

جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات



مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية.

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات.

تحت عنوان:

أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في ديوان
الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة OPGI

إشراف الأستاذ:

عبد القادر فلفول

من إعداد الطالبتين:

إيناس كنوش

أميرة مرازقة

الموسم الجامعي: 2023/2022



شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين
أما بعد:

فإننا نشكر الله عز وجل أولاً وأخيراً على توفيقه بإتمام هذا العمل مصداقاً لقوله سبحانه

﴿ وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ ﴾

[سورة إبراهيم: 07]

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" صحيح البخاري

نتقدم بالشكر الجزيل وخالص التقدير إلى الأستاذ الفاضل "فلفول عبد القادر" الذي قام بالإشراف على
انجاز هذا العمل والذي لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته القيمة التي كان لها الأثر البالغ على إتمام هذا
العمل فجزاه الله خيراً

وأشكر الأساتذة الأفاضل ومنهم الأستاذ "بن جلول خالد"، الأستاذة "عباس زهرة"، الأستاذة "سلاطنية
ابتسام"

إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾

[سورة التوبة: 10]

﴿ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾

[سورة المجادلة: 11]

صدق الله العظيم

الحمد لله الذي وفقني لهذا وما كنت لأصل إليه لولا فضل الله علينا ميسر الأعمال الذي أنار الدرب وسخر لي

الأسباب ما يكفي لقطف ثمرة الجهد والاجتهاد

أهدي ثمرة جهدي إلى أعلى ما أملك في الدنيا والتي كل لها الفضل في تشجيعي والدعاء لي، إلى من قدرها

الرحمان وجعل الجنة تحت أقدامها، إليك "أمي الحبيبة الغالية" حفظها الله ورعاها.

إلى من أحمل اسمه بكل فخر، سندي في الحياة "أبي الغالي" أدامه الله لي عوناً وسنداً

إلى زهور العمر الذين معي منذ الصغر "أخوتي وأخواتي" حفظهم الله عز وجل وجعلهم في أعلى المراتب

إلى من قاسمتني هذا العمل بحلوه ومره، وكانت أفضل سند "فاطمة الزهراء شرايفية" أطال الله في عمرها

وحقق أمانها

إلى جميع زميلاتي وزملائي في الدراسة المقبلين على التخرج هذا العام تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات

"مايا رحاب، نسمة، مروة، منال، ياسمين، سارة، شيماء، ماجد، محمد، إلياس، عادل"

إيناس

إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد:

الحمد لله الذي وفقني لتتمة هذه الخطوة في مسيرتي الجامعية بمذكرتي هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته
تعالى مهداة:

إلى قدوتي الأولى التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها أولى الناس بصحبي، إلى من كان دعائها سر
نجاحي وعلمتني معنى الحياة: "أمي الحبيبة حفظها الله وأطال في عمرها "

إلى سندي وعوني ودعامتي، الذي كان علي جوادا وأعطاني دون أن يبخل، إلى من تعب لأدرس وتحمل المشاق
لأتفوق، إلى الذي يدفع بي دوما إلى أعلى مراتب العلم والمعرفة: "أبي الغالي حفظه الله وأطال في عمره "

كما أهدي عملي هذا إلى أعز ما أملك في الوجود إخوتي وأخواتي: "أمين، سناء، أريج "

إلى أختي التي لم تلدها أمي ورفيقة دربي: "خولة "

إلى جميع الأهل والأقارب

إلى صديقاتي وأصدقائي في قسم "العلوم الاقتصادية "

أميرة

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة قصدية تمثلت في (42) إطار، وزعت عليها الاستبيانات حيث تم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss من أجل اختبار فرضيات الدراسة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها:

يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لكل من التوظيف الإلكتروني، تخطيط المسار الوظيفي إلكترونيا، تقييم الأداء إلكترونيا على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لبعث التدريب الإلكتروني على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة. وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بوظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وذلك من أجل تحسين أداء العاملين في المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تخطيط المسار الوظيفي إلكترونيا، تقييم الأداء إلكترونيا، أداء العاملين، ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة.

Abstract :

This study aims to determine the contribution of electronic human resource management (e-HRM) in improving the performance of employees in the Real Estate Promotion and Management Office in the Guelma province. To achieve this objective, a purposive sample of 42 employees was selected, and questionnaires were distributed to them, The statistical analysis software SPSS was utilized to test the study hypotheses.

The study found several notable results, including:

There is a statistically significant positive effect at a significance level of (0.05) between electronic recruitment, electronic career planning, electronic performance appraisal, and the performance of employees in the studied organization.

There is no statistically significant effect at a significance level of (0.05) of electronic training on the performance of employees in the studied organization.

The study recommends the importance of focusing one-HRM functions in order to improve the performance of employees in organizations.

Keywords: electronic human resource management, electronic recruitment, electronic training, electronic career planning, electronic performance appraisal, employee performance, Real Estate Promotion and Management Office, Guelma province.

فهرس المحتويات

الشكر		
الإهداء		
فهرس المحتويات		
فهرس الجداول		
فهرس الأشكال		
قائمة الملاحق		
أ-و	المقدمة	
36-02	مدخل إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	الفصل الأول
02	تمهيد	
03	الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية	المبحث الأول
03	مفهوم الإدارة الإلكترونية ودوافع التحول إليها	المطلب الأول
03	مفهوم الإدارة الإلكترونية	الفرع الأول
04	دوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية	الفرع الثاني
05	أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية	المطلب الثاني
05	أهمية الإدارة الإلكترونية	الفرع الأول
06	أهداف الإدارة الإلكترونية	الفرع الثاني
07	عناصر ومجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية	المطلب الثالث
07	عناصر الإدارة الإلكترونية	الفرع الأول
08	مجالات الإدارة الإلكترونية	الفرع الثاني
09	إيجابيات وسلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية	المطلب الرابع
09	إيجابيات تطبيق الإدارة الإلكترونية	الفرع الأول
10	سلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية	الفرع الثاني
11	إدارة الموارد البشرية وتحدياتها	المبحث الثاني
11	مفهوم إدارة الموارد البشرية	المطلب الأول
11	تعريف الموارد البشرية	الفرع الأول
11	أهمية الموارد البشرية	الفرع الثاني
12	تعريف إدارة الموارد البشرية	الفرع الثالث
12	خصائص إدارة الموارد البشرية	الفرع الرابع
13	أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية	المطلب الثاني
13	أهمية إدارة الموارد البشرية	الفرع الأول

13	أهداف إدارة الموارد البشرية	الفرع الثاني
14	وظائف إدارة الموارد البشرية	المطلب الثالث
14	تحليل وتوصيف الوظائف	الفرع الأول
15	تخطيط الموارد البشرية	الفرع الثاني
18	استقطاب الموارد البشرية	الفرع الثالث
19	الاختيار والتعيين	الفرع الرابع
19	تصميم هيكل الأجور والرواتب	الفرع الخامس
19	تصميم أنظمة الحوافز	الفرع السادس
19	تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين	الفرع السابع
20	تقييم أداء العاملين	الفرع الثامن
20	تدريب وتنمية الموارد البشرية	الفرع التاسع
20	تخطيط المسار الوظيفي	الفرع العاشر
20	تصميم وتنفيذ برامج الصيانة البشرية	الفرع الحادي عشر
20	وظيفة تنظيم علاقات العمل	الفرع الثاني عشر
21	تحديات إدارة الموارد البشرية	المطلب الرابع
21	تحديات إدارة الجودة الشاملة	الفرع الأول
21	تحديات العولمة	الفرع الثاني
21	التحديات التكنولوجية	الفرع الثالث
22	التحديات البيئية	الفرع الرابع
22	تحديات المعرفة	الفرع الخامس
22	التحديات الاجتماعية	الفرع السادس
22	التغيير الإداري	الفرع السابع
23	تطوير رأس المال البشري	الفرع الثامن
24	التوجه نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	المبحث الثالث
24	ماهية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	المطلب الأول
24	مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	الفرع الأول
25	أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	الفرع الثاني
26	أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	الفرع الثالث
26	أدوات ووظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	المطلب الثاني
27	أدوات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	الفرع الأول

28	وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	الفرع الثاني
31	مجالات ومتطلبات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	المطلب الثالث
31	مجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	الفرع الأول
33	متطلبات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	الفرع الثاني
33	تقييم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	المطلب الرابع
33	مزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	الفرع الأول
33	معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	الفرع الثاني
34	سبل التغلب على معوقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	الفرع الثالث
36	خلاصة الفصل الأول	
66-38	أداء العاملين وعلاقته بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	الفصل الثاني
38		تمهيد
39	مدخل إلى مفهوم أداء العاملين	المبحث الأول
39	مفهوم أداء العاملين	المطلب الأول
39	تعريف أداء العاملين	الفرع الأول
40	أهمية أداء العاملين	الفرع الثاني
41	عناصر ومحددات أداء العاملين	المطلب الثاني
41	عناصر أداء العاملين	الفرع الأول
41	محددات أداء العاملين	الفرع الثاني
42	العوامل المؤثرة على أداء العاملين	المطلب الثالث
42	غياب الأهداف المحددة	الفرع الأول
42	عدم المشاركة في الإدارة	الفرع الثاني
43	اختلاف مستويات الأداء	الفرع الثالث
43	مشكلات الرضا الوظيفي	الفرع الرابع
43	التسيب الإداري	الفرع الخامس
43	طرق تحسين أداء العاملين	المطلب الرابع
43	تعريف تحسين أداء العاملين	الفرع الأول
43	طرق تحسين أداء العاملين	الفرع الثاني
46	مفهوم تقييم أداء العاملين وتطبيقاته	المبحث الثاني
46	مفهوم وأهمية تقييم أداء العاملين	المطلب الأول
46	مفهوم تقييم أداء العاملين	الفرع الأول
47	أهمية تقييم أداء العاملين	الفرع الثاني

47	أهداف وأسس عملية تقييم أداء العاملين	المطلب الثاني
48	أهداف عملية تقييم أداء العاملين	الفرع الأول
48	أسس تقييم أداء العاملين	الفرع الثاني
49	خطوات وعناصر تقييم أداء العاملين	المطلب الثالث
49	خطوات تقييم أداء العاملين	الفرع الأول
52	عناصر عملية تقييم أداء العاملين	الفرع الثاني
54	طرق وصعوبات تقييم أداء العاملين	المطلب الرابع
54	طرق تقييم أداء العاملين	الفرع الأول
61	صعوبات تقييم أداء العاملين	الفرع الثاني
63	أثر الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين	المبحث الثالث
63	أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تحسين أداء العاملين	المطلب الأول
64	مزايا الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين	المطلب الثاني
64	انعكاسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تحسين أداء العاملين	المطلب الثالث
66	خلاصة الفصل الثاني	
107-68	أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة	الفصل الثالث
68		تمهيد
69	تقديم عام لديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة	المبحث الأول
69	التعريف بديوان الترقية والتسيير العقاري	المطلب الأول
69	التعريف بالمؤسسة	الفرع الأول
69	الإطار القانوني لديوان الترقية والتسيير العقاري	الفرع الثاني
69	مهام ديوان الترقية والتسيير العقاري	المطلب الثاني
70	الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري والوكالات التابعة له	المطلب الثالث
70	الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري	الفرع الأول
73	الوكالات التابعة لديوان الترقية والتسيير العقاري	الفرع الثاني
74	الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	المبحث الثاني
74	مجتمع وعينة الدراسة	المطلب الأول
74	مجتمع الدراسة	الفرع الأول
74	عينة الدراسة	الفرع الثاني
74	أداة الدراسة	المطلب الثاني
76	الأساليب الإحصائية المستخدمة	المطلب الثالث

76	صدق وثبات أداة الدراسة	المطلب الرابع
76	صدق أداة الدراسة	الفرع الأول
81	ثبات أداة الدراسة	الفرع الثاني
84	عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية	المبحث الثالث
84	التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية	المطلب الأول
84	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	الفرع الأول
84	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	الفرع الثاني
85	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	الفرع الثالث
85	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	الفرع الرابع
86	التحليل الوصفي لآراء العينة	المطلب الثاني
86	تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات أبعاد المحور الأول (تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية)	الفرع الأول
90	تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني: (اهتمام المؤسسة بتحسين أداء العاملين)	الفرع الثاني
91	تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثالث: (مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين)	الفرع الثالث
93	اختبار وتحليل نتائج الدراسة الميدانية	المطلب الثالث
93	اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة	الفرع الأول
94	اختبار وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الأولى	الفرع الثاني
96	اختبار وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثانية	الفرع الثالث
96	اختبار وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة	الفرع الرابع
102	تحليل نتائج واختبار الفرضية الرئيسية الرابعة	الفرع الخامس
107	خلاصة الفصل الثالث	
109	الخاتمة	
113	قائمة المراجع	

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
54	مزايا وعيوب طريقة الترتيب البسيط	01
55	مزايا وعيوب طريقة المقارنة بين العاملين (المقارنة المزدوجة)	02
55	مزايا وعيوب طريقة الميزان أو الدرجات	03
56	مزايا وعيوب طريقة التدرج البياني	04
56	مزايا وعيوب طريقة التوزيع الإجباري	05
57	مزايا وعيوب طريقة القوائم	06
57	مزايا وعيوب طريقة الاختيار الإجباري	07
58	مزايا وعيوب طريقة المواقف الحرجة	08
59	مزايا وعيوب طريقة التدرج على أساس سلوكي	09
59	مزايا وعيوب طريقة مراكز التقييم	10
60	مزايا وعيوب طريقة البحث الميداني	11
60	مزايا وعيوب طريقة الإدارة بالأهداف	12
74	عدد الاستثمارات الموزعة، الملغاة، المسترجعة والقابلة للتحليل	13
75	درجات مقياس ليكارت الخماسي	14
75	المتوسط الحسابي والاتجاه الموافق له	15
77	معاملات ارتباط سيرمان لعبارات أبعاد المحور الأول (تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية) بالدرجة الكلية للمحور	16
79	معاملات ارتباط سيرمان لعبارات المحور الثاني (اهتمام المؤسسة بتحسين أداء العاملين) بالدرجة الكلية للمحور	17
80	معاملات ارتباط سيرمان لعبارات المحور الثالث (مساهمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين) بالدرجة الكلية للمحور	18
81	نتائج اختبار الصدق البنائي لمحاور الاستبيان مع الدرجة الكلية للاستبيان	19
82	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستبيان	20
82	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبيان	21
84	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	22
84	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	23
85	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	24
86	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	25
87	نتائج التحليل الاحصائي لتطبيق المؤسسة محل الدراسة الإدارية الإلكترونية للموارد البشرية	26

90	نتائج التحليل الاحصائي لمساهمة المؤسسة محل الدراسة في تحسين أداء العاملين	27
92	نتائج التحليل الاحصائي لمساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين	28
93	اختبار كلموغروف سمرنوف للتوزيع الطبيعي	29
94	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الأولى	30
95	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الثانية	31
95	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الثالثة	32
95	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الرابعة	33
96	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الرئيسية الثانية	34
97	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى	35
98	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية	36
100	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	37
101	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	38
103	نتائج اختبار تجانس التباين لبيانات الدراسة	39
104	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الجنس	40
104	نتائج اختبار كروسكال واليس	41
105	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير المؤهل العلمي	42
105	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الخبرة المهنية	43

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	نموذج الدراسة	01
08	عناصر الإدارة الإلكترونية	02
32	مجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	03
51	خطوات تقييم أداء العاملين	04
53	المسؤول عن عملية تقييم أداء العاملين	05
72	المهكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري	06

قائمة الملاحق

رقم الملاحق	عنوان الملاحق
01	استبيان الدراسة
02	قائمة أسماء المحكمين
03	مخرجات نتائج الـ SPSS 27

المقدمة

المقدمة

يتميز عصرنا الحالي بانتشار تكنولوجيا المعلومات والاستخدام المكثف لوسائلها وتقنياتها في مختلف مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية، فمنذ أواخر القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين وكنتيجة للتطورات الحاصلة والمتمثلة في التوسع في استخدام تلك التكنولوجيا ظهرت بواذر ثورة رقمية ومعلوماتية قائمة على التقنيات الحديثة، لتصبح اليوم واقعا معاشا بالنسبة للأفراد والمنظمات الحكومية منها والخاصة.

من هنا فقد تغيرت آليات وطرق العمل وتقديم الخدمات وإجراء مختلف المعاملات بين الأفراد والمؤسسات ومختلف الفاعلين، حيث أن تكنولوجيا المعلومات القائمة أساسا على استخدام شبكة الأنترنت والحواسيب والهواتف الذكية في مختلف المجالات فرضت وجودها وحلت محل العديد من الأساليب والوسائل التقليدية، ما أدى إلى التخلي عن الأساليب التقليدية في إنجاز الأعمال، لذلك أصبحت تكنولوجيا المعلومات متغيرا هاما في مجال الاعمال والمنافسة وتحقيق جودة الخدمات وتحقيق فعالية وكفاءة الأداء. هذا الواقع الجديد أسهم في بروز العديد من المفاهيم على غرار مفهوم الإدارة الإلكترونية، هذه الأخيرة التي تعد من ثمار تكنولوجيا المعلومات في العصر الحديث.

في هذا الصدد، يشير الواقع العملي أنه لضمان تفعيل الإدارة الإلكترونية تحتاج المنظمات إلى المورد البشري الكفاء والقادر على التحكم في تقنيات ووسائل تكنولوجيا المعلومات، وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية كوظيفة لم تبق في معزل عن تلك التطورات بل سعت إلى مواكبتها، إذ تم إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجال إدارة الموارد البشرية ليظهر نموذج جديد في علم الإدارة ألا وهو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، هذه الأخيرة التي تعتبر توجه ونمط يقوم على الاستخدام الواعي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في ممارسة الوظائف الأساسية للموارد البشرية، إذ أصبح هذا النموذج مطلبا وضرورة لا غنى عنها في كافة المؤسسات لما تحققه من آثار إيجابية على مستوى أداء العاملين، باعتبار أن تحسين أداء العاملين والرفع من جودته يعد من أولويات اهتمامات الإدارة بشكل عام كونه يمثل أهم مورد تمتلكه المؤسسات، حيث تتوقف كفاءة وفعالية أداء المؤسسة على كفاءة وفعالية أداء العنصر البشري لديها.

في هذا الإطار فقد سعت المؤسسات الاقتصادية والخدماتية في الجزائر لمواكبة هذه التطورات والاندماج في مسار العصرية واستخدام التكنولوجيات الحديثة، وذلك من أجل كسب مزايا تنافسية وتحقيق الكفاءة والفعالية، وبالتالي المحافظة على مكانتها وتحقيق الاستمرارية والبقاء، ويعد ديوان الترقية والتسيير العقاري من بين المؤسسات الجزائرية العمومية التي تسعى إلى تبني الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية نظرا لأهميتها في تسهيل إنجاز المهام وتقديم الخدمات وتحقيق أهدافها المنشودة.

أولا: إشكالية الدراسة

من خلال ما تقدم يمكننا طرح إشكالية بحثنا هذا والتي يمكن صياغتها في التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى تساهم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين؟

لأجل معالجة وتحليل هذه الإشكالية نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

① هل يهتم ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة بتطبيق أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؟

② ما مدى اهتمام ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة بتحسين أداء العاملين؟

- ③ هل يوجد أثر لأبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة؟
- ④ هل توجد فروق في آراء أفراد العينة حول مساهمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة حسب المتغيرات الديموغرافية؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

كإجابة أولية لهذه التساؤلات قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات التي تتمثل فيما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: يهتم ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة بتطبيق أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. وتندرج تحت هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية وهي كالتالي:

الفرضية الفرعية الأولى: يهتم ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة بتطبيق بعد التوظيف الإلكتروني.

الفرضية الفرعية الثانية: يهتم ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة بتطبيق بعد التدريب الإلكتروني.

الفرضية الفرعية الثالثة: يهتم ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة بتطبيق بعد تخطيط المسار الوظيفي إلكترونياً.

الفرضية الفرعية الرابعة: يهتم ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة بتطبيق بعد تقييم الأداء إلكترونياً.

الفرضية الرئيسية الثانية: يهتم ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة بتحسين أداء العاملين.

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لأبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة.

وتندرج تحت هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية وهي كالتالي:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لبعدها التوظيف الإلكتروني على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لبعدها التدريب الإلكتروني على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لبعدها تخطيط المسار الوظيفي إلكترونياً على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لبعدها تقييم الأداء إلكترونياً على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة.

الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في آراء أفراد العينة حول مساهمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة حسب المتغيرات الديموغرافية.

وتندرج تحت هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية وهي كالتالي:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في آراء أفراد العينة حول مساهمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة حسب متغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في آراء أفراد العينة حول مساهمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة حسب متغير العمر. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في آراء أفراد العينة حول مساهمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة حسب متغير المؤهل العلمي.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في آراء أفراد العينة حول مساهمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة حسب متغير الخبرة المهنية.

ثالثا: أهمية الدراسة

يمكن استخلاص أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- ◀ تسليط الضوء على موضوع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وكيف تؤثر على أداء العاملين، كونها من أهم المواضيع في ميدان الإدارة المعاصرة؛
- ◀ الاهتمام الكبير والمتزايد لدى المؤسسات المعاصرة بالتقنيات والوسائل الإلكترونية واستغلالها من أجل تنمية مواردها البشرية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بالكفاءة والفعالية المطلوبة؛
- ◀ التداخل الكبير بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإلكترونية ذلك أنه لا يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية بفعالية إلا في حالة توفر الموارد البشرية المؤهلة.

رابعا: أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- ◀ التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية من الناحية النظرية، ودراسة وتحليل دوافع التحول إليها؛
- ◀ تشخيص وتحديد الاستخدامات الحديثة للوسائل والتكنولوجيات الحديثة وتطبيقاتها في مجال إدارة الموارد البشرية؛
- ◀ الوقوف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؛
- ◀ التعرف على مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

لقد تم اختيار موضوع "أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين" لجملة من الأسباب وهي:

- ✚ الاهتمامات والميولات الشخصية للمواضيع المتعلقة بالتكنولوجيات الحديثة والأنترنت واستخداماتها في مجال الإدارة؛
- ✚ ارتباط متغيرات الموضوع بتخصصنا؛
- ✚ حداثة الموضوع وأهميته من الناحية الأكاديمية والتطبيقية؛
- ✚ محاولة في إعداد بحث أكاديمي قد يساهم في إثراء مكتبة الكلية ويكون مرجع للدراسات القادمة.

سادسا: حدود الدراسة

يمكن تقسيم حدود الدراسة كمايلي:

٥٥ الحدود الموضوعية: تتناول هذه الدراسة أثر المتغير المستقل "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية" على المتغير التابع "أداء العاملين";

٥٦ الحدود البشرية: شملت الدراسة الإطارات البشرية حيث تم توزيع استمارات على عينة من هذه الإطارات المسيرة في المؤسسة محل الدراسة؛

٥٧ الحدود الزمانية: تمت الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من شهر أفريل إلى غاية شهر ماي؛

٥٨ الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة.

سابعاً: منهج وأدوات الدراسة

نظراً لطبيعة الموضوع محل الدراسة، وحتى نتمكن من اختبار الفرضيات والإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا باتباع المنهج الوصفي التحليلي لاعتباره الأنسب لوصف وتحليل متغيرات الدراسة (الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية - أداء العاملين)، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة لإسقاط الجانب النظري على واقع ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة، وذلك من خلال توزيع عدد من الاستبيانات على الإطارات المسيرة في المؤسسة محل الدراسة ثم معالجة وتحليل البيانات المتحصل عليها.

كما اعتمدنا في دراستنا على أدوات الدراسة والتي تساعد في جمع البيانات بعناية ودقة كبيرة والمتمثلة في: بالنسبة للجانب النظري: اعتمدنا على المسح المكتبي بغرض تحليل واستنباط المفاهيم والأسس ذات العلاقة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى البحوث المقدمة والمتمثلة في رسائل الماجستير والدكتوراه والمقالات المنشورة في المجلات، كما تم الاعتماد على المقالات المنشورة على شبكة الأنترنت.

أما في الجانب التطبيقي: اعتمدنا على أسلوب الاستبيان، حيث تم توجيه استمارة لعينة تمهيدية من أفراد المجتمع محل الدراسة المتمثلة في الإطارات المسيرة، وذلك بغرض جمع البيانات المتحصل عليها ومعالجتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .

ثامناً: نموذج الدراسة

لإبراز التأثير بين متغيرات الدراسة، قمنا بتصميم نموذج بين المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية) والمتغير التابع (أداء العاملين).

الشكل رقم(01) : نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

تاسعا: الدراسات السابقة

من الدراسات السابقة التي تناولت بعض جوانب هذا الموضوع والتي صادفتنا أثناء القيام بدراستنا نذكر ما يلي:
الدراسة الأولى: إلهام شيلي، "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي"، أطروحة دكتوراه في العلوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 01، سطيف، الجزائر، 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي بمؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، سكيكدة، بجاية)، وتقديم إطار نظري يحدد ويعرف مختلف المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإلكترونية والأداء التنظيمي. قد خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

- مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية بكل من عنابة، سكيكدة، بجاية، ميول ورغبة في تبني الإدارة الإلكترونية والتحول من النمط التقليدي إلى النمط الرقمي ولكنها تواجه صعوبة في ذلك؛
- تبين هناك دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي، حيث تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي بنسبة 28% بالمؤسسات المبحوثة ويوجد ارتباط قوي بينهما؛
- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) حول الإدارة الإلكترونية والأداء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية بالمؤسسات المبحوثة.

الدراسة الثانية: خالصة زاوي، "تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 01، سطيف، الجزائر، 2017.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري، لدى بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، من خلال معرفة تأثير متغيرات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، بوابة الموارد البشرية، التوظيف الإلكتروني، التعليم الإلكتروني، نظام معلومات الموارد البشرية) على مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العملاء).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها:

- هناك تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في كل من تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، بوابة الموارد البشرية والتعليم الإلكتروني على تطوير رأس المال الفكري؛
- لا يوجد تأثير للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في كل من التوظيف الإلكتروني، نظام معلومات الموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) لمدى اعتماد المؤسسات محل الدراسة على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعزى لنوع القطاع وطبيعة الملكية؛

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) لمدى الاهتمام برأس المال الفكري من قبل المؤسسات محل الدراسة تعزى لنوع القطاع؛

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) لمدى الاهتمام برأس المال الفكري من قبل المؤسسات محل الدراسة تعزى لطبيعة الملكية؛

الدراسة الثالثة: شفاء كرو، "دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات تطبيق عملي على شركة جود"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2016.

هدفت هذه الدراسة للبحث في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في شركة جود، تمثلت هذه السبع ممارسات بـ (التخطيط، تحليل وتصميم الوظائف، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرار) وأثرها على أداء العاملين في الشركة.

خلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر إلى حد كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وكان الأثر الأكبر لتحليل وتصميم الوظائف يليها مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتقييم الأداء؛ جميع الممارسات تؤثر بشكل إيجابي على أداء العاملين فكلما تحسن تطبيق هذه الممارسات يتحسن أداء العاملين.

عاشرا: هيكل الدراسة

لأجل الإلمام والتحكم في موضوع الدراسة والإجابة على التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية، قمنا بتقسيم دراستنا إلى مجموعة من العناصر المتسلسلة منهجيا، بداية بمقدمة عامة تحتوي على مختلف الخطوات التي يتضمنها موضوع الدراسة بشكل دقيق، وفصلين نظريين للتغطية النظرية لمتغيرات الدراسة، أما الفصل الثالث خصص للدراسة الميدانية، وفي الأخير خاتمة عامة تشمل الإجابة عن الإشكالية المطروحة، وتوضيح النتائج المتوصل إليها، كما تتضمن التوصيات وآفاق الدراسة.

الفصل الأول جاء بعنوان: "مدخل إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية"، قسم إلى ثلاث مباحث. المبحث الأول يتضمن الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى إدارة الموارد البشرية وتحدياتها وفيما يخص المبحث الثالث تم التوجه فيه نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، أما الفصل الثاني فهو بعنوان "أداء العاملين وعلاقته بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية"، تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول جاء كمدخل لمفهوم أداء العاملين، أما المبحث الثاني فقد تناولنا فيه مفهوم تقييم أداء العاملين وتطبيقاته، في حين تم تخصيص المبحث الثالث والأخير لدراسة أثر الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين، في حين جاء الفصل الثالث لدراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة"، قسم إلى ثلاث مباحث، خصص المبحث الأول لتقديم عام لديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة، أما المبحث الثاني تناولنا فيه الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، في حين تم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية في المبحث الثالث.

احدى عشر: صعوبات الدراسة

لكل عمل صعوبات، ومن أبرز الصعوبات والعراقيل التي واجهتنا ما يلي:

✚ قلة الدراسات التي تربط بين مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأداء العاملين؛

✚ عدم إجابة بعض أفراد العينة على الاستبيان، حيث تم إلغاء 08 استمارات كونها غير صالحة للتحليل الإحصائي.

الفصل الأول: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

الفصل الأول: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تمهيد الفصل الأول:

تعتبر الإدارة الإلكترونية من بين أهم وأبرز المجالات التي ظهرت حديثا بالتزامن مع ظهور التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات، والتوسع في استخدامها على نطاق واسع في مختلف جوانب الإدارة والتسيير والتسويق والإنتاج وغيرها من العمليات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسات الاقتصادية والخدماتية.

ومن بين المجالات التي عرفت تطورات هامة في التحول نحو استخدام التكنولوجيات الحديثة في المؤسسات نجد إدارة الموارد البشرية، فقد ساهم التقدم المتسارع والمتزايد في الوقت الراهن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتطور الكبير في التقنيات الرقمية وقدراتها القابلة للتطبيق في مختلف المجالات التنظيمية، في دخول هذه التكنولوجيا إلى عمليات وأنظمة الموارد البشرية، مما أدى إلى ظهور نهج جديد في إدارة الموارد البشرية يطلق عليه "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية".

الفصل الأول: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية من الأساليب المعاصرة التي تسعى لتحويل المؤسسات إلى مؤسسات إلكترونية تستخدم تكنولوجيا المعلومات في إنجاز جميع أعمالها ومعاملاتها الوظيفية ووظائفها الإدارية، حيث ان الواقع العملي أثبت أن المؤسسات الاقتصادية المعاصرة اتجهت نحو استخدام الاساليب والوسائل الاللكترونية الحديثة من أجهزة وحواسيب وشبكات الاتصال وذلك نظرا لأهميتها في تحسين الأداء وتسريع القيام بالأعمال والوظائف.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية ودوافع التحول إليها

سنحاول من خلال هذا المطلب تقديم صورة موجزة توضح مفهوم الإدارة الإلكترونية ودوافع التحول إليها.

الفرع الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

تعرف الإدارة الإلكترونية على أنها: "الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً"¹.

كما تعرف على أنها: "عملية مكننة جميع مهمات ونشاطات المؤسسة الإدارية بالاعتماد على تقنيات المعلومات الضرورية كافة وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق، وتبسيط الإجراءات، والقضاء على الروتين البطيء، وتحقيق الإنجاز السريع والدقيق للمهمات والمعاملات؛ لتكون كل إدارة جاهزة لربطها مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً"². كما تم تعريفها أيضاً على أنها: "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والأخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة"³.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الإدارة الإلكترونية هي استراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل لزملائها (مواطنين أو مؤسسات)، مع الاستغلال الأمثل لمصادر المعلومات المتاحة وتوظيف الموارد المادية والبشرية في إطار إلكتروني حديث، كل ذلك من أجل استغلال أمثل للوقت والمال وتحقيقاً للمطالب المستهدفة والجودة المرغوبة.

للإدارة الإلكترونية جملة من الخصائص نذكر منها ما يلي⁴:

تتميز الإدارة الإلكترونية بمجموعة من السمات الأساسية التي تعكس الخصائص التابعة من ارتباطها بتقنيات المعلومات والاتصالات بالدرجة الأولى، كما توضح المحتوى التقني الفائق الجودة لهذا النموذج الإداري المستحدث، وتعتبر المرونة الفائقة والتحرر البالغ من قيود الزمان والمكان هي السمة الأولى والرئيسية للإدارة الإلكترونية والتي تسهم في تكوين باقي السمات المميزة لها، والمعنى أن الإدارة الإلكترونية تتعامل في كل وقت ومن أي مكان، وتتخذ القرارات في مختلف مجالات النشاط متحررة من قيود الوقت والمسافة، وتتمثل أهم السمات الأخرى للإدارة الإلكترونية في السرعة التشابكية، التنوع، تجاوز الوسطاء، التصميم حسب الطلب مع الإنتاج الكبير، التكيف السريع، التكامل التطور المستمر، التحرر من القوالب والهيكل الجامدة.

¹ علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي، "الإدارة الإلكترونية"، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص 32.

² نبراس محمد جاسم الأحبابي، "أثر الإدارة الإلكترونية في إدارة المرافق العامة -دراسة مقارنة"، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2018، ص 18.

³ نجم عبود نجم، "الإدارة الإلكترونية، الاستراتيجية والوظائف والمشكلات"، دار المريخ للنشر، الأردن، 2004، ص 127.

⁴ خالد ممدوح إبراهيم، "الإدارة الإلكترونية"، الدار الجامعية، مصر، 2010، ص 53.

الفصل الأول: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

الفرع الثاني: دوافع 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 وضممان سلامة العمليات التحول نحو تبني أساليب الإدارة الإلكترونية. ويمثل عامل الوقت أحد أهم مجالات التنافسية بين المؤسسات فلم يعد من المقبول الآن تأخر تنفيذ العمليات بدعوى التحسين والتجويد، وذلك لارتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسات بعنصر الوقت. ومن أهم العوامل التي تعتبر دوافعا لتبني الإدارة الإلكترونية واستخدام أساليبها ووسائلها ما يلي¹:

أولا: تسارع التقدم التكنولوجي

أدت الثورة التكنولوجية إلى إظهار مزايا نسبية عديدة لتطبيقاتها العملية في مختلف مجالات الحياة الإنسانية بما في ذلك نوعية الخدمات والسلع التي توفرها المؤسسات العامة والخاصة على السواء للمجتمع.

ثانيا: ترابط المجتمعات الإنسانية في ظل توجهات العولمة

ساهمت التوجهات العالمية المتزايدة نحو الانفتاح والترابط والتكامل بين المجتمعات الإنسانية المختلفة، ونشوء ما يعرف اليوم بظاهرة العولمة في ظهور فلسفة جديدة للعلاقات الكونية بمختلف الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية والقانونية والبيئية المتكاملة.

ثالثا: الاستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة مع التكيف معها

إن انتشار وتطبيق مفهوم وأساليب الإدارة الإلكترونية في كثير من المؤسسات والمجتمعات يحتم على كل دولة اللحاق بركب التطور تجنباً لاحتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة العصر والسرعة والمعلومات، والتنافس في تقديم الخدمات والسلع بناء على معايير السهولة والفعالية والكفاية والنوعية الملائمة.

رابعا: التحولات الديمقراطية وما رافقتها من متغيرات وتوقعات اجتماعية

ساهمت حركات التحرر العالمية التي تطالب بمزيد من الانفتاح والحرية والمشاركة واحترام حقوق الإنسان في إحداث تغييرات في البناء المجتمعي عموماً وطبيعة الأنظمة السياسية والإدارية.

