



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر إدارة الموارد البشرية إلكترونيا على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر (الوكالة التجارية أولاد جلال)

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

إعداد الطالبة:

بركان دليلة

بركات عقيلة

رقم التسجيل:/Master-GE/GO -GRH /2018
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2018/2017

قسم علوم التسيير





شكر وتقدير

كن عالما .. فإن لم تستطع فكن متعلما ، فإن لم تستطع فأحب العلماء،

الحمد لله الذي أنار لي درب العلم والمعرفة وأعانني على أداء هذا

الواجب ووفقني إلى انجاز هذا العمل.

أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو من

بعيد على انجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهته من صعوبات، وأخص

بالذكر الأستاذة المشرفة "بركان دليلة" التي لم تبخل علي بتوجيهاتها

ونصائحها القيمة التي كانت عوناً لي في إتمام هذا العمل.

وإلى جميع الأساتذة المحترمين أخص بالذكر: داسي وهيبة، جيج فايزة،

شناقي نوال، أقطاي جوهرة، مرعاد لخضر، قريشي محمد، الحاج عامر.

وأشكر السيدة مديرة مؤسسة إتصالات الجزائر (الوكالة التجارية أولاد جلال)

وكل العاملين بها، أخص بالذكر (نواري ، عزري)، على كل ما قدموه لي

من مساعدة وتسهيلات ونصائح وارشادات.

كما أتقدم بالشكر إلى كل من أمدني بيد المساعدة لإتمام هذا العمل.

شكراً لكم جميعاً

أهدى

إلى والدي العزيز حفظه الله لي

إلى إخوتي وأخواتي كل باسمه

خالد، فتحي، عامر (عمو)، أمينة، بابا حسين، أحمد، علاء الدين

إلى الأصدقاء والأحباب كل باسمه

أخص بالذكر: كليبي طليحة، خلافة حنان، صونيا عربي، لطفى خديجة

إلى كل عمال متقن الشهيد القرمي محمد سيدي خالد

أخص بالذكر، السيد المدير لمباركي كمال، السيد الناظر هويوة ابراهيم،

دعوة العمري، عمي دحة (حفيدة عبد الرحمان)، مستشارة التربية عزري

فايزة، غربية جميلة، محامدية مرزاققة، العيد زهير، طكوك، وهاب اسماعيل.

إلى كل طلبة الثانية ماستر تخصص إدارة موارد بشرية دفعة 2018/2017

إلى كل عمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة محمد خيضر بسكرة أخص بالذكر "سليم"

إلى العمال والمشرفين على مؤسسة إتصالات الجزائر (الوكالة التجارية أولاد جلال)

إلى كل من سقط من قلبي سموا

أهدي هذا العمل

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة الموارد البشرية الكترونيا على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر (الوكالة التجارية أولاد جلال)، وقد تم اعتماد اربعة ابعاد لمتغير إدارة الموارد البشرية الكترونيا وهي: التوظيف الالكتروني وتقييم الأداء الكترونيا والتدريب الالكتروني والتعويضات الالكترونية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان شمل 30 فقرة، لغرض جمع المعلومات من عينة البحث المكونة من 39 مفردة، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل بيانات الاستبيان، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من اهمها :

- 1- أن تصورات العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر (الوكالة التجارية أولاد جلال) نحو ادارة الموارد البشرية الكترونيا كانت ذات مستوى مرتفع.
 - 2- تصورات العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر (الوكالة التجارية أولاد جلال) نحو مستوى أداء العاملين كانت ذات مستوى مرتفع.
 - 3- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد ادارة الموارد البشرية الكترونيا (التوظيف الالكتروني، تقييم الأداء الالكتروني، التدريب الالكتروني، التعويضات الالكترونية) على أداء العاملين، عند مستوى الدلالة (0.05).
- الكلمات الافتتاحية: إدارة الموارد البشرية، الادارة الإلكترونية، ادارة الموارد البشرية الكترونيا، أداء العاملين.

Sommaire

Cette étude visait à analyser l'impact de la gestion des ressources humaines électronique sur la performance du personnel en Algérie Telecom Corporation (l'agence commerciale Oulad Djalal), et a été adoptée quatre dimensions de la gestion des ressources humaines électronique : Recrutement électronique, évaluation de la performance électronique, formation électronique et compensation électronique.

D'atteindre les objectifs de l'étude ont été inclus 30 conception du questionnaire de paragraphe, dans le but de recueillir des informations à partir de l'échantillon de recherche composé de 39 et utilisé SPSS pour analyser les données du questionnaire.

L'étude a atteint un ensemble de résultats:

1. les perceptions des employés de la Société Algérienne de Télécommunications (l'agence commerciale Oulad Djalal) vers la gestion des ressources humaines par voie électronique étaient d'un niveau élevé.
2. Les perceptions des employés de la Société algérienne des télécommunications (l'agence commerciale Oulad Djalal) vis-à-vis du niveau de performance des travailleurs étaient d'un niveau élevé.
- 3 - Les dimensions de la gestion des ressources humaines (recrutement électronique, évaluation de la performance électronique, formation en ligne, compensation électronique) ont un effet statistiquement significatif sur la performance des travailleurs au niveau de signification (0,05).

Mots clés : Gestion des ressources humaines, Administration électronique, gestion des ressources humaines électronique (e-HRM), performance des employés.

Abstract

The aim of this study was to analyze the impact of human resources management electronically on the performance of employees of Algerian Telecommunications Corporation (the commercial agency Oulad Djalal). Has been adopted four dimensions of the variable human resources management electronically

Which : Electronic recruitment, electronic performance evaluation, electronic training and electronic compensation.

In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire consisting of 30 items was designed for the purpose of collecting information from 39 utilisé SPSS pour analyser les données du questionnaire.

The study reached a set of results:

1. That the perceptions of the employees of the Algerian Telecommunications Corporation (the commercial agency Oulad Djalal) towards the management of human resources electronically were of a high level.

2. The perceptions of the employees of the Algerian Telecommunications Corporation (the commercial agency Oulad Djalal) towards the level of performance of the workers were of a high level.

3 - There is a statistically significant effect of the human resources management dimensions (e - recruitment, electronic performance evaluation, e - training, e - compensation) on the performance of workers at the level of significance (0.05).

Key Words Human Resource Management, Electonic management, Human Resources Management (e-HRM), Performance of employees.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر وتقدير
	اهداء
	ملخص
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	المقدمة
ب	إشكالية الدراسة
ج	فرضيات الدراسة
د	أهمية الدراسة
د	أهداف الدراسة
هـ	أسباب اختيار الموضوع
و	منهج الدراسة
و	نموذج الدراسة
ز	حدود الدراسة
ح	الدراسات السابقة
ن	هيكل الدراسة
	الجانب النظري
	الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM
7	تمهيد
8	المبحث الأول: ماهية ادارة الموارد البشرية الكترونيا
8	1- مفهوم إدارة الموارد البشرية
8	1-1- تعريف ادارة الموارد البشرية
9	1-2 - وظائف ادارة الموارد البشرية

10	2- مفهوم الادارة الالكترونية
10	2-1- تعريف الادارة الالكترونية
11	2-2- الفرق بين المفهوم التقليدي والالكتروني للإدارة
13	2-3- أسباب التحول إلى الادارة الالكترونية:
14	3- مفهوم إدارة الموارد البشرية إلكترونياً
14	3-1- تعريف إدارة الموارد البشرية الكترونياً
14	3-2- مبادئ ادارة الموارد البشرية الكترونياً
15	3-3- أهداف إدارة الموارد البشرية الكترونياً e-HRM
16	المبحث الثاني: التغييرات التي تفرضها إدارة الموارد البشرية إلكترونياً
16	1- التغييرات التي تفرضها e-HRM على وظائف إدارة الموارد البشرية
16	1-1- تخطيط الموارد البشرية الكترونياً
16	1-2- التوظيف الإلكتروني
17	1-3- تقييم الأداء الالكتروني
19	1-4- التدريب الالكتروني
21	1-5- التعويضات الالكترونية
23	2- المجالات الأساسية لنظام ادارة الموارد البشرية الكترونياً
24	المبحث الثالث: تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً
24	1- المتطلبات والأنظمة اللازمة لتطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً
24	1-2- متطلبات تطبيق إدارة الموارد البشرية الكترونياً
28	1-2- الأنظمة اللازمة لتطبيق ادارة الموارد البشرية الكترونياً
30	2- نتائج تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM
32	3- تحديات تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً
34	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : علاقة ادارة الموارد البشرية الكترونياً بأداء العاملين.
36	تمهيد
37	المبحث الأول: ماهية أداء العاملين
37	1- مفهوم الأداء
37	1-1- تعريف الأداء
38	1-2- عناصر الأداء

38	1-3- العوامل المؤثرة على الأداء
40	2- محددات الأداء وأنواعه
40	2-1- محددات الأداء
40	2-2- أبعاد الأداء
41	2-3- أنواع الأداء
42	المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين
42	1- مفهوم تقييم الأداء
42	1-1- تعريف تقييم الأداء
43	1-2- أهمية تقييم الأداء
44	2- معايير تقييم الأداء وخطواته
44	2-1- معايير تقييم الأداء
45	2-2- خصائص معايير الأداء
45	2-3- خطوات تقييم الأداء
47	3- طرق تقييم الأداء
47	3-1- تقييم الأداء بالطرق التقليدية
52	3-2- تقييم الأداء بالطرق الحديثة
55	3- أساليب تقييم الأداء وصعوباته
55	3-1- أساليب تقييم الأداء
56	3-2- صعوبات تواجه عملية تقييم الأداء
58	المبحث الثالث: ادارة الموارد البشرية الكترونيا وأداء العاملين
58	1- أثر التوظيف الالكتروني على أداء العاملين
59	2- أثر تقييم الأداء الكترونيا على أداء العاملين
60	3- أثر التدريب الالكتروني على أداء العاملين
61	4- أثر نظام التعويضات الالكتروني على أداء العاملين
63	خلاصة الفصل
	الجانب التطبيقي
	الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
64	تمهيد
65	المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية أولاد جلال -

65	1- تعريف مؤسسة إتصالات الجزائر - الوكالة التجارية أولاد جلال -
65	2- الهيكل التنظيمي الوكالة التجارية بأولاد جلال
66	3- مهام الوكالة التجارية أولاد جلال
68	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
68	1- مجتمع وعينة الدراسة
71	2- أدوات التحليل الإحصائي.
72	3- ثبات وصدق الإستبيان
74	المبحث الثالث: اختبار وتحليل الفرضيات
74	1- تحليل محاور الإستبيان
82	2- اختبار الفرضيات
86	3- تفسير نتائج الدراسة
87	خلاصة الفصل
	الخاتمة
89	النتائج النظرية
89	النتائج الميدانية
90	التوصيات
90	الاقتراحات
91	المراجع
	الملاحق
	ملحق (01): قائمة محكمي الاستبيان
	ملحق (02): الاستبيان

قائمة الجداول

الرقم	اسم الجدول	الصفحة
01	أبرز الفوارق بين الإدارة التقليدية والإدارة الالكترونية	12
02	المتطلبات الإدارية لنجاح تطبيق إدارة الموارد البشرية الكترونيا	25
03	التأثيرات الأساسية للأنترنت على أهم مكونات الإدارة	31
04	طريقة الترتيب البسيط	47
05	نتيجة المقارنة الشائبة	48
06	يبين مثال استخدام طريقة التوزيع الإجباري في تقييم 10 عمال	49
07	نموذج لتقييم الأداء باستخدام طريقة التدرج البياني	49
08	يبين طريقة التدرج البياني الذي يوضح صفة واحدة، - نوعية العمل -	50
09	نموذج طريقة الاختيار الإجباري	51
10	قائمة تقييم الأداء وفقا لأسلوب الإدارة بالأهداف (مدير مبيعات)	53
11	يوضح طريقة الملاحظة السلوكية	54
12	خصائص مبحوثي الدراسة	68
13	عدد الاستبيانات	71
14	درجات سلم ليكرت الخماسي	72
15	معامل الثبات والصدق لأبعاد الإستبيان	72
16	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	73
17	مدى توافر وظائف إدارة الموارد البشرية الكترونيا	74
18	أداء العاملين	79
19	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	82
20	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر إدارة الموارد البشرية الكترونيا على أداء العاملين.	83
21	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التوظيف الالكتروني على أداء العاملين	83

84	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تقييم الأداء الالكتروني على أداء العاملين	22
84	نتائج تحليل انحدار البسيط أثر التدريب الإلكتروني على أداء العاملين	23
85	نتائج تحليل انحدار البسيط أثر بعد التعويضات الالكترونية على أداء العاملين	24

قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	الرقم
13	التطور التكنولوجي اتجاه الانترنت والإدارة الرقمية	01
20	وسائل التدريب الالكتروني المتزامن	02
20	وسائل التدريب الالكتروني غير المتزامن	03
46	خطوات عملية تقييم الأداء	04
50	نموذج للمواقف الحرجة لمساعدة المخبر	05
66	مخطط تنظيمي يوضح فروع التجارية والتقنية لإنصالات الجزائر - الوكالة التجارية أولاد جلال -	06

فلا فله

مقدمة:

تعد إدارة الموارد البشرية المحرك الفعال لتطوير المؤسسات، فهي مجموع الأنشطة التي تسعى إلى جلب وتوظيف وتنمية وإبقاء العنصر البشري في هذه المؤسسات، وتخص حركات التوظيف والتدريب والتخطيط والتقييم، وقد سجلت إدارة الموارد البشرية قفزة نوعية مع بداية القرن الحالي، وانتقلت من إدارة شؤون العاملين إلى تنمية الرأسمال البشري، حيث أصبحت الموارد البشرية ثروة منقطعة النظير تحقق للمؤسسة ديناميكيته، وترتقي بها في المستقبل باعتبارها إحدى المميزات التنافسية التي تستوجب الثمين والاستثمار.

ومع انتشار شبكات الانترنت ونظم المعلومات والاتصالات المحلية أخذت الموارد البشرية الإدارية تتحول تدريجياً من أنشطة عادية تقليدية إلى أنشطة إلكترونية، للاستفادة من مميزات هذه الأخيرة في مجال تقديم الخدمات الإدارية، بهدف زيادة كفاءة عمل الإدارات والمنظمات وتفعيل استخدام التقنية لخدمة المواطنين والعاملين، وأصبح لزاماً تحويل الوظائف والملفات الورقية إلى ملفات إلكترونية، وقد ظهرت إلى الوجود حديثاً مصطلحات جديدة لم تكن معروفة من قبل، مثل: الإدارة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية، والتسويق الإلكتروني، وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، والتعليم الإلكتروني والعديد من المسميات الجديدة المتعلقة بالتطور الإلكتروني وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ولذلك، يمكن أن يكون نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية هو التكامل بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، من خلال استخدام التطبيقات المستندة إلى الويب في إدارة الموارد البشرية. الغرض من هذه الأداة المستندة إلى الويب هو دعم المتخصصين في الموارد البشرية في أداء مهام الموارد البشرية الخاصة بهم، ودعم المديرين والموظفين الذين يؤدون مهام الموارد البشرية الخاصة بهم. لذلك، باستخدام E-HRM، يمكن للمدراء الوصول بسهولة إلى أي معلومات ذات صلة، واتخاذ القرارات، والتواصل مع الآخرين دون الرجوع إلى قسم الموارد البشرية في كل مرة.

إشكالية الدراسة:

إدارة الموارد البشرية الكترونياً، باعتبارها منهجاً إدارياً حديثاً، تستدعي بالضرورة قدرات بشرية عالية، كما تتطلب تغييراً في أساليب الإدارة والهياكل التنظيمية وتطوير البنية التحتية الإلكترونية، لكي تتمكن المؤسسات من خلالها من رفع مستوى خدماتها وكفاءة عاملها، وعلى هذا الأساس يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما أثر إدارة الموارد البشرية الكترونياً على أداء العاملين؟

و يمكن التعرف على مضامين هذه الإشكالية من خلال طرح التساؤلات الآتية :

- ما المقصود بإدارة الموارد البشرية الكترونياً ؟ وماهي مجالات تطبيقها؟
- ماهي المتطلبات والأنظمة اللازمة لتطبيق إدارة الموارد البشرية الكترونياً؟
- ما هي التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الكترونياً؟
- ما مدى توافر وظائف إدارة الموارد البشرية الكترونياً في مؤسسة اتصالات الجزائر (الوكالة التجارية أولاد جلال)؟.
- ما مستوى أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر (الوكالة التجارية أولاد جلال) ؟.
- ما تأثير إدارة الموارد البشرية إلكترونياً بوظائفها الجديدة(التوظيف الإلكتروني، تقييم الأداء الكترونياً، التدريب الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية) على أداء العاملين؟.

فرضيات الدراسة:

يمكن وضع الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية إلكترونيا على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر (الوكالة التجارية أولاد جلال) عند مستوى دلالة (0.05).

ويندرج ضمن هذه الفرضية الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التوظيف الإلكتروني على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر (الوكالة التجارية أولاد جلال) عند مستوى دلالة (0.05).

- الفرضية الفرعية الثانية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تقييم الأداء الإلكتروني على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر (الوكالة التجارية أولاد جلال) عند مستوى دلالة (0.05).

- الفرضية الفرعية الثالثة (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التدريب الإلكتروني على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر (الوكالة التجارية أولاد جلال) عند مستوى دلالة (0.05).

- الفرضية الفرعية الرابعة (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التعويضات الإلكترونية على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر (الوكالة التجارية أولاد جلال) عند مستوى دلالة (0.05).

أهمية الدراسة :

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال:

- حيوية موضوعها وأهميته، حيث إنها تتصدى لموضوع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا من حيث توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومدى توافر البنية التحتية اللازمة لتطبيقها.
- تفتح الآفاق أمام الإداريين والمهتمين بتطوير العمل الإداري ونشر الوعي بمفهوم إدارة الموارد البشرية إلكترونيا وتأثير تطبيقها على تطور المؤسسة بوجه عام، وعلى أداء العاملين فيها بوجه خاص.
- التعرف إلى أهم الآليات والاستراتيجيات التي تساعد في تطوير إدارة الموارد البشرية إلكترونيا وتطبيقاتها، وتقديم توصيات ومقترحات لصناع القرار والإداريين عن أهم الاحتياجات المادية والبشرية الضرورية لتطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيا .
- اسهامه في تحقيق أهداف المؤسسة بالإشارة إلى كيفية تطويره وتفعيله، لتحسين الخدمات المقدمة.

أهداف الدراسة :

نسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على درجة تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيا، ومدى مساهمتها في تطوير العمل الإداري .
- تحديد مدى توافر البنية التحتية لإدارة الموارد البشرية إلكترونيا في مؤسسة إتصالات الجزائر (الوكالة التجارية أولاد جلال)
- التعرف إلى مستوى جودة أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية في مؤسسة إتصالات الجزائر (الوكالة التجارية أولاد جلال).
- معرفة أثر إدارة الموارد البشرية إلكترونيا على أداء العاملين .
- معرفة أثر الوظائف الجديدة لإدارة الموارد البشرية إلكترونيا(التوظيف الإلكتروني، تقييم الأداء إلكترونيا التدريب الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية) على أداء العاملين.

أسباب اختيار الموضوع

تختلف أسباب اختيار هذا الموضوع بين ما هو ذاتي وما هو موضوعي.

1- الأسباب الذاتية:

- الاهتمام بالمواضيع الحديثة و الرغبة في البحث و الاطلاع على هكذا مواضيع.
- الشعور بأهمية مثل هذه المواضيع خاصة مع التطورات العلمية والتوجهات الحديثة التي يشهدها عصرنا الحالي.
- تماشي الموضوع مع التخصص الذي درسته (اعلام آلي للتسيير)، وطبيعة العمل الذي أعمل به، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في الرقمنة لوزارة التربية الوطنية، وهو مجال عملي كمشرفة تربوية، وكمتخصصة في الرقمنة بمتقن الشهيد القرمي محمد سيدي خالد.

2- الأسباب الموضوعية:

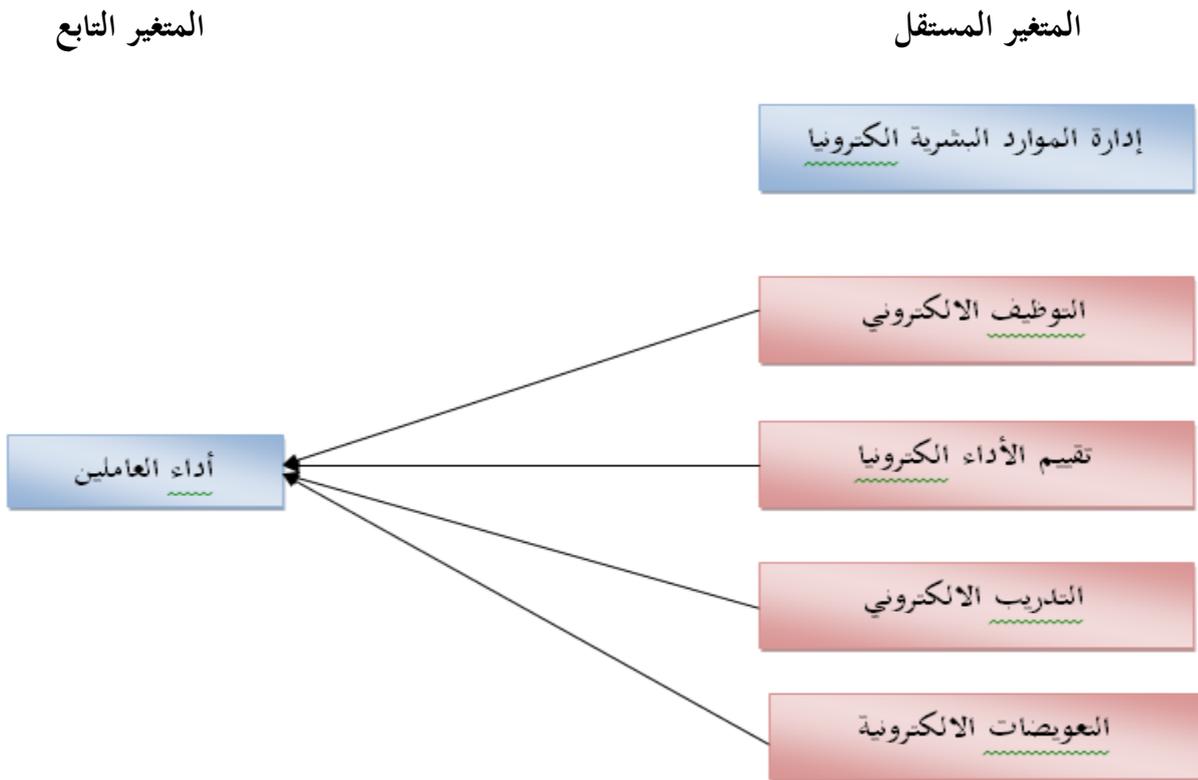
- تزايد الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التأثير على مختلف جوانب إدارة المؤسسات الاقتصادية.
- المزايا التي توفرها الإدارة الالكترونية للمؤسسات وتدعيمها لأداء العاملين لهذه الأخيرة في ظل التغيرات السريعة والمستجدات الحديثة.
- الكشف عن مدى تطبيق إدارة الموارد البشرية الكترونيا وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية.

منهج الدراسة:

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع ويصفها وصفاً كمياً وكيفياً، فهو مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة. وقد اعتمدنا على هذا المنهج في الجانب النظري من الدراسة، فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية الكترونياً وكذا أداء العاملين ومعرفة اثر ادارة الموارد البشرية الكترونيا في أداء العاملين.

أما الجانب التطبيقي من الدراسة فتمثل في دراسة حالة وهي دراسة تقييمية لواقع تأثير ادارة الموارد البشرية الكترونيا على أداء العاملين، وذلك من أجل وصف وتحليل المعلومات المتحصل عليها.

نموذج الدراسة:



حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** وقع الاختيار في دراسة الحالة على مؤسسة اتصالات الجزائر (الوكالة التجارية أولاد جلال) باعتبارها أحد أهم المؤسسات الاقتصادية على المستوى الوطني، والتي تتبنى ادارة الموارد البشرية الكترونيا.
- **المجال الزمني:** تزامنت إجراءات الدراسة الحالية في الفترة من مارس 2018 إلى أبريل 2018.
- **المجال البشري:** مجتمع الدراسة الحالية هو عمال مؤسسة اتصالات الجزائر (الوكالة التجارية أولاد جلال) بمختلف مستوياتهم الإدارية والعلمية .

الدراسات السابقة:

نجد مجموعة من الدراسات تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيراتها المختلفة على أداء الموارد البشرية، وفق الآتي:

الدراسات بالعربية:

1- دراسة بعنوان: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة " مديرية الصيانة لسونطراك بالاغواط، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، ل: ريس مراد، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005. وطرح المشكلة التالية: ماهي الآثار التي ترتبت نتيجة استخدام تكنولوجيا المعلومات على المورد البشري داخل المؤسسة الجزائرية وبالتحديد بمديرية الصيانة للشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات بالاغواط (سونطراك)؟، وتناولت هذه الدراسة أربعة فصول وهي تحليل مفهوم وأدوات عصر المعلومات مرتكزات الأعمال في عصر تكنولوجيا المعلومات، متطلبات الموارد البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات، واقع تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة: مديرية الصيانة لسونطراك بالاغواط. توصل لأهم الآثار التي أحقتها تكنولوجيا المعلومات بالموارد البشرية والتي تمثل بالخصوص، الاتجاه نحو تقليص العمالة خاصة بالنسبة للأنشطة الروتينية نتيجة للأتمتة المتزايدة للنشاط البشري واللجوء لتطبيقات الذكاء الاصطناعي وهذا سيؤدي لرفع من كفاءة وإنتاجية المورد البشري داخل التنظيم وذلك كنتيجة لتقليص التكاليف وضغوطات العمل، كما أوجدت تكنولوجيا المعلومات مهارات معينة ينبغي على الأفراد العاملين التحلي وأبرزها مهارات الحاسوب.

2- دراسة بعنوان: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، ل: لمين علوطي، جامعة الجزائر،

2008/2007، والاشكالية هي: ما مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية

في المؤسسة؟ وتوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تعزيز عملية استيعاب تكنولوجيا المعلومات والاتصال واتاحتها للاستخدام الذي يهدف التميز في الأداء ومواكبة عمليات التحديث الإداري، يقتضي التحول نحو الإدارة الإلكترونية من خلال تبني عمليات التحول وآليات التنفيذ وصياغة الرؤية التي من شأنها أن تعكس استراتيجيات الإعداد لهذا التحول ومستلزمات تنفيذه، وتوفر المنطلقات الفكرية والنماذج التطبيقية التي ترشد القائمين على تخطيط استراتيجيات التحول وتنفيذها واستنباط معايير تقويم التحول.

- ويتطلب التحول إلى مجتمع المعلومات قيام علاقة جديدة تركز على النزاهة والشفافية تحكم علاقة الفرد والإدارة والمؤسسة والدولة في المجتمع.

3- دراسة بعنوان: واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً E-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية -

قطاع غزة ماجستير إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة، الطالب / يوسف محمد يوسف أبو أمونه 2009/2008 . ومشكلة الدراسة : "ما هو واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة، أظهرت نتائج الدراسة:

- وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً ودعم الإدارة العليا متوفران ويساهمان بشكل كبير في عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية بشكل عام وبشكل خاص.

- 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.

- وجود تطبيق لوظائف وأنشطة في تقديم الخدمات التعليمية، و ضعف استعمال تلك الخدمات في بعضها بالرغم من توفرها.

4- دراسة بعنوان: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية، (القطاع الصحي الخاص

بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية) ل: سميرة مطر المسعودي، الجامعة الافتراضية الدولية (المملكة المتحدة)، 2010، وتم طرح السؤال التالي: ما معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية. أظهرت نتائج أهمها:

- وجود معوقات إدارية تتمثل في : الإجراءات الروتينية تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية ، نقص الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية ، ضعف التحفيز بنوعيه (المادي / المعنوي) لاستخدام التقنيات الإلكترونية.

- وجود معوقات تقنية تتمثل في : نقص الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق الإدارة الإلكترونية ، الافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة ، ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

- وجود معوقات بشرية تتمثل في : قلة الثقة لدى موظفي الموارد البشرية في كافة التعاملات الإلكترونية ،النقص في عدد الموظفين المتخصصين في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسب الآلي، ضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى بعض موظفي الموارد البشرية.

5- دراسة بعنوان: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء بتيارت) مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال تخصص تسويق، جامعة وهران 2، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، لطويهي فاطمة، (2015/2014)،
والاشكالية المطروحة: ما الأثر الذي يخلفه استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المورد البشري في المؤسسة الجزائرية لتعزيز مركزها الاقتصادي في دنا العولمة؟، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ركزت الدراسة على 189 عاملا من أصل 230 عاملا في الشركة، باستجابتهم على استبيان كأداة أولى في جمع البيانات، وتوصلت لنتائج منها:

- يعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال شركة إنتاج الكهرباء بتيارت العامل المحفز في تنمية قدرات المورد البشري وتحسين أدائه.

- توجد علاقة وطيدة بين التدريب على استخدام التكنولوجيا وأداء المورد البشري في شركة إنتاج الكهرباء بتيارت

الدراسات الأجنبية:

1- دراسة بعنوان: **Factors Affecting the Acceptance and Effectiveness of**

" **Electronic Human Resource Systems** ، لـ: Stone، سنة 2006.

حيث سعت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة في قبول وكفاءة أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية ، ومدى تأثيرها على وظائف الموارد البشرية. وتوصلت الدراسة إلى أنه بالرغم من أن أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية قد تكون فعالة لدى كل من المؤسسة والأفراد إلا أنها قد تكون السبب في تعطيل بعض وظائف المؤسسات والأفراد ، مثل العلاقات الإنسانية والخصوصية. وأوصت الدراسة بجملة من التوصيات أهمها:

- ✓ التصميم الجيد والمناسب للنظام للمساعدة على زيادة الكفاءة.
- ✓ استخدام مزيج من الأنظمة التقليدية والإلكترونية.
- ✓ تخفيض وسائل الرقابة والإشراف الإلكترونية التي تحد من حرية الأفراد.
- ✓ توسيع محددات الأداء واحتوائها كل سلوكيات الموظف والتي يمكن قياسها.
- ✓ التحكم الواعي من خلال سياسة معلومات عادلة.

2- دراسة بعنوان: **e-HRM in Mexico: Adapting Innovations for Global Competitiveness** - لـ: Olivas-Lujan سنة 2007، تناولت هذه الدراسة التي أجريت في المكسيك دور

إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق ميزة تنافسية عالمية للشركات المكسيكية ضمن قطاع الخدمات الصناعية. وتوصلت الدراسة إلى أن هذه الشركات حققت ميزة تنافسية عالمية من خلال تطبيقها للاستقطاب والتوظيف والتدريب الإلكتروني. كما أضافت الدراسة أنه من أهم أسباب تحقيق تلك الميزة التنافسية هو دمج المفهوم المحلي لتكنولوجيا المعلومات مع تبني استراتيجيات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً.

كما أن سياسات العمل الديناميكية في المكسيك ساعدت على تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ، وذلك بسبب تبنيها سياسة الباب المفتوح ، مما شجع الكثير من الشركات الدولية وخاصة الأمريكية والكندية على فتح أفرع لها في المكسيك ، وبالتالي إجبار ملاك الشركات على التحول إلى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كتوجه عالمي يحقق ميزة تنافسية.

وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات عن أثر العوامل المحلية والثقافية في تبني إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وإجراء دراسات تقيس أداء إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في المكسيك والدول الأخرى .

3- دراسة بعنوان: **HR and Technology : Impact and Advantages** ، لـ: Emma Parry

سنة 2007، هذه الدراسة أجريت تحت إشراف المركز القانوني للمستخدمين والتطوير في بريطانيا (CIPD)، ضمن عدة دراسات وتقارير تتعلق بموضوع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM . وركزت على أثر التكنولوجيا على وظائف الموارد البشرية وإدارة الأفراد، وحللت 10 حالات دراسية لمؤسسات مختلفة في قطاع الصناعة وقطاع الخدمات. وكانت المحاور المركزية حول أثر التكنولوجيا على الموارد البشرية من خلال:

1- كفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية وعملياتها.

2- مشاركة الموظفين والاتصال.

3- تغيير الأدوار والمهارات للموارد البشرية والمدراء.

وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

✓ استخدام التكنولوجيا ضمن الموارد البشرية له أثر واضح على كفاءة تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية.

✓ تحتاج عملية التحول إلى إدارة الموارد البشرية إلكترونياً إلى تغيير في المهارات المطلوبة من موظفي الموارد البشرية وتغيير في الإدارة والمدراء.

✓ يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات للاستفادة من وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل يتناسب مع متطلبات المنظمات المختلفة فمنها من يركز على خدمات الموظفين الذاتية ، ومنها من يركز على نظام الحوافز وأخرى على تقييم الأداء.

