



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي نور البشير - البيض -

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

واقع وآفاق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية  
دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء وكالة  
البيض

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

إشراف الأستاذ:

مسهل عبد الرحمان

إعداد:

➤ دهيني إيمان

➤ مجدوبي شيماء

➤ أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	المؤسسة الجامعية	السيد (ة)
رئيسا	المركز الجامعي نور البشير - البيض -	د. طالب صلاح الدين
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي نور البشير - البيض -	د. عبد الرحمان مساهل
ممتحنا	المركز الجامعي نور البشير - البيض -	د. مجدوبي شهرزاد

الموسم الجامعي:

2022 - 2023م

## شكر وتقدير

قال الله تعالى: ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي

وأن أعما صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

صدق الله العظيم

أحمد الله وأشكره على توفيقه لنا في انجاز هذا العمل فهو من أنار لنا

الطريق وسدد خطانا، وما توفيقنا إلا بالله سبحانه.

كما نسدي كل التقدير والشكر الجزيل للأستاذ المشرف

...مساهل عبد الرحمان...

فنقدر كل ما بذله

خلال عملية الإشراف وتقديم التوجيهات القيمة فله كل الثناء والعرفان

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم في هذا البحث من قريب أو بعيد

بقول أو عمل أو كلمة طيبة



## الإهداء

أهدي بخالص التواضع والاحترام ثمرة هذا البحث المتواضع

إلى والديّ العزيزين أطال الله عمرهما

إلى أبنائي وسيم، أمانى، محمد خليل

إلى إخوتي وزوجي

إلى كل أفراد عائلتي

إلى صديقاتي وزملائي في العمل

إيمان

## الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى التي حممتي ومنحتني الحياة

وأحاطتني بحنانها وحرصت على تعليمي بصبرها

وتضحيتها إلى من كان دعاؤها سر نجاحي "أمي"

الغالية حفظها الله .

إلى الذي دعمني في مشواري الدراسي وكان وراء كل خطوة خطوتها

في طريق العلم والمعرفة "أبي" الغالي رعاه الله

إلى من هم أنس عمري ومخزن ذكرياتي.... إخواني وأخواتي...

كما لا يفوتني أن أخص إهدائي بذكر صديقاتي وأساتذتي

وإلى كل الأشخاص الذين أحمل لهم المحبة والتقدير

شيماء

# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ-و	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية</b>	
8	تمهيد
9	المبحث الأول: مدخل للتعريف بالإدارة الإلكترونية
9	المطلب الأول: مفاهيم ومبادئ أساسية حول الإدارة الإلكترونية
11	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية
12	المطلب الثالث: أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية
13	المطلب الرابع: وظائف الإدارة الإلكترونية
17	المبحث الثاني: آليات عمل الإدارة الإلكترونية
17	المطلب الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
19	المطلب الثاني: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية
23	المطلب الثالث: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية
25	المطلب الرابع: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية
28	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية</b>	
30	تمهيد

31	المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
31	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
35	المطلب الثاني: أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأهميتها
37	المطلب الثالث: متطلبات نجاح التحول نحو إدارة الموارد البشرية الإلكترونية
39	المطلب الرابع: تحديات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
41	المبحث الثاني: ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
41	المطلب الأول: التوظيف الإلكتروني
46	المطلب الثاني: التدريب الإلكتروني
50	المطلب الثالث: نظام الحضور والانصراف في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
53	المطلب الرابع: العمل عن بعد
58	خلاصة الفصل الثاني
<b>الفصل الثالث: الدراسة الميدانية</b>	
60	تمهيد
61	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
61	المطلب الأول: تعريف مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي - وكالة البيض -
61	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوكالة البيض ومهامها

67	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة وتحليل الاستبيان
67	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة.
67	المطلب الثاني: دراسة وتحليل الاستبيان
70	المطلب الثالث: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات
80	خلاصة الفصل التطبيقي
82	خاتمة
85	قائمة المراجع
	الملاحق

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
16	وظائف الإدارة الإلكترونية	1-1
18	متطلبات الإدارة الإلكترونية	2-1
22	مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية	3-1
24	خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية	4-1
27	معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية	5-1
44	المقارنة بين المعدل الزمني للتوظيف بين الوسائل التقليدية والإدارة الإلكترونية	1-2
62	الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للتأمينات للعمال الأجراء	1-3
71	توزيع العينة حسب الجنس	2-3
72	توزيع العينة حسب العمر	3-3
73	توزيع العينة حسب المؤهل	4-3
74	توزيع العينة حسب الخبرة	5-3

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
14	الانتقال من القواعد القديمة إلى القواعد الجديدة في التخطيط الإلكتروني	1-1
45	يوضح الفرق بين التوظيف التقليدي والتوظيف الإلكتروني	1-2
49	يوضح الفرق بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني	2-2
56	يوضح سلبيات وإيجابيات العمل عن بعد	3-2
68	مقياس ليكارت الخماسي	1-3
69	معامل الثبات ألفا كرونباخ	2-3
70	التكرارات والنسب المئوية للبيانات الشخصية	3-3
75	مقياس التحليل	4-3
75	استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور الثاني	5-3
76	استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور الثالث	6-3
77	استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور الرابع	7-3
78	التوزيع الطبيعي لبيانات العينة	8-3

## الملخص

تهدف دراستنا للوقوف على واقع وآفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، كونها حظيت باهتمام كبير من قبل المؤسسات، نظرا لما تقدمه من مزايا من حيث تحويل وظائف الموارد البشرية التقليدية إلى وظائف الكترونية كالتوظيف الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني.

ولمعرفة مدى توفر البنية التحتية والمتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أجريت دراسة على مستوى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء -بالبيض- ولقد جمعت البيانات اللازمة للدراسة من خلال تصميم استبيان استهدف عينة من موظفي الصندوق وبعد تحليل البيانات المجمع باستخدام برنامج SPSS وخلصت هذه الدراسة إلى أن الصندوق الوطني يتوفر على بنية تحتية لازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية - التدريب الإلكتروني - التوظيف الإلكتروني - الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء.

## Résumé

Notre étude vise à identifier la réalité et les perspectives d'application de la gestion électronique des ressources humaines dans l'institution algérienne, car elle a suscité un grand intérêt de la part des institutions, compte tenu des avantages qu'elle offre en termes de conversion des ressources humaines en emplois électroniques tels que le recrutement électronique et la formation électronique et la connaissances de la disponibilité de l'infrastructure et les exigences nécessaires à l'application de la gestion électronique des ressources humaines, une étude a été menée au niveau de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale.

les données nécessaires à l'étude ont été recueillies par le conception d'un questionnaire ciblant un échantillon d'employés de la caisse, Après avoir analysé les données recueillies à l'aide du programme SPSS, cette étude a conclu Fonds national dispose de l'infrastructure nécessaire pour mettre en œuvre la gestion électronique des ressources humaines.

## Mots clés :

gestion électronique - ressources humaines - formation électronique -  
Recrutement électronique - sécurité sociale.

# مقدمة

## مقدمة

شهد العالم في الآونة الأخيرة تطورا سريعا في شتى المجالات خاصة في المجال التكنولوجي الذي أحدث تغييرا في مختلف جوانب الحياة الانسانية، وفي ظل هذه التغيرات التقنية التي أقامت تكنولوجيا المعلومات وخاصة مع ظهور الانترنت والتطور في الفكر الإداري، سعت معظم دول العالم على مساهمة هذا التغيير ومواكبة المستجدات وذلك بالانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية من خلال إدخال تكنولوجيا المعلومات في إدارتها واستخدام الحاسوب في كافة عملياتها الادارية.

وأصبحت الإدارة الإلكترونية ضمن أهم البنى التحتية للمؤسسات التي تريد أن تواكب التطورات الجديدة ومطلب لا غنى عنه، لما تحققه من نتائج إيجابية فيما يخص تحسين الأداء الوظيفي.

وإدارة الموارد البشرية من بين الإدارات التي لا بد لها من مواكبة هذه التغيرات لما لها من دور بارز في المؤسسة وسعيا لزيادة أهميتها ظهر مصطلح جديد في علم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية E-HRM.

فإن إدارة الموارد البشرية تتعرض إلى تغييرات جذرية في مفاهيمها وسياساتها واستراتيجيتها وممارستها، وأصبح من الضروري تحويل الوظائف والملفات الورقية إلى ملفات ووظائف إلكترونية وأصبحت العلاقات بين الإدارة العمومية والمؤسسات والنقابات والعاملين والزبائن تتم عن طريق شبكات الداخلية والخارجية والانترنت.

### إشكالية البحث:

مما لا شك فيه أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية E-HRM تلعب دورا محوريا في المؤسسات المعاصرة ومن هنا كان منطلق هذه الدراسة وعلى ضوء هذا العرض يمكن صياغة إشكالية الدراسة كما يلي:

ما هو واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء "CNAS"؟

ويندرج تحت هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد إدراك لمفاهيم وأهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لدى العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي "CNAS"؟

- هل يقوم الصندوق الوطني بتوظيف العاملين إلكترونيا؟

- هل يقوم الصندوق الوطني بتقييم وتدريب الموظفين إلكترونيا؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

- يتم تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من قبل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال  
الأجراء وكالة البيض.  
من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها تم صياغة فرضيات فرعية وسنحاول الإجابة عليها والتأكد  
من صحتها ضمن هذه الدراسة وهي كالآتي:

- يوجد إدراك لمفاهيم وأهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لدى العاملين بالصندوق الوطني  
"CNAS".

- يقوم الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي "CNAS" بتوظيف العاملين إلكترونيا.

يقوم الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي "CNAS" بتقييم وتدريب الموظفين إلكترونيا.

أسباب اختيار الدراسة:

- تكمن أسباب اختيارنا لهذا الموضوع في شعورنا بأهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالنسبة  
للمؤسسة، وخاصة في ظل الظروف الراهنة مع التطورات التكنولوجية وعولمة مختلف النشاطات.

- حداثة الموضوع وارتباطه بالتخصص.

- مساهمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحول المنظمات من نطاق العمل التقليدي إلى نطاق  
العمل الإلكتروني.

- الرغبة في معرفة مدى تطبيق المؤسسات الجزائرية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة في كونها:

- تسليط الضوء على الأساليب الحديثة فيما يخص إدارة الموارد البشرية إلكترونيا ومدى تطبيقها في  
المؤسسة الجزائرية.

## مقدمة

- حيوية موضوع الدراسة والندرة النسبية في البحوث والدراسات التطبيقية في مجال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، فقد جلبت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تغييرات جذرية أدت إلى تطورات نوعية في شتى الميادين.

- أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لكل من الفرد والمنظمة.

### أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها ما يلي:
- التعرف والإلمام بمختلف التطورات الحاصلة في مجال ادارة الموارد البشرية.
- محاولة معرفة واقع الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء "CNAS".
- التعرف على أن الموظفين بالصندوق الوطني يدركون مفاهيم وأهمية الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.
- معرفة مدى توفر البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في صندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء.

### حدود الدراسة:

تكونت حدود الدراسة من الآتي:

**الحدود المكانية:** تتم دراسة الموضوع في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء "CNAS" بولاية البيض.

**الحدود الزمانية:** المدة الزمنية التي استغرقتها لانجاز الدراسة وهي في تاريخ جانفي إلى نهاية شهر ماي 2023.

**منهج الدراسة والأدوات المستعملة:**

### المناهج:

المنهج الوصفي: من خلال التركيز على الوصف الدقيق لموضوع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من خلال ذكر أهم التعاريف والخصائص الخاصة بالإدارة الالكترونية للموارد البشرية وكذلك التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والهيكل التنظيمي لها.

### المنهج التحليلي:

من خلال تحليل الموضوع والمعطيات والحصول على نتائج دقيقة بطريقة موضوعية.

### أدوات الدراسة:

حيث اعتمدنا في بحثنا على أدوات دراسة التي تساعد في جمع البيانات بعناية ودقة كبيرة وتمثلة في:

**1- الاستبيانات:** وهي عبارة عن استمارة مكننتنا من جمع المعلومات وحقائق متعلقة بدراسة حالة لصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء -بولاية البيض- من خلال طرح مجموعة من الأسئلة موجهة إلى عينة من موظفي الصندوق الوطني "CNAS".

### صعوبات الدراسة:

يكاد لا يخلو أي بحث من الصعوبات والعراقيل التي قد تعترض الطالب خلال بحثه وتتمثل أهم الصعوبات التي قد اعترضتنا فيما يلي:

- نقص المصادر العلمية والكتب والمراجع نظرا لحدثة الموضوع.

- عدم تعاون المؤسسة التي أجري فيها بحث مشروع التخرج.

### التقسيم الهيكلي للدراسة:

حيث تناولت هذه الدراسة ثلاثة فصول سوف يتم تناولها فيما يلي:

**الفصل الأول:** عبارة عن مدخل للإدارة الالكترونية وتطرقنا من خلاله إلى مفهوم الإدارة الالكترونية وأسباب التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية وأهدافها وكذا متطلبات تطبيقها والمعوقات التي تصعب تطبيقها.

**الفصل الثاني:** تطرقنا في هذا الفصل إلى الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ومفهومها وأهميتها وكذا متطلبات تطبيقها وأهم العراقيل التي تعترض تطبيقها.

**الفصل الثالث:** عبارة عن دراسة تطبيقية في صندوق الوطني للعمال الأجراء بولاية البيض حيث تطرقنا من خلاله إلى تعريف المؤسسة وهيكلها التنظيمي، كما قمنا بعرض وتحليل البيانات الخاصة بالاستبيان، والأسئلة المتعلقة بإدارة الالكترونية للموارد البشرية.

### الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة نقطة تنطلق منها عند إجراء الدراسة التي نريد البحث فيها، فهي تساعدنا على اكتشاف الجوانب التي أشارت إليها والجوانب التي لا تزال في حاجة إلى المزيد من البحث والتحليل، ومن بين الدراسات التي استفدنا منها واعتمدنا على معطياتها نجد:

1- يوسف محمد يوسف: واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية -قطاع غزة- مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

الإشكالية المدروسة: "ما هو واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة؟".

هدف هذه الدراسة هو التعرف على واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة، والتعرف على وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونيا لدى المستويات الإدارية المختلفة، ومعرفة مدى الدعم المقدم من قبل الإدارة العليا للمساعدة على التحول إلى الإدارة الإلكترونية، والبنية التحتية لمراكز تكنولوجيا المعلومات ومدى جاهزيتها لإنجاز هذا التحول، والتعرف على أنظمة الموارد البشرية المستخدمة حاليا في الجامعات وأنظمة الخدمات التعليمية الإلكترونية، لما لهما من دور كبير في التوجه نحو الإدارة الإلكترونية بشكل عام، وإدارة الموارد البشرية إلكترونيا بشكل خاص عن طريق استخدام أدوات وسائل تكنولوجية في تلك الأنظمة، ومن النتائج المتوصل إليها وعلى الرغم من توفر البنية التحتية اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية بشكل كامل، إلا أنه لوحظ من الدراسة تباين واختلاف في تطبيق أنشطة ووظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

2- مراد رايس، " أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الموارد البشرية"، دراسة حالة بمدينة الصيانة لسونطراك بالأغواط "DML" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005.

الإشكالية المدروسة: " ما هي الآثار التي تترتب نتيجة استخدام تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية داخل المؤسسة الجزائرية؟"

هدف هذه الدراسة هو إبراز طبيعة الموارد البشرية في عصر المعلومات، والمتطلبات التي ينبغي توفيرها في هذا المورد للنجاح في هذا العصر، وتم التوصل من خلال هذه الدراسة لأهم الآثار التي ألحقتها تكنولوجيا المعلومات بالموارد البشرية، والتي تتمثل بالخصوص في الاتجاه نحو تقليص العمالة خاصة بالنسبة للأنشطة الروتينية نتيجة للأتمتة المتزايدة للنشاط البشري واللجوء لتطبيقات الذكاء الاصطناعي وهذا ما يؤدي للرفع من كفاءة وإنتاجية الموارد البشرية داخل التنظيم وذلك كنتيجة لتقليص التكاليف

وضغوطات العمل، كما أوجدت تكنولوجيا المعلومات مهارات معينة ينبغي على الأفراد العاملين التحلي بها وأبرزها مهارات الحاسوب.

3- علوطي لمين: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008.

الإشكالية المدروسة: " ما هو أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية؟".

الهدف من هذه الدراسة هو معرفة مستوى تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث توصلت هذه الدراسة إلى نتائج جديدة منها تعزيز عملية إستيعاب تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإتاحته للاستخدام الذي يهدف إلى التميز في الأداء، ويقتضي التحول نحو الإدارة الإلكترونية من خلال تبني عمليات التحول وآليات تنفيذ الأعمال في المنظمة وتوفر المنطلقات الفكرية والنماذج التطبيقية التي ترشد القائمين على تخطيط استراتيجيات التحول وتنفيذها واستنباط معايير تقييم التحول.

### التعليق على الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى ألفت الضوء على الأساليب الإدارية الحديثة فيما يخص الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ومدى استخدامها في المؤسسات التعليمية واعتبارها كنموذج صالح للتطبيق على مستوى المؤسسات العامة والخاصة.

أما الدراسة الثانية والثالثة فقد ركزا على أثر عامل التكنولوجيا على أداء المورد البشري لوظائفه اليومية داخل التنظيم، فحسب دراستنا فقد ركزت على مستوى ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ومدى توافر البنية التحتية اللازمة لتنفيذ هذه الممارسات، وقد إلتقت دراستنا مع الدراسات السابقة في نقاط مشتركة تطرقنا إليها وهي أن عامل التكنولوجيا له دور كبير في زيادة كفاءة وفعالية المؤسسات من خلال استخدام وسائل تكنولوجيا الإعلام والاتصال المختلفة في كافة وظائفها ومحاولة تعميمها في كافة مؤسسات المجتمع ككل.

# الفصل الأول

### تمهيد:

يتسم العصر الحديث بالتقدم العلمي والتكنولوجي وفي ظل التطور الهائل في التقنيات الحديثة وتوفر شبكة الانترنت وشبكات الاتصال الأخرى، أصبح من الضروري على كل المؤسسات الاستفادة من تلك التقنية لضمان جودة الأداء والإنتاج وتطوير أساليب العمل، مما أدى بها إلى الوصول إلى مرحلة الإدارة الإلكترونية، ومن خلال ذلك نسعى لمعالجة جوانب عدة متعلقة بالإدارة الإلكترونية.

وعليه سوف نقسم هذا الفصل إلى مبحثين على النحو التالي:

المبحث الأول: مدخل للتعريف بالإدارة الإلكترونية

المبحث الثاني: آليات عمل الإدارة الإلكترونية

### المبحث الأول: مدخل للتعريف بالإدارة الإلكترونية

يعتبر موضوع الإدارة الإلكترونية من المواضيع الحديثة المطروحة فهي نمطا جديدا وتقنية من تقنيات تكنولوجيا الإعلام والاتصال وقد يعتبر غامضا لدى الجاهل بمفهومة، لذا سنحاول من خلال هذا المبحث أن نتطرق إلى الاطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية.

#### المطلب الأول: مفاهيم ومبادئ أساسية حول الإدارة الإلكترونية

إن استعمال التكنولوجيا الحديثة نَجَمَ عنه ظهور أنماط جديدة في المعاملات سواء بين الأفراد والمؤسسات في معاملاتها مع بعضها البعض أو مع الأفراد، سخرت الإدارات العامة في مختلف إدارات العالم هذه التكنولوجيا من تقنيات ووسائل حديثة لتسيير مصالحها وتحسن خدماتها وتطوير قطاعاتها المختلفة في إطار ما يعرف بالإدارة الإلكترونية.

#### الفرع الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

**تعريف 1:** تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها: "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الموارد، والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة".

**تعريف 2:** إن الإدارة الإلكترونية هي تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو المنظمات من خلال استخدامات شبكات الاتصالات الإلكترونية<sup>1</sup>.

**تعريف 3:** الإدارة الإلكترونية هي عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكة الانترنت في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمنشأة ما بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة وفعالية الأداء بالمنشأة<sup>2</sup>.

**تعريف 4:** تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها: "منهجية جديدة ومنظورة في الإدارة تقوم على الاستيعاب الشامل والاستخدام الواعي والاستثمار الايجابي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة، وتسهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء خدمات الإدارة وبناء القدرات التنافسية الفعالة للمنظمات المعاصرة، وبذلك انتقلت الإدارة من النمط التقليدي المكلف للوقت والمال والجهد إلى النمط

<sup>1</sup> - مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، إدارة بلا أوراق، دار النشر رسلان، سوريا، الطبعة الأولى، 2011، ص47.

<sup>2</sup> - محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص42-43.

الحديث الذي يتميز بالكفاءة والسرعة والمرونة بتطبيق أفكار الإدارة الإلكترونية التي تركز على مبدأ "الوقت" هو المورد الأكثر حيوية، والآنية في تنفيذ وظائف الإدارة في الوقت المناسب<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: مبادئ الإدارة الإلكترونية

تتمثل مبادئ الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

- ✓ إزالة الفجوة التنظيمية بين الإدارة في الأعلى والعاملين في الأسفل.
- ✓ إلغاء التقسيم التقليدي بين الإدارة.
- ✓ إعادة بناء الأدوار والوظائف.
- ✓ إحلال الآلة محل العامل، واستخدام البرمجيات التي تتعلق بالوظائف والعلاقات وانجاز الأعمال والصفقات رقمياً عن بعد.
- ✓ تبادل البيانات إلكترونياً لتغطي جميع العاملين في الشركة، وعلاقات الشركة مع الموردين والعملاء والمجموعة المشتركة من الشركات.
- ✓ التفاعل الآلي<sup>2</sup>.
- ✓ تقديم أحسن الخدمات للمواطنين يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات المهيأة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع والقيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة، مع تحديد نقاط القوة والضعف واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.
- ✓ التركيز على النتائج يتطلب تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وأن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد، والمال والوقت.
- ✓ تخفيض التكاليف: ويعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة يؤدي إلى تخفيض التكاليف<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - سليمة بن حسين، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد السابع، جامعة باتنة 1، 2014، ص207.

<sup>2</sup> - مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص49.

<sup>3</sup> - عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006، ص189.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية

الفرع الأول: أهمية الإدارة الإلكترونية

إن اهتمام العالم المتقدم باستخدام تقنيات المعلومات الإدارية لم يأتي من فراغ بل وجدت أهمية كبيرة حصلت كنتيجة لها، ولذلك تتسابق الدول في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها ومن أهم هذه الفوائد ما يلي:

- تبسيط الإجراءات داخل هذه المؤسسات وبنعكس ايجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين كما يكون نوع الخدمات أكثر جودة.
- اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
- الدقة والموضوعية في العمليات الإنجازية المختلفة داخل المؤسسة.
- تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة.
- كما أن تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن خزن حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى.
- إن استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح سيقبل استخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر إيجابا على عمل المؤسسة<sup>1</sup>.

الفرع الثاني: أهداف الإدارة الإلكترونية

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يهدف بشكل عام إلى تحقيق الغرض من وجود الأجهزة الإدارية، ألا وهو تأدية الخدمات اللازمة لتحقيق احتياجات المواطنين والدولة في آن واحد بسهولة وبتكلفة أقل. ومنه فإن تحول الإدارة التقليدية إلى نظام الإدارة الإلكترونية يعكس رغبة صادقة لدى هذه الجهات بتحقيق أهداف سامية، تتفق وثورة المعلومات والاتصالات الرقمية. ومن بين أهداف الإدارة الإلكترونية، وما يمكن أن تحققه من خدمات وتطبيقات للأفراد ما يلي:

- 1- تجميع البيانات من مصدرها الأصلية بصورة موحدة.
- 2- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.

<sup>1</sup>–<https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/230398>. 03/03/202

- 3- التقليل من معوقات اتخاذ القرار، عن طريق توفير البيانات وربطها بمراكز اتخاذ القرار.
  - 4- توظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم وبناء ثقافة المؤسساتية ايجابية لدى كافة العاملين.
  - 5- السهر على توفير المعلومات والبيانات للأفراد وبصورة فورية.
  - 6- الدقة والسرعة في انجاز الخدمات والمعاملات الإدارية.
- كما يمكن أن نجل الأهداف الأساسية للإدارة الإلكترونية من خلال الميزات التي تتيحها كالاتي:

- ✓ تحسين مستوى الخدمات: ومن ذلك محاولة تجاوز الأخطاء التي يقع فيها الموظف العادي عند قيامه بعمله والسهولة في انجاز المعاملات الخاصة بالمستفيدين من خدمات الإدارة وتحقيق عنصر الشفافية وتوفير المعلومات للمستفيد ببسر وسهولة<sup>1</sup>.
- ✓ التقليل من التعقيدات الإدارية: وذلك من خلال تقليل البيروقراطية واختصار مراحل انجاز المعاملات وعدد الدوائر المساهمة في انجاز طلبات ومصالح الجمهور.
- ✓ تخفيض التكاليف: وذلك إمكانية حصول المستفيد على معلومات والنماذج التي تلزمه للحصول على خدمة معينة عن طريق شبكة الانترنت دون أن يكلف نفسه مراجعة الإدارة ذات العلاقة بتقديم تلك الخدمة، كما أن الأرشفة توفر على الدولة جهود وتكاليف الحفظ والتخزين للسجلات وما قد تتعرض له من تلف أو غيره.
- ✓ تحقيق الإفادة القصوى لعملاء الإدارة: ومن ذلك إتباع أسلوبا موحدا للتعامل مع جميع شرائح الجمهور بما يحقق المساواة في تقديم الخدمة، وكذا قيام نظام الخدمات الإلكترونية بالعمل على مدار الساعة، مما يوفر على المستفيد الوقت والجهد والمال<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس دربا من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان 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

<sup>1</sup>- فريجة رمزي بهاء الدين، الإدارة الإلكترونية وأسلوب الإدارة بالأهداف، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، المجلد 56، العدد 01، جامعة الجزائر 1، 2019، ص 155.

<sup>2</sup>- نفسه، ص 156.

لارتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسات بعنصر التوقيت، ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني في النقاط التالية:

- 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.
- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.
- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: وظائف الإدارة الإلكترونية

تؤدي الإدارة الإلكترونية عددا من الوظائف الأساسية التي تعد من المرتكزات الهامة في الإصلاح الإداري وتغييرا جذريا في أساليب الإدارة التقليدية وتشمل ما يلي:

- 1- **التخطيط الإلكتروني:** هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتجديد والتطوير المستمر خلافا للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة وعادة ما يكون تغيير الأهداف سلبي على كفاءة التخطيط وإزاء ذلك فإن التخطيط الإلكتروني لا بد من أن يتحول من الخطط والقواعد القديمة إلى الخطط والقواعد الجديدة.<sup>2</sup>
- والجدول رقم 01 يوضح ذلك.

<sup>1</sup>- رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية، رئيس مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، القاهرة، 2004، ص 05.

<sup>2</sup>- محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 249.

الجدول رقم (1-1): الانتقال من القواعد القديمة إلى القواعد الجديدة في التخطيط الإلكتروني.

خطت متعددة للاستجابة للظروف المختلفة	خطة واحدة توجه أعمال واتجاه
خطت قصيرة وأنية، (أمدها أيام، أسابيع أو فصل أو شهر)	خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد (لا يقل أمدها عن سنة واحدة).
الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الديناميكية للتغيرات	الخطة تحدد الأهداف ومراحل ووسائل تنفيذها.
الخطة مرنة جدا من أجل الالتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات	الالتزام بالخطة ضروري لجميع المستويات لغرض التنسيق ووحدة الاتجاه
الخطة تركز على الأسواق المتغيرة والزبائن وحاجاتهم الآنية والمحتملة	الخطة تركز على قدرات الشركة
المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة	المخاطرة تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة
الابتكار ضروري عند التنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة	الابتكار ضروري من أجل وضع الخطة الأفضل
الأهداف عامة، غامضة واهتمالية بدرجة عالية	الأهداف محددة واضحة وقابلة للقياس
الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق وفي الزبائن	الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح
الثقة هي الأداة الرئيسية في ما هو مطلوب إنجازه من أجل الشركة	معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيزه

المصدر: محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص254.

2- التنظيم الإلكتروني: يعتبر التنظيم الإلكتروني وظيفة إدارية مكملة لوظيفة التخطيط حيث تحوله إلى واقع قابل للتنفيذ ونتيجة للتغيرات والتطورات الكبيرة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات أصبحت عملية التنظيم يعرف بالتنظيم الإلكتروني.

- ويمكن توضيح مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم من خلال النقاط التالية:

- ✓ التنظيم الإلكتروني هو تنظيم مرن يسمح بالاتصال والتعاون بين مختلف الأفراد.
- ✓ تحقيق متغيرات مهمة في قوة العمل مما ينعكس بشكل كبير على المؤسسة وتتجسد في جانبين:

استخدام عمال ذوي تخصصات ومهارات عالية، واستخدام العاملين عن بعد على أساس الحاسوب<sup>1</sup>.

3- الرقابة الإلكترونية: إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، فإن الرقابة الإلكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف أو الخطأ وعملية تصحيحه، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف أولاً بأول، من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين، العاملين، الموردتين والمستهلكين، فالجميع يعمل في الوقت نفسه، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة، مما يعني أن الرقابة الإلكترونية تكون أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة.

4- القيادة الإلكترونية: أدى التغيير في بيئة الأعمال الإلكترونية، والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية والتي تنقسم للأشكال الثلاثة التالية:

- القيادة التقنية العملية: حيث تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الإنترنت، وتنسم بزيادة توفير المعلومات وتحسين جودتها وملاءمتها، إضافة إلى سرعة الحصول عليها، وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة والبرمجيات، وتمكن القائد الإلكتروني من امتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة، البرمجيات والشبكات والتطبيقات إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد الإلكتروني بمواصفات جديدة هي سرعة الحركة، الاستجابة والمبادرة إلى تغيير الأوضاع، واتخاذ القرارات الاستباقية.

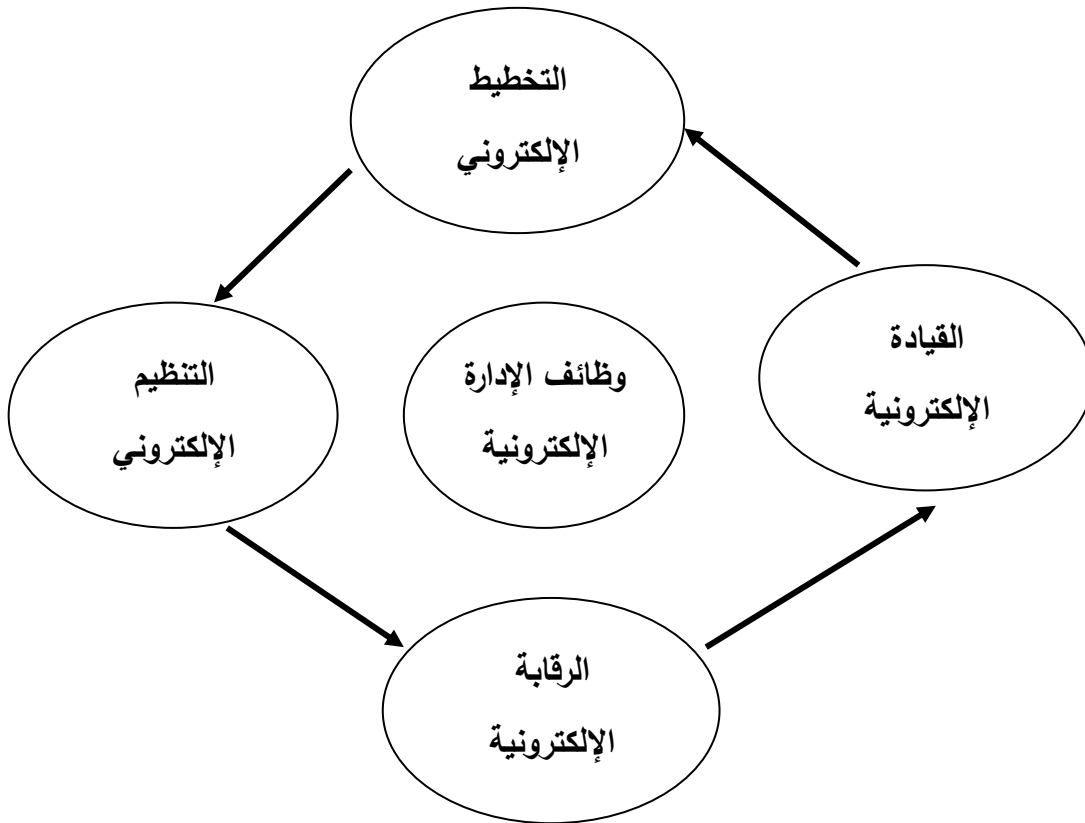
- القيادة البشرية الناعمة: تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية والزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم، وتنسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة، والوصول إلى السوق، والتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة سوسيولوجية، بلدية الكاليتوس العاصمة، أطروحة دكتوراه في علوم الإدارة والعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص 82-83.

<sup>2</sup> - عيدوني كافية، بن حجوبة حميد، الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وآفاق)، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني، ديسمبر 2017، ص 225-226.

- القيادة الذاتية: تركز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الانترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس، التركيز على انجاز المهمات، الرغبة في المبادرة، إضافة إلى المهارة العالية ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة<sup>1</sup>.

الشكل رقم (1-1): يبين وظائف الإدارة الإلكترونية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المراجع السابقة

(محمد سمير أحمد، 2009)

<sup>1</sup> - عيدوني كافية، بن حجوبة حميدة، مرجع سبق ذكره، ص 226.

## المبحث الثاني: آليات عمل الإدارة الإلكترونية

سننتظر من خلال هذا المبحث إلى آليات عمل الإدارة الإلكترونية وأهم المعوقات التي تواجهها.

### المطلب الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن نجاح الإدارة الإلكترونية مرتبط بضرورة توفير مجموعة من المتطلبات اللازمة له ويؤكد ضرورة توفير جملة من المستلزمات البشرية، المادية، التنظيمية، البرمجيات<sup>1</sup>.

**أولاً: المتطلبات الإدارية** تحتاج الإدارة الإلكترونية لكي تحقق المؤسسات الأهداف المبتغاة إلى إدارة جيدة تساند التطور والتغيير وتدعمه وتأخذ بكل جديد ومستحدث في الأساليب الإدارية<sup>2</sup>. هناك مجموعة من المتطلبات التنظيمية من أهمها ما يلي<sup>3</sup>:

- ✓ تحديد درجة مساهمة كل عملية أو وظيفة في تحقيق الأهداف المطلوبة.
- ✓ استيعاب العمليات غير الضرورية بهدف تبسيط النظام وجعله متماشيا مع متطلبات التحول للأعمال الإلكترونية.

✓ توفير القدر الكافي من المرونة للنظام وتحديد مدى قدرته على تحقيق الأهداف المرجوة منه.

**ثانياً: المتطلبات البشرية** يعد العنصر البشري من أهم العناصر في المؤسسات، إذ أنه بدون هذا العنصر لن تتمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة لذا لا بد من تأهيل العناصر البشرية تأهيلاً جيداً وعلى مستوى عالٍ من الكفاءة. وهناك جملة من المتطلبات البشرية نذكرها فيما 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<sup>4</sup>.

**ثالثاً: المتطلبات التقنية** تعد الإدارة الإلكترونية 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 البنية التحتية الملائمة، لإقامة مشروع الإدارة الإلكترونية وارتباطها بجميع أنماط

<sup>1</sup> طائي محمد عبد حسن آل فرج، الموسوعة الكاملة في نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية، دار زهران للنشر، عمان، 2002، ص156.

<sup>2</sup> ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص237.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص200.

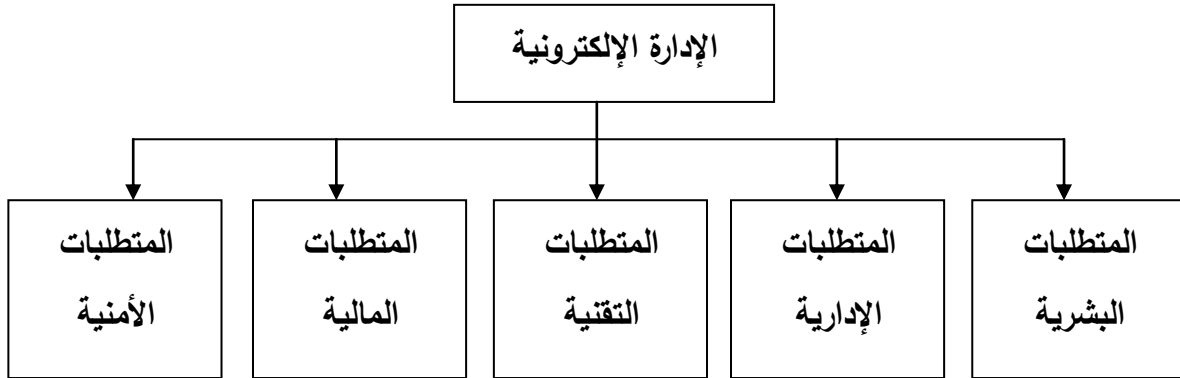
<sup>4</sup> أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية استراتيجية الوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص345.

التكنولوجيا الرقمية من وسائط وشبكات وأدوات، فالتكنولوجيا الرقمية تتطور بسرعة عالية، كما تتنوع أنماطها، مما يضع خيارات دائمة ومفتوحة أمام الإدارة مثل ربط بعض أنشطة الأعمال بخدمات الأكشاك التفاعلية وخدمات الهاتف الخليوي المتكاملة من الانترنت وتقنياتها مثل خدمات الرسائل والوسائط المعلوماتية الأخرى وتقنيات شبكات الانترنت والإنترنت والإكسترنانت<sup>1</sup>.

رابعاً: المتطلبات المالية يعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة والتي تحتاج إلى أموال طائلة، لكي تضمن له الاستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة، من تحسين مستوى البنية التحتية وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية وتحديثها من وقت لآخر وتدريب الموارد البشرية باستمرار<sup>2</sup>.

خامساً: المتطلبات الأمنية لقد أصبحت هناك حاجة ماسة في ضوء الثورة التقنية وازدياد شبكات الاتصالات والمعلومات إلى وجود أساليب وإجراءات أمنية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق<sup>3</sup>.

الشكل رقم (1-2): يبين متطلبات الإدارة الإلكترونية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المراجع السابقة

(مصطفى يوسف كافي، 2011)

<sup>1</sup> - ابراهيم قنديلجي، المعجم الموسوعي لتكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 2003، ص204.

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص76.

<sup>3</sup> - عبد الرزاق السالمي، خالد ابراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص153.

## المطلب الثاني: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تتوزع أنشطة الإدارة العامة الإلكترونية على عدة مجالات منها:

### 1- علاقة الحكومة بالمواطنين: Gouvernement- to -citizen

تشير إلى وجود قنوات اتصال بين الحكومات المحلية ومواطنيها وهذا يمنحهم إمكانية الاتصال بطريقة مباشرة مستمرة مع حكومتهم، فمن خلال الاستعانة بتكنولوجيات المعلومات والاتصالات وخصوصا الانترنت، سيسمح للمواطنين المحليين من الوصول بسهولة أكثر الخدمات والمعلومات الحكومية بهدف إيراد الرأي فيها بالقبول أو المعارضة، إن المواطن في هذه العلاقة ليس المستفيد الوحيد، بل تحقق الحكومة أيضا بعض الامتيازات مثل تخفيض تكاليف العمل، الحصول على رضا المواطنين كنتيجة لتنوع الخدمات وتحسين نوعيتها، وتقديمها في أقل وقت ممكن مثل:

**التسجيل المدني:** بإصدار شهادات الميلاد، الزواج، جوازات السفر، شهادة الأحوال المدنية، الوفاة والمسائل الشرعية لحياة المواطنين.

**الخدمات الصحية:** تشمل الضمان الصحي، المستشفيات، العلاج الطبي.

**التعليم:** التربية والتعليم الأساسي والثانوي، التعليم العالي ومراكز البحث والدراسات.

**الخدمات الاجتماعية والثقافية الأخرى:** المقدمة للمواطنين والمستفيدين<sup>1</sup>.

بصفة عامة هذه الخدمات الأساسية وغيرها وما يرتبط بها من معلومات ومعاملات يومية مستمرة مع فئات المجتمع المختلفة يتم نقلها من خلال الإدارة الإلكترونية إلى خدمات إلكترونية فورية يتم توصيلها عبر شبكات الانترنت الحكومية وشبكة الانترنت التي يرتبط بها المواطن، ومن ثمة، يمكن الحصول على هذه الخدمات بسهولة ومرونة من المنزل أو من الأكشاك الإلكترونية، أو نقاط الخدمات الإلكترونية الحكومية في دوائر البريد والمواصلات، أو من أي مكان آخر<sup>2</sup>.

لأن هذا الأمر يعتمد على مستوى تطور تطبيقات الإدارة الإلكترونية ونمط توزيع المعاملات الإلكترونية للمستفيدين.

<sup>1</sup>- محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص86-87.

<sup>2</sup>- رانية هدار، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، جامعة باتنة 01، 2017-2018، ص48.

## 2- علاقة الحكومة بالحكومة - to - Gouvernement

يوجد حجم كبير من البيانات والمعلومات والوثائق والأصول التي تنتقل عبر المؤسسات وهيئات ووكالات الحكومة في كل يوم، ولذلك تتجه التطبيقات الحديثة إلى تقليص استخدام الأوراق والوثائق الرسمية لتقليص الروتين الإداري وتخفيض تكلفة تنفيذ المعاملة الواحدة وتسريع وقت الانجاز، ومن ثم زيادة كفاءة أداء الإدارات العامة.

ومن ثم المداخل المهمة لإيجاد بيئة إلكترونية في العمل الداخلي للحكومة نورد الوسائل التالية على سبيل المثال لا الحصر:

- استخدام البريد الإلكتروني بين العاملين في الوزارات والمؤسسات والهيئات والوكالات العامة وبصفة خاصة لتبادل التعليمات والقرارات.

- استخدام تقنيات الانترنت لتحسين إنتاجية العمل الإداري.

- التوجه العملي نحو المكاتب اللاورقية أو المكاتب التي تنقل فيها مصلحة الأوراق نتيجة لاستخدام الوسائل الإلكترونية في إرسال وتخزين المعاملات والأنشطة اليومية.

توظيف قدرات الشبكات Intranet and Extranet التي تشكل منها معمار الإدارة الإلكترونية لضمان تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية في العمل الإداري.

فضلا على ذلك تقدم الإدارة الإلكترونية وسائل فعالة وديناميكية.

لتعزيز العلاقات الرسمية البينية في داخل مؤسسات وهيئات الحكومة من خلال توظيف البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية في تنفيذ معاملات تتطلب عبور مستويات إدارية مختلفة في وزارات مختلفة، مما ينعكس على جودة العمل الوظيفي وتحسين الإنتاجية الإدارية.<sup>1</sup>

## 3- علاقة الحكومة بمؤسسات الأعمال - to - Business

تتفاعل الحكومة مع قطاع الأعمال من خلال طرق ووسائل متعددة ترتبط بأدوارها ومساحة تأثير أجهزتها الإدارية والتنفيذية، فالحكومة تمارس أدوار المخطط، المنظم، المبادر، المشرع، الحامي والمحفز لمبادرات المجتمع على صعيد التجارة والأعمال والأنشطة التجارية والثقافية المختلفة، ولهذا لا بد أن تقوم نظم الإدارة الإلكترونية باستيعاب معظم هذه الأدوار وبخاصة تعزيز الشراكة بين الحكومة والأعمال بما يساعد شركات القطاع الخاص على تحقيق أفضل مستويات النجاح وتنمية وتطوير قدراتها على الإنتاج.

تستطيع الإدارة الإلكترونية التي تستند إلى قاعدة تقنية متطورة ونظم معلومات محسوبة وشبكات اتصالات رقمية تلبية احتياجات قطاع الأعمال بشرة وشفافية وتقديم الخدمات والمعلومات ومستلزمات العمل

<sup>1</sup> - محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 87-88.

بكفاءة مهنية عالية، ويمكن أن توفر مبادرات الإدارة الإلكترونية الموجهة نحو توظيف قدرات الانترنت وتكنولوجيا الشبكات ودمج هذه التقنية مع قواعد البيانات الحكومية بيئة إلكترونية بتقديم الإسناد المباشر للأنشطة الرئيسية التالية:

- أنشطة تحفيز الصناعة والتجارة.
- أنشطة تحفيز الاستثمار الأجنبي.
- تسهيل عمليات الاستيراد والتصدير<sup>1</sup>.
- تبسيط إجراءات الموافقة على الترخيص والامتياز.
- سرعة وشفافية إجراءات تسجيل الأعمال.
- تنفيذ إجراءات الشراء الحكومية مع القطاع الخاص.
- النشر الإلكتروني للتشريعات وقوانين العمل والإقامة والهجرة.
- تقديم الخدمات الإلكترونية الفورية لقطاع الأعمال.
- الرقابة الإلكترونية المباشرة على خدمات مؤسسات ووكالات مهمة مثل: الخدمات الصحية، الضمان الاجتماعي، الجمارك، تحفيز الاستثمار وغيرها.

فبفضل هذه العلاقة يوفر القطاع الخاص وكذا الإدارة ميزة ربح الوقت، الذي يعد عاملا حاسما لا يمكن إهماله في تقوية الإنتاجية، زيادة على الفوائد بالنسبة للقطاع الخاص، كما تضمن مزيدا من الالتزام بالشفافية من قبل الحكومات المحلية تجاه القطاع الخاص والعكس صحيح.

#### 4- العلاقات داخل المؤسسة Intra -gouvernement

وتعني استخدام المؤسسة خاصة أو عامة لتقنيات الإدارة الإلكترونية للقيام بنشاطاتها الداخلية وإدارة الموارد إلكترونيا، إضافة إلى تبادل الخدمات والمعلومات بين وحداتها وفروعها وتوزيع المراسلات والتعليمات الداخلية، كما تتضمن علاقة المؤسسة بعمالها أو موظفيها التي تتم عبر الشبكة الداخلية وتهدف إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في إدارة المؤسسة، من خلال تحسين أداء العاملين وتوضيح أفضل

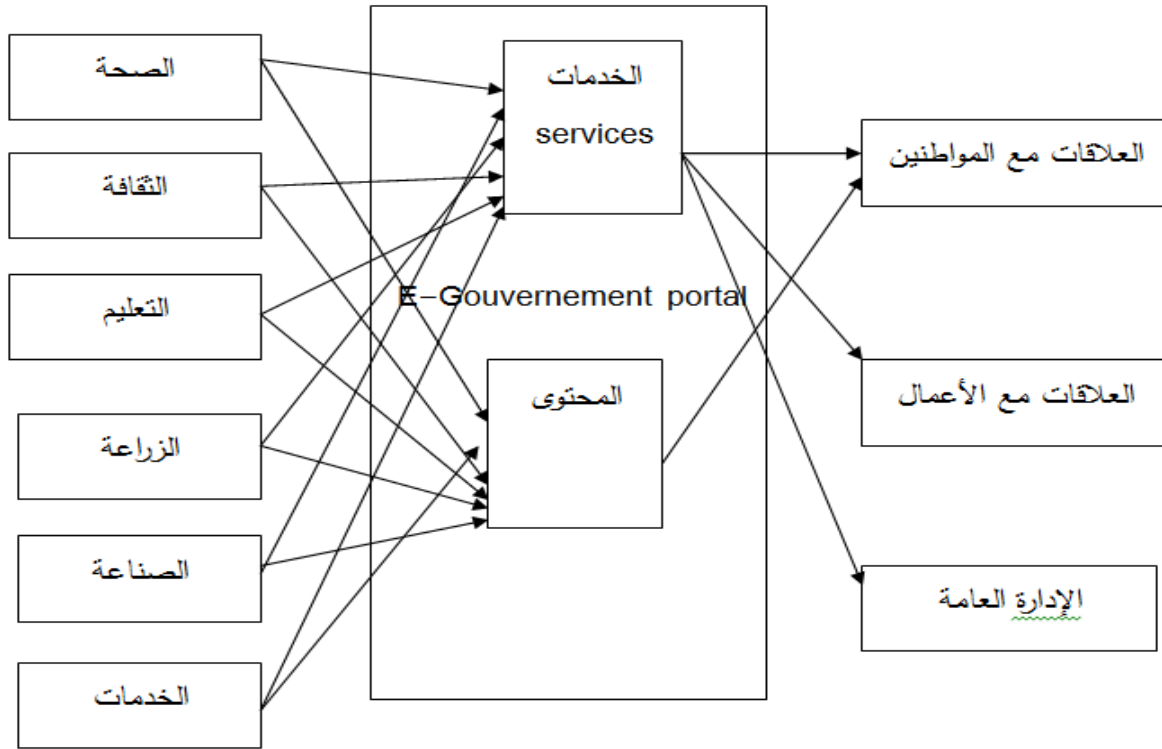
<sup>1</sup> - محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 87-88.

الأساليب التي يتم من خلالها ممارسة الأعمال، وتمكن من إدارة الموارد البشرية إلكترونياً وتكوين قاعدة بيانات عن الموارد البشرية في المؤسسة<sup>1</sup>.

### 5- علاقة مؤسسة بمؤسسة Business-to-Business

وهي ما يطلق عليها الأعمال الموجهة للأعمال وهذه الأعمال تعبر عن علاقات الأعمال بين منظمات الأعمال الإلكترونية (المسوقة أو المنتجة) من جهة، والمنظمات التي تشتري المنتجات لأغراض غير الاستهلاك النهائي بل لأغراض التصنيع أو لأغراض إعادة البيع، وهذا النوع يهدف إلى تمكين منظمات الأعمال من بناء علاقات متبادلة بينها وتطوير وتعزيز هذه العلاقات.

الشكل رقم (1-3): يوضح مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية



المصدر: محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 90.

<sup>1</sup> - بن عبيد عبد الباسط، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019، ص 31.

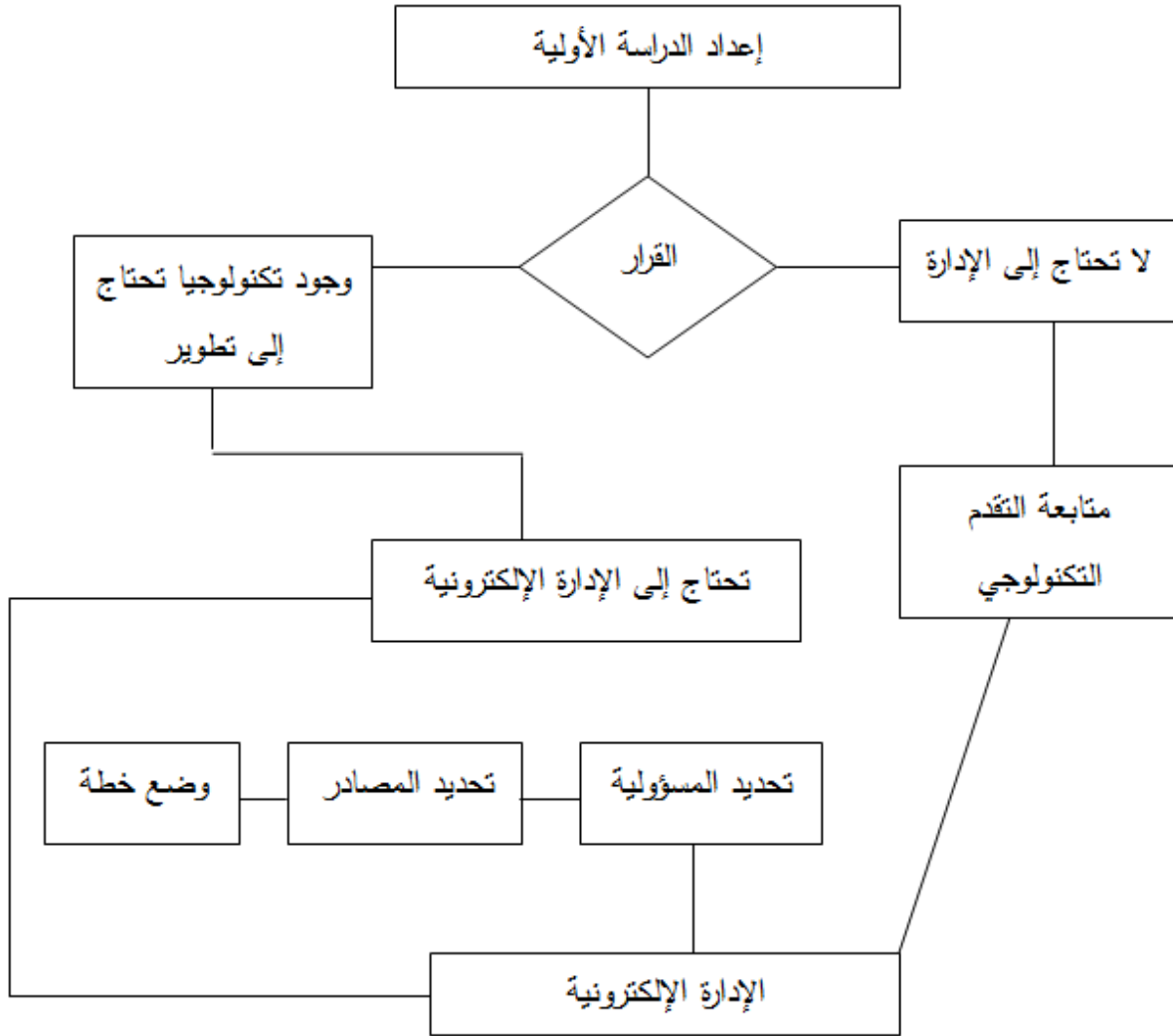
المطلب الثالث: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية

التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة وتتمثل خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية في:

- 01- إعداد الدراسة الأولية: وتستلزم تشكيل فريق عمل يضم متخصصين في الإدارة المعلوماتية.
- 02- وضع خطة التنفيذ: بمجرد موافقة الإدارة العليا في المنظمة أو المؤسسة على الموافقة على تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها لابد من إعداد خطة محكمة متكاملة وموصل لكل مرحلة من مراحل التنفيذ ولكل متطلبات كل مرحلة.
- 03- تحديد المصادر التي تدعم الخطة: كالكوادر البشرية المؤهلة التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ والأجهزة والمعدات والبرمجيات وهو ما يمكن إجماله في تحديد البنية التحتية.
- 04- تحديد المسؤولية عند تنفيذ الخطة: والتي تتحملها الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح في الوقت المحدد والتكاليف الموصودة لها.
- 05- متابعة التقدم التقني: لابد من متابعة كل ما يستجد في المجال التقني من الاتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة بتطوير هذا المجال<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - علاء عبد الرزاق السالمي، خالد ابراهيم السليطي، مرجع سبق ذكره، ص 64-65.

الشكل رقم (1-4): خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية



المصدر: سليمة بن حسين، مرجع سبق ذكره، ص 216.

- إن الانتقال من البيئة التقليدية إلى الإلكترونية يتطلب من إدارة المنظمات القيام بعدة خطوات أهمها:
- دراسة الواقع الحالي للمنظمة من الإدارة والعاملين والأساليب المتبعة التقنيات المتوفرة لديها، وتقييمها وتحديد نقاط القوة والضعف، ثم يتم بناء على ذلك تحديد أولويات التطوير.
- لابد أن تحتوي الخطة على تحليل دقيق لكيفية المهام التقنية الحديثة في تحقيق أهدافها.

- تحديد كيفية دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأداء اليومي للعمل في المنظمات والمؤسسات وتوضيح أهداف التغيير ودوافعه للعاملين وتدريبهم.
- تحديد مدى النجاح في انجاز خطة إدخال التقنية الرقمية إلى المنظمة.
- رسم خطط استراتيجية وترجمتها إلى واقع ملموس، ووضع آليات تطبيقية لتهيئة المناخ الملائم الإلكتروني لضمان نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

لتطبيق الإدارة الإلكترونية تحديات مختلفة تتباين من نموذج إلى آخر، تبعا لنوع البيئة التي تعمل في محيطها كل مبادرة، وعمما يمكن التطرق إلى بعض التحديات التي تكاد تعترض أغلب برامج الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

**1- المعوقات الإدارية:** تتجه بعض الدراسات إلى تحديد، ومحاولة حصر المعوقات الإدارية في تطبيق الإدارة الإلكترونية وترجعها إلى الأسباب الآتية:

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية.
- عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية، من إضافة أو دمج بعض الإدارات أو التقسيمات، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات، وتدفق العمل بينها.
- غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الإلكترونية.
- المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.
- مقاومة التغيير في المنظمات والمؤسسات الوطنية من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم ومستقبلهم الوظيفي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - سليمة بن حسين، مرجع سبق ذكره، ص 216.

<sup>2</sup> - عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري- قسنطينة، 2009-2010، ص 38.

2- المعوقات السياسية والقانونية: تشمل هذه المعوقات ما يلي:

- غياب الإدارة السياسية الفاعلة، والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الإلكترونية، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.

- غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي، وتتنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الإلكتروني وترقيته.

- عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية، تحديد شروط التعامل الإلكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق وتخريب برامج الإدارة الإلكترونية وتحديد عقوبات رادعة لمرتكبيها.<sup>1</sup>

3- المعوقات المالية والتقنية: حيث تتمحور حول:

➤ ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الإلكترونية، وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول الإلكتروني.

➤ قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية، والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات كفاءة عالية.

➤ صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الانترنت نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الكثير من الأفراد.

➤ معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة.<sup>2</sup>

04- معوقات بشرية: ويمكن تحديدها في الآتي:

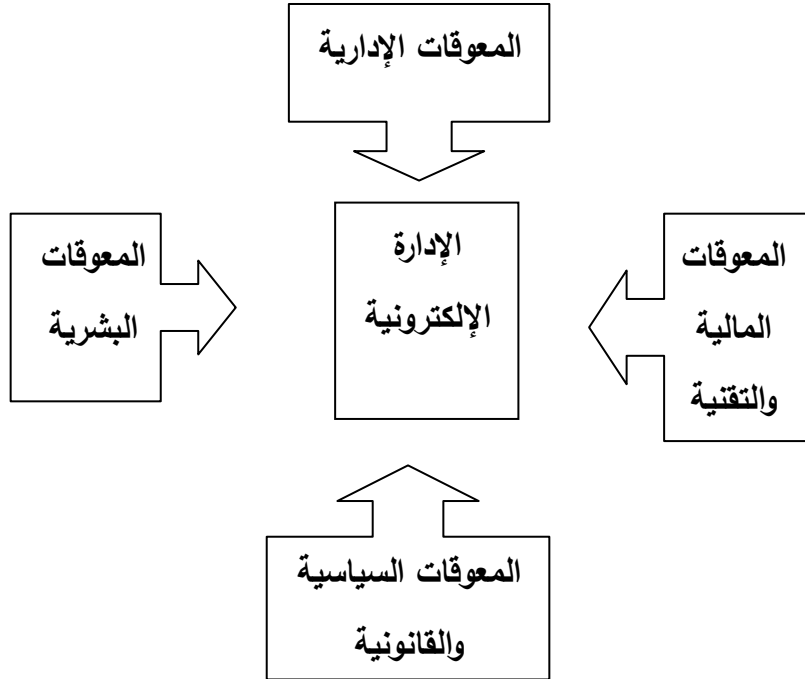
- الأمية الإلكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة.
- غياب الدورات التكوينية ورسكلة موظفي الإدارة، والأجهزة التنظيمية في ظل التحول للإدارة الإلكترونية.
- تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه (فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفتقدها)، أدى إلى زيادة حدة التفرقة وأضعف مشاريع الإدارة الإلكترونية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - أحمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 342.

<sup>2</sup> - عشور عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 39.

<sup>3</sup> - عبان عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 80.

الشكل رقم (1-5): يبين معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية



المصدر: إعداد الطالبتين بناء على معلومات سابقة.

(محمد سمير أحمد، 2009)

### خلاصة:

من خلال كل ما سبق نستنتج أن المؤسسات أو المنظمات تسعى لمواكبة التطور التكنولوجي الحاصل، والذي انعكس على الإدارات وأصبح إلزاماً من خلاله التحول من الإدارات التقليدية القديمة إلى الإدارات الإلكترونية الحديثة، وهذا يتطلب خبرات تقنية تتماشى مع التطورات التي شهدتها التكنولوجيا، ولإدارة الإلكترونية أهمية كبيرة في حال تطبيقها تجعل من المنظمة تمضي قدماً في اتجاه تحقيق أهدافها المرسومة بأكثر سرعة ودقة باستخدام الحاسوب وشبكاته، وإن مشروع الإدارة الإلكترونية شأنه شأن أي مشروع أو برنامج آخر يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة لطبيعة عمله كي يتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منه وبالتالي يحقق التفوق والنجاح.

# الفصل الثاني

### تمهيد:

بعد التطرق في الفصل السابق إلى الإدارة الإلكترونية بصفة عامة، وتقديم مفهومها ووظائفها، وكذلك كيفية التحول إلى أسلوب هذه الإدارة، يتم في هذا الفصل التطرق إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، باعتبار أنها إحدى مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات، حيث يتم تقسيمه إلى مبحثين، في المبحث الأول يتم تقديم مدخل حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، أما المبحث الثاني فيتم تخصيصه للممارسات الإدارية الإلكترونية للموارد البشرية وأهم التغيرات التي تفرضها.

### المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

حققت إدارة الموارد البشرية قفزة نوعية في ظل التزايد التكنولوجي حيث انتقلت من وظيفة تقليدية ورقية إلى وظيفة تعتمد على استخدام التكنولوجيا في أداء مهامها، وأصبح يطلق عليها تسمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

#### المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

قبل التطرق إلى تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لابد من التطرق إلى تعريف إدارة الموارد البشرية وأهميتها.

#### الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

**تعريف 1:** يقصد بالموارد البشرية: "تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوى المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع".  
فإدارة الموارد البشرية قد يطلق عليها إدارة الأفراد، أو إدارة شؤون العاملين أو إدارة المستخدمين أو إدارة شؤون الموظفين، أو إدارة شؤون الأفراد والعلاقات الإنسانية، فرغم اختلاف هذه المسميات إلا أنها تؤدي إلى مفهوم واحد وهو إدارة الموارد البشرية.  
فكل مستوى إداري يرشد ويوجه العاملين، سواء كان ذلك رئيساً للعمال أو حتى رئيس مجلس الإدارة، فإنه يقوم بوظيفة إدارة شؤون الأفراد<sup>1</sup>.

**تعريف 2:** تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم، وتطوير وتعويض ورقابة الأداء والإنتاجية والمحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء يؤدون عملاً للمنظمة<sup>2</sup>.

**تعريف 3:** يرى جون ستوري 1989 أنه يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة من السياسات المتداخلة مع تدعيم أيديولوجي وفلسفي، لذلك يقترح جون أربعة جوانب تساهم في تحديد المعنى الأساسي لإدارة الموارد البشرية، وهي<sup>3</sup>:

- ✓ كم خاص من المعتقدات والاقتراحات.
- ✓ دفعة إستراتيجية تحدد القرارات الخاصة بإدارة الأشخاص.

<sup>1</sup>- عاطف جابر طه، قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الدار الأكاديمية للعلوم، 2013، ص57.

<sup>2</sup>- مصطفى الجريوة، إدارة الموارد البشرية، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص22.

<sup>3</sup>- مايكل ارسترونج، ترجمة إيناس، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الطبعة الثانية، 2020، ص13.

- ✓ التدخل المركزي للإدارة المباشرة.
- ✓ الاعتماد على مجموعة من العوامل المساعدة التي تشكل علاقة الموظفين.

### الفرع الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية العنصر المهم لتحقيق الأهداف والغايات المرجوة فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارات المؤسسة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بوصفه محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المؤسسة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا.

كل ذلك يتحقق إذا ما أحسن استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المتميزة والمؤهلة والمدربة وتم التخطيط لها بعناية والاهتمام بها والمحافظة عليها وصيانتها وتطويرها ووضع نظام عادل للمرتبات والمكافآت والحوافز وتبني الموضوعية في الترقية وفق اعتبارات ومعايير عادلة تكون معلومة وواضحة للجميع وعلى درجة من الشفافية والوضوح<sup>1</sup>.

تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال التأثير الواضح لممارستها المختلفة على أداء المؤسسة وقد بينت العديد من الأدبيات أهميتها في التأثير على العنصر البشري، فهي تعمل على:

- ✓ توظيف وتنمية الكفاءات والحفاظ عليها؛
- ✓ تحقيق المواءمة والاستخدام الأمثل لمواردها البشرية؛
- ✓ تطوير العمليات، طرق التفكير، السلوكيات وعلاقات العمل؛
- ✓ مراقبة توازن الحياة المهنية والحياة الشخصية للموارد البشرية؛
- ✓ قيادة ومرافقة التغيير في المؤسسة مرورا من نمط عمل إلى نمط أفضل<sup>2</sup>؛
- ✓ تهتم بالموارد الرئيسية في المنظمة وهم الأفراد؛
- ✓ لا توجد مؤسسة دون إدارة موارد بشرية؛
- ✓ تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة؛
- ✓ تصنع الخطط المناسبة للتدريب؛
- ✓ تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها؛

<sup>1</sup> - السيد فتحى الوشى، الأساليب القيادية للموارد البشرية (الأخلاق الإدارية-استراتيجيات التغيير)، الطبعة الأولى، القاهرة المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، ص 25.

<sup>2</sup> - بوزورين فيروز، متطلبات ومعوقات التحول إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الجزائر، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية-بحوث ودراسات-المجلد 9، العدد 1، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2022، ص 402.

- ✓ تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف؛<sup>1</sup>
- ✓ إدارة الموارد البشرية هي وظيفة مهمة من وظائف المؤسسة تسعى إلى تحسين وضعها التنافسي؛
- ✓ تنمية دور المورد البشري في المؤسسة لزيادة فعاليته وأثر ذلك على حياة الفرد والمؤسسة والمجتمع؛
- ✓ تعزيز الإنتاجية والجودة؛ حيث يلعب كل منهم دورا مهما في مجال المنافسة وضمان استمرارية المؤسسات، والتي من خلال أنشطة إدارة الموارد البشرية تستطيع تعزيز هذين البعدين وتحقيق الكفاءة المطلوبة.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

#### 1. من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

بدأت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الاستخدام لأول مرة سنة 1990، عندما بدأت التجارة الإلكترونية تسيطر على الأعمال التجارية في العالم، وكان استخدام الحاسوب في إدارة الأعمال هو الخطوة الأولى للانتقال من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني، ومن المتوقع أنها سوف تتحرر من أغلال الإدارة، وسوف تركز أكثر على تطوير رأس المال الفكري وإدارة المعرفة لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.<sup>3</sup>

وتمثل إدارة الموارد البشرية إلكترونيا مدخلا جديدا يمكن المديرين والموظفين وخبراء الموارد البشرية لمشاهدة واستخراج أو تغيير المعلومات الضرورية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، وبالإضافة إلى ذلك فإنه مع استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تصبح الحاجة إلى عدد أقل من الموارد البشرية، حيث أن هذه الإدارة تلغي الإدارة الوسطى في الموارد البشرية، وقد عزز التطور السريع لشبكة الإنترنت خلال

<sup>1</sup> - خالد حسن أحمد، الموارد البشرية في دائرة الاحتراف، الطبعة الأولى، مكتبة القانون والاقتصاد، المملكة العربية السعودية-الرياض، 2014، ص22.

<sup>2</sup> -بلمهدي عبد الوهاب، بوزورين فيروز، أثر ممارسات الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية -دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف، مجلة تنمية الموارد البشرية،المجلد،7 العدد الثاني، الجزائر، ديسمبر 2017، ص97.

<sup>3</sup> - بوخاري ثلجة، لقراب رفيقة، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة كوندور الكترونييس، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة ، العدد03، جامعة مسيلة، 2017، ص51.

العقد الماضي تنفيذ وتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، إذ أشارت دراسات الاستشاريين أن عدد المنظمات التي تتبنى إدارة الموارد البشرية إلكترونياً تتزايد باستمرار<sup>1</sup>.

## 2. تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

يطلق على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية عدة تسميات من بينها، الإدارة الافتراضية للموارد البشرية، الإدارة المبنية على الويب وبالرغم من حداثة هذا المصطلح إلا أنه حظي باهتمام وذلك من تعدد التعريفات المقدمة ومن بينها:

**تعريف 1:** تعرف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأنها عملية اللجوء إلى تكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال للزيادة من فعالية الموارد البشرية في تسيير المراحل المتعلقة بالحياة المهنية لموظفيها التسيير الاجتماعي، الأجور، تسيير المهارات والتقاعدات.....الخ<sup>2</sup>.

**تعريف 2:** وعرفت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأنها عبارة عن استخدام التكنولوجيا في وظائف إدارة الموارد البشرية والاتصال عن طريق التكنولوجيا الموجهة من خلال الشبكات بين المؤسسة والعاملين فيها<sup>3</sup>.

**تعريف 3:** كما يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها مجموع العمليات الإدارية التي تستطيع من خلالها استخدام الوسائل الإلكترونية وتطبيقها بكفاءة عالية، مما يؤدي إلى تطوير التنظيم الإداري وتحسين القدرة التقنية لمستوى أداء الأجهزة الإلكترونية وتعزيز فاعلية تبادل المعلومات للوصول للأهداف المطلوبة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - فرحة ليندة، دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات -دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج- جيجل، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016-2017، ص70.

<sup>2</sup> -الشيكري أيوب، قاشي خالد، نظام معلومات الموارد البشرية الآلي كمجال لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد الثالث عشر، جامعة البليدة، المركز الجامعي تيبازة، الجزائر، جوان، 2018، ص70.

<sup>3</sup> - عائشة عزوز، زاهية توام، أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ترشيد الإدارة الحكومية -نظام بياناتي للإمارات العربية المتحدة نموذجا، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 04، العدد1، جامعة الجزائر3، 2020، ص111.

<sup>4</sup> - عادل علال؛ سليمة طبابية، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأثرها على الأداء التسويقي للبنوك التجارية -دراسة عينة من موظفي بنك الخليج وكالات الشرق في الجزائر-مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، مجلد8، العدد03، مخبر التنمية الذاتية والحكم الراشد، جامعة قلمة، الجزائر، ديسمبر 2021، ص1795.

المطلب الثاني: أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأهميتها

سننتظر في هذا المطلب إلى أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأهميتها في المؤسسة.

الفرع الأول: أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

إن أهداف (E-HRM) نابعة من تكاملها مع أهداف الإدارة الإلكترونية ومواكبتها للتغيرات في بيئة الأعمال، حيث يمكن حصر أهم هذه الأهداف في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- ✓ تحسين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية؛
- ✓ تخفيض تكلفة العمالة والنفقات الإدارية؛
- ✓ تحقيق مكاسب من الموارد البشرية؛
- ✓ تسهيل أداء وظائف إدارة الموارد البشرية؛
- ✓ رفع معدلات الأداء والانتاجية في المؤسسة؛
- ✓ تنمية وتحسين علاقات العمل وإرضاء؛
- ✓ دعم أفضل للإدارة عبر أقسام المؤسسة؛
- ✓ توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب؛
- ✓ تحسين صورة المؤسسة؛

الفرع الثاني: أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فيما يلي:

- ✓ ربط قواعد البيانات المختلفة داخل إدارة الموارد البشرية مع بعضها مثال برمجيات الأجور وبرمجيات الأداء واتاحتها على الموقع على الأنترنت لكل من العاملين والمديرين؛
- ✓ كتابة التقارير الفورية عن العاملين من بوابة الشركة على الأنترنت باستخدام المعايير مما يوفر للمديرين القرارات الموضوعية؛
- ✓ تحسين جودة وسرعة توفير المعلومات؛
- ✓ تحسين الخدمات المقدمة للموظفين، من خلال الاستثمار في التقنيات الرقمية المتاحة والكفاءات المدربة وذوي الخبرة من الموارد البشرية؛
- ✓ إحداث تكامل في الوصول إلى قواعد البيانات وتوسيع نطاق المعلومات؛

<sup>1</sup> محمد عادل قريشي، عادل بومجان، محمد رشدي سلطاني، "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية المفاهيم، المتطلبات، ودورها في تطوير الإدارة"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 47، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر، جوان 2017، ص155.

- ✓ تساهم في تحقيق شفافية المعلومات وتحقيق التنافسية بين الموارد البشرية في المؤسسة بالإضافة إلى قدرتها على تحقيق السرعة والمرونة العالية في الأداء؛
- ✓ تساهم في تخفيض التكاليف، وتعزيز الأداء وتحسين مستويات جودة الخدمات المقدمة للموارد البشرية؛
- ✓ تسهيل التعاون والتدريب والتفاعل والمشاركة ونشر المعلومات<sup>1</sup>؛
- ✓ التقارب بين رأس المال البشري والعمليات والبيانات والأدوات كمحفز لتحقيق استراتيجيات أعمال المؤسسة؛
- ✓ تقوم بتحويل وظيفة الموارد البشرية إلى وظيفة خالقة للقيمة عبر التغذية وتغيير نظام معلومات الموارد البشرية، ابتكار طرق جديدة؛
- ✓ تسرع من التعلم وتمكن من تطوير وتنمية الكفاءات عبر تشجيع على العمل الجماعي وتقاسم المعارف خاصة عبر شبكات الأنترنت كونها القاعدة الأساسية لتسيير الموارد وذلك لخدمتها الفرد، الفريق، المؤسسة ككل<sup>2</sup>؛
- ✓ تحسين صورة الشركة بفضل استخدام أجهزة الكمبيوتر، ويتكون لدى الطاقم إدراكا للحدثة وشعورا بالتقدير لشركتهم، وإعادة خلق علاقات لتبادل المعلومات القائمة على تكنولوجيات الجديدة وتعزيز التعاون بين الفرق والإدارة الإدارية الابتكارية؛
- ✓ تحسين العلاقات بين الموظفين داخل التنظيم من إدارة عليا، مستخدم الحاسب الآلي، والمتعاملين من خارج المنظمة، فتحول مفهوم المدير من الشخص المكلف بإدارة العاملين إلى شخص مسؤول عن تطبيق وأداء المعلوماتية<sup>3</sup>؛

<sup>1</sup>-حنان براك، بلال مسرح، واقع استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 10، العدد 1، جامعة 20 أوت 1995-سكيكدة، الجزائر، ديسمبر 2022، ص 278.

<sup>2</sup>- باسي إلهام، أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة -دراسة حالة مصحة الفارابي-، مجلة المغاربية للاقتصاد والمناجمنت، المجلد 08، العدد 01، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، مارس 2021، ص 98.

<sup>3</sup>-طويهي فاطمة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، مذكرة للحصول على شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، الجزائر، 2015، ص 46.

المطلب الثالث: متطلبات انجاح التحول نحو إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

إن التحول نحو إدارة الموارد البشرية الإلكترونية يحتاج إلى مراعات عدة متطلبات مادية ومعنوية لا بد أن توفرها المنظمة:

- 1- **المتطلبات التنظيمية (الهيكل التنظيمي):** إيجاد هياكل تنظيمية تتوافق مع التقدم التكنولوجي والاستفادة من التطبيقات الجديدة، إلغاء كل تعارض وازدواجية في السلطة والمسؤولية.
  - 2- **المتطلبات الفنية:** توفير الأجهزة والآلات اللازمة لتشغيل النظام، توفير الأفراد ذوي المهارات والخبرات الفنية، وتصميم نظام متكامل للصيانة والسلامة، وسرية البيانات والمعلومات بالنظام.
  - 3- **المتطلبات المالية:** حيث توفير وقت كاف لعملية إعداد وتصميم النظام، العمل على تخفيض التكاليف، الاستخدام الأمثل للأفراد العاملين على تشغيل نظام معلومات الموارد البشرية، تدريب العاملين، وتوفير الجهد المبذول في مراحل عمل المنظمة<sup>1</sup>.
  - 4- **المتطلبات الإدارية والبشرية:** تتمثل في تدعيم الإدارة العليا للموارد البشرية لتطبيق الأساليب العلمية والحديثة للموارد البشرية وطرق اختيارهم وترقيتهم ، والأجور والمكافآت، وتدريب وتقييم العاملين.
- ✓ بالإضافة إلى ذلك؛ هناك متطلبات أخرى تتفاوت درجة توفرها من منظمة إلى أخرى وهي متمثلة فيما يلي: إن نجاح أي نظام كان يعتمد على مدى تقبل المستخدمين للنظام، ولن ينجح أي نظام في حال وجود رفض ومعارضة له، فلذلك على المنظمة العمل منذ البداية على شرح العلاقة بين أهمية النظام وإجراءات العمل، وجعل المستخدمين جزءاً من عملية تصميم وتنفيذ النظام، مع الاتصال المستمر معهم في كل مرحلة من مراحل النظام والحصول على تغذية راجعة من المستخدمين حول التغييرات؛
- ✓ تدريب المستخدمين على النظام الجديد، ضمن بيئة آمنة، تتيح لهم فهم أهمية النظام ومزاياه، وفهم أهمية التكنولوجيا للمستخدمين، على كافة المستويات الإدارية ولكافة العاملين ومستخدمي النظام؛
- ✓ سهولة استخدام النظام من قبل المستخدمين، وعلاقته بوظائف HR مع تمتع النظام بجودة عالية والأمان، مما يعزز عامل الثقة لدى المستخدمين ويزيد من كفاءة استخدام النظام<sup>2</sup>؛

<sup>1</sup> - منى طلعت حسن عبد العال، أثر تطبيق نظم تكنولوجيا المعلومات على تنمية مهارات أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية على شركات السياحة بمحافظة بورسعيد، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 22، العدد 3، يونيو 2022، ص 374.

<sup>2</sup> - يوسف محمد يوسف أبو أمونة، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة ، ماجستير إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية-غزة، 2009، ص 82.

✓ توفر واجهات استخدام للأنظمة وتوفر شبكات إنترنت بشكل أساسي، حيث تقدم المنظمة من خلال تلك الواجهات مجموعة من المعلومات لموظفيها، تشمل الإجراءات والممارسات والأنظمة الخاصة<sup>1</sup>؛

✓ أهمية التخطيط والإعداد العلمي لعمليات التطوير، والتحديث التكنولوجي، بتحديد الأهداف واختيار التكنولوجيا، وإعداد المناخ الملائم لاستثمارها والحصول على عوائدها كاملة؛

✓ مسؤولية إدارة المنظمات، حول السعي نحو تعديل ثقافة المنظمة، بما يتوافق ومتطلبات التعامل مع التكنولوجيا الجديدة، والمتجددة بسماتها المتمثلة في السرعة، والتواصل، والقدرة على التنوع وإمكانيات التطوير، والتحسين المستمر؛

✓ تعديل وتطوير المهارات، والقدرات، وإعادة تأهيل الموارد البشرية، من خلال نظم أساليب التدريب، والتأهيل المتطورة، والمستندة إلى تكنولوجيا المعلومات؛

✓ أهمية تعديل وتطوير نظم الموارد البشرية، بشكل يعكس متطلبات التكنولوجيا الجديدة من ناحية، ويستفيد من إمكانياتها الفائقة من ناحية أخرى؛

✓ تعديل محتوى الأعمال، أساس توصيف الوظائف، لتكون على أساس العمليات وليس على أساس التخصص الوظيفي؛

✓ تطوير نظم وأساليب تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، أخذاً في عين الاعتبار، إمكانيات تكنولوجيا المعلومات، ونظم الاستخدام الإلكترونية؛

✓ تطوير أساليب تدريب وتنمية الموارد البشرية، باستثمار آليات جديدة كشبكة الأنترنت، ووسائل التدريبية التفاعلية المستندة إلى الحاسب الآلي؛

✓ تشجيع القدرات الابتكارية للموارد البشرية، وتهيئة قنوات وأساليب الابتكار والمشاركة، في تطوير وتحديث الأساليب والإمكانيات في مختلف المجالات؛

✓ تعميق استخدام فرق العمل المتكاملة كأساس لتنظيم وتنسيق جهود الكوادر البشرية، بحسب ما تسمح به الظروف، وطبيعة العمل<sup>2</sup>؛

في ضوء المتطلبات السابقة فإن المنظمة التي تريد التحول نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فلا بد لها أن تحقق الركائز التالية<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> -يوسف محمد يوسف أبو أمونة، المرجع السابق، ص83.

<sup>2</sup> - إيمان أيت مهدي، تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في شعبة علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف2، 2018، ص74-75.

<sup>3</sup> - أشرف إبراهيم أحمد، متطلبات تطبيق الاستقطاب الإلكتروني ومدى الاستفادة منه في الوزارات الحكومية في قطاع غزة، ماجستير إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2018، ص17.

- ✓ عدم وجود أي حدود بين قسمي الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات؛
- ✓ تعزيز مكانة ودور قسم الموارد البشرية؛
- ✓ زيادة اهتمام قسم الموارد البشرية بالعملاء؛
- ✓ فهم طبيعة عمل المنظمة من قبل العاملين بالموارد البشرية؛
- ✓ الحرص على تأمين المعلومات؛

#### المطلب الرابع: تحديات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

##### الفرع الأول: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

هنالك العديد من المعوقات التي تعترض تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ويمكن حصرها في أربع فئات رئيسية هي المعوقات التقنية والبشرية والمالية والإدارية<sup>1</sup>:

**1- المعوقات التقنية** تتعلق المعوقات التقنية في المنظمات بالأجهزة والمعدات التقنية والأدوات اللازمة للتحويل إلى (E-HRM) وما تتضمنه من النظم والبرمجيات المتنوعة وشبكات الإنترنت وشبكات التواصل الإلكترونية.

**2- المعوقات البشرية** تتعلق المعوقات البشرية بالموظفين والعاملين داخل مؤسسات الدولة أي (HR) وما يتعلق بها من ثقافة وأفكار وسلوكيات يمكن أن تكون سلبية تجاه عملية التحويل نحو (E-HRM) في المؤسسة.

**3- المعوقات المالية** تتعلق المعوقات المالية بالجوانب المالية ومدى توفرها في المؤسسة مثل المصاريف والنفقات اللازمة لشراء وصيانة الأجهزة والمعدات الإلكترونية والبرامج التكنولوجية والمعلوماتية الخاصة ب(E-HRM) في المؤسسة.

**4- المعوقات الإدارية** وتشمل عناصر الإدارة الأساسية في أي مؤسسة من تحديد الأهداف وتنفيذها، التخطيط، التنظيم، الهياكل التنظيمية، وأساليب العمل داخل المؤسسة.

##### الفرع الثاني: تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

إن من أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية عند التحويل إلى الأنظمة (E-HRM)، والتي من الممكن أن تؤثر على نجاحها أو فشلها هي:

- ✓ إلغاء الحدود بين قسمي الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات؛

<sup>1</sup> - سمير شوملي، إياد سلمان، معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً وسبل تطويرها -دراسة حالة -الخدمات الطبية العسكرية الفلسطينية، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد4، العدد2، جامعة فلسطين التقنية خضوري، فلسطين، 2021، ص518.

- ✓ 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 المنظمة؛
  - ✓ تحويل تركيز قسم الموارد البشرية إلى العملاء، حيث ينظر الكثيرون إلى مهام الموارد البشرية على أنها مهام تشغيلية وتقليدية أي أنهم لا يبادرون بالفعل إنما يستجيبون فقط لرد فعل الآخرين<sup>1</sup>؛
  - ✓ نتيجة التكامل الحاصل بين جميع أطراف المنظمة لابد لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية أن تفهم طبيعة عمل المنظمة ككل وكل قسم فيها؛
  - ✓ ضمان وصول الجميع لنظام المعلومات الإلكتروني بما يتطلبه ذلك من أجهزة وتدريب ومراعاة لذوي الاحتياجات الخاصة؛
  - ✓ هناك تخوف من تقليل الأنظمة الإلكترونية للتواصل بين إدارة الموارد البشرية والموظفين، مما قد يسبب شعور الموظفين بقلّة اهتمام المنظمة بموظفيها، وهناك نظرة أخرى تبين تقليل العمل الروتيني الناتج عن الأنظمة الإلكترونية سيتسبب من المزيد من الوقت للتواصل؛
  - ✓ انخفاض جودة الأداء لمهام إدارة الموارد البشرية نتيجة انتقال جزء منها إلى المديرين التنفيذيين وإتاحة الأنظمة الإلكترونية من تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الأقل؛
  - ✓ المحافظة على أمن المعلومات؛
  - ✓ مراعات القضايا الأخلاقية المتعلقة بالتعاملات الإلكترونية؛
  - ✓ مراعات اختلافات الثقافات لاسيما في الشركات المتعددة الجنسيات والمترامية الأطراف؛
- بالإضافة إلى ذلك، مع استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تلغي وسيط الموارد البشرية، على الرغم من التطبيقات الواسعة النطاق لأنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية إلا أن هناك عددا من المشاكل في تصميم تطبيق أنظمة إدارة الموارد البشرية، مما يمنع هذه المنظمات من تحقيق أهدافها المنشودة لذلك، وقد يساعد في فهم أفضل للعمليات التي تقوم عليها أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على زيادة قبول النظام وزيادة فعاليته<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الفتاح علاوي، المرجع السابق، ص 29.

<sup>2</sup> - محمد عبد الوهاب محمد أبو العينين، أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على جودة الحياة الوظيفية (دراسة ميدانية على قطاع المصارف الإسلامية في مصر)، رسالة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه المهنية في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2019، ص 69.

### المبحث الثاني: ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

سوف نتناول في هذا المبحث انعكاسات تطبيق الإدارة الإلكترونية على وظائف إدارة الموارد البشرية من بين هذه الممارسات سوف نتطرق إلى التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، نظام الحضور والانصراف الإلكتروني والعمل عن بعد.

#### المطلب الأول: التوظيف الإلكتروني

ساهمت التكنولوجيا في تلبية متطلبات أصحاب المؤسسات من خلال وسائل البحث التي توفرها للبحث عن مرشحين محتملين للوظائف حيث ظهر التوظيف الإلكتروني كضرورة تحقق العديد من المزايا للمؤسسة وطالبي العمل.

#### الفرع الأول: تعريف التوظيف الإلكتروني:

يعرف التوظيف الإلكتروني على أنه استعمال تقنيات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في كل مراحل التوظيف من الاختيار، والتشغيل والإدماج، فهي تكمن من تحديد توصيف وظيفي دقيق والبحث عن المواصفات المطلوبة، معتمدة في ذلك على تقنيات الإنترنت، بالاستعانة بالبرامج المعلوماتية لتحديد حاجيات المؤسسة من الموارد البشرية حسب السن، النوع، الأقدمية، التخصص والخبرات المهنية، مما يتجلى في إنجاز خريطة الكفاءات كأحد التطبيقات المعلوماتية<sup>1</sup>.

#### الفرع الثاني: خطوات التوظيف الإلكتروني

يعتمد التوظيف الإلكتروني على عدة خطوات<sup>2</sup>:

- ✓ **الخطوة الأولى:** استقطاب أكبر قدر ممكن من المترشحين، وهذا يعتمد على سمعة المنظمة وصورة المنتج، تقنية الأنترنت، وطرق أخرى يمكن اعتمادها من قبل المنظمة لاستقطاب مقدمو الطلبات إلى موقع الويب الخاص بها، حيث هناك منظمات تزود الموقع الخاص بها بمعلومات عن وظائفها، مواردها البشرية، شروط العمل،...
- ✓ **الخطوة الثانية:** تقوم بتصنيف مقدمي الطلبات بشكل منطور من خلال عرض المترشحين على اختبار قياسي على الأنترنت بغرض التصفية، والحصول على عدد متميز من مقدمو الطلبات لسهولة قيادة عملية الاختيار.

<sup>1</sup>-فقاير فيصل، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية E-HRM في المنظمة -مدخل نظري-مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 03، العدد2، جامعة البليدة2، الجزائر، 2020، ص137.

<sup>2</sup>- خالصة زاوي، غجاتي أحلام، تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال البشري -دراسة حالة مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر-مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، المجلد الثاني، العدد2، الجزائر، ص185.

- ✓ **الخطوة الثالثة:** من خلال الأنترنت تكون هناك سرعة الرد من قبل المنظمة على المترشحين المرغوبين، أيضا وباعتماد على مصادر الإلكترونية الممكنة مع القدرة في التحكم في هذه المصادر تكون هناك سرعة أكثر في اقتناص فرصة أخذ المترشحين قبل المنظمات الأخرى.
- ✓ هذه الخطوة لا تعتبر خطوة في التوظيف الإلكتروني، وإنما تعتبر ضرورية في كل خطوة فيه، وهي تتعلق بإتمام عملية التوظيف، وتركز على تدخل رأس مال البشري في نهاية عملية التوظيف، أين يتم الاعتماد عليه في عملية المقابلة الشخصية، وعقد الاجتماعات.

### الفرع الثالث: مزايا التوظيف الإلكتروني:

- يمكن تلخيص أهم مزايا التوظيف الإلكتروني في:
- ✓ وسيلة اتصال مفصلة وعالمية: إذ يسمح التوظيف الإلكتروني من خلال المواقع الإلكترونية الخاصة بكل مؤسسة، إعطاء وصف دقيق ومفصل على هاته المؤسسات وحتى على المناصب العمل وكل ما يميزها.
- ✓ يوفر التوظيف الإلكتروني مزايا كثيرة إضافية كالقدرة على البحث عن الوظائف في مدينة محددة وبراتب معين، وكذلك تستطيع الشركات الباحثة عن موظفين تحديد مؤهلات الشخص المطلوب للعمل وخبراته<sup>1</sup>.
- ✓ تدعيم العلاقة المباشرة ما بين المسير والمترشح: وذلك من خلال الاعتماد على الإعلان الإلكتروني للمناصب الشاغرة بواسطة شبكة الإنترنت، حيث تكمن هذه الخدمة من تخفيض التكاليف بالنسبة للمنظمة والتقليل من الاعتماد على الوساطة وبالتالي إمكانية اختيار الأشخاص الذين تتوفر فيهم المهارات والقدرات اللازمة لشغل تلك الوظيفة، إضافة الى إمكانية توصيف الوظائف الشاغرة ووضعها مباشرة داخل موقع المنظمة هذا من جهة، ومن جهة أخرى تمكين المترشحين من الاطلاع المباشر.
- ✓ القضاء على الحواجز الجغرافية: حيث تتيح الإدارة الإلكترونية للمترشحين إمكانية إرسال سيرهم الذاتية بواسطة محركات البحث داخل شبكة الإنترنت دون التنقل إلى مكان العمل من أجل وضع ملفاتهم، ومن مميزات هذا الأسلوب التغلب على عقبات انتقاء العرض والطلب للأيدي العاملة

<sup>1</sup> - بوحسان كنزة سارة، الأثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012، ص103.

الناجم عن الحواجز الجغرافية، أين يتيح هذا الأسلوب تقديم أكبر قدر من المرشحين لسيرهم الذاتية والتقدم لطلب منصب عمل<sup>1</sup>.

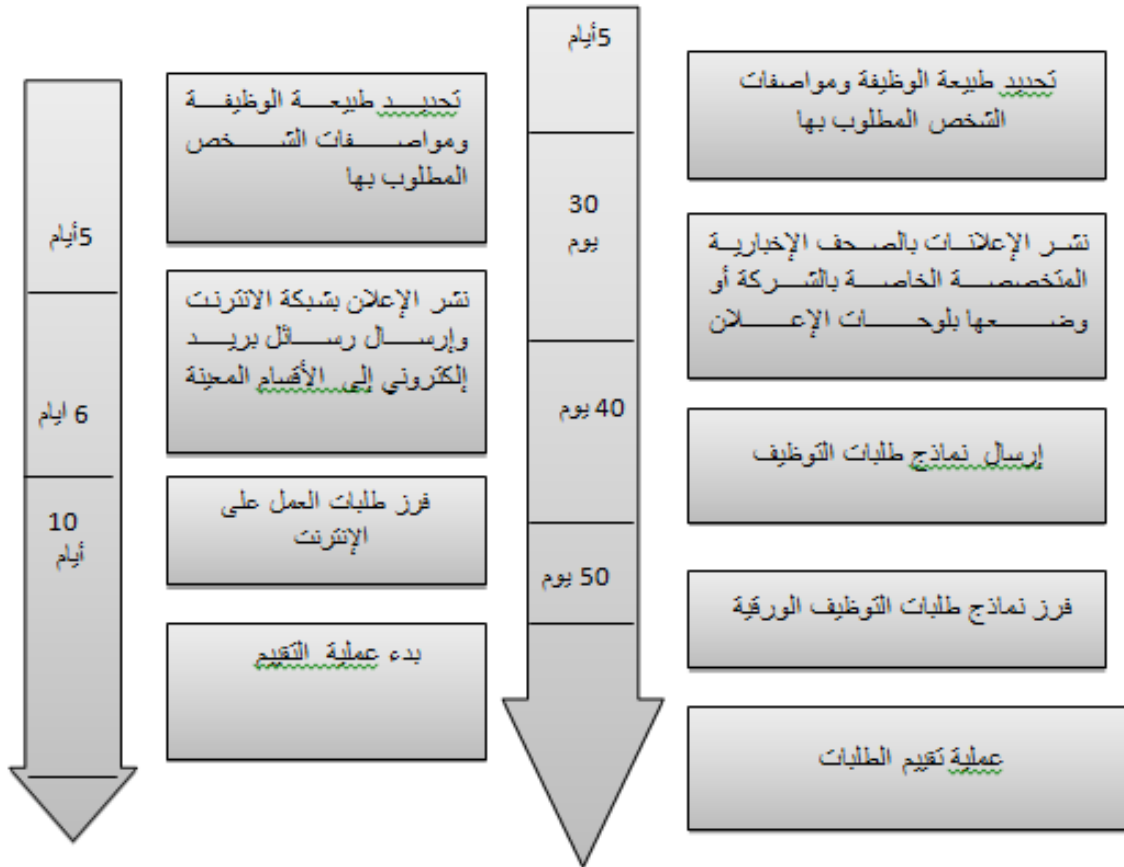
- ✓ تعتبر وسيلة فعالة في تطوير صورة الشركة؛
  - ✓ استخلاص الطلبات عالية المهارات؛
  - ✓ تدني التكاليف وشساعة مساحة الإعلان وسهولة الولوج إليها من قبل العديد من الأشخاص.
  - ✓ توفير الحيادية وعدم التحيز<sup>2</sup>؛
  - ✓ الإسراع من إيقاع عملية التوظيف: في ظل نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، يمكن تقليل وقت العملية، أولاً بالنسبة لعملية الإعلان، إذ يمكن تقديم تفاصيل حول الوظيفة الشاغرة بصفحة الوظائف على شبكة الإنترنت، بالإضافة إلى إرسال رسائل بريد الكتروني للعاملين بالأقسام التي من الممكن أن تتضمن مرشحين لشغل تلك الوظيفة، فبدلاً من الانتظار لعدة أسابيع حتى يتم نشر الإعلان بالمجلة الخاصة بالشركة، يتم نشر المعلومات عن تلك الوظيفة داخل الشركة بعد دقائق قليلة من الاتفاق على طبيعة الوظيفة التي سيتم الاعلان عنها ، وتستغرق تلك العملية مدة قد لا تزيد عن ستة أيام<sup>3</sup>؛
- كما أن نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يساعد في الرد على الطلبات المتقدمة في وقت أسرع من استخدام الوسائل التقليدية للتوظيف:

<sup>1</sup> - وهيبة حارش، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة الحاج لخضر -باتنة 01-الجزائر، 2021، ص 137.

<sup>2</sup> - طويهري فاطمة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، مذكرة للحصول على شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، الجزائر، 2015، ص 69.

<sup>3</sup> - جغام سعاد، خالدي محمد، بن شهرة محجوبة، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية -دراسة ميدانية بمصلحة البيومترى لمجموعة من البلديات-، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 08، العدد 01، أبريل 2022، ص 48.

الشكل رقم (1-2): يبين المقارنة بين المعدل الزمني للتوظيف بين الوسائل التقليدية والإدارة الإلكترونية



**المصدر:** بلحمري سمية، الموارد البشرية ومدى استفادتها من تكنولوجيا الاعلام والاتصال في الجماعات المحلية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2013-2014، ص 85.

-عيوب التوظيف الإلكتروني:

✓ عدم تنوع المؤهلات «les profils»:

لم يصل بعد التوظيف الإلكتروني لمستوى التوظيف التقليدي فيما يخص تنوع المترشحين من حيث الكفاءات، المهارات والقدرة المعرفية، حتى الآن لا تلجأ كل كفاءة طالبة للعمل للإنترنت من أجل البحث.

وهذا من شأنه أن يجعل فئة معينة تحتكر سوق العمل عبر الإنترنت مما يؤدي إلى عدم تنوع هذا الأخير.

✓ عدم صحة وسداد الأجوبة:

في بعض الأحيان نجد الأجوبة المعطاة أثناء ملأ الاستمارات (في المواقع الإلكترونية) من قبل المرشحين غير صحيحة، ومن أجل مسايرة العروض الموجودة، يقوم المرشحين بإعطاء معلومات وأجوبة خاطئة، وهذا من شأنه بالطبع عرقلة العملية التوظيفية<sup>1</sup>.

جدول رقم (2-1): يوضح الفرق بين التوظيف التقليدي والتوظيف الإلكتروني

سيرورات التوظيف	التوظيف التقليدي	التوظيف الإلكتروني
استقطاب المترشحين	الإعلان، النشرات، المتحدثون الرسميون.	عن طريق المواقع الإلكترونية.
اختيار المتقدمين	الاختبارات الورقية .	اختبارات متطورة وموحدة عبر الإنترنت حيث يتم تقليص (غزيلة) المتقدمين لعدد معقول.
طريقة الاتصال	عن طريق الهاتف أو عن طريق المقابلة وجها اوجه.	استخدام النظام الآلي لإدارة التوظيف في الاتصال بالمترشحين المرغوب فيهم بسرعة كبيرة قبل أن يتم استقطابهم من قبل مؤسسات أخرى.
إنهاء العملية (التعيين)	الهاتف، الاجتماع والاتفاق	الهاتف، الاجتماع والاتفاق

المصدر: بوخاري ثلجة، لقراب رفيقة، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، 2017، ص 68.

<sup>1</sup>- عبد القادر قوادري ، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على إدارة الموارد البشرية -دراسة حالة مؤسسة كوندور مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015 -2016، ص 92.

### المطلب الثاني: التدريب الإلكتروني

في إطار التطور التكنولوجي أصبح من الضروري استجابة المؤسسات للتغيرات الحاصلة بانتقالها من أساليب وأنظمة تدريبية حديثة تعتمد على شبكات الأنترنت.

#### الفرع الأول: تعريف التدريب الإلكتروني:

يعرف التدريب الإلكتروني بأنه تقديم البرامج التدريبية والتعليمية عبر وسائط إلكترونية متنوعة، تشمل الأقراص المدمجة وشبكة الإنترنت بأسلوب متزامن أو غير متزامن وباعتماد مبدأ التدريب الذاتي أو التدريب بمساعدة مدرب<sup>1</sup>.

ويعرف التدريب الإلكتروني هو عبارة عن سيرورة للتعليم التي من خلالها يكتسب الأفراد كفاءات أو معارف جديدة من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال<sup>2</sup>.

كما يعرف بأنه تدريب تستخدم فيه شبكة الإنترنت ومحطات التلفزة الفضائية والأرضية والمؤتمرات التليفزيونية والهاتفية وغيرها من الوسائط التقنية الملائمة لتدريب الأفراد في مواقع جغرافية متباعدة وفي أوقات مختلفة دون الالتزام بقاعات ومشغل تدريبية محددة<sup>3</sup>.

#### الفرع الثاني: أهداف ومزايا التدريب الإلكتروني:

للتدريب الإلكتروني أهدافا يسعى إلى تحقيقها، يمكن إيجازها في التالي:

- ✓ رفع جودة العملية التدريبية، وهذا ما اتفقت عليه معظم الدراسات المنشورة عالميا أن التدريب الإلكتروني يعد خطوة مهمة نحو المعيارية في التدريب وبالتالي نحو الجودة في التدريب.
- ✓ تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية والتدريبية بين أفراد المجتمع دون تمييز بينهم لأسباب تتعلق بمكانتهم الاجتماعية أو الاقتصادية أو بسبب العرق أو الدين أو الجنس.

<sup>1</sup> - عبد الفتاح علاوي، ناصر الهمامي، دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من وجهة نظر مديري ومنسوبي شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة نجران، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 3، العدد 1، جامعة غرداية، الجزائر، مارس 2019، ص 18.

<sup>2</sup> - سليمة بوسنة، نوفيل حديد، إدارة الموارد الموردي البشري في إطار الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة ooredoo الجزائر، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 06، العدد 1، 2022، ص 340.

<sup>3</sup> - ياسر سعد محمود احمد احمد، واقع التعلم والتدريب الإلكتروني في المملكة العربية السعودية خيار استراتيجي لتحقيق التطلعات الوطنية واستشراف المستقبل، المجلة العلمية لجامعة 16 أكتوبر، مجلد 3، العدد الأول، جامعة القسيم، 2015، ص 143.

✓ جعل التدريب أكثر مرونة وتحريره من القيود المعقدة حيث تتم الدراسة دون وجود عوائق زمانية ومكانية كالاضطرار للسفر لمراكز الجامعات ومعاهد التدريب<sup>1</sup>.

✓ المساعدة في نشر ثقافة التقنية في المجتمع وإعطاء مفهوم أوسع للتدريب الإلكتروني؛

✓ توفير أساليب ووسائل تدريبية حديثة تختلف عن الأساليب التقليدية للتدريب؛

✓ جعل التدريب أكثر مرونة ومتاح للجميع؛

✓ تغيير المفهوم التقليدي للتدريب لمواكبة التطور العلمي والثروة المعرفية؛

✓ تدعيم مهارات التدريب الذاتي والتشجيع على التدريب المستمر؛

✓ الاستفادة من مصادر المعارف المتاحة على شبكة الإنترنت<sup>2</sup>؛

### الفرع الثالث: مزايا التدريب الإلكتروني:

هناك العديد من المزايا التي يتيحها التدريب الإلكتروني على صعيد المتدربين والمدربين والمؤسسة

نذكر منها ما يلي :

#### المزايا التي تعود على المتدرب<sup>3</sup>:

✓ اختيار المادة التدريبية في الوقت وبالسرعة التي تناسبه في جو من الخصوصية؛

✓ إمكانية تكرار المحتوى التدريبي حيث تكون المادة التدريبية مخزنة في الكمبيوتر؛

✓ تفعيل مهارة التدرب الذاتي من خلال بحثه في مصادر تعلم متعددة وتقييم تعلمه من التغذية المرتدة؛

✓ تنمية مهارات التفكير العليا وتشمل التفكير الابتكاري، والتفكير الناقد، مهارات حل المشكلات، صف

إلى ذلك تنمية بعض الجوانب الشخصية، النفسية والاجتماعية مثل: المبادرة القيادة ، تقبل النقد،

التعبير بحرية والمشاركة؛

الحصول على كم هائل من المعلومات وذلك بدون مقابل في الكثير من الأحيان، ودون الحاجة إلى التردد

إلى المكتبات، كل ذلك يساعد في رفع كفاءته في الأداء ويضيف إلى قيمة المؤسسة.

<sup>1</sup> - غزيل بنت سعد العيسى، أفنان بنت محمد العمران، التدريب الإلكتروني مبرراته، متطلباته، معوقاته من وجهة نظر المدربات والمتدربات، المجلة العربية للإدارة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، يونيو 2021، ص358.

<sup>2</sup> - بلحاج حبيبة، بوغازي فريدة، فعالية التدريب الإلكتروني في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات-دراسة ميدانية في مؤسستين، مصرفيتين-مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد6، العدد10، جامعة20أوت1955سكيكدة، الجزائر، ديسمبر2018، ص112.

<sup>3</sup> - زير صبرينة، نحو التدريب الإلكتروني للموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة مجمع سونلغاز، مجلة العلوم الإنسانية-العدد48، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، سبتمبر2017، ص625.

المزايا التي تعود على المؤسسة<sup>1</sup>:

- ✓ تخفيض تكلفة السفر ، والتنقل، والمعيشة للمتدربين؛
- ✓ تخفيض تكلفة ضياع وقت العاملين؛
- ✓ تخفيض تكلفة الإنتاج، وتوزيع المواد التدريبية؛
- ✓ تخفيض تكلفة المكاتب والمدربين؛
- ✓ إمكانية طرح المزيد من الدورات التدريبية المتنوعة؛
- ✓ تسهيل متابعة المتدربين ولو كانوا كثر؛
- ✓ تسهيل وصول الآلاف لنفس المصدر في نفس الوقت بخلاف المصادر الورقية؛
- ✓ تسهيل الحصول على تقارير متنوعة ومتميزة؛

الفرع الرابع: أنواع التدريب الإلكتروني

1- التدريب الإلكتروني المتزامن:

وهو التدريب الذي يحتاج إلى ضرورة وجود المدرب والمتدرب في نفس الوقت حتى تتوفر عملية التفاعل المباشر بينهما، كأن يتبادل الاثنان الحوار من خلال المحادثة أو تلقي برامج تدريبية من خلال القاعات التدريبية الافتراضية، كما يعرف أيضا بأنه تدريب إلكتروني يجتمع فيه المدرب والمتدرب في آن واحد ليتم بينهم اتصال متزامن بالنص أو الصوت أو الفيديو<sup>2</sup>.

2- التدريب الإلكتروني غير المتزامن:

لا يشترط هذا النوع من التدريب الإلكتروني إلى وجود المدرب والمتدرب في نفس الوقت من التدريب، فالمتدرب يستطيع التفاعل مع المحتوى التدريبي من خلال البريد الإلكتروني كأن يرسل إلى المدرب يستفسر عن شيء ما ثم يجيب عليه المدرب في وقت لاحق. وهذا تدريب غير مباشر لا يحتاج إلى وجود المدرب المتدرب في الوقت نفسه أو في القاعة التدريبية الافتراضية نفسها، ويتم من خلال تقنيات التدريب الإلكتروني وأشرطة الفيديو والمنتديات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>-جميل إطميزي، دور التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية العربية the international arabconfrnce on information technology(acit2014)، جامعة نزوة ، سلطنة عمان، 2014، ص14.

<sup>2</sup>- بن عروس محمد، طيبي عمار، دور الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية، مجلة التميز، المجلد3، العدد1، 2021، ص24.

<sup>3</sup>-عمارة سلمى، بارك نعيمة ، التدريب الإلكتروني كدعامة لتنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد الرقمي بالإشارة إلى مركز التدريب الإلكتروني بالمملكة العربية السعودية، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، العدد3، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة سوق أهراس-الجزائر، 2019، ص96.

3- التدريب الإلكتروني التمازج والمدمج

أي الدمج بين التدريب الشبكي والتدريب الغير شبكي وهو نوع من التدريب الحديث الذي يدمج بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني<sup>1</sup>.

4. الفرق بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني:

جدول رقم (2-2): يوضح الفرق بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني

النظام التدريبي التقليدي	النظام التدريبي الإلكتروني
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تدفق المعلومات ذو اتجاه واحد؛</li> <li>▪ تدريب فردي؛</li> <li>▪ تدريب إجباري من المحاضرات؛</li> <li>▪ تدريبات روتينية جامدة؛</li> <li>▪ سير العملية التعليمية وفق خطة محددة بدون مراعاة للفروق الفردية بين المتدربين؛</li> <li>▪ المدرب ناقل للحقيقة والمعرفة وصاحب خبرة(ملقن)؛</li> <li>▪ المدرب محور العملية التدريبية</li> <li>▪ المتدرب سلبي (مستمع ومتعلم)</li> <li>▪ المحتوى ثابت</li> <li>▪ المعرفة عبارة عن (حفظ -تذكر-تراكم الحقائق)</li> <li>▪ الاهتمام بالكم</li> <li>▪ التقدير معياري ويعتمد على الأداء</li> <li>▪ الوصول محدود</li> <li>▪ الكلفة عالية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تدفق معلومات تفاعلي ذو اتجاهين</li> <li>▪ تدريب تعاوني</li> <li>▪ تدريب ذاتي عن طريق الاستكشاف الفردي</li> <li>▪ البحث والتحري من خلال شبكة الإنترنت</li> <li>▪ الاهتمام بظروف المتدربين ومراعاة قدراتهم الفردية</li> <li>▪ المدرب مشارك وأحيانا متعلم (مشرّد)</li> <li>▪ المتدرب محور العملية التدريبية</li> <li>▪ المتدرب إيجابي (مشارك وأحيانا خبير )</li> <li>▪ المحتوى المتغير</li> <li>▪ المعرفة عبارة عن (استفسار-ابتكار )</li> <li>▪ الاهتمام بالكيف</li> <li>▪ التقدير يرتبط بمقاييس ومعايير أخرى مقننة</li> <li>▪ الوصول الفوري</li> <li>▪ الكلفة نسبية</li> </ul>

المصدر: أحمد حسين عبد المعطي، أحمد زارع أحمد زارع، التدريب الإلكتروني ودوره في تحقيق التنمية المهنية لمعلم الدراسات الاجتماعية "دراسة تقويمية"، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، العدد31، جامعة الإمارات العربية المتحدة ، 2012، ص294.

<sup>1</sup> - إكن لطفي، قرون نورهان، التدريب الإلكتروني ودوره في تنمية الكفاءات البشرية، الأعمال الكاملة للمؤتمر العلمي الثاني عشر بعنوان التدريب من أجل التشغيل والتنمية، 10ديسمبر 2018، ص636.

المطلب الثالث: نظام الحضور والانصراف في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

1- مفهوم نظام الحضور والانصراف الإلكتروني:

نظام التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف هو نظام يعتمد على تقنية المعلومات والاتصالات، حيث يسمح بتسجيل حضور وانصراف العاملين والموظفين طوال الشهر ويصدر النظام تقارير تفصيلية إجمالية بذلك<sup>1</sup>.

لعل من أقدم استخدامات التكنولوجيا في وظائف إدارة الموارد البشرية 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.

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، وإصدار التقارير والتخلص من أخطاء النسخ البشرية<sup>2</sup>.

وتتسابق شركات تقنية المعلومات في إنتاج برامج المعلوماتية إلى تحقيق هذا الغرض، لكن كلها تنتق في الآتي:

**أولاً: قاعدة بيانات النظام** يتعين في أي نظام إلكتروني للحضور والانصراف أن يتضمن قاعدة بيانات، تحفظ فيها الحركة اليومية للموظفين، وجداول العمل الخاصة بالموظفين والأقسام بالإضافة إلى الإجازات بكل أنواعها.

**ثانياً: الاتصال مع القارئ وسحب البيانات أوتوماتيكيا** يلتقط البرنامج عن طريق جهاز لقارئ أسباب خروج الموظفين أثناء مواعيد الدوام الرسمي، كما يسمح البرنامج بالتعرف على الموظفين عن طريق الصور الشخصية أو بصمة الأصبع التي تخزن سابقا في قاعدة بيانات النظام نفسه<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- أيوب الشيكرو وآخرون، مرجع سابق، ص75.

<sup>2</sup>- عبد الفتاح علاوي، ناصر الهامي، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري ومنسوبي شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة نجران، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد السادس، سبتمبر 2018، ص29.

<sup>3</sup>- بلحمري سمية، الموارد البشرية ومدى إستفادتها من تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجمعيات المحلية، مذكرة ماجستير في تسيير المالية العامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2013-2014، ص89.

ثالثا: نظم إدارة الحضور والانصراف ومن خلال هذه الخاصية يمكن القيام بالمهام التالية<sup>1</sup>:

- ✓ إدخال وتعديل البيانات الرئيسية للموظفين والإجازات والعطل الرسمية؛
- ✓ جداول ومواعيد الدوام حسب (جهة العمل، الموظف، العمل)؛
- ✓ التحكم في تحركات الموظفين اليومية (حضور، انصراف، غياب، تأخر بعذر وتأخر بدون عذر، انصراف مبكر من العمل، انصراف بدون إذن) وذلك بدقة متناهية فعند الخروج أثناء الدوام الرسمي فإن البرنامج المعلوماتي عن طريق بطاقة القارئ يطلب من الموظف تحديد سبب المغادرة؛
- ويلاحظ على هذا النظام ، بخصوص حضور وانصراف الموظفين ما يلي<sup>2</sup>:
- ✓ احتساب وتسجيل أوقات الحضور والانصراف لكافة الموظفين وذلك بدقة متناهية؛
- ✓ عند الخروج أثناء الدوام الرسمي فإن البرنامج المعلوماتي -عن طريق القارئ- يطلب من الموظف تحديد سبب المغادرة، وذلك بسبب خروج لمهمة رسمية أو إذن خاص أو سبب مرضي وهكذا؛
- ✓ تخزين بيانات الموظفين في سجل للاطلاع عليها في أي وقت وبسرعة فائقة سواء عن مدة أسبوع أو شهر أو سنة؛

✓ ويتعرف النظام المعلوماتي على الشخص الموظف بوسائل عديدة منها:

- ✓ التعرف على بطاقات الموظفين عند تمريرها بواسطة الموظفين صباحا ومساء؛
- ✓ أو عن طريق البصمة الإلكترونية لتتبع مواعيد انصراف الموظفين أي أن الالتزام بالبصمة مقياسا لأداء الموظف وكفاءته الوظيفية وتميزه عن غيره.

ومن بين صعوبات تطبيق نظام الحضور والانصراف الإلكتروني في الجزائر هو:

القصور التشريعي: إن عدم إصدار قوانين تلتزم الإدارة العمومية في الجزائر باستعمال النظام الإلكتروني لمراقبة حضور وانصراف الموظفين، يجعل تطبيق هذا النظام ضعيفا ومتوقف على إصدار التعليمات والقرارات الفردية في هذه الإدارات.

رابعا: استدعاء الموظف بطريقة إلكترونية في بعض جهات العمل قد تقتضي طبيعة العمل استدعاء الموظف أو تنبيهه بوصول رسالة معينة أو إخطاره بضرورة الحضور في ميعاد محدد لجهة العمل أو

<sup>1</sup> -بن غيدة سارة، حركات سعيدة، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM-وحدة أم البواقي، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد الخامس، العدد الأول، جوان 2018، ص 260-261.

<sup>2</sup> -حفيرة شخاب، شرف الدين زديرة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين إدارة الموارد البشرية، مجلة الحقوق والعلوم السياسية جامعة خنشلة؛ المجلد 09، العدد 01، 2022، ص 418.

لمكان ما، ولذلك قامت شركات تقنية المعلومات عن طريق جهاز مخصص وعن طريق استخدام شبكة الهاتف المحمول، وباستخدام برنامج معلوماتي معين تحقيق المهام المذكورة، والتي تدور حول إرسال واستقبال الرسائل بطريقة الكترونية:

### 1- نظام إرسال الرسائل:

تتلخص مهام أو مواصفات الإرسال في الآتي:

- ✓ إضافة عميل جديد عن طريق ذكر اسمه ورقم هاتفه وقاعدة بيانات عامة عندما تخزن في قاعدة بيانات النظام؛
- ✓ يمكن كذلك حذف عميل من برنامج النظام، متى رغبت جهة الحكومة الإلكترونية في حذفه وعدم مراسلته<sup>1</sup>؛
- ✓ يمكن للنظام المعلوماتي مراجعة كل أسماء وبيانات الأشخاص المسجلة فيه؛
- ✓ يمكن إرسال رسالة إلى كل الأشخاص المسجلين في قاعدة بيانات النظام، وذلك برسالة عامة يتم تحضيرها من خلال برنامج النظام، والمقصود بذلك رسالة مضمونها واحد للجميع كدعوتهم للحضور في ميعاد جلسة أو إخطارها بوصول جدول الأعمال لديهم والخاص باجتماع ما،
- ✓ يمكن كذلك، عن طريق النظام، إرسال رسائل متفرقة لكل شخص مسجل بالنظام، وتختلف رسالته عن طريق النظام، إرسال رسائل متفرقة لكل شخص مسجل بالنظام، وتختلف رسالته عن مضمون رسالته عن مضمون رسالة الآخرين؛
- ✓ يمكن استدعاء كافة الرسائل السابقة ومراجعتها؛
- ✓ يمكن للنظام أن يرسل رسالة الى مجموعة محددة فقط ضمن الأشخاص المسجلين في قاعدة البيانات الخاصة به؛
- ✓ يمكن كذلك حذف مجموعة من الأشخاص أو العملاء الذين لا ترغب جهة الحكومة الإلكترونية في التعامل معهم؛

✓ يمكن إضافة شخص أو عميل جديد إلى مجموعة من هذه المجموعات؛

✓ يمكن مخاطبة المجموعة برسالة عامة، سبقت مخاطبة بها لأشخاص مسجلين في هذا النظام،

<sup>1</sup> - فرخة ليندة، دو تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات -دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر، 2016-2017 ، ص148-149.

✓ يمكن للبرنامج كذلك أن تحذف منه رسالة عامة<sup>1</sup>؛

### نظام استقبال الرسائل:

من أهم خصائص التي يتمتع بها هذا النظام ما يلي:

✓ يمكن من خلال برنامج النظام المعلوماتي المذكور، استلام رسالة موجهة من جهة عمل الموظف عن طريق الهاتف المحمول؛

✓ كذلك فإن الرسائل الصادرة سجل مباشرة في قاعدة بيانات الجهة المرسله منها كالرقم والاسم والنص والتاريخ والوقت،

✓ كذلك لهذا البرنامج إرسال الرسائل إلى بريد إلكتروني لشخص واحد أو لقائمة بريدية؛

✓ يمكن بعد استلام الرسالة المرسله من الطرف الأول، أن يقوم النظام باستدعاء برنامج خاص مهمته القيام بإجراء معين، ومن ثم إرسال رسالة ردا على الرسالة الأولى بطريقة إلكترونية<sup>2</sup>؛

### المطلب الرابع: العمل عن بعد

أصبح حضور العمال في المؤسسة غير إلزاميا مع التطور التكنولوجي أتاح الحرية للموظف في تأدية عمله من أي مكان وفي أي وقت وهذا باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

### الفرع الأول: مفهوم العمل عن بعد

لقد ساعدت الطفرة التكنولوجية الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على انتشار العمل بالوسائل التكنولوجية في المنزل، ولم يعد العمل قاصرا على مكان يجتمع فيه جمع من العمال وبأعداد متزايدة كما انعكس أثرها كذلك على العمل والعامل<sup>3</sup>.

بدأ تنفيذ فكرة العمل عن بعد: أو التواصل عن بعد بجدية في الولايات المتحدة الأمريكية منذ أكثر من عقدين من الزمان، ففي البداية اقتصرت الفكرة على العمل من المنزل باستخدام وسائل الاتصال الحديثة لتغيير مفهوم العمل في مكان العمل وما يترتب عليه من تنقلات، غير أن الفكرة توسعت لتشمل العمل في أي مكان وليس في المنزل فقط يؤدون واجبات وظائفهم في الفنادق وفي السيارات وفي المراكز الخاصة بالعمل عن بعد سواء أنشأتها شركات أو مجتمعات محلية، حيث يمكن القيام بمهام العمل عن بعد في أي

<sup>1</sup> - فرخة ليندة، المرجع السابق، ص149

<sup>2</sup> - فرخة ليندة، مرجع نفسه، ص150

<sup>3</sup> - خالد السيد محمد عبد المجيد موسى، أحكام عقد العمل عن بعد، الطبعة الأولى، مكتبة القانون والاقتصاد، المملكة العربية السعودية -الرياض، 2013-2014، ص16.

مكان تتوفر فيه الشبكات الإلكترونية سواء كانت سلكية أو لاسلكية<sup>1</sup>.

تستخدم مصطلحات العمل عن بعد و"العمل من المنزل" و"مكان العمل المرن" و"العمل الكترونيا" و"العمل الافتراضي" و"العمل المتنقل" للإشارة إلى العمل المنجز في موقع ما خارج بيئة العمل التقليدية وغالبا ما تكون ترتيبات العمل عن بعد في المؤسسات والمنظمات بدوام جزئي أو بدوام كامل تحدد طبقا لتقديرها الخاص واستخدام أنواع العمل عن بعد التي تناسب احتياجات عملها.

وتجدر الإشارة إلى اختلاف العمل عن بعد عن المفاهيم الأخرى مثل العمل الإضافي، الذي يقوم به العديد من الموظفين لإنجاز بعض أعمالهم في المنزل بعد انتهاء فترات الدوام الرسمي<sup>2</sup>.

يعرف العمل عن بعد على أنه "وسيلة للعمل باستخدام تقنية المعلومات والاتصالات، بحيث يتم أداء العمل بمعزل عن مكان العمل المعتاد وهو المؤسسة"<sup>3</sup>.

### الفرع الثاني: خصائص العمل عن بعد

يتميز العمل عن بعد بمجموعة من الخصائص أهمها:

- 1- مرونة العمل عن بعد: إذ أن العمل عن بعد يتم في مجال مكاني وزماني فاصل بين صاحب العمل والعامل، وإن هذا العامل يتمتع بمرونة في أداء العمل، إذ يمكن للعامل تنفيذ العمل المطلوب في منزله، لحساب صاحب العمل، أو في أي مكان يختاره، مثل المقهى أو مطعم، أو مكان للاستراحة<sup>4</sup>.
- 2- استعمال تكنولوجيا تقنية المعلوماتية والاتصالات لربط الاتصال بين المؤسسة والعامل عن بعد: لقد أصبح العمل عن بعد سهل وممكن للكثيرين بفضل التطور التكنولوجي، هذا التطور الذي مكنا من العمل من أي مكان وفي أي وقت بشرط توفير حاسوب، بريد إلكتروني، شبكة اتصال، أنظمة حماية البرمجيات

<sup>1</sup>-العمل عن بعد ، نحو مجتمع المعرفة، سلسلة دراسات يصدرها مركز الإنتاج الإعلامي، الإصدار ثاني عشر، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة ، ص13.

<sup>2</sup>-فاطمة مطر، العمل عن بعد، العوامل المؤثرة فيه، وأثره على أداء الشركات "دراسة حالة شركة MTN سوريا"، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في ادارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية ، سوريا، 2021، ص24.

<sup>3</sup>-بوسحبة جيلالي ، العمل عن بعد بين حتمية الوضع الراهن وضرورة حماية مناصب العمل (جائحة كورونا فيروس كوفيد 19-نموذجاً) ، مجلة قانون العمل والتشغيل، المجلد 06، العدد01، الجزائر، 2021 ، ص163.

<sup>4</sup>-حنان قاسم كاظم ، علاقة التبعية في عقد العمل عن بعد، مجلة الجامعة العراقية ، العدد54 ، كلية الحقوق، جامعة تكريت، ص552.

وأدوات العمل الجماعية وتوفير الآليات والتطبيقات والوسائل التقنية لعقد الاجتماعات عن بعد ووضع الآليات التقنية الضرورية لمتابعة العمل عن بعد.<sup>1</sup>

3- **الاستقلالية** : يتيح العمل عن بعد تحقيق الاستقلالية للموظفين، من خلال تعزيز قدرتهم على تنفيذ الأعمال، إذ أن منح الموظفين حرية أكبر في أداء مهامهم يزيد من دافعيتهم نحو العمل ويمكنهم من إنجاز مهامهم بشكل إبداعي، ويسهم العمل عن بعد في تمكين الموظفين من اتخاذ قراراتهم الشخصية لإنجاز المهام والمشاريع الموكلة إليهم.

4- **إدارة الوقت**: يسهم العمل عن بعد في تمكين الموظفين من تقسيم ساعات اليوم كاملة لإنجاز الأعمال الموكلة لهم بالوقت المناسب ولا يشترط قيامه بالعمل خلال أوقات العمل الرسمي.<sup>2</sup>

#### الفرع الثالث: أنواع العمل عن بعد

يمكن تقسيم العمل عن بعد حسب الأشكال التالية:

##### 1- من ناحية شكل العمل:

- ✓ **العمل عن بعد بشكل جزئي**: يمكن للموظف بناء على طلب من جهة عمله، تقسيم وقت عمله بين مقر العمل الرئيسي ومكان العمل عن بعد بنسب متساوية أو مختلفة، وقد يكون ذلك ساعات في اليوم أو أياماً في الأسبوع أو الشهر.<sup>3</sup>
- ✓ **العمل عن بعد بشكل كلي**: ففيه يقوم العامل أو الموظف بأداء كل عمله خارج مكان العمل الرسمي (المؤسسة)<sup>4</sup>.
- ✓ **العمل عن بعد حسب الطلب أو وفق الظروف**: وهو العمل بصورة غير منتظمة، نتيجة لحالات معينة كالأزمات والمشاكل الصحية أو كعمل بديل عن العمل الرئيسي.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> -بكار فتحي، بوشريعة فاطمة، استراتيجية العمل عن بعد نقص في تشريع وفي الممارسة، حوليات جامعة الجزائر 1، المجلد 34، عدد خاص، القانون وجائحة كوفيد-19، المركز الجامعي أحمد زبانه غليزان -الجزائر ، جويلية 2020، ص592.

<sup>2</sup> -علا عيسى محمود الخطيب ، أثر تطبيق العمل عن بعد على إنتاجية الموظفين في القطاع الهندسي (الاستشارات والتصميم الهندسي ) في الأردن خلال جائحة (كوفيد-19) ، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية ، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان- أردن، 2021، ص18.

<sup>3</sup> -نظام العمل عن بعد في الحكومة الاتحادية، الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية ،الامارات العربية المتحدة، مايو 2020، ص6.

<sup>4</sup> -سكيل رقية، العمل عن بعد كأسلوب حديث لتنظيم العمل، مجلة الدراسات القانونية المقارنة، المجلد 07، العدد 01، 2021، ص1838.

<sup>5</sup> -بن أحمد أسية وآخرون، إمكانية تطبيق العمل عن بعد كآلية لتسيير الموارد البشرية في ظل أزمة كوفيد -19 مع الإشارة إلى تجارب بعض دول العالم ، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية المجلد 12 ، العدد 01 ، 2021 ، ص178.

2- من ناحية مكان العمل:

- ✓ العمل الذي يكون مقره مقسوما جزئيا بين مقر العمل الأساسي والمنزل ويسمى العمل عن بعد متعدد المواقع.
- ✓ العمل الذي يكون القيام به كله في المنزل، ويكون تابعا للمنظمة "ويسمى العمل عن بعد"
- ✓ العمل عن بعد والذي لا يكون له مقر عمل محدد، حيث يقضي العمال معظم وقت عملهم في مجموعة متنوعة من المواقع المختلفة، مثل مباني العملاء، ويستخدمون المعدات المحولة كافة للبقاء على اتصال مع صاحب العمل، "ويسمى العمل المتنقل".
- ✓ العمل الذي يتم على مسافة بعيدة في مباني خاصة بالمنظمة، "وتسمى المكاتب الخلفية المنقولة"<sup>1</sup>.

الفرع الرابع: ايجابيات وسلبيات العمل عن بعد

أضفت التكنولوجيا مزايا عديدة في العمل عن بعد أصبح خيارا متاحا للموظف، حيث يساهم في خلق التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية وتحقيق الاستقلالية وغيرها من المزايا إلا أن العمل عن بعد قد تتجر عنه بعض السلبيات، وهنا سنناقش إيجابيات وسلبيات العمل عن بعد.

الجدول رقم (2-3): يوضح سلبيات وإيجابيات العمل عن بعد

السلبيات	الإيجابيات	العمل عن بعد
عدم الثقة والقبول من قبل الزملاء غير العاملين عن بعد.	تقليل تكلفة الوقت من الى مكان العمل.	بالنسبة للموظفين العاملين عن بعد
لا يوجد حد معين لعدد ساعات العمل فقد يضطر العامل عن بعد أن يعمل لساعات طويلة دون مقابل .	الحد من الاجهاد والضغط النفسية الناتجة عن العمل.	
كأي عمل غير تقليدي فالعمل عن بعد لا يتميز بالأمان الوظيفي كغيره من الأعمال فلا يوجد في ضمان للاستمرارية أو تأمين ما بعد الإحالة إلى المعاش.	يتيح العمل عن بعد اختيار الأشخاص والبيئات المختلفة للعمل بحرية ودون قيود	
العزلة الشخصية ولحد من التواصل الاجتماعي	تعزيز التاريخ المهني ، والسيرة الذاتية وبيان الأعمال التي قاموا	

<sup>1</sup>- أسماء عبد الرحمان غامدي وآخرون، العمل عن بعد خلال أزمة كوفيد19 من وجهة نظر موظفي القطاع العام في المملكة العربية السعودية : التحديات والحلول ، المجلة العربية للإدارة ، مجلد43، العدد4، (تحت النشر)، ديسمبر (كانون الأول)2023، ص37.

بها وكل ذلك يؤدي إلى إفساح المجال للحصول على فرص عملية جديدة.	والتفاعلات.
اصبح مكان وجود الموظف أو العامل ليس بالمشكلة الكبيرة فالانترنت سهل هذا الأمر وجعل العمل يؤدي من أي مكان.	تحمل المسؤولية الشخصية عن التأمين الصحي ،والإعاقة.
ليس بمقدور أي شخص أن يدخل هذه البيئة العملية فهي تحتاج إلى معايير أساسية أو تعليم فوق المتوسط حتى يكون العامل عن بعد قادرا على المنافسة.	
مازلت الموارد والأجور لهذه النوعية م الأعمال بسيطة إلى حد ما وهذا الأمر لا يدعم في التطوير الشخصي كما تتداخل أوقات العمل مع أوقات الأخرى وتتشابك معها وتختلف طبيعة العلاقة بين صاحب العمل والموظف.	
زيادة الرضا الوظيفي.	فقدان معنى المنافسة.
تحسين زيادة الإنتاجية .	غياب المرافق والبنى التحتية التقنية المناسبة .
الحد من احتمال المرض واستخدام الاجازة المرضية	الاهتمام بتقدم الوظيفة والترقية
زيادة الأمن الوظيفي	الحد من الاتصال الوظيفي

بالنسبة للمؤسسات والشركات الحاضرة لفكرة العمل عن بعد

المصدر: علي رزق نجم ، قابلية خرجي الجامعات للعمل عن بعد وعلاقته بالإنتاجية ، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية -جامعة الأزهر -غزة ، 2018، ص31.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق ذكره يمكننا القول بأن عملية إدخال التكنولوجيا يؤثر على الوظائف الإدارية داخل المنظمة ومن هنا تظهر ضرورة إعادة النظر فيما يتعلق بدور الموارد البشرية على مستوى المنظمة، وضرورة التحول من الإدارة التقليدية الورقية إلى إدارة تعتمد على استخدام التكنولوجيا المعلومات في تنفيذ كافة وظائفها التي تبدأ من تخطيط واستقطاب الموارد البشرية إلى الاحتفاظ بأفضلهم، وهذا بغية تحقيق عدة أهداف مثل: تخفيض النفقات الإدارية، وتحسين علاقات العمل، وخلصنا أيضا إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسة يتطلب توفر مجموعة من المتطلبات تتمثل في: المتطلبات البشرية، الإدارية، المالية، الفنية .

# الفصل الثالث

### تمهيد

بعد تطرقنا في الجانب النظري لأهم النقاط حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ولتسليط الضوء أكثر على الموضوع قمنا بإجراء دراسة ميدانية لمعرفة واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء -وكالة البيض-.

حيث يحاول الباحث فيه أن يتعرف على تحقيق فرضياته، ومن المعروف أن كل بحث ميداني يتطلب مجموعة من الإجراءات الميدانية والأساليب الإحصائية حتى تتمكن من معالجة الظاهرة والوصول إلى النتائج وهو ما سنعالجه في هذا الفصل التطبيقي.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

يتناول هذا المبحث بتعريف الوكالة وإعطاء هيكلها التنظيمي مع شرح مهام الوكالة.

المطلب الأول: تعريف مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي - وكالة البيض-

1- تعريف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بشكل عام:

وهي هيئة عمومية ذات تسيير خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية والتي تخضع لقانون علاقات العمل والاتفاقية الجماعية والنظام الداخلي وتقوم بتسيير الأداء لفائدة المؤمنین الاجتماعيين وكذا تحصيل الاشتراكات، وهي مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص طبقا للمادة 49 من القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية.

2- التعريف بوكالة البيض:

إن أول تجسيد لهيئات الضمان الاجتماعي بولاية البيض كان بتاريخ 02 ديسمبر 1978 وهو عبارة عن مشروع لصندوق الضمان الاجتماعي لولاية سعيدة حيث كانت الولاية يوجد بها مركز تابع لهذه الأخيرة إلى جانب مركزين آخرين واحد بالأبيض سيدي الشيخ أما الآخر كان ببوقطب، تحت رئاسة رئيس المركز وليس مدير الوكالة كما هو الحال اليوم تم استقلال وكالة البيض للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بالبيض في 1 سبتمبر 1988 بموجب القرار 01 أكتوبر 1987، الخاص بالوكالة الإدارية للضمان الاجتماعي.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوكالة البيض ومهامها

في هذا المطلب سنتطرق للتقسيم الإداري لوكالة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بولاية البيض.

لها عدة تفرعات تشمل الجوانب التقنية والمالية والإدارية وحتى الملحقات ومراكز الدفع التي تتبع له من بلديات ودوائر الولاية.

1- الهيكل التنظيمي لوكالة الضمان الاجتماعي:



2- مهام الوكالة

1- خلية الإحصاء والتوثيق:

تسجيل البريد الوارد والصادر وتجميع المعطيات من مختلف هياكل الوكالة شهريا أو نصف شهريا استثمارها وتحليل تقرير شهري للمديرية الإحصاء بالتحليل، تم تحرير تقرير لمدير الوكالة عن طريق Modem هذا العمل ينجز عن طريق ثلاثة برامج وهي: اكسال - اوسترات - سانتينال.

2- خلية الأرشفة:

- ✓ مهامها مراقبة الكمية والنوعية مع جداول خاصة للوثائق والملفات القادمة من مختلف المصالح.
- ✓ استقبال الأرشفة يوميا وتصنيفه حسب كل مصلحة وخاصة الأداءات نظرا لحجم عملها.
- ✓ حفظ واستغلال الأرشفة الدائم.
- ✓ استقبال دفعات الأرشفة ومراقبة جدول الدفع.
- ✓ متابعة عملية دفع الأرشفة والاطلاع عليه قبل دفعه.
- ✓ ترقيم الوحدات المدفوعة والمنتجة من طرفها وترتيبها وترميزها على الرفوف داخل المخزن.

3- مصلحة الانتساب والتسجيل:

تهتم هذه المصلحة بفتح الحقوق للمؤمنين وذلك بلب من مركز الدفع أو يحول المؤمن مباشرة من قسم الترقيم إلى مركز الإعلام ثم إلى مصلحة الانتساب تقوم بتحويل ملفات المؤمن رقم التأمين من وإلى خارج الولاية بناء على طلب من طرف المؤمن.

4- مصلحة الشفاء:

تنتج مصلحة الشفاء بطاقة تسمى بطاقة الشفاء وهي تساعد في:

تحسين نوعية الأداءات المقدمة عن طريق:

- ✓ تبسيط الإجراءات المنتهجة في الحصول على الأداءات.
- ✓ التعويضات المنتظمة والسريعة.

تحسين العلاقات فيما بين مقدمي الخدمات الصحية:

- الصيدلة
- الاطباء
- الهياكل الصحية

**التحكم في التسيير:**

- عن طريق القوة الإنتاجية
- الدقة في المراقبة
- مكافحة كل أشكال الغش والتجاوزات.

**5- التأمين على المرض:**

وتشمل الأداءات العينية، وهي التكفل بمصاريف العناية الطبية والوقائية لصالح المؤمن اجتماعيا وذوي الحقوق وتمنح إذا كان الدواء موصوف من طرف الطبيب أو أي شخص له الصفة التي تخول له فعل ذلك وتعطي الأداءات العينية للتأمين على المرض المصاريف العلاج- الفحوصات البيولوجية والراديوغرافية.

علاج الأسنان وعلاج الأمراض بالمياه المعدنية - النظارات الطبية.

**6- التأمين الأمومة:**

إن التأمين على الأمومة يهدف إلى تأمين المرأة الحامل الأم والرضيع ويتمثل التعويض في:

- ✓ أداء عينية متمثلة في تحميل أعباء الحمل والوضع وما ترتب عنها.
- ✓ أداء نقدية وتتضمن تعويض فقدان الدخل الناجم عن التوقف عن العمل خلال عملها.

**7- التأمين على الوفاة:**

يهدف التأمين على الوفاة لفائدة ذوي الحقوق المؤمن من رأس مال الوفاة وللاستفادة من رأس مال الوفاة لا بد أن يكون المتوفي قد عمل 15 يوما أو 100 يوما ساعة خلال الثلاثة أشهر التي سبقت تاريخ الوفاة.

**8- التأمين على العجز:**

إن الهدف منه إعطاء المؤمن اجتماعيا مدة شهرية تعويضا عن العجز الذي يصيبه أو يقلل من قدرته على الاستمرار بمزاولة نشاطه المهني وتوفير للعاجزين احتياجاتهم ولكبار السن مبلغا مقدرا من المال.

**9- مركز الدفع البيض:**

هو تابع لمديرية التعويضات ويتمثل دوره في التنظيم ومتابعة تسيير الأداءات الخاصة بـ:

التأمينات الاجتماعية.

حوادث العمل.

الأمراض المهنية المنح العائلية.

مصلحة المراقبة الطبية التابعة لمديرية المراقبة الطبية وكذلك مصلحة الأرشيف.

مصلحة الدفع الفوري.

### 10- مصلحة المجموعات:

هي مصلحة خاصة بالفئات النشيطة أي العمال، وذلك عن طريق مرسلين منصيين من طرف المؤسسات ومعتمدين من طرف هيئات الضمان الاجتماعي.

### 11- مصلحة المنح العائلية:

تقدم مبلغا من المال عن طريق هيئة الضمان الاجتماعي.

### 12- مصلحة المراقبة الطبية:

تسير هذه المصلحة من طرف الطبيب الرئيس والأطباء المستشارين الآخرين حيث يمارس هؤلاء مهامهم المخولة لهم قانونيا والمتمثلة في الرقابة الطبية حيث يبدون آرائهم حول ما يلي:

مصاريف الأدوية

المصاريف الطبية

التنقل للعلاج

التجهيزات المدعمة للقوانين

الوصفات الطبية

التوقف عن العمل

تحديد صنف العجز

ضحايا حوادث العمل

### 13- مصلحة التعويضات:

وهي التي تقوم بدراسة ملفات المؤمنين لتقدم لهم تعويضات المستحقة لهم.

**14-مصلحة الوقاية:**

وهي مصلحة تعمل بتفقد العاجزين أو المتعرضين للحوادث.

**15-خلية الإصغاء:**

وهي تستمع إلى كل الشكاوي أو آراء الفرد.

**16-خلية الأمن:**

وهي الخلية التي تقوم على حراسة المؤسسة.

**17-مصلحة المالية والتحصيل:**

وتنقسم إلى قسمين:

قسم المالية: المحاسبة والميزانية

قسم التحصيل: خاص بالمنازعات ومراقبة المستخدمين وتسديد الاشتراكات.

**18-مصلحة المنازعات:**

تتكفل بتصفية النزاعات بين الوكالة وأرباب العمل وبين الوكالة والمؤمنين حيث تتمثل المنازعات فيما يلي:

منازعات عامة.

منازعات طبية.

منازعات تقنية خاصة بالعمل الطبي.

بحيث تقوم المنازعات العامة:

لجنة الطعن الأولى:

ممثلين من العمال المؤمنين.

ممثلين عن أصحاب العمل.

ممثلين من هيئة الضمان الاجتماعي يتولى أمانة اللجنة.

يجب أن ترفع الاعتراضات إلى اللجنة في غضون شهرين بعد تبليغ القرار المعارض عليه إلى الجهة القضائية المختصة، وترفع الخلافات إلى المحكمة في غضون شهر بعد تبليغ قرار اللجنة.

**المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة وتحليل الاستبيان**

**المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة**

### 1. مجتمع الدراسة موظفين:

استهدف الاستبيان موظفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء والبالغ عددهم 55، وقد اعتمدت طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث، حيث قمنا بإنشاء استبيان وتوزيع 30 نسخة على الموظفين وبعد عملية جمع البيانات تبين أن هنالك 28 شخصا ممن أجابوا على الاستبيان.

### 2. اختبار حجم العينة:

تم اختيار عينة بسيطة وعشوائية من بضع موظفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لولاية البيض، حيث قمنا بإنشاء استبيان، وقمنا بتوزيع 30 نسخة على الموظفين، وبعد عملية جمع البيانات تبين أن هنالك 28 شخص ممن أجابوا على الاستبيان.

**المطلب الثاني: دراسة وتحليل الاستبيان**

لجمع البيانات اللازمة تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء، وذلك بتصميم وإنشاء استبيان موجه لموظفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي من أجل الإجابة عليها بكل مصداقية وثبوتية.

### 1. الهدف من الاستبيان:

إن الهدف من الاستبيان هو:

- ✓ إدراك الموظفين لأهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية..
- ✓ الاستخدامات والممارسات الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية.
- ✓ التدريب وتقييم الأداء الإلكتروني.

2. تصميم الاستمارة:

تتكون الاستمارة من أربعة محاور:

**المحور الأول:** ويتعلق بالخصائص الديمغرافية للعينة (بيانات شخصية).

**المحور الثاني:** ويتعلق إدراك الموظفين لأهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

**المحور الثالث:** ويتعلق الاستخدامات والممارسات الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية.

**المحور الرابع:** يتضمن التدريب وتقييم الأداء الإلكتروني.

بالنسبة للإجابات عن العبارات الخاصة بالمحور الأول والثاني والثالث طلب من أفراد العينة إعطاء

درجة موافقة على كل عبارة من العبارات 21 وفق مقياس ليكارت كما يلي:

✓ غير موافق بشدة: تعطى لها درجة واحدة.

✓ غير موافق: تعطى لها درجتان.

✓ محايد: تعطى لها ثلاث درجات.

✓ موافق: تعطى لها أربع درجات.

✓ موافق بشدة: تعطى لها خمس درجات.

**الجدول رقم (3-1): مقياس ليكارت الخماسي.**

الدرجة	1	2	3	4	5
الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss .

تم تفرغ الاستمارات وتحويل البيانات إلى برنامج SPSS v27، كما تم الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية التالية:

- دراسة مدى إتباع بيانات العينة للتوزيع الطبيعي.

- التكرارات والنسب المئوية لإظهار نسب إجابات أفراد العينة.
- المتوسط الحسابي لمعرفة درجة موافقة المستجوبين على أسئلة الاستبيان.
- الانحراف المعياري يستخدم لقياس درجة تشتت قيم إجابات العينة عن وسطها الحسابي.
- اختبار ألفا كرونباخ، وهي الطريقة الأكثر استخداما لمعرفة الانسجام الداخلي للمقياس.
- معامل الارتباط R للتعرف على قوة وطبيعة العلاقة بين أبعاد متغيرات الدراسة.
- الانحدار البسيط لمعرفة درجة تأثير المتغيرات المستقلة منفردة في المتغير التابع.
- الانحدار المتعدد لمعرفة درجة تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة في المتغير التابع

### 3. صدق أداة الدراسة

قبل عرض الاستبيان للتحليل من خلال استعمال الأساليب الإحصائية المختلفة، سنقوم أولاً بالتأكد من ثباته وصدقه وذلك من خلال.

#### أولاً: صدق أداة الدراسة:

تم عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف وعلى ضوء رأيه قمنا بإعداد هذه الدراسة بصورتها النهائية والملحق رقم 01 يوضح الاستبيان في شكله النهائي.

#### ثانياً: ثبات أداة المقياس:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة واتساقها الداخلي، قمنا بالتأكد من ثبات الاستبيان معتمدين في ذلك على أهم وأشهر اختبارات قياس الثبات وهو معامل ألفا كرونباخ.

#### الجدول رقم (3-2): معامل الثبات ألفا كرونباخ.

المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الاستبيان الكلي	21	0.967

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss

يتضح من خلال قراءتنا للجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ الكلي لأداة الدراسة بلغت: 0.967 وهي قيمة مرتفعة وأكبر من النسبة (0.6) المعتمدة إحصائياً وبالتالي يمكن القول أن أداة القياس تتمتع بالثبات وعليه يتم الإعتماد على نتائج الدراسة، وهذا ما تضمنته مخرجات برنامج Spss.

### المطلب الثالث: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات

هذا المطلب يتضمن عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للمقاييس وذلك من خلال التكرارات والنسب المئوية للخصائص الديموغرافية للعينة، بالإضافة إلى الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية بالاعتماد على إجابات أفراد العينة، ويتضمن أيضا التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة واختبار الفرضيات.

#### الفرع الأول: التوصيف الديمغرافي لعينة الدراسة

سيتم عرض خصائص العينة ومميزاتها من خلال العديد من المتغيرات وعددها 05متغيرات، وذلك باستخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي الملائمة لذلك، وسنقوم بعرضها جميعا في الجدول التالي ثم سنتناولها بالتفصيل كل متغير على حدة.

#### الجدول رقم (3-3): التكرارات والنسب المئوية للبيانات الشخصية

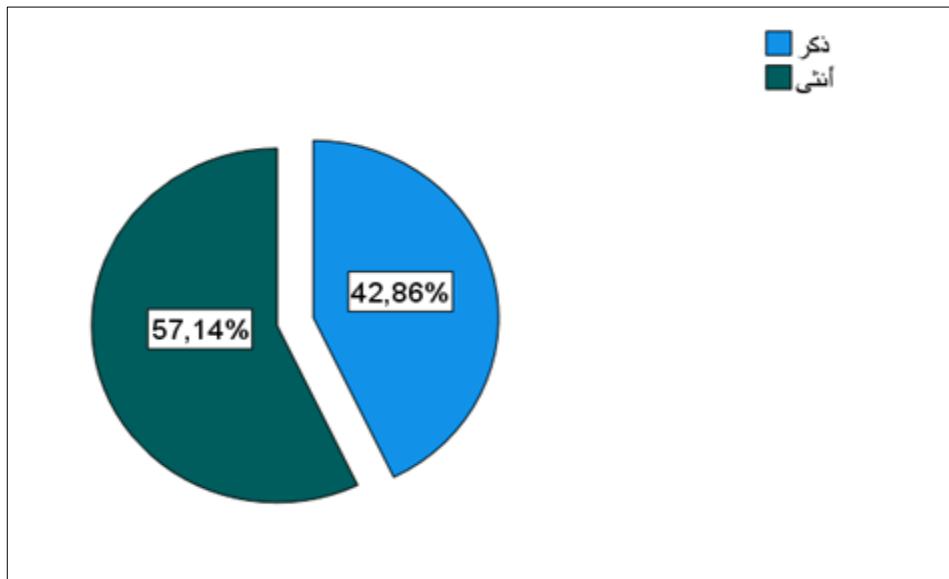
المتغير	الفئات والسمات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	12	42.9
	أنثى	16	57.1
العمر	أقل من 30	04	14.3
	من 30 إلى 40	07	25
	أكثر من 40	17	60.7
المؤهل العلمي	ثانوي	07	25
	جامعي	14	50

21.4	06	ماستر	
3.6	01	مهندس دولة	
3.57	1	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
67.86	19	من 5 إلى سنوات 10	
28.5	8	أكبر من 10	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss

أولاً: حسب الجنس.

الشكل رقم (3-2): دائرة نسبية تبين توزيع العينة الجنس

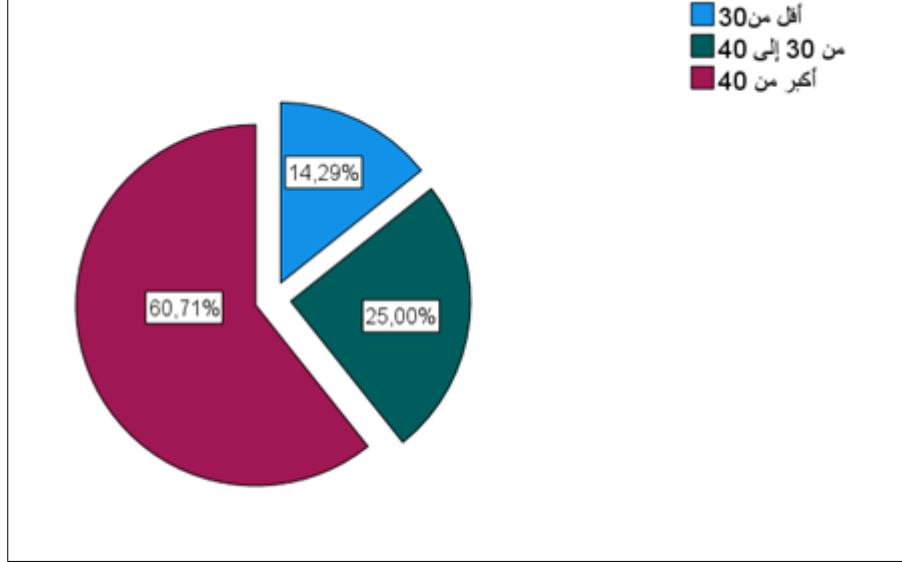


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من خلال الرسم البياني أعلاه أن معظم أفراد العينة إناث بنسبة 57.14% في مقابل 42.86% من أفراد العينة ذكور، وهذا راجع إلى طبيعة المجتمع الجزائري الذي يغلب عليه العنصر النسوي.

ثانياً: حسب العمر

الشكل رقم (3-3): دائرة نسبية تبين توزيع العينة حسب العمر

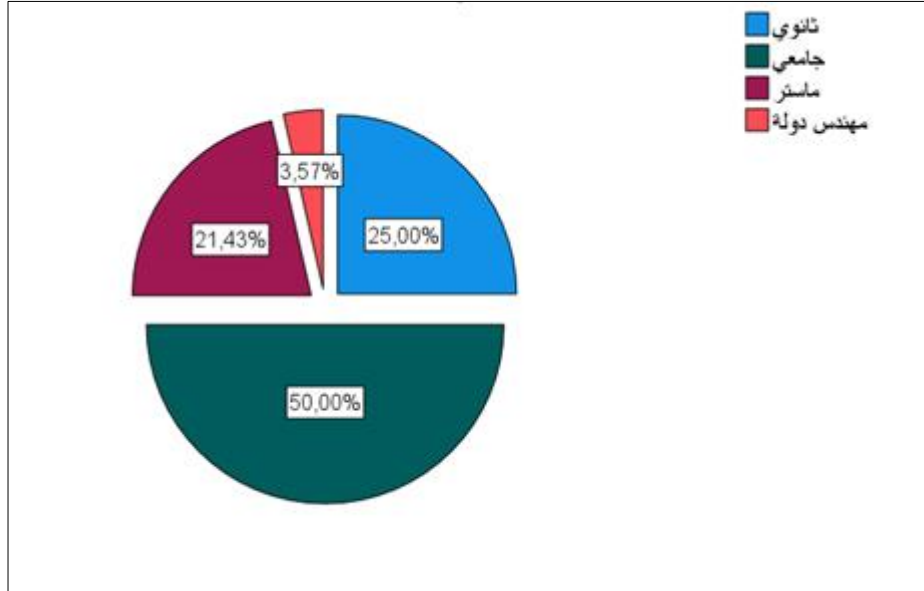


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يتبين لنا من خلال الرسم البياني أن الفئات العمرية جاءت على النحو التالي: أقل من 30 سنة بنسبة 14.29% تليه فئة من 30 سنة إلى 40 بنسبة 25.00%، ثم فئة أكثر من 40 سنة بنسبة 60.71%، ويعود سبب النسبة الكبيرة للفئة الثالثة كونهم من الموظفين والذين ينتمون لهذه الفئة العمرية، ومما سبق نجد أن هنالك تنوع في الفئات العمرية للعينة المدروسة، وهذا ما يخدم أهداف البحث للتعرف على اتجاهات مختلف الفئات.

ثالثًا: حسب المؤهل العلمي.

الشكل رقم (3-4): دائرة نسبية تبين توزيع العينة حسب المؤهل

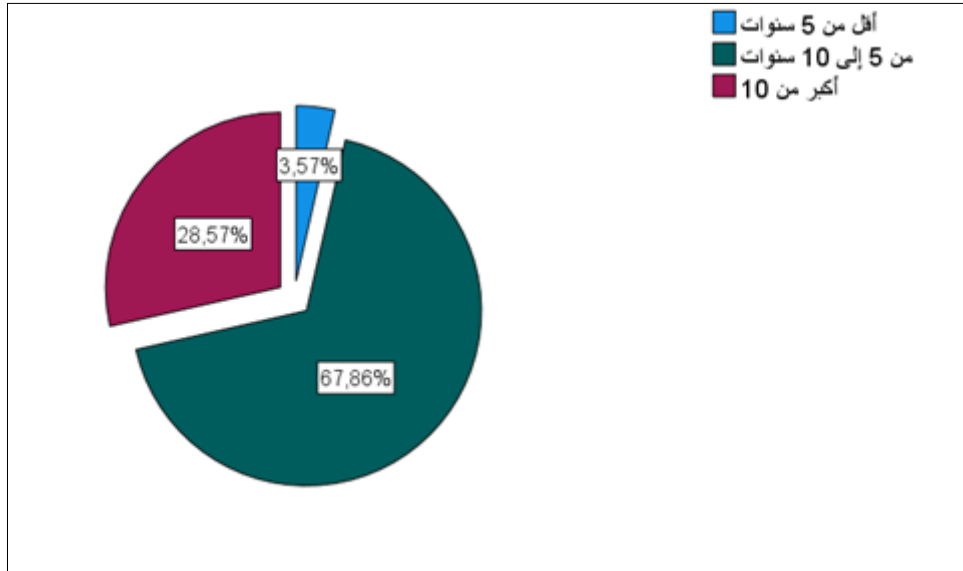


المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss

من خلال الرسم البياني يتضح لنا أن أغلب أفراد العينة لديهم مؤهل جامعي بنسبة 50.00% وهذا ما يعكس المستوى الجيد للكفاءات التي يتوفر عليها الصندوق، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين لديهم مؤهل ثانوي 25.00%، في حين نجد أن أصحاب شهادة الماستر بلغوا 21.43% بينما لم تفق نسبة الأفراد الذين يحوزون مؤهل مهندس دولة 4%.

رابعاً: حسب الخبرة المهنية.

الشكل رقم (3-5): دائرة نسبية تبين توزيع العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الرسم البياني يتضح أن أغلبية أفراد العينة المدروسة لديهم خبرة أكبر من 05 إلى 10 سنوات بنسبة بلغت 67.86%، وهذا نتيجة استغلال المؤسسة لفئة الشباب، يليه فئة الموظفين أصحاب أكبر من 10 سنوات خبرة بنسبة 28.57%، ثم فئة الأفراد الذين لديهم أقل من 05 سنوات خبرة عمل بنسبة 3.57%.

ومن هنا نستنتج أن غالبية المستخدمين في هذا الصندوق لديهم خبرة مهنية وهذا الشيء ايجابي للصندوق وللموارد البشرية.

**الفرع الثاني: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات**

سيتم اعتماد مقياس التحليل للفرقات في الاستبيان بناء على متوسطات إجابة أفراد العينة، حيث تم تقسيم المتوسطات الحسابية لثلاث مستويات، باحتساب حاصل الفرق بين أعلى قيمة للمقياس وهي (5) وأدنى قيمة للمقياس وهي (1)، أي أن درجة القطع تكون كما يلي:

$$(5-1) / 3 = 1.33$$

وعليه تكون النتائج كالاتي:

الجدول رقم (3-4): مقياس التحليل

الدرجة	الوسط الحسابي
منخفض	من 1 إلى أقل من أو يساوي 2.33
متوسط	من 2.34 إلى أقل من أو يساوي 3.67
مرتفع	من 3.68 إلى أقل من أو يساوي 5

المصدر: من إعداد الطالبتين

الفرع الثالث: تحليل البيانات المتعلقة بالمحاور

أولاً: المحور الثاني إدراك أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

يوضح الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب درجة الموافقة للعينة المدروسة في إدراكهم لأهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

الجدول رقم (3-5): استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارة المحور الثاني.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
1	يتم التنسيق بين المستويات الإدارية داخل CNAS عن طريق الأنترنت.	4,1429	0.89087	مرتفع
2	الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تزيد من سرعة الوصول للمعلومات الخاصة بالموظفين.	4,2143	0.41786	مرتفع
3	الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تساهم في تحسين الخدمات المقدمة للعمال	3,9643	0.92224	مرتفع
4	تحقق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية المشاركة الفعالة للموظفين في تسهيل أنشطة إدارة الموارد البشرية	4,1429	0.52453	مرتفع
5	الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تساهم في زيادة كفاءة العمليات الإدارية	4,0000	0.81650	مرتفع
6	الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تخفض النفقات المالية الإدارية	3,3214	0.94491	متوسط
	المحور الثاني	3.9643	0.4215	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من خلال الجدول أن إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالمحور الثاني " إدراك أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية " كانت مناسبة بدرجة مرتفعة وذلك بمتوسط حسابي عام بلغ 3.9643 وبانحراف معياري قدره 0.4215 ويدخل هذا المتوسط ضمن فئة (من 3.68 إلى 5) مما يدل على أن الموظفين يدركون أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، حيث حظيت العبارة رقم 02 " الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تزيد من سرعة الوصول للمعلومات الخاصة بالموظفين." بالمرتبة الأولى من حيث درجة القبول وذلك بمتوسط حسابي بلغ 4.2143، فيما جاءت العبارة 6 " الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تخفض النفقات المالية الإدارية " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.3214، كما تراوحت قيمة الانحراف المعياري ما بين (0.41786 و 0.94491) ما يبين أن هناك تبايناً في استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني.

ثانياً: المحور الثالث.

يوضح الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب درجة الموافقة للعينة المدروسة في تقييمهم للاستخدامات والممارسات الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية.

الجدول رقم (3-6): استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارة المحور الثالث.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
7	تعتمد مؤسستكم على شبكة داخلية خاصة بها (الأنترانت) تستخدم لتنفيذ عملياتها اليومية	4,3571	0,67847	مرتفع
8	تعتمد CNAS على شبكة خارجية بها (الإكسترنات) تستخدم للتعامل والتواصل مع محيطها الخارجي	3,7143	1,27242	مرتفع
9	يتوفر الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي على موقع إلكتروني يوفر المعلومات للجميع	4,0714	0,97861	مرتفع
10	يتوفر الصندوق على كوادر بشرية في مجال تكنولوجيا المعلومات	4,2143	0,62994	مرتفع
11	عدد الموظفين كافي لتطبيق الإدارة الإلكترونية	3,6071	1,03062	متوسط
12	توفر الإدارة الميزانية الكافية لتطبيق الإدارة الإلكترونية	3,7143	1,01314	مرتفع
13	يقوم الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بإرسال رسائل قصيرة SMS إلى المواطنين لتبليغهم بمواعيد الرقابة الطبية	3,6429	1,19301	متوسط
14	توظيف نظام Sicas في العلاقات مع الإدارة.	3,1429	1,29713	متوسط

متوسط	1,19689	2,8929	15	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة من خلال الموقع الإلكتروني الخاص بالمؤسسة.
ضعيف	0,97590	2,2857	16	يتم في عمليات التوظيف اختيار الموظفين آليا بواسطة برامج إلكترونية
متوسط	0.9064	3.5643	المحور الثالث	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من خلال الجدول أن إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالمحور الثاني "الاستخدامات والممارسات الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية" كانت مناسبة بدرجة متوسطة وذلك بمتوسط حسابي عام بلغ 3.5643 وبانحراف معياري قدره 0.964 ويدخل هذا المتوسط ضمن فئة (من 2.34 إلى 3.67) مما يدل على أن الممارسات الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية مناسبة، كما حظيت العبارة رقم 07 "تعتمد مؤسستكم على شبكة داخلية خاصة بها (الأنترانت) تستخدم لتنفيذ عملياتها اليومية" بالمرتبة الأولى من حيث درجة القبول وذلك بمتوسط حسابي بلغ 4.3571، فيما جاءت العبارة 16 "يتم في عمليات التوظيف اختيار الموظفين آليا بواسطة برامج إلكترونية." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.2857، كما تراوحت قيمة الانحراف المعياري ما بين (0.62994 و 1.29713) ما يبين أن هناك تباينا في استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثالث.

### ثالثا: المحور الرابع

يوضح الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب درجة الموافقة للعينة المدروسة في تقييمهم للأداء الإلكتروني.

الجدول رقم (3-7): استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور الرابع.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
17	يقوم الصندوق بإجراء دورات تكوينية للعاملين	3,3929	1,03062	متوسط
18	يتم تقديم محتوى الدورات التدريبية إلكترونيا مسبقا	3,0714	1,08623	متوسط
19	تقوم المؤسسة بنشر معلومات المرشحين للتكوين مسبقا	3,4643	1,17006	متوسط
20	يتم الإعلان عن فرص الترقية إلكترونيا	3,1071	1,22744	متوسط
21	تسجيل الغيابات والحضور إلكترونيا	4,2143	0,7868	مرتفع
	المحور الرابع	3.4500	0.98526	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من خلال الجدول أن إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة المحور الرابع " التدريب وتقييم الأداء الإلكتروني " كانت مناسبة بدرجة متوسطة وذلك بمتوسط حسابي عام بلغ 3.4500 وبتباين معياري قدره 0.9852 ويدخل هذا المتوسط ضمن فئة (من 2.34 إلى 3.67) مما يدل على تقييم الأداء الإلكتروني مناسبة بدرجة متوسطة، كما حظيت العبارة رقم 21 " تسجيل الغيابات والحضور الإلكتروني " بالمرتبة الأولى من حيث درجة القبول وذلك بمتوسط حسابي بلغ 4.2143، فيما جاءت العبارة 18 " يتم تقديم محتوى الدورات التدريبية إلكترونياً مسبقاً " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.0714، كما تراوحت قيمة الانحراف المعياري ما بين (0.7868 و 1.2274) ما يبين أن هناك تبايناً في استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الرابع.

#### الفرع الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات العينة.

سيتم التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي فيما يلي:

#### الجدول رقم (3-8): التوزيع الطبيعي لبيانات العينة.

متغيرات الدراسة	مستوى الدلالة
المحور الثاني: إدراك الموظفين لأهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	0.131
المحور الثالث: الإستخدامات والممارسات الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية	0.113
المحور الرابع: التدريب وتقييم الأداء الإلكتروني	0.178

#### المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة لكل متغيرات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 فإن العبارات تتبع التوزيع الطبيعي.

#### الفرع الخامس: اختبار الفرضيات

#### نتائج الدراسة الميدانية:

أهم ما تم التوصل إليه من خلال دراستنا الميدانية هو الآتي:

- ✓ موظفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لولاية البيض يقيمون عبارات المحور الثاني تقييماً إيجابياً بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.9643 وانحراف معياري قدر بـ 0.4215 مما يعكس درجة موافقة عالية على المحور الأول.

✓ موظفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لولاية البيض يقيمون عبارات المحور الثالث تقييما إيجابيا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.5643 وانحراف معياري قدر بـ 0.9064 مما يعكس درجة موافقة عالية على المحور الثالث.

✓ موظفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لولاية البيض يقيمون عبارات المحور الرابع تقييما إيجابيا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.4500 وانحراف معياري قدر بـ 0.9852 مما يعكس درجة موافقة عالية على المحور الرابع.

### 1. اختبار فرضيات الدراسة

من خلال دراستنا لموضوع واقع وآفاق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية وبعد الدراسة الميدانية التي أجريت على الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بولاية البيض:

#### الفرضية الأولى:

تم تأكيد الفرضية الأولى والتي تنص على مدى إدراك مفاهيم وأهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لدى العاملين بالصندوق الوطني الاجتماعي "CNAS" والمتمثلة في التنسيق بين المستويات الإدارية داخل المؤسسة عن طريق الأنترنت، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تزيد من سرعة وصول المعلومات الخاصة بالموظفين، كما تساهم في تحسين الخدمات المقدمة للعمال، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تساهم في زيادة كفاءة العمليات الإدارية والمشاركة الفعالة للموظفين في تسهيل أنشطة إدارة الموارد البشرية.

#### الفرضية الثانية:

يتم نفي الفرضية الثانية التي تنص على أنه يتم في عمليات التوظيف اختيار الموظفين آليا بواسطة برامج إلكترونية وهذا ما يدل على قيام الصندوق الوطني "CNAS" باستخدام الطرق التقليدية جنبا إلى جنب مع طرق التوظيف الإلكترونية.

#### الفرضية الثالثة:

يتم تأكيد تقييم الموظفين حيث يعتمد الصندوق الوطني "CNAS" على نظم تقييم الأداء من خلال تسجيل الغيابات والحضور إلكترونيا، في حين لم يعتمد الصندوق الوطني "CNAS" على نظام الدورات التدريبية.

## خلاصة الفصل التطبيقي:

حاولنا من خلال هذا الفصل التطبيقي إعطاء صورة لواقع تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية لدى مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء وكالة -البييض- ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بتصميم استمارة مكونة من 23 سؤال تم توزيعها على الموظفين وتم تحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج التحليل الإحصائي "SPSS"، حيث أظهرت النتائج أن هناك إدراك لأهمية الإدارة الالكترونية للموارد البشرية من قبل الموظفين إضافة للاستخدامات وممارسات الإدارة الالكترونية في مقابل ينبغي على المؤسسة ضرورة العمل على تحسين نشاط التوظيف الالكتروني من أجل الارتقاء إلى مستويات أعلى.

خاتمة

## خاتمة

إن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي الإدارة التي تواكب المستجدات التي تفرضها الثورة التكنولوجية الحاصلة في العالم، وذلك من خلال إدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال على إدارتها والانتقال بأساليب عملها التقليدية إلى أساليب حديثة ومعاصرة، من أجل تحقيق جملة من الأهداف المتمثلة في تحسين وظائفها وتسهيل المعاملات وتقليل الجهد والتكلفة والوقت، لذلك جاءت هذه الدراسة المتعلقة بواقع وآفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، بتسليط الضوء على مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء -بولاية البيض- وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج نستعرضها في الآتي:

### 1- النتائج النظرية:

خلصنا في الجانب النظري إلى النتائج التالية:

- الإدارة الإلكترونية تستخدم لأداء الأعمال بأسرع وقت وأقل جهد وأقل تكلفة وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات.
- الإدارة الإلكترونية تهدف إلى تحسين مستوى المؤسسة.
- التحول إلى الإدارة الإلكترونية يتطلب عدة متطلبات من بينها متطلبات فنية وبشرية ومالية وأمنية.
- هناك بعض القيود التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية من حيث تقليص العنصر البشري والرؤية الضبابية لها وعدم استيعاب أهدافها.
- تعتبر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية دمج لوظائف إدارة الموارد البشرية بتكنولوجيا المعلومات.
- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تحسن العلاقات بين الموظفين.
- يدعم التوظيف الإلكتروني العلاقة المباشرة ما بين المسير والمترشح وذلك من خلال الاعتماد على الإعلان الإلكتروني.
- التدريب الإلكتروني يحقق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية والتدريبية دون التمييز بين المتدربين.
- النظام الإلكتروني للحضور والانصراف يتضمن قاعدة بيانات، تحفظ الحركة اليومية للموظفين وجداول العمل الخاصة بهم.

## خاتمة

### 2- النتائج التطبيقية:

- الصندوق الوطني "CNAS" يتكون من تشكيلة متنوعة من الموظفين ذوي المستويات المتباينة التي تتركز على الكوادر الجامعية وذوي الخبرة المهنية.
- يدرك موظفين الصندوق الوطني "CNAS" لأهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وفقا للإجابات التي قدموها في الاستبيان.
- يتوفر الصندوق على تدفق عالي للإنترنت كما تمتلك شبكة داخلية الأنترنت تستخدم لتنفيذ عملياتها اليومية.
- تعتمد "CNAS" على شبكة خارجية بها الإكسترنات .
- توفر الإدارة ميزانية كافية لتطبيق الإدارة الإلكترونية تفوق 500.000.000 دج.
- يتم تسجيل الغياب والحضور في الصندوق الوطني إلكترونيا.

# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### الكتب

1. ابراهيم قنديلجي، المعجم الموسوعي لتكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 2003.
2. أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية استراتيجية الوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
3. خالد حسن أحمد، الموارد البشرية في دائرة الاحتراف، الطبعة الأولى، مكتبة القانون والاقتصاد، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2014.
4. رأفت رضوان، الإدارة الالكترونية، رئيس مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، القاهرة، 2004.
5. السيد فتحي الوشى، الأساليب القيادية للموارد البشرية (الأخلاق الإدارية-استراتيجية التغيير)، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013.
6. طائي محمد عبد حسن آل فرج، الموسوعة الكاملة في نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية، دار زهران للنشر، عمان، 2002.
7. عاطف جابر طه، قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الدار الأكاديمية للعلوم، 2013.
8. عبد الرزاق السالمي، خالد ابراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
9. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006.

## قائمة المصادر والمراجع

10. محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
11. محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
12. مصطفى الجربوعة، إدارة الموارد البشرية، دار النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
13. مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، إدارة بلا أوراق، دار النشر رسلان، سوريا، الطبعة الأولى، 2011.
14. ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

## الكتب المترجمة

15. مايكل ارمسترونج، ترجمة أيانس، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ترجمة إيناس الوكيل، الطبعة الثانية، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2020.

## الرسائل الجامعية

16. أشرف إبراهيم أحمد، متطلبات تطبيق الاستقطاب الإلكتروني ومدى الاستفادة منه في الوزارات الحكومية في قطاع غزة، رسالة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2018.
17. إيمان آيت مهدي، تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2، 2018.
18. بن عبيد عبد الباسط، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019.

## قائمة المصادر والمراجع

19. رانية هدار، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، جامعة باتنة 01، 2017-2018.
20. سمية بلحمري، الموارد البشرية ومدى استفادتها من تكنولوجيا الاعلام والاتصال في الجماعات المحلية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2014.
21. عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة سوسيلوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص علوم الإدارة والعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.
22. عبد القادر قوادي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على إدارة الموارد البشرية رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015.
23. عشور عبد الكريم، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية والجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري-قسنطينة، 2009-2010.
24. علا عيسى محمود الخطيب، أثر تطبيق العمل عن بعد على انتاجية الموظفين في القطاع الهندسي (الاستشارات والتصميم الهندسي) في الأردن خلال جائحة (كوفيد-19)، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان-الأردن، 2021.
25. علي رزق نجم، قابلية خرجي الجامعات للعمل عن بعد وعلاقته بالإنتاجية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية -جامعة الأزهر -غزة، 2018.

## قائمة المصادر والمراجع

26. فاطمة طويهي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، الجزائر، 2015.
27. فاطمة مطر، العمل عن بعد، العوامل المؤثرة فيه، وأثره على أداء الشركات رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2021.
28. فرخة ليندة، دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017.
29. كنزة سارة بوحسان، الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012.
30. محمد عبد الوهاب محمد أبو العينين، أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على جودة الحياة الوظيفية، رسالة دكتوراه مهنية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2019.
31. وهيبة حارش، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الحاج لخضر-باتنة01-الجزائر، 2021.
32. يوسف محمد أبو أمونة، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية-غزة، 2009.
- 33.

المجلات:

34. أحمد حسين عبد المعطي، أحمد زارع أحمد زارع، التدريب الإلكتروني ودوره في تحقيق التنمية المهنية لمعلم الدراسات الاجتماعية "دراسة تقييمية"، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، العدد31، جامعة الإمارات العربية المتحدة، 2012.
35. أسماء عبد الرحمان غامدي، مرام محمد القرني، نجلاء ابراهيم الشنيفي، العمل عن بعد خلال أزمة كوفيد19 من وجهة نظر موظفي القطاع العام في المملكة العربية السعودية: التحديات والحلول، المجلة العربية للإدارة، المجلد43، العدد4، جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية، ديسمبر 2023.
36. إلهام باسي، أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة - دراسة حالة مصحة الفارابي، مجلة المغاربية للاقتصاد والمناجمنت، المجلد08، العدد01، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، مارس 2021،
37. بلحاج حبيبة، بوغازي فريدة، فعالية التدريب الإلكتروني في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد6، العدد10، جامعة20 أوت1955 سكيكدة، الجزائر، ديسمبر2018.
38. بلمهدي عبد الوهاب، بوزرين فيروز، أثر الممارسات الموارد البشرية في بناء مزايا تنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية، مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد7، العدد02، الجزائر، ديسمبر 2017.

## قائمة المصادر والمراجع

39. بن أحمد آسية، مطابس آمال، شريفة بوالشعر، امكانية تطبيق العمل عن بعد كآلية لتسيير الموارد البشرية في ظل أزمة كوفيد -19 مع الإشارة إلى تجارب بعض دول العالم ، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية ،المجلد 12 ، العدد01 ، 2021.
40. بن غيدة سارة، حركات سعيدة، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 5، العدد 1، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، جوان2018.
41. بوخاري ثلجة، لقراب رفيقة، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد3، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017.
42. بوزرين فيروز، متطلبات ومعوقات التحول إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الجزائر، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات، مجلد09، العدد01، جامعة سطيف، الجزائر، 2022.
43. بوسحبة جيلالي، العمل عن بعد بين حتمية الوضع الراهن وضرورة حماية مناصب العمل (جائحة كورونا فيروس كوفيد 19-نموذجاً)، مجلة قانون العمل والتشغيل، المجلد 06، العدد01، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2021 .
44. جغام سعاد، خالد محمد، بن شهر محجوبة، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد08، العدد01، جامعة الجلفة، أبريل2022.
45. حفيرة شخاب، شرف الدين زديرة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين إدارة الموارد البشرية، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، المجلد9، العدد1، جامعة خنشلة؛ 2022.

## قائمة المصادر والمراجع

46. -حنان براك، بلال مسرحد، واقع استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسة، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد10، العدد1، جامعة 20 أوت 1995-سكيكدة، الجزائر، ديسمبر 2022.
47. حنان قاسم كاظم، علاقة التبعية في عقد العمل عن بعد، مجلة الجامعة العراقية ، العدد54 ، كلية الحقوق، جامعة تكريت.
48. خالصة زواوي، غجاتي أحلام، تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال البشري ، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، المجلد 2، العدد2، الجزائر، جوان 2018.
49. سلمى عمارة ، نعيمة براك ، التدريب الإلكتروني كدعامة لتنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد الرقمي بالإشارة إلى مركز التدريب الإلكتروني بالمملكة العربية السعودية، مجلة البحث للدراسات المالية والاقتصادية، العدد3، جامعة سوق أهراس-الجزائر، 2019.
50. سليمة بن حسين، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد السابع، جامعة باتنة 1، 2014.
51. سليمة بوسنة ، نوفيل حديد، إدارة المورد البشري في إطار الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد ، المجلد06، العدد1، جامعة الجزائر3، 2022.
52. سمير شمولي، معيقات تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيا وسبل تطويرها، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد4، العدد2، جامعة فلسطين التقنية الخضوري، فلسطين، 2021.

## قائمة المصادر والمراجع

53. الشيكرك أيوب، قاشي خالد، نظام معلومات الموارد البشرية الآلي كمجال لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 13، جامعة البليدة، الجزائر، جوان، 2018.
54. صبرينة زير، نحو التدريب الإلكتروني للموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 48، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، سبتمبر 2017.
55. عائشة عزوز، زاهية توام، أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ترشيد الإدارة الحكومية، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 04، العدد 1، جامعة الجزائر 3، 2020.
56. عبد الفتاح علاوي، ناصر الهمامي، دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من وجهة نظر مديري ومنسوبي شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة نجران، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 3، العدد 1، جامعة غرداية، الجزائر، مارس 2019.
57. علال عادل ؛ طبائية سليمة ، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأثرها على الأداء التسويقي للبنوك التجارية، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، مجلد 8، العدد 03، جامعة قالمة ، الجزائر، ديسمبر 2021.
58. علاوي عبد الفتاح، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري ومنسوبي شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة نجران، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد 6، جامعة نجران، المملكة العربية السعودية، سبتمبر 2018.
59. عيدوني كافية، بن حجوبة حميد، الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وآفاق)، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني، 2017.

## قائمة المصادر والمراجع

60. غزيل العيسى، أفنان بنت محمد العمران، التدريب الإلكتروني (التدريب عن بعد) مبرراته ، متطلباته، معوقاته من وجهة نظر المدربات والمتدربات، المجلة العربية للإدارة، مجلد41، العدد02، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2021.
61. فتحي بكار، بوشريعة فاطمة، استراتيجية العمل عن بعد نقص في تشريع وفي الممارسة، حوليات جامعة الجزائر1، المجلد34، عدد خاص، القانون وجائحة كوفيد-19، المركز الجامعي أحمد زبانة غليزان -الجزائر ، جويلية2020.
62. فريجة رمزي بهاء الدين، الإدارة الالكترونية وأسلوب الإدارة بالأهداف، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، المجلد56، العدد01، جامعة الجزائر1، 2019.
63. -فقاير فيصل، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية E-HRM في المنظمة -مدخل نظري-، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد03، العدد2، جامعة البليدة2، الجزائر، 2020.
64. محمد بن عروس، طيبي عمار، دور التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية، مجلة التميز، المجلد3، العدد1، 2021.
65. محمد قريشي، عادل بومجان، محمد رشيد سلطاني، "الإدارة الالكترونية للموارد البشرية المفاهيم، المتطلبات، ودورها في تطوير الإدارة"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد47، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر، جوان 2017.
66. منى طلعت حسن، أثر تطبيق نظم تكنولوجيا المعلومات على تنمية مهارات أداء الموارد البشرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد22، العدد3، يونيو2022.

## قائمة المصادر والمراجع

67. ياسر سعد، محمود احمد ، واقع التعلم والتدريب الالكتروني في المملكة العربية السعودية خيار استراتيجي لتحقيق التطلعات الوطنية واستشراف المستقبل، المجلة العلمية لجامعة 6اكتوبر، مجلد3، العدد 1، جامعة القسيم، 2015.

### مداخلات:

68. جميل طمیزی، دور التدريب الالكتروني في تنمية الموارد البشرية، جامعة نزوة، سلطنة عمان 2017.
69. لطفي إكن، قرون نورهان، التدريب الالكتروني ودوره في تنمية الكفاءات البشرية، الأعمال لكاملة للمؤتمر العلمي الثاني عشر، بعنوان التدريب من أجل التشغيل والتنمية، ديسمبر 2018.
70. نظام العمل عن بعد، الحوكمة الاتحادية، الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، الإمارات العربية المتحدة، ماي 2020.

### المواقع الإلكترونية

71. <http://mawdoo3.com>, a16.20 le 01.03.2023

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي نور البشير البيض

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان بحث لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة مالية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، تحية طيبة، وبعد:

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي أعد لأغراض البحث العلمي، لجمع البيانات اللازمة لمعالجة موضوع بحث بعنوان: واقع وآفاق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية - الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لولاية البيض - نموذجاً.

ونأمل منكم التكرم بتخصيص جزء من وقتكم الثمين لملاء الاستمارة بالإجابة على العبارات من خلال وضع العلامة (X) في الخانات التي تعبر عن آرائكم، هذا مع التأكيد بأن معلومات الاستبيان سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي وستكون موضوع السرية التامة.

الطالبان:

➤ دهيني إيمان.

➤ مجدوبي شيماء.

شكرا على حسن تعاونكم

المحور الأول: البيانات الشخصية

1/ الجنس:

ذكر  أنثى

2/ الفئات:

أقل من 30 سنة  من 30-40 سنة  أكبر من 40 سنة

3/ المؤهل العلمي:

ثانوي  جامعي  ماستر  مهندس دولة

4/ الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى 10 سنوات  أكبر من 10 سنوات

المحور الثاني: إدراك الموظفين لأهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

الرقم	العبارات	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يتم التنسيق بين المستويات الإدارية داخل CNAS عن طريق الأنترنت.					
02	الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تزيد من سرعة الوصول للمعلومات الخاصة بالموظفين.					
03	الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تساهم في تحسين الخدمات المقدمة للعمال					
04	تحقق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية المشاركة الفعالة للموظفين في تسهيل أنشطة إدارة الموارد البشرية					
05	الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية					

					تساهم في زيادة كفاءة العمليات الإدارية	
					الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تخفيض النفقات المالية الإدارية	06

المحور الثالث: الاستخدامات والممارسات الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية

درجة الموافقة					العبارات	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					تعتمد مؤسستكم على شبكة داخلية خاصة بها (الأنترانت) تستخدم لتنفيذ عملياتها اليومية	07
					تعتمد CNAS على شبكة خارجية بها (الإكسترانات) تستخدم للتعامل والتواصل مع محيطها الخارجي	08
					يتوفر الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي على موقع إلكتروني يوفر المعلومات للجميع	09
					يتوفر الصندوق على كوادر بشرية في مجال تكنولوجيا المعلومات	10
					عدد الموظفين كافي لتطبيق الإدارة الإلكترونية	11
					توفر الإدارة الميزانية الكافية لتطبيق الإدارة الإلكترونية	12
					يقوم الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بإرسال رسائل قصيرة (SMS) إلى المواطنين لتبليغهم بمواعيد الرقابة الطبية	13
					توظيف نظام Sicas في العلاقات مع	14

					الإدارة.	
					يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة من خلال الموقع الإلكتروني الخاص بالمؤسسة.	15
					يتم في عمليات التوظيف اختيار الموظفين آليا بواسطة برامج إلكترونية	16

المحور الرابع: التدريب وتقييم الأداء الإلكتروني

درجة الموافقة					العبارات	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					يقوم الصندوق بإجراء دورات تكوينية للعاملين	17
					يتم تقديم محتوى الدورات التدريبية إلكترونيا مسبقا	18
					تقوم المؤسسة بنشر معلومات المرشحين للتكوين مسبقا	19
					يتم الإعلان عن فرص الترقية إلكترونيا	20
					تسجيل الغيابات والحضور إلكترونيا	21

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	28	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	28	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,967	21

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	28	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	28	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,515	6

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	28	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	28	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,962	10

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	28	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	28	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,955	5

## الملاحق

### Statistiques

		الجنس	العمر	المؤهل	الخبرة
N	Valide	28	28	28	28
	Manquant	0	0	0	0

### Table de fréquences

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	12	42,9	42,9	42,9
	أنثى	16	57,1	57,1	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

العمر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30	4	14,3	14,3	14,3
	من 30 إلى 40	7	25,0	25,0	39,3
	أكبر من 40	17	60,7	60,7	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

المؤهل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	7	25,0	25,0	25,0
	جامعي	14	50,0	50,0	75,0
	ماستر	6	21,4	21,4	96,4
	مهندس دولة	1	3,6	3,6	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

الخبرة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	1	3,6	3,6	3,6
	من 5 إلى 10 سنوات	19	67,9	67,9	71,4
	أكبر من 10	8	28,6	28,6	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

## الملاحق

### الوسط والانحراف المعياري للمحور الثاني

#### Descriptives

##### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
بم التسيق بين المستويات الإدارية داخل CNAS عن طريق الأنترنت.	28	2,00	5,00	4,1429	,89087
الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تزيد من سرعة الوصول للمعلومات الخاصة بالموظفين.	28	4,00	5,00	4,2143	,41786
الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تساهم في تحسين الخدمات المقدمة للعمال	28	2,00	5,00	3,9643	,92224
تحقق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية المشاركة الفعالة للموظفين في تسهيل أنشطة إدارة الموارد البشرية	28	3,00	5,00	4,1429	,52453
الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تساهم في زيادة كفاءة العمليات الإدارية	28	2,00	5,00	4,0000	,81650
الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تخفض التكاليف المالية الإدارية	28	2,00	5,00	3,3214	,94491
N valide (liste)	28				

DESCRIPTIVES VARIABLES=المحور\_الثاني  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

#### Descriptives

##### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
إدراك الموظفين لأهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.	28	3,33	4,67	3,9643	,42153
N valide (liste)	28				

## الملاحق

### الوسط والانحراف المعياري للمحور الثاني

#### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تعتمد مؤسستكم على شبكة داخلية خاصة بها (الأفترانت) تستخدم لتفديد عملتها اليومية	28	2,00	5,00	4,3571	,67847
تعتمد CNAS على شبكة خارجية بها (الإكسفرانت) تستخدم للتعامل والتواصل مع محيطها الخارجي	28	2,00	5,00	3,7143	1,27242
توفر الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي على موقع إلكتروني يوفر المعلومات للجميع	28	2,00	5,00	4,0714	,97861
توفر الصندوق على كوادرنشرية في مجال تكنولوجيا المعلومات	28	3,00	5,00	4,2143	,62994
عدد الموظفين كافي لتطبيق الإدارة الإلكترونية	28	2,00	5,00	3,6071	1,03062
توفر الإدارة الميزانية الكافية لتطبيق الإدارة الإلكترونية	28	2,00	5,00	3,7143	1,01314
يقوم الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بإرسال رسائل قصيرة إلى المواطنين لتبليغهم (SMS) بمواعيد الرقابة الطبية	28	2,00	5,00	3,6429	1,19301
توظيف نظام Sicas في المعاملات مع الإدارة	28	1,00	5,00	3,1429	1,29713
بتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة من خلال الموقع الإلكتروني الخاص بالمؤسسة	28	1,00	5,00	2,8929	1,19689
بتم في عمليات التوظيف اختيار الموظفين ألبا بواسطة برامج إلكترونية	28	1,00	5,00	2,2857	,97590
N valide (liste)	28				

المحور الثالث=DESCRIPTIVES VARIABLES= /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

#### ► Descriptives

#### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الاستخدامات والممارسات الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية	28	2,10	5,00	3,5643	,90644
N valide (liste)	28				

## الملاحق

### الوسط والانحراف المعياري للمحور الرابع

#### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يقوم الصندوق بإجراء دورات تكوينية للعاملين	28	2,00	5,00	3,3929	1,03062
يتم تقديم محتوى الدورات التدريبية إلكترونياً مسبقاً	28	2,00	5,00	3,0714	1,08623
تقوم المؤسسة بنشر معلومات المرشحين للتكوين مسبقاً	28	2,00	5,00	3,4643	1,17006
يتم الإعلان عن فرص الترقية إلكترونياً	28	2,00	5,00	3,1071	1,22744
تسجل الغيابات والحضور إلكترونياً	28	2,00	5,00	4,2143	,78680
N valide (liste)	28				

DESCRIPTIVES VARIABLES=المحور الرابع  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

#### ► Descriptives

#### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التدريب وتقييم الأداء الإلكتروني	28	2,00	5,00	3,4500	,98526
N valide (liste)	28				

### التوزيع الطبيعي للبيانات

#### Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		إدراك الموظفين لأهمية الإدارة الإلكترونية للموارد التشريعية.	الاستخدامات والتمارين الإلكترونية لإدارة الموارد التشريعية	التدريب وتقييم الأداء الإلكتروني	
N		28	28	28	
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3,9643	3,5643	3,4500	
	Ecart type	,42153	,90644	,98526	
Différences les plus extrêmes	Absolu	,131	,113	,178	
	Positif	,122	,090	,178	
	Négatif	-,131	-,113	-,098	
Statistiques de test		,131	,113	,178	
Sig. asymptotique (bilatérale) <sup>c</sup>		,200 <sup>d</sup>	,200 <sup>d</sup>	,023	
Sig. Monte Carlo (bilatérale) <sup>e</sup>	Sig.	,247	,464	,022	
	99% Intervalle de confiance	Borne inférieure	,236	,452	,018
		Borne supérieure	,258	,477	,026

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

e. Méthode de Lilliefors basée sur 10000 échantillons de Monte Carlo avec valeur de départ 2000000.



استمارة إيداع مذكرة الماستر المصححة بعد المناقشة  
تخصص: إدارة مصاليف

يشهد الأستاذ (ة) جمال عبد الرحمن الشرف على تأخير مذكرة ماستر  
شعبة قسم تسيير تخصص إدارة مصاليف  
تحت عنوان واقع وآفاق الإدارة الإلكترونية لصالح  
المبتدئين في المؤسسات الجزائرية  
من إعداد الطلبة:

1. حبيب إيمان

2. مجدوب شيبان

أن المذكرة تم تصويبها وتعديل كل الملاحظات التي تم تسجيلها أثناء المناقشة  
وأصبحت جاهزة للإيداع النهائي بمصالح القسم.

امضاء الشرف

بتاريخ: 2023.07.12

أ. محمد عبد الرحمن