كما يمكن تلخيص بعض الأسباب الأخرى الداعية للتحول الإلكتروني في مجال الإدارة في النقاط التالية²:

- 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؛

¹ منى عطية خزام خليل، "الإدارة بين الفساد والإصلاح الإداري في عصر التسويق الإلكتروني"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2018، ص 319، 320.

² إبراهيم السعيد مبروك، "إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة"، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2014، ص 209، 210.

الفصل الأول: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

- 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.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية

يمكن القول إن للإدارة الإلكترونية أهمية على المستوى المؤسسي من جهة وعلى المستوى الوطني من جهة أخرى، حيث تكتسي الإدارة الإلكترونية أهمية كبرى في عصرنا الحالي خاصة وأنها تعمل على تحقيق جملة من الأهداف، وفيما يلي عرض لأهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية.

الفرع الأول: أهمية الإدارة الإلكترونية

- يمكن حصر أهمية الإدارة الإلكترونية على مستوى المؤسسات والهيئات التي تتبناها في النقاط التالية¹:
- تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أراها، وتسهيل الحصول عليها من خلال وجود شبكة داخلية؛
- المرونة في عمل الموظف من حيث سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه، حيث أصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية ليس له حدود؛
- سهولة عقد الاجتماعات عن بعد بين الإدارات المتباعدة جغرافياً؛
- سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين والزبائن؛
- الفرص والمزايا التي توفرها تلك الإدارة لهذه المؤسسات، والتي تتمثل في انخفاض التكاليف الإنتاجية وزيادة الربحية، كذلك توجيه الإنتاج وفقاً لاحتياجات ورغبات العملاء والمستهلكين وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة؛
- كما تتمثل أهمية الإدارة الإلكترونية أيضاً في تقديم الخدمات والمعلومات باستخدام الوسائل الإلكترونية، وإحداث ثورة نوعية في الخدمات والمنتجات المقدمة، والأهم من ذلك هو الشفافية في الإدارة وتسليم الخدمات في الوقت المناسب، وتبسيط الإجراءات.
- وتتعدى أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى القومي عن المستوى المؤسسي في نوع الخدمات والمنتجات المتعلقة بها التي تتعامل من خلالها مع جميع نظم القطاعات الخاصة الموجودة بالمجتمع، كما أنها تقوم بتقديم وتبسيط الكثير من الخدمات والأشياء والإجراءات وغيرها.

كما يوجد العديد من البنود التي تعد ذات أهمية للاستفادة من الفرص والمزايا التي توفرها الإدارة الإلكترونية يمكن حصر بعضها فيما يلي²:

- تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المؤسسة؛
- اتساع نطاق المؤسسات التي تتعامل معها المؤسسة؛

¹ إلهام شيلي، "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي"، أطروحة دكتوراه في العلوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 01، سطيف، الجزائر، 2020، ص 12.

² عمر أحمد أبو هاشم الشريف، "الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 78، 79.

الفصل الأول: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

- إسهام الإدارة الإلكترونية في القضاء على التعامل الورقي؛
- رفع الكفاءة، تحسين الخدمات الحكومية ودعم الاقتصاد الوطني؛
- تشجيع الاستثمار في التقنية وتخفيف عبء إيجاد فرص جديدة للعمالمة وتوفير المعلومات عبر شبكة الإنترنت ليساعد على دعم وتبسيط الإجراءات الإدارية؛
- تساعد في تعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة في المنطقة مع المساهمة في الوقت نفسه في تحسين القدرة التنافسية في حركة التجارة العالمية؛
- إعادة النظر في العبء البيروقراطي وتبسيطه واختصار الوقت لزيادة وتحسين الإنتاجية؛
- الإصلاح التنظيمي الذي تتوافر فيه عناصر الكفاءة والشفافية والمساءلة لرفع كفاءة التنظيم؛
- إتباع منهج شامل في تطبيق بعد المنافسة والمبادئ التنظيمية على النشاط الاقتصادي؛
- اتخاذ خطوات عملية لدعم تطبيق اللوائح على نحو موحد، وإلغاء اللوائح والإجراءات التنظيمية التي لا لزوم لها، وتحسين شفافية أهداف السياسات.

الفرع الثاني: أهداف الإدارة الإلكترونية

- إن الأهداف الرئيسية للإدارة الإلكترونية هي نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات، والأفراد والشركات كزبائن أو عملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات، لذلك فإن للإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها نذكر منها¹:
- تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية وفي خلال 24 ساعة في اليوم وطيلة أيام الأسبوع، بما في ذلك الإجازة الأسبوعية؛
 - تقليل كلفة الإجراءات (الإدارية) وما يتعلق بها من عمليات؛
 - زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات؛
 - استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة؛
 - إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء؛
 - إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام أرشفة إلكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان؛
 - القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به؛
 - إلغاء عامل المكان، إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال "الفيديو كونفرانس" ومن خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة.

¹ خالد ممدوح إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 51، 52.

الفصل الأول: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

كما يمكن للإدارة الإلكترونية تحقيق العديد من الأهداف الأخرى التي تعزز مفهوم الفعالية والكفاءة في أداء الإدارة، ويرجع ذلك لطبيعة العمليات والاحتياجات الخاصة بكل نظام إداري.

المطلب الثالث: عناصر ومجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تقوم الإدارة الإلكترونية على العديد من الأساسيات تبنى عليها مبادئها واستراتيجياتها، كما تشمل مجموعة من العناصر التي تمكنها من تحقيق الأهداف المرغوبة، وأيضاً المجالات المطبقة لهذه العناصر، فهناك العديد من الطرق المختلفة لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية، إلا أن معظمها تشترك في بعض العناصر الأساسية التي بدونها لا يمكن تطبيقها، وفيما يلي عرض لعناصر الإدارة الإلكترونية وأهم مجالاتها.

الفرع الأول: عناصر الإدارة الإلكترونية

تتكون الإدارة الإلكترونية من ثلاثة عناصر أساسية هي: عتاد الحاسوب، البرمجيات، وشبكة الاتصالات ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية¹، ويوضح الشكل رقم (1) المكونات الأساسية للإدارة الإلكترونية التي ترتبط بمحور الموارد البشرية من العاملين في حقل المعرفة، حيث يتبين من خلال بنية هذه العناصر ما يلي²:

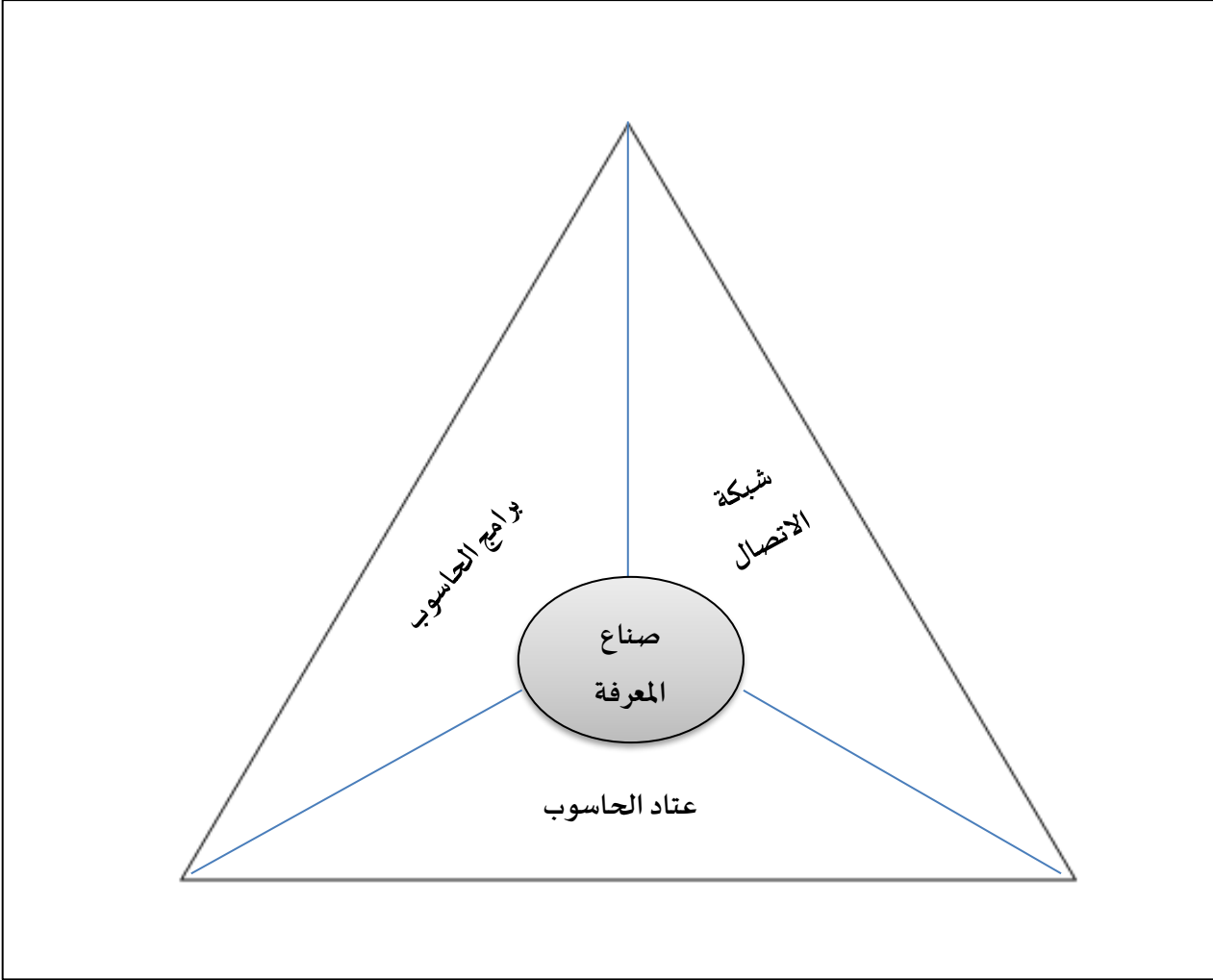
- يتمثل العتاد في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته، أما البرامج فتعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب، وهي تتوزع على فئتين رئيسيتين هما برامج النظام وبرامج التطبيقات كما هو موضح أيضاً في الشكل رقم (1).
- تضم برامج التطبيقات العامة مستعرضات الويب، برامج البريد الإلكتروني، برامج الدعم الجماعي، رسوم الحاسوب، الجداول الإلكترونية وقواعد البيانات؛
- أما برامج التطبيقات الخاصة فتكون بحكم طبيعتها متنوعة ومتباينة نذكر منها على سبيل المثال البرامج المحاسبية، حزم البرامج المالية، برامج التجارة الإلكترونية، برامج تخطيط موارد المؤسسة، برامج إدارة المشروعات وغيره؛
- فيما يخص برامج إدارة النظام فهي في الواقع أكثر تعقيداً من الناحية التقنية مقارنة بغيرها من البرامج.
- من بين تلك البرامج: نظم التشغيل، نظم إدارة الشبكة، مترجمات لغات البرمجة، أدوات تدقيق البرمجة، هندسة البرامج بمساعدة الحاسوب.
- أما الشبكات فهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الأنترنت والإكسترنات، وشبكة الأنترنت التي تمثل شبكة القيمة للمؤسسة وإدارتها الإلكترونية.
- العنصر الثالث والأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية هو صناع المعرفة من القيادات الرقمية، والمدبرون والمحللون للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري في المؤسسة، ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة.

¹ ياسين سعد غالب، "الإدارة الإلكترونية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية، 2010، ص 30.

² المرجع نفسه، ص 31، 32.

الفصل الأول: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

الشكل رقم (02): عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: ياسين سعد غالب، "الإدارة الإلكترونية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية، 2010، ص 31.

الفرع الثاني: مجالات الإدارة الإلكترونية

تأخذ الإدارة الإلكترونية أنماطا مختلفة وأشكالاً متعددة تتفق مع طبيعة العمل لدى المؤسسة بما يحقق أهدافها، ومن تلك الأنماط ما يلي¹:

أولاً: الحكومة الإلكترونية

تعد الحكومة الإلكترونية أحد أنماط الإدارة الإلكترونية، ويقصد بها إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية، والتخلص من الأعمال الروتينية والمركزية، بشفافية عالية، ويمكن أن يتمثل ذلك في إنجاز الخدمات الحكومية بين الجهات المختلفة، من الأمثلة على ذلك العلاقة بين الحكومة والحكومة، أي بين الهيئات الحكومية المختلفة في الحكومة الواحدة أو بين حكومات دول مختلفة، العلاقة بين الحكومة والأفراد، العلاقة بين الحكومة والشركات، والعلاقة بين الحكومة والموظف.

¹ محمد سمير أحمد، "الإدارة الإلكترونية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص ص 69، 70.

الفصل الأول: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

ثانياً: الصحة الإلكترونية.

تقوم الصحة الإلكترونية بتوفير الاستشارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المريض عبر وسائل إلكترونية، فالمريض يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحليل المخبرية والمعلومات والخدمات عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الإنترنت.

ثالثاً: التجارة الإلكترونية

التجارة الإلكترونية هي تبادل السلع والخدمات تجارياً عبر استخدام المعلومات والخدمات عبر شبكة الإنترنت لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة، وتم تعزيز هذا التوجه استخدام الدفع الإلكتروني من خلال البطاقات البنكية، وتعد التجارة الإلكترونية من أبرز تطبيقات الإدارة الإلكترونية وأكثرها انتشاراً.

رابعاً: التعليم الإلكتروني

في التعليم الإلكتروني يمكن إجراء المحاضرات الدراسية والاختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكة المحلية للمؤسسة أو عبر شبكة الإنترنت، كما يمكن الاستفادة من الدروس المجانية المنشورة على شبكة الإنترنت من خلال مختلف المنصات والأرضيات الرقمية التعليمية والعلمية المتاحة.

خامساً: النشر والأخبار الإلكترونية

من خلال النشر الإلكتروني يمكن متابعة الأخبار العاجلة والنشرات الاقتصادية والاجتماعية والاطلاع على آخر المؤلفات والاستفادة من محركات البحث المتنوعة، حيث ساهمت الإدارة الإلكترونية في هذا المجال في تسريع الحصول على المعلومة من مصادرها الأصلية في الوقت المناسب.

المطلب الرابع: إيجابيات وسلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية

يعد ظهور الإنترنت وانتشارها في العالم ككل، السبب الرئيسي لظهور مصطلح الإدارة الإلكترونية واهتمام الأفراد والمؤسسات والحكومات بها، والتحول نحو استخدام أساليبها وتطبيقاتها، وقد نجم عن هذا التحول تحقيق المؤسسات والحكومات جملة من الفوائد، إلا أن هنالك بعض السلبيات الناتجة عن سوء استخدام الإدارة الإلكترونية من قبل الهيئات الرسمية والحكومات والمؤسسات وحتى الأفراد، وفيما يلي عرض لأهم سلبيات وإيجابيات الإدارة الإلكترونية.

الفرع الأول: إيجابيات تطبيق الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية عدة إيجابيات يمكن إيجازها في النقاط التالية¹:

- تبسيط الإجراءات وتقليل كلفتها وإعطاء خدمة أكثر جودة؛
- اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية؛
- الدقة والموضوعية في العمليات المنجزة؛
- تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة داخل وخارج بلد المؤسسة؛
- تقليل استخدام الورق بشكل ملحوظ مما يؤثر إيجابياً على عمل المؤسسة؛
- تقليل استخدام الورق يعالج مشكلة حفظ وتوثيق المعاملات؛

¹ رفيدة خطاب، "إدارة الأعمال الإلكترونية"، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص22.

الفصل الأول: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

- تقليل التكاليف الخاصة بالعمليات الادارية، خاصة ما تعلق منها بالموارد البشرية والوثائق.

الفرع الثاني: سلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية

هناك من يرى أنه بتطبيق استراتيجية "الإدارة الإلكترونية" سوف تزول كل المصاعب والمشاكل الإدارية والتقنية، لكن الواقع يثبت عكس ذلك بمعنى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية سيحتاج إلى تدقيق مستمر ومتواصل لتأمين استمرار تقديم الخدمات بأفضل شكل ممكن، مع الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد والعمل على إيجاد خطط بديلة أو خطة طوارئ في حال تعثر الإدارة الإلكترونية في عملها لسبب من الأسباب أو لسلبية من السلبيات المحتملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ويمكن حصر أهم سلبيات الإدارة الإلكترونية في ثلاث عناصر رئيسية كما يلي¹:

أولاً: التجسس الإلكتروني

من الطبيعي أنه عندما تعتمد الدول والحكومات على تبنى نظام "الإدارة الإلكترونية" فإنها ستحول أرشيفها إلى أرشيف إلكتروني، وهو ما يعرضه لمخاطر كبيرة تكمن في التجسس على هذه الوثائق وكشفها ونقلها وحتى إتلافها، لذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات ووثائق وأرشيف الإدارة، سواء المتعلقة بالأشخاص أو الشركات أو الإدارات أو حتى الدول.

ثانياً: زيادة التبعية للخارج

الاعتماد الكلي على تقنيات أجنبية للحفاظ على أمن المعلومات وتطبيقها على الشبكات الرسمية التابعة للهيئات والمؤسسات الحكومية، خاصة بالنسبة للدول المستوردة لهذه التقنيات والشبكات، كما هو الحال بالنسبة لأغلبية الدول العربية ومنها الجزائر، هو تعريض الأمن الوطني والقومي لهذه الدول للخطر ووضعه تحت سيطرة دول غريبة، بغض النظر عما إذا كانت هذه الدول عدوة أم صديقة، فالدول تتجسس على بعضها البعض بغض النظر عن نوع العلاقات بينها.

ثالثاً: شلل الإدارة

إن التطبيق غير الصحيح والدقيق لمفهوم واستراتيجية "الإدارة الإلكترونية" والانتقال دفعة واحدة من نمط الإدارة العادية إلى الإدارة الإلكترونية دون اعتماد التسلسل والتدرج في الانتقال، من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة لأنه عندها يتم التخلي بشكل مفاجئ عن نمط الإدارة العادية دون التمكن من إنجاز واستكمال مشروع الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل.

¹ لخضر رابحي، عائشة لكحل، "الإدارة الإلكترونية كآلية من آليات التنمية الإدارية"، "مجلة الدراسات القانونية والسياسية"، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، العدد الثالث، جانفي 2016، ص 249.

الفصل الأول: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية وتحدياتها

تحتل الموارد البشرية صدارة الاهتمام في المؤسسة باعتبارها مصدراً أساسياً من مصادر التنمية والتطور، فبعدما كانت مجرد يد عاملة منتجة ومنفذة للأوامر والتعليمات، أصبحت المؤسسات اليوم تتنافس من أجل الحصول على أفضل المهارات وأحسن القدرات والإمكانات والعمل على تطويرها وتنميتها لما ستحققه لها من تميز في محيطها، وتمكنها من مواجهة التحديات التنافسية واستباق مختلف التغيرات، وهذا كله يساهم بدرجة أساسية في تحقيق التوجهات المستقبلية وضمان مستقبلها ويمكنها من إنشاء القيمة التي تمثل الهدف الأول الذي تسعى إليه كل مؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

عند تعريف إدارة الموارد البشرية، نجد من الأهمية بمكان أن نعرف ونوضح معنى مصطلح المورد البشري، ذلك لأن هذا المورد يمثل محور عمل واهتمام هذه الإدارة، لذلك سنتطرق في البداية إلى تعريف المورد البشري، ومن ثم ننتقل إلى تعريف هذه إدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول: تعريف الموارد البشرية

هي جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، الأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي: ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات، التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المؤسسة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجيتها المستقبلية¹.

الفرع الثاني: أهمية الموارد البشرية

تتضح أهمية الموارد البشرية في كونه من العناصر التي يرتبط أداء المؤسسة بأدائها كمحرك رئيسي للموارد الأخرى، إذ أصبح مستقبل المؤسسات مرتبط مباشرة بالقدرة اللانهائية للعقل البشري، فهو عنصر مميز من عناصر الإنتاج، إذ لا يمكن أن تتم عملية الإنتاج والتسويق والتمويل وغيرها من وظائف المؤسسات دون توفر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة، وذلك لأن الإنسان في المؤسسة يرغب دائماً في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يقتنع بمجرد الأداء لمجموعة من المهام التي تحددها له الإدارة، بل يرغب في المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز، ومن ثم فإن الإنسان إذا أحسن اختياره، إعداده، تدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته له، لأنه بالدرجة الأولى عبارة عن طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته، وخاصة إذا عمل في إطار فريق من مجموعة من الزملاء يشتركون جميعاً في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة، المورد البشري هو العامل الأساس الهام والأكثر تأثيراً لتمييزه بالطابع الحركي والديناميكي، ولكونه العنصر المتزايد الأثر، خاصة إذا اعتني به، وتم تحفيزه لإعطاء كامل طاقته، فهو المخطط والمنشط والمراقب لكل وظائف المؤسسة².

¹ عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 11.

² نزار عوني اللبدي، "إدارة الموارد البشرية وتنميتها"، دار دجلة ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 14.

الفصل الأول: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

الفرع الثالث: تعريف إدارة الموارد البشرية

على الرغم من كثرة التعريفات التي تناولت إدارة الموارد البشرية من حيث الصياغة، إلا أنها تتحد في مضمون وروح رسالتها وفيما يأتي مجموعة من هذه التعريفات:

يعرفها french على أنها: "عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمؤسسة"¹.
وعرفها sekolah بأنها: "عملية استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشتمل ذلك على عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد"².
يعرفها Filippo على أنها: "تخطيط وتنظيم ومراقبة واستقطاب وتنمية ومكافأة وتكامل وصيانة الموارد البشرية لغرض تحقيق أهداف المؤسسة"³.

ويعرف كل من CHRUDEN & SHERMAN إدارة الموارد البشرية على أنها: "تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجوه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسهم بفعالية أكثر"⁴.

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المؤسسات التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة.

وبعد استعراض بعض التعريفات التي تناولت إدارة الموارد البشرية، نرى أنها سلسلة من الإجراءات والأسس تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية واستخراج أفضل طاقاتهم، من خلال وظائف التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب.

الفرع الرابع: خصائص إدارة الموارد البشرية

- لإدارة الموارد البشرية خصائص تتميز بها عن غيرها من الإدارات الأخرى، وهي⁵:
- الخاصية الاستراتيجية مع التركيز على التكامل والتوحيد مع وظائف المؤسسة؛
 - الالتزام تجاه احتياجات وتطلعات العاملين وأهداف المؤسسة؛
 - الانطلاق من كون الموارد البشرية ما هي إلا موجودات أساسية من موجودات وأصول المؤسسة كونها تمثل رأس مال بشري لها إلى جانب رأس مال مالي؛
 - المورد البشري هو العنصر الموحد في المؤسسة أكثر من كونه مجموعة أفراد، انطلاقاً من أن العاملين والإدارة يحملان نفس الاهتمام ولها ذات المصالح في العمل سوية لتحقيق أهداف مؤسستهم؛
 - لإدارة الموارد البشرية مدخلاً فردياً أكثر منه جمعياً عند تنشيط العلاقات بين العاملين؛

¹ عزام علي الحويلي، "إدارة الموارد البشرية وتنميتها"، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 25.

² عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجدق، "إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة"، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2015، ص 20.

³ سنان الموسوي، "إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 19.

⁴ فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 7.

⁵ صالح إبراهيم سليمان العواسا، شوقي ناجي جواد، "إدارة الموارد البشرية استراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص 31.

الفصل الأول: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

- أنشطة إدارة الموارد البشرية تحرك إدارياً بدء من القاعدة حتى قمة المؤسسة؛
- ضرورة التركيز على قيم الأعمال دون إغفال البعد الأخلاقي في العمل الإداري وأخذه بعين الاعتبار.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

نتعرض في هذا المطلب لأهمية إدارة الموارد البشرية التي تتناسب مع مفهومها وحيوية الدور الذي تقوم به، ومن جهة أخرى نوضّح بعض الأهداف التي تسعى للوصول إليها.

الفرع الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في المؤسسة، شأنها في ذلك شأن باقي الإدارات الأخرى الموجودة في المؤسسة، والتي تؤثر على مردوديتها المالية ومكانتها الاقتصادية، وتنبع أهمية إدارة الموارد البشرية من أهمية العنصر البشري في حد ذاته، ويمكن توضيح أهميتها في النقاط التالية¹:

- اعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المؤسسة وركنا أساسيا من أركان الإدارة؛
- تعمل على تنمية دور العنصر البشري في المؤسسة لزيادة فعاليته وتؤثر على حياة الفرد والمؤسسة وكذلك المجتمع؛
- الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الأنشطة الانتاجية والخدماتية، إذ أن ثروة أي دولة تنبع من قدراتها على تنمية مواردها البشرية؛
- العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، فهو المسؤول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانات المادية للمجتمع؛
- العنصر البشري هو استثمار، إذ أحسن تدريبه وتنميته يمكن من خلاله تنمية وتطوير قدرات المؤسسة وإمكاناتها؛
- تحقيق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية وتحقيق المستويات التنافسية المرغوبة؛
- تنافسية المؤسسة تنبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها.

الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

يمكن بلورة أهم أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي²:

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع وتقديم الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف؛
- تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمؤسسة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها كلما أمكن ذلك؛
- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة؛
- الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفاً؛
- إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية؛
- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتفتادى المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية.

¹ عبد الرحمن بن عنتر، "إدارة الموارد البشرية-المفاهيم والأسس، الأبعاد والاستراتيجيات"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2020، ص ص 26، 27.

² شريف محمد يوسف، " دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري بالمنظمات [دراسة ميدانية]"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2019، ص 57.

الفصل الأول: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية داخل المؤسسات المختلفة باعتبارها جزءاً من العملية الإدارية الكلية التي تتم داخلها، وعلى الرغم من تلك الأهمية فليس هناك اتفاق على ما تتضمنه إدارة الموارد البشرية من وظائف ومهام (مسؤوليات) حيث تختلف هذه الوظائف والمهام تبعاً لاختلاف حجم الأنشطة والأعمال وحجم العاملين بالمؤسسات المختلفة.

وبصفة عامة ومن خلال استقراء البحوث والدراسات المتعلقة بهذا الأمر، فإنه يمكن القول إن وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المختلفة يمكن أن تتمثل فيما يلي:

الفرع الأول: تحليل وتوصيف الوظائف

إن الوظيفة أو العمل هو منطلق الإدارة السليمة، ونعني بذلك أنه من الناحية العلمية لا نبحث للفرد عن العمل المناسب له، بل أن العمل وواجباته ومتطلبات الوظيفة هي المحددات الأساسية لنوعية ومؤهلات الفرد الذي يصلح للقيام بهذا العمل ويقتضي هذا المنطق ألا يتم توظيف أي فرد قبل معرفة العمل الذي سيقوم به من حيث ماهيته وواجباته وموقعه في التنظيم وما إلى ذلك من أمور تسفر عنها عملية تحليل وتوصيف الوظائف.

أولاً: تحليل الوظائف

إن نشاط تحليل الوظائف يعد من الأنشطة الرئيسية في إدارة الموارد البشرية التي تسبق الاختيار من أجل التعيين، إذ تعتمد على دراسة المهام التي يتولاها الموظف حتى تتمكن إدارة المؤسسة من مطابقة أوصاف المهمة مع مؤهلات وخبرات الشخص المتقدم لملء المنصب الشاغر.

ويقصد بتحليل الوظائف تلك العملية النظامية في دراسة وجمع المعلومات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة، وتتم بهدف تحديد ووضع الوصف الكامل لها وشروطها أو محدداتها¹.

إذ أن المعلومات والحقائق التي يتم جمعها ذات أهمية كبيرة في إدارة الموارد البشرية، حيث يتم في ضوءها تمكين إدارة الموارد البشرية من القيام بجميع الأنشطة المرتبطة بأدائها ولذا فإن أهميتها تكمن فيما يلي²:

- إن الإجراءات المتعلقة بالاختبار والتعيين تعتمد أساساً على الحقائق والمعلومات المتوفرة بشأن متطلبات ومواصفات العمل؛
- إن إعداد البرامج التطويرية والتدريبية والتأهيلية للأفراد العاملين يعتمد على الحقائق والمعلومات المتعلقة بمتطلبات ومواصفات العمل؛
- إن إجراءات تقويم الأداء وتحديد المعايير المتعلقة بالتقويم عموماً تعتمد على طبيعة متطلبات ومواصفات الوظيفة؛
- إن هذه المعلومات والحقائق يتم الاعتماد عليها في بناء هياكل عادلة للرواتب والاجور المتعلقة بالوظائف والأعمال المختلفة؛
- تساهم بشكل فعال في تصميم وإعادة تصميم الأعمال المراد إنجازها للمنظمة؛

¹ منير نوري، فريد كورتل، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية الأولى، 2011، ص 138.

² خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 71، 72.

الفصل الأول: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

- تعتبر بمثابة معايير ومؤشرات يتم اعتمادها في مقارنة الأداء الفعلي معها، وذلك لتحديد جوانب الانحرافات الحاصلة في الأداء؛

- تساهم عملية التحليل في تصميم وبناء سياسات سليمة للخدمات الصحية والأمن والسلامة الصناعية والمهنية للأفراد وتحديد المخاطر الناجمة عن أي وظيفة أو عمل معين في المؤسسة.

ثانياً: توصيف الوظائف

وهو ملخص يوضح الملامح الأساسية للوظيفة، حيث يتضمن وصفاً تفصيلياً للواجبات والمسؤوليات، التي يتضمنها العمل، وتحديداً للعلاقات بين الوظيفة وبقية الوظائف الأخرى، وتحديدًا للمعارف والمهارات والقدرات والخبرات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة¹.

وفي الغالب تتضمن بطاقة الوصف الوظيفي المعلومات التالية²:

1. التعريف بالوظيفة: ويشتمل هذا الجزء على التعريف بمسمى الوظيفة والدرجة الوظيفية، والقطاع والإدارة أو القسم الذي تنتهي إليه الوظيفة.
2. ملخص عام للوظيفة: يحدد هذا الجزء بإيجاز وعلى شكل فقرة أهم الواجبات المطلوب تأديتها أو الهدف من الوظيفة.
3. نطاق إشراف الوظيفة: يحدد هذا الجزء عدد الأشخاص الذين يشرف عليهم شاغل الوظيفة.
4. علاقات العمل: يحدد هذا الجزء طبيعة الاتصالات بين شاغل الوظيفة وشاغلي الوظائف الأخرى من رؤساء ومرؤوسين وزملاء عمل.
5. الواجبات والمهام التفصيلية لشاغل الوظيفة: يتضمن هذا الجزء تفصيلاً بكافة المهام والواجبات المطلوب من شاغل الوظيفة القيام بها.
6. المؤهلات العلمية والخبرات العلمية والمعارف والقدرات الخاصة اللازم توافرها في شاغل الوظيفة. كما تفيد عملية توصيف الوظائف في عمليات الاختيار والتعيين، كما تفيد في تحديد الاحتياجات التدريبية والتهيئة الميدانية للعاملين، هذا بالإضافة إلى دورها الفعال في تقييم الوظائف وإجراء عملية تقييم أداء العاملين³.

الفرع الثاني: تخطيط الموارد البشرية

يعد تخطيط الموارد البشرية وظيفة أساسية أخرى من وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، لذلك سنتطرق إلى التعريف بها وأهم الخطوات التي تمر بها وإبراز أهميتها.

¹ رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، "إدارة الموارد البشرية"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص57.

² محمد قاسم القريوتي، "الوجيز في إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص79.

³ زاهر عبد الرحيم عاطف، "مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية"، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص53.

الفصل الأول: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

أولاً: تعريف تخطيط الموارد البشرية

يقصد بتخطيط الموارد البشرية عملية تحديد احتياجات المؤسسة الكمية والكيفية من الأفراد المؤهلين والقيام بالوظائف اللازمة، بغرض الإجابة عن هذه الاحتياجات خلال فترة زمنية يمكن أن تكون قصيرة (تصل إلى سنتين)، متوسطة (تتراوح بين سنتين إلى خمس سنوات)، أو طويلة المدى (خمس سنوات وأكثر)¹.

وقد عرف كل من Denisi & Griffen تخطيط الموارد البشرية أنها: "عملية تنبؤ المؤسسة بالطلب على مواردها البشرية، وتحليل عرض هذه الموارد، ومن ثم تطوير استراتيجيات لتقليل الفجوة بينها"².

ثانياً: مراحل تخطيط الموارد البشرية

تتم عملية تخطيط الموارد البشرية لأية مؤسسة وفقاً للأهداف والاستراتيجيات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وتتعدد وتنوع خطوات تخطيط الموارد البشرية وفقاً لشمولية العملية وأهميتها في المؤسسة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي العام، وسنقوم فيما يلي باستعراض أهم مراحل تخطيط الموارد البشرية:

✓ **المرحلة الأولى: دراسة خطط المؤسسة وأهدافها:** تعتبر خطة المؤسسة الاستراتيجية الأساس للبدء بتطوير خطة القوى العاملة التي هي عبارة عن تقدير الاحتياجات المستقبلية من خلال تحليل الوضع الحالي ومعرفة مدى النقص أو الفائض في العمالة، وتحديد المتطلبات حسب التخصصات لتمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها³.

✓ **المرحلة الثانية: التنبؤ باحتياجات المؤسسة:** وتتضمن هذه الخطوة أربع خطوات فرعية هي⁴:

1. التحليل ويركز على تحليل إمكانيات المؤسسة من المهارات وقوة العمل وحجم الاستخدام، أي التركيبة الحالية والمستقبلية لقوة العمل التي تتحدد على ضوءها الأجر، عدد الوظائف... الخ، كما يشمل التحليل على تحديد مستويات الإنتاجية الحالية والمستقبلية وهيكل المؤسسة الحالي والمتوقع وهيكل وظائفها.
2. التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على الموارد البشرية في ضوء المؤثرات التي تم تحديدها.
3. وضع موازنات الموارد البشرية في جانب الطلب.
4. التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية في جانبه الداخلي والخارجي، حيث تلجأ بعض المؤسسات إلى الاعتماد على سوق العمل الداخلي في تمويل أعضائها الوظيفية من الموارد البشرية، بينما تلجأ مؤسسات أخرى إلى سوق العمل خارج المؤسسة لإشباع طلبها على المورد البشري، وهنا تجري الموازنة بين الكلفة والعائد المتحقق من كل اتجاه (داخلي وخارجي) وعلى المؤسسة أن تكون رشيدة في قراراتها في هذا المجال.

¹ وسيلة حمداوي، "إدارة الموارد البشرية"، منشورات 8 ماي 1945، الجزائر، 2004، ص 67.

² وفاء برهان برفاوي، "إدارة الموارد البشرية - المفهوم والوظائف والاستراتيجيات"، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، دار البازوري، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 239.

³ يوسف حجيم الطائي وآخرون، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 160.

⁴ طاهر محمود الكلالده، "إدارة الموارد البشرية الحديثة"، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 34، ص 35.

الفصل الأول: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

✓ المرحلة الثالثة: تنفيذ بنود الخطة: وتشمل هذه المرحلة على تعميم البرامج الخاصة بالاستقطاب والتعيين والمكافآت وأنظمة المعلومات والتقاعد، كما تتضمن تحديد وتنفيذ برامج التدريب والتطوير وسياسات الأجور¹.

✓ المرحلة الرابعة: التقييم والرقابة: تنصب الجهود في هذه المرحلة على تقييم قيمة الموارد البشرية وذلك نتيجة للاعتقاد السائد بأن الموجودات البشرية في المؤسسة هي الموجودات الأكثر أهمية، وتعد عملية التقييم من العمليات المهمة في تخطيط الموارد البشرية كونها تستهدف تشخيص نقاط القوة والضعف فيها وتمتد إلى تحديد فاعلية خطط الموارد البشرية².

ثالثاً: أهمية تخطيط الموارد البشرية

تتلخص أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي³:

- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع حدوث انقطاعات أو توقفات فجائية في الأنشطة الانتاجية والخدماتية، وذلك لأنه يساعد على التعرف على مواطن العجز والفائض في القوة العاملة، ويهيئ هذا اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء، والنقل، والترقية، والتدريب؛
- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز، وبالتالي ترشيد استخدام الموارد البشرية، وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أدنى الحدود الممكنة؛
- يسبق تخطيط الموارد البشرية الكثير من وظائف إدارة الأفراد، فلا يمكن التعرف على أنشطة الاختيار والتعيين والتوظيف، ما لم يكن معروفاً نوعية الوظائف وأعداد العاملين المطلوبين فيها؛
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين، حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية لهم؛
- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقاءهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.

رابعاً: أهداف تخطيط الموارد البشرية

يمكن تحديد أهم أهداف تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة كما يلي⁴:

- الحصول على العدد اللازم والنوع المناسب من الموظفين لأداء العمل في الوقت المناسب والمكان المناسب؛
- مساعدة إدارة المؤسسة في تحقيق أهدافها "إنتاجية أكبر بتكلفة أقل"، وذلك بالحرص على تخفيض تكاليف العمل من خلال تأكيد التوازن بين العرض من الموارد البشرية والطلب عليها، بما يسمح بتغطية احتياجات المؤسسة؛
- المحافظة على طاقات العاملين واستثمارها، وتعزيز دافعيتهم نحو العمل بالأساليب التي تضمن تقدمهم ونموهم الوظيفي وانتمائهم للمؤسسة وإخلاصهم لها؛
- إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب أو الخدمات أو إنهاء الخدمات؛

¹ سعد علي ربحان المحمدي، "إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية، 2019، ص 63.

² سعد علي ربحان المحمدي، مرجع سبق ذكره، ص 63.

³ أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، الطبعة السابعة، 2018، ص ص 162، 163.

⁴ فايزة بوراس، "إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات"، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2018، ص 84.

الفصل الأول: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

- تحقيق التكامل بين خطط المؤسسة وبين خطط الموارد البشرية.

الفرع الثالث: استقطاب الموارد البشرية

إن عملية الاستقطاب تعد من الإجراءات الجوهرية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وتأتي بعد عملية تخطيط الموارد البشرية، فيما عيبي عرض لمفهوم الاستقطاب وأهميته وأهدافه ومصادر الاستقطاب.

أولاً: تعريف استقطاب الموارد البشرية

- يعرف الاستقطاب بأنه: "عملية يتم من خلالها استكشاف الأفراد المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة، كما تهتم هذه العملية بجذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم لطلب التعيين والعمل في المؤسسة"¹.

ثانياً: أهمية استقطاب الموارد البشرية

يمكن توضيح أهمية استقطاب الموارد البشرية فيما يلي²:

- الاستقطاب الجيد يفتح المجال أمام المؤسسة للحصول على أفضل الكفاءات من خلال اتساع قاعدة المتقدمين، وكلما زادت أعداد المتقدمين زادت فرصة المؤسسة في انتقاء الأكفأ كماً ونوعاً؛
- يساهم الاستقطاب في تحديد أفضل الوسائل للبحث عن متطلبات المؤسسة من الموارد البشرية سواء كانت داخلية أو خارجية، بالإضافة إلى تحديد نوعية الوسائل المناسبة لكل من التخصصات الإدارية أو الفنية أو المهنية؛
- يعد الاستقطاب بمثابة الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة؛
- تهتم المؤسسة من خلال مراحل وعمليات الاستقطاب إلى توصيل رسالتها للمتقدمين بأنها المكان المناسب لهم للعمل وبناء مساهمهم الوظيفي الأفضل.

ثالثاً: أهداف استقطاب الموارد البشرية

يمكن إيجاز الأهداف التي تحققها عملية استقطاب الموارد البشرية في النقاط التالية³:

- توفير الأعداد الكافية من المتقدمين المناسبين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة؛
- الإسهام في زيادة فعالية عملية الاختيار من خلال جذبها للأفراد المناسبين؛
- المساهمة في عملية استقرار الموارد البشرية في المؤسسة، وذلك من خلال جذب المرشحين الملائمين والجيدين والاحتفاظ بالموظفين المرغوب بهم؛
- إن جذب الأفراد الصالحين والمؤهلين يساهم في عملية تقليل نفقات التدريب والتأهيل.

رابعاً: مصادر استقطاب الموارد البشرية

بعد انتهاء المؤسسة من تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية، وذلك في شكل خطة للقوى العاملة تتضمن أعداد ووظائف ومواصفات لشغل تلك الوظائف، ينبغي التفكير في المصادر التي يتم الحصول منها على احتياجاتها، وتنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية.

¹ وسيلة حمداوي، مرجع سبق ذكره، ص 88.

² زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سبق ذكره، ص 62.

³ وفاء برهان برقواوي، مرجع سبق ذكره، ص 140.

الفصل الأول: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

1. المصادر الداخلية:

تنطوي مصادر الاستقطاب الداخلية على إتاحة الفرصة للعاملين داخل المؤسسة من فرص الترقية للوظائف المختلفة، حيث يمكن أن يتم تغذية الوظائف الشاغرة أو المستجدة في المؤسسة من خلال العاملين لديها وفي مختلف المستويات التنظيمية حيث غالباً ما يشار إلى هذا المصدر بالمستودع المهاري، والذي يشير إلى أن هناك خزيناً مهارياً يمكن أن تتغذى به المؤسسة من خلال العاملين لديها، إذ غالباً ما تتوفر لدى المؤسسة قاعدة بيانات واسعة تتعلق بالعاملين لديها من حيث السن والجنس والخبرة والمهارة والقدرة والمؤهل العلمي وغير ذلك من البيانات التي يمكن أن تتاح لديها فرص المفاضلة بين العاملين داخل المؤسسة وفقاً لطبيعة الوظيفة الشاغرة والمؤهلات التي يتطلبها العمل¹.

2. المصادر الخارجية:

تعتبر المصادر الخارجية أكثر تنوعاً من حيث إمكانية الإختيار من بين عدد أكبر من المترشحين، فمن هذه المصادر الجامعات، والمعاهد العلمية، والكليات، ومراكز التدريب المهني، والنقابات حيث تعمل هذه النقابات على ترشيح أفضل أعضائها للعمل في المؤسسة².

الفرع الرابع: الاختيار والتعيين

وهذه الوظيفة تهتم بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيتهم، وذلك من خلال طلبات التوظيف والاختبارات والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب، وذلك ضماناً لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب³.

الفرع الخامس: تصميم هيكل الأجور والرواتب

وتقضي هذه الوظيفة بتحديد قيمة كل عنوان (وظيفة) قياساً بالوظائف الأخرى لتحقيق العدالة الداخلية والخارجية ووضع سياسة أجور فاعلة تشمل جميع العاملين، والوصول إلى الأجور والرواتب التي تستحقها كل وظيفة⁴.

الفرع السادس: تصميم أنظمة الحوافز

ويقصد بهذه المهمة منح مقابل عادل للأداء المتميز، وتحديد الحوافز الفردية والجماعية. كما تعنى هذه المهمة بانضباط العاملين، ووضع نظم الترقية والنقل الخاصة بهم⁵.

الفرع السابع: تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين

تهتم المؤسسات بمنح عاملها مزايا معينة، مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة، كما تهتم المؤسسات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية وقانونية، وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها⁶.

¹ خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 95، 96.

² وفاء برهان برقاي، مرجع سبق ذكره، ص 149.

³ طاهر محمود الكلالده، مرجع سبق ذكره، ص 27.

⁴ سعد علي ربحان المحمدي، مرجع سبق ذكره، ص 32.

⁵ نادر أحمد أبو شيخة، "إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2013، ص 33.

⁶ طاهر محمود الكلالده، مرجع سبق ذكره، ص 27.

الفصل الأول: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

الفرع الثامن: تقييم أداء العاملين

فبعد تعيين العاملين في الوظائف المناسبة لقدراتهم تبرز الحاجة إلى تقييم أداءهم وتحديد مدى كفاءتهم في أداءهم لأعمالهم ومكافأتهم عن الأداء الجيد، وقد يتضح عدم جودة أداء الموظف وهنا قد يكون التدريب مدخلا لتعويض أوجه النقص في كفاءة الموظف¹.

الفرع التاسع: تدريب وتنمية الموارد البشرية

تشتمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين يكملان بعضهما، ويهدفان إلى جعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة وأداء عالي المستوى و متميز، لتلبية مطالب تحقيق استراتيجية المؤسسة وأهدافها، وتتكون هذه الوظيفة من:
✓ التعلم والتدريب: وهو نشاط يسعى النشاط إلى اكساب الموارد البشرية مهارات جديدة، في ضوء تقييم أدائها، يعمل على معالجة جوانب الضعف في هذا الأداء، وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه في مسعى إلى تطوير وتحسين أداء هذه الموارد وتمكينها مما هو مطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر².
✓ التنمية: حيث يسعى هذا النشاط إلى تنمية أداء الموارد البشرية المستقبلي، من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف أعلى مستوى في المستقبل، وتزويدها بشكل مستمر بكل جديد في مجالات المعرفة، وتمكينها من التكيف مع التغييرات التي تدخل على المؤسسة³.

الفرع العاشر: تخطيط المسار الوظيفي

ويراد بها وضع خطة لحركة الوظائف في المؤسسة تساعد العاملين في تطوهم وتقديمهم باعتبارهم مورداً حيويًا في المؤسسة، وتشمل النقل والتدريب، وتتيح لهم الفرصة للترقية أو الترفيع إلى مواقعهم أعلى أو إثراء وظائفهم الحالية⁴.
الفرع الحادي عشر: تصميم وتنفيذ برامج الصيانة البشرية
والتي تهدف إلى تحسين وتطوير بيئة العمل سواء المادية أو الاجتماعية أو الصحية أو النفسية وتطوير نوعية حياة العمل فضلاً عن توفير الأمن والسلامة للعامل⁵.

الفرع الثاني عشر: وظيفة تنظيم علاقات العمل

تحاول إدارة الموارد البشرية من خلال قيامها بهدف الوظيفة الموازنة بين كل من حق المؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها العليا وحق النقابات العمالية التي تفاوض لصالح أعضائها، وحق الأفراد العاملين في حرية اختيار ممثلهم وإشاعة رغباتهم⁶.

¹ سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 32.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

³ المرجع نفسه، ص 19.

⁴ سعد علي ريجان المحمدي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

⁵ محمد بن دليم القحطاني، "إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل"، العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، الطبعة الرابعة، 2015، ص 28.

⁶ مصطفى الجربوعة، إدارة الموارد البشرية، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص 29.

الفصل الأول: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

المطلب الرابع: تحديات إدارة الموارد البشرية

لقد حدثت كثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر، وقد صاحبت هذه التغيرات كثير من التحديات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها تجاه العاملين من ناحية وتجاه المؤسسة من ناحية أخرى، وسوف نتطرق فيما يلي لبعض الأمثلة عن هذه التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية المعاصرة.

الفرع الأول: تحديات إدارة الجودة الشاملة

أصبحت إدارة الجودة الشاملة تمثل الأهمية الأولى في الاستراتيجيات التنظيمية، لذا أصبح لإدارة الموارد البشرية الأساس في تحقيق النوعية ونجاح المؤسسة من خلال توفير الظروف المناسبة للأفراد العاملين ليكونوا مبدعين ومبادرين وكفؤين في تلبية رغبات الزبائن من خلال التركيز على الجوانب التالية¹:

- التركيز على خدمة الزبائن؛
- التركيز على العمليات والنتائج؛
- الوقاية بدلا من العلاج؛
- استخدام الأفراد ذوي الخبرة والمهارة؛
- صناعة القرار وفق الحقائق؛
- التغذية العكسية.

ولا بد من القول أن الجودة هي مسؤولية جميع الأفراد داخل المؤسسة لتحقيق هدف الشمولية.

الفرع الثاني: تحديات العولمة

لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية، بحيث أصبح بالإمكان التعامل مع مختلف المؤسسات ومع مختلف الثقافات الإنسانية، كما أصبح الحصول على القوى البشرية واختيارهم يخضع للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقيات والمعايير الدولية، وهذا ما يجعل سبل التعامل مع العاملين خاضعة للعديد من التشريعات والقوانين، لا على الأصبدة المحلية فحسب وإنما الدولية أيضا².

الفرع الثالث: التحديات التكنولوجية

إن التطورات التكنولوجية الحاصلة، واستخدام الحاسبات الآلية أصبحت تشكل قيودا على إدارة الموارد البشرية، فقد أدت التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا الإلكترونية إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المؤسسات، وسوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب والتنمية، والتخطيط للمستقبل الوظيفي بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات، كما ينتج عن التوسع في استخدام التكنولوجيا الاستغناء عن بعض أنواع الوظائف وبالتالي العاملين، والبحث عن فرص عمل أخرى لهم، لن تأتي إلا من خلال التدريب والتكوين المستمر، إذ يجب على إدارة الموارد البشرية أن تعدل من سياساتها تجاه العمالة لتتلاءم وتتكيف وفقا للتغيرات التكنولوجية الحاصلة في مختلف المجالات³.

¹ فايزة بوراس، مرجع سبق ذكره، ص 26، 27.

² المرجع نفسه، ص 27.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات"، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 61.

الفصل الأول: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

الفرع الرابع: التحديات البيئية

تمثل هذه التحديات بجميع متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة والمؤثرة على أداؤها، ونظراً إلى أنه من الصعوبة السيطرة المباشرة على هذه المتغيرات من قبل المؤسسة، فلا بد للتحسب والاحتياط المسبق لذلك من خلال عمليات التحليل البيئي المتضمنة تحليل الفرص والتهديدات ومحاولة تجاوز أو تقليل هذه التهديدات أو تحييدها، واقتناص الفرص واستثمارها، كما وأنه لا بد من الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية عن طريق البرامج المناسبة¹.

الفرع الخامس: تحديات المعرفة

أدى تحول العديد من المؤسسات إلى مؤسسات معرفية تقوم بأنشطة اكتساب وتوليد المعرفة واستقطابها ونقلها ونشرها وتوزيعها، إذ أصبحت وظيفة الموارد البشرية هي في الأساس التعامل مع المعرفة وذلك من أجل تحقيق التميز في عمليات المؤسسات، كما أصبحت إدارة الموارد البشرية تهتم بالمناخ الخارجي باعتباره مصدراً للمعرفة المتجددة المنبثقة من عناصر مختلفة، والتي تمثل منبعاً لتجديد معرفة الموارد البشرية بالمؤسسة².

الفرع السادس: التحديات الاجتماعية

إن إدارة الموارد البشرية تواجه الكثير من التحديات الناتجة عن التغيير في خصائص القوى العاملة ومعدلات التوظيف في القطاعات الاقتصادية المختلفة، سواء الصناعية أو التجارية أو الخدمات من حيث التغيرات الديمغرافية والثقافية والجنسية للقوى العاملة، بالإضافة إلى التغيير في هيكل القطاعات الاقتصادية للدولة، وزوال فجوة المهارات لكي تتمكن المؤسسات من المنافسة في ظل المتغيرات العالمية المعاصرة، والتغيرات في قيم وأخلاقيات العاملين، والتغيرات التشريعية والقضائية، حيث تمثلت التحديات القانونية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية خلال العقد الأخيرين في إتاحة الفرص العادلة للتوظيف، والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين، والأجر والفوائد المناسبة لطبيعة العمل، وسرية الوظيفة بحسب متطلبات العمل، والأمن الوظيفي والسلامة الصناعية³.

الفرع السابع: التغيير الإداري

إن التكنولوجيا والعولمة من أبرز القوى التي قادت التغيير في المؤسسات وإدارة الموارد البشرية، كما يقول "جاك ولش (Welch)؛" المدير التنفيذي لشركة جنرال إلكتريك، معلقاً على أهمية التغيير في المؤسسات: يجب أن يكون الفرد في أدنى نهاية للتغيير، فلا يجب على الفرد ببساطة أن يعتمد على الحالة الماضية لأن هنالك شخصاً ما سوف يأتي من بلاد أخرى بمنتج آخر، أو قد تتغير أذواق الزبائن أو قد تتغير هيكلية التكاليف أو قد تتدهور التكنولوجيا، فإذا لم يكن الفرد سريعاً ومتبنياً للتغيرات الجديدة فإنه شخص ضعيف، وهذه حقيقة شاملة لكل جزء من أجزاء العمل التجاري في كل بلد في العالم⁴، ما يبين بأن قضية التغيير تعتبر ذات بعد بشري بامتياز وهو ما يجعل إدارة المورد البشرية في صلب عملية التغيير.

¹ سعد علي ربحان المحمدي، مرجع سبق ذكره، ص 39، 40.

² صالح إبراهيم سليمان العواسا، شوقي ناجي جواد، مرجع سبق ذكره، ص 33.

³ المرجع نفسه، ص 35.

⁴ يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، "إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن،

الطبعة الأولى، 2015، ص 119.

الفرع الثامن: تطوير رأس المال البشري

إن النجاح المستمر يعتمد على قدرة المؤسسة على إدارة رأس المال البشري، فقد تم وصف رأس المال البشري بأنه " القيمة الاقتصادية للمعرفة والمهارات والقابليات"، وبالرغم من أن قيمة هذا النوع من الأصول لا تظهر بصورة مباشرة في الميزانية العمومية للشركة، إلا أنها تؤثر بشكل محوري على أداء المؤسسة، فالشركات الناجحة في القرن الواحد والعشرين هي تلك الشركات التي تنجز وظائفها على أكمل وجه من خلال جذب وخزن والمحافظة على ما يعلمه موظفيها¹، أي أن الاهتمام بشكل جيد بالقدرات العلمية والمعرفية للموارد البشرية للمؤسسة والمحافظة عليها واستغلالها بكفاءة وفعالية، يعتبر من عوامل النجاح في عصر اقتصاد المعرفة.

¹ يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 121.

الفصل الأول: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

المبحث الثالث: التوجه نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

لقد مرت إدارة الموارد البشرية بتطورات مهمة منذ ظهورها، فأمام تحديات العولمة والتطورات التي شهدتها البيئة الاقتصادية والتكنولوجية، كان لزاما على هذه الوظيفة استغلال الابتكارات التكنولوجية ومزجها بتقنيات التسيير قصد الرفع من الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة، فالابتكار في مجال إدارة الموارد البشرية يرتبط بإدخال برامج وتقنيات وممارسات ونظم جديدة، تعمل كلها في اتجاه التأثير في سلوك العاملين.

تعتبر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تطبيقا للإدارة الإلكترونية بمفهومها الواسع في مجال الموارد البشرية، باعتبار إدارة الموارد البشرية من بين أكثر المجالات التي اتجهت نحو استخدام تكنولوجيات الاعلام والاتصال في القيام بوظائفها وتطوير أساليب وآليات عملها، إذ أصبحت الادارة الإلكترونية للموارد البشرية توجهها عصريا تسعى من خلاله المؤسسات إلى الاستفادة من تلك التكنولوجيات في تحقيق مستويات أداء أكثر كفاءة وفعالية.

سنتطرق من خلال هذا المبحث للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأهدافها وأدواتها ومجالات تأثيرها فيما يتعلق بوظائف الادارة الإلكترونية للموارد البشرية.

المطلب الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

نتناول في هذا المطلب مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، من خلال التعريف بها وعرض خصائصها، بالإضافة إلى إبراز أهميتها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

الفرع الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

لقد تم تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كغيرها من المفاهيم الحديثة من زوايا وأطراف مختلفة، يمكن إيجاز بعضها فيما يلي:

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي: "منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستخدام الواعي لتكنولوجيا المعلومات في ممارسة وظائف الموارد البشرية. وتعتمد على أنظمة الحاسوب وشبكات الاتصال في تنفيذ استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية"¹.
الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي: "استخدام أنظمة الحاسوب والأجهزة الإلكترونية وشبكات الاتصال لتنفيذ مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية"².

تعبر للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية عن شبكات الهياكل والقرارات والعلاقات الإلكترونية المستخدمة في تقديم ومزاولة وظائف إدارة الموارد البشرية، من حيث الإختيار والتوظيف الإلكتروني، بالإضافة إلى التنمية والتدريب باستخدام الإنترنت والوسائط المتعددة والمحاكاة، ودفع الأجور والحوافز من خلال البنوك الإلكترونية والاتصالات والمفاوضات عن طريق شبكات الأعمال"³.

¹ خالصة زواوي، "تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري (دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية)"، مجلة تنمية الموارد البشرية"، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02، سطيف، الجزائر، المجلد 08، العدد الأول، جوان 2017، ص116.

²A, Sanayei End A, Mirzaei, " Designing A Model For Evaluating The Effectiveness Of E-Hrm (Case Study: Iranian Organizations)", International Journal Of Information Science And Technology, University Of Isfahan, I. R. Of Iran, Iran, Volume06, Number 02, July / December, 2008, P.80.

³ خالصة زواوي، أحلام غجاتي، "تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال البشري"، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة"، جامعة سطيف 01، سطيف، الجزائر، المجلد 03، العدد الأول، جوان 2018، ص108.

الفصل الأول: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

مما سبق يمكن القول إن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات وما تقدمه من تسهيلات من خلال شبكات الأنترنت، الأنترانت، الإكسترانت، العلاقات الإلكترونية، لتنفيذ مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية المتعارف عليها.

تتميز الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالعديد من الخصائص نذكر منها¹:

- تبني مفاهيم الإدارة الاستراتيجية من حيث وضوح الرسالة وتحديد الأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية؛
- التعامل القوي والإيجابي مع التحولات في سوق العمل وتطورات هيكل الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة، وتعديل أساليب الاستقطاب والاختيار بما يتوافق مع تلك التحولات؛
- التطوير المستمر والسريع لإعادة هندسة الهياكل التنظيمية ونظم إجراءات العمل وأسس اتخاذ القرارات وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات في شؤون إدارة الموارد البشرية؛
- تسهيل عمليات التعلم واستثمار الخبرات والمعرفة المتراكمة للموارد البشرية وتوظيفها لتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات؛
- التعامل في سوق العمل العالمي بحثا عن الموارد البشرية الأفضل، حيث ساهمت في الحد من القيود الجغرافية؛
- الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة وهي الإعلام الآلي وتكنولوجيات المعلومات كالبريد الإلكتروني والتعليم عن بعد إلخ.
- التخلي عن بعض الأشكال من الممارسات الإدارية المعتادة واستبدالها بممارسات أخرى أكثر توافقا مع معطيات عصر المعرفة والتطور التكنولوجي.

الفرع الثاني: أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

يمكن توضيح أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من خلال دورها ومساهمتها في²:

- تحسين جودة وسرعة توفير المعلومات، خاصة منها تلك المرتبطة بالعنصر البشري، سواء داخل أو خارج المؤسسة؛
- تحسين الخدمات المقدمة للموظفين والعملاء، من خلال الاستثمار في التقنيات الرقمية المتاحة والكفاءات المدربة وذوي الخبرة من الموارد البشرية؛
- إحداث تكامل في الوصول إلى قواعد البيانات وتوسيع نطاق المعلومات؛
- زيادة إمكانية وصول الموظفين إلى قواعد البيانات من خلال البوابات الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية بفعالية أكبر، مثل عمليات التوظيف، تسجيل الوقت والحضور... إلخ؛
- تسهيل التعاون والتدريب والتفاعل والمشاركة ونشر المعلومات بين مختلف الأطراف؛
- التواصل مع الموظفين وتحفيزهم، إدارة المزايا الوظيفية، المكافآت وتحسين الخدمة المقدمة؛

¹ سارة بن غيدة، سعيدة حركات، "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي-دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM وحدة أم البواقي"، "مجلة البحوث الاقتصادية و المالية"، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، المجلد 05، العدد الأول، جوان 2018، ص 275.

² حنان براك، بلال مسرح، "واقع استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسة-دراسة حالة جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة"، "مجلة الباحث الاقتصادي"، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، المجلد 10، العدد الأول، 2022، ص 278.

الفصل الأول: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

- تحقيق شفافية المعلومات وتحقيق التنافسية بين الموارد البشرية في المؤسسة، بالإضافة إلى تحقيق السرعة والمرونة العالية في الأداء؛
 - تساهم في تخفيض التكاليف، تعزيز الأداء وتحسين مستويات جودة الخدمات المقدمة للموارد البشرية؛
 - الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أكثر فعالية وكفاءة في تسيير الأنشطة التشغيلية والفنية والاستراتيجية، من حيث التخطيط والتنفيذ والرقابة على أداء الموارد البشرية في المؤسسات.
- حسب تقرير (CIPD, 2006, p. 6) الذي أجري على كبريات المؤسسات البريطانية واستغرق ثلاث سنوات (2003-2006)، فإن هذه الأهمية ظهرت في¹:
- تحسين جودة توفر المعلومات بنسبة 91%؛
 - تحسين سرعة توفر المعلومات بنسبة 81%؛
 - تحسين الخدمات المقدمة إلى الموظفين بنسبة 56%؛
 - تخفيض التكاليف والنفقات بنسبة 35%.

الفرع الثالث: أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

- إن أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ترتبط بأهداف الإدارة الإلكترونية من خلال قدرتها على مواكبة التغيرات في بيئة الأعمال المعاصرة، حيث يمكن حصر أهم تلك الأهداف فيما يلي²:
- تحسين وتفعيل التوجه نحو التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية؛
 - تخفيض تكلفة العمالة والنفقات الإدارية التي كانت في ظل الأساليب التقليدية؛
 - تحقيق مكاسب من الموارد البشرية، تعتمد بالدرجة الأولى بالحصول على أفضل الكفاءات المتاحة؛
 - تسهيل أداء وظائف إدارة الموارد البشرية وتسريع القيام بالأعمال والأنشطة وإنجاز المهام؛
 - رفع معدلات الأداء والإنتاجية في المؤسسة؛
 - تنمية وتحسين علاقات العمل وإرضاء العاملين وتحقيق مستويات مقبولة من الرضا الوظيفي؛
 - توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب والتكوين المستمر؛
 - تحسين صورة المؤسسة، بالنسبة المنتسبين إليها أو المتعاملين معها.

المطلب الثالث: أدوات ووظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

نتناول في العنصر مختلف أدوات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والوظائف الجديدة التي تقوم بها.

¹ بشير عبد الحميد، صورية بوظيفة، "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية-حالة المديرية العملية للاتصالات الجزائرية بولاية تبسة"، "مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، المجلد 15، العدد الثالث، 2021، ص 5.

² محمد قريشي وآخرون، "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية- المفاهيم، المتطلبات، ودورها في تطوير الإدارة"، "مجلة العلوم الإنسانية"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد السابع والأربعون، جوان 2017، ص 155، 156.

الفصل الأول: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

الفرع الأول: أدوات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تمثل أدوات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تلك الوسائل التكنولوجية الحديثة من برمجيات وتطبيقات يتم استخدامها لأداء مختلف المهام والوظائف المنوطة بإدارة موارد البشرية، ويمكن عرض تلك الأدوات فيما يلي:

أولاً: برامج الإدارة الإلكترونية التي تستهدف الموظفين كمستعملين

ويشمل هذا الصنف من الأدوات ما يلي¹:

1. التطبيقات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية: تقوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأتمتة البرامج الخاصة بالمهام والمسؤوليات المنفصلة، والخاصة بوظائف إدارة الموارد البشرية، بالاعتماد على برامج الحاسوب المطورة، والتي تقوم بأتمتة سلسلة كاملة وتنفيذها من قبل كفاءات بشرية متميزة في مختلف المجالات، وتعتبر هذه التقنيات من بين الأوائل المستعملة لجعل وظائف إدارة الموارد البشرية سهلة وسريعة وأكثر تنظيماً.
2. التطبيقات المتكاملة لقسم إدارة الموارد البشرية: تعتبر منتوجات هذا النظام كحلول تكاملية لإدارة الموارد البشرية، حيث تعتمد على الحواسيب المركزية الخاصة بالمؤسسة، والتي تزودها بأنظمة للوصول إلى أكبر قدر ممكن من قواعد البيانات بسهولة وسرعة، مع إمكانية الاشتراك في هذه البيانات، بالإضافة إلى أن هذه الأنظمة تسمح بالتفاعل مع الوظائف الثانوية الخاصة بالموارد البشرية والوظائف الأخرى، كوظيفة الإنتاج، التسويق..... إلخ.

ثانياً: التطبيقات التي تستهدف زبائن داخليين كمستعملين

وتضم العديد من التطبيقات التي تلي احتياجات مستخدميها حسب موقعهم ودورهم وعلاقتهم بالوظائف المختلفة في المؤسسة، ومن بينها:

1. أنظمة رد الصوت التفاعلي: صنفت هذه الأنظمة إلى قناة المكالمات الهاتفية، الموجات الآلية المستلمة، التسجيلات النهائية المستهدفة، والتي تعتمد عليها وظائف إدارة الموارد البشرية لتسهيل عملية قيادة استهلاك الهاتف، وهذه الأنظمة تفيد في²:
 - تسجيل وحفظ التدريبات؛
 - تسجيل العلاقات الخاصة بالموظفين؛
 - الاستطلاعات المتعلقة بالعمل.
2. تطبيقات إنترنت إدارة الموارد البشرية:

هو نظام وثيق الصلة بالإنترنت، يتكون من شبكة تعتمد على معايير وإجراءات مفتوحة معدة أصلاً للإنترنت، ومن ذلك تبرز الصفة الخاصة بنظام الإنترنت من حيث كونه نظاماً خاصاً لا يستطيع الوصول إليه إلا أشخاص محددين من داخل المؤسسة، وتكون فيه المعلومات محمية، وهذا الأمر يتطلب استخدام صفحات ويب داخلية مصممة في ضوء الحاجات المحددة للمؤسسة، والتي تشكل في مجموعها النواة الأساسية لنظام الأنترنت.

¹ خالصة زاوي، "تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 01، سطيف، الجزائر، 2017، ص 68.

² المرجع نفسه، ص 68.

الفصل الأول: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تستخدم الأنترانت في إدارة الموارد البشرية لعدة أغراض منها¹: تحديث البيانات الشخصية للعاملين، متطلبات التوظيف الداخلي، المتطلبات التدريبية، إدارة الاتصالات والاستفسارات، الخدمة الذاتية للعاملين)، والخدمة الذاتية للمديرين¹.

تعتبر الخدمة الذاتية كخيار لاحق في دورة إنترانت إدارة الموارد البشرية ولهذا النظام عدة منافع²:

- تقليل تكاليف الإدارة.
- توجه مسؤولو الموارد البشرية إلى نشاطات أخرى أكثر استراتيجية.
- تحسين وسلامة البيانات.
- تمكين المستخدمين من وضع تقارير لأنفسهم.
- منفعة فردية لكل مستخدم على حدى وللمؤسسة بصفة عامة.

3. تطبيقات إكسترانت الموارد البشرية:

تستخدم شبكة الإكسترانت لربط مصادر الموارد البشرية المؤهلة (الجامعات، المعاهد، مراكز التدريب....) مع سوق العمل للمتخصصة، بغرض تقديم خدمة متعددة المنافع لكلا الطرفين، إذ تجد الموارد البشرية المؤهلة فرصة العمل المناسبة في الوقت المناسب، كما أن سوق العمل يؤمن احتياجاته عن طريق الشبكة نفسها، وقد تصل فعالية هذه الشبكة إلى درجة المشاركة بالتخطيط مع مصادر الموارد البشرية، من خلال المساهمة في التكوين والتدريب³.

4. تطبيقات بوابة إدارة الموارد البشرية:

وهي بوابات افتراضية متاحة للدخول والاطلاع العام، تسمح بوابات الموارد البشرية بالوصول إلى كل نقاط مصادر المعلومات المتعلقة بجانب العملية، الطلب والعرض على الموارد البشرية، وتحتاج إلى أنظمة وأدوات لاستهلاك خدمات الموارد البشرية التي تعرض على الإنترنت⁴.

الفرع الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

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

أولاً: التخطيط الإلكتروني

هو عبارة عن تحديد ما يراد عمله أنيا ومستقبلا باعتماد تدفق معلوماتي هائل من داخل المؤسسة وخارجها، وتتم العملية اعتمادا على الشبكات الإلكترونية⁵.

¹ تلجة بوخاري، رفيقة لقراب، " واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونييس " ، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة"، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، العدد الثالث، 2017، ص54.

² خالصة زاوي، مرجع سبق ذكره، ص69.

³ المرجع نفسه، ص71.

⁴ المرجع نفسه، ص72.

⁵ فيروز بوزورين، " متطلبات ومعوقات التحول إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الجزائر "، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية"، جامعة البليدة 02، البليدة، سطيف، الجزائر، المجلد 09، العدد الأول، 2022، ص405.

الفصل الأول: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

ثانياً: الاستقطاب الإلكتروني

تتمثل أبسط صور الاستقطاب الإلكتروني في السماح للمتقدمين للعمل بتقديم طلباتهم بشكل رقمي عبر البريد الإلكتروني أو عبر ملء نموذج على موقع الأنترنت، وتلجأ منظمات الأعمال إلى إنشاء مواقع على الأنترنت يمكن من خلالها للراغبين في العمل التقدم للوظائف المتاحة، أو حتى تقديم بياناتهم انتظاراً لتوفر وظيفة ملائمة في المستقبل، إلا أن التحدي الأساس في هذا المقام هو كيفية اجتذاب متصفح الإنترنت للموقع، في هذا الإطار تقوم مجموعات الشركات التي تعمل في هذا المجال ببناء مواقع مشتركة للاستقطاب الإلكتروني¹.

ثالثاً: الاختيار الإلكتروني

لأنظمة الاختيار أهمية كبيرة جداً، حيث أنها تمكن المؤسسة من زيادة فرص الحصول على الأشخاص المؤهلين لشغل المناصب الشاغرة، وتعتمد هذه الأنظمة على مجموعة متنوعة من استراتيجيات معينة تشمل المقابلات، اختبارات القدرة، الاختبارات الشخصية وغيرها، للحصول على تقدير سليم لقدرات وإمكانيات المتقدم للوظيفة ضمن المدى المطلوب للوظيفة. تسمح هذه الأنظمة بوضع السير الذاتية وإكمال تعبئة طلب العمل على شبكة الإنترنت، كما تعطي المتقدمين نظرة شاملة عن الوظائف التي تناسبهم، وتسمح للمؤسسة بفحص المتقدمين للوظيفة قبيل عملية الاختيار².

رابعاً: التوظيف الإلكتروني

التوظيف الإلكتروني يتمثل في استعمال تقنيات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في كل مراحل التوظيف من الاختيار، والتشغيل والاندماج، فهي تمكن من تحديد توصيف وظيفي دقيق والبحث عن المواصفات المطلوبة، معتمدة في ذلك على تقنيات الأنترنت، وبالإستعانة بالبرامج المعلوماتية لتحديد حاجيات المؤسسة من الموارد البشرية حسب المؤهلات المطلوبة، حيث ظهرت خريطة الكفاءات كأحد التطبيقات المعلوماتية، التي ترسم الخطط لسياسة الموارد البشرية بالمؤسسة³. تعد عملية التوظيف الإلكتروني إحدى أهم الأنشطة الوظيفية التي تنجزها إدارة الموارد البشرية الحديثة، حيث يتمتع التوظيف الإلكتروني بميزة طول العمر نظراً لأن عمره أطول من الإعلانات الورقية نسبياً، كما أن الإعلانات عبر الأنترنت لديها نطاق التغيير في أي وقت، يمكن للمؤسسات نشر وصف مفصل كامل للوظائف وبمكثتها الإجابة على الأسئلة المتداولة والتي تسمى الأسئلة الشائعة، هذه المعلومات المضافة تجذب المزيد من المرشحين وتوفر الوقت لأصحاب العمل⁴.

¹ عبد الفتاح علاوي، ناصر الهمامي، "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري ومنسوبي شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة نجران"، "مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة"، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، العدد السادس، سبتمبر 2018، ص 27.

² المرجع نفسه، ص 27.

³ فيصل فقاير، "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية E-HRM في المنظمة -مدخل نظري-"، "مجلة الاقتصاد والبيئة"، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، المجلد 03، العدد الثاني، 2020، ص 137.

⁴ عادل علال، سليمة طباطبية، "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأثرها على الأداء التسويقي للبنوك التجارية -دراسة عينة من موظفي بنك الخليج وكالات الشرق في الجزائر"، "مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي"، جامعة أم البواقي، أم البواقي، الجزائر، المجلد 08، العدد الثالث، ديسمبر 2021، ص 1798.

الفصل الأول: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

خامسا: التدريب الإلكتروني

التدريب الإلكتروني هو بديل للتدريب التقليدي أثناء العمل أو خارج العمل، لذلك يشير التدريب الإلكتروني إلى استعمال منصات الأنترنت لتحسين مهارات الموظفين وقدراتهم لتحقيق أقصى قدر من الانتاجية، هناك العديد من الوسائل والادوات المستخدمة في التدريب الإلكتروني مثل YouTube وعروض الفيديو على مختلف القنوات المتخصصة، المواقع المختلفة ومواقع التواصل الاجتماعي على الأنترنت، عقد المؤتمرات عبر الفيديو والبث عبر الأنترنت وما إلى ذلك، وقد أدت هذه الطريقة الحديثة في تدريب الموظفين إلى خفض تكاليف التوظيف، كما زاد التدريب الإلكتروني من قاعدة رأس المال للمؤسسات لأن الأموال التي كانت تخصص للتدريب يتم توجيهها لمجالات أخرى¹.

سادسا: التعلم الإلكتروني

أصبح التعلم باستخدام أجهزة الكمبيوتر والبرامج الأخرى على الشبكات المغلقة أو الشبكات المشتركة أو الأنترنت أكثر الأنماط شيوعا، فقد زادت أهمية توفير التعلم عبر الأنترنت والأنترانت كوسيلة لتوفير فرص التكوين وتنمية الموارد البشرية، كما برزت أهمية التعلم الإلكتروني في توفير التدريب وتخفيض التكاليف واختصار الوقت المخصص لهذه العملية، وكذلك تزويدهم بفرصة التعلم وتطوير مهاراتهم أثناء بقاءهم في وظائفهم، لدرجة أن أصبح التدريب والتطوير وعملية التعلم الإلكتروني بمثابة نوع من توفير الرضا الوظيفي للعمال والاحتفاظ بهم في نفس الوقت².

سابعا: تقييم الأداء إلكترونيا

يعتبر تقييم الأداء من الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية، وفي إطار متابعة وتنفيذ أهداف عملية تقييم الأداء، تقوم كثير من المؤسسات المعاصرة بتوفير عملية تقييم أداء إلكترونية لتسهيل إدارة وتنفيذ عملية التقييم، وتساعد هذه الأنظمة المدراء على قياس الأداء، كتابة تقارير الأداء وتوفير التغذية العكسية، وتستخدم أنظمة مراقبة الأداء المحوسبة في تسهيل عملية قياس الأداء عن طريق قياس متغيرات معينة مثل عدد الوحدات المنتجة، أو الوقت المستغرق لتنفيذ المهام أو معدل الأخطاء... الخ، ومن أهم أسباب ازدياد استخدام أنظمة مراقبة الأداء المحوسبة في قدرتها على زيادة نطاق الإشراف بشكل كبير وتخفيض الوقت المستغرق من قبل المدراء لمراقبة العاملين وسلوكهم وأدائهم³.

ثامنا: التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف

فقد أصبح بالإمكان من خلال استخدام البرامج الخاصة بالحضور والانصراف الإلكتروني يمكن القيام بالمهام التالية⁴:

- إدخال وتعديل البيانات الرئيسية للموظفين؛

- إدخال وتعديل بيانات الإجازات والعطلات الرسمية؛

¹ سعاد جغام وآخرون، "أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية -دراسة ميدانية بمصلحة البيوم تري لمجموعة من البلديات"، "مجلة مجاميع المعرفة"، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، المجلد 08، العدد الأول، أبريل 2022، ص 49.

² المرجع نفسه، ص 49.

³ حفيزة شخاب، شرف الدين زديرة، "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين إدارة الموارد البشرية"، "مجلة الحقوق والعلوم السياسية"، جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر، المجلد 09، العدد الأول، 2022، ص 417، 418.

⁴ المرجع نفسه، ص 418.

الفصل الأول: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

- جداول ومواعيد الدوام حسب (جهة العمل الموظف-السنة)؛
 - التحكم في تحركات الموظفين اليومية (حضور -انصراف-غياب-تأخر بعذر-تأخر بدون عذر-انصراف مبكر من العمل-انصراف دون إذن)؛
 - سرية النظام والتعريف بمستخدمي هذا النظام؛
 - احتساب وتسجيل أوقات الحضور والانصراف بدقة متناهية؛
 - تخزين بيانات الموظفين في سجل للاطلاع عليها في أي وقت وبسرعة فائقة.
- 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.

تاسعا: التعويض الإلكتروني

هو عملية تضمن أن مديري التخطيط يقومون بتخصيص الزيادات والرواتب بشكل عادل في جميع أنحاء المؤسسة، مع البقاء في إطار المبادئ التوجيهية للميزانية، تجعل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من السهل للموظفين مراجعة الرواتب والمكافآت، وكذلك البحث عن المعلومات الخاصة بالخطط الموضوعية فيما يخص المكافآت¹.

المطلب الثالث: مجالات ومتطلبات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تغطي الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسة عدة مجالات، ولكي يكون نظامها فعالا لا بد من توفر متطلبات متفاوتة من مؤسسة إلى أخرى.

الفرع الأول: مجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

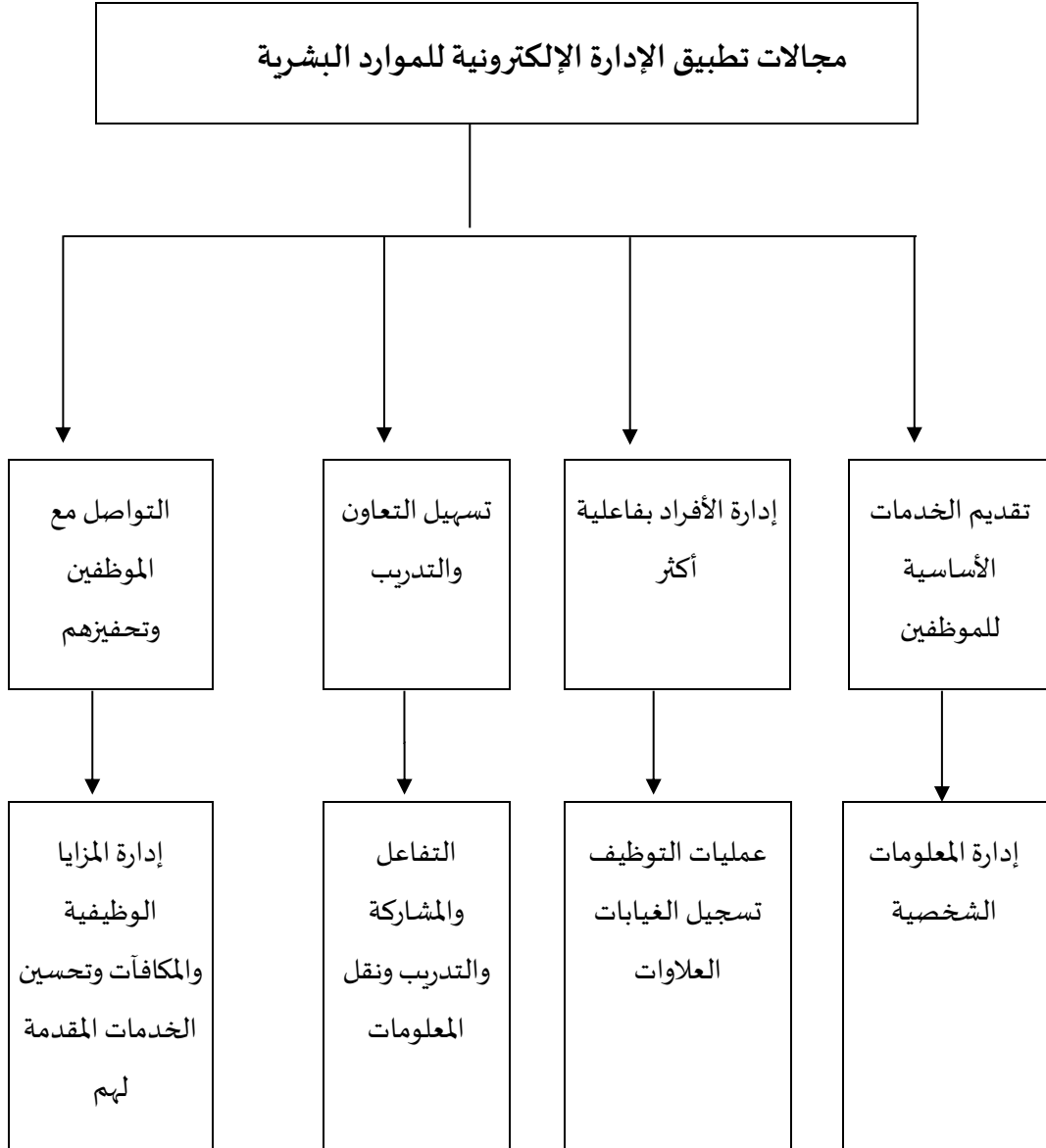
تشمل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أربعة مجالات أساسية وهي²:

- إدارة المعلومات الشخصية وتقديم الخدمات الأساسية.
 - إدارة الأفراد بفاعلية أكبر، مثل عمليات التوظيف، وتسجيل الوقت والحضور، وإدارة العلاوات، والأداء.
 - تسهيل التعاون والتدريب والتفاعل والمشاركة ونشر المعلومات.
 - التواصل مع الموظفين وتحفيزهم وإدارة المزايا الوظيفية والمكافآت وتحسين الخدمة المقدمة لهم.
- ويمكن توضيح مختلف المجالات التي تغطيها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من خلال الشكل الموالي:

¹ سليمة بوسنة، نوفيل حديد، "إدارة المورد البشري في إطار الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية-دراسة حالة مؤسسة ooredoo الجزائر"، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، المجلد 06، العدد الأول، 2022، ص340.

² مصطفى كولار وآخرون، "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية"، منشورات ألفا للوثائق، الجزائر، الطبعة الأولى، 2019، ص101.

الشكل رقم (03): مجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية



المصدر: فيصل فقاير، "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية E-HRM في المنظمة -مدخل نظري"، "مجلة الاقتصاد والبيئة"، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، المجلد 03، العدد الثاني، 2020، ص 136.

الفصل الأول: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

الفرع الثاني: متطلبات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

- هناك العديد من المتطلبات الضرورية الواجب توافرها لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بشكل سليم وتحقق الغايات المرجوة منها، وتتمثل تلك المتطلبات فيما يلي¹:
- التزام الإدارة العليا بدعم مشروع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتبنيه؛
 - التخطيط الاستراتيجي لعملية التحول نحو عالم الرقميات؛
 - وضع خطة متكاملة للاتصالات الشاملة بين جميع الجهات؛
 - التركيز على دراسة حاجات العاملين وإشباعها؛
 - الاهتمام بالعاملين القائمين بتقديم خدمات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؛
 - الدراسة المتكاملة للإجراءات ومعدلات الأداء؛
 - التركيز على ترابط نظم الخدمات؛
 - التركيز على القدرات الفنية.

المطلب الرابع: تقييم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تحقق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية عدة مزايا وفوائد للمؤسسة، إلا أن هناك مجموعة من العراقيل التي تحد من فاعليتها، نحاول فيما يلي التطرق إلى المزايا التي تحققها، ومعوقاتهما وسبل التغلب عليهما.

الفرع الأول: مزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

- يمكن إيجاز مزايا الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في النقاط التالية²:
- تنفيذ التدريب بشكل أسرع وتطبيق المهارات المكتسبة بشكل فعال؛
 - اكتساب قدرات متميزة تميزها عن الآخرين؛
 - تحسين العلاقات بين القطاعات الوظيفية المختلفة داخل المؤسسة؛
 - تحسين الخدمات المقدمة للعملاء؛
 - المرونة والاستجابة بشكل أفضل لمتغيرات السوق؛
 - تقليل النفقات الإدارية؛
 - تحسين صورة المؤسسة.

الفرع الثاني: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تصنف معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من زوايا مختلفة يكن عرضها فيما يلي³:

¹ أشرف إبراهيم أحمد، "متطلبات تطبيق الاستقطاب الإلكتروني ومدى الاستفادة منه في الوزارات الحكومية في قطاع غزة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2018، ص 17.

² فيصل فقير، مرجع سبق ذكره، ص 135.

³ عنتر بن مرزوق وآخرون، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية"، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، الطبعة الأولى، 2018، ص-ص 140-143.

الفصل الأول: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

أولاً: المعوقات الإدارية

- ضعف اهتمام الإدارة العليا بتقييم ومتابعة تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الفرعية ذات العلاقة بنشاط المؤسسة التي تمتلك نفس الأنواع من الأجهزة والبرمجيات.
- تعقيد الإجراءات الإدارية، والافتقار إلى اللوائح والتشريعات المنظمة لبرامج الإدارة الإلكترونية.

ثانياً: المعوقات البشرية

- قلة الموظفين الملمين بالمهارات الأساسية لاستخدامات الحاسبات الآلية وشبكة الانترنت؛
- قلة برامج التدريب في مجال التقنية الحديثة المتطورة؛
- ضعف مهارات اللغة الانجليزية لدى بعض الموظفين والرغبة من التعامل مع الأجهزة الإلكترونية؛
- ضعف الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين في مجال نظم المعلومات الإدارية على التطوير ومتابعة التعليم والتدريب؛
- تقادم مهارات العاملين التقنية ومقاومتهم لاستخدام التقنية الحديثة؛
- قلة العناصر البشرية المدربة والقادرة على التعامل والتشغيل والصيانة لهذه التقنية الجديدة والمعقدة.

ثالثاً: المعوقات المالية

- قلة الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وخاصة إنشاء الشبكات وربط المواقع وتطوير الأجهزة والبرامج التطبيقية؛
- ارتفاع تكاليف تطوير النظم.

رابعاً: المعوقات التقنية

- صعوبة ومشكلات تشغيل الحاسبات الآلية؛
- الافتقار إلى المهارات في صيانة أجهزة الحاسبات الآلية وتطويرها؛
- عدم توفر مواصفات ومعايير محددة لتحديث الأجهزة والبرامج في مجال تقنية المعلومات.

خامساً: المعوقات الاجتماعية والحضارية

- حداثة التقنية المعلوماتية في المجتمعات النامية، مما يثير التردد والتخوف من التعامل معها.
- انتشار الأمية الرقمية بين العديد من أفراد المجتمع؛
- قلة الوعي الجماهيري بالفوائد أو المزايا الناجمة عن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية؛
- الفجوة الحضارية بين مالكي تقنية المعلومات وبين الذين لا يملكونها.

الفرع الثالث: سبل التغلب على معوقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

على المسؤولين في المؤسسة الذين يرغبون في التغلب على العقبات التي تواجههم في تطبيق مشروع هذه الإدارة أن يأخذوا في عين الاعتبار عدة عوامل لتحقيق النجاح في المؤسسة، ومن أهمها¹:

¹ أمين علوطي، "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية"، "مجلة البحوث الاقتصادية العربية"، "الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، مصر، العدد الثاني والأربعون، 2008، ص146.

الفصل الأول: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

- وضوح الرؤية الاستراتيجية والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية.
- الرعاية المباشرة والشاملة للإدارة العليا بالمؤسسة، والابتعاد عن التكاليف والارتجالية؛
- التطوير المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استيعابها وفهم أهدافها؛
- التدريب والتأهيل، وتأمين الاحتياجات التدريبية لجميع الموظفين بحسب تخصص كل منهم؛
- التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال؛
- تحقيق مبدأ الشفافية والتطبيق الأمثل للواقعية؛
- تأمين سرية المعلومات للمستخدمين؛
- التعاون الإيجابي بين الأفراد والإدارات داخل المؤسسة، وترك الاعتبارات الشخصية.

الفصل الأول: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

خلاصة الفصل الأول:

كخلاصة لكل ما سبق، يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعتبر توجهها جديداً يستجيب للتغيرات الحاصلة في المجتمعات المعاصرة والتي عرفت انتشاراً واسعاً لاستخدام التكنولوجيات الحديثة في مختلف المجالات، ومن بينها الإدارة والتسيير، حيث جعلت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية العمليات والوظائف التي تقوم بها أكثر مرونة وكفاءة وفعالية، كونها تعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، هذه الأخيرة التي أثرت على الوظائف الإدارية داخل المؤسسة، ومن ضمنها وظائف إدارة الموارد البشرية، ومن هنا تظهر ضرورة إعادة النظر فيما يتعلق بدور وظيفة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة، وذلك من خلال العمل على تحديث طرق وأساليب ممارسة نشاطاتها وعملياتها، حيث أصبح هناك ضرورة للتحويل من الأساليب التقليدية إلى الإلكترونية، وهذا راجع للمزايا والفوائد التي تقدمها هذه التقنيات لإدارة الموارد البشرية، فقد أثبت الواقع العملي أن المؤسسات التي تتبنى الإدارة الإلكترونية في إدارتها حققت مزايا تنافسية عن باقي المؤسسات التي تتبنى الإدارة التقليدية.

الفصل الثاني: أداء العاملين

وعلاقته بالإدارة الإلكترونية

للموارد البشرية

الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تمهيد الفصل الثاني:

يعتبر أداء العاملين في المنظمات على اختلاف أشكالها من المواضيع الهامة والجوهرية التي لقيت اهتمام الباحثين في مختلف الحقول الأكاديمية والمدراء والمسيرين في مختلف المستويات التنظيمية، فنجاح أو فشل المؤسسة مرتبط بالدرجة الأولى بمستويات أداء العاملين، وتحقيق التميز في الأداء لا يستند فقط إلى امتلاك الموارد المالية أو الطبيعية أو التكنولوجية فقط، بل من خلال قدرة تلك المؤسسات على استقطاب الأفراد المؤهلين والمتميزين وذوي الكفاءات العالية في المرحلة الأولى، والقدرة على تنمية وتطوير قدراتهم وإمكانياتهم من خلال التكوين والتدريب في المرحلة الثانية، كل ذلك من أجل تحقيق أهدافها وبلوغ غاياتها بفعالية وكفاءة عالية.

نتيجة لوجود فروق واختلافات بين قدرات وإمكانيات العاملين تظهر عملية تقييم الأداء الخاصة بهم كعملية ضرورية تسعى للرقابة على مستوى أداء كل فرد ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي تمكين الإدارة من تشخيص مواطن الضعف كالتقصير في واجباتهم أو إهمالها أو عدم القدرة على القيام بها، وأيضا معرفة مواطن القوة التي توضح مهارات العاملين ومستويات أدائهم العالية، كل ذلك بغية التحكم في القدرات والإمكانيات الذاتية للمؤسسة على صعيد الموارد البشرية والبحث عن أفضل السبل لتحقيق الاستخدام الأمثل لها.

الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

المبحث الأول: مدخل إلى مفهوم أداء العاملين

يعد أداء العاملين أحد أنواع الأداء في المؤسسة، وهو أهمها، كون العنصر البشري أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة فهو المحرك الرئيسي لباقي الموارد، فهو الذي يقوم بالتنسيق بين مختلف الموارد واستعمالها بالشكل الذي يضمن الكفاءة والفعالية في الأداء العام للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

يعد أداء العاملين من المواضيع الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام، لما يمثله ذلك من أهمية للوصول إلى الأهداف المرجوة، سنقوم في هذا العنصر بتقديم عام حول هذا المفهوم، من خلال التعريفات التي تناولت مفهوم أداء العاملين مع محاولة إبراز أهميته.

الفرع الأول: تعريف أداء العاملين

يعتبر مفهوم الأداء متعدد الأبعاد، إذ يمكن ربطه بالعديد من العوامل البشرية، المادية، التقنية... الخ، والتي يمكن قياس وملاحظة أداؤها أثناء إنجاز الأعمال والقيام بالمهام، فقبل التطرق لتعريف أداء العاملين سنقوم بتعريف الأداء كمفهوم عام يرتبط بالمؤسسة ككل.

أولاً: تعريف الأداء

يعرف الأداء على أنه: " قدرة المؤسسة على تحقيق الحد الأدنى من رضا وتوقعات عملائها"¹. كما يعرف أيضاً: " مجموعة النتائج المترتبة عن الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المؤسسة والتي يتوقع أن تكون مقابل الأهداف الموضوعية والمرسومة"².

ثانياً: تعريف أداء العاملين

يمكن تقديم عدة تعريفات تناولت مفهوم أداء العاملين كما يلي:

- "يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق، أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"³.
- كما يمكن تعريف أداء العاملين على أنه: " المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله، من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، أي النتيجة المحصلة عنهما من جراء إتمام عمل ما"⁴.
- يعرف الأداء أيضاً على أنه: "القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء

¹ Sarah Mlle Andome, « la contribution de la formation dans la performance de l'entreprise : cas de l'entreprise SOBraga », en vue de l'obtention du diplôme de magister en sciences de gestion, faculté des sciences économiques et des sciences de gestion, université mouloud mammeri, tizi-ouzou, alger, 2012, p 7.

² علاء فرحان طالب، إيمان شيجان المشهداني، " الحكومة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 64.

³ رابوية حسن، " إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 209.

⁴ العلمي قواسمية، يوسف بالنور، " أداء الموارد البشرية في ظل متغير الإدارة الإلكترونية"، "مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية"، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 10، العدد الثالث، 2022، ص 139.

الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات الأداء، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية محدودة¹.

من هذه التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف شامل وهو أن أداء العاملين يعبر عن حجم ونوعية الجهد الذي يبذله العامل سواء كان فكريا أو جسديا، من أجل إنجاز المهام والأعمال الموكلة إليه لتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة التي ينتسب إليها.

الفرع الثاني: أهمية أداء العاملين

يحظى موضوع الأداء اهتماما متزايدا في كافة المجتمعات، فالجميع يحاول ويعمل على تحسين مستوى الأداء ورفع معدلاته، لدرجة أنه أصبح معيارا أو مؤشرا أساسيا لتقدم تلك المجتمعات، وسوف نتناول أهميته من زاويتين، الزاوية الأولى بالنسبة للمؤسسة والزاوية الثانية بالنسبة للعامل في حد ذاته.

أولا: أهمية أداء العاملين بالنسبة للمؤسسة

للأداء أهمية كبيرة داخل أي مؤسسة تحاول تحقيق النجاح والتقدم، باعتباره الناتج النهائي لمصلحة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة، فإذا كان الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها، فالمؤسسة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حيث يكون أداء العاملين مرتفعا ومتميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المؤسسة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس القدرات ودوافع الرؤساء القادة أيضا، كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمؤسسة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة، إذ أن قدرة المؤسسة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى الأداء².

ثانيا: أهمية أداء العاملين بالنسبة للعاملين

يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، إذ أن كل فرد يهتم بأدائه لعمله نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتبوات ومنح مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوفر المقومات اللازمة، ويرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بالحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته³، بالإضافة إلى تعظيم منافعه المرتبطة بالمقابل المادي والترقية.

مما سبق يمكن القول أن تحقيق الفرد لأهداف المؤسسة واهتمامه بأدائه ورفعه مستواه ينعكس عليه إيجابا، وسوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به وبوظيفته وموقعه في المؤسسة.

¹ أمال بوسمينة، أسماء سفاري، " دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة -دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية قاعدة وهران"، "مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية"، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، المجلد 08، العدد الأول، مارس 2022، ص 97.

² عاشور الهاني، " أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتكيفة فيه"، "مجلة العلوم الإنسانية"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد الرابع والأربعون، جوان 2016، ص 587.

³ شفاء كرو، " دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات تطبيق عملي على شركة جود"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2016، ص 44.

الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

المطلب الثاني: عناصر ومحددات أداء العاملين

هناك مجموعة من العناصر التي تعتبر مكونات أساسية لأداء العاملين، إذ لا يمكن بدونها إيجاد مستويات أداء قابلة للقياس والحكم، كما ان هناك مجموعة من المحددات التي تتحقق بتجميع وتضافر تلك العناصر، وفيما يلي عرض لكل من تلك العناصر والمحددات.

الفرع الأول: عناصر أداء العاملين

يتكون أداء العاملين من عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء، وتمثل تلك العناصر فيما يلي¹:

أولاً: المعرفة بمتطلبات الوظيفة

وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والتي تكتسب من خلال مسار التعلم والتكوين والخبرة المهنية في الوظيفة، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

ثانياً: نوعية العمل المنجز

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

ثالثاً: كمية العمل المنجز

يشير إلى مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

رابعاً: المثابرة

تشمل مجموعة من القيم التي يمتلكها العامل، والتي ترتبط بالجدية في العمل، والتفاني في أداء المهام وتحقيق النتائج، وقدرته على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين على العمل في المستويات الأعلى.

الفرع الثاني: محددات أداء العاملين

إن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه ينتج من تضافر عدة عناصر، يطلق عليها إجمالاً بمحددات الأداء، وتمثل هذه المحددات فيما يلي²:

أولاً: الجهد

الجهد هو مقدار الطاقات الفكرية والجسدية المبذولة في العمل، وينتج مستوى الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء مهمته من الدوافع المتمثلة في حصوله على التعدييم (الحوافز).

¹ غازي حسن عودة الحلايبية، " أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن -دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص ص 24، 25.

² عبد الله خبابه، سعاد بعجي، " تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتعددة نفضال المسيلة"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية"، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، العدد الأول، 2008، ص 4.

الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

ثانياً: القدرات

تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، والقدرات هي متغير ذاتي يختلف من فرد لآخر.

ثالثاً: إدراك الدور أو المهمة

تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميته في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

المحددات المذكورة أعلاه هي محددات تخضع لسيطرة الموظف، لكن في الحقيقة هناك محددات تخرج عن سيطرته ومن شأنها أن تؤثر على الأداء وتشكل في مجملها متطلبات الأداء الفعال وهي:

- الوظيفة (متطلبات العمل): وما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.

- الموقف (بيئة التنظيم الداخلية): وتتضمن: مناخ العمل، الإشراف، وفرة المواد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب.

إضافة إلى العناصر السابقة قد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به الموظف على أدائه المتمثلة في المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء العاملين

هناك العديد من العوامل، الذاتية والتنظيمية، الداخلية والخارجية، والتي تؤثر في أداء العاملين إيجاباً أو سلباً، ومن أهم العوامل المؤثرة على أداء العاملين ما يلي:

الفرع الأول: غياب الأهداف المحددة

المؤسسة التي لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أداؤها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أداؤها، ويرجع السبب في ذلك لعدم وجود معيار محدد مسبقاً، لذلك فقد يتسبب عدم امتلاك المؤسسة لمعايير للإنتاج والأداء الجيد في عدم القدرة على تحديد مستويات الأداء لمختلف العاملين لديها، ففي هذه الحالة يمكن أن يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف¹.

الفرع الثاني: عدم المشاركة في الإدارة

يساهم عدم مشاركة العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية في التخطيط وصنع القرارات في إيجاد فجوة بين القيادات الإدارية والعاملين في المستويات الدنيا، وهذا يؤدي إلى ضعف الإحساس بالمسؤولية والعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة، والذي بدوره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء للعاملين، وهذا يولد لديهم شعور بأنهم مهمشين في المؤسسة².

¹ لخضر بن أحمد وآخرون، "مساهمة تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية -دراسة ميدانية بخزينة ولاية الجلفة"، مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، المجلد 01، العدد الأول، 2019، ص 74.

² أديب خلف مفلح المكاوي، "إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات وأثرها على أداء العاملين"، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2021، ص 78.

الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

الفرع الثالث: اختلاف مستويات الأداء

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة في العاملين، وهذا يتطلب نظاماً مميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذوي الأداء العالي والموظف المجتهد ذوي الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.¹

الفرع الرابع: مشكلات الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء الوظيفي، فعدم الرضا أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف، كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية والمسؤوليات والواجبات والترقيات والحوافز في المؤسسة.²

الفرع الخامس: التسبب الإداري

يؤدي التسبب الإداري في المؤسسة إلى ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة، بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين غير المتسببين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.³

المطلب الرابع: طرق تحسين أداء العاملين

يحدد هايترز ثلاث طرق لتحسين أداء العاملين، ألا وهي تحسين العامل وتحسين الوظيفة وتحسين الموقف، وقبل التطرق إلى هذه الطرق لابد من التعريف بمفهوم تحسين أداء العاملين.

الفرع الأول: تعريف تحسين أداء العاملين

يمكن تعريف عملية تحسين أداء العاملين على أنها: "استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى".⁴

الفرع الثاني: طرق تحسين أداء العاملين

كما سبق ذكره، فقد حدد هايترز ثلاث طرق أساسية لتحسين أداء العاملين في المؤسسة تتمثل فيما يلي:

¹ خالد علي أبو علان، "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2016، ص 45.

² لخضر بن أحمد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 74.

³ خالد علي أبو علان، مرجع سبق ذكره، ص 45.

⁴ عبد القادر بوبكر، فوزية قديد، "أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين-دراسة حالة مصلحة الحالة المدنية ببلدية بئر مراد رايس"، "مجلة البشائر الاقتصادية"، جامعة طاهري محمد، بشار، المجلد 07، العدد الأول، أفريل 2021، ص 378.

الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

أولاً: تحسين العامل

بالنسبة إلى هاييز، يعد تحسين العاملين هو أصعب العوامل الثلاثة التي يجب تغييرها، وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء بالكامل أن العامل يحتاج إلى تغيير أو تحسين في الأداء، فهناك عدة طرق لإحداث تحسن في أدائه وهي¹:

الطريقة الأولى: تتمثل في التركيز على نقاط القوة وما يجب القيام به أولاً، واتخاذ موقف إيجابي تجاه العامل، بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، وإدراك حقيقة بأنه لا يمكن إزالة جميع أوجه القصور والضعف لدى العامل، وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة من مواهب العامل الجديدة أو الضعيفة وتنميتها.

الطريقة الثانية: تتمثل في التركيز على المطلوب بين ما يرغب الفرد في القيام به وبين ما يؤديه بامتياز، وأن وجود علاقة سببية بين الرغبة والأداء يؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء المتميز من خلال السماح للأفراد بأداء العمل الذي يرغبون أو يتطلعون لأدائه، وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد ومصالحهم والعمل المنجز في المؤسسة أو في الإدارة.

الطريقة الثالثة: تتمثل في الربط بالأهداف الشخصية، حيث يجب ربط جهود تحسين الأداء بما يتماشى مع اهتمامات العامل وأهدافه والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المنشود في الأداء سيسهم في تحقيق هذه المصالح، مما يزيد من تحقيق التحسينات المطلوبة للعامل.

ثانياً: تحسين الوظيفة

يؤكد هاييز أن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء، حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت مملّة أو غير مشجعة أو إذا تجاوزت مهارات العامل أو إذا كانت تحتوي على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية، فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء، حيث يرى هاييز أن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة، خاصة مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة أخرى بين إدارات أو أقسام داخل المؤسسة بسبب عدم ثقة الإدارات والأقسام فيما بينها في أداء المهام بشكل صحيح، وبالتالي يجب تقليص الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط².

ثالثاً: تحسين الموقف

يعتقد هاييز أن الموقف أو البيئة التي يتم فيها أداء الوظيفة توفر فرصاً للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء، من خلال معرفة مدى ملاءمة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي يتم بها تنظيم فريق العمل، ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى وحتى العملاء، ويضيف أنه يجب وضع جداول العمل وتغييرها بما يتناسب مع الخدمة ومصحة العمل، بالإضافة إلى إيجاد طريقة الإشراف المناسبة من خلال تحقيق درجة مناسبة من الاتساق بين الأسلوب الإشرافي ومستوى النضج الذي يتمتع به العاملين، فإذا انحرف الأسلوب الإشرافي عما هو مألوف أو كان هناك قصور في التوجيه فإن ذلك سيؤدي إلى تثبيط عزيمة العامل، من الأمور التي يجب مراعاتها في الإشراف

¹ حاتم علي حسن رضا، "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي -دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003، ص ص 59، 60.

² محمد أحمد إسماعيل، "طرق تحسين الأداء الوظيفي"، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2016/08/06، عن الموقع:

الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

الإداري والتي لها دور فعال في تحسين أداء العاملين درجة اهتمام المشرف بالاتصالات، ومقدار تفويضه بالسلطة، ومعايير الأداء التي يضعها، ومدى متابعتها للعمل أثناء الإنجاز، والمدى الذي يسمح به أو يشجع المشرف موظفيه على المخاطرة، ويعتقد هاينز أنه إذا كان التخطيط لتحسين الأداء فيجب التعامل معه بطرق لا يؤدي إلى تدمير نفسية العامل¹.

¹ حاتم علي حسن رضا، مرجع سبق ذكره، ص ص 61، 62.

الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

المبحث الثاني: مفهوم تقييم أداء العاملين وتطبيقاته

تحتاج كل مؤسسة أن تجري تقييم دوري لأداء العاملين فيها إذا أرادت الاستفادة منهم بشكل سليم؛ فإذا احتاجت ترشيح شخص للترقية إلى وظيفة جديدة، لا بد من مراجعة أدائه في وظيفته الحالية لتقدير استحقاقه للترقية وتأهيله للوظيفة الجديدة؛ وإذا أرادت تكليفه بمهمة حساسة تتطلب خصائص معينة، تحتاج مراجعة سجل أداءه السابق لتقدير مدى تمتعه بالخصائص المطلوبة؛ .. الخ، وهذا يتطلب أن تقوم بتقييم أدائهم بطريقة منظمة، وأن تحتفظ بخلاصة هذه التقييمات في سجلاتهم للرجوع إليها عند الحاجة.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية تقييم أداء العاملين

هناك العديد من المفاهيم والتعريفات المرتبطة بتقييم أداء العاملين نسعى لتوضيحها من خلال هذا المطلب، بالإضافة إلى عرض الخصائص التي يتميز بها وتوضيح أهميته.

الفرع الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين

قبل التطرق إلى تعريف تقييم أداء العاملين يجب توضيح الفرق بين اللفظين " القياس وتقييم الأداء "، إذ يمثل القياس عملية جمع معلومات كمية عن الموضوع المراد قياسه، فإذا أضيفت لها معرفة النتائج وأسبابها ثم اقتراح الحلول لتفادي السلبيات منها وصولاً إلى أهداف جيدة مستقبلاً تحول القياس إلى تقييم الأداء.¹

يعرف تقييم أداء العاملين على أنه: "دراسة وتحليل أداء العاملين لعمليهم وملاحظة سلوكهم، وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم، ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى"².

تم تعريفه أيضاً بأنه: "تلك العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتقديم المكافآت لهم بقدر جهودهم وإنتاجيتهم من خلال قياس مجموعة من المعايير وعلى أساس المقارنة بين الأفراد وعلى فترات زمنية سابقة"³. ويعرف أيضاً بأنه: "نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء ونتائجه، وخلال فترات زمنية محددة ومعروفة"⁴.

من التعاريف السابقة يمكن القول بأن: تقييم أداء العاملين هو نظام رسمي في المؤسسة، تسعى من خلاله تحليل أداء العاملين وملاحظة سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل بهدف تحديد نقاط القوة وتعزيزها والكشف عن نقاط الضعف ومعالجتها.

¹ فاطمة طوهرى، " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية -دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء لتيارت"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 02، وهران، الجزائر، 2015، ص 53.

² رضية بوشعور، " الموارد البشرية وأبعادها الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتوازن"، "مجلة دفاتر اقتصادية"، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 01، العدد الثاني، 31 مارس 2011، ص 40.

³ خالد رجم، رشيد منصورية، " واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية -دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود"، "مجلة الباحث"، جامعة قاصدي مبراح، ورقلة، الجزائر، المجلد 18، العدد الأول، 2018، ص 415.

⁴ عطا الله محمد تيسير الشريعة، " استراتيجيات التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة"، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 78.

الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تتميز عملية تقييم أداء العاملين بمجموعة من الخصائص يمكن حصرها فيما يلي¹:

- تقييم الأداء هي عملية إدارية مخطط لها مسبقا بشكل رسمي؛
- هي عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف؛
- لا تتضمن عملية تقييم الأداء إنجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوبة منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم؛
- هي عملية شاملة وعامة في وقت واحد، أي تشمل تقييم الأداء لجميع العاملين في المؤسسة من رؤساء ومرؤوسين في كافة المستويات الإدارية؛
- إن تقييم أداء العاملين عملية مستمرة يوميا (غير موسمية أو مؤقتة) وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة، وقد يتم التقييم على أساس سنوي أو نصف سنوي أو ربع سنوي أحيانا.

الفرع الثاني: أهمية تقييم أداء العاملين

يعد تقييم الأداء وسيلة أساسية للحكم على فعالية وكفاءة أداء العاملين من ناحية، وعلى دقة البرامج والسياسات التي تتبعها المؤسسة من ناحية أخرى، وسوف نوضح فيما يلي أهمية تقييم الأداء من منظور المؤسسة ومن منظور العاملين²:

أولا: بالنسبة للمؤسسة

المؤسسة تستطيع من خلال عملية التقييم الوقوف على نقاط القوة والضعف في أداء العاملين وانعكاساتهم السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفعالية المؤسسة، فعملية تقييم الاداء تعتبر بمثابة المحطة التي يتم خلالها إعادة النظر إلى ما تم تحقيقه من مستويات الأداء على المستوى الفردي وانعكاسه على مستوى المؤسسة.

ثانيا: بالنسبة للعاملين

يشكل تقييم الأداء فرصة للعاملين لتدراك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية في السلم الوظيفي والحصول على مكافئات وتعويضات، كما يعمل على رفع معنويات العاملين من خلال شعورهم بأن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة، وأن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء.

المطلب الثاني: أهداف وأسس عملية تقييم أداء العاملين

إن عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وتهدف هذه العملية لتحقيق العديد من الأهداف، ليس على مستوى المؤسسة فحسب بل على كافة المستويات العاملة في المؤسسة، كما تقوم هذه الأخيرة على جملة من الأسس، وفيما يلي سوف نقوم بعرض أهم الأهداف التي تعمل عملية تقييم الأداء على تحقيقها والأسس التي تقوم عليها.

¹ مؤيد سعيد السالم، " إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل"، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 238.

² ناصر ميلود وآخرون، " تقييم أداء الموارد البشرية -حالة مركب GL1/Z بمؤسسة سوناطراك -منطقة أزرو وهران"، "مجلة الدراسات الاقتصادية المعقدة"، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، العدد الخامس، 2017، ص 90.

الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

الفرع الأول: أهداف عملية تقييم أداء العاملين

تستهدف عملية تقييم أداء العاملين تحقيق العديد من الاهداف لصالح المؤسسة من جهة ولصالح العاملين من جهة أخرى، ويمكن توضيح تلك الاهداف من خلال ثلاث مستويات كما يلي:

أولاً: على مستوى المؤسسة

وتستهدف ما يلي¹:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين اتجاه المؤسسة؛
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على تنميتها وتحقيق التقدم والتطور؛
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات؛
- مساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة يتم الاعتماد عليها في الحكم على مستويات الأداء المحققة.

ثانياً: على مستوى المديرين

وتستهدف ما يلي²:

- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء العاملين؛
- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات التي تواجههم في عملهم.

ثالثاً: على مستوى العاملين

وتستهدف ما يلي³:

- جعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المؤسسة؛
- دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتقرب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً.

الفرع الثاني: أسس تقييم أداء العاملين

من أجل تقييم فعال لأداء العاملين يحقق الأهداف من العملية ككل، هناك مجموعة من الأسس التي تقوم عليها نوضحها فيما يلي⁴:

- استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في نفس العمل أو مجموعة وظيفية متجانسة، بما يضمن وحدة وموضوعية القياس والتقييم؛

¹ مصطفى يوسف كافي، "إدارة الأداء"، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص ص 116، 117.

² عبد الله حسن عواد، "إدارة وتقييم الأداء"، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2018، ص 16.

³ مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 117.

⁴ محمد الصيرفي، "قياس وتقييم أداء العاملين"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص ص 44، 45.

الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

- ترسيخ مفهوم أن التقييم ليس تصيداً أو اتهاماً أو إفتراءً لفرد، بل تحديد نمط ومستوى أدائه الفعلي ومقارنته بالأداء المستهدف أو المفترض، من أجل تحديد أي أوجه قصور قد تكون موجودة ومساعدة الفرد على تصحيحه؛
- توافر نظام اتصال فعال بين الرؤساء والمرؤوسين على جميع المستويات، مما يسمح بنقل واضح وسليم لمفهوم وأهداف ومعايير تقييم أداء المرؤوسين، وكذلك نقل آراء ومبررات المرؤوسين إلى رؤسائهم؛
- وعي الرؤساء والمرؤوسين بمفهوم وأهداف ومعايير التقييم وإيمانهم بفعاليتها بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير، ويدرك المرؤوسون موضوعيتها وفعاليتها في تطويرهم الذاتي؛
- المشاركة في عملية التقييم، من خلال إشراك المرؤوس في عملية التقييم الخاصة به، إما عن طريق دعوته لمليء استمارة التقييم وتوضيح إنجازاته، أو من خلال مقابلة تقييمية مع رئيسه، أو من خلال عرض تقييم الرئيس المباشر على رؤسائه الأعلى لتصحيح أي خطأ أو تحيز قد يحدث في التقييم.

المطلب الثالث: خطوات وعناصر تقييم أداء العاملين

كغيرها من العمليات الإدارية، تمر عملية تقييم أداء العاملين بمجموعة من الخطوات التي تضمن فعاليتها وتحقيق النتائج المرجوة منها، بالإضافة لكونها تتضمن مجموعة من العناصر، فيما يلي عرض لتلك الخطوات والعناصر.

الفرع الأول: خطوات تقييم أداء العاملين

تتمثل الخطوات التي يجب مراعاتها عند البدء في عملية تقييم أداء العاملين فيما يلي:

أولاً: تحديد معايير تقييم الأداء

تعد معايير تقييم الأداء ضرورية لنجاح عملية تقييم الأداء، لأنها تشكل أساساً واحداً ينطلق منه أصحاب المصلحة في التقييم، بقيادة العاملين ورؤسائهم، وتتنوع معايير الأداء، فبعضها يتعلق بسلوك العاملين، وبعضها يتعلق بالشخصية، وبعضها يتعلق بالنتائج والإنجازات التي يحققونها¹.

ثانياً: نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة وتوضيح ما يجب عليهم عمله وما هو متوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال بطريقتين، أي أن يتم نقل المعلومات من المدير إلى مرؤوسيه ويتم مناقشتها معهم والتأكد من فهمها، وبالتالي لا بد وأن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى مديريهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم².

¹ موسى محمد أبو حطب، "فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين -حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 19.

² سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2007، ص 246.

الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

ثالثا: قياس الأداء

هي جوهر عملية تقييم الاداء، حيث تتضمن هذه الخطوة جمع معلومات حول الأداء الفعلي في أماكن العمل، وهناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم غالبا لقياس الأداء الفعلي وهي¹:

- ملاحظة الأفراد العاملين؛
- التقارير الإحصائية؛
- التقارير الشفوية؛
- التقارير المكتوبة.

حيث أن اللجوء إلى جميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء وواقعية النتائج المتوصل إليها .

رابعا: مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء أو الأداء المعياري

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة واكتشاف الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي، فمن الأشياء المهمة في هذه الخطوة قدرة المقيم على الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، والفرد العامل مقتنع بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يتلقاها الأفراد تؤثر بشكل كبير على معنوياتهم ومواصلتهم في تحقيق الأداء المستقبلي، وبالتالي يجب أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من حدة تأثير التقييمات السلبية، والمتمثلة في مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين².

خامسا: مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين

لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملون نتائج عملية تقييم أدائهم بل إنه من الضروري أن يكون هناك مناقشة لجميع الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر، وذلك بغرض توضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يكون الفرد العامل على دراية بها، خاصة الجوانب السلبية من أدائه³.

سادسا: الإجراءات التصحيحية

تصنف الإجراءات التصحيحية إلى صنفين، الأول إجراءات مباشرة وسريعة، حيث لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، ولكن يتم إجراء محاولة فقط لضبط الأداء ليتطابق مع المعايير الموضوعية، وهو تصحيح مؤقت، بينما النوع الثاني من الإجراءات التصحيحية يهدف إلى توجيه الأداء ليتوافق مع المعيار المحدد، وهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن الأسباب وكيفية حدوث الانحرافات، تحليلها ومحاولة تقليصها، إذ يتم تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراءها⁴.

¹ عمار بن عيشي، " دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية-بسكرة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006، ص 19.

² المرجع نفسه، ص 20.

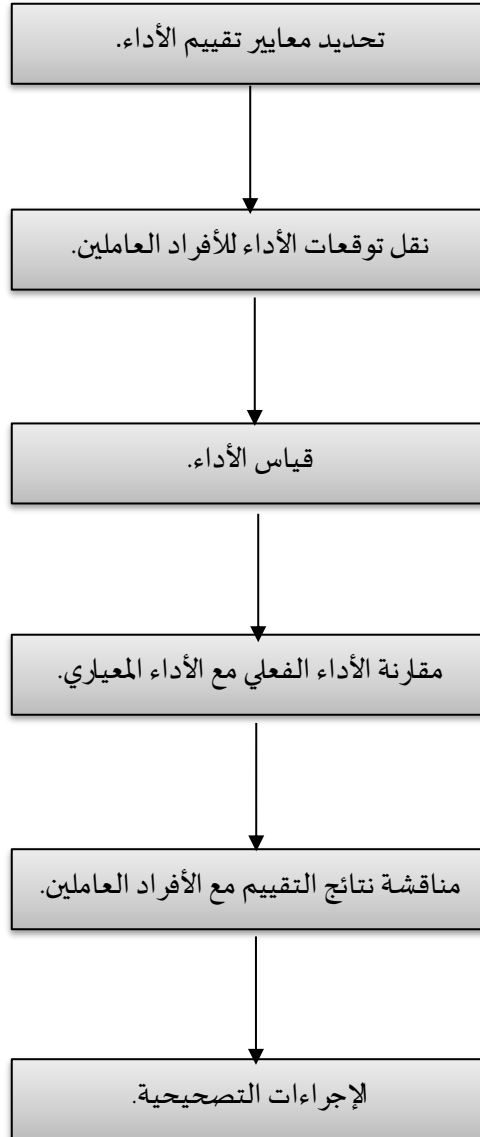
³ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 247.

⁴ عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

يمكننا من خلال الشكل الموالي توضيح مسار الخطوات المذكورة التي تتضمنها عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة:

الشكل رقم (04): خطوات تقييم أداء العاملين



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على المعلومات الواردة أعلاه.

الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

الفرع الثاني: عناصر عملية تقييم أداء العاملين

بالنظر إلى عملية تقييم الأداء كنظام، فهي تتكون من عناصر تعبر عنها وتحدد محتواها، وتمثل هذه العناصر في مجموعة الخطوات العملية التي تضمن الممارسة السليمة لها، ويمكن عرضها فيما يلي:

أولاً: تحديد الغرض

- يجب في المرحلة الأولى تحديد الهدف من العملية التي سوف يتم القيام بها، والتي تعتمد على جمع المعلومات وتحليلها وتوظيفها في عملية التقييم، حيث تهدف عملية التقييم عموماً لتحقيق مجموعة من الأغراض منها¹:
- تزويد العاملين أنفسهم بمعلومات عن جودة وكفاءة أدائهم لعمليهم من أجل اكتساب المعرفة وتحسين الأداء للأفضل.
 - تحديد مستوى الأجر والكفاءات والعلاوات التي يمكن للفرد الحصول عليها مقابل الأداء الفعلي المحقق؛
 - تحديد الوظيفة الحالية المناسبة والوظيفة المستقبلية التي يمكن نقل العامل إليها، أو تحديد الإجراءات الأخرى تجاه العامل في حالة عدم وصوله إلى المستوى المطلوب في الوظيفة الحالية كالفصل من الوظيفة.
 - تحديد الأعمال والمهام التي يمكن تكليفها للعامل في حالة الحاجة إلى هذه المهام.
 - التعرف على أوجه القصور في أداء الفرد، وحاجته إلى التطوير والتنمية من خلال جهود التدريب.
 - إجبار المديرين على ربط سلوك مرؤوسهم بنتائج العمل وقيمتها النهائية.

ثانياً: تحديد المسؤول عن عملية تقييم الأداء

يمكن أن تتم عملية تقييم الأداء من طرف جهات أو أطراف مختلفة من داخل أو من خارج المؤسسة، حيث يقوم بهذه العملية حسب الحالات المختلفة أحد الأطراف التالية²:

1. التقييم عن طريق الرئيس

حيث يتطلب تقييم أداء العامل عادة وجود شخص قريب منه، ويراقب أدائه طوال الوقت، وهي الطريقة الأكثر شيوعاً، والتي تتماشى مع مبادئ الإدارة، ولا سيما مبدأ وحدة الأمر، كما أن الرئيس المباشر هو الذي يحدد أهداف قسمه أو إدارته، هو الذي يحدد المسؤوليات والواجبات ويراقب عملية التنفيذ، وبالتالي فهو الأكثر قدرة على تقييم أداء المرؤوسين على أساس واقعي.

2. التقييم عن طريق المرؤوسين

هذه الطريقة مفيدة للمؤسسات في بعض الحالات والمواقف، حيث تتطلب بعض المهام الخاصة المرؤوسين لتقييم الرؤساء، ولكن هذا نادراً ما يتم في المؤسسات ولا يزال يتم تجريبياً، وهو محاط ببعض المشكلات، أهمها تناقض مبادئ الإدارة، ولا سيما مبدأ وحدة القيادة، والرئاسة بالترتيب من الأعلى إلى الأسفل، كما قد تواجه هذه الطريقة بالرفض من طرف الرؤساء.

¹ مصطفى يوسف كافي، "إدارة الموارد البشرية (من منظور إداري - تنموي - تكنولوجي - عولمي)"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية الأولى، 2014، ص ص 227، 228.

² شهدان عادل غرباوي، "القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية"، دار الفكر الجامعي، مصر، الطبعة الأولى، 2019، ص ص 306، 307.

الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

3. التقييم عن طريق الزملاء

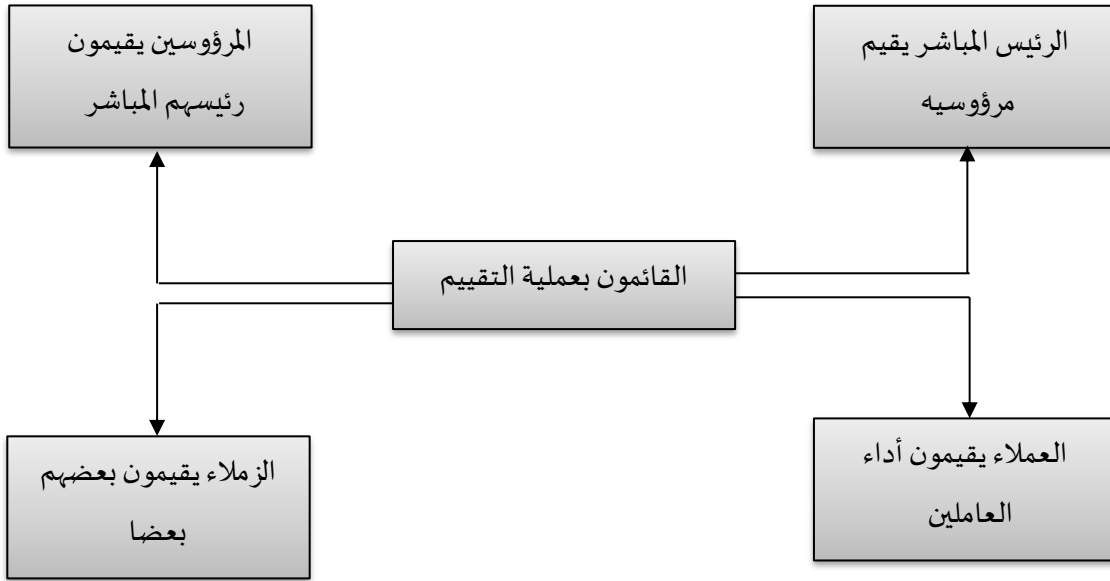
هذه الطريقة مثل السابقة نادرا ما تستخدم ولا تزال قيد التجربة، وهناك مخاطر في استخدامها على المستوى التنظيمي الأدنى، لأنها تفسد العلاقات الاجتماعية داخل العمل، ويمكن استخدامها في بعض الحالات فقط.

4. تقييم عن طريق العملاء

تطلب بعض المؤسسات التي تعمل في مجال الخدمات من عملائها تقييم أداء العاملين فيها¹، وهي طريقة معمول بها وتعتبر فعالة نوعا ما في بعض أنواع الوظائف التي ترتبط مستويات الاداء فيها بمدى القدرة على خدمة العملاء.. بالإضافة إلى ما تم ذكره، هناك من يضيف بدائل أخرى لمن يمكنهم القيام بعملية التقييم كالتقييم عن طريق خبراء من خارج المؤسسة وذلك يعتبر فعال في بعض الأحيان نظرا للموضوعية في عملية التقييم باعتبار الخبر لا تربطه علاقة وظيفية أو تنظيمية بالمؤسسة²، والتقييم الذاتي والتي تعتمد بالدرجة الأولى على الموظف الخاضع للتقييم حيث يتم دفعه للتفكير في نقاط قوته وضعفه والعمل على تحسن أدائه³.

يمكن من خلال الشكل الموالي توضيح أهم الاطراف القائمة بعملية تقييم الأداء في إطار العلاقات الوظيفية في المؤسسة:

الشكل رقم: (05) المسؤول عن عملية تقييم أداء العاملين



المصدر: عرابية الحاج بن محمود، "أثر ازدواجية السلطة على أداء العاملين في المستشفيات دراسة مقارنة"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2015، ص 252.

¹ عرابية الحاج بن محمود، "أثر ازدواجية السلطة على أداء العاملين في المستشفيات دراسة مقارنة"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2015، ص 252.

² عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 271.

³ عرابية الحاج بن محمود، مرجع سبق ذكره، ص 253.

الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

ثالثاً: تحديد وقت التقييم

غالباً ما تنفذ المؤسسات عملية تقييم الاداء في نهاية السنة، كما يمكن أن تتم في فترات أقصر أو أطول في بعض المهام والوظائف، إلا أن مبدأ السنوية هو الأكثر شيوعاً وانتشاراً، وهو ما يمثل في الواقع تهديداً لفعالية عملية التقييم، بسبب الوقت المحدود المخصص لهذه العملية، إذا عمل المشرفون في عملية التقييم خلال الفترة بأكملها، فيجب الاحتفاظ بسجلات حول تقدم المرؤوسين في عملهم، وهذه في الواقع فترة أطول من تلك المخصصة لهم في نهاية السنة¹.

المطلب الرابع: طرق وصعوبات تقييم أداء العاملين

هناك طرق متعددة لتقييم أداء العاملين، وقد تم استخدام عدة معايير لتحديد هذه الأساليب وتمييزها، لكن بعضها قسمها إلى طرق تقليدية وطرق حديثة، وحقيقة أن تقييم أداء العاملين حكم بشري صادر عن شخص بشأن شخص آخر يشغل وظيفة ما، وبالتالي لا يمكن أن تخلو من الأخطاء والصعوبات التي تواجهه، وهذا ما سيتم تناوله فيما يلي.

الفرع الأول: طرق تقييم أداء العاملين

هناك عدة طرق متبعة في عمليات تقييم الاداء، تختلف باختلاف ظروف عملية التقييم وأهدافها، وتنقسم طرق تقييم أداء العاملين عموماً إلى الطرق التقليدية والطرق الحديثة، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

أولاً: الطرق التقليدية في تقييم الأداء

وهي الطرق التي تعتمد على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسهم وتضم ما يلي:

1. طريقة الترتيب البسيط

هذه الطريقة من أقدم الطرق وأكثرها شيوعاً في قياس وتقييم الأداء، حيث يقوم المقيم بترتيب مرؤوسيه بترتيب تنازلي أو تصاعدي حسب كفاءاتهم من الأفضل للأسوأ أو العكس، وذلك بعد أن يقارن كل موظف بالآخرين، تقتضي هذه الطريقة ألا يكون الترتيب والمقارنة وفق ميزة أو صفة معينة فقط، بل حسب الأداء العام للموظف، وتسمى هذه الطريقة طريقة الترتيب المستقيم²، ويمكن من خلال الجدول الموالي توضيح مزايا وعيوب هذه الطريقة:

جدول رقم (01) : مزايا وعيوب طريقة الترتيب البسيط

المزايا	العيوب
- سهولة الفهم والاستخدام، خاصة في حالة يتم الفصل الأفراد ذوي الكفاءة المتدنية عن ذوي الكفاءة العالية.	- غير موضوعية، لأنها تعتمد بشكل كبير على الرأي الشخصي للقائم بعملية التقييم.
	- يصعب تطبيقها في حالة الأعداد الكبيرة.
	- عدم قدرتها على إعطاء فكرة واضحة عن كفاءة الموظف.

المصدر: الطالبين بالاعتماد على: عمر وصفي عقيلي، "تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة الاستراتيجيات الاقتصادية"، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 204.

¹ عبد الله حسن عواد، مرجع سبق ذكره، ص 30.

² عمر وصفي عقيلي، "تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة الاستراتيجيات الاقتصادية"، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 202.

الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

2. طريقة المقارنة بين العاملين (المقارنة المزدوجة)

وفقاً لهذه الطريقة يتم تقييم العاملين من خلال مقارنة كل واحد منهم مع الآخرين في مقارنة زوجية، وعدد مرات اختيار الفرد هو الرقم الذي يتم تحديد الرتبة التي يمثلها بين الأفراد الخاضعين للتقييم¹. ومن خلال الجدول الموالي يمكن توضيح أهم المزايا والعيوب التي تميز هذه الطريقة:

جدول رقم (02): مزايا وعيوب طريقة المقارنة بين العاملين (المقارنة المزدوجة)

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> - تتميز بحقيقة أنه إذا أجري أكثر من شخص عملية المقارنة، فمن المرجح أن يصلوا إلى نفس النتائج مما لو تم اتباع أي طريقة أخرى للتقييم. - تعتبر موضوعية لا تخضع للتقدير الشخصي. - بسيطة وسهلة استخدامها. 	<ul style="list-style-type: none"> - يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي على عدد كبير، حيث سيكون عدد المقارنات كبيراً. - غير مناسبة لأغراض التدريب أو الترقية لأنها لا تحدد أوجه القصور لدى الأفراد والغرض منها تقريباً اختبار نجاح المؤسسة في عملية الاختيار والتحسين. - الوقت الذي تستغرقه هذه الطريقة في حالة وجود عدد كبير من الأفراد المراد تقييمهم كبير.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: عمار بن عيشي، " اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 43.

3. طريقة الميزان أو الدرجات

هذه الطريقة هي واحدة من أقدم الطرق وأسهلها وأكثرها شيوعاً، يستخدم المشرف على هذا النموذج الذي يتضمن خصائص أو صفات معينة يريد أن يحكم بناءً عليها على أداء مرؤوسيه، وأمام كل من هذه الخصائص يوجد خط أو مقياس يبدأ بصفر وينتهي بعشر أو عشرين درجة باعتباره نهاية رئيسية، ويضع المشرف علامة على الخط بالدرجة التي يراها مناسبة لتقييم الشخص فيما يتعلق بهذه الصفة²، ويمكن من خلال الجدول الموالي توضيح مزايا وعيوب هذه الطريقة:

جدول رقم (03): مزايا وعيوب طريقة الميزان أو الدرجات

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> - هذه الطريقة بسيطة ويمكن للمشرف المباشر استخدامها بسهولة. - يسمح المشرف بالجدولة الإحصائية لمساعدة المسؤولين على تحديد مجالات التركيز والتشتت واتجاهات الأفراد فيما يتعلق بالخصائص المدرجة في القائمة. 	<ul style="list-style-type: none"> - كل خاصية أو عامل تقييم يحمل قيمة أو وزن متساوي مع باقي العوامل، إذ لا تظهر أهم هذه العوامل، ثم التالي في الأهمية، ثم الأقل أهمية. - لا شك أن أهمية عوامل التقييم تختلف من وظيفة إلى أخرى، على سبيل المثال، قد تكون جودة العمل ذات أهمية قصوى في بعض الوظائف، والتعاون مع الزملاء هو

¹ عمار بن عيشي، " اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 42.

² راوية حسن، محمد سعيد سلطان، " إدارة الموارد البشرية تنمية المديرين -تقييم الأداء-المتغيرات البيئية-تعويضات الأفراد"، دار التعليم الجامعي، مصر، 2014، ص 250.

الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

العامل الأكثر أهمية، ويترتب على هذه المشكلة أن المقارنة بين العاملين المختلفين على أساس مجموع الدرجات التي حصلوا عليها هي ليست مقارنة سليمة.	- تسمح بإجراء مقارنة بين الأفراد والدرجات التي يمتلكونها في كل من هذه الصفات.
--	---

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: راوية حسن، محمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية تنمية المديرين-تقييم الأداء-المتغيرات البيئية-تعويضات الأفراد"، دار التعليم الجامعي، مصر، 2014، ص-ص 251،250.

4. طريقة التدرج البياني

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من السمات أو الخصائص التي تساهم في الأداء، ومن ثم يتم تقييم كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص، كما يشير المقيم على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقاً، والذي يحتوي على صفات وخصائص مثل كمية الإنتاج وجودة الإنتاج والإبداع ومعرفة العمل والتعاون وخصائص أخرى¹، ويمكن توضيح مزايا وعيوب طريقة التدرج البياني فيما يلي:

جدول رقم (04): مزايا وعيوب طريقة التدرج البياني

المزايا	العيوب
- السهولة وانخفاض تكاليف إعدادها. - تتمثل أهمية وفائدة هذه الطريقة في تقييم الأداء على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال. - تحديد نقاط القوة والضعف لكل من خصائص الفرد.	- عرضة للتحيز بسبب احتمال تأثر المقيمين ببعض العوامل الخارجية. - التشدد في تقييم أداء الأفراد.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: يوسف حجيم الطائي وآخرون، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 244.

5. طريقة التوزيع الإجمالي

وفقاً لهذه الطريقة، يطلب من المقيم (الرئيس) وضع مجموعة من الموظفين (المرؤوسين) المراد تقييمهم في مجموعات مختلفة من حيث درجة أو مستوى التقييم، ليتم تقييم الأفراد ووضعهم في فئات التقييم التي تحمل أوزاناً مختلفة، بناءً على رأي المقيم بشكل عام، حيث تتراوح فئات التقييم من ضعيف إلى أقل من المتوسط، ومتوسط إلى أعلى من المتوسط، وجيد²، ويمكن توضيح مزايا وعيوب هذه الطريقة فيما يلي:

جدول رقم (05): مزايا وعيوب طريقة التوزيع الإجمالي

المزايا	العيوب
- سهولة عملية تقييم الأداء. - سرعة التقييم. - لا تتطلب جهد ووقت كبير في التقييم.	- الافتقار إلى الموضوعية بسبب الاعتماد الكلي على الرأي الشخصي للمقيم. - نتائج تقييمها عامة وليست مفصلة، فهي لا تشرح بدقة مستوى الأداء. - لا تظهر نتائج التقييم نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين.

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 250.

² عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 44.

الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

- صعوبة استخدام طريقة التوزيع الإجباري عندما يكون عدد الأفراد المقيمين صغيراً.	
--	--

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

6. طريقة القوائم

تعتمد هذه الطريقة على عمل قوائم تتضمن عبارات أو كلمات تصف أداء الفرد، ويطلب من المقيم اختيار جمل أو كلمات تنطبق على أداء الموظف وخصائصه¹. وهي طريقة بسيطة تستخدم لتقييم العاملين من منظور زوايا محددة بالنسبة للجهة المشرفة على عملية التقييم، ويمكن فيما توضح مزايا وعيوب هذه الطريقة:

جدول رقم (06): مزايا وعيوب طريقة القوائم

المزايا	العيوب
- سهولة التطبيق. - تتطلب تدريباً محدوداً فقط للمقيمين. - الحد من الاعتماد على الانطباعات الشخصية للمقيمين.	- تحتاج إلى عدد كبير من القوائم لتناسب جميع الوظائف - تتطلب اختياراً جيداً للألفاظ والعبارات حتى يسهل فهمها وتطبيقها.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: محمد أحمد عبد النبي، "إدارة الموارد البشرية"، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 206.

ثانياً: الطرق الحديثة

نظراً لأهمية تقييم أداء العاملين، فقد عرفت تطورات هامة، حيث توصلت الجهود في تطوير طرق وأساليب جديدة لتقييم أداء العاملين تهدف إلى تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية، ومن هذه الطرق الحديثة ما يلي:

1. طريقة الاختيار الإجباري

تعتمد هذه الطريقة على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل، حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات، وعادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن جوانب إيجابية أو سلبية توفر معايير موضوعية تتعلق مباشرة بالعمل، ويختار المسؤول عن عملية التقييم من كل مجموعة العبارة التي يراها تنطبق على أداء الفرد المراد تقييمه، ثم يقوم طرف محايد آخر لديه شفرة سرية خاصة بتقييم عبارات عملية التقييم²، وفيما يلي مزايا وعيوب هذه الطريقة:

جدول رقم (07): مزايا وعيوب طريقة الاختيار الإجباري

المزايا	العيوب
- لا يمكن أن يحدث تحيز من طرف القائم بعملية التقييم.	- صعوبة الحفاظ على سرية الشفرة. - صعوبة تصميم البيانات المستخدمة كمعايير أداء، كونها تتطلب درجة عالية من الخبرة.

¹ محمد أحمد عبد النبي، "إدارة الموارد البشرية"، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 205.

² كمال بوالشرش، "الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية"، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 127.

الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

- غير صالحة في مساعدة المرؤوسين على التغلب على أوجه القصور في أدائهم، وتطوير قدراتهم بمعرفة الرئيس.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: كمال بوالشرش، "الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية"، دار الأيام للنشر والتوزيع. الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 127.

2. طريقة المواقف (الأحداث) الحرجة

تتطلب هذه الطريقة من المسؤول المباشر عن العامل الاحتفاظ بسجل لكل عامل، يثبت فيه بوضوح وبشكل محدد أمثلة واضحة ومحددة لأعمال وسلوكيات العامل الناجحة وغير الفعالة وغير الناجحة التي قام بها أثناء أداء العمل، ليتم تقييمه عن كل حادثة واقعة، وفي النهاية يتم جمع العلامات أو النقاط لجميع الأحداث (الفعالة وغير الفعالة) للحصول على العلامة النهائية¹. وفيما عرض لأهم مزايا وعيوب هذه الطريقة:

جدول رقم(08): مزايا وعيوب طريقة المواقف الحرجة

المزايا	العيوب
- تسمح بإعطاء العامل ملاحظات في الوقت المناسب حول ما يقوم به بشكل جيد أو سيء.	- الاحتفاظ بسجل يومي أو أسبوعي للأحداث الهامة يتطلب جهد ووقت كبير.
- تفيد المدير في ربط الأحداث بفائدتها ومساعدة العامل على تحقيق أهداف المؤسسة.	- يمكن أن تكون الأحداث فريدة من نوعها وبالتالي لا تسمح بمقارنتها بالعاملين الآخرين.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: حسين حريم، "إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)"، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 268.

3. طريقة التدرج على أساس سلوكي

تم تطوير هذه الطريقة للتغلب على العيوب التي ميزت أسلوب التدرج البياني وطريقة المواقف الحرجة، حيث يتم تحديد وتصميم الأعمدة لكل خاصية أو سلوك مستمد من واقع العمل الفعلي، وليست خصائص عامة محددة مسبقا كما هو الحال في أسلوب التدرج البياني، ويتم تقييم الفرد على مدى حيازته للخصائص والسلوك المتوقع في واقع العمل، بحيث ترتبط هذه الخصائص أو السلوكيات بمتطلبات العمل الأساسي، كما يتم ربط وتفسير المستويات المختلفة لسلوكه بدرجة تعبر عليه، وكأننا نقول أن الأداء متميز، جيد أو ضعيف، وهذا يساعد على ربط مستوياته بشكل مباشر بسلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم²، ويمكن توضيح أهم مزايا وعيوب هذه الطريقة فيما يلي:

¹ حسين حريم، "إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)"، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 268.

² عبد الكريم بو برطبخ، "دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص 33.

الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

جدول رقم (9): مزايا وعيوب طريقة التدرج على أساس سلوكي

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> - تقلل الأخطاء في عملية التقييم بسبب تحديد لأبعاد التقييم. - ربط أداء العمل الفعلي بالأداء المطلوب. - موضوعيتها الكبيرة وصدقها في هذا المقياس. - تساهم هذه الطريقة في التحديد الدقيق لنقاط الضعف في أداء العاملين. 	<ul style="list-style-type: none"> - التكلفة العالية والجهود المطلوبة لتطبيق هذه الطريقة بالإضافة إلى الوقت الذي تستغرقه. - يمكن استخدامها فقط للأفعال التي يمكن ملاحظتها والتي تنطوي على قوى جسدية وليس محتويات ذهنية وإبداعية.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: عبد الكريم بو برطبخ، "دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص34.

4. طريقة التقييم على أساس النتائج

تقييم أداء العاملين هو بالدرجة الأولى تقييم للنتائج التي تتبع بشكل مباشر (أو غير مباشر) بعض السلوكيات أو التصرفات التي تتطلبها الأنشطة والأعمار التي يقوم بها الأفراد وينجزونها. ويركز تقييم الأداء بالنتائج على تقييم وقياس مساهمات الأفراد أثناء ممارستهم للعمل المنوط بهم¹، وهي من أبرز الطرق المستعملة في تقييم الأداء.

5. طريقة التقرير المكتوب

هي طريقة شبيهة بطريقة الأحداث الحرجة، حيث يقوم المشرف بكتابة تقرير في نهاية الفترة عن حكمه وملاحظاته على أداء العامل، بالاعتماد على ذاكرته دون أي مستند مكتوب للتقييم².

6. طريقة مراكز التقييم

وفقا لهذه الطريقة يتم قياس المهارات والخصائص السلوكية للعامل كالتخطيط والتنظيم والعلاقات الإنسانية، من خلال وضع مقاييس معيارية لهذه الصفات في ضوء تحديد أهداف تحليل العمل وتحديد الأبعاد اللازمة للتقييم، على الرغم من صعوبة تحديدها، حيث تستخدم في تطوير أداء المديرين، خاصة للأفراد المرشحين للإدارة العليا³، وفيما يلي مزايا وعيوب طريقة مراكز التقييم:

جدول رقم(10): مزايا وعيوب طريقة مراكز التقييم

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> - تركز على التقييم الموضوعي لأداء الأفراد في المهام الإدارية - توفر معلومات محددة ومؤكدة يمكن أن تساعد في وضع خطط التنمية الإدارية للأفراد. 	<ul style="list-style-type: none"> - تكلفتها العالية وصعوبة وضع معايير دقيقة للمهارات والسلوكيات، ونتائج التقييم لها تأثير أكبر على شخصية

¹ حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، دار النهضة العربية، لبنان، الطبعة الأولى، 2002، ص 384.

² فاطمة طوهرى، مرجع سبق ذكره، ص 56.

³ عبد الكريم بو برطبخ، مرجع سبق ذكره، ص 35.

الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

العامل بسبب تركيزها على سلوكياته ومهاراته وليس على نتائج عمله.	- توفر المعلومات عن نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد.
- صعوبة استخدامها على جميع المستويات الإدارية المختلفة.	- تتميز بالقبول العام للموظفين بما في ذلك المديرين والعاملين.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: عبد الكريم بوبر طبخ، مرجع سبق ذكره، ص ص 35، 36.

7. طريقة البحث الميداني

تعتمد هذه الطريقة بشكل أساسي على المشاركة الفعالة لإدارة الموارد البشرية في عملية قياس أداء العاملين في المؤسسة، وعادة ما يتم الحصول على البيانات شفهيًا وبدون استخدام أي نماذج أو قوائم محددة، وبالتالي لا يقوم المدير المباشر بملىء النماذج أو الإجابة كتابة على القوائم المحددة مسبقاً¹. وفيما يلي أهم مزايا وعيوب هذه الطريقة:

جدول رقم (11): مزايا وعيوب طريقة البحث الميداني

المزايا	العيوب
- الإجراء الشفهي أو اللفظي الذي يتم من خلاله الحصول على البيانات يؤدي إلى الحصول على المزيد من البيانات حول الفرد الذي يتم تقييمه.	- مكلفة وتستغرق وقت طويل لإكمال عملية التقييم.
- يقول المشرفون أشياء عن هذا الفرد بحرية أكبر مما لو كانوا قد أرسلوها كتابياً.	- يتم قياس أداء العامل دون حضوره أو مقابلته، وقد يؤثر ذلك على نزاهة أو موضوعية النتائج في بعض الحالات.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية الثالثة، 2005، ص ص 98، 99.

8. طريقة الإدارة بالأهداف

تعتمد طريقة الإدارة بالأهداف على مشاركة الرؤساء والمرؤوسين معا في تحديد أهداف محددة لفترة زمنية مستقبلية، بشرط أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس، ويتم تقييم أداء الفرد على أساس الأهداف التي حققها². ويمكن عرض أهم مزايا وعيوب هذه الطريقة فيما يلي:

جدول رقم (12): مزايا وعيوب طريقة الإدارة بالأهداف

المزايا	العيوب
- تتميز هذه الطريقة بكونها مناسبة لتقييم أداء مديري الإدارة العليا أو شاغلي الوظائف التي تتطلب جهداً فكرياً وكذلك من هم في مناصب مهنية.	- من الصعب تطبيقها على جميع أنواع الوظائف، فهناك وظائف يصعب فيها ربط أداء شاغلي الوظائف بنتائج معينة.
- إتاحة الفرصة للمشاركة الإيجابية من قبل العاملين.	- قد تتعارض الأهداف الموضوعية مع بعضها البعض.

¹ مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية الثالثة، 2005، ص 98.

² محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص 211.

الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

- تحسين التواصل بين الرئيس والمرؤوس .	- تركيز على تحقيق الهدف بغض النظر عن الوسائل
- طريقة عادلة لتقييم الأداء.	المستخدمة، وأحيانا قد يكون تحقيق الأهداف قصيرة المدى على حساب الأهداف طويلة المدى.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص 212.

الفرع الثاني: صعوبات تقييم أداء العاملين

رغم تعدد الطرق والأساليب واختلاف الأهداف المرجوة من عملية تقييم أداء العاملين، إلا ان العملية ككل تواجه العديد من المشاكل والصعوبات سيتم عرضها فيما يلي¹:

أولاً: التأثير بالهدف من إجراء عملية تقييم الأداء

قد يؤثر هدف التقييم على مواقف الشخص الذي يقوم بذلك، فمثلا إذا تم التقييم من أجل الترقية فإن الوضع سيختلف عنه فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية، ولمعالجة مثل هذه الأخطاء والثغرات يجب تدريب المدير على عملية إجراء التقييم بطريقة مجردة.

ثانياً: التساهل واللين أو التشدد والصرامة

عند تقييم أداء العاملين، قد يميل بعض المديرين إلى التساهل مع الجميع من خلال تحديد درجات عالية، وعلى العكس من ذلك، قد تجد بعض المديرين صارمين ومبالغين يميلون إلى التشدد.

ثالثاً: النزعة المركزية

يشير هذا إلى ميل المديرين إلى إعطاء درجات متوسطة عند تقييم أداء مرؤوسهم، وأنهم غالبا ما يختارون المعدلات المتوسطة اعتقادا منهم أن هذا أفضل.

رابعاً: تأثير الهالة

يشير هذا إلى أن المدير يتأثر بعامل معين في مرؤوسيه، مما يجعله يبني عليه تقييمه العام، سواء كان ذلك في الاتجاه السلبي أو الإيجابي.

خامساً: خطأ الانطباع الأول

يقع الكثيرون، خاصة منهم المكلفين بعملية التقييم، تحت مظلة خطأ الانطباعات الأولى، خاصة إذا كان تفسيرهم يتضمن تخمينات وتوقعات من المديرين حول أداء المرؤوسين.

سادساً: التشابه والتقارب مع الخاضعين لتقييم الأداء

يشير هذا إلى ميل المدير نحو من هم مثله ويتبعون طريقه أو يؤدون العمل بالطريقة نفسها التي كان يفعلها في ذلك الوقت إذا كان في مكائهم.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، " دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص ص 170، 171.

الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

سابعاً: خطأ الاختلاف والتباعد

بعض التقييمات الخاطئة مبنية على المواقف السلبية للمقيم تجاه بعض رؤوسيه وتحيزه ضدهم لأنهم يختلفون معه في الفهم والمعتقدات والمواقف والعادات والتقاليد.

ثامناً: عدم فهم المقيمين لمعايير التقييم وكيفية قياسها واستخدامها

بعض المديرين لديهم فهم ضيق لمفهوم بعض معايير التقييم، مثل القدرة الإبداعية والقدرة التحليلية والتعاون والمبادرة، بالإضافة إلى غموض معنى عملية القياس بالنسبة لهم.

الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

المبحث الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين

تعتبر خطوة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها عنصراً أساسياً لضمان نجاح وتطور عمل المؤسسة في عصرنا الحالي، فقد أصبحت الإدارة الإلكترونية عامل من عوامل تحسين أداء العاملين وزيادة الكفاءة لدى العاملين في مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسات، ومن هذا المنطلق يمكن الوقوف على أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين من زوايا مختلفة وهو ما نتناوله في هذا المبحث.

المطلب الأول: أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تحسين أداء العاملين

إن أداء الموارد البشرية يتأثر بالإدارة الإلكترونية، إذ أن هذه الأخيرة تحتم على الموارد البشرية أن تقوم بعملية التدريب والتكوين وهذا من أجل تطوير مهاراتها وإمكانياتها، مما يسمح لها من مواكبة التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم اليوم¹، حيث تقدم الخدمات بشكل إلكتروني وهذا ما يجعل العمل أكثر فعالية حيث تؤدي إلى خفض التكاليف وتوفير الوقت والجهد للموظفين، وتقليص وتحسين مستوى أداء الموظفين وزيادة مهاراتهم، وتنظيم العمل وتحديد بشكل دقيق للمسؤوليات، وسهولة الحصول على المعلومات، وهذا ما يحقق رضا العاملين والشعور بالانتماء ويعزز الاتصال بين المرؤوسين والرئيس في المؤسسة.

ونستخلص مما سبق، مكانة ودور أداء العاملين في المؤسسات باعتباره المحدد الرئيسي لنجاحها وتميزها، فالأداء الوظيفي للعاملين هو رهان المؤسسات الرائدة في عالم الأعمال اليوم كي تحافظ على مركزها التنافسي في بيئة مفتوحة وغير مستقرة، وعليه يجب الاهتمام بتقييم الأداء واستخدام معايير وأدوات قياس مختلفة له تناسب مع الهيكلة التنظيمية وتوزيع الوظائف، قصد معرفة موضع الخلل والقصور في الأداء والعمل على تقويمها وتحسينها للوصول إلى الكفاءة والفعالية اللازمين².

في ظل توجه المؤسسات نحو الإدارة الإلكترونية واستخدام أساليبها ووسائلها، فقد أصبح تأثيرها واضحاً على أداء العاملين في مختلف المراحل وعلى مختلف المستويات، حيث تؤثر الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين في المرحلة الأولى من خلال تسهيل وتيسير أداء المهام والوظائف الموكلة للعامل، حيث تساهم الوسائل التكنولوجية الحديثة في تحسين الأداء وتسريع إنجاز الأعمال وتقليل الجهد، وبالتالي تحقيق كفاءة الأداء.

كما تؤدي الإدارة الإلكترونية دوراً مهماً في مراحل أخرى من خلال تأثيرها في عملية تقييم الأداء، حيث إن استخدام التكنولوجيات الحديثة في تدوين وتسجيل وقياس مستويات الأداء جعل العملية أكثر موضوعية وشفافية وكفاءة، إذ حين يتم الاعتماد مثلاً على الحاسوب في قياس عدد وحدات العمل المنجزة من طرف عامل خاضع لتقييم الأداء، فإن العملية حتماً سوف تكون دقيقة غير خاضعة لأي تأثيرات بشرية قد تؤدي إلى تشويه أو تحريف نتائج التقييم.

من هنا فإن الأساليب الإلكترونية الحديثة تعمل في اتجاهات مختلفة على جعل أداء العاملين أكثر كفاءة وفعالية، سواء تعلق الأمر بممارسات وتصرفات العاملين في القيام بمهامهم ووظائفهم، أو بالنسبة للإدارة في توجيههم وتقييم أدائهم ومكافأتهم.

¹ العلمي قواسمية، يوسف بالنور، مرجع سبق ذكره، ص 150.

² عبد القادر بوبكر، فوزية قديد، مرجع سبق ذكره، ص 378، 379.

الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

المطلب الثاني: مزايا الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين

إن استخدام أساليب الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تحقق العديد من المزايا على صعيد الكفاءة والفعالية في الأداء، مع التقليل من الآثار السلبية للأساليب التقليدية في إدارة الموارد البشرية، ولعل أبرز المزايا التي تحققها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هو جعل الوظائف والمهام أكثر كفاءة وفعالية على صعيد الوقت والجهد والتكلفة، بالإضافة إلى الشفافية والدقة والموضوعية.

فالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تضيف بعض المزايا على أداء العاملين، ويمكن أن نذكر منها ما يلي¹:

- ✓ الاستغناء عن الطرق اليدوية في العمل واستخدام الأجهزة التقنية الحديثة؛
- ✓ تدريب الأفراد بسرعة أكبر على متطلبات العمل الإداري؛
- ✓ التمكن من إدارة أعمال ذات أحجام أكبر من المعتاد؛
- ✓ إجراء عمليات التقييم المختلفة اللازمة لمتابعة العمل الإداري وتحسينه وذلك باستخدام التقنيات المتاحة باستخدام الحاسب الآلي؛
- ✓ وضع خطط وأبحاث كتطوير الإدارة ووضع بدائل للطرق التقليدية؛
- ✓ متابعة الأنظمة والقواعد والقوانين والتعليمات بسرعة أكبر؛
- ✓ الاستغناء عن أساليب العمل القديمة وإحلال أساليب حديثة بديلاً عنها؛
- ✓ سرعة الأداء وتقصير الزمن وتقديم الخدمة في أي وقت وبأعلى جودة؛
- ✓ تطوير أساليب العمل ورفع مستويات الأداء وتبسيط الإجراءات وطرق معالجة العمليات الإدارية.

المطلب الثالث: انعكاسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تحسين أداء العاملين

كما سبقت الإشارة إليه فإن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يمكنها تقديم العديد من الإيجابيات على صعيد أداء العاملين في المؤسسة والذين يتم الإشراف عليهم من طرف إدارة الموارد البشرية التي تتبنى الأساليب الإلكترونية الحديثة، حيث أن توجه المؤسسات الاقتصادية والمنظمات بصفة عامة نحو هذا الأسلوب كان بدافع تحقيق تلك الإيجابيات والتي تعتبر تحولا جذريا في بعض الجوانب، حيث أصبحت الحواسيب والبرمجيات تحل محل العنصر البشري في القيام بالعديد من المهام، الأمر الذي جعل هذه التحولات في صالح مختلف الأطراف وساهم في خلق بيئات تنظيمية حديثة مختلفة عن تلك التي كانت في ظل الأساليب التقليدية.

في هذا الإطار فقد انعكس استخدام التكنولوجيات الحديثة في الإدارة إيجابا على أدائها وانعكاساتها على مختلف المتغيرات، إذ يمكن الوقوف على انعكاسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تحسين أداء العاملين من خلال النقاط التالية²:

¹ أحلام محمد شواي، "الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه"، مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية، جامعة بابل، العراق، المجلد 24، العدد الرابع، 2016، ص 3403.

² أحمد سمير نايف نعمان الثابت، أحمد محمد جاسم الجميلي، "استخدام البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وأثرها على أداء الموارد البشرية في الجامعات الحكومية-دراسة ميدانية في جامعة ديالى"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة ديالى، العراق، المجلد 12، العدد الثامن والثلاثون، 2017، ص 252.

الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

- ✓ تسببت الى حد كبير في تحسين أداء العاملين وذلك من خلال تخطي القيام بكثير من الأعمال الروتينية وما يترتب عليه من إنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة ودقة متناهية وتكلفة قليلة؛
- ✓ تسببت في تقليل الأعباء الوظيفية الروتينية الملقاة على عائق المدراء، مما يتيح لهم استغلال هذا الوقت في التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسة العامة للمؤسسة، مما أسهم في رفع كفاءة وفعالية الإدارة العليا؛
- ✓ تسببت في التأثير على الجانب المعنوي لدى العاملين باتجاه زيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة من خلال ما توفر من فرص للاطلاع على المعلومات بشكل سهل مما يسهم في تعزيز مشاركتهم في عملية صنع القرار.
- ✓ إن اهتمام المؤسسات بالتوجه نحو الميزة التنافسية يدفعها نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات، مما يبرر زيادة الاهتمام بالبحث والتطوير والتدريب الذي يسهم في بناء وتنمية القدرات الفردية.
- كما يمكن إبراز انعكاسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تحسين أداء العاملين كمايلي¹:
- ✓ زيادة الكفاءة والفعالية من خلال التنسيق بين الأعمال المطلوبة بالطريقة الصحيحة والقضاء على الازدواجية في أداء العمل؛
- ✓ تحسين وزيادة جودة ونوعية مخرجات العمل؛
- ✓ إعادة توزيع الأعمال تنظيميا ومكانيا حيث يمكن الكثير من العمل الإداري دون الحاجة للحضور إلى مكان العمل؛
- ✓ جعل ساعات العمل أكثر مرونة وزيادة تأهيل العاملين.
- ✓ خلق بيئة تنظيمية وإدارية أكثر شفافية وهو ما يعزز الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وبالتالي يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

¹ نصيرة أبوختي، نبوية عيسي، "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء الوظيفي-دراسة حالة مؤسسة تافنة لصناعة الملابس بمغنية- تلمسان"، "المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية دورية دولية محكمة"، المركز الديمقراطي العربي، ألمانيا، العدد الرابع عشر، 2021، ص72.

الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

خلاصة الفصل الثاني:

يعتبر الأداء تلك المخرجات التي تتحقق نتيجة للقيام بعمل معين أو إنجاز مهام معينة، فبالنسبة للعاملين في المؤسسات فإن الأداء الفردي يعتبر المرآة العاكسة لمكانة الفرد في محيط العمل الذي ينتسب إليه، وتنبع أهمية أداء العاملين من أهميته في تحقيق أداء المؤسسة، فالمؤسسات الاقتصادية الانتاجية أو الخدمائية المعاصرة تعتبر أن العنصر البشري هو من المحددات الرئيسية لمستوى أدائها. فقد أصبحت المنافسة اليوم مبنية على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أداء أفضل من المنافسين، وهذا لن يتحقق إلا بالرفع من أداء العاملين لديها.

هذا الواقع جعل من عملية تقييم ومتابعة أداء العاملين والبحث حول العوامل المؤثرة فيه من الاهتمامات الأساسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، في هذا الإطار فقد تم تبني العديد من الأساليب والطرق، التقليدية منها والحديثة، في عملية تقييم أداء العاملين، نظرا لأهمية ذلك في تحديد مستويات الأداء الفردي والجماعي، والبحث حول أساليب تحسينها والرفع من مستوياتها.

وفي ظل استخدام الوسائل والأساليب التكنولوجية الحديثة في الغدارة، فقد كان لإدارة الموارد البشرية نصيب من هذا التحول، حيث ظهر مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، هذه الأخيرة التي من مهامها واهتماماتها الرئيسية متابعة أداء العاملين وتقييم مستوياته، وبالتالي البحث حول المناهج والأساليب الملائمة لتحسينه.

وبالنظر للمزايا والإيجابيات التي تحققها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، من خلال تحقيق كفاءة أعلى، فعالية أكبر، شفافية أكثر ودقة عالية، فحتمًا سوف تكون هناك انعكاسات على صعيد دورها في تقييم الاداء ووضع الآليات والوسائل اللازمة لتحسينه.

الفصل الثالث: أثر الإدارة
الإلكترونية للموارد البشرية
على أداء العاملين في
ديوان الترقية والتسيير
العقاري بولاية قالمة

الفصل الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة

تمهيد الفصل التطبيقي:

للإحاطة أكثر بموضوع الدراسة وإبراز أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين من الناحية التطبيقية كان لا بد من اسقاط ما تم دراسته نظريا على الجانب التطبيقي من خلال دراسة ميدانية لديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة وذلك باستخدام الاستبيان (الاستمارة) كأداة لجمع البيانات وتحليلها من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) إذ سيتم توزيع الاستبيان على الإطارات المسيرة، ثم تتم معالجة وتحليل البيانات المتحصل عليها وتفسير نتائجها وفق فرضيات الدراسة.

الفصل الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة

المبحث الأول: تقديم عام لديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة

أجريت الدراسة الميدانية في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة ومن أجل التعرف على هذه المؤسسة محل الدراسة سنقوم بالتطرق إلى مجموعة من النقاط التي من شأنها أن تعطي نظرة شاملة عنها بناءً على المعلومات المقدمة من قبل مختلف مصالح المؤسسة.

المطلب الأول: التعريف بديوان الترقية والتسيير العقاري

يتضمن هذا المطلب التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والإطار القانوني لها.

الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة

يقع مقر المديرية العامة لديوان الترقية والتسيير العقاري على طريق بن جراح قلمة، يتربع على مساحة قدرها 375,88م² ويتشكل الديوان من 05 دوائر إدارية حسب الهيكل التنظيمي المصادق عليه بالمقرر الوزاري رقم 207 المؤرخ في 2006/07/12 بالإضافة إلى 11 وكالة خارجية موزعة على تراب الولاية ومصالحة للصيانة. ويعتبر الديوان واحد من بين 50 ديوان على المستوى الوطني وقد لعب دور هام وفعال في تعمير ولاية قلمة وذلك بإبرام عدة اتفاقيات مع المؤسسات المالية الممولة للمشاريع السكنية CNEP-CNL ويبلغ عدد موظفي الديوان 347 موظف.

الفرع الثاني: الإطار القانوني لديوان الترقية والتسيير العقاري

لقد تم إنشاء ديوان الترقية والتسيير العقاري بموجب المرسوم التنفيذي 93/76 المؤرخ في 1976/10/23 تحت اسم ديوان ترقية السكنات ذات الكراء المعترف وبعده صدر المرسوم 270/85 المؤرخ في 1985/11/05 منح له طابع الهيئة العمومية والإدارية (EPA) لكنه بصدر المرسوم 147/91 المؤرخ في 1991/05/12 تغيرت طبيعته القانونية فاكتمت تسمية "ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI" وأعطى للديوان صفة الهيئة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري (EPIC) خضع هذا الأخير إلى القوانين والتنظيمات المعمول بها.

كما أضفى على الديوان صفة الشخص المعنوي التجاري بحيث أن الديوان يمارس مهامه تحت رقابة وزير السكن والعمران والمدينة، كما أصبح يتميز بخصيتين مختلفتين وهما "الديوان كمسير عقاري" والديوان "كمركبي عقاري".¹

المطلب الثاني: مهام ديوان الترقية والتسيير العقاري

إن ديوان الترقية والتسيير العقاري مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ويخضع لقواعد القانون التجاري ويتولى هذا الأخير في إطار تجسيد السياسة الاجتماعية للدولة ترقية الخدمة العمومية في ميدان السكن لاسيما بالنسبة للفئات الاجتماعية الأكثر حرمانا ويكلف فضلا على ذلك على سبيل التبعية بما يلي:²

- الترقية العقارية.
- الإنابة عن أي متعامل في الإشراف على المشاريع المسندة إليه.

¹ وثائق مقدمة من قسم الموارد البشرية لديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة.

² المرجع نفسه.

الفصل الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة

- أعمال تأديية خدمات قصد ضمان ترميم الأملاك العقارية وإعادة الاعتبار إليها وصيانتها.
- جميع الأعمال التي تهدف لتحقيق مهامها.
- يخول لديوان الترقية والتسيير العقاري فضلا على ذلك تسيير الأملاك العقارية المسندة إليه وتحدد اتفاقية نموذجية شروط وكيفيات التكفل بهذه المهمة وتوضح بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالمالية والوزير المكلف بالسكن والعمران والمدينة.
- يكلف ديوان الترقية والتسيير العقاري في ميدان التسيير العقاري بما يلي:
 - إيجار المساكن والمحلات ذات الاستعمال المهني والتجاري والحرفي أو التنازل عنها.
 - تحصيل مبالغ الإيجار والأعباء المرتبطة بالإيجار وكذا ربوع التنازل عن أملاك العقارية التي تسييرها.
 - المحافظة على العمارات وملحقاتها قصد إبقائها باستمرار في حالة صالحة للسكن .
 - إعداد جرد للعمارات المكونة للحظيرة العقارية التي تتولى دواوين الترقية والتسيير العقاري تسييرها وضبطها ومراقبة النظام القانوني لشاغلي الشقق والمحلات الموجودة بهذه العمارات.
 - تنظيم جميع العمليات التي تستهدف الاستعمال الأمثل لمجمل المجمعات السكنية العقارية التي تسييرها وتنسيق ذلك .
 - ضمان حسب الشروط الخاصة بتسيير جميع الأملاك التي ألحقت بها أو التي سوف تلحق بها في إطار وحدوية قواعد تسيير الممتلكات العقارية.
 - القيام بملتقيات وأيام إعلامية فيما يخص النظافة قصد المحافظة على العمارات وضمان بقائها باستمرار لتكون صالحة للسكن .
 - كل عمل آخر يدخل في إطار التسيير العقاري.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري الوكالات التابعة له

يتم من خلال هذا المطلب عرض الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة بالإضافة إلى الوكالات التابعة له.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري

- يضم الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري ما يلي¹:
- الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري إجمالاً.
 - الهيكل التنظيمي للإدارة العامة.
 - الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية والوسائل العامة.
 - الهيكل التنظيمي لدائرة تسيير وصيانة.
 - الهيكل التنظيمي لدائرة المالية والمحاسبة.
 - الهيكل التنظيمي لدائرة التطوير العقاري والأراضي.

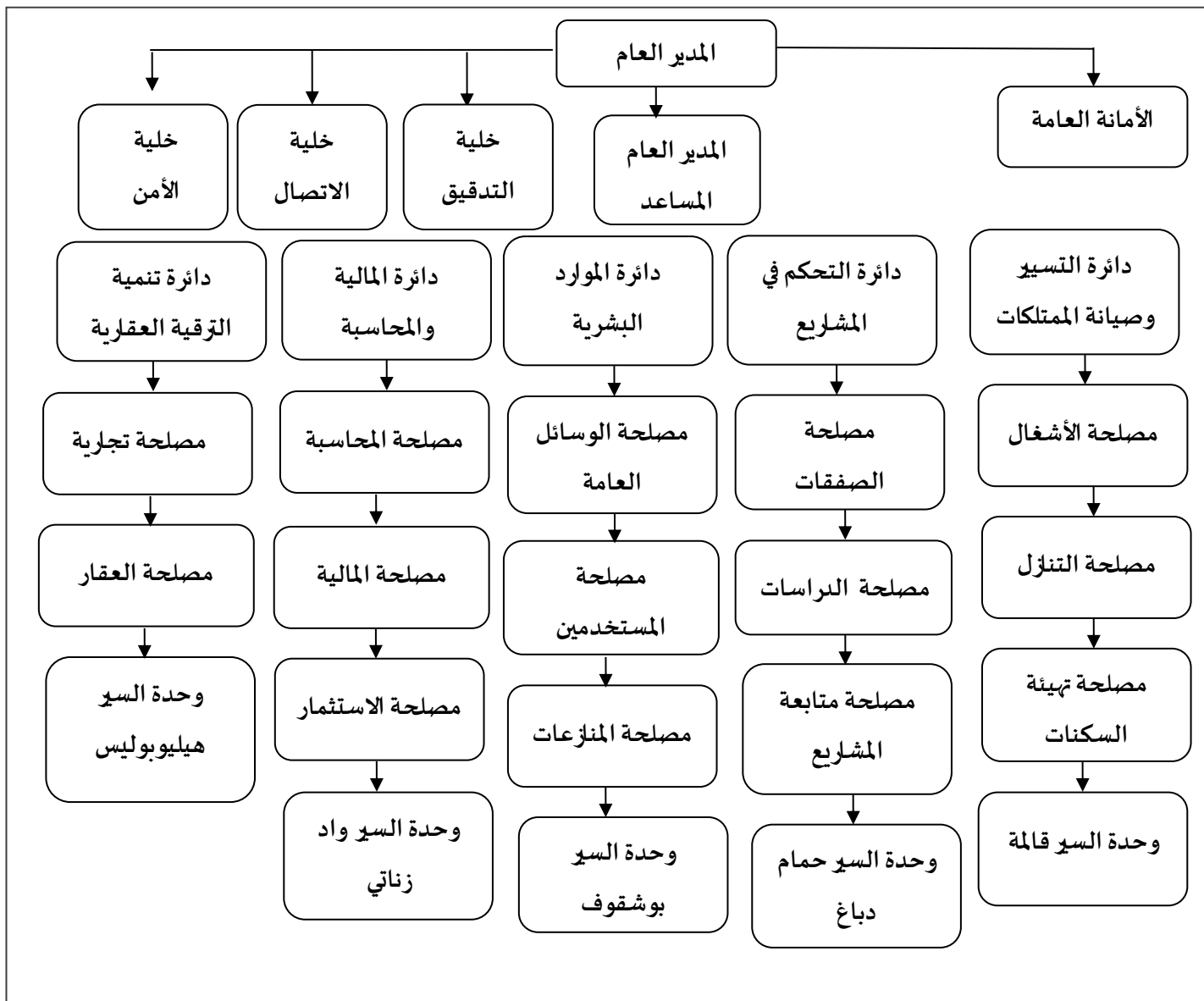
¹ وثائق مقدمة من قسم الموارد البشرية لديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة.

الفصل الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة

- الهيكل التنظيمي لدائرة إدارة المشاريع.
 - الهيكل التنظيمي لوحدة التسيير.
- يهدف تفعيل دور الديوان على مستوى مختلف الدوائر والبلديات في إطار السياسة الجوارية، قام بإنشاء وحدة التسيير بلدية قالمة إضافة إلى الوحدات الموجودة (واد الزناتي، بوشقوف، هيليوبوليس، مجاز عمار).
- كما قام بإعادة تنظيم هذه الوحدات حتى يمكن لها أن تضطلع بجميع المهام المتعلقة بالتسيير العقاري، والمتمثلة في صيانة الحضيرة العقارية والمحافظة عليها، تحصيل الإيجار، ومتابعة إنجاز المشاريع.
- ويهدف تعزيز حضوره على مستوى كل إقليم الولاية قام الديوان بإنشاء وحدات تسيير على مستوى كل دائرة.
- وحدة التسيير – قالمة.
 - وحدة التسيير – حمام دباغ.
 - وحدة التسيير – بوشقوف.
 - وحدة التسيير – واد الزناتي.
 - وحدة التسيير – هيليوبوليس.
 - عدد مستخدمين الديوان: 330

الفصل الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من قسم الموارد البشرية لديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة.

الفصل الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة

الفرع الثاني: الوكالات التابعة لديوان الترقية والتسيير العقاري

يضم ديوان الترقية والتسيير العقاري إلى جانب الدوائر الإدارية عددا من الوكالات الخارجية الموزعة على تراب الولاية وتعتبر الوكالة الخارجية مصلحة إدارية تابعة للديوان حيث تتمتع باستقلال عضوي عن مقره وتعمل تحت إشراف دائرة تسيير الممتلكات.

وعلى مستوى ولاية قالمة نجد الديوان يشرف على 05 وكالات خارجية ووحدة للصيانة وهي كالتالي¹:

1. دائرة قالمة: وتضم مدينة قالمة ولخزارة.
 2. دائرة بوشقوف: وتضم بوشقوف وحمّام نبائل.
 3. دائرة واد زناتي: وتضم واد زناتي وعين مخلوف.
 4. دائرة مجاز عمار: تضم عين حساينية وحمّام دباغ.
 5. دائرة هيليوبوليس: تضم هيليوبوليس وقلعة بوصبع.
- وحدة الصيانة:
- وتتمثل مهام هذه الوكالات في:
- ✓ إغذار الزبائن المتخلفين عن دفع مبالغ الإيجار.
 - ✓ إرسال أوامر بالدفع للمستأجرين عن طريق البريد أو عن طريق أعوان الوكالات مباشرة.
 - ✓ تغطية الإيجار الشهري لمستأجري السكنات أو المحلات التجارية.
 - ✓ إعداد تقارير وإحصائيات خاصة بسير عملية تغطية الإيجارات الشهرية.
 - ✓ تمثيل المدير العام لديوان الترقية والتسيير العقاري على مستوى الدوائر التابعة لها.
 - ✓ متابعة الأحياء الموجودة على مستوى الدائرة التي تشغلها الوحدة.
 - ✓ مكلفة بالاستقبال فهي تستقبل المستفيدين من السكنات الواقعة في دائرتها في حالة وقوع أي مشكل تقني.

¹ وثائق مقدمة من قسم الموارد البشرية لديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة.

الفصل الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث سنتناول الإجراءات المنهجية للدراسة من خلال التعرف على الأداة المستخدمة لجمع البيانات (الاستبيان) ومجتمع الدراسة والعينة التي وزعت عليها أداة الدراسة، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في عملية تحليل البيانات كما يتم عرض صدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

ارتأينا في هذا المطلب إلى مجتمع الدراسة والعينة التي وزعت عليها استبيان الدراسة.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين (إطار، عون التحكم، عون التنفيذ) في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة والبالغ عددهم 374 موظفاً.

الفرع الثاني: عينة الدراسة

استهدفت عينة الدراسة، عينة قصدية تكونت من الإطارات المسيرة في ديوان الترقية والتسيير العقاري البالغ عددهم 50 إطاراً، حيث تم توزيع 50 استمارة عليهم عن طريق المقابلة، تم استرجاع 42 استمارة بعد رفضنا لـ 08 استمارات ظهر فيها نقص في عدد الإجابات وبهذا بلغت نسبة عدد الاستمارات القابلة للتحليل 84%.

الجدول رقم (13): عدد الاستمارات الموزعة، الملغاة، المسترجعة والقابلة للتحليل

الاستمارات	الإطارات	النسبة المئوية
الاستمارات الموزعة	50	100%
الاستمارات الملغاة	8	16%
الاستمارات المسترجعة	42	84%
الاستمارات القابلة للتحليل	42	84%

المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

في إطار دراستنا الميدانية، ويهدف اختبار العلاقة بين متغيري الدراسة (الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأداء العاملين) تم اختيار الاستبانة (الاستمارة) كوسيلة لجمع المعلومات ولقياس أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين، حيث تنقسم إلى جزئين:

القسم الأول: يتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية) يهدف هذا القسم لمعرفة التوزيع النسبي للعينة وفق بياناتهم الشخصية وكذلك بغرض اختبار فرضية الفروقات. القسم الثاني: تضمن محاور الدراسة، يشمل ثلاث محاور والتي كانت كالتالي:

الفصل الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة

المحور الأول: تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

يهدف هذا المحور إلى قياس مدى اهتمام المؤسسة بتطبيق أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية حيث يتضمن أربع أبعاد:

البعد الأول: التوظيف الإلكتروني يضم العبارات من (1) إلى (3).

البعد الثاني: التدريب الإلكتروني يضم العبارات من (4) إلى (7).

البعد الثالث: تخطيط المسار الوظيفي إلكترونيًا يضم العبارات من (8) إلى (11).

البعد الرابع: تقييم الأداء إلكترونيًا يضم العبارات من (12) إلى (14).

المحور الثاني: اهتمام المؤسسة بتحسين أداء العاملين

يهدف هذا المحور إلى قياس مدى اهتمام المؤسسة قيد الدراسة بتحسين أداء العاملين وقد تضمن 09 عبارات.

المحور الثالث: مساهمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين

خصص لقياس مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة قيد الدراسة متضمنًا 08 عبارات، وقد تم الاعتماد على مقياس "ليكاتر الخماسي" لقياس استجابة أفراد العينة على عبارات الاستبيان والذي يتراوح ما بين [1-5]، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (14): درجات مقياس ليكاتر الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادًا على الدراسات السابقة.

تم حساب المدى العام للمقياس من خلال طرح الفرق بين أعلى درجة وأقل درجة في المقياس ($5 - 1 = 4$) ثم تمت قسمته على عدد فئات المقياس للحصول على طول الفئة الصحيح ($0.8 = 5/4$) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1) تصبح القيمة المتحصل عليها الحد الأقصى لهذه الفئة ($1.8 = 0.8 + 1$) وبنفس الطريقة تتحدد الحدود العليا لباقي الفئات كما يلي:

الجدول رقم (15): المتوسط الحسابي والاتجاه الموافق له

من 1 إلى 1,8	غير موافق بشدة
من 1,81 إلى 2,61	غير موافق
من 2,62 إلى 3,42	محايد
من 3,43 إلى 4,23	موافق
من 4,24 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادًا على الدراسات السابقة.

الفصل الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والتمكن من تحليل البيانات التي تم جمعها واختبار الفرضيات التي اعتمدت عليها دراستنا، قمنا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ((Statistique Pacage For Social Sciences) والذي يرمز له بالرمز (SPSS)، كما اعتمدنا على الأدوات الإحصائية التالية:

- معامل الارتباط سبيرمان: يستخدم لقياس صدق أداة الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ: للتأكد من درجة ثبات الاستبيان.
- معامل سبيرمان براون ومعامل غاتمان للتجزئة النصفية: استخدم هذا المعامل لقياس ثبات عبارات الاستبيان.
- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المنصب الوظيفي، المؤهل العلمي).
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: يتم استخدام المتوسط الحسابي من أجل الحصول على متوسط إجابات أفراد العينة حول عبارات محاور الدراسة أما الانحراف المعياري يستخدم لمعرفة مدى تشتتت في إجابات أفراد العينة حول كل عبارات محاور الدراسة.
- اختبار كولومجروف - سمرنوف: لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- اختبار ستودنت (T-test): لعينة واحدة لدراسة الفروق بين المتوسطات.
- اختبار الانحدار الخطي البسيط: يهدف إلى اختبار الفرضيات التي تدرس تأثير متغير على متغير آخر.
- اختبار فيشر: يتم اعتماده لاختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط ككل.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One way anova): لمعرفة إذا كان هناك فروق في متوسطات إجابة أفراد العينة تبعا للبيانات الديمغرافية.
- اختبار كروسكال واليس: من الاختبارات اللامعلمية يستخدم لاختبار الفرضيات التي تدرس الفروق عند تخلف أحد شروط تحليل تباين أحادي.

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

سنحاول في هذا المطلب معرفة صدق وثبات العبارات التي يتضمنها الاستبيان.

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

لنتأكد من مدى صدق أداة الدراسة تم الاعتماد على الصدق الظاهري (المحكمين) ، صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي.

الفصل الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة

أولاً: الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

قبل توزيع الاستمارة على عينة الدراسة تمت مراجعتها من قبل المشرف ثم عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين أنظر الملحق رقم (02) في هذا المجال للتأكد من صدقها الظاهري والأخذ بملاحظاتهم سواء من ناحية عدد العبارات أو من ناحية الصياغة، وعلى ضوء هذه الملاحظات تم إجراء التعديلات اللازمة ليصبح الاستبيان في صورته النهائية.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي

بعد التأكد من الصدق الظاهري، تم حساب معامل ارتباط سبيرمان لقياس درجات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

الجدول رقم (16): معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات أبعاد المحور الأول (تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية) بالدرجة الكلية للمحور

البعد الأول: التوظيف الإلكتروني			
الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية sig
01	استعمال الموقع الإلكتروني الخاص بالمؤسسة للإعلان عن الوظائف الشاغرة يساعد على الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الراغبين في التوظيف.	0,901**	0,001
02	استقبال مؤسستكم ملفات طالبي العمل عن طريق البريد الإلكتروني (E-mail) يساهم في تسهيل العملية.	0,759**	0,001
03	توفر مؤسستكم معلومات عن مهامها عبر صفحتها في الإنترنت.	0.589**	0,001
البعد الثاني: التدريب الإلكتروني			
الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية sig
04	هناك وعي لدى العاملين بأهمية التدريب الإلكتروني.	0,658**	0,001
05	يرغب العاملون في مؤسستكم في متابعة التكوين حول مختلف البرمجيات والتقنيات الحديثة للاتصال واستخدامها.	0,295	0,058
06	يقوم العاملون الذين تابعوا تكويننا في مجال البرمجيات باستخدامها في أداء مهامهم.	0.817**	0,001
07	يستفيد العاملون الذين تابعوا تكويننا في مجال البرمجيات والتقنيات الحديثة للاتصال (الحاسوب، الإنترنت، المنصات الإلكترونية) من مزايا وظيفية (ترقيات...الخ).	0,807**	0,001

الفصل الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة

البعد الثالث: تخطيط المسار الوظيفي إلكترونياً			
الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
08	يتم الاعتماد في مؤسساتكم على قاعدة بيانات إلكترونية في تحيين (تجديد) المسار المهني للعاملين باستمرار.	0,688**	0,001
09	تعمل مؤسساتكم على تسجيل ساعات العمل إلكترونياً.	0,665**	0,001
10	ساعد مؤسساتكم نظام البصمة الإلكترونية في الدخول والخروج على التزام العاملين بمواقيت العمل.	0,549**	0,001
11	تعمل مؤسساتكم على ربط نظام الأجور بالأداء المحقق من قبل العامل.	0,756**	0,001
البعد الرابع: تقييم الأداء إلكترونياً			
الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
12	يتم استخدام برمجيات وتقنيات الاتصال الحديثة في متابعة أداء العاملين في مؤسساتكم.	0,905**	0,001
13	تتوفر مؤسساتكم على نظام تقييم إلكتروني جيد لتقييم أداء العاملين.	0,801**	0,001
14	تقييم الأداء إلكترونياً يجعل العملية أكثر كفاءة.	0,510**	0,001

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS27.

من نتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نجد أن قيمة sig أقل من مستوى المعنوية (0,05) لجميع عبارات أبعاد المحور الأول (تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية) كما يتضح أن قيم معامل الارتباط سبيران بين عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور التابعة له دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,001) حيث تتراوح ما بين (0,295) في حدها الأدنى و(0,905) في حدها الأعلى مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور التابعة له وهذا ما يؤكد وجود صدق داخلي.

الفصل الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة

الجدول رقم (17): معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات المحور الثاني (اهتمام المؤسسة بتحسين أداء العاملين) بالدرجة الكلية للمحور

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
01	يقوم العاملون في مؤسستكم بتأدية الأعمال بكفاءة.	0,557**	0,001
02	تمنح مؤسستكم مكافآت وحوافز خاصة للمهام التي تنجز خارج أوقات العمل.	0,850**	0,001
03	يشجع مسؤولو مؤسستكم العاملين على استخدام التقنيات الحديثة للاتصال (الحواسيب، البرمجيات، الشبكات) في أداء مهامهم.	0,830**	0,001
04	لدى العاملين في مؤسستكم الكفاءات المطلوبة لاستخدام التقنيات الحديثة في أداء مهامهم.	0,431**	0,001
05	لدى العاملين الرغبة في استخدام التقنيات الحديثة التي تمتلكها المؤسسة.	0,084	0,599
06	تناسب طبيعة المهام الموكلة إلى عمال المؤسسة مع تخصصاتهم العلمية.	0,729**	0,001
07	يسعى مسؤولو مؤسستكم لتوفير البيئة المناسبة للعمال من أجل القيام بمهامهم على أحسن وجه.	0,948**	0,001
08	يوجد اهتمام من قبل المسؤولين بمؤسستكم للاقتراحات المقدمة من قبل العاملين لتحسين الأداء الوظيفي.	0,864**	0,001
09	تساهم مؤسستكم في وضع حلول لمشاكل العاملين لتحسين أدائهم.	0,874**	0,001

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS27.

بناءً على نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة sig أقل من مستوى المعنوية (0,05) لكل العبارات، كما نلاحظ أيضا أن جميع قيم معامل الارتباط سبيرمان بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني (اهتمام المؤسسة بتحسين أداء العاملين) مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,001) حيث تتراوح ما بين (0,084) كحد أدنى و(0,948) كحد أعلى وهذا ما يدل على أن جميع عبارات المحور الثاني تعتبر صادقة ومتسقة داخليا مع المحور نفسه مما يؤكد على وجود صدق داخلي.

الفصل الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة

الجدول رقم (18): معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات المحور الثالث (مساهمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين) بالدرجة الكلية للمحور

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
01	تعمل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تحسين عملية التوظيف واختيار العاملين الأكثر ملائمة للمنصب في المؤسسة.	0,874**	0,001
02	تساعد الأدوات التقنية الحديثة والتطبيقات الذكية في مؤسستكم على توفير التدريب الازم لتحسين أداء العاملين.	0,767**	0,001
03	تدعم التقنيات الحديثة المستخدمة في مؤسستكم العاملين على القيام بوظائفهم بالكفاءة المطلوبة.	0,804**	0,001
04	تساهم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين التواصل بين العاملين والإدارة في المؤسسة (البريد الإلكتروني، المنصات الإلكترونية...)	0,799**	0,001
05	تساهم الأساليب والتقنيات الإلكترونية الحديثة المستخدمة في مؤسستكم في تسريع أداء العاملين.	0,832**	0,001
06	تساعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مؤسستكم على تقليل الأعباء الروتينية على العاملين.	0,858**	0,001
07	يؤدي أسلوب الإدارة الإلكترونية في مؤسستكم إلى تقليل تكلفة حفظ المعلومات.	0,838**	0,001
08	الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وسيلة لتحقيق رضا العاملين في مؤسستكم من خلال الحصول على الخدمة بأقل جهد ممكن.	0,735**	0,001

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS27.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه نجد أن قيمة sig لجميع العبارات أقل من مستوى المعنوية (0,05) مما يعني أن قيم معامل الارتباط سبيرمان لكل عبارة من عبارات المحور الثالث (مساهمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين) دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0,001) حيث تتراوح ما بين (0,735) كحد أدنى و(0,874) كحد أعلى مما يشير إلى وجود اتساق بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور التابعة له مما يثبت وجود صدق داخلي.

ثالثا: الصدق البنائي

تم حساب معامل ارتباط سبيرمان لقياس درجات الارتباط بين محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان.

الفصل الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة

الجدول رقم (19): نتائج اختبار الصدق البنائي لمحاور الاستبيان مع الدرجة الكلية للاستبيان

الرقم	المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
01	تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	0,723**	0,001
02	أداء العاملين	0,875**	0,001
03	مساهمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين	0,841**	0,001

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS27.

من نتائج الجدول أعلاه، نجد أن قيمة sig تساوي (0,001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05) لجميع محاور الاستبيان كما يتضح أن قيم معامل الارتباط سبيرمان المتحصل عليها لكل محور من محاور الاستبيان دالة إحصائيا حيث بلغ المحور الأول (تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية) قيمة (0,723) والمحور الثاني (اهتمام المؤسسة بتحسين أداء العاملين) بلغت قيمته (0,875) أما المحور الثالث (مساهمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين) بلغ قيمة (0,841) مما يشير إلى وجود اتساق بين هذه المحاور و الاستبيان ككل وهذا ما يثبت وجود صدق بنائي.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

من أجل التأكد من ثبات الاستبيان تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach alpha) وطريقة التجزئة النصفية.

أولا: طريقة معامل ألفا كرونباخ Cronbach alpha

لقياس مدى ثبات الاستبيان تم حساب معامل ألفا كرونباخ حيث يمكن توضيح نتائجه المتحصل عليها في الجدول أدناه.

الجدول رقم (20): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستبيان

محاو الاستبيان	الأبعاد	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
المحور الأول	التوظيف الإلكتروني	3	0,719
	التدريب الإلكتروني	4	0,604
	تخطيط المسار الوظيفي إلكترونيا	4	0,623
	تقييم الأداء إلكترونيا	3	0,683
	القيمة الكلية للمحور الأول	14	0,837
القيمة الكلية للمحور الثاني	9	0,895	
القيمة الكلية للمحور الثالث	8	0,933	
كامل الاستبيان	31	0,935	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS27.

الفصل الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة

"علما أن كلما كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0,6) دل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات".

- حيث يأخذ هذا المعامل قيمة ما بين الصفر والواحد، فإذا كانت قيمة المعامل أقل من (0,5) فإن الثبات ضعيف والاستبيان مرفوض، في حين إذا كانت القيمة محصورة ما بين [0,5-0,6] فإن الثبات متوسط والاستبيان مقبول، أما إذا كانت القيمة محصورة [0,6-0,8] فإن الثبات جيد والاستبيان مقبول، أما إذا كانت القيمة محصورة [0,8-1] فإن الثبات مثالي والاستبيان مقبول.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لعبارات أبعاد المحور الأول تتراوح ما بين (0,604) و(0,719)، كما نجد قيمة ألفا كرونباخ للمحور الثاني بلغت (0,895) أما المحور الثالث بلغت قيمته (0,933) وهي أكبر من (0,6)، كما نلاحظ أن القيمة الإجمالية لألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان بلغت (0,935) وهذا ما يدل على أن الاستبيان بجميع محاوره مقبول ويتمتع بدرجة عالية من الثبات، أي أنه استبيان مثالي ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

ثانياً: طريقة التجزئة النصفية

يتم حساب التجزئة النصفية باستخدام معاملي سبيرمان براون وغاتمان حيث تتم وفق هذه الطريقة تجزئة

العبارات الخاصة بالاستبيان إلى نصفين، وتعطى نتيجة اختبار الثبات في حالتين:

- الحالة الأولى: إذا كان عدد عبارات الاستبيان زوجي عند تقسيمه إلى نصفين نأخذ قيم معامل الارتباط "سبيرمان براون"، في حالة تساوي القيمة (Longueur égale)، وإذا كان فردي نأخذ القيمة الثانية في حالة عدم التساوي.
- الحالة الثانية: إذا كان عدد عبارات الاستبيان فردي عند تقسيمه إلى نصفين نأخذ قيم معامل الارتباط "سبيرمان براون"، في حالة عدم تساوي القيمة (Longueur inégale) ثم نقارن النتيجة مع (0,6)، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (21): طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبيان

0,855	معامل ألفا كرونباخ للنصف الأول	النصف الأول للعبارات	معامل ألفا كرونباخ
16	عدد العبارات		
0,932	معامل ألفا كرونباخ للنصف الثاني	النصف الثاني للعبارات	
15	عدد العبارات		
31	العدد الإجمالي للعبارات		
0,653	الارتباط بين النصف الأول والثاني		
0,790	تساوي عدد عبارات النصف الأول والنصف الثاني		معامل سبيرمان براون
0,790	عدم تساوي عدد عبارات النصف الأول والنصف الثاني		
0,771	معامل غاتمان		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS27.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للنصف الأول للاستبيان بلغت (0,855) أما في

النصف الثاني فكانت (0,932)، كما نجد أن عدد عبارات الاستبيان كان فردي عند تقسيمها (31) عبارة وعليه نأخذ قيمة

الفصل الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة

معامل سبيرمان براون في حالة عدم التساوي عدد عبارات النصف الأول و النصف الثاني و التي قدرت قيمته ب(0,790) وهي أكبر من (0,6) مما يدل على وجود ارتباط بين النصفين ووجود اتساق و ثبات الاستبيان أما فيما يخص قيمة معامل غاتمان والتي قدرت ب (0,771) أي أكبر من(0,6) وهذا يؤكد على وجود اتساق و ثبات الاستبيان.

الفصل الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

يتم من خلال هذا المبحث عرض وتحليل بيانات المتحصل عليها من الاستبيان باستخدام أدوات التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي إلى جانب ذلك اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية

سنتناول من خلال هذا المطلب عرض وتحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة التي تشكل الجزء الأول من الاستبيان والمتضمن (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية).

الفرع الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

تتوزع أفراد عينة الدراسة حسب جنسهم كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (22): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	20	47,6
أنثى	22	52,4
المجموع	42	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS27.

من خلال الجدول أعلاه توزعت عينة الدراسة من حيث متغير الجنس إلى فئتين، فئة الإناث التي جاءت في المرتبة الأولى البالغ عددها 22 أنثى بنسبة تقدر (52,4%) من إجمالي عينة الدراسة، في حين احتلت فئة الذكور المرتبة الثانية إذ بلغ عددهم 20 ذكر بنسبة تقدر ب(47,6%) من إجمالي عينة الدراسة.

الفرع الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

تتوزع أفراد عينة الدراسة حسب العمر كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (23): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية (%)
من 30 إلى أقل من 40 سنة	21	50
من 40 إلى أقل من 50 سنة	10	23,8
أكثر من 50 سنة	11	26,2
المجموع	42	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS27.

الفصل الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة

من خلال الجدول أعلاه توزعت عينة الدراسة من حيث متغير العمر إلى ثلاث فئات، حيث احتلت الفئة التي تتراوح من (30 إلى أقل من 40 سنة) المرتبة الأولى بأكبر نسبة قدرت ب(50%) من إجمالي عينة الدراسة التي بلغ عددها 21 فرد في حين بلغ عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم (أكثر من 50 سنة)، (11) فرد بنسبة مئوية بلغت (26,2%) من إجمالي عينة الدراسة وجاءت الفئة التي تتراوح أعمارهم من (40 إلى أقل من 50 سنة) في المرتبة الثالثة و الأخيرة التي بلغ عددها (10) أفراد بنسبة قدرت ب(23,8%) من إجمالي عينة الدراسة.

الفرع الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

تتوزع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (24): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية (%)
ثانوي	8	19
تقني سامي	3	7,1
ليسانس	17	40,5
ماستر	4	9,5
مهندس	8	19
دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه....)	2	4,8
المجموع	42	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS27.

يوضح الجدول أعلاه نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي أن أكبر نسبة تمثلت في أفراد العينة الذين يحملون شهادة ليسانس التي قدرت ب(40,5%) من إجمالي عينة الدراسة البالغ عددهم (17) موظف، أما الفئة الموالية تشكلت من فئة ذو مستوى ثانوي و مهندسين الذين بلغت نسبتهم (19%) من إجمالي عينة الدراسة البالغ عددهم (08) موظفين، أما المتحصلين على شهادة ماستر يمثلون (9,5%) من إجمالي عينة الدراسة الذي قدر عددهم ب(04) موظفين، أما المتحصلين على شهادة تقني سامي فيمثلون (7,1%) من إجمالي عينة الدراسة البالغ عددهم (03) موظفين، في حين الفئة الحاصلة على دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه..) كان عددهم (02) موظفين فقط بنسبة (4,8%) من إجمالي عينة الدراسة.

ومن خلال هذه النتائج يهتم ديوان الترقية والتسيير العقاري بتشغيل الكوادر البشرية الذين يحملون شهادات جامعية وهذا راجع إلى المهام الموكلة لهم وأهمية القرارات التي يتخذونها.

الفرع الرابع: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية كما هو موضح في الجدول الآتي:

الفصل الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالم

الجدول رقم (25): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 05 سنوات	1	2,4
من 05 إلى أقل من 10 سنوات	7	16,7
من 10 إلى أقل من 15 سنة	12	28,6
من 15 إلى أقل من 20 سنة	12	28,6
أكثر من 20 سنة	10	23,8
المجموع	42	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS27.

يتضح من خلال الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية حيث تم تقسيمها إلى (05) فئات، فقد جاءت الفئتين من (10 إلى أقل من 15 سنة) و من (15 إلى أقل من 20 سنة) في المرتبة الأولى، حيث بلغ عددهما (12) فرد بنسبة مئوية قدرت ب(28,6%) من إجمالي عينة الدراسة، تليها الفئة ذوي الخبرة أكثر من (20) سنة البالغ عددهم (10) أفراد، و بنسبة مئوية بلغت (23,8%) من إجمالي عينة الدراسة، في حين احتلت فئة من (5 إلى أقل من 10 سنوات) المرتبة الثالثة بنسبة مئوية (16,7%) من إجمالي عينة الدراسة والبالغ عددهم (07) أفراد أما الفئة ذوي خبرة أقل من (05) سنوات احتلت المرتبة الأخيرة المكونة من فرد واحد و بنسبة مئوية قدرت ب(2,4%) من إجمالي عينة الدراسة.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لآراء العينة

سنحاول من خلال هذا المطلب تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات محاور الاستبيان باعتبارهم يشكلان الجزء الثاني من الاستبيان وهذا من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الفرع الأول: تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات أبعاد المحور الأول (تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية)

سننطلق في هذا الفرع إلى تحليل إجابات أفراد العينة حول تطبيق أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ديوان الترقية والتسيير العقاري حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع عبارات أبعاد وترتيب هذه العبارات وفق المتوسط الحسابي وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الفصل الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة

الجدول رقم (26): نتائج التحليل الإحصائي لتطبيق المؤسسة محل الدراسة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم	
02	موافق	1,32	3,73	استعمال الموقع الإلكتروني الخاص بالمؤسسة للإعلان عن الوظائف الشاغرة يساعد على الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الراغبين في التوظيف.	01	البعد الأول: التوظيف الإلكتروني
03	موافق	1,16	3,61	استقبال مؤسساتكم ملفات طالبي العمل عن طريق البريد الإلكتروني (E-mail) يساهم في تسهيل العملية.	02	
01	موافق	0,75	3,97	توفر مؤسساتكم معلومات عن مهامها عبر صفحتها في الإنترنت.	03	
موافق		0,69	3,77	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للبعد الأول		
02	موافق	0,65	4,02	هناك وعي لدى العاملين بأهمية التدريب الإلكتروني	04	البعد الثاني: التدريب الإلكتروني
01	موافق	0,71	4,14	يرغب العاملين في مؤسساتكم في متابعة التكوين حول مختلف البرمجيات والتقنيات الحديثة للاتصال واستخدامها.	05	
03	موافق	0,91	3,76	يقوم العاملين الذين تابعو تكويننا في مجال البرمجيات باستخدامها في أداء مهامهم.	06	
04	محايد	1,39	3,30	يستفيد العاملين الذين تابعو تكويننا في مجال البرمجيات والتقنيات الحديثة للاتصال (الحاسوب، الإنترنت، المنصات الإلكترونية) من مزايا وظيفية (ترقيات..الخ).	07	
موافق		0,42	3,80	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للبعد الثاني		
04	محايد	1,37	3,42	يتم الاعتماد في مؤسساتكم على قاعدة بيانات إلكترونية في تحيين (تجديد) المسار المهني للعاملين باستمرار.	08	البعد الثالث: تخطيط المسار الوظيفي الإلكتروني
03	موافق	1,08	3,54	تعمل مؤسساتكم على تسجيل ساعات العمل إلكترونيا	09	
01	موافق	0,76	4,14	ساعد مؤسساتكم نظام البصمة الإلكترونية في الدخول والخروج على التزام العاملين بمواقيت العمل	10	
02	موافق	0,95	3,69	تعمل مؤسساتكم على ربط نظام الأجور بالأداء المحقق من قبل العامل.	11	

الفصل الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة

موافق		0,48	3,70	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للبعد الثالث	
02	محايد	1,56	2,73	12	يتم استخدام برمجيات وتقنيات الاتصال الحديثة في متابعة أداء العاملين في مؤسستكم.
03	غير موافق	1,47	2,54	13	تتوفر مؤسستكم على نظام تقييم إلكتروني جيد لتقييم أداء العاملين
01	موافق	1,31	3,95	14	تقييم الأداء إلكترونيا يجعل العملية أكثر كفاءة.
محايد		0,88	3,07	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للبعد الرابع	
موافق		0,36	3,59	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور الأول	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS27.

يوضح الجدول أعلاه آراء أفراد العينة حول أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وسنتطرق في ما يلي لتحليل عبارات المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد (علما أن إذا كانت قيمة الانحراف المعياري أقل من (9, 1) فهذا يدل على ضعف تشتت إجابات أفراد العينة والعكس صحيح).

أولا: تحليل عبارات البعد الأول (التوظيف الإلكتروني)

أظهرت نتائج الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لبعده التوظيف الإلكتروني قدر ب (3,77) وهي تنتهي إلى المجال [4,23-3,43] مما يعني أن استجابة أفراد عينة الدراسة موافقة بالنسبة لهذا البعد، وبانحراف معياري عام قدره (0,69) يدل على ضعف تشتت آراء العينة محل الدراسة، حيث احتلت العبارة رقم (03) المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3,97) وهو ما يشير إلى أن رأي العينة موافقة على أن المؤسسة توفر معلومات عن مهامها وأنشطتها عبر صفحتها في الإنترنت، في حين بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة (0,75) مما يظهر ضعف تشتت إجابات أفراد العينة، أما العبارة رقم (01) حازت على المرتبة الثانية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3,73) ليثبت أن أفراد عينة الدراسة موافقة على أن المؤسسة تستعمل الموقع الإلكتروني الخاص بها للإعلان عن الوظائف الشاغرة الذي يساعدها على الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الراغبين في التوظيف، وبانحراف معياري قيمته (1,32) وهو ما يدل على ضعف تشتت إجابات أفراد العينة، في حين احتلت العبارة رقم (02) المرتبة الثالثة في هذا البعد بمتوسط حسابي يبلغ (3,61) ليؤكد أن المستجوبين يوافقون على استقبال مؤسستهم لملفات طالبي العمل عن طريق البريد الإلكتروني و الذي يساهم بدوره في تنظيم و تسهيل العملية، وقدر الانحراف المعياري لهذه العبارة (1,16) مما يوضح ضعف تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة.

ثانيا: تحليل عبارات البعد الثاني (التدريب الإلكتروني)

تبين نتائج الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لبعده التدريب الإلكتروني بلغ (3,80) وبالتالي فإن رأي العينة موافق على وجود التدريب الإلكتروني في المؤسسة، حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري (0,42) وهي قيمة ضعيفة تدل على تجانس وتقارب إجابات أفراد عينة، حيث جاءت العبارة رقم (05) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4,14) والذي يشير على موافقة ورغبة العاملين في المؤسسة بمتابعة التكوين حول مختلف البرمجيات والتقنيات الحديثة للاتصال واستخدامها، وقدر الانحراف المعياري لهذه العبارة ب (0,71) والذي يبرهن على مدى تجانس وضعف تشتت إجابات أفراد العينة، كما جاءت

الفصل الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في ديوان الترقية

والتسيير العقاري بولاية قالم

العبارة رقم (04) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ(4,02) يؤكد على موافقة ووعي العاملين بأهمية التدريب الإلكتروني، وبلغت قيمة الانحراف المعياري(0,65) تدل على ضعف تشتت إجاباتهم ، احتلت العبارة رقم (06) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره(3,76) الدال على موافقة و قيام العاملين المتكويين في مجال البرمجيات باستخدامها في أداء مهامهم ، وبلغ الانحراف المعياري (0,91) الذي يظهر تقارب إجابات أفراد العينة محل الدراسة ، في حين احتلت العبارة رقم (07) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3,30) وهو ينتهي إلى المجال [3,42-2,62] مما يعني أن استجابة أفراد العينة محايد حول هذه العبارة و بانحراف معياري تبلغ قيمته(1,39)الدال على ضعف تشتت آراء العينة.

ثالثا: تحليل عبارات البعد الثالث (تخطيط المسار الوظيفي إلكترونيا)

تشير نتائج الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي العام (3,70) وبالتالي فإن رأي العينة موافق على تخطيط المسار الوظيفي إلكترونيا وقدرت قيمة الانحراف المعياري العام لهذا البعد بـ(0,48) التي تشير على مدى تجانس وضعف تشتت إجابات أفراد العينة حيث احتلت العبارة رقم(10) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره(4,14) والذي يشير على أن آراء العينة موافقة على الالتزام بمواقيت الدخول والخروج نتيجة وجود نظام البصمة الإلكترونية في المؤسسة ، وبلغ الانحراف المعياري قيمة ضعيفة (0,76) تدل على ضعف تشتت إجابات أفراد العينة، في حين احتلت العبارة رقم (11) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره(3,69) يدل على موافقة المستجوبين حول ربط نظام الأجور بالأداء المحقق من قبل العاملين في المؤسسة و بانحراف معياري قدره (0,95) دلالة على ضعف تشتت آراء المستجوبين كما جاءت العبارة رقم(09) المرتبة الثالثة في هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ قيمته (3,54) يشير إلى موافقة آراء العينة على أن المؤسسة تعمل على تسجيل ساعات العمل إلكترونيا و بلغ الانحراف المعياري قيمة (1,08) والتي تثبت ضعف تشتت إجابات أفراد العينة وجاءت العبارة رقم (08) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يبلغ (3,42) والذي يشير إلى تحيز أفراد العينة في الإجابة عن هذه العبارة ، وقدرت قيمة الانحراف المعياري بـ(1,37) الدالة على ضعف تشتت إجابات آراء العينة.

رابعا: تحليل عبارات البعد الرابع (تقييم الأداء إلكترونيا)

توضح نتائج الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي العام لبعد تقييم الأداء إلكترونيا (3,07) وبالتالي فإن رأي العينة محايد حول هذا البعد كما قدر الانحراف المعياري بـ(0,88) وهي قيمة ضعيفة تدل تقارب وتجانس آراء أفراد العينة حيث احتلت العبارة رقم(14) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,95) كون أن استجابة أفراد العينة موافقة لهذه العبارة والتي تؤكد على أن التقييم الإلكتروني للأداء يجعل العملية أكثر كفاءة و بلغ الانحراف المعياري قيمة (1,31) التي تدل على ضعف تشتت آراء المستجوبين في حين احتلت العبارة رقم (12) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره(2,73) والدال على أن آراء العينة محايد لهذه العبارة كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (1,56) الذي يشير إلى ضعف تشتت آراء المستجوبين في حين احتلت العبارة رقم(13) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ (2,54) والذي ينتهي إلى المجال [2,61-1,81] يشير إلى عدم موافقة آراء العينة حول توفر المؤسسة على نظام تقييم إلكتروني جيد لتقييم أداء العاملين و بانحراف معياري قدره (1,47) الذي يوضح ضعف تشتت آراء المستجوبين.

الفصل الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة

الفرع الثاني: تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني: (اهتمام المؤسسة بتحسين أداء العاملين)

سنتطرق في هذا الفرع إلى تحليل إجابات أفراد العينة حول مساهمة المؤسسة في تحسين أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري، حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع عبارات هذا المحور وترتيبها وفق المتوسط الحسابي وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (27): نتائج التحليل الإحصائي لمساهمة المؤسسة محل الدراسة في تحسين أداء العاملين

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
02	موافق	0,46	3,85	يقوم العاملون في مؤسستكم بتأدية الأعمال بكفاءة.	01
05	محايد	1,85	3,16	تمنح مؤسستكم مكافآت وحوافز خاصة للمهام التي تنجز خارج أوقات العمل.	02
04	موافق	1,42	3,50	يشجع مسؤولو مؤسستكم العاملين على استخدام التقنيات الحديثة للاتصال (الحواسيب، البرمجيات، الشبكات) في أداء مهامهم.	03
03	موافق	0,63	3,59	لدى العاملين في مؤسستكم الكفاءات المطلوبة لاستخدام التقنيات الحديثة في أداء مهامهم.	04
01	موافق	0,34	4,00	لدى العاملين الرغبة في استخدام التقنيات الحديثة التي تمتلكها المؤسسة.	05
07	محايد	1,25	3,09	تتناسب طبيعة المهام الموكلة إلى عمال المؤسسة مع تخصصاتهم العلمية.	06
05	محايد	1,80	3,16	يسعى مسؤولو مؤسستكم لتوفير البيئة المناسبة للعمال من أجل القيام بمهامهم على أحسن وجه.	07
08	محايد	1,65	3,00	يوجد اهتمام من قبل المسؤولين بمؤسستكم للاقتراحات المقدمة من قبل العاملين لتحسين الأداء الوظيفي.	08
06	محايد	1,57	3,11	تساهم مؤسستكم في وضع حلول لمشاكل العاملين لتحسين أدائهم.	09
محايد		0,66	3,38	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعام للمحور الثاني	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS27.

الفصل الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في ديوان الترقية

والتسيير العقاري بولاية قالمة

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا أن المتوسط الحسابي العام لمحور اهتمام المؤسسة بتحسين أداء العاملين قد بلغ (3,38) وهو ما يشير إلى أن رأي العينة محايد لعبارات المحور وانحرافا معياريا بلغ (0,66) ما يدل على ضعف تشتت آراء المستجوبين محل الدراسة، احتلت العبارة رقم (05) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4,00) الذي يؤكد على موافقة ورغبة العاملين في استخدام التقنيات الحديثة التي تمتلكها المؤسسة وانحراف معياري قدره (0,34) ما يدل على ضعف تشتت إجاباتهم، كما احتلت العبارة رقم (01) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3,85) الذي يؤكد على موافقة آراء العينة على أن العاملون يقومون بتأدية الأعمال بكفاءة، وبانحراف معياري ضعيف تبلغ قيمته (0,46) الذي يبرهن على مدى قوة تجانس وتقارب آراء العينة، في حين احتلت العبارة رقم (04) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3,59) الذي يؤكد على موافقة المستجوبين على أن العاملين في مؤسستهم يمتلكون الكفاءات المطلوبة لاستخدام التقنيات الحديثة للقيام بوظائفهم، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0,63) التي تدل على ضعف تشتت إجابات أفراد العينة وتقاربها، كما حازت العبارة رقم (03) على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3,50) الذي يثبت موافقة و مدى تشجيع مسؤولي المؤسسة العاملين على استخدام الحواسيب و البرمجيات في أداء مهامهم، وقدر الانحراف المعياري ب(1,42) الذي يدل على ضعف تشتت آراء العينة حول هذه العبارة لتأتي فيما بعد العبارات رقم (02) ورقم (07) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3,16) مما يدل على تحيز إجابات أفراد العينة حول هذه العبارتين و بانحراف معياري يتراوح ما بين (1,80 و 1,85) الذي يدل على ضعف تشتت آراء المستجوبين، كما احتلت العبارة رقم (09) المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يبلغ (3,11) الذي يدل على أن آراء العينة حول هذه العبارة محايد، كما بلغ الانحراف المعياري قيمة (1,57) الذي يدل على ضعف تشتت آراء العينة كما جاءت العبارة رقم (06) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره (3,09) الذي يشير إلى تحيز أفراد العينة حول هذه العبارة و بانحراف معياري قدره (1,25) والذي يدل على ضعف تشتت إجاباتهم في حين احتلت العبارة رقم (08) المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي تبلغ قيمته (3,00) والتي تؤكد على أن اتجاه آراء العينة محايد لهذه العبارة كما قدرت قيمة الانحراف المعياري (1,65) الدال على ضعف تشتت آراء أفراد العينة محل الدراسة.

الفرع الثالث: تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثالث: (مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين)

سنتطرق في هذا الفرع إلى تحليل إجابات أفراد العينة حول مساهمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري، حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع عبارات هذا المحور وترتيبها وفق المتوسط الحسابي وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الفصل الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة

الجدول رقم (28): نتائج التحليل الإحصائي لمساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
04	محايد	1,59	3,33	تعمل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تحسين عملية التوظيف واختيار العاملين الأكثر ملائمة للمنصب في المؤسسة.	01
02	موافق	1,32	3,47	تساعد الأدوات التقنية الحديثة والتطبيقات الذكية في مؤسستكم على توفير التدريب الازم لتحسين أداء العاملين.	02
02	موافق	1,08	3,47	تدعم التقنيات الحديثة المستخدمة في مؤسستكم العاملين على القيام بوظائفهم بالكفاءة المطلوبة.	03
03	محايد	1,22	3,42	تساهم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين التواصل بين العاملين والإدارة في المؤسسة (البريد الإلكتروني، المنصات الإلكترونية...).	04
01	موافق	1,47	3,57	تساهم الأساليب والتقنيات الإلكترونية الحديثة المستخدمة في مؤسستكم في تسريع أداء العاملين.	05
06	محايد	1,60	3,23	تساعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مؤسستكم على تقليل الأعباء الروتينية على العاملين.	06
04	محايد	1,64	3,33	يؤدي أسلوب الإدارة الإلكترونية في مؤسستكم إلى تقليل تكلفة حفظ المعلومات.	07
05	محايد	1,82	3,30	الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وسيلة لتحقيق رضا العاملين في مؤسستكم من خلال الحصول على الخدمة بأقل جهد ممكن.	08
محايد		1,00	3,39	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور الثالث	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS27.

أظهرت نتائج الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الثالث قدره (3,39) الذي يدل على أن آراء العينة على عبارات هذا المحور محايدة و بانحراف معياري عام قدره (1,00) الذي يدل على ضعف تشتت في آراء العينة، حققت العبارة رقم (05) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,57) ليظهر موافقة آراء العينة قيد الدراسة على أن الأساليب والتقنيات الإلكترونية المستخدمة في المؤسسة تساهم في تسريع أداء العاملين وإنجاز مهامهم، في حين يقدر الانحراف المعياري بـ (1,47) الذي يظهر ضعف تشتت إجابات أفراد العينة، لتأتي فيما بعد العبارات رقم (02) و (03) في المرتبة الثانية

الفصل الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في ديوان الترقية

والتسيير العقاري بولاية قلمة

بمتوسط حسابي يبلغ (3,47) الذي يوضح موافقة آراء العينة على أن الأدوات التقنية الحديثة تساعد على توفير التدريب اللازم لتحسين أداء العاملين وتدعم أيضا العاملين على القيام بوظائفهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة ويتراوح الانحراف المعياري بين (1,08) و (1,32) الذي يبرهن على ضعف تشتت إجابات المستجوبين، كما جاءت العبارة رقم (04) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي تبلغ قيمته (3,42) الذي يشير إلى تحيز أفراد العينة المستجوبين في الإجابة على هذه العبارة، في حين يقدر الانحراف المعياري بـ (1,22) الذي يظهر ضعف تشتت إجابات أفراد العينة، كما احتلت العبارة رقم (01) ورقم (07) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3,33) الذي يظهر تحيز أفراد العينة عن الإجابة على هذه العبارات، كما تتراوح قيمة الانحراف المعياري بين (1,59 و 1,64) التي تبرهن على ضعف تشتت إجابات أفراد العينة، كما جاءت العبارة رقم (08) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3,30) الذي يشير إلى تحيز أفراد العينة عن الإجابة على هذه العبارة و بانحراف معياري تبلغ قيمته (1,82) الدال على ضعف تشتت إجابات أفراد العينة محل الدراسة لتأتي العبارة رقم (06) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يبلغ (3,23) الذي يظهر أن آراء العينة محايدة لهذه العبارة وانحرافا معياريا يقدر بـ (1,60) الذي يبرهن على ضعف تشتت إجابات الأفراد المستجوبين.

المطلب الثالث: اختبار وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

نسعى من خلال هذا المطلب لاختبار صحة الفرضيات الموضوعية في مقدمة الدراسة التي تنص في معرفة وقياس أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة.

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي لمحااور الدراسة

قبل الشروع في اختبار فرضيات الدراسة الميدانية ونظرا لكون الاختبارات التي سيتم الاعتماد عليها هي اختبارات معلمية تشترط أن تكون بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي فإنه لا بد من تحقيق هذا الشرط وذلك باستخدام اختبار كلموغروف سمرنوف، ولإجراء هذا الاختبار تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الصفرية (H0): البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة (H1): البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (29): اختبار كلموغروف سمرنوف للتوزيع الطبيعي

المحاور	كولومجروف سمرنوف
المحور الأول: تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	0,131
المحور الثاني: اهتمام المؤسسة بتحسين أداء العاملين	0,179
المحور الثالث: مساهمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين	0,007

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS27.

نلاحظ في الجدول أعلاه أن قيمة sig في المحور الأول أكبر من مستوى المعنوية (0,05) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على أن البيانات لا تتبع التوزيع

الفصل الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة

الطبيعي أما بالنسبة للمحور الثاني (اهتمام المؤسسة بتحسين أداء العاملين) نلاحظ أن قيمة sig أكبر من مستوى المعنوية (0,05) وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة أي أن البيانات في هذا المحور تتبع التوزيع الطبيعي، كما نلاحظ أن قيمة sig في المحور الثالث (مساهمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين) أقل من مستوى المعنوية (0,05) وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي في هذا المحور. ووفقا لنظرية النهايات المركزية فإن البيانات تؤول للتوزيع الطبيعي لأن حجم العينة يبلغ 42 موظف وبالتالي فهو يفوق 30 عينة.

الفرع الثاني: اختبار وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الأولى

"يهتم ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة بتطبيق أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية" من أجل اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية التابعة لها تم الاعتماد على اختبار ستودنت لعينة واحدة.

أولا: اختبار وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى

"يهتم ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة بتطبيق التوظيف الإلكتروني"

قبل ذلك يتم صياغة الفرضية الصفرية والبديلة كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يهتم ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة بتطبيق بعد التوظيف الإلكتروني.

الفرضية البديلة (H_1): يهتم ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة بتطبيق بعد التوظيف الإلكتروني.

الجدول رقم (30): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الأولى

المحور الأول	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى المعنوية sig
بعد التوظيف الإلكتروني	6,060	41	0,001

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS27.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة sig تساوي (0,001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05) وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة يهتم بتطبيق التوظيف الإلكتروني.

ثانيا: اختبار وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية

"يهتم ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة بتطبيق التدريب الإلكتروني"

وعليه يتم صياغة الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يهتم ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة بتطبيق التدريب الإلكتروني.

الفرضية البديلة (H_1): يهتم ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة بتطبيق بعد التدريب الإلكتروني.

الفصل الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة

الجدول رقم(31): نتائج اختبارستودنت للفرضية الفرعية الثانية

المحور الأول	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى المعنوية sig
بعد التدريب الإلكتروني	8,094	41	0,001

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS27.

يوضح الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة sig تساوي (0,001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05) وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة يهتم بتطبيق التدريب الإلكتروني.

ثالثا: اختبار وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

" يهتم ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة بتطبيق بعد تخطيط المسار الوظيفي إلكترونيا " وعليه يتم صياغة الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الصفرية (H0): لا يهتم ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة بتطبيق بعد تخطيط المسار الوظيفي إلكترونيا.
الفرضية البديلة (H1): يهتم ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة بتطبيق بعد تخطيط المسار الوظيفي إلكترونيا.

الجدول رقم(32): نتائج اختبارستودنت للفرضية الفرعية الثالثة

المحور الأول	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى المعنوية sig
بعد تخطيط المسار الوظيفي إلكترونيا	6,513	41	0,001

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS27.

تشير نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة sig تساوي (0,001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05) وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة يهتم بتطبيق بعد تخطيط المسار الوظيفي إلكترونيا.

رابعا: اختبار وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الرابعة

" يهتم ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة بتطبيق بعد تقييم الأداء إلكترونيا " وعليه يتم صياغة الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الصفرية (H0): لا يهتم ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة بتطبيق بعد تقييم الأداء إلكترونيا.
الفرضية البديلة (H1): يهتم ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة بتطبيق بعد تقييم الأداء إلكترونيا.

الجدول رقم(33): نتائج اختبارستودنت للفرضية الفرعية الرابعة

المحور الأول	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى المعنوية sig
بعد تقييم الأداء إلكترونيا	0,546	41	0,588

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS27.

الفصل الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة

توضح نتائج الجدول أعلاه أن قيمة sig تساوي (0,588) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0,05) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أن ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة لا يهتم بتطبيق بعد تقييم الأداء إلكترونياً ويتم رفض الفرضية البديلة.

الفرع الثالث: اختبار وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثانية

" يهتم ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة بتحسين أداء العاملين "

تم استخدام اختبار ستودنت لعينة واحدة لاختبار صحة هذه الفرضية وعليه يتم صياغة الفرضية الصفرية والبديلة على النحو التالي:

الفرضية الصفرية (H0): لا يهتم ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة بتحسين أداء العاملين .

الفرضية البديلة (H1): يهتم ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة بتحسين أداء العاملين.

الجدول رقم (34): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الرئيسية الثانية

المحور الثاني	قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	مستوى المعنوية sig
أداء العاملين	3,093	41	0,004

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS27.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة sig أقل من مستوى المعنوية (0,05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة يهتم بتحسين أداء العاملين.

الفرع الرابع: اختبار وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لأبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة ."

من أجل اختبار صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التابعة لها تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط بغية دراسة أثر المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية) على المتغير التابع (أداء العاملين)، حيث تكون

دالة النموذج من الشكل : $Y=a+bx$

Y: المتغير التابع

x: المتغير المستقل

a: الحد الثابت

b: معلمة المتغير المستقل

أولاً: اختبار وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لبعد التوظيف الإلكتروني على أداء العاملين " وعليه يتم صياغة الفرضية الصفرية والبديلة على النحو التالي:

الفصل الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لبعد التوظيف الإلكتروني على أداء العاملين الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لبعد التوظيف الإلكتروني على أداء العاملين.

الجدول رقم (35): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

معامل التحديد	قيمة R	مستوى المعنوية sig	قيمة فيشر	مستوى المعنوية sig	إحصائية ستودنت	قيمة المعلمات	
				0,003	3,140	1,663	الثابت
0,218	0,467	0,002	11,127	0,002	3,336	0,457	التوظيف الإلكتروني

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS27.

1. تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط

بناءً على الجدول أعلاه يمكن تشكيل نموذج الانحدار الخطي البسيط بالمعادلة التالية:

$$Y=1,663+0,475x$$

(التوظيف الإلكتروني) = 1,663+0,475 = أداء العاملين

2. اختبار معنوية المعلمات (اختبار ستودنت)

حيث سيتم اختبار كل معلمة على حدى كمايلي:

- اختبار معلمة الحد الثابت a

$$H_0 : a=0$$

$$H_1 : a \neq 0$$

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة sig للحد الثابت تساوي (0,003) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05) وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن معلمة الحد الثابت معنوية ومقبولة.

- اختبار معلمة المتغير المستقل b

$$H_0 : b=0$$

$$H_1 : b \neq 0$$

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة sig تساوي (0,002) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن معلمة المتغير المستقل معنوية ومقبولة.

3. اختبار معنوية النموذج ككل باستخدام اختبار فيشر

$$H_0 : a=b=0$$

$$H_1 : a=b \neq 0$$

الفصل الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة sig تساوي (0,002) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05) وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وعليه فالنموذج مقبول ومعنوي حسب اختبار فيشر.

• حسب نتائج كل من اختبار ستودنت وفيشر توصلنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لبعد التوظيف الإلكتروني على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة.

4. اختبار المقدرة التفسيرية للنموذج

تشير نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط R المقدر بـ (0,467) وهي قيمة موجبة تدل على وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين التوظيف الإلكتروني (المتغير المستقل) والمتغير التابع (أداء العاملين) وقد قدرت قيمة معامل التحديد R^2 (0,218) وهو ما يدل على أن (21,8%) من التغيرات التي تحدث على مستوى أداء العاملين يعود سببها للتوظيف الإلكتروني.

ثانياً: اختبار وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لبعد التدريب الإلكتروني على أداء العاملين" وعليه يتم صياغة الفرضية الصفرية و البديلة على النحو التالي :

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لبعد التدريب الإلكتروني على أداء العاملين.

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لبعد التدريب الإلكتروني على أداء العاملين.

الجدول رقم (36): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

معامل التحديد	قيمة R	مستوى المعنوية sig	قيمة فيشر	مستوى المعنوية sig	إحصائية ستودنت	قيمة المعلمات	
				0,449	0,765	0,465	الثابت
0,373	0,611	0,001	23,786	0,001	4,877	0,768	التدريب الإلكتروني

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS27.

1. تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط

بناءً على الجدول أعلاه يمكن تشكيل نموذج الانحدار الخطي البسيط بالمعادلة التالية:

$$Y=0,465+0,768 x$$

(التدريب الإلكتروني) $=0,465+0,768$ أداء العاملين

2. إختبار معنوية المعلمات (اختبار ستودنت)

حيث سيتم اختبار كل معلمة على حدى كما يلي:

الفصل الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة

- اختبار معلمة الحد الثابت a

$$H_0 : a=0$$

$$H_1 : a \neq 0$$

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة sig للحد الثابت تساوي (0,449) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0,05) وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أن معلمة الحد الثابت غير معنوية وغير مقبولة، ورفض الفرضية البديلة.

- اختبار معلمة المتغير المستقل b

$$H_0 : b=0$$

$$H_1 : b \neq 0$$

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة sig تساوي (0,001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن معلمة المتغير المستقل معنوية ومقبولة.

3. اختبار معنوية النموذج ككل باستخدام اختبار فيشر

$$H_0 : a=b=0$$

$$H_1 : a \neq b$$

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة sig تساوي (0,001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05) وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وعليه فالنموذج مقبول ومعنوي حسب اختبار فيشر.

- حسب نتائج كل من اختبار ستودنت وفيشر توصلنا إلى قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لبعد التدريب الإلكتروني على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة.

ثالثا: اختبار وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لبعد على تخطيط المسار الوظيفي إلكترونيا على أداء العاملين"

وعليه يتم صياغة الفرضية الصفرية والبديلة على النحو التالي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لبعد تخطيط المسار الوظيفي إلكترونيا على أداء العاملين.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لبعد تخطيط المسار الوظيفي إلكترونيا على أداء العاملين.

الفصل الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة

الجدول رقم (37): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

معامل التحديد	قيمة R	مستوى المعنوية sig	قيمة فيشر	مستوى المعنوية sig	إحصائية ستودنت	قيمة المعلمات	الثابت
				0,018	2,643	1,546	
0,182	0,427	0,005	8,925	0,005	2,987	0,498	تخطيط المسار الوظيفي إلكترونيا

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS27.

1. تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط

بناءً على الجدول أعلاه يمكن تشكيل نموذج الانحدار الخطي البسيط بالمعادلة التالية:

$$Y=1,546+0,498x$$

(تخطيط المسار الوظيفي إلكترونيا) = أداء العاملين $1,546+0,498$

2. اختبار معنوية المعلمات (اختبار ستودنت)

حيث سيتم اختبار كل معلمة على حدى كمايلي:

- اختبار معلمة الحد الثابت a

$$H_0 : a=0$$

$$H_1 : a \neq 0$$

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة sig للحد الثابت تساوي (0,018) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05)

وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن معلمة الحد الثابت معنوية ومقبولة.

- اختبار معلمة المتغير المستقل

$$H_0 : b=0$$

$$H_1 : b \neq 0$$

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة sig تساوي (0,005) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05) وبالتالي نرفض

الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن معلمة المتغير المستقل معنوية ومقبولة.

3. اختبار معنوية النموذج ككل باستخدام اختبار فيشر

$$H_0 : a=b=0$$

$$H_1 : a=b \neq 0$$

الفصل الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة sig تساوي (0,005) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05) وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وعليه فالنموذج مقبول ومعنوي حسب اختبار فيشر.

• حسب نتائج كل من اختبار ستودنت وفيشر توصلنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لبعده تخطيط المسار الوظيفي إلكترونياً على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة.

4. اختبار المقدرة التفسيرية للنموذج

تشير نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط R المقدر ب(0,427) وهي قيمة موجبة تدل على وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين تخطيط المسار الوظيفي إلكترونياً (المتغير المستقل) والمتغير التابع (أداء العاملين) وقد قدرت قيمة معامل التحديد R^2 (0,182) وهو ما يدل على أن (18,2%) من التغيرات التي تحدث على مستوى أداء العاملين يعود سببها إلى لتخطيط المسار الوظيفي إلكترونياً.

رابعاً: اختبار وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الرابعة

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لبعده تقييم الأداء إلكترونياً على أداء العاملين"

وعليه يتم صياغة الفرضية الصفرية والبديلة على النحو التالي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لبعده تقييم الأداء إلكترونياً على أداء العاملين.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) تقييم الأداء إلكترونياً على أداء العاملين.

الجدول رقم (38): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

معامل التحديد	قيمة R	مستوى المعنوية sig	قيمة فيشر	مستوى المعنوية sig	إحصائية ستودنت	قيمة المعلمات	الثابت
				0,001	4,994	1,694	
0,405	0,637	0,001	27,254	0,001	5,221	0,550	تقييم الأداء إلكترونياً

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS27.

1. تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط

بناءً على الجدول أعلاه يمكن تشكيل نموذج الانحدار الخطي البسيط بالمعادلة التالية:

$$Y = 1,694 + 0,550x$$

(تقييم الأداء إلكترونياً) = $1,694 + 0,550$ = أداء العاملين

2. إختبار معنوية المعلمات (اختبار ستودنت)

حيث سيتم اختبار كل معلمة على حدى كمايلي:

الفصل الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة

- اختبار معلمة الحد الثابت a

$$H_0 : a=0$$

$$H_1 : a \neq 0$$

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة sig للحد الثابت تساوي (0,001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05) وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن معلمة الحد الثابت معنوية ومقبولة.

- اختبار معلمة المتغير المستقل

$$H_0 : b=0$$

$$H_1 : b \neq 0$$

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة sig تساوي (0,001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن معلمة المتغير المستقل معنوية ومقبولة.

3. اختبار معنوية النموذج ككل باستخدام اختبار فيشر

$$H_0 : a=b=0$$

$$H_1 : a=b \neq 0$$

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة sig تساوي (0,001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05) وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وعليه فالنموذج مقبول ومعنوي حسب اختبار فيشر.

- حسب نتائج كل من اختبار ستودنت وفيشر توصلنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لبعدي تقييم الأداء إلكترونيا على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة.

4. اختبار المقدرة التفسيرية للنموذج

تشير نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط R المقدر ب(0,637) وهي قيمة موجبة تدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين تقييم الأداء إلكترونيا (المتغير المستقل) والمتغير التابع (أداء العاملين) وقد قدرت قيمة معامل التحديد R^2 (0,405) وهو ما يدل على أن (40,5%) من التغيرات التي تحدث على مستوى أداء العاملين يعود سببها إلى تطبيق المؤسسة لتقييم الأداء إلكترونيا.

الفرع الخامس: تحليل نتائج واختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0,05) في آراء أفراد العينة حول مساهمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة حسب المتغيرات الديموغرافية.

الفصل الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة

من أجل اختبار صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التابعة لها تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way anova) لدراسة الفروق في إجابات أفراد العينة ويعتمد اختبار الفروق على إحصائية فيشر ومن شروط تطبيق هذه الاختبارات أن يكون هناك تجانس التباين لبيانات الدراسة وذلك باستخدام اختبار ليفن وذلك كالآتي:

أولاً: اختبار تجانس التباين

وعليه يتم صياغة الفرضية الصفرية والبدلية على النحو التالي:

الفرضية الصفرية (H_0): البيانات متجانسة

الفرضية البديلة (H_1): البيانات غير متجانسة

الجدول رقم (39): نتائج اختبار تجانس التباين لبيانات الدراسة

العامل	الجنس	العمر	المؤهل العلمي	سنوات الخبرة المهنية
إحصائية ليفن	0,832	3,951	1,963	0,413
مستوى الدلالة sig	0,367	0,027	0,108	0,745

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS27.

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة sig للجنس، المؤهل العلمي والخبرة المهنية أكبر من مستوى المعنوية (0,05) وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة أي أن البيانات متجانسة، في حين نلاحظ أن قيمة sig لمتغير العمر أقل من مستوى المعنوية (0,05) وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أن البيانات غير متجانسة، وفي هذه الحالة نلجأ إلى اختبار "كروسكال واليس".

ثانياً: اختبار وجود فروق حسب متغير الجنس :

ومن هنا يتم صياغة الفرضية الصفرية والبدلية كمايلي :

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في آراء أفراد العينة حول مساهمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة حسب متغير الجنس.

الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في آراء أفراد العينة حول مساهمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة حسب متغير الجنس.

الفصل الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة

الجدول رقم (40): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الجنس

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة sig
مساهمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين	بين المجموعات	2,467	1	2,467	2,559	0,118
	داخل المجموعات	38,562	40	0,964		
	المجموع	41,029	41			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS27.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة sig تساوي (0,118) وهي أكبر من (0,05) وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة أي عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في آراء أفراد العينة حول مساهمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة حسب متغير الجنس

ثانيا: اختبار وجود فروق حسب متغير العمر :

ومن هنا يتم صياغة الفرضية الصفرية والبديلة كمايلي :

الفرضية الصفرية (H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في آراء أفراد العينة حول مساهمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة حسب متغير العمر. الفرضية البديلة (H1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في آراء أفراد العينة حول مساهمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة حسب متغير العمر.

الجدول رقم (41): نتائج اختبار كروسكال واليس

القرار	قيمة Sig
أحتفظ بفرضية العدم	0,635

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS27.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة Sig قيمته تساوي (0,635) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0,05) وبالنظر الى قرار اختبار كروسكال واليس الذي ينص على الاحتفاظ بفرضية العدم، نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة، وبالتالي لا توجد فروق في آراء أفراد العينة حول مساهمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة حسب متغير العمر.

ثالثا: اختبار وجود فروق حسب متغير المؤهل العلمي

ومن هنا يتم صياغة الفرضية الصفرية والبديلة كمايلي :

الفرضية الصفرية (H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في آراء أفراد العينة حول مساهمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة حسب متغير المؤهل العلمي.

الفصل الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة

الفرضية البديلة (H1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في آراء أفراد العينة حول مساهمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة حسب متغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (42): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة sig
مساهمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين	بين المجموعات	4,561	5	0,912	0,901	0,491
	داخل المجموعات	36,467	36	1,013		
	المجموع	41,029	41			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS27.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة sig تساوي (0,491) وهي أكبر من (0,05) وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة أي عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في آراء أفراد العينة حول مساهمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة حسب متغير المؤهل العلمي.

رابعا: اختبار وجود فروق حسب متغير الخبرة المهنية

ومن هنا يتم صياغة الفرضية الصفرية والبديلة كمايلي :

الفرضية الصفرية (H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في آراء أفراد العينة حول مساهمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة حسب متغير الخبرة المهنية.

الفرضية البديلة (H1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في آراء أفراد العينة حول مساهمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة حسب متغير الخبرة المهنية.

الجدول رقم (43): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الخبرة المهنية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة sig
مساهمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين	بين المجموعات	2, 310	4	0,577	0,552	0,699
	داخل المجموعات	38,719	37	1,046		
	المجموع	41,029	41			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS27.

الفصل الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة sig تساوي (0,699) وهي أكبر من (0,05) وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة أي عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في آراء أفراد العينة حول مساهمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة حسب متغير الخبرة المهنية.

الفصل الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة

خلاصة الفصل التطبيقي:

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت بديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة تمكنا من التعرف على هذه المؤسسة وكذا الهيكلية التنظيمية التي تسيير وفقها والمهام التي تقوم بها، واعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان الذي وزعناه على الإطارات المسيرة بشكل قصدي في إطار عينة الدراسة، حيث يحتوي هذا الاستبيان على قسمين، القسم الأول الخاص بالبيانات الشخصية (الجنس العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية) أما القسم الثاني خاص بمحاور الدراسة التي تمثلت في ثلاث محاور، تم تمت معالجة وتحليل هذه البيانات باستخدام برنامج SPSS بالإضافة إلى فحص مدى صدق وثبات هذا الاستبيان للتأكد من إمكانية استخدامها، ثم عرض الأساليب الإحصائية الوصفية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص عينة الدراسة والمتوسط الحسابي لمعرفة اتجاه إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة والانحراف المعياري لقياس التشتت في آراء أفراد العينة ثم تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام اختبار ستودنت واختبار الانحدار الخطي البسيط و اختبار تحليل التباين الأحادي وهذا لمعرفة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

الخاتمة

الخاتمة

تعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أسلوباً حديثاً ومتقدماً في حقل الإدارة بصفة عامة وفي جانبها المتعلق بإدارة شؤون العاملين بصفة خاصة، فتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يقوم على استخدام التكنولوجيات والبرامج المتطورة لإدارة العمليات الإدارية وتعزيز التواصل الفعال والسريع بين الإدارة والعاملين، فهذا النمط الحديث في إدارة الموارد البشرية يمس مختلف مجالاتها ووظائفها ومهامها والمتمثلة في إدارة الرواتب والمكافآت، التدريب والتطوير، متابعة المسار المهني، وبخاصة منها في إدارة وتحسين أداء العاملين، وبالتالي فإنّ هذا النهج يهدف في مضمونه إلى تحسين جودة العمل من خلال رفع قدرات العاملين وتحسين مستويات أدائهم في مختلف الأنشطة والعمليات الموكلة إليهم، وهو ما يؤثر إيجاباً في تحقيق الفعالية والكفاءة في المؤسسات ككيان اقتصادي واجتماعي.

كما هو معلوم تعتبر بيئة العمل متغيراً هاماً بالنسبة للعاملين، حيث أن توفير بيئة عمل مريحة وفعالة للعاملين يسهم في النهوض بأداء العاملين وتحسينه، في هذا الاتجاه تعمل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تحسين الأداء من خلال تحسين عملية التوظيف واختيار العاملين بشكل أكثر فعالية في المرحلة الأولى، كما توفر الإدارة الإلكترونية أدوات تحليل البيانات وتقييم الأداء والكفاءة والمهارات والمؤهلات والخبرات، كما تسهل عملية متابعة وتطوير مستويات الأداء خلال المسار المهني، إذ يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تجعل مهامها وأنشطتها أكثر كفاءة وفعالية بالإضافة للدقة والموضوعية.

استناداً لما سبق يمكن القول أنّ تحسين أداء العاملين يعتبر أحد أهم النتائج المرجوة لتبني الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسات، كون أن تحسين أداء العاملين يعتلي مكانة ودور كبير في المؤسسات باعتباره المحدد الرئيسي لزيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل، وتحقيق الأهداف المسطرة في الوقت المحدد.

من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية لأثر "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين"، توصلنا للنتائج التالية:

نتائج عامة:

- ❖ تعتبر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية منهج إداري حديث يقوم على الاستخدام الواعي لتكنولوجيا المعلومات في ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية؛
- ❖ يتطلب التطبيق الفعال والناجح للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية توفر جملة من المتطلبات والمستلزمات الضرورية؛
- ❖ يترتب على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال الموارد البشرية تقديم الخدمات بشكل مبسط وسريع، تقليل الجهد وتحقيق الأهداف وإرضاء العاملين؛
- ❖ وظائف إدارة الموارد البشرية لم تتغير ضمن مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لكن تغيرت الطرق والأساليب المستخدمة في تلك الوظائف؛
- ❖ يعكس أداء العاملين قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها فهو يمثل النتائج النهائية التي أسفرت عنها مختلف أنشطة المؤسسة؛
- ❖ تمثل كل من: المعرفة بمتطلبات الوظيفة، نوعية العمل، كمية العمل المنجز والمثابرة، العناصر الأساسية لأداء العاملين؛
- ❖ من المحددات الرئيسية لأداء العاملين: الجهد، القدرات وإدراك الدور؛
- ❖ يعد متابعة وتقييم أداء العاملين من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي مؤسسة، إذ أن هذه العملية بمثابة المحرك الذي يبقي المؤسسة في حالة نشاط وتطور مستمر.

نتائج الدراسة الميدانية:

- ✚ أظهرت الدراسة الميدانية أن ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة يهتم بتطبيق بعد التوظيف الإلكتروني بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد (3,77) وهو يقع ضمن مجال الموافقة؛
- ✚ يهتم ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة بتطبيق بعد التدريب الإلكتروني بدرجة عالية، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3,80) وهو ينحصر ضمن مجال الموافقة؛
- ✚ بينت نتائج الدراسة الميدانية أن ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة يهتم بتطبيق بعد تخطيط المسار الوظيفي إلكترونيا بدرجة عالية حيث يؤكد هذه النتيجة المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد والذي قدرت قيمته (3,70) وهو يقع ضمن مجال الموافقة؛
- ✚ وفقا لنتائج ستودنت لعينة واحدة اتضح أن ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة لا يهتم بتطبيق بعد تقييم الأداء الإلكتروني أي أنه يعتمد على الطرق التقليدية في تقييم أداء العاملين؛
- ✚ يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لبعد التوظيف الإلكتروني على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة، حيث وجدنا أن (21,8%) من التغيرات التي تطرأ على مستوى أداء العاملين يعود سببها إلى التغير في التوظيف الإلكتروني؛
- ✚ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لبعد التدريب الإلكتروني على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة؛
- ✚ يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لبعد تخطيط المسار الوظيفي الإلكتروني على أداء العاملين، حيث وجدنا أن (18,2%) من التغيرات التي تحدث على مستوى أداء العاملين راجع سببها إلى التغير في تخطيط المسار الوظيفي الإلكتروني؛
- ✚ يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لبعد تقييم الأداء الإلكتروني على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة، حيث وجدنا أن (40,5%) من التغير الذي يحدث على مستوى أداء العاملين يعود سببه لتقييم الأداء الإلكتروني؛
- ✚ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في آراء أفراد العينة حول مساهمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة حسب متغير الجنس أي أن الإجابات لا تختلف باختلاف الجنس؛
- ✚ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في آراء أفراد العينة حول مساهمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة حسب متغير الجنس أي أن الإجابات لا تختلف باختلاف العمر؛
- ✚ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في آراء أفراد العينة حول مساهمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة حسب متغير المؤهل العلمي أي أن الإجابات لا تختلف باختلاف المؤهل العلمي؛
- ✚ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في آراء أفراد العينة حول مساهمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة حسب متغير الخبرة المهنية أي أن الإجابات لا تختلف باختلاف الخبرة المهنية.

توصيات الدراسة:

- على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها نقوم بتقديم جملة من التوصيات للأخذ بها لتطوير وتعزيز التوجه نحو "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية" وهي كالآتي:
- ✍ ضرورة تخصيص ميزانية أكبر لتدريب وتكوين العاملين على الاعتماد على التكنولوجيا؛
 - ✍ تدريب العاملين في المؤسسة والعمل على إكسابهم ثقافة العمل الإداري الإلكتروني وتعزيز ذلك بالدورات التدريبية التأهيلية واللغوية بغية تهيئتهم نحو العمل الإداري الإلكتروني؛
 - ✍ عقد دورات تدريبية مكثفة في مجال استخدام التقنيات والبرامج المتعلقة بالإدارة الإلكترونية خاصة في حالة إدخال تقنيات جديدة؛
 - ✍ ربط المسار المهني للعاملين والإداريين في المؤسسة بالمشاركة في دورات التدريب الإلكتروني بدل من التدريب التقليدي؛
 - ✍ توفير قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة في ديوان الترقية والتسيير العقاري بحيث تضمن المتابعة الدورية والتقييم المستمر وتحسن من عملية تقييم الأداء؛
 - ✍ على المؤسسة تكثيف استخدام برمجيات وتقنيات الاتصال الحديثة في متابعة وتقييم أداء العاملين؛
 - ✍ ضرورة التحكم الجيد في أنظمة الإدارة الإلكترونية وتقنياتها ووسائلها من طرف المكلفين بذلك في المؤسسة من أجل ضمان كفاءة استخدامها.

آفاق الدراسة:

- ✍ واقع تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية؛
- ✍ أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين؛
- ✍ دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ترقية جودة الخدمات.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

❖ الكتب:

1. إبراهيم السعيد مبروك، "إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة"، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2014.
2. إبراهيم خالد ممدوح، "الإدارة الإلكترونية"، الدار الجامعية، مصر، 2010.
3. إبراهيم درة عبد الباري، الصباغ زهير نعيم، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 271.
4. أبو شيخة نادر أحمد، "إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2013.
5. أبو هاشم الشريف عمر أحمد، "الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
6. الأحبابي نبراس محمد جاسم، "أثر الإدارة الإلكترونية في إدارة المرافق العامة-دراسة مقارنة"، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2018.
7. برقاي وفاء برهان، "إدارة الموارد البشرية-المفهوم والوظائف والاستراتيجيات"، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، دار اليازوري، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
8. بلوط حسن إبراهيم، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، دار النهضة العربية، لبنان، الطبعة الأولى، 2002.
9. بن دليم القحطاني محمد، "إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل"، العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، الطبعة الرابعة، 2015.
10. بن عنتر عبد الرحمن، "إدارة الموارد البشرية-المفاهيم والأسس، الأبعاد والاستراتيجيات"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2020.
11. بن عيشي عمار، "اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
12. بن محمود عرابة الحاج، "أثر ازدواجية السلطة على أداء العاملين في المستشفيات دراسة مقارنة"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2015.
13. بن مرزوق عنتره وآخرون، "إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية"، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، الطبعة الأولى، 2018.
14. بوالشرش كمال، "الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية"، دار الأيام للنشر والتوزيع. الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
15. بوراس فايزة، "إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات"، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2018.
16. الجربوعة مصطفى، "إدارة الموارد البشرية"، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
17. حريم حسين، "إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)"، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
18. حسن راوية، "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، مصر، 2001.

19. حسن راوية، سلطان محمد سعيد، "إدارة الموارد البشرية تنمية المديرين -تقييم الأداء -المتغيرات البيئية تعويضات الأفراد"، دار التعليم الجامعي، مصر، 2014.
20. حسونة فيصل، "إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
21. حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، منشورات 8ماي 1945، الجزائر، 2004.
22. حمود خضير كاظم، الخرشنة ياسين كاسب، "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
23. الحويلي عزام علي، "إدارة الموارد البشرية وتنميتها"، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
24. خزام خليل منى عطية، "الإدارة بين الفساد والإصلاح الإداري في عصر التسويق الإلكتروني"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2018.
25. خطاب رفيدة، "إدارة الأعمال الإلكترونية"، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
26. زاهر عبد الرحيم عاطف، "مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية"، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
27. السالم مؤيد سعيد، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل"، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
28. السالمي علاء عبد الرزاق محمد حسن، "الإدارة الإلكترونية"، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.
29. سعد غالب ياسين، "الإدارة الإلكترونية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية، 2010.
30. شاويش مصطفى نجيب، "إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية الثالثة، 2005.
31. الشرعة عطا الله محمد تيسير، "استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة"، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
32. الشرعة عطا الله محمد تيسير، سنجق غالب محمود، "إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة"، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2015.
33. شريف محمد يوسف، "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري بالمنظمات [دراسة ميدانية]"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2019.
34. الصيرفي محمد، "قياس وتقويم أداء العاملين"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2008.
35. طالب علاء فرحان، المشهداني إيمان شