

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأثار التغيرات التكنولوجية عليها

الباحث: زين العابدين رياض عباس

كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد ودراسة مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مواجهة التغيرات التكنولوجية، حيث تعتبر وظيفة إدارة الموارد البشرية من بين وظائف المؤسسة الأخرى التي طالتها الثورة التكنولوجية، إذ كان لهذه الأخيرة أثر بالغ الأهمية على إدارة الموارد البشرية بمختلف آلياتها في المؤسسة التي تعتبر المصدر الأول التي تستمد منه إدارة الموارد البشرية الطاقات المتميزة. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بالعودة والتقصي في الرسائل والأبحاث السابقة والدوريات والكتب العلمية التي تبحث في موضوع البحث. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي بما يناسب التغيرات التكنولوجية، فهي تسعى من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتفعيل المعلومات من خلال معالجتها ونقلها وإيصالها عبر وسائط الاتصال بكل أشكالها وأنواعها، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لإحداث التفاعل مع مجمل وظائف إدارة الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، نظام معلومات الموارد البشرية، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، التوظيف الإلكتروني، التأهيل الإلكتروني.

Strategic management of human resources and the effects of technological changes on them

ABSTRACT

This study aims to identify and study the extent of the contribution of the strategic management of human resources in the face of technological changes, as the function of human resources management is among the other functions of the institution affected by the technological revolution, as the latter had a very important impact on the management of human resources with its various mechanisms in the institution, which is considered The first source from which human resource management derives distinguished energies.

To achieve the objectives of the study, the researcher went back and investigated the letters, previous research, periodicals and scientific books that researched the subject of the research. In light of this, data were collected and analyzed, and hypotheses were tested. After conducting the analysis process for the study data and its hypotheses, the study concluded that the electronic management of human resources is based on the conscious assimilation and use of what is appropriate for technological changes. And communication to bring about interaction with the overall functions of human resource management.

Keywords : human resources management, strategic management of human resources, information and communication technology, human resources information system, electronic management of human resources, e-recruitment, e-qualification.

مقدمة :

يوصف القرن الواحد والعشرين بأنه مرحلة التغيير الجذري التي تتضمن تحولات عميقة في مختلف المجالات (السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، والثقافية) ، نتيجة التغيرات التكنولوجية، وكذلك الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، كل هذه العوامل أدت إلى منافسة شديدة محلياً ودولياً، كما أدت إلى إحداث تعديلات على مستوى القوانين والنظم، وعلى أنماط تنظيم وإدارة المؤسسات، مما جعل المؤسسات تبحث عن طرق لتحقيق أرباح مرتفعة تمكنها من التوسع في مجال أنشطتها، ولكي تتوسع وتصبح قادرة على كسب مزايا التطورات فإنها تحتاج إلى مستويات من الموارد البشرية مرتفعة الكفاءات والمهارات.

ولأن الموارد البشرية أصبحت من أهم عوامل النجاح والتنافسية للمؤسسات، باعتبارها المصدر الجوهري لكل تفوق فإن عليها أن تهتم بها أكثر، خاصة إذا تعلق الأمر بكيفية إدارتها بشكل فعال، ذلك أن الإدارة التقليدية للموارد البشرية لم تعد كافية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة في ظل سرعة التغيرات وكثرة التحديات، فالدور الجديد لها والمتمثل في البعد الاستراتيجي جعلها تتحول من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

مشكلة الدراسة :

إن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أصبحت تعتمد على المعالجة الآلية للمعلومات السريعة والمتغيرة في ظل بيئة متغيرة باستمرار، مما جعل المؤسسات تجد نفسها أمام ضرورة البحث عن الحلول والبدائل الأكثر تطوراً، وعلى هذا الأساس أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال البديل المفضل للمؤسسة لأنها تساعدها على امتلاك المعلومات الدقيقة، إضافة إلى التغيرات التي تجلبها تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى وظائف المؤسسة والتي تم تطبيقها على وظيفة إدارة الموارد البشرية، إذ تم إعداد عدة حلول تكنولوجية بوضع أنظمة معلوماتية وخلق ما يعرف بنظام معلومات الموارد البشرية وكذلك تحويل إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وعليه فمن الضروري استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالاستفادة من خدمة شبكات الأنترنت واستخدامها في تحقيق استراتيجية إدارة

الموارد البشرية، والعمل على تسخيرها لصالح الموارد البشرية من خلال التوظيف، التأهيل والتدريب، وتقييم الأداء إلكترونياً.

ومنه فإن الإشكالية المطروحة تتمثل في السؤال الرئيسي الآتي:

كيف يمكن للتغيرات التكنولوجية أن تساهم في تحقيق أهداف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ؟

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية البحث فيما يلي:

- 1- أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية والتطورات السريعة، لأنها عنصر أساسي في جعل المؤسسة تتجنب وقوع مواردها البشرية في مشاكل التطبيقات التكنولوجية المتطورة.
- 2- محاولة التركيز على شرح التطبيقات التكنولوجية المتطورة في إدارة الموارد البشرية التي تمكن المؤسسة من بناء كفاءات ومهارات.
- 3- اعتبار الموضوع مرجعاً نظرياً وإدارياً لكل إدارة ترغب في تحقيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والتكيف والتأقلم مع التغيرات التكنولوجية المتطورة.

أهداف الدراسة:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- إبراز الدور المهم للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية .
- 2- محاولة دراسة المواضيع التي تخص التطورات التكنولوجية وكيفية الاستفادة منها في إدارة الموارد البشرية.
- 3- محاولة توضيح تطبيقات التكنولوجيا في مجال إدارة الموارد البشرية وشرح نظام معلوماتي فعال وإدارة إلكترونية تعمل على إدارة الموارد البشرية.
- 4- معرفة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الفعالة في ظل التطورات التكنولوجية.

فرضيات الدراسة:

- 1- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي مدخل لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين في المؤسسة •
- 2- يعتبر بناء نظام معلومات الموارد البشرية مهماً جداً في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية.
- 3- تسعى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى الاستيعاب والاستخدام الواعي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية.
- 4- لا تزال تأثيرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية محدودة.

منهجية البحث :

للإجابة على إشكالية البحث وإثبات أو نفي صحة الفرضيات تم الاعتماد على المنهج التحليلي، إذ يعتبر من أكثر المناهج موافقة مع هذا الموضوع و الذي يسمح بفهم مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مواكبة العقبات التي تفرزها التغيرات التكنولوجية.

أدوات جمع البيانات :

تم جمع البيانات لمعالجة الإطار النظري من الرسائل والأبحاث السابقة والدوريات والكتب العلمية التي تبحث في موضوع البحث.

حدود البحث :

- الحدود العلمية : اقتصرت الدراسة على استخدام مجموعة من المفاهيم أهمها : إدارة الموارد البشرية، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، نظام معلومات الموارد البشرية، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، التوظيف الإلكتروني، التأهيل الإلكتروني .

