التي يطلق عليها مخطط موارد المؤسسات (E.R.P)<sup>(1)</sup>.

يعد مخطط موارد المؤسسة (E.R.P) بمثابة بنك معلومات ضخمة<sup>(2)</sup>، جاء امتداد لطريقة MRP التي استعملت منذ 1970 للتسيير و تخطيط الإنتاج الصناعي، هذا الكل في عرض واحد بدء لمواكبة التطور الحاصل في التجهيزات المكتبية. يقوم هذا النظام على قواعد البيانات الأكثر انتشارا، مثل: MSSOL ، DB2 ، Oracle . و أكبر مورد لهذا النظام (E.R.P) هي المؤسسة الألمانية sapa6 تليها oracle ثم baan و edwards، people soft<sup>(3)</sup>.

يقوم مبدأ تنظيم التطبيقات في هذا النظام على تقسيم المعالجات بين نوعين من الأجهزة؛ آلات يطلق عليها المورد و التي تكون في شكل أجهزة صغيرة أو نظم ضخمة، و آلات أخرى (كمبيوترات) يطلق عليها زيون. و يقوم هذا النوع من تنظيم البرمجيات على الحوار الدائم بين الزيون و المورد<sup>(4)</sup>

يعتبر (E.R.P) برمجية أساسها بناء تطبيقات معلوماتية تمكن من تسيير مختلف سيرورات المؤسسة، عبر إدخال مختلف أنشطة هذه الأخيرة في أنظمة مستقلة، تغطي (الإدارة المالية و المحاسبة، مراقبة التسيير، إدارة الإنتاج، وإدارة المشتريات و التخزين ، إدارة المبيعات و الأجور)<sup>(5)</sup>، و تشترك في قاعدة بيانات موحدة، الشيء الذي يخلق اختلاف هام مع الوضعية الموجودة (التطبيقات التي كانت موجودة قبل وضع مخطط موارد المؤسسة (E.R.P) ، و هذا ما يمكن من إدخال معلومات متعددة، و ينزع الغموض عن البيانات ذات نفس الطبيعة. يتميز (E.R.P) بالاستعمال المنهجي لحركة تدفق العمليات، و يسمح عند إدخال معطيات جديدة في نظام المعلومات بنشرها على مختلف الأنظمة الفرعية وفق البرمجة المعمول بها. و يحتوي مخطط موارد المؤسسة على عدة أنظمة فرعية تتوافق مع احتياجات مختلف

(1) - هوبكنز برايان و جيمس ماركهام، مرجع سبق ذكره، ص 18.

(2) - Isabelle Comyn-Wattiau et Jacky Akoka(2006) :Encyclopédie de l'informatique et des systemes d'informations , vuibert , paris, p1594.

(3) - Larry ritzman et d'autres(2004) :management des operation-pratiques et applications, pearsons educations, paris, p110.

(4) - Olfa ben fadhel, op.cit., p7.

(5) - Jean Louis Tomas(2007) : ERP et PGI selection, méthodologie de deploiment et gestion du changement- les clé du succes, les facteurs de risques, 5<sup>e</sup>, edition dunod, paris- France, p11.

المؤسسات، مجموع هذه الأنظمة الفرعية متوفر بأكثر من عشرين لغة و هو مجهز للعمل في النظم المهيئة وفق خدمة مورد/زبون<sup>(1)</sup>.

و تفضل المؤسسات العمل وفق نظام موحد لتسيير المعلومة في المؤسسة، يضم نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية و الذي يمكن أن يكون مخطط موارد المؤسسة (E.R.P)، حيث تكون التطبيقات أحسن و تساعد مختصي الموارد البشرية على اتخاذ القرارات. إن تطبيق نظام معلومات مدمج في الموارد البشرية يستدعي إعادة هندسة الوظيفة<sup>(2)</sup>.

بإمكان (E.R.P) تغطية مختلف سيرورات المؤسسة، و يسعى إلى تسيير موارد المؤسسة عبر عدة أنظمة فرعية تعمل وفق هندسة زبون/ مورد. كما يهدف إلى ترشيد كم المعلومات عبر تشجيع التفاعل و التعامل بين المستعملين<sup>(3)</sup> يهدف إلى تقليص و تحديد تكاليف المعالجة عبر إجراءها مرة واحدة فقط، و التنسيق بين مختلف الأحداث و العمليات<sup>(4)</sup> و نظم معلومات المؤسسة.

و على هذا الأساس، أضى نجاح المؤسسة مرهون بتطبيق مخطط موارد المؤسسة أسرع من المنافسين، و أصبح إحدى الإمكانيات النادرة لتحسين التنافسية<sup>(5)</sup>.

#### - مميزات مخطط موارد المؤسسة (E.R.P):

- يتكيف مع أي تنظيم، يقوم على وجود مرجع واحد للبيانات(قاعدة موحدة، و مشتركة للبيانات)؛
- يدعم تنميط التفاعل الفرد - الآلة؛
- مستقر أي نفس المعلومات(نفس المعالجة) نفس المخرجات؛
- قابل للصيانة ، قابل يتطور؛
- يساعد على التعاون(بإمكان الموظفين القيام بعدة أنشطة عن بعد)؛
- يقلل من الأخطاء البشرية، تجريبي؛
- محمي يضمن أحسن المعلومات؛

- يدعم القرار حسب ما يتمشى مع الأنشطة؛

(1) - Robert Reix, opcit, p175.

(2) -Tania Saba et al, op.cit. , p569.

(3) - Isabelle Comyn-Wattiau et Jacky Akoka, op.cit., p .1594

(4) -Larry ritzman et d'autres, opcit,p110.

(5) -Robert Reix, idem, p 180.

- يعمل على إدخال التطبيقات الخاصة، حيث كل وظيفة يمكن أن تستعمل البيانات بتطبيق معين<sup>(1)</sup>؛  
-نظام سهل الاستخدام<sup>(2)</sup>.

فمخطط (تخطيط) موارد المؤسسة عبارة عن "أنظمة فرعية للمعالجة المدمجة للمعلومات، التي باستطاعتها أن تتضمن عدة سيرورات تنظيمية و إمكانيات أخرى لتخزين المعلومات. و تمتد السيرورات التنظيمية عبر الخدمات، و مناصب العمل، والمناطق الجغرافية". فهذه النظم عادة ما تتكون من مقاييس تطبيقية متوافقة، حيث بإمكانها في بعض الحالات أن تكون واجهة مع النظم المعلوماتية الموجودة في المؤسسة مما يمكن المسيرين من امتلاك نظام شامل و مدمج لمعالجة المعلومات<sup>(3)</sup>.  
و من بين المقاييس نجد مقاييس الموارد البشرية لمخطط موارد المؤسسة (E.R.P) التي تضم عدة مكونات، في بعض الحالات تأتي مقاييس الموارد البشرية في النظام بهدف تحسين سير مقاييس أخرى كالمالية<sup>(4)</sup>.

#### - تطبيقات مخطط موارد المؤسسة (E.R.P):

مخطط (تخطيط) موارد المؤسسة تقوم على قاعدة بيانات موحدة، يمكن الوصول إليها من مختلف مستويات المؤسسة (يمكن وضع نظم حماية و أمن المعلومات). هذه النظم تمكن من معاينة بيانات المؤسسة بدقة في جميع الأوقات و الأماكن، حيث يتم تجميع البيانات من قواعد البيانات و إدخالها إلى مختلف المقاييس (ملحقات البرامج) للبرمجية. كما يتم إدخال معلومات جديدة في التطبيق على شكل معاملة ، و البيانات المتعلقة بها يتم تحيينها مباشرة في المقاييس الأخرى. فهذه النظم تعمل على ترشيد حجم البيانات في مختلف مستويات المؤسسة، و تمكن المسؤولين من الحصول على المعلومات التشغيلية في الوقت الحقيقي، حيث تقوم هذه النظم بتحويل المعلومات عبر مختلف السيرورات دون مشاكل التنسيق التي كانت مطروحة من قبل في ظل النظم القديمة، حيث كانت بعض المقاييس تستخدم في عمليات المكاتب الخلفية كالصنيع و الأجور، و أخرى في الواجهة كخدمة الزبون و التصفح المباشر للبيانات من طرف الموظفين. ليس بالضرورة أن تكون كل التطبيقات الخاصة بالمؤسسة مدمجة في

<sup>(1)</sup> - Isabelle Comyn-Wattiau et Jacky Akoka, op.cit., p. 1594.

<sup>(2)</sup> - Tania Saba et d'autre, op.cit., p 570.

<sup>(3)</sup> - Larry Ntzman et d'autres, op.cit, p114.

<sup>(4)</sup> - Isabelle Comyn-Wattiau et Jacky Akoka, idem, p1595.

النظام، لكن غياب أي من المقاييس من شأنه أن يؤثر على تبادل المعلومات بين أرجاء المؤسسة عبر قاعدة البيانات الشاملة<sup>(1)</sup>.

و على هذا الأساس يعتبر (E.R.P) بديلا لنظام المعلومات التقليدي المكون من عدة تطبيقات ذات الاستعمال الأحادي، و يعتبر (E.R.P) بمثابة مرجعية و منصة للمؤسسة<sup>(2)</sup>.

إن تخطيط موارد المؤسسة يعتبر نظام معلومات يقوم بوظائف نظم المعلومات لكن بشكل محدد، و هذا ما يبين أن لكل نوع في المؤسسة مكانته و دوره، و لا يمكن لغيره أن يعوضه، و الكل يعمل بنسق يكمل بعضه البعض.

## - المبحث الثاني: البعد العلاقتي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى الجانب العلاقتي للإدارة الإلكترونية و الذي يشتمل على مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية المتعارف عليها لكن بطريقة إلكترونية، إضافة إلى بعض الوظائف التي لا تظهر إلا في النمط الإلكتروني.

### - المطلب الأول: الإدارة الإلكترونية للحضور و الانصراف، الأجور، و التوظيف و النقل

#### 1- إدارة الحضور إلكترونيا (e-pointage):

يساعد إدخال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بشكل كبير في عملية تسجيل وقت الحضور. و يتمثل ذلك في إمكانية ضبط وقت الحضور في الوقت الحقيقي، إذ تتيح للعاملين تسجيل وقت حضورهم، و انصرافهم من العمل. و هذا باختلاف الأدوات المستخدمة سواء كانت بطاقات، أو آلات تعتمد على البصمات، الشيء الذي يعمل على تغذية قاعدة البيانات المركزية و تحديثها مباشرة و باستمرار. فتدقق العمل أوتوماتيكيا يساعد في سهولة انتقال المعلومات من شخص لآخر، و بمجرد الحصول على التصريح المطلوب، تنتقل المعلومات إلى المرحلة التالية. و يساعد التكامل مع نظم البريد الإلكتروني في تسهيل إجراء عملية اعتماد النماذج الخاصة بتسجيل وقت الحضور و مراقبتها، و في حالة ما إذا تأخر

<sup>(1)</sup> -Larry Nitzman et d'autres, opcit, p 115.

<sup>(2)</sup> -Slimane Allab et d'autres(2000) : la logistique et les nouvelles technologies de l'information et de communication, préface par : philipe fournier, in« nouvelles technologies de l'information et de la communication »-collection dirigée par dominique boux, economica, paris-France, p p 55,56.

وصول تلك النماذج إلى القسم المعني بالأجور، يمكن الرجوع إلى سجل تدفق العمل الخاص بها<sup>(1)</sup>. و بذلك يمكن لمن يقوم بتسجيل الدخول إلى أحد الأنظمة الموجودة على الإنترنت الحصول على معلومات فورية تتعلق بالكثير من الأمور و التي نذكر منها:

- طاقم العمل الموجود داخل المؤسسة في الوقت المعني؛
  - عدد الساعات التي يستغرقها العمال في أداء مشروعات محددة؛
  - تتبع أنماط الغياب المختلفة؛
- و يتمثل الغرض من تسجيل وقت الحضور و تتبع نسبة الغياب فيمايلي:

- تسجيل ساعات العمل لأغراض تتعلق بالأجور؛
- تسجيل ساعات العمل الإضافية الخاصة بمشروعات محددة؛
- تسجيل المعلومات المطلوبة لأغراض تتعلق بإدارة المشروعات؛
- تحديد المتواجدين داخل المؤسسة و كذلك الغائبين، و ذلك لأغراض تتعلق بالصحة و الأمان؛
- تسجيل معلومات حول التغيب عن العمل و إعداد تقارير تعتمد على بعض المؤشرات.

#### - طبيعة عمل نظام إدارة الحضور إلكترونيا:

تتسابق مؤسسات تقنية المعلومات، على تصميم البرامج المعلوماتية التي تحقق هذا الغرض، و تعمل لتحقيق وفق الآتي:

**1- قاعدة بيانات النظام:** يتعين على أي نظام إلكتروني للحضور و الانصراف أن يتضمن قاعدة بيانات ، تحفظ فيها الحركة اليومية للموظفين، و جداول العمل الخاصة بهم، و أقسامهم و وظائفهم، بالإضافة إلى الإجازات بكل أنواعها، و كذلك حفظ بيانات الموظفين كالاسم، الإدارة، الجنسية ... و غيرها، و تتم صيانة قاعدة البيانات شرط أن يسمح البرنامج بذلك. كما يتعين أن يكون البرنامج صالحا لعملية التحديث بالإضافة أو الحذف.

**2- الاتصال بالآلات القارئة و سحب البيانات أوتوماتيكيا:** تمكن البرامج المعلوماتية الخاصة بالحضور و الانصراف طبع و قراءة البيانات الخاصة بحركة الموظفين في المكان الذي يعمل بها النظام المذكور.

---

(1) - هويكنز برايان و جيمس ماركهام، مرجع سبق ذكره، ص ، ص 165، 161، (بتصرف).

لذلك تزود قاعدة البيانات الخاصة بالبرنامج المذكور بإمكانية مراقبة تحركات الموظفين، و التحكم بطبيعة عمل كل قارئ حسب متطلبات المؤسسة. كذلك يتعين أن يلتقط البرنامج عن طريق جهاز القارئ أسباب خروج الموظفين أثناء مواعيد العمل الرسمية، كما يسمح البرنامج بالتعرف على الموظفين عن طريق الصور الشخصية أو بصمة الأصبع التي تخزن سابقا في قاعدة بيانات النظام.

-من خلال هذه الخاصية في البرنامج الخاص بالحضور و الانصراف الإلكتروني يمكن القيام بالمهام التالية:

- إدخال و تعديل البيانات الرئيسية للموظفين؛
- إدخال و تعديل الإجازات و العطل الرسمية؛
- ضبط جداول و مواعيد العمل حسب (الجهة، الموظف، السنة)؛
- التحكم في تحركات الموظفين اليومية (حضور، انصراف، غياب، تأخر، بغير أو بدون عذر، انصراف مبكر، انصراف دون إذن..).

#### خصائص نظام إدارة الحضور إلكترونيا:

يمكن تحديد خصائص هذا النظام على النحو التالي:

- احتساب و تسجيل أوقات الحضور، و الانصراف لكافة الموظفين بدقة متناهية؛
- عند الخروج أثناء العمل الرسمي فإن البرنامج المعلوماتي عن طريق القارئ، يطلب من الموظف تحديد سبب المغادرة إما لمهمة رسمية أو مرض؛
- تخزين بيانات الموظفين في سجل للإطلاع عليها في أي وقت، و بسرعة فائقة ؛
- يتعرف النظام المعلوماتي على الموظف بعدة طرق منها:
- التعرف على بطاقات الموظفين عند تمريرها من طرف الموظفين صباحا و مساء؛
- قد يرفض النظام بطاقة الشخص متى كانت غير صحيحة، في حال عدم صدورها عنه؛
- شاشة جهاز القارئ تظهر تحرك الموظف و شكله .

انطلاقاً من هذه الطريقة الإلكترونية أصبح التحكم في حركة الموظف من دخول وانصراف و تأخر و غياب، سهلاً مقارنة بالطرق التقليدية القائمة على الإمضاء على الورق التي لا يمكن التحكم في الموظف على أساسها<sup>(1)</sup>.

### مزايا نظام إدارة الحضور إلكترونياً :

يمكن نظام تسجيل وقت الحضور من تحقيق المزايا التالية:

- انطلاقاً من نظم تسجيل بيانات الوقت و الحضور ،أصبح بإمكان الموظفين تسجيل حضورهم بأي مكان من العالم ؛
- يعمل على تغذية النظم المالية و نظم الرواتب بالمعلومات المتعلقة بتسجيل الوقت؛
- هو نظام متاح لجميع الموظفين و يعمل على تحديث المعلومات مباشرة ؛
- سهولة الوصول إلى المعلومات: بالرغم من أن التطبيقات المعتمدة على بنية الكمبيوتر زبون/مورد لها القدرة على إنتاج أنماط المعلومات نفسها التي يمكن أن ينتجها النظام الإلكتروني الموجود على الانترنت، فإن تلك التطبيقات تكون متاحة لمن لديهم تصريح بذلك فقط، و بالتالي عند الحاجة إلى أية معلومة تخص الموظفين يتم الاتصال بإدارة الموارد البشرية، أما النظام الإلكتروني فيمكن المديرين من الحصول على المعلومات بسرعة حول الغياب مثلاً أو أي معلومات أخرى؛
- توفير المعلومات بشكل أسرع: فإذا ما تم إدخال البيانات للنظام في وقت فعلي، يمكن الحصول على المعلومات في الوقت الفعلي أيضاً<sup>(2)</sup>؛
- يمكن المديرين عند إعداد الفواتير من معرفة ساعات العمل الإضافية التي قام بها طاقم العمل، مما يقلل من دورة التدقيق داخل المؤسسة؛
- تعتبر نفقات الرواتب البند الوحيد الذي تستطيع المؤسسات التحكم فيها بعض الشيء، و يساعد الوصول السهل و المباشر للمعلومات الخاصة بنفقات الرواتب في تسهيل إدارة ربحية المؤسسة؛

(1) - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 579-581.

(2) - برايان هوكينز و جيمس ماركهام، مرجع سبق ذكره، ص ص 164-167.

-التخلص من أخطاء النسخ: يكون هناك احتمال لحدوث كثير من أخطاء النسخ عند نقل المعلومات يدويا من نظام إلى آخر، و تتسبب تلك الأخطاء بدورها في زيادة النفقات، مما يقود إلى زيادة الوقت عند إعادة احتساب الرواتب و الأجور<sup>(1)</sup>.

## 2-إدارة الأجور إلكترونيا (e-paie):

تأثرت سياسات الأجور هي الأخرى بتكنولوجيات المعلومات، حيث كانت توضع الأجور و الحوافز التشجيعية وفقا لمجهودات و أداء الأفراد، أما في ظل تكنولوجيات المعلومات لابد من تغيير أسس الدفع، حيث أن تحكم الأفراد العاملين في عملهم و أدائهم، لا يتحدد بجهودهم فحسب، لذلك تم اقتراح أسس أخرى في تحديدها كاستخدام الوقت و الاعتماد على عوامل أخرى في تصنيف الأعمال كالمختصص، و المساعد، و المشغل<sup>(2)</sup>. و بما أن الظروف ليست متجانسة فمن الضروري أن تأخذ هيكله أجور الموظفين العاملين عن بعد بعين الاعتبار المؤهلات و سياق العمل. فالتناسق بين أعضاء الفريق الافتراضي يتم تدعيمه بعلاوة تحسب من النتائج المحققة من طرف الفريق<sup>(3)</sup>.

نظرا لأنه في ظل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يتم الاستغناء عن العمليات الروتينية، و يتم حفظ المعلومات الخاصة بالرواتب في قاعدة بيانات، و يتاح للموظفين الدخول إليها عند الحاجة فقط. كما يمكن أن يقوم هذا النظام بشكل تلقائي بإعداد رسائل و إرسالها إلى كل موظف عبر البريد الإلكتروني<sup>(4)</sup>.

يختلف هذا النظام عن النظم الأخرى في الاستغلال؛ حيث يعتبر أكثرها استقلالا و أقلها تعقيدا عند تنفيذه، و يميزه أيضا ضرورة استجابته لحاجة و متطلبات الجهات الخارجية. أي أن تصميم النظام يجب أن يضع في الاعتبار متطلبات الجهات الخارجية، و القوانين المالية التي تفرضها، و لتوضيح ذلك من الضروري أن يوفر النظام مايلي:

-ماهو مرتب كل موظف؟

- ماهو نوع الضرائب التي يخضع لها الموظفون ؟ و ما مقدار هذه الخصومات لكل موظف؟

---

(1)- محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 586-587.

(2)- نفس المرجع السابق، ص554.

(3)- Florence Laval(2000) : «Gestion des RH et NTIC : Enjeux et perspectives » Revue Française de Gesiton, n° 129. P P 86-90.

(4) - Bruno Henriet et Maurice Imbert(2002) :DRH, tirez parti des technologies, edition d'organisation, paris-France , P 94.

- هل يتم تسجيل الصكوك بطريقة سليمة؟

- هل يتم استخراج التقارير القانونية؟<sup>(1)</sup>

تمثل الكتلة الأجرية أحد أهم إنفاقات المؤسسة، و بفضل تكنولوجيا الويب تم تقليص التكاليف الإدارية للأجور و المزايا الاجتماعية و على هذا الأساس يمكن تحديد مزايا إدارة الأجور فيمايلي:

- ازدياد الدقة و السرعة في إعداد مكافآت و مستحقات العاملين و صرفها في الوقت المناسب<sup>(2)</sup>؛
- إحداث ثورة في العمل الإداري المتعلق بالأجور عبر التمكن من إجراء المهام بسرعة و فعالية كإعداد هيكل الأجور، و توقع ميزانية الأجور، و كذلك تحسين التناسق و الموضوعية، من خلال القيام بتحليلات معقدة، تسمح بتقليص النزاعات المرتبطة بالتقييم؛
- هناك بعض البرامج التي تمكن من معالجة أجور الإطارات العليا، و برنامج المنح و غيرها؛
- زيادة الالتزام و الأجور بفضل قدرة شراء الأسهم من قبل الموظفين و المسيرين؛
- زيادة مستوى الأجور بفضل ارتباط المنح بالكفاءات الجديدة المكتسبة أو عند زيادة المردودية؛
- تحسين فعالية إدارة الأجور عبر المعلومات الممكن التوصل إليها و احتساب أيام الغيابات و الإجازات؛

- التمكين من تحسين جودة الحياة بفضل التوقيت المرن؛
- سهولة الاختيارات و التغيرات عبر الخط الخاصة بالمزايا الاجتماعية<sup>(3)</sup>؛
- تبادل المعلومات: يستطيع نظام المرتبات تبادل المعلومات مع النظم المحاسبية الأخرى، فيحصل منها على مدخلات و يمنحها مخرجات؛
- الاستفسار: لا شك أن أي نظام من النظم المحاسبية يصبح أفضل إذا ما تم تزويده بخاصية الاستفسار المباشر و نظام المرتبات ليس استثناء من هذه القاعدة<sup>(4)</sup>.

### 3- التوظيف الإلكتروني ( e-recrutement ):

قصد مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال، و جب على المؤسسات تغيير طرق جذب و توظيف الموارد البشرية باعتبارها أثمن الأصول لدى المؤسسة باستخدام الطرق الإلكترونية. إن إدخال

(1)- محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 686-687.

(2)- يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص 330.

(3)- Tania Saba et d'autres, opcit, P P 580,585.

(4)- محمد الصيرفي، نفس المرجع السابق، ص 688.

التكنولوجيات الجديدة أدى إلى خلق علاقة مباشرة ما بين المؤسسة أو المسير المكلف بعملية توظيف الشخص المتقدم لشغل المناصب من خلال استخدام شبكة الإنترنت. و بالتالي فإن التوظيف الإلكتروني يعتبر من التطبيقات الأكثر انتشارا في المؤسسة حيث يمنح للمسؤولين المكلفين بعملية التوظيف أداة تساعد في التسيير الكلي لمختلف عمليات التوظيف التقليدية<sup>(1)</sup>. ففي ظل هذه الظروف تحول إدارة الموارد البشرية إجراءات التوظيف إلى سيورة مؤتمتة، تبدأ بتعبئة الاستثمارات على الخط. و في هذا الإطار هناك برمجيات تقوم بأتمتة مختلف مراحل التوظيف، انطلاقا من تخطيطه، ثم الإعلان عن المواقع، و بعدها استقبال السير الذاتية، ثم نشر الرسائل الإلكترونية، و أخيرا تأسيس قاعدة بيانات خاصة بالمرشحين للوظائف.

هناك تطبيقات تسعى لإعلام الموظفين بالمناصب، و فرص المسارات في إطار إدارة الكفاءات. فإمكان إدارة الموارد البشرية وضع بطاقات لوصف المناصب، و إعداد دليل المهام، و دليل الكفاءات، و تقرير حول الحركة الداخلية، و الإجراءات، و تقنيات اكتساب و تقييم المعارف، و استمارات التقييم الذاتي للكفاءات على الخط. و تساعد الإنترنت في تجميع كل فرص العمل و وضعها في قناة واحدة مفتوحة و شفافة<sup>(2)</sup>.

### - مراحل التوظيف الإلكتروني:

فيمايلي عرض لمراحل التوظيف الإلكتروني:

#### 1- الإعلان عن الوظائف الشاغرة :

يمكن الإعلان عن الوظائف الشاغرة المتاحة في الوقت الحالي بشبكة الإنترنت الخاصة بالمؤسسة (توظيف داخلي) أو عبر شبكة الانترنت عبر موقع المؤسسة الإلكتروني (توظيف خارجي)، و هذا حسب طبيعة العمل، و سياسة المؤسسة<sup>(3)</sup>. إن التوظيف الإلكتروني الفعال يفترض أن يجلب الزائرين إلى بوابة المسارات بموقع المؤسسة. فالمؤسسة تحرص على صورتها انطلاقا من موقعها، و بعدها يستوجب عليها إقناع المتقدمين المحتملين بمؤهلات و قدرات المؤسسة من ناحية التوظيف عبر تقديم أمثلة كتحويل

(1) - يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص 331.

(2) - Michel Kalika et Florence Laval (2003): E-management et Ressources Humaines, in Encyclopédie des Ressources Humaines, édition Vuibert, J. Allouche (coord.), Paris, p413.

(3) - برايان هوكينز و جيمس ماركهام، مرجع سبق ذكره، ص 150.

الطلبات (دون اسم) ، احترام الحياة الشخصية، السرية، إدخال و معالجة المعلومات بطريقة سهلة و فعالة مثل سرعة المعالجة<sup>(1)</sup> . وهناك أربعة طرق للإعلان و هي:

أ- الإعلان عن طريق إنشاء موقع جذاب لاستقطاب متصفحي الإنترنت للدخول عليه و من ثم التعرف على المنتج؛

ب- الإعلان عن طريق صفحة صغيرة يتم إيوائها على إحدى المواقع التي تتميز بوجود عدد كبير من الزوار و التي تكون في نفس المجال؛

ج- الإعلانات المتتابة بمعنى أنه عند النقر على أجزاء معينة من صفحة الويب تظهر للمستخدم صفحة ويب جديدة كاملة بها إعلانات؛

د- استخدام الشرائط الإعلانية سواء العادية أو التي تستخدم الرسوم المتحركة، و الإعلانات الغنية بالوسائل السمعية و البصرية، و نشرها في العديد من المواقع التي توفر مثل هذه الخدمات. و بالطبع فإن التكلفة تختلف من موقع لآخر حسب عدد الزوار و حسب طبيعة أو تخصص هؤلاء الزوار<sup>(2)</sup>.

تكون مواقع العمل في التوظيف الإلكتروني الخارجي " jobboard " ، بمثابة نقاط دخول للمرشحين للبحث عن عمل عبر الإنترنت، و هي مكونة من عدة مواقع توظيف إلكتروني كبيرة و بعض المواقع الصغيرة (عامة، جد متخصصة، جهوية)<sup>(3)</sup>.

- فمواقع الإنترنت تعمل على منح الزائر تفاصيل أكبر عن المنصب شاغر، عبر نقرة واحدة على الفأرة مما يجلب زائرين أكثر. و تكون هذه المواقع فعالة عند إعطائها أعلى درجات الاهتمام من حيث التصميم، والصورة، والحركة، و العمل على إقناع العميل المرتقب.

في هذا الإطار هناك عدة وسائل للاستقطاب عبر الإنترنت و أكثرها شيوعا: مواقع هيئات التوظيف، مواقع الهيئات المهنية، مواقع أرباب الأعمال على الإنترنت.

- مواقع هيئات التوظيف: هناك العدد منها مثل Monster, Yahoo !, Hot jobs التي تتيح لأرباب العمل أماكن خاصة على مواقعها للإعلان عن الأعمال و البحث عن المترشحين لشغل الوظائف.

(1) - Tania Saba et d'autre, Op.cit., p581.

(2) - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 574-575.

(3) - André Mullenders, op.cit, p 45.

- مواقع الهيئات المهنية: توفر العديد من الهيئات المهنية (النقابات المهنية، و الاتحادات العمالية و غيرها) قسما متخصصا بأعمال التوظيف على مواقعها على شبكة الإنترنت.

- مواقع أرباب العمل: رغم الشعبية التي تتمتع بها مواقع العمل المهنية و مواقع هيئات التوظيف، فإن أرباب الأعمال أوجدوا أقساما متخصصة بأعمال الاستقطاب في مواقعهم على الإنترنت<sup>(1)</sup>.

يلاحظ أنه يمكن الإعلان عن الوظائف الشاغرة المتاحة في الوقت الحالي من خلال قسم الوظائف بشبكة الإنترنت الخاصة بالشركة، كما يمكن الإعلان عنها أيضا على موقع المؤسسة على شبكة الإنترنت، و ذلك حسب طبيعة تلك الوظائف و سياسة التوظيف الخاصة بالعمل.

2- توفير آليات البحث: تعد آليات البحث تقنية قياسية يمكن إلحاقها بسهولة بشبكات الإنترنت، و تمكن هذه الآليات الموظفين من العثور على الوظيفة المطلوبة.

3- نظم متابعة المترشحين للوظائف: في هذا الإطار يتم تبني اليقظة عبر الإطلاع المنتظم على مواقع التوظيف و المواقع الخاصة بذلك. إذ اتضح أنه أكثر فاعلية، وأسرع و أقل تكلفة<sup>(2)</sup>، حيث تقوم هذه النظم بمراقبة عملية التقدم للوظائف و إدارتها، و تتميز تلك النظم ببرامج مسح ضوئي للسير الذاتية، وإنتاج رسائل معيارية للطباعة أو التوزيع الإلكتروني، ثم تسجيل بيانات حول أماكن طلبات التقدم لشغل الوظائف و إعداد الجدول الزمني للمشاركين في عملية اختيار الموظفين. و لتلك النظم العديد من السمات:

- برامج المسح الضوئي للسير الذاتية تحتوي على إمكانيات خاصة؛

- إعداد جدول زمني للمشاركين في عملية اختيار الموظفين؛

- تسجيل بيانات حول أماكن طلبات التقدم لشغل الوظائف؛

و من الملاحظ أنه يمكن تطوير الكثير من تلك السمات عن طريق ربطها بالتطبيقات القياسية الأخرى بالشبكة مثل: البريد الإلكتروني، المفكرات الشخصية و الإلكترونية<sup>(3)</sup>.

(1) - روبرت ماثيس و جو ن جاكسون، مرجع سبق ذكره، ص 292.

(2) - Florence Laval ,op.cit. p 84.

(3) - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، 576.

4- إجراء الاختبارات على الإنترنت: لقد أصبحت النظم المتاحة على الإنترنت تستخدم بشكل متزايد في إجراء اختبارات الموظفين و المتقدمين لشغل الوظائف. كما يتم تقييم اختبارات القياسات التقنية على الإنترنت حيث أن الاختيار الأولي للمرشحين عبر النت يقلص من تكاليف التوظيف و هذا مع جعل السيورة أكثر كفاءة، حيث يتم تحديد المتقدمين الأكثر كفاءة قبل منافسيها<sup>(1)</sup>، و عادة ما يوفر الخبراء البارزون في هذا المجال للمتقدمين خدمات إجراء تلك الاختبارات على النت، و التي يتم على أساسها تصفية المتقدمين في العديد من الأمور، أهمها:

- عدم الحاجة إلى جمع المتقدمين لشغل الوظائف بـمكان محدد مما يخفف من نفقات التوظيف؛

- إمكانية إجراء عملية التصفية لعدد ضخم من المتقدمين في الوقت نفسه؛

- مزايا التوظيف الإلكتروني:

يمكن لنظام التوظيف الإلكتروني تسهيل العديد من الإجراءات المرتبطة بعملية التوظيف، و التي تتمثل فيمايلي:

- يمكن لنظام التوظيف الإلكتروني تحديد الموظفين ذوي الكفاءات و القدرات، كما يمكن بعد ذلك موافاتهم

بكافة التفاصيل حول هذه الوظائف، بحيث يضمن وصول هذه الفرص للأشخاص الذين يستحقونها؛

- عندما تقرر المؤسسة إيجاد وظائف أو أقسام جديدة حتى تواكب تغيرات سوق العمل، فإنها تحدد

الكفاءات و المهارات المطلوبة، و تمكن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من تحديد إذا ما كانت هذه

الكفاءات المطلوبة متوفرة أو لا ؛

- التكامل مع المؤسسات الخارجية التي تقوم بترشيح المتقدمين لشغل الوظائف؛

- تسهيل عملية تتبع عملية التقدم لشغل الوظائف ؛

- أتمتة الكثير من العمليات الإدارية المطلوبة؛

- توفير إمكانية الربط بمصادر مختلفة، و أخرى للمعلومات المتعلقة بعملية التوظيف<sup>(2)</sup>؛

- تسريع وتيرة عملية التوظيف: حيث تمكن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من تقليل الوقت المطلوب

لأداء تلك العملية. فبالنسبة للإعلان يمكن تقديم تفاصيل حول الوظيفة الشاغرة على شبكة الإنترنت أو

عبر إرسال البريد الإلكتروني، أي أنه بدلا من الاعتماد على قيام الأفراد بالحصول على المعلومات

المتعلقة بالوظيفة، يتم دفع تلك المعلومات إليهم، و يساعد هذا الأسلوب في تقليل الوقت المستغرق في

<sup>(1)</sup> - Tania Saba et d'autre, op.cit., p 581.

<sup>(2)</sup> - هوبكنز برايان و جيمس ماركهام، مرجع سبق ذكره، ص 31، 148.

عملية الإعلان مقارنة بالطريقة التقليدية. كذلك تساعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الرد على الطلبات المتقدمة من خلال ملء الاستمارات و بعثها مباشرة ، حيث أصبحت هذه المرحلة تستغرق يومين بدل الطريقة التقليدية التي كانت تستغرق شهرين من الإعلان إلى فرز الطلبات . و لا تنهي فوائد توفير الوقت عند هذا الحد، فبمجرد إرسال النموذج (الاستمارة) يتم حفظ المعلومات في قاعدة البيانات و من ثم يمكن فرزها بسهولة. و يمكن نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية القيام بدور أكبر فيما يتعلق بعملية شغل الوظائف الشاغرة، إذ يسمح لمن يبحث عن شخص مناسب و مؤهل لشغل إحدى الوظائف أن يطلب من النظام قائمة بأسماء الأفراد المتمتعين بالكفاءات المطلوبة؛

- إلغاء دور الوسطاء<sup>(1)</sup>؛

- القضاء على الحواجز الجغرافية: يمكن التوظيف الإلكتروني من التغلب على عقبات التقاء العرض و الطلب للأيدي العاملة الناجم عن الحواجز الجغرافية من خلال السماح للمرشحين في جميع أنحاء العالم من تقديم سيرهم الذاتية لطلب منصب شغل؛

- أتمتة بعض أنشطة التقييم و الاختيار: تستخدم إدارة الموارد البشرية مجموعة من برامج تسيير الموارد البشرية التي تسمح لها بإجراء عمليات تقييمية أولية من خلال دراسة و تحليل ملفات المرشحين المقدمة عبر شبكة الإنترنت و الإنترنت، و إجراء خيارات أولية دون أن يتطلب الأمر استدعاء المرشحين للحضور لمقر المؤسسة.

- إنشاء قاعدة بيانات المرشحين: إن المعالجة المعلوماتية و المشفرة للسير الذاتية للمرشحين تسمح بإعداد ملفات مستحدثة يمكن استخدامها بطريقة فعالة في عملية التوظيف، حيث توجد مساحات افتراضية داخل موقع المؤسسة مخصصة للمرشحين، تمكنهم من تحديث ملفات سيرهم الذاتية مباشرة<sup>(2)</sup>.

- تعمل هذه العملية على تقليص تكلفة اللقاء بين المترشح و المؤسسة، كما تقلل من تكلفة معالجة الحاجة للتوظيف، حيث يمكن الاطلاع على مواصفات المنصب عبر الموقع، و هي أكثر دقة من الإعلانات

---

(1)- محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص- ص 152-157، (بتصرف).

(2)- يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص 331.

التقليدية في الجرائد، الشيء الذي يعمل على إثراء معرفة المترشح للمنصب. كما تعمل التكنولوجيا على مضاعفة الفرص و تقليل عدد الوسطاء و الأطراف المتدخلة في العملية<sup>(1)</sup>.

#### - بعض مساوئ نظام التوظيف الإلكتروني:

- احتمالية إجراء شخص ما الاختبار مكان المتقدم المعني، و من ثم يجب ملاحظة ذلك جيدا
- احتمال وجود انتقائية تقصي ذوي الاحتياجات الخاصة.
- المطلب الثاني: التكوين الإلكتروني، الإدارة الإلكترونية للمسارات المهنية و إدارة ظروف العمل:

#### أ- التكوين الإلكتروني ( e-learning ):

##### - تعريف التكوين الإلكتروني:

إن التكوين عن بعد، التكوين عبر الإنترنت ( Formation en ligne )، و التكوين الافتراضي، كلها مرادفات للتكوين الإلكتروني، بالإضافة إلى الاختلاف الملاحظ في الترجمة من اللغة الإنجليزية ( e-learning ) إلى اللغة الفرنسية ( e-formation )<sup>(2)</sup>. حيث يعرف على أنه "عملية استخدام تكنولوجيا الشبكات لاختيار، ونشر و إدارة العملية التكوينية". كما يعرف التكوين الإلكتروني كذلك على أنه "مجموعة التكنولوجيات التي تسمح بالتكوين عن طريق استخدام وسائل الإعلام الإلكترونية (الأقراص المضغوطة، الإنترنت، الإنترنت..) و هو يتيح فرصة التكوين الفردي عن طريق محاضرات أو دروس تتاح للموظف من خلال جهازه الحاسوب عبر شبكة الإنترنت و الإنترنت. بالإضافة إلى إمكانية تقديمه في الأقسام الافتراضية ،و المحاضرات عن بعد ، و قاعات المحادثة، و استعماله لكل الوسائل المستخدمة في عملية التكوين عن بعد". يضم التكوين الإلكتروني الطرق الجديدة التي تجمع من جهة ما بين هدف الحصول على المعارف و تنمية المهارات لكل الأنظمة، و من جهة أخرى الخدمات و الفرص المتاحة من طرف التكنولوجيات المعلومات و الاتصال، و تأتي هذه الطرق لتعويض الطرق التقليدية أو لتدعيمها فهي تسمح بتكوين مستمر و مشخص حسب حاجات الموظفين بغض النظر عن الحواجز الجغرافية<sup>(3)</sup>. إن الانتقال إلى التكوين الإلكتروني يتطلب برمجيات مناسبة ، حيث هناك أنواع تتعلق

<sup>(1)</sup> -Olivier Lagrée et Laurent magne(2001) :e-management comment les nouvelles technologies transforment le rôle de manager ,édition dunod,paris,p77.

<sup>(2)</sup> - سعيد عيمر(2005): التكوين الإلكتروني و إسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدرايات ،مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، نوفمبر 2005، ص 94.

<sup>(3)</sup> - يوسف مسعداوي،مرجع سبق ذكره، ص 333، (بتصرف).

بنظام إدارة التكوين و التي تسمح بخلق، تسيير و إدارة المحتوى، ونشر الموارد، و متابعة المسار الفردي، منها saba et docent الأمريكية و غيرها من المؤسسات التي اهتمت بهذا النوع و اقترحت برمجيات مناسبة. و هناك برمجيات أخرى تهتم بتحويل التكوين الذي يتطلب قاعات إلى تكوين يقوم على العالم الافتراضي عن بعد بالاعتماد على الإنترنت و هذا بهدف التقرب أكثر من المترشحين، فهذه البرمجيات تعمل على تقريب مدرب من عدة قاعات في الوقت الحقيقي. و عروض هذا النوع عديدة: (interwise – place ware-centra)<sup>(1)</sup>.

إن إدخال التكنولوجيا في ميدان التكوين أخذ عدة أشكال و تطبيقات لإدارة التكوين، حيث في التسعينات تم القيام بأتمتة المهام الإدارية المرتبطة بالتكوين و التي لها قيمة مضافة ضعيفة، و مرحلة ثانية تم تحقيقها في العقد الأخير مع ظهور نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية، الذي يسمح بجانب إدارة التكوين بتسهيل اختيار التكوين المناسب. فبالرغم من هذا التطور إلا أن التكوين بقي يتم في القاعات. و مع ظهور الأدوات الإلكترونية عرف التكوين تطورا وتجاوز الحضور المادي، الملموس و أصبح يعتمد على الطرق الافتراضية<sup>(2)</sup>.

#### - سيرورة عملية التكوين الإلكتروني:

تتضمن دورة أو تريض التكوين الإلكتروني من حيث الشكل ثلاث مراحل هي

- **المرحلة القبلية:** و فيها يتعرف المتكّون على مضمون التكوين و مخطط العمل انطلاقا من موقع في الإنترنت.
- **المرحلة الوسطية:** تتطلب توفر وصي، يتدخل أولا للتأكيد على حيثيات المرحلة القبلية، ثم ثانيا لتوضيح النقاط المستعصى فهمها أثناء التكوين.
- **المرحلة البعيدة:** تسمح بالذهاب بعيدا في هذه الدورة التكوينية، إذ تبقى الصلة قائمة بين الوصي و المتكّونين، و هو ما يضمن فهما و استيعابا جيدين لمضمون التكوين<sup>(3)</sup>.

(1) -Philip Gil(2003),NTIC reengineering de la formation professionnelle,2°, dunod,paris –France,p p 61-63.

(2) - Isabelle Comyn-Wattiau et Jacky Akoka, opcit,p1596.

(3) - سعيد عيمر، مرجع سبق ذكره، ص 3

## - إستراتيجيات (التكوين) التعلم الإلكتروني: (e-learning)

- **الإلقاء الإلكتروني:** ويتم ذلك بمصاحبة بعض المواد التعليمية من خلال موقع الباحث الإلكتروني بالعرض المتزامن و غير المتزامن بجانب قاعات التدريس التقليدية؛ لعرض محتوى ومهارات التعليم و التعلم الإلكتروني.
- **إستراتيجية الوسائط المتعددة و الفائقة:** يمكن استخدامها في تحليل المفاهيم والمهارات الإلكترونية وتنميتها و عرض المحتوى التعليمي من خلالها بدلا من الطرق التقليدية المملة.
- **البيان العلمي الإلكتروني:** ويمكن استخدام البيان العلمي في أداء المهارات أمام الطالب بعد إعداد خطواته إلكترونيا على وسائط إلكترونية لتأكيد المعلومة العلمية بعرض خطوات التنفيذ.
- **التجريب العلمي الإلكتروني:** ويمكن استخدام هذه الإستراتيجية لإتاحة الفرصة للطلاب للتجريب بأنفسهم في أداء مهارات تعليم وتعلم التعليم الإلكتروني مع توفير التغذية الراجعة .
- **التعليم التعاوني:** وتستخدم هذه الإستراتيجية لتبادل المعلومات الإلكترونية بين الطلاب من خلال الوسائط والمواقع الإلكترونية .
- **التدريب الإلكتروني:** ويستخدم التدريب الإلكتروني لتدريب الطلاب على إتقان مفاهيم ومهارات التعليم والتعلم الإلكتروني وذلك لتكون وسيلة مساعدة يدعمها التجريب العلمي ليحرب الطالب بنفسه بعد تدريبه.
- **التعلم الذاتي والتعلم الفردي:** لزيادة تنمية وإتقان مفاهيم ومهارات التعليم والتعلم الإلكترونية وهو تعلم يقوم به المتعلم وفق قدراته واستعداداته الخاصة، وبسرعته الذاتية لتحقيق أهدافه دون تدخل مباشر من المعلم<sup>(1)</sup>.

## - مزايا التكوين أو التعلم الإلكتروني:

- التحكم الإلكتروني يسمح بتقديم تكوينات تجعل المتعلم أكثر رضا عن التكوينات الحضورية (التي تتطلب حضور المعلم و المتعلم)؛
- يمكن التعلم الإلكتروني من تحسين صورة المؤسسة لدى عاملها من خلال تحسيسهم بأنها متطورة، تتماشى مع كل جديد الشيء الذي يعزز من الشعور بالانتماء<sup>(1)</sup>؛

(1) - ريهام مصطفى محمد أحمد(2012): توظيف التعلم الإلكتروني لتحقيق معايير الجودة في العملية التعليمية، المجلة العربية لضمان جودة

التعليم الجامعي، اليمن، المجلد الخامس، العدد9، 2012، ص ص 1- 20

- تدعيم عملية تبادل المعارف، و التطبيقات و التجارب ما بين الموظفين؛
  - السماح لكل موظف بالوصول إلى المعارف المخزنة في الأرشيف الإلكتروني للمؤسسة و الاطلاع عليها من خلال موقع المؤسسة عبر الشبكة؛
  - يساعد على وضع أدوات تكوين سهلة الاستعمال عن بعد، و بطريقة فردية، يمكن تغييرها حسب حاجات الموظفين؛
  - يسمح باتصال العديد من الموظفين المشاركين في عملية التكوين في الوحدات المختلفة للمؤسسة عن طريق الشبكات المعلوماتية و زيادة تبادل المعلومات فيما بينهم، و كما يسمح لهم بالتعرف أكثر عن بعضهم ببعض<sup>(2)</sup>؛
  - تقليل الحاجة للتنقل و السفر من خلال التعلم في المكتب أو في المنزل عبر شبكة الإنترنت؛
  - سهولة تحديث مواد التعلم: عبر تخزين جميع الأدوات المستخدمة في عملية التعلم الإلكتروني مركزيا، و إعادة استخدامها كذلك (الاستفادة منها)؛
  - دمج التعلم في سياق العمل اليومي و هذا نتيجة لدراسة الموظفين لمواد التعلم من مكاتبهم و حيث أصبح بالإمكان تصميم مواد التعلم بطريقة تتكامل أكثر مع مسؤوليات العمل اليومية<sup>(3)</sup>؛
  - تقليص التكاليف: و يتعلق الأمر خاصة بالتكاليف التالية:
    - غياب المنشط أو المدرب، و بالتالي عدم الحاجة إلى أقسام خاصة للتعلم؛
    - برامج التكوين، يمكن إعادة استعمالها بعد تحيينها بنفس السعر؛
    - استعمال برامج من قبل متعلم أو ألف بنفس الثمن؛
    - متوفر على مدار الساعة و من أي مكان؛
  - يمكن التعلم الإلكتروني من تحاور الرئيس و الرؤوس، التمكن من الحصول على إجابة بسرعة، التكيف مع احتياجات تطور كفاءات الموظف<sup>(4)</sup>.
- العقبات التي تواجه تنفيذ التعلم الإلكتروني:**
- انعزال المعلم الذي تفصله مسافات كبيرة عن المتعلمين؛

(1) - Bruno Henri et Maurice imbert, op.cit.,P100.

(2) - يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص333.

(3) - هويكنز برايان و جيمس ماركهام، مرجع سبق ذكره، ص ص 230-233.

(4) - Isabelle Comyn-Wattiau et Jacky Akoka, op.cit., p1599.

- المشكلات التي قد تنتج عن تغيير المواد القائمة (تأهيل المؤسسة -وعي بالجهد..)<sup>(1)</sup>؛
- غياب العلاقات الاجتماعية (الإنسانية) المباشرة نتيجة لتعامل الفرد مع الآلة مباشرة.

#### ب- الإدارة الإلكترونية للمسارات المهنية و إدارة ظروف العمل:

- الإدارة الإلكترونية للمسارات المهنية: التطبيقات المرتبطة بتسيير المسارات تمثل الميزة الجوهرية من خلال تركها للموظف حرية تحديد تطوره المهني مع إبراز الكفاءات المكتسبة لشغل مختلف وظائف المؤسسة. يمكن إعلام الموظفين بالمناصب الشاغرة و متطلباتها. فاعتمادا على تكنولوجيا الويب يمكن للموظفين تحديد الفجوة بين المعارف الحالية و الواجب اكتسابها، كما تسمح لهم شبكة الإنترنت بالتعامل و إقامة علاقات مهنية داخليا (في المؤسسة) و خارجيا، و من بين التطبيقات في إدارة المسارات المهنية نجد:

- التقييم الذاتي للوضعية الحالية؛
- تقييم أهداف المسارات المهنية، الكفاءات و تقييم الأفراد؛
- استغلال قواعد البيانات بسرعة و سهولة، فالمعالجة الإلكترونية تبدو فعالة لتنسيق غايات الأفراد و المؤسسة، كذلك يمكن تخزين حجم كبير من المعلومات حول مواصفات المناصب، مؤهلات الكفاءات... و غيرها. و تساعد الإنترنت الخاصة بالموارد البشرية في تطوير المسارات<sup>(2)</sup>
- من السهل اقتناء أدوات تحليل الكفاءات، حيث يمكن إدخال التقسيمات الموجودة على الشبكة في نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية للمؤسسة، إذ عندما يحين وقت الترقيات، يكون لدى صناع القرار المعلومات الضرورية. في بعض الأنظمة يوجد مقياس تخطيط المسارات الذي يسمح بمتابعة التكوين و أنشطة تطوير الموظفين. و هي معلومات مهمة في قرارات الحركة الداخلية<sup>(3)</sup>.

(1) - هويكنز برايان و جيمس ماركهام، نفس المرجع السابق، ص 234.

(2) - Franck Bournois et al(2003) : RH les meilleurs pratiques des entreprises du CAC 40 synthèse et fiche pratique, édition d'organisation ,paris- France,P249.

(3) - Tania Saba &, al opcit, P-P 582-584.

- إدارة ظروف العمل (الإدارة التشغيلية للأعمال) : يطلق عليها كذلك تسيير البيئة السوسيوتنظيمية ، و تضم مختلف أنشطه الموارد البشرية الموجهة للاستجابة لتطلعات الموظفين في إطار بيئتهم المهنية. حيث أصبحت هذه المواضيع مؤتمنة و الاتصال أصبح يقوم عبر رسائل الفيديو، و المناقشات و الاجتماعات الإلكترونية على الويب، أو الرسائل الإلكترونية، أو الخدمات في الموقع (إيواء)، و يمكن التعامل معها عبر الإنترنت. فالمؤسسات الراغبة في تحقيق تطلعات موظفيها تتحلى بنظم يقظة اجتماعية متطورة<sup>(1)</sup>.

- المطلب الثالث: الخدمة الذاتية (self service) للموارد البشرية و تطوير الخدمات المقدمة للموظفين

أ- الإدارة الذاتية للموارد البشرية (self service) : يعتمد هذا النظام على أداء الأفراد لمهام الموارد البشرية المطلوبة بأنفسهم وهذا عبر دخولهم إلى البوابة الإلكترونية، مما يوفر الوقت و يسرع من العمليات دون اللجوء إلى مسؤول الموارد البشرية، إضافة إلى تقليل الأخطاء<sup>(2)</sup>. و في هذا الإطار تتعلق الخدمة الذاتية بثقافة المؤسسة و قدرتها، و لا تدخل فيها إلا المسؤولية الإدارية (كالعلاوات، الترقيات، الزيادة في الأجور..)، و الهدف منها هو تحرير إدارة الموارد البشرية من الأنشطة غير الخلاقة للقيمة المضافة<sup>(3)</sup>. تحتوي الخدمة الذاتية على مقياسين مقياس خاص بالموظفين و آخر بالمديرين، هذين المقياسين يتبادلان المعلومات في الوقت الحقيقي مع نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية. يسمح المقياس الخاص بالموارد البشرية بتغيير المعلومات الشخصية للأفراد مثلا المعلومات الخاصة بالوظيفة المشغولة، والتكوينات و الدراسات، و أي تغيير يقومون به يتبع workflow و تتم متابعتها و راقبتها<sup>(4)</sup>.

- مزايا الخدمة الذاتية للموارد البشرية:

(1) - David Autissier et d'autre, opcit. P 285.

(2) - هويكنز برايان و جيمس ماركهام، مرجع سبق ذكره، ص 118، (بتصرف).

(3) - Martina Fabre et Bernard Merck , opcit., P 412.

(4) - Sebastien Nahon et Laurent Taskin, opcit, P45.

- **حفظ البيانات بطريقة إلكترونية:** تزداد دقة المعلومات المحفوظة مركزيا بشكل ملحوظ نتيجة قيام الموظفين بإدخال معلوماتهم بأنفسهم؛

- **خفض المصاريف الإدارية الخاصة بقسم الموارد البشرية:** حيث أن هذه النظم لديها القدرة و إنتاج كميات هائلة من المعلومات المهمة، التي يمكنها المساهمة في تحقيق مكاسب أكبر للمؤسسة. و لكنها تتطلب من يقوم بإنتاج المعلومات من خلالها و نشرها. لذلك لم تعد أقسام الموارد البشرية مجرد قطاعات تستنزف أموال المؤسسات، وإنما أصبحت مصدرا لتحقيق المكاسب و الأرباح لها؛
- **خفض نفقات استخدام الورق و العمليات الإدارية:** مع استخدام هذا النموذج، تكون جميع النماذج متاحة بشكل مباشر على الشبكة . و يقوم الموظفون بإدخال المعلومات و إرسالها إلى نظام التخزين المركزي؛

- **زيادة تفاعل نظم الموارد البشرية؛**

- **تحسين كفاءة المعلومات الإدارية:** يمكن للمسؤولين بعد قيامهم بتسجيل الدخول على البوابة الإلكترونية الاستفادة من أي من الخيارات المتاحة الخاصة بالتقارير، و تتيح لهم تلك الخيارات الإطلاع على السياسات الموجودة بقواعد البيانات الخاصة بالمؤسسة بما يتناسب مع مستوى مسؤولياتهم؛

- **إمكانية مراقبة سير العمل:** أصبح بإمكان المسؤول عن أحد نماذج الطلبات الإطلاع على بيان بمواقع تلك النماذج بالنظام، مما يساعد في تحديد المسؤول عن المرحلة التالية من الإجراءات. حيث يمكن للمديرين من خلال تلك الواجهة تحديد موقع الطلب المراد بالنظام؛

- **توافق أكبر مع قانون حماية البيانات:** من أهم متطلبات قانون حماية البيانات أن يستطيع كل من لديه بيانات مخزنة بأحد أجهزة الكمبيوتر أن يطلب الدخول إليها في أي وقت، و تقوم المؤسسات بشكل عام بجمع كميات هائلة من المعلومات عن جميع الأفراد العاملين، و عادة ما يتم توزيعها على عدد من النظم المختلفة، و باستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لم يعد أمام الموظف سوى النقر على أحد الأزرار، و بعدها يتم استخراج المعلومات من قواعد البيانات<sup>(1)</sup>.

**ب- تطوير الخدمات المقدمة للموظفين:**

---

(1)- هوبكنز برايان و جيمس ماركهام، مرجع سبق ذكره، ص ص 121-129، (بتصرف).

تعتبر من مجالات استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية و التي تتمثل في مختلف الطرق التي يتم من خلالها استخدام الحلول البرمجية للنظام، و التي يمكن أن تكون بمثابة وسائل تحفيزية. تتمثل في تقديم مزيد من الخدمات و المعلومات للموظفين لتدعيم حياتهم العملية بشكل أو بآخر و منها:

**1- إجمالي الخدمات الوظيفية:** و هي تقديم مجموعة من الخدمات التشجيعية للعاملين بها و التي تضاف إلى الراتب، إذ عندما يدخل المستخدم إلى التطبيق الخاص بإجمالي الخدمات الوظيفية الخاصة به يمكن أن يتعرف على قائمة بكل المزايا المتاحة له، بجانب راتبه المعتاد. و يمكن تدعيم تلك الميزة باستخدام الأدوات الملائمة، حيث يستطيع الحصول على مزيد من المعلومات حول العديد من الأمور من خلال النقر على أحد الروابط، ومن أهم هذه الأمور:

- كيفية عمل خطط معاشات التقاعد؛
- المعاش المتوقع إذا استمر الموظف في دفع المقدار نفسه من المال من راتبه الشهري؛
- كيفية تأثير زيادة المبلغ الذي يدفعه من راتبه الشهري على نسبة معاش التقاعد الذي يتقاضاه؛
- إضافة إلى ذلك هناك إمكانية و التعرف على ما يمكن أن تتيح للموظفين القيام بالعديد من الإجراءات كمدى انعكاس مستوى أدائهم الحالي على حجم العلاوات الممنوحة لهم.

**2- خدمات المزايا الوظيفية المتاحة على الإنترنت** يتم تقديم مجموعة من الخدمات للموظفين و التي لها قيمة محددة كجزء من مجموعة الخدمات الوظيفية المقدمة لهم. و يمكنهم من خلال تلك المجموعة اختيار بعض الخدمات و الجمع بينها ، و منها: التأمين على الحياة، علاج الأمراض ،نفقات رعاية الأطفال. و قد تكون بعض تلك البنود إجبارية و لكن توفر قدرا من المرونة في الاختيار، و هذا بعد التعرف على جميع البدائل المتاحة عبر شبكة الانترنت. إذ تساعد هذه الخدمة على جذب طاقم عمل عالي الأداء ، كما تمكن من توفير المعلومات المتعلقة بها عبر الشبكة(الموقع الإلكتروني).<sup>(1)</sup>

**3- المزايا الوظيفية و الخدمات الخارجية الأخرى:** لقد فتحت التقنيات المتطورة الطريق لتقديم العديد من الخدمات الخارجية، حيث ساعدت الإنترنت الموردين في تقديم خدمات منخفضة التكاليف. كما مكنت العاملين من الاستفادة من خدمات التسوق عبر شبكات الإنترنت و التي تعرض أسعارا تنافسية، و قد تشمل الخدمات على:

---

(1)- هوبكنز برايان و جيمس ماركهام، مرجع سبق ذكره، ص ص 255-259، (بتصرف).

-التعامل مع وكالات السفر؛

-إمكانية التسوق عبر النت؛

-شركات التأمين و العديد من الخدمات المالية الأخرى؛

كما يلاحظ وجود بعض الطرق الأخرى التي تعمل على جذب الموظفين و التي يمكن إدراجها في النقاط التالية:

- رقابة الأطفال عن بعد:يقوم بعض الموظفين بتركيب الكاميرات بالحضانة الملحقة بالمؤسسة للاطمئنان على أطفالهم؛

-يمكن تقديم بعض المسابقات للترويج عن الموظفين؛

-يمكن عرض المقالات الإخبارية عبر البوابة الإلكترونية؛

-يمكن تنظيم منتديات بغرف الدردشة و لوحات الإعلانات التي يمكن للأفراد من خلالها إجراء محادثات على الإنترنت<sup>(1)</sup>.

### - المبحث الثالث البعد التحويلي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية(e-GRH)

سيتم في هذا المبحث تناول التغيرات التي أحدثتها تكنولوجيات المعلومات على إدارة الموارد البشرية من تغيير في المناصب، و خلق مهن جديدة، و إعادة الهندسة، وأدوار هذه الإدارة الجديدة

#### - المطلب الأول :إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية:

تعتبر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كعلامة تحول جذري و عميق لمكانة و وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة و هذا عبر إعادة هيكلة وظيفة الموارد البشرية. حيث يمكن تحديد آثار التكنولوجيا على الموارد البشرية فيما يلي:

1- التغير في نوعية المعارف، المهارات و القدرات المطلوبة للموارد البشرية: في ظل التقدم في استخدام التكنولوجيا و أمام متطلبات التغيير تزداد أهمية التعلم و المعرفة لدى الموارد البشرية. لذا من

---

(1)- هويكنز برايان و جيمس ماركهام،مرجع سبق ذكره، ص260، (بتصرف).

الواجب أن يتميز العاملون بالقدرة و الرغبة في التعلم لاعتبار أن المؤسسة لن تتعلم مادام أفرادها غير راغبون في ذلك.

في هذا الإطار من الواجب أن يكتسب العاملون بالتكنولوجيا بعض المهارات و هي:

- الوصول للمعلومات: الرؤية، والتجربة، وأراء الخبراء، و وضوح التفكير(المنطق الاستدلالي)؛
- فعالية الاتصال: التدريب على استخدام تكنولوجيا المعلومات و أساليب الاتصال الرسمي و غير الرسمي؛
- فهم المجتمع الخارجي: فهم أبعاد و علاقات المتغيرات الاقتصادية و التكنولوجية و القضايا العالمية المعاصرة؛
- فهم البيئة الداخلية: التعرف على رسالة المؤسسة وفهمها، ومعرفة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛
- الكفاءة الشخصية: من خلال اكتساب أسس إدارة الأعمال الرؤية التخليقية المستقبلية، إضافة إلى جدارة الأخلاقية .

2- **التغير في خصائص المديرين و أدوارهم:** لقد غيرت التكنولوجيا من خصائص المديرين و أدوارهم، إذ أصبحت المهارات تتمثل في الخبرة الوظيفية المتعددة، و التخصص الفني الذي يعتمد على المعرفة، و الجدارة في المشاركة، ومهارات إدارة الذات، و صفات المرونة و التكامل. كما أصبحت الحاجة ملحة إلى مهارات أخرى يتوجب على المديرين التحلي بها. و هي الرؤية المستقبلية الواضحة، إدارة المخاطر، الابتكار و الإبداع، العمل بروح الفريق، الالتزام بتحقيق الأهداف، إضافة إلى ذلك مهارة إدارة التعقد، إدارة التخطيط، إدارة التغيير، إدارة التعلم و الجماعات .

- إن جوهر إدارة الموارد البشرية هو تنمية كفاءات العاملين بالمؤسسة في مجالات المعرفة، المهارات و القدرات، و تحويل الموارد البشرية إلى قوة تنافسية في بيئة العمل المتغيرة. و في هذا الإطار حددت مجموعة من المهارات و القدرات المطلوبة لمديري الموارد البشرية كمتطلبات أساسية للنجاح في ظل العولمة و تزايد التكنولوجيا و هي:

- التمتع بالذكاء و البصيرة الثاقبة في مجال الأعمال؛
- قيادة مبادرات التغيير التنظيمي باستخدام قوة الشخصية؛
- الإلمام و الخبرة المتعلقة بتكنولوجيا إدارة الموارد البشرية؛

- التمتع بمهارات إحداث الفاعلية التنظيمية؛

• أما الأدوار فتتمثل في :

- دور المتخصص المتعلم الذي يسهل عملية التعلم، وتصميم البرامج التعليمية؛

- مدير تطوير الموارد البشرية : المشرف على البرامج، الذي يطور خبراء الموارد البشرية؛

- المستشار : خبير، وسيط، محفز و عامل للتغيير<sup>(1)</sup>.

### 3- التغيير في أساليب القيادة، الإشراف، الرقابة، التحفيز، و تقييم الأداء :

لقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات في توسيع نطاق توزيع و نشر المعلومات و اتخاذ القرارات بسرعة، بل فورا في معظم الأحيان. ففي نطاق الإشراف و الرقابة وسعت التكنولوجيا من أشكالها عبر الوسائل الإلكترونية المتنوعة. كما ساهمت في منح العديد من الصلاحيات للمستخدمين النهائيين.

في ظل هذه التكنولوجيات تحتاج المؤسسات إلى أساليب جديدة لتحفيز العاملين تعمل على إحداث التناسب بين الجهود و العائد، و تكون قادرة على إشباع الحاجات النفسية و الفكرية و المادية للعاملين. كما تساعد هذه التقنيات في إدارة المؤسسات في تنوع مصادر المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها لتقييم أداء العاملين.

### 4- مدى تبني الموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات:

بالرغم من المزايا التي توفرها التكنولوجيات للمؤسسة، العملاء، و العاملين إلا أن ذلك لا يتحقق إلا بقبول العاملين، و هذا إذا ما تماشت مع رغباتهم، و مهاراتهم، و قدراتهم و معارفهم.

5 - الآثار السلوكية للتكنولوجيا: المورد البشري هو العنصر الحاسم في تحقيق الاستغلال الفعال و الكفاءة لتكنولوجيات المعلومات، لذا فإنه من المتوقع أن تؤثر التغيرات في التكنولوجيا تأثيرا إيجابيا أو سلبيا على سلوك الموارد البشرية، و هذا لما لها من تأثير معنوي على الرضا عن ظروف العمل، و الاتصال<sup>(2)</sup>.

- أثر التقدم في التكنولوجيا على الخصائص الكمية للموارد البشرية: يؤدي التطور في التكنولوجيا إلى تغيرات في الخصائص الكمية للموارد البشرية، بما يتطلب اتخاذ الترتيبات اللازمة لتحقيق الفعالية من استخدام التكنولوجيا و العمالة، و يمكن إبراز مظاهر هذا التغيير في الجوانب التالية:

(1) - ليلي حسام الدين أحمد شكر، مرجع سبق ذكره، ص 33-36، (بتصرف).

(2) - ليلي حسام الدين أحمد شكر، مرجع سبق ذكره، ص 38-44، (بتصرف).

أ- أثر التكنولوجيا على حجم و هيكل الموارد البشرية: من الصعوبة تحديد فرص العمل الجديدة التي استحدثت، و فرص العمل التي ألغيت نتيجة التقدم التكنولوجي .

ب- ظهور أشكال جديدة من العمالة: إن ظهور الأشكال الجديدة للمؤسسات، و ما ترتب عليه من تغيير في الوظائف و ترتيبات العمل قد أدى إلى ظهور أشكال جديدة من العمالة كظاهرة العمالة المؤقتة، عمالة التعاقدات حيث يعمل الأفراد المتعاقدون في مشروعات محددة. كما تزايد الاعتماد على هذه الأنواع من المؤسسات في مختلف دول العالم، و ذلك نتيجة لظهور المؤسسات الافتراضية و الشبكية. ففي هذا السياق هناك اتجاه نحو إبرام تعاقدات مؤقتة تعكس درجة عالية من المرونة و المزج بين عنصر العمل و عنصر رأس المال.

ج- توسيع مجالات العمل و التعلم و التدريب عن بعد للموارد البشرية: أتاحت التقنيات الحديثة فرصا عديدة أمام الموارد البشرية بشكل عام، و كذلك أمام بعض فئات العمالة كالنساء، والكبار، وذوي الاحتياجات الخاصة، أيضا أمام العاملين الذين يفضلون العمل في المنزل.

- يمكن هذا النوع من توسيع نطاق إشراف المديرين على العاملين في مناطق أخرى في وقت واحد ؛  
- تقدم التكنولوجيا فرصة جديدة لتقديم نوع من التعليم و التدريب للعاملين و العملاء و بجودة عالية و تكاليف منخفضة ، حيث يتم تخفيض عدد المدربين بالإضافة إلى مركزية تصميم و إعداد البرامج التدريبية و تنفيذها، مما يقلل الازدواجية في العمل<sup>(1)</sup> .

انطلاقا مما تم تقديمه، يبدو أن لتكنولوجيا المعلومات دورا فعالا في تغيير هيكل و تصميم الموارد البشرية، فبطبيعة الحال لما التكنولوجيات تغير من طريقة العمل فهي بهذا تؤثر على ملامح الكفاءات المطلوبة للأفراد<sup>(2)</sup>. و في هذا الصدد يمكن تحديد دور هذه التقنيات و الذي يتمثل في الآتي:

- المساعدة على القيام بأعمال لم يكن في الاستطاعة تحقيقها من قبل؛
- المساعدة في تخيل أو ابتكار حلول جديدة لمشاكل غير مرئية؛
- دعم التخلص من القواعد القديمة و الأنماط الجامدة؛
- تشجيع التنميط، و التكامل بين أجزاء العمل لتكوين عمليات مترابطة ذات معنى<sup>(3)</sup>.

(1) - ليلي حسام الدين أحمد شكر مرجع سبق ذكره، ص 50 - 66، (بتصرف).

(2) - Olfa ben fadhel, op.cit., P5.

(3) - علي السلمي مرجع سبق ذكره، ص 111.

فالتغيرات التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات غيرت في أشكال المؤسسات و هيكلها التنظيمية، حيث ظهرت اتجاهات العمل عن بعد، للتصدي للعقبات التي يواجهها الأفراد، بالإضافة إلى الاستفادة من الوسائل التكنولوجية و الأدوات المتاحة مما أدى إلى ظهور المؤسسات الافتراضية<sup>(1)</sup>، و تميزت بصغر حجمها إضافة إلى إعادة الهيكلة و الهندسة و التحول في الهياكل. إضافة إلى التغيرات في الإدارة، إذ تغير النمط القيادي و الرقابة، التحفيز و أصبح الحديث عن التفكير الإبداعي و تمكين العاملين<sup>(2)</sup>. كذلك نجد تغيرات في إجراءات و نظم العمل عبر العمل وفق فرق العمل، العمل عن بعد.

### - المطلب الثاني: مظاهر التحول في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

في هذا السياق يعد التحدي الأكبر لإدارة الموارد البشرية هو إدخال الموظفين في سياق التغيير التكنولوجي و التنظيمي<sup>(3)</sup>، و قصد تحقيق النجاح في استعمال التكنولوجيا من الضروري إجراء تغيرات في هيكل المؤسسة. بدورها تؤدي تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في وظيفة الموارد البشرية إلى إبداعات كبرى تحول هذه المهام إلى أنشطة جديدة، و تتمثل في:

أ- **العمل عن بعد:** الذي يعبر تنفيذ العمل في الوقت الكامل أو الجزئي، خارج و بعيدا عن المكاتب و أماكن العمل. يربط العمل عن بعد بين تكنولوجيا المعلومات و المرونة في مكان العمل، إذ يمكن من تقليص التكاليف، و زيادة الإنتاجية، و سهولة التوظيف، و استقرار الموارد البشرية، و تطوير المؤسسات، و تعديل و تقسيم وقت العمل<sup>(4)</sup>.

ب- **إعادة هيكلة سيرورات الموارد البشرية** عبر تقديم الخدمات على الخط، مما يوجه وظيفة الموارد البشرية إلى الاستثمار في مهام ذات قيمة مضافة و هذا عبر مشاركة، و تقاسم و خلق القيمة عبر وظيفة الموارد البشرية.

فنتقاسم وظيفة الموارد البشرية يؤدي إلى عملية تحويل مهام و أنشطة الموارد البشرية التقليدية إلى الهياكل التشغيلية في المؤسسة، و يجعل من وظيفة الموارد البشرية هيكلا لتصميم سياسات الموارد البشرية. و

<sup>(1)</sup> -Olfa ben fadhel, idem., P3.

<sup>(2)</sup> - ليلي حسام الدين أحمد شكر ، نفس المرجع، ص 29.

<sup>(3)</sup> - Florence Laval,, op.cit., P81.

<sup>(4)</sup> -David Alis et al(2011) :GRH une approche internationale, 3<sup>e</sup>, édition bœck, Belgique, p739.

جعلها منسجمة مع إستراتيجية المؤسسة، و تنشيط تنفيذها، و مراقبة و تدقيق أنشطتها. أما المسيرون التشغيليون فيتحملون في هذا الإطار المهام التي تسمح لهم بـ:

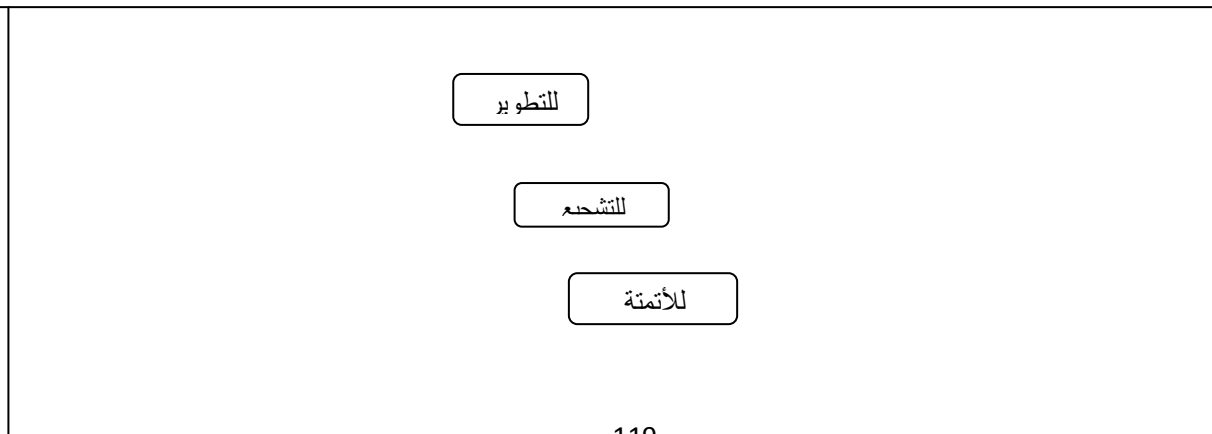
- إعطاء معنى لمشاريع و أنشطة المؤسسة؛
- تحفيز، و دعم و مرافقة المساهمين في تحقيق الأهداف؛
- ضمان تطوير كفاءات الموارد البشرية؛
- المشاركة في اتخاذ القرارات .
- تعمل إعادة هندسة سيرورات الموارد البشرية على تطبيق تسير فعال للمهام الإدارية للموارد البشرية، و تتمثل في:

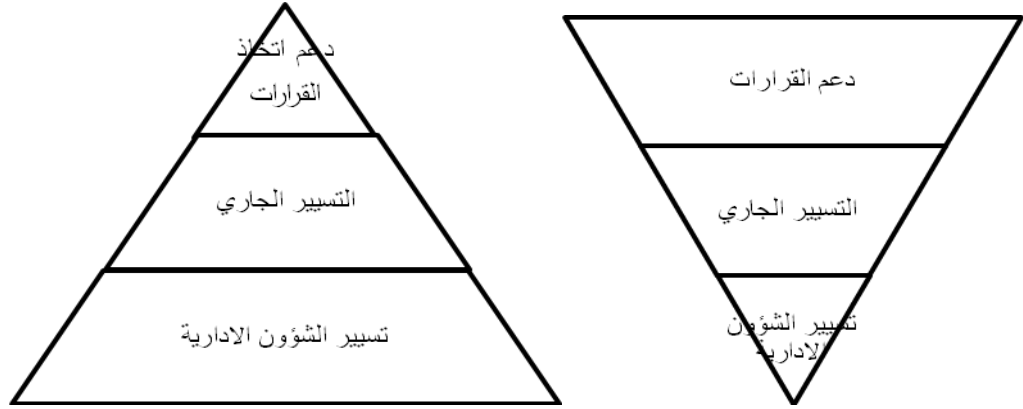
- خلق هيكلية داخلية موجهة للمديرين التشغيليين بما في ذلك إدارة الموارد البشرية؛
- خلق واجهات خاصة بين المديرين التنفيذيين و أفراد إدارة الموارد البشرية، وذلك حتى يسمح لهم بأداء مهامهم على أحسن وجه؛
- إعادة تشكيل السيرورات بصفة تضمن اتخاذ القرارات بسرعة و بفعالية أكبر.
- أما خلق القيمة عبر إدارة الموارد البشرية فيتمثل في خلق القيمة لزيائنها الداخليين و هذا عبر تقليص التكاليف و تغيير مكانتها في إدارة المؤسسة، و بالتالي يمكن تحقيقها فيمايلي:

#### 1- إعادة تشكيل السيرورات الإدارية:

الهدف هو عكس هرم تكاليف إدارة الموارد البشرية عبر تقليص دون تغيير أو إنقاص في الخدمات المقدمة و البحث عن التحسين و حتى تقوم إدارة الموارد البشرية بهذه المهمة،عليها أن تكون نموذجاً للكفاءة في أنشطة تسيرها الإدارية و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (09):هرم تكاليف إدارة الموارد البشرية





**Source :** Mohammed Matmati(2002) : l'intranet RH outil de la performance organisationnelle, in e-GRH : évolution ou révolution ?, édition liaison, paris- France,p99.

## 2- إعادة تحديد المهام:

و يتم ذلك عبر ثلاث مهام أساسية:

- **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:** فالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تعني أنه بإمكان إدارة الموارد البشرية ضمان الانسجام بين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة و سياسة الموارد البشرية. و هذه القدرة يجب أن تكون مدعومة بمعرفة جيدة للسوق، وتكنولوجيات المؤسسة و مواردها، و عليها أن تسهل فهم مشاريع الموارد البشرية (التسيير بالكفاءات، إدارة المعرفة..). و على هذا الأساس تصبح إدارة الموارد البشرية شريك إستراتيجي للإدارة العليا.
- **قيادة التغيير في المؤسسة:** ينظر إلى وظيفة الموارد البشرية كشريك إستراتيجي لإنجاح التغيير. و هذا النجاح يقاس عبر إقناع الزبائن الداخليين بالخدمات المقدمة من طرف وظيفة الموارد البشرية. ففي هذه الحالة يتم وضع الثقة في إدارة الموارد البشرية و تؤخذ اقتراحاتها بعين الاعتبار فيما يخص مشاريع التغيير.
- **تحفيز الموارد البشرية:** و هذا عبر ربط أهداف إدارة الموارد البشرية بأهداف المؤسسة الإستراتيجية التي تضمن التحكم و تمكين المسيرين التشغيليين من إدارة فرقهم.

3-إعادة تنظيم الهياكل: اعتمادا على نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية الذي يقوم أساسا على قاعدة بيانات موحدة ،يمكن الدخول إليها عن بعد، إضافة إلى تطبيقات مخطط موارد المؤسسة ERP،تبادل المعلومات المحوسبةEDI ، و تدفق العمل workflow<sup>(1)</sup>.

ج- الفرق الافتراضية : و في هذا الإطار تعتبر إدارة الموارد البشرية الافتراضية كتنظيم شبكي يقوم على الشراكة و تكنولوجيا المعلومات بهدف مساعدة المؤسسات على اكتساب، و تطوير رأس المال الفكري. يقود هذا النمط إلى إعادة التركيز على بعض الأنشطة (حسب قيمتها) و إعطاء بعضها إلى جهات خارجية و هذا راجع إلى إرادة تعديل استراتيجي للفاعلية، و المرونة، و التوجه نحو السوق.

يتطلب التحول إلى إدارة الموارد البشرية الافتراضية تحكم أحسن في المعلومة و العلاقات؛ حيث يقوم مختصو الموارد البشرية بالتركيز و التحكم في كفاءات جديدة قادرة على خلق القيمة، و التنسيق بين الأنشطة المنجزة في الداخل و الخارج، و بالتالي دور تكنولوجيا المعلومات يتوجه ليس فقط إلى تقليص التكاليف و لكن إلى تحسين التنسيق و الرقابة في الأنشطة مع تجاوز الحدود التنظيمية<sup>(2)</sup>. و تتعلق الموارد البشرية الافتراضية أيضا بالأنشطة الإستراتيجية كسيرورة التغيير التنظيمي، و إعادة التوجه الإستراتيجي، و الإدارة الإستراتيجية للكفاءات و المعارف<sup>(3)</sup>.

يتم تطوير إدارة المعرفة عبر الإدارة الإلكترونية للملفات التي تسهل الحفاظ و الوصول إلى الملفات الإدارية للموظفين. و يمكن الوصول إلى التطبيقات المتعلقة برسملة المعارف أو إدارة المعرفة عبر إنترانت الموارد البشرية. تركز رسملة المعارف عادة على قاعدة البيانات أو أدوات الدعم كالمندديات أو العمل التعاوني عن بعد. ومن خلال ذلك يتم تسجيل و حفظ مهارات المؤسسة. و هذه الأنظمة تسمح بتحيين مواقع المؤسسة. في هذا الصدد تعتبر إنترانت الموارد البشرية كأداة لخدمة وظيفة الموارد البشرية و خدمة التسيير<sup>(4)</sup>. إن أكثر الميادين تأثرا في إدارة الموارد البشرية أو الاستثمارات الأكثر في مجال تكنولوجيا المعلومات تتمثل في إدارة المعرفة ، حيث يشجع كل من التوظيف الإلكتروني و التعلم الإلكتروني على إدارة المعرفة<sup>(5)</sup>.

(1) -Mohammed Matmati(2002) : l' intranet RH outil de la performance organisationnelle, in e-GRH : evolution ou révolution ?, edition liaison, paris- France, p-p 99-105

(2) - Mohammed Matmati, op.cit., p82.

(3) - Le cercle SIRH, opcit, p15.6

(4) - ibid., p-p 158-159.

(5) - Jean Marie Peretti, op.cit., P317.

## – أهمية الشبكات في تعزيز البعد التحولي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

إن مختلف التطبيقات التكنولوجية و إجراءات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مركزة في إنترانت الموارد البشرية التي تعتبر تطور جوهري لنظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية، مروراً بنظام المعلومات المركزي الذي كان زبونه الوحيد إدارة الموارد البشرية إلى نظام مقاسم و مشترك يستفيد منه مختلف الفاعلين بالمؤسسة من مسيرين، و موظفين، و إدارة الموارد البشرية. و هذا لغرض توجيه إدارة هذه الموارد إلى الاهتمام بالمهام الإستراتيجية التي ترتبط مباشرة بتطور المؤسسة و تنافسيتها. فالإنترانت تعد أداة اتصال داخلي تسمح بتوفير و إتاحة المعلومات في المؤسسة، و بالتالي تبادل قواعد المعارف، و تشجيع العمل الجماعي. كما يمكن أن تدعم الإنترانت الرقابة على الموظفين، و تنقسم هذه الشبكة إلى ثلاثة أنواع تتمثل في الإنترانت التنظيمي يشرف عليه مدير الاتصالات، إنترانت متخصص يشرف عليه مدير الإعلام الآلي، أما إنترانت الموارد البشرية فيشرف عليه مدير الموارد البشرية.

و تتعلق إنترانت الموارد البشرية بالنقل، والمسارات، و التكوين، ومعلومات الموارد البشرية، و تسيير الكفاءات. أما المتخصصة فهي تتعلق بإدارة المعرفة، أما الإنترانت التنظيمي فيتعلق بالإعلام الآلي و الاتصال<sup>(1)</sup>.

إضافة إلى التغيرات التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات، تقترح هذه الأخيرة تطورات هامة للموارد البشرية تختلف عن التسيير الداخلي أو المدمج و التي تتمثل في تطبيقات مطورة عبر الإنترنت و الإكسترانت أو تخريج المهام نحو مكاتب خارجية<sup>(2)</sup>، إضافة إلى تطبيقات تقديم خدمات على النت للموظفين الإدارة الإلكترونية لسيرورات العمل (Workflow) و هي تنميط و تسيير معلوماتي (محوسب/إلكتروني) لمجموعة الأنشطة الواجب إنجازها و مختلف الأفراد المعنيين بتحقيق سيرورة عمل<sup>(3)</sup>. و كذلك العمل التعاوني عن بعد (groupware) الذي هو عمل جماعي يتركز حول مشروع مشترك، يستعمل الرسائل الإلكترونية المطورة و البرمجيات و هذا ما يسمح بتقاسم المعلومات و الحركة، و النقل الإلكتروني للوثائق. إضافة إلى تركيزها و تشجيعها للتفاعل الاجتماعي<sup>(4)</sup>.

(1) - Michel kalika(2003), opcit, P154.

(2) - André Mullenders, opcit, P18.

(3) - Ibid, P126.

(4) - Michel kalika(2005), opcit , p85.

لقد نتج عن هذا التغير توجه إدارة الموارد البشرية إلى الأنشطة الإستراتيجية ذات القيمة المضافة العالية. و هذا ما يفرض على إدارة الموارد البشرية التنسيق و تحقيق المهام المرتبطة بالإستراتيجية العامة، و تخطيط و إدارة رأس المال البشري، و على هذا الأساس لابد من تحديد احتياجات المؤسسة و من ثم التوظيف و بعدها التخطيط، و تسيير أنشطة الموظفين، ومساعدتهم في تطوير كفاءاتهم، ومتابعة أدائهم في الوقت الحقيقي. واقتراح تكوينهم و تدريبهم، و متابعة المسارات المهنية و تقاسم المعارف في المؤسسة، و في الأخير عليهم ضمان الأجور والعمل على المحافظة على العناصر الكفوة

و يختلف حجم و ثقل و وزن هذه الوظائف بحسب حجم المؤسسة و نوع تنظيمها. و كذلك على إدارة الموارد البشرية الحرص، و اليقظة، و الانتباه إلى بعض العناصر مثل:

- انفتاح الأسواق التي تخلق ضغط خارجي(منافسة دولية، ضرورة التكيف السريع، البحث عن المردودية..)؛

- زيادة العقوبات القانونية ، و التشريعية على المستوى الوطني و الدولي؛

- تغيير عدد العمالة (الانسحاب، التقاعد الذي يخلق خسارة كبيرة من ناحية الكفاءات الحاجة لتقليل عدد العمال، الحاجة للتوظيف..)؛

- وضعية العامل في قلب الإستراتيجية تعتبر سيورة تجعل الإدارة الالكترونية للموارد البشرية كنظام اتصال و إعلام منفتح على مستوى جميع الفاعلين<sup>(1)</sup>

بالرغم من تحول إدارة الموارد البشرية من أداء الأعمال التقليدية إلى أداء استراتيجي و استشاري لتخطيط العمل، فإن وتيرة هذا التحول قد تسارعت نظرا لأن الموارد البشرية قد استخدمت مجموعة جديدة من الحلول بواسطة تكنولوجيا الإنترنت. فتكنولوجيا المعلومات تساعد إدارة الموارد البشرية في الانتقال من العمل الإداري إلى شريك إستراتيجي. و بالتالي تصبح مهام إدارة الموارد البشرية على النحو الآتي:

أ- يزداد البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية نظرا إلى اختلاف البعد التنظيمي و المقاربات النظرية و العملية، و منهج الإدارة الإلكترونية، مما ينعكس على مشروعات التنمية البشرية في الإدارة الإلكترونية وتوجهاتها ؛

<sup>(1)</sup> - André Mullenders, opcit, p93 .

ب- تصبح إدارة الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية، أكثر تحديد أو دقة في تنبؤاتها و أقدر على استقراء كثير من جوانب نشاطها، و أقدر على توجيه مواردها البشرية إلى التوجه الذي يخدم الإدارة، و بالتالي تنمية تلك الموارد و إكسابها خبرة العمل التقني، فضلا عن ارتفاع قدرة إدارة المواهب البشرية على ممارسات تطبيق الإدارة الإلكترونية من أعمال تحليلية و وظائف ذهنية و تنبؤ و استقرار لكثير من جوانب أنشطتها؛

ج- تشهد الإدارة الإلكترونية بفعالية ابتكار وظائف حديثة تناسب المهام الجديدة في ظل تلك الإدارة، ما يجعل أداء العمل أكثر مرونة و يراعي فيه أيضا البعد الاجتماعي؛

د- تطرح مفاهيم جديدة في نظام العرض و الطلب على وظائف الإدارة الأمر الذي يؤدي إلى تطوير الموارد الجديدة من نفسها لتساير عصر ثورة التقنية و تجد لنفسها في مقاعد الهياكل التنظيمية للإدارات الإلكترونية؛

هـ- يمكن الاطمئنان إلى حد بعيد في ظل الإدارة الإلكترونية إلى خطط برامج التنمية البشرية و تقييم القوى البشرية في المؤسسات، وكذلك إلى تخطيط مسارها الوظيفي و المهام التي تناسب أفراد هذه القوى، في ظل الاعتماد على التقنية الرقمية الحديثة ، و اعتبارها محورا للتخطيط؛

و يشمل التغيير النظام الذي ستقدر به الإدارة الإلكترونية أجور الموظفين في المؤسسات المؤتمتة بشكل لافت، وكذلك سيشمل أنظمة و أنشطة تلك الوظائف و واجباتها و استحداث الجديد منها و تحليلها، و تصنيفها و تقويمها بفعل منهج الإدارة الجديدة و مواصفات أفرادها، مما يطلق عليه نشاط تهيئة الوظيفة<sup>(1)</sup>.

- المطلب الثالث: دور الشبكات الاجتماعية في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

- لمحة عن الشبكات الاجتماعية:

أدى تطور التكنولوجيات إلى ظهور ويب 1.0 الذي يمثل صفحة أو عدة صفحات جامدة تساعد على توزيع و نشر المعلومات، الأمر الذي يساعد في القيام بوظائف إدارة الموارد البشرية و بالأخص التوظيف، و من ثم إلى الويب 2.0 التي تعني مجموعة تقنيات، وظائف، و استعمالات تمكن المستعمل

(1) - الحسين محمد الحسن (2010) مرجع سبق ذكره، ص ص 169-170.

من الدخول و استعمال الويب دون معرفة تقنية أو معلومات خاصة. و بالتالي تسمح بالمشاركة و التفاعل. حيث يتم وضع تحت تصرف المستعمل أدوات تمكنه من التفاعل و جعله فاعل في إنتاج المعلومات و توزيعها<sup>(1)</sup>.

منذ 15 سنة لم تتوقف التكنولوجيات عن التطور و بطبيعة الحال إحداث تغيرات على مستوى العلاقة التي تربط الفرد بتكنولوجيا الويب. فبعض التطبيقات قادت إلى نمط اتصال و تواصل اجتماعي جديد و هو وصول الشبكات الاجتماعية بقوة.

تعرف الشبكات الاجتماعية بأنها "مجموعة تطبيقات تقوم على الإنترنت الذي يعتمد على ركائز تكنولوجية و إيديولوجية للويب 2.0، الذي يسمح بخلق و تبادل المحتوى بين المستعملين". كما تعرف بأنها "مواقع تتشكل من خلال الإنترنت، تسمح للأفراد بتقديم لمحة عن حياتهم العامة، وإتاحة الفرصة للاتصال بقائمة المسجلين، والتعبير عن وجهة نظر الأفراد أو المجموعات من خلال عملية الاتصال، وتختلف طبيعة التواصل من موقع لآخر"<sup>(2)</sup>. تعرف كذلك بأنها عبارة "عن مواقع على شبكة الإنترنت توفر لمستخدميها فرصة للحوار وتبادل المعلومات والآراء، والأفكار والمشكلات من خلال الملفات الشخصية وألبومات الصور وغرف الدردشة وغير ذلك. و تعتبر كذلك مجموعة هويات اجتماعية ينشئها أفراد أو منظمات لديهم روابط نتيجة التفاعل الاجتماعي، ويمثلها هيكل أو شكل ديناميكي لجماعة اجتماعية، وهي تنشأ من أجل توسيع و تفعيل العلاقات المهنية أو علاقات الصداقة"<sup>(3)</sup>.

مما سبق، يبدو جليا أن الشبكات الاجتماعية تمثل مجموعة قواعد على النت، تسمح بخلق تفاعل بين مختلف المستعملين حسب مراكز اهتمامهم أو أهدافهم. تضم الشبكات الاجتماعية الأنشطة التي تمزج بين التكنولوجيات، والتفاعل الاجتماعي، و خلق المحتوى .

يرجع ظهور مفهوم الشبكات الاجتماعية إلى عالم الاجتماع جون بارنز John A. Barnes ، في عام 1954و كانت الشبكات الاجتماعية بشكلها التقليدي تتمثل في نوادي المراسلة العالمية التي كانت تستخدم في ربط علاقات بين الأفراد من مختلف الدول باستخدام الرسائل الاعتيادية المكتوبة، و قد ساهم

<sup>(1)</sup> - Camille Travers(2013) :Du e-recrutement au recrutement 2.0-Focus RH,groupe studyrama paris- France, p 45.

<sup>(2)</sup> - صفاء زمان: الشبكات الاجتماعية (Social Networks)... تعريفها تأثيرها وأنواعها، تم الإطلاع على الموقع في 2015/01/27،

<http://kse.org.kw/A1-Mohandesoon/issue/113/article/365>

<sup>(3)</sup> - عبدالكريم علي الديبسي وزهير ياسين الطاهات(2013): دور شبكات التواصل الاجتماعي في تشكيل الرأي العام لدى طلبة الجامعات

الأردنية، دراسات، العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 40 ، العدد 1، الجامعة الأردنية، 2013، ص ص 66-81.

ظهور شبكة الإنترنت في انتشار ظاهرة التواصل الاجتماعي، وتطوير الممارسات المرتبطة بشبكاتها التي تسمى وسائل الإعلام الاجتماعية عبر الإنترنت المبنية على التطبيقات التي تركز على بناء شبكات اجتماعية أو علاقات اجتماعية بين البشر من ذوي الاهتمامات المشتركة، أو النشاطات المشتركة، وتعتمد مواقع الإعلام الاجتماعية أو شبكات التواصل الاجتماعي أساساً على التمثيل بحيث يكون لكل مستخدم ملف شخصي (profils) متعددة وكذلك خدمات أخرى تسمح للمستخدمين بتبادل القيم والأفكار والنشاطات والأحداث والاهتمامات في إطار شبكاتهم الشخصية<sup>(1)</sup>. و على أساس ذلك كان أول ظهور لهذه الشبكات في بداية التسعينيات صمم راندي كونرادز عام 1995 موقع Classmates.com، وكان الهدف منه مساعدة الأصدقاء والزلاء الذين جمعهم الدراسة في مراحل حياتية معينة، وفرقتهم ظروف الحياة العملية في أماكن متباعدة على التواصل فيما بينهم إلكترونياً. في 2002، قام أخصائيين في مجال الإعلام الآلي بكاليفورنيا بإعداد موقع Friendster، حيث تم الاعتماد عليه في مارس 2003 بهدف التعرف على الأشخاص دون مقابلتهم الشخصية. و قد أثار انتباه الملايين من الأشخاص، و في تلك الفترة (2003) ظهر LinkedIn الذي يتقارب من Friendster. حيث يقوم مستعملوه بإنشاء و وضع بياناتهم الشخصية (التي تماثل السير الذاتية)، و إضافة أصدقاء و زملاء عمل، و من ثم تطور ليستعمل للإعلان عن عروض العمل. كما تميزت هذه الفترة بظهور موقع Myspace الذي أصبح من أهم المواقع و أكثرها استعمالاً في العالم. و في سنة 2004 ظهر Facebook، أما في سنة 2006 برز Twitter من تصميم Jack Dorsey، الذي مكن كل الأشخاص من استعماله و عبر مختلف أنحاء العالم عبر الهواتف الذكية من خلال تبادل و تقاسم الرسائل القصيرة<sup>(2)</sup>. فالمنتبع لمواقع الشبكات الاجتماعية، يرى أن تأسيسها و تطورها توالى الواحدة بعد الأخرى. و قد أصبحت هذه الشبكات اليوم تستقطب أكثر من ثلثي مستخدمي الإنترنت<sup>(3)</sup>.

## خصائص مواقع التواصل الاجتماعي:

فيما يلي تقديم لأهم خصائص للشبكات الاجتماعية:

(1) - عبد الكريم علي الدبيسي وزهير ياسين الطاهات، نفس المرجع السابق، ص 70.

(2) - André Pélouin, Petite histoire des réseaux sociaux 15 Fév 2011, consulté sur le site <http://urbanita.ca/canaux/enquetes/1943/petite-histoire-des-reseaux-sociaux>, le 13/12/ 2014

(3) - صفاء زمان، مرجع سابق الذكر <http://kse.org.kw/Al-Mohandesoon/issue/113/article/365>

- تسمح شبكات التواصل الاجتماعي بالحصول على الأدوات التي تسهل سيرورة إقامة علاقات بين مجموعة من الأشخاص حول مركز اهتمام مشترك؛
  - تمكن من التواصل فيما بين الأفراد عبر الشبكة<sup>(1)</sup>؛
  - مجانية، و مفتوحة أمام الجميع، و بالتالي تتيح للأشخاص التسجيل فيها في أقل وقت ؛
  - متنوعة و متعددة المجالات، و بالتالي يعنى بها جميع الأفراد مهما كانت مستوياتهم وانشغالاتهم؛
  - تسمح بتبادل المعلومات؛
  - تهدف الشبكات الاجتماعية إلى خلق تفاعل و ترابط اجتماعي، تضع الفرد في قلب التبادل. فهو يقترح أدوات تسهل التبادل بين جماعة من الأفراد أو المؤسسات.
- أنواع مواقع التواصل الاجتماعي:**

لقد اختلفت و تعددت تصنيفات الشبكات الاجتماعية نظرا لأهميتها، إذ تم تصنيفها إلى صنفين ضمنية و صريحة؛ فالشبكات الاجتماعية الضمنية تضم المواقع المجتمعية المهتمة بالمضمون مثل قاعدة لتبادل الفيديو، أما الشبكات الاجتماعية الصريحة فهي المواقع التي أنشئت من أجل المستخدمين ولتقديم خدمات لهم مثل: المواقع المهنية<sup>(2)</sup>. كما يمكن تصنيفها حسب الغاية التي ترمي إلى تحقيقها، و على ذلك الأساس نجد:

- 1- **نوع أساسي:** و هي شبكات ذات الطابع الشخصي موجهة إلى عامة المستعملين، هذا النوع يتكون من ملفات شخصية للمستخدمين و خدمات عامة مثل المراسلات العامة و المشاركة بالصور و الملفات الصوتية و المرئية و الروابط و النصوص و المعلومات بناء على تصنيفات محدد مرتبطة بالدراسة أو العمل أو النطاق الجغرافي ماي سبيس Myspace مثل الفيسبوك Facebook .
- 2- **نوع مرتبط بالعمل:** تمثل شبكات ذات طابع مهني و هي المواقع الاجتماعية الأكثر أهمية و تربط أصدقاء العمل بشكل احترافي و أصحاب الأعمال و المؤسسات و تتضمن ملفات شخصية للمستخدمين تتضمن سيرهم الذاتية و ما قاموا به في سنوات دراساتهم و عملهم و من قاموا بالعمل معهم ،مثل موقع " لينكد إن LinkedIn " .

(1) - الهادي بوقفلول(2014): إدارة الأعمال في زمن شبكات التواصل الاجتماعي الفرص و التحديات بالنسبة للمؤسسة 0.2، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول إستراتيجية الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية، 29-30 أكتوبر 2014، عناية-الجزائر، ص2.

(2) - عبدالكريم علي الديبسي، مرجع سبق ذكره، ص70.

3- ذات مميزات إضافية) مواقع للأعمال و المحترفين :هي شبكات توفر مميزات أخرى مثل التدوين Brightkite. والشبكة الجغرافية Plurk و Twitter مثل موقع Micro Blogging الجزئي<sup>(1)</sup>.

من أهم المواقع و أكثرها استعمالا المواقع التالية:

- **الفيس بوك Facebook**: أكبر مواقع الشبكات الاجتماعية من ناحية سرعة الانتشار والتوسع ، قيمته السوقية عالية وتتنافس على ضمه كبيرات الشركات ، نقطة القوة الأساسية في الفيس بوك هي " التطبيقات " التي أتاحت الشبكة فيها للمبرمجين من مختلف أنحاء العالم ببرمجة تطبيقاتهم المختلفة وإضافتها للموقع الأساسي .

- **ماي سبيس Myspace**: الموقع الذي كان الأكثر رواجاً قبل أن يدخل في منافسة شديدة مع الفيس بوك مؤخراً.

- **أوركوت Orkut**: منتج غوغل (google) والذي لم يلقَ رواج كبير في أمريكا لوجود العملاقين facebook فيس بوك وماي سبيس myspace

- **لينكد إن LinkedIn**: شبكة اجتماعية للمحترفين، يضم الموقع قرابة مليونين محترف ومحترفة في مجالات متنوعة ومختلفة يتشاركون في مجموعات اهتمام .

- **Xing**: شبكة اجتماعية لمستخدمين محترفين حول العالم.

- **ديفاننت آرت Deviantart**: الموقع الأشهر لعرض التصاميم الرقمية في شتى المجالات.

- **أرتيكيان Artician**: شبكة اجتماعية تجمع المصممين الرقميين على شبكة الإنترنت على غرار الديفانين آرت ولكن بشكل أكثر إتقان وبخصائص أكثر تنوع<sup>(2)</sup>.

- **تويتر Twitter**: الذي يعتمد على تدوينات (تغريدات) لا تتعدى المائة و أربعون حرفاً يحتل حالياً المركز الثاني بعد فيسبوك،و هناك اعتقادات بأن تويتر سيتمكن من إزاحة فيسبوك بواسطة مجموعة من الخصائص الجديدة.

- **غوغل بلاس Google+**: شبكة اجتماعية جديدة دخلت سوق المواقع الاجتماعية بقوة كونها أحد خدمات قوقل العالمي ويرى الجميع أن في السنوات القادمة سوف تحظى هذه الشبكة بعدد كبير من الأعضاء و الزوار مما يجعلها منافسة و ند قوي لموقع تويتر وفيسبوك.

(1) - دور شبكات التواصل الاجتماعي في تنمية الموارد البشرية، دراسة استكشافية للمكتبات العامة، في 2015/01/30 تم الاطلاع على الموقع التالي: <https://www.academia.edu/>.

(2) - صفاء زمان، مرجع سبق ذكره، <http://kse.org.kw/Al-Mohandesoon/issue/113/article/365>

• **Ning** :معظم خصائص الموقع موجودة في باقي مواقع الشبكات الاجتماعية لكن الفرق الوحيد بينه و بين باقي المواقع هو الواجهة التي يقدمها لمستخدميه ونوع الخدمات والرعاية التي يوفرها لزيائنها.

• **Friendster** :يعتبر من أقدم مواقع التواصل الاجتماعي التي مازالت تشتغل و قد أجريت عليها بعض التحديثات ليصبح أكثر من مجرد مشاهدة صفحات الأصدقاء وإضافة بعض التعليقات إليها ورؤية صورهم.

• **مولتبلاي Multiply** :يحتاج أصحاب الأعمال التجارية إلى التواصل فيما بينهم لتبادل الأفكار والخطط حول أعمالهم ، وهو ما يوفره هذا الموقع. حيث يمكنك الاستمتاع ببيئة بعيدة عن التنافس التجاري والتعلم والفهم حتى للأعضاء الجدد . كما يتميز ببساطة تصميمها حيث لا يحتاج المرء لأكثر من بضعة دقائق لفهم الموقع و التجول بكل حرية في أرجائها.

• **طاقد Tagged** :مثل باقي المواقع التي ترغب في أن تصبح رقم واحد على الإنترنت، إلا أنها لا تستطيع

• **هاي 5 Hi 5** :من أهم مميزات هذه الشبكة الأعداد الضخمة للأصدقاء الذين يمكن إضافتهم فضلا عن إمكانية تصميم الصفحة الشخصية حسب الرغبة<sup>(1)</sup>.

قد يكون لدى المؤسسات شبكة اجتماعية خاصة بها، وهي تعمل بنفس طريقة الشبكات الاجتماعية الأخرى، لكن تكون داخلية فقط، تسهل تبادل المعلومات مما يمكن من تطور الكفاءات<sup>(2)</sup>.

#### - أهمية الشبكات الاجتماعية في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

مكنت شبكات التواصل الاجتماعي أو ما يعرف بالويب 2.0 من تحويل و تغيير جذري للإجراءات التي كان متعارفا عليها في مجال إدارة الموارد البشرية. ففي ظل اتسام بيئة الأعمال بالتعقيد و عدم اليقين، و انتشار الشبكات الاجتماعية، تأثرت المؤسسة و تغير دور مديريها و مهام موظفيها، حيث تغير دور المدير الذي كان المشرف المراقب، مطورا و منسقا لأعمال موظفيه. إذ أصبح بالإمكان اليوم متابعة شريط الأخبار الخاص بالموظفين في الوقت الحقيقي، و التواصل معهم على شبكة التواصل الاجتماعي الخاصة بالمؤسسة كتابيا و بالصوت و الصورة من خلال إدراج التعليقات و الأحكام على " جدار" المجموعة .و كذا دعم نشاطاتهم و متابعتها بدقة على مدار الساعة دون الحاجة للرقابة البعيدة.

(1) - الهادي بوقفلول(2014)،مرجع سبق ذكره، ص ص 6،7.

(2) -Camille Travers, op.cit. ,P49 .

فانطلاقا مما أحدثته شبكات التواصل لم تعد سلطة المدير رهينة بما يملكه من معلومات و لكن بمدى قدرته على مساعدة الفرق التي يشرف عليها في تحليل المعلومات ، بما يسمح لمساعديه بتطوير رؤية توافقية حول النشاط الذي يقومون به و إعطائها معنى و جعلها رافعة للنجاعة و الإلتزام.

كما تعمل الشبكات الاجتماعية على اكتشاف الكفاءات، إذ تعتبر المعلومات الخاصة بالمرؤوسين (بروفائلاتهم) و اهتماماتهم و التبادلات التي يقومون بها ضمن المجموعات التي ينتمون إليها بمثابة منجم ذهب حقيقي بالنسبة للمديرين، حيث يمكن لهم أن يكتشفوا مواهب مرؤوسهم و اللغات التي يتقنونها.

كذلك تكمن أهمية استخدام مواقع التواصل الاجتماعي من طرف المؤسسات في تفعيل الروابط بالعاملين و التعاون معهم من خلال استقبال آراءهم و الاستفادة من مخزونهم المعرفي. و قد تكون هذه الشبكات وسيلة للتدريب عن بعد و التكوين المتواصل من خلال الأدوات التي تتيحها من صور و فيديوهات ، فهي غير مكلفة بالنسبة للمؤسسة . و تعتبر أيضا وسيلة لضبط آراء الموظفين الشخصية و التحكم فيها<sup>(1)</sup>.

كما تسهل الشبكات الاجتماعية من عملية التوظيف الإلكتروني، حيث عادة ما يتم استخدام الشبكات ذات الطابع المهني بالدرجة الأولى، و هذا باعتبار أنه يتوفر على الملفات الشخصية للمستخدمين و السير الذاتية، و بالتالي يمكن من تحديد ملامح المترشحين المرتقبين على الشبكات الاجتماعية . كما يتم الاعتماد كذلك على الشبكات ذات الطابع الشخصي، كونها تمثل أدوات تواصل للموارد البشرية في المؤسسات.

فبالرغم من المزايا التي يحققها التوظيف الإلكتروني إلا أنه يعاني من صعوبة فرز و اختيار الطلبات على الخط، و تعتبر الشبكات الاجتماعية في هذا الصدد فرصة لكل من المؤسسات و المترشحين لتجاوز ذلك، عبر التمكن من توطيد و توسيع التواصل، الأمر الذي يساعد على فرز و اختيار المعلومات الدقيقة<sup>(2)</sup>.

(1) – الهادي بوقفلول، نفس المرجع، ص ص 9-11، (بتصرف).

(2) - Aurelie Girard et al(2011) : L'apparition des medias sociaux dans l'e-GRH: gestion de la marque employeur et e-recrutement, communication pour 16ème congrès de l' AIM, 25-27 Mai 2011, Saint Denis, Ile de la Réunion, p 4, consulté sur le site : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00843689>.

كذلك تبين الدراسات أن الاعتماد على الشبكات يساعد في انتقاء المرشحين لوظيفة ما، حيث يتم اللجوء إلى مواقع التواصل للحصول على أكبر قدر من المعلومات بشأنه ، مما قد يؤثر إيجابيا على إدارة الموظفين الجدد خاصة من حيث تعيينهم و تكوينهم<sup>(1)</sup>.

إن طبيعة العمل المميزة للعصر الحالي، التي تقوم على الجهد الفكري و المعرفي، تتطلب كفاءات عالية و متنوعة، مما يجعل المؤسسات اليوم تلجأ إلى الشبكات الاجتماعية لمعاينة المواهب و تقييم الكفاءات، و اختيار أحسنها و العمل على استقطابها قبل منافسيها.

كما تساعد مواقع التواصل الاجتماعي للمؤسسة على تسهيل الحوار و إبداء الرأي، و المحادثة و المدونات المؤسسة على فهم درجة الرضا عند موظفيها و فهم سلوكياتهم وسلوكيات المترشحين لشغل الوظائف لديها. فالشبكات الاجتماعية الخاصة بالمؤسسة تعتبر بمثابة تطوير لشبكة الإنترنت التي تضم مختلف الوظائف ، و هو يختلف عن الشبكة الاجتماعية الموجهة لعامة الناس فيما يخص الفئة المستهدفة ،كذلك تكون له قواعد ، بيانات شخصية تتعلق بالكفاءات المحددة، و أهداف محددة، و دوافع. و يكون هذا النوع موجه لزيادة إنتاجية و تفاعل المؤسسة.

تعد الشبكة الاجتماعية الخاصة بالمؤسسة نقطة البداية لرسملة المعارف و تشجيع تبادلها مما يساهم في خلق القيمة بالنسبة للمؤسسة. و تضم الشبكة الاجتماعية المهنية(بوابة المؤسسة التي تعد العمود الفقري للاتصالات في المؤسسة، البيانات الشخصية للمستعملين(هويتهم الرقمية)، و محرك البحث الداخلي، بما يمكن الشخص المناسب مع العثور و التوصل إلى المعلومات المناسبة)<sup>(2)</sup>.

على أساس ما تم التطرق إليه يبدو أن الشبكات الاجتماعية باختلاف أنواعها أصبحت لها أهمية كبيرة في حياة المؤسسة عموما و بالأخص في إدارة الموارد البشرية.

## خلاصة:

(1) - الهادي بوقفلول، نفس المرجع السابق، ص 11.

(2) - Clemence Bertrand Jaume(2012) : les réseaux sociaux et l'entreprise, édition demos, France, P P 87-91.

من خلال التطرق لأبعاد الإدارة الإلكترونية الثلاثة في هذا الفصل، و التي على أساسها بنيت فرضيات الدراسة، يتضح أن تكنولوجيا المعلومات لم تقتصر على جانب واحد فقط من إدارة الموارد البشرية، بل بدأت بأتمتة هذه الإدارة، ثم نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية، و صولا إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. يبدو أن هذه التقنيات قد غيرت من وظائف إدارة الموارد البشرية حيث جددت و طورت في وظائفها و قد ساعد في انجاز المهام و الوظائف الاعتماد على الشبكات خاصة الداخلية و شبكات التواصل الاجتماعي.

## الفصل الثالث: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية و الأداء

## الفصل الثالث: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية و الأداء

### تمهيد

سيتم في هذا الفصل التطرق إلى الدور الفعال الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة ، بعد توضيح ماهية الأداء و أهميته ، و كيف تتم إدارته .

#### - المبحث الأول : الأداء و أهميته:

يركز هذا المبحث على المفاهيم الأساسية للأداء، حيث سيتم التطرق إلى مفهوم الأداء، و مكوناته، العوامل المؤثرة في الأداء، و تحسينه.

#### - المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء

##### 1- مفهوم الأداء و تعريفه :

إن الأداء مصطلح معقد و متعدد الأبعاد، و لقد حظي الأداء باهتمام كبير من قبل الباحثين و المنظرين، نظرا لشيوعه و أهميته بالنسبة للمؤسسات، و بالرغم من ذلك إلا أنه لا يوجد تعريف محدد لمصطلح الأداء، و هذا راجع لتباين و اختلاف وجهات نظر و غايات المفكرين.

تعني كلمة الأداء وفقا للفرنسية القديمة إنجاز و تنفيذ عمل ما . ثم توسع معناها بعد فترة ليصبح إنهاء و إنجاز سيرورة ما أو مهمة ما، و النتائج المحققة و النجاح بتفوق<sup>(1)</sup>. و حسب القاموس الفرنسي لاروس Larousse فالأداء مصطلح إنجليزي يعني كذلك "التنفيذ و الإنهاء " و هي تسلط الضوء عن الشيء المراد تنفيذه و إنجازه أي الأهداف. أما تعريف الأداء وفقا لقاموس أكسفورد oxford فقد ركز على الوسائل<sup>(2)</sup>. و يعني الأداء في اللغة القيام بالواجب، و هو مشتق من الفعل أدى، تأدية بمعنى أوصله و قضاؤه.

اصطلاحا عُرّف الأداء في معجمي المصطلحات الإدارية بأنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات و واجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب. و يقصد بالأداء قيام الفرد بالمهام و

(1) -Stéphane Jacquet(2011) : Management de la performance: des concepts aux outils disponible sur le site <http://www.creg.ac-versailles.fr> , consulté le 20/10/2013.

(2) -Daniel Maltais, Performance et gestion de la performance, le dictionnaire encyclopédique de l'administration publique, consulté sur le site [www.dictionnaire.enap.ca](http://www.dictionnaire.enap.ca) le 28/01/2015.

الأنشطة و الواجبات المتعلقة بوظيفته المكلف بها. و يمكن الحكم على أداء العمل من خلال مقاييس معيارية خاصة، تحدد كمية و نوعية الجهد المبذول و نمط الأداء.

يجد مصطلح الأداء أصوله في نظرية التحكم ، و التحكم في أداء المؤسسة يعني تحسين العلاقة تكلفة/قيمة بتحقيق الغرضين التاليين:

- تحقيق الأهداف المحددة من ناحية التكاليف و المردودية و مقارنة المحقق بالمتوقع.
  - السلوك التطويري: يقصد به التطور المستمر المحقق عبر الزمن.
- للأداء معطيات تقيس الفعالية و الفاعلية لكل أو لجزء من السيرورة أو النظام، و مقارنته بالمواصفة أو المخطط أو الهدف المحدد من طرف المؤسسة<sup>(1)</sup>.

كما يعبر الأداء أيضا عن "حصيلة تفاعل عاملي القدرة و الرغبة معا. فالفرد قد يمتلك القدرة على أداء عمل معين، و لكنه لن يكون قادرا على إنجازه بكفاءة و فاعلية ان لم تكن لديه الرغبة الكافية لأدائه"<sup>(2)</sup>. و يعرف الأداء كذلك على أنه "تحقيق الأهداف التنظيمية، و هذا التعريف يمكن تطبيقه في جميع مجالات التسيير (مراقبة التسيير، السياسة العامة، إدارة الموارد البشرية..)"، و يعرف أيضا بأنه "جملة المراحل المنطقية الأساسية للعملية، من الفكرة إلى النتيجة المحققة"<sup>(3)</sup>. و من تعاريف الأداء الأكثر شيوعا التعريف الذي يرى أن الأداء هو "البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج/ و الوسائل وفق هدف محدد". و يقوم الأداء و يقاس من خلال النتائج المحققة، إذ يمكن القول أن المؤسسة أنجزت أداؤها إذا ما تم تحقيق أهدافها المحددة في فترة زمنية محددة<sup>(4)</sup>.

كما يقصد بالأداء تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها إدارة المؤسسة، أو الجهود التي ترتبط بوظيفته بها، يعني النتائج التي يحققها الموظف للمؤسسة. و يعتبر كذلك الأداء "سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب"<sup>(5)</sup>.

(1) - Michel Nakhla, (2009), L'essentiel du management industriel-l'usine nouvelle, 2<sup>e</sup>, collection fonction de l'entreprise, dunod, paris, P44.

(2) - خالد أحمد الصرايرة (2009): التماثل التنظيمي و الأداء الوظيفي و الشعور بالأمن في الإدارات الجامعية، دار كنوز المعرفة، عمان الأردن، ص71.

(3) - Michel Lebas (1995) : « oui, il faut définir la performance », revue française de comptabilité, juillet- aout 1995, N°269, P P 67-75.

(4) - Mohammed Matmati, op.cit., P95.

(5) - عمر حمداوي و أحمد بخوش (2012): إنعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة قاصدي مباح - ورقلة- مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية/ العدد الثامن، جوان 2012، صص 143-168.

وقد عُرّف أداء المؤسسة بأنه انعكاس لقدرة المؤسسة و قابليتها لتحقيق أهدافها<sup>(1)</sup> . ويعرف كذلك أداء المؤسسة بأنه "الطريقة التي تنظم بها المؤسسة مواردها لتحقيق أهدافها"<sup>(2)</sup>. كما يعتبر أداء المؤسسة المحصلة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة وتفاعلها مع بيئتها الداخلية أو الخارجية"، ويضم كل من المستويات التالية:

-أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية؛

-أداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمنظمة؛

-أداء المنظمة ككل في إطار بيئتها الداخلية والخارجية<sup>(3)</sup>.

و تجدر الإشارة أن مقاصد الأداء في مجال الإدارة و التسيير متعددة و تتمحور أهم معانيها في ثلاثة معاني و هي:

1- الأداء كنجاح: أي أن الأداء غير موجودة في حد ذاته، بل هي عملية التعبير عن النجاح، وتتغير بحسب المؤسسات و القطاعات.

2- الأداء كنتيجة لعملية/نشاط: عكس المعنى السابق، فالأداء هنا الحكم على القيم، اذا كانت عملية قياس الأداء تعني تقييم النتائج المحققة.

3- الأداء كعملية: بهذا المعنى هو سيرورة و ليس نتيجة تظهر في فترة من الزمن<sup>(4)</sup>.

كما يعتبر الأداء التفاعل بين السلوك و الإنجاز، و هو مجموع السلوكات و النتائج التي تتحقق معا، حسب هذا المدخل فإن الأداء هو النتائج العملية. كذلك يعبر الأداء عن تلك الإنجازات البشرية و السلوكات المهنية للوصول إلى تحقيق أهداف العمل<sup>(5)</sup>.

كذلك فإن مصطلح الأداء يغطي فكرتين، الأولى تتعلق بالإنجاز و الثانية بالتجاوز و التفوق<sup>(6)</sup> المتعلق بالتسيير. ويضم الأداء فكرة إنجاز عملية ما وفق ما هو مرجو و مخطط له (معيار الفعالية). أما الثانية فتتعلق بفكرة الوصول إلى أحسن طريقة ممكنة أخذا بعين الاعتبار للوسائل المتاحة (معيار

(1) - رايس وفاء(2011): دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال مداخله مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول:

رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية بين الاقتصاديات الحديثة بجامعة الشلف، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص8.  
(2) - La performance globale et ses déterminants CREG – La performance, consulté sur le site : <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article282>, le 28/12/2014 .

(3) - محمد سيد حمزاوي(2013): قياس الأداء في المنظمات والمؤسسات المعاصرة، حلقة علمية، <http://repository.nauss.edu.sa/bitstream/handle> تم الاطلاع على الموقع في 2015/01/30.

(4) - Veronique de Saik et Alain Bernaud(1996): performance et ressources humaines, edition economica, paris, P19.

(5) - فيصل عبد الرؤوف (2001): تكنولوجيا الأداء البشري- المفهوم و أساليب القياس و النتائج، المكتبة الوطنية، عمان-الأردن، ص39.  
(6) - Michel Darbelet et d'autres(2011) L'essentiel sur le management, 5<sup>e</sup> edition, édition foucher, paris, P300.

الفاعلية). فالفاعلية و الفاعلية يعتبران بمثابة وجهان لنفس العملة ألا و هي الأداء. إذ لا يمكن الحديث عن الأداء دون الحديث عن الفاعلية و الفاعلية

كما يرتبط مفهوم الأداء بالإنتاجية و يشير إلى الفاعلية و الفاعلية، فالفاعلية هي محاولة الوصول إلى الهدف بأقل تكلفة مادية، و أقل جهد و أسرع وقت ممكن، أما الفاعلية فتشير إلى محاولة الوصول إلى أفضل نوعية ممكنة من الأداء أو الخدمات المقدمة. و بالتالي فإن الإنتاجية تقاس بمعياري الفاعلية و الفاعلية. فالموظف الفعال تكون إنتاجيته عالية و يكون أدائه جيد، مما يقلل المشكلات المرتبطة بالعمل و يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة.

إن تحسين قدرة العاملين على أداء المهام الموكلة إليهم بفاعلية و فعالية لا يتحقق إلا من خلال الالتزام بمجموعة مبادئ: التدريب، تحسين المناخ المادي للعمل، تحقيق التعاون<sup>(1)</sup>.

في هذا الإطار نشير إلى أن الكفاءة لوحدها لا تمكن من الأداء بل يستدعي الأمر الأخذ بعين الاعتبار لعاملي التحفيز و بيئة العمل (معلومات، أدوات، علاقات، تكنولوجيا...). نظرا لتفاعلها فيما بينها<sup>(2)</sup>.

مما سبق يبدو جليا أن الأداء يركز على النتيجة المحققة من قبل المؤسسة، و الوسائل المستعملة لتحقيق تلك النتيجة باختلاف مستوياته.

## 2- مصادر و أبعاد الأداء:

### أ- مصادر الأداء:

هناك مقاربتين حول هذه المسألة المتعلقة بمصادر الأداء، يرى أصحاب المدرسة الأولى من رجال الاقتصاد و الإستراتيجية أن الأداء هو ناتج عن عدة عوامل خارجية، كالمميزات الاقتصادية للقطاع، التكنولوجيا ، مكانة المؤسسة في السوق. أما المقاربة الثانية التي تبناها منظرو المؤسسة فتري أن الأداء هو ثمرة لتضافر مجموعة من العوامل الداخلية مثل الاستعمال الأمثل للموارد البشرية، خلق ظروف عمل حسنة، مناخ عمل يشجع و مناسب للعمل. و على أساس هاتين المقاربتين يمكن القول أن الأداء هو نتاج تعاضد كل هذه العوامل بشرط أن تؤخذ في الإستراتيجية العامة ، أي أن الأداء التنظيمي ينتج انطلاقا من عدة عوامل يمكن إدراجها فيما يلي:

(1) - خالد أحمد الصرايرة، مرجع سبق ذكره، ص74.

(2) - Michel Ledru, opcit, P138.

- الموارد البشرية التي تظهر استعمالها في الأداء الفردي و الجماعي؛
- الموارد التكنولوجية (استثمار في المعدات، البرمجيات) التي تظهر عبر القدرة التقنية لتطبيق فعال<sup>(1)</sup>.

### ب- أبعاد الأداء:

يمكن تحديد أبعاد الأداء فيما يلي:

- **البعد التنظيمي للأداء** : يقصد بالأداء التنظيمي الطرق و الكيفية التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء؛ مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذاك المتعلق بالفعالية التنظيمية .

- **البعد الاجتماعي للأداء** : يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا لوفاء وولاء العاملين لمؤسستهم. وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية؛ و لهذا من الضروري الاهتمام بكل ما يندرج في إطار العلاقات الاجتماعية، مناخ العمل، و العمل على تحسينها لما لذلك من أهمية و تأثير على الأداء<sup>(2)</sup>.

### 3- خصائص الأداء:

يمكن تحديد أهم الخصائص المميزة للأداء فيما يلي:

- تتعدد الأطراف الفاعلة بالنسبة للأداء لأنه يتأثر بكل فرد له علاقة باتخاذ القرار، أو هامش استقلالية في المؤسسة. و الأداء مرتبط بمصطلح المسؤولية. فالمؤشرات الخاصة بالأداء و لوحة القيادة تختلف بحسب المهام المسندة للأفراد و أنماط الترقية الخاصة بهم. و قد يكونوا من خارج المؤسسة في إطار التنظيم الشبكي<sup>(3)</sup>؛

<sup>(1)</sup> -Mohammed Matmati, opcit,P95.

<sup>(2)</sup> - الداوي الشيخ(2010): تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث،قاصدي مرباح، ورقلة- الجزائر، العدد السابع،2010،ص ص 227-217.

<sup>(3)</sup> -Pierre laurent bescos & al, opcit, P 62.

- إن الأداء لا يتطور من تلقاء نفسه ، بل يجب تطوير العنصر البشري حتى ينعكس التطوير على الأداء نفسه؛

- عندما ينخفض مستوى الأداء بشكل ملحوظ يكون ذلك عاملا مقاوما للتغيير، و بالتالي يجب متابعة الأداء باستمرار ،حتى لا يصل إلى درجة الالاعود، و يصبح غير قابل للتحسين و مقاوما للتغيير؛  
- يستمر الأداء بالتحسن و التطور، طالما كانت هناك مراقبة مستمرة و متابعة له من خلال معايير تسهل اكتشاف النقص، و القصور و تحدد مستوى الأداء و درجته، و تستخدم الحوافز المناسبة للرفي به وتطويره<sup>(1)</sup>؛

- كما يتأثر الأداء بالتوقعات والدوافع و المصادر و المهارات و المعارف والتغذية الراجعة و القدرات و تصميم العمل<sup>(2)</sup>.

#### - أنواع الأداء:

إن الأداء هو محصلة قرارات شتى من طبيعة و أهمية مختلفة، مما يوجد عدة أصناف منها:  
- الأداء المالي :الذي يتعلق أو يرتبط بثقة المساهمين أو الزبائن، و يقاس بواسطة مؤشرات منها الميزانية و النتائج المالية؛

- الأداء الاجتماعي: يقوم على قدرة المؤسسة على جعل الموظفين فاعلين و نشطين؛

- الأداء المجتمعي: يركز على دعم المؤسسة لتطوير بيئتها<sup>(3)</sup> و خاصة منها الاجتماعية.

كما أن هناك بعض المقاربات تصنف الأداء في ثلاثة مستويات و هي كالآتي:

- الأداء الاقتصادي: يتعلق بالإنتاجية و التحكم في التكاليف؛

- الأداء التنظيمي: القائم على التنسيق و تقاسم و تبادل المعلومات؛

- الأداء الديناميكي: يتمثل في مستوى الكفاءات المعبرة عن قدرات المؤسسة في مجال الإبداع و التفاعل و التوقع<sup>(4)</sup>.

نشير هنا أن مفهوم الأداء يستند إلى فلسفات أهمها:

- كل مستوى من مستويات الأداء هو جزء من الكل و هذا الكل هو جزء من كل آخر. و يوضح ذلك تداخل المستويات الدنيا مع المستويات العليا في عمليات الأداء للوصول إلى الأداء الكلي؛

---

(1)- فيصل عبد الرؤوف مخرج سبق ذكره، ص98.

(2)- فيصل عبد الرؤوف، نفس المرجع السابق، ص100.

(3) -CJD : centre des jeunes dirigeants d'entreprise-(2006) :.,Le guide de la performance globale-100 question pour faire votre diagnostic et etablir votre plan d'action,2<sup>e</sup> tirage ,edition d'organisation ,paris ,P10.

(4) - Michel. Kalika (2003) TIC et performance in le e-management quelle transformation pour l'entreprise ? preface Michel Kalika et d'autres(2003) :, édition liaison ,paris,P157.

- لا تعني النظرة التكاملية للأداء عدم الاختلاف و التباين، بل تعني إدراك وجهات الاختلاف مع الأجزاء.

فتحقيق الأداء يتطلب وجود تناغم إداري بين المستويات المختلفة<sup>(1)</sup> .

### - المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء:

يتأثر الأداء بعدة عوامل قد تكون داخلية أو خارجية و ذات تأثير إيجابي أو سلبي و التي يمكن الإشارة إليها فيما يلي:

1- **العوامل الخارجية:** و هي مجموع المتغيرات التي تخرج عن نطاق التحكم، قد تكون آثارها في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء، و قد تكون خطرا يؤثر سلبا على أداء المؤسسة مما يستدعي ضرورة التكيف معها للتخفيف من آثارها، خاصة إذا تميزت بعدم الثبات و التعقيد، و تتمثل هذه العوامل في العوامل الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية، الثقافية، السياسية و القانونية تتفاوت في درجة تأثيرها على أداء المؤسسة<sup>(2)</sup>. و بالتالي يتوجب على المؤسسة أخذ بعين الاعتبار مختلف التغيرات البيئية إذا أرادت البقاء و الاستمرار في ظل هذا المحيط التنافسي. و يمكن تحديد تأثير هذه العوامل فيما يلي:

فالعوامل الاقتصادية هي الأكثر انعكاسا على الأداء، و ذلك نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة من جهة، و لكون المحيط الاقتصادي عموما يمثل مصدر مختلف مواردها و مستقبل منتجاتها من جهة أخرى. إذ أن حدة المنافسة تضع المؤسسة في وضعية حرجة و هذا ما ينعكس على الأداء مباشرة.

كذلك العوامل الاجتماعية و الثقافية لا تقل أهمية عن العوامل الاقتصادية، و هذا نظرا لأهمية الجانب الاجتماعي في محيط المؤسسة من جهة، و مساهمة عوامله في كثير الأحيان في تغيير العوامل الأخرى من جهة ثانية. فانتشار الأمية مثلا يحد من فعالية الإشهار، و هذا ما ينعكس سلبا على أداء المؤسسة بطبيعة الحال.

كما أن أداء المؤسسة يتأثر بالعوامل السياسية و القانونية، و التي تضمن السياسة الخارجية، عوامل الاستقرار، الأمن، التشريعات و القوانين من شأنها أن تعرقل أو تشجع أداء المؤسسة .

(1) - محمد محمود يوسف(2005): البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - بحوث و دراسات - ، القاهرة-

مصر، ص103.

(2) - السعيد بريش و يحيوي نعيمة (2012): أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات و زيادة فعاليتها(دراسة حالة ملينة الأوراس)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ورقلة -الجزائر، العدد 01، 2012، ص 29.

و بدورها العوامل التكنولوجية تعد من أهم العوامل تأثير، خاصة في العصر الحالي الذي أصبح بقاء المؤسسة، مرهونا بمدى تكيفها و اقتنائها لذلك<sup>(1)</sup>.

**2- العوامل الداخلية:** هي مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها و التي يمكن للمسير أن يتحكم فيها و يغيرها بشكل يزيد من آثارها الإيجابية أو يقلل من آثارها السلبية. و تتميز هذه العوامل بالكثرة، و صعوبة حصرها و التداخل فيما بينها<sup>(2)</sup> ، و تتمثل هذه العوامل فيما يلي:

**أ- العوامل التقنية (الفنية) :** و تشمل الجوانب الفنية التقدم التكنولوجي، التجهيزات و المعدات، المواد الخام، الهيكل التنظيمي وطرق وأساليب العمل، الاتصال، القيادة.. و غيرها. و تؤثر هذه العوامل بشكل واضح ومباشر على كفاءة المنظمة والأفراد، و هذا ما يترجم في مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام<sup>(3)</sup>، و يمكن الإشارة إلى تأثير بعض هذه العوامل في التالي:

تؤثر نوعية الآلات وكميتها والطرق والأساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها على أداء المؤسسة. فنوعية التكنولوجية المستخدمة في المؤسسة من شأنها أن تخفض أو ترفع من التكاليف، أو تحدد نوعية المنتج، أو كيفية معالجة المعلومات التي تساهم في رفع الأداء أو تدنيه. كذلك تؤثر نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة مع الأفراد، التناسب بين طاقات الإنتاجية و أماكن التخزين و غيرها..<sup>(4)</sup>

**ب- العوامل البشرية :** وتشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة والتعليم والخبرة، بالإضافة إلى التدريب والمهارة والقدرة الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل والتي تحدد من خلال ظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات و رغبات الأفراد<sup>(5)</sup>. و قد تم تصنيف هذه القدرات و العناصر حسب مجموعات و هي:

**- العناصر التنفيذية:** كالقدرة على تحديد متطلبات انجاز العمل وذلك من خلال تحدد الموارد الفنية والبشرية اللازمة لإنجاز العمل، وتنجز العمل في ضوء الموارد التي تم تحديدها بفعالية؛

**- العناصر الأكاديمية:** والتي تضم المعرفة بنظم العمل وإجراءاته، بأهداف ومهام العمل، الأسس والمفاهيم

(1) - عبد المالك مزهودة (2001): الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد ( 01 )، جامعة محمد لخصر بسكرة، 2001، ص ص 85-100، (بتصرف).

(2) - السعيد بريش، نفس المرجع السابق، ص 30.

(3) - العربي عطية، مرجع سبق ذكره، ص 323، (بتصرف).

(4) - عبد المالك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 93، (بتصرف).

(5) - العربي عطية، نفس المرجع السابق، ص 323.

الفنية المتعلقة به؛

- العناصر التطويرية : كمتابعة كل جديد في مجال العمل، وتقديم الأفكار والمقترحات، وإمكانية تحمل مسؤوليات أعلى؛

- العناصر الأخلاقية: كالمحافظة على أوقات العمل، والقدرة على الحوار وعرض الرأي، والاهتمام بالمظهر،

وتقدير المسؤولية، وحسن التصرف.

- العناصر الاجتماعية :كالعلاقة مع الرؤساء، والعلاقة مع الزملاء، والعلاقة مع المراجعين<sup>(1)</sup>.

في هذا الإطار اعتبرت الموارد البشرية الدعامة الرئيسية للإنتاج و النجاح. و النتائج المذهلة التي حققتها المؤسسات اليابانية خير مثال على ذلك، حيث في نهاية السبعينات دفعت هذه النتائج إلى التساؤل عن أسباب تنافسيتها، و تفوقها. و كان الجواب أن هناك سبب واحد يجعلها متفوقة وهو نوعية و أسلوب عمل مواردها البشرية.

ففي النموذج الياباني يطلب من كل عامل أن يكون عنصر فاعل و نشط بمعنى أن يبرهن على قدرات و إبداعات و لا يقتصر دوره على مجرد تنفيذ الأوامر مثل ما هو الحال في النموذج الكلاسيكي. أي أن للموارد البشرية تأثير فعال على أداء المؤسسة<sup>(2)</sup>.

إضافة إلى ذلك هناك عوامل أخرى تؤثر بدورها على الأداء و منها:

- الوظيفة ما تتصف به من متطلبات و تحديات و ما تقدمه من فرص عمل<sup>(3)</sup>.

- الثقافة التنظيمية تؤثر بدورها على الأداء في المنظمة، إذ تشمل القيم والمناخ التنظيمي للمؤسسة و القواعد، حيث تلعب الثقافة دورًا بالغ الأثر على قيم الأفراد ومعتقداتهم الثابتة ويتجسد دور الثقافة هنا من خلال فائدتها للمؤسسة بأنها تعمل على خلق بيئة مناسبة تساعد على تطوير الأداء للعاملين، كما يمكن أن تلعب دورًا سلبيًا يتمثل في أنها قد تضر المؤسسة بوضع المعوقات التي تفوق تحقيق استراتيجيات المنظمة وتسبب مقاومة التغيير وعدم الالتزام.

(1) - موسى سلامة اللوزي وعمر عطية الزهراني(2012) : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالملكة العربية السعودية (دراسة تحليلية)، دراسات، العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية.، المجلد 39 ، العدد 1، 2012، ص ص 1-28.

(2) - رقام ليندة: الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز في المنظمات الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، 08 و 09 مارس 2005، ص16، (بتصرف).

(3) - خالد أحمد الصرايرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 73-74.

- الاتصال بدوره ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء والارتقاء به إلى الدرجة التي يقترب فيها من تحقيق أهداف المنظمة ، لذا تحرص الكثير من المنظمات على توفير والإبقاء على وجود نظام اتصال فعال داخلها ليضمن أداء عالي للعاملين فيها، وبالتالي تحقيق أهداف التنظيم ككل
  - القيادة، إذ تعتبر عملية القيادة من أكثر العمليات تأثيراً على السلوك التنظيمي، فهي تؤثر في دافعية الأفراد للأداء واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل؛
  - الحوافز، حيث يجب التركيز على مكافأة العاملين عن تميزهم بالأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، أو ربما وفقاً لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق الموظفين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر نتيجة لأدائهم المتميز<sup>(1)</sup>؛
  - غياب الأهداف المحددة: إن المنظمة التي تعمل دون ما يكون لديها خطط شمولية وتفصيلية للأعمال ومعدلات إنتاج محددة، لا تستطيع أن تحاسب موظفيها على معدلات إنتاجهم وفي هذه الحالة لا يكون لديها معايير للإنتاج، فيتساوى لديها الموظف الذي يؤدي عمله والذي يكون أداؤه محدداً أو معدوماً؛
  - عدم المشاركة في الإدارة: ينتج عن ضعف المشاركة والعمل الجماعي ضعف الشعور بالمسؤولية لتحقيق أهداف المنظمة وينشأ عن ذلك تدني الشعور بالرضا، وانخفاض الحماس للعمل ومعدلات الإنتاج؛
  - التسبب الإداري: يعتبر من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء الموظفين، فالتسبب الإداري يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل يقضيها المسؤول خارج نطاق العمل أو في أعمال ليس لها صلة بها<sup>(2)</sup>.
- إن كل عامل من هذه العوامل يؤثر على الأداء بدرجة محددة، إلا أن العامل البشري هو الأكثر والأهم تأثيراً لأنه المورد الوحيد المفكر والمبدع والقادر على تفعيل بقية العوامل.

### 3- أهمية الأداء:

إن للأداء أهمية بالغة كونه خطوة لتحديد الموقع الحالي و معرفة مدى ابتعاده أو تطبيقه مع الأهداف المرغوبة. فالتعرف على أداء المؤسسة و معاينة عمليات المؤسسة مسألة في غاية الأهمية<sup>(1)</sup>. و للتعرف

(1)- موسى سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 9- 12.

(2)- حمداوي عمر و أحمد بخوش، مرجع سبق ذكره، ص 151.

على أداء المؤسسة يتوجب قياس و تقييم هذا الأداء، فتقييم الأداء هو التعرف على الجوانب الإيجابية و السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف و إنجاز معدلات الأداء المستهدفة<sup>(2)</sup>. تعتبر عملية الأداء وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية تحقق فعالية أكبر إذا كانت مرتبطة بإستراتيجية العمل وبأسلوب تسيير المنظمة ومن أهم الاعتبارات التي تساعد على وضع نظام فعال للتقييم ما يلي:

- التركيز على تدعيم الإيجابيات: يعني تشجيع وحث العمال و إظهار نتائجهم الإيجابية؛
- تقديم معلومات مرتدة على الأداء: يجب أن تكون مرتبطة بالواقع الفعلي؛
- تشجيع وتدعيم الابتكار: يعني فسح المجال للعمال لتحديد القدرات الخلاقة؛
- زيادة الاتجاه إلى الاعتماد على النظم الحديثة: لأن النظم التقليدية أثبت عدم قدرتها على التقييم الفعال للأداء<sup>(3)</sup>.

إن أهمية تقييم الأداء تعكس أهمية الأداء، و فيما يلي أهم النقاط التي توضح تلك الأهمية:

- معرفة مدى تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال مستوى أداء الموارد البشرية؛
- يوضح إمكانيات العاملين جميعاً وقدراتهم ومؤهلاتهم، و وضع كل عامل في المكان الذي يتناسب مع قدراته<sup>(4)</sup>؛

- معرفة المؤسسة للمستوى العام لجميع الأفراد العاملين بها؛
- استخدام المعلومات التي يوفرها التقييم في معرفة الأسباب الرئيسية لتدني مستويات الأداء؛
- اكتشاف نقاط ضعف الموظفين، و القيام بدورات تدريبية لتحسينها<sup>(5)</sup>.

**- المطلب الثالث: التحكم في الأداء و تحسينه**

**أ- التحكم في الأداء:**

(1)- قاسم أحمد و آخرون (2008): دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي ( دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في

جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت ، المجلد - 4 ، العدد 1، 2008، ص ص 97-111.

(2)- سيد محمد جاد الرب (2009): استراتيجيات تطوير و تحسين الأداء - الأطر المنهجية و التطبيقات العملية-، دار الفكر العربي للنشر و

التوزيع، القاهرة- مصر، ص ص 50-51.

(3)- ياسين محجر و الهاشمي لوكيا (2012): تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء (دراسة شبه تجريبية على بعض العمال في الجزائر،

مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية العدد السابع جانفي 2012، ص ص 1-22.

(4)- حسين صديق (2012): تقييم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28 ، العدد الأول، 2012، ص ص 211-248.

(5)- موسى عبد الناصر (2004): تقييم أداء الأفراد العاملين كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر

بسكرة- الجزائر، العدد السادس، 2004، ص 4.

يقصد بالتحكم في الأداء تحديد و تنفيذ الأنشطة التنظيمية الضرورية لتحقيق النتائج. و التحكم يستدعي فهم جودة المنتجات، الموارد التقنية و البشرية، وطرق و عادات العمل ، وتطلعات المساهمين، و نظم المعلومات، و سلوكيات المستهلكين، بمعنى تنظيم العمل ككل<sup>(1)</sup>.

يطبق مصطلح التحكم في النظم السريعة، المعقدة، و التي تصعب السيطرة فيها كالمؤسسة. و يعبر التحكم في أي نظام عن " مجموعة السيوررات التي تسمح بالسيطرة و توجيه السير و تطوره، وفق ما يتماشى مع الأهداف المسطرة"، و يقوم التحكم على مصطلحين مفتاحيين هما الانضباط و الرقابة.

و على هذا الأساس قد حدد لورينو (Lorino philipe) أن التحكم في الأداء يظهر من خلال التحكم في الثنائي (القيمة/ التكلفة)، و التحكم في الموارد البشرية للمؤسسة.

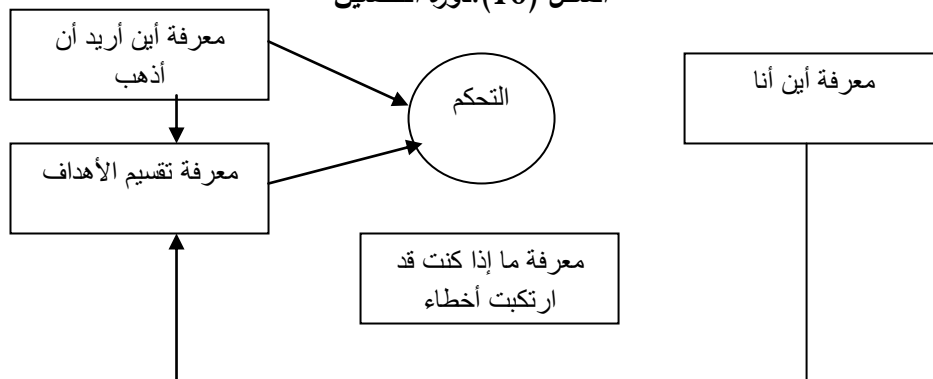
- التحكم في الموارد البشرية للمؤسسة: إن التحكم في الأداء بهذا المعنى يخص مجموعة من الأفراد، الذين يلتزمون بإيجاز عملية ما بصفة جماعية. و يكتسب هؤلاء الأفراد و يطورون كفاءاتهم بصفة تحسن من أداء النظام الذي ينتمون إليه<sup>(2)</sup>.

و قصد التحكم في مختلف أبعاد الأداء من الواجب التحرك و اتخاذ القرارات المناسبة على مستوى الأنشطة. فالتحكم في الأداء يرتبط أولاً بأنشطة المؤسسة كونها مصدراً لخلق القيمة، و بدورها المستهلك لموارد و بالتالي فهي تمثل قطب التقاء للتكلفة و القيمة<sup>(3)</sup>.

إن التحكم في الأداء يحقق أربعة معارف:

- معرفة مكان المؤسسة و وضعيتها، معرفة أي توجه ستأخذ المؤسسة أي مشروع حياتها، معرفة إذا لم تكن المؤسسة ارتكبت أخطاء، معرفة تقسيم الأهداف حسب الأولوية و الشكل التالي يوضح رسم دورة إدارة الأداء.

الشكل (10): دورة التحسين



<sup>(1)</sup> -Olivier Lagrée et Laurent Magne, Opcit, P31.

<sup>(2)</sup> -Pierre laurent bescos & al (1999) : dialogues autour de la performance en entreprise : les enjeux, l'harmattan , paris- France ,P P 60-62.

<sup>(3)</sup> - idem, P69.

إن الطريقة الوحيدة التي تستعد بها المؤسسة لمواجهة منافسيها هي قياس أدائها. وفي ظل اشتداد المنافسة تغير قياس الأداء من التركيز فقط على المراجع الداخلية إلى مقارنتها بالمرجع الخارجي(مع المنافسين) .

و هذا وفقا لما يتماشى مع متطلبات الزبائن<sup>(1)</sup>.

1- يعد تحليل أداء الأنشطة مرحلة تنفيذية لإستراتيجية المؤسسة، من الواجب أن يجب على الأسئلة التالية: ماذا تحسن ؟ كيف ؟ . الإجابة على التساؤل الأول تتمثل في تحديد الأنشطة الحرجة، و معرفة أهم الصعوبات، و نقاط الضعف. أما الإجابة الثانية فتخص توضيح أهم العوامل التي تؤثر على أداء الأنشطة الحساسة، ويتم فحص هذه الأخيرة وفق أبعاد الأداء المحددة بدقة(الجودة،التكلفة،المدة).

2- مساهمة مميزات السيورورات في التحكم في الأداء: السيورورة هي مجموعة من لوحات القيادة تسمح بقيادة الأداء. لذلك فالهندسة التنظيمية تتمثل في تحديد الأنشطة الضرورية و طرق تنفيذها لإعطاء أحسن قيمة للزبون.

تمكن نمذجة شبكة مميزات السيورورة من إقامة شبكة قياس الأداء بواسطة مؤشرات خاصة و دقيقة . حيث تمثل هذه المؤشرات محركات العملية. و هذا على قيمة الزبون كالتحكم في التكاليف، تسمح لكل مسؤول من تدعيمه للمنافسة

3- لا يمكن أن يكون هناك أداء دون إمكانية قياسه. لذلك يتم قياس الأداء عبر استعمال مؤشرات مختلفة الطبيعة، تمثل قاعدة و أساس لوحات القيادة.

إن إعداد لوحات القيادة للأنشطة هو فرصة لإعادة ترابط العمليات الجزئية المحلية بتلك الشاملة . و للتحكيم بين التكلفة و القيمة. فالغاية من المؤشر هو توضيح و تسليط الضوء على قرارات الفاعلين الرئيسيين في مركز المسؤولية

<sup>(1)</sup> -Club des pilotes de processus(2008) :Processus, la voie de la performance- un modele de maturité-, Lavoisier, paris-France,P151.

4- الحاجة إلى مؤشرات مادية و اقتصادية للتعلم في المؤسسة: إن تنفيذ أو وضع نظام قياس الأداء يفترض التفكير في طرق تحديد الأهداف، و قياس النتائج، و تحديد المكافآت، تحديد نمط القيم بالقياس، تحديد نمط تكرار القياس.

إن وضع مؤشرات الأداء يتطلب تدخل مختلف أفراد المؤسسة لأنهم هم الذين يستفيدون من إعداد لوحات القيادة، فكل فاعل يجب أن يفهم كيف تسير مختلف مؤشرات وظيفته، و هذا ما يسهل مساهمة الفرد في أداء المؤسسة، و بالتالي يمكنه التحرك بدراسة كل معايير نشاطه، و هذا ما من شأنه تحفيز المسؤول عن النشاط لإنهاء/إنجاز المهمة المسندة إليه.

كذلك يجب أن تمكن المؤشرات في المستوى التشغيلي من تنفيذ مرحلة العائد على الخبرة بإعلام أفراد المؤسسة، و هذا ما يتطلب مؤشرات ملموسة و اقتصادية إلى غاية النشاط ذاته ليسمح للفاعلين بامتلاك معلومات تتماشى مع الأهداف المسطرة<sup>(1)</sup>.

#### ب- تحسين الأداء:

إن الهدف الأساسي من وجود الإدارة هو ضمان تحقيق الأهداف التي أنشأت المؤسسة من أجل تحقيقها، و السبيل الوحيد لذلك هو تخطيط الأداء للوصول إلى الأهداف (النتائج المرغوبة)، و لكي يتم الأداء على أكمل وجه يجب توفير المستلزمات المادية، البشرية، المعلوماتية و تهيئة الظروف اتجاه الأداء. و أمام تغير الأوضاع، و غزو الثورة التكنولوجية، و اشتداد المنافسة، و ظهور العولمة، و الانفتاح العالمي وجب على المؤسسات التحسين و التطوير المستمر للأداء<sup>(2)</sup>.

يقوم التحسين على فلسفة البحث عن الأفضل باستمرار، و يعتبر توأماً يسير بالتوازي مع متطلبات الاستجابة للتغيير، لكونه الثابت الوحيد في الحياة. لذا يمكن النظر إلى التحسين كمرحلة لا نهاية لها من المعلومات، بالنسبة للمؤسسات التي تسعى إلى التنافس و البقاء<sup>(3)</sup>.

إذ يجب أن يكون تحسين الأداء التنظيمي الهدف الأساسي للمؤسسة و نظم المعلومات<sup>(4)</sup>، حيث يهدف تحسين الأداء إلى جعل المؤسسات أكثر تنافسية، كما يعمل على رفع رقم أعمالها، و يزيد من درجة الرضا لدى العمال، و هذا عبر تحسين جو العمل و تحقيق الانسجام بين الموظفين و المديرين<sup>(1)</sup>.

(1) - Club des pilotes de processus, opcit, p151.

(2) - علي السلمي (1998): تطوير أداء و تجديد المنظمات، دار قباء للطباعة و النشر، مصر، ص 33-34.

(3) - نزار عبد المجيد برواري و علي منصور محمد بن سفاع (2008): تقنيات التحسين المستمر و الأداء التنظيمي: تأطير مفاهيمي و مؤشرات قابلة للتطبيق في المنظمات الصناعية، مجلة العلوم الإدارية و الاقتصادية، العدد الأول، ص 3-41.

(4) - Nihel Jouirou et Michel Kalika (2004) : L'alignement stratégique: déterminant de la performance (étude empirique sur les PME), communication pour le 9ème Colloque de l'AIM, Evry (2004), France ,P2.

## 1- خطوات تحسين الأداء

إن تحسين الأداء يقتضي الإجابة عن الأسئلة التالية: ما المشكلة؟ من المرتبط بالمشكلة؟، ما الذي يجري الآن؟، ما الذي تريده أن يحدث؟، ما هي نتيجة القصور في الأداء؟، ما هي الأسباب والحلول الممكنة؟، ما هي خطة العمل؟ ... و على أساس ذلك يمكن تحديد خطوات تحسين الأداء من خلال النقاط التالية :

- **تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء**: لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية. كما أنه يمكن من تقليل النزاعات بين الإدارة والعاملين من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء .

- **تطوير خطة العمل للوصول إلى الحلول**: و هذا عبر المشاركة التعاون بين الإدارة والموظفين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء من جهة أخرى. فهذه المشاركة و تبادل الآراء من شأنها تحسين الأداء الحالي و الوصول إلى الأداء المرتقب.

- **تحسين الاتصالات المباشرة**: إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء. لذا ينبغي تحديد طريقة اتصال تتناسب مع الموظفين و تؤدي الغرض منها<sup>(2)</sup>.

## 2- مداخل و مقاربات تحسين الأداء:

من بين مداخل تحسين الأداء نجد: التمكين، إعادة الهندسة، تطبيق تكنولوجيا المعلومات و تبني مدخل الجودة الشاملة... و فيما يلي عرض لبعض هذه المداخل:

- **التمكين**: هو إعطاء العاملين الصلاحيات و المسؤوليات، و منحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفر الموارد و بيئة العمل المناسبة و تأهيلهم فنيا و سلوكيا لأداء العمل و الثقة المطلقة فيهم، و التمكين العالي هو شعور كل شخص في المؤسسة بأنه يستطيع أن يؤثر في تحسين إنتاجية المؤسسة<sup>(3)</sup>.

- **إدارة الجودة الشاملة**: تعتبر من أحد المداخل التي من شأنها تحسين الأداء و مواجهة التحديات. حيث يتطلب نجاحها تزويد الأفراد بمختلف المهارات من خلال التكوين و يؤدي هذا النمط إلى التخلص من

(1) - L'amélioration de la performance, consulté sur le site [caseeworld.com/rentree/cours/download.php?f...pdf](http://caseeworld.com/rentree/cours/download.php?f...pdf)

(2) - سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 157، (بتصرف).

(3) - قاسم أحمد و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 100.

أساليب العمل ذات الارتباط بالتكنولوجيا الكلاسيكية إلى تبني التكنولوجيا الحديثة ذات السرعة و خدمة العمل بشكل أفضل<sup>(1)</sup>.

- **إعادة الهندسة:** هي عملية تغيير جذر لما هو سائد، وبالتالي إعادة تصميم عمليات المؤسسة من جديد، و يتم القيام بها من أجل تحسين مقاييس الأداء و هذا ما ينعكس على تحسين الأداء ككل<sup>(2)</sup>.

و فيما يخص مداخل تحسين أداء الموظفين فيمكن إيجازها فيمايلي:

أ - **تحسين الموظف:** وهو من أكثر العوامل أهمية، لأن الموظف دائما بحاجة إلى تحسين الأداء وذلك عبر:

- التركيز على نقاط القوة وما يجب القيام به، واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها.

- التركيز على رغبة الفرد و الأداء المراد إنجازه، و هذا باعتبار أن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء

- الربط بين الأهداف الشخصية للأفراد و الأهداف التنظيمية، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف .

ب - **تحسين الوظيفة :** يشكل التغيير في مهام الوظيفة فرصا كبيرة لتحسين الأداء، حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أدائه ونفوره منها. وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعتبر قوة دافعة لاستمرارية الفرد في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب<sup>(3)</sup>.

إضافة إلى ذلك، هناك بعض الآليات الحديثة في تحسين وتطوير الأداء و التي تتمثل في:

- إسناد بعض العمليات إلى الغير؛

- إدخال نظم الأعمال الإلكترونية؛

- الدخول في تحالفات إستراتيجية<sup>(4)</sup>.

من خلال ما تم تقديمه يبدو أنه بإمكان المؤسسات تحسين أداء بأي طريقة من الطرق سابقة الذكر و هذا بهدف تحقيق غاياتها، والتمكن من البقاء و الاستمرار .

(1) - بخاشة موسى و عقون عادل، مرجع سبق ذكره، ص 155.

(2) - أحلام خان(2012): إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر، العدد الثاني عشر، 2012، صص 153-179.

(3) - سهيلة عباس، مرجع سبق ذكره، ص 158، (بتصرف).

(4) - تحسين و تطوير الأداء، موسوعة الإدارة البشرية، تم الإطلاع على الموقع: <http://www.abahe.co.uk/human-resources-management-enc/60658-performance-improvement-and-development.html>

في 2015/02/02 .

## – المبحث الثاني: إدارة الأداء

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى ماهية إدارة الأداء، مبادئها، دورتها و مقوماته و ذلك نظرا للأهمية الكبرى التي بلغتها هذه الأخيرة في المؤسسة

### – المطلب الأول: ماهية إدارة الأداء

يكون مصدر الأداء إنساني صرف (بشري بحث)، و قد يكون عملا مشتركا بين الفرد و الآلة أو بين الفرد و المادة، و في جميع الأحوال فالأداء البشري هو أساس توجيه عمل الآلة. و بغية تحقيق ذلك من الضروري قيام آلية إدارية لتوجيه الأداء من خلال تخطيط، تنظيم، متابعة و تقييم الأداء باستمرار لتحقيق الأهداف، و هذا نظرا لوجود العوامل و التغيرات التي تحرف من الأداء. و هذا ما يطلق عليه بإدارة الأداء<sup>(1)</sup>.

تعرف إدارة الأداء "بأنها سيرورة منظمة تعمل على تحسين الأداء التنظيمي، من خلال تطوير أداء الأفراد و فرق العمل . فهي طريقة تحسين نتائج الفرد ، الجماعة و المؤسسة"<sup>(2)</sup>. كما تعرف بأنها تعرف "إدارة الأداء على أنها الجهود الهادفة من قبل المؤسسات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع لقبولها"<sup>(3)</sup>. كما تمثل هذه الإدارة نظاما مفتوحا تنطبق عليه فلسفة النظم، ويتكون من تدفقات داخلية بشرية وتقنية ومادية تمثل الموارد التي تستخدم في تحقيق الأداء أي (المدخلات)، ومجموعة من العمليات المتفاعلة فيما بينها، من أجل الوصول إلى ما هو منتظر من تدفقات خارجة أي (المخرجات)؛ حيث أن هذه السيرورة تتم في إطار من التكامل فيما بين المدخلات والعمليات والمخرجات كنظام والبيئة الخارجية المحيطة، بالإضافة إلى التغذية العكسية"<sup>(4)</sup>. من خلال ما تقدم من هذه التعاريف يتضح أن إدارة الأداء عبارة عن عملية إدارية تتضمن تخطيط، تنظيم، توجيه وتقييم الأداء، لتحقيق أهداف المؤسسة، و هذا عبر تحسين أداء موظفيها.

وتعنى إدارة الأداء بتصميم العمل وتحديد معايير الأداء وتحديد الفجوة بين الأداء المخطط أو المستهدف والأداء الفعلي . وتحديث الأهداف والتعامل مع ما يظهر من مشكلات الأداء وتبادل النصح

(1) – علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

(2) -Michael Armstrong(2006) :Performance management -key strategies and pratical guidelines, 3<sup>rd</sup> edition, kogan page, london and Philadelphia, P1.

(3) – عبد الرحمن تيشوري : إدارة الأداء وأهدافه ومعاييرها، الحوار المتمدن-العدد: 1463 – 2 / 16 / 2006

<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=57352>

(4) – الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 222.

والمشورة مع قادة فرق العمل بشأن التعامل معها وسبل تيسير وتنمية الأداء و اتخاذ إجراءات تنفيذ عقد الأداء بين الإدارة و العاملين، و وضع خطة تطوير الأهداف .ويتضمن ذلك تهيئة مستمرة لمعلومات مرتدة عن نتائج الأداء و إعداد مراجعات لمدى التقدم<sup>(1)</sup>.

حتى يكون تقييم الأداء جزء فعالاً من إدارة الأداء ، من الضروري أن يوفر المدخلات اللازمة لنوعين متعارضين من الاستعمالات وهما الاستعمالات الإدارية و الاستعمالات التنموية . و لهذا السبب يعد تحقيق الفعالية في أعمال تقييم الأداء تحدياً كبيراً تواجهه كافة المؤسسات<sup>(2)</sup>.

فإدارة الأداء مفهوم أوسع من عملية تقييم الأداء، فهي تبدأ بتحديد الأهداف و المهام و الواجبات المطلوبة من العامل أدائها و ذلك بمشاركة الرؤساء و المشرفين ، ثم بعد ذلك دعم العاملين بالمهارات و القدرات التي تؤهلهم على لتنفيذ و إنجاز هذه الأهداف، و ذلك بما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية ككل. لذلك يمكن أن تتم إدارة الأداء على المستوى الكلي للمؤسسة و على المستوى الجزئي لأي من وظائف و أنشطة و إدارات المؤسسة و من ثم على مستوى العاملين في مستويات التنفيذ و بمعاونة المشرفين<sup>(3)</sup>.

و تعتبر إدارة الأداء عملية متكاملة، إذ أن نجاح عمل أي مؤسسة لا يمكن أن يأتي من فراغ و لا من نتيجة مجهود فردي، بل نتيجة تكامل و تعاون و مشاركة العديد من الأطراف. و يمكن إدراك و ملاحظة هذا التكامل في إدارة الأداء من خلال:

- مرحلة تحديد الأهداف و الاستراتيجيات التنظيمية؛

- مرحلة توفير المهارات و المعارف و القدرات لكل عامل؛

- مرحلة تقييم الأداء؛

- مرحلة تحسين و تطوير الأداء؛

- مرحلة دمج الأداء الفردي في الكلي للمؤسسة؛

- لكل مرحلة أطرافها الذين يقع عليهم القيام بها<sup>(4)</sup>.

---

(1) - أحمد سيد مصطفى (2002): استراتيجيات إدارة الأداء و التطوير الوظيفي: ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر التطوير الوظيفي الأول، الكويت، أكتوبر 2002 ، ص2.

(2) - عبد الرحمن تيشوري : إدارة الأداء وأهدافه ومعايير، الحوار المتمدن - <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=57352>

(3) - سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص40.

(4) - روبرت ماثيس، مرجع سبق ذكره، ص42.

من بين جوانب التحدي التي تكمن في بناء نظام فاعل لإدارة الأداء هو إيجاد حالة من وضوح الرؤية بين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة و أهداف العاملين. و من المفترض أن يتضح ذلك و يتبلور في تصميم نظام إدارة الأداء و طريقة نشره من أعلى الهرم وصولاً إلى المستويات التشغيلية فيها<sup>(1)</sup>.

إن بناء إطار شامل و مفهوم لعملية إدارة الأداء يلعب دوراً بارزاً في ترسيخ واقع التحول الإستراتيجي، و لا بد أن يكون هنالك تبرير واضح و بسيط لتنفيذ التغيرات في إدارة الأداء و إيصال الغايات و متابعة سير التقدم.

## 1- مبادئ إدارة الأداء:

لقد حددت هذه المبادئ بخمس و هي كالآتي:

- 1- تأسيس مكتب أو تنظيم معين لإدارة أداء المؤسسة؛
- 2- بناء إستراتيجية حديثة قائمة على الاتصال؛
- 3- بناء إستراتيجية إدارية متقدمة و مستمرة؛
- 4- تحسين الأداء و يمكن من خلال استدام مفهوم (6 sigma) ستة سيغما؛
- 5- إدارة و زيادة المعرفة من خلال التعاون المتبادل مع تكنولوجيا المعلومات<sup>(2)</sup>.

## 2- أهمية إدارة الأداء:

تتبع أهمية إدارة الأداء من مساهمتها في تحقيق الأهداف التالي:

- ترتبط ارتباطاً مباشرة بمنهج الجودة الشاملة، حيث أن إدارة الأداء تساهم في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة في المؤسسة؛
- تهدف إدارة الأداء إلى التركيز على أن أداء العاملين هام و أفضل من الوظائف الأخرى كالتحفيز، الإشراف، الاتصالات،..
- تركز عملية إدارة الأداء على الدمج و التكامل بين : تحديد الأهداف تقييم الأداء و تطوير العاملين؛

(1)- وائل محمد صبحي إدريس و ظاهير محسن منصور الغالبي(2009): سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي 3-توجيه الأداء الإستراتيجي: الرصف و المحاذاة-ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان -الأردن، ص 152.

(2)- وائل محمد صبحي إدريس ، نفس المرجع السابق، ص 47.

- تعتبر أسلوب فعال لزيادة الإنتاجية ،حيث أثبتت التجارب والدراسات ان تقييم الأداء التقليدي يؤثر سلبا على الإنتاجية؛
- تعتبر إدارة الأداء كعملية لها تأثير إيجابي واضح خاصة في ظل البيئة الصناعية التنافسية على المستوى الدولي، حيث أن مجهود كل عامل يجب أن يكون موجه نحو تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية؛
- كما أن إدارة الأداء تساعد صاحب العمل و إدارة المؤسسة على التوجه نحو التحسين المستمر ، حيث أن فلسفة التحسين المستمر تقوم على فكرة أساسية مؤداها أن كل عامل يجب أن يحسن باستمرار أدائه الشخصي سواء قبل أو بعد تقييم الأداء و هذا يأتي في إطار مفهوم إدارة الأداء كإدارة مستمرة، تبدأ بتحديد الأهداف،ثم تقييم الأداء،تطوير الأداء الفردي أو الكلي و بما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛

- إدارة الأداء تهدف إلى بناء اتفاق و تفاهم مشترك بين العامل و رئيسه المباشر<sup>(1)</sup>؛
- تهدف إلى تنفيذ إستراتيجية المؤسسة و الرفع من الأداء التنظيمي<sup>(2)</sup>.

## – المطلب الثاني: مكونات و دورة إدارة الأداء

### أ- مكونات إدارة الأداء:

إن إدارة الأداء تعبر نظام كغيره من الأنظمة، يتكون من مدخلات تتفاعل فيما بينها لتعطي بعد ذلك مخرجات ، و تتمثل هذه المكونات فيما يلي:

### 1- مدخلات نظام إدارة الأداء

هي المعلومات الأساسية التي يعتمد عليها النظام في تشكيل الأداء على النحو المحقق لأهداف المنظمة، وتضم معلومات عن أهداف واستراتيجيات وسياسات المنظمة، والخطط والبرامج المستهدفة في مختلف المجالات، والهياكل التنظيمية المعتمدة وعلاقات القطاعات التنظيمية المختلفة، والتقنيات السائدة والمستخدمة في أعمال المنظمة، والمستفيدين من خدماتها أي السوق المستهدف لمنتجات المنظمة من سلع أو خدمات، ثم معلومات عن الموارد البشرية المتاحة للمنظمة، وأوضاع سوق العمل الذي تستمد منه المنظمة عناصرها البشرية. وتقيد تلك المعلومات في تمكين نظام إدارة الأداء من تكوين ملامح وتحديد

(1) – وائل محمد صبحي إدريس ، مرجع سبق ذكره ،ص ص 41 - 42.

(2) - Jacques Barrette et Jocelyn Bérard(2000) : Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations, in Gestion, articles généraux , volume 24, numéro 4, hiver 2000, P P 12-19.

مواصفات كل من العمل المطلوب أدائه والفرد المناسب لأداء هذا العمل.

## 2- عمليات نظام إدارة الأداء

تتمثل عمليات نظام إدارة الأداء في تحليل المعلومات وإعادة صياغتها لتحديد النتائج المهمة التالية وذلك بالنسبة لكل مجال من مجالات النشاط في المنظمة وعلى جميع المستويات، وتشمل تخطيط، توجيه، تشخيص، تقييم، تحسين، وتطوير الأداء. ويضيف البعض عمليات مثل تيسير الأداء أو تمكيناً لأداء وهي في رأينا تتدرج ضمن عملية التوجيه.

## 3- مخرجات نظام إدارة الأداء

تتبلور مخرجات نظام إدارة الأداء في تحديد عناصر الأداء المستهدف، ومستوياته ومعدلاته، وشروط ومواصفات الأداء المقبول. كما تحدد معايير وآليات قياس وتقييم وتحسين وتطوير الأداء الفعلي ليرقى إلى المستوى المستهدف. تتمثل مخرجات إدارة الأداء في وثيقتين مهمتين هما وثيقة "توصيف العمل" و"خطة الأداء" اللتين يجمعهما "دليل الأداء"<sup>(1)</sup>.

إضافة إلى عنصر التغذية المرتدة، و انطلاقاً من هذا يتسنى للمؤسسة الاعتماد على مخرجات إدارة الأداء في تحقيق أهدافها

### ب- دورة إدارة الأداء:

يقصد بدورة إدارة الأداء، السيرورة التي من خلالها يقوم المدير بإدارة أداء مختلف الموظفين، و هذا عبر القيام بلقاءات و اجتماعات دورية و باستمرار مع الموظفين لمراجعة ما تم التخطيط له<sup>(2)</sup>. تمر دورة إدارة الأداء بمراحل أساسية و فيمايلي عرض لكل مرحلة:

### 1- المرحلة الأولى مرحلة تخطيط الأداء:

تمثل هذه المرحلة نقطة الانطلاق في الدورة، ، تتم في هذه المرحلة صياغة الأهداف عبر الاتفاق بين الرئيس و المروؤوس حول كل ما يتعلق بالرصد الوظيفي، تحديد مسؤوليات و مهام العمل و المعايير الأدائية المناسبة و صياغة أهداف أدائه . و المهم في صياغة الهدف هو اقتناع جميع الأطراف به و التفاعل و التماثل معه، الأمر الذي يسهل دوران إدارة الأداء<sup>(3)</sup>. و هذا بطبيعة الحال بعد معرفة تطلعات

(1) - المفاهيم الأساسية لإدارة الأداء تم الاطلاع على الموقع:- <http://www.abahe.co.uk/human-resources-management-enc/60677-training-strategies.html> في 2014/11/27

(2) - Corinne Leech(2007) : Managing Performance-Learning Made Simple-,1<sup>st</sup> edition, edition elsevier Ltd.italy , p14.

(3) - خالد أحمد الصرايرة، مرجع سبق ذكره، ص 88.

و توقعات أداء المرؤوسين، بما في ذلك النتائج المتوقعة تحقيقها ، و تؤخذ في ذلك بعين الاعتبار سلوكيات و تصرفات الأفراد ضمن فرق العمل<sup>(1)</sup>.

و تتمثل مهام تخطيط الأداء فيما يلي:

- تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات التي ينبغي على الفرد القيام بها خلال فترة زمنية محددة.
- تحديد المساعدات اللازم توفيرها للفرد سواء من جانب رئيسه أو من أطراف أخرى في المنظمة.
- تحديد المجالات التي يشملها العمل والعلاقات مع أفراد أو مجموعات عمل آخرين.
- توقع المشكلات والمعوقات التي يمكن أن تعطل الأداء وتقلل من الإنتاجية والفعالية عن المستويات المستهدفة.
- تحديد النتائج القابلة للقياس التي ينبغي أن الوصول إليها من أداء الأعمال المحددة.
- تحديد أولويات المهام وتتابعها أو تزامنها في كل عمل، وتنسيق هذه الأولويات بين الأعمال المتكاملة أو ذات العلاقة حسب تقنيات الأداء المستخدمة.
- تحديد مراحل العمل ومستويات التكلفة والجودة المستهدفة.
- تحديد الصلاحيات الممنوحة للفرد لتمكينه من الأداء على الوجه المطلوب.
- و تتضمن عملية تخطيط الأداء مجموعة العمليات الفرعية التالية: الإعداد والتحضير، المناقشة، التصميم، الصياغة والاعتماد.
- الإعداد والتحضير: وتهدف هذه العملية إلى:
- التحليل الاستراتيجي للمناخ؛
- الرؤية الإستراتيجية الشاملة للمناخ الداخلي والخارجي؛
- التقدير السليم للمتغيرات الاقتصادية والتقنية ومواقف القوى المنافسة وتقييم أوضاع السوق وفرص الحركة والمناورة في مواجهة قوى المنافسة؛
- التقدير السليم للإمكانيات والقدرات الذاتية المتاحة<sup>(2)</sup>.
- المناقشة والتصميم:

(1) -Elaine D. Pulakos (2004) Performance Management A roadmap for developing, implementing and evaluating performance management systems, SHRM Foundation, united state in amirica, P 4.

(2) - الإعداد البناء لنظام إدارة الأداء، تم الإطلاع على الموقع: <http://www.abahe.co.uk/human-resources-management-enc/60652-preparation-for-building-a-performance-management-system.html> في 2014/12/27

إن الغرض من هذه الخطوة هو مناقشة الفرد القائم بالعمل في نتائج الإعداد والتحضير، والتعرف على معطيات الموارد البشرية بالنسبة للمستويات الأفضل للأداء والتقنيات والظروف الملائمة للأداء من وجهة نظر المسؤولين عن التنفيذ والمرتبطين بواقع العمل في المنظمة. وتكون نتيجة هذه الخطوة هي الاتفاق بين الإدارة والقائمين بالعمل على توصيف العمل المطلوب بدقة وتفصيل. كما يتم الاتفاق بوضوح على مكونات العمل الرئيسية التالية:

- تقنيات الأداء ومعايير الأداء المقبول.
- إجراءات الأداء وتتابعها أو تزامنها.
- المسؤوليات المحددة للقائمين بالأداء.
- الصلاحيات وحدود الحركة المسموح بها للقائم بالعمل.
- النتائج المستهدفة للأداء.
- أسس تقييم وتقدير الأداء.
- الصياغة والاعتماد

تشمل هذه الخطوة مجموعة من الإجراءات المهمة التالية:

- حصر المساعدات اللازمة لتمكين الموارد البشرية من الأداء.
- تنسيق خطة الأداء مع باقي الخطط للأعمال الأخرى بالمنظمة.
- تنسيق خطط الأداء مع الخطة العامة للمنظمة.
- نموذج لاجتماع تخطيط الأداء

يعتبر الاجتماع بين الرئيس والقائم بالعمل من أجل تخطيط الأداء هو أهم مراحل العملية، ويهدف إلى خلق الشعور بالثقة والمنفعة المتبادلة والتأكيد على المسؤولية المشتركة عن تخطيط الأداء بين الإدارة والعاملين، وتجنب إرسال رسائل خاطئة إلى القائم بالعمل قد توحى إليه أنه موضع مساءلة أو أن الجلسة ستتحول إلى جلسة تقييم أدائه وليس تخطيط الأداء المستقبلي حيث يلاحظ أن أهم الأخطاء التي يقع فيها المديرون هي الخلط بين تقييم الأداء وإدارة الأداء<sup>(1)</sup>.

- المرحلة الثانية مراقبة الأداء و توجيه:

---

(1) - إدارة الأداء نحو مورد بشري متميز، موسوعة إدارة الموارد البشرية، تم الإطلاع على الموقع: <http://www.abahe.co.uk/human-resources->

[management-enc/60654-performance-planning.html](http://management-enc/60654-performance-planning.html) في 2014/12/12.

بمجرد الانتهاء من تحديد أهداف الأداء والموافقة على خطط العمل، تأتي المرحلة التالية من عملية إدارة الأداء، و التي تتمثل في ضمان أن يتم تنفيذ هذه الخطط وأن يتم الوصول إلى النتائج المطلوبة، ومن هذا المنطلق فإن الإدارة تعني أكثر من مجرد كتابة تقدير سنوي أو حتى مجموعة من هذه التقديرات وذلك على الرغم من أن هذه الأشياء سوف تشكل حتماً جزءاً مهماً من العملية، من جهة أخرى فإن ما تدور حوله عملية الإدارة فعلاً يتمثل في تقديم الدعم اللازم للموظفين وإنشاء الظروف الملائمة لهم حتى يتمكنوا من الوصول إلى النتائج المطلوبة، وهو ما يعني على أرض الواقع منحهم السلطة وتمكينهم، ومن الناحية العملية من الممكن أن يعني ذلك ما يلي:

- تقديم أي دعم عملي لازم، على سبيل المثال توفر المواد المناسبة .
- ضمان توضيح النتائج المطلوب الوصول إليها للموظفين وتوفير أي نصح أو توضيح عند الحاجة.
- العمل على تدريب وتطوير الموظفين بالقدر اللازم لضمان أنه يمكنهم الالتزام بمسؤولياتهم<sup>(1)</sup>.
- متابعة مستويات وظروف الأداء، وتتضمن هذه العملية المتابعة الفورية بقدر المستطاع لتقديم الأداء ومعدلات الإنجاز، والمقارنة أولاً بأول مع الخطط المعتمدة.
- تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة بحسب احتياجات الأداء، وتعتبر عملية توجيه الأداء آلية مهمة يمكن من خلالها نقل الكثير من المعلومات والتوجيهات والإرشادات من الرؤساء والمشرفين إلى القائمين بتنفيذ الأعمال وذلك بغرض تحسين قدراتهم في الأداء وتجنبيهم احتمالات الخطأ.
- تمكين العاملين للأداء المتميز: تتبلور قمة عملية التوجيه في مفهوم التمكين والذي يهدف إلى تزويد العاملين بالصلاحيات التقنية والإدارية والإنسانية للقيام بالأداء على أعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية. ويتم التمكين بالتدريب وزيادة المعرفة، وتوفير ظروف ومتطلبات الأداء، وبمنح الصلاحية لاتخاذ القرارات لتعديل مسار التنفيذ بحسب تغير الظروف، وبما لا يخل بأهداف ونتائج الأداء<sup>(2)</sup>.
- تركز هذه المرحلة على تتبع الأداء الفعلي في ضوء الأهداف المسطرة في المرحلة الأولى، و تساعد هذه المرحلة المرؤوسين على تحقيق التوقعات و الرؤية المشتركة للأمور التي تم الاتفاق عليها أو تبرز في هذه المرحلة أهمية المهارات التي يمتلكها الرئيس في توجيه المرؤوسين أثناء العمل، و تضاف لهذه

(1)- عملية إدارة الأداء، موسوعة الإدارة البشرية، تم الإطلاع على الموقع: <http://www.abahe.co.uk> في 2015/12/12.

(2)- توجيه الأداء، موسوعة الموارد البشرية، تم الإطلاع على الموقع: <http://www.abahe.co.uk/human-resources-management-enc/60655>

<http://www.routing-performance.html> في 2014/12/13.

المهارات عملية التغذية العكسية لكل من الرئيس و المرؤوس ، كما تظهر أهمية التدريب لاكتساب و تطوير المهارات الاتصالية بين الرئيس و المرؤوس<sup>(1)</sup>.

### - المرحلة الثالثة: تقييم الأداء:

إن الغاية الحقيقية لتقييم الأداء هي العمل على متابعة ما تم تحقيقه من نجاح و معالجة القصور وتلافي أسبابها، ومن ثم توفير الأسس الموضوعية لتحسين الإنتاجية وزيادة الفعالية وتنمية القدرات التنافسية للمنظمة. وبالتالي تتضمن عملية تقييم الأداء إجراءات الكشف عن فجوة الأداء وتحديد طبيعتها ومدى خطورتها، ثم البحث عن مصادرها ودراسة أسبابها وتحديد الآثار الناتجة عنها، والسعي لإيجاد السبل والآليات المناسبة للتخلص منها وتحقيق تحسين الأداء<sup>(2)</sup>. إذ يقوم الرئيس في هذه المرحلة بتقييم الفترة الزمنية السابقة و دراسة أفضل اتجاه للعمل في الفترة القادمة، التي سوف تبدأ مع دورة حياة الأداء التالية مرة أخرى<sup>(3)</sup>.

تهتم عملية تقييم الأداء بالنظر في كفاءة عناصر الأداء الثلاثة الرئيسية وهي العمل ذاته، والفرد القائم بالعمل، والإطار التنظيمي الذي يربط الفرد والعمل. ولذلك تتعدد عناصر تقييم الأداء بحيث تشمل كل من له صلة بالأداء ويسهم فيه سواء بطريق مباشر أو غير مباشر. وتبدو أهمية هذه الفكرة إذا تبينا خطورة الخطأ الشائع في كثير من المنظمات إذ تركز نظم تقييم الأداء فيها على قياس وتقييم أداء الأفراد القائمين بالأداء فقط، واعتبار نتائج الأداء محصلة عمل الفرد فقط دون الأخذ بعين الاعتبار العوامل الأخرى ذات التأثير ومنها الأفراد الآخريين، المشرفين ورؤساء العمل، ظروف مكان العمل وتجهيزاته، حالة الموارد والتقنيات، والنظم والسياسات الإدارية. لذا اتجهت الإدارة المعاصرة على تطوير نظم تعتمد محاول متعددة لتقييم الأداء، سواء كان التقييم منصباً على أداء الموارد البشرية أو أي عنصر من عناصر الأداء أو كلها مجتمعة. و تشمل محاور التقييم ما يلي:

- محاور تقييم الفرد محاور تقييم العمل محاور تقييم التنظيم؛
- قياس وتقييم القدرات الفردية تصميم العمل الإطار التنظيمي للعمل؛
- قياس وتقييم المهارات الفردية ترابط وتناسق مكونات العمل المسؤولية عن إدارة الأداء؛
- قياس وتقييم الخصائص السلوكية ترابط العمل مع باقي الأعمال في العملية الصلاحيات المخولة للقائم

(1)- خالد أحمد الصرايرة، مرجع سبق ذكره، ص 89.

(2)- إدارة الأداء نحو مورد بشري متميز، موسوعة إدارة الموارد البشرية، تم الإطلاع على الموقع <http://www.abahe.co.uk/human-resources-:management-enc/60656-performance-diagnostics.html> في 2014/12/11.

(3)- خالد الصرايرة، نفس المرجع السابق، ص 89.

بالعمل؛

- قياس نتائج الأداء، و معدلات الأداء المقررة، و النظم، والإجراءات المساندة للعمل وأساليب وأنماط القيادة الإدارية والتقنية.

و يتم تقديم المكافآت الخاصة بالأداء في هذه المرحلة (سواء كانت مادية أو معنوية) بهدف منح الموظفين نوع من المقابل لإنجاز المهام الموكلة إليهم وتحقيق الأهداف.

وتستكمل إدارة الأداء دورها المهم في تفعيل الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بعمليتين مهمتين هما تحسين الأداء وتطويره، وتشير العمليتان إلى مجموعات الإجراءات المتكاملة والمستمرة الهادفة إلى التخلص من عيوب الأداء أيًا كانت مصادرها الكامنة في العمل<sup>(1)</sup>.

فإدارة الأداء عملية مستمرة تبدأ بالتهيئة لذلك عبر التخطيط، متابعة وتوجيه الأداء و تقييمه لضمان تحقيقه للأهداف المسطرة و المتفق عليها بين المديرين و الموظفين.

### - المطلب الثالث: مقومات إدارة الأداء و نتائجها

#### أ- مقومات عملية إدارة الأداء:

- لكي تتم عملية إدارة الأداء على النحو الذي يساهم في تحقيق أهدافها فإنها تحتاج إلى مقومات عديدة و محددات متنوعة تدعم مجهودات التطبيق و بنجاح و تتمثل في:
- بناء نظام فعال لتقييم الأداء يعتمد على مؤشرات و مقاييس موضوعية و عادلة لقياس أداء العاملين كالإدارة بالأهداف و أسلوب قياس الأداء المتوازن ؛
- وجود خطة للأداء التغذية المرتدة للأداء، تطوير أداء العاملين و تقييم فعال للأداء ؛
- نجاح منهج إدارة الأداء يعتمد على وجود تكنولوجيا متقدمة للمعلومات و نظم فعالة للاتصالات ؛
- مشاركة العاملين في وضع نظم و مقاييس الأداء و أيضا في اقتراح نظم التحفيز مع التركيز على أهمية التقييم الذاتي للأداء؛
- تطبيق مفهوم إدارة الأداء المعتمد على اخذ المخاطر في الحسبان يعظم من القيمة المضافة للمساهمين و يؤكد على إدراك ومعرفة المخاطر و كيفية إدارتها؛
- تحتاج عملية تقييم و إدارة الأداء إلى تدريب المشرفين و المديرين في مستوى الإشراف الأول مع حفز جميع الأطراف مع إمكانية إدارة الأداء؛

(1) - إدارة الأداء نحو مورد بشري متميز، موسوعة إدارة الموارد البشرية، تم الإطلاع على الموقع: <http://www.abahe.co.uk/human-resources-management-enc/60657-performance-evaluation.html> في 2014/12/20.

- تجنب التطبيقات النظرية لعملية إدارة الأداء ؛
- المراجعة المستمرة لدورة أداة الأداء من خلال مشاركة جميع الأطراف في ذلك مثل الإدارة العليا و الإشرافية و العاملين و إدارة الموارد البشرية ؛
- وجود برنامج للحوافز يدعم إدارة الأداء ، كما يمكن استخدام الحوافز غير النقدية (التشجيع، إعادة التدريب..) لتغيير سلوك الأفراد أحسن من استخدام الحوافز النقدية<sup>(1)</sup>؛
- يعود نجاح إدارة الأداء لكون القائد الأعلى في المؤسسة هو القائد الراعي لعملية تحول الأساليب و الممارسات . إذ أن العاملين الذين يرون أن أعلى شخص في المؤسسة لا يقوم فقط بدعم التغيرات ، بل أنه يحاول إيجاد تغيرات جذرية جديدة، من أجل النهوض بواقع المؤسسة. و هذا ينمي لدى العاملين حافز و دافع قوي نحو التحول.
- تعتمد فاعلية إدارة الأداء على التعاون الواسع بين أطراف العملية.

#### ب- نتائج تطبيق إدارة الأداء:

- يترتب تحقيق تطبيق نظام إدارة الأداء النتائج الايجابية التالية:
- تحسين الإنتاجية و الأداء طبقا للمواصفات و تحسين جودة العمليات و المنتجات و حسن استعمال وسائل الإنتاج، تخفيض أو منع العيوب أو الأخطاء؛
- تخفيض تكاليف الإنتاج و ترشيد تكلفة الصيانة و الإصلاح و إعادة تشغيل المنتجات المعيبة؛
- تطوير المنتجات و تنويع مجالات استعمالها و تخفيض تكلفة تشغيلها و صيانتها بواسطة المستخدمين، و ابتكار منتجات و أساليب و وسائل إنتاج متطورة دائما<sup>(2)</sup> ؛
- وضوح الرؤية الإستراتيجية للمنشأة ؛
- معرفة نقاط الضعف والقوة للعمل والعاملين؛
- تقدير أداء المتميزين؛
- التجهيز الكفء للمناصب الإدارية؛
- الاستخدام الأمثل للقوى العاملة؛
- تحسين الاتصالات الداخلية (الرئيس - المرؤوس)؛

(1)- سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 48-49.

(2)- نزار عوني اللبدي(2015): تنمية الأداء الوظيفي و الإداري، ط1، دار دجلة عمان - الأردن، ص-84.

- تحفيز العاملين و الاكتفاء الشخصي<sup>(1)</sup>؛
  - وجود قدر أكبر من الوضوح بشأن أهداف المؤسسة وما تطمح إلى تحقيقه؛
  - تطوير ثقافة الأداء التي تمنح النتائج من خلالها أولوية أكبر من الجوانب الشكلية للوظائف المؤسسية مثل التوافق مع الإجراءات القياسية؛
  - تطوير بيئة عمل تعليمية أكثر انفتاحاً يتم من خلالها تقديم الحلول والأفكار ومناقشتها بطريقة عادية وما ينتج عن ذلك من تطوير الثقافة التعليمية؛
  - جعل المؤسسة جهة فاعلة حيث يتم القيام ببعض الأشياء والتوصل إلى بعض النتائج؛
  - التشجيع على التطوير الذاتي<sup>(2)</sup>.
- إن نظام إدارة الأداء يحقق عدة مزايا للمؤسسة، من شأنها أن تجعلها الرائدة و المتميزة في مجال نشاطها.

#### -المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأداء المؤسسة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى علاقة الموارد البشرية بالأداء و كذلك دور هذه الإدارة في تحسين الأداء و هذا عبر تحديد مزاياها، من خلال الاهتمام بعوامل الآجال والجودة و التكلفة ، على ضوء بعض الدراسات التي تناولت الموضوع .

##### المطلب الأول: الإدارة الإلكترونية و أداء المؤسسة :

قبل الحديث عن الإدارة الإلكترونية و أداء المؤسسة، سيتم التطرق إلى علاقة تكنولوجيات المعلومات و إدارة الأداء.

تعد التكنولوجيات أحد أهم محاور الأداء لمختلف أنواع الموظفين، و من ثم يصبح تصميم الأداء متأثراً بالاختيار الصحيح للتقنيات المناسبة، و إدماج تلك التقنيات في خطة الأداء بما يسمح للفرد القائم بالعمل على استيعابها، و تفعيلها على أكمل وجه. يمكن التوفيق بين اعتبارات إدارة تكنولوجيات المعلومات و متطلبات إدارة الأداء على النحو التالي:

(1) - فوائد إدارة الأداء،تم الإطلاع على الموقع في 2014/01/12، <http://www.hrdiscussion.com/hr4512.html>

(2) - إدارة الأداء،تم الإطلاع على الموقع: <http://www.abahe.co.uk/human-resources-management-enc/60595-successful-performance-management.html> في 2014/11/29.

- تحديد الاحتياجات التقنية على ضوء متطلبات الأداء و ليس العكس، لذا في كثير من الأحيان تلجأ المؤسسات إلى شراء تكنولوجيا جديدة و معقدة بدعوى أنها التقنيات الأحدث دون أن تدرس مدى توافقها مع متطلبات الأداء أو القدرة على استيعابها في ظروف الأداء السائدة؛
- حصر التقنيات المتاحة بالمؤسسة و تقييم درجة استيعابها من القائمين بالأداء، و مدى استثمارها في أنشطة الأداء المختلفة؛
- تقدير مدى الحاجة إلى تحسين التقنيات أو تطويرها و تغييرها في ضوء مستويات الأداء و خطط تحسينه، و مدى تقدير الفجوة التقنية التي تفصل المؤسسة عن منافسيها، و دراسة التكلفة و العائد في حالة محاولة سد تلك الفجوة التقنية ؛
- تشكيل الحزمة التقنية المتكاملة و المتناسقة مع متطلبات الأداء في المؤسسة و التأكد من تفعيلها و صيانتها و تحديثها وفق تطورات الأداء<sup>(1)</sup> .

نظراً للأهمية التي تكتسبها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يوماً بعد آخر في المؤسسات، فقد ظهرت وحدات إدارية داخل تلك المؤسسات تعمل في مجال المعلومات الإلكترونية، سواء أطلق عليها اسم وحدة معلومات إلكترونية أو إدارة معلومات أو مركز معلومات إلكتروني أو غيرها، لتعني في النهاية وحدة تنظيمية داخل هذه المؤسسات ذات علاقة وطيدة بالإدارة الإلكترونية. من هنا تبرز الحاجة لمعرفة الدور الحقيقي الذي يلعبه هذا النظام الإلكتروني في حياة المؤسسة. إذ بدأ الاهتمام بالتكنولوجيات الجديدة و نظم الإدارة الإلكترونية سنوات التسعينيات، باستعمالها أولاً كوسيلة اتصال و تبادل للمعلومات بين المؤسسة و محيطها، ثم للتموقع في السوق و تحسين منتجاتها و خدماتها. لكن رغم ذلك فهناك مؤسسات قليلة تستغل هذا النوع من الإدارة بطريقة تجعلها متغيراً جديداً لتحسين أدائها.

إن الآثار التي يمكن أن تنتج من وجود نظام إدارة إلكتروني عديدة منها:

- الآثار على التكلفة النهائية: وهنا يمكن التمييز بين حالتين هما حالة ارتفاع حجم المخرجات وحالة تدني التكلفة الأصلية للوحدة. ففي الأولى قد يكون الغرض الأساسي من إدخال تقنيات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة و بمختلف أبعادها، سواء في عملية الإنتاج أو التوزيع هو الرفع والإسراع من معالجة أكبر كمية من المدخلات ضمن فترة زمنية قصيرة، وهو جانب هام من عناصر الأداء. كما أن البعد الحقيقي

(1) - نزار عوني اللبدي، مرجع سبق ذكره، ص 85.

لنظام الإدارة الإلكترونية هو التخفيض من التكاليف بحيث يمكن من ترشيد أكثر للعملية الإنتاجية وتحقيق هوامش أكبر للأرباح.

- الآثار على الاستهلاك والاستعمال: هذه الآثار تتعلق بالمنتجات، فالتجديد والتحسين المستمر في السلع والخدمات يفترض أن يضمن سلامة الاستهلاك أو الاستعمال حسب طبيعة السلعة أو الخدمة. نظام الإدارة الإلكتروني يؤدي إلى تقديم منتجات وفق مواصفات بحيث لا تعرض المستعملين والعمال إلى الأخطار، وهي أمور مهمة في مجال جودة المنتجات.

- الآثار على النمو: إن أحد المعايير التي يستند إليها في قياس أداء المؤسسات المعاصرة هي قدرتها على النمو محليا و حتى دوليا من خلال التصدير، وبالتالي الحصول على أكبر كمية من العملة الصعبة. و لا شك أن نظام الإدارة الإلكترونية، لما له من ميزات، يسمح للمستعمل من التواصل داخليا أو حتى دوليا، و يمكن أن يساعد المؤسسة على ولوج الأسواق سواء كانت محلية أو دولية بنوع من السهولة وبتكاليف أقل<sup>(1)</sup>.

لقد أدى تطبيق تكنولوجيا المعلومات على إدارة الأداء إلى إدارة الأداء إلكترونيا، و التي تضم ثلاث مراحل أساسية، تتمثل في: بيان الأداء ، التطوير الذاتي ، تقييم الأداء:

**1- بيان الأداء:** يأتي بيان الأداء من تعريف الدور الذي سيتم القيام به في العمل، و التي ستتضمنه مستندات توصيف الوظيفة و مواصفات صاحبها. و لقد ساعدت التقنيات المعتمدة على شبكات الانترنت على إعداد القوائم و تحديثها بشكل دائم، تتضمن توصيف الوظائف و المهارات المطلوبة لشغلها و التي تعكس متغيرات العمل المستمرة. و يجب أن يتمكن الموظفون من الدخول عبر البوابات الإلكترونية إلى قائمة توصيف الوظائف. كما يمكن ربط كل متطلبات من متطلبات الوظائف بفرص التدريب المسجلة على إدارة التعلم حتى يتمكن العاملون بسهولة من معرفة برامج التدريب المتاحة<sup>(2)</sup>.

- يساعد بيان الأداء في تحديد الأهداف المرجوة من الموظفين، و التي قد يتم تسجيلها على الإنترنت و إتاحتها للموظفين و المديرين التنفيذيين طوال فترة الأداء و ذلك بغرض التقييم المستمر لمستوى الأداء

(1)- حساني حسين(2010): دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز أداء و تنافسية مؤسسات التأمين الجزائرية - دراسة تطبيقية لنظام الكتروني متكامل لإدارة مؤسسة تأمين. بمجلة الاقتصاد المعاصر للمركز الجامعي بخميس مليانة، العدد 09 ، أبريل 2011، ص 5، متوفر على الموقع-<http://www.univ-chlef.dz/uhbc/>

(2)- هويكنز برايان و جيمس ماركهام، مرجع سبق ذكره ، ص ص 170 ، 173.

**2- تخطيط التطوير الذاتي:** تتمثل الخطط في تطوير الفرص لزيادة خبرات الموظفين، و كذلك توفير برامج التدريب المطلوبة، و يجب أن يتيح نظام إدارة الأداء المتاح على الانترنت للأفراد التعرف على فرص التدريب المتاحة، و ذلك للاستعداد لحضور برامج التدريب أو تسجيل برامج التعلم عن بعد. و قد تظهر عبر هذه الخطط اهتمامات الأفراد كالرغبة في الترقية أو الانتقال من قطاع إلى آخر، لذلك يتعين على الموظفين تسجيل مثل هذه الاهتمامات من خلال نظام التوظيف الإلكتروني حتى يتم إخبارهم بالفرص المتاحة بمجرد توفرها.

**3- تقييم الأداء:** يمكن للموظف أثناء عمله تقييم أدائه من خلال مقارنته بالخطة الموضوعية على الإنترنت. و يتم التقييم سنويا ، حيث يتم وضع ميعاد محدد للاجتماع ، و يمكن للنظام من مراسلة الموظفين المعنيين لتذكيرهم بموعد الاجتماع قبل حلوله. كما يمكنه البحث في المذكرات لإيجاد الوقت المناسب لكل الأطراف المعنية

يمكن للموظف إجراء اختبار تقييم ذاتي على الإنترنت أو إعداد تقييم إجمالي و ذلك استعداد لعملية تقييم الأداء حيث يتم تقديم استمارات على الخط لمراقبة المقابلات السنوية، كلما تم القيام بالمقابلة ، تتم تعبئة الاستبيان و تحويله عبر سيرورة تدفق العمل (workflow) إلى الموظف و إدارة الموارد البشرية. يهدف هذا النظام إلى تحقيق تماثل الأجور حسب الميزانية المحددة لذلك. بإمكان المسير الاطلاع على مرجع الأجور و كذلك تصفح ملف الأفراد. لما يتم إعداد الميزانية يتم بعث نسخة إلى المسؤول المباشر عن الموظف و إدارة الموارد البشرية التي تعيد فرزها و بعثه قبل التأكيد عليه. بعدها يتم تحويل الميزانية إلى مصلحة الأجور التي تنفذ و تحيين قاعدة البيانات، و يتم إمضاء رسالة على شكل بريد من قبل المدير و يتم إعطاؤها لمساعدته.

و بهذا فتطور التكنولوجيا أدخل كفاءات جديدة في فرق العمل عن بعد، لاستعمال أدوات حديثة لتقاسم المعارف<sup>(1)</sup>. و من مزايا التقييمات المحوسبة :

- تجاوز أخطاء الترميز؛

- تقليص حجم خطر الأخطاء التي تؤثر على النتائج عبر الشفافية؛

- تتميط النتائج التي تدعم العدالة فيما يخص التوظيف؛

<sup>(1)</sup> - Michel Kalika et Florence Laval, opcit, p414.

- الحصول على النتائج بصفة مباشرة ، مما يسرع من القرارات و تحويلها (تغذية راجعة) للمترشحين<sup>(1)</sup>.

لكن ما يعيق نظم إدارة الأداء في الغالب صعوبة الوصول إلى المعلومات. فالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعمل على توفير وسائل تسهل إدارة عمليات التقييم و تقليص نفقاتها. كما تقوم بإدخال بيانات خاصة بعملية التقييم إلى نظم فرعية أخرى تقوم بانتقاء المعلومات من مصادر مختلفة. وعلى أساس ذلك يتم تحديد فرص التدريب بسهولة . كما تمكن المديرين التنفيذيين من تكوين فكرة أكثر وضوحا حول قدرات و كفاءات طاقم عملهم<sup>(2)</sup>.

### - المطلب الثاني : إدارة الموارد البشرية و الأداء

لقد تبين أن الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات يمثل دالة لثلاثة عناصر مرتبطة ببعضها البعض و هي:

- تحفيز العاملين، و الذي يبين المدى الذي يتم فيه تحفيز العاملين لإبراز مهاراتهم الحقيقية.
- التركيز الإستراتيجي للعاملين، و الذي يبين مدى تفهم العاملين لمساهمة وظائفهم في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة بنجاح، بالإضافة إلى الفرص المتاحة لتطبيق معارفهم<sup>(3)</sup>.
- أصبح العنصر البشري محرك إستراتيجية و أداء المؤسسة، الذي بدوره يرتبط بتعاقد الذكاء الجماعي حول مشروع مشترك بينهم<sup>(4)</sup>. لذا تحاول الإدارة في منظمات الأعمال أن تجعل من هذا الاستثمار في الموارد البشرية موجها حقيقيا للأداء المالي و غير المالي، حيث أن إعادة بناء و تشكيل وضع جديد لإدارة الموارد البشرية يرتبط بقدرة المؤسسة على تبني أدوات جديدة. حيث في هذا الإطار تبين أن لإدارة الموارد البشرية اليوم أهمية بالغة، حيث أن المؤسسة التي تفقد معداتها و تحافظ على مهاراتها و معارفها، تستطيع أن تعوضها بسرعة لتصل إلى وضع جديد أحسن مما كانت عليه. و بالرغم من هذه الأهمية مازالت الكثير من المؤسسات منشغلة بالموارد المادية أكثر من غيرها. لذلك يتوجب على المؤسسات

(1) - Tania Saba & al, opcit, p577.

(2) - Bruno Henri et Maurice imbert, op.cit,p 94.

(3) - وائل محمد صبيحي ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 122.

(4) - Stephane Barthe, Luciana Castro Gonçalves(2002) : quelles strategies d'integration des TIC?- Défis et enjeux des applications –Libre-Service RH ?,in e-GRH : evolution ou révolution ?, edition liaison, paris-France, p47.

إعطاء الموارد البشرية المزيد من الاهتمام ، وذلك لأن الأداء المتميز يتطلب هذا النوع من الأصول غير الملموسة باعتبارها أكبر قدرة على الابتكار، و الإبداع، و العمل بمرونة و الوصول إلى السوق بسرعة<sup>(1)</sup>. لقد كانت إدارة الموارد البشرية منذ عدة سنوات و لا تزال في قلب جدال حول الأداء التنظيمي. فتكلفة العمل تمثل إحدى أهم التكاليف بالنسبة للمؤسسة، و تقليص هذه التكاليف يعتبر في حد ذاته ميزة تنافسية. والحل السهل لحل هذه المشكلة هو تقليص الأجور، إلا أن التنظيم المهيكل بطريقة جيدة من شأنه أن يشكل حلا فعالا.

فالإدارة الإلكترونية لبعض المهام الروتينية المتكررة تعتبر أحد الوسائل الأقل تكلفة و الأكثر كفاءة. و تجمع التحاليل و الدراسات على اعتبار الموارد البشرية مصدرا مهما لتحقيق الميزة التنافسية. و بهذا يرمز رأس المال البشري إلى مصدر للميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة وإدارته بصفة فعالة هي التي تحدد الأداء التنظيمي.

لذلك ترتبط إدارة الموارد البشرية بالأداء لاعتبارين هما أن الأداء يعتبر شكلا لنجاح المؤسسة أولا، و ثانيا أن تقييم الآثار الإيجابية من الضروري أن تترجم و تظهر على الأداء. و بالتالي يسمح بقياس أثر هذا الأداء.

يعطي الأداء التنظيمي نتائج ذات طبيعة اقتصادية (تقليص التكاليف، تقليص الاضطرابات الاجتماعية)، و ذات طبيعة تنظيمية تؤثر على تنفيذ الأنشطة بطريقة فردية أو جماعية، فالأداء يظهر من استغلال الموارد الداخلية أفضل من تكييف المؤسسة مع السوق و البيئة المحيطة. لأن المؤسسات تختلف فيما بينها، لذلك لمصطلح خلق القيمة معنى ثقافي يختلف من منطقة إلى أخرى.

لذلك يمكن القول أنه توجد علاقة بالغة الأهمية بين إدارة الموارد البشرية و أداء المؤسسة؛ و هي طريقة تسيير العلاقات الداخلية و الخارجية قصد تحويلها إلى نجاح للمؤسسة. إدارة العلاقات هذه تسمى بـ "البناء الاجتماعي" الذي يقوم على ميكانيزم تفاعل إستراتيجية المؤسسة و ممارسات إدارة الموارد البشرية من أجل خلق القيمة.

و عليه من الضروري معرفة المساهمة الاقتصادية للرأس المال البشري في خلق القيمة للمؤسسة، و ربط إدارة الموارد البشرية بالإستراتيجية العامة حتى يتم تحقيق التناسق و الانسجام للممارسات الداخلية

(1) - وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 122.

قصد خلق القيمة. و هذا ما يقود إلى تحسين المردودية، و تقليص المخاطر المرتبطة بإدارة الموارد البشرية.

فالموارد البشرية تقوم بخلق قيمة مباشرة انطلاقا من السمات المميزة لكل فرد، و قيمة غير مباشرة يتم خلقها عبر تنفيذ سياسة إدارة الموارد البشرية التي تساعد المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية، و تمكنها من تجاوز المنافسين و تحقيق أداء تنظيمي أعلى<sup>(1)</sup>.

### - المطلب الثالث: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية و تحسين الأداء:

يمكن وضع جهود الموارد البشرية في إطار يمكن و يوصل إلى الأداء العالي المتميز خاصة إذا ارتبط الأمر بإنتاجية عالية لهذه الموارد. إن قدرة الموارد البشرية في إيصال المؤسسة إلى أداء عالي، يرتبط بتأثير موجهات الأداء للموارد البشرية و توضيح إمكانات و معززات أداء الموارد البشرية. حيث أن موجهات الأداء توضح القدرات التأثيرية ذات البعد الإستراتيجي على الأداء ككل. و يمكن اعتبار رضا العاملين موجهها للأداء باعتباره يرتبط بتحفيز عالي لهذه الموارد على الإنجاز. إلا أن الإدارة ترى أن الرضا يرتبط بجوانب أخرى، فيمكن أن يشوب نظام التعويض (الأجور) بعض النقائص التي تنعكس سلبا على الرضا كموجه للأداء.

إن إعادة تأهيل الأداء تمكن من الوصول إلى الإنتاجية، و على الإدارة أن تشجع مديري الموارد البشرية على التركيز على إمكانات الموارد البشرية. باعتبارها القدرات المعززة و الموجهة لأدائها<sup>(2)</sup>.

حيث انطلاقا من تكنولوجيات المعلومات تبدأ التطلعات الأساسية لإدارة الموارد البشرية في إيجاد إجابات على المسائل المتعلقة بـ :

- القدرة على تحقيق الزيادات في الإنتاجية، و الشفافية، و صلاحية المعلومات المتاحة؛

- التوسع في تبادل و تقاسم المعلومات و الوظيفة ؛

- التمكن من إدارة المناصب و الكفاءات بصفة فعلية و واقعية<sup>(3)</sup>.

<sup>(1)</sup> - André Mullenders, opcit ,P P 88-89 .

<sup>(2)</sup> - وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص ص 129-130.

<sup>(3)</sup> -Sandra Bellier et Hubert Trapet(2001), panorama de la GRH-définition , questions et convictions-de la gestion des individus a la gestion social-entreprise & carriere , edition liaison , paris -France, p224

إن لنظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية القدرة على إحداث ثورة هائلة في أسلوب أداء العمليات المختلفة التي يتم تنفيذها في المؤسسات. هذا و يمكن النظر إلى المعلومات من خلال بعدين أساسيين، و هما نطاقها و إمكانية الوصول إليها. تركز النظم الحالية المعتمدة على بنية الكمبيوتر زبون/ مورد على قطاعات محددة بالمؤسسة. و يختلف هذا النموذج عن شبكة الإنترنت القائمة على برنامج التصفح، و الذي يمكن من خلاله الوصول إلى المعلومات المطلوبة بسهولة عبر استخدام واجهة متاحة على نطاق واسع. و يعتبر هذا هو النموذج المعتمد على مفهوم البوابة الإلكترونية، التي تستخدم كمدخل للحصول على المعلومات، فيمكن تطوير نظم تقوم بـ:

- إحداث تكامل في الوصول لقواعد البيانات (عبر نظم تخطيط موارد المؤسسة)، و بذلك يتم توسيع نطاق المعلومات المتاحة.

- زيادة إمكانية وصول الأفراد إلى قواعد البيانات (عبر توسيع البوابات الإلكترونية)، إذ يمكن استخدام كلا النموذجين معا لتوفير الوصول لكل معلومات المؤسسة على نطاق واسع. و هناك العديد من المزايا التي يمكن أن تعود على المؤسسة من ذلك وهي:

- يمكن للعاملين بمختلف أقسام المؤسسة الوصول بشكل مباشر إلى أية معلومات تتناسب مع مسؤولياتهم الوظيفية و موقعهم في العمل، مما يوفر للمديرين المعلومات التي يحتاجونها و يسهل من طبيعة لعمل بالنسبة للموظفين؛

- يساعد الربط بين النظم ومصادر المعلومات المختلفة في القيام بالعديد من العمليات التي لم يكن من الممكن القيام بها من قبل؛

- يمكن للنظم المعتمدة على الويب البحث عن اتجاهات و علاقات لم يكن من السهل تحديدها من قبل بسهولة و فعالية ، و ذلك بأحد الأمرين، الأول هو أن مزودي نظم تخطيط موارد المؤسسة قاموا بإحداث تكامل بين تقنيات قواعد البيانات، و يمكنهم الآن تقديم نظام الإدارة الذاتية، أما الأمر الثاني فيتمثل في تركيز مزودي البوابات الإلكترونية على تزويد الواجهات بإمكانيات وظيفية خاصة بحيث يحدث تكامل بين عدد هائل من قواعد البيانات المختلفة.

تعمل الإنترنت على ترسيخ ثقافة المؤسسة و التشجيع على الانتماء، و هو أمر ضروري لتحفيز الفردي و الجماعي، من خلال إتاحتها المعلومات المتعلقة بالتكوين، و المناصب الشاغرة، و بذلك تمثل محرك لتطوير الكفاءات.

- يمكن التوظيف الإلكتروني من التحكم في التكاليف، إذ تلعب شبكة الإنترنت أثرا إيجابيا في قدرتها على استقطاب و جلب لكفاءات جديدة<sup>(1)</sup>.

تأسيسا على ذلك فإن لنظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أهمية كبرى لأية مؤسسة، و ذلك لقدرته على تسهيل الوصول إلى المعلومات، بالإضافة إلى الربط بين نظم مختلفة معا، مما يعطي المؤسسة ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات. و مع تطور هذا النظام و امتداده للربط بين عدد كبير من قواعد البيانات المنفصلة، تتكون المزايا و المكاسب التي ستعود على المؤسسة أكبر بكثير من تكاليف تنفيذه.

إضافة إلى ذلك تقدم تكنولوجيا الإنترنت و الإنترنت العديد من الوسائل التي يمكن من خلالها إدارة الخدمات الخاصة بالموارد البشرية و تطويرها، و يمكن تحديدها فيما يلي:

- إعطاء أهمية إستراتيجية للموارد البشرية: و ذلك عن طريق تقليل الوقت المطلوب للإدارة؛ و توفير وقت أكبر للعاملين بها للقيام بأدوار أكثر فعالية. و كذلك من خلال توفير المعلومات المطلوبة لدعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية. حيث من المفترض أن يؤكد المختصون بالموارد البشرية قيمهم المضافة عبر جعل هذه الوظيفة موجهة أكثر للزبون، و تمكين فريق الموارد البشرية، و المساهمة المباشرة في أداء المؤسسة. ففي هذا السياق تبدو التكنولوجيات كفرصة للموارد البشرية لتقبل التغيير<sup>(2)</sup>.

- يمكن للعاملين بقسم الموارد البشرية القيام بمهام أخرى: كالمشاركة في عملية التوظيف ، و ذلك بالبحث عن طرق جديدة لإيجاد مترشحين ذوي قدرات متميزة، أو تطوير علاقات متميزة مع وكالات خاصة بالتوظيف عبر الانترنت، و تطوير معلومات جديدة تتعلق بإدارة الأداء عن طريق إعداد تقارير حول العاملين ذوي الأداء المتميز.

- دعم أفضل للإدارة عبر أقسام المؤسسة: يمكن للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مساعدة المديرين التنفيذيين على تحقيق أهدافهم من خلال تزويدهم بإمكانيات متطورة لأداء مهامهم بشكل أكثر كفاءة، و إمدادهم بالمعلومات المطلوبة لإتمام عملية اتخاذ القرارات بسهولة و فعالية.

- توفير المزيد من الإمكانيات الفعالة: يمكن لهذه الإدارة أن تزود المديرين التنفيذيين بالنظم التي تمكنهم من أداء مهامهم اليومية بمزيد من الكفاءة و الفاعلية ، و من أمثلة ذلك:

(1) - Fabien Blanchot, op.cit., P P 22,29.

(2) - Le cercle SIRH, opcit,P155.

- يمكن لنظم التوظيف الإلكترونية زيادة سرعة عمليات التوظيف، و تسهيل إيجاد الموظف الملائم للعمل؛

- يمكن تدعيم عملية إدارة الأداء باستخدام أدوات الويب؛

- يمكن توظيف الموارد بشكل أفضل؛

- يكون من الأسهل و الأسرع اتخاذ القرارات فيما يتعلق بنظام العلاوات و المكافآت مثل: تخصيص الحوافز تبعاً لمستوى الأداء.

- توفير معلومات مهيكلية للإدارة: يجب أن تتيح للمديرين في المؤسسات الوصول إلى المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات سواء الطويلة أو القصيرة. فيمكن القول أنه لا يمكن النظر إلى المعلومات المحفوظة بالنظم الورقية على أنها معلومات فعلية، فهي لا تعدو أن تكون أكثر من مجرد سياسات، يجب تنظيمها للاستفادة منها، و قد يصعب على المديرين استخلاص المعلومات المخزنة في نظم الكمبيوتر. حيث يجب أن لا يقتصر تحسين تدفق المعلومات على المديرين فقط، و إنما يجب أن يتحسن أيضاً بالنسبة لجميع الموظفين عبر أقسام المؤسسة.

- توفير المعلومات و الخدمات في أي وقت و في أي مكان: لقد أصبحت المعلومات الآن متاحة بشكل مباشر و فوري مقارنة مع السابق، حين كان يعتمد على الاحتفاظ بكل ورقة أو بريد أو الاعتماد على ذاكرة العاملين القوية. أما في ظل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فإنه يتم توفير كل الخدمات اللازمة للموارد البشرية طوال الأسبوع و على مدار اليوم، و ذلك عن طريق الخدمات المعتمدة على الويب و المعلومات التي توفرها شبكات الإنترنت، فعند دخول العاملين إلى المعلومات من شبكات الإنترنت، فإنهم يجدونها معلومات محينة، كما يمكن للمديرين الدخول إلى النظام من المنزل أو من أي مكان من العالم عبر إنشاء اتصال بشبكة الانترنت و تسجيل الدخول. و لذلك تكون معلومات الإنترنت دائماً حديثة و متاحة و يسهل الوصول إليها عند الحاجة.

- تحسين عملية المتابعة: قد تقبل المؤسسات نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لأهميته في تحقيق المزيد من الإرباح و في تسهيل عملية المتابعة و تقييم مستوى تحسين الأداء<sup>(1)</sup>.

**المكاسب المالية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:**

(1) - هوبكنز برايان و جيمس ماركهام، مرجع سبق ذكره، ص 22.

تضم هذه المكاسب ثلاثة أنواع:

1- مكاسب ملموسة مباشرة: و هي المبالغ التي يتم توفيرها من نفقات العمل نتيجة للتغير في أسلوب أداء مهام الموارد البشرية. كما تتمثل في بعض النفقات التي تتعلق بإلغاء كل أنشطة معالجة البيانات و استخدام الورق في الإنتاج، و التوزيع و التخزين.

2- مكاسب ملموسة غير مباشرة: تتمثل في تحسين القدرة الإنتاجية، حيث لم يعد الطاقم يقوم بالأعمال الإدارية الروتينية التي تستغرق وقتاً طويلاً.

3- المكاسب غير الملموسة: ناتجة عن القيام بأعمال جديدة لم تكن ممكنة من قبل و هي تحقق مكاسب و توفر الكثير، أي تتمثل في إضافة قيمة للعمل، حيث أصبح يمكن القيام بمهام جديدة نتيجة لتحسن الوصول إلى معلومات و توفرها.

- يمكن اعتبار المكاسب الملموسة غير المباشرة و المكاسب غير الملموسة بمثابة "إضافة قيمة للعمل"، و يعتبر النوع الأخير أهمها<sup>(1)</sup>.

و يمكن تحديد دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء من خلال مايلي:

- تحسين مستوى أداء الخدمات: إن هذا الأسلوب يهدف إلى تقديم خدمات بشكل لائق و بمواصفات تتلاءم مع جودته. فتبني هذا النمط يعمل على تقليل الأخطاء اليدوية، و ذلك لأن الحاسب يعطي نتائج يقينية لا مجال للخطأ فيها و هو ما يحقق سهولة في إنجاز المعاملات الخاصة بالأفراد و المؤسسات. و بالتالي فإن تدفق بيانات المعاملات تتم بسهولة، و توفر مجالاً لوجود شفافية تتبع الأداء عند كل معاملة، و سهولة تتبعها في أي وقت.

- يخضع الإنجاز الإلكتروني إلى رقابة أسهل و أدق من تلك التي تفرض على العامل عند أداء عمله بالطريقة التقليدية.

- تخفيض التكاليف: لاشك أن نظام الإدارة الإلكترونية يتطلب تكاليف عالية في بادئ الأمر نتيجة اقتناء المعدات ، الأجهزة البرامج و التدريب. إلا أن ذلك سرعان ما سيعود على المؤسسة بتوفير الجهد و الوقت، و أماكن الحفظ و تقليص حجم العمال و الاستغناء عن كميات الأوراق. و بهذا تتمكن المؤسسة

(1)-هويكنز برايان و جيمس ماركهام، مرجع سبق ذكره، ص ص 76-77.

وفق هذا الأسلوب من جني عدة فوائد تعوض تلك التكاليف الاستثمارية . ففي هذا الصدد أشار Reddi (Swaroop,2012)<sup>(1)</sup> إلى أن مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية إلكترونيا من شأنها تقليص تكاليف المؤسسة.

- **التقليل من التعقيدات الإدارية:** عن طريق هذا النظام يمكن القضاء على البيروقراطية بنتائجها السيئة و تقليل نسبة التعقيدات الإدارية التي يمر بها القرار الإداري أو المعاملات و ذلك باختصار مراحل الإنجاز و عدد المصالح المساهمة في ذلك. فالتكنولوجيا كفيلة بتوفير المعلومة بسرعة فائقة، و سهولة، و اختصار إنجاز المعاملات في ظرف زمني قصير لا يتجاوز الدقائق.

- **تحقيق أقصى درجة من الاستفادة بالنسبة لعملاء الإدارة :** فالأشخاص الذين يتعاملون مع هذا النمط تتحقق لهم أقصى درجات الرضا من خلال توحيد خطوات تنفيذ الخدمة، و بالتالي تحقيق الشفافية. كذلك أن هذا النظام قائم على مدار الساعة، أي أنه يتم الحصول على الخدمة أو المعلومات في كل حين عبر الشبكات و دون أي جهد.

- **تحقيق الشفافية الإدارية:** من أهم ميزات الإدارة الإلكترونية عنصر الشفافية، و الذي بمقتضاه يمكن لأي متعامل معرفة كل الأمور و الإجراءات الخاصة بهذا التعامل دون غموض. و بالإضافة إلى ذلك فإنه عندما تتم المعاملات بطريقة إلكترونية دون اتصال مباشر بين طالب الخدمة و الموظف المختص لا يكون هناك تلاعب و سوء معاملة أو رشوة مما يعمل على مكافحة الفساد الإداري<sup>(2)</sup>.

- **تعمل على زيادة قيمة المؤسسة:** تلعب تكنولوجيات المعلومات دورا بارزا في خلق القيمة للمؤسسة بالإضافة إلى مساعدتها في تنفيذ إستراتيجياتها، خاصة في ظل زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات<sup>(3)</sup>.

- **التشجيع على العمل الجماعي:** حيث تمكن المستخدمين من الاتصال و العمل مع بعضهم البعض حتى و لو كانوا في مناطق متباعدة من الناحية الجغرافية و هذا عبر غرف الحوار أو الدردشة ولوحات

(1)- Reddi Swaroop, opcit, p136

(2)- خالد ممدوح إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 90.

(3)- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2009): الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية، مصر، ص

النقاش و مؤتمرات الفيديو<sup>(1)</sup>. إذ أصبح عن طريق هذه التقنيات يمكن عقد اجتماعات، اتخاذ قرارات و التصويت على قرارات معينة عن بعد؛

- **تفعيل وظيفة الموارد البشرية:** عبر ربط قواعد البيانات المختلفة داخل إدارة الموارد البشرية مع بعضها مثل برمجية الأجور ببرمجية الأداء، و إتاحتها على الإنترنت لكل من العاملين و المديرين، و بالتالي تسهيل عملية التفاعل بين موظفي إدارة الموارد البشرية و الإدارات الأخرى<sup>(2)</sup>؛

- **جعل وظيفة الموارد البشرية خلاقة للقيمة:** من جراء إعادة هيكلة وظيفة الموارد البشرية تهدف المؤسسة إلى جعل وظيفة الموارد البشرية خلاقة للقيمة لزيائنها الداخليين ،أي توجيهها إلى مهام خلاقة للقيمة و على أساس ذلك تصبح أداة لرفع الأداء و تحسينه<sup>(3)</sup>.

- **موضوعية القرارات:** تحيين المعلومات، و دقتها، و التمكن من الوصول إليها في أي وقت و مكان عبر شبكة الإنترنت، يمكن من كتابة التقارير الفورية عن العاملين مما يؤدي بالمديرين إلى اتخاذ القرارات الموضوعية.

من خلال ما سبق يبدو أن إدخال التكنولوجيا أدى إلى إحداث عدة تغيرات تنظيمية، تسمح بتقليص التكاليف و تحسين الخدمات، و بدورها إدارة الموارد البشرية لم تقلت من هذا التغيير، حيث تم تجاوز الأنشطة ضعيفة القيمة و أصبح التركيز منصبا على الأنشطة ذات القيمة المضافة العالية، أي ذات الأهمية الإستراتيجية. فإدخال التكنولوجيا تم بأمل تفويض العمليات التعاونية للموظفين و الإطارات. و بالتالي تحرير المختصين من المهام الروتينية و الإدارية. و هذا ما جعل تطبيق التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى:

- تعظيم النجاعة الإدارية للخدمة عبر أتمتة السيورورات المتكررة، كإدخال، معالجة البيانات الخاصة بالأجور أو متابعة وقت العمل،

- السرعة في أرشفة و الحصول على المعلومات الفردية حول الموظفين؛

- نشر و توزيع المعلومات الخاصة بالأفراد في الوقت الحقيقي؛

- تفويض بعض المهام الإدارية للموظفين؛

---

(1)- محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 561-567، (بتصرف).

(2)- يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص 333.

(3) -Mohammed Matmati, opcit, P 96.

- مراقبة و متابعة تغيرات المؤشرات المتاحة و المفتاحية من ناحية التسيير كمعدل التغيب، وقت العمل، الكتلة الأجرية.. في الوقت الحقيقي؛

- رفع أثر القرارات الإستراتيجية كتلك التي ترتبط بالأجور؛

- تسمح للمختصين بالتركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى كالمشاركة في الإدارة الإستراتيجية ، و تسهيل التغيير التنظيمي ؛

- إدماج سيرورة الموارد البشرية في نظام معلومات المؤسسة<sup>(1)</sup>.

لقد توسعت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية عبر شبكات الإنترنت للموارد البشرية، و الخدمة

الذاتية بما يعيد رسم و هيكله وظيفة الموارد البشرية و يعزز و يرفع من الأداء<sup>(2)</sup>.

في هذا الاطار بينت لافال (Florance Laval) أنه يمكن تجميع محددات الأداء في ثلاثة

فئات:

الأداء الاقتصادي، و الأداء التقني الاجتماعي و الأداء التنظيمي ، و ذلك على التالي:

- الأداء الاقتصادي:

يرتبط بتقليص حجم التكاليف، و الجودة و الإنتاجية. و يتجسد في تحسين جودة الخدمات، تقليص الآجال، زيادة مردودية الاتصالات ( و هذا عبر وضع المعلومات تحت تصرف المستعملين دون تنقل، دون فاكس أو هاتف)، تقليص حجم الأوراق، وتقليص تكاليف و ميزانية التكوين (عبر التكوين الإلكتروني)، تخفيف المهام المتعلقة بالفرز، الأرشفة و البحث.

-كما يرتبط الأداء الاقتصادي بتقليص تكاليف المعلوماتية، و تقليص عدد موظفي مصلحة الموارد البشرية بالموازاة مع إدخال تكنولوجيا المعلومات ، بما يمكن من تحقيق وفورات في الكتلة الأجرية ، و على هذا الأساس تطور المؤسسات أو تحسن من أدوات قياس و متابعة التكاليف<sup>(3)</sup>.

- الأداء الاجتماعي و التقني :

يتجلى هذا الصنف من الأداء من خلال معالجة أداء الشبكة الداخلية (الإنترنت) لمعرفة الآثار من الناحيتين التقنية و الاجتماعية ؛ إذ يتعلق الأمر بعدد الأجهزة الموصولة ، و عدد الاطلاعات(عدد مرات

<sup>(1)</sup> -Tania Saba &dentist(2008) ,opcit,P P 570-572.

<sup>(2)</sup> -Jean Marie Peretti,opcit, P P 315-316.

<sup>(3)</sup> -Florence Laval et al(2002) : intranet RH : pratique des enjeux et problématique , in e-GRH : évolution ou révolution ? , édition liaison, paris –France,p82.

الولوج للشبكة)، حجم الرسائل الإلكترونية المتبادلة عبرها، و مرونة الاستعمال (عدد مرات تدخل مصلحة الإعلام الآلي)، و كذا رضا المستعملين (وفقا لأدوارهم، سنهم و أقدميتهم)، إضافة لطلبات، و اقتراحات المستعملين، و درجة التقبل (المنتديات، أدوات التسيير على الخط). ففي هذا الصدد يتم تقييم الأداء التنظيمي للإنترنت عبر تحسين توزيع و انتقال المعلومات، و تعزيز صورة المؤسسة، و ترشيد استعمال الموارد، و زيادة حماية و أمن الشبكات و الأداء الفردي. و يتم ذلك عبر تفويض السلطة و توزيعها إلى أدنى المستويات، و زيادة إنتاجية الموظفين، و تحسين العلاقات مع الرؤساء، و تحسين عملية اتخاذ القرارات ، و توضيح و تحديد الأدوار و المسؤوليات.

### – الأداء التنظيمي:

يتعلق الأمر بنشر و تدعيم ثقافة تكنولوجيا المعلومات، و التنسيق الداخلي و الخارجي لنظام إدارة الموارد البشرية عبر تحسين الصورة الداخلية لوظيفة الموارد البشرية، وإعادة هندسة طرق العمل في وظيفة الموارد البشرية ، و إعادة تصميم نظام معلومات الموارد البشرية و ربطه بقاعدة بيانات موحدة، مع أتمتة العمل الإداري، و ترشيد الممارسات، و اعتماد الاتصال المتعدد الاتجاهات ، و تبني الشفافية في الاتصالات، و تحسين العمل عبر الشبكات؛ و التشجيع على اكتساب مهارات طرق عمل جديدة وفق النمط الإلكتروني مع تدعيم العمل الجماعي<sup>(1)</sup>.

لقد بينت العديد من الدراسات أن نمو و توسع المؤسسات يتطلب إعادة النظر في وظائف إدارة الموارد البشرية خاصة منها وظيفة التقييم حتى يمكن تحديد المسؤوليات ، و توضيح المهام ، و تفويض السلطة و و تحفيز الأفراد من أجل رفع مستوى أداء المؤسسة<sup>(2)</sup>. و الجدول التالي يوضح أهم معايير أداء الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية .

(1)- Florence Laval et Abdallah Thierno Diallo (2007) : L'E-RH : un processus de modernisation de la gestion des ressources humaines à la mairie de Paris, revue management & avenir , N° 13, p-p 128-131.

(2)- حمداوي وسيلة (2008): إدارة الموارد البشرية و علاقتها بأداء المؤسسة الاقتصادية مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: الواقع و الأفق، جامعة قالمة، الجزائر، 28-29 أبريل 2008، ص49.

الجدول (02):معايير أداء الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

| المعايير                 | مؤشرات                                                                                                                            |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| اقتصادية                 | - الميزانية العامة للموارد البشرية<br>-الميزانية الوظيفة لهذه الموارد(أجور، تكوين، اتصال،إعلام آلي) تكلفة و آجال                  |
| تقنية                    | - عدد الاطلاعات<br>- تكرارها و مدتها<br>- درجة أتمتة العمل الإداري                                                                |
| اجتماعية                 | - إرضاء المستعملين ، حسب أدوارهم، مهامهم<br>- درجة التقبل و التخصص (الشبكات الاجتماعية أو الصفحات ، أدوات الإدارة على النت)       |
| تنظيمية                  | تطور ثقافة التكنولوجيا/ جودة الخدمة/ صورة وظيفة الموارد البشرية/مركزية و لامركزية أنشطة الموارد البشرية/ القدرة على تقاسم المعارف |
| وظيفية (الموارد البشرية) | تطور نجاعة السياسات /العمل و التكوين                                                                                              |

**Source :** Michel kalika et Florence Laval (2003): E-management et Ressources Humaines, in Encyclopédie des Ressources Humaines, J. Allouche (coord.), Paris, Vuibert ,p413.

من خلال هذا الجدول يبدو أن هناك معايير و مؤشرات جديدة تدخل و توجه قرارات الفاعلين<sup>(1)</sup>. فالتقييم قد يخص الأبعاد التقنية و الاجتماعية للتكنولوجيا التي تساعد المقررين في المدى المتوسط على تحسين العمل الجماعي للمؤسسة. و يتم تقييم الأثر التنظيمي على مستوى التنسيق، الإدماج و الثقافة. ويعبر عن خلق القيمة للأداء أو العائد على الاستثمار انطلاقا من مؤشرات الإنتاجية(وقت و تكلفة ) و جودة الخدمات.

فبناء على كل ما تقدم يتضح أن للموارد البشرية صلة قوية بالأداء، وقد ساعدتها تكنولوجيا المعلومات في تمكين هذه العلاقة، حيث يبدو أن تطبيق تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية، من شأنه أن

<sup>(1)</sup> -Michel Kalika et Florence Laval ,opcit, P 415.

يحسن من أداء المؤسسة عبر تقليص التكاليف، و تخفيض التعقيدات الإدارية، و تحسين جودة الخدمات، الشيء الذي بدوره يترجم بكفاءة عالية للأداء.

### خلاصة:

يتضح من خلال هذا الفصل أن أساس بقاء و استمرار المؤسسات يعتمد على مدى تحقيقها لأهدافها و إنجاز أعمالها. ويرتبط ذلك بالأساس بقدرة و دور الموارد البشرية. خاصة في ظل التطورات التكنولوجية و ما أسفرت من تداعيات على بيئة الأعمال بصفة عامة و على الموارد البشرية بصفة خاصة. فقد ساعد إدماج تكنولوجيات المعلومات في إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسات من خلال تسريع الإجراءات، و تحسين جودة القرارات، إضافة إلى تقليص حجم التكاليف.

## الفصل الرابع:

### الجانب المنهجي للدراسة الميدانية

## الفصل الرابع الجانب المنهجي للدراسة الميدانية

### تمهيد

من أهم مساعي البحث العلمي ملء الفجوة القائمة بين النظرية و الواقع، إذ لا يتمثل البحث في الإطلاع على الدراسات و البحوث التي تناولت موضوع البحث فقط، و إنما يعتمد على الدراسة الميدانية التي تمكن الباحث من التعرف على الواقع من خلال جمع بيانات و معلومات من المجتمع محل الدراسة و معالجتها وتحليلها ومناقشتها على ضوء ما هو موجود في الأدبيات و الدراسات السابقة .

انطلاقا من الخلفية النظرية التي تم الاعتماد عليها في إنجاز هذا البحث تم القيام بدراسة ميدانية تحاول أن تستكشف واقع اعتماد المؤسسات محل الدراسة على الإدارة الإلكترونية عموما و في مجال إدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص، و تأثير ذلك في تحسين أداء هذه المؤسسات، و هذا انطلاقا من آراء مجموعة من موظفي ومديري بعض المؤسسات الإنتاجية بولاية عنابة و ضواحيها .

فهذا الفصل خصص للجانب المنهجي للدراسة، حيث سيتم التعرف على مجتمع الدراسة و أسباب اختيار العينة المعنية، و الأدوات المنهجية المستخدمة لجمع البيانات، ومعالجتها و تحليلها للتحقق من الفرضيات الموضوعة.

### - المبحث الأول: وصف مجتمع و عينة الدراسة

من أولى الإجراءات التي يتوجب القيام بها في الدراسة الميدانية هي تحديد المجتمع الإحصائي و عينة الدراسة قبل كل شيء لان لذلك أهمية بالغة على نتائج و أهداف الدراسة. وتماشيا مع موضوع الدراسة سنتم معالجة الموضوع انطلاقا من الأدوات المنهجية المناسبة للموضوع.

### - المطلب الأول منهج الدراسة و مبررات اختيار العينة

لا بد لكل دراسة علمية من إتباع منهج علمي ، إذ لا يمكن إجراء دراسة ميدانية علمية في ظل غياب أو عدم إتباع منهج محدد. و يعتبر المنهج العلمي مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة<sup>(1)</sup>. مع العلم أنه لا يتم اختيار منهج ما و استخدامه بصفة عشوائية، بل أن الواقع و المواقف و المشكلة موضوع البحث هي التي تحدد نوع المنهج الذي يفى و يحقق الغرض من الدراسة. و قصد تحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لعرض النتائج ثم تحليلها وتفسيرها. و يعد هذا المنهج مناسباً لوصف و تشخيص ظاهرة البحث بغرض التحليل للإطار الميداني، إذ لا يقتصر هذا المنهج على مجرد جمع البيانات و تبويبها، و إنما يرمي إلى تحليل البيانات تحليلًا كميًا و كيفيًا، لكشف العوامل و المتغيرات المترابطة ببعضها و الوصول إلى الاستنتاجات<sup>(2)</sup>.

لهذا الغرض تم الاعتماد على هذا المنهج بغية جمع البيانات المتعلقة بمدى اعتماد المؤسسات المستهدفة على الإدارة الإلكترونية للمواد البشرية ، و بالأخص لوصف و تحليل و تفسير البيانات المتحصل عليها للتدليل على العلاقة التي تربط الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية و أداء المؤسسات محل الدراسة ومن ثم مقارنتها بالفرضيات ، من ناحية ، و المساهمة بالتالي في إثراء الرصيد المعرفي المتعلق بالموضوع من ناحية أخرى.

حيث تم في مرحلة أولى القيام بمسح مكتبي عبر مراجعة الأدبيات و الإطلاع على الدراسات و الأبحاث ذات الصلة بموضوع البحث و التي تتناسب مع أهدافه. و في مرحلة ثانية تم جمع البيانات وفقا

(1) - عمار بوحوش و محمد محمود الذيابات (1999): مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 99.

(2) - ربحي مصطفى عليان و عثمان محمد غنيم (2000): أساليب البحث العلمي، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، ص 88.

لأراء مجموعة من المديرين و موظفي قسم إدارة الموارد البشرية و الإعلام الآلي، و هذا اعتمادا على الأدوات المنهجية المتعارف عليها، المتمثلة في الاستبيان، والمقابلة و الملاحظة.

#### - مجتمع و عينة الدراسة:

قبل تحديد عينة الدراسة يجدر تحديد مجتمع البحث، فمجتمع البحث أو الدراسة هو جميع مفردات الظاهرة التي تتم درستها أو جميع الأفراد أو الأشياء المكونة لموضوع مشكلة البحث، أي أنه كل العناصر التي تنتمي لمجال الدراسة<sup>(1)</sup>.

و تشترك مفردات البحث في بعض الخصائص، حيث على أساس هذا الاشتراك يتم تحديد المجتمع المستهدف. و في هذه الدراسة اشتمل مجتمع الدراسة على المؤسسات الإنتاجية الكبرى بمدينة عنابة و ضواحيها، حيث تم اختيار مجموعة من المؤسسات تشترك في الخصائص التالية:

- الخاصية الأولى: مؤسسات إنتاجية.

- الخاصية الثانية : كبيرة عدد عمالها من 250 عامل فما أكثر.

- الخاصية الثالثة: تقع بمدينة عنابة و ضواحيها لتسهيل الاتصال مسؤوليها و التنقل إليها.

- الخاصية الأخيرة: الاعتماد على الحوسبة(المعلوماتية) في إدارة مواردها البشرية.

---

(1) - سهيل رزق دياب(2003): مناهج البحث العلمي، جامعة القدس المفتوحة ،فلسطين، ص89.

## - أسباب اختيار المؤسسات

لقد وقع الاختيار على هذا النوع من المؤسسات دون سواها من المؤسسات انطلاقاً من فكرة أن المؤسسات التي تضم عدداً معتبراً من العمال يتعذر و يستحيل عليها الاعتماد على الأساليب التقليدية في عملية التسيير، و خاصة في تسيير مواردها البشرية، و بالتالي يتحتم عليها الاتجاه إلى تبني طرق حديثة تقوم على الحوسبة و استخدام تكنولوجيا المعلومات. و على هذا الأساس يكون هذا النوع من المؤسسات الأكثر حاجة و اهتماماً بالجانب التكنولوجي و الإلكتروني في التسيير من غيرها من المؤسسات الأخرى. و فيما يخص الطبيعة الإنتاجية للمؤسسات فقد تم التعامل مع هذا النمط للتمكن من تحديد أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء المؤسسات المستهدفة، فلو تم الاهتمام بالمؤسسات الخدمية لكان من الصعب تحديد الأثر أو العلاقة التي تربط بين متغيري الدراسة : أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (البعد التشغيلي ، البعد العلائقي ، و البعد التحويلي) ، من جهة ، و الأداء (الآجال ، و التكلفة ، و الجودة) من جهة أخرى ، و هي الغاية و الهدف الأسمى من الدراسة.

## - اختيار عينة الدراسة

تعتبر العينة جزءاً من المجتمع الإحصائي، يشترط فيها أن تمثل خصائص هذا المجتمع المسحوبة منه تمثيلاً دقيقاً<sup>(1)</sup>. و في هذه الدراسة تم الاعتماد على العينة المقصودة و هذا لصغر حجم مجتمع الدراسة، و استهدفت الدراسة قسم الموارد البشرية و قسم الإعلام الآلي في كل مؤسسة.

لقد تم جمع بيانات هذه الدراسة من مجموعة موظفين يعملون بالمؤسسات الإنتاجية محل الدراسة، حيث تم تفضيل القيام بمسح شامل لمن لهم علاقة بموضوع البحث و هذا نظراً لأهمية آراء و إجابات المستجوبين، و بالضبط اقتصر على موظفي كل من قسمي إدارة الموارد البشرية و قسم المعلوماتية (الإعلام الآلي)، و هذا تماشياً مع موضوع الدراسة. فبعد الحصول على الموافقة الأولية (المبدئية) للمدير العام لكل مؤسسة، تم الاتصال بكل من مدير الموارد البشرية و مدير مصلحة المعلوماتية ؛ قصد الحصول على قائمة تتعلق بعدد الموظفين بكل قسم منهما و تخصص كل فرد فيهما ، و هذا حتى يتسنى لنا تحديد و معرفة المعنيين بالدراسة.

(1) - عبد الحميد عبد المجيد البلداوي (2005): أساليب البحث العلمي و التحليل الإحصائي- التخطيط للبحث و جمع و تحليل البيانات يدوياً و باستخدام برنامج SPSS، الطبعة العربية الأولى، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، ص 50.

و أثناء القيام بالدراسة الاستطلاعية للمؤسسات، تم تقديم شرح مفصل و دقيق حول أهداف الدراسة و أدواتها للأفراد المعنيين، بعدها تم عرض الاستبيان على مدير الموارد البشرية و المسؤول عن الاتصالات لمعرفة مدى قدرة الموظفين على فهم و استيعاب عبارات و فقرات الاستبيان، و على أساس ذلك تم إجراء بعض التعديلات حسب طلب كل منهما (مدير الموارد البشرية و المسؤول عن الاتصال في كل مؤسسة) قبل توزيع الاستبيانات و إجراء المقابلات.

## - المطلب الثاني: مجالات و نطاق الدراسة

تمثلت مجالات الدراسة في الآتي:

### 1- المجال البشري :

تمثلت في مجموعة الموارد البشرية التي تعمل بقسم إدارة الموارد البشرية و قسم المعلوماتية، و هذا تناسبا مع موضوع الدراسة الذي يتناول موضوع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

### 2- المجال المكاني:

لم تقتصر هذه الدراسة على مكان أو مؤسسة واحدة، بل اشتملت على عشرة مؤسسات تقع بمدينة عنابة و ضواحيها من الولايات القريبة، و هذا من أجل تعميم نتائج الدراسة بعد ذلك. حيث تمثلت المؤسسات في كل من:

- مؤسسة أرسيلور ميتال(مركب الحديد و الصلب) -عنابة-
- مؤسسة فرنتيال(صناعة الأسمدة الفوسفاتية و مخصبات التربة) - عنابة -
- مؤسسة ألقابيب ( الجزائرية لصناعة الأنابيب)- عنابة -
- مؤسسة فروفيال( للسكك الحديدية) - عنابة -
- مؤسسة ليلا (للحفاظات و المناديل)- عنابة -
- مؤسسة بونا للمشروبات الغازية - عنابة -
- مؤسسة حجار السود للأسمنت - سكيكدة -
- مؤسسة صورة سكر(تكرير السكر)- قالمة -
- مؤسسة كاب ( للمصبرات)- قالمة -
- مطاحن عمر بن عمر - قالمة -

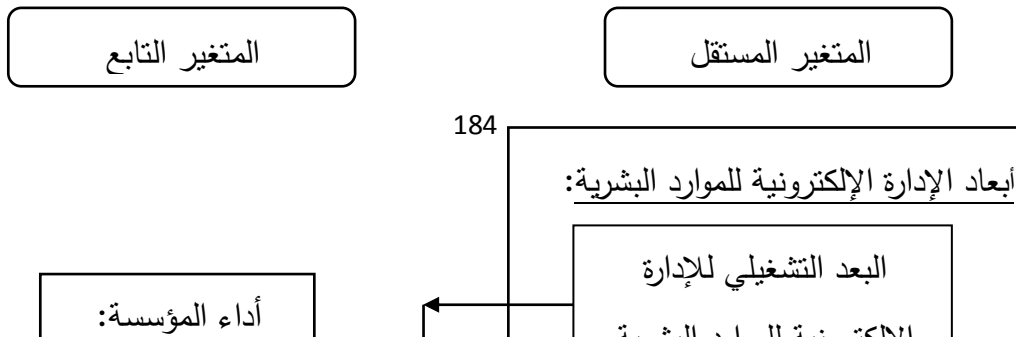
### 3- المجال الزمني:

وهي الفترة التي استغرقت لإنجاز هذه الدراسة الميدانية، و التي دامت من 2014/04/30 إلى غاية 2014/10/20، حيث تمثلت المرحلة الأولى في الزيارة الاستطلاعية للتعرف على الواقع الميداني، وتحديد الأقسام المعنية بموضوع الدراسة. و في مرحلة ثانية تم الاتصال بالمديرين و إجراء مقابلات معهم قصد شرح و تحديد الإجراءات التي يتطلبها البحث، و في مرحلة أخرى تم توزيع الاستبيان على أفراد العينة مع تقديم شرح مفصل لكل عبارة. و في مرحلة أخيرة تم جمع الاستبيانات.

### - المطلب الثالث: نموذج و متغيرات الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية و أداء المؤسسة، و هذا ما يحدد أن إشكالية الدراسة تتميز بوجود متغيرين، أحدهما مستقل ألا و هو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، و الآخر تابع يتمثل في أداء المؤسسة. بناءا على غاية الدراسة تم تصور النموذج الذي يحاول الإجابة عن التساؤلات، وهذا انطلاقا من فكرة مفادها تبين العلاقة التي تربط بين المتغيرين . و اعتمادا على الدراسات السابقة التي حددت ابعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، تم تطوير النموذج الذي يتناول أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية و أبعاد أداء المؤسسة المدروسة. ويمكن تحديد هذا النموذج في الشكل التالي:

الشكل (11): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات المتعلقة بالموضوع

#### - المتغير المستقل:

يعرّف المتغير المستقل بأنه المتغير الذي نريد قياس مدى تأثيره على الموقف، أي الذي يبحث أثره في متغير آخر<sup>(1)</sup>. و تتمثل المتغيرات المستقلة لهذه الدراسة في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية و قد تم تقسيمها إلى ثلاثة أبعاد متفاعلة و مكملة لبعضها البعض، اشتملت على البعد التشغيلي(نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية SIRH)، البعد التحويلي(وظائف الموارد البشرية إلكترونيا) و البعد العلاقتي(الموجه إلى الإستراتيجية،إعادة الهندسة..).

#### - المتغير التابع

فهو المتغير الذي ينتج عن تأثير المتغير المستقل أو هو الأثر الذي يترتب على المتغير المستقل، ولذلك فإن الباحث لا يتدخل في هذا المتغير ولكنه يلاحظ أو يقيس الأثر الذي يحدثه المتغير المستقل

---

(1) - سهيل رزق دياب، مرجع سبق ذكره، ص 70.

(1). وفي دراستنا الحالية يتمثل المتغير التابع في أداء المؤسسة انطلاقاً من أراء المستجوبين حول (الآجال، التكلفة، الجودة).

حيث من خلال النموذج الموضح في الشكل (11) تهدف الدراسة إلى التعرف على دور كل بعد من أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية سواء كان البعد التشغيلي، أو التحويلي أو العلاقتي على أداء المؤسسات محل الدراسة و هذا اقتصاراً على أبعاد الأداء المدروسة (الآجال، التكلفة، الجودة).

#### - المبحث الثاني: الأدوات المنهجية للدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى فرضيات الدراسة و الأدوات المنهجية المستخدمة في هذه الدراسة، حيث تحتاج أي دراسة ميدانية إلى أدوات منهجية لجمع البيانات و تحليلها و تفسيرها للتحقق من الفرضيات الموضوعة

#### - المطلب الأول: فرضيات الدراسة

تعتبر الفرضيات بمثابة إجابات أو حلول مؤقتة، يتم وضعها قبل الشروع في الدراسة، و انطلاقاً من تحليل و تفسير نتائج الدراسة يتم التأكد من صحتها. و بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة، تمت صياغة فرضية أساسية تنبثق منها فرضيات فرعية، إذ تتمثل الفرضية الأساسية لهذه الدراسة في:

**للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تأثير هام في تحسين أداء المؤسسات محل الدراسة.**

و قد تم تفصيل هذه الفرضية في ثلاثة فرضيات فرعية و هي:

#### - الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  حول درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية (e-management) في المؤسسات محل الدراسة تعزى للخصائص الشخصية لأفراد العينة.

(1) - سهيل رزق دياب، مرجع سبق ذكره ، ص 72.

### – الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) حول تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (e-GRH) في المؤسسات محل الدراسة تعزى للخصائص الشخصية لأفراد العينة.

### – الفرضية الفرعية الثالثة:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (e-GRH) و بين أداء المؤسسات محل الدراسة.

### – المطلب الثاني: أدوات الدراسة (الاستبيان،المقابلة،الملاحظة)

تعتبر أدوات الدراسة عنصرا مهما في التصميم المنهجي، إذ تعتبر الأدوات المنهجية طرق جمع البيانات من مصادر الدراسة، و هي كذلك السبل التي يمكن من خلالها التقرب من الواقع و ملامسته. إن اختيار الأدوات المنهجية لا يتم بصفة عفوية، بل يتم اختيار الأدوات التي تتناسب مع المنهج العلمي المستخدم في الدراسة و هذا بهدف تحقيق الغاية التي ترمي إليها الدراسة من استخدام ذلك المنهج. و تماشيا مع موضوع الدراسة، و بغية تحقيق أهداف منهجها تم الاعتماد على كل من الملاحظة،المقابلة والاستبيان.

### – الاستبيان:

عبارة عن كشف يتضمن عدد من الأسئلة ترتبط باستطلاع الرأي أو خصائص أية ظاهرة تتعلق بنشاط معين<sup>(1)</sup>. و من مجموع الإجابات عن الأسئلة نحصل على المعطيات الإحصائية التي نحن بصدد تحليلها.

فهو بهذا يعد أداة لجمع البيانات من أفراد أو جماعات، يضم مجموعة من الأسئلة أو العبارات بغية الوصول إلى معلومات كيفية أو كمية وذلك للكشف عن الجوانب التي يحددها الباحث، وقد يستخدم بمفرده أو قد يستخدم مع غيره من أدوات البحث العلمي<sup>(1)</sup>.

(1) – عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

## – المقابلة الشخصية:

هي محادثة بين شخصين، يبدأها الشخص الذي يجري المقابلة (الباحث) و تهدف إلى الحصول على معلومات وثيقة الصلة بالبحث<sup>(2)</sup>. فهي الطريقة التي يتم بواسطتها يتم جمع البيانات عن طريق الاتصال الشخصي و المباشر بين الباحث و المبحوثين للحصول على الإجابات منهم<sup>(3)</sup> و تكون المقابلة عادة وجها لوجه بين الباحث و الشخص أو الأشخاص المعنيين بالبحث<sup>(4)</sup>.

و يتم الاعتماد على المقابلات الشخصية لتكملة أسئلة الاستبيان و تدعيم و تعزيز ما جاء فيه، إضافة إلى تلقي بعض التوضيحات للإجابات الغامضة التي يتطلبها موضوع الدراسة.

و في هذه الدراسة تم الاعتماد على الحوارات الشفوية مع مديري و مسؤولي قسم الموارد البشرية و الإعلام الآلي، و اعتمد في ذلك على المقابلات الحرة، و هي المقابلات تضم أسئلة غير منظمة حول موضوع البحث، أي تلي سؤال عام حول الموضوع، مجموعة من الأسئلة و هذا بغرض التحقق و تكملة أسئلة الاستبيان. و كانت الأسئلة المطروحة تدور حول بدايات استعمال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية و تطورها و علاقتها بالأداء.

## – الملاحظة:

تعد الملاحظة من الأدوات البحثية التي يمكن استخدامها للحصول على بيانات تتعلق ببعض الحوادث والوقائع، ويفضل استخدام الملاحظة كأداة بحثية على غيرها من الأدوات وخاصة عندما تكون ممكنة حيث يتم فيها تحديد ما هو مطلوب التركيز عليه وتدوين ما يراه الباحث أو ما يسمعه بدقة تامة.

---

(1) – زياد بن علي بن محمود الجرجاوي(2010):القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان – سلسلة أدوات البحث العلمي – الكتاب الأول – ط2، مطبعة أبنا الجراح، غزة-فلسطين، ص 16، (بتصرف).

(2) – يوسف العنيزي و آخرون(1999): مناهج البحث التربوي بين النظرية و التطبيق، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، الكويت، ص142.

(3) – عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

(4) – عامر قنديلجي، إيمان السامرائي(2009): البحث العلمي الكمي و النوعي، دار اليازوري، عمان-الأردن، ص 302.

والملاحظة الجيدة تتم باستخدام وسيلة صادقة تتضمن التدوين الدقيق أو الرصد في مواقف فعلية .  
ولذلك تعد الملاحظة أداة بحثية من أكثر الأدوات دقة وأقلها تحيزاً إضافة إلى أنه يمكن تسجيلها  
وتصويرها على أشرطة سمعية ومرئية<sup>(1)</sup>.