وأوصت الدراسة بما يلي:

- 1- تطبيق استخدام التكنولوجيا ضمن الموارد البشرية يجب أن يكون محور رئيسي في المنظمة لما للتكنولوجيا من أثر بالغ على كفاءة عمليات الموارد البشرية وسرعتها.
- 2- أهمية تطوير أنظمة معلومات الموارد البشرية HRMIS .
- 3- أهمية مشاركة الموظفين الجديدة في تطوير الأنظمة وتدريبهم على استخدام الأنظمة الجديدة ، حتى يتكون لديهم وعي يساعد على تقبلها .

4- دراسة بعنوان: (E-: The Impact of Electronic Human Resource Management (HRM) on Organizational Development of UNRWA in Gaza Strip”

ل: Asmaa Ata Atallah سنة 2016،

من خلال هذا البحث تم دراسة تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على التطوير التنظيمي للأونروا في قطاع غزة، من وجهة نظر موظفين مكتب الأونروا الميداني . كما تم تسليط الضوء على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية " والتطوير التنظيمي للأونروا."

وقد استخدمت الباحثة في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي ، حيث استعانت في ذلك بالمصادر الأولية والثانوية للمعلومات . وقد تمثلت الأداة الرئيسية للبحث في استبانة تم إعدادها خصيصا للبحث. تم توزيع (308) نسخة من الاستبانة، وقد تم استردادها كلها. تمثلت النتائج الرئيسية للبحث فيما يلي:

1. أظهرت الدراسة موافقة على وجود تأثير إيجابي لمكونات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على التطوير التنظيمي للأونروا.
 2. تساهم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق أهداف المؤسسة وفي تنمية وتطور الموظفين.
 3. هناك علاقة إيجابية قوية بين مكونات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والتطوير التنظيمي للأونروا.
 4. التوظيف الإلكتروني أخذ أعلى ترتيب من حيث تأثيره على التطوير التنظيمي ومن ثم الاختيار الإلكتروني متبوعة بالتدريب والتطور الإلكتروني يليها التعويض الإلكتروني.
 5. التوظيف الإلكتروني والاختيار الإلكتروني لهما تأثير كبير على التطوير التنظيمي للأونروا.
 6. تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية يساعد على التطوير التنظيمي للأونروا.
- أهم التوصيات التي توصل إليها البحث:

1. نتائج ومخرجات نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من حيث إدارة عمليات الموارد البشرية الفعالة، ومستوى أعلى من تقديم الخدمات ومساهمة في الإستراتيجية العليا للمنظمة، يجب أن تنقل بوضوح إلى موظفي الأونروا لضمان تحسين الاستفادة من التطبيقات النظام.

2. نجاح أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية يعتمد إلى حد كبير على الموظفين. وبالتالي، يجب على الأونروا أن تعمل على تحسين العلاقة بين قسم الموارد البشرية والموظفين.
3. ينبغي بذل المزيد من الجهود من قبل الأونروا لتشجيع الموظفين على المشاركة في برامج التدريب المتعلقة باستخدام تطبيقات أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.
4. يجب الموازنة بين أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية استراتيجيا مع احتياجات الموارد البشرية، خصوصا في المنظمات الكبيرة مثل الأونروا حيث توجد قوى عاملة متنوعة وتسود ثقافة بيروقراطية.
5. يمكن للأونروا الاستفادة من نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لفهم التفاعلات الإلكترونية بين المديرين والموظفين، وتحديد أي خلل في الاتصالات بالإضافة إلى منع التفسيرات الخاطئة للمعلومات.
6. يجب على الأونروا النظر في التحديات المتعلقة باستخدام أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في المنظمة، على سبيل المثال، التكاليف المترتبة، وأخطاء إدخال البيانات، والاستخدام غير السليم للنظام وأمن المعلومات.

التعليق على الدراسات السابقة:

يلاحظ من خلال الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة أن معظم هذه الدراسات تتفق على وجود أثر للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسات والجامعات على حد سواء، وقليلة هي الدراسات التي ربطت بين إدارة الموارد البشرية الكترونيا في المؤسسات و أداء العاملين، وهذا ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

وفي ضوء ما سبق، ومن خلال تحليل الدراسات السابقة، ظهرت الحاجة إلى هذه الدراسة لتقصي درجة تطبيق إدارة الموارد البشرية الكترونيا وأثرها على أداء العاملين.

هيكل الدراسة:

سعيًا للإجابة عن إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، وللإحاطة بجوانب الموضوع قمنا بتقسيم بحثنا إلى جانبين :

الجانب النظري، و الجانب التطبيقي.

الجانب النظري ينقسم إلى فصلين، الفصل الأول يتناول إدارة الموارد البشرية الكترونيا و ينقسم إلى ثلاث مباحث،

حيث المبحث الأول يتناول ماهية ادارة الموارد البشرية الكترونيا، أما المبحث الثاني يتناول التغييرات التي تفرضها إدارة

الموارد البشرية إلكترونياً، والمبحث الثالث يتناول تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً.

الفصل الثاني يتناول علاقة إدارة الموارد البشرية الكترونيا بأداء العاملين، ويتضمن ثلاث مباحث، المبحث الأول يتناول

ماهية أداء العاملين ، أما المبحث الثاني تحت عنوان ماهية تقييم أداء العاملين، والمبحث الثالث يتحدث عن ادارة

الموارد البشرية الكترونيا وأداء العاملين .

ويمثل الفصل الثالث الجانب التطبيقي لهذه الدراسة والذي يتمثل في الدراسة الميدانية التي أجريت في مؤسسة

اتصالات الجزائر (الوكالة التجارية أولاد جلال)، تحت عنوان، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية

أولاد جلال - و ينقسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول : حاولنا من خلاله تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر -

الوكالة التجارية أولاد جلال - يتناول تعريف المؤسسة وهيكلها التنظيمي.

المبحث الثاني : منهجية الدراسة، حيث يشمل: مجتمع وعينة الدراسة، وأدوات التحليل الإحصائي، وثبات صدق

الإستبيان. وأخير ، المبحث الثالث: اختبار وتحليل الفرضيات نتناول فيه تحديد العلاقة بين إدارة الموارد البشرية

الالكترونية وأداء العاملين من النتائج المحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية، ونتائج الدراسة الميدانية تفسيرها

ومناقشتها.

و تتويجا لذلك جاءت الخاتمة لأهم النتائج و التوصيات والاقتراحات من واقع المؤسسة محل الدراسة.

الكتاب النظري

الفصل الأول

إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM

تمهيد:

فرض التطور التكنولوجي الكثير من التحديات على مختلف المؤسسات، وأصبح من الضروري التخلص من كافة الأساليب التقليدية، والاعتماد على الأساليب والطرق التكنولوجية الحديثة في كافة المجالات خاصة في مجال الإدارة، وتسابقت المؤسسات لاستخدام أحدث الابتكارات في المجال الإداري، وبانتشار شبكة الإنترنت أصبحت أكثر تأثيراً في إنجاز أعمال هذه المؤسسات، مما أدى بالإدارة الحالية أن تعتمد اعتماداً كبيراً على تكنولوجيا المعلومات، لأن استخدام هذه التكنولوجيا المتطورة تساعدها على تبسيط الإجراءات وتقليل استخدام الورق إلى أقل ما يمكن.

وأخذت الأنشطة الإدارية تتحول تدريجياً من أنشطة تقليدية إلى أنشطة إلكترونية، وبذلك ظهرت الإدارة الإلكترونية كثمرة من ثمار التطور في الوسائل التقنية المختلفة والتجارب الإيجابية مع متغيرات العصر والاستفادة من تقنية المعلومات الإدارية وتطبيقاتها، وتبنيها كإحدى البنى التحتية الرئيسة في كافة أعمال الإدارة، تحقق الإدارة الإلكترونية التحسين في أداء المؤسسات وتبسيط الإجراءات وتوفير البيانات والمعلومات لكافة المستفيدين آلياً، وعلى مدار الساعة، ومن أي مكان وبسهولة وشفافية، وتمثل ترشيداً واستثماراً للوقت والجهد والمال.

وتعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، إذ أن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع. وتتوقف كفاءة المؤسسة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها على مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل.

ومع التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، التغير في هياكل المؤسسات، تقليص العمالة بسبب الأتمتة والتكنولوجيا والتوجه إلى اقتصاد المعرفة وخدمة الزبون، ظهر مفهوم e-HRM (إدارة الموارد البشرية إلكترونياً)، كنمط وتوجه يستجيب للتغيرات، ويعطي مرونة لوظيفة إدارة الموارد البشرية، بحيث تبقى قائمة كمهنة، ومرونة باستجابتها للتغيرات.

وانطلاقاً مما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، أما المبحث الثاني: التغيرات التي تفرضها إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، والمبحث الثالث: تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً.

المبحث الأول: ماهية ادارة الموارد البشرية الكترونيا

يعتبر إدخال تكنولوجيا المعلومات والحاسب الآلي والاتصالات ثورة حقيقية في عالم الإدارة، مفادها تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية، وظهور إدارة إلكترونية تعمل على حماية الكيان الإداري والارتقاء بأدائه، وتحقيق الاستخدام الأمثل للخدمات بسرعة عالية ودقة متناهية، وتمكين الإدارات من التخطيط بكفاءة وفاعلية للاستفادة من متطلبات العمل، وتقديم جودة الخدمات الإلكترونية وفق معايير فنية وتقنية عالية تواكب العصر¹.

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

هناك اتفاق شامل على أن العنصر البشري اليوم هو العنصر الرئيسي في الإنتاج والخدمات وهو أكثر الموارد التي تحتاج إليها الإدارة، ولقد مر الاهتمام بالعنصر البشري بعدة مراحل، واتخذت عدة أشكال إدارية هيكلية إلى أن أصبحت إدارة الموارد البشرية تضم أقسام متنوعة، ومتخصصة تترجم هذا الاهتمام.

1-1- تعريف ادارة الموارد البشرية:

يمكن تعريف ادارة الموارد البشرية بأنها:

* الإدارة التي تختص بتسيير شؤون الأفراد في المؤسسة. بغية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة².

* النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد للمؤسسة بالكم والنوع المناسبين وبما يخدم أغراض المؤسسة ويرغبهم في البقاء فيها ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقتهم وجهودهم لإنجاحها في تحقيق أهدافها³.

* المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المؤسسة والعاملين ، وترمي إلى تحقيق أهدافها وهدفهم ويتم ذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقوم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال ، وهي من هذا المنطق تعد إدارة استراتيجية هامة لا يمكن الاستغناء عنها⁴.

* كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها والوصول بالمؤسسة إلى أعلى المستويات الإنتاجية⁵.

¹ - السعيد مبروك ابراهيم، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2012، ص322.

² - المنتدى العربي، ادارة الموارد البشرية مفهومها ووظائفها وتنظيمها - <https://hrdiscussion.com/hr96326.html> يوم: 2018/03/20.

³ - ربايعه، علي، إدارة الموارد البشرية "تخصص نظم المعلومات الإدارية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 20

⁴ - السالم مؤيد سعيد، وصالح عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن، ط2، 2006، ص5

⁵ - درة، عبد الباري، والصباغ، زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل، الأردن، ط1، 2008، ص 117

1-2 وظائف إدارة الموارد البشرية:

تتعدد وظائف إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، وأيضا تتطور تبعا للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي تواجه كافة مؤسسات الأعمال، حيث أنها متداخلة، ويكمل كل منها الآخر، وفشل أحدها يؤثر على الوظائف الأخرى، ومن تلك الوظائف نجد:

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

- **تخطيط الموارد البشرية:** تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعا من خلال التنبؤ بالحاجة أو الطلب على الموارد البشرية .

- **الاستقطاب:** هو عملية استمالة وجذب مجموعة كافية من الأفراد يكونون القاعدة التي يمكن منها اختيار أو انتقاء أصلح الأفراد للملئ الوظائف الشاغرة، وتهدف الوظيفة الأخيرة إلى تحديد مصادر احتياجات المؤسسة من الأفراد.¹

- **اختيار وتعيين الموارد البشرية:** عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات المطلوبة والمناسبة لشغل وظائف معينة . تهدف إلى المفاضلة بين الأفراد المتقدمين للوظائف الشاغرة وانتقاء واستخدام المناسب منهم.

- **تطوير الموارد البشرية:** عملية اكتساب العاملين المهارات والمعارف والاتجاهات الايجابية المرتبطة بوظائفهم للمساهمة في تصحيح الانحرافات في الأداء الحالي أو تحسين الأداء المستقبلي. والجهود الرسمية والنظامية التي تساعد العاملين في تطوهم وتقدمهم باعتبارهم موردا حيويا في المؤسسة، وهذه البرامج تتيح الفرصة للعاملين للترقية إلى الموقع الأعلى أو إثراء وظائفهم الحالية .

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

- **التعويضات والمنافع:** تشمل التعويضات المالية المباشرة مثل الأجور التي يحصل عليها العامل مقابل عمله، المكافآت والحوافز، التعويضات المالية الغير مباشرة مثل التعويضات التطوعية أو المنصوص عليها قانونا، والمنافع المادية مثل الضمان الاجتماعي وتعويض إصابات العمل والاستغناء عن العامل والمنافع الغير مادية مثل الرضا الوظيفي والرضا الناتج عن بيئة العمل.²

¹ - السالم مؤيد سعيد، وصالح عادل حرجوش، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص 81

² - Wayne Mondy , Robert M.Noë , **Human Resource Management** , Pearson , New Jersey ,USA , 9th ed ,2005, p162

2- مفهوم الادارة الالكترونية:

يمكن الجزم بأن إدخال تقنيات المعلومات والاتصالات هو ثورة حقيقية في الإدارة لما يحدثه من تغيير في أسلوب العمل الإداري وفعاليتها وأدائه. إذ يعتبر مصطلح الادارة الإلكترونية من المصطلحات الإدارية الحديثة، حيث ظهرت نتيجة للثورة الهائلة في شبكات المعلومات والاتصالات، والذي أحدث تحولاً هاماً في أداء المؤسسات بتحسين إنتاجيتها وسرعة أدائها وجودة خدماتها.

2-1- تعريف الادارة الالكترونية:

عرفت الإدارة الإلكترونية بأنها:

- تنفيذ الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو المؤسسات من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية¹.

- عملية يمكنه جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية، بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإلحاح السريع والدقيق للمهام والمعاملات. فالمفهوم الحقيقي للإدارة الإلكترونية الشائع في كثير من الدول هو التقنية في تحسين مستويات أداء الأجهزة الحكومية، ورفع كفاءتها، وتعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها.²

- مؤسسة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي الى اعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة.³

- هي الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منغدة مسبقاً.⁴

فالإدارة الإلكترونية تشمل جميع استعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصال من حواسيب وشبكات الاتصال، من أجهزة إدخال وإخراج المعلومات السلوكية واللاسلكية، أي كل ما يمكنه أن يقدم أمور إيجابية للخدمات الإدارية وبمعنى أدق، تتحول كل العمليات الإدارية من أوراق ووثائق إلى نبضات إلكترونية.⁵

وبالتالي يمكننا القول أن الإدارة الإلكترونية هي:

¹ - موسي عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا ، مجلة الباحث، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 09، 2011، ص 89.

² - رافت عبد الباقي رضوان، الادارة الالكترونية: الادارة والمتغيرات العالمية الجديدة / الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، القاهرة، مركز المعلومات واتخاذ القرار، 2004، ص 11.

³ - عامر، طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، ط 1، 2007، ص 28.

⁴ - السالمي، علاء عبد الرزاق، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 32.

⁵ - الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على المستخدمين الموقع: <http://grhelectronique.blogspot.com/2012/12/blog-post.html> يوم: 2018/03/20.

1. إدارة بلا ورق: فهي تشمل مجموعة من الأساسيات حيث يوجد الورق ولكن لا نستخدمه بكثافة ولكن يوجد الأرشيف الإلكتروني، والبريد الإلكتروني، والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية.
2. إدارة بلا مكان: حيث الاتصال الإلكتروني، والهاتف المحمول، والمؤتمرات الإلكترونية، وغيرها من وسائل الاتصال الحديثة.
3. إدارة بلا زمان: حيث العمل 24 ساعة متواصلة دون الارتباط بالليل أو النهار، أي إدارة (24×7).
4. إدارة بلا تنظيمات جامدة: فالعمل يتم من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة¹.

2-2- الفرق بين المفهوم التقليدي والإلكتروني للإدارة:

يمكن تحديد مجموعة من الأسس التي تحدد أوجه الاختلافات الجوهرية ، وهي²:

1. طبيعة الوسائل المستخدمة عند التعامل بين الأطراف: فالإدارة التقليدية تعتمد على الوسائل التقليدية لإجراء الاتصالات بين أطراف التعامل المختلفة وبينما الإدارة الإلكترونية تتم الاتصالات فيها باستخدام الشبكات الإلكترونية.
- 2 طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل: الإدارة في ظل المفهوم التقليدي تكون علاقاتها بين أطراف التعامل مباشرة، بينما الإدارة الإلكترونية تشير إلى انتفاء وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل، حيث توجد أطراف التعامل مع أو في نفس الوقت على شبكات الاتصالات الإلكترونية.
- 3 طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل: تؤكد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة أن التفاعل بين أطراف التعامل يتسم بالبطء النسبي وبينما في الإدارة الإلكترونية بالسرعة، كما يحقق التفاعل الجمعي أو المتوازي بين فرد ما ومجموعة ما من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية.
- 4 نوعية الوثائق المستخدمة في تنفيذ الأعمال والمعاملات: تعتمد الإدارة التقليدية بشكل أساسي على الوثائق الورقية عند تنفيذ الأعمال والمعاملات المختلفة، بينما تتم ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية دون استخدام أية أوراق بل تعتبر الرسالة الإلكترونية بمثابة سند قانوني وحيد متوفر أمام كل طرف من أطراف التعامل.
- 5 مدى إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية: توجد صعوبة في ظل ممارسات مفهوم الإدارة التقليدية في استخدام أي من وسائل الاتصالات التقليدية لتنفيذ كل مكونات العملية، بينما يمكن تحقيق ذلك في ظل ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية.
- 6 نطاق خدمة العملاء: توفر ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة وجود خدمات للأفراد لمدة خمسة أيام في الأسبوع وذلك وفقا لمواعيد عمل المؤسسات، بينما يستمر العمل لمدة سبعة أيام في الأسبوع ولمدة أربع وعشرين ساعة يوميا في الإدارة الإلكترونية.

¹ - إدارة بلا ورق، عبر الموقع : <http://www.quedu.gov.sa/data.php?sp=mag&s=195> يوم: 2018/03/20.

² - نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص ص 36-40.

7. مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية: تعتمد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة على وجود استغلال الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن، بينما تعتمد ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية على استخدام تكنولوجيا الواقع الافتراضي.

ويمكننا تلخيص أبرز الفوارق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية، حسب الجدول التالي:

جدول رقم: (01): أبرز الفوارق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية:

التصنيف	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الميزة	المعاملات الورقية تتعرض للتلف مع مرور الوقت.	النظام الإلكتروني في مأمن من التلف والتفاد ويمكن تأمينه عبر أكثر من وسيط تخزين إلكتروني
الحفظ	المعاملات وأوراق مهمة احتمال ضياع	صعوبة فقدان أية بيانات أو معاملات أو ملف من الملفات التي تم حفظها على الشبكة الإلكترونية.
الضياع	صعوبة الاسترجاع.	سهولة البحث في أرشيف الشبكة عن أي معاملة
الاسترجاع	ارتفاع تكاليف حفظ الملفات والمعاملات واستخراجها.	تكلف فقط ثمن وسائط التخزين أو الشبكة التي حملت عليه المعلومات سلفاً
التكاليف	تحتاج إلى مخازن ضخمة.	تحتاج الأجهزة المحملة عليها الملفات إلى غرفة صغيرة.
المكان	تتأثر بالعامل البشري.	تضمن برامج الحماية عدم التلاعب بالملفات والمعاملات سواء بالحذف أو الإضافة
الحماية	تتأثر بالعامل البشري	البرامج التقنية تسجل أي إجراء يتم بالساعة والدقيقة والثانية
التوثيق والضبط	ضرورة التعامل مع الموظف وجها لوجه.	يتم التعامل من خلال برامج الحاسوب، أو مكائن الإدارة المخصصة لهذا الغرض
الإجراءات	خضوعها للارتياح أو التعب أو الوساطة من أحد الطرفين.	لقاء افتراضي، يقوم على إجراء معاملة بين طرفين لا يوجد سوى أحدهما فقط.
طبيعة اللقاء	تحتاج إلى أيام وأشهر	تتميز بالتفاعل السريع إذ يمكنها استقبال آلاف الطلبات أو الرسائل في زمن قصير، وإرسال رسائل لعدد كبير
التفاعل	تحتاج إلى أيام وأشهر لإتمام المعاملات.	تتفاعل بسرعة فائقة مع مراجعيها
السرعة	محدودية ساعات الدوام الرسمي.	تقدم خدماتها 24 ساعة يوميا.
مدة الخدمة	صعوبة إنجاز المهام الخاصة نتيجة الإجراءات المتداخلة.	سهولة إنجاز المهام الخاصة ببسر وسهولة
المهام	لا يتوفر لها إمكانية الاستفادة من الموارد المعلوماتية.	تقوم على استثمار الموارد المعلوماتية وتخزينها.

المصدر: زراري العياشي، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، الجزائر، المجلد 15، العدد 1، 2013، ص 33-34.

وبدأ التفكير بالإدارة الإلكترونية كإجراء وحل جذري لسلبات الإدارة التقليدية والمتمثلة بالاتي¹:

■ تلف بعض المعاملات الورقية بسبب التقدّم، وصعوبة الحصول على بعض المعلومات منها

¹ - عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2014، ص 250.

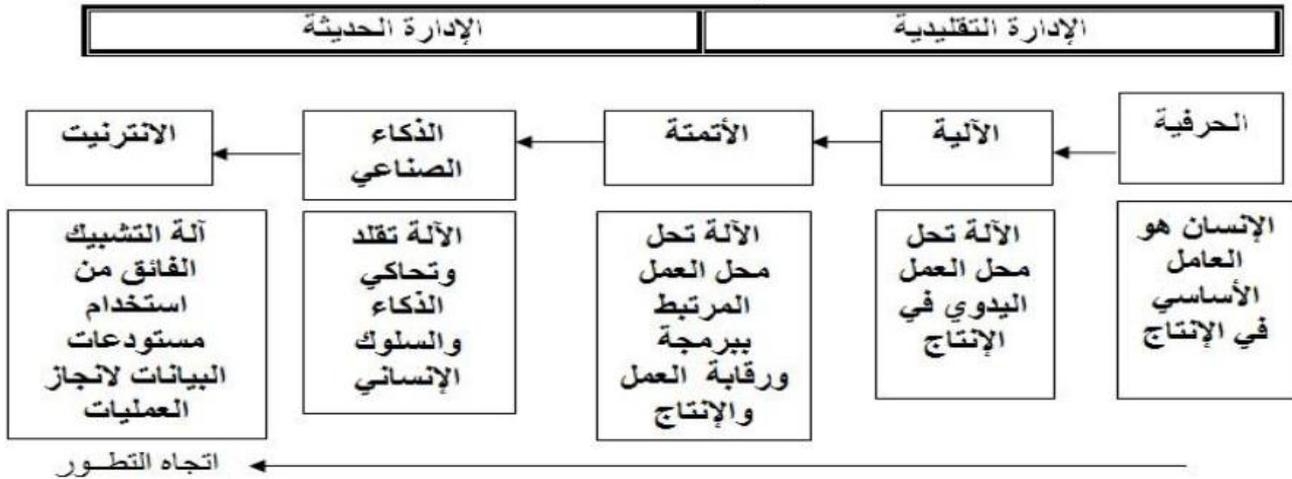
- التكاليف الباهظة لصيانة المعاملات الورقية وإصلاح التالف منها .
- توفير غرف كبيرة لحفظ المعاملات الورقية، و إمكانية ضياع بعض المعاملات سهواً أو تعمداً.

2-3- أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس درناً من دروب الرفاهية وإنما حتمية فرضتها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات و ضمان سلامة العمليات، كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية. ويمثل عامل الوقت أحد أهم مجالات التنافسية بين المؤسسات، فلم يعد من المقبول الآن تأخر تنفيذ العمليات بدعوى التحسين والتجويد وذلك لارتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسات بعنصر التوقيت. ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني في النقاط التالية¹:

- ✓ الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
 - ✓ القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.
 - ✓ ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
 - ✓ صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
 - ✓ ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.
 - ✓ التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات
 - ✓ حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل
- فالإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة، والذي يمكن تلخيصه في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): التطور التكنولوجي اتجاه الانترنت والإدارة الرقمية



المصدر: بلحمري سمية، الموارد البشرية ومدى استفادتها من تكنولوجيا الاعلام والاتصال في الجماعات المحلية دراسة حالة بلدية وولاية الشلف، ماستر تسيير الموارد العامة، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2014/2013، ص 67.

¹ - مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2011، ص 423.

3- مفهوم إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

شهدت الحقبة الزمنية الحالية اتساع دور العمل المعرفي على حساب العمل العضلي بشكل حاسم إذ أصبح يطلق عليها الحقبة المعرفية، عصر المعلومات والمعرفة، ولقد ساد استعمال الحرف (e) مع عدة مفاهيم، التسويق الإلكتروني (e-marketing)، التجارة الإلكترونية (e-commerce)، الأعمال الإلكترونية (e-business)، البنوك الإلكترونية (e-banking)، لتشمل وظيفة إدارة الموارد البشرية التي أصبحت إدارة الموارد البشرية إلكترونيا (e-HRM)¹.

3-1- تعريف إدارة الموارد البشرية إلكترونياً:

يمكن تقديم تعريفات مختلفة من أهمها:

- تطبيق أي تكنولوجيا تمكن المدراء والعاملين من الدخول المباشر إلى إدارة الموارد البشرية وخدمات المؤسسة الأخرى من أجل الاتصال، تقييم الأداء، إدارة الفرق، إدارة المعرفة والتعليم ولأغراض إدارية أخرى².
- مجموعة السياسات لتسيير الموارد البشرية انطلاقاً من استخدام تكنولوجيا المعلومات الجديدة، وخاصة الشبكات الداخلية الأنترنت والأنترنت، من أجل المحافظة على ديناميكية التطبيقات والتفاعل الجيد بين العامل والقائد، وتسهيل الوصول المباشر للمعلومات والمعطيات الضرورية لتحقيق العمل³.
- التطبيق العملي لاستراتيجيات وسياسات وممارسات المؤسسة في الموارد البشرية عن طريق الدعم الموجه والاستغلال الكامل لقنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية والدولية فهي طريقة لأداء وظائف HRM⁴.
- استخدام التكنولوجيا مع وظائف إدارة الموارد البشرية وتمكينها للمدراء والعاملين من الدخول المباشر لإدارة الموارد البشرية وإدارات المؤسسة الأخرى من أجل الاتصال والتوظيف وتقييم الأداء والتدريب وإنجاز جميع أنشطة الموارد البشرية⁵.

3-2- مبادئ إدارة الموارد البشرية إلكترونياً:

تتلخص في ما يلي:

1. تقديم أحسن الخدمات: بخلق بيئة عمل فيها تنوع في المهارات والكفاءات المهية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، والتركيز على توظيف المعلومات واستخلاص النتائج، وذلك ب:
- تخفيف العبء: من حيث الجهد والمال والوقت (الدقة والسرعة في إنجاز الأعمال).

¹ -Schramm, Jennifer Schramm , **HR Technology Competencies : New Roles for HR Professionals**, HR Magazine, 2006, p21

² - خالد العامري، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، دار الفاروق للنشر، ط 1، القاهرة 2007، ص 18 :

³ - طوايهرى فاطمة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء ببيارت، ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، 2014/2015، ص 44

⁴ -Parry&others, **HR and Technology: Impact and Advantages**, Chartered Institute of Personnel and Development, London, England, 2007, pp 2-4.

⁵ - محمد الهزام، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2015/2016، ص 193.

- توفير المعلومات اللازمة إلكترونياً لجميع المستويات الإدارية (توفير خدمة دائمة على مدار الساعة).
 - إنجاز العمل بكفاءة عالية وفي وقت سريع (زيادة الكفاءة والفعالية للمؤسسة، وتقليل مخالفة الأنظمة).
 - سرعة الحصول على المعلومات اللازمة لأداء العمل من خلال الأرشيف الإلكتروني للمؤسسة.
 - المساعدة على التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني.
2. **سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع:** سهولة أداء الأعمال لتوحيد نماذج إجراءات العمل الإلكتروني، وذلك لكي يتمكن كل وافد بكل سهولة من إتمام الإجراءات بسلاسة وبساطة.
3. **المتابعة المستمر:** إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية، ووضوح الاختصاصات والمسؤوليات للعاملين ، واستمرار الاتصال الفعال بين العاملين والمستويات الإدارية.¹

3-3- أهداف إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-HRM

إن تغير القوى والعوامل المؤثرة على المؤسسات وقضايا العولمة، تغير النظرة من الوظيفة الآمنة إلى المهنة الآمنة، ارتفاع معدلات التعليم في العالم وتغير نوعية قوى العمل المطلوبة، كل ذلك كان من أهم أسباب توجه المؤسسات نحو e-HRM². وكذا مواكبتها للتغيرات في بيئة الأعمال، ومن بين أهم أهدافها:

- ✓ زيادة كفاءة إدارة الموارد البشرية.
 - ✓ تخفيض تكلفة العمالة والنفقات الإدارية
 - ✓ تسهيل أداء وظائف إدارة الموارد البشرية.
 - ✓ تنمية وتحسين علاقات العمل وإرضاء العاملين.
 - ✓ توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب، وتنفيذه بشكل أسرع وتطبيق المهارات المكتسبة بشكل فعال .
 - ✓ اكتساب قدرات متميزة تميزها عن الآخرين، وتحسين العلاقات بين القطاعات الوظيفية المختلفة داخل المؤسسة³.
- إن إدارة الموارد البشرية إلكترونيا باختصار تعتبر تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية والذي سيسهم مع بعض التغيرات التنظيمية الأخرى في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات.
- وتعتبر نظام يمكن من خلاله إدارة الخدمات الخاصة بالموارد البشرية وتطويرها، إذ يمكن إعطاء دور أكثر إستراتيجية للموارد البشرية ودعم أفضل للإدارة عبر أقسام المؤسسة، وتوفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب، وتحسين صورة المؤسسة، وتقليل النفقات الإدارية وإرضاء العاملين⁴.

¹ - النجار، فريد، الحكومة الإلكترونية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 251

² -Ruel&others, **The Contribution of e-HRM to HRM Effectiveness : Results from Quantitative Study in a Dutch Ministry** , employee relation , Vol.(29) , Issue(3) , 2004,pp1-2

³ - عبد الباقي، الشلي، الاتجاهات الحديثة في الإدارة الحديثة، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 242

⁴ - مدثر حسن سالم عز الدين، عاطف عوض محمد، التطبيقات الحاسوبية لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية وأثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية، شبكة المؤتمرات العربية، المؤتمر والمعرض الدولي لفنون الحاسوب والوسائط الرقمية، 10-11/ جانفي 2016، ماليزيا، ص21.

المبحث الثاني: التغييرات التي تفرضها إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

تكون المؤسسة تعليمية عندما تكتسب معلومات وتستخدمها وتتغير نتيجة لذلك، فإن تطويع تقنيات المعلومات والاتصالات في وظيفة إدارة الموارد البشرية ونوعية التطبيقات التي يتم استخدام هذه التقنيات فيها يرتبط بثقافة المؤسسة فيما يخص إدارة مواردها البشري، أي المفاهيم والممارسات السائدة فيما يخص ما يسمح أو لا يسمح به للعاملين وكذا ما يتوقعه منهم.

1- التغييرات التي تفرضها e-HRM على وظائف إدارة الموارد البشرية :

كان من نتاج التطور الهائل في تقنيات المعلومات والاتصال، إدارة حديثة تعتمد على نظم المعلومات في التخطيط وفي تصميم الهياكل، وفي التعيين أو الاستقطاب ثم التوظيف وصولاً إلى التدريب والتعويضات، وبالتالي فقد فرضت إدارة الموارد البشرية إلكترونيا تغييرات في وظائف إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى وظائف جديدة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة¹. ومن أهم تلك الوظائف:

1-1- تخطيط الموارد البشرية إلكترونيا :

عندما يتم تطبيق الأتمتة (الأداء التلقائي للآلات) في الوظائف والمستويات، فهي تخفض مستوى بعضها وترفع وتخفض أهمية البعض الآخر، وبمعنى آخر إذا كانت المؤسسة تتوجه نحو استخدام التقنيات الحديثة في تنفيذ العمل والإنتاج، وتسعى إلى إحلال الآلية الكاملة في تنفيذ أعمالها، بدلاً من العنصر البشري، فإنه يتوقع ازدياد الحاجة إلى إعادة تصميم الوظائف، ومن ثم إلى إعادة تحليلها ووصفها، وكذا حدوث فائض كبير في الموارد البشرية النصف ماهرة مستقبلاً، أو العمالة صاحبة الأعمال الروتينية خاصة الكتابية والإدارية، ذلك نتيجة عدم الحاجة إليها في العمل في حال الاعتماد الكامل على الآلية، وفي المقابل يأخذ بالحسبان توقع حاجة المؤسسة للموارد البشرية الماهرة ذات الكفاءة والخبرة والمهارة العالية، التي يمكنها التعامل مع الآلية التكنولوجية الحديثة.

وقد تم تحويل تخطيط الموارد البشرية إلى طريقة إلكترونية حيث تم وضع تطبيق إلكتروني يساعد في تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعاً حيث يوفر معلومات عن سيشغل الوظيفة مستقبلاً (توصيف ووصف الوظيفة)، ويستخدم في التنبؤ عن عدد التعيينات الجديدة والتقلبات والترقيات من قسم لآخر، أي عدد العاملين الذين تحتاجهم المؤسسة مستقبلاً وكذلك عدد العاملين الذين ستفقدتهم المؤسسة مستقبلاً لأي سبب من الأسباب كالتقاعد والنقل... الخ².

1-2- التوظيف الإلكتروني:

يعتبر التوظيف الإلكتروني من أهم المجالات التي يمكن أن يتم فيها استخدام إدارة الموارد البشرية إلكترونيا، حيث حصل تحول جذري عالمي في طرق التوظيف اعتماداً على وسائل وتقنيات المعلومات والاتصال، وبدأ التوظيف الإلكتروني ينتشر في الدول الغربية منذ بداية التسعينيات ، وأصبح المصدر الرئيسي للعمالة لدى القطاع العام والخاص.

¹ - إدريس ثابت عبد الرحمن، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 207.

² - نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، مرجع سابق، ص 237.

ويتضمن عددا من العمليات المرتبطة بعمليات التوظيف مثل¹:

✓ **الإعلان عن الوظائف الشاغرة:** تقوم المؤسسة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة لديها والشروط المطلوب توافرها في الأفراد الراغبين بالتقدم لشغلها عبر شبكة الانترنت، أو ما يعرف الاستقطاب الإلكتروني، ويتمثل هذا الأسلوب بالسماح للمتقدمين للعمل بتقديم طلباتهم بشكل رقمي عبر البريد الإلكتروني أو عبر ملء نموذج على موقع الانترنت وتلجأ المؤسسات إلى إنشاء مواقع على الانترنت يمكن من خلالها للراغبين في العمل التقدم للوظائف المتاحة أو حتى تقديم بياناتهم انتظاراً لتوفر وظيفة ملائمة في المستقبل.

✓ **توفير آليات البحث:** تعد تقنية قياسية يمكن إحاقها بسهولة بشبكات الإنترنت وتساعد تلك الآليات العاملين في العثور على الوظيفة المطلوبة.

✓ **أنظمة الاختيار:** لها أهمية كبيرة جدا حيث أنها تمكن المؤسسة من زيادة فرص الحصول على الأشخاص المؤهلين لشغل المناصب، تسمح هذه الأنظمة للمتقدمين لشغل الوظائف بوضع سيرهم الذاتية أو إكمال تعبئة الطلب من خلال الإنترنت، كما تعطي المتقدمين نظرة شاملة عن الوظائف التي تناسبهم، وتسمح للمؤسسة بفحص المتقدمين للوظيفة وتصنيفهم

✓ **التعامل مع المؤسسات الخارجية التي تقوم بترشيح المتقدمين لشغل الوظائف، وتوفير تتبع طلبات المرشحين لشغل الوظائف.**

✓ **إجراءات اختبارات على الإنترنت:** مما يفيد في عدم الحاجة إلى جميع المتقدمين للوظيفة بمكان محدد وإمكانية إجراء عملية التصفية لعدد ضخم من المتقدمين في الوقت نفسه. وتعتمد هذه الأنظمة على مجموعة متنوعة من استراتيجيات معينة تشمل المقابلات، اختبارات القدرة، الاختبارات الشخصية وغيرها، للحصول على تقدير سليم لقدرات وإمكانيات المتقدم للوظيفة ضمن المدى المطلوب للوظيفة.

1-3- تقييم الأداء الإلكتروني:

يعتبر تقييم الأداء الإلكتروني، عملية تساعد المدراء على قياس وكتابة تقارير الأداء وتوفير التغذية الراجعة للعاملين، والقدرة على زيادة نطاق الإشراف بشكل كبير وتخفيض الوقت المستغرق من قبل المدراء لمراقبة سلوك وأداء العاملين.

ونظام تقييم الأداء الإلكتروني، يتم تصميمه وإنجازه بالتعاون مع إدارة نظم المعلومات وهو متاح لكافة العاملين، وذلك من خلال البوابة الإلكترونية الداخلية للمؤسسة. ومن أبرز خصائص هذا النظام الجديد أن جميع عملياته تتم بصورة إلكترونية، بدءاً من عملية إرسال نماذج التقييمات واعتمادها من قبل رئيس القسم أو مدير الشؤون المعني، حيث انه²:

- **المرحلة الأولى:** يقوم النظام بإخطار المسؤول بمهمة إعداد التقييم السنوي عبر البوابة الإلكترونية الداخلية للمؤسسة.
- **المرحلة الثانية:** يقوم هذا النظام بإرسال نماذج التقييمات الخاصة بكل العاملين التابعين للمسؤول المعني.

¹ - سارة نبيل، مفهوم التوظيف الإلكتروني، موقع: <https://hrdiscussion.com/hr105377.html> يوم: 2018/03/20.

² - مرمي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، مذكرة . ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2007، ص 24.

- المرحلة الثالثة: يقوم المسؤول بتعبئة نموذج تقييم أداء العامل وإرساله إلى المدراء المعنيين للموافقة.
 - بعد إتمام الموافقة يتم إرسال نتائج التقييم مباشرة عبر البريد الإلكتروني الخاص بالعامل أو عبر حسابه في البوابة الإلكترونية الداخلية للمؤسسة. وفي حالة عدم اقتناع العامل بنتائج التقييم يمكنه إرسال تظلمه.
- ويتم مراعاة المعايير العالمية في تقييم الأداء ، بهدف أن يصل العامل إلى درجة مناسبة من الأداء الوظيفي وأن تكون هذه المستويات الوظيفية حقيقية، و يتم التحقق من ذلك عبر وسائل قياس محددة، كما أن المسؤول يقوم بتقييم أداء العامل إلكترونياً حسب المحاور التي تم إدراجها في ملف تقييم الأداء، غير أن هذا النظام لا يغني عن المقابلة الشخصية بين العامل ورئيسه المباشر، وإنما هو نظام إلكتروني يساهم في أتمتة الإجراءات اليدوية التقليدية، بشكل يدعم رؤية وتوجهات المؤسسة الرامية إلى مواكبة التطور التكنولوجي.
- وتبرز هنا أيضاً أهمية الإنترنت لإجراء اختبارات التقييم الذاتي للعامل حيث بإمكان العامل إجراء التقييم لنفسه في أي وقت يراه مناسباً ، وتوفر المؤسسات التي تستخدم التقييم الإلكتروني للعاملين فيها نماذج تقييم إلكترونية، بالإضافة إلى مواقع إلكترونية عديدة تهتم بهذا المجال¹ .

* الحضور والانصراف:

- ولعل من أقدم استخدامات التكنولوجيا في وظائف إدارة الموارد البشرية هي وظيفة تسجيل الحضور والانصراف للعمل ، من خلال أجهزة التسجيل الإلكترونية ذات البطاقات الورقية والتي تطورت بعدها إلى بطاقات خاصة لإدخال البيانات ، ثم تطورت إلى التسجيل من خلال أنظمة حاسوبية خاصة، من خلال:
- ✓ تسجيل ساعات العمل لأغراض تتعلق بالرواتب، وتسجيل ساعات العمل الإضافية.
 - ✓ تسجيل المعلومات المطلوبة لأغراض تتعلق بإدارة المشروعات.
 - ✓ تحديد المتواجدين في المؤسسة وكذلك المتغيين، وذلك لأغراض تتعلق بالصحة والأمان.
 - ✓ تسجيل معلومات حول التغيب عن العمل وإعداد تقارير تعتمد على مؤشرات مثل نسبة الغياب الأسبوعي أو الشهري.
 - ✓ معرفة مكان تواجد العاملين في أي وقت ، وكذلك معرفة ما إذا كانوا متواجدين في أماكن عملهم أو خارجها²
- يعتبر نظام الحضور والانصراف جزءاً متكاملًا في نظام الموارد البشرية والرواتب الحكومي وأحد مكوناته الرئيسية. وقد تم بناء النظام بحيث يكون مرناً وقابلًا للتطبيق بغض النظر عن التقنية المستخدمة في الأجهزة المعدة لهذا الغرض ومثالها³:
- * **البصمة الإلكترونية:** تقنية تسمح بالمسح الحي لتفاصيل بصمة الاصبع للعامل ومطابقتها مع البصمات المسجلة في قاعدة البيانات في جهاز الكتروني لدى المؤسسة.

¹ - محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2009 ، ص569 .

² - النجار، فايز جمعه، نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط2 ، 2007، ص 242 .

³ - نظام الحضور والانصراف، على الموقع: <http://www.futuregatesoft.com/mawared/> يوم: 2018/03/20.

* **البطاقات الممغنطة:** وتعتبر بطاقات الهوية للعاملين، حيث تعرف المعلومات الموجودة في رقاقة التخزين هوية حامل البطاقة حتى يمكن استخدام المزايا الخاصة به

* **القراءة البيولوجية لكف اليد:** يعتبر من أكثر الحلول فعالية في نظام الحضور والانصراف، وإدارة القوى العاملة، وتميز بالقدرة على قراءة كف اليد بالمقاييس الحيوية والخصائص الفيزيائية لكل عامل بشكل دقيق مما يقلل احتمالية التشابه بقراءة كف اليد بنسبة عالية¹.

لقد أصبح بإمكان العاملين بأي مكان في العالم تسجيل الحضور في عملهم، حيث يمكن للعامل المقيم خارج البلد في مهمة عمل، إثبات مكان وجوده من خلال الإنترنت، وبالتالي يتوفر لكل العاملين في المؤسسة مكان تواجد. بالإضافة إلى ذلك، يتم تغذية النظم المالية ونظم الأجور بالمعلومات الخاصة بتسجيل الحضور والانصراف، خاصة أنها مهمة في الوظائف التي تعتمد أجورها على عدد ساعات العمل. أيضا توفر تلك النظم مزايا متنوعة منها سهولة الوصول إلى المعلومات وسرعتها، إصدار التقارير والتخلص من الأخطاء البشرية².

1-4- التدريب الإلكتروني:

إن المؤسسات المعاصرة هي مؤسسات تعلم و تدريب إذ أن التطوير والتحسين المستمر في الأداء أصبحت سمة لها حتى تستطيع مواجهة المنافسة الحادة، ولكي يكون أسلوب التدريب و التطوير قائما على الأبعاد الموضوعية في تحقيق الأداء يتطلب بناء قاعدة معلومات واسعة تتضمن معلومات عن النشاطات الجارية في المؤسسة، وعدد العاملين المطلوبين للتدريب وخصائصهم، حتى يتسنى وضع محتوى برنامج التدريب المناسب ومعرفة كلفة التدريب. فالتدريب الإلكتروني هو تقديم محتوى تعليمي عبر الوسائط المعتمدة على الكمبيوتر وشبكاته إلى المتدرب بشكل يتيح له إمكانية التفاعل النشط معه، ومع المدرب ومع أقرانه سواء أكان ذلك بصورة متزامنة أم غير متزامنة وكذا إمكانية إتمام هذا التدريب في الوقت والمكان وبالسرعة التي تناسب ظروفه وقدراته، فضلا عن إمكانية إدارة التدريب. والإمكانات المتاحة في التدريب الإلكتروني عديدة ومنها:

- ✓ سهولة استخدام الموقع التدريبي (واجهات، أيقونات، أشكال، روابط، انتقالات واضحة وسهلة)
- ✓ التفاعلية بين العناصر الثلاثة الأهم في عملية التدريب الإلكتروني (المدرب، العاملين، البرنامج التدريبي)
- ✓ سهولة الوصول والحصول على التدريب بنظام 24\7 (أربعة وعشرون ساعة في اليوم، خلال سبعة أيام)
- ✓ تحقيق التدريب وفق نظريات التدريب الحديثة المعتمدة على التنوع في طرق تقديم المادة التدريبية (نصوص، صور، صوت، فيديوهات)³.

● هناك العديد من الوسائط التي تستخدم في التدريب الإلكتروني منها اسطوانات الليزر المدججة، الوسائط المتعددة التي تستخدم الصوت وأفلام الفيديو من خلال الحاسب وغيرها من البرمجيات المختلفة، البريد الإلكتروني والاجتماعات

¹ - أنظمة الحضور والانصراف، على الموقع: <https://www.yasteq.com/SA/Khobar/21003138t> يوم: 2018/03/20

² - هوبكنز، برايان، جيمس ماركهام، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص 162

³ - سبع نجيب، أثر التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بالشركة الكهرباء والغاز - مجمع سونلغاز-، مذكرة تخرج لميل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2017، ص ص 15-16.

عن بعد، استخدام المواقع التعليمية المختلفة على الإنترنت، استخدام تقنيات الاجتماعات المرئية، الإذاعة الإلكترونية والتلفزة التعليمية وقنوات التعلم من خلال، محطات الأقمار الصناعية¹.

الشكل (02): وسائل التدريب الإلكتروني المتزامن:



المصدر: طارق الأحمد الطيبي، أساليب توظيف التدريب الإلكتروني، مجلة التعلم الإلكتروني، العدد 12، 2013

الشكل (03): وسائل التدريب الإلكتروني غير المتزامن:



المصدر: طارق الأحمد الطيبي، أساليب توظيف التدريب الإلكتروني، مجلة التعلم الإلكتروني، العدد 12، جانفي 2013

• وبسبب وجود الكثير من أنظمة إدارة التدريب الإلكتروني وأنواعها فإن لكل نظام مميزات خاصة به ولكن يمكن إيجاز المميزات بشكل عام كما يلي:

- سهولة تنصيب النظام والتعامل مع مفرداته وتتبعه.
- توفير بيئة تفاعلية ومهام مختلفة موجهة للمدرّب و المتدرّب.
- القدرة على التطور وملائمة المتطلبات المعرفية والتقنية الحديثة.
- الاحتواء على وحدات نشاط داعمة للعملية التعليمية مثل المنتديات والمصادر والاختبارات.
- قدرة النظام على التعامل مع شريحة واسعة من أدوات التدريب الإلكتروني والوسائط المتعددة.
- سهولة تحميل الملفات وتربطها مع البرمجيات المساعدة التي تعمل مع شبكات الإنترنت.

¹ - محمد محسن العبادي، التعليم الإلكتروني والتعليم التقليدي .. ماهو الاختلاف؟ مجلة المعرفة، العدد 91، 2002، ص 20.

- وجود قوالب جاهزة معدة مسبقاً للاستخدام ومتنوعة الشكل العلمي والشكل المعرفي¹.
وتبقى النقطة الهامة في ممارسة التدريب والتعلم من خلال الشبكات والإنترنت، هي الاتصال الفعال، بين المدراء والعاملين في الاتجاهين، من أعلى لأسفل وبالعكس، حيث يؤدي الاتصال الفعال إلى تحفيز والتزام العاملين بشكل أكبر. إن العاملين الذين يستمر إبلاغهم بالتعليمات والمستجدات بشكل مستمر، ويتم إشعارهم بأن تغذيتهم الراجعة وملاحظاتهم مقدرة بشكل كبير من المؤسسة، يشاركون بفعالية أكبر في العمليات ويكونوا أكثر رغبة بالبقاء في المؤسسة².
يعتبر الاتصال باستخدام التكنولوجيا والإنترنت من خلال تقنيات الاتصال عبر الأجهزة الخلوية، أحد التوجهات الحديثة لدى المؤسسات، وخاصة في ظل انخفاض أسعار الأجهزة، وتطور تقنيات استقبال البريد الإلكتروني والإنترنت على تلك الأجهزة، مما ساهم في كفاءة وفعالية الاتصال في المؤسسات، في أي وقت وأي مكان. كما توفر الاتصالات الفعالة أنماط عمل جديدة مثل العمل من خلال استخدام الحاسوب سواء في المنزل أو في المؤسسة، حيث يوفر هذا النمط من العمل مزايا عديدة للأفراد وللمؤسسة، تتمثل في زيادة إنتاجية الأفراد، خفض معدلات الغياب ومعدلات دوران العمل بسبب رضا العاملين بهذا الأسلوب، كما تستفيد المؤسسة من إمكانية توظيف أفراد من مناطق جغرافية مختلفة وتخفيض النفقات المكتبية³.

1-5- التعويضات الإلكترونية:

تتضمن التطبيقات الخاصة بالتعويضات تحديد الأجور و المكافآت و الحوافز والإعانات و الخدمات العامة و الاجتماعية المقدمة للعاملين. حيث يساعد نظام التعويضات الإدارة في معرفة المبالغ المدفوعة شهريا و حتى سنويا و يعطي الإدارة معلومات حول معدلات الدفع وحدود الراتب، لذا فهو ذو أهمية في التخطيط المستقبلي للزيادات في معدلات الدفع، كما وانه يساعد الإدارة في تحديد الوظائف التي تكون أجورها أعلى و اقل من معدلات الدفع في المؤسسات المنافسة. واتجهت العديد من المؤسسات إلى تقديم مجموعة من الخدمات التشجيعية للعاملين بها من خلال ما يعرف باسم إجمالي الخدمات الوظيفية (المنافع)، والتي تضاف إلى راتب العامل. على سبيل المثال، بينما ستشير أية قائمة عادية إلى أن العامل يدفع جزءا من راتبه سنويا للحصول على معاش عند التقاعد، يمكن للعامل أن يتقصى عن ذلك بشكل أكثر تفصيلا، حيث يستطيع الحصول على مزيد من المعلومات حول العديد من الأمور من خلال النقر على أحد الروابط، ومن أهم هذه الأمور:
✓ كيفية عمل خطط معاشات التقاعد، والمعاش المتوقع إذا استمر العامل في دفع المقدار نفسه من المال من راتبه الشهري.

¹ - علي بن شرف الموسوي، التدريب الإلكتروني وتطبيقاته في تطوير الموارد البشرية، الندوة الأولى في تطبيقات تقنية المعلومات في التعليم والتدريب، جامعة الملك سعود، 12-14/ أبريل 2010، ص 5.

² - مؤيد عبد القادر الشخانية، جودة نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأثرها على جودة الأداء الوظيفي، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير، تخصص الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط، 2015، ص 38.

³ - Peter Baloh , Peter Trkman , Influence of Internet and Information Technology on Work and Human Resource Management, Faculty of Economics, University of Ljubljana, Slovenia, 2003, p499.

✓ كيفية تأثير زيادة المبلغ الذي يدفعونه من راتبهم الشهري على نسبة معاش التقاعد الذي سيتقاضونه.
 ✓ تسهم تلك التطبيقات في زيادة شعور العاملين بالأمان في عملهم، وذلك بتقديرهم لمدى الاهتمام الذي يوليه لهم أصحاب العمل.

إن الاستخدام المتطور لواجهات الويب لإدارة المنافع، يؤدي إلى دعم الإدارة الذاتية من قبل العاملين لتلك المنافع، من خلال مكان واحد مدعم من قبل المؤسسة لخدمة عاملها، عوضاً عن الدخول إلى روابط متعددة لكل منفعة جزئية على شبكة الإنترنت، وهذا يؤدي إلى توجه العاملين لإدارة حساباتهم من المنافع بشكل شخصي ومرن¹.

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

*** تتيح بعض التقنيات الحديثة التي تقدمها المؤسسات للعاملين الاستفادة من خدمات التسوق عبر شبكات الإنترنت والتي تعرض أسعاراً تنافسية، وقد يشمل ذلك خدمات مثل²:

✓ التعامل مع وكالات السفر.

✓ إمكانية التسوق عبر الإنترنت من أحد المتاجر الكبرى.

✓ شركات التأمين والعديد من الخدمات المالية الأخرى.

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

هناك عدد من الوسائل الأخرى التي يمكن من خلالها توظيف التقنيات المتاحة على الإنترنت بهدف تقديم خدمات أو إمكانيات وظيفية بسيطة لجذب العاملين برغم اعتقاد كثير من العاملين أن نطاق تلك الخدمات محصور في أمور بعينها، وهناك بعض الأمثلة التي تشير إلى تنوع تلك الوسائل:

- يقوم بعض العاملين بتركيب كاميرات ويب بالحضانة الملحقه بالشركة ليستطيع الآباء الاطمئنان على أطفالهم.
- يمكن تقديم بعض المسابقات للترويج عن العاملين.
- يمكن عرض المقالات الإخبارية مثل التي تقدم أخباراً حول سعر أسهم المؤسسة عبر البوابة الإلكترونية.
- يمكن تنظيم منتديات بغرف الدردشة ولوحات الإعلانات التي يمكن للأفراد من خلالها إجراء محادثات على الإنترنت أو إعلان سياراتهم للبيع.

¹ - Jennifer Schramm , **HR Technology Competencies:New Roles for HR Professionals** , HR Magazine2006, p5-6

² - هارون ، سهام ، الاتجاهات الاستراتيجية الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الحادي والعشرين ، القاهرة ، مصر ،

2- المجالات الأساسية لنظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً:

تعتبر إدارة الموارد البشرية إلكترونياً تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية، والذي سيسهم مع بعض التغيرات التنظيمية الأخرى في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع، وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات. وتوجد وسيلتين لتطوير الوصول إلى المعلومات:

1- إحداث تكامل في الوصول لقواعد البيانات وبذلك يتم توسيع نطاق المعلومات.

2- زيادة إمكانية وصول الأفراد إلى قواعد البيانات من خلال نموذج البوابات الإلكترونية.

وبالتالي، ظهرت مجالات لتطبيقات تقنيات المعلومات والاتصالات في إدارة الموارد البشرية تنصب أساساً على تيسير تحديث بيانات الموارد البشرية وأتمتة العمليات الروتينية وإتاحة وسائل جديدة لتدريب وتطوير الموارد البشرية، كما تمتد لأفاق جديدة لم تطرق بعد. والملاحظ في هذا المجال إن التطور الذي حدث في تقنيات تأمين البيانات والسيطرة على من له حق الاطلاع والتحديث كان له إسهاماً كبيراً في تمكين هذه التطبيقات. و يمكن تقسيمها إلى أربعة مجالات تشمل¹:

1- إدارة المعلومات الشخصية وتقديم الخدمات الأساسية.

2- إدارة الأفراد بفاعلية أكبر مثل عمليات التوظيف وتسجيل الوقت والحضور وإدارة علاوات الأداء.

3- تسهيل التعاون والتدريب والتفاعل والمشاركة ونشر المعلومات.

4- التواصل مع العاملين وتحفيزهم وإدارة المزايا الوظيفية والمكافآت وتحسين الخدمة المقدمة لهم

إن التحسيد الإلكتروني لوظائف إدارة الموارد البشرية، يسهم في تزويد إدارة المؤسسة ككل بالحقائق، والمعلومات بفعالية وكفاءة عالية في الوقت، والمكان المناسبين؛ بمعنى أن المؤسسة تمارس أعمالها اليومية ولكن بشكل إلكتروني يعتمد على استخدام الاتصالات عن بعد، وشبكات الأنترنت مع المتعاملين معها لتحقيق غاياتها بأداء متميز، بالاستغلال الأمثل للوقت والمال والجهد.

وبالتالي تصبح إدارة الموارد البشرية إلكترونياً تطبيقاً فعلياً لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التي تساهم في تحديث المعلومات والمسائل الإدارية، والتفاعل بين العاملين والمساعدة على اتخاذ القرار من خلال مخرجات دقيقة وواضحة، وكذلك عبر تسهيل التعاون، والاتصالات والمفاوضات بين العاملين والمديرين عن طريق شبكات الأعمال.

¹ - داسي وهيبية، محاضرات في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مقدمة إلى طلاب ماستر إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.

المبحث الثالث: تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

تتجلى أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ثورة المعلومات والاتصال، في إدارة الموارد البشرية، وهي تمثل استجابة قوية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين التي تشمل العولمة، الفضاء الرقمي، اقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الإنترنت تعتبر إدارة الموارد البشرية إلكترونياً نظاماً متكاملًا من المكونات التقنية والمعلوماتية والتشريعية والبشرية، لذا فإن تطبيقها يستلزم العديد من المقومات المتكاملة¹.

1- المتطلبات والأنظمة اللازمة لتطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً:

إن نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية مرتبط بضرورة توفير مجموعة من المتطلبات اللازمة (المستلزمات البشرية والمادية والتنظيمية والبرمجيات). على أن الوصول إلى توفير متطلبات الإدارة الإلكترونية لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال برنامج استراتيجي متكامل وشامل لإعادة هندسة عمليات وأعمال المؤسسة.

1-1- متطلبات تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً:

لتوضيح المتطلبات يمكن تصنيفها على النحو الآتي:

1- المتطلبات الإدارية:

لكي تحقق للمؤسسات الأهداف المبتغاة، تحتاج إلى إدارة جيدة تساند التطوير والتغيير وتدعمه، وتأخذ بكل جديد ومستحدث في الأساليب الإدارية:

- **ضرورة وجود قيادات إدارية إلكترونية:** تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع قدرتها على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية وصنع المعرفة، ويتوجب على كل الإدارات في المؤسسات التخلص من الإجراءات البيروقراطية والروتينية المملة والمعيقة لكل تطور وتحديد في الأساليب المتبعة في المؤسسات.
- **ضرورة تطوير وتبسيط إجراءات وخطوات العمل:** مما يخفف الأعباء الإدارية، والربط بين كافة الخدمات والإجراءات الحكومية بما يكفل سهولة ومرونة التعامل بين الجهات والوزارات المختلفة.
- **وجود بنية تنظيمية حديثة ومرنة:** أفقية وعمودية باتصالاتها، وقبل ذلك بنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة، وثقافة تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار والمبادرة، والريادة في الأداء وإنجاز الأعمال بكفاءة عالية.

- **ضرورة العمل على توعية الأفراد:** بجدوى أهمية تطبيق أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية².

ويمكن تحديد المتطلبات الإدارية لنجاح تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً التي تندرج تحت وظائف العملية الإدارية كما هي موضحة في الجدول التالي:

¹ - ياسين، سعد، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2005، ص 27.

² - القحطاني، محمد دليم، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، الرياض، ط2، 2008، ص 45.

الجدول رقم (02): المتطلبات الإدارية لنجاح تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيا

الرقم	المتطلب	المتطلبات التفصيلية
١	التخطيط	١. وجود خطة استراتيجية للتطبيق ٢. وجود خطة تشغيلية للتطبيق
٢	التنظيم	١. إجراءات إدارية بسيطة ٢. الهيكل التنظيمي المناسب لعمل ٣. وجود نظام إداري ومالي مناسب لعمل
٣	القيادة	١. توفر دعم الإدارة العليا ٢. توفر منهجية مشاركة ٣. وجود نظام تحفيزي فاعل ومناسب للعاملين ٤. مراعاة الجانب الاجتماعي في التعامل مع العاملين
٤	الرقابة	١. نظام رقابي مناسب لعمل المنظمة

المصدر: زراري العياشي، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، الجزائر، المجلد 15، العدد 1، 2013، ص 36.

2- المتطلبات التقنية :

تعد إدارة الموارد البشرية إلكترونيا أسلوب إداري حديث يهدف إلى تطوير أداء المؤسسات، كما يمكنه أن يحقق نتائج كبيرة على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، لكن هذا الأسلوب الحديث يتطلب توفير البنى التحتية الملائمة (البنية الأساسية للأجهزة والمعدات والبرمجيات) لغرض تحديثها كي تستجيب للتغير المنشود لتقديم الخدمة الإلكترونية .

ويمكن حصر أهم الشبكات الإلكترونية فيما يلي " :

أ- الإنترنت: هي عبارة عن مجموعة من ملايين الحواسيب منتشرة في الآلاف الأماكن حول العالم، ويمكن لمستخدم هذه الحواسيب استخدام حواسيب أخرى للمشاركة في الملفات، وذلك بسبب وجود بروتوكولات تسهل عملية التشارك. أن الإنترنت تمثل جزءا مهما من التغير الثقافي العالمي وهي انطلاقة كبيرة في عالم التكنولوجيا، إذ يمكن من خلال الاتصالات فائقة السرعة للأفراد الارتباط ببعضه مع بعض النظر عن أماكن تواجدهم، كما أصبح بإمكان أي باحث الحصول على ما يريد من البيانات ومن مختلف المراجع العلمية ويستطيع إجراء المناقشات مع الآخرين حول العالم. ومن خدمات وتطبيقات شبكة الإنترنت¹ :

◀ البريد الإلكتروني (Electronic Mail): وهو من أهم وأوسع الخدمات انتشارا عبر الشبكة العالمية ، وتستخدم لأغراض مهنية ووظيفية وشخصية مختلفة.

◀ قوائم النقاش (List Serve): وهو برنامج يعمل على متابعة وصيانة قوائم ومنتديات النقاش، حيث يعقد مستخدموا هذه الخدمة مناقشات حول موضوع من الموضوعات، عن طريق استخدام بريدهم الإلكتروني.

¹ - العلق، بشير عباس، الإدارة الرقمية المجالات والتطبيقات، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية، أبو ظبي، ط1، 2003، ص56.

◀ المجموعات الإخبارية (News Group): وهي خدمة لتبادل الأخبار والآراء التي تخص موضوع من الموضوعات، بين مئات الألوف من المستخدمين الموزعين في مناطق العالم المختلفة.

◀ التجارة الإلكترونية (E. Commerce): حيث تتم مختلف أنواع التعاملات التجارية وعقد الصفقات والإعلان عن مختلف أنواع البضائع والمنتجات وتسويقها.

◀ الدخول إلى شبكات المعلومات وفهارس المكتبات: أصبح من الممكن الدخول على العديد من شبكات المعلومات البحثية الأكاديمية وغير الأكاديمية المحوسبة على المستوى الإقليمي، في مناطق العالم المختلفة، كذلك من الممكن الدخول على فهارس المكتبات العالمية الكبرى.

◀ التعليم عن بعد: أو كما يسميه البعض بالجامعات المفتوحة، وهي نمط تعليمي جديد في نظامه وطرائق تدريسه وأساليب إدارته وبرامجه، ويعتمد على كافة الوسائط والتكنولوجيات التي يتم التعليم من خلالها عن بعد.

أن الإنترنت تقدم للمؤسسات العديد من المزايا تتمثل في تحسين جودة الخدمة وتوفير التكلفة وتحقيق مكاسب كبيرة مما سبق يتضح أن لشبكة الإنترنت العديد من التطبيقات والمزايا في جميع المجالات الدينية والعلمية والثقافية والأدبية والاجتماعية والسياسية وغير ذلك من المجالات، فعن طريق تلك الشبكة يمكن حضور مؤتمرات وندوات علمية والاتصال بالباحثين في كافة أنحاء المعمورة، للاستفادة من خبراتهم وتبادل الآراء معهم، كما أن شبكات الاتصالات هذه أدت إلى وجود ما يسمى بالجامعة المفتوحة والتعليم عن بعد، نظرا لما تقدمه هذه الشبكات من تطبيقات وخدمات فنيه وتقنيه عالية.

ب- الإنترنت: عبارة عن الشبكة الخاصة بمؤسسة معينة والتي تستخدم تكنولوجيا الإنترنت، ويتم تصميمها لمقابلة احتياجات العاملين في المؤسسة من المعلومات.

إلا أن شبكة الإنترنت تطلق على التطبيق العلمي لاستخدام تقنيات الانترنت والويب في الشبكة الداخلية للمؤسسة، بغرض رفع كفاءة العمل الإداري، وتحسين آليات مشاركة الموارد والمعلومات، والاستفادة من تقنيات الحواسيب المشتركة. وهناك عدة مزايا يمكن أن تحققها شبكة الانترنت وهي كالآتي¹:

✓ تحسين مستوى الاتصالات.

✓ توفير المعلومات في الوقت والمكان المناسبين وفقا لاحتياجات العاملين.

✓ تدريب وإعادة تعليم العاملين في المؤسسة.

✓ تعزيز الكفاءة المطلوب تحقيقها في أداء الأعمال.

✓ دعم التفاعلات على المستوى العالمي .

ج- الاكسترنات: عبارة عن الشبكة التي تربط شبكات الإنترنت الخاصة بالشركات والعملاء ومراكز الأبحاث الذين تجمعهم أعمال مشتركة وتؤمن لهم تبادل المعلومات والمشاركة فيها مع الحفاظ على خصوصية الإنترنت. فشبكة

¹ - غنيم، أحمد علي، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العلم الإداري ومعوقات استخدامها، في مدارس التعليم العام للبنين بالمدينة. المجلة التربوية، ع 81

الإكسترنات تعد من أروج التقنيات في هذه المرحلة من عصر المعلومات لما تقدمه من تقليص في التكاليف والتسهيلات الكبيرة في العمليات الإدارية والتفاعل مع المستفيدين .

وتستند إلى تقنيات الإنترنت وتتوجه إلى المستفيدين في البيئة الخارجية ولكن ضمن نطاق محدود بنوع العلاقة التي تريدها المؤسسة، وشبكة الاكسترنات أتاحت للمؤسسات أن تشترك في نظمها وشبكاتها المحلية مع جماعات أو مؤسسات متباعدة جغرافيا وبتكلفه منخفضة للغاية كما أتاح هذا النوع من الشبكات للشركات التعامل مع موردي المواد الخام والتعامل مع الموزعين والمستفيدين بشكل متميز، ولكن، كان الثمن بعض المخاطرة بأمن المعلومات.

3 المتطلبات البشرية:

يعد العنصر البشري من أهم العناصر في المؤسسات، إذ هذا العنصر لن تتمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة، لذا لا بد من تأهيل العناصر البشرية تأهيلا جيدا وعلى مستوى عالي من الكفاءة. وهناك جملة من المتطلبات البشرية كما يأتي:

- ◀ تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الانترنت.
- ◀ استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات.
- ◀ إيجاد نظم فعالية للمحافظة على الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم.
- ◀ التمكين الإداري للأفراد من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئية التكنولوجية، وبناء فرق العمل المسؤولة، من خلال اختيار واع وتمييز للأفراد، وتهيئتهم لممارسة هذا التمكين.

أن من أهم متطلبات الإدارة الإلكترونية تنمية وتطوير الموارد البشرية؛ لإيجاد كوادر متخصصة وعلى درجة عالية من المهارات المختلفة والمرتبطة بالبيئية الأساسية لنظم المعلومات وقواعد البيانات ونظم العمل على شبكة الإنترنت .¹

4- المتطلبات المالية:

يعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة والتي تحتاج إلى أموال طائلة ؛ لكي نضمن له الاستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة، من تحسين مستوى البنية التحتية، وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الالكترونية، وتحديثها من وقت لآخر، وتدريب العناصر البشرية باستمرار .

5 المتطلبات الأمنية:

فالتطورات المتسارعة في العالم والتي تؤثر في الإمكانيات والتقنيات المتقدمة المتاحة الرامية إلى خرق منظومات الحواسيب بغية السرقة أو تدمير المعلومات مما أدى إلى التفكير الجدي؛ لتحديد الأساليب والإجراءات الدفاعية الوقائية لحماية منظومات.(الحواسيب) أجهزة ومعلومات (من أي خرق أو تخريب). لذا نؤكد على أهمية تأمين حماية وخصوصية المؤسسات والأفراد وحيث يجب تحديد مجموعة من القواعد التي تحكم خصوصية البيانات والمعلومات وجودتها وتكاملها²

¹ - لعوامله ، نائل عبد الحافظ ، نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي دراسة استطلاعية، مجلة الملك سعود ، ع15 ، 2003 ، ص249

² - النجار، فريد راغب، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2008، ص 253

1-2- الأنظمة اللازمة لتطبيق ادارة الموارد البشرية الكترونيا:

ارتباط إدارة الموارد البشرية الكترونيا بجميع أنماط التكنولوجيا الرقمية من وسائط وشبكات وأدوات، هذه الأخيرة التي تتطور بسرعة عالية، كما تتنوع أنماطها، مما يضع خيارات دائمة ومفتوحة أمام الإدارة مثل ربط بعض أنشطة الأعمال بخدمات الأكواد التفاعلية والتلفاز التفاعلي و خدمات الهاتف الخليوي المتكاملة مع الانترنت وتقنياتها مثل خدمات الرسائل والوسائط المعلوماتية الأخرى.

وهناك العديد من الأنظمة اللازمة لتطبيق إدارة الموارد البشرية الكترونيا من بينها¹:

1. **نظام الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence):** هي برامج للحاسوب قادرة على محاكاة التفكير الإنساني المتسم بالذكاء (عمليات الإدراك، الاستنتاج المنطقي)، وذلك لأداء مهمات عالية الجودة والكفاءة والتي تحتاج إلى قدرات بشرية ذهنية عالية جدا. ومن أهم تطبيقاته:

أ. **النظم الخبيرة (Expert Systems):** هي برامج ذكية تستخدم قواعد مستمدة من الخبرة الانسانية ، حيث يتكون من قاعدة معرفية (معارف تتضمن الشروط والنتائج)، وقواعد بحثية (توجيه البحث في الاتجاهات المختلفة). وهو يحاكي قدرة الخبير الإنساني على حلّ المشكلات في مجال معين للمعرفة (تشخيص، إنشاء، تخطيط، ترجمة، ...). ويمكن أن يكون نظاماً للقرار (بتتبع الخيارات التي يُقدّمها النظام الخبير) أو نظام للمساعدة على اتخاذ القرار (تتبع الخيارات التي يقترحها النظام) أو نظام للمساعدة على التعلم (التدريب والتنمية البشرية).

ب. **الوسيط الذكي (Intelligent agent):** هي مجموعة برامج يمكنها تنفيذ أعمال ومهام مختلفة عوض المستخدم.

2. **المدير الموجه بالإلكترونية:** ومن خصائصه الابتكارية (القدرة على الابتكار) ، والمعلوماتية (لديه المعلومة حاضرة ودقيقة) ، والتعددية، كما يجب أن يتصف بالحيوية دائما.

3. **نظام الذاكرة المنظمة:** حيث يعد من البرامج الرائدة في مجال إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ويقوم بربط العاملين الموجودين بالمؤسسة ببعضهم بعضاً، بغض النظر عن موقعهم الجغرافي، بما يمكنهم من الاطلاع على أنشطة الإدارات الأخرى من خلال هذا النظام. ويشتمل على:

- خطط العمل، وتقييم الأداء، ونظام إدارة التكاليفات، والحضور والانصراف.
- الموارد المالية، والاجتماعات، وأجندة أحداث العالم بالكامل.
- التعلم الذاتي، والبحوث، والصادر والوارد.
- دليل الاتصال الداخلي الذي يسمح لأي فرد بالمؤسسة بالاتصال بغيره في جو من الحب والتآلف.

ومن مميزاته:

✓ إدارة موارد المؤسسة إلكترونياً (إدارة الأعمال عن بعد).

¹ فرحة ليندة، دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات، دراسة حالة الشركة الافريقية للزجاج جيغل، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017/2016، ص78.

- ✓ حفظ كافة الوثائق والأعمال بشكل إلكتروني وسيلة سريعة لنشر المعلومات والتعليمات على كافة المستويات الإدارية على اختلاف مكانها في أقل وقت ممكن وبأقل التكاليف والتحول إلى المجتمع اللاورقي.
 - ✓ الحماية والسرية في تداول البيانات والمعلومات¹.
- بالإضافة إلى ذلك، وحتى يكون تطبيق النظام فعالاً، لا بد من وجود وتوفير متطلبات أخرى، تتفاوت من مؤسسة لأخرى، نذكرها في النقاط التالية:
- 1- إن نجاح أي نظام كان، يعتمد على مدى تقبل المستخدمين للنظام، ولن ينجح أي نظام في حال وجود رفض ومعارضة له ، فلذلك على المؤسسة العمل منذ البداية على شرح العلاقة بين أهمية النظام وإجراءات العمل ، وجعل المستخدمين جزءاً من عملية تصميم وتنفيذ النظام ، مع الاتصال المستمر معهم في كل مرحلة من مراحل النظام والحصول على تغذية راجعة من المستخدمين حول التغييرات .
 - 2- تدريب المستخدمين على النظام الجديد ، ضمن بيئة آمنة ، تتيح لهم فهم أهمية النظام ومزاياه ، وفهم أهمية التكنولوجيا للمؤسسة وللمستخدمين ، على كافة المستويات الإدارية ولكافة العاملين ومستخدمي النظام
 - 3- سهولة استخدام النظام من قبل المستخدمين، وعلاقته بوظائف الموارد البشرية مع تمتع النظام، بالجودة العالية والأمان، مما يعزز عامل الثقة لدى المستخدمين ويزيد من كفاءة استخدام النظام.
 - 4- توفر واجهات استخدام للأنظمة وتوفر شبكة إنترنت بشكل أساسي، حيث تقدم المؤسسة من خلال تلك الواجهات مجموعة من المعلومات لعمليها، تشمل الإجراءات والممارسات والأنظمة الخاصة .
 - 5- إن استخدام e-HRM مرتبط بشكل أساسي على مستوى الفائدة التي يحصل عليها العامل في المؤسسة من تكنولوجيا معلومات الموارد البشرية، ومن مستوى سهولة استخدامها² .

أما بالنسبة للعاملين في المؤسسة فيجب أن يكون لديهم:

- ✓ القدرة على النقاط المعلومات وتحويلها إلى معرفة قابلة للاستخدام
- ✓ القدرة على التكيف والتعلم بسرعة، وامتلاك المهارات اللازمة لذلك
- ✓ القدرة على التعاون مع تقنيات المعلومات والتقنية المعتمدة على الحاسب وتطبيقاتها في مجال العمل
- ✓ القدرة على التعاون والعمل ضمن فريق واتقان مهارات الاتصال اللفظية والكتابية والافتراضية
- ✓ امتلاك مهارات مميزة تختلف عن المهارات التقليدية في العمل الروتينية
- ✓ إتقان أكثر من لغة حتى يمكن العمل في بيئة عمل عالمية
- ✓ اتقان العمل خارج حدود المكان والزمان، والقدرة على إدارة العمل في بيئات عمل الافتراضية
- ✓ القدرة على تحديد الحاجات والرغبات الفريدة بالمستهلكين (افراد، مؤسسات...)³

¹ - حازم حسني ، الإدارة الإلكترونية ، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، 2003، ص 334

² - مؤيد عبد القادر الشخانية، جودة نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأثرها على جودة الأداء الوظيفي، مرجع سابق، ص 26

³ - مدين علوطي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مجلة بحوث اقتصادية عربية، جامعة المدينة، العدد 42، 2008، ص 152.

2- نتائج تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM

إدارة الموارد البشرية إلكترونياً تعني تحويل جميع العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة إلكترونية باستخدام التطورات التقنية الحديثة " العمل الإلكتروني " أو " الإدارة بلا أوراق "، في إدارة الموارد البشرية. فالتحول إليها ليس مجرد انتقال تقني أو تكنولوجي فحسب بل هي عملية مستمرة تتطلب تغيير النظرة الوظيفية والهياكل الإدارية التنظيمية ومستويات ترابطها أفقياً وعمودياً .

ومن بين النتائج المتوقعة من إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، زيادة التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وتحسين الخدمة الموجهة للعاملين ، زيادة الرضا لديهم ، تقليل النفقات وزيادة الكفاءة.

إن التوجه العام لإدارة الموارد البشرية هو كونها شريك استراتيجي في التخطيط للمؤسسة، وذلك لقدرتها على تزويد المؤسسة بمعلومات دقيقة وسريعة باستخدام التكنولوجيا، كما أصبحت موجهة لخدمة الزبون أكثر من ذي قبل نتيجة التكنولوجيا. ومن بين هذه النتائج المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بناء على توجهاتها المختلفة:

◀ **المؤسسات التي تعتمد التوجه التشغيلي باستخدام e-HRM** : سيكون للعاملين ومدراء التشغيل دوراً كبيراً في تنفيذ الخطط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والإجراءات والممارسات، مما يؤدي إلى طلب أقل على عامل إدارة الموارد البشرية.

◀ **المؤسسات التي تعتمد التوجه العلائقي باستخدام e-HRM** : سيكون طاقم أصغر كافياً، لإدارة الموارد البشرية، إذا استخدم العاملون ومدراء التشغيل الأدوات المزودة من قبل إدارة الموارد البشرية على شبكة الإنترنت .

◀ **المؤسسات التي تعتمد التوجه التحويلي باستخدام e-HRM** : سيكون من الضروري توفر، خبراء في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً وذلك لصياغة الخطط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.¹

ومن أبرز الآثار التنظيمية والإدارية التي تطرأ على المؤسسة نتيجة التحول لإدارة الموارد البشرية إلكترونياً:

❖ إحلال هيكل شبكي متحرك ومتغير محل هيكل تنظيمي ساكن وجامد، وجعل المؤسسة أكثر (تسطيحاً وأقل تعقيداً).

❖ تغيير الكثير من المفاهيم الإدارية المتعلقة بخطوط السلطة الرسمية .

❖ تقليص حجم الوظائف والمستويات الإدارية وتقليل الحاجة للأعمال الكتابية وتقليل الاعتماد على الإدارة الوسطى

❖ تغيير أنواع العاملين من عمال كتابيين إلى عمال معرفة .

يعتبر الانتفاة لتطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، خطوة مهمة إلى الأمام ، وتغيراً نوعياً لبيئة العمل وعليه ينبغي الإحاطة بكافة التغيرات الأخرى غير الآثار التنظيمية والإدارية التي تطرأ على المؤسسة كالتأثيرات التشريعية والقانونية والتأثيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافة المهنية الجديدة المنسجمة مع بيئة العمل الإلكتروني ... ، كما ينبغي عقد ندوات وورش عمل تخصصية مكثفة للتثقيف بإدارة الموارد البشرية إلكترونياً حتى تتظافر الجهود لأنضاج هذا المشروع وإدخاله حيز التطبيق.

¹ - Jennifer Schramm , **HR Technology Competencies:New Roles for HR Professionals** , HR Magazine2006 p p4- 5

❖ وزيادة على ما سبق، يمكننا الإشارة إلى آثار أخرى أهمها¹:

- ✓ الالتزام العالي: بحيث تكون القوى العاملة محفزة وقادرة على الفهم والتفاعل مع الإدارة للتغيير ضمن بيئة المؤسسة ، مما يؤدي إلى مستوى ثقة أكبر بين الإدارة والعاملين.
 - ✓ قدرات تنافسية عالية: تدل على قدرة العاملين لتعلم مهمات وواجبات جديدة إذا استدعت الظروف ذلك.
 - ✓ توفير التكاليف: عن طريق الأجور التنافسية وتقليل معدلات دوران العمل ، وقدرة إدارة الموارد البشرية، على أداء دور إداري مميز في سبيل تحقيق هدف المؤسسة لتقليل التكاليف.
 - ✓ ملائمة عالية : ناتجة عن تشكيل البيئة الداخلية ، نظام الأجور وإدارة الأفراد بما يلائم اهتمامات المتفاعلين كافة.
- الجدول رقم (03): التأثيرات الأساسية للإنترنت على أهم مكونات الإدارة:

المكونات	التأثيرات
الهيكل التنظيمي	* التنظيم المصفوفي أو المشروع. * الهياكل القائمة على الفرق. * تنظيم الوحدات المصغرة * مؤسسة بدون هيكل تنظيمي محدد.
التقسيم الإداري	* التنظيم القائم على الفرق. * التنظيم الحلوي القائم على تحالفات داخلية أو خارجية
سلسلة الأوامر	* الوحدات الاستشارية أو السلطة الاستشارية. * الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا * التنظيم ثنائي الرئيس المباشر أو تعدد الرؤساء المباشرين
الرسمية	* السياسات المرنة. * الفريق المدار ذاتيا أو إدارة الذات. * جداول العمل المرنة والمتغيرة
المركزية واللامركزية	* تعدد مراكز السلطة. * الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا
المهام والتقسيمات	* التنوع في المهام. * توسيع العم وإثرائه. * التمكين الإداري .
القيادة الإلكترونية	* يدير العمل بأفكاره المبتكرة ويجيد الإنصات. * يرتبط بالعلاقات والأفكار والشبكات. * يهتم بالنتائج والصورة العامة والتركيز. * يعتمد على علمه وجرأته. * أسلوبه في الاتصال وملاحظ لغته من أهم أدواته الإدارية. * عولمي ومحلي (تواصلتي ومنفتح).

المصدر: زراري العياشي، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، الجزائر، المجلد 15، العدد 1، 2013، ص 37.

¹ -Ruel & others, e-HRM :Innovation or Irritation , management revue, vol 15, issue 3, 2004, p4

3- تحديات تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

إن من أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية عند التحول إلى أنظمة e-HRM والتي من الممكن أن تؤثر على نجاحها أو فشلها هي¹ :

1-إلغاء الحدود بين قسمي الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات: حيث كان طاقم العمل يقسم تكنولوجيا المعلومات في الشركات منعزلاً إلى حد ما عن غيره من الأقسام الأخرى في المؤسسة . وبدأ التكامل بين أقسام تكنولوجيا المعلومات والقطاعات الإنتاجية الأخرى بالمؤسسات يتحسن، حيث أدخلت تكنولوجيا الكمبيوتر بشكل كبير في كل أنشطة العمل اليومية، وأصبح العاملون بأقسام الموارد البشرية يدركون أهمية نظم الموارد البشرية المحسنة في توفير معلومات فعالة ومفيدة .

2-تحسين مكانة قسم الموارد البشرية: فعلى عكس نظم الإدارة الخاصة بالموارد البشرية السابقة التي كانت مستقلة بذاتها ، وكان استخدامها مقتصرًا على العاملين فيها ، تعد نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية متاحة للجميع كما يمكنها إحداث تكامل بينها وبين مختلف الجوانب الخاصة بنظم الشركة.

3-تحويل تركيز قسم الموارد البشرية إلى العملاء: حيث ينظر الكثيرون إلى مهام الموارد البشرية على أنها مهام تفعيلية وتقليدية أي أنهم لا يبادرون بالفعل إنما يستجيبون فقط لرد فعل الآخرين.

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

4-حاجة العاملين بالموارد البشرية إلى فهم طبيعة عمل المؤسسة: حيث يتطلب التكامل بين الموارد البشرية والعمل الذي يحتاج إلى نظام للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فهم طاقم العمل الجيد لطبيعة العمل. وسيحتاج المتخصص الناجح في نظم إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لمعرفة كيفية عمل القطاعات المختلفة مع بعضها البعض ودور الموارد البشرية في تحقيق ذلك، وستكون هناك حاجة إلى انتقال المهام المختلفة من وإلى الموارد البشرية باستمرار

5-فقد العاملين بالموارد البشرية للاتصال مع الأفراد: فمن المحتمل في أي عملية أتمتة تقليل أهمية العامل البشري والتواصل بين الأفراد. وقد يتسبب إدخال نظم الكمبيوتر في الأعمال التي تتم بين العاملين وأقسام الموارد البشرية في فقد العاملين بهذه الأقسام الاتصال بالأفراد الذين يهتمون بأموالهم في المقام الأول ، وربما يشعر العاملون أن الشركة قد قللت من اهتمامها بالعنصر البشري وتعد هذه بعض الأمور التي يجب أخذها في الاعتبار عند تخطيط النظام وتنفيذه.

6-النظر في احتياجات المؤسسة الفعلية: ومعرفة مدى قدرة البنية التحتية الخاصة بها على تلبيتها واتخاذ القرار بشأن تنفيذ النظام الملائم الذي يمكن أن يحقق أقصى فائدة للعمل بالمؤسسة

¹ - بلحمري سمية، الموارد البشرية ومدى استفادتها من تكنولوجيا الاعلام والاتصال في الجماعات المحلية دراسة حالة بلدية وولاية الشلف، ماستر

تسيير الموارد العامة، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، 2014/2013، ص ص 94-95.

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

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

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

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

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

ويمكننا القول أنه إذا لم تعكس التطبيقات التكنولوجية احتياجات المستخدم أو تتضمنها عملية التنمية فإنها ببساطة لن تأتي بالفوائد المتوقعة بل يحتمل أن تثير مشكلات جديدة تكلف مواجعتها الكثير. وإذا لم تجمع الظروف الاقتصادية والاجتماعية الخاصة، وخبرة والالتزام ومستخدمين، ومقومات البنية التحتية، فإن تطبيقات تقنيات الإعلام والاتصال سوف تفشل في أن تثمر أية فوائد¹.

¹ - عواطف عبد الرحمن، ويمكننا القول بكل بساطة، أنه العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص 64.

خلاصة الفصل:

إن التكنولوجيات الجديدة قد أفرزت طرق تنظيم جديدة، وخلقت فرصة التغيير في سلوكيات أهم أصول المؤسسة، وأحد مقومات الميزة التنافسية للمؤسسة ، ألا وهو المورد البشري. فصارت التكنولوجيا إحدى الزوايا الأساس للوجود الإنساني، إذ اقتحمت بيئة المجتمع الجديد بعدما ألحقت به صفة الرقمية، بغية إحداث التكامل بين خصائص كل منهما في جوانب عدة.

وكان التحدي هنا أمام كل مؤسسة الإغتراف من بحر التكنولوجيا الجديدة، ثم مراوغة هذه الاتجاهات الحديثة فيما يخص الموارد البشرية من جهة ، وتعميق بنيتها التحتية ، وتلقيها بالتقنية الجديدة من جهة أخرى ، وكذا دعم التحكم والرقابة في عصر التدفق الإلكتروني للمعلومات لترجيح مركزها في عالم الأعمال.

إذ تعتبر إدارة الموارد البشرية الكترونيا نمط جديد في الممارسة الإدارية تتبنى معطيات عصر المتغيرات السريعة، فالاستخدام الواعي لهذه التكنولوجيا لأداء وظائفها، أحدث تفاعل مجمل في وظائف إدارة الموارد البشرية تحت قيد الوقت والمكان. كما أن التطور السريع في وسائل تكنولوجيا الاتصال جعلت عملية نقل وتبادل المعلومات والبيانات والخبرات من أي مكان في العالم إلى مكان آخر عملية سهلة وتتم بسرعة وفعالية، وأصبحت التكنولوجيا الجديدة وسيلة هامة لتخفيض التكاليف وزيادة السرعة في المعالجة وتحسين الجودة في أنشطة المؤسسات.

الفصل الثاني

علاقة الإدارة بالموارد البشرية
والأداء التنظيمي والعمليات

تمهيد:

إن محور اهتمام الإدارة هو العنصر البشري، والإدارة الناجحة تهتم بالموارد البشرية ابتداء من الاختيار السليم، لأنه يمثل نقطة الانطلاق في نظام فعال للإدارة (اختيار الأفراد الذين لديهم مهارات عقلية ومهارات الإبداع والمهارات الاجتماعية، والذين تتفق ثقافتهم مع ثقافة المؤسسة)، مروراً بالتدريب إذ يجب أن يكون هناك تدريب مكثف للعاملين عند بداية التعيين، وإجبار جميع العاملين على الالتحاق بالتدريب كل سنة وتخصيص ميزانية للتدريب، وصولاً للتحفيز وتوفير مناخ العمل وانتهاءً بالتقييم السليم للأداء.

ويمكن أن يؤدي التطوير في ظروف وبيئة العاملين إلى الحاجة إلى التطوير في هيكل الموارد البشرية بإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات وقدرات جديدة أو الاستغناء عن بعض الأفراد أو العمل على تغيير وتطوير مهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد الموجودين في التنظيم وبما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم.

إن معظم المؤسسات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء عاملها وتحديد القابليات والإمكانات التي يمتلكها كل فرد، ومدى احتياج هؤلاء الأفراد إلى التطوير. وبالنظر لأهمية العاملين في المؤسسات يتطلب الأمر إعداد نظام لتحديد مستوى أداء هذا المورد الثمين.

وحتى تضمن المؤسسات هذا تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة ومعقدة في نفس الوقت من وظائفها ألا وهي وظيفة تقييم أداء العاملين، إذ يشرف عليها أفراد مدربون على أدائها وتستهمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي وموضوعي والتي تزودهم جميعاً بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الإتجاه الذي يحقق أهداف هذه الإدارة ومن خلال أهداف المؤسسة.

ومن خلال ما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث المبحث الأول: ماهية أداء العاملين، ثم المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين، وأخيراً المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية الكترونياً وأداء العاملين.

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات لذا نال أكبر اهتمام من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية.

1- مفهوم الأداء:

مفهوم الأداء يعتبر من المفاهيم التي حظيت نصيبا كبيرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات المواد البشرية بشكل خاص، ويعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، حيث تتوقف كفاءة أداء أي مؤسسة وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية.

1-1- تعريف الأداء:

هناك عدة تعاريف للأداء، نذكر منها:

- الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وينبغي التمييز بين الأداء والجهد المبذول، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فإنه يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد¹.
 - ذلك النشاط الذي يقوم به الفرد والجهد الذي يبذله لإنجاز المهام الموكلة إليه بكفاءة وفعالية؛ إذ تعني الفعالية تحقيق النتائج في إطار الأهداف المسطرة وتتعلق الكفاءة بالتسيير الأفضل والفعال للوسائل والعلاقات مع النتائج بأقل التكاليف².
 - المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه³.
 - تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة⁴.
- *** وبالتالي يمكننا القول أن الأداء هو: اتمام المهمة باستعمال أدوات بشرية أو مادية وتحقيق التوافق بينها في توقيت مناسب بأقل التكاليف. وأداء العاملين هو: تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها العامل في المؤسسة⁵.

¹ - الزهرة بن بركة، طارق قسمي، محددات الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان

عميرات بيريكة، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 15، 2015، ص 141

² - بوجميل أحمد، أداء الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، مارس 2004 ص 98.

³ - وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية.، قلمة، 2004، ص 143.

⁴ - Hamadouche Ahmed, Critères de mesure de performance des entreprises publiques industrielles dans les

P.V.D Thèse de doctorat d'état, institut de sciences économiques- Université d'Alger, 1992, p 135

⁵ - الكلادة طاهر محمود، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 242

1-2- عناصر الأداء

على الرغم من اختلاف الباحثين في تعريفهم للأداء إلا أن هناك عوامل مشتركة تجمعهم، ويعتبر اختلافهم جزئي وليس جوهري، فهم يشتركون بعدة عناصر تجمعهم تقريباً في تعريف الأداء وهي كما يلي¹:

- ✓ **العامل:** وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
- ✓ **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات وواجبات ومسئوليات وما تقدمه من فرص للتطوير والترقيات والحوافز.
- ✓ **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

1-3- العوامل المؤثرة على الأداء:

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء، ما يلي²:

أولاً: غياب الأهداف المحددة: فالمؤسسة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أداؤها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة عاملها على مستوى أداؤها لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فلا تملك المؤسسة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى العامل ذو الأداء الجيد مع العامل ذو الأداء الضعيف.

ثانياً: عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والعاملين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء العاملين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المؤسسة.

ثالثاً: اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء العاملين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليها، فكلما ارتبط مستوى أداء العامل بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء العاملين ليتم التمييز الفعلي بين العامل المجتهد ذو الأداء العالي والعامل المجتهد ذو الأداء المتوسط والعامل الكسول والعامل غير المنتج.

¹ - عبد الحق علي ابراهيم، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال، دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في ادارة اعمال، كلية السودان، 2015، ص116.

² - شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة "المحمد بوقرة" بومرداس، رسالة ماجستير، تخصص تسيير منظمات، جامعة محمد بوقرة، بومرداس ، 2010 ، ص 61

رابعاً: **مشكلات الرضا الوظيفي:** فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للعاملين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للعامل، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المؤسسة.

خامساً: **التسيب الإداري:** فالتسيب الإداري في المؤسسة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء العاملين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

وتكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموماً لا تأثر في الأداء، وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وكذا العوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه¹.

ويمكن حصر العوامل المؤثرة على الأداء في نوعين رئيسيين هما²:

أ- **عوامل داخلية:** كل ما تحتويه المؤسسة من وظائف متعددة ووسائل مختلفة، منها:

1. **العنصر البشري:** أي مدى التميز في مهاراته ومعارفه وقدرته على الانسجام في الجماعة والتعاون معها، وأدائه لعمله على أحسن وجه.

2. **الإدارة:** إن للإدارة مسؤولية كبيرة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة والرقابة، وكذا العناية التي تعطيها المؤسسة لتطوير العنصر البشري والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديه لبذل جهد أكبر وأداء أفضل.

3. **بيئة العمل:** وتعني أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته وظيفته، فعدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود سببها الرئيسي لسلبية بيئة العمل.

4. **طبيعة العمل:** وتشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار الفرص النمو والترقية المتاحة حيث كل ما زادت درجة توافق الفرد و وظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه لعمله وولائه لمنظمته. ومنه : الأداء = القدرة X البيئة X الدافعية.

5. **العوامل الفنية:** إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل الاتصال وغيرها، تؤثر تأثيراً كبيراً على الأداء بالإضافة إلى مجال الصيانة وظروف تشغيل المعدات ومدى توفر قطع الغيار والمعرفة بطريقة العمل بها، كلها محددة لحجم ومستوى الأداء.

¹ - العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة،

العدد 10، 2012، ص 323

³ - بلقايد براهيم وبوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين -دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدية وهران-، مجلة اقتصاديات شمال

افريقيا، العدد 17، 2017، ص 262.

ب- عوامل خارجية: تتضمن كل ما يؤثر على المؤسسة خارجياً ومنها:

1. البيئة الاجتماعية والثقافية: العادات والتقاليد الموروثة، النزعات الفردية في المجتمع، نسبة الأمية، برامج التعليم.
2. البيئة السياسية والقانونية: طبيعة النظام السياسي، الاستقرار السياسي، مرونة الأنظمة والتشريعات.
3. البيئة الاقتصادية: وذلك من حيث الإطار الاقتصادي العام للدولة (اقتصاد حر أو موجه)

2- محددات الأداء وأنواعه:

يرى بعض الباحثين أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.

2-1- محددات الأداء:

إن المقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، أي أن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل، ويلخص ذلك من خلال المعادلة التالية:

$$\text{مستوى الأداء} = \text{المقدرة على العمل} \times \text{الرغبة في العمل}^1$$

- واعتبر العديد من الباحثين أن الأداء ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر عليه سلباً أو إيجاباً، تتمثل في:
1. الجهد: وهو الناتج من حصول الفرد على التدعيم إلى الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
 2. القدرات: تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.
 3. إدراك الدور أو المهمة: تعني تصور الفرد وانطباعاته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله و الطريقة التي يجب أن يمارس بها العمل الموكل له.²

2-2- أبعاد الأداء:

يمكن القول أن الأداء يتكون من مجموعة من العناصر، يمكن من خلالها قياس أداء العاملين و الحكم عليه، أهمها الآتي:

أولاً: المعرفة بمتطلبات الوظيفة: تشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

ثانياً: نوعية العمل: تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، وقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

¹ - عبد المحسن جودة و عبد الحميد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية، جامعة المنصورة، مصر، ص 42

² - عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المؤسسات، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003 ص 120.

ثالثاً: كمية العمل المنجز: يشير إلى مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازَه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

رابعاً : المثابرة: وتشمل الجدية في العمل، والتفاني في العمل، وقدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا العامل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.¹

2-3- أنواع الأداء:

يصنف أداء العاملين في المؤسسة إلى ثلاثة أنواع هي²:

1- أداء المهام : يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المؤسسة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، والبيع، جرد المخزون، إدارة التابعين، وكل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المؤسسة.

2- الأداء الظرفي أو الموقفي : كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المؤسسة، حيث يكون الأداء خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية، مثلاً مساعدة الزملاء في مشكلة لها علاقة بالعمل، أو بذل مجهود إضافي في العمل، وكذلك إتباع اللوائح التنظيمية والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد.

3-الأداء المعاكس أو المجابهة: يتميز بسلوك سلبي في العمل، مثل الانحراف والعدوان وسوء الاستخدام والعنف وروح الانتقام والمهاجمة³.

إن حياة المؤسسة أيا كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه تتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له، فإن هذا سيقود المؤسسة نحو تحقيق أهدافها المنشودة، وأما إذا كان الأداء دون المستوى المطلوب فإنه سيشكل عائقاً كبيراً أمامها في تحقيق أهدافها. وعليه فإن لأداء العاملين أهمية كبيرة تتمثل في:

✓ مقياس لقدرة العامل على أداء عمله في الحاضر وكذلك على أداء أعمال أخرى نسبياً في المستقبل وبالتالي يساعد في اتخاذ القرارات والنقل والترقية.

✓ غالباً ما يتم ربط الحوافز بأداء العامل وهذا يؤدي إلى اهتمام العامل بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.

✓ الاستقرار في العمل فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

¹ - باباه ولد سيدن ، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية، رسالة ماجستير، تخصص ادارة الأعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان ، 2010، ص 50

² - محمد شاطر، دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ماستر تسيير موارد بشرية، بسكرة، 2016، ص 26.

³ - فائزة عبد الرحمان الفروخ، التعليم التنظيمي وأثرها في تحسين أداء الوظيفي، دار الجليس للنشر والتوزيع،الأردن، 2011، ص 45

المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، وهي أحد أدوات الرقابة الإدارية الفاعلة والتي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية للتقييم.

1- مفهوم تقييم الأداء:

يمثل تقييم الأداء تعريف الفرد بكيفية أدائه لعمله، وعمل خطه لتحسين وتطوير أدائه في كثير من الأحيان، وقد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية وتدعيم الجهود المبذولة لتحسين الأداء بطريقة صحيحة.

1-1- تعريف تقييم الأداء:

تعددت التسميات التي أطلقها الباحثون على تقييم الأداء، فسميت حيناً بقياس الكفاءة، وسميت كذلك تقييم الكفاءة، وسميت التقييم الوظيفي أو المهني، إلا أن التسمية الأكثر شيوعاً هي تقييم الأداء. وقد اعطيت له تعريفات عديدة منها:

- عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها العاملون والسلوكيات التي يمارسونها في موقف معين خططت له المؤسسة سابقاً¹.
- تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحيتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم على تقلد مناصب أعلى مستقبلاً².
- عملية مخططة ومستندة إلى قواعد وأساليب محددة بشكل موضوعي وواقعي، تسعى لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها وذلك لتحقيق فاعلية المؤسسة حالياً وفي المستقبل، ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمؤسسة والمجتمع³.
- تلك العملية الحيوية والمستمرة والتي تهدف إلى تحسين وتطوير العاملين، واثاحة فرصة الترقية والمكافآت العادلة من جهة وتبيين نقاط القوة والضعف للمؤسسة انطلاقاً من الملاحظة والتحليل ووفقاً لسياسات ومواعيد ثابتة وكذا معايير معينة من جهة أخرى مثل: حجم التوظيف الحقيقي، كلفة العمل والبرامج، مستويات الإنتاجية المتحققة⁴.

¹ - نور الدين شنوفي تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة، تخصص علوم اقتصادية، جامعة الجزائر 2005، ص 75

² - Annie Chemla , **performance de la fonction ressources humaines :définitions et cadre d'analyse .étude préparatoire**, département recherche ,études ,veille-IGPDE ,France, 2008 , p 54.

³ - العزاوي، جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، البازوري عمان، الأردن، ط1، 2010، ص67.

⁴ - عباس علي، أساسيات علم الإدارة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص329.

● تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به. فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف (لمعالجتها) والقوة (لتدعيمها) في نشاط ذلك الفرد¹.
ومنه فإن تقييم الأداء هو²:

- عملية مستمرة منظمة تتطلب وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر ليكون التقويم موضوعي.
- وثيقة رسمية سنوية يستند إليها من ناحية قانونية عند إثبات العدالة في قرارات التوظيف أو الترقية أو النقل أو التدريب.
- عملية تتطلب وجود معايير محددة للأداء يتم بموجبها مقارنة أداء العامل للحكم على مستوى كفاءته وسلوكه بالعمل.
- لا يقتصر على التقدير فقط بل يتعدى ذلك إلى تشخيص نواحي الضعف، والعمل على علاجها وتحفيز العامل على تحسين أدائه وتطوير إمكانياته.

*** و في هذا الصدد يجب توضيح الفرق بين اللفظين "القياس وتقييم الأداء": إذ يمثل أولهما عملية جمع معلومات كمية عن الموضوع المراد قياسه فإذا أضيف عليها: معرفة النتائج وأسبابها، ثم اقتراح الحلول لتفادي السلبيات منها وصولاً إلى أهداف جيدة مستقبلاً تحول القياس إلى تقييم للأداء³.

*** في الحقيقة: إن تقييم الأداء يختلف في معناه عن تقويم الأداء فتقييم الأداء هو عملية فحص للأداء ومعرفة مدى تطابقه مع ما هو مخطط له، أما تقويم الأداء هو عملية تصحيحية للأداء. فالتقويم يتبع التقييم حيث أن التقييم عملية فحص والتقويم عملية علاج.

1-2-أهمية تقييم الأداء:

يتضح من مفهوم تقييم الأداء بأنه يلعب دوراً بالغاً في زيادة الكفاءة لأنه يحقق ما يلي⁴:

- ✓ رفع الروح المعنوية لدى العاملين: وخاصة عندما يشعر العاملون بأن جهودهم موضع تقدير من قبل الإدارة فإن جواً من العلاقات الحسنة سيسود بينهم وبين الإدارة.
- ✓ إشعار العاملين بمسئولياتهم: عندما يشعر العامل بأن نتائج التقييم سببها سيترتب عليها اتخاذ مجموعة من القرارات التي ستؤثر على مستقبله المهني فإنه سوف يبذل قصارى جهده في عمله.

¹ - صالح محمد فالح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 137.

² - الإدارة بالأهداف، (MBO) عبر الموقع: http://smart-top-management.com/Management_ يوم: 2018/03/20.

³ - طوبهري فاطمة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية - دراسة حالة شركة انتاج الكهرباء ببارت، شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة وهران2، الجزائر، 2014/2015، ص52.

⁴ - سارة نبيل، خصائص قياس وتقييم الأداء، عبر الموقع: <https://hrdiscussion.com/hr.html> يوم: 2018/03/20.

- ✓ الرقابة على الرؤساء: يتم ذلك من خلال مراقبة قدرات الرؤساء الإشرافية من خلال نتائج التقارير الإدارية التي يرفعونها إلى الإدارة العليا.
- ✓ التخطيط للقوى البشرية: فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توفر قوى بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح إحلال قوى بشرية أخرى محلها.
- ✓ تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى.
- ✓ تقديم معلومات للعاملين تتعلق بدرجة كفاءتهم في أداء العمل.
- ✓ تحديد الأفراد المستحقين للترقية.
- ✓ تحديد نقاط الضعف في أداء الفرد مما يساعد في تحديد احتياجاته التدريبية.
- ✓ يُزود الإدارة بمؤشرات تساعد في التنبؤ بأعداد العمالة المطلوبة خلال فترة معينة.
- ✓ يمثل أداة اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى.

2- معايير تقييم الأداء وخطواته:

2-1-1- معايير تقييم الأداء:

يقصد بمعايير تقييم الأداء المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، وإن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث إنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المؤسسة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء¹.

أولاً: العناصر:

تشمل العناصر الصفات والميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد وأن يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح، والعناصر هي نوعان هما:

1. يشمل العناصر الملموسة التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد، مثل المواظبة على العمل والدقة فيه.
2. يشمل الصفات غير الملموسة والتي يجد المقوم صعوبة في قياسها نظرا لأنها تتكون على الصفات الشخصية لدى الفرد وهذه تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقوم من ملاحظتها، ومثل هذه الصفات الأمانة، الذكاء، الشخصية والتعاون...

ثانياً: المعدلات:

يمكن تعريف معدّل الأداء بأنه عبارة عن ميزان يمكن بواسطته للمقوم أن يزن إنتاجية العامل لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة ويتم هذا بمقارنة العمل المنجز للعامل مع المعدل المحدد للتوصّل أخيراً إلى تحديد مستوى إنتاجه كما ونوعاً. ولها ثلاث أنواع²:

¹ - توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، مدخل جديد... لعالم جديد، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2004، ص 65

² - طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية، دار البازوري للنشر والتوزيع، الاردن، 2011، ص 100

أ- **المعدلات الكمية:** وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة. أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء.

ب- **المعدلات النوعية:** وتعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان وغالبا ما تحدد نسبة معينة للأخطاء، أو الإنتاج المعيب الذي يجب أن لا يتجاوزها الفرد. ويسمى هذا النوع بالمعدل النوعي للأداء.

ج- **المعدلات الكمية - النوعية:** وهذا المعدل هو مزيج من المعدلين السابقين إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة، وبمستوى معين من الجودة والإتقان.

وحول أفضلية الأنواع الثلاثة للاستخدام في قياس وتقييم الأداء، يمكن القول أن مسألة تحديد المعدل الأفضل، إنما هي مسألة تابعة لطبيعة وماهية نوع العمل والإنتاج والخدمات التي يقدمها كل تنظيم.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة استخدام العناصر والمعدلات معا لعلمية قياس الأداء، قدر الإمكان لتكون النتائج أكثر دقة، حيث هناك بعض الأعمال من الصعب استخدام المعدلات الكمية في قياسها نظرا لإنتاجيتها غير الملموسة. بينما هناك أعمال إنتاجيتها ملموسة وبالتالي يمكن استخدام النوعين معا. ويتضح أن عملية الاستخدام تحكمها نوع وطبيعة العمل.

2-2- خصائص معايير الأداء:

ويشترط أن يكون المعيار دقيقا في التعبير على الأداء المراد تقييمه، ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص التالية:

1- **صدق المقياس:** أي العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان، وهناك حالتان يكون فيهما المقياس غير صادقا:

أ- في حالة احتواء المقياس على عوامل أساسية في الأداء، وهذا النوع من الخطأ يعرف بقصور المقياس؟.

ب- في حالة احتوائه على مؤثرات خارجة عن إرادة الفرد وهذا النوع من الخطأ يعرف بتلوث المقياس.

2- **ثبات المقياس:** يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أداؤه ثابتا، أما عندما تختلف نتائج المقياس باختلاف درجات ومستويات أدائه، وإن كان ذلك ليس عيبا فيه وإنما حالة طبيعية.

3- **التمييز:** ونعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فتميز بين أداء الفرد أو مجموعة الأفراد.

4- **سهولة استخدام المقياس:** ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل¹.

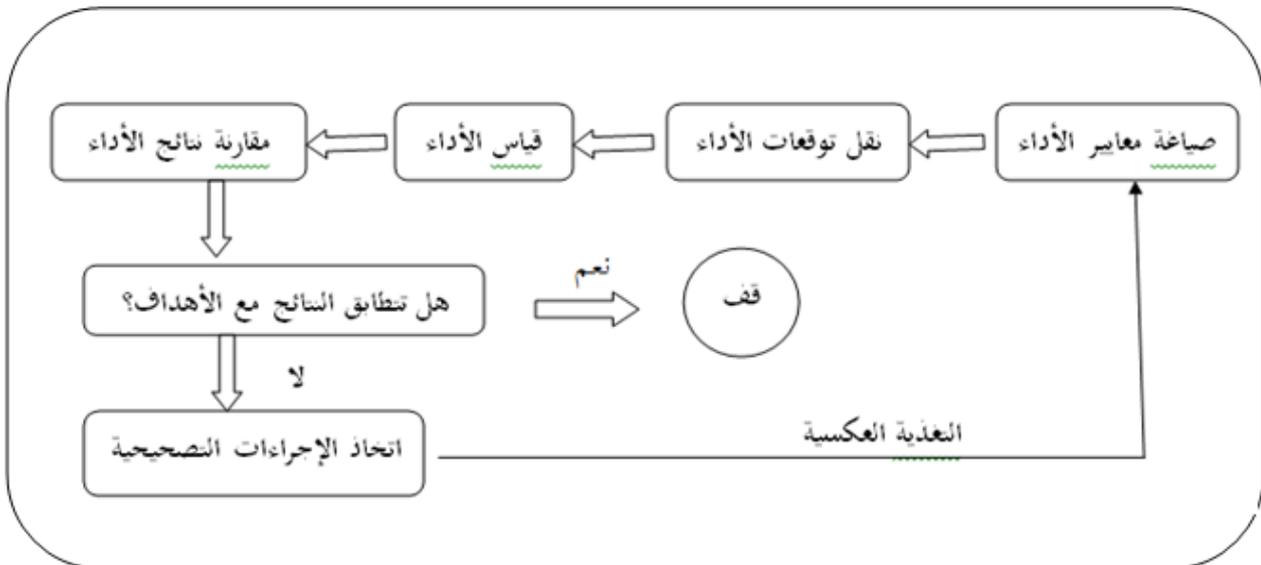
2-3- خطوات تقييم الأداء:

تتطلب عملية تقييم أداء العاملين تخطيطا سليما، يركز على أسس وخطوات متسلسلة تسلسلا منطقيًا من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منها، وعموما تمر عملية تقييم أداء العاملين بعدة خطوات أهمها:

¹ - خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2003، ص ص 203-204.

- الخطوة الأولى: صياغة معايير محددة: لقياس الأداء تشكل مقاييس نتائج الأداء المقبولة والتي يتوقع منها أن تحقق الأهداف كما يجب. أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً أو مرضياً .
- الخطوة الثانية: نقل توقعات الأداء: للعاملين في المؤسسة وذلك ليتم التعاون بين المسؤولين في الإدارة العليا للمؤسسة والعاملين فيها، بغية تحديد المهام الواجب إنجازها والنتائج المرجوة.
- الخطوة الثالثة: قياس الأداء: بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي (عن طريق: ملاحظة الأفراد العاملين؛ التقارير الإحصائية؛ التقارير الشفهية أو المكتوبة)
- الخطوة الرابعة: مقارنة نتائج الأداء: وتهدف هذه الخطوة إلى معرفة فيما إذا كانت نتائج الأداء الحالي متطابقة مع الأهداف أم لا وتتوقف العملية الرقابية هنا في حالة طابق النتائج مع الأهداف.
- الخطوة الخامسة: اتخاذ الإجراءات التصحيحية: إذا كانت نتائج الأداء لا تتوافق مع الأهداف، فإنه لا بد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لمعالجة الموقف باستخدام التغذية الراجعة وذلك لمعرفة ما يلي¹:
 - هل الانحرافات بين النتائج والأهداف كبيرة وحقيقية وتتطلب إجراءات تصحيحية لتصويبها أم لا؟.
 - هل الأخطاء التي أنتجت هذه الانحرافات كانت في عملية التخطيط الاستراتيجي ذاتها؟.
 - هل العمليات المختلفة التي استخدمت في العمل مناسبة لإنجاز الأهداف الموضوعه أم لا؟
 ويمكن تلخيص خطوات الأداء، في الشكل التالي:

الشكل (04): خطوات عملية تقييم الأداء:



من إعداد: الطالبة

¹ - شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، دراسة حالة جامعة "المحمد بوقرة" بومرداس، رسالة ماجستير، تخصص تسيير

منظمات ،جامعة محمد بوقرة، بومرداس،2010، ص 61

3- طرق تقييم الأداء:

إن الكثير من المؤسسات تعتمد على مجموعة من الطرق والأساليب عند تقييمها للأداء؛ وتنقسم إلى قسمين:
أ. قسم تقييم الأداء بالطرق التقليدية أو الذاتية .

ب. قسم تقييم الأداء بالطرق الحديثة أو الموضوعية والتي تم تدارك الأمر فيها لتجنب أخطاء الطرق التقليدية¹.

3-1- تقييم الأداء بالطرق التقليدية :

وتتضمن هذه الطريقة حكم الرئيس المباشر للفرد على أدائه في عملية التقييم، وهي تركز على الجوانب الكمية وتستخدم المعايير والمؤشرات المالية البحتة إلى جانب الاهتمام بالأداء الفردي ومنها:

أولاً: طريقة الترتيب البسيط:

أسلوب قديم في تقييم الأداء، إذ يتولى المقيّم ترتيب العاملين بالتسلسل تنازلياً لمستوى الأداء من الأفضل إلى الأسوأ. ويأخذ في ذلك مجموعة من العوامل مثل: الانضباط، التعاون، الجدية في العمل... الخ. تتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الاستخدام، أما عيوبها/ صعوبتها في حالة عدد الأفراد كبير، وكذا شخصية المقيم وطريقة تفكيره واحتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية (إمكانية التحيز)². الجدول التالي يوضح طريقة الترتيب البسيط لتقييم أداء العاملين:

جدول رقم (04): طريقة الترتيب البسيط:

الترتيب	1	2	3	4	5	6	7	8
عامل A								عامل H
أفضل عامل أعلى رتبة	عامل B	عامل C	عامل D	عامل E	عامل F	عامل G	أ أسوأ عامل أدنى رتبة	

المصدر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1، 2010، ص 260.

¹ - مشعلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة حالة: مؤسسة SATPAP ALIF لتحويل الورق والبلاستيك، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص 19.

² - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، ط5، 2001، ص 29

ثانيا: طريقة المقارنة المزدوجة:

بموجب هذه الطريقة، تقسم الوحدة التنظيمية إلى فرق في شكل "أزواج"، ويعتمد المقيم أسلوب المقارنة بين أداء كل فرد مع باقي الأفراد في المؤسسة تتميز بأنها توفر قدرا من الموضوعية، ولكنها معقدة وتتطلب وقتا طويلا للقياس. ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم. وتحسب عدد المرات كما يلي¹:

$$\left[\frac{\text{عدد الأفراد} - 1}{2} \right] \text{ عدد المرات} = \text{عدد الأفراد}$$

مثلا: نعتبر مقارنة بين أربعة (04) عاملين في مؤسسة ما: عامر، خالد، علاء، احمد.

عامر/ خالد، عامر/علاء، عامر/أحمد، خالد/علاء، خالد/احمد، علاء/احمد

جدول رقم (05) :نتيجة المقارنة الشائية:

الترتيب	عدد مرات التفضيل	العامل
2	02	عامر
1	03	خالد
4	00	علاء
3	01	أحمد

المصدر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1، 2010، ص 262 بتصرف.

ثالثا: طريقة التوزيع الإجباري:

هنا يقوم المقيم بتوزيع من يريد تقييمهم حسب قدراتهم وكفاءاتهم على شكل منحني طبيعي، حيث تقع النسبة العالية في أي مجموعة كبيرة في الفئة المتوسطة، ثم تتدرج التوزيعات بنسب أقل أو أعلى بالتساوي على طرفي المنحنى².

حيث تحدد نسبة مئوية معينة لكل تصنيف أو درجة مثلا:

✓ 10% من العاملين في الفئة الأولى (ممتاز).

✓ 20% من العاملين في الفئة الثانية (جيد جدا).

✓ 40% من العاملين في الفئة الثالثة (جيد).

✓ 20% من العاملين في الفئة الرابعة (متوسط).

✓ 10% من العاملين في الفئة الخامسة (ضعيف).

وتتميز بالسهولة والسرعة وقلة الجهد والوقت المستغرق، ولكن ينقصها الموضوعية نظرا لعامل التحيز³.

¹ - مهدي حسن زويلف، و أحمد قطامين، الرقابة الإدارية (مدخل كمي)، دار حنين، عمان - الأردن، 1995، ص 374.

² - أبو شيخة نادر، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2000، ص 234.

³ - محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الولاة لدنيا للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2005، ص 286.

جدول رقم (06): يبين مثال استخدام طريقة التوزيع الإجباري في تقييم 10 عمال

ممتاز 10%	جيد جدا 20%	جيد 40%	متوسط 20%	ضعيف 10%
خالد	عامر أحمد	علاء لزهر سليم عمر	إيمان هبة	صالح

المصدر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط 1، 2010، ص 264. بتصرف

رابعاً: طريقة التدرج البياني:

تعد هذه الطريقة أبسط طرق تقييم الأداء وأكثرها شيوعاً، فهي تعتمد على وضع تصنيفات للأفراد العاملين محضرة من قبل إدارة الموارد البشرية أو المقيّم؛ والذي يحتوي على صفات وخصائص، مثل نوعية الأداء وكمية الأداء، الإبداع والمعرفة بالعمل، التعاون، ويمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء تبدأ من غير المرضية وحتى الفائقة، وبالمقارنة بين أداء الفرد مع التصنيفات المحددة مسبقاً تتجلى درجة كل الفرد.

تتميز بالدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال، وتستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة أو صغيرة، وهي تلائم قطاع الخدمات لسهولة تحديد الصفات. ورغم بساطتها، واعتمادها من قبل جل المؤسسات إلا أنها تعاني من بعض المشاكل كالتأثير بسلوكية وشخصية المقيم، وعدم حياده، بالإضافة إلى أن أدواته لم تعد قادرة على إعطاء الصورة الواضحة والمتكاملة فيما يخص الأداء¹.

هناك نماذج وأشكال مختلفة لطريقة التدرج البياني، منها :

*** تحديد أوزان للتقديرات بالنتائج كالتالي:

1 : ضعيف، 2 : مقبول، 3 : جيد، 4 : جيد جداً، 5 : ممتاز.

جدول رقم (07) : نموذج لتقييم الأداء باستخدام طريقة التدرج البياني

الصفات	الموظف (أ)	الموظف (ب)	الموظف (ج)
العلاقة مع الرؤساء	02	02	05
الدقة في المواعيد	02	03	04
السرعة في إنجاز العمل	03	05	04
القدرة على التفاهم	03	03	03
المجموع	10	13	16

المصدر: مصطفى نجيب شاويش، " إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) دار الشروق، عمان، ط3، 2005، ص 90.

¹ - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 480

*** طريقة تدرج توضح صفة واحدة:

جدول رقم (08): يبين طريقة التدرج البياني الذي يوضح صفة واحدة، - نوعية العمل -

درجات الأداء			عوامل الأداء
متميز باستمرار	متوسط باستمرار	غير مرضي باستمرار	
		X	النوعية الدقة الإقتصادية عدم وجود أخطاء

المصدر: عباس سهيلة، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2003، ص 251

خامسا: طريقة الأحداث الحرجة:

يتم تقييم الأداء على أساس أحد العوامل المحددة له، طبيعة الوظيفة وما يترتب عن تحليلها وتوصيفها، ومن ثمة تحديد مجموعة السلوكيات الإيجابية أو السلبية شرط أن تكون بشكل هام وحساس وذات تأثير مباشر على أداء الأفراد والمسؤولون عنها. وتستبعد كل العناصر التي لا تفرق بين الأداء الفعال وغير الفعال، ثم تحفظ في سجل لدى المقيّم (تسجيل متى؟ وأين؟ وكيف؟ ولماذا؟ هذا التصرف)، وتخصص كل صفحة لعامل محدد ويصبح هذا السجل أساس لمراجعة أداء العاملين خلال فترة معينة بصورة رسمية.¹

الشكل (05): نموذج للمواقف الحرجة لمساعدة المخبر

تقييم سجل المواقف الجوهرية لسلوك العامل المؤثرة إيجابيا أو سلبيا على الأداء			
القسم :		إسم العامل :	
تاريخ التقييم :		إسم المقيم :	
التاريخ	السلوك الإيجابي	التاريخ	السلوك السلبي
10/01	يعلم المسؤولون أحد السلام غير صالحة للاستعمال	10/11	يترك أحد الشبابيك في مخبر المواد الكيماوية مفتوحا
12/02	ينظف الأماكن من النفايات المحترقة لتقليل التلوث داخل مواقع العمل	11/12	يدخن في المخازن المواد الكيماوية

المصدر: عباس سهيلة، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 151

¹ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 423

سادسا: طريقة الاختيار الإجباري:

تركز هذه الطريقة على النواحي المختلفة المتعلقة بأداء العمل، وتتم عن طريق وضع مجموعة من العبارات التي تصف أداء العمل في شكل مجموعات ثنائية، وعلى المقيم اختيار من كل مجموعة العبارة التي يراها تنطبق على أداء العامل. وفي هذه الحالة، فإن التقدير الكمي (الرقمي) لهذه العبارات جميعا لن يتم عن طريق الفرد المقيم ولكن عن طريق جهة أخرى محايدة، لديها الشفرة السرية الخاصة بتقييم العبارات المختلفة المستخدمة في التقييم، لذلك فإن احتمالات حدوث تحيز من جانب المقيم تقل نتيجة لذلك. غير أن استخدام هذه الطريقة تواجه بعض الصعوبات نذكر منها¹:

- صعوبة الاحتفاظ بسرية القيم الرقمية المحددة لكل عبارة من عبارات المستخدمة في التقييم.
- صعوبة تصميم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء، وتحتاج إلى كثير من الخبرات في تصميمها.
- لا تساعد الفرد الذي تم تقييمه على اكتشاف نواحي القصور في الأداء الخاص به إن وجدت.
- لا تساعد الرؤساء على القيام بتطوير قدرات وبالتالي مستويات أداء مرؤوسهم.

جدول رقم (09): نموذج طريقة الاختيار الإجباري:

اختبر عبارة واحدة من المجموعتين؟

مجموعة 02		مجموعة 01	
اختيار	الصفة	اختيار	الصفة
	لا يوجد أولويات لأهداف العمل		يبتكر حولا جديدة للمشكلات التي يواجهها
	لا يتعاون مع زملائه و رؤسائه		يجيد التعامل مع ضغوط و أزمات العمل

المصدر: زهير باثت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 122.

¹ - مشعلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مرجع سابق، ص 21.

3-2- تقييم الأداء بالطرق الحديثة :

ترتكز على رأي الكل وبشكل يتوافق مع البيئة المحيطة، ويضمن موضوعية القرارات، بغرض التحسين من فعالية العاملين. من أهمها:

أولاً: الإدارة بالأهداف:

هذه الطريقة تقيس الأداء وتقييمه عن طريق المقارنة بين الأهداف الموضوعية والمسطرة من قبل المؤسسة للفرد من أجل إنجازها مع ما أنجز فعلاً¹.

فعند استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف لتقييم أداء العاملين، فمن الطبيعي أن يشترك العاملون مع رئيسهم في تحديد الأهداف التي سيقومون بتحقيقها وإنجازها، أو حتى قد يطلب من العاملين وضع هذه الأهداف والتي تعبر عن معايير الإنجاز أو أداء العمل². تمر هذه الطريقة بعدة خطوات وهي كالاتي³:

1- تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها، ويتم هذا بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوس.

2- أثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف، ومتابعة تحقيق النتائج.

3- في نهاية المدة المتفق عليها يتم تقييم النتائج التي تحققت وذلك بمقارنة ما تم تحقيقه، بما اتفق عليه في بداية الفترة، وتحديد الانحراف عن التنفيذ إيجاباً أو سلباً.

ومن أهم مميزاتها، اهتمامها بالأداء في المستقبل، وتنمي قدرة الفرد على تحقيق أهدافه وتحليلها، وأيضاً خلق روح الفريق ومواءمة أهداف العاملين مع مصلحة المؤسسة، وزيادة الطاقة الإنتاجية، ومستوى الإنتاج بفضل الإهتمام بالنوعية والجودة في ذات الوقت و تحسين الأداء، لأنها تنمي لديهم الرقابة الذاتية أيضاً⁴. وما يؤخذ على هذه الطريقة⁵:

- التأكيد على النتائج مما يؤدي إلى إهمال كيفية تحقيق هذه النتائج.

- من الصعب مقارنة مستوى أداء الأفراد نظراً إلى أن كل فرد مقيم وفقاً لمدى تحقيق الأهداف المحددة. وفي ما يلي جدول يوضح طريقة الإدارة بالأهداف:

¹ -Laurant Belanger andré, Petit jean- Louis Bergeron: **Gestion de ressources humaines**, une approche globale et intégrée, Gaétan Morin, éditeur 1983, P 108

² - طاهر محمود الكلالدة، **الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن، 2011، ص 84 .

³ - أحمد ماهر، **الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد**، الدار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003، ص 378

⁴ - لخضر مرغاد، حدة رابيس، **الإدارة بالأهداف كأداة للتسيير الفعال**، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 4/3 ماي 2005، ص 2.

⁵ - شحادة نظمي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط 2000، 1، ص 86

جدول رقم (10): قائمة تقييم الأداء وفقاً لأسلوب الإدارة بالأهداف (مدير مبيعات)

الأهداف	المستهدف	الانجاز	نسبة الانجاز
عدد الزيارات البيعية للعملاء.	200	210	105%
عدد العملاء الجدد.	70	70	100%
تتمية المبيعات السلعية.	200	150	75%
عدد الشكاوي	30	20	66%

المصدر: رابوية حسن محمد، "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، ط1، 2003، ص 225.

ثانياً: طريقة مراكز التقييم:

تستخدم هذه الطريقة لتطوير المديرين، حيث إنها تساعد على فهم نقاط القوة والضعف، مما يقود إلى تطوير الأداء، وتسعى إلى قياس الصفات الأساسية التي تتضمن مهارات التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية ونوعية التفكير ودرجة الاعتماد على الآخرين، إضافة إلى مهارات التفاعل والاتصال¹.

ويوكل للأفراد مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام مثل المناقشات الجماعية بدون قائد، تمثيل الأدوار، حل المشكلات، واتخاذ القرار لمواجهة الضغوط وصراعات العمل، وبعد ذلك يتولى المقيمون تحليل سلوك الأفراد وتقييمه، من مزاياها²:

✓ توفير المقياس الموضوعي لأداء الأفراد للمهام الإدارية، وتوفير معلومات مؤكدة محددة

✓ يمكنها المساعدة في تصميم خطط تنمية إدارية فردية

✓ توفر معلومات قيمة عن نواحي القوة والضعف لدى الأفراد

✓ تتميز بالاعتمادية والصلاحيات والقبول لدى المديرين والعاملين .

ومن عيوبها: كلفة عالية، وعدم إمكانية استخدامها في جميع المستويات الإدارية المختلفة³.

ثالثاً: طريقة إدارة الجودة الشاملة

تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل، وتركز هذه الطريقة على المزيج المركب في تقييم الأداء الذي يجمع بين

السلوك وخصائص العامل بنتائج العمل، كما توفر عدة مزايا أهمها:

- قياس الأداء بصورة جيدة .

- إشراك العمال في العوائد المالية والجوانب المادية والمعنوية وفقاً لمساهمة العاملين في تحقيقها.

- تعتمد على التحسين المستمر في جودة المنتج والنشاط من خلال تحسين الإجراءات والأساليب.

- تزويد العاملين بمعلومات مرتدة حول مجالات التحسين الممكنة في أدائهم وهذا يتطلب توافر نوعين من المعلومات:

1. معلومات وصفية من المديرين والزعماء و العملاء؛

¹ - عباس سهيلة، علي حسن علي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2003، ص 264

² - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قامة، 2004، ص 133.

³ - علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية تخصص نظام المعلومات الإدارية"، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص9

2. معلومات موضوعية تستند إلى عمليات الوظيفة ذاتها وباستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة. ورغم هذه المزايا، فلها عيوب أهمها: تأكيد الطريقة على تقييم الأداء الفردي اعتماداً على الخصائص الذاتية مثل التعاون، المبادرة، الإبداع، وغيرها، وهي خصائص يصعب ربطها بالوظيفة مباشرة، إلا إذا كانت المؤسسة تعمل بشكل متكامل ومهيكل في صورة فريق عمل واحد.

- صعوبة التحدي الذي تواجهه إدارة المؤسسة في تطبيق هذه الطريقة، التي تحاول من خلالها إيجاد توازن سليم فيها بين مصالح كافة الفئات والأطراف المختلفة وتحقيق أدنى درجة من الرضا لجميع الفئات والأطراف¹.

رابعاً : طريقة القوائم السلوكية المتدرجة:

تعتمد هذه الطريقة على الأداء المتوقع وفقاً للصفات السلوكية المرتبطة المحددة على المقياس العمودي المتدرج، حيث أن كل صفة من الصفات السلوكية المرتبطة بالأداء المطلوب، تحدد لها درجات ويتم وضع كامل لكل درجة من هذه الدرجات، وفي ضوء الوصف المحدد يتم تحديد أداء الأفراد العاملين².

سادساً: طريقة الملاحظة السلوكية:

المعنى المقصود هنا وجود قائمة خاصة يتم تسجيل كافة الملاحظات الخاصة بأداء المرؤوسين و ذلك لضمان تغطية فترة التقييم بأكملها. وتعتبر مكملة لمدخل الإدارة بالأهداف حيث تقوم بتقييم كيفية التقييم كما تركز الطريقة على أهمية الأهداف التطويرية وتحدد السلوك الذي يتم تقييمه ويمكن ملاحظته وقياسه بالإضافة إلى التفريق بين السلوك والأداء والنتائج³.

جدول رقم: (11): يوضح طريقة الملاحظة السلوكية

لا	نعم	الأسئلة (المعايير)
		س1: هل هو دقيق في عمله؟
		س2: هل يستجيب لضغوط العمل بشكل جيد؟
		س3: هل هو متعاون مع الآخرين؟
		س4: هل يواظب على عمله؟
		س5: هل يتقبل التوجيهات من قبل رئيسه؟

المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، دار وائل، الأردن، ط2، 2009، ص 423.

¹ - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 440 - 442.

² - يوسف حجيم الطائي و آخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الو ارق للنشر، عمان، 2006، ص 236

³ - منتدى إنسان، تطوير الذات والمهارات: تقييم الأداء <http://www.ensan.org.sa/vb/showthread.php?t=9536>، يوم:

3- أساليب تقييم الأداء وصعوباته:

عملية تقييم الأداء عملية مهمة تنفذها الإدارات في مختلف المؤسسات، وتحرص على أن تشمل كافة المستويات التنظيمية في المؤسسة، فتبدأ من عند الإدارة العليا وتنتهي بالعاملين في كافة الأقسام، ويعتمد نجاح تقييم الأداء في تحقيق الهدف الخاص به على تنفيذه بطريقة دقيقة ونظامية بتفعيل دور مشاركة كافة الأطراف المرتبطة بهذه العملية.

3-1- أساليب تقييم الأداء:

هنالك عدة أساليب لتقييم الأداء منها¹:

1- المشرفون يقيمون مرؤوسيههم:

يعتبر هذا الأسلوب الأكثر شيوعاً ويقوم على الفرضية بأن المشرف يعتبر الأقدر على وضع تقييم فعلي وواقعي لمرؤوسيه نظراً لاحتكاكه المباشر اليومي معهم. إلا أن هذا الأسلوب يتعرض للانتقاد بسبب الاعتماد على التقديرات الشخصية للرئيس التي قد لا تخلو من الانحياز.

2- المرؤوسون يقيمون رؤسائهم:

يطبق هذا الأسلوب على نطاق واسع في الجامعات والمؤسسات التعليمية والتدريبية، ومن فوائده مساعدة المشرف على تحسين أدائهم من خلال معرفة نقاط ضعفه وكذلك لتعريف الإدارة العليا بالمستوى القيادي للمشرفين والمسؤولين. إلا أن هذا الأسلوب لا يخلو من احتمال نفور الرؤساء والشعور بالقلق والتوتر والخوف.

3- العاملون في المستوى نفسه يقيمون من قبل زملائهم:

يندر اتباع هذا الأسلوب، وقد يؤدي إلى سلبيات في بعض الأحيان خاصة إذا طبقه على مندوبي المبيعات مثل زيادة التنافر والتضارب، إلا أن هذا الأسلوب قد يفاد منه لو طبق على المدراء فيما بينهم لتحسين مستوى القيادة والإشراف.

4- التقييم الذاتي:

يستخدم هذا الأسلوب كأداة للتنمية الذاتية للعاملين تتطلب من العامل وتجبره على التفكير في نقاط القوة والضعف لديه. رغم أنه قد يكون أسلوب غير صالح لأن العامل يجد مبرراً لما يقوم به.

5- مقيمون من الخارج:

تلجأ المؤسسات إلى الطلب من الخبراء في الخارج لإجراء تقييم العاملين لديها خاصة في المجالات المهنية والفنية بهدف الحصول على تقييم حيادي إلا أن هذا الأسلوب له من السلبيات أي أنه مكلف الجهد والمال والوقت كما، ومن أساليب التقييم الناجح²:

¹ - المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، تقييم الأداء <https://hrdiscussion.com/hr91960.html> يوم: 2018/03/21 .

² - نوري، منير، فريد، كورتل، إدارة الموارد البشرية، المجتمع العربي، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص325.

1-التقييم عن طريق المقابلة :وتتم هذه الطريقة بمقابلة العامل نفسه وتهدف المقابلة الى استعراض أداء العامل في طريق تحسين الأداء عن طريق استعراض أدائه في الماضي واطلاعه على نتائج عمله واكتشاف نقاط القوة والضعف في أداء العامل والاستفادة من الأولى وعلاج الثانية وتحسين أدائه في المستقبل.

2-التقييم الثلاثي : وفي هذه الطريقة في التقييم يكون هنالك ثلاثة اتجاهات لعملية التقييم وهم الرئيس والزملاء والمرؤوس نفسه وإعطاء وزن خاص لكل طرف فيهم. (الأداء العملي، المعرفة والفهم، توظيف المعلومات). ويتضمن مجال الأداء العملي المهارات (القدرات) الآتية- :

ا-اختيار واستخدام الأجهزة، والأدوات، والمواد الملائمة لتنفيذ المهمات العملية.

ب-تطبيق إجراءات وأساليب تنفيذ المهارة العملية.

ج-مراعاة السلامة المهنية (للأشخاص، والأجهزة، والأدوات... الخ) أثناء القيام بالإجراءات العملية.

د-تطبيق المعرفة بطرق مختلفة في المواقف الجديدة المتعلقة بظروف العمل.

3-2-صعوبات تواجه عملية تقييم الأداء:

إن ممارسة هذه العملية في اغلب المؤسسات يصاحبها مشاكل وصعوبات حمة تنتج عنها آثار سلبية عديدة لان تقييم البشر وتقدير جهوده يبقى خاضعا للعديد من الاجتهادات والاحتمالات، ومن هذه الصعوبات:

- عدم موضوعية المشرفين او الرؤساء الذين يمارسون عملية التقويم او عدم دقتهم او عدم حرصهم على إتمام عملية التقييم بطريقة عادلة وعلمية.
- ومن مظاهر عدم الموضوعية لدى الرؤساء والمشرفين وخضوعهم لتأثيرات الهائلة التي تجعلهم يؤثرون صفة او سمة دون غيرها، فيقومون تحت تأثيرها ويعتبرون الأساس لإعطاء الدرجة او التقدير النهائي هي تلك الصفة المعينة.
- غياب المعايير والمقاييس والمؤشرات الكمية التي تسهل ترجمة الصفات والمؤهلات وانماط السلوك ووحدة الإنجاز الى درجات وتقديرات تعتمد على التقييم والترتيب والمقارنة.
- عدم الاعتماد على معلومات وافية ودقيقة في عملية التقييم فمعلوم ان تقييم العاملين ودرجة تطبيق القواعد والتعليمات واللوائح في إنجاز المعاملات وأساليب التعامل مع المراجعين والمرؤوسين والزملاء والرؤساء.
- عدم الاكتراث بنتائج التقييم من جانب الإدارة وعدم تأثير الترقيات والعلاوات والاجازات والمنح والمكافأة وبما حصل عليه العاملون من تقديرات ودرجات وهذا بمفرده يكفي لأن يضعف اهتمام الرؤساء والمرؤوسين بعملية تقييم الأداء و نتائجه¹.

يعتبر تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم وتحتاج كل مؤسسة ان تجرى تقييم دوري لأداء العاملين للاستفادة منهم بشكل سليم، وهناك مؤسسات تستخدم تقييم الأداء مرتين والبعض كل ثلاث اشهر ويفضل اختيار فترة زمنية مناسبة لتقييم الاداء بحيث تتضمن فعالية عملهم والتقييم والتقليل من

¹ - هيرمان اغنيس ، إدارة الأداء، ترجمة عامر سامح عبد المطلب ، دار الفكر ، عمان ، الأردن ، ط1، 2011 ، ص62.

المجهودات والموارد والزمن وغالبا يتوقف هذا على حجم المؤسسة ونوعية والوظائف، وهذا يتطلب جهود من ادارة الموارد البشرية والادارة التي ينتمى اليها العامل لتحقيق اهداف المنشأة واتجاهها. وإن مضمون عملية تقييم الأداء تهدف الى الحصول على حقائق وبيانات محددة عن أداء العاملين لعملهم بحيث انها تساعد على تحليل وفهم وتقدير مستوى الاداء المنفذ وإعطائه قيمة معينة ومقارنته مع ما هو مطلوب تنفيذه وكذلك فهم سلوك الفرد من خلال قيامة بعمله. وأصبح اليوم تقييم الأداء وسيلة أساسية للحكم على دقة السياسات والبرامج التي تتبعها المؤسسة، من ناحية وعلى فعالية وكفاءة أداء العاملين من ناحية أخرى، وتستخدم نتائجه في عدة مجالات تتعلق بالترقية، التعيين والنقل، الانضباط، وضع البرامج التدريبية، تحديد ومنح المكافآت. وهناك عدة طرق لتقييم الأداء إذ لا توجد طريقة مثلى لذلك، فعلى المؤسسة اختيار الطريقة التي تتلاءم وسياساتها وأهدافها وامكانياتها ومحاولة التخفيف من عيوب ونقائص الطريقة المستعملة التي لا تخلو منها طرق التقييم. إن الصعوبة التي تواجهها عملية تقييم الأداء تكمن في قياس وتقييم أداء بعض الوظائف كالأعمال الإدارية التي ليس لها طابع كمي إنما تعتمد على الطاقات الذهنية والمعرفية.¹

¹ - عبد الرحمان القري، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على إدارة الموارد البشرية دراسة حالة، رسالة ماجستير، تخصص علوم تجارية، فرع إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2007، ص 118 - 104.

المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية الكترونياً و أداء العاملين

إن إدارة الموارد البشرية الكترونياً تساعد أنظمة اليقظة والرصد على إظهار المتغيرات الطارئة في بيئة المؤسسة، وتحديد تبعاتها على توجهات القيادة، ثم الاستعانة بالبرامج المعلوماتية لتحديد حاجيات المؤسسة من الموارد البشرية، مما يتجلى في إنجاز خريطة الكفاءات، وتكوين نظام إدارة جيد، وموثوق، ومعتمد، قادر على إدارة المؤسسة وتنفيذ الخطط التي تم وضعها لاستثمار العنصر البشري والعناصر المادية، وتحليل السيناريوهات المستقبلية وآفاق هذه الإدارة¹.

1- أثر التوظيف الإلكتروني على أداء العاملين:

ويبدأ التوظيف الإلكتروني حين تنشئ مؤسسة الأعمال قاعدة بيانات الوظائف التي تحوي مختلف متطلبات كل وظيفة من مؤهلات علمية ومهارات إضافية وخبرات مكتسبة بحيث يتم الحجب المبدئي للمتقدمين بناء على مدى مطابقتها مواصفاتهم للوظيفة المعنية من عدمه.

وتطرح هنا فكرة تضافر جهود مجموعات المؤسسات التي تعمل في مجالات مماثلة لبناء مواقع مشتركة للاستقطاب الإلكتروني مما يعظم من قيمة الموقع ويعظم أيضاً من العائد على الاستثمار، حيث أن صورة الموقع هي التي تقوم بجذب المتقدمين للوظيفة². ويمكن القول أن أهم آثاره تتمثل في³:

* يسرع الإجراءات ويوسع نطاق التحقيق المتعلق بالعاملين المرتقبين.

* تذي التكاليف وكبر مساحة الإعلان وسهولة الولوج إليها من قبل العديد من الأشخاص.

* القضاء على الحواجز الجغرافية إذ تنتقل السيرة الذاتية الإلكترونية للمتدرب بسهولة وفي كل المواقع الجغرافية عبر محركات شبكات الأنترنت.

* تدعيم العلاقة المباشرة ما بين المسير والمتدرب، ما يسمح بالتقليل من عدد الوسطاء، والذين عادة ما يمثلون نفقات إضافية مقابل خدماتهم التي يقدمونها، في حين يقبل أي عامل، لا يملك منصبا محددًا أي أجر مقدم له، مقابل ساعات عمله لإرضاء الوكالة وإثبات مهارته بما تتناسب والمنصب الشاغر.

والتوظيف الناجح هو ذلك التوظيف المبني على أسلوب عادل و شفاف وفي وقت لا يعرقل السير الحسن للمؤسسة، ويؤدي بمقتضاه شغل منصب عمل وتحقيق خدمة عمومية فعالة ؛ وهناك عدة مؤشرات تدل على مواطن النجاح وهي: مدة التوظيف، مدة شغل المنصب ، شفافية الإجراءات، وهذا يؤدي إلى عملية تحسين وتطوير أداء العاملين، وذلك لأنه⁴:

¹ - ندى علي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، عبر الموقع <https://annabaa.org/arabic/development> يوم: 2018/04/07.

² - الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، إدارة الموارد البشرية الكترونياً، الفصل السابع إدارة الموارد البشرية في عصر التقنية العالية، على الموقع:

<http://www.abahe.co.uk/human-resources-management-enc> ، يوم: 2018/04/07.

³ - Myriam BARNI , **manager une équipe à distance** ,Edition d'organisation ,Paris, 2003, p 53

⁴ - سونيا محمد البكري ، ابراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2001 ، ص 29

- * يساعد على اتخاذ القرارات المتعلقة بالتوظيف بشكل سريع.
- * توفير الحيادية وعدم التحيز، واستخلاص الطلبات عالية المهارات.
- * تحسين كفاءة المعلومات الإدارية ، بحيث يستطيع المدراء حسب مستوياتهم المختلفة من الاطلاع على البيانات وإصدار تقارير وإحصائيات حسب احتياجاتهم ووفق معايير خاصة يحددها المدراء.
- * إمكانية مراقبة سير العمل ، وتلاشي المشكلات التي كانت تحدث في الماضي نتيجة فقدان النماذج الورقية.
- * إيجاد تكامل أكبر بين نظم الرواتب ونظم تسجيل الوقت والحضور، وحسب عدد ساعات العمل.
- * إمكانية تقييم الإداء والتذكير بمواعيده، والحصول على إمكانية الرد عليه في حالة عدم القبول.
- * إمكانية الاستفسار الكترونيا بالغياب أو التأخر، والرد عليه.

2- أثر تقييم الأداء الكترونيا على أداء العاملين:

إن تقييم الأداء الكترونيا، عبارة عن نظام لإدارة وتحسين الأداء وليس أداة لقياسه فقط. ويتم فيها التركيز على الأهداف وتقييمها وقياس ما تحقق منها، وتشتمل هذه العملية أيضاً على مراجعة للأهداف، فالعمل على تطبيق نظام إدارة الأداء الكتروني يمثل خطوة هامة نحو تطوير عملية التخطيط، وتوحيد رؤية العاملين نحو خلق ثقافة عمل موحدة مبنية على الكفايات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة والعاملين فيها، مما يزيد من فاعلية أداء العاملين بصفة عامة.¹

- ◀ يعتبر نظام الكتروني متكامل وآمن للاحتفاظ بالمعلومات والبيانات والسجلات، يتميز بسهولة الاستخدام في عمليات تطوير وتحسين أداء العاملين.
- ◀ يوجد به ربط بين الحاجات التدريبية والتطويرية للعاملين وبين الأهداف والكفايات التي بني على أساسها نظام تقييم الأداء .
- ◀ يشتمل على بند خاص بالتقييم الذاتي، حيث يمكن للموظف سرد انجازاته والعوامل التي أثرت على الأداء أو على تحقيق الأهداف، ويعتمد التقييم على نسبة تحقيق الأهداف.
- ◀ يقلل تأثير الآراء الشخصية عند القيام بتقييم الأداء وذلك لأنه يعتمد بالكامل على تحقيق الأهداف التي تم وضعها من قبل الموظف ومشرفه، ويتيح الفرصة للنقاش و يشتمل على مراجعة نصف سنوية للأداء. فهو يقوم بتقديرات تقييم الأداء للعاملين:

✓ الأداء الأفضل والمميز: لمن حصل على أربعة أهداف أو أكثر كأفضل أداء.

✓ يلي التوقعات بشكل كامل: لمن حقق جميع الأهداف وفقاً للمعايير المتوقعة.

✓ فرصة للتحسن: لمن لم يحقق جميع الأهداف وفقاً للمعايير المتوقعة.

¹ - حسام عبد المجيد الأشقر، فاعلية برنامج تقييم الأداء الكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كمية التجارة بالجامعة الإسلامية بغزة، 2015، ص43.

✓ يجب على المشرف المباشر أن يقدم تبريرا عن كل موظف حصل على تقدير " الأداء الأفضل والمميز " وعن كل موظف حصل على تقدير " فرصة للتحسن " ¹.

3- أثر التدريب الإلكتروني على أداء العاملين:

و ينطبق ذات الأمر على أنشطة التدريب، حيث تتدخل البرامج المعلوماتية والتطبيقات التواصلية في بنية التدريب، عبر القيام بدراسة شاملة لمكان الخلل بالمؤسسة، والتخطيط لبرنامج سنوي للتدريب يبين اختيارات المؤسسة، تناغمها مع توجهاتها الاستراتيجية، الأفراد المعنيين بالتدريب، مدته ومكانه والأهداف المرجوة منه، وبعد العمل على تنفيذ هذا البرنامج، يتم القيام بعملية تقييم للتدريب عبر استبيان حول مدى رضى العاملين وحجم استفادتهم من التدريب، وكذلك كيفية استخدام تلك المكتسبات في الارتقاء بعمل المؤسسة ².

وفي مجتمع العولمة، وفي ظل المنافسة الشديدة، أصبح من الضروري للمؤسسات من تكوين وتدريب عاملها بسرعة وبتكاليف أقل، نظرا للتقدم السريع لمعلوماتهم ومهاراتهم، وضرورة تجديدها باعتبارها ميزة تنافسية للعديد من المؤسسات، لذلك فالتدريب الإلكتروني، يؤدي إلى ³:

1. يكون لبرامج التدريب الإلكتروني أثر على معارف العاملين في مجالات العمل التي يقوم بها خاصة في موضوعات مثل القيادة، وجماعات العمل، والاتصال، والشخصية، والتخطيط، والتنظيم، واتخاذ القرارات وغيرها، التي تفيد أساسا في زيادة معارف العاملين، فالكثير من برامج التدريب الإلكتروني والتي تعتمد أساسا على أساليب المحاضرات الإلكترونية أو المناقشة الجماعية في الفصول الافتراضية، أو حضور جلسات مؤتمرات تساهم في تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم وتحديثها وتكريسها لخدمة أهداف المؤسسة، أي الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقا للمستجدات، وما يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات وأساليب وإجراءات العمل، ومعرفة الاختصاصات والمسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل.

2. يتجسد أثر التدريب الإلكتروني في تنمية مهارات العاملين من خلال نجاعة برامج هذا النوع من التدريب في الإلمام بالمعرفة والعلم في مجال معين، ثم تحويل ذلك إلى خطوات محددة للتصرف والعمل. ولهذا فإن التغيير الحاصل أو المحتمل في أسلوب وطرق العمل يحتم على المشرفين على التدريب الإلكتروني تصميم برنامج تدريبي يستجيب لهذه التغييرات، ويعمل على سد الفجوة بين الخبرة المكتسبة ومتطلبات التكنولوجيا الجديدة، كما يهدف إلى رفع المهارات وتوسيع حقل الإمكانات والمبادرات لتمكين المتدربين من الإلمام الجيد بمختلف المهام، وأيضا مواجهة مشاكل العمل.

¹ - قديد فوزية، المورد البشري وتحسين اداء المؤسسة دراسة حالة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الاعمال ، جامعة الجزائر، 2006 ، ص 127..

² - جهاد كمال فريج، الاستقطاب الإلكتروني وأثره على الأداء الوظيفي، البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الأردن، 2016، ص 19.

³ - سبع نجيب، أثر التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، "مجمع سونلغاز"، مذكرة ماستر ، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2017، ص 63.

3. العديد من مراكز التدريب المنتشرة في جميع أنحاء العالم تقدم حلقات ودورات خاصة تتضمن مواد علمية وأنشطة تساعد على تنمية مهارات السلوك الإبداعي لدى الملتحقين بها.
 4. تقليل الأخطاء وسرعة الانجاز، للحصول على الخدمة بأقل جهد ممكن (توفير وقت وجهد العاملين).
 5. تحقيق السرعة المطلوبة في إيصال مختلف التعليمات إلى العاملين، مما يسمح بتوجيه جهود العاملين وأنشطتهم.
 6. الدقة والموضوعية وتنظيم أعباء العمل للعاملين، وتحديد المسؤوليات للعاملين وزيادة مهاراتهم.
- 4- أثر التعويضات الإلكترونية على أداء العاملين:

كلما وجد الفرد أن المزايا الوظيفية المقدمة فعلاً تشبع حاجته المطلوب إشباعها، كلما كان هذا أكثر دفعاً له على تحسين أدائه في العمل. وبالتالي فهذا النظام يوفر¹:

- ✓ ربط قواعد البيانات المختلفة مع بعضها كبرمجيات الأجور ببرمجيات الأداء و إتاحتها لكل العاملين.
 - ✓ تقليل من الغيابات ويمكن العامل من التواجد الدائم في العمل من خلال أنه يمكنه قضاء بعض أعماله اليومية عبر الانترنت، وإمكانية العمل عن بعد (مثلا المنزل)
 - ✓ دراسة الإدارة للعاملين (شخصياتهم ومشكلاتهم الاجتماعية والعملية)، خلال المعلومات الموجودة في قاعدة البيانات المتوفرة بالبوابة الإلكترونية لها.
 - ✓ زيادة القدرة على التحفيز وإنجاز المهام.
 - ✓ يمكن العامل من الابداع والابتكار أثناء تأديته لوظيفته بغية الحصول على المكافآت والترقية.
 - ✓ يستطيع العامل الحصول على رسائل نصية لمواعيد دخول الراتب في حسابه.
- وبشكل عام، إن إدارة الموارد البشرية الكترونيا، تأخذ بالمتغيرات في بيئة العمل من متغيرات اقتصادية واجتماعية وتقنية، بحيث تراعى المتطلبات الديناميكية في مقابلة الاحتياجات المتغيرة لسائر الإدارات والأقسام العاملة في المؤسسة، والتي قد تظهر بشكل مفاجئ، أو وفق الخطة المعتمدة والتي قد تتطلب التوسع أو الانكماش وفق الظروف المتغيرة. وكل ذلك يساعد في التدبير الاستراتيجي لفرص الشغل والكفاءات بالمؤسسة، وعلى تحسين ورفع كفاءة وتطوير أداء العاملين في المؤسسة².

تمكّن إدارة الموارد البشرية الكترونيا، من تخفيض التكاليف وإنجاز الأنشطة بفعالية كبيرة عبر تقديم الخدمات بشكل مبسط، ومباشر وسريع، ثم إرضاء العاملين بإعطائهم الفرصة في صياغة أعمال الموارد البشرية وإبراز رؤيتهم حول مستقبل المؤسسة، فمن أهم مخرجات التكنولوجيا على العاملين في المؤسسة، فيما يخص السماح لغير المختصين في مجال الموارد البشرية بالمشاركة وتنفيذ بعض المهام التي كانت تقليدياً من اختصاص العاملين في إدارة الموارد البشرية³.

¹ - ثابتي الحبيب، بن عبو جيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، الجامعة الثقافية، الازارطة، 2009، ص 53.

² - نبشي إسراء، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 78.

³ - يونس بلقلاح، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، عبر الموقع: <https://www.alaraby.co.uk/supplementmoneyandpeople>

يوم: 2018/04/07.

خلاصة الفصل :

يعتبر أداء العاملين ذو أهمية كبيرة لاستمرارية ونجاح المؤسسة، وذلك لقدرته على الخلق والإبداع والتميز، ولهذا يأخذ أداء العاملين قسطا كبيرا من اهتمامات المسؤولين، الذين أصبحوا يهتمون بالبحث عن الطرق الفعالة في تقييم أداء العاملين بإعتبار عملية التقييم تمكن من إصدار الحكم بشكل موضوعي عن قدرة العاملين في أداء واجبات ومسؤوليات منصب عملهم.

وتطبيق نظام إدارة الموارد البشرية الكترونيا، يعد فرصة متميزة للارتقاء بأداء العاملين، حيث تعد وسيلة لرفع كفاءة الموارد البشرية وتحسين أدائها وتطويره وتخفيف الأعباء الإدارية عنها. فهو يعمل على تحسين أداء العاملين عن طريق استخدام أساليب إلكترونية حديثة تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة، بالإضافة إلى قدرتها على مواجهة كل مشكلات الإدارة التقليدية والقضاء عليها¹.

ونجد أن التمكن من استخدام ما يمكن أن يطلق عليها، إدارة الموارد البشرية الكترونيا رهان وسلاح استراتيجي، لتحسين وتحقيق الأداء المتميز واتخاذ القرارات الرشيدة، في أي مؤسسة مهما كانت طبيعتها، كونها تحقن فكرة العصرية وتعدي فكرة الروتينية لدى العاملين، لتصبح أكثر تأقلا وأحسن مهارة عن ذي قبل، بفضل الإجراءات المختلفة التي تقوم بها المؤسسات طوعا أو كرها مجارة للعولمة وتحقيقا للميزة التنافسية سواء على مستوى وظائفها: التوظيف، التسيير، التكوين والمقرونة دائما بلفظ عن بعد.

ولا يمكن قياس درجة النجاح عند امتلاك الإللكترونية وتجسيدها على مستوى الوظائف في المؤسسات بواسطة النتائج، لأن مثل هذ الحقائق بحاجة إلى براهين على نفس مستواها².

¹ شادلي شوقي، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، تخصص علوم اقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008، ص 103.

² طويهي فاطمة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية- دراسة حالة شركة انتاج الكهرباء بتيارت-، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال تخصص تسويق، جامعة وهران2، 2014/2015، ص74.

الجانِبِ التَّطْيِيفِي

الفصل الثالث

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
واختبار الفرضيات

تمهيد:

بعد استعراض المفاهيم النظرية حول إدارة الموارد البشرية الكترونيا وأداء العاملين ثم أثر إدارة الموارد البشرية الكترونيا على أداء العاملين.

سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية بالوكالة التجارية أولاد جلال وذلك لدراسة أثر إدارة الموارد البشرية الكترونيا على أداء العاملين، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف عمال الوكالة التجارية، حيث حصلنا على هذه المعلومات من خلال الاستبيان التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة. وذلك من خلال ثلاثة مباحث ، ففي المبحث الأول تناولنا تقديم الوكالة التجارية أولاد جلال من خلال التعريف والهيكلة التنظيمي وكذا المهام الموكلة إليها، أما في المبحث الثاني فسوف نبرز منهجية الدراسة من حيث مجتمع وعينة الدراسة و كذا أدوات التحليل الإحصائية وأخيرا مدى ثبات وصدق أداة الدراسة، أما في المبحث الأخير فهو لاختبار وتحليل الفرضيات و تفسير النتائج.

المبحث الأول: تقديم الوكالة التجارية أولاد جلال

مؤسسة الجزائر للاتصالات - اتصالات الجزائر - (Algérie Télécom) هي مؤسسة عمومية جزائرية تأسست عام 2003 تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقل موبيليس وخدمات الإنترنت جوب والاتصالات الفضائية. نشأت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وقد دخلت رسمياً في سوق العمل في 1 يناير 2003. بلغت الحصة المالية الإجمالية المعدة لتطوير والتهيئة الاستثمارات بـ 203976 مليون دينار جزائري. بلغ عدد مشتركها في الهاتف حتى عام "2008" 5.128.262 مشترك منها 2.922.731 مشترك في الهاتف الثابت أما عدد مشتركها في الهاتف النقال فبلغ أكثر من 11 مليون مشترك بموبيليس نهاية سنة 2010.

1- تعريف الوكالة التجارية أولاد جلال

إتصالات الجزائر أولاد جلال، هي عبارة عن مؤسسة عامة بدأت عملها في مدينة أولاد جلال أكتوبر 2011 حيث أنشأت قرب مركز البريد والمواصلات حيث أنها تخصصت بهواتف الأرضية قامت بتركيب 2000 خط هاتفي أرضي بأولاد جلال وضواحيها ثم أدخلت خدمة الإنترنت في المدينة وإزداد الطلب على الإنترنت والهاتف الأرضي. وفي تاريخ 22 /05/ 2013 أنشأ أول نظام هاتفي جديد MSAN في أولاد جلال بالمدينة الجديدة ومنذ ذلك الحين واتصالات الجزائر في تغيير و نظام الهواتف تطور من AXE النظام القديم إلى MSAN نظام الجديد.

2- الهيكل التنظيمي الوكالة التجارية بأولاد جلال

تنقسم إلى فرعين مختلفي المهام تماما وهم كالآتي:

1- الفرع التجاري: هو فرع يهتم معاملات المالية وتجارية بإتصالات من خدمة الانترنت وG4، يتم فيه إستقبال

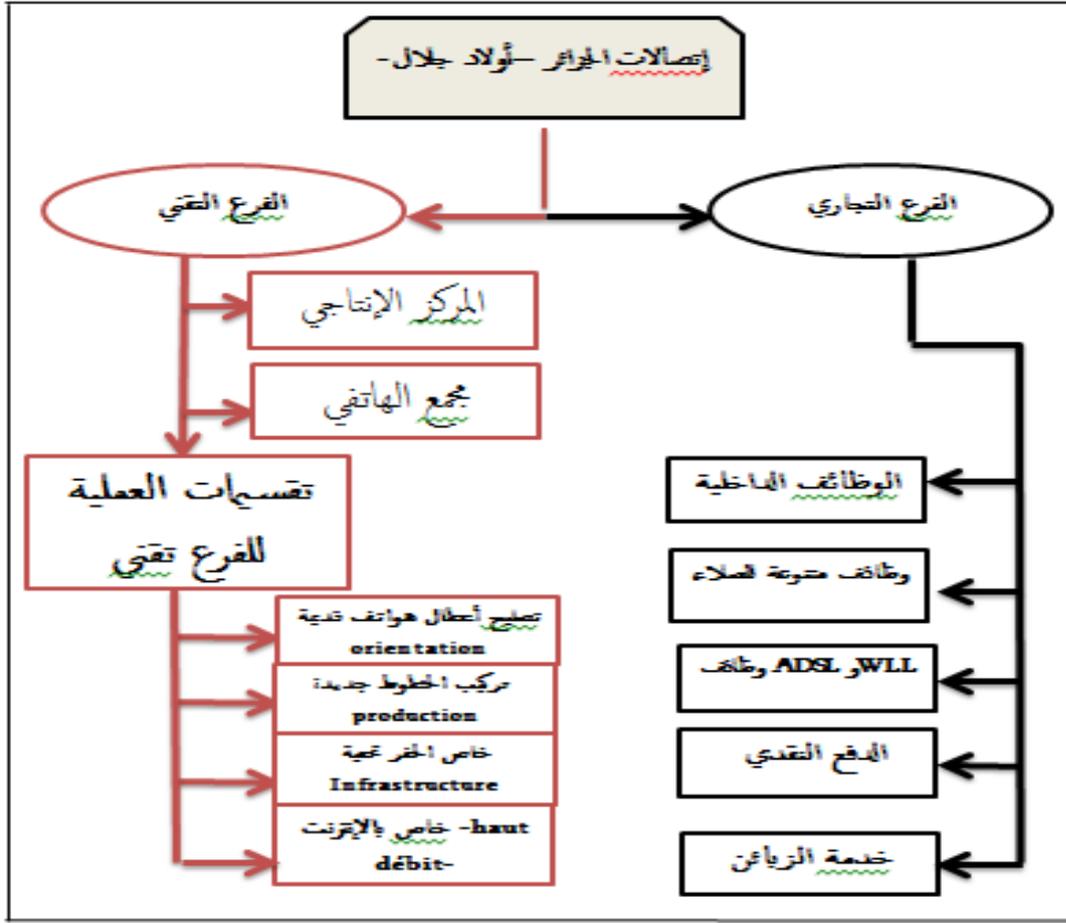
الزبائن قصد دفع الفاتورة للإنترنت وهاتف أو إستفساراتهم حول خدمة الإنترنت وشبكة اتصال.

2- الفرع التقني: وهو فريق يهتم بخدمات التقنية للنواقل المنتشرة في مدينة يتم تصليحها و صيانتها وتركيبها ومراقبة

أي أعطاب من خلالها.

الشكل رقم (06): مخطط تنظيمي يوضح فروع التجارية والتقنية لإتصالات الجزائر - الوكالة التجارية أولاد

جلال -



المصدر: وثائق مقدمة من مؤسسة اتصالات الجزائر (الوكالة التجارية أولاد جلال)

3- مهام الوكالة التجارية أولاد جلال

تعتبر اتصالات الجزائر الممثل الرئيسي لتطبيق إستراتيجية إدخال التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال في الجزائر مؤكدة بالتالي مساهمتها التامة في بناء مجتمع المعلومات الجزائري وهذا من خلال توفير أكبر نفاذ لشبكة الاتصالات. وذلك من خلال تأدية المهام التالية: تركيب الهاتف، الأنترنت ADSL ، الجيل الرابع للهاتف الثابت GLTE4 ، تقديم حلول متكاملة للشركات و المؤسسات العمومية.

وتتكون الوكالة التجارية بشكل عام من :

1- مكتب الاستقبال: استقبال الزبائن ، "أهلا وسهلا ومرحبا بكم في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر" جملة إجبارية، يجب تكرارها كل مرة عند استقبال أي زبون ، يتبعها التعرف على حاجة الزبون من خلال العبارة "سيدي هل من خدمة نقدمها لكم؟".

من خلال الاستماع إلى طلب الزبون توجهه إلى مكاتب الخدمات الموجودة والتي تقوم بتلبية طلباته ، أو تقوم بعملية التعريف و الإشهار للخدمات والمنتجات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر مع تقديم مجموعة من الإعلانات المطوية المتعلقة بالمنتجات والخدمات التي توفرها اتصالات الجزائر.

إضافة إلى إطلاع الزبائن على الإجراءات التي يجب توفرها (البطاقات اللازمة...)، وكذا كل المستجدات المتعلقة بالملصقات الاشهارية(الاتصال التجاري الخارجي) ، وكذا الإعلانات المطوية التي تقدم للزبائن.

2- مكاتب الزبائن متعدد الوظائف:

- ✓ تدوين كل العمليات التجارية (الزبائن الجدد، التبديل، التعليق، التحويل....).
- ✓ تدوين عمليات البيع المباشرة (المنتجات، البطاقات..).
- ✓ القيام بدراسات ذاتية للأرقام الهاتفية ، والخطوط التقنية
- ✓ تحرير العقود والاتفاقيات بين الزبون واتصالات الجزائر.
- ✓ إعلام الزبائن بسير عملية تلبية طلباتهم.
- ✓ إطلاع الزبون على فاتورته.
- ✓ إطلاع الزبون على تسعيرة الخدمات و المكالمات.
- ✓ نسخ وتقديم نسخ مدققة عن فواتير الزبائن سواء ما استهلكه أو ما استقبله.
- ✓ تقديم تفاصيل كل المكالمات المستهلكة بالتدقيق في حالة طلب الزبون.

3- مكاتب الادياسال و الخطوط الهاتفية اللاسلكية

مهمتها تنحصر أساسا في تقديم الاستعلامات والشروحات للزبائن وكذا تتكفل بعملية البيع المباشر لهذه المتوجات.

4- مكتب الخزينة:

- ✓ التحصيل المالي من خلال (الفوترة ..الخ)
- ✓ طبع والموافقة على عمليات الشراء من خلال الخاتم.
- ✓ ينهي عمله من خلال تخصيص وقت لمراقبة خزينته
- ✓ مكتب "أمر الزبائن"
- ✓ تسجيل الطلبات التجارية الخطية للزبائن قيد دراستها
- ✓ توزيع الخطوط الهاتفية والأرقام الهاتفية التقنية والعملية للطلبات الممكن تحقيقها " كمشروع" من قبل المختصين التقنيين.
- ✓ تتكفل بعملية المراسلات الخاصة بالزبائن
- ✓ معالجة الطلبات المتعلقة بالزبائن اللذين لم يدفعوا مستحقاتهم في آجالها
- ✓ متابعة طلبات الخطوط الهاتفية المؤقتة قبل انتهاء آجالها
- ✓ دراسة الطلبات الخاصة بالاستعلامات

يسير تنظيم مؤسسة الإتصالات انطلاقا لمعايير خدماتها الموسعة عبر المقاطعة إدارية بأولاد جلال، فهي تقدم دائما الأفضل للمشركين حين تحسن في جودة الإتصالات سواء كان اتصال صوتي أو بيانات و تقوم على أساس خبرة العمال فيها أين يتم تنظيم أدوارهم و عملهم في كل من مجالات إتصالات داخل الميدان أو خارجه.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة:

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى المنهجية المعتمدة في إجراء الدراسة من كيفية اختيار العينة مروراً بأداة الدراسة وفي النهاية سوف نتطرق إلى ثبات وصدق أداة الدراسة.

1- مجتمع وعينة الدراسة:

أولاً: مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة¹. وهنا يمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين في الوكالة التجارية أولاد جلال ، وذلك من أجل التقرب نحو الأفراد لتكملة الجانب الدراسي النظري لموضوعنا محل الدراسة، ولمعرفة مدى توافق الجانب النظري بالواقع العملي.

ثانياً: عينة الدراسة:

أخذنا عينة من مجتمع محل الدراسة لإبداء رأيهم اتجاه الموضوع، كانت طريقة اختيار العينة عشوائية، وهذا راجع إلى سببين : العينة العشوائية تعطي فرصاً أكثر تكافؤاً لكل المدراء و رؤساء المصالح ، لأنها لا تأخذ أي اعتبارات أو تمييز أو إعفاء، أو صفات أخرى، والعينة العشوائية تعتبر من أبسط طرق العينات².

لقد تم اختيار عينة من المؤسسة لتكون مجتمع الدراسة، وتتكون هذه العينة من (39) عامل. حيث وزعت وفق الخصائص الديموغرافية في الجدول أدناه.

الجدول رقم (12) : خصائص مبحوثي الدراسة.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	27	77.1%
	أنثى	08	22.9%
	المجموع	35	100%
العمر	أقل من 30 سنة	06	17.1%
	من 30 إلى 40 سنة	15	42.9%
	من 41 إلى 50 سنة	11	31.4%
	من 51 فأكثر	03	08.6%
	المجموع	35	100%
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	09	25.7%
	تقني سامي	13	37.1%

¹ - ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط4، عمان، 2009، ص 138.

² - محمد سليم، منهجية البحث العلمي دليل طلاب العلوم الاجتماعية و الإنسانية، دار الغرب للنشر و التوزيع، وهران، 2004، ص 3.

ليسانس	10	28.6%
مهندس دولة	01	02.9%
ماستر	02	05.7%
المجموع	35	100%
أقل من 5 سنوات	10	28.6%
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	07	20%
أكثر من 10 سنوات	18	51.4%
المجموع	35	100%
مقبولة	11	31.4%
جيدة	16	45.7%
جيدة جدا	05	14.3%
ممتازة	03	08.6%
المجموع	35	100%
نعم	34	97.1%
لا	1	02.9%
المجموع	35	100%

المصدر من إعداد الطالبة بإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول (12) أن 77.1% من أفراد عينة البحث كانت من الذكور، بينما 22.9% كانت من الإناث، وهذه النتيجة متوقعة ومتوافقة مع طبيعة عمل المؤسسة. وهذا يفسر على أن نسبة مشاركة الإناث في العمل الميداني الفني في المؤسسات لازالت متدنية إذا ما تم مقارنتها بالذكور. وهذا يعود إلى طبيعة الثقافة السائدة التي تفضل عمل الإناث في المهن التعليمية والخدمية أكثر منها في المؤسسات والمهن التي تتطلب جهد جسدي كبير، وعمل في خارج الميدان.

وبالنسبة لمتغير العمر يتبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة تراوحت أعمارهم بين 30 و 40 سنة، أي بنسبة 42.9%، في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين ينتمون لفئة (من 41 إلى 50 سنة) 31.4%، بينما تراوحت نسبة المبحوثين الذين ينتمون لفئة (أقل من 30 سنة) 17.1%، و فقط 08.6% من أفراد عينة الدراسة الذي ينتمون لفئة (من 51 فأكثر). وهذا يشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم في سن الشباب وقادرون على استخدام وتقييم وفهم إدارة الموارد البشرية الكترونيا وأثرها على أداء العاملين، وان المؤسسة في حد ذاتها فتية (حديثه النشأة).

أما المؤهل العلمي فقد بين الجدول رقم (12) أن 37.1% من مجموع الباحثين لديهم شهادة تقني سامي، في حين 28.6% متحصلون على ليسانس، بينما 25.7% مستوى ثانوي فأقل، و 05.7% من عينة الدراسة يحملون شهادة ماستر ، و فقط 02.9% من عينة الدراسة من لديه مهندس دولة.

وهذه النتيجة تفسر على أن أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى تعليمي يؤهلهم لتعبئة الاستبيان بجدية وموضوعية تامة ويدركون أثر ادارة الموارد البشرية الكترونيا في أداء العاملين إذا تم استخدامها بكفاءة وفاعلية في تنفيذ مهام عمل المؤسسة.

وفيما يخص سنوات الخبرة، فيتضح من الجدول رقم (12) أن أفراد عينة الدراسة توزعوا حسب عدد سنوات الخبرة كما يلي: أن (51.4%) يملكون أكثر من 10 سنوات خبرة، في حين أن (28.6%) يمتلكون أقل من 5 سنوات خبرة، و(20%) لديهم من 5 سنوات إلى 10 سنوات خبرة. وهذه النتيجة يمكن أن تفسر بأن أفراد عينة الدراسة يملكون خبرة كافية تؤهلهم من الحكم على أثر إدارة الموارد البشرية الكترونيا على أداء العاملين.

وأخيرا، بالنسبة لمستوى المعرفة للحاسوب فقد كانت اعلى نسبة 45.7% تعبر عن جيدة، وتليها مقبولة بنسبة 31.4% ثم جيدة جدا بنسبة 14.3%، وأخيرا 08.6% لممتازة.

وتفسر هذه النتيجة على غالبية الطابع الفني على الطابع الخدماتي للمؤسسة، وارتفاع نسبة مستوى المعرفة الجيدة ثم المقبولة على اهتمام فئة العاملين بتعلم الحاسوب وتنمية خبراتهم ومعارفه له، ويتضح ذلك من خلال السؤال الأخير . حيث كانت جل الاجابة على السؤال: هل تمتلك بريدا الكترونيا؟، نعم، بنسبة 97.1%، مما يعني الاهتمام الواسع والكبير بالحاسوب ومتطلباته المختلفة والتعرف على كل ما هو جديد، وإجابة واحدة لا، بنسبة 02.9%، وهذا ربما يعزى لعامل السن، والانشغالات بالحياة اليومية.

2- أدوات التحليل الإحصائي.

أولاً : مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات.

-المصادر الثانوية: تم الحصول على المعلومات من خلال مراجعة الكتب والرسائل الجامعية والمجلات، والمواقع من شبكة المعلومات المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف تقديم إطار مفاهيمي نظري للمتغيرين ومحاولة الإحاطة بالموضوع.

-المصادر الرئيسية: تم الحصول على البيانات من خلال تصميم إستمارة تم توزيعها على عينة من مجتمع البحث، من ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث الذي قمنا به الإحصائي.

ثانياً: تصميم الاستبيان.

تم الاعتماد على الإستبيان كأداة وحيدة لجمع البيانات، والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معنية تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب. وقد تم تقسيم استبيان البحث إلى قسمين هما:

القسم الأول : ويتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وكذا مدى المعرفة للحاسوب وامتلاك بريد الكتروني.

القسم الثاني : فتضمن 30 سؤال وزعت على محورين رئيسيين:

المحور الأول: يتعلق بوظائف ادارة الموارد البشرية الكترونيا، كالاتي: التوظيف الالكتروني (05 أسئلة)، تقييم الأداء الكترونيا (03 أسئلة)، والتدريب الالكتروني (04 أسئلة)، أخيرا التعويضات الالكترونية (05 أسئلة).

المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع الأداء لدى العاملين يتضمن 13 سؤال.

قمنا بتوزيع 39 استبيان على العاملين في الوكالة التجارية أولاد جلال ، تم استرجاعها كاملة خلال خمسة أيام، وبعد مراجعة الاستبيانات والتدقيق في الإجابات تم قبول 35 استبيانه صالحة لعملية التحليل والدراسة من أصل 39، حيث مثلت نسبة % 89.74 من مجتمع محل الدراسة.

جدول (13): عدد الاستبيانات

النسبة	العمال	البيان
%100	39	الإستبيانات الموزعة
%00	00	الإستبيانات المفقودة
%10.26	04	الإستبيانات الملغاة
%89.74	35	الإستبيانات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبة حسب عدد الاستبيانات الموزعة والقابلة للتحليل.

وقد تم استخدام سلم "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات الباحثين لفقرات الاستبيان، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): درجات سلم ليكرت الخماسي

أوافق بشدة	أوافق	محايد	أوافق	لا أوافق بشدة
5	4	3	2	1

رابعاً: أدوات التحليل الإحصائي

قمنا بتفريغ وتحليل الإستبيان من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS 19.0)

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1- التكرارات والنسب المؤوية لوصف خصائص العينة المدروسة.

2- اختبار (Kolmogorov-Smirnov) لدراسة التوزيع الطبيعي.

3- اختبار ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لمعرفة ثبات فقرات الإستبيان.

4- استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance).

3- ثبات وصدق الإستبيان

أولاً: صدق وثبات أداة الدراسة:

يعد الثبات من متطلبات أداة الدراسة لذلك قمنا بالتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة على مرحلتين:

المرحلة الأولى: عرض الإستبيان على 03 محكمين من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، للتحقق من مدى صدق فقرات الإستبيان، لمراجعة فقرات الإستبيان من حيث مدى وضوح الفقرات وجودة صياغتها اللغوية، ومدى انتمائها للمجال الذي تقيسه، وتعديل وحذف فقرات لا تحقق الهدف من الإستبيان.

المرحلة الثانية: تطبيق اختبار ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة، ويتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 0.600 أي 60 %، ومعامل الصدق هو عبارة عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): معامل الثبات والصدق لأبعاد الإستبيان

المتغيرات	البيان	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
التوظيف الالكتروني		05	0.721	0.849
تقييم الأداء الالكتروني		03	0.708	0.854
التدريب الالكتروني		04	0.729	0.865
التعويضات الالكترونية		05	0.752	0.867

وظائف ادارة الموارد البشرية الكترونيا	17	0.850	0.922
أداء العاملين	13	0.845	0.918
الصدق والثبات العام	30	0.828	0.910

المصدر من إعداد الطالبة بإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول (15) أن معامل الثبات عالي 0.828 كما أن معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة مقبولة، وقد تراوحت بين 0.721 إلى 0.842 وهذا يدل على أن لجميع محاور الدراسة درجة مقبولة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في الدراسة، وهذا ما يتضح أن صدق المحك الذي بلغ معامل العام حوالي 91 % وهو معامل عالي في مثل هذه الدراسات.

ويوضح الجدول رقم (15) أن معامل ثبات متغير وظائف ادارة الموارد البشرية الكترونيا بلغ 0.850 وهذا يعبر على نسبة عالية من الثبات، أما صدق المحك يدل على نسبة مرتفعة من صدق بلغت 92.2 % . أما معامل الثبات لمتغير الأداء لدى العاملين حسب الجدول (15) فقد بلغ 83.6 % وهذا يعبر على نسبة مقبولة أما صدق المحك يدل على نسبة مرتفعة 91.4 % . وبالتالي فعبارة الإستبيان صادقة فيما وضعت لقياسه.

ثانياً: اختبار خضوع المتغيرات للتوزيع الطبيعي حسب اختبار Kolmogorov-Smirnov

قبل اختبار الفرضيات لإيجاد أثر ادارة الموارد البشرية الكترونيا على أداء العاملين. فإننا لا بد أولاً أن نختبر خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وذلك من خلال اختبار Kolmogorov-Smirnov كولموروف-سمرنوف لمعرفة مدى توزيع البيانات طبيعياً وذلك لتطبيق الاختبارات للتأكد من الفرضيات، حيث تتوزع البيانات طبيعياً إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05.

الجدول رقم (16): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المحور	قيمة z	مستوى الدلالة
التوظيف الالكتروني	0.895	0.400
تقييم الأداء الكترونيا	1.141	0.148
التدريب الالكتروني	1.001	0.269
التعويضات الكترونيا	1.008	0.262
وظائف ادارة الموارد البشرية الكترونيا	1.511	0.210
أداء العاملين	0.847	0.470

المصدر من إعداد الطالبة بإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ بأن كل فقرات الإستبيان موزعة طبيعياً حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للفقرات أكبر من 0.05 ومنه فالبيانات تتوزع طبيعياً. بالتالي فسيتم إختبار فرضيات الدراسة بالإعتماد على الإختبارات المعلمية.

المبحث الثالث: تحليل واختبار الفرضيات.

بعد إعدادنا للاستبيان واختبار ثباته وصدقه قمنا بتوزيعه، بعد ذلك قمنا بمعالجة البيانات التي تحصلنا عليها عن طريق الذي ساعدنا في اختبار الفرضيات، وتحليل إجابات أفراد العينة التي قمنا بدراستها من خلال برنامج (spss.19) **1- تحليل محاور الإستبيان.**

من أجل تحليل محاور الإستبيان بغية الإجابة على تساؤلات البحث، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكرت (من 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبيان المتعلقة بمحوري البحث والمتمثلين في ادارة الموارد البشرية الكترونيا و أداء العاملين، وقد تقرر أن يكون

المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1- أقل من 2.5) دالا على مستوى 'منخفض' من القبول، ومن (2.5- أقل من 3.5) دالا على مستوى 'متوسط' من القبول، ومن (3.5- إلى 5) دالا على مستوى 'مرتفع'.

أولاً: وظائف ادارة الموارد البشرية الكترونيا:

للإجابة عن السؤال الخاص بمدى توفر أبعاد ادارة الموارد البشرية الكترونيا بالوكالة التجارية اولاد جلال (اتصالات الجزائر) تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة لمختلف العبارات والمخاور، كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (17) : مدى توافر وظائف إدارة الموارد البشرية الكترونيا

رقم العبارة	أبعاد إدارة الموارد البشرية الكترونيا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
	أولاً: التوظيف الالكتروني	4.08	0.717	4	مرتفع
01	يساعد التوظيف الالكتروني في سرعة الوصول الى أكبر عدد ممكن من المرشحين	4.49	0.507	1	مرتفع
02	امكانية ارسال السير الذاتية الكترونيا على موقع المؤسسة	4.29	0.622	3	مرتفع
03	يسهل التوظيف الالكتروني الوصول الى أصحاب الكفاءات والمؤهلات العالية للمؤسسة	4.31	0.932	2	مرتفع
04	امكانية إجراءات المقابلات والاختبارات على الإنترنت	3.40	1.143	5	متوسط
05	يوفر التوظيف الالكتروني العدالة وعدم التحيز باختيار العاملين	3.89	0.832	4	مرتفع
	ثانيا: تقييم الأداء الكترونيا	4.14	0.652	3	مرتفع
06	يتم تسجيل الحضور والانصراف للعاملين الكترونيا	4.20	0.759	1	مرتفع

مرتفع	2	0.494	4.14	يتم تقديم التقارير الخاصة بمستويات أداء العاملين إلكترونياً	07
مرتفع	3	0.702	4.09	يساعد تقييم الأداء الكترونياً في تقييم الأداء للعاملين بشكل دوري ومستمر	08
مرتفع	1	0.574	4.29	ثالثاً: التدريب الإلكتروني	
مرتفع	2	0.750	4.29	توفر المؤسسة برامج تدريبية الكترونية للعاملين	09
مرتفع	4	0.494	4.14	توفر المؤسسة خدمة المؤتمرات المرئية التفاعلية عبر الانترنت	10
مرتفع	3	0.490	4.23	تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تدريبية مستمرة خاصة باستخدام الوسائل الإلكترونية	11
مرتفع	1	0.562	4.49	يساعد التدريب الإلكتروني في التعرف على كل ماهو جديد	12
مرتفع	2	0.573	4.17	رابعاً: التعويضات الإلكترونية	
مرتفع	3	0.547	4.23	تحديد الخصومات أو المكافآت للعاملين	13
مرتفع	5	0.963	3.89	يتم تقديم رخصة الغياب الكترونياً	14
مرتفع	4	0.853	3.91	يتم تقديم خدمات التأمين الصحي	15
مرتفع	1	0.507	4.51	يتم اعلام العاملين بموعد تسديد الراتب الكترونياً	16
مرتفع	2	0.758	4.31	امكانية التخطيط لمعاشات التقاعد الكترونياً	17

المصدر من إعداد الطالبة بإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

التدريب الإلكتروني: نلاحظ من الجدول (17) أن بعد التدريب الإلكتروني جاء الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 4.29 وانحراف معياري 0.574 فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول " مرتفعة " ، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد التدريب الإلكتروني تشكل قبولاً نسبياً مرتفعاً حيث تراوحت المتوسطات بين (4.14-4.29) وانحراف معياري تراوح بين (0.490-0.750) وهذا ما يدل على موافقة أفراد العينة على بعد التدريب الإلكتروني بجميع عباراته. وجاءت إجابات الباحثين مكرزة وغير مشتتة وهذا ما دل عليه الانحراف المعياري. وجاء ترتيب عبارات البعد الثالث كما يلي:

العبارة (12): في المرتبة الأولى: بمتوسط حسابي 4.49 وانحراف معياري 0.562 ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على أن التدريب الإلكتروني يساعد في التعرف على كل ماهو جديد. وهذا يدل أن التدريب الإلكتروني يوفر مساحة كبيرة للمتدربين للغوص في عالم المعرفة أكثر من خلال الانفجار المعرفي الهائل ودخول المعرفة في مختلف مجالات الحياة ومناحيها المختلفة والحاجة إلى الوصول إلى تلك المعرفة بسرعة، ويستدل على ان التدريب عبر الانترنت يمنح فرصة كبيرة لإكتساب مهارات ومعارف جديدة ومتطورة حسب التقدم العلمي في المجال المراد

التدريب فيه والتعرف على كل جديد فيه. مثلا في مجال تقديم الخدمات ومجال الأعمال الفنية في حالة مؤسستنا محل الدراسة.

العبارة (09): في المرتبة الثانية: بمتوسط حسابي 4.29 وانحراف معياري 0.750 ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على أن المؤسسة توفر برامج تدريبية إلكترونية للعاملين. والتي تدل على المؤسسة تعمل على إيجاد برامج التدريب الإلكترونية التي تتناسب مع محتوى مقررات التدريب، ويستدل على هذا من خلال القيام بإنتاج وتوفير عدد كبير من الحقائق التدريبية الإلكترونية لتغطية جميع الاختصاصات التكوينية الموجودة بالمؤسسة سواء تعلق ذلك بتقديم الخدمات المميزة، أو الصيانة للخطوط الهاتفية والانترنت، والأمن وغيرها.

العبارة (11): في المرتبة الثالثة: بمتوسط حسابي 4.23 وانحراف معياري 0.490 ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على أن المؤسسة تقوم بتنظيم دورات تدريبية مستمرة خاصة باستخدام الوسائل الإلكترونية. والتي تعبر على توفر المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات التي يحتاجها برنامج التدريب الإلكتروني، ويتضح ذلك من خلال توفر أحدث التقنيات والحواسيب والشبكات والبرامج التي تساعد في تصميم البرامج التدريبية الإلكترونية، ويتم استخدام العديد من البرامج والوسائط الإلكترونية من أجل تقديم محتوى تدريبي يساعد المتدربين في التعلم والتدريب وبشكل جيد، وتسلسل زمني محدد.

العبارة (10): في المرتبة الرابعة: بمتوسط حسابي 4.14 وانحراف معياري 0.494 ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على أن المؤسسة توفر خدمة المؤتمرات المرئية التفاعلية عبر الانترنت. وهذا يدل على ان التدريب الإلكتروني يتضمن وضع إرشادات كافية للمتدرب حول المحتوى التدريبي وتطبيق الأنشطة، ويتجلى ذلك من خلال قيام المشرفين على تصميم البرنامج التدريبي الإلكتروني بوضع دليل (ملف نصي، فيديو توجيهي) يساعد المتدربين في كيفية التدرّب والتعلم في البيئة الإلكترونية. وذلك من خلال الموقع الإلكتروني للمؤسسة الذي يحتوي جميع المعلومات التي يحتاج إليه المتدرب بدءا بالدليل التوجيهي، ثم المحتوى التدريبي وكذا إجراءات التدرّب في البيئة الإلكترونية .

التعويضات الإلكترونية: نلاحظ من الجدول (17) أن بعد التعويضات الإلكترونية جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 4.17 وانحراف معياري 0.573 ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول " مرتفعة "، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد التعويضات الإلكترونية أنها تشكل قبولا نسبيا مرتفعا حيث تراوحت المتوسطات بين (3.89 - 4.51) وانحراف معياري تراوح بين (0.507 - 0.758) وهذا ما يدل على موافقة أفراد العينة على بعد التعويضات الإلكترونية بجميع عباراته. وجاءت إجابات المبحوثين متركزة وغير مشتتة وهذا ما دل عليه الانحراف المعياري. وجاء ترتيب عبارات البعد الرابع كما يلي:

العبارة (16): في المرتبة الأولى: بمتوسط حسابي 4.51 وانحراف معياري 0.507 ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على أنه يتم اعلام العاملين بموعد تسديد الراتب إلكترونيا. وهذا يدل على ان المؤسسة محل الدراسة (اتصالات الجزائر) توفر خدمة الرسائل النصية والتي تعبر عن موعد تسديد الراتب للعاملين.

العبارة (17): في المرتبة الثانية: بمتوسط حسابي 4.31 وانحراف معياري 0.758 ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على أنه تتوفر امكانية التخطيط لمعاشات التقاعد إلكترونياً. حيث يدل على انه يمكن تقدير قيمة المعاشات التي يمكن الحصول عليها بعد التقاعد وبذلك يتم معرفة والتخطيط لتقاعد مسبق أو للإكمال فترة اعمل والوصول للتقاعد العادي. هو ذا أهمية كبيرة لأداء العاملين.

العبارة (13): في المرتبة الثالثة: بمتوسط حسابي 4.23 وانحراف معياري 0.547 ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على أنه يتم تحديد الخصومات أو المكافآت للعاملين. وهذا يدل على ان المؤسسة توفر خدمة معرفة العامل لمقدار الخصومات المقطوعة من راتبه والمكافآت التي يستحقها. ويستدل على هذا بوجود نظام للحوافز مرتبط بنظام الأجور آلياً.

العبارة (15): في المرتبة الرابعة: بمتوسط حسابي 3.91 وانحراف معياري 0.853 ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على أنه يتم تقديم خدمات التأمين الصحي. وهذا يدل على أن المؤسسة تتوفر على نظام التأمين الصحي والتعويضات في العطل المرضية وحوادث العمل. ويستدل على ذلك من خلال توفر خدمة بطاقة الشفاء لكل العاملين.

العبارة (14): في المرتبة الخامسة: بمتوسط حسابي 3.89 وانحراف معياري 0.963 ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على أنه يتم تقديم رخصة الغياب إلكترونياً. وهذا يدل على أن المؤسسة تتوفر على خدمة استخدام البريد الإلكتروني في التواصل بين زملاء العمل ومن خلاله يمكن تقديم طلب الغياب. ويستدل على ذلك من خلال أنه يمكن اخبار زميل العمل أو المشرف المباشر على الغياب وسببه، ولو كانت عن طريق مكالمة هاتفية.

تقييم الأداء إلكترونياً: نلاحظ من الجدول (17) أن بعد تقييم الأداء إلكترونياً جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 4.14 وانحراف معياري 0.652 ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول " مرتفعة "، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد تقييم الأداء إلكترونياً أنها تشكل قبولاً نسبياً مرتفعاً حيث تراوحت المتوسطات بين (3.40 - 4.49) وانحراف معياري تراوح بين (0.494 - 0.759) وهذا ما يدل على موافقة أفراد العينة على بعد تقييم الأداء إلكترونياً بجميع عباراته. وجاءت إجابات المبحوثين متركزة وغير مشتتة وهذا ما دل عليه الانحراف المعياري. وجاء ترتيب عبارات البعد الثاني كما يلي:

العبارة (06): في المرتبة الأولى: بمتوسط حسابي 4.20 وانحراف معياري 0.759 ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على أنه يتم تسجيل الحضور والانصراف للعاملين إلكترونياً. وهذا يدل على توفر المؤسسة على نظام تسجيل الحضور والانصراف عن طريق البصمة. ويستدل على ذلك من خلال ربط نظام الحضور والانصراف مع انظمة الأجور وتسجيل الحضور ، التأخر، الغياب، ساعات العمل الإضافي، الإجازات العادية والاستثنائية...

العبارة (07): في المرتبة الثانية: بمتوسط حسابي 4.14 وانحراف معياري 0.494 ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على أنه يتم تقديم التقارير الخاصة بمستويات أداء العاملين إلكترونياً. وهذا يدل على أن التقارير

الخاصة بتقييم أداء العاملين يتم كتابتها الكترونيا من خلال نظام الرقمنة الجديد المطبق في المؤسسات الجزائرية. ويستدل ذلك على أن المشرف المباشر أو المسؤول على إدارة الموارد البشرية يمكنه من تسجيل كل ما يتعلق بأداء العاملين من خلال البرنامج المتوفر على موقع اتصالات الجزائر، والقيام بتقديم تقرير الكتروني على أداء العاملين ويكون مرتبطا بنظام الأجور والحوافز.

العبارة (08): في المرتبة الثالثة: بمتوسط حسابي 4.09 وانحراف معياري 0.702 ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على أن تقييم الأداء الكترونيا يساعد في تقييم الأداء للعاملين بشكل دوري ومستمر. وهذا يدل على أن نظام التقييم الالكتروني يمكن من متابعة دائمة ومستمرة لأداء العاملين. ويستدل من خلال أن المؤسسة تتوفر على نظام متابعة آلي مستمر لتقييم أداء العاملين.

التوظيف الإلكتروني: نلاحظ من الجدول (17) أن بعد التوظيف الإلكتروني جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 4.08 و انحراف معياري 0.717 ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول " مرتفعة "، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد التوظيف الإلكتروني أنها تشكل قبولاً نسبياً مرتفعاً حيث تراوحت المتوسطات بين (4.09 - 4.20) وانحراف معياري تراوح بين (0.622 - 1.143) وهذا ما يدل على موافقة أفراد العينة على بعد التوظيف الإلكتروني بجميع عباراته. وجاءت إجابات الباحثين مرمزة وغير مشتتة وهذا ما دل عليه الانحراف المعياري. وجاء ترتيب عبارات البعد الأول كما يلي:

العبارة (01): في المرتبة الأولى: بمتوسط حسابي 4.49 وانحراف معياري 0.507 ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على أن التوظيف الالكتروني يساعد في سرعة الوصول الى أكبر عدد ممكن من المرشحين. وهذا يدل على المؤسسة تتوفر على امكانية البحث عن المرشحين الذين يبحثون عن العمل. ويستدل على ذلك من خلال فتح موقع مؤسسة اتصالات الجزائر للحصول على عروض الباحثين على العمل.

العبارة (03): في المرتبة الثانية: بمتوسط حسابي 4.31 وانحراف معياري 0.932 ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على أن التوظيف الالكتروني يسهل الوصول الى أصحاب الكفاءات والمؤهلات العالية للمؤسسة. وهذا يدل على أن المؤسسة من خلال موقعها تفتح امكانية التوظيف من خلال البحث المستمر من خلال مواقع التوظيف المفتوحة للباحثين عن العمل. ويستدل ذلك من خلال ارسال السير الذاتية عبر الموقع للمؤسسة واختيار اصحاب الكفاءات.

العبارة (02): في المرتبة الثالثة: بمتوسط حسابي 4.29 وانحراف معياري 0.622 ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على امكانية ارسال السير الذاتية الكترونيا على موقع المؤسسة. وهذا يدل على ان المؤسسة تتوفر على إمكانية ارسال السير الذاتية للمتشحين عبر موقعها الالكتروني. ويستدل على ذلك عبر فتح المسابقة في الموقع الالكتروني للمؤسسة أو عبر المواقع المختلفة للتوظيف والبحث عن العمل (اتصالات الجزائر).

العبارة (05): في المرتبة الرابعة: بمتوسط حسابي 3.89 وانحراف معياري 0.832 ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على التوظيف الالكتروني يوفر العدالة وعدم التحيز باختيار العاملين. وهذا يدل على أن نظام التوظيف الالكتروني مصمم للبحث عن العاملين حسب الكفاءات والمؤهل العلمي والشروط الخاصة بالعمل. ويستدل على ذلك بأنه لا يمكن للألة والبرامج المعدة للتوظيف الالكتروني من التحيز في اختيار العاملين حيث يتم عن طريق تطابق السير الذاتية مع الشروط المتفق عليها لتولي منصب العمل.

العبارة (04): في المرتبة الخامسة: بمتوسط حسابي 3.40 وانحراف معياري 1.143 ويبين هذا درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد العينة على امكانية إجراءات المقابلات والاختبارات على الإنترنت. وهذا يدل على أن هذه الخدمة غير متوفرة ولا تعتبر صالحة نسبيا لتولي وظيفة أو منصب عمل معين. ويستدل على ذلك على أن المقابلات والاختبار على أرض الواقع لها مصداقية أفضل وأحسن للتعرف على المترشح شخصيا للعمل، وكذا لتعرفه هو شخصيا على مكان العمل والوظيفة المراد شغلها.

ثانيا: مستوى الأداء

للإجابة عن السؤال الخاص بمستوى أداء العاملين تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد محور أداء العاملين ، كما يبينه الجدول رقم (18)

الجدول رقم (18) : أداء العاملين

رقم العبارة	أداء العاملين وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
01	أستطيع إنجاز العمليات الإدارية بسرعة	4.37	0.490	2	مرتفع
02	تصليني المعلومة بكل سرعة ودقة ووضوح	3.97	0.382	9	مرتفع
03	أتفادى الأخطاء واتحرى الدقة	3.83	0.453	11	مرتفع
04	يسهم الشكل الإلكتروني للوثائق في دقة المعلومات وسهولة استخدامها	3.94	0.591	10	مرتفع
05	يمكنني زيادة عدد المعاملات المنجزة يوميا	4.14	0.494	6	مرتفع
06	يمكنني اختصار الوقت المستغرق في إنجاز العمل	4.26	0.505	4	مرتفع
07	يمكنني توفير الجهد لإنجاز العمل المطلوب	4.31	0.471	3	مرتفع
08	أبجز أعمالي حسب التعليمات المطلوبة مني	4.03	0.618	7	مرتفع
09	امتلك المهارات الكافية لإنجاز عملي	4.17	0.664	5	مرتفع
10	يمكنني إيجاد الحلول للمشاكل التي تصادفني في العمل	4.77	1.031	1	مرتفع
11	أحاول إنجاز مهامي بأسلوب مبدع	4.17	0.664	5	مرتفع
12	أتفهم احتياجات التغيير و أواكبه	4.26	0.505	4	مرتفع

مرتفع	8	0.542	4.00	أحرص على ترقية مستوى خدمات المنظمة	13
مرتفع	-	0.570	4.17	أداء العاملين	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss.19)

نلاحظ من الجدول رقم (18) أنه بلغ المتوسط الحسابي للإجابات 4.17 بانحراف معياري 0.570 ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المحور يشير إلى نسبة قبول 'مرتفعة'. وبناء على هذا نستنتج على أن مستوى الأداء للعاملين بالوكالة التجارية أولاد جلال جاء مرتفعا وفق مقياس الدراسة. وجاءت إجابات المبحوثين مركزة وغير مشتتة وهذا ما دل عليه الانحراف المعياري. وجاء ترتيب العبارات كما يلي:

العبارة (10): في المرتبة الأولى: بمتوسط حسابي 4.77 وانحراف معياري 1.031 ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على أنه يمكنهم إيجاد الحلول للمشاكل التي تصادفهم في العمل، والتي تعبر على أن العامل بالمؤسسة يتعامل بكل وعي مع مشاكل العمل.

العبارة (01): في المرتبة الثانية: بمتوسط حسابي 4.37 وانحراف معياري 0.490 ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على العامل يمكن إنجاز العمليات الإدارية بسرعة. وهذا يدل على أن العامل بالمؤسسة يتميز بالسرعة والإتقان في إنجاز عملهم ومستوى قدرة العاملين على تحمل مسؤوليات في المؤسسة مرتفعة.

العبارة (07): في المرتبة الثانية: بمتوسط حسابي 4.31 وانحراف معياري 0.471 ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على العامل يمكنه توفير الجهد لإنجاز العمل المطلوب. وهذا يدل على قدرة العامل على ابتكاره لطرق جديدة تساعده في ذلك، وهذا يشير إلى أن المؤسسة تشجع العاملين على الابتكار في عملهم.

العبارتين (06-12): في المرتبة الرابعة: بمتوسط حسابي 4.26 لكل منهما، وانحراف معياري 0.505 لكل منهما، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة. وهذا يدل على متابعة ما يحدث من متغيرات في مجال عملهم والإلمام بها حتى يتسنى لهم توظيفها لخدمة العمل، مما يدل على سعي العاملين التحكم الجيد في وظائفهم وأعمالهم.

العبارتين (09-11): في المرتبة الخامسة: بمتوسط حسابي 4.17 لكل منهما، وانحراف معياري 0.664 لكل منهما، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة. وهذا يدل على أن العمال مهتمون كثيرا بتقديم أفكار جديدة لأساليب العمل، وهذا يشير على أن المؤسسة تشجع العاملين على الإبداع في عملهم، وعلى أن المهارات المتوفرة لدى العاملين تتناسب مع المهارات المطلوبة في أعمالهم، وهذا يشير إلى قدرة المؤسسة على استقطاب وتوظيف عاملين ذو كفاءات ومهارات تتناسب مع متطلبات الوظائف الشاغرة.

العبارة رقم (05): في المرتبة السادسة: بمتوسط حسابي 4.14 وانحراف معياري 0.494 ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة. فالعامل يمكنه زيادة عدد المعاملات المنجزة يوميا. وهذا يعكس الإلتزام والجدية للعاملين في أداء الأعمال.

العبارة رقم (08): في المرتبة السابعة: بمتوسط حسابي 4.03 وانحراف معياري 0.618 ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة . فإيجاز الأعمال يكون حسب التعليمات المطلوبة منهم. وهذا يعكس إلتزام العاملين على أداء أعمالهم بشكل جيد.

العبارة رقم (13): في المرتبة الثامنة: بمتوسط حسابي 4.00 وانحراف معياري 0.542 ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة. فالعامل يحرص على ترقية مستوى خدمات المنظمة، مما يدل على أن مستوى قدرة العاملين على تحمل المسؤوليات وتحسين صورة المؤسسة.

العبارة (02): في المرتبة التاسعة: بمتوسط حسابي 3.97 وانحراف معياري 0.382 ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة. فالمعلومات تصل بكل سرعة ودقة ووضوح. وهذا يدل على سرعة المبادلات والخدمات المقدمة ووضوحها وسهولتها.

العبارة (04): في المرتبة العاشرة: بمتوسط حسابي 3.94 وانحراف معياري 0.591 ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة. وهذا يدل البرامج والموقع الالكترونية سهلت العمل وتنقل المعلومات وزادت في دقتها.

العبارة (03): في المرتبة الحادية عشر: بمتوسط حسابي 3.83 وانحراف معياري 0.453 ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة. وهذا يعني أن المستوى المعرفي الذي وصلوا إليه يسمح لهم بتحقيق أهدافهم وتطلعاتهم في المستقبل.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

يظهر أثر إدارة الموارد البشرية الكترونيا على أداء العاملين من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية وكذا الإشكالية الرئيسية للبحث، ويتم في هذا المطلب الإجابة على جميع التساؤلات من خلال اختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: الفرضية الرئيسية

1. مدى ملائمة النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة:

الفرضية الرئيسية (H_0): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية إلكترونيا على أداء العاملين".

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Anova) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية .

جدول رقم (19): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الإنحدار	6.622	1	6.622	5.332	0.000
الخطأ	577.949	33	17.514		
المجموع الكلي	584.571	34	/		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

معامل التحديد: $R^2=0.453$

معامل الارتباط: $R=0.673$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (19) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة F المحسوبة (5.332) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

فيتضح من الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو إدارة الموارد البشرية الكترونيا في هذا النموذج يفسر ما مقداره 45.3% من التباين في المتغير التابع المتمثل في أداء العاملين وهي قوة تفسيرية عالية مما يدل على أن هناك أثر معنوي لإدارة الموارد البشرية الكترونيا بأبعادها المختلفة على أداء العاملين.

2- اختبار الفرضية الرئيسية

بناء على ثبات صلاحية النموذج نقوم باختبار الفرضية الرئيسية باستخدام أسلوب الانحدار البسيط وذلك لتحديد أثر إدارة الموارد البشرية الكترونيا على أداء العاملين، وذلك كما هو مبين في الجدول أدناه:
الجدول رقم (20): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر إدارة الموارد البشرية الكترونيا على أداء العاملين.

B	المستوى المعنوي	قيمة T	قيمة F	معامل التحديد	معامل الارتباط	المتغير المستقل
0.301	0.000	6.556	5.332	0.453	0.673	ادارة الموارد البشرية الكترونيا

المصدر من إعداد الطالبة بإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول (20) أن أثر إدارة الموارد البشرية الكترونيا على أداء العاملين معنوي، حيث بلغ مستوى المعنوية 0.000 ، ومن خلال معامل التحديد المقدر ب 0.453 يمكن أن تأثر إدارة الموارد البشرية الكترونيا على أداء العاملين بنسبة 45.3%

ثانيا: الفرضيات الفرعية:

إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- الفرضية الفرعية الأولى (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التوظيف الالكتروني على أداء العاملين.
الجدول رقم (21): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التوظيف الالكتروني على أداء العاملين.

B	المستوى المعنوي	قيمة T	قيمة F	معامل التحديد	معامل الارتباط	المتغير المستقل
0.180	0.000	9.186	4.251	0.584	0.764	التوظيف الإلكتروني

المصدر من إعداد الطالبة بإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول (21) أثر التوظيف الإلكتروني على أداء العاملين معنوي، حيث بلغ مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة . بالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التوظيف الالكتروني على أداء العاملين، ونقبل الفرضية البديلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التوظيف الالكتروني على أداء العاملين، حيث أن معامل الارتباط 0.764، ومن خلال معامل التحديد المقدر ب 0.584 يمكن أن يساهم بعد التوظيف الالكتروني في أداء العاملين بنسبة 58.4%.

إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

- الفرضية الفرعية الثانية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تقييم الأداء الالكتروني على أداء العاملين.
الجدول رقم (22): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تقييم الأداء الالكتروني على أداء العاملين.

B	المستوى المعنوي	قيمة T	قيمة F	معامل التحديد	معامل الارتباط	المتغير المستقل
0.050	0.000	9.341	4.416	0.669	0.818	تقييم الأداء الالكتروني

المصدر من إعداد الطالبة بإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول (22) أن أثر تقييم الأداء الالكتروني معنوي، حيث بلغ مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة. وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تقييم الأداء الالكتروني على أداء العاملين، ونقبل الفرضية البديلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تقييم الأداء الالكتروني على أداء العاملين، حيث أن معامل الارتباط 0.818، ومن خلال معامل التحديد المقدر ب 0.669 يمكن أن يساهم بعد تقييم الأداء الالكتروني في أداء العاملين بنسبة 66.9%.

إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

- الفرضية الفرعية الثالثة (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التدريب الالكتروني على أداء العاملين.
الجدول (23): نتائج تحليل انحدار البسيط أثر التدريب الإلكتروني على أداء العاملين

B	المستوى المعنوي	قيمة T	قيمة F	معامل التحديد	معامل الارتباط	المتغير المستقل
0.060	0.000	7.590	4.313	0.701	0.837	التدريب الإلكتروني

المصدر من إعداد الطالبة بإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول (23) أن أثر التدريب الالكتروني معنوي حيث بلغ مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المحسوبة. وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التدريب الالكتروني على أداء العاملين واداء العاملين، و نقبل الفرضية البديلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التدريب الالكتروني على أداء العاملين، حيث أن معامل الارتباط 0.837، ومن خلال معامل التحديد المقدر ب 0.701 يمكن أن يساهم بعد التدريب الالكتروني في أداء العاملين بنسبة 70.1%.

إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

- الفرضية الفرعية الرابعة (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التعويضات الالكترونية على أداء العاملين.

الجدول (24): نتائج تحليل انحدار البسيط أثر بعد التعويضات الالكترونية على أداء العاملين

B	المستوى المعنوي	قيمة T	قيمة F	معامل التحديد	معامل الارتباط	المتغير المستقل
0.054	0.000	9.222	4.318	0.664	0.815	التعويضات الإلكترونية

المصدر من إعداد الطالبة بإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول (24) أن أثر التعويضات الالكترونية معنوي حيث بلغ مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة . و بالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التعويضات الالكترونية على أداء العاملين، ونقبل الفرضية البديلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التعويضات الالكترونية على أداء العاملين، حيث أن معامل الارتباط 0.815 . ومن خلال معامل التحديد المقدر ب 0.664 يمكن أن يساهم بعد التعويضات الالكترونية في أداء العاملين بنسبة 66.4%.

3- تفسير نتائج الدراسة.

مدى توفر أثر لإدارة الموارد البشرية الكترونيا ومستوى الأداء.

من خلال تحليلنا للإستبيان نلاحظ وجود أثر لإدارة الموارد البشرية الكترونيا قوي في اتصالات الجزائر (الوكالة التجارية أولاد جلال) وذلك أن العاملين يبدون آرائهم وأفكارهم بصفة مرتفعة وهذا راجع للأثر القوي لوظائف إدارة الموارد البشرية. كما وجدنا أن مستوى الأداء لديهم عالي بفضل هذه الأبعاد حيث يساهم في رفع مستوى الأداء العام للمؤسسة (اتصالات الجزائر -الوكالة التجارية أولاد جلال-).

تفسير نتائج الفرضيات.

إعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي لأسئلة نموذج الاستمارة سنقوم بتفسير النتائج انطلاقا من إجابات المستقيمين بخصوص وجود أثر ادارة الموارد البشرية الكترونيا على أداء العاملين ، بحيث يمكننا قبول ورفض فرضيات الدراسة.

- نرفض الفرضية القائلة لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التوظيف الالكتروني على أداء العاملين، ونقبل بالفرضية العكسية، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التوظيف الالكتروني على أداء العاملين، لأن التوظيف الالكتروني يوفر العاملين أصحاب المهارات والخبرات والمعارف، ويساهم في خلق فرص عديدة لطالبي العمل وخبرات كثيرة للمؤسسات للحصول على أفضل الخيارات مما يزيد من مستوى الأداء للعاملين. والمؤسسة ككل.

- نرفض الفرضية الصفرية القائلة لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تقييم الأداء الكترونيا على أداء العاملين ونقبل الفرضية القائلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تقييم الأداء الكترونيا على أداء العاملين ، لأن تقييم الأداء الكترونيا يساعد في التقييم المستمر لأداء العاملين، وبالتالي في رفع وتحسين أداء العاملين.

- نرفض الفرضية القائلة لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التدريب الالكتروني على أداء العاملين، نقبل الفرضية القائلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التدريب الالكتروني على أداء العاملين، حيث أن التدريب الالكتروني يساهم بشكل فعال وبصورة واضحة في أداء العاملين من خلال خلق بيئة جيدة لإكتساب مهارات وأساليب ومعارف جديدة تسهم في طرح أفكار إبداعية جديدة وإظهار القدرات والكفاءات الفردية وإعطاء للعاملين مجال في مساهمة في اتخاذ القرارات والتي تساعد على أداء العاملين.

- نرفض الفرضية القائلة لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التعويضات الالكترونية على أداء العاملين ، نقبل الفرضية القائلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التعويضات الالكترونية على أداء العاملين، وذلك لأنها تسهم في رفع وتحسين أداء العاملين بما توفره للعاملين من إمكانيات للحصول على المزايا الوظيفية المقدمة فعلاً، والاطلاع عليها مباشرة عبر البوابة الالكترونية للمؤسسة.

خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على تعريف اتصالات الجزائر -الوكالة التجارية أولاد جلال - بمختلف أقسامها وكذا الهيكلية الإدارية التي تسيير وفقها ، ولقد إعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الإستمارة التي وزعناها على عينة من العاملين والتي تحتوي على محورين وظائف ادارة الموارد البشرية الكترونيا وأداء العاملين، وهدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: (ما أثر إدارة الموارد البشرية الكترونيا على أداء العاملين)، بعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب : النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، اختبار التوزيع الطبيعي، اختبار ألفا كرونباخ ، تحليل التباين الأحادي ومعامل صدق المحك، ثم قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات ، وتوصلنا إلى صحة وقبول الفرضيات حيث استنتجنا.

-وجود ادارة الموارد البشرية الكترونيا بنسبة مرتفعة وفق مقياس الدراسة.

-أداء العاملين جاء مرتفعا وفق مقياس الدراسة.

-وجود أثر لإدارة الموارد البشرية الكترونيا بمختلف أبعادها (التوظيف الالكتروني وتقييم الأداء الكترونيا والتدريب الالكتروني والتعويضات الالكترونية) على أداء العاملين بمؤسسة إتصالات الجزائر -الوكالة التجارية أولاد جلال- عند مستوى الدلالة.

الجامعة

الخاتمة:

إدارة الموارد البشرية الكترونياً تمثل مجموع الهياكل والقرارات والعلاقات الإلكترونية المستخدمة في تقديم ومزاولة وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، من حيث الاختيار والتوظيف الإلكتروني، حيث يتم الإعلان عن الوظائف والتقدم لها فوراً عبر الإنترنت، ويتم التدريب والتنمية باستخدام الإنترنت والوسائط المتعددة والمحاكاة ودفع الأجور والرواتب من خلال المصارف الإلكترونية، وتتم الاتصالات والمفاوضات بين العاملين والمدبرين عن طريق شبكات الأعمال. وعلى هذا النحو، أصبحت إدارة الموارد البشرية الكترونياً تطبيقاً فعلياً لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التي تساهم في تحديث الأعمال الإدارية، والتفاعل بين الموظفين والمساعدة على اتخاذ القرار من خلال مخرجات دقيقة وواضحة، وكذلك عبر تسهيل التعاون، والتدريب، والتحفيز والمشاركة بالمؤسسة.

وفي هذا السياق، تمكن إدارة الموارد البشرية الكترونياً من تخفيض التكاليف وإنجاز الأنشطة بفعالية كبيرة عبر تقديم الخدمات بشكل مبسط، ومباشر وسريع، ثم إرضاء العاملين بإعطائهم الفرصة في صياغة أعمال الموارد البشرية وإبراز رؤيتهم حول مستقبل المؤسسة، و تتبوأ تكنولوجيا المعلومات مكانة كبيرة في إدارة الموارد البشرية، فهي تساعد من خلال الأنظمة المعلوماتية على توثيق العقود، وتسجيل وحفظ الإجازات المرضية، وكذلك مواكبة عمليات التقاعد والتغطية الصحية.

ومن خلال نتائج البحث اتضح لنا أن لإدارة الموارد البشرية الكترونياً أثر هام في تسيير المؤسسات، حيث تعد جوهر العمل الإداري داخلها، وتبرز أهميتها من خلال الدور الذي تلعبه في التأثير على العاملين وتوجيه أدائهم وهذا ما تم إثباته من خلال الدراسة الميدانية والتي كانت حول العاملين لدى مؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية أولاد جلال- حيث توصلنا إلى النتائج التالية:

أولاً: النتائج نظرية:

- أهمية ادارة الموارد البشرية الكترونياً في أداء العاملين والتأثير عليهم.
- أثر ادارة الموارد البشرية الكترونياً على الأداء لدى العاملين.
- دفعهم لطرح أفكار إبداعية من خلال خلق جو مناسب لذلك.
- تنمية المعارف والخبرات للعاملين في المؤسسة.
- إدارة الموارد البشرية الكترونياً ينتج عنها الحصول على أفضل الخيارات للعاملين والمؤسسة ككل للحصول على أصحاب الخبرات والمعارف للتقليل من صعوبات العمل.

ثانياً: النتائج الميدانية:

- وجود ادارة الموارد البشرية الكترونياً وذلك من خلال ارتفاع مستويات أبعادها.
- أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام التوظيف الإلكتروني على أداء العاملين.
- أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تقييم الأداء الإلكتروني على أداء العاملين.
- أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام التدريب الإلكتروني على أداء العاملين.
- أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام التعويضات الإلكترونية على أداء العاملين.

إجمالاً: وجود أثر لإدارة الموارد البشرية الكترونياً بأبعادها (التوظيف الإلكتروني وتقييم الأداء الكترونياً والتدريب الإلكتروني والتعويضات الإلكترونية) بمستوى مرتفع على أداء العاملين حسب نتائج الاستبيان.

التوصيات:

- ضرورة زيادة استخدام النماذج الإلكترونية لإدارة شؤون الموظفين للاستفادة من فوائدها.
- ضرورة عقد دورات تدريبية مكثفة للعاملين ، وتدريبهم على كيفية استخدام أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية.
- ضرورة تصميم نماذج إلكترونية وتطبيقها، لتقييم أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- تطوير عملية إجراء المقابلات في عملية التوظيف، باستخدام التطبيقات الإلكترونية، وخاصة فيما يتعلق بطلبات التوظيف الخارجية.
- تطوير نظام لإصدار الأوامر إلكترونياً، لما له من تأثير على سرعة الإنجاز والدقة في العمل.

آفاق الدراسة:

في ختام هذه الدراسة ، أثار انتباهنا ونحن نبحت في متغيرات هذا البحث عدة مواضيع أخرى للبحث في هذا المجال، ونقترح منها مواضيع لإجراء دراسات مستقبلية منها ما يلي :

- 1- أثر استخدام e-HRM على كفاءة المؤسسة.
- 2- العلاقة بين استخدام e-HRM وتخفيض تكاليف النفقات المالية الإدارية.
- 3- العلاقة بين استخدام e-HRM وتخفيض الجهد والوقت في الأعمال الإدارية.
- 4- دور إدارة الموارد البشرية الكترونياً في تحسين كفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.
- 5- دور إدارة الموارد البشرية الكترونياً في تحسين الخدمات المقدمة في المؤسسة.
- 6- دور إدارة الموارد البشرية الكترونياً في تحسين أداء العاملين.
- 7- أثر استخدام e-HRM في تحقيق الإلتزام التنظيمي للعاملين.

المراجع

المراجع بالعربية:

أ- الكتب:

1. أبو شيخة نادر، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2000 .
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، ط5، 2001 .
3. أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003 .
4. إدريس ثابت عبد الرحمن، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005 .
5. بشير صالح الرشيد، مناهج البحث التربوي "رؤية تطبيقية مبسطة"، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000
6. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، مدخل جديد... لعالم جديد، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2004 .
7. ثابتي الحبيب، بن عبو جيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، الجامعة الثقافية، الازارطة ، 2009
8. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 ،
9. حازم حسني ، الإدارة الالكترونية ، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة ، القاهرة ، 2003 .
10. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعي، قلمة، 2004 .
11. خالد العامري ، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، دار الفاروق للنشر، القاهرة، ط 1 ، 2007 .
12. خالد عبد الرحمان الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن، ط1، 2003 .
13. درة، عبد الباري، والصباغ، زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل ، الأردن، ط1، 2008 .
14. ربايعه، علي، إدارة الموارد البشرية "تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003 .
15. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2009 .
16. السالم مؤيد سعيد، وصالح عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث ، الأردن، ط2، 2006 .

17. السلمي ، علاء عبد الرازق ، الإدارة الإلكترونية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2008.
18. السعيد مبروك ابراهيم، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء إتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2012.
19. سونيا محمد البكري ، ابراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2001 .
20. شحادة نظمي، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000 .
21. صالح محمد فالخ، ادارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
22. طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن، 2011.
23. عامر ، طارق عبد الرؤوف ، الإدارة الالكترونية ، دار السحاب للنشر والتوزيع ، مصر ، ط 1 ، 2007.
24. عباس سهيلة، علي حسن علي، " إدارة الموارد البشرية " ، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2003 .
25. عباس علي، أساسيات علم الإدارة، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان، 2006.
26. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المؤسسات، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003 .
27. عبد الباقي، الشلبي ، الاتجاهات الحديثة في الادارة الحديثة، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.
28. عبد المحسن جودة و عبد الحميد عبد الفتاح ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة المنصورة ، مصر ، 2008.
29. عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، دار غيداء للنشر والتوزيع ، الأردن، ط1، 2014.
30. العزاوي، جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، اليازوري عمان، الأردن، ط1، 2010.
31. العلاق ، بشير عباس، الإدارة الرقمية المجالات والتطبيقات، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية، أبو ظبي، ط1، 2003.
32. علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية تخصص نظام المعلومات الإدارية "، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
33. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005 .

34. عواطف عبد الرحمن، ويمكننا القول بكل بساطة، أنه العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
35. فائزة عبد الرحمان الفروخ، التعليم التنظيمي وأثرها في تحسين أداء الوظيفة، دار الجليس للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
36. القحطاني، محمد دليم، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، الرياض، ط2، 2008.
37. محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009.
38. محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الولاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005.
39. مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2011.
40. مهدي حسن زويلف، و أحمد قطامين، الرقابة الإدارية (مدخل كمي)، دار حنين، الأردن، 1995.
41. النجار، فايز جمعه، نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2007.
42. النجار، فريد راغب، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2008.
43. نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
44. نوري، منير، فريد، كورتل، إدارة الموارد البشرية، المجتمع العربي، عمان، الأردن، ط1، 2010.
45. هوبكنز، برايان، جيمس ماركهام، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
46. هيرمان اغنيس ، إدارة الأداء، ترجمة عامر سامح عبد المطلب ، دار الفكر ، عمان ، الأردن ، ط1، 2011.
47. وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية . ، قلمة ، 2004
48. ياسين، سعد ، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية ، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2005 .
49. يوسف حجيم الطائي و آخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 2006.

ب- أطروحات الدكتوراه:

1. عبد الحق علي ابراهيم، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال، دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في ادارة اعمال، كلية السودان، 2015، ص116.
2. فرحة ليندة، دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات، دراسة حالة الشركة الافريقية للزجاج جيغل، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2017.
3. محمد الهزام ، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2016/2015.
4. نور الدين شنوني تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة، تخصص علوم اقتصادية، جامعة الجزائر 2005

ج- رسائل الماجستير (ماستر)

1. باباه ولد سيدن ، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية، رسالة ماجستير، تخصص ادارة الأعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان ، 2010 .
2. بلحمري سمية، الموارد البشرية ومدى استفادتها من تكنولوجيا الاعلام والاتصال في الجماعات المحلية دراسة حالة بلدية وولاية الشلف، ماستر تسيير الموارد العامة، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، 2014/2013.
3. جهاد كمال فريج، الاستقطاب الالكتروني وأثره على الأداء الوظيفي، البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الأردن، 2016.
4. حسام عبد المجيد الأشقر، فاعلية برنامج تقييم الأداء الالكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين ، رسالة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كمية التجارة بالجامعة الإسلامية بغزة، 2015.
5. سبع نجيب، أثر التدريب الالكتروني في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بالشركة الكهرباء والغاز -مجمع سونلغاز-، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2017.

6. شادلي شوقي، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رسالة ماجستير، تخصص علوم اقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2008 .
7. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، دراسة حالة جامعة "احمد بوقرة "بومرداس، رسالة ماجستير، تخصص تسيير منظمات ،جامعة احمد بوقرة، بومرداس،2010.
8. طويهري فاطمة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة شركة انتاج الكهرباء بتيارت، ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران2، 2014/2015.
9. طويهري فاطمة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية - دراسة حالة شركة انتاج الكهرباء بتيارت-، شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة وهران2، الجزائر، 2014/2015.
10. عبد الرحمان القري، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على إدارة الموارد البشرية دراسة حالة، رسالة ماجستير، تخصص علوم تجارية ،فرع إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، 2007 .
11. قديد فوزية، المورد البشري وتحسين اداء المؤسسة دراسة حالة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الاعمال ، جامعة الجزائر، 2006 .
12. محمد شاطر، دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ماستر تسيير موارد بشرية، بسكرة، 2016.
13. مرمي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة لتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، مذكرة . ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2007 .
14. مشعلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة حالة: مؤسسة SATPAP ALIF لتحويل الورق والبلاستيك، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،جامعة فرحات عباس ،سطيف، 2011 .
15. مؤيد عبد القادر الشخانة، جودة نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأثرها على جودة الأداء الوظيفي، رسالة الماجستير، تخصص الأعمال الالكترونية، جامعة الشرق الأوسط، 2005.
16. نبشي إسرائ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

د- المحاضرات والملتقيات:

1. بوجميل أحمد، أداء الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، مارس 2004 .
2. داسي وهيبة، محاضرات في الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، مقدمة إلى طلاب ماستر ادارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.
3. رافت عبد الباقي رضوان، الإدارة الالكترونية: الادارة والمتغيرات العالمية الجديدة/ الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، القاهرة، مركز المعلومات واتخاذ القرار، 2004 .
4. علي بن شرف الموسوي، التدريب الالكتروني وتطبيقاته في تطوير الموارد البشرية، الندوة الأولى في تطبيقات تقنية المعلومات في التعليم والتدريب، جامعة الملك سعود، 12-14/ أبريل 2010.
5. لخضر مرغاد، حدة رايس، الإدارة بالأهداف كأداة للتسيير الفعال، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 3/4 ماي 2005.
6. مدثر حسن سالم عز الدين، عاطف عوض محمد، التطبيقات الحاسوبية لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية وأثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية، شبكة المؤتمرات العربية، المؤتمر والمعرض الدولي لفنون الحاسوب والوسائط الرقمية، 10-11/ جانفي 2016، ماليزيا.
7. هارون ، سهام ، الاتجاهات الاستراتيجية الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الحادي والعشرين ، القاهرة ، مصر ، 2005

هـ - المجالات:

1. بلقايد براهيم وبوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين -دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران- ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 17 ، 2017 .
2. الزهرة بن بريكة، طارق قسبي، محددات الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات بريكة، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد15، 2015
3. العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد10 ، 2012 .
4. غنيم، أحمد علي، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العلم الإداري ومعوقات استخدامها، في مدارس التعليم العام للبنين بالمدينة .المجلة التربوية ، ع 81 ، مج 21 ، 2006.

5. لعوامله ، نائل عبد الحافظ ، نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي دراسة استطلاعية،
مجلة الملك سعود ، ع15 ، 2003.
6. لمين علوطي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مجلة بحوث اقتصادية عربية، جامعة المدينة، العدد 42،
2008
7. محمد محسن العبادي، التعليم الإلكتروني والتعليم التقليدي .. ماهو الاختلاف؟ مجلة المعرفة، العدد 91،
2002.
8. موسي عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات
التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا ، مجلة الباحث، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد
09، 2011،

المراجع باللغة الأجنبية :

1. Annie Chemla , **performance de la fonction ressources humaines :définitions et cadre d'analyse ,étude préparatoire**, département recherche ,études ,veille-IGPDE ,France, 2008 .
2. Hamadouche Ahmed, **Critères de mesure de performance des entreprises publiques industrielles dans les P.V.D** Thèse de doctorat d'état, institut de sciences économiques- Université d'Alger,1992.
3. Jennifer Schramm , **HR Technology Competencies:New Roles for HR Professionals** , HR Magazine,2006 .
4. Jennifer Schramm , **HR Technology Competencies:New Roles for HR Professionals** , HR Magazine,2006.
5. Laurant Belanger andré,Petit jean- Louis Bergeron:**Gestion de ressources humaines**,une approche globale et intégré, Gaétan Morin, éditeur 1983.
6. Myriam BARNI , **manager une équipe à distance** ,Edition d'organisation ,Paris, 2003.
7. Parry&others, **HR and Technology: Impact and Advantages**, Chartered Institute of Personnel and Development, London, England, 2007.
8. Peter Baloh , Peter Trkman , **Influence of Internet and Information Technology on Work and Human Resource Management**, Faculty of Economics, University of Ljubljana, Slovenia, 2003.
9. Ruel & others, **e-HRM :Innovation or Irritation** , management revue, vol 15, issue 3, 2004.
- 10.Ruel&others, **The Contribution of e-HRM to HRM Effectiveness : Results from Quantitative Study in a Dutch Ministry** , employee relation , Vol.(29) , Issue(3) , 2004.
- 11.Schramm, Jennifer Schramm , **HR Technology Competencies : New Roles for HR Professionals** ,HR Magazine, 2006.
- 12.Wayne Mondy , Robert M.Noë , **Human Resource Management** , Pearson , New Jersey ,USA , 9th ed ,2005.

المواقع الالكترونية:

1. الإدارة بالأهداف، (MBO) عبر الموقع: <http://smart-top-management.com/Management> يوم: 2018/03/20.
2. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، إدارة الموارد البشرية الكترونياً، على الموقع: <http://www.abahe.co.uk/human-resources-management-enc> ، يوم: 2018/04/07.
3. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، تقييم الأداء <https://hrdiscussion.com/hr91960.html> يوم: 2018/03/21 .
4. منتدى إنسان، تقييم الأداء <http://www.ensan.org.sa/vb/showthread.php?t=9536> يوم: 2018/04/04
5. يونس بلفلاح، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، عبر الموقع: <https://www.alaraby.co.uk/supplementmoneyandpeople> يوم: 2018/03/18.
6. سارة نبيل، خصائص قياس وتقييم الأداء، عبر الموقع: <https://hrdiscussion.com/hr.html> يوم: 2018/03/20.
7. الإدارة الإلكترونية و تأثيرها : <http://grhelectronique.blogspot.com/2012/12/blog-post.html> يوم: 2018/03/20.
8. إدارة بلا ورق، عبر الموقع : <http://www.quedu.gov.sa/data.php?sp=mag&s=195> يوم: 2018/03/20
9. أنظمة الحضور والانصراف، على الموقع: <https://www.yasteq.com/SA/Khobar/21003138t> يوم: 2018/03/20
10. سارة نبيل، مفهوم التوظيف الإلكتروني، موقع: <https://hrdiscussion.com/hr105377.html> يوم: 2018/03/20.
11. المنتدى العربي، إدارة الموارد البشرية: <https://hrdiscussion.com/hr96326.html> يوم: 2018/03/20
12. ندى علي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، عبر الموقع <https://annabaa.org/arabic/development> يوم: 2018/03/25.
13. نظام الحضور والانصراف، على الموقع: <http://www.futuregatesoft.com/mawared/> يوم: 2018/03/20

الملاحق

ملحق (01):

قائمة الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة- الإستبيان-

الرقم	المحكم	الرتبة
01	داسي وهيبة	أستاذ محاضر (ب) في قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
02	شنافي أمال	أستاذ مساعد (أ) في قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
03	جيجخ فايزة	أستاذ مساعد (أ) في قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.

ملحق (02):

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

ماستر : ادارة موارد بشرية

قسم: علوم التسيير



استبيان حول

أثر ادارة الموارد البشرية الكترونيا على أداء العاملين

أرجو منكم التكرم بتعبئة هذه الاستبانة، وتوخي الدقة والموضوعية، علما بأن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ، وسيراعى فيها السرية التامة *** إدارة الموارد البشرية إلكترونياً تعني استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة الموارد البشرية ***

- ضع علامة (x) في خانات الإجابة الصحيحة .

البيانات الشخصية:

◀ السن : أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة من 41 إلى 50

من 51 فأكثر

◀ الجنس : ذكر أنثى

◀ المؤهل العلمي : ثانوي فأقل تقني سامي مهندس دولة

ليسانس ماستر

◀ الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

◀ مستوى معرفتك للحاسوب: مقبولة جيدة جيدة جداً ممتازة

➤ هل تمتلك بريدا الكترونيا؟: نعم لا إذا كانت الإجابة بنعم يرجى تحديد الجهة المشارك

معها (يمكن اختيار أكثر من إجابة): Hotmail Yahoo G-mail

1- وظائف ادارة الموارد البشرية الكترونيا

يرجى وضع العلامة (x) أمام العبارة المناسبة

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
أولاً: التوظيف الالكتروني						
01	يساعد التوظيف الالكتروني في سرعة الوصول الى اكبر عدد ممكن من المرشحين					
02	امكانية ارسال السير الذاتية الكترونيا على موقع المنظمة					
03	يسهل التوظيف الالكتروني الوصول الى أصحاب الكفاءات والمؤهلات العالية للمنظمة					
04	امكانية إجراءات المقابلات والاختبارات على الإنترنت					
05	يوفر التوظيف الالكتروني العدالة وعدم التحيز باختيار العاملين					
ثانياً: تقييم الأداء الالكتروني						
06	يتم تسجيل الحضور والانصراف للعاملين الكترونيا					
07	يتم تقديم التقارير الخاصة بمستويات أداء العاملين إلكترونياً					
08	يساعد تقييم الأداء الكترونيا في تقييم الأداء للعاملين بشكل دوري ومستمر					
ثالثاً: التدريب الالكتروني						
09	توفر المنظمة برامج تدريبية الكترونية للعاملين					
10	توفر المنظمة خدمة المؤتمرات المرئية التفاعلية عبر الانترنت					
11	تقوم المنظمة بتنظيم دورات تدريبية مستمرة خاصة باستخدام الوسائل الإلكترونية					
12	يساعد التدريب الالكتروني في التعرف على كل ما هو جديد					
رابعاً: التعويضات الالكترونية						
13	تحديد الخصومات أو المكافآت للعاملين					

					14	يتم تقديم رخصة الغياب الكترونيا
					15	يتم تقديم خدمات التأمين الصحي
					16	يتم اعلام العاملين بموعد تسديد الراتب الكترونيا
					17	امكانية التخطيط لمعاشات التقاعد الكترونيا

2- أداء العاملين:

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	أستطيع إنجاز العمليات الإدارية بسرعة					
02	تصلني المعلومة بكل سرعة ودقة ووضوح					
03	أتفادى الأخطاء واتحرى الدقة					
04	يسهم الشكل الإلكتروني للوثائق في دقة المعلومات وسهولة استخدامها					
05	يمكنني زيادة عدد المعاملات المنجزة يوميا					
06	يمكنني اختصار الوقت المستغرق في انجاز العمل					
07	يمكنني توفير الجهد لإنجاز العمل المطلوب					
08	أنجز أعمالي حسب التعليمات المطلوبة مني					
09	امتلك المهارات الكافية لإنجاز عملي					
10	يمكنني إيجاد الحلول للمشاكل التي تصادفني في العمل					
11	أحاول إنجاز مهامي بأسلوب مبدع					
12	أتفهم احتياجات التغيير و أواكبه					
13	أحرص على ترقية مستوى خدمات المنظمة					

شكرا لكم لحسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق التحية والتقدير