الدراسات السابقة :

هناك العديد من الدراسات السابقة التي بحثت في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وآثار التغيرات التكنولوجية عليها ومنها :

1- دراسة (Al-Zubi, 2020) بعنوان :

The Effect of New Technological Changes In Improving The Environment of Human Resource Management

هدفت الدراسة : إلى بيان التغييرات في بيئة إدارة الموارد البشرية والتي تلعب دوراً مهماً في المنظمات. وتشمل هذه التغييرات (قوة العمل، التنوع ، التغيرات التكنولوجية ، العولمة ، الصراعات ، الهيئات المهنية ، التغييرات في طبيعة الوظائف والثقافة التنظيمية للعمل). وتهدف هذه الدراسة البحثية إلى توقع تأثير تبني التقنيات الجديدة في تحسين بيئة إدارة الموارد البشرية. ولتحقيق هذا الغرض تم تصميم الاستبيانات وتعميمها باليد على عينة تم اختيارها عشوائياً عددها 40 فرد في قسم تقنية المعلومات ومجلس الإدارة في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان ، وتم استخدام حزمة SPSS للتحليل الإحصائي. وخلصت الدراسة إلى أن تبني التقنيات الجديدة له تأثير إيجابي كبير على بيئة إدارة الموارد البشرية ، و ستجعل التقنيات الجديدة الإدارة أكثر فعالية ، ويمكن أن توفر الوقت والأموال.

2- دراسة (بن عربي، 2021) بعنوان :

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التكيف مع التغيرات التكنولوجية الحديثة -

دراسة حالة بالمؤسستين الصناعيتين-Trefelor & Infrafer

هدفت الدراسة: إلى الكشف عن الدور الأساسي الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في تكيف المؤسسة مع التغيرات التكنولوجية التي تفرضها البيئة أو السوق. وتمت الدراسة بمؤسستين صناعيتين هما تريفيلور (TREFELOR) وأنفرفار (INFRAFER) بولاية وهران بالجزائر، وعلى عينة مكونة من عشرة (10) مديرين بإدارة الموارد البشرية، وباستعمال المقابلة لجمع البيانات ، وتم التوصل إلى النتائج التالية : 1) لإدارة الموارد البشرية دور رئيسي في

تكيف المؤسسة مع التغيرات التكنولوجية؛ (2) أهم الاستراتيجيات التي تتبناها إدارة الموارد البشرية في تكيف المؤسسة مع التغيرات التكنولوجية هي: إستراتيجية التحسين المستمر وإدارة الجودة الشاملة، إعادة الهيكلة وإستراتيجية إعادة الهندسة؛ (3) إستراتيجية التحسين المستمر أفضل إستراتيجية يمكن أن تتبناها إدارة الموارد البشرية حالياً في المؤسسات للتكيف مع التغيرات التكنولوجية؛ (4) مراحل إستراتيجية التحسين المستمر هي: 1/ تحليل المناخ الداخلي والخارجي؛ 2/ تحديد أهداف الإستراتيجية؛ 3/ وضع تصور للعمليات المستقبلية؛ 4/ التنفيذ؛ 5/ التقييم، وأوصى البحث بتعزيز دور إدارة الموارد البشرية الأساسي والفعال في تكيف المؤسسة مع التغيرات التكنولوجية، حيث يعتمد هذا التكيف على استراتيجيات هامة لا بد من الوقوف عندها والاهتمام بطرق تطبيقها.

3- دراسة (الرزقي ، 2017) بعنوان :

التدريب وتنمية الموارد البشرية بين الطرق التقليدية والتقنيات التكنولوجية الحديثة

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية التدريب الذي يكتسب أهمية بالغة في العصر الحالي الذي يمتاز بالثورة التكنولوجية العالية، خاصة في مجال المعرفة والمعلوماتية، مما أدى إلى محدودية الأساليب والوسائل التدريبية التقليدية كونها لم تعد تفي بالغرض، وتنامي الاهتمام بضرورة الاعتماد على التقنيات التكنولوجية الحديثة المتاحة في الفضاء الافتراضي إضافة إلى الوسائط الإلكترونية الأخرى. وعليه فإن التدريب الإلكتروني أصبح مطلباً ملحاً يفرض نفسه في الآونة الراهنة أكثر من أي وقت مضى، في ظل بيئة لا مكان فيها للمنظمات التي لم ترقى بقدراتها وكفاءات مواردها البشرية وتنميتها وعولمتها، بما يمكنها من أداء مهامها بإتقان مهما كانت طبيعة وظيفتها وجنسياتها.

ويمكن القول أن هذه الدراسة كغيرها من الدراسات، تتفق معها في بعض الأمور مثل

تحديد ودراسة مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مواجهة التغيرات التكنولوجية ، وتبيان مدى حاجة المنظمات سواءً كانت صناعية أو خدمية أو حكومية أو غير حكومية لتلك الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. كما تختلف مع الدراسات السابقة في أمور أخرى، حيث إن الدراسة الحالية هدفت إلى دراسة المفاهيم التالية (إدارة الموارد البشرية، الإدارة

الإستراتيجية للموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، نظام معلومات الموارد البشرية، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، التوظيف الإلكتروني، التأهيل الإلكتروني) مجتمعةً.

1- الإطار النظري للبحث:

1. ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

إن استقرار المؤسسات أصبح خاضعاً لمؤشرات جديدة أحدثتها ثورة المعلومات التي حملت معها متغيرات كثيرة تسعى إلى إيجاد تقنيات جديدة تسمح للمؤسسات باكتساب رأسمال معلوماتي يمكنها من التعرف على محيطها الخارجي ، وهذه التقنيات هي ما يعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصال .

1.1 مفهوم تكنولوجيا المعلومات :

إن جوهر تكنولوجيا المعلومات والاتصال يركز في استخدام الحاسبات الالكترونية والاتصالات عن بعد (السلكية واللاسلكية) لخلق وتشكيل وتوزيع المعلومات، وهي أكثر تقنيةً في استخدام الوسائل الموظفة لكي تجمع بشكل منظم وتعرض وتعالج أخيراً ، لتبادل معلومات داعمة للأنشطة الفكرية للإنسان . (الصيرفي ، 2009 ، ص 19)

وقد أحدثت تكنولوجيا المعلومات تقدماً سريعاً ، مما أدى بالمؤسسات إلى الاستفادة من خدماتها من خلال الوسائل المتطورة التي تسهل التعامل مع المعلومات .

1.1.1 تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال منها :

التعريف الأول : " تكنولوجيا المعلومات و الاتصال عبارة عن تلك الأدوات التي تستخدم لبناء نظم المعلومات التي تساعد الإدارة على استخدام المعلومات لدعم احتياجاتها في مجال اتخاذ القرارات والعمليات التشغيلية في المؤسسة ، وتتضمن البرامج الفنية والبرامج الجاهزة ، وقواعد البيانات ، وشبكات الربط بين العديد من الحواسيب و عناصر أخرى ذات علاقة " . (ادريس ، 2016 ، ص 153)

التعريف الثاني : تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي كل أشكال التكنولوجيا المطبقة لمعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات في شكل الكتروني ، والمعدات المادية المستخدمة تتضمن الحاسبات الآلية ومعدات الاتصال والشبكات " . (موسى ، 2007 ، ص 28)

التعريف الثالث : " تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ماهي إلا نظام معلومات يعتمد على المعدات و برمجيات الحاسوب في معالجة وحفظ واسترجاع وبت المعلومات " . (الطيبي ، 2011 ، ص 37)

من خلال التعاريف نستنتج عنصرين هامين : (حسن ، 2002 ، ص 337)

- 1- تكنولوجيا المعلومات هي حقل من حقول التكنولوجيا والتي تهتم بمعالجة المعلومات .
- 2- التركيز على عمليات الاستقطاب و التخزين والمعالجة المعلوماتية وعملية الاتصال .