و قصد تحقيق الغاية من الدراسة تم الاعتماد على الملاحظة أثناء الزيارات الميدانية لاستقصاء الواقع  
الذي تعيشه المؤسسات محل الدراسة، و جمع الحقائق التي يعجز عن توفيرها كلا من الاستبيان و  
المقابلة.

### - المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي

بعد توزيع و استرجاع الاستبيانات، تم تفريغها بعد ترميز البيانات و إدخالها إلى الحاسوب لتتم  
معالجتها بواسطة برنامج الحزم الإحصائية، حيث يقوم هذا الأخير بتنظيمها في جداول أو رسومات  
بيانية، و هذا بغية الاستفادة منها و الخروج بملامح عامة أو صورة عامة عن هذه البيانات، لاعتبار  
أن العرض الخام لا يعطي أي فكرة دون تنظيمه . ووفقاً لهذا تمت معالجة البيانات المحصل عليها  
بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وبرنامج Excel ، حيث :

- تم الاعتماد على مقاييس الإحصاء الوصفي لغرض وصف خصائص العينة المدروسة من تكرارات  
و نسب مئوية.

- تم الاعتماد على معامل الثبات Alpha cronbach للتعرف على مدى موثوقية و مصداقية  
الإجابات

- كما تم الاعتماد على التكرارات ، النسب المئوية، المتوسطات لمعرفة درجة تطبيق المؤسسات محل  
الدراسة للإدارة الإلكترونية و الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية .

- تم الاعتماد على الانحرافات المعيارية لمعرفة مدى تشتت أو تمركز إجابات المستجوبين، و هذا  
باعتبار أن الانحراف المعياري من أهم مقاييس التشتت، يعبر عن مدى ابتعاد و انتشار البيانات عن  
القيم المتوسطة.

(1) - رزق دياب، مرجع سبق ذكره، ص 50.

- و قد تم استخدام تحليل التباين الأحادي Anova لاختبار الفرضية الأولى و الثانية المتعلقةين بعدم وجود فروق ذات دلالة تعزى للخصائص الشخصية للمستجوبين حول درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية و الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. وهذا بعد وضع الفرضية البديلة و العدمية.

- كما قد تم استخدام كلا من الارتباط و الانحدار لتحليل الفرضية الثالثة الخاصة بالعلاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأداء المؤسسة. و هذا لاعتبار أن معامل الارتباط يستعمل عند دراسة علاقة متغيرين ببعضهما البعض، لتحديد قوة الارتباط بينهم.

#### - المبحث الثالث: تصميم الاستبيان و تطويره:

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى مضمون الاستبيان و مختلف المراحل التي مر بها ابتداء من إعداد و انتهاء بمدى صدقه و ثباته، باعتباره الأداة الأكثر اعتمادا لدراسة موضوع البحث و الإجابة عن تساؤلاته.

#### - المطلب الأول: محور و نوعية أسئلة الاستبيان

تم الاعتماد في تصميم الاستبيان على الأدبيات النظرية و الاستفادة من استبيانات الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، و قد شمل الاستبيان على أسئلة مفتوحة للوقوف على وجهات نظر المستجوبين فيما يخص الموضوع، و أخرى مغلقة و قد تم الاعتماد على هذه الأخيرة بدرجة كبيرة لسهولة تبويبها و تصنيفها في جداول إحصائية. تخص الأسئلة بنوعها المعلومات العامة حول المستجوبين، و المعلومات التي تتعلق بأدوات و درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية عموما و الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالخصوص في المؤسسات محل الدراسة، و علاقة ذلك بأداء هذه المؤسسات.

فقد قسم الاستبيان إلى عدة فقرات ، محاور و مجالات موزعة وفق قسمين، حيث اشتمل الجزء الأول على محورين، تعلق المحور الأول بالخصائص العامة للمستجوبين، و الثاني بمدى استخدام الإدارة الإلكترونية. أما الجزء الثاني فقد احتوى على ثلاثة محاور، يتناول الأول منها مدى اعتماد المؤسسة على الإدارة الإلكترونية، و الثاني يتناول واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، أما الأخير فيتطرق إلى دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة. والجدول التالي يوضح بدقة أكثر كيفية تصميم الاستبيان:

الجدول (04): تصميم الاستبيان المعتمد في الدراسة

| المحور        | الفقرة                                                        | المجال         | العبارة |
|---------------|---------------------------------------------------------------|----------------|---------|
| المحور الأول  | معلومات عامة حول المستجوبين                                   | من س1 إلى س5   | 5       |
| المحور الثاني | مدى استخدام المؤسسة لأدوات الإدارة الإلكترونية                | من س1 إلى س18  | 18      |
| المحور الثالث | مدى اعتماد المؤسسة على الإدارة الإلكترونية                    | من س1 إلى س13  | 13      |
| المحور الرابع | واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسة           | من س14 إلى س41 | 27      |
| المحور الخامس | دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة | من س42 إلى س50 | 9       |

المصدر: من إعداد الباحثة

فالمحور الأول المتعلق بالمعلومات العامة حول خصائص العينة المدروسة (المستجوبين) تضمن البيانات الخاصة بكل من الجنس،العمر،المؤهل العلمي و سنوات الخبرة. أما المحور الثاني المتعلق بالعموميات حول مدى استخدام المؤسسة لأدوات الإدارة الإلكترونية فقد اشتمل على عدة خيارات لكل عبارة، و على المجيب اختيار الأنسب.

بالنسبة للمحاور الثلاثة الأخرى فقد تناولت عدة فقرات على المستجوب وضع علامة أمام الإجابة المناسبة. إذ تم إعطاء لكل إجابة وزنا من سلم ليكرت (Likert) الخماسي (موافق

تماما،موافق،محايد،لا أوافق، لا أوافق تماما) مرتبة وفق الترتيب التالي(1،2،3،4،5) . حيث قد تم إعداد الاستبيان وفق هذا الشكل لمساهمة في اختبار الفرضيات و الوصول إلى النتائج المتوقعة.

بعد تحديد عينة الدراسة و للإجابة على الإشكالية المطروحة، تم توزيع 150 استبيان على المؤسسات المدروسة ورقيا و إلكترونيا من خلال إرسالها عبر البريد الإلكتروني لكل المعنيين من مدير الموارد البشرية لكل مؤسسة، ومن ثم استرجاعها و معالجتها دون استبعاد أي منها بعد مراجعتها و تدقيقها، لاكتمال بياناتها. و قد تم توكي الحرص على تقديم الاستبيانات بصفة شخصية، مع إعطاء كل التفاصيل حول الأسئلة عبر عدة مقابلات . و تم توزيع الاستبيانات على المؤسسات محل الدراسة على النحو التالي:

الجدول(03) : يوضح توزيع عدد الاستبيانات في كل مؤسسة من المؤسسات محل الدراسة

| عدد الاستبيانات الموزعة فيها | المؤسسة               |
|------------------------------|-----------------------|
| 51                           | أرسيلور ميتال – عنابة |
| 26                           | فرتيال – عنابة        |

|     |                           |
|-----|---------------------------|
| 15  | ألفايب - عناية            |
| 10  | فيروفيال - عناية          |
| 5   | ليلا - عناية              |
| 2   | بونا للمشروبات - عناية    |
| 3   | صورة سكر - قالمة          |
| 10  | مطاحن بن عمر - قالمة      |
| 10  | كاب للمصبرات - قالمة      |
| 18  | حجار السود للأسمت - سكيكة |
| 150 | مجموع الاستبيانات         |

المصدر: من إعداد الباحثة

و بالتالي بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للمعالجة و التحليل الإحصائي 150 استبانة كاملة و مستوفية لجميع بياناتها.

#### - المطلب الثاني: صدق أداة الدراسة

قصد التحقق من صدق أداة الدراسة، فقد تم عرض الاستبيان على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس من نفس الكلية و من كليات أخرى من تخصصات مختلفة. تتماشى مع موضوع الدراسة: العلوم الاقتصادية، العلوم الاجتماعية و الإنسانية، و علوم الاتصال. حيث بعد عرضها على المحكمين تم حذف بعض العبارات و تعديل أخرى، و بعد ذلك تمت الصياغة النهائية للاستبيان في شكله النهائي .

#### - المطلب الثالث : اختبار ثبات أداة الدراسة

من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة فقد تم اختبار عبارات الفقرات المختلفة وفق معامل ألفا كرونباخ Alfa cronbach، الذي قدرت نتائجه وفق الجدول الموضح أدناه :

الجدول (05): اختبار ألفا كرونباخ

| عدد<br>العبارات | قيمة ألفا<br>كرونباخ | العبارات                                                                     |
|-----------------|----------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| 13              | 0,7367               | المحور الثاني المتعلق بمدى استخدام المؤسسات لأدوات الإدارة الإلكترونية       |
| 27              | 0,7383               | المحور الثالث المتعلق بالإدارة الإلكترونية                                   |
| 9               | 0,8698               | المحور الرابع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية                            |
| 45              | 0,8742               | المحور الخامس دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات |
| 52              | 0,9157               | مجممل عبارات الجزء الثاني                                                    |
| 94              | 0,9168               | مجممل عبارات الاستبيان                                                       |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج معالجة بيانات الاستبيان

تم التطرق في المحور الأول إلى المعلومات الخاصة بعينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية)، وهي عبارات لا يتم إخضاعها لاختبار معامل الصدق و الثبات. و عليه فإن المحاور التي تم إخضاعها لهذا الاختبار هي:

- المحور الثاني المتعلق بمدى استخدام المؤسسات لأدوات الإدارة الإلكترونية، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ ( $\alpha=0,7367$ )، هي قيمة أكبر من 0.6 و بالتالي مقبولة للتحليل

- المحور الثالث المتعلق بالإدارة الإلكترونية، قدرت قيمة ألفا كرونباخ ب( $\alpha=0,7383$ )، و هي قيمة مقبولة بدورها

- المحور الرابع الخاص بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية قيمة معامل ألفا كرونباخ ( $\alpha=0,8698$ ) ، و هي أكثر من المحورين السابقين

- المحور الخامس الذي يتناول دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات، فقد قدر معامل ألفا كرونباخ ( $\alpha=0,8742$ ) و هي عالية

- و بالنسبة لمجمل عبارات الجزء الثاني من الاستبيان، أي المحور الثالث و الرابع و الخامس معا، فبلغ معامل ألفا كرونباخ ( $\alpha=0,9157$ ) و هي مرتفعة

- و بالنسبة لمجمل الفقرات التي تم إخضاعها لاختبار معامل الموثوقية فإن معامل ألفا بلغ ( $\alpha=0,9168$ ).

أي تظهر هذه النتائج أن معامل ألفا كرونباخ لمجمل الفقرات يقدر بـ ( $0.9157$ ) و هي قيمة عالية، و بالتالي فالأداة تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية و الصدق. حيث يشير ارتفاع معامل الموثوقية إلى استقرار المقياس، أي لو أعيد تطبيقه على نفس العينة فإنه سيعطي نفس النتيجة.

### خلاصة:

بعد التطرق في هذا الفصل إلى منهجية و إجراءات الدراسة انطلاقا من المنهج، اختيار العينة المدروسة وشرح طريقة العمل، الأدوات المستخدمة، واختبار مدى صدقها يمكن وصف، تحليل و مناقشة فرضيات الدراسة و هذا ما سيتم تناوله في الفصل الموالي.

## الفصل الخامس:

### تحليل البيانات، مناقشة النتائج و اختبار الفرضيات

الفصل الخامس: تحليل البيانات، مناقشة النتائج و اختبار الفرضيات

## تمهيد:

بعد تحديد منهجية دراسة الموضوع يأتي هذا الفصل لوصف عينة الدراسة، تحليل نتائج الدراسة الميدانية ، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها و الختام باختبار مدى صحة الفرضيات و مناقشتها.

### - المبحث الأول: عرض البيانات الأولية:

يتناول هذا المبحث وصف للخصائص الشخصية للعينة المدروسة، مدى اعتماد المؤسسات محل الدراسة على الإدارة الإلكترونية و خصوصاً على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

### - المطلب الأول: وصف خصائص العينة:

تكونت عينة الدراسة من مديري وموظفي قسم إدارة الموارد البشرية و قيم المعلوماتية(الإعلام الآلي)، و لقد شملت الدراسة المتغيرات الديمغرافية لعينة المدروسة، حيث تم الاهتمام بالجنس، العمر، المؤهل العلمي، و سنوات الخبرة، حيث قد:

- تم تقسيم الخاصية المدروسة الثانية المتعلقة بالعمر إلى 4 فئات، من 20 سنة إلى 60 سنة، و هذا وفق السن المسموح به للعمل، حيث حدد مدى كل فئة تقريباً بعشرة سنوات.
  - تم تصنيف الخاصية الثالثة التي تتناول المؤهل العلمي في خمس مستويات، انطلاقاً من المستوى الابتدائي وصولاً إلى المستوى الجامعي، وهذا باعتبار أنها المستويات المعمول بها في المؤسسات.
  - الخاصية المدروسة الأخيرة تم تقسيمها إلى أربعة فئات، مدى كل فئة قدر بخمسة سنوات، انطلاقاً من أقل من خمس سنوات إلى تجاوز الخمسة عشرة سنة. و هذا باعتبار أن العامل الذي اشتغل بمنصب معين لمدة خمس سنوات على الأقل، بإمكانه المساعدة في هذه الدراسة، حيث تكون لديه معلومات حول ذلك، مما يمكنه من ملء الاستبيان المقدم له.
- و على هذا الأساس و بعد استرجاع الاستبيانات، يمكن تحديد نتائج وصف خصائص العينة المدروسة من خلال الجدول التالي:

الجدول (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

| المتغير | الفئة | التكرار | النسبة |
|---------|-------|---------|--------|
| الجنس   | ذكر   | 97      | %64,66 |

|                             |     |        |
|-----------------------------|-----|--------|
| أنثى                        | 53  | %35,33 |
| من 20 إلى أقل من 30 سنة     | 19  | %12.66 |
| من 30 إلى أقل من 40 سنة     | 54  | %36    |
| من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة | 53  | %35,33 |
| من 50 سنة فأكثر             | 24  | %16    |
| ابتدائي                     | 00  | 00%    |
| متوسط                       | 04  | %02.66 |
| ثانوي                       | 21  | %14    |
| مهني                        | 18  | %12    |
| جامعي                       | 107 | %71,33 |
| أقل من 5 سنوات              | 28  | %18.66 |
| من 5 إلى أقل من 10 سنوات    | 31  | %20,66 |
| من 10 إلى أقل من 15 سنة     | 41  | %27,33 |
| من 15 فأكثر                 | 50  | %33,33 |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول (06) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية كالجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة. ويتجلى من هذه النتائج أن الجنس الذكري هو الجنس الطاغي إذ بلغ (97) أي نسبة (64.66%) من مجموع الأفراد المستجوبين، مقارنة مع الجنس الأنثوي (53) الذي تقدر نسبته بـ (35.33%). كما يظهر من الجدول أن الفئتين العمريتين (من 30 إلى أقل من 40 سنة) و (من 40 إلى أقل من 50 سنة) هما الفئتان اللتان تشكلان أغلبية أفراد العينة بتردد و بنسبة على التوالي (36،54%) و (35.33،53%) و هي الأعلى مقارنة بالفئة (من 50 سنة فأكثر) التي قدرت بـ (24،16%)، أما الفئة (من 20 إلى أقل من 30 سنة) فاحتلت المرتبة الأخيرة في الترتيب حيث قدرت بـ (12.66،19%). كما يبدو أن المؤهل العلمي الذي احتل الصدارة هو الجامعي حيث بلغ عدد أفراد العينة ذوو المؤهل العلمي الجامعي (107) أي بنسبة (71.33%)، و هذا ما يترجم بإيلاء المؤسسات محل الدراسة العناية و الاهتمام بالمستوى العلمي المناسب لشغل الوظائف، الشيء الذي يتماشى مع مدى تقبل و استخدام الإدارة الإلكترونية، يليه المستوى الثانوي بعدد (21) و نسبة (14%)، ثم المستوى المهني المقدر بـ (12،18%)، و في الأخير المستوى المتوسط بعدد (4) و

نسبة(02.66%)، و تعود هذه النسب الضئيلة إلى العاملين القدامى الكبار في السن، الذي يعود توظيفهم إلى بدايات عمل المؤسسات. ذوو المستوى الابتدائي فتخلو الفئة المستجوبة من ذلك، و هذا نظرا لأهمية المسؤولية المخولة إليهم.

من حيث الأقدمية يلاحظ أن الفئة (من 15 سنة فأكثر) احتلت المرتبة الأولى إذ قدرت بـ (50) و نسبة(33.33%) وهي تعبر عن مؤشر إيجابي فيما يخص مخزون الخبرة في نفس الوظيفة، تليها الفئة (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (27.33%)، ثم الفئة(من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) تحتل المرتبة الثالثة بنسبة(20.66%)، و في الأخيرة فئة(أقل من 5 سنوات) إذ بلغت (28) إجابة و قدرت نسبتها بـ(18.66%). في هذا الصدد تعتبر الخبرة أساس تكوين التوجه نحو موضوع الدراسة.

فمن خلال هذا الجدول نستنتج أن العينة المدروسة ذكورية، متوسطة العمر، تتمتع بالمستوى الجامعي في أغلبها، و تفوق سنوات خبرتها 15 سنة . و في هذا الإطار تجدر الإشارة كذلك أن نتائج المقابلات توضح أن معظم التخصصات العلمية للمبحوثين علوم قانونية ، ما يؤكد عدم تواجد تخصص في تسيير الموارد البشرية، ما عدا العاملين بقسم الإعلام الآلي فهم مختصون بهذا المجال.

#### - المطلب الثاني: وصف مدى اعتماد المؤسسات على أدوات الإدارة الإلكترونية:

بهدف توضيح مدى اعتماد المؤسسات محل الدراسة على أدوات الإدارة الإلكترونية المعتمدة في التسيير، تم تخصيص جزء من المحور الثاني للاستبيان لذلك، و الجزء المتبقي خصص للتعرف على مدى اعتماد المؤسسات على أدوات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

و قصد التعرف على درجة اعتماد المؤسسات على أدوات الإدارة الإلكترونية، تم تناول مايلي:

- الأدوات المعتمدة في تسيير المؤسسة

- أنواع الشبكات المستخدمة في المؤسسات

- استخدامات الشبكات

- مدى قدرة أفراد المؤسسات محل الدراسة على التحكم في التقنيات

- التغيرات التي أحدثتها هذه التقنيات في المؤسسات

- أنواع الدورات التكوينية المستفاد منها في المؤسسات محل الدراسة

و الجداول التالية توضح النتائج التي تم التحصل عليها:

#### 1- الأدوات المعتمدة في تسيير المؤسسة:

يعرض الجدول الموالي النتائج المتحصل عليها للتعرف على الأدوات التي تستعملها المؤسسات محل الدراسة في تسييرها

الجدول (07): يوضح الأدوات المعتمدة في تسيير المؤسسة

| النسبة | التكرار | الأدوات المستخدمة في المؤسسة |
|--------|---------|------------------------------|
| 25.34% | 110     | الهاتف الثابت                |
| 26.27% | 114     | الهاتف النقال                |
| 13.82% | 60      | الفاكس                       |
| 34.57% | 150     | الكمبيوتر                    |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال النتائج يبدو أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على كل الأدوات من الهاتف الثابت، النقال، الفاكس، الكمبيوتر في تسييرها، إلا أن الاعتماد يختلف من أداة إلى أخرى، حيث نجد في أولى استعمالاتها الكمبيوتر الذي يحظى بتكرار (عدد) و نسبة على التوالي ( 150، 34.57%)، حيث في هذا الصدد أثبتت الملاحظات و المقابلات عن اعتماد المؤسسات بدرجة كبيرة على الحاسوب، و يلي هذا استعمال الهاتف النقال حسب (114) مستجوب و نسبة (26.27%)، و أثناء الزيارات تمت ملاحظة ذلك، حيث أن المؤسسات تمنح لكل مواردها البشرية خطوط مجانية خاصة بالمؤسسة لتسهيل و تكثيف الاتصالات بينهم. و يتبعه استخدام الهاتف الثابت الذي يقدر بـ(110، 25.34%) أي أنه بالرغم من تطور استخدام الأدوات الحديثة في المؤسسات محل الدراسة إلا أنه يصعب عليها الاستغناء عن الهاتف الثابت. و فيما يخص الفاكس نجده يحتل المرتبة الأخيرة، إذ يقدر بنسبة (13.82%) و هذا لاعتماد المؤسسات على خدمات الحاسوب التي تتجاوز تلك التي يوفرها الفاكس.

- كذلك أسفرت النتائج على أن الأداة الأكثر اعتمادا في جل المؤسسات محل الدراسة هي الكمبيوتر نظرا لدوره في العملية التسييرية و حياة المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغ عدد الإجابات بالإيجاب حول هذه الأداة بـ (150) أي بنسبة (100%) ما يبين أهمية استخدام هذه الأداة.

## 2- أنواع الشبكات المستخدمة في المؤسسات محل الدراسة:

في الجدول التالي عرض لأنواع الشبكات المستخدمة في المؤسسات محل الدراسة، وهذا حسب وجهة نظر قسم إدارة الموارد البشرية و قسم الإعلام الآلي

الجدول (08): أنواع الشبكات المستخدمة في المؤسسات

| النسبة% | التكرار | الشبكات المستخدمة في المؤسسة |
|---------|---------|------------------------------|
| 40.16%  | 98      | الإنترنت                     |
| 58.61%  | 143     | الإنترنت                     |
| 1.23%   | 3       | الإكسترنال                   |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الاستبيان

أكد جميع المستجوبون استعمالهم للشبكات، وعلى هذا الأساس يتضح من الجدول أن استخدام الشبكات متعدد و لا يقتصر على شبكة واحدة محددة، بل توضح النتائج المتوصل إليها أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على الشبكة الداخلية (الإنترنت) بدرجة عالية إذ قدرت بـ (143) إجابة، أي بنسبة (58.61%) و هذا لتلبية الإنترنت حاجات و رغبات الموارد البشرية من معلومات في أي وقت و زمان كونها متاحة لكل من ترى إدارة المؤسسة انه يحتاجها، و ما يدعم دور هذه الشبكة هو توصيلها بقاعدة البيانات، تليها شبكة الإنترنت التي تحظى بـ (98) إجابة و بنسبة (40.16%) و عند الاستفسار تم توضيح أن شبكة الإنترنت ليست متاحة إلا للمسؤولين و المديرين و قسم المعلوماتية، و هذا بحكم أنه لدى المؤسسات مقدار معين من الوقت يربط بهذه الشبكة و من الضروري استثماره في الضروريات فقط، حيث يتم التعامل مع هذه الشبكة بحذر و عدم تعميمها على جميع الأفراد بحجة أن إتاحتها لجميع الموارد البشرية سيكون هدر و ضياع للوقت، و بالتالي زيادة التكلفة و إهمال العمل. و في الأخير شبكة الإكسترنال الخارجية التي بلغت بنسبة جد ضئيلة (3، 1.23%) و هذا لعدم تعامل المؤسسات المستهدفة بعد بهذه الشبكة.

### 3- استخدام الشبكات:

يعرض الجدول الموالي نتائج تحليل البيانات المتعلقة باستخدام الشبكات

الجدول (09): استخدام الشبكات

| النسبة | التكرار | استخدامات الشبكات |
|--------|---------|-------------------|
|--------|---------|-------------------|

|                                   |     |        |
|-----------------------------------|-----|--------|
| الإعلان و الإشهار                 | 20  | 8.62%  |
| اليقظة و متابعة المنافسين         | 14  | 6.03%  |
| تسهيل الإجراءات و تبادل المعلومات | 144 | 62.07% |
| التعامل و الاتصال بالزبائن        | 54  | 23.28% |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج الاستبيان

تأتي نتائج هذا الجدول لتكملة ما ورد من نتائج في الجدول السابق، حيث تبين أن أكثر استخدامات الشبكات يكون لتسهيل الإجراءات و تبادل المعلومات إذ تقدر بـ(144) إجابة و نسبة (62.07%) و هي نسبة عالية مقارنة بالاستخدامات الأخرى. و هذا بطبيعة الحال ما يؤكد دور شبكة الإنترنت بالدرجة الأولى و من ثم الإنترنت، تليها نسبة التعامل و الاتصال بالزبائن التي بلغت(54) إجابة و بنسبة (23.28%)، و تظهر كذلك النتائج أن (20) إجابة أي (8.62%) من المستجوبين يرون أن الشبكات تستخدم لغرض الإعلان و الإشهار و هذا نظرا لوجود المواقع الإلكترونية، و نسبة (6.03%) من أفراد العينة يعتقدون أنه يعتمد على الشبكات بغية متابعة المنافسين والقيام بمهام الاستعلام و اليقظة. فمن خلال الجدولين السابقين يبدو أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على الشبكات الداخلية و خاصة الإنترنت بدرجة عالية لما لها من أهمية في تسهيل تبادل المعلومات و تسريع الإجراءات، و بالتالي تسريع اتخاذ القرارات.

و في هذا الصدد حاولنا تصنيف الإنترنت في المؤسسات محل الدراسة وفقا للأجيال التي تعاقب عليها تطورها، و اتضح من خلال النتائج المتوصل إليها أن أغلبية المؤسسات المعتمدة على الإنترنت مازالت في الجيل الأول للإنترنت، ما عدا مؤسسة فريتيال في الجيل الثاني، و أرسيلور ميتال في الجيل الرابع من للإنترنت، و هذا نظرا لاهتمامها و تحسينها المستمر لاستخدامات هذه الشبكة تماشيا مع فروعها الأخرى الدولية.

#### 4- مدى قدرة أفراد المؤسسات محل الدراسة على التحكم في التقنيات:

يوضح الجدول التالي مدى قدرة الأفراد على التحكم في استخدام التقنيات المعمول بها في المؤسسة

الجدول (10) قدرة أفراد المؤسسات على التحكم في التقنيات

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج الاستبيان

فيما يخص مدى قدرة الأفراد على التحكم في استخدام التقنيات تظهر النتائج حسب الجدول (10) أن (74%) من المستجوبين يرون بأن أغلبية الموارد البشرية متحكممة في هذه التقنيات، لأنها أحد أهم تحديات العصر، أما (13.14%) فيرون أن أغليبيتهم متحكممة في ذلك، ونسبة (9.33%) يعتقدون أن بعضهم فقط يتحكم فيها، أما (3.33%) فيرون أن فئة قليلة فقط تتحكم في هذه التقنيات.

5- التغيرات التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات المستهدفة:

يعرض الجدول الموالي أهم و درجة التغيرات التي أحدثتها الاعتماد على التقنيات الحديثة

الجدول (11): التغيرات التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات المستهدفة

| النسبة | التكرار | التغيرات التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة |
|--------|---------|------------------------------------------------------|
| 8.69%  | 49      | درجة الشفافية                                        |
| 15.60% | 88      | طرق تسيير الموارد البشرية                            |
| 9.57%  | 54      | درجة المركزية                                        |
| 5.67%  | 32      | الاستقلالية في اتخاذ القرار                          |
| 14.54% | 82      | نمط التنظيم                                          |
| 14.89% | 84      | نسبة الأفراد الذين يتحكمون في استخدام مختلف التقنيات |
| 13.14% | 20      | التنسيق                                              |
| 15.96% | 90      | كل الموارد البشرية                                   |
| 74%    | 111     | الرقابة                                              |
| 15.07% | 85      | إجراءات العمل                                        |
| 9,33%  | 14      | البعض                                                |
| 3,33%  | 5       | نادر                                                 |

المصدر: من

إعداد الباحثة

اعتمادا على

نتائج الاستبيان

تبين النتائج أن الرقابة تحتل صدارة التغيرات التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات محل الدراسة، إذ قدرت نسبة الموافقين على ذلك بـ (15.96%)، و تليها نسبة (15.60%) من المستجوبين

| أن          | النسبة | التكرار | نوعية الدورات التدريبية التي تمت الاستفادة منها | التي ترى  |
|-------------|--------|---------|-------------------------------------------------|-----------|
| المعلومات   | 56.47% | 96      | إدارية                                          | تكنولوجيا |
| طرق تسير    | 43.53% | 74      | إعلام آلي (معلوماتية)                           | غيرت في   |
| البشرية، ثم | 0%     | 0       | لا توجد                                         | الموارد   |
| العمل التي  |        |         |                                                 | إجراءات   |

حددت بنسبة موافقة (15.07%)، وكذلك أظهرت النتائج أن نسبة (14.89%) تعتقد أن التغيرات التي أحدثتها التقنيات مست التنسيق ، و أن التغيير في نمط التنظيم بلغ (14.54%) و هو أكثر تأثراً بالتغيرات مقارنة بدرجة المركزية، درجة الشفافية و الاستقلالية في اتخاذ القرار التي قدرت نسبة التغيير فيها وفقاً لهذا الترتيب (9.57%)، (8.69%) و (5.67%). فمن خلال هذا الجدول يتجلى أن تكنولوجيا المعلومات غيرت من مهام و أنشطة المؤسسة، و لم تقتصر على جانب واحد فقط، إلا أن تأثيرها كان متفاوتاً، و هذا باعتبار أن هناك بعض العناصر التي من الصعب تغييرها بسهولة كالمركزية و الاستقلالية في اتخاذ القرار و هذا راجع لفكر و ثقافة المسيرين و المسؤولين.

#### 6- الدورات التدريبية المستفاد منها:

يعرض الجدول الآتي أنواع الدورات التدريبية التي استفاد منها المستجوبون منذ دخولهم إلى المؤسسات محل الدراسة

الجدول (12): نوع الدورات التكوينية المستفاد منها

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الاستبيان

من هذه النتائج يتضح أن المؤسسات محل الدراسة بهدف تحسين أداء مواردها البشرية، تهتم بالدورات التدريبية، و هذا مهما كان نوعها ( إدارية، معلوماتية، أخرى...). حيث يبدو من هذا الجدول أن المؤسسات تولي اهتماما أكثر بالدورات التدريبية الإدارية بالرغم من وعيها و اعتمادها على تكنولوجيا المعلومات، حيث صرح(96) مستجوب أي نسبة (56.47%) من أفراد العينة المدروسة بأنهم استفادوا منذ بداية عملهم في المؤسسات من دورات تدريبية إدارية، أما (74) منهم أي نسبة(43.53%) أقرروا أنهم استفادوا من دورات تدريبية كمبيوترية (إعلام آلي). و هذا ما يبين أن المؤسسات محل الدراسة تولي الاهتمام بتطوير معارف و مهارات مواردها البشرية و هذا لما له من أثر على أدائهم.

#### 7- المواقع الإلكترونية :

يحدد الجدول الموالي إذا ما كانت المؤسسات محل الدراسة تمتلك موقع أو أكثر لتحقيق أهدافها

الجدول (13): عدد مواقع المؤسسات الإلكترونية

| عدد المواقع الإلكترونية للمؤسسة | التكرار | النسبة |
|---------------------------------|---------|--------|
| موقع إلكتروني واحد              | 142     | %94.67 |
| عدة مواقع                       | 8       | %5.33  |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج الاستبيان

من هذه النتائج يبدو أنه لدى المؤسسات محل الدراسة موقع إلكتروني على الأقل، حيث يظهر الجدول أن (94.67%) من المستجوبين صرحوا بأن المؤسسات المدروسة تمتلك موقع واحد فقط، و عند الاستفسار عن ذلك، اتضح أنه كاف لتلبية حاجياتها و لا داعي من إنشاء عدة مواقع، أما نسبة (5.33%) منهم يرون أنه لدى المؤسسات عدة مواقع، لكن الواقع يثبت أن كل من المؤسسات المستهدفة لديها موقع واحد محدد.

#### 8- عدد قواعد البيانات:

يمثل الجدول أدناه عدد قواعد البيانات التي تعتمد عليها المؤسسات محل الدراسة في تسيرها

الجدول (14): عدد قواعد بيانات المؤسسات المدروسة

| عدد قواعد البيانات التي تمتلكها المؤسسة               | التكرار | النسبة |
|-------------------------------------------------------|---------|--------|
| المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الاستبيان | 114     | 76 %   |
| قاعدة بيانات واحدة                                    | 76      | 24 %   |

خلال هذا

من

الجدول نلاحظ أن معظم المستجوبين (114) أي نسبة (76%) يرون أن المؤسسات تعتمد على عدة قواعد بيانات، و البقية (24%) يعتقدون أنها تمتلك و تعتمد على قاعدة بيانات واحدة. و بعد إجراء المقابلات و الملاحظة اتضح أن المؤسسات التي لديها قاعدة بيانات موحدة لا تشتمل على بيانات الموارد البشرية و بالتالي تكون لديها قاعدة بيانات أخرى تتعلق بهذه الموارد، أما بقية المؤسسات فلهيها لكل وظيفة قاعدة بيانات و هذا ما يوضح اختلاف الإجابات.

#### 9- طريقة إجراء الاجتماعات في المؤسسات:

يعرض الجدول التالي أنواع الاجتماعات التي يعتمد عليها في المؤسسات محل الدراسة

الجدول (15): كيفية إجراء الاجتماعات بالمؤسسات المعنية

| كيفية إجراء الاجتماعات في المؤسسة | التكرار | النسبة  |
|-----------------------------------|---------|---------|
| مباشرة (لقاءات تقليدية)           | 147     | 68.37 % |
| عبر الهاتف                        | 37      | 17.21 % |
| عبر الشبكات (محاضرات إلكترونية)   | 31      | 14.42 % |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الاستبيان

يبدو من نتائج الجدول أن معظم الاجتماعات التي تقوم بها المؤسسات محل الدراسة مباشرة (لقاءات تقليدية)، إذ حظيت هذه الأخيرة بنسبة (68.37%)، تليها الاجتماعات عبر الهاتف التي بلغت نسبة (17.21%)، و في الأخير الاجتماعات عبر الشبكات (المحاضرات الإلكترونية...) التي قدرت بنسبة (14.42%). فمن خلال هذه النتائج اتضح أن هناك تطور في طريقة إجراء الاجتماعات في المؤسسات محل الدراسة، و خصوصا مؤسسة فرتيال و أرسلور ميتال، كونهما الوحيدتين اللتان تعتمدان على الشبكات في إجراء الاجتماعات، و هذا عبر مواقع التواصل الشبكي .

و يعود سبب ذلك لتواجد المؤسسة الأم و بقية الفروع لكل مؤسسة بالخارج، و بالتالي يتوجب عليها التعامل مع الأجانب بهذه الطريقة.

#### - المطلب الثالث: وصف مدى تبني المؤسسات للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

- لغرض تحديد مدى تبني المؤسسات محل الدراسة للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تم تخصيص الجزء المتبقي من المحور الثاني للاستبيان لذلك، حيث تعلقت التساؤلات الخاص بهذا الجانب بـ:
- مدى امتلاك المؤسسات محل الدراسة برمجيات خاصة بإدارة الموارد البشرية
  - استعمالات برمجيات إدارة الموارد البشرية
  - مدى اعتماد المؤسسات على التوظيف الإلكتروني و المواقع التي يتم الاعتماد عليها في ذلك
  - مزايا الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

و النتائج التالية توضح درجة تبني هذا النمط في المؤسسات محل الدراسة

#### 1- مدى امتلاك المؤسسات برمجيات خاصة بإدارة الموارد البشرية:

يعرض الجدول التالي مدى امتلاك المؤسسات للبرمجيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، و هذا حسب العينة المستجوبة

الجدول (16): امتلاك المؤسسات برمجيات خاصة بإدارة الموارد البشرية

| الامتلاك برمجيات خاصة بإدارة الموارد البشرية | التكرار | النسبة |
|----------------------------------------------|---------|--------|
| نعم                                          | 150     | 100%   |
| لا                                           | 0       | 00%    |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج الاستبيان

يتجلى من نتائج هذا الجدول أن جل المؤسسات المدروسة تمتلك برمجيات خاصة بإدارة الموارد البشرية، و هذا ما يؤكد الواقع. حيث بالرغم من اختلاف و تعدد البرمجيات المستعملة في كل منها، إلا أنه لا تخلو مؤسسة من المؤسسات المستهدفة من البرمجيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، و هذا نظرا لأهمية هذه الوظيفة في المؤسسات.

#### 2- استعمالات برمجيات إدارة الموارد البشرية:

يبين الجدول الآتي استعمالات برمجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة

الجدول (17): استعمالات برمجيات إدارة الموارد البشرية

| النسبة | التكرار | استعمالات البرمجيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية   |
|--------|---------|-----------------------------------------------------|
| %36.23 | 150     | إعداد الأجور                                        |
| %29.71 | 123     | الرقابة على حركة الموظفين (الحضور، التأخر، الغياب،) |
| %7     | 29      | تقييم الأداء                                        |
| %17.15 | 71      | تسيير المسارات المهنية                              |
| %09.90 | 41      | التوظيف                                             |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الاستبيان

يتضح من هذا الجدول أن برمجيات إدارة الموارد البشرية متنوعة، و مختلفة و لها عدة استعمالات، إذ يتجلى من هذه النتائج أن جميع المستجوبين (150) يرون أن إعداد الأجور احتل الصدارة في استعمال برمجيات الموارد البشرية، إذ قدرت نسبته بـ(36.23%) ، و في هذا الشأن تم التصريح في المقابلات أنه أول استخدام للبرمجيات منذ بداية اعتماد المؤسسات عليها، يليه الاستعمال المتعلق بالرقابة و تسيير الحضور، الوقت و حركة الموظفين (الحضور، التأخر، الغياب، الخروج..) الذي بلغ عدد الموافقين عليه (123) أي نسبة (29.71%) و هذا ما يتماشى مع الواقع، حيث قد تمت ملاحظة ذلك في المؤسسات المدروسة، ما عدا أرسيلور ميتال كان هذا النظام يعمل إلا في أماكن قليلة فقط و في بقية الأماكن فقد تم تكسير الآلات القارئة من قبل الموظفين، وهذا لعدم تقبلها و الرغبة في الرجوع إلى الطرق الورقية التقليدية التي تمكن من الغش. كذلك يلاحظ أن هذه البرمجيات تستعمل لتسيير المسارات المهنية، إذ بلغت نسبته (17.15%)، و تقل درجة استعمالها فيما يخص كلا من التوظيف و تقييم الأداء، إذ تقدر درجة استعمالها في التوظيف بـ(41، 9.90%) و فيما يخص تقييم الأداء فقد بلغ (29، 7%). و أثناء الدراسة الميدانية اتضح أن مؤسسة أرسيلور ميتال هي الوحيدة التي تعتمد على تقييم الأداء إلكترونياً، و فيما يخص التوظيف الإلكتروني فقد أظهرت النتائج أن كل من مؤسسة أرسيلور ميتال و مطاحن بن عمر تعتمد على هذا النمط، و بالتالي يبدو من خلال نتائج هذا الجدول عدم تجانس استعمال البرمجيات المتعلقة بالموارد البشرية بين المؤسسات محل الدراسة، ولا في مهام وظيفة الموارد البشرية بنفس المؤسسة، إذ تولي المؤسسات الاهتمام أكثر بإعداد كشوف الأجور و هذا قصد تفادي الأخطاء البشرية المحتمل وقوعها.

### 3- مدى اعتماد المؤسسات على التوظيف الإلكتروني:

يوضح الجدول التالي إذا ما كانت المؤسسات تعتمد على الشبكات في التوظيف، أي التوظيف الإلكتروني.

الجدول (18): مدى اعتماد المؤسسات على التوظيف الإلكتروني

| النسبة | التكرار | مدى الاعتماد على التوظيف الإلكتروني |
|--------|---------|-------------------------------------|
| 13.34% | 20      | نعم                                 |
| 86.66% | 130     | لا                                  |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الاستبيان

تبين النتائج أن معظم الإجابات أي نسبة (86.66%) من المستجوبين أفصحوا على عدم اعتماد المؤسسات على التوظيف الإلكتروني، أما البقية أي نسبة (13.34%) تعتقد أن المؤسسات تعتمد على الشبكات في عملية التوظيف، إذ تبين نتائج المقابلة أن هذه الفئة تتعلق بمؤسسة أرسيلور ميتال و مطاحن بن عمر. و من خلال المقابلة التي أجريت بمطاحن "عمر بن عمر" في هذا الصدد اتضح أن المؤسسة تقوم بهذا النوع من التوظيف لاستقطاب لكفاءات النادرة خصوصاً.

### 4- موقع التوظيف الإلكتروني:

يعرض الجدول التالي نتائج تحليل البيانات قصد التعرف عن ما إذا كانت المؤسسات تعتمد على موقع خاص بها أو مواقع مكاتب توظيف أو غيرها.

الجدول (18): موقع التوظيف الإلكتروني

| النسبة | التكرار | موقع التوظيف الإلكتروني   |
|--------|---------|---------------------------|
| 70%    | 14      | الموقع الإلكتروني للمؤسسة |
| 30%    | 6       | مواقع عمل خاصة            |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الاستبيان

تظهر هذه النتائج أن نسبة (70%) من الذين أكدوا على اعتماد المؤسسة على التوظيف الإلكتروني، يرون أن هذا التوظيف يتم عبر موقع المؤسسة، إذ يقوم المترشحون بإرسال طلباتهم إلى موقع المؤسسة، و تقوم هذه الأخيرة بأخذه بعين الاعتبار عند الحاجة إلى ذلك. أما نسبة (30%) منهم يرون

أن التوظيف يتم عبر مواقع عمل خاصة أخرى و هو الحال بالنسبة لمطاحن " عمر بن عمر " ، إذ تم التصريح أن المؤسسة تتعامل مع مكاتب للتوظيف بالعاصمة، حيث تتلقى هذه الأخيرة الطلبات و بعد ذلك ترسلها إلى مؤسسة بن عمر ليتم بعد ذلك الاتصال بالمرشحين و انتقاء أكفئهم.

##### 5- مزايا الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

نظرا لأهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ،يظهر الجدول الآتي تحليل البيانات المتعلقة بمزايا الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول (19): مزايا الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

| النسبة | التكرار | مزايا الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية |
|--------|---------|-------------------------------------------|
| 29.85% | 140     | السرعة                                    |
| 15.35% | 72      | الشفافية                                  |
| 20.68% | 97      | الجودة                                    |
| 16.21% | 76      | العمل الجماعي                             |
| 17.91% | 84      | الفاعلية و الفاعلية                       |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج الاستبيان

تحدد نتائج الجدول الموضح أعلاه، أن للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية عدة مزايا على رأسها السرعة إذ حظيت بـ(140) إجابة أي بأكبر نسبة قدرت بـ(29.85%)، تليها الجودة التي تقدر بـ(20.68%)، بعدها الفاعلية و الفاعلية التي بلغت نسبتها (17.91%)، و من ثم العمل الجماعي الذي قدر بنسبة (16.21%)، و في المرتبة الأخيرة الشفافية التي تقدر بـ (15.35%) و هذا ما يؤكد النتائج آنفة الذكر.

##### 6- مدى امتلاك و اعتماد المؤسسات محل الدراسة على الشبكات الاجتماعية:

يحدد الجدول التالي نتائج تحليل مدى امتلاك المؤسسات محل الدراسة للشبكات الاجتماعية

الجدول (20): مدى امتلاك و اعتماد المؤسسات محل الدراسة على الشبكات الاجتماعية

| النسبة | التكرار | امتلاك المؤسسة لصفحة أو صفحات على مواقع التواصل الاجتماعي |
|--------|---------|-----------------------------------------------------------|
| 37.33% | 56      | نعم                                                       |

|    |    |        |
|----|----|--------|
| لا | 94 | 62.67% |
|----|----|--------|

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الاستبيان

يظهر من هذا الجدول أن معظم المستجوبين أي نسبة (62.67%) ترى أن المؤسسات لا تمتلك صفحات على مواقع التواصل الاجتماعي، أما (37.33%) منهم أكدوا على امتلاك المؤسسات صفحات على مواقع التواصل الاجتماعي. و تبين من نتائج المقابلات أن هذه الإجابات تخص الموارد البشرية العاملة بكل من أرسيلور ميتال، فرتيال و مطاحن عمر بن عمر.

#### 7- استعمالات الشبكات الاجتماعية:

يعرض الجدول الآتي نتائج تحليل البيانات المتعلقة باستعمالات الشبكات الاجتماعية

الجدول(21): استعمالات الشبكات الاجتماعية

| النسبة | التكرار | استعمالات الشبكات الاجتماعية |
|--------|---------|------------------------------|
| 23.71% | 23      | الاتصالات الشخصية            |
| 43.30% | 42      | العلاقات المهنية             |
| 32.99% | 32      | تبادل الخبرات و المعلومات    |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الاستبيان

من خلال هذا الجدول يلاحظ أن الشبكات الاجتماعية تستعمل بدرجة عالية في العلاقات المهنية، إذ تقدر بـ(43.30%)، يليها استعمالها لتبادل المعلومات و الخبرات، إذ بلغ نسبة(32.99%) و في المرتبة الأخيرة الاتصالات الشخصية التي قدرت بنسبة(23.71%)

#### - المبحث الثاني: تحليل البيانات

بعد التعرف على الخصائص الديمغرافية للمؤسسات محل الدراسة، و تحديد درجة تطبيقها للإدارة الإلكترونية و خصوصاً الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، سيتم في هذا المبحث تناول نتائج تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثالث الذي يتناول درجة تطبيق المؤسسات محل الدراسة للإدارة الإلكترونية، المحور الرابع الذي تطرق إلى واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، و المحور الخامس و الأخير من الاستبيان الذي يتعرض إلى دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات.

- في المطلب الأول تم تقسيم المحور الثالث للاستبيان الذي يتناول البيانات المتعلقة بدرجة تطبيق الإدارة الإلكترونية و المكون من ثلاثة عشرة عبارة إلى جدولين: الأول يتناول درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية و الثاني يدور حول معرقات هذا النمط.
- في المطلب الثاني تم تقسيم المحور الرابع نظرا لطوله (سبع و عشرون عبارة) إلى أربعة جداول: الأول يتعلق بواقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، الثاني يتناول البعد التشغيلي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، الثالث يتطرق للبعد العلاقتي لهذه الإدارة، و الرابع يدور حول بعدها التحويلي.

#### المطلب الأول: تحليل البيانات المتعلقة بدرجة تطبيق الإدارة الإلكترونية

في هذا الجزء من الاستبيان قد صمم على شكل فقرات تتضمن عبارات يتم تقسيمها باستخدام مقياس سلم ليكارت R.Likert ذو الخمسة درجات، حيث أن كل درجة تعبر عن مستوى الموافقة المصرح بها من قبل المجيب، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (22): قيم سلم ليكارت المستخدمة

| مستوى الموافقة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|----------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| القيم          | 5          | 4     | 3     | 2         | 1              |

المصدر: من إعداد الباحثة

و في هذا الإطار تم حساب المدى لتحديد الحدود الدنيا و العليا لمقياس ليكارت الخماسي، حيث يتم حساب المدى بحساب الفرق بين أكبر و أصغر قيمة ( $4=1-5$ ) و بعدها تقسيم النتيجة على أكبر وزن، أي

أن حساب المتوسط المرجح يساوي = عدد الفئات / عدد الدرجات = ( $0.8=5/4$ )

و عليه يكون توزيع درجات الموافقة بدلالة قيمة المتوسط الحسابي كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (23): درجة الموافقة بدلالة قيمة المتوسط الحسابي

| الوسط الحسابي | درجة الموافقة  |
|---------------|----------------|
| 1.79 – 1      | غير موافق بشدة |

|            |             |
|------------|-------------|
| غير موافق  | 2.59 – 1.80 |
| محايد      | 3.39 – 2.60 |
| موافق      | 4.19 – 3.40 |
| موافق بشدة | 5 – 4.20    |

المصدر: الهادي بوقلقول(2013):تحليل البيانات باستخدام SPSS دورة تدريبية

لطلبة الدكتوراه، جامعة باجي مختار عنابة، ص 45

- على هذا الأساس تم ترتيب العبارات في التحليل تحليلًا تنازليًا حسب ترتيب متوسطاتها الحسابية، و كذلك في هذا الجزء تم الاعتماد في التحليل على قيمة الانحراف المعياري، حيث:
- إذا كانت قيمة الانحراف المعياري للعبارة أصغر من واحد يعني تركيز إجابات المستجوبين و عدم تشتتها و ابتعادها، و بالتالي تقارب في الإجابات
  - إذا كانت قيمته مساوية أو أكبر من الواحد يعني ذلك تشتت في الإجابات
- و الجدول التالي يوضح درجة تطبيق المؤسسات محل الدراسة للإدارة الإلكترونية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج الاستبيان

الجدول (24) درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات محل الدراسة بحسب أفراد العينة

| العبارة                                                                               | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|---------|-------------------|---------|---------------|
| - تتوفر المؤسسة على مخصصات مالية كافية لمواكبة التغيرات و إدخال تقنيات حديثة          | التكرار    | 67    | 37    | 25        | 10             | 11      | 3,92              | 4       | موافق         |
|                                                                                       | %          | 44.7  | 24.7  | 16.7      | 06.7           | 07.3    |                   |         |               |
| - التجهيز بمعدات الإعلام الآلي كافي لسد احتياجات المؤسسة                              | التكرار    | 40    | 64    | 05        | 37             | 04      | 3,66              | 10      | موافق         |
|                                                                                       | %          | 26.7  | 42.7  | 3.3       | 24.7           | 02.7    |                   |         |               |
| - يتم الاعتماد على الأسلوب الورقي إضافة إلى الأسلوب المحوسب                           | التكرار    | 58    | 82    | 03        | 06             | 01      | 4,26              | 2       | موافق بشدة    |
|                                                                                       | %          | 38.7  | 54.7  | 02        | 04             | 00.7    |                   |         |               |
| - تتوفر المؤسسة على مخصصات مالية للتكوين المستمر                                      | التكرار    | 47    | 54    | 29        | 13             | 07      | 3,80              | 6       | موافق         |
|                                                                                       | %          | 31.3  | 36.0  | 19.3      | 08.7           | 04.7    |                   |         |               |
| - تستخدم المؤسسة برمجيات في أداء مهامها                                               | التكرار    | 60    | 79    | 07        | 04             | 00      | 4,3               | 1       | موافق بشدة    |
|                                                                                       | %          | 40    | 52.7  | 4.7       | 2.7            | 00      |                   |         |               |
| - تتوفر المؤسسة على مختصين في الصيانة و الإعلام الآلي                                 | التكرار    | 67    | 57    | 05        | 14             | 07      | 4,08              | 3       | موافق         |
|                                                                                       | %          | 44.7  | 38    | 3.3       | 9.3            | 4.7     |                   |         |               |
| - هناك متابعة و تطوير مستمر للبرمجيات المتخصصة في مجال التسيير (الإدارة)              | التكرار    | 48    | 59    | 17        | 14             | 12      | 3,78              | 7       | موافق         |
|                                                                                       | %          | 32    | 39.3  | 11.3      | 9.3            | 08      |                   |         |               |
| - تسعى المؤسسة لتنفيذ أعمالها عبر تبادل المعلومات و البيانات المحوسبة (EDI)           | التكرار    | 30    | 69    | 38        | 08             | 05      | 3,74              | 9       | موافق         |
|                                                                                       | %          | 20    | 46    | 25.3      | 05.3           | 03.3    |                   |         |               |
| - أدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسستكم إلى تسهيل مهمة الرقابة على أعمال المرؤوسين | التكرار    | 41    | 74    | 21        | 09             | 05      | 3,91              | 5       | موافق         |
|                                                                                       | %          | 27.3  | 49.3  | 14        | 06             | 03.3    |                   |         |               |
| - تسهر المؤسسة على تكثيف الاتصالات بين الموظفين من خلال تبنيتها للإدارة الإلكترونية   | التكرار    | 28    | 82    | 24        | 12             | 04      | 3,78              | 7       | موافق         |
|                                                                                       | %          | 18.7  | 54.7  | 16        | 08             | 02.7    |                   |         |               |
| - يتم التواصل بين الإدارة و الموظفين في المؤسسة عن طريق البريد الإلكتروني             | التكرار    | 29    | 70    | 23        | 24             | 04      | 3,64              | 11      | موافق         |
|                                                                                       | %          | 19.3  | 46.7  | 15.3      | 16             | 02.7    |                   |         |               |

يظهر الجدول (24) التحليل الإحصائي لجميع الفقرات المتعلقة بالمحور الثالث من الاستبيان و

الخاصة بدرجة تطبيق الإدارة الإلكترونية، مبينا النسب المئوية، الوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

حيث تبين النتائج نسبة الموافقة التي تقدر بـ 69.59% ، و كذلك يبدو أن المتوسط الحسابي لهذا المحور يقدر بـ (3.74) و هو يقع في فئة الموافقة. حيث نلاحظ أن العبارة التي حظيت بالمرتبة الأولى " تستخدم المؤسسة برمجيات في أداء مهامها " قدر متوسطها الحسابي بـ (4.30) و انحرافها المعياري بـ (0.68) و هي تدل على موافقة المستجوبين بشدة، إضافة إلى تركيز إجاباتهم و عدم تشتتها. تليها عبارة " يتم الاعتماد على الأسلوب الورقي إضافة إلى الأسلوب المحوسب " التي بلغ متوسطها الحسابي (4.26) و انحرافها المعياري (0.74) و هي بدورها تقع في فئة الموافقة التامة (بشدة) على اعتماد المؤسسات محل الدراسة على الأسلوبين و الواقع يدعم ذلك، و كذلك عدم تشتت الإجابات. بعدها نجد العبارة " تتوفر المؤسسة على مختصين في الصيانة و الإعلام الآلي " التي يعد متوسطها الحسابي (4.08) و انحرافها المعياري (1.12) و هي تقع في فئة الموافقة عن وجود مختصين في الإعلام الآلي و في الصيانة في المؤسسات، إلا أن هناك تشتت في إجابات المستجوبين. أيضا يلاحظ من الجدول أن العبارة " تتوفر المؤسسة على مخصصات مالية كافية لمواكبة التغيرات و إدخال تقنيات حديثة " نالت المرتبة الرابعة إذ قدر متوسطها الحسابي (3.92) و انحرافها المعياري (1.24) و هي بدورها تقع في فئة الموافقة على توفر المخصصات المالية لمواكبة التطور بالرغم من وجود تشتت في إجابات المستجوبين. تليها عبارة " أدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسستكم إلى تسهيل مهمة الرقابة على أعمال المروءسين " التي بلغ متوسطها الحسابي (3.91) و انحرافها المعياري (0.97) و هي بدورها تقع في فئة الموافقة، حيث تتمركز الإجابات حول تأكيد دور الإدارة الإلكترونية في تسهيل عملة الرقابة في المؤسسات المستهدفة. و كما يبين الجدول أن العبارة " تتوفر المؤسسة على مخصصات مالية للتكوين المستمر " ذات المتوسط الحسابي (3.80) و الانحراف المعياري (1.11) تحتل المرتبة السادسة و تقع في فئة الموافقة كذلك فيما يخص توفر الموارد المالية للتكوين المستمر للموارد البشرية بالرغم من تشتت إجابات المبحوثين. تليها العبارتين " هناك متابعة و تطوير مستمر للبرمجيات المتخصصة في مجال التسيير (الإدارة) " التي يقدر متوسطها الحسابي (3.78) و انحرافها (1.21) و " تسهر المؤسسة على تكثيف الاتصالات بين الموظفين من خلال تبنيتها للإدارة الإلكترونية " بمتوسط حسابي (3.78) و انحراف يقدر (0.93)، فمن خلال هتين العبارتين يتجلى أن لهما نفس قيمة المتوسط و التي تقع في فئة الموافقة عن وجود متابعة و تطوير باستمرار للبرمجيات في المؤسسات، و كلك تكثيف الاتصالات فيما بينهم وهذا ما يؤكد الدور الجوهري الذي تلعبه الشبكات. مع ملاحظة تمركز الإجابات حول تكثيف الاتصالات و هذا ما تؤكدته نتائج المقابلات، إلا أن هناك تشتت في الإجابات بالرغم من نتائج الزيارات الميدانية التي بينت انه يعود أول استخدام للبرمجيات في نهاية التسعينات ومع التطورات الحادثة و عدم تلبية لتلك البرمجيات لحاجات المؤسسات المتزايدة تم تحسينها و تطويرها. يتضح كذلك من الجدول أن العبارة " تسعى المؤسسة لتنفيذ أعمالها عبر تبادل المعلومات و البيانات المحوسبة " احتلت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره (3.74) و انحراف معياري بلغت قيمته (0.95) و هي تقع في فئة الموافقة

كذلك، حيث تتمركز الإجابات حول مضمون هذه العبارة. أيضا يتجلى من خلال هذا الجدول أن العبارة " التجهيز بمعدات الإعلام الآلي كافي لسد احتياجات المؤسسة" حظيت بالمرتبة الأخيرة في الترتيب فيما يخص الموافقة، إذ بلغ متوسطها (3.66) و انحرافها المعياري (1.19) وهذا ما يدل على تشتت إجابات المستجوبين. و في هذا الصدد بينت نتائج الزيارات الميدانية وجود معدات الإعلام الآلي كاف في معظم المؤسسات ما عدا في مؤسسة ألفابيب في بعض المكاتب، مثلا بالرغم من ضرورة الاعتماد على الحواسيب من قبل فردين، يوجد حاسوب واحد يتم التناوب على استعماله. و هذا ما يفسر التشتت في الإجابات.

من خلال هذه النتائج التي تدور حول موافقة المستجوبين يبدو جليا أن المؤسسات محل الدراسة تطبق الإدارة الالكترونية بدرجة معتبرة. و قصد التعرف عن معرقات الإدارة الالكترونية تم تخصيص عبارتين في هذا المحور. و الجدول الموالي يبين نتائج ذلك:

#### الجدول(25): معرقات الإدارة الالكترونية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج الاستبيان

تظهر نتائج هذا الجدول أن العبارة " هناك انقطاعات مستمرة للربط بشبكة إنترنت المؤسسة" احتلت المرتبة الأولى مقارنة بالعبارة الأخرى، حيث بلغ كل من متوسطها الحسابي (2.95) و انحرافها المعياري (1.26) و هي تقع في فئة المحايد (من 2.60 إلى 3.39 ) مع تشتت في الإجابات. أيضا يبدو من الجدول أن العبارة "تعاني المؤسسة من كثرة تعطل المعدات و الحواسيب" تقع كذلك بنفس الفئة فئة المحايد، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.81) و انحرافها المعياري وفق هذا الترتيب (1.28) ، و هي تبين وجود تشتت في الإجابات. حيث يرجع ذلك لموافقة البعض منهم و عدم موافقة البعض

| العبارة                                           | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|---------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|---------|-------------------|---------|---------------|
| - هناك انقطاعات مستمرة للربط بشبكة إنترنت المؤسسة | 20         | 41    | 16    | 58        | 15             | 2,95    | 1,26              | 1       | محايد         |
|                                                   | %          | 27.3  | 10.7  | 38.7      | 10             |         |                   |         |               |
| - تعاني المؤسسة من كثرة تعطل المعدات و الحواسيب   | 21         | 32    | 12    | 68        | 17             | 2,81    | 1,28              | 2       | محايد         |
|                                                   | %          | 21.3  | 08    | 45.3      | 11.3           |         |                   |         |               |

منهم و هذا حسب المؤسسات، ففيما يخص الانقطاعات أثبتت نتائج المقابلة أن هناك انقطاع لكنه ليس مستمر، يدوم من خمس دقائق إلى ثلاثين دقيقة في بعض الحالات. أما تعطل المعدات كذلك يرجع إلى المؤسسات التي تمتلك المعدات القديمة مثل أرسيلور ميتال، ألفابيب.

## المطلب الثاني: تحليل البيانات المتعلقة بتطبيق المؤسسات للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

الجدول (26): التحليل الاحصائي لعبارات الفقرة المتعلقة بواقع الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة

---

قصد تحديد مدى تطبيق المؤسسات للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تم الاعتماد على نفس أسلوب التحليل، و هذا انطلاقا من قيم المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري. و الجداول التالية توضح ذلك.

| العبارة                                                                                                                   | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق بشدة | غير موافق | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------------|-----------|---------|-------------------|---------|---------------|
| - تلجأ مصلحة الموارد البشرية في عملية التوظيف إلى وضع جملة من الشروط تتعلق بإتقان استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات | التكرار    | 20    | 32    | 39             | 41        | 18      | 2,96              | 5       | محايد         |
|                                                                                                                           | %          | 13.3  | 21.3  | 26             | 27.3      | 12      |                   |         |               |
| - عدد أجهزة الحاسوب المتوفرة في ادارة الموارد البشرية يتناسب مع متطلباتها                                                 | التكرار    | 48    | 73    | 06             | 20        | 03      | 3,95              | 1       | موافق         |
|                                                                                                                           | %          | 32    | 48.7  | 04             | 13.3      | 02      |                   |         |               |
| - تتناسب برمجيات الموارد البشرية مع مهارات مستخدميها                                                                      | التكرار    | 20    | 76    | 15             | 28        | 11      | 3,44              | 4       | موافق         |
|                                                                                                                           | %          | 13.3  | 50.7  | 10             | 18.7      | 7.3     |                   |         |               |
| - تدعم و تشجع الإدارة العليا الانتقال الإدارية الالكترونية للموارد البشرية                                                | التكرار    | 41    | 64    | 26             | 13        | 06      | 3,80              | 2       | موافق         |
|                                                                                                                           | %          | 27.3  | 42.7  | 17.3           | 08.7      | 04      |                   |         |               |
| - الموارد البشرية مؤهلة لتطبيق استراتيجية المؤسسة في مجال الإدارة الالكترونية للموارد البشرية                             | التكرار    | 28    | 57    | 28             | 32        | 05      | 3,47              | 3       | موافق         |
|                                                                                                                           | %          | 18.7  | 38    | 18.7           | 21.3      | 03.3    |                   |         |               |
| - تمكن ادارة المؤسسة موظفي مصلحة الموارد البشرية من حضور ندوات حول الإدارة الالكترونية للموارد البشرية                    | التكرار    | 16    | 38    | 37             | 37        | 22      | 2,92              | 6       | محايد         |
|                                                                                                                           | %          | 10.7  | 25.3  | 24.7           | 24.7      | 14.7    |                   |         |               |
| - هناك تخوف من زيادة الأعباء و المهام عند تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية                                       | التكرار    | 06    | 31    | 41             | 56        | 16      | 2,7               | 7       | محايد         |
|                                                                                                                           | %          | 04    | 20.7  | 27.3           | 37.3      | 10.7    |                   |         |               |

#### المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج الاستبيان

يتضح من هذه النتائج أن عبارة " عدد أجهزة الحاسوب المتوفرة في إدارة الموارد البشرية يتناسب مع متطلباتها" تحتل الصدارة ، إذ يقدر متوسطها الحسابي بـ(3.95) و انحرافها المعياري بـ(1.03) و هي تقع في فئة الموافقة بالرغم من وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، و هذا ما ينعكس على موافقة المبحوثين نوعا ما على كفاية الحواسيب في إدارة الموارد البشرية، و هذه النتيجة تدعمها ملاحظات الدراسات الميدانية التي أثبتت وجود نقص طفيف للحواسيب في مؤسسة ألفابيب. أيضا تكشف النتائج أن عبارة " تدعم و تشجع الإدارة العليا الانتقال إلى الإدارة الالكترونية للموارد البشرية" التي بلغ متوسطها الحسابي (3.80) و انحرافها (1.05) تقع في فئة الموافقة بالرغم من تشتت إجابات

مستجوبها، أي أنه هناك موافقة حول تشجيع الإدارة إلى تجاوز النمط التقليدي و الانتقال إلى النمط الإلكتروني فيما يخص وظيفة إدارة الموارد البشرية. تليها لتحثل المرتبة الثالثة عبارة " الموارد البشرية

الجدول (27): التحليل الإحصائي للبعد التشغيلي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة

مؤهلة لتطبيق إستراتيجية المؤسسة في مجال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية" بمتوسط حسابي قدره (3.47) و انحراف معياري قدره (1.12) تقع بدورها في فئة الموافقة، أي موافقة المبحوثين على أن الموارد البشرية مؤهلة لتطبيق هذا النمط، و هذا بالرغم من تشتت إجابات المستجوبين. كذلك تظهر النتائج أن عبارة " تتناسب برمجيات الموارد البشرية مع مهارات مستخدميها" ذات المتوسط الحسابي (3.44) و الانحراف المعياري (1.15) تقع في فئة الموافقة بالرغم من تشتت إجابات أفراد العينة المدروسة، أي أن برمجيات إدارة الموارد البشرية تتماشى مع مؤهلات القائمين بهذه الإدارة في المؤسسات محل الدراسة. و يترجم التشتت في الإجابات بوجود بعض الموارد البشرية غير المؤهلة للقيام بذلك و هي فئة القدامى. كما يتجلى من الجدول أن عبارة " تلجأ مصلحة الموارد البشرية في عملية التوظيف إلى وضع جملة من الشروط تتعلق بإتقان استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات" بمتوسط حسابي (2.96) و انحراف معياري قدرهما (1.22) تقع في فئة المحايد كذلك مع تشتت الإجابات، حيث تبين في المقابلات فيما يخص هذا الجانب أن ليست كل المؤسسات المدروسة تضع هذا الشرط، بل يتوقف على بعض المؤسسات و في بعض الوظائف الخاصة فقط. و أن عبارة " تمكن إدارة المؤسسة موظفي مصلحة الموارد البشرية من حضور ندوات حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية" بمتوسط حسابي (2.92) و انحراف معياري (1.23) تقع في نفس الفئة مع تشتت إجابات أفراد العينة المدروسة، و ما يفسر ذلك أنه لحد الساعة لم تتلقى المؤسسات أية ندوات تتعلق بمجال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على حسب المستجوبين. أيضا يبدو أن عبارة " هناك خوف من زيادة الأعباء و المهام عند تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية" ذات المتوسط الحسابي (2.7) و الانحراف المعياري (1.04) و التي بدورها تقع في نفس الفئة و هذا إضافة إلى وجود تشتت في الإجابات، حيث هناك من يخشى مضاعفة الأعباء و استغلال وقته و هناك من لا يخشى شيئا.

| العبارة                                                                                                                         | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|---------|-------------------|---------|---------------|
| - توفر الأنظمة الالكترونية القائمة كل ما تحتاجه الموارد البشرية في مهامها                                                       | التكرار    | 48    | 78    | 08        | 12             | 04      | 4,02              | 2       | موافق         |
|                                                                                                                                 | %          | 32    | 52    | 05.3      | 08             | 02.7    |                   |         |               |
| - يحتاج تشغيل البرمجيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية مؤسستكم إلى شبكة الانترنت(التحيين)                                        | التكرار    | 11    | 23    | 23        | 54             | 39      | 2,42              | 8       | غير موافق     |
|                                                                                                                                 | %          | 07.3  | 15.3  | 15.3      | 36             | 26      |                   |         |               |
| - لدى مؤسستكم نظام معلومات لإدارة الموارد البشرية يعمل على أداء وظائف الإدارة بنجاح                                             | التكرار    | 34    | 74    | 13        | 17             | 12      | 3,67              | 3       | موافق         |
|                                                                                                                                 | %          | 22.7  | 49.3  | 08.7      | 11.3           | 08      |                   |         |               |
| - نظام معلومات الموارد البشرية مناسب لتطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية                                                 | التكرار    | 13    | 69    | 35        | 25             | 08      | 3,36              | 5       | محايد         |
|                                                                                                                                 | %          | 08.7  | 46    | 23.3      | 16.7           | 05.3    |                   |         |               |
| - تتم تغذية قاعدة بيانات الموارد البشرية بصفة آلية و أنية                                                                       | التكرار    | 25    | 61    | 35        | 23             | 06      | 3,50              | 4       | موافق         |
|                                                                                                                                 | %          | 16.7  | 40.7  | 23.3      | 15.3           | 04      |                   |         |               |
| - تعتمد مؤسستكم على لوحات القيادة الاجتماعية لإدارة مواردها البشرية الكترونيا                                                   | التكرار    | 22    | 46    | 34        | 36             | 12      | 3,2               | 6       | محايد         |
|                                                                                                                                 | %          | 14.7  | 30.7  | 22.7      | 24             | 08      |                   |         |               |
| - يمكن نمط الإدارة الالكترونية للموارد البشرية المعمول به في مؤسستكم من الاطلاع على نتائج فرق العمل عبر نظام المعلومات على النت | التكرار    | 15    | 24    | 34        | 40             | 37      | 2,6               | 7       | محايد         |
|                                                                                                                                 | %          | 10    | 16    | 22.7      | 26.7           | 24.7    |                   |         |               |
| - تمتلك المؤسسة نظام لتأمين المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية(ضمان حماية المعلومات)                                       | التكرار    | 61    | 71    | 09        | 04             | 05      | 4,19              | 1       | موافق         |
|                                                                                                                                 | %          | 40.7  | 47.3  | 06        | 02.7           | 03.3    |                   |         |               |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج الاستبيان

يظهر من خلال هذا الجدول أن عبارة " تمتلك المؤسسة نظام لتأمين المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية(لضمان حماية المعلومات)" ذات المتوسط الحسابي (4.19) و الانحراف المعياري (0.91) تقع في آخر حد لفئة الموافقة و تميل إلى الموافقة التامة ،أي أنه هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل المستجوبين على امتلاك المؤسسات محل الدراسة نظام لتأمين معلوماتها(خاصة المتعلقة بمواردها

البشرية) و ما يدعم ذلك عدم وجود تشتت في الإجابات. وتليها عبارة " توفر الأنظمة الالكترونية القائمة كل ما تحتاجه الموارد البشرية في مهامها" التي قدر متوسطها الحسابي (4.02) و انحرافها بـ(0.96) التي تقع كذلك في فئة الموافقة مع تركز الإجابات حول ذلك، الشيء الذي يترجم بوجود الجدول (28): التحليل الإحصائي للبعد العلاقتي للإدارة الالكترونية للموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة

---

موافقة حول تلبية الأنظمة الالكترونية القائمة لاحتياجات الموارد البشرية في مهامهم. و أن عبارة " لدى مؤسستكم نظام معلومات لإدارة الموارد البشرية يعمل على أداء وظائف الإدارة بنجاح" ذات المتوسط (3.67) و الانحراف المعياري المقدر بـ (1.17) احتلت المرتبة الثالثة و نالت الموافقة من قبل المستجوبين حول ذلك لوقوعها في فئة الموافقة. أيضا يبدو من هذا الجدول أن عبارة " تتم تغذية قاعدة بيانات الموارد البشرية بصفة آلية و أنية" التي يقدر متوسطها الحسابي (3.50) و انحرافها المعياري (1.06) تقع في فئة الموافقة أيضا و بالتالي هناك موافقة من أفراد العينة المدروسة على تغذية قاعدة بيانات الموارد البشرية بصفة أنية و آلية بواسطة هذا النمط بالرغم من تشتت إجابات الأفراد. كذلك يبين الجدول أن عبارة " نظام معلومات الموارد البشرية مناسب لتطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية" بمتوسط حسابي (3.36) و انحراف معياري (1.03) تقع في فئة المحايد بدورها و يدعمها عدم تركز الإجابات. أيضا عبارة " تعتمد مؤسستكم على لوحات القيادة الاجتماعية لإدارة مواردها البشرية الكترونيا" ذات المتوسط الحسابي (3.2) و الانحراف المعياري (1.19) تقع في فئة المحايد و كذلك يبدو أن هناك تشتت في إجابات المبحوثين و هذا يعود لاعتماد بعض المؤسسات على الحاسوب و الشبكات لتجميع البيانات من مختلف الأقسام ، لكن دون وجود برمجية تقوم بإعداد لوحات القيادة الكترونيا. كذلك تكشف النتائج أن عبارة " يمكن نمط الإدارة الالكترونية للموارد البشرية المعمول به في مؤسستكم من الاطلاع على نتائج فرق العمل عبر نظام المعلومات على النت" التي يقدر متوسطها الحسابي (2.6) و انحرافها المعياري بـ(1.29) تقع في أدنى حد لفئة المحايد و يدعمها وجود تشتت في الإجابات و يفسر ذلك بعدم اعتماد المؤسسات المستهدفة على ذلك. و أن عبارة " يحتاج تشغيل البرمجيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية مؤسستكم إلى شبكة الانترنت (التحيين)" بمتوسط قدره (2.42) و انحراف معياري قدره (1.23) تقع في فئة عدم الموافقة مع تشتت إجابات المستجوبين ، و ما يفسر هذا انه لا توجد أي مؤسسة تعمل على تحيين برمجياتها على الشبكة مباشرة، بل تحسين و تغيير أي برمجية يتطلب عدة إجراءات.

| العبارات                                                                                 | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>بشدة | المتوسط | الانحراف<br>المعياري | الترتيب | درجة<br>الموافقة |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|----------------------|---------|----------------------|---------|------------------|
| - في مؤسستكم يتم الاعتماد على الخدمة الذاتية للموظفين (الحصول على المعلومات و تحيينها..) | التكرار       | 07    | 14    | 16           | 60                   | 53      | 2,08                 | 1,12    | 8                |
|                                                                                          | %             | 4.7   | 9.3   | 10.7         | 40                   | 35.3    |                      |         | محايد            |
| - تقوم المؤسسة بإجراء مقابلات التوظيف على الخط (عبر موقع المؤسسة على شبكة الانترنت)      | التكرار       | 08    | 10    | 16           | 56                   | 60      | 2                    | 1,12    | 9                |
|                                                                                          | %             | 05.3  | 06.7  | 10.7         | 37.3                 | 40      |                      |         | غير موافق        |
| - تقوم مؤسستكم بالترقية و النقل الالكتروني                                               | التكرار       | 27    | 27    | 00           | 57                   | 39      | 2,64                 | 1,48    | 5                |
|                                                                                          | %             | 18    | 18    | 00           | 38                   | 26      |                      |         | محايد            |
| - يتم الاعتماد على التعلم الالكتروني في عملية التكوين                                    | التكرار       | 05    | 29    | 30           | 44                   | 42      | 2,40                 | 1,18    | 7                |
|                                                                                          | %             | 03.3  | 19.3  | 20           | 29.3                 | 28      |                      |         | غير موافق        |
| - تتم متابعة المسارات المهنية للعاملين الكترونيا                                         | التكرار       | 15    | 52    | 27           | 32                   | 24      | 3,01                 | 1,26    | 4                |
|                                                                                          | %             | 10    | 34.7  | 18           | 21.3                 | 16      |                      |         | محايد            |
| - تقوم المؤسسة بتسيير كفاءاتها الكترونيا                                                 | التكرار       | 07    | 36    | 23           | 54                   | 30      | 2,57                 | 1,18    | 6                |
|                                                                                          | %             | 04.7  | 24    | 15.3         | 36                   | 20      |                      |         | غير موافق        |
| - تحتسب الأجور الكترونيا (اعتمادا على البرمجيات الخاصة بذلك)                             | التكرار       | 77    | 68    | 03           | 02                   | 00      | 4,46                 | 0,60    | 1                |
|                                                                                          | %             | 51.3  | 45.3  | 02           | 01.3                 | 00      |                      |         | موافق بشدة       |
| - تتم متابعة حركة العمال الكترونيا (دخول ،خروج، غياب..)                                  | التكرار       | 68    | 70    | 04           | 04                   | 04      | 4,29                 | 0,86    | 2                |
|                                                                                          | %             | 45.3  | 46.7  | 02.7         | 02.7                 | 02.7    |                      |         | موافق بشدة       |
| - تتم متابعة و تقييم أداء الموارد البشرية الكترونيا                                      | التكرار       | 26    | 37    | 33           | 32                   | 22      | 3,08                 | 1,32    | 3                |
|                                                                                          | %             | 17.3  | 24.7  | 22           | 21.3                 | 14.7    |                      |         | محايد            |

#### المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج الاستبيان

حيث من خلال هذه النتائج يلاحظ أن عبارة " تحتسب الأجور إلكترونيا (اعتمادا على البرمجيات الخاصة بذلك)" نالت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.46) و انحراف معياري قدر بـ(0.60) و هي تقع في فئة الموافقة بشدة على اعتماد المؤسسات المدروسة على البرمجيات في احتساب الأجور ، إذ يرى أن هناك تركز في إجابات المستجوبين و هذا ما يؤكد على موافقتهم التامة على ذلك، تليها عبارة " تتم متابعة حركة العمال الكترونيا(دخول ،خروج، غياب..)" بمتوسط حسابي (4.29) و انحراف معياري (0.86) و هي بدورها تقع في فئة الموافقة بشدة و ما يثبت ذلك عدم تشتت إجابات أفراد العينة و الواقع كذلك يثبت اعتماد المؤسسات محل الدراسة على آلات قراءة و البرمجيات الخاصة بنظام الوقت، الدخول و الانصراف (حركة العمال يوميا من

دخول، تأخر، غياب، انصراف...)و. كذلك توضح النتائج أن عبارة " تتم متابعة و تقييم أداء الموارد البشرية إلكترونيا " ذات المتوسط الحسابي (3.08) و الانحراف المعياري (1.32) تقع في فئة المحاييد مع تشتت في إجابات المبحوثين، حيث قد أسفرت نتائج الزيارات الميدانية أن المؤسسة الوحيدة التي تقوم بالتقييم إلكترونيا هي أرسيلور ميتال لهذا السبب هناك تفاوت في الإجابات. و أن عبارة " تتم متابعة المسارات المهنية للعاملين إلكترونيا" بمتوسط حسابي قدر بـ(3.01) و انحراف معياري يقدر بـ(1.26) كذلك تقع في نفس الفئة و يؤكد على ذلك موجود التشتت في إجابات المبحوثين، و هذا ما يفسر أنه من خلال البرمجيات المعتمدة يمكن ملاحظة فقط مسارات الموظفين دون القيام بأي تنبؤات أو شيء آخر، لذلك نجد عدم تركيز في الإجابات. و أن عبارة " تقوم مؤسستكم بالترقية و النقل الإلكتروني" ذات المتوسط (2.64) و الانحراف المعياري(1.48) تقع في نفس الفئة و ما يؤكد على ذلك تشتت العبارات، إذ يفسر ذلك بأن المؤسسة الوحيدة محل الدراسة التي تقوم بهذه الوظيفة هي أرسيلور ميتال عبر ترك حرية لكل موظف من وضع سيرته الذاتية في فضاء أو نافذة مخصصة لذلك، و على أساس ذلك تعطى فرصة المشاركة في الترقيات إلكترونيا إلى كل الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة. كذلك تشير النتائج أن عبارة " تقوم المؤسسة بتسيير كفاءاتها إلكترونيا" ذات المتوسط (2.57) و الانحراف المعياري(1.18) و هي تقع في أقصى حد لفئة عدم الموافقة بالرغم من وجود تشتت في الإجابات، و بالتالي لا تقوم المؤسسات محل الدراسة بتسيير كفاءاتها إلكترونيا. و كذلك هناك عدم موافقة لعبارة " يتم الاعتماد على التعلم الإلكتروني في عملية التكوين" بمتوسط (2.40) و انحراف معياري(1.18) مع وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، حيث يترجم هذا بأن المؤسسة الوحيدة محل الدراسة التي تعتمد هي أرسيلور ميتال و بقية المؤسسات لا تعتمد على ذلك. كذلك يتضح من النتائج أن عبارة " في مؤسستكم يتم الاعتماد على الخدمة الذاتية للموظفين(الحصول على المعلومات و تحيينها..)" ذات المتوسط (2.08) و الانحراف المعياري(1.12) تقع في فئة عدم الموافقة كذلك مع تشتت في إجابات أفراد العينة المدروسة. و في هذا الصدد تم التأكيد أنه لا و لن يتم الاعتماد على مثل هذه الخدمة لأن تفكير الموارد البشرية لم يصل بعد إلى هذه الدرجة من الانفتاح. و أن عبارة " تقوم المؤسسة بإجراء مقابلات التوظيف على الخط (عبر موقع المؤسسة على شبكة الانترنت)" تحظى بمتوسط حسابي (2) و انحراف معياري يقدر بـ (1.12) و هي تقع في فئة عدم الموافقة مع تشتت إجابات أفراد العينة

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج الاستبيان

تظهر نتائج هذا الجدول أن عبارة " سيؤدي تطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى التقليل من عدد الموظفين" التي بلغ متوسطها الحسابي(3.38) و انحرافها المعياري (1.07) تقع في فئة المحايد و تشتت الإجابات يؤكد ذلك، و يفسر هذا بعدم دراية كلا من أفراد العينة المدروسة

الجدول (29):التحليل الإحصائي للبعد التحويلي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة

| العبارات                                                                                  | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|---------|-------------------|---------|---------------|
| 13 سيؤدي تطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى التقليل من عدد الموظفين | 24         | 46    | 50    | 23        | 07             | 3,38    | 1,07              | 1       | محايد         |
|                                                                                           | %          | 16    | 30.7  | 33.3      | 15.3           | 04.7    |                   |         |               |
| 16 لدى المؤسسة منتدى لكتابة اقتراحات الموارد البشرية و التعبير عن آرائهم                  | 08         | 15    | 24    | 66        | 37             | 2,27    | 1,10              | 2       | غير موافق     |
|                                                                                           | %          | 5.3   | 10    | 16        | 44             | 24.7    |                   |         |               |
| 17 تستعمل مؤسستكم بعض الحلول مثل SAP HR                                                   | 05         | 09    | 19    | 63        | 54             | 1,98    | 1,01              | 3       | غير موافق     |
|                                                                                           | %          | 03.3  | 06    | 12.7      | 42             | 36      |                   |         |               |

بالإستراتيجية التي تسعى المؤسسة إليها من جراء تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، و هذا مع تصريحهم بنقص عدد العاملين منذ تطبيق هذا النمط. و أن عبارة " لدى المؤسسة منتدى لكتابة اقتراحات الموارد البشرية و التعبير عن آرائهم" التي يقدر متوسطها الحسابي (2.27) و انحرافها المعياري ب(1.10) تقع في فئة عدم الموافقة و أن إجابات المبحوثين مشتتة في هذه العبارة، إذ يفسر هذا بعدم وجود منتدى للتعبير في أي من المؤسسات المدروسة.و كذلك عبارة " تستعمل مؤسستكم بعض الحلول مثل SAP HR" التي يقدر متوسطها الحسابي ب (1.98) و انحرافها المعياري ب (1.01) و هي كذلك تقع في فئة عدم الموافقة، حيث يفسر هذا باعتماد بعض المؤسسات المدروسة (فرتيال ، أرسيلور ميتال، ليلا، صورة سكر) على نظم التسيير المدمج(مخطط موارد المؤسسة) التي تضم مختلف المقاييس، ماعدا مقياس الموارد البشرية، و تشتت الإجابات يدعم ذلك، و عند الاستفسار عن سبب عدم إضافة مقياس الموارد البشرية كانت الإجابات أن السبب يعود لاختلاف القوانين في فروعها الدولية الأخرى.

إن التحليل الإحصائي لجميع الفقرات المتعلقة بالمحور الرابع من الاستبيان و الخاصة بواقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة ، مبينا النسب المئوية، الوسط الحسابي و الانحراف المعياري، يبين أن المتوسط الحسابي لهذا المحور قدر ب (3.58) و هو يقع في فئة الموافقة أي إجماليا هناك موافقة نوعا ما على تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسات

المستهدفة اذ ما يؤكد ذلك هو نسبة الموافقة كأعلى نسبة و التي تقدر بـ 47.72% مقارنة بعدم الموافقة التي تقدر بـ 36.17% و المحايدة التي قدرت بـ 16.11%.

### – المطلب الثالث: مناقشة نتائج جدول درجة اعتماد المؤسسات على الإدارة الالكترونية

الجدول (30): التحليل الإحصائي لعبارات المحور الخامس من الاستبيان المتعلقة بدور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات محل الدراسة

| العبارة                                                                                                          | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|---------|-------------------|---------|---------------|
| – تعمل التكنولوجيات المعلوماتية المستخدمة في مؤسساتكم على توفير الجهد و وقت العمل                                | التكرار    | 40    | 78    | 16        | 18             | 08      | 1,11              | 1       | موافق         |
|                                                                                                                  | %          | 26.7  | 52    | 04        | 12             | 05.3    |                   |         |               |
| – تمكن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مؤسساتكم من اكتساب الموارد البشرية طرق عمل و تقنيات حديثة باستمرار | التكرار    | 30    | 80    | 16        | 16             | 08      | 1,06              | 2       | موافق         |
|                                                                                                                  | %          | 20    | 53.3  | 10.7      | 10.7           | 05.3    |                   |         |               |
| – تعمل الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في مؤسساتكم على تقاسم المعارف و تبادل المعلومات بين الموارد البشرية   | التكرار    | 34    | 56    | 25        | 27             | 08      | 1,17              | 4       | موافق         |
|                                                                                                                  | %          | 22.7  | 37.3  | 16.7      | 18             | 05.3    |                   |         |               |
| – يساعد التحديث المستمر للتقنيات في مؤسساتكم في الرفع من مستوى أداء الموظفين                                     | التكرار    | 30    | 79    | 14        | 19             | 08      | 1,09              | 3       | موافق         |
|                                                                                                                  | %          | 20    | 52.7  | 93        | 12.7           | 05.3    |                   |         |               |
| – تحقق المؤسسة أرباحا عالية منذ شروعا في اعتماد الإدارة الالكترونية                                              | التكرار    | 19    | 59    | 49        | 15             | 08      | 1,01              | 7       | موافق         |
|                                                                                                                  | %          | 12.7  | 39.3  | 32.7      | 10             | 05.3    |                   |         |               |
| – ساهم تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في مؤسساتكم في التقليل من نسبة الغياب                           | التكرار    | 25    | 64    | 29        | 22             | 10      | 1,13              | 5       | موافق         |
|                                                                                                                  | %          | 16.7  | 42.7  | 19.3      | 14.7           | 06.7    |                   |         |               |
| – مكن تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية من رفع انتاجية العامل                                            | التكرار    | 20    | 61    | 41        | 20             | 08      | 1,05              | 8       | موافق         |
|                                                                                                                  | %          | 13.3  | 40.7  | 27.3      | 13.3           | 05.3    |                   |         |               |
| – تمكن الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في مؤسساتكم من التغلب على العقبات التي تخفض من مستوى الأداء           | التكرار    | 20    | 65    | 40        | 18             | 07      | 1,02              | 5       | موافق         |
|                                                                                                                  | %          | 13.3  | 43.3  | 26.7      | 12             | 4.7     |                   |         |               |
| – تسعى مؤسسة من خلال تبني هذا النمط لخلق روح التعاون و                                                           | التكرار    | 26    | 59    | 38        | 18             | 09      | 1,09              | 9       | موافق         |
|                                                                                                                  | %          | 17.3  | 39.3  | 25.3      | 12             | 06      |                   |         |               |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج الاستبيان

يبين هذا الجدول التحليل الإحصائي لجميع الفقرات المتعلقة بالمحور الخامس من الاستبيان و الخاصة بدور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات محل الدراسة، مبينا النسب المئوية، الوسط الحسابي و الانحراف المعياري. حيث تشير النتائج إلى أن نسبة الموافقة تقدر بـ 62.59% و هي درجة موافقة معتبرة، حيث توضح نتائج هذا الجدول أن المتوسط الحسابي لهذا المحور يقدر بـ (3.66) و هو يقع في فئة الموافقة. حيث نلاحظ أن العبارة " تعمل التكنولوجيات المعلوماتية المستخدمة في مؤسستكم على توفير الجهد و وقت العمل" احتلت الصدارة بمتوسط حسابي (3.82) و انحراف معياري (1.11) و يتبين أن هذه العبارة تقع في فئة الموافقة بالرغم من تشتت إجابات المستجوبين ، أي أن اعتماد المؤسسة على الإدارة الالكترونية يوفر الجهد و وقت العمل مما يجعل المديرين يركزون على المهام الإستراتيجية الخلاقة للقيمة، و أن عبارة " تمكن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مؤسستكم من اكتساب الموارد البشرية طرق عمل و تقنيات حديثة باستمرار" التي يقدر متوسطها الحسابي (3.72) و انحرافها المعياري بـ (1.06) تقع في فئة الموافقة بالرغم من تشتت الإجابات فيها أيضا، و ما يعكس ذلك نتائج المقابلات التي أكدت أنه عند اقتناء برمجيات جديدة يتم تعليم الموارد البشرية الشيء الذي بدوره يكسبهم طرق و تقنيات عمل حديثة. أيضا يلاحظ من هذه النتائج أن عبارة " يساعد التحديث المستمر للتقنيات في مؤسستكم في الرفع من مستوى أداء الموظفين" التي بلغ متوسطها الحسابي (3.69) و انحرافها المعياري (1.09) تقع في فئة الموافقة و تتميز بالتشتت في الإجابات ، و يعود التشتت إلى أن هناك من يرى أن التحديث يحسن و هناك من يرى أن رغبة الموظفين هي أساس التحسين قبل كل شيء. كذلك يتضح أن عبارة " تعمل الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في مؤسستكم على تقاسم المعارف و تبادل المعلومات بين الموارد البشرية" التي يقدر متوسطها الحسابي (3.54) و انحرافها المعياري (1.17) تتميز بتشتت إجاباتها و تقع بدورها في فئة الموافقة و بالتالي يمكن الاعتماد على الإدارة الالكترونية للموارد البشرية من تبادل و تقاسم المعلومات و المعارف. و أيضا تكشف هذه النتائج أن عبارة " تسعى مؤسسة من خلال تبني هذا النمط لخلق روح التعاون و تشجيع العمل الجماعي" التي يقدر متوسطها الحسابي بـ (3.5) و انحرافها المعياري بـ (1.09) تقع في فئة الموافقة بالرغم من تشتت إجابات المستجوبين. وفي نفس الفئة أي فئة الموافقة تقع عبارة " ساهم تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في مؤسستكم في التقليل من نسبة الغياب" و عبارة " تمكن الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في

مؤسستكم من التغلب على العقبات التي تخفض من مستوى الأداء" التي لهما نفس المتوسط الذي بلغت قيمته (3.48) أما الانحرافين المعياريين فقد قدرا وفقا لترتيب العبارتين (1.13، و 1.02) و هتين القيمتين تكشفان عن تشتت إجابات المبحوثين. كذلك يلاحظ أن عبارة " تحقق المؤسسة أرباحا عالية منذ شروعا في اعتماد الإدارة الإلكترونية" التي بلغ متوسطها الحسابي (3.44) و انحرافها المعياري (1.01) تقع في فئة الموافقة بالرغم من تشتت إجابات أفراد العينة المدروسة، و هذا ما يفسر بالعوائد التي ستجرب بعد الاستثمار في هذا النمط، و أن عبارة " مكن تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من رفع إنتاجية العامل" التي قدر متوسطها الحسابي (3.43) و انحرافها المعياري بـ (1.05) تقع في فئة الموافقة بالرغم من تشتت إجابات المبحوثين، و بالتالي الاعتماد على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يرفع من أداء الموارد البشرية العاملة المؤسسات محل الدراسة.

### – المبحث الثالث: اختبار الفرضيات، و مناقشة النتائج:

#### – المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) حول درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات محل الدراسة تعزى للخصائص الشخصية لأفراد العينة

جدول رقم (31) : نتائج تحليل التباين الأحادي حول درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات محل الدراسة تبعا للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة

| مستوى<br>الدلالة | قيمة (F) | الإدارة الإلكترونية |                 |                  | المجال        |
|------------------|----------|---------------------|-----------------|------------------|---------------|
|                  |          | متوسط<br>المربعات   | درجات<br>الحرية | مجمع<br>المربعات |               |
| 0,35             | 0,87     | 41,43               | 1               | 41,43            | الجنس         |
| 0,57             | 0,65     | 31,36               | 3               | 94,1             | العمر         |
| 0,59             | 0,62     | 29,97               | 3               | 89,92            | المؤهل العلمي |
| 0,31             | 1,2      | 56,7                | 3               | 170,12           | سنوات الخبرة  |

المصدر : من إعداد الباحثة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS

بغية اختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات محل الدراسة تعزى لخصائصهم الشخصية، و معرفة ما إذا كانت هناك فروق معنوية للمتغيرات المستقلة. حيث يظهر

هذا الجدول نتائج تحليل التباين لاتجاهات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق الإدارة الالكترونية. و يتبين من الجدول انه لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في اتجاهات أفراد العينة المدروسة حول درجة تطبيق الإدارة الالكترونية تعزى للخصائص الشخصية كالجنس، العمر، المؤهل العملي، سنوات الخبرة لأن مستوى الدلالة فيها كله أكبر من ( $0.05$ ). أما فيما يتعلق باتجاهات المبحوثين حول درجة تطبيق الإدارة الالكترونية تعزى لمتغير الجنس، فيتبين عدم وجود فروق معنوية حيث بلغت قيمة (F) ( $0.87$ ) و مستوى الدلالة ( $0.35$ ) فيما يخص الجنسين الذكري و الأنثوي و كذلك يلاحظ عدم وجود فروق معنوية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق الإدارة الالكترونية تعزى لمتغير العمر، فتشير النتائج إلى أن قيمة (F) بلغت ( $0.65$ ) و مستوى الدلالة ( $0.57$ ) فيما يخص الفئات العمرية، تعزى لأن المبحوثين يعيشون بنفس بيئة العمل و يتعاملون بالنمط الإلكتروني مهما كانت فئاتهم العمرية و هي نتيجة معاكسة لتطلعات الباحثة التي ظنت أن الفئة العمرية الفتية تكون مفعمة بالتطوير و التجديد و بالتالي سيكون لها فروق معنوية على اتجاهات المبحوثين

أيضا يتضح عدم وجود فروق معنوية بين اتجاهات المبحوثين حول درجة تطبيق الإدارة الالكترونية تعزى لمغير المهل العلمي، إذ تقدر في هذا الصدد قيمة (F) بـ ( $0.62$ ) و مستوى دلالة ( $0.59$ ) فيما يخص المؤهلات، و يعود (يعزى) ذلك إلى أن أغلبية المستجوبين جامعيين و بالتالي فهم متجانسون من حيث المستوى التعليمي ن و هذا ما يقلل الاختلافات بين وجهت نظرهم فيما يخص الإجابات و كذلك يلاحظ انه لا توجد فروق معنوية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق الإدارة الالكترونية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) ( $1.2$ ) و مستوى الدلالة ( $0.31$ ) فيما يخص سنوات الخبرة و يعزى ذلك لأن أفراد العينة المستهدفة لهم نفس الخبرة في المجال باختلاف عدد السنوات

و بالتالي تكون النتيجة الكلية إثبات صحة الفرضية.

و بالتالي قبول الفرضية الأولى التي تقول:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) حول درجة تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات محل الدراسة تعزى للخصائص الشخصية لأفراد العينة

#### المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) حول تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة تعزى للخصائص الشخصية لأفراد العينة.

جدول (32): نتائج تحليل التباين الأحادي حول تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة تبعا للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة

| المجال        | الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية |              |                | قيمة (F) | مستوى الدلالة |
|---------------|-------------------------------------|--------------|----------------|----------|---------------|
|               | مجمع المربعات                       | درجات الحرية | متوسط المربعات |          |               |
| الجنس         | 11,29                               | 1            | 11,29          | 0,05     | 0,81          |
| العمر         | 744,57                              | 3            | 248,19         | 1,17     | 0,31          |
| المؤهل العلمي | 161,77                              | 3            | 53,92          | 0,25     | 0,86          |
| سنوات الخبرة  | 470,6                               | 3            | 156,86         | 0,73     | 0,53          |

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS

قصد اختبار هذه الفرضية كذلك تم الاعتماد على اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة حول تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة تعزى لخصائصهم الشخصية، و معرفة ما إذا كانت هناك فروق معنوية للمتغيرات المستقلة. و على هذا الأساس يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين الأحادي حول تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة تعزى لخصائصهم الشخصية و هذا عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ ، إذ تبين النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى المذكور حول تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة تعزى للخصائص الشخصية المتمثلة في الجنس، العمر، المؤهل العلمي و سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة، و هذا لاعتبار أن مستوى الدلالة في كل متغير يتجاوز مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ .

حيث أن التمعن في ملاحظة هذه النتائج يكشف أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس، إذ تقدر قيمة (F) بـ (0.05) عند مستوى دلالة (0.81) لمتغير الجنس كذلك يلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعزى لمتغير العمر، حيث أشارت النتائج في هذا الصدد إلى أن قيمة (F) تقدر بـ (1.17) عند مستوى دلالة (0.31) لمتغير العمر.

وأيضا يبدو أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (F) (0.25) عند مستوى دلالة (0.86) لمتغير المؤهل العلمي، تعزى إلى أنه كلما ارتفع المستوى العلمي للفرد كلما ازداد انفتاحه و تشجيعه و تقبله لتبني النمط الإلكتروني في إدارة الموارد البشرية.

كما أثبت هذا الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث تقدر قيمة (F) بـ (0.73) عند مستوى دلالة (0.53)

لمتغير سنوات الخبرة، تعزى لإدراك المستجوبين الفروقات بين النظم التقليدية و الإلكترونية التي تسهل إجراءات و سير العمل. و إجمالاً و بحسب هذه النتائج يتم تأكيد الفرضية الموضوعية الثانية، أي يتم قبول الفرضية الثانية التي تنص على أنه : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  حول تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة تعزى للخصائص الشخصية لأفراد العينة

#### المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة

الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (e-GRH) و بين أداء المؤسسات محل الدراسة

بهدف اختبار هذه الفرضية التي تتعلق بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية

| العبارات                            | الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية | الأداء | البعد التشغيلي | البعد التحويلي |
|-------------------------------------|-------------------------------------|--------|----------------|----------------|
| الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية | —                                   |        |                |                |

للموارد البشرية و بين أداء المؤسسات محل الدراسة، و للكشف عن العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة و المتغيرات التابعة تم الاعتماد على معامل بيرسون للارتباط و معامل الانحدار الخطي البسيط

جدول (33): نتائج تحليل الارتباط بين المتغيرات المستقلة و التابعة

|         |         |         |         |                |
|---------|---------|---------|---------|----------------|
|         |         |         | 0,599** | الأداء         |
|         |         | 0,432** | 0,706** | البعد التشغيلي |
|         | 0,495** | 0,428** | 0,856** | البعد التحويلي |
| 0,523** | 0,408** | 0,392** | 0,734** | البعد العلاقتي |

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS

يتضح من هذا الجدول أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين مختلف أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فيما بينها ، إذ تقدر درجة ارتباط الجانب التشغيلي بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بـ (0.706) عند مستوى الدلالة 0.001 و هي علاقة طردية قوية، كذلك نجد أن الارتباط بين هذا الجانب و الجانب التحويلي يقدر بـ(0.495) و بالتحويلي (0.408) و هي علاقات ارتباطية موجبة لكنها ليست شديدة الارتباط. كذلك يوضح الجدول أن الجانب التحويلي له علاقة ارتباطية بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية و قدر بـ،(0.856)و هي علاقة قوية،أيضا هناك علاقة ارتباط بين هذا الجانب و الجانب العلاقتي إذ تقدر بـ(0.523) و هي علاقة ارتباطية متوسطة. كما يوضح الجدول أن هناك علاقة ارتباطية بين الجانب العلاقتي و الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تقدر بـ(0.734)، إضافة إلى علاقة كل متغير بمتغير الأداء والتي سيتم التطرق إليها في الجدول الموالي حيث يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الارتباط بواسطة معامل بيرسون، إذ يلاحظ إجمالاً أن هناك علاقة ارتباطية بين كل المتغيرات المستقلة و المتغير التابع المتمثل في الأداء ، فالنتائج بينت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية و الأداء، أي أنه كلما ازداد تطبيق الإدارة الإلكترونية كلما ارتفع أداء المؤسسة حيث قدرت قوة الارتباط بـ (0.599) عند مستوى معنوية جـ مرتفع ( $\alpha = 0.001$ ) و هو ارتباط متوسط.

أيضا أسفرت النتائج على وجود علاقة ارتباط موجبة بين الجانب التشغيلي للإدارة الإلكترونية وأداء المؤسسة، إذ قدرت قوة الارتباط عند نفس مستوى المعنوية بـ(0.432)، و يلاحظ كذلك أن للجانب التحويلي علاقة ارتباط موجبة بين الجانب التحويلي و الأداء عند مستوى الدلالة (0.001) و تقدر قوة الارتباط بـ(0.428). كما يشير الجدول إلى ارتباط الجانب العلاقتي كذلك بالأداء عند نفس مستوى المعنوية إذ تقدر قوة الارتباط بينهما بـ (0.392). وقصد تدعيم وتأكيد النتائج المتحصل عليها تم الاعتماد على معامل الانحدار

| البيان | الارتباط<br>( R ) | معامل<br>التحديد<br>( R <sup>2</sup> ) | قيمة (F)<br>المحسوبة | درجات الحرية | معامل<br>الانحدار | مستوى<br>الدلالة |
|--------|-------------------|----------------------------------------|----------------------|--------------|-------------------|------------------|
|--------|-------------------|----------------------------------------|----------------------|--------------|-------------------|------------------|

الجدول (34): نتائج تحليل الانحدار لأراء أفراد العينة حول علاقة الإدارة الالكترونية  
للموارد البشرية بأداء المؤسسات محل الدراسة

مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$

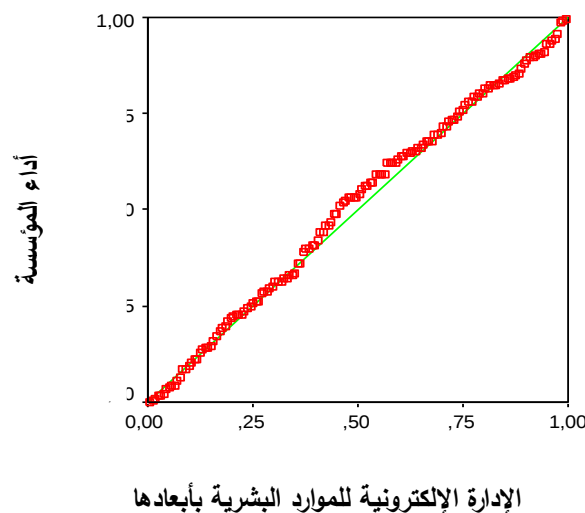
المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS

|                                     |       |       |    |   |       |       |
|-------------------------------------|-------|-------|----|---|-------|-------|
| الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية | 0,599 | 0,359 | 83 | 1 | 0,599 | 0,003 |
|-------------------------------------|-------|-------|----|---|-------|-------|

يوضح الجدول رقم(34) تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء المؤسسات محل الدراسة، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية و أداء المؤسسات محل الدراسة، إذ يقدر معامل الارتباط  $R$  بـ  $(0.599 = R)$  عند مستوى دلالة جد مرتفع  $(0.005)$ . أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ  $(0.359)$ ، أي أن مدى الدقة في تقدير المتغير التابع (أداء المؤسسات) نتيجة التغير في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هو 35.9%. بمعنى آخر أن ما قيمته  $(0.359)$  من التغيرات في أداء المؤسسات محل الدراسة ناتج عن التغير في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية  $(35.9\%)$  من التغير في المتغير التابع يفسره المتغير المستقل). و يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $(F)$  المحسوبة و التي تقدر بـ  $(83)$  بمستوى دلالة  $(0.003)$  أصغر من  $(0.005)$ ، و هي دالة عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$ .

و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (e-GRH) و بين أداء المؤسسات محل الدراسة" و نقبل الفرضية البديلة " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (e-GRH) و بين أداء المؤسسات محل الدراسة "، و بالتالي خط الانحدار يلاءم البيانات، و الشكل التالي يدعم هذه العلاقة

شكل (12): تمثيل لخط الانحدار بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأداء المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS

و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي مؤداها: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية و بين أداء المؤسسات محل الدراسة. من الشكل إضافة إلى نتائج برنامج الحزمة الإحصائية يمكن تحديد معادلة خط الانحدار  $Y = aX + b$  من خلال هذه الدراسة بـ  $Y = 0.285X + 8.055$ ، حيث ميل خط الانحدار للمتغير المستقل هو 0.285، و  $Y$  هو المتغير التابع (أداء المؤسسة) و  $X$  هو المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية) عند مستوى الدلالة  $(0.005 \geq \alpha)$  و  $(0.000 \geq \alpha)$  على التوالي أي أن الأداء مرتبط بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية و المتغيرات لها دلالة إحصائية حسب نموذج الدراسة. و على أساس النتائج المتوصل إليها يمكن القول أن الفرضية العامة " للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية دور هام في تحسين أداء المؤسسات محل الدراسة " مؤكدة

### نتائج المقابلات و الملاحظات في المؤسسات محل الدراسة:

تتمثل أهم النتائج المتوصل إليها من المقابلات و الملاحظات فيما يلي:

#### • مؤسسة فرتيال:

- مر تطور الإدارة الإلكترونية بعدة مراحل ففي السبعينات كان احتساب الأجور يتم على مستوى الجزائر العاصمة، و في الثمانينات تم اقتناء برنامج بدائي (IN2) basic لغرض إدارة الأجور و قد تم إجراء عدة تعديلات عليه ليتناسب مع احتياجاتهم لغاية 1998. و في سنة 1999 تم الانتقال إلى برمجية winstar إلى غاية 2012 حين أصبح العمل بالحاسوب المورد عبر sql، و من ثم تم تحويله إلى برمجية big
- وجود كاميرات مراقبة على مستوى الآلات القارئات الخاصة بحركة العمال، و هذا لزيادة الشفافية حيث من المستحيل أن يعوض أو يدخل عامل مكان زميله.
- نظام الحركة و الدخول الإلكتروني ليس فعالا و هذا لنقص بعض المعلومات؛ مثلا في حالة فقدان أحد العمال لبطاقته يصعب على المؤسسة تجديدها له في الحين.
- إثبات الدخول الكترونيا يبقى أداة منمطة سهلة المعالجة و بها معلومات صحيحة إلا أن المشكل يكمن في عدم تأقلم معلومات الدخول و الحركة الإلكترونية مع برمجيات التسيير الجارية التي تعمل بها المؤسسة
- الاعتماد على النمط الإلكتروني عمل على ترشيد التكاليف، و تقليص عدد الغيابات (تحسن في ذلك)
- يشجع الاعتماد على التقنيات الحديثة على العمل الجماعي.

- تعمل المؤسسة وفق برمجيتين واحدة موصولة بالآلة القارئة dizail بها قاعدة البيانات، و من خلالها يتم التأكد من المعلومات و الأخرى big تربط بين مختلف المصالح الأخرى بمثابة مخطط (تخطيط) موارد المؤسسة خاص إلا بإدارة الموارد البشرية
- يتم القيام بإدارة الملفات بطريقة تقليدية
- لا تقوم المؤسسة بالتنسيق التوقعي للمناصب و الكفاءات
- بالرغم من وجود برمجية تسيير مدمجة إلا أنها لا تضم مقاييس خاص بالموارد البشرية و هذا بحجة أن المالكين الأجانب (الإسبان) يرون أنه من الصعب إدخالها فيه. يتم تحويل مختلف المعلومات من قسم الأجور إلى المحاسبة التي تنتقل بدورها إلى قسم المعلوماتية من أجل وضعها في مخطط (تخطيط) موارد المؤسسة التابع لـ oracle .
- عند رغبة أي إدارة في إحداث تغيير ما يتم الاتصال بقسم الإعلام الآلي.
- تقوم مختلف مصالح قسم إدارة الموارد البشرية بإعداد تقارير شهرية ،ثلاثية،سداسية و سنوية
- يتم التعامل عبر الرسائل الإلكترونية و عبر شبكات الإنترنت.
- تتيح البرمجية لمدير المصلحة إمكانية تسيير و تتبع الآثار،أي أنه إذا أي فرد قام بمحاولة غش أو تغيير في أي معطيات فإنه يتم كشفه من أي مكتب و في وقت، و كذا طبيعة التغيير الذي قام به .
- مؤسسة أرسيلور ميتال:
- يتم التعامل عبر البريد الإلكتروني بدرجة عالية بين مختلف المصالح و الأقسام.
- كان العمل بواسطة نظام الحضور الميكانيكي الفردي و هذا قبل سنة 1988، في تلك الفترة لوحظت عدة أخطاء و حالات غش. و قصد التحسين من ذلك تم الاعتماد على نظام الحضور الذي يعتمد على البطاقات الفردية في سنة 2000.
- في سنة 2012 تم الشروع بالعمل بواسطة القارئة الإلكترونية التي تعتمد على البصمات إلا أن النتائج لم تكن جيدة ، كانت هناك عدة حالات غش، قطع و تخريب للأسلاك الكهربائية الخاصة بالشبكة أو الآلة في حد ذاتها، و هذا بالرغم من وجود مراقبة على الآلة، لكن بطبيعة الحال كانت الحالات أقل من تلك التي تتم في انعدام حراسة. هذه التصرفات راجعة إلى عدم رغبة الموظفين في مراقبة دخولهم و خروجهم. حيث عند بداية العمل بهذه الآلات تم وضع عدد كبير منها عند كل البوابات إلا أنه في ماي 2014 بقية 12 آلة صالحة للعمل فقط.
- النظام ليس محينا منذ بداية استخدامه و هو نفسه بنفس الهيكل التنظيمي و نفس العمال
- الآلة القارئة موصولة ببرمجية " كيليو " « Kelio » لكن لا توجد واجهة للربط بينها و بين برمجية الأجور التي تم إعدادها من قبل فريق الإعلام الآلي الخاص بالمؤسسة
- أدى الاعتماد على هذه التقنيات إلى تقليص التكاليف

- لدى المؤسسة مورد مركزي، تعمل المؤسسة بواسطة مخطط موارد المؤسسة من النوع SAP الذي يشمل على مقياس المالية، الشراء، الصيانة، الإنتاج. إلا أنه لا يحتوي على مقياس الموارد البشرية و قد ارجع ذلك إلى عدم التحكم في هذا المقياس.
- تناقص عدد العمال و عدد المصالح و تغير في هيكله الموارد البشرية منذ بدء أتمتة هذه الوظيفة.
- عدم تعرف الآلة على كل الموظفين بل البعض منهم و هذا راجع لخطأ في البيانات التي تم إدخالها في البداية أو نتيجة لطبيعة العمل التي تسببت في محو آثار البصمات ، و تجعل الفرد غريبا عن الآلة.
- تدخل قسم الإعلام الآلي في احتساب الأجور لمراقبتها.
- يتم القيام باجتماعات مرئية إلكترونية عبر شبكة التواصل الاجتماعية سكايب SKYPE تخص مقابلات التوظيف، كل نهاية الأسبوع هناك اجتماع صوتي مع مدير الموارد البشرية و المسؤول عن النقل و الحركة الداخلية في المؤسسة.
- بالرغم من وجود معايير للتقييم إلا أنه لا يتم الاعتماد عليها
- تعتمد المؤسسة على برمجية لإدارة التكوين، إضافة الى فضاء للتعليم الإلكتروني.
- **مؤسسة ألفايب:**
- بدأ تسجيل الدخول البيوميترية سنة 2010، كانت هناك صعوبات في البداية، أما الآن فتم استخدام الآلات التي تعتمد على ملامح الوجه إضافة إلى البيوميترية. و قد وجدت المؤسسة أن هذه الطريقة تسير على أكمل وجه دون أية صعوبات. فاستخدام الآلات التي تعتمد على ملامح الوجه تقريبا حل أشكال الغش، لأن ملامح الوجوه تختلف من شخص لآخر و لا يمكن تزيفها أو الغش فيها.
- الآلة القارئة الخاصة بإثبات الدخول لها شبكة و نظام مختلف عن البرمجية الخاصة بالتسيير و احتساب الأجور ، حيث يتم تحميل قائمة الدخول الإلكتروني أسبوعيا من قبل المسؤول عنه و يتم إدخالها إلى البرمجية وطباعتها للتأكد من النتائج و إرسال ذلك إلى المسيرين
- أدى الاعتماد على التقنيات إلى تقليص حجم الأوراق من ألف ورقة إلى عشرون ورقة لكل مسير
- تعتمد المؤسسة على مفاتيح الإنترنت التي تعطى من المؤسسة الأم بالجزائر للمديرين و المسؤولين فقط
- هناك بعض النقائص في البرمجية الخاصة بالأجور بالرغم من إعدادها على مستوى المؤسسة الأم ،لذلك يقوم المسيرين باحتساب العناصر المتغيرة في الأجور يدويا(عدد الغيابات، التأخر، الإجازات، الساعات الإضافية...) و من ثم تم إدخالها إلى النظام عبر كتابة رقم تسجيل كل فرد مما يظهر كل المعلومات المتعلقة به.
- **مؤسسة إسمنت حجار السود:**

- يتم العمل بواسطة برمجية "KELIO"، إذ تمكن في نهاية الشهر من إعداد تقرير حول وضعية الحضور و الانصراف و هذا حسب النسبة الساعية، ثم تبعث بعد ذلك عبر البريد الالكتروني إلى قسم الأجور أين يتم تحويلها إلى صيغة تتناسب مع البرمجية الخاصة بالأجور big و هي في فترة تدريب على برمجية سيكس نات SIXNET «

- مؤسسة بونا للمشروبات الغازية:
- تعتمد المؤسسة على البطاقات في نظام الدخول الإلكتروني، إذ يتم إدخال البيانات في برمجية big ليتم بعد ذلك احتسابها
- يتم الاعتماد على نظام Excel
- الاعتماد على البطاقات.
- ليلا:
- يتم إدخال البيانات التي تم تحويلها من برمجية KELIO إلى صيغة تقبلها برمجية احتساب الأجور سايج siege .
- يتم إرسال بيانات الدخول و الانصراف لكل عامل عبر البريد الالكتروني و عبر نسخة ورقية للتحقق من النتائج إلى قسم الأجور.
- لدى المؤسسة مخطط (تخطيط) موارد المؤسسة لكنه لا يضم مقاييس الموارد البشرية.
- الاعتماد على البصمات.
- مؤسسة مطاحن عمر بن عمر و صورة سكر:
- يتم الاعتماد على البرمجية الموصولة بالآلة القارئة dizail يتم تحويله إلى صيغة تتناسب مع البرمجية scrable و من ثم تبعث إلى قسم الإعلام الآلي ليقوم بإدخاله في البرمجية لإعداد كشوف الأجور بعد ذلك.
- الاعتماد على البصمات.

- مؤسسة كاب للمصبرات:
- يتم الاعتماد كذلك على البرمجية الموصولة بالآلة القارئة (dizail) يتم إدخال البيانات إلى برمجية الممتاز el moumtaz لاحتساب بالأجور بعد التدقيق فيها.
- الاعتماد على البطاقات
- مؤسسة فيروفيال:

- يتم الاعتماد على البرمجية الموصولة بالآلة القارئة (dizail) ، ثم تتم طباعتها و إدخاله في برمجية big لإعداد الأجور
- تضم برمجية big أربعة أنواع :نوع خاص بالأجور ، نوع خاص بتسيير الموارد البشرية،نوع خاص بإدارة الوقت، نوع خاص العلاقات الاجتماعية(الضمان الاجتماعي..)

#### - التعليق على النتائج:

على ضوء ما تم تقديمه في هذا الفصل يمكن تحديد نتائج الدراسة فيمايلي:

- أن الجنس الذكري هو الجنس الطاغي من مجموع الأفراد المستجوبين، مقارنة مع الجنس الأنثوي
- أن الفئتين العمريتين (من 30 إلى أقل من 40 سنة) و (من 40 إلى أقل من 50 سنة) هما الفئتان اللتان تشكلان أغلبية أفراد العينة. إذ يضمن التنوع في الفئات العمرية التعرف على وجهات النظر مختلف الفئات فيما يخص موضوع الدراسة.
- أن المؤهل العلمي الذي احتل الصدارة هو المستوى الجامعي من إجمالي المستجوبين.
- أن الفئة (من 15 سنة فأكثر) من حيث الأقدمية احتلت المرتبة الأولى.
- يصنف الاعتماد على الكمبيوتر كأداة تسييرية من أولى استعمالات المؤسسات .
- أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على كل من شبكة الإنترنت، الإنترنت و الاكسترنترنت، إلا أن الشبكة الداخلية (الإنترنت) تحتل الصدارة.
- أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد بالدرجة الأولى على الشبكات بهدف تسهيل الإجراءات و تبادل المعلومات .
- أن أغلبية الموارد البشرية متحركة في تكنولوجيات المعلومات المستخدمة في المؤسسات محل الدراسة.
- أن الرقابة هي الأكثر تأثرا بالتغيرات التي أحدثتها تكنولوجيات المعلومات.
- تهتم المؤسسات محل الدراسة بالدورات التدريبية الإدارية أكثر من الدورات في مجال الإعلام الآلي.
- أغلبية المؤسسات تمتلك موقع الكتروني واحد.
- معظم المؤسسات تعتمد على عدة قواعد بيانات.
- لا تزال المؤسسات محل الدراسة تعتمد على اللقاءات المباشرة في الاجتماعات بالرغم من استخدام الشبكات.
- تعتمد المؤسسات على البرمجيات في تسيير مواردها البشرية و على رأسها البرمجية الخاصة بإعداد كشوف الأجور و البرمجية الخاصة بمراقبة حركة الموظفين.

- أغلبية المؤسسات لا تعتمد على التوظيف الإلكتروني.
- من أهم المزايا التي توفرها الإدارة الإلكترونية للمؤسسات محل الدراسة السرعة في الانجاز.
- معظم المؤسسات لا تمتلك صفحات التواصل عبر الشبكات الاجتماعية.

#### مقارنة نتائج الدراسة بالدراسات السابقة

بالرغم من عدم تناول الدراسات السابقة للجوانب المدروسة في هذا الموضوع إلا أنه يمكن الوقوف على

- بعض النقاط المتشابهة بينها و بين الدراسة الحالية و التي يمكن التطرق إليها في النقاط التالية:
- تؤيد هذه الدراسة نتيجة دراسة "مراد رايس": "أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة " : مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط DML " فيما يخص أن استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المؤسسات الجزائرية لا يزال في بدايته و مراحله الأولى مقارنة مع غيرها من الدول.

- كذلك توافق هذه الدراسة الرأي مع دراسة لمين علوطي (2008): "أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة"، و دراسة Geneviève lafleur(2006): "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على وظيفة الموارد البشرية" حول وجود رابط ذو دلالة و معنى بين استخدام التكنولوجيا و تحسين وظيفة الموارد البشرية.

- أيضا تتفق مع دراسة (2007), Florence Laval et Abdallah Thierno Diallo, : "سيورة تحديث إدارة الموارد البشرية-دراسة البلدية في مدينة باريس- فرنسا"، فيما يتعلق بتطور أتمتة الأنشطة، لكنها لم تصل بعد إلى أقصى درجات التقدم. إضافة إلى وجود مقاومة للتغيير من قبل الموظفين و المديرين.

- نفس اتجاه دراسة رشاد خضير وحيد الدايني (2010): "أثر الإدارة الإلكترونية و دور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة-دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين(حالة دراسية)-"، حول وجود تأثير لمضامين الإدارة الإلكترونية على أداء المؤسسة (المصرف) بوجود تطوير لإدارة الموارد البشرية.

- لا تتفق الدراسة الحالية مع دراسة(2010) A. Chamaru De Alwis : ' أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على دور مسيري الموارد البشرية- دراسة ميدانية في منطقة تجارية كبرى بسيريلانكا

حول استعمال شبكتي الإنترنت و الإنترنت في الإدارة الإلكترونية، حيث أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد بدرجة عالية على شبكة الإنترنت فقط. و تتفق معها فيما يخص سر نجاح هذه المؤسسات الذي يعتمد على سلوك الموارد البشرية، و الثقافة التنظيمية و خصائصها، و التعاون بين إدارة الموارد البشرية و تكنولوجيا المعلومات، و مهارات التحكم في تكنولوجيا المعلومات. إلا أن هذا ما تفتقده المؤسسات الجزائرية.

- لا تشاطر الدراسة الحالية دراسة وسام مهيل (2012): تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية (دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية) في الرأي حول مساهمة استغلال مديرية الموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتاحة في تقليل استخدام الأوراق فقط ، بل النتائج المتوصل إليها تبين أن الاعتماد على التقنيات الحديثة يقلص من التكاليف ، يرفع من المردودية مما يحسن أداء المؤسسة ككل.

- تتفق الدراسة الحالية مع دراسة عرفات علي محمد نصار(2013): "أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين وتطوير الأداء في الكليات التقنية في محافظات غزة فيما يخص مساهمة توظيف الإدارة الإلكترونية في زيادة فاعلية الاداء الوظيفي ، و عملية اتخاذ القرارات ، وتحسين الجودة ، و حماية وأمن المعلومات.

### خلاصة الفصل:

من خلال تحاليل جداول الدراسة و نتائج المقابلات و الملاحظات، إضافة إلى اختبار فرضياتها اتضح أن المؤسسات محل الدراسة في معظمها تطبق الإدارة الإلكترونية في إدارة مواردها البشرية لكن بدرجة متفاوتة و مختلفة من مؤسسة إلى أخرى و هذا ما يعكس ما أدى اهتمام المؤسسات بمواردها البشرية و درجة اعتمادها على تكنولوجيا المعلومات و مواكبتها للتطورات المعاصرة، كما بينت النتائج أن المؤسسات محل الدراسة مازالت في المراحل الأولى لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

خاتمة

## خاتمة عامة

يمكن القول أن انتشار التكنولوجيات في العصر الحالي قد أحدث عدة تغيرات على مستوى جميع المؤسسات، الأمر الذي بدوره أدى بالمؤسسات إلى إعادة النظر في هياكلها و تغيير طرق تسييرها التقليدية إلى إلكترونية و بالتالي ضرورة التحول إلى النمط الإلكتروني الذي أصبح المحرك الأساسي لنجاحها و الارتقاء بأدائها.

انطلاقا من هذا عملت المؤسسات باختلاف مجالاتها و أنشطتها على تحويل جل وظائفها و إعادة هيكلتها بصفة تتناسب مع مستلزمات هذا الانتقال من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني.

تأسيسا على ما سبق، يمكننا القول أن الدراسة الحالية بينت أن تفوق و نجاح المؤسسات محل الدراسة بصفة خاصة و المؤسسات الجزائرية بصفة عامة في تحقيق أهدافها، يفرض عليها تبني الطرق الحديثة المبنية على تكنولوجيات المعلومات. و من المهم في هذا السياق التذكير بأن الجانب التقني لا معنى له في غياب الاهتمام بالجانب البشري، الذي يعتبر الأساس في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

لقد حاولت هذه الدراسة استكشاف واقع و دور الإدارة الإلكترونية في بعض المؤسسات و بالأخص فيما يتعلق بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، من خلال البحث في واقع بعض المؤسسات الكبرى

النشطة في منطقة عنابة و ضواحيها. حيث بعد جمع البيانات من المؤسسات محل الدراسة و معالجتها و تحليلها، خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات التي يمكن إدراجها فيما يلي:

- يعتبر العنصر البشري أهم عنصر بالنسبة لأية مؤسسة و مهما كان نشاطها، و العامل الحاسم الذي يمكن المؤسسات من النجاح في ظل الانفتاح و اشتداد المنافسة؛

- تولي المؤسسات محل الدراسة اهتماما كبيرا للمستوى التعليمي للمرشحين لشغل الوظائف، بما يتماشى و ما تفرضه التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي؛

- تعتمد المؤسسات محل الدراسة على المزج بين أدوات الاتصال التقليدية و الحديثة من الهاتف الثابت،النقل،الفاكس،الكمبيوتر في تسييرها ، كما أن التركيز يختلف من أداة إلى أخرى. و يعتبر الكمبيوتر في صدارة الأدوات؛

- يستخدم أغلب الأفراد المستجوبون من المؤسسات محل الدراسة الشبكات. و استخدام الشبكات متعدد و لا يقتصر على نشاط محدد؛

- تعتمد المؤسسات محل الدراسة بالدرجة الأولى على الشبكات الداخلية(الإنترنت)؛

- تستخدم المؤسسات محل الدراسة عدة برمجيات لإدارة الموارد البشرية،و ذات استعمالات متعددة، و يحتل في هذا الشأن إعداد الأجور الصدارة في استعمال هذه البرمجيات، يليه الاستعمال المتعلق بالرقابة و تسيير الحضور،و متابعة حركة الموظفين؛

- تعمل البرمجيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية على تسريع الأنشطة و تقليص حجم تكاليفها؛

- مازالت المؤسسات محل الدراسة في المراحل الأولى من استعمالها للإدارة الإلكترونية و بالأخص الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؛

و في الأخير يمكن استنتاج أن هناك علاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية و تحسين أداء المؤسسات محل الدراسة، و يتجلى ذلك في تقليص الآجال و تنفيذ مختلف المعاملات، و رفع جودة الخدمات.

#### اقتراحات الدراسة:

على ضوء الاستنتاجات السابقة التي توصلت إليها هذه الدراسة، يمكن إيجاز بعض التوصيات في النقاط التالية:

- تركيز إدارة الموارد البشرية على مهام أكثر خلق للقيمة المضافة؛
  - إدماج قواعد بيانات المؤسسة في قاعدة واحدة؛
  - تشجيع المؤسسات لتبني مخطط موارد المؤسسة متضمنا مقياس الموارد البشرية؛
  - إيلاء بقية مهام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية نفس درجة الاهتمام كمهمة إعداد كشوف الأجور؛
  - ضرورة الاهتمام بتقييم الأداء لأنه المعيار الحاسم لمعرفة أداء الفرد، الجماعة، المؤسسة؛
  - توسيع استعمال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية عبر مختلف أنحاء المؤسسات سواء كانت العامة أو الخاصة؛
  - توفير الدعم المادي و المعنوي من قبل الإدارة العليا لتوسيع نطاق تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؛
  - القيام بندوات و مؤتمرات حول أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية و تشجيع الحضور إليها؛
  - ضرورة مراعاة التخصصات في تصميم المناصب؛
  - وضع مختص في مجال الإعلام الآلي في كل قسم بالمؤسسة لتفادي حدوث أي عطل من شأنه أن يعرقل السير؛
  - الاستثمار في مختصي الإعلام الآلي بالمؤسسات دون اللجوء الى شراء برمجية و تشجيعهم على اعدادها حسب احتياجات و متطلبات المؤسسات؛
  - العمل على تحديث المعدات و الحواسيب؛
  - توسيع نطاق استخدام شبكات الإنترنت في مختلف وظائف المؤسسة؛
  - ضرورة الاعتماد على الخدمة الذاتية في المؤسسات؛
  - تبني المفاهيم الإدارية الحديثة كإعادة الهندسة.
- آفاق الدراسة:**

تعتبر هذه الدراسة محاولة للإلمام بأحد أهم المواضيع الحديثة التي شغلت فكر العديد من الممارسين، إلا أن هذه الدراسة اقتصررت على أهم جوانب الموضوع فقط، و في هذا الصدد يمكن اقتراح بعض المواضيع التي بإمكانها أن تكون بحوث مستقبلية و هي:

- أثر نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية على تنافسية المؤسسة.
- دور مخطط (تخطيط) موارد المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية.
- مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسات الخدمائية.



# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### 1 العربية

#### أ-الكتب

1. أحمد عبد الخالق (2006): التجارة الالكترونية و العولمة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، سلسلة بحوث و دراسات 414، القاهرة- مصر .
2. أحمد محمد غنيم (2004): الإدارة الإلكترونية-آفاق الحاضر و تطلعات المستقبل-المكتبة العصرية ،المنصورة-مصر .
3. بسيونس محمد البرادعي(2005)، مورد تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية ،ايتراك للنشر و التوزيع، مصر .
4. بشير عباس العلاق(2005): الإدارة الرقمية المجالات والتطبيقات، ط1، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية ،أبو ظبي.
5. حمداوي وسيلة(2004) : إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر بجامعة قالمة ، قالمة-الجزائر .

6. حسين بن محمد الحسن (2010): الإدارة الإلكترونية - المفاهيم - الخصائص - المتطلبات،  
الوراق للنشر و التوزيع، عمان - الأردن.
7. خالد أحمد الصرايرة (2009): التماثل التنظيمي و الأداء الوظيفي و الشعور بالأمن في  
الإدارات الجامعية، دار كنوز المعرفة، عمان الأردن.
8. خالد ممدوح إبراهيم (2010): الإدارة الإلكترونية، ط1، الدار الجامعية - الاسكندرية، مصر.
9. دورلنغ كندرسلبي (2001): إدارة الأفراد، مكتبة ناشرون للنشر و التوزيع، لبنان.
10. دونالد وولرز (2007): 101 طريقة لتطوير أداء الشركات، ط2، دار الفاروق للنشر و  
التوزيع، مصر.
11. روبرت ماثيز و جون جاكسون، ترجمة محمود فتوح (2009): إدارة الموارد البشرية، ط1،  
شعاع للنشر و التوزيع، حلب - سورية.
12. سعد غالب ياسين (2005): الإدارة الإلكترونية و آفاق تطبيقاتها العربية - معهد الإدارة  
العامة - الرياض.
13. سهيلة محمد عباس (2003): إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي -، دار وائل للنشر و  
التوزيع، عمان - الأردن،
14. سونيا البكري (2000): نظم المعلومات الادارية "المفاهيم الأساسية"، الدار الجامعية،  
الاسكندرية - مصر.
15. سيد محمد جاد الرب (2009): استراتيجيات تطوير و تحسين الأداء - الأطر المنهجية و  
التطبيقات العملية -، دار الفكر العربي للنشر و التوزيع، القاهرة - مصر.
16. عادل حرحوش المفجري و آخرون (2007): الإدارة الإلكترونية - مرتكزات فكرية و  
متطلبات تأسيس علمية، المنظمة العربية للتنمية الادارية - بحوث و دراسات - القاهرة - مصر.
17. عادل محمد زايد (2003): إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، القاهرة - مصر.
18. عامر إبراهيم قنديلجي و إيمان فاضل السامرائي (2009): شبكات المعلومات و الاتصالات،  
دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان - الأردن.
19. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2009): الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة  
الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية، مصر.
20. علاء عبد الرزاق السالمي (2003): نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الادارية -  
بحوث و دراسات -، مصر.
21. علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي (2009): الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر و  
التوزيع، عمان - الأردن.
22. علاء عبد الرزاق السالمي و خالد ابراهيم السليطي (2006): الإدارة الإلكترونية، دار وائل  
للنشر و التوزيع.

23. علي السلمي(1998):تطوير أداء و تجديد المنظمات،دار قباء للطباعة و النشر،مصر،
24. عمار بوحوش(2006): نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت - لبنان.
25. غسان قاسم داود اللامي و أميرة شكرولي البياتي(2010):تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال-الاستخدامات و التطبيقات-،ط1، الوراق للنشر و التوزيع، عمان-الأردن.
26. فيصل عبد الرؤوف(2001): تكنولوجيا الأداء البشري- المفهوم و أساليب القياس و النتائج، المكتبة الوطنية،عمان-الأردن.
27. طارق عبد الرؤوف(2007):الإدارة الإلكترونية:نماذج معاصرة،دار السحاب للنشر و التوزيع، مصر.
28. ليلي حسام الدين أحمد شكر(2011): أثر التقدم في تكنولوجيا المعلومات على الخصائص النوعية و الكمية للموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر الجديدة- مصر.
29. محمد سمير أحمد(2009): الإدارة الإلكترونية، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان-الأردن.
30. محمد الصيرفي(2009):المرجع المتكامل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية،المكتب الجامعي الحديث،مصر.
31. محمد محمود الخالدي (2007): التكنولوجيا الإلكترونية-الحكومة الإلكترونية،الصحافة الإلكترونية، التسويق الإلكتروني،الإدارة الإلكترونية،الاتصالات الإلكترونية، المدارس الإلكترونية، ط1،دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان-الأردن.
32. محمد محمود يوسف(2005):البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية -بحوث و دراسات-، القاهرة-مصر.
33. مجيد الكرخي(2007):تقويم الاداء باستخدام النسب المالية-388 معيارا لتقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية المختلفة، ط1،دار المناهج للنشر و التوزيع،عمان - الأردن.
34. النمر وآخرون(2006): الإدارة العامة :الأسس والوظائف،ط 2 ،مكتبة الشقري،الرياض.
35. نبيل الحسن النجار(2008): إدارة الموارد البشرية بين أصول النظرية وجذور التطبيق، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر،
36. نجم عبود نجم(2004):الإدارة الإلكترونية - الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات-،دار المريخ للنشر و التوزيع ،الرياض - المملكة العربية السعودية.
37. نجم عبود نجم (2012) الإدارة و المعرفة الإلكترونية-الاستراتيجية،الوظائف،المجالات ، دار اليازوري للنشر و التوزيع،عمان -الأردن .
38. نهال فريد مصطفى و نبيلة عباس(2005): أساسيات الأعمال في ظل العولمة، الدار الجامعية، مصر.

39. هويكنز برايان و جيمس ماركهام، ترجمه خالد العامري(2006): الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ط1، دار فاروق للنشر و التوزيع، القاهرة-مصر .
40. وائل محمد صبحي ادريس زطاهير محسن منصور الغالبي(2009):سلسلة إدارة الاداء الإستراتيجي3-توجيه الأداء الاستراتيجي: الرصف و المحاذاة-، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان -الأردن.
41. يوسف مسعداوي(2013):أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومه للطباعة، النشر و التوزيع، الجزائر.

#### ب- المقالات المتضمنة في المجلات العلمية

1. أحلام خان(2012): إعادة هندسة العمليات كمدخل لتمييز إدارة الموارد البشرية، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر، العدد الثاني عشر، 2012، ص ص153-179.
2. الداوي الشيخ (2008):تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية مجلة الباحث ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة- الجزائر، عدد2008، 06، ص ص 9-16.
3. السعيد بربيش و يحيوي نعيمة:أهمية التكامل بين ادوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات و زياة فعاليتها(دراسة حالة ملبنة الأوراس)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ورقلة-الجزائر ، العدد01، 2011-2012.
4. العواملة نائل عبدالحافظ ( 2003 ) :نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي دراسة استطلاعية . مجلة الملك سعود ، مج15.
5. العربي عطية (2012): أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية دراسة ميدانية في جامعة قاصدي ورقلة، مجلة الباحث ، العدد10، ورقلة- الجزائر، 2012، صص-321-332.
6. إلهام باسي(2013): دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين إدارة الموارد البشرية"دراسة حالة مصحة الفارابي"، مجلة علوم المجتمع و الانسان، جامعة بسكرة-الجزائر، العدد السابع، 2013، ص ص 261-279 .
7. حساني حسين(2010): دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز أداء و تنافسية مؤسسات التأمين الجزائرية - دراسة تطبيقية لنظام الكتروني متكامل لإدارة مؤسسة تأمين. بمجلة الاقتصاد المعاصر للمركز الجامعي بخميس مليانة، العدد 09 ، أفريل 2011،
8. حسين صديق(2012): تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية،مجلة جامعة دمشق، المجلد 28 ، العدد الأول، 2012، ص -ص211-248.

9. حيدر حمزة جودي وفؤاد يوسف عبد الرحمن(2012): تأثير الإدارة بالتجوال في تطوير عمل الإدارة الإلكترونية(دراسة تطبيقية في مديرية المرور العامة)، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية- العراق، السنة الرابعة والثلاثون ، العدد التسعون ،2012.
10. ريهام مصطفى محمد أحمد(2012): توظيف التعلم الإلكتروني لتحقيق معايير الجودة في العملية التعليمية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، اليمن، المجلد الخامس، العدد9، 2012، ص ص20-1.
11. سحر قدوري (2010): الإدارة الإلكترونية وامكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة،مجلة المنصور ، العدد 14 عدد خاص، الجزء الاول، مصر، ص ص 157-175.
12. شاكر جار الله الخشالي و بلال ابراهيم صوان (2007)، الإدارة الإلكترونية و أثرها في التعلم التنظيمي دراسة ميدانية في البنوك الأردنية ،مجلة البصائر، جامعة البتراء، الأردن، المجلد11، العدد 1، 2007.
13. عبد الكريم علي الدبيسي وزهير ياسين الطاهات(2013): دور شبكات التواصل الاجتماعي في تشكيل الرأي العام لدى طلبة الجامعات الأردنية، دراسات، العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجامعة الأردنية ، المجلد 40 ، العدد 1 ، 2013، ص ص 66-81.
14. عبد المالك مزهودة(2001) :الأداء بين الكفاءة و الفعالية ،مجلة العلوم الإنسانية،جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر، العدد 01، 2001، ص ص 85-100.
15. عمر حمداوي و أحمد بخوش(2012): إنعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة قاصدي مرباح - ورقلة - مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية،العدد الثامن، جوان 2012، ص ص143-168.
16. صورية زاوي و تومي ميلود، (2010): دور نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة،مجلة كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية،جامعة بسكرة- الجزائر، العدد السابع، ص ص369-391 .
17. فهمية بديسي(2003): إدارة الموارد البشرية و دورها في خلق ميزة تنافسية ،الإقتصاد و المجتمع مخبر البحث : المغرب الكبير الاقتصاد و المجتمع ،جامعة منتوري قسنطينة الجزائر،العدد2، 2003، ص - ص 225-238.
18. قاسم أحمد و آخرون (2008): دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي ( دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت ، المجلد - 4 ، العدد1، 2008، ص - ص97-111.
19. لمين علوطي (2008):إدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مجلة بحوث اقتصادية عربية، بيروت- لبنان،العدد 42،ربيع 2008،ص ص 143-152.

20. موسى سلامة اللوزي وعمر عطية الزهراني : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية (دراسة تحليلية)، دراسات، العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية..، المجلد 39 ، العدد 1، 2012 ، ص ص 1-28.
21. موسي عبد الناصر(2004):تقييم أداء الأفراد العاملين كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر،العدد السادس،2004.
22. موسي عبد الناصر و محمد قريشي(2011): مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي ،دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة - بسكرة - الجزائر، مجلة الباحث ، جامعة ورقلة-الجزائر، العدد 09، ص ص 87-100.
23. ميسون محيي هلال وأحمد حسين أحمد(2010): المعلوماتية و أثرها في التصميم المعماري، مجلة الهندسة و التكنولوجيا، العراق، المجلد 28،العدد2، 2010،ص ص 99-116.
24. نزار عبد المجيد بروراري و علي منصور محمد بن سفاع(2008):تقنيات التحسين المستمر و الأداء التنظيمي:تأطير مفاهيمي و مؤشرات قابلة للتطبيق في المنظمات الصناعية، مجلة العلوم الإدارية و الاقتصادية،العدد الأول، ص ص 3-41.
25. ياسين محجر و الهاشمي لوكيا(2012): تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء(دراسة شبه تجريبية على على بعض العمال في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية العدد السابع جانفي2012، ص ص 1-22.
26. يوسف بحر و إيهاب فاروق مصباح العاجز : دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية" دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي-محافظات غزة " ،مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد العشرون ، العدد الثاني، غزة - فلسطين، ص ص 27-82.

#### ج- الأوراق المقدمة خلال المتقيات و المؤتمرات العلمية:

1. أحمد سيد مصطفى (2002): إستراتيجيات إدارة الأداء و التطوير الوظيفي: ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر التطوير الوظيفي الأول، الكويت: 2-4.أكتوبر 2002.
2. الهادي بوقلقول و رضوان سوامس (2005): الأداء التنظيمي المتميز في ظل الإدارة الإلكترونية كوسيلة لتأهيل المؤسسات الجزائرية ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، ورقلة- الجزائر، 08-09 مارس 2005.

3. الهادي بوقفلول(2014): إدارة الأعمال في زمن شبكات التواصل الاجتماعي الفرص و التحديات بالنسبة للمؤسسة 2.0، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول إستراتيجية الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية،عنابة- الجزائر، 29- 30 أكتوبر 2014.
4. . حسين بن محمد الحسن (2009):الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة،المملكة العربية السعودية من 1-4 نوفمبر 2009.
5. رضوان رأفت (2004):الإدارة الإلكترونية ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة تحت عنوان "الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة"،مارس 2004 .
6. سعيد عبدالله محمد وآخرون(2012): دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الذكاء الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الاقسام والوحدات الادارية في مستشفى السلام بمدينة الموصل، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، بجامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية عمان - الأردن، 23-26 نيسان(أفريل) ، 2012.
7. سعيد عيمر(2005): التكوين الإلكتروني و إسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدرايات ،مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة،جامعة بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005.
8. عاشور مزريق و معمر قوادي فاضيلة(2012):تأثيرات التحول الى الاقتصاد الافتراضي على إدارة التغيير الاستراتيجي للموارد البشرية ورقة بحثية مقدمة الى الملتقى العلمي الدولي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، المركز الجامعي خميس مليانة، خلال الفترة:13 و 14 مارس 2012.
9. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2004): " متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتقديم الخدمة واتجاهات العاملين نحوها : دراسة تطبيقية علي ميناء دمياط " ، بحث منشور ، المؤتمر العلمي السنوي العشرون ، صناعة الخدمات في الوطن العربي رؤية مستقبلية ،جامعة المنصورة : كلية التجارة 20-22 أبريل 2004.
10. رقام ليندة(2005): الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز في المنظمات الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة- الجزائر، 08 و 09 مارس 2005.
11. محمود صبري خميس أبو حبيب(2009): "الإدارة الإلكترونية بين الواقع و التطبيق- الفوائد والسلبيات"، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات ملتقى تكنولوجيا المعلومات -3 " نحو مجتمع معلوماتي"، بكلية تكنولوجيا المعلومات الجامعة الإسلامية بغزة-فلسطين، إبريل - 2009.

12. موسى بخاخشة (2008): التكوين كرهان استراتيجي لتفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية(واقع - تحديات - استراتيجيات) مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: الواقع و التحديات - جامعة 08 ماي 1945 قالة الجزائر -، 28-29 أفريل 2008.
13. وسيلة حمداوي (2008): إدارة الموارد البشرية و علاقتها بأداء المؤسسة الاقتصادية مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: الواقع و الأفاق، جامعة قالة، الجزائر، 28 -29 أفريل 2008.
14. وفاء ريس (2011): دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية بين الاقتصاديات الحديثة، بجامعة الشلف، يومي 13-14 ديسمبر 2011.

#### د-مواقع الإنترنت:

1. الإدارة الإلكترونية قمة التميز. تم الإطلاع على الموقع <http://www.hrdiscussion.com/>
2. الإعداد البناء لنظام إدارة الأداء، تم الإطلاع على الموقع: <http://www.abahe.co.uk/human-resources-management-enc/60652-preparation-for-building-a-performance-management-system.html>
3. أنواع الشبكات ، تم الاطلاع على الموقع التالي: [http://networka2012.blogspot.com/p/blog-page\\_14.html](http://networka2012.blogspot.com/p/blog-page_14.html)
4. أحمد كردي: متطلبات نجاح نظم معلومات الموارد البشرية ، تم الاطلاع على الموقع <http://kenanaonline.com/sers/ahumedkordy/posts/319623>
5. أحمد فردوس: تعريف الشبكات و أنواعها - أمن و حماية الشبكات، تم الاطلاع على الموقع <http://www.isecur1ty.org>
6. إدارة الأداء نحو مورد بشري متميز، موسوعة إدارة الموارد البشرية، تم الإطلاع على الموقع : <http://www.abahe.co.uk/human-resources-management-enc/60654-performance-planning.html>
7. تحسين و تطوير الأداء، موسوعة الإدارة البشرية، تم الإطلاع على الموقع: <http://www.abahe.co.uk/human-resources-management-enc/60658-performance-improvement-and-development.html>
8. توجيه الأداء، موسوعة الموارد البشرية، تم الإطلاع على الموقع: <http://www.abahe.co.uk/human-resources-management-enc/60655-routing-performance.html> في 2014/12/13
9. حمزة محمد ناجي خالد: "المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية <http://ar.wikibooks.org/wiki>
10. شيراز حرز الله: تعريف الشبكات، في 2014/04/2، على الموقع <http://mawdoo3.com>

11. دور شبكات التواصل الاجتماعي في تنمية الموارد البشرية، دراسة استكشافية للمكتبات العامة، على الموقع التالي: <https://www.academia.edu>.
12. عبد الحميد المغربي: "الإدارة الإلكترونية" المدخل المعاصر لفعالية العمل التنظيمي تاريخ العدد 09-، 37 <http://kenanaonline.com>
13. عبد الرحمن تيشوري، نظام موارد بشرية متكامل لا بد منه، على الموقع: <http://www.ydbyd.net/>
14. عبد الرحمن تيشوري : إدارة الأداء وأهدافه ومعاييرها، الحوار المتمدن-العدد: 1463 - 2006 <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=57359>
15. علي حسن باكير ، "المفهوم الشامل للإدارة الالكترونية"، مجلة آراء حول الخليج، الإمارات العربية المتحدة، العدد 23 ، مركز الخليج للأبحاث، متاح على <http://alibakeer.maktooblog.com>.
16. عملية إدارة الأداء، موسوعة الإدارة البشرية، تم الإطلاع على الموقع: <http://www.abahe.co.uk>
17. صفاء زمان: الشبكات الاجتماعية (Social Networks) ... تعريفها وتأثيرها وأنواعها، تم الإطلاع على الموقع <http://kse.org.kw/Al-Mohandesoon/issue/113/article/365>
18. فوائد إدارة الأداء، تم الإطلاع على الموقع <http://www.hrdiscussion.com/hr4512.html>
19. الفرق بين الشبكة المحلية و الشبكة الواسعة:، على الموقع التالي: <http://www.6oyor.com> -: <http://www.aljanah.com/vb/t281480.html>
20. مبارك الزيغام : الإدارة الإلكترونية المغربية المحور : الإدارة و الاقتصاد - الحوار المتمدن - العدد: 2877 في 2010 / 1 / 3، تم الإطلاع على الموقع <http://www.ahewar.org/> 21:19، العدد: 37.
21. محمد نجيب عبد الواحد التجديد والابتكار النقاني بين المعلوماتية و الجامعات ،مجتمع المعرفة - العدد (9) - شهر تشرين الثاني 2006، على الموقع <http://infomag.news.sy/index>.
22. محمد الغساني(2005): الإدارة الإلكترونية و مكننة العمل الإداري ،ديجيتال عمان،مؤسسة عُمان للصحافة والأخبار والنشر والإعلان | واحة المعرفة مسقط ،تم الإطلاع على الموقع: <http://www.digitaloman.com/>
23. محمد سيد حمزاوي(2013): قياس الأداء في المنظمات والمؤسسات المعاصرة، حلقة علمية، <http://repository.nauss.edu.sa/bitstream/handle>
24. مجلة بحوث الإدارة الإلكترونية، تم الإطلاع على الموقع: <http://www.moct.gov.s>
25. ناصر ابراهيم اللهيبي(2013): أساسيات في علم الشبكات، متاح على الموقع: <http://people.rit.edu/nia9393/epub/project2/project3.pdf>

26. نظم معلومات الموارد البشرية 09-30-2010 تم الاطلاع على الموقع في 2012/02/20

على الساعة 16.30 سا AM ;03:58 Amer, <http://www.edarta3mal.com/t-1364.htm>

هـ - النشريات:

1. أحمد درويش(2007): الشفافية والنزاهة حلمنا القادم ، "نشرية تكنولوجيا الإدارة " ، وزارة الدولة للتنمية الادارية،مصر ، العدد الثامن، فيفيري / مارس 2007.

## Les ouvrages

### A- Les Livres

1. André Mullenders (2009) ; e-DRH outil de gestion innovant , la théorie, les progiciels- le cadre juridique-Manager RH-, préface de Françoise guize, de boeck, Belgique.
2. Bruno henriet et Maurice imbert (2002) :DRH, tirez parti des technologies, edition d'organisation, paris-France.
3. Camille Travers(2013) :Du e-recrutement au recrutement 2.0-Focus RH,groupe studyrama,paris-France.
4. Clemence Bertrand Jaume (2012) : les réseaux sociaux et l'entreprise, édition demos, France.
5. CJD : centre des jeunes dirigeants d'entreprise (2006) ;Le guide de la performance globale-100 question pour faire votre diagnostic et établir votre plan d'action,2e tirage ,édition d'organisation, paris- france.
6. Club des pilotes de processus (2008) :Processus, la voie de la performance- un modele de maturité-, Lavoisier, paris-France.
7. Corinne Leech(2007) : Managing Performance-Learning Made Simple-,1st edition, edition elsevier Ltd.italy.
8. David Alis et al(2011) :GRH une approche internationale, 3<sup>e</sup> , édition bœck, Belgique
9. David autissier et d'autre(2006),L'atlas du management-les meilleurs pratiques et tendances pour actualiser vos compétences,2e tirage, eyrolles- édition d'organisation, paris- France.
10. Dolan Shimon et al (2002) :la gestion des ressources humaines ,3e edition, pearson education, paris- France.

11. Elaine D. Pulakos (2004) Performance Management A roadmap for developing, implementing and evaluating performance management systems, SHRM Foundation, united state in amirica.
12. Florence Laval et al(2002) : intranet RH : pratique des enjeux et problématique in e-GRH : évolution ou révolution ? , édition liaison, paris –France.
13. Franck Bierty(2012) : e-GRH,- entre promesse et interrogations, édition ems-management et société, France.
14. -Franck Bournois et al(2003) : RH les meilleurs pratiques des entreprises du CAC 40–synthèse et fiche pratique, edition d’organisation, paris- france.
15. François Silva (2012) : etre e-DRH : postmodernité, nouvelles technologies et fonction RH, 2<sup>e</sup>, édition liaison, paris –France.
16. George Plossl(1993) : la nouvelle donne de la gestion de production, traduit par momique spery, afnor-gestion, paris.
17. Gilles Guérin, (1993) : sept tendance clé de la nouvelle GRH, gestion, fevrier 1993,
18. Guy benchimol(2001) : e-Organisation –mode d’emploi-, édition d’organisation, paris –France.
19. Isaac, Henri(2003): e-Management , concepts et méthodologie. in . Le e-management: quelles transformations pour l'entreprise ?, édition liaison Rueil-Malmaison, paris- France.
20. Isabelle Comyn-Wattiau et Jacky Akoka(2006) :Encyclopédie de l’informatique et des systemes d’informations , vuibert , paris
21. Jean Louis Tomas(2007) : ERP et PGI selection, méthodologie de deploiement et gestion du changement- les clé du succes, les facteurs de risques, 5<sup>e</sup>, édition dunod, paris- France.
22. J.M.Peretti,(1993): Gestion des ressources humaines assistée par ordinateur, Editions Liaisons, Paris -France.
23. - Jean .Marie .Peretti ( 1999) : Gestion des ressources humaines,5<sup>ème</sup> édition ; éditions Vuibert, Paris, France.
24. Jean Marie Peretti (2002) : Tic et GRH enjeux et perspectives, in e –GRH : evolution ou révolution ? , édition liaison, paris –France.
25. Kavanagh M.J et d’autres (1990): “Human information Systems: development and application”, Boston, PWS-Kent,
26. Larry ritzman et al (2004) :management des operation-pratiques et applications, pearsons educations,paris-France.
27. le cercle SIRH ,(2012) : Le SIRH , Enjeux, projets et bonnes pratiques, édition Vuibert, paris –France .
28. Martina fabre et bernard merck(2002) : mettre en place un SIRH moderne in Tous DRH les responsabilités des ressources humaines des cadres et dirigeant, jean marie peretti, édition d’organisation, paris-France.
29. Martine Fabre Et al (2003) : Équipes RH acteurs de la str@tégie- L’e-RH : mode ou révolution ? Préface de Michel BON, Éditions d’Organisation,paris France.
30. Martine Maadani et karim said (2009): management et pilotage de la performance ,hachette supérieur-les fondamentaux –économie –gestion, paris-France
31. Michael Armstrong(2006) :Performance management -key strategies and pratical guidelines,3<sup>rd</sup> édition, kogan page, london and Philadelphia.
32. Michel Darbelet et d’autres(2011) L ‘essentiel sur le management, 5e édition,édition foucher,paris.

33. Michelle Gillet et Patrick Gillet (2011) : les systemes d'information de A à Z, dunod, paris-France
34. Michel.Kalika (2003) TIC et performnce in le e-management quelle transformation pour l'entreprise ?preface Michel Kalika et d'autres(2003) :, édition liaison ,paris.
35. Michel kalika et Florence Laval (2003): E-management et Ressources Humaines, in Encyclopédie des Ressources Humaines, J. Allouche (coord.),edition Vuibert Paris.
36. Michel kalika et d'autres(2005) e-rh : réalités managériales AGRH, vuibert ,paris-France.
37. Michel Nakhla, (2009), L'essentiel du management industriel-l'usine nouvelle, 2e,collection fonction de l'entreprise, dunod, paris,France.
38. -Mohammed Matmati(2002) : l'intranet RH outil de la performance organisationnelle, in e-GRH : evolution ou révolution ?, edition liaison, paris-France.
39. Mouna Zgheib et Loubna Tahssain, (2008) : Performane perçue des SIRH et performance perçue de la DRH, in Comportement et ressources humaines : La GRH au kaléidoscope, collection AGRH, édition Vuibert,paris-France.
40. Olivier lagrée et laurent magne(2001) :e-management comment les nouvelles technologies transforment le role de manager ,edition dunod,paris- France.
41. Patrice Roussel(2007) : gestion des performances au travail, bilan des connaissances, de boeck, bruxeles, Belgique.
42. Patrick.Gilbert (2003), « L'informatisation de la G.R.H. », in Encyclopédie des Ressources Humaines, coordonné par Alloche J., Vuibert, Paris-France.
43. Patrick storhaye(2013): Le SIRH: Enjeux, facteurs de succès et perspectives ,édition dunod , paris- France.
44. Philip gil(2003),NTIC reengineering de la formation professionnelle,2e, dunod,paris
45. Pierre bouloc et al (2003) : Les NTIC nouvelles technologies de l'information et de la communication – comment en tirer profit ?exemples dans l'agroalimentaire-ouvrage collectif, editior Ria , paris-France.
46. Pierre laurent bescos et al (1999) : Dialogues autour de la performance en entreprise : les enjeux, l'harmattan , paris- France.
47. Robert Reix( 2000) : « Système d'information et management des organisations »; 3ème édition; librairie Vuibert, Paris-France.
48. Sandra Bellier et Hubert Trapet (2001) : Panorama de la GRH-définition , questions et convictions-de la gestion des individus a la gestion social-entreprise & carrière , edition liaison , paris –France
49. Sebastien Nahon et Lauront Taskin(2009) : e-GRH enjeux et perspectives : enjeux, collaborer et impliquer , edition edipro-l'edition professionnelle, Belgique.
50. Slimane allab et al (2000) : la logistique et les nouvelles technologies de l'information et de communication, préface par : philipe fournier, in« nouvelles technologies de l'information et de la communication »-collection dirigée par dominique boux, economica, paris-France.
51. -Stephane Barthe, Luciana Castro Gonçalves(2002) : quelles strategies d'integration des TIC?- Défis et enjeux des applications –Libre-Service RH ?,in e-GRH : evolution ou révolution ?, edition liaison, paris-France.

52. Tania Saba et al(2008) :La gestion des ressources humaines-tendances, enjeux et pratiqueactuelles, 4e edition, Pearson éducation, canada.
53. Thierry Picq( 2008): Ressources Humaines - Les fondamentaux-In MBA l'essentiel du management par les meilleurs professeurs 2eme édition, eyrolles éditions d'organisation, paris-France.
54. Veronique de Saik et Alain Bernaud(1996) :performance et ressouces humaines, edition economica, paris-France.
55. Youcef errami (2005):Les apports du balanced scorecard a la recherche de la performance, Cahier de recherche du CREG.

## **b-Revues et séminaires**

1. Abdeslam. Bendiabdelleh & Djilali Benabou (2005) :La e- formation dans le prolongement du e- management,revue des economies nord africaines, N°3, université de chlef-algérie, decembre 2005 , p-p 69-89.
2. Florance laval(2000) : «Gestion des RH et NTIC : Enjeux et perspectives » Revue Française de Gestion, , 2000. n° 129. p-p. 86-90.
3. Florence Laval et Abdallah Thierno Diallo (2007): L'E-RH : un processus de modernisation de la gestion des ressources humaines à la mairie de Paris,revue management &avenir , N° 13, p-p 128-131.
4. Hind Hadj Slimane née Kheroua. et Fatma .Zohra Belaribi. Dans «performance de la GRH : entre la théorie et la pratique » paru dans les actes du colloque de la 11ème université de printemps de l'audit social et renouvellement de la GRH, 30-31 mai 2009, Zeralda, algerie.
5. Jacques Barrette et Jocelyn Bérard(2000) : Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations, in Gestion, articles généraux , volume 24, numéro 4, hiver 2000, p-p 12-19.
6. Jameleddine ziadi2004 : quelles conditions pour réussirle passage du management au e-management ? in acte du premie colloque organisé le 4-5 avril2002 a tunis,Management et NTIC: réalité et perspectives,centre de publication universitaire .
7. Jean louis peaucelle(2000), evaluer la performance des services fonctionnels : explication d'un paradoxe, revue française de gestion- dossier competences : de la théorie au terrain, N°127, janvier, février 2000, , p-p 19-30.
8. Liang-Hung Lin:Electronic human resource management and organizational innovation(2011): the roles of information technology and virtual organizational structure, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 22, No. 2, January 2011.
9. Michel kalika(2000) : le management est mort vive le e-management, revue de gestion française, N°129,juillet-aout 2000, p-p 68-74.
- 10.Michel.Lebas(1995) : « oui, il faut définir la performance », revue française de comptabilité, N°269, juillet- aout 1995, p-p 67-75.
- 11.Nihel Jouirou et Michel Kalika (2004) :L'alignement stratégique: déterminant de la performance (étude empirique sur les PME), communication pour le 9ème Colloque de l'AIM, Evry , France(2004).

12. Olfa ben Fadhel (2005), l'impact socio-organisationnel des NTIC : cas de la Tunisie, revue francophone de e-management, N°12, janvier 2005.
13. Ömer Faruk Ünal<sup>1</sup>, Mehmet Mete<sup>2</sup>: The Impact Of Information Technology On Human Resource Practices And Competencies, 3rd International Symposium on Sustainable Development, May 31 - June 01 2012, Sarajevo.
14. Robert Litan, et Alice Mitchell Rivlin (2001), «Projecting the Economic Impact of the Internet», in American Economic Review, Vol 91, N°2, p-p 313-317.

### c - Articles et autres

1. André Péloquin Petite histoire des réseaux sociaux 15 Fév 2011, disponible sur <http://urbania.ca/canaux/enquetes/1943/petite-histoire-des-reseaux-sociaux>
2. Antoine Harfouche De l'entreprise à l'entreprise virtuelle sur le site : <http://www.fgm.usj.edu.lb/files/a82007.pdf>, consultée le 30/08/2012
3. Aurelie Girard et al (2011) : L'apparition des medias sociaux dans l'e-GRH: gestion de la marque employeur et e-recrutement, communication pour 16ème congrès de l'AIM, 25-27 Mai 2011, Saint Denis, Ile de la Réunion, p 4, consulté sur le site : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00843689>
4. Bernard Just « "pas de DRH sans SIRH" » consulté sur le site <http://www.eyrolles.com/>
5. Bertrand BELLON et al (2005) le maillon manquant entre adoption et usage des TIC Une étude portant sur les fonctions managériales dépendantes des nouvelles technologies dans les économies du sud Méditerranéen, The missed link between adoption and usage of ICT in the south Mediterranean, MPRA Paper No. 17937, posted 17. October 2009 / 22:39, p5, on line at <http://mpa.ub.uni-muenchen.de/17937>
6. <sup>(1)</sup> -Daniel Maltais, Performance et gestion de la performance, le dictionnaire encyclopédique de l'administration publique, consulté sur le site [www.dictionnaire.enap.ca](http://www.dictionnaire.enap.ca)
7. Dictionnaire de la langue française, l'Internaute, <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/internet/>, consultée le 10/12/2014 .
8. Guillocheau David : Le SIRH est devenu capital pour la RH? Autant bien le choisir. 2007 <http://www.rhdomain.com/index.php?section=zoom&idnews=576&categ=11&idSubCateg=61#seenews>
9. Hamoumi karim, (2004) : L'impact des systèmes d'information: contrôle et/ou mesure de la GRH? -15ème congrès AGRH sur la GRH mesurée, Montréal, 1-4 Septembre 2004, p2156 <http://emag.mans.edu.eg/index.php?page=news&task=show&id=220&sessionID=23> <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/3196>
10. IBM Software : étude 2008 > Business Analytics > Cognos Software : « Solution de pilotage de la performance RH : Voir et savoir pour mieux prévoir ! » <http://www-01.ibm.com/software/fr/data/cognos/pilotage-rh>

11. La performance globale et ses déterminants CREG – La performance, consulté sur le site :<http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article282>
12. Sadé Laamami, Zeynib Kaâniche, Manoubia Labidi: « Système d'information des ressources Humaine », <http://www.facebook.com/topic.php?uid=186957154505&topic=17418> consulté le 12 avril 2011.
13. Som achok cerdin jean- : vers quelles innovations RH dans les entreprises française ?, p562, <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2003cerdin-som026.pdf>, consulté le 5/4/2013 à 18h
14. Stéphane Jacquet(2011) : Management de la performance: des concepts aux outils disponible sur le site <http://www.creg.ac-versailles.fr5> , consulté le 20/10/2013
- 15.- Système d'information de gestion des ressources humaines Dernière modification de cette page le 16 mai 2011 à 18:32.<http://fr.wikipedia.org/wiki/>

# قائمة الملاحق

الملحق (01): الاستبيان بالعربية و الفرنسية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

-----  
جامعة باجي مختار - عنابة  
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير



السيدات و السادة المحترمين !

بعد التحية و السلام ،

في اطار تحضير رسالة دكتوراه في تسيير المنظمات ، تخصص : تسيير الموارد البشرية، بعنوان " دور الادارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة (دراسة مجموعة من المؤسسات الانتاجية)" . و لغرض تجميع البيانات والمعلومات المتعلقة بإجراء هذه الدراسة نضع بين أيديكم هذا الاستبيان آمليين في تعاون حضراتكم معنا من خلال تفضلكم بالاجابة على الأسئلة التي يتضمنها.

مع العلم أن المعلومات المتحصل عليها لا تستعمل إلا لأغراض علمية بحثية . كما نحيط سيادتكم علما بأن إجاباتكم على جميع عبارات الاستبيان سوف تكون لها أهمية بالغة لاستكمال هذه الدراسة .

و في الأخير، تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير شاكرين لكم حسن تفهمكم و تعاونكم .

الباحثة : باسي الهام

\*يرجى و ضع العلامة [X] امام الاجابة المناسبة :

I- المعلومات العامة (المتعلقة بخصائص عينة الدراسة):

1- الجنس :

☐☐

أنثى

ذكر

2-العمر:

من 30 سنة الى أقل من 40 ☐ سا  
من 50 سنة فأكثر ☐

من 20 سنة الى أقل من 30 ☐ سا  
من 40 سنة الى أقل من 50 ☐ سا

3- المستوى التعليمي ( المؤهل العلمي):

ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ مهني ☐ جامعي ☐

4-الوظيفة الحالية : .....

5-الأقدمية :

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات ☐  
من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر ☐

## II-عموميات حول مدى استخدام المؤسسة لأدوات الإدارة الالكترونية

1- تستخدم المؤسسة في تسييرها الأدوات التالية :

الهاتف الثابت ☐ الهاتف النقال ☐ الفاكس ☐ الكمبيوتر ☐

\* أي هذه الأدوات أكثر استخداما؟ .....

2- هل تستخدم المؤسسة الشبكات المعلوماتية ؟ نعم ☐ لا ☐

3- في حالة الإجابة بـ (نعم) ، تستخدم المؤسسة من الشبكات ما يلي :

الإنترنت ☐ الإنترنت ☐ الإكسترانت ☐

4- تستخدم الشبكات في :

الترويج و الاشهار ☐ تسهيل الاجراءات و تبادل المعلومات ☐  
اليقظة ومتابعة المنافسين ☐ التعاملات و الاتصالات مع الزبائن و الموردين ☐

أخرى، أذكرها : .....

5- لدى المؤسسة :

موقع الكتروني ☐ عدة موال ☐  
لماذا؟ .....

6- لدى أفراد المؤسسة القدرة على التحكم في مختلف استخدامات التقنيات :  
كل الأفراد ☐ أغليبيتهم ☐ بعضهم ☐ القليل منهم ☐

7- لدى المؤسسة :

☐

☐

8- غيرت تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المؤسسة من :

- نمط التنظيم ☐ التنسيق ☐ الرقابة ☐ اجراءات العمل ☐ درجة الشفافية ☐  
 طرق تسيير الموارد البشرية ☐ درجة المركزية ☐ الاستقلالية في اتخاذ القرار ☐

9- تقوم إدارة المؤسسة بإجراء الاجتماعات :

- مباشرة (لقاءات) ☐ عبر الهاتف ☐ عبر الشبكات (محاضرات الكترونية) ☐

10- ماهي طبيعة الدورات التدريبية (التكوينية) التي تم الحصول عليها اثناء فترة العمل في المؤسسة؟

- دورات إدارية ☐ دورات كمبيوتر (اعلام آلي) ☐ لا يوجد ☐  
 أخرى ، أذكرها : .....

11- هل تمتلك المؤسسة برمجيات (logiciels) خاصة بإدارة الموارد البشرية؟ نعم ☐ لا ☐

12- إذا كانت الإجابة بـ (نعم) ، تستخدم هذه البرمجيات (logiciels) في:

- إعداد الأجور ☐ الرقابة على حركة الموظفين (الحضور، التأخر، الغياب) ☐  
 التوظيف ☐ تقييم الأداء ☐ تسيير المسارات المهنية ☐  
 أخرى ، أذكرها: .....

13- هل يتم العمل في مؤسستكم بالتوظيف الالكتروني ؟ نعم ☐ لا ☐

14- في حالة الإجابة بـ (نعم) ، هل يتم ذلك عبر :

- الموقع الإلكتروني للمؤسسة ☐ مواقع عمل خاصة ☐

15- هل تمتلك مؤسستكم صفحة / صفحات على مواقع التواصل الاجتماعي ؟ نـ ☐ لا ☐

16- في حالة الإجابة بـ (نعم) ، ما هي مواقع/موقع شبكات التواصل الاجتماعي المعتمدة رسميا من طرف مؤسستكم ؟ .....

17- يعتمد على الشبكات الاجتماعية في:

- الاتصالات الشخصية ☐ العلاقات المهنية ☐ تبادل المعلومات و الخبر ☐  
 أخرى ، أذكرها: .....

18- يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في مؤسستكم في مجال إدارة الموارد البشرية في تحقيق المزايا التالية :

- السر ☐ الشفافة ☐ الجو ☐  
 الفعالية و الفاعلية ☐ العمل الجماع ☐  
 أخرى ، أذكرها: .....

### III- مدى اعتماد المؤسسة على الإدارة الالكترونية :

| الرقم                                                      | العبارات                                                                                                                | موافق<br>تماما | موافق | محايد | لا<br>أوافق | لا أوافق<br>تماما |
|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------|-------|-------------|-------------------|
| 01                                                         | تتوفر المؤسسة على مخصصات مالية كافية لمواكبة التغيرات و ادخال تقنيات حديثة                                              |                |       |       |             |                   |
| 02                                                         | التجهيز بمعدات الاعلام الآلي كافي لسد احتياجات المؤسسة                                                                  |                |       |       |             |                   |
| 03                                                         | يتم الاعتماد على الأسلوب الورقي(اليدوي) اضافة الى الاسلوب المحوسب                                                       |                |       |       |             |                   |
| 04                                                         | تتوفر المؤسسة على مخصصات مالية للتكوين المستمر                                                                          |                |       |       |             |                   |
| 05                                                         | تستخدم المؤسسة برمجيات في أداء مهامها                                                                                   |                |       |       |             |                   |
| 06                                                         | تتوفر المؤسسة على مختصين في الصيانة و الاعلام الآلي                                                                     |                |       |       |             |                   |
| 07                                                         | هناك متابعة و تطوير مستمر للبرمجيات المتخصصة في مجال التسيير (الإدارة)                                                  |                |       |       |             |                   |
| 08                                                         | تسعى المؤسسة لتنفيذ اعمالها عبر تبادل المعلومات و البيانات المحوسبة (EDI)                                               |                |       |       |             |                   |
| 09                                                         | أدى تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسستكم إلى تسهيل مهمة الرقابة على أعمال المرؤوسين                                     |                |       |       |             |                   |
| 10                                                         | تسهر المؤسسة على تكثيف الاتصالات بين الموظفين من خلال تبنيتها للإدارة الالكترونية                                       |                |       |       |             |                   |
| 11                                                         | يتم التواصل بين الإدارة و الموظفين في المؤسسة عن طريق البريد الالكتروني                                                 |                |       |       |             |                   |
| 12                                                         | هناك انقطاعات مستمرة للربط بشبكة الإنترنت في المؤسسة                                                                    |                |       |       |             |                   |
| 13                                                         | تعاني المؤسسة من كثرة تعطل المعدات و الحواسيب                                                                           |                |       |       |             |                   |
| <b>واقع الادارة الالكترونية للموارد البشرية في المؤسسة</b> |                                                                                                                         |                |       |       |             |                   |
| 14                                                         | تلجأ مصلحة الموارد البشرية في عملية التوظيف إلى وضع جملة من الشروط تتعلق بإتقان استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات |                |       |       |             |                   |
| 15                                                         | عدد أجهزة الحاسوب المتوفرة في ادارة الموارد البشرية يتناسب مع متطلباتها                                                 |                |       |       |             |                   |
| 16                                                         | تتناسب برمجيات الموارد البشرية مع مهارات مستخدميها                                                                      |                |       |       |             |                   |
| 17                                                         | توفر الانظمة الالكترونية القائمة كل ما تحتاجه الموارد البشرية في مهامها                                                 |                |       |       |             |                   |
| 18                                                         | يحتاج تشغيل البرمجيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية مؤسستكم الى شبكة الانترنت(التحيين)                                  |                |       |       |             |                   |
| 19                                                         | تدعم و تشجع الادارة العليا الانتقال الادارة الالكترونية                                                                 |                |       |       |             |                   |

|  |  |  |  |  |                                                                                                                               |    |
|--|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | للموارد البشرية                                                                                                               |    |
|  |  |  |  |  | الموارد البشرية مؤهلة لتطبيق استراتيجيات المؤسسة في مجال الادارة الالكترونية للموارد البشرية                                  | 20 |
|  |  |  |  |  | تمكن ادارة المؤسسة موظفي مصلحة الموارد البشرية من حضور ندوات حول الادارة الالكترونية للموارد البشرية                          | 21 |
|  |  |  |  |  | في مؤسستكم يتم الاعتماد على الخدمة الذاتية للموظفين (الحصول على المعلومات و تحيينها..)                                        | 22 |
|  |  |  |  |  | تستعمل مؤسستكم تقنية العمل المتعاون عن بعد groupware                                                                          | 23 |
|  |  |  |  |  | لدى مؤسستكم نظام معلومات لإدارة الموارد البشرية يعمل على أداء وظائف الإدارة بنجاح                                             | 24 |
|  |  |  |  |  | نظام معلومات الموارد البشرية مناسب لتطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية                                                 | 25 |
|  |  |  |  |  | هناك تخوف من زيادة الأعباء و المهام عند تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية                                             | 26 |
|  |  |  |  |  | سيؤدي تطبيق استراتيجيات الادارة الإلكترونية للموارد البشرية الى التقليل من عدد موظفي المؤسسة                                  | 27 |
|  |  |  |  |  | تتم تغذية قاعدة بيانات الموارد البشرية بصفة آلية و أنية                                                                       | 28 |
|  |  |  |  |  | تعتمد مؤسستكم على لوحات القيادة الاجتماعية لإدارة مواردها البشرية الكترونيا                                                   | 29 |
|  |  |  |  |  | لدى المؤسسة منتدى لكتابة اقتراحات الموارد البشرية و التعبير عن آرائهم                                                         | 30 |
|  |  |  |  |  | تستعمل مؤسستكم بعض الحلول مثل SAP HR                                                                                          | 31 |
|  |  |  |  |  | تقوم المؤسسة بإجراء مقابلات التوظيف على الخط (عبر موقع المؤسسة على شبكة الانترنت)                                             | 32 |
|  |  |  |  |  | يتم الاعتماد على التعليم الالكتروني في عملية التكوين                                                                          | 33 |
|  |  |  |  |  | تتم متابعة المسارات المهنية للعاملين الكترونيا                                                                                | 34 |
|  |  |  |  |  | تقوم المؤسسة بتسيير كفاءاتها الكترونيا                                                                                        | 35 |
|  |  |  |  |  | تحتسب الأجور الكترونيا (اعتمادا على البرمجيات الخاصة بذلك)                                                                    | 36 |
|  |  |  |  |  | تتم متابعة حركة العمال الكترونيا (دخول ،خروج..)                                                                               | 37 |
|  |  |  |  |  | تتم متابعة و تقييم أداء الموارد البشرية الكترونيا                                                                             | 38 |
|  |  |  |  |  | يمكن نمط الادارة الالكترونية للموارد البشرية المعمول به في مؤسستكم من الاطلاع على نتائج فرق العمل عبر نظام المعلومات على النت | 39 |
|  |  |  |  |  | تمتلك المؤسسة نظام لتأمين المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية (لضمان حماية المعلومات )                                    | 40 |
|  |  |  |  |  | دور الادارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين اداء مؤسستكم                                                                 |    |
|  |  |  |  |  | تعمل التكنولوجيات المعلوماتية المستخدمة في مؤسستكم على توفير الجهد و وقت العمل                                                | 41 |

|  |  |  |  |  |    |                                                                                                                |
|--|--|--|--|--|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 42 | تمكن الادارة الإلكترونية للموارد البشرية في مؤسساتكم من اكتساب الموارد البشرية طرق عمل و تقنيات حديثة باستمرار |
|  |  |  |  |  | 43 | تعمل الادارة الإلكترونية للموارد البشرية في مؤسساتكم على تقاسم المعارف و تبادل المعلومات بين الموارد البشرية   |
|  |  |  |  |  | 44 | يساعد التحديث المستمر للتقنيات في مؤسساتكم في الرفع من مستوى أداء الموظفين                                     |
|  |  |  |  |  | 45 | تحقق المؤسسة أرباحا عالية منذ شروعا في اعتماد الادارة الإلكترونية                                              |
|  |  |  |  |  | 46 | ساهم تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية في مؤسساتكم في التقليل من نسبة الغياب                           |
|  |  |  |  |  | 47 | مكن تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية من رفع انتاجية العامل                                            |
|  |  |  |  |  | 48 | تمكن الادارة الإلكترونية للموارد البشرية في مؤسساتكم من التغلب على العقبات التي تخفض من مستوى الأداء           |
|  |  |  |  |  | 49 | تسعى مؤسسة من خلال تبني هذا النمط لخلق روح التعاون و تشجيع العمل الجماعي                                       |

اضافات أخرى.

.....  
.....  
.....  
.....

نشكركم على حسن تعاونكم

الباحثة

باسي إلهام

**La république algérienne démocratique populaire  
Le ministère des études supérieures et de  
la recherche scientifique**



-----  
**Université Badji-Mokhtar- Annaba -  
Faculté des sciences économiques et sciences de gestion  
Département des sciences de gestion**

Mesdames et messieurs !

Dans le cadre de la préparation d'une thèse de doctorat en sciences de gestion, spécialité gestion des ressources humaines, intitulée

**« le rôle de la gestion électronique des ressources humaines dans l'amélioration de la performance de l'entreprise (étude d'un groupe de grandes entreprises productives) »**

Veuillez adhérer à la réalisation de cette recherche en répondant aux questions de ce questionnaire, a fin de nous aider a acquérir les données et es informations concernant cette étude ,

Nous vous informons que toute les informations et les résultats seront utilisés uniquement pour des fins scientifique. Et aussi que toutes vos réponses auront une grande importance dans l'élaboration de ce travail.

Veuillez agréer nos distingue salutations  
.Nous vous remercions pour votre collaboration

La chercheuse : BACI ILHEM

\*veillez mettre une croix[X] devant la bonne réponse

#### **IV- Les informations générales (concernant les caractéristiques de l'échantillon)**

1 -sexe

Homme ☐

Femme ☐

2- tranche d'âge :

Entre 20ans et moins de 30 ans ☐ Entre 30ans et moins de 40 ans ☐

Entre 40ans et moins de 50 ans ☐ 50 ans et plus ☐

3-le niveau /formation de base

primaire ☐ moyen ☐ lycéen ☐ ofessionnel ☐ universitaire ☐

4-la fonction actuelle :.....

5-ancienneté :

Moins de 5ans ☐ entre 5 ans et moins de 10a ☐

entre 10 ans et moins de 15ans ☐ 15 ans et plus ☐

#### **V- généralités sur l'application et l'utilisation des outils de la gestion électronique(e-management) au sein de votre entreprise**

1-Utilisez vous dans la gestion les outils suivants :

le téléphone fixe ☐ téléphone portable ☐ le fax ☐ l'outil informatique ☐

\*quel est l'outil le plus utilisé ?.....

2-Utilisez vous des réseaux informatiques au sein de votre entreprise ? oui ☐  
non ☐

3-Si votre réponse est « oui »,votre entreprise utilise :

L'internet ☐ l'intranet ☐ l'extranet ☐

4- Les réseaux sont utilisés pour :

faciliter les procédures et l'échange des informations ☐ faire de La ☐  
publicité

communiquer avec les fournisseurs et les clients ☐ la veille et  
le suivie des concurrent☐

Autres ,citer les : .....

5- Votre entreprise possède t elle :

Un site internet ☐ plusieurs sites ☐

et pourquoi?..... .

6-L'utilisation des outils informatiques au sein de votre entreprise est maitrisé  
par :

Tous le personnel ☐ la plupart ☐ quelques uns☐ très peu d'entre ☐  
eux

7-Votre entreprise possède :

Une seule base de données ☐ plusieurs bases de données ☐

8-Dans votre entreprise les technologies d'informations ont changés :

Le mode d'organisation ☐ la coordination ☐ le contrôle ☐

les procédures de travail ☐ le degré de transparence ☐ le degré de  
centralisation ☐ la méthode de gérer les ressources humaines ☐

l'autonomie dans la prise des décisions ☐

9-votre entreprise organise des réunions et conférences :

Directe(face a face) ☐ a travers le téléphone ☐ a travers les réseaux  
(audiovisuelle) ☐

10-quelle est la nature des formations dont vous avez bénéficiés au sein de  
votre entreprise ?

administratives ☐ informatiques ☐ aucune ☐

Autres ,citer les : .....

11-votre entreprise possède t elle des logiciels concernant la G.R.H ?  
oui ☐ non ☐

12-si votre réponse est « oui » , ces logiciels sont utilisés pour :  
Etablir les paies ☐ contrôler le mouvement du personnels ☐  
Evaluer la performance ☐ gerer et suivre les carrières ☐ recruter ☐  
Autres ,citer les.....

13-votre entreprise applique t elle le recrutement électronique ? oui ☐ non ☐

14-si votre réponse est « oui »,cela ce fait a travers :  
Le site de votre entreprise ☐ des sites spécialisés ☐

15-votre entreprise possède t elle une/des page(s) web sur les réseaux sociaux) ?  
oui ☐ non ☐

16-si votre réponse est « oui », quels sont les réseaux sociaux utilisés par votre  
Entreprise ?.. ..

17-l'utilisation des réseaux sociaux se fait pour :  
la communications et les relations personnelles ☐  
les relations professionnelles ☐  
l'échange des informations, connaissances et expériences ☐  
Autres ,citer les.....

18- l'application des technologies d'informations dans la G.R.H permet :  
La rapidité ☐ la transparence ☐ la qualité ☐  
l'efficacité et l'efficience ☐ Le travail en groupe ☐  
Autres ,citer les.....

# **I- le degré d'application de la gestion électronique(e-management) dans votre entreprise**

| N° | Items                                                                                                                                | Tout a faits d'accord | D'accord | Neutre Sans avis | Pas d'accord | Pas d'accord du tout |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------|------------------|--------------|----------------------|
|    | Votre entreprise possède les ressources financières suffisantes pour s'adapter aux changements et acquérir de nouvelles technologies |                       |          |                  |              |                      |

|                                                                                                  |                                                                                                                                   |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
|                                                                                                  | Les équipements informatiques au sein de votre entreprise sont suffisants                                                         |  |  |  |  |  |
|                                                                                                  | le travail se fait d'une manière classique(papier) et électronique en même temps                                                  |  |  |  |  |  |
|                                                                                                  | Votre entreprise possède les ressources financières pour former d'une façon continue                                              |  |  |  |  |  |
|                                                                                                  | Votre entreprise utilise des logiciels dans la réalisation de ses tâches                                                          |  |  |  |  |  |
|                                                                                                  | Votre entreprise possède des spécialistes en maintenance et en informatique                                                       |  |  |  |  |  |
|                                                                                                  | Il y a un suivi et un développement continu des logiciels de gestion                                                              |  |  |  |  |  |
|                                                                                                  | Votre entreprise tend à réaliser ses tâches à travers l'échange des données informatisés (EDI)                                    |  |  |  |  |  |
|                                                                                                  | L'application de la gestion électronique(e-management) au sein de votre entreprise a facilité le contrôle des tâches des employés |  |  |  |  |  |
|                                                                                                  | A travers l'application de l'e-management votre entreprise tend à renforcer la communication interpersonnelles                    |  |  |  |  |  |
|                                                                                                  | La communication entre la direction et le personnel se fait à travers les courriers d'une façon mutuelles                         |  |  |  |  |  |
|                                                                                                  | Vous souffrez des coupures et ruptures continues des réseaux                                                                      |  |  |  |  |  |
|                                                                                                  | Votre entreprise souffre des pannes de ses équipements informatiques                                                              |  |  |  |  |  |
| <b>La réalité de la gestion électronique des ressources humaines au sein de votre entreprise</b> |                                                                                                                                   |  |  |  |  |  |
|                                                                                                  | Lors du recrutement votre service R.H exige la maîtrise des T.I.C                                                                 |  |  |  |  |  |
|                                                                                                  | Le nombre des ordinateurs dans votre service R.H est suffisant pour l'élaboration des différentes tâches                          |  |  |  |  |  |
|                                                                                                  | Les savoirs-faires des utilisateurs sont compatibles aux logiciels de G. R.H                                                      |  |  |  |  |  |

|  |                                                                                                                                   |  |  |  |  |  |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
|  | Les systèmes informatiques que vous disposez aident les R.H a réaliser leur tâches                                                |  |  |  |  |  |
|  | L'exploitation des logiciels des R.H se fait à travers internet (mise a jour)                                                     |  |  |  |  |  |
|  | La direction encourage l'application de la gestion électronique des ressources humaines                                           |  |  |  |  |  |
|  | Les ressources humaines ont les savoir-faire pour appliquer la e-G.R.H                                                            |  |  |  |  |  |
|  | Votre entreprise vous permet d'assister aux conférences sur la gestion électronique des ressources humaines(l'e-GRH)              |  |  |  |  |  |
|  | Vous utilisez le self-service RH(chaque employé peut actualiser ou modifier ses propres informations ou son profil)               |  |  |  |  |  |
|  | Votre entreprise utilise le groupware                                                                                             |  |  |  |  |  |
|  | Votre entreprise possède un système d'information des ressources humaines(S.I.R.H) qui l'aide à achever ses fonctions avec succès |  |  |  |  |  |
|  | votre S.I.R.H est adéquat pour appliquer l'e-GRH                                                                                  |  |  |  |  |  |
|  | Lors de l'application de l'e-GRH vous avez peur d'une augmentation des tâches                                                     |  |  |  |  |  |
|  | A travers la stratégie d'E-GRH votre entreprise tend a réduire le nombre des effectifs                                            |  |  |  |  |  |
|  | Votre base de donnée des R.H est toujours actualisée automatiquement grâce à ce mode                                              |  |  |  |  |  |
|  | Votre entreprise utilise les tableaux de bord sociaux pour bien gérer son personnel de façon électronique                         |  |  |  |  |  |
|  | Votre entreprise a un forum qui permet à ses RH d'exprimer leur opinions                                                          |  |  |  |  |  |
|  | Votre entreprise utilise le SAP- HR                                                                                               |  |  |  |  |  |
|  | Votre entreprise fait des entretiens de recrutement online                                                                        |  |  |  |  |  |

|  |                                                                                                                            |  |  |  |  |  |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
|  | Votre entreprise applique l'e-learning dans la formation                                                                   |  |  |  |  |  |
|  | le suivi des carrières des employés se fait d'une façon électronique                                                       |  |  |  |  |  |
|  | Le suivi des compétences des RH de votre entreprise se fait d'une façon électronique                                       |  |  |  |  |  |
|  | L'élaboration des fiches de paies se fait d'une façon électronique a l'aide des logiciels spécifiques                      |  |  |  |  |  |
|  | Le suivi du mouvement des RH de votre entreprise se fait d'une façon électronique                                          |  |  |  |  |  |
|  | Votre entreprise suit, contrôle et évalue les performances de ses RH d'une façon électronique                              |  |  |  |  |  |
|  | L'E-GRH utilisée dans votre entreprise permet de découvrir et suivre les résultats des équipes de travail a travers le net |  |  |  |  |  |
|  | Votre entreprise possède un système qui sécurise les informations des RH                                                   |  |  |  |  |  |

**Le rôle de la gestion électronique des RH dans l'amélioration de la performance de votre entreprise**

|  |                                                                                                                      |  |  |  |  |  |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
|  | Les technologies utilisées dans votre entreprise permettent de réduire l'effort et le temps de travail               |  |  |  |  |  |
|  | L'e-GRH appliquée permet au personnel d'acquérir de nouvelles techniques et méthodes de travail d'une façon continue |  |  |  |  |  |
|  | L'e-GRH au sein de votre entreprise permet de partager les connaissances et échanger les informations entre les RH   |  |  |  |  |  |
|  | La mise à niveau technologique au sein de votre entreprise aide à améliorer le niveau des performances des RH        |  |  |  |  |  |
|  | Depuis que votre entreprise applique la gestion électronique ses profits et gains se sont améliorés                  |  |  |  |  |  |
|  | L'application de l' e-GRH dans votre entreprise contribue à la réduction du                                          |  |  |  |  |  |

|  |                                                                                                                        |  |  |  |  |  |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
|  | taux d'absentéisme                                                                                                     |  |  |  |  |  |
|  | l e-GRH permet d'augmenter la productivité des employés dans votre entreprise                                          |  |  |  |  |  |
|  | L'application de l'e-GRH vous aide à dépasser et surmonter les obstacles qui réduisent le niveau de performance        |  |  |  |  |  |
|  | A travers l'application de l' e-GRH votre entreprise tend à créer l'esprit d'équipe et encourager le travail en groupe |  |  |  |  |  |

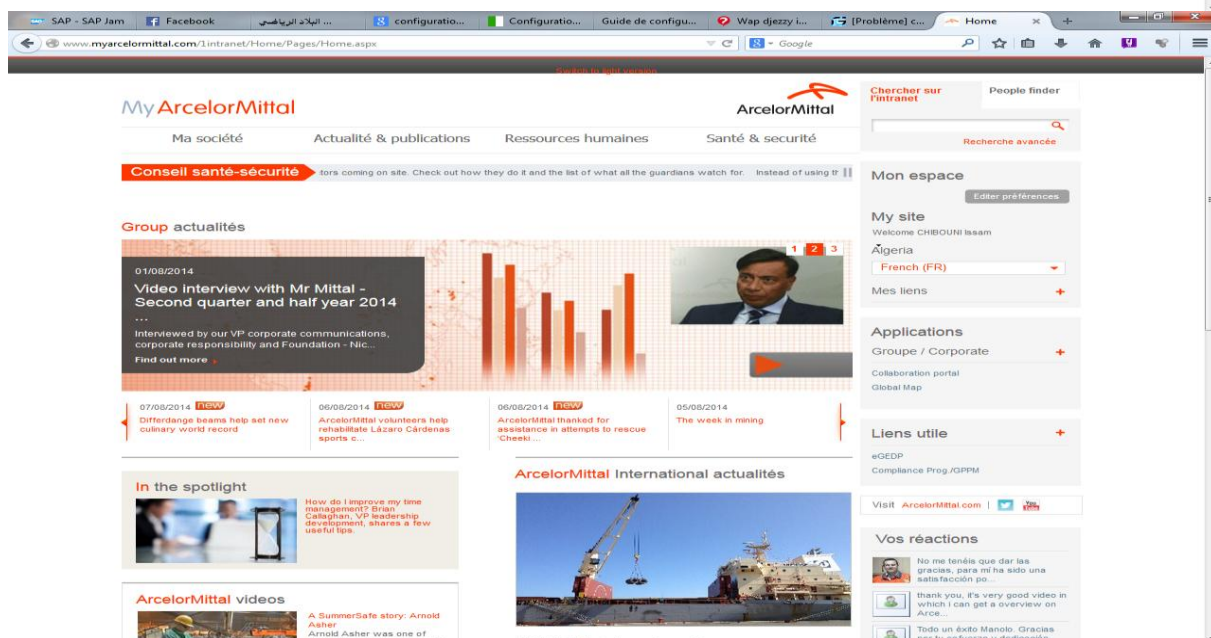
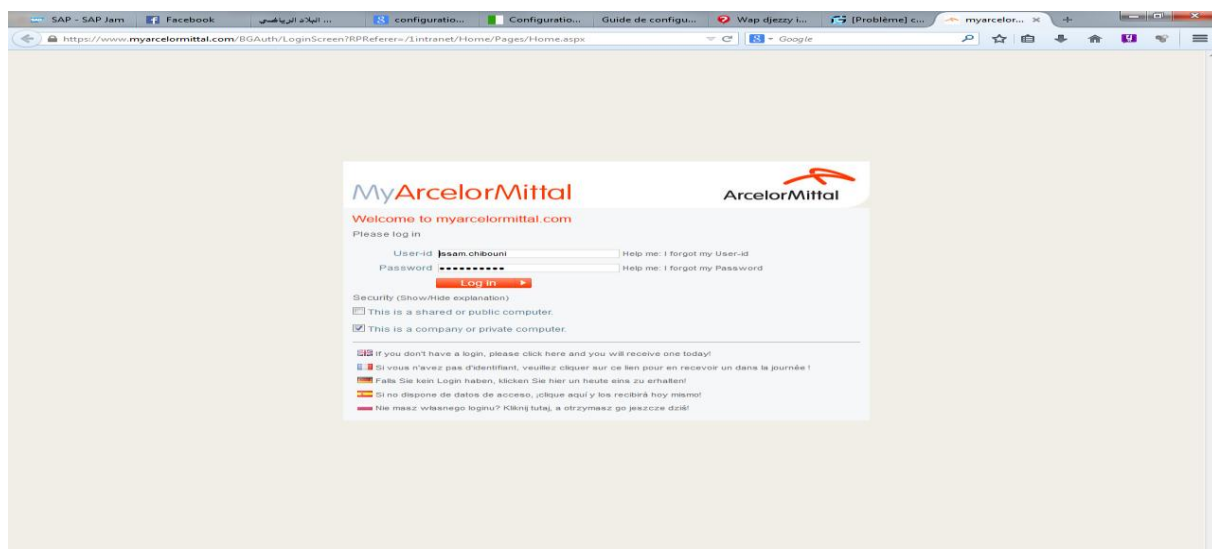
Autres suggestions

.....  
.....  
.....

merci pour votre collaboration

La chercheuse :  
BACI ILHEM

الملحق (02) الإنترنت الخاص بأرسيلور ميتال



الملحق (03): برمجية التكوين في أرسيلور ميتال



**F\_RapportRecap**

Rapport | Graphes |

Période  
Du 01/01/2014  
Au 31/03/2014

Critères de regroupement  
☐ Domaine ☒ Thème ☐ Catégorie socio-professionnelle  
☒ Structure ☐ Matricule

Visualiser Exporter vers Excel

| Theme                    | Struct  | VH_Prevu | VH_Realise | Nombre_Stagiaire |
|--------------------------|---------|----------|------------|------------------|
| Analyse environnementale | DMQ     | 15       | 15         | 1                |
| Analyse environnementale | ENV     | 75       | 75         | 5                |
| Anglais Technique        | ACE     | 60       | 60         | 1                |
| Anglais Technique        | ACHAT   | 60       | 60         | 1                |
| Anglais Technique        | ACOT    | 60       | 60         | 1                |
| Anglais Technique        | AMM     | 200      | 200        | 2                |
| Anglais Technique        | CGC     | 100      | 100        | 1                |
| Anglais Technique        | DMQ     | 60       | 60         | 1                |
| Anglais Technique        | ENV     | 100      | 100        | 1                |
| Anglais Technique        | FIN     | 100      | 100        | 1                |
| Anglais Technique        | FLUIDES | 60       | 60         | 1                |
| Anglais Technique        | HFX     | 100      | 100        | 1                |
| Anglais Technique        | LRB     | 100      | 100        | 1                |
| Anglais Technique        | PMA     | 180      | 180        | 3                |

**Inscriptions**

Exercice  
2014 Nouveau Exercice

Formation  
Référence 0013/2014 Cycle (en mois) Valider les modification apportées

Domaine Gestion Paie  
Description (Memo)

Annuler

| NJ | Module   | Titre              | Theme                 | Organisme |
|----|----------|--------------------|-----------------------|-----------|
| 1  |          | Gestion de la paie | Logiciel KELIO        | DRH       |
| 1  | Module 2 | OMI                | APPLICATION OFFRE MOB | DRH       |

Groupes  
G1  
G2

Groupe G1  
Salle PST  
Formateur Mme Atil Seghira  
Date debut de formation 05/02/2014  
Date fin de formation 05/02/2014  
Observation (Memo)

Reporter les mêmes groupes que  
ValiderGroupe AnnulerGroupe

Planning  
F Wednesday 05 February 2014

Nombre de jour 1

Stagiaires  
Stagiaire 01164Y  
COB 10 Zone ACK  
Structure ACOT Catégorie G  
Régime de travail  
Nombre d'heures jour par défaut 5

Pointage  
jour pointage heures  
Wednesday 05 February Présent 5

Valider Annuler

الملحق (04): البرمجية الخاصة بالأجور لمؤسسة أرسيلور ميتال

**Gestion paie et personnel**

**LOGON**

**USER NAME**   
**CODE GESTION**   
**MOT DE PASSE**



**ARCELOR MITTAL ANNABA - HR SYSTEM**

Fichiers Administration Paie Suivi des Employés Préparation Paie Paie du Mois Editions Déclarations Changement de session Quitter

14/10/2008 Exécuter Periode Paie : 01/2008 PERIODE VALIDEE

**Gestion personnel et calcul de paie**

- Fichiers
  - Table d'accès
  - Tables standards
- Administration paie
  - Tables des paramètres
  - Tables des rubriques
  - Gille des salaires
    - Mise a jour table des salaires
    - Création d'une nouvelle grille
  - Confirmation embauche
  - Confirmation Mise a Jour
  - Validation paie
  - Cloture paie
  - Creation d'une nouvelle paie
  - Calcul IRE
- Suivi des employés
  - Embauche
  - Fiche employé
  - Fiche individuelle active
  - Fiche individuelle historique
  - Attestation de travail
  - Certificat de travail
  - Relevé des émoluments
  - Relevé Des émoluments 2
  - Relevé Des émoluments 3
  - Solde tout compte
  - Consultation des embauches
- Préparation paie
  - Variable de paie
  - Visualisation des Variables
  - Calcul IEP
- Paie du mois
  - Editions

HR SYSTEM  
IT Direction

ArcelorMittal

ARCELOR MITTAL ANNABA HR

**MISE A JOUR DE LA TABLE DES RUBRIQUES DE PAIE**

Code Rubrique : 001

Designation : SALAIRE DE BASE Nature : ☒ Mere ☐ Rappel ☐ Reprise

Variable ou Fixe : ☐ Variable ☒ Fixe

Sens du calcul : ☒ Gain ☐ Retenue

Active Ou inactive : 0

Rubrique de la masse salariale ☒

Type De Rubrique : SAL

Rubrique du Journal de Paie ☐

Date D'Effet

Cotisable MGTS ☐

Taux De Rubrique :

☐ A base et Taux  
☒ A Montant  
☐ ELP Interdite  
☒ A Condition  
☐ Rubrique d'absence

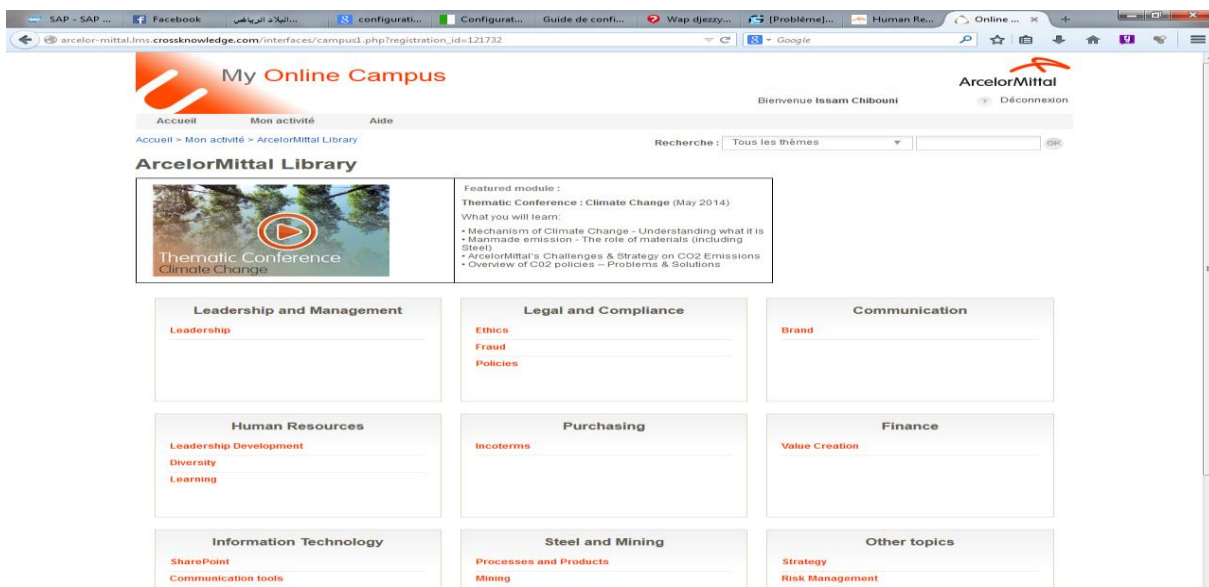
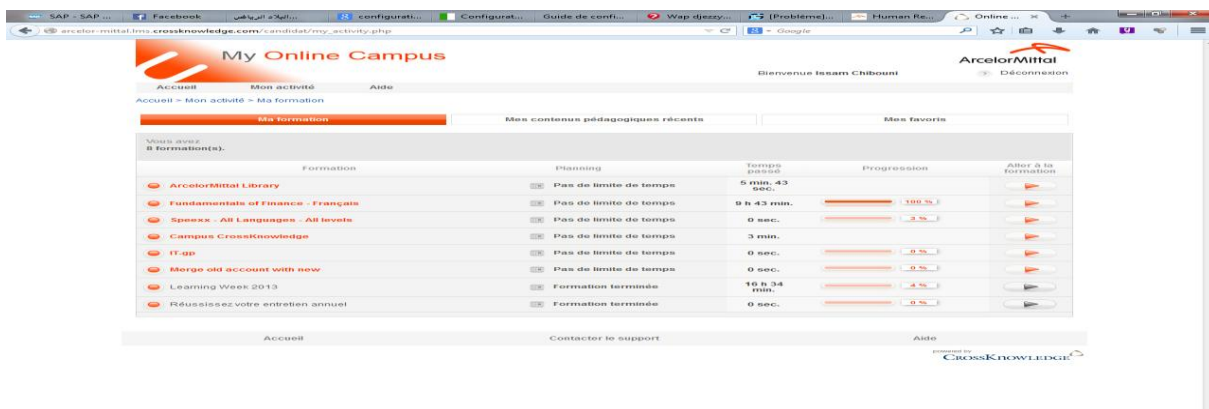
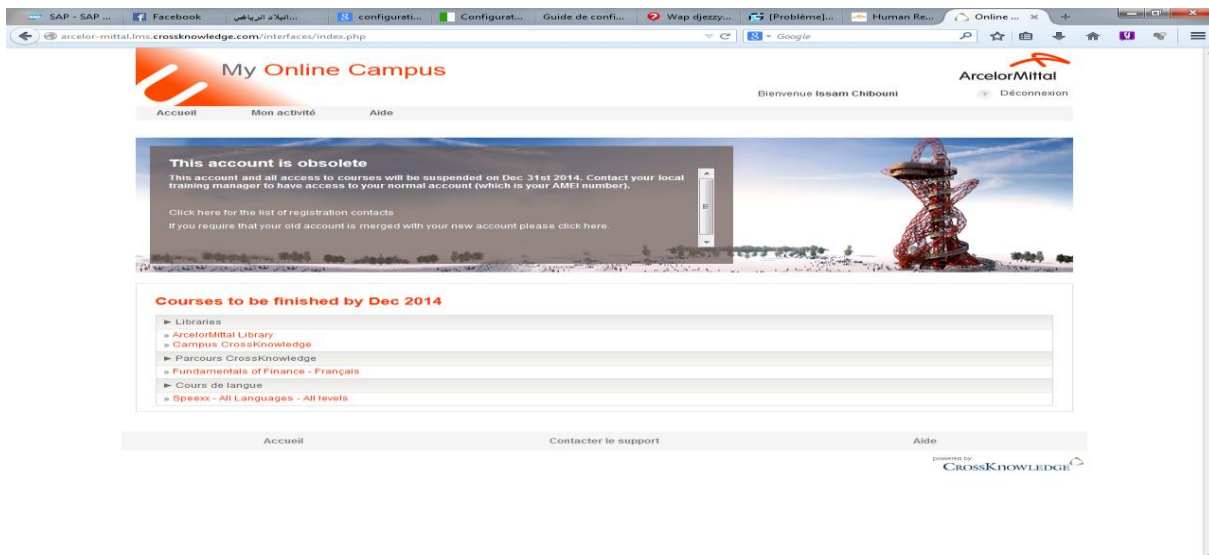
☒ Cotisable  
☒ Proratée  
☒ Modifiable

Colonne Base du livre de paie: 2  
 Colonne Montant du livre de paie: 7

Code Imposition: ☐ Non Imp ☐ Imp 2 ☐ Imp 4  
☒ Imp 1 ☐ Imp 3

| RUB | Dateff     | Nrub | Desrub               | Varfix | Calcul | Basqua | Tauval | Montant | Prorate |
|-----|------------|------|----------------------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|
| 001 | 01/10/2006 | 1    | SALAIRE DE BASE      | F      | G      | N      | N      | O       | O       |
| 001 |            |      | TEST                 | V      | R      | O      | O      |         |         |
| 002 |            | 2    | RAPPEL SALAIRE BASE  | V      | G      | N      | N      | O       | N       |
| 003 |            | 3    | REPRISE SALAIRE BASE | V      | R      | N      | N      | O       |         |
| 004 |            | 4    | RAP REGUL SALAIRE    | V      | G      | N      | N      | O       | N       |

الملحق(05):التعلم الالكتروني في مؤسسة أرسيلور ميتال



الملحق رقم(06): الحركة الداخلية لمؤسسة أرسيلور ميتال

**Login**

Matricule

Mot de passe

Login




**Job**

Emploi | Personnel postulants | Affectation | Communication | Exercice

Etat  Recherche Job Exporter les données vers Excel

Position

Titre du poste

Fonction

Nature du poste

Régime de travail

Structure  GTM DMU

Date demandée du poste  Durée  Expérience

Outil Informatique  Niveau

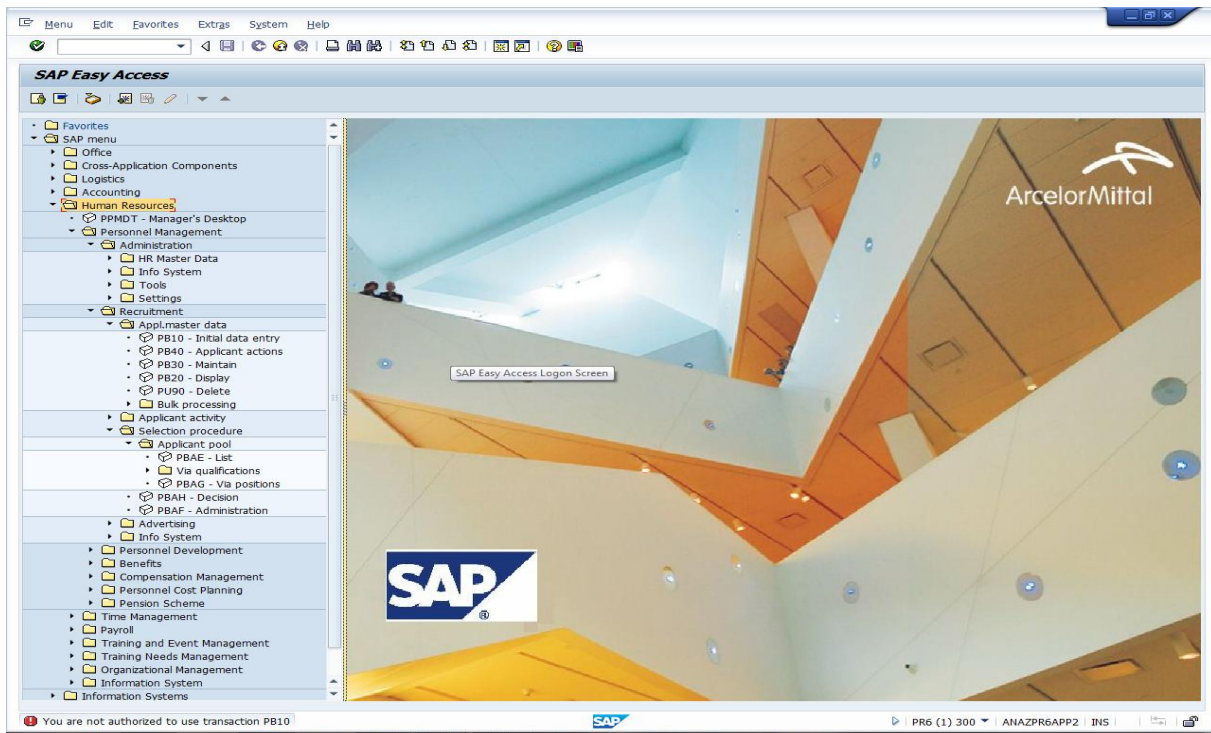
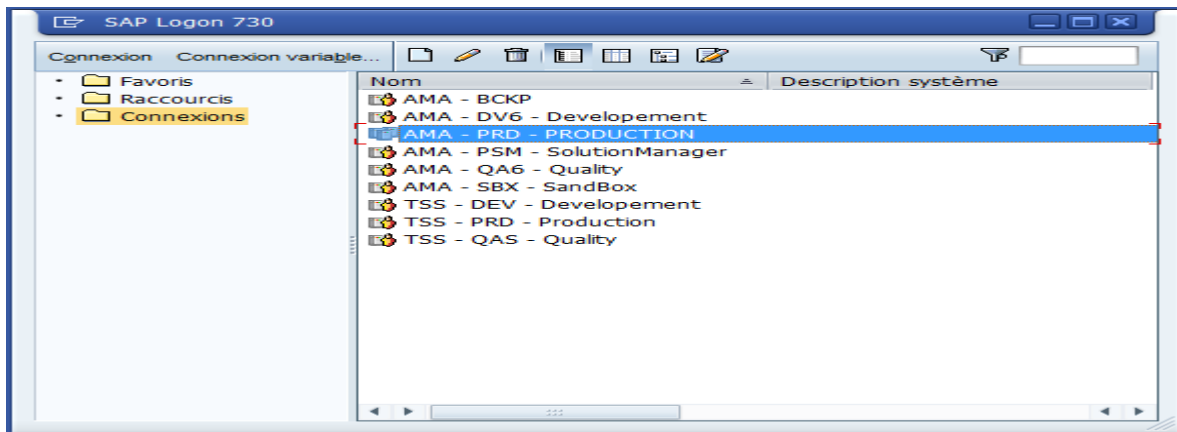
Langue  Niveau

Description Supplémentaire

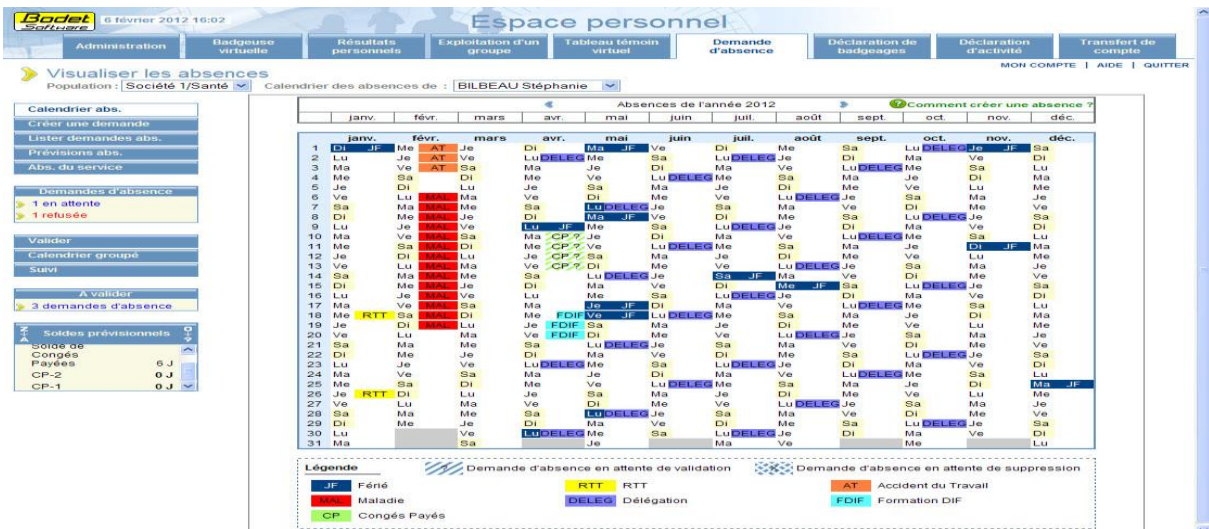
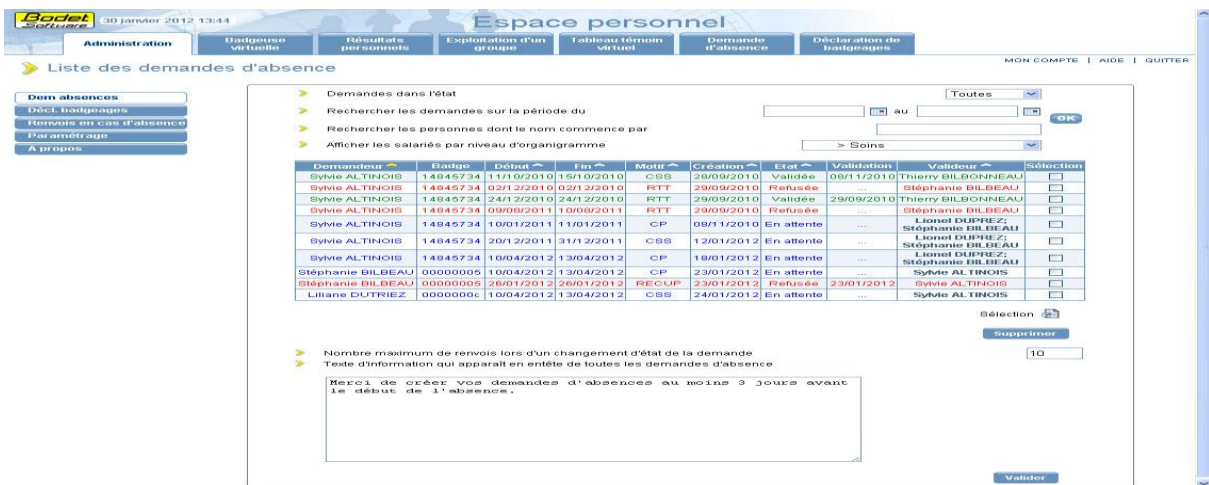
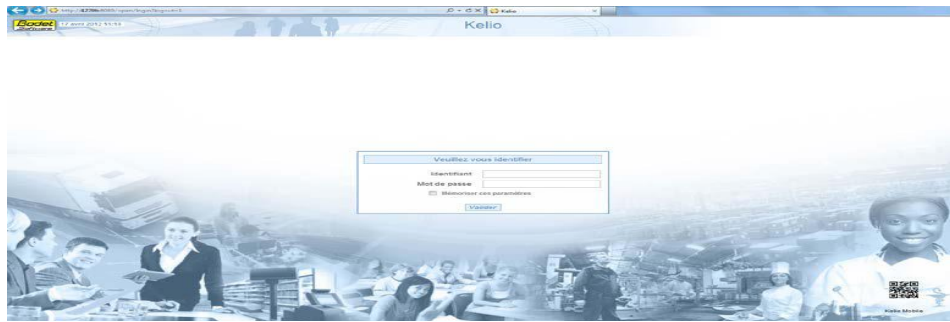
| Ref      | Position             | Titre du poste | Fonction                   | COB | Nature | Durée | Date  |
|----------|----------------------|----------------|----------------------------|-----|--------|-------|-------|
| 003/2014 | INGENIEUR INSPECTEUR | Autres         | Maintenance                | 73  | 2      | 3     | 26/02 |
| 004/2014 | ACCROCHEURS          | Autres         | Chaîne d'approvisionnement | 72  | 2      | 3     | 26/02 |
| 005/2014 | PONTIER              | Autres         | Production                 | 12  | 2      | 3     | 26/02 |
| 006/2014 | INGENIEUR MECANIQUE  | Ingénieur      | Maintenance                | 73  | 2      | 3     | 27/02 |
| 014/2014 | PONTIER              | Autres         | Production                 | 12  | 2      | 3     | 26/02 |

Nouveau Emploi demandé Modifier Supprimer Dupliquer cet offre Valider Annuler

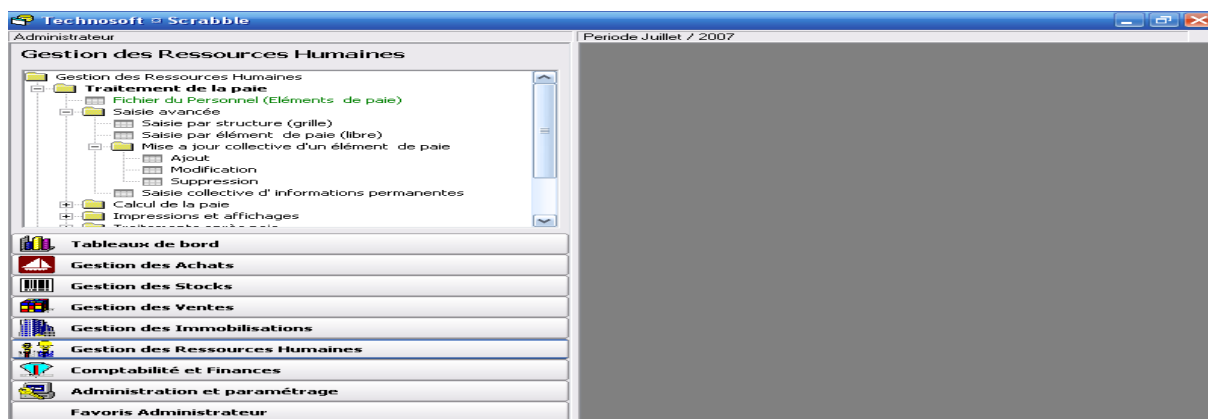
الملحق (07): مخطط موارد المؤسسة من النوع SAP



الملحق (08): البرمجية كيليو Kilio



الملحق (09): البرمجية سكرابل Scrabble



Technosoft - Plan de calcul et d'imputation ( janv 2007 )

| Code Rubrique | Libellé                   | Abreviation | Type d'imput | Compte débit | Compte crédit | Titre de l'état |
|---------------|---------------------------|-------------|--------------|--------------|---------------|-----------------|
| 100           | Salaire de base           |             | Bud          | 630000       |               |                 |
| 1001          | - Salaire de base Mensu   | SALBASE     | Bud          | 630000       |               |                 |
| 1002          | - Salaire de base Horaire | SALBASE     | Bud          | 630000       |               |                 |
| 111           | Indemnité congé           | ICONG       | Bud          | 630300       |               |                 |
| 112           | *Retenue Abs/Malad/Cc     |             | Prec         |              | 630000        |                 |
| 113           | Indemnité congé (STC)     | STC         | Bud          | 630300       |               |                 |
| 114           | Annul Avance congé        | ANC         |              |              | 630300        |                 |
| 115           | Retenue Heures retards    | HR          |              |              | 630000        |                 |
| 116           | Retenue Jours Absence     | RABSI       |              |              | 630000        |                 |
| 117           | Retenue Accident de tr    | RACT        |              |              | 630000        |                 |
| 118           | Retenue Congé sans so     | RCS         |              |              | 630000        |                 |
| 119           | Retenue Mise à pieds      | RMP         |              |              | 630000        |                 |
| 120           | Retenue Jours absence     | JA          |              |              | 630000        |                 |
| 121           | Retenue Accident de tr    | RACT        |              |              | 630000        |                 |
| 122           | Retenue Heures maladie    | HM          |              |              | 630000        |                 |
| 123           | Retenue Heures Absen      | ABSA        |              |              | 630000        |                 |
| 1230          | Retenue Heures Absen      | ABSI        |              |              | 630000        |                 |
| 124           | Retenue jours Absence     | AA          |              |              | 630000        |                 |
| 125           | Retenue Jours Maladie     | JM          |              |              | 630000        |                 |
| 300           | Indemnité d'expérience    | IEP         |              | 632010       |               |                 |

Technosoft - Eléments de paie

Element Rapport Recherche Filtre Preference ?

Liste simple

| Code é | Libellé élément     |
|--------|---------------------|
| AA     | Jours absence aut   |
| ABSA   | Heures absences     |
| AF     | Allocations familia |
| AM     | Jours absences m    |
| ANA    | Jours absence nor   |
| ANC    | Annul congé         |
| ANCOM  | Annul congé caco    |
| BH     | Salaire de base ho  |
| BM     | Salaire de base mé  |
| CA     | Jours congés annu   |
| CACO   | Condition cacobat   |
| CI     | Jours congés sans   |
| CP     | Indemnité de conc   |

96 Lignes

1.Divers

Code élément : AA

Libellé élément : Jours absence autorisées

Type élément : Variable

Est élément d'absence ☒

Absence Autorisée : ☒

Est élément heures ☐

Unité d'absence : Journée

Valeur minimum :

Valeur par défaut :

Valeur maximum : 31.00

**Liste des salariés**

Créer | Modifier | Dupliquer | Publipostage | États Administratifs | Pièces jointes | Alertes | Aperçu | Buletins | Options d'affichage

Salariés | Sortie | Rechercher | Sélectionner | Sans filtre | Entrez votre recherche

| Matricule | Civilité | Nom     | Prénom   | Paie     | Closure  | Etat |
|-----------|----------|---------|----------|----------|----------|------|
| 7103      | M        | Bal     | Joseph   | 30/06/10 | 31/05/10 |      |
| 2101      | Mme      | Bain    | Justine  | 30/06/10 | 31/05/10 |      |
| 6206      | M        | Berger  | Louis    | 30/06/10 | 31/05/10 |      |
| 7202      | M        | Bergère | Théodore | 01/06/10 | 31/05/10 | ✗    |
| 2099      | Mme      | Biche   | Amélie   | 01/06/10 | 31/10/07 | ✗    |

Tous

**Gestion Salarié - 4302 Levêque Christiane**

Salarié actif

**Etat civil**

Matricule: 4302 Badge: Code contr.: 0

Civilité / Nom: Monsieur Levêque

Nom de jeune fille:

Prénoms: Christiane

Prénom d'usage: Christiane Surnom:

Situation familiale: Célibataire Nombre d'enfants: 0 Non connu

**Immatriation**

Date de naissance: 01/06/42 Date connue: Département: 93 Code Pays: FRA

Commune: Gagny Code commune (ou Pays): Rang: 0

Nationalité: 0 Française

N° de Sécurité Sociale: 1420693235688 38

N° Carte de séjour / Travail: Date d'expiration: Délivrée par:

E-Mail:

Ok Annuler Continuer Préc. Suiv.

**Informations**

- Etat civil
- Coordonnées
- Poste
- Contrat
- Paie
- Congés
- DADS-U
- Contrats sociaux
- Administratif
- BTP
- Compétences
- Complément
- Libre
- GPEC
- Formation
- Temps

Historiques Calendrier Documents

**Liste des compétences**

Tout | DIPL | FORM | ECOLE | Autre

Rechercher | Sélectionner | Sans filtre | Entrez votre recherche

| Code | Intitulé                  | Mémo |
|------|---------------------------|------|
| 01   | Diplôme BAC+5             | DIP  |
| 02   | Diplôme BAC+4             | DIP  |
| 03   | BTS Secrétariat trilingue | DIP  |
| 04   | BTS Comptabilité          | DIP  |
| 05   | Anglais                   | SVO  |
| 06   | Comptabilité américaine   | EXP  |
| 07   | Travail à l'étranger      | EXP  |
| 08   | Management d'équipe       | SF   |
| 09   | Gestion de projet         | SF   |

Nombre de codes sélectionnés: 0

Tout Rien

**Emploi occupé:**

Emploi: ACHMAR Assistant Chef de Marché

Responsable hiérarchique:

**Responsabilité hiérarchique:**

Aucun Collaborateur

Suppléant 1:

Suppléant 2:

Assistant:

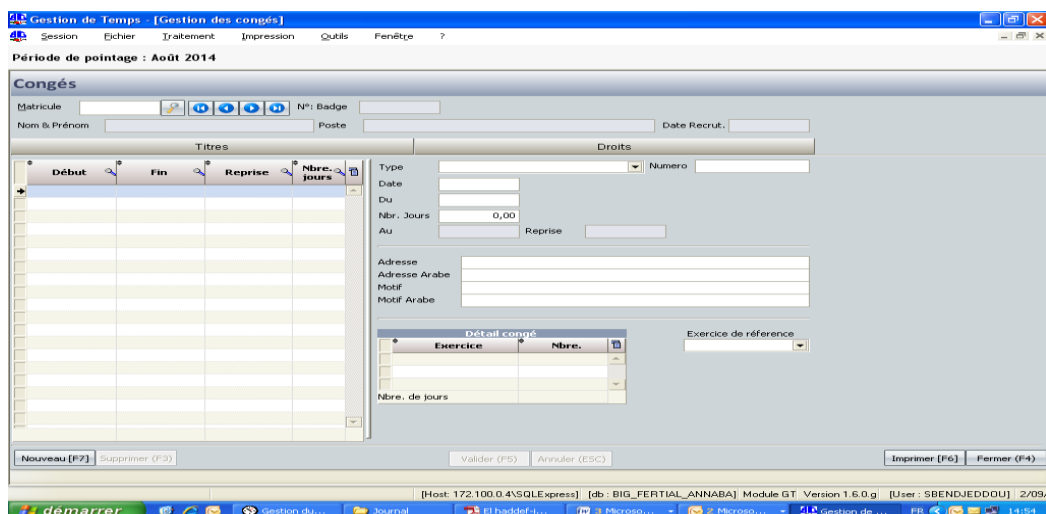
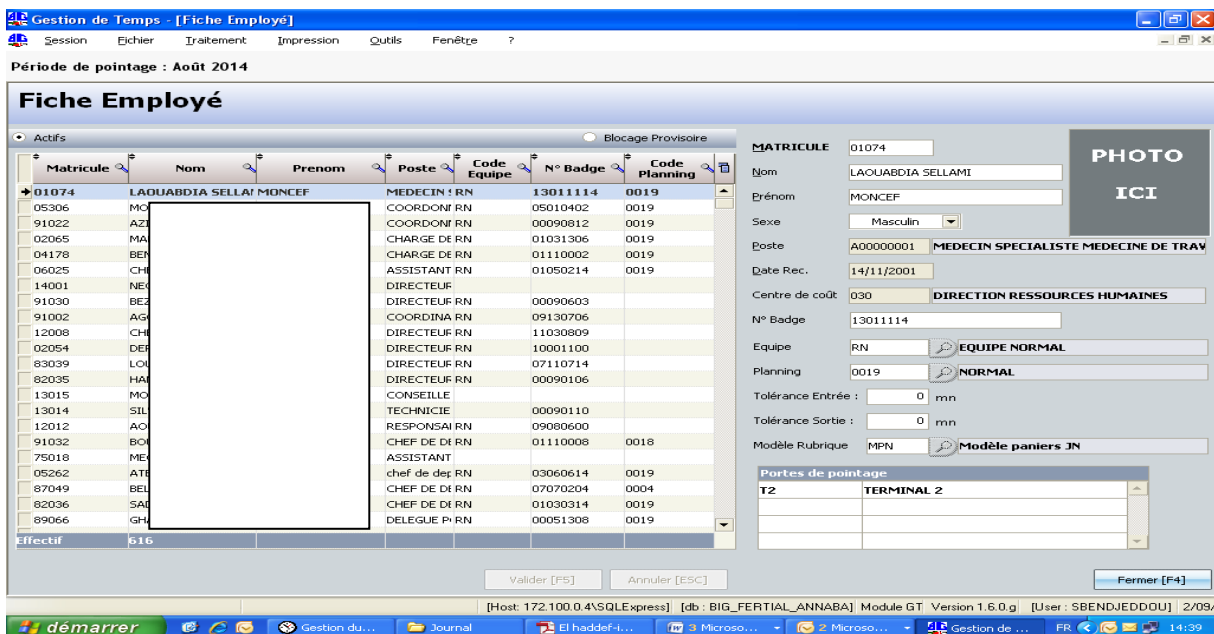
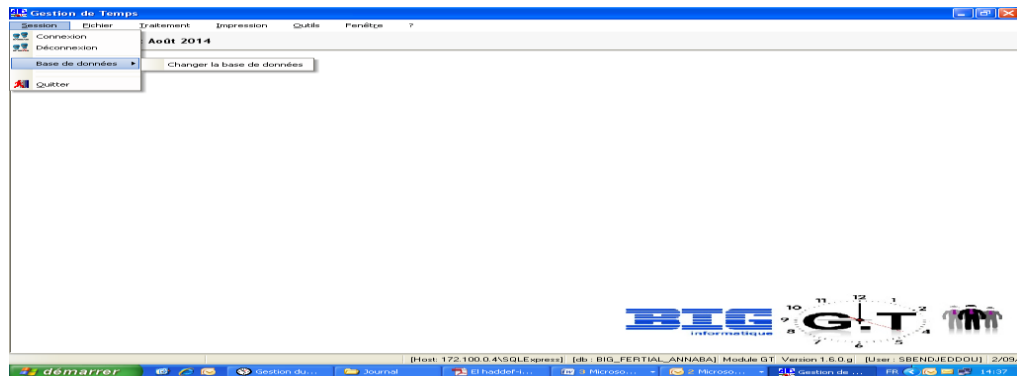
**Compétences acquises:**

| Code | Intitulé      | Date     | Niveau   | Pondération |
|------|---------------|----------|----------|-------------|
| 01   | Diplôme BAC+5 | 07/09/11 | Débutant | 1           |

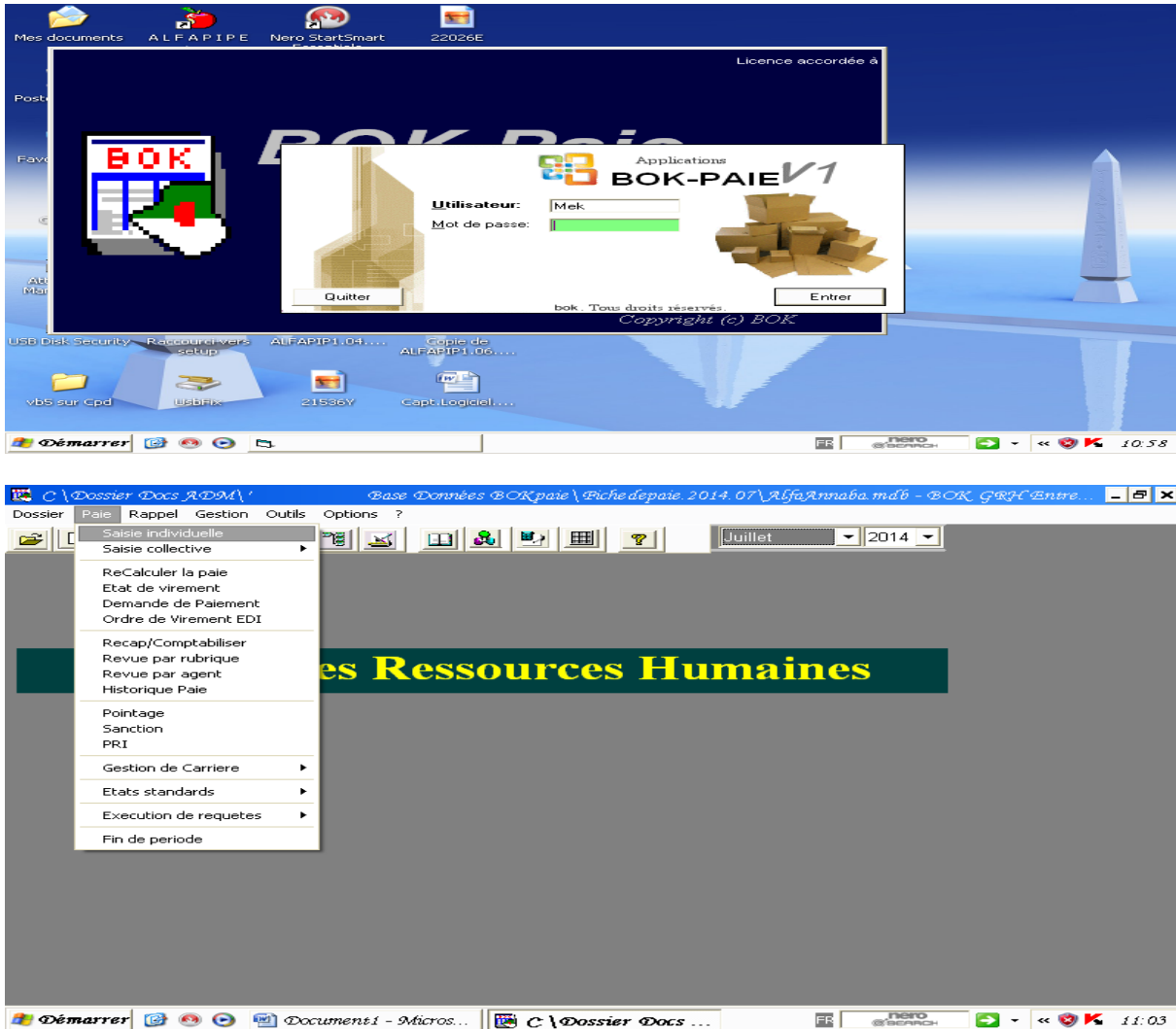
Insérer Modifier Supprimer

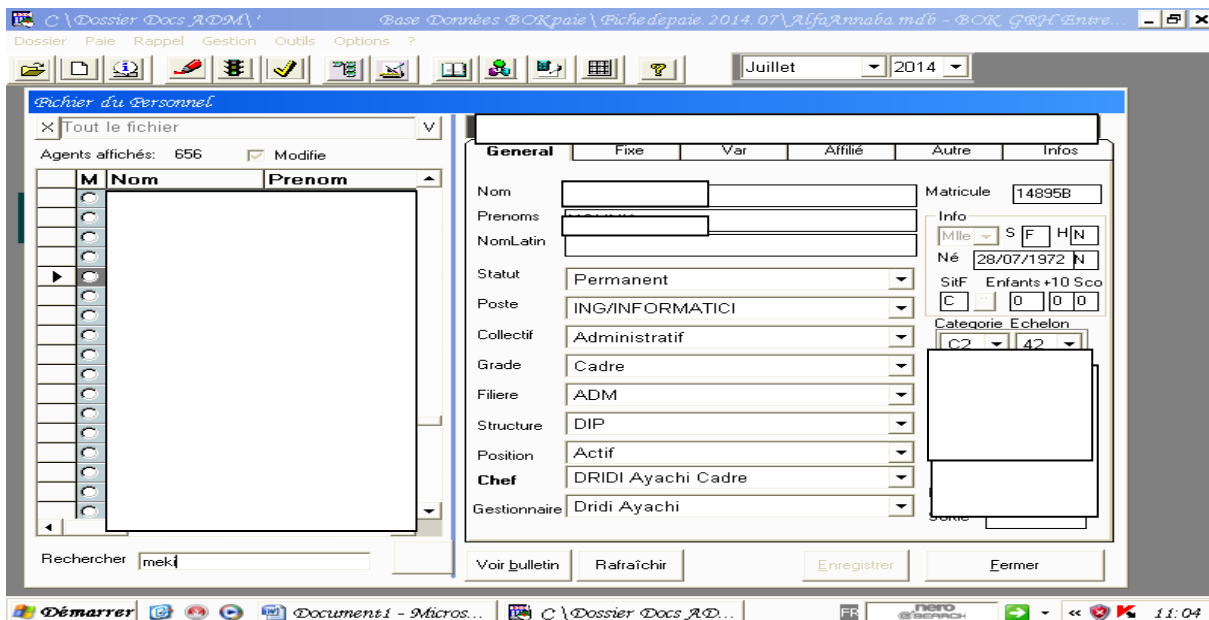
Ok Annuler Préc. Suiv.

## الملحق(11): البرمجية بينغ BIG

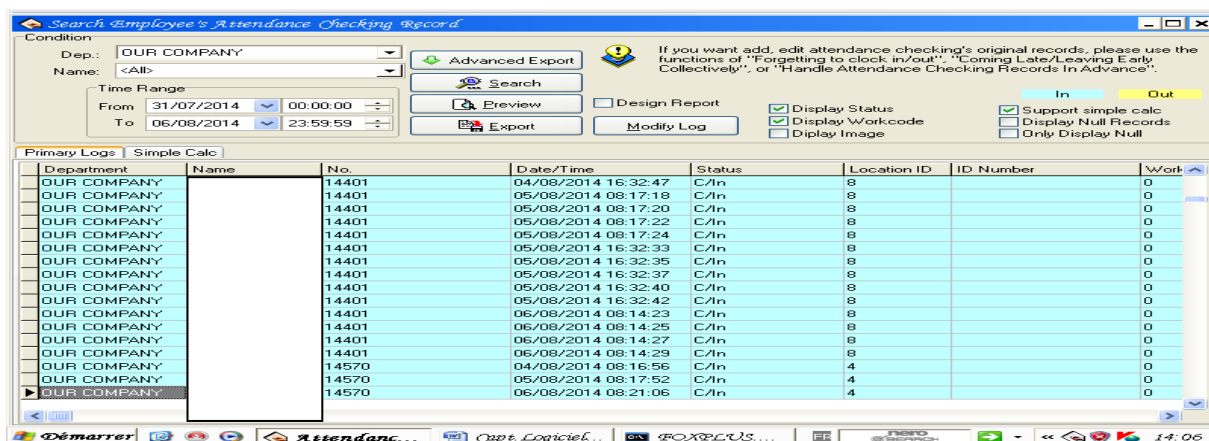
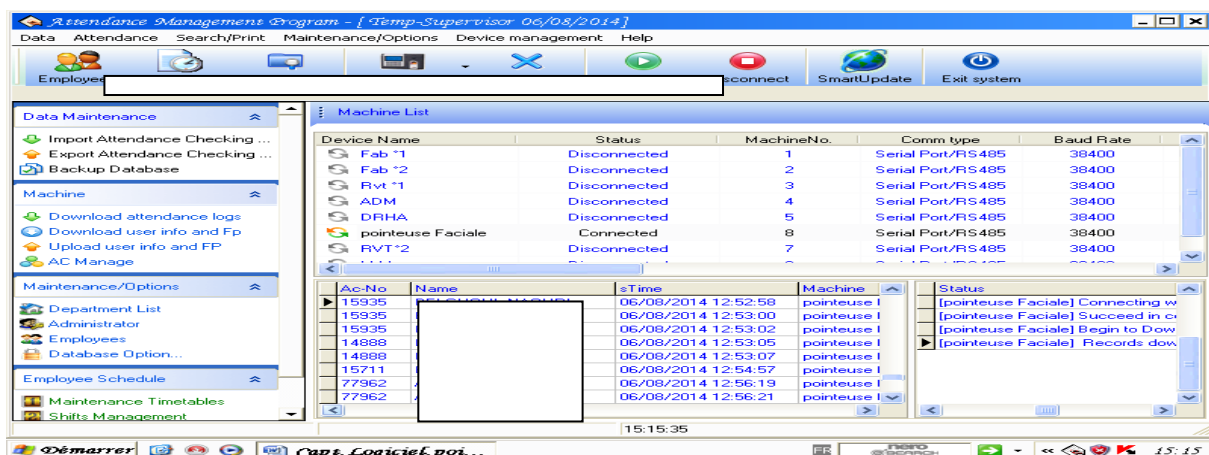


الملحق (12): برمجية بوك BOK في مؤسسة ألفايب





الملحق (13): البرمجية التي تعتمد على ملامح الوجه



**Search Employee's Attendance Checking Record**

Condition  
 Dep.: **OUR COMPANY**  
 Name: **<All>**

Time Range  
 From: **31/07/2014** **00:00:00**  
 To: **06/08/2014** **23:59:59**

Buttons: **Advanced Export**, **Search**, **Preview**, **Export**, **Design Report**, **Modify Log**

If you want add, edit attendance checking's original records, please use the functions of "Forgetting to clock in/out", "Coming Late/Leaving Early Collectively", or "Handle Attendance Checking Records In Advance".

Display Options:  
☒ Display Status  
☒ Display Workcode  
☐ Display Image  
☒ Support simple calc  
☐ Display Null Records  
☐ Only Display Null

Primary Logs | Simple Calc

| AC-No | Name | Department  | Date       | Time                                                  |
|-------|------|-------------|------------|-------------------------------------------------------|
| 14350 |      | OUR COMPANY | 05/08/2014 | 12:24 12:24 21:30 21:30                               |
| 14401 |      | OUR COMPANY | 03/08/2014 | 08:19 08:19 16:47 16:47 16:47 16:48                   |
| 14401 |      | OUR COMPANY | 04/08/2014 | 08:18 08:18 08:18 08:18 08:18 16:32 16:32 16:32 16:32 |
| 14401 |      | OUR COMPANY | 05/08/2014 | 08:17 08:17 08:17 08:17 16:32 16:32 16:32 16:32       |
| 14401 |      | OUR COMPANY | 06/08/2014 | 08:14 08:14 08:14 08:14                               |
| 14570 |      | OUR COMPANY | 04/08/2014 | 08:16                                                 |
| 14570 |      | OUR COMPANY | 05/08/2014 | 08:17                                                 |
| 14570 |      | OUR COMPANY | 06/08/2014 | 08:21                                                 |
| 14574 |      | OUR COMPANY | 03/08/2014 | 20:35 20:35 20:35 20:36                               |
| 14574 |      | OUR COMPANY | 04/08/2014 | 05:11 05:11 05:11 05:11                               |
| 14574 |      | OUR COMPANY | 05/08/2014 | 04:46 04:47 04:47 13:05 13:06 13:06 13:06 13:06       |
| 14574 |      | OUR COMPANY | 06/08/2014 | 04:46 04:46                                           |
| 14611 |      | OUR COMPANY | 04/08/2014 | 12:46 21:10                                           |
| 14611 |      | OUR COMPANY | 05/08/2014 | 13:34 21:09                                           |
| 14613 |      | OUR COMPANY | 03/08/2014 | 20:44 20:45                                           |
| 14613 |      | OUR COMPANY | 04/08/2014 | 05:16 05:16                                           |
| 14613 |      | OUR COMPANY | 05/08/2014 | 04:53 04:53 13:10 13:10                               |

الملحق (14): البرمجية ديزايل dizail



**Outil d'administration**

Effacer Valider Supprimer Imprimer Quitter

Nom utilisateur: USER1  
 Mot de passe: passe01  
 Type d'accès: Lecture seule

Structures accessibles:

| Code | Libellé |
|------|---------|
| STR1 |         |
| STR2 |         |
| STR3 |         |
| U1   | Unité1  |
| U2   | Unité2  |
| U3   | Unité3  |

Marquer +/- Marquer tout Réaffecter

**Fichiers d'échange**

Liste des Terminals

| Nom     | Fichier à envoyer          | Fichier à recevoir               |
|---------|----------------------------|----------------------------------|
| POINT 0 | C:\PROGRAM FILES\SOLARI DI | c:\Program Files\Solari Di Udine |

Fichier à recevoir

| Matricule | Année | Mois | Jour | Heure | T.Fonction |
|-----------|-------|------|------|-------|------------|
|           |       |      |      |       |            |

Fichier à télécharger

| Matricule | Nom | Prénom | T.Fonction | Ctrl d'accès |
|-----------|-----|--------|------------|--------------|
|           |     |        |            |              |

Valider Annuler

**Options de calcul**

Options de calcul

☐ Ecrétement du pointage entrée après l'heure (toléré)  
☐ Ecrétement du pointage sortie avant l'heure (toléré)  
☐ Ecrétement des h.sup. par rapport au maximum toléré  
☐ Ajouter les heures avant l'heure d'entrée aux h.sup.  
☒ Ajouter les heures après l'heure de sortie aux h.sup.  
☒ Comptabiliser le pointage hors intervalle de travail  
☐ Soustraire la durée de la pause du pointage

Paramètres divers

H.Sup.Max/Jr: D.Pause: D.Ptge: 00:15

Tolérance

| Pointage  | Arrivée | Départ |
|-----------|---------|--------|
| Tolérance | 00:20   | 00:10  |

T.de fonction

| Touche | Opération |
|--------|-----------|
| F1     |           |
| F2     |           |
| F3     |           |
| F4     |           |
| F5     |           |

Valider Annuler

**Horaires du mois**

Valider Supprimer Effacer Remplir Visualiser Imprimer Aide Quitter

Régime: RJ Régime normale Postage

| Jour     | Date       | Entrée1 | Sortie1 | Entrée2 | Sortie2 | D.pause | F.pause | Typ     |
|----------|------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Mardi    | 01/08/2006 | 08:30   | 16:30   |         |         |         |         | Travail |
| Mercredi | 02/08/2006 | 08:30   | 16:30   |         |         |         |         | Travail |
| Jeudi    | 03/08/2006 |         |         |         |         |         |         | Repos   |
| Vendredi | 04/08/2006 |         |         |         |         |         |         | Repos   |
| Samedi   | 05/08/2006 | 08:30   | 16:30   |         |         |         |         | Travail |
| Dimanche | 06/08/2006 | 08:30   | 16:30   |         |         |         |         | Travail |
| Lundi    | 07/08/2006 | 08:30   | 16:30   |         |         |         |         | Travail |
| Mardi    | 08/08/2006 | 08:30   | 16:30   |         |         |         |         | Travail |
| Mercredi | 09/08/2006 | 08:30   | 16:30   |         |         |         |         | Travail |
| Jeudi    | 10/08/2006 |         |         |         |         |         |         | Repos   |
| Vendredi | 11/08/2006 |         |         |         |         |         |         | Repos   |
| Samedi   | 12/08/2006 | 08:30   | 16:30   |         |         |         |         | Travail |

Personnes concernées

| Matricule | Nom/Prén          |
|-----------|-------------------|
| 0001      | Stambouli Mohamed |

Entrée1: Entrée2: D.Pause: Sortie1: Sortie2: F.Pause: Type: Du: Journée: Période: Tout le mois Au: Repos fin des cycles

**Fiche de pointage**

Récap. Anomalies Imprimer Quitter Aide

Matricule: 0001 Date debut: Date fin:

Critères d'affichage: Pointage d'un employé.

| Matricule | Nom/Prénom | Jour       | Entrée | Sortie | Nb.hr | Rubrique | Motif          |
|-----------|------------|------------|--------|--------|-------|----------|----------------|
| 0001      |            | 20/08/2006 | 09:13  | 16:33  |       |          |                |
| 0001      |            | 23/08/2006 |        |        |       | CA       | Congé annuel   |
| 0001      |            | 24/08/2006 |        |        |       | CA       | Congé annuel   |
| 0001      |            | 25/08/2006 |        |        |       | CA       | Congé annuel   |
| 0001      |            | 26/08/2006 |        |        | 08:00 |          | Perte de badge |

**Pointage manuel**

Effacer Valider Supprimer Imprimer Quitter

Matricule: 0001

Nom/Prénom:

Motif: Perte de badge

Date: 26/08/2006 Nombre d'heures: 08:00

Type de pointage: Présence

**Fiche d'absence**

Effacer Valider Supprimer Imprimer Quitter

Matricule: 0001

Nom/Prénom:

Rubrique: CA

Libellé: Congé annuel

Absence Du: 23/08/2006 Nombre de jours: 3

Au: 25/08/2006 Nombre d'heures:

☒ Absence en Jours ☐ Absence en Heures

**Récapitulatif de pointage**

Calculer Pointage Imprimer Quitter Aide

Matricule: 0001 Date debut: Date fin:

Critères d'affichage: Pointage d'un employé.

| Matricule | Nom/Prénom             | Jour     | Date       | H.Th. | H.Pre | H.Eff. | Abs.A | Abs.N | M          |
|-----------|------------------------|----------|------------|-------|-------|--------|-------|-------|------------|
| 0001      |                        | Vendredi | 18/08/2006 | 08:00 |       |        |       |       |            |
| 0001      |                        | Samedi   | 19/08/2006 | 08:00 | 07:20 | 07:17  |       |       |            |
| 0001      |                        | Dimanche | 20/08/2006 | 08:00 |       |        |       |       |            |
| 0001      |                        | Lundi    | 21/08/2006 | 08:00 |       |        |       |       |            |
| 0001      |                        | Mardi    | 22/08/2006 | 08:00 |       |        |       |       |            |
| 0001      |                        | Mercredi | 23/08/2006 | 08:00 |       | 08:00  | 08:00 |       | Congé annu |
| 0001      |                        | Jeudi    | 24/08/2006 |       |       |        |       |       | Congé annu |
| 0001      |                        | Vendredi | 25/08/2006 |       |       |        |       |       | Congé annu |
| 0001      |                        | Samedi   | 26/08/2006 | 08:00 | 08:00 |        |       |       |            |
| 0001      |                        | Dimanche | 27/08/2006 | 08:00 |       |        |       |       |            |
| 0001      |                        | Lundi    | 28/08/2006 | 08:00 |       |        |       |       |            |
| 0001      |                        | Mardi    | 29/08/2006 | 08:00 |       |        |       |       |            |
| 0001      | Stamboul Mohamed Salah | Mercredi | 30/08/2006 | 08:00 |       |        |       |       |            |

**Sauvegarde des données**

--> Cet outil permet la sauvegarde complète ou mensuelle de la base des données sur disquette, disque dur local ou réseau ou sur un disque amovible.

Type: Complète

Lecteur: Disquette A:

Mois: Août

Année: 2006

Complète Mensuelle

Valider Annuler

**Anomalies de pointage**

Récap. Pointage Imprimer Quitter Aide

Matricule: 0001 Date debut: Date fin:

Critères d'affichage: Pointage d'un employé.

| Matricule | Nom/Prénom | Jour  | Entree | Sortie | Motif                     |
|-----------|------------|-------|--------|--------|---------------------------|
| 06        |            | 09:25 | 11:33  |        | Pointage un jour de repos |

**Conversion des données**

Cet outil permet la conversion des fichiers Windev (FIC) vers les formats Dbase3 ou Texte dans le repertoire en cours.

Type: Fichier: Mois: Année:

**Mise à jour des archives**

Récap. Pointage Ptge.manuel Absences

--> Ce traitement permettra de mettre à jour les archives de la base de données en matière de pointage manuel et d'absences signalées ainsi que la correction des anomalies de pointage, entraînant du fait des changements dans la fiche du pointage et nécessitant le calcul de la récap. de pointage à nouveau.

Mois: Janvier Année: 2006

**Les Editions**

Liste des états à imprimer: Etat de pointage

Critère d'impression de l'état: Imprimer l'état vers:

Par employé Ecran, pleine page

Matricule: 0001 Mois: Août

Date debut: Année: 2006

Date fin: ☐ Aff.détail ☒ Anomalie