ويمكن إعطاء تعريف شامل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بأنها هي الحصول على البيانات ومعالجتها وتخزينها وتوصيلها وإرسالها في صورة معلومات مصورة أو صوتية أو مكتوبة أو في صورة رقمية ، وذلك بواسطة مجموعة من الآلات الإلكترونية وطرق المواصلات السلكية واللاسلكية الحديثة. (قوي ، 2010 ، ص 86)

1.1.2. خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصال :

لقد تميزت تكنولوجيا المعلومات عن غيرها من التكنولوجيات الأخرى بمجموعة من الخواص أهمها : (رايس ، 2006 ، ص 28)

- 1- **تقليص الوقت :** التكنولوجيا جعلت كل الأماكن متجاورة إلكترونياً .
- 2- **تقليص المكان :** تتيح وسائل التخزين الإلكترونية حجماً هائلاً من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها بسهولة .
- 3- **اقتسام المهام الفكرية مع الآلة:** نتيجة للتفاعل بين الباحث والنظام .
- 4- **سريرة التطور :** هناك وتيرة تطور متسارعة لمنتجات تكنولوجيا المعلومات .

- 5- **الذكاء الاصطناعي** : أهم ما يميز تكنولوجيا المعلومات هو تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج .
- 6- **تكوين شبكات الاتصال** : تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل شبكات الاتصال ، وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين ، وكذلك منتجي الآلات ، ويسمح بتبادل المعلومات مع باقي النشاطات الأخرى .
- 7- **التفاعلية** : أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت ، فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة .
- 8- **اللاتزامنية** : وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم ، فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت.
- 9- **اللامركزية** : وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، فالانترنت تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال ، فلا يمكن لأي جهة أن تعطلها على مستوى العالم.
- 10- **قابلية التوصيل** : وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع ، أي بغض النظر عن المؤسسة أو البلد الذي تم فيه الصنع .
- 11- **قابلية التحرك والحركية** : أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته ، أي من أي مكان عن طريق وسائل العمال كثيرة مثل (الحاسب الآلي النقال ، الهاتف النقال).
- 12- **قابلية التحويل** : وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر ، كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة مع إمكانية التحكم في نظام الاتصال.
- 13- **اللاجماهيرية** : وتعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد ، أو جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة ، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك ، كما أنها تسمح

بالجمع بين الأنواع المختلفة للاتصالات سواء من شخص واحد ، أو من جهة واحدة إلى مجموعات أو من مجموعة إلى مجموعة.

14- **الشبوع والانتشار** : وهو قابلية هذه الشبكة التوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنمطها المرن .

15- **العالمية** : وهو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيات ، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم ، وهي تسمح لرأس المال بأن يتدفق إلكترونياً خاصةً بالنظر إلى سهولة المعاملات التجارية التي يحركها رأس المال المعلوماتي فيسمح لها بتخطي عائق المكان والانتقال عبر الحدود الدولية .

1.1.3. وظائف تكنولوجيا المعلومات والاتصال :

يمكن حصر وظائف تكنولوجيا المعلومات والاتصال فيما يلي : (السالمي ، 2000 ، ص 190)

- 1- جمع تفاصيل قيود أو سجلات النشاطات .
- 2- تحويل وتحليل وحساب جميع البيانات أو المعلومات.
- 3- إجراء عدة أنواع من المعالجت للمعلومات في آن واحد سواءً كانت كتابة أو صوت أوصورة .
- 4- تنظيم المعلومات بشكل مفيد حسب طبيعتها إن كانت صور أو أصوات أو غيرها.
- 5- تخزين البيانات والمعلومات واسترجاعها لإنجاز عملية إضافية وإرسالها إلى مستفيد آخر .
- 6- إرسال البيانات والمعلومات من موقع لآخر باستخدام البريد الإلكتروني أو الرسائل الصوتية أو غيرها .

2. متطلبات الموارد البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال :

إن الاستعمال المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصال سوف يؤدي إلى تغيير في تركيبة الكفاءات البشرية المطلوبة و بالتالي هذا سيؤدي إلى تغير في أنماط و أساليب الإشراف على الموارد البشرية داخل المؤسسة .

2.1. نظام معلومات الموارد البشرية :

من أهم التطورات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية هو الاتجاه نحو تصميم وتشغيل نظم للمعلومات تكون أساساً لرسم السياسات واتخاذ القرارات في كل ما يتصل بشؤون الأفراد .

أولاً : ماهية نظام معلومات الموارد البشرية :

نظام معلومات الموارد البشرية أهمية بالغة في توفير المعلومات من هذه الموارد .

1- مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية :

نظام معلومات الموارد البشرية هي الإجراءات المنظمةة الخاصة بجمع وتخزين وحفظ واسترجاع البيانات الصحيحة والمفصلة عن الموارد البشرية وأنشطة الأفراد وخصائصهم الصحيحة والفعالة في أي مؤسسة بما يدعم كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الخاصة بالعنصر البشري . أي هو ذلك النظام الذي يحتوي معلومات حول إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بحيث يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات المختلفة الخاصة بالمؤسسة، وهو أيضا مصمم للقيام بوظيفة إدارة الموارد البشرية والسعي أساساً إلى توفير المعلومات للمديرين لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بفاعلية وكفاءة استخدام العنصر البشرية ورفع أدائه في تحقيق أهداف المؤسسة . وإن المحصلة النهائية لنظام معلومات الموارد البشرية هي توفير المعلومات وبناء قاعدة بيانات تضم البيانات التي تتعلق بالأفراد والوظائف والبرامج. (الصيرفي ، 2006 ، ص 91)

2- أهمية نظام معلومات الموارد البشرية :

تحقق نظم معلومات الموارد البشرية للمؤسسات العديد من المزايا من أهمها الآتي :

(الصيرفي ، 2006 ، ص 92)

- 1- خزن واسترجاع المعلومات ومعالجتها بالسرعة الممكنة.
- 2- تقليص التعامل بالسجلات اليدوية والمعاملات الورقية .
- 3- السرعة في إنجاز عمليات الخزن والتحليل وهذا سيؤثر على سرعة ودقة عملية صناعة القرارات .
- 4- تحقيق العلاقة الجيدة والفهم المتبادل بين الإدارة والعاملين عن طريق توفير المعلومات المختلفة حول نشاطات العاملين في المؤسسة ومن أهم هذه المعلومات تقييم الأداء.
- 5- تكشف نظم معلومات الموارد البشرية عن أية تغيرات في الموارد البشرية في البيئة الداخلية والخارجية ، وبذلك تمكن الإدارة من الإعداد لمواجهة تلك التغيرات بكفاءة .
- 6- يحقق نظام المعلومات الموارد البشرية التكامل والتنسيق بين مختلف نشاطات إدارة الموارد البشرية كما تساعد في تحقيق التكامل بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى .

ثانياً : مكونات ومرتكزات نظام معلومات الموارد البشرية:

تحدد فعالية نظام معلومات الموارد البشرية من خلال مجموعة من المكونات والمرتكزات .

1- مكونات نظام معلومات الموارد البشرية :

يقوم نظام معلومات الموارد البشرية على مجموعة من المكونات نذكرها كالتالي :

(الصيرفي ، 2009 ، ص 117)

1- المدخلات : وهي عبارة عن بيانات متعلقة بالموظفين والوظائف ذات العلاقة ،
و يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع هي :

1- بيانات الإدارة

2- بيانات متعلقة بسوق العمل

3- بيانات متعلقة بالموظفين .

2- التعليمات : وهي النشاطات التشغيلية التي تتم على المدخلات ، والمتمثلة في العمليات التحليلية ، والحسابية والاحصائية ، بهدف التوصل إلى صورة واضحة وسهلة حتى تتمكن إدارة الموارد البشرية من العمل بشكل جيد.

3- المخرجات : هي التوصل أو الحصول على معلومات بعد إجراء العمليات التحويلية عليها وعادةً ما تشمل مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية مايلي :

- تقارير معلومات على الموظفين والوظائف .

- تقارير توضح أوضاع العاملين حالياً ومستقبلاً .

1- مرتكزات نظام معلومات الموارد البشرية:

يرتكز نظام معلومات الموارد البشرية على العناصر التالية : (الصيرفي ، 2009

، 124)

1- قاعدة البيانات : وهي تمثل المكان المخصص للاحتفاظ بالمعلومات الأساسية المتعلقة بالنظام والمؤسسة والعاملين فيها .

2- جمع وتخزين المعلومات : بعد جمع المعلومات ومعالجتها يتم إدخال المعلومات إلى قاعدة البيانات بصورة صحيحة و يجب تجنب التكرار .

3- استرجاع المعلومات : هي عملية استرجاع المعلومات المعالجة والمخزنة في الوقت المناسب لاستخدامها في عملية المساعدة على اتخاذ القرار .

4- إدارة نظام معلومات الموارد البشرية : هي عبارة عن مجموعة من الأفراد المكلفين بإدارة شؤون النظام من جمع إلى إدخال ومعالجة واسترجاع المعلومات.

5- جودة وسلامة البيانات : وهي عملية حماية المعلومات لضمان سلامتها بالإضافة إلى صيانة النظام .

2.2. آثار تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الكفاءات البشرية :

إن المهارات البشرية ليست ثابتة ولكن متغيرة تبعاً لاحتياجات العمل ، فمهارات عصر الزراعة تختلف عن مهارات عصر الصناعة ، ومهارات عصر الصناعة تختلف عن مهارات عصر المعلومات والتكنولوجيا .

أولاً : مفهوم المهارات البشرية:

المهارات البشرية هي مجموعة المعارف وقدرات العمل والسلوكيات المنظمة تبعاً لهدف معين ووضعيات معينة . ويمكن النظر إلى المهارات على أنها مجموع القدرات الفكرية والجسدية للفرد أو مجموعة من الأفراد والتي تمكنهم من تأدية عملهم على أحسن وجه .

1- مميزات المهارات البشرية:

هناك مميزات للمهارات البشرية وهي كالتالي : (أبو قحف ، 2015 ، ص 106)

- 1- أن المهارات ليست ملموسة ولكن لها نتائج ملموسة .
 - 2- أنها تتعلق بالوضعية التي يوجد فيها الفرد ، بمعنى أنها تختلف من وظيفة لأخرى ومن مستوى لأخر .
 - 3- أنها نتيجة التفاعل بطريقة ديناميكية بين العلم والممارسة ونمط التفكير .
 - 4- أنها قابلة للتحويل ويمكن نقل أفكارها إلى أساليب عمل .
 - 6- إن المهارات تختلف من مستوى لأخر داخل التنظيم .
- ### 2- المهارات البشرية داخل التنظيم:

يوجد ثلاث مهارات أساسية داخل التنظيم وهي كالتالي : (أبو قحف ، 2015 ،

ص 121)

- 1- المهارات التقنية " الفنية " : هي قدرة الفرد على تأدية ما هو مطلوب منه من مهام متخصصة تتطلب معرفة معينة أو خبرة مكتسبة عن طريق التدريب أو

الخبرة العملية ، فهذه المهارات تسمح بالاستعمال الفعال للطرق والأساليب والإجراءات المختارة تبعاً للمهام الواجب أداءها . فهذا النوع من المهارات يرتبط أساساً بالتعامل مع الأشياء المادية والعمليات والقدرة على استخدام الوسائل والأدوات والإجراءات الخاصة بإنجاز العمل .

2- **المهارات الإنسانية " الاجتماعية "** : وهي القدرة على التعامل مع الآخرين بطريقة جيدة بحيث تكون للفرد القدرة على كسب ثقة الآخرين وودهم والتزامهم ، ويتطلب ذلك القدرة على الاتصال والتحاور والاجتماع . فهذا النوع من المهارات يرتبط بالقدرة على التعامل مع الأفراد والجماعات وقيادتهم .

3- **المهارات النظرية " التصويرية والإدراكية "** : هي القدرة على التنسيق وتحقيق التكامل والربط بين الأنشطة ومصالح المؤسسة من خلال النظر إلى المؤسسة بمنظور شمولي ، فهذه المهارات تشير إلى القدرة على حل المشاكل العالقة داخل التنظيم وذلك وفق نظرة شمولية للتنظيم ، ومنه فإنها تتطلب القدرة على التخطيط والتنبؤ وكذلك القيادة .

ثانياً : مهارات عصر المعلومات :

إن التحولات المادية التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات في عالم الأعمال غيرت وجهة النظر تجاه العديد من المفاهيم والأساليب والطرق التي تؤدي بها المهام ، وإن المهارات البشرية اللازمة لتأدية هذه المهام سوف تتغير ، وكذلك استجابة المؤسسات لهذه التحول في الوسائل والإمكانات ، فمن المهارات الأساسية التي ينبغي للفرد العامل أن تتوفر فيه للنجاح في عصر المعلومات ما يلي : (زيتوني ، 2002 ، ص146)

1- **التفكير النافذ والفعال** : يجب على الأفراد العاملين أن يكونوا قادرين على تعريف المشكلات واستخدام الأدوات المتاحة في البحث والتحليل ووضع الحلول وتطبيقها ، وتقييم النتائج وتطوير الحلول مع المتغيرات المستمرة .

2- **الإبداع** : في عصر المعلومات يجب أن تساعدنا مهارتنا للوصول لحلول جديدة للمشكلات القديمة وإنتاج منتجات جديدة وخلق طرق جديدة للاتصال وتناقل الأفكار .

3-التعاون : إن العمل الجماعي هو السبيل الوحيد لحل المشكلات المعقدة وستكون مهارات العمل الجماعي هي العامل الأساسي للوصول للعمل الناجح في عصر المعلومات ، و لقد ساعدت تكنولوجيا المعلومات في تفعيل هذا النمط في العمل ، فعن طريق الشبكات المعلوماتية أصبح تناقل وتراسل المعلومات والأفكار يتم بالاستعانة بالبرامج الإلكترونية المتوفرة .

4- فهم التدخلات الثقافية : التنوع البشري اليوم أصبح يمثل أحد أهم خصائص تنظيمات اليوم ، لذا سيحتاج الأفراد العاملون لعبور حاجز الاختلاف الثقافي والمعرفي ومعرفة التدخلات والاختلافات الموجودة بين كل هذه المتغيرات لكي يؤديوا عملهم بشكل ناجح في مجتمع مليء بالثقافات المتداخلة ، وهكذا فإن مهارات التعامل مع الثقافات المتداخلة سوف يصبح أكثر أهمية .

5-الاتصال : يحتاج العاملون اليوم إلى إتقان الاتصالات الفعالة و العادية في كل المجالات ومع مختلف الأشخاص ، وسيحتاج كذلك المشتغلون بالمعرفة لاختيار طريقة الاتصال المناسبة لتوصيل الرسالة بفعالية وكفاءة على قدر المستطاع حيث سيضطرون للاختيار ما بين التقارير الورقية والبريد الإلكتروني .

6-استخدام الكمبيوتر: حيث سيحتاج كل فرد في عصر المعلومات للتعامل مع المستويات العالية من الطاقات الإلكترونية أو الرقمية مع القدرة على استخدام الأدوات القائمة على استخدام الكمبيوتر لإنجاز المهام وتحقيق النجاح.

7- المستقبل الوظيفي وتعلم الاعتماد على النفس : حيث أصبح على العمال الاعتماد على الفهم في اكتساب المهارات المطلوبة ، وذلك للنجاح في الحياة العملية وتحقيق الأمن الوظيفي وهذا نظراً لما أتاحتها تكنولوجيا المعلومات من تسهيلات في هذا المجال ، حيث أصبح هناك فرص هائلة لتنمية وتطوير الكفاءات عن طريق برامج تدريبية مصممة حسب الحاجة ، فالتكنولوجيا الحديثة سمحت بالتعلم والتطوير المستمر طوال الحياة .

2.3. الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية :

يعتبر إدخال تكنولوجيا المعلومات والحاسب الآلي والاتصالات ثورة حقيقية في إدارة الموارد البشرية ، وذلك من حلال تحويلها من الإدارة التقليدية إلى إدارة إلكترونية تعمل على حماية الكيان الإداري والارتقاء بأدائه ، وتحقيق الاستخدام الأمثل للخدمات بسرعة عالية ودقة متناهية .

أولاً : مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية :

هناك عدة تعريف للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي : (النجار ، 2008 ، ص

(237

التعريف الأول: " هي منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، فهي نمط جديد من الفكر والممارسة الإدارية يتبنى معطيات عصر المتغيرات السريعة ، ويستوعب التكنولوجيا الجديدة و يطبق آلياته الفاعلة ويستثمر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء وظائفه ، فالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي بما يناسب تكنولوجيا المعلومات المستخدمة لإدارة وتنمية الموارد البشرية " .

التعريف الثاني : الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعني استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحسين إجراءات إدارة الموارد البشرية في تطبيق الخطوات التي تخص مسار الموظف ضمن المنظمة (التوظيف ، الرواتب ، الإدارة، تقييم الكفاءات ، التقاعد)، وتعتبر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إدارة تستثمر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء وظائفها، فتحسن إجراءات الموارد البشرية وتظهر أساليب مساندة للأساليب التقليدية لأداء وظائف إدارة الموارد البشرية باللجوء لتطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

ثانياً : أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

إن دمج التكنولوجيا مع إدارة الموارد البشرية يعمل على زيادة كفاءة عمليات إدارة الموارد البشرية ، فالهدف هو زيادة التفاعل مع التغيرات المعاصرة وزيادة كفاءة المؤسسة وتقليل التكاليف .

1 - أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

من أسباب توجه المؤسسات نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هو تحقيق الأهداف الرئيسية التالية : (النجار ، 2008 ، ص 242)

- 1- تحسين التوجه الإستراتيجي للموارد البشرية .
- 2- تخفيض تكلفة العمالة والنفقات الإدارية .
- 3- تسهيل أداء وظائف إدارة الموارد البشرية .
- 4- رفع معدلات الأداء والإنتاجية في المؤسسة.
- 5- تنمية وتحسين علاقات العمل وإرضاء العاملين.
- 6- توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب .

وهي بهذا تهدف إلى تقديم خدمات الموارد البشرية بشكل فوري وإجراء معاملات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً وهذا يتطلب مراجعة الأسلوب التقليدي لإدارة الموارد البشرية وإجراءاته المتبعة ، وتحويله إلى نموذج متكامل عصري وهو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية .

2-أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية :

إن استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية له أثر كبير في تقليل التكاليف الإدارية الناتجة عن عمليات الأفراد ، وتقليل فترة الاستقطاب والتعيين ، وزيادة تفاعل الأفراد مع أنشطة إدارة الموارد البشرية ، وبالتالي تحصل المؤسسة على نتائج كبيرة من استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية .

ثالثاً : تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

تتمثل تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فيما يلي : (النجار ، 2008 ،

ص 242)

1- **التدريب الإلكتروني**: يعتبر التدريب الإلكتروني الأكثر سرعةً وفعاليةً من الطريقة التقليدية، فهو عملية تدريبية تهدف إلى تقديم المحتوى التدريبي من خلال أي وسيط من آليات الاتصال الحديثة من أجهزة حاسوب وشبكة الانترنت لتخطي المسافة الجغرافية بين المتدرب والمدرّب . ويمكن أن يحقق التدريب الإلكتروني الأهداف التالية :

1- بناء المعرفة ذاتياً.

2- زيادة ثقة المتدرب .

3- مساعدة المتدربين على استخدام تقنية المعلومات والاتصال والشبكات.

4- تصميم برامج التدريب ومقرراته بطريقة رقمية.

5- معرفة الأسس والمعايير التي يمكن من خلالها إجراء التعديلات لتطوير منظومة التدريب.

2- **التقييم الإلكتروني**: يستطيع الموظف من خلال التقييم الإلكتروني الإجابة على استمارات متاحة على شبكة الانترنت التابعة للمنظمة، وفيما بعد تعالج الأجوبة من طرف المدير المسؤول ، ويستخدم التقييم الإلكتروني كوسيلة معلوماتية لتوجيه التدريب الإلكتروني لتبني البرامج التدريبية الملائمة مقارنةً بالنتائج المتحصل عليها.

3- **الإدارة الإلكترونية** : وتعني الاستغناء عن المعلومات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات ، وتعد الإدارة الإلكترونية أحد أهم تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية حيث تؤدي إلى اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية المختلفة وتقليل استخدام الأوراق

بشكل ملحوظ، 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 وذلك بإنشاء الأرشيف الإلكتروني.

4- إدارة الحركة الداخلية إلكترونياً: يعتبر إدارة الحركة الداخلية للموظفين إلكترونياً خطوة أولى للتوظيف الإلكتروني ويمكن أن يمتد من وصف المنصب إلى غاية الاختبار النهائي مروراً بعمليات فرز طلبات التوظيف ، واختبارات عبر شبكة الانترنت ، كما يمثل فرصة للمؤسسات التي تعاني من صعوبة تنظيم العمليات الداخلية للتوظيف نظراً لكبر حجمها، ويمكن كل موظف من تفحص دليل الوظائف للتعرف على شروط شغل منصب ما ، ومعرفة البرامج التدريبية المقترحة التي تسمح له بتجميع الكفاءات اللازمة لشغل هذا المنصب

3. إسهامات التكنولوجيا في تفعيل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية :

بظهور الانترنت وتطور لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء المؤسسة لوظائفها أصبح من الضروري تحويل وظيفة الموارد البشرية إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

3.1. التوظيف والتأهيل إلكترونياً:

شهدت وسائل البحث عن الانترنت تطوراً كبيراً ، حيث ساعد هذا التطور المؤسسات الخاصة بسرعة وفعالية عند البحث عن المرشحين المحتملين للوظائف وعند تدريب الموظفين الحاليين ، وأصبحت التكنولوجيا تلعب دوراً أساسياً في مهام إدارة الموارد البشرية .

أولاً: التوظيف الإلكتروني : تعد عملية التوظيف إحدى أهم الأنشطة الوظيفية التي تتجزأ إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بكفاءة وفعالية عالية ، ومن أجل مواكبة التطورات يجب على المؤسسات الإسراع في استخدام النظم القائمة على شبكات الانترنت في عمليات التوظيف . والتوظيف الإلكتروني هو استخدام الانترنت والتقنيات الحديثة لإنهاء كافة الإجراءات المتعلقة بالتوظيف بدءاً من الإعلان عن الوظائف ومروراً بتعبئة نماذج طلب

التوظيف ومتابعة الطلب إلكترونياً من قبل المتقدم والاستعلام عنه وإجراء المفاضلة إلكترونياً بين المتقدمين ، وانتهاءً بإعلان النتائج على الموقع . (كنزة ، 2012، ص 102)

ويمكن للتوظيف الإلكتروني القيام العديد من الإجراءات المفيدة كالتالي :

- الإعلان عن الوظائف الشاغرة عبر النت .
- تصميم مواقع سهلة الاستخدام للإعلان عن الوظائف .
- تحديث قائمة الوظائف .
- احتواء الإعلانات على روابط تتيح للمتقدمين التواصل مع متخذي القرار .
- وضوح عملية التوظيف ودقتها .

ويتميز التوظيف الإلكتروني بعدة مزايا وعيوب يمكن تلخيصها فيما يلي : (كنزة ،

2012، ص 104)

- وسيلة اتصال مفصلة وعالمية، إذ يسمح التوظيف الإلكتروني من خلال المواقع الإلكترونية الخاصة بكل مؤسسة بإعطاء وصف دقيق ومفصل على هذه المؤسسات وحتى على مناصب العمل وكل ما يميزها .
- كما يسمح التوظيف الإلكتروني من خلال هذه المواقع بتوسيع دائرة الاتصال وجعلها عالمية ، إذ أن معظم الإعلانات الموجودة في هذه المواقع تكون موجهة لكل المترشحين في العالم ، الذي تتوفر فيهم الشروط المطلوبة (من شهادات وكفاءة وخبرة)، وبذلك أصبحت حدود التوظيف الإلكتروني لا تتمثل في الحدود الجغرافية ، وإنما في الحدود المعرفية .
- يوفر التوظيف الإلكتروني مزايا كثيرة إضافية كالقدرة على البحث عن وظائف في مدينة محددة وراتب معين ، و كذلك تستطيع المؤسسات الباحثة عن موظفين تحديد مؤهلات الشخص المطلوب للعمل وخبراته .

• التسريع من إجراءات التوظيف، حيث يسمح التوظيف عبر النت بتقليص آجال التوظيف مقارنة بالتوظيف التقليدي ، فهو يمكّن من نشر نتائج المترشحين بشكل سريع .

• يسمح بتخفيض التكاليف ، حيث أن الإعلانات عن التوظيف في المواقع الإلكترونية الخاصة بالتوظيف تكون أقل تكلفة من إعلانات الجرائد .

عيوب التوظيف الإلكتروني : إضافةً إلى المزايا، هناك عوائق وعيوب تتمثل في :

- عدم تنوع المؤهلات حيث لم يصل التوظيف الإلكتروني إلى مستوى التوظيف التقليدي فيما يخص تنوع المترشحين من حيث الكفاءات والمهارات والقدرة المعرفية وهذا من شأنه جعل فئة معينة تحتكر سوق العمل عبر الانترنت.

-عدم صحة الأجوبة ، بحيث يقوم المترشحين بإعطاء معلومات وأجوبة خاطئة في المواقع الإلكترونية مما يؤدي إلى عرقلة العملية التوظيفية . وكذلك سيؤدي استخدام المواقع الإلكترونية للتوظيف إلى إلغاء الطلب الخطي للمرشحين ، حيث من بين إجراءات التوظيف الإلكتروني ملاً استمارة المعلومات الخاصة بطالبي العمل التي تقوم الإدارة بتصميمها ، وأحياناً تكفي الإدارة بهذه الوسيلة إضافةً إلى السيرة الذاتية التي يمكن تقديمها مع الاستمارة ، وبالتالي فمن عيوب التوظيف الإلكتروني إلغاء الطلب الخطي شيئاً فشيئاً إلى انعدامه .

ثانياً : التأهيل الإلكتروني :

اقتصر مفهوم تطوير الموارد البشرية في السابق على إمداد الإنسان بالمعارف والمهارات المطلوبة لتأدية عمله بصورة فاعلة ، ولكن مع التغيرات المستمرة أصبح التركيز على بناء الفرد الفعال في إطار متغيرات كثيرة خلقتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال . والتأهيل الإلكتروني هو عملية تأهيل عن بعد من خلال استخدام شبكة الانترنت ، حيث تزود الفرد بما يحتاجه من معارف في مختلف الاختصاصات ، وذلك باستخدام جهاز الحاسوب والصوت والفيديو والكتب الإلكترونية والبريد الإلكتروني . كما يمكن تعريفه بأنه عملية التأهيل باستخدام شبكة الانترنت المعتمدة على بث ونشر المحتويات في أشكال مختلفة ، وإدارة العملية التدريبية ومجموعة المتدربين عبر الشبكة ، ووجود مختصين في العملية

التدريبية ومجموعة المحتويات ، فعملية التأهيل الإلكتروني تزيد من إمكانية وصول الموظفين إلى التدريب والتعلم ويتم ذلك بطريقة سريعة وبتكاليف منخفضة بالإضافة إلى اشتراكهم في العملية التدريبية . والغرض الأساسي من التأهيل الإلكتروني هو زيادة فرص التدريب والتأهيل للجميع والحصول على مؤهلات أعلى. (عيمر ، 2005 ، ص 93)

وللتدريب والتأهيل الإلكتروني فوائد تعود على إدارة الموارد البشرية منها :

- ملائمة ومرونة جدول التدريب مع أوقات العمل ، مما يمنع الغياب عن العمل .
- وهو الحل الأمثل لتدريب الأفراد المتباعدين جغرافياً.
- تحقيق مبدأ التدريب المستمر لأفراد المنظمة.
- تدني التكاليف وريح الوقت لعدم التنقل.
- يمكن أن يتم بصورة متزامنة تواصل مباشر بين المدرب والمتدرب أو بصورة غير متزامنة حيث تكون المادة العلمية متاحة على الشبكة لكل شخص كي يتعامل معها وفقاً لوقته وقدرته الشخصية.
- تنمية مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- وهناك فوائد تعود على المؤسسة بشكل عام تتمثل في:
- خلق بيئة وثقافة مناسبة لتنمية المعرفة.
- تدريب أكبر عدد من العاملين بتكلفة متدنية.
- سرعة نشر الأخبار والتعليمات.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التدريب يسمح بتدعيم صورة المؤسسات في أعين جمهورها الداخلي والخارجي على حد سواء.
- التقليل من بعض المصاريف المرتبطة بالتدريب كمصاريف الإقامة والنقل.

- المساهمة في الحفاظ على رأس المال المعرفي من مخاطر تسرب الموارد البشرية المؤهلة.

ويواجه التدريب والتأهيل الإلكتروني بعض المعوقات التي تحد من الاستفادة منها:

- نسبة نجاح ضعيفة.

- لا يقدم الإشباع النفسي والذي يحتاجه الكثيرون من العاملين للشعور بالانتماء للمنظمة.

- أدى هذا التطور في استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال للتدريب الإلكتروني إلى ظهور مجموعة من العاملين، يقضون معظم وقتهم بالعمل بعيداً عن مراكز القرار، وهذا فرض تواجد نوع جديد من المديرين لتوجيههم.

- هذه التغيرات في إدارة الموظفين ليس من السهل إنجازها لهؤلاء المديرين الذين اعتادوا على تواجد الموظفين أمامهم وليس من خلال الحضور الإلكتروني، وقياس إنجاز الأعمال بالأهداف (حجم الأعمال المنجزة، وقت إنجازها، جودتها) وفق معايير تقييم الأداء.

- كلما زادت المسافة كان لا بد من وجود اتصال أكبر بين المدير والموظفين، وهذا يتوقف على قدرة بعض المديرين على استغلال طرق الاتصال بموظفيهم بفعالية، فتكنولوجيا المعلومات والاتصال تساعدهم على البقاء على اتصال مع موظفيهم من خلال استغلال أدواتها (كاميرا المراقبة، البريد الإلكتروني، الانترنت، الهاتف)، ولكم هؤلاء المديرين الإلكترونيين قد يكتفون من اللقاءات من خلال عقد الاجتماعات والاتصالات الإلكترونية في إطار البنية التنظيمية لإخفاء عجزهم على الإدارة، فهم يستخدمون تكنولوجيا المعلومات والاتصال كعامل لتبادل المعلومات فقط وليس كعامل حقيقي للاتصال الفعال مع الموظفين.

وتتضمن دورة التدريب والتأهيل الإلكتروني من حيث الشكل ثلاث مراحل هي:

(عيمر ، مرجع سابق ، ص 94)

• **المرحلة القبلية:** وفيها يتعرف المتدرب على مضمون التدريب ومخطط العمل انطلاقاً من موقع في الانترنت.

- **المرحلة الوسيطة:** تتطلب توفر وسيط يتدخل أولاً للتأكيد على محتوى المرحلة القبلية ثم لتوضيح النقاط الصعب فهمها أثناء التدريب.
- **المرحلة البعيدة:** تسمح بالذهاب بعيداً في الدورة التدريبية، إذ تبقى الصلة قائمة بين الوسيط والمتدربين، وهو ما يضمن فهماً واستيعاباً جيدين لمضمون التدريب.

3.2. تقييم الأداء إلكترونياً :

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين إحدى السياسات المحورية في إدارة الموارد البشرية، والتي لا غنى عنها نظراً للفوائد التي تعود من تطبيقها.

أولاً: تعريف تقييم الأداء الإلكتروني :

تقييم الأداء هو العملية التي بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، ليجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به، وفي سبيل متابعة وتنفيذ أهداف عملية تقييم الأداء تقوم الكثير من المؤسسات بتوفير عملية تقييم الأداء إلكترونياً لتسهيل إدارة وتنفيذ عملية التقييم، وتساعد هذه الأنظمة المدراء على قياس الأداء وكتابة التقارير وتوفير التغذية الراجعة للعاملين. وتمكن الأنظمة الإلكترونية من توفير التقييم الفعال من خلال استخدام التقييم عبر الانترنت، وهي طريقة حديثة انتشرت بشكل واسع تعتمد على التقييم من خلال كل من له علاقة بالموظف سواء من داخل أو خارج المؤسسة. وتبرز أهمية الانترنت لإجراء اختبارات التقييم الذاتي للموظف حيث بإمكان الموظف إجراء التقييم لنفسه في أي وقت يراه مناسباً، وتوفر المؤسسات التي تستخدم التقييم الإلكتروني للعاملين فيها نماذج تقييم إلكترونية، بالإضافة إلى مواقع إلكترونية عديدة تهتم بهذا المجال. ومن أهم الأسباب لازيد استخدام أنظمة تقييم الأداء الإلكتروني بشكل كبير هو تخفيض الوقت المستغرق من قبل المدراء لمراقبة العاملين وسلوكهم وأدائهم وبالتالي قدرتهم على زيادة نطاق الإشراف الإداري. (رباعة، 2003، ص 15)

ثانياً: فوائد تقييم الأداء الإلكتروني :

- تسهم في زيادة السرعة في إنجاز الوظائف.
- تقليل التكاليف اللازمة لأداء العمل.
- تحسين وزيادة جودة ونوعية مخرجات العمل.
- زيادة الكفاءة والفعالية من خلال التنسيق بين الأعمال المطلوبة بالطريقة الصحيحة والقضاء على الازدواجية في أداء العمل.
- إعادة توزيع الأعمال تنظيمياً ومكانياً حيث يمكن إنجاز الكثير من العمل الإداري دون الحاجة للحضور إلى مكان العمل.
- جعل ساعات العمل أكثر مرونة وزيادة تأهيل العاملين.
- أسهمت في تقليل الأعباء الوظيفية الروتينية الملقاة على عاتق المدراء مما يتيح لهم استغلال هذا الوقت في التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات العامة للمؤسسة ما يسهم في رفع كفاءة وفعالية الإدارة. (بلحمري ، 2014 ، ص 86)

3.3. التعويضات الإلكترونية :

تلعب التعويضات ومنها الرواتب والأجور أهمية بارزة في حياة الأفراد والمؤسسات، ولها دور مهم في تحسين مستوى الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين. ويعتبر موضوع التعويضات التي تدفع للعاملين في المؤسسة من المواضيع الهامة التي لاقت ومازلت تلاقي الاهتمام الكبير من قبل العاملين خاصة مع التطورات التكنولوجية المتسارعة. (بلحمري ، 2014 ، ص 87)

أولاً: نظام التعويضات الإلكترونية:

إن أنظمة التعويضات الإلكترونية تستعمل لأغراض تطوير وتنفيذ أنظمة الأجور في المؤسسات، وتقديم حزم المنافع للعاملين وتقييم فعالية أنظمة التعويضات، وتكون تلك الأنظمة

متمتعة بالكفاءة عند قدرتها على تحقيق أهداف المؤسسة العامة. ويستعمل خبراء الموارد البشرية القانونيين هذه الأنظمة للتأكد من تكامل خدماتهم مع التشريعات والقوانين المتعلقة بالتعويضات والمنافع في المناطق المحلية أو الدولية، وخاصة في ظل التغير المستمر في القوانين والتشريعات، وهو ما يؤدي إلى التطوير المستمر لتلك الأنظمة لكي تتماشى مع تلك التغيرات.

ثانياً: مهام نظم التعويضات :

إن نظم التعويضات تقوم بالعديد من المهام مثل مهام حساب المدفوعات الخاصة بالأجر والضريبة والتأمين، وبعضها يقوم بإصدار إيصالات الدفع ومنها ما يكون إلكترونياً. بالإضافة إلى ذلك تقوم نظم التعويضات بإخطار الموظفين بالعديد من الأمور المتعلقة بالجوانب المالية الخاصة بهم، كما تمكّن المدراء من إجراء العديد من التقديرات، كتقدير النفقات المرتبطة بالأجور.

ثالثاً: طرق تدعيم نظم الأجور :

- يمكن للإدارة الالكترونية للموارد البشرية تدعيم نظم الأجور بطرق عديدة، ومنها:
- إيجاد تكامل أكبر بين نظم الأجور ونظم تسجيل الحضور والانصراف خاصة في الوظائف التي تعتمد على عدد ساعات العمل.
 - تسهيل إدارة الإجراءات الخاصة بالرواتب، مثل إرسال إيصالات الدفع من خلال البريد الإلكتروني، وبالتالي توفير الكثير من النفقات الإدارية.
 - سرعة الاستجابة لتغيير أوضاع الموظفين كمنح الحوافز والمكافآت خاصة في ظل التوجهات الحديثة لربط الأجر بالأداء في كافة المؤسسات وربط الحوافز بتحقيق الأهداف المحددة، كالوصول إلى مستوى معين من المعرفة أو المهارة، ويتم التأكد من ذلك من خلال اختبارات تقييمية مباشرة على الانترنت، ترفع نتائجها إلى المدير وعلى ضوءها يتم مكافأة الموظف وتعديل بياناته في قاعدة البيانات بشكل آلي وفي حال فشل الموظف في الاختبار

يكون النظام قادر على توجيه الموظف إلى نقاط الضعف لديه، وتحديد مجالات التدريب اللازمة لتطوير معارفه.

- أتمتة نماذج النفقات الروتينية، كالتنقل والسفر وغيرها حيث يصبح بإمكان الموظف تعبئة النموذج من خلال الانترنت أو من خلال بوابة المؤسسة، ويتم حساب تلك النفقات إلكترونياً ثم يحولها إلى نظام الأجور.

النتائج

- 1- من خلال التحليل السابق ودراسة فرضيات البحث فأنا نقبل الفرضيات الأولى والثانية والثالثة ونرفض الفرضية الرابعة.
- 2- إن إدارة الموارد البشرية وظيفة مهمة ودعامة من الدعائم الأساسية التي تقوم عليها أي مؤسسة.
- 3- أصبحت المعلومات أهم مصدر يستمد منه المورد البشري القوة والسلطة.
- 4- تؤثر التغيرات التكنولوجية من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال ووسائلها المختلفة على أساليب إدارة الموارد البشرية وتساعدنا.
- 5- تساهم استراتيجية الموارد البشرية في تحقيق التكيف والتأقلم مع التغيرات التكنولوجية وفي توفير أنظمة معلوماتية متطورة تختص بتنميتها وتطويرها.

المقترحات:

- 1- ضرورة اعتماد نظام إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية الذي يضمن للمؤسسات تحقيق أهداف إستراتيجية طويلة المدى.
- 2- من الضروري تطوير نوعية الموارد البشرية ومهاراتها بالشكل الذي يتطابق مع التكنولوجيا المتقدمة التي يتضمنها عصر المعلومات والتطور المتسارع فيه.
- 3- لابد من زيادة الأفراد المختصين في البرامج المعلوماتية وإدارة الشبكات حتى يتم استغلال كل النظم الفرعية لنظام معلومات إدارة الموارد البشرية.
- 4- يجب على المؤسسات توسيع استغلال شبكة الانترنت في إدارة الموارد البشرية.

5- تعزيز البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات، بتكثيف البرامج التدريبية الخاصة بهذه التكنولوجيا، ومحاولة الاستفادة من تطبيقاتها لأقصى درجة.

المراجع :

Arabic references in English :

1. Thabet Abdel Rahman Idris, 2016, Management Information Systems in Exhibitions, University House, Alexandria, Egypt.
2. Khader Misbah Al-Titi, 2011, Change Management, Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution, Jordan.
3. Rawya Hassan, 2002, Contemporary Organizational Behavior, University Institution, Alexandria, Egypt.
4. Rawya Hassan, 2002, a strategic approach to human resource planning, University House, Alexandria, Egypt.
5. Abdel Salam Abu Qahaf, 2015, Fundamentals of Management, University House for Printing and Publishing, Alexandria, Egypt.
6. Abdullah Ali Farghali Musa, 2007, Information Technology and its Role in Traditional and Electronic Marketing, Edraak for Printing, Publishing and Distribution, Egypt, first edition.
7. Alaa Abdel-Razzaq Muhammad Al-Salmi, 2005, Electronic Administration Networks, Wael Publishing House, Amman, Jordan, first edition.
8. Alaa Abd al-Razzaq al-Salmi, 2000, Information Technology, Dar al-Mahraj, Amman, Jordan, first edition.

9. Ali Abbas, 2004, The Basics of Management Science, Dar Al Masirah, Amman, Jordan, the first.
10. Ali Muhammad Rababah, 2003, Human Resources Department, Safaa Publishing and Distribution House, first edition, Amman, Jordan.
11. Farid Al-Najjar, 2008, E-government between theory and practice, University Youth Foundation, Alexandria, Egypt.
12. Farid Al-Najjar, 2006, Strategic Management of the Police, University University, Alexandria, Egypt,
13. Falah Hassan Aday, 2006, Strategic Management, Wael Publishing House, Amman, Jordan.
14. Qawi Bouhanifa:, 2010, Communications within Administrative Organizations, Office of University Publications, Algeria.
15. Kamal Abdel Hamid Zitouni, 2002, Education Technology in the Information and Communication Age, World of Books Publishing and Distribution, Cairo, Egypt.
16. Moayad Saeed Salem, 2005, The Basics of Strategic Management, Wael Publishing House, Qatar.
17. Muhammad Al-Serafy, 2009, Information Technology Department, Dar Al-Fikr University, Alexandria, Egypt.
18. Muhammad Al-Serafy, 2006, Electronic Administration, Dar Al-Fikr University, Alexandria, Egypt.

19. Mohamed El-Serafy, 2005, Electronic Management of Human Resources, Horus International Corporation for Publishing and Distribution, Alexandria, Egypt.

20. Muhammad Al-Serafy, 2005, Electronic Management, Dar Al-Fikr, Alexandria University, Egypt.

21. Mohamed Ahmed Awad, 2013, Strategic Management, Scientific Principles and Foundations, University House, Alexandria, Egypt.

22. Somaya Belhamri, 2013, Human resources and the extent to which they benefit from information and communication technology in groups, University of Tlemcen, Algeria.

23. Bouhsan Sarah Kenza, 2012, The actual effects of information and communication technology on the applications of human resource management in the institution, University of Constantine, Algeria.

24. Said Amir, 2005, Electronic training and its contribution to the development of competencies within economies based on know-how, the Third International Forum on the Knowledge Economy, Faculty of Economic Sciences, Biskra, Algeria.

25. Mourad Rais, 2006, The Impact of Information Technology on Human Resources in the Institution, University of Algiers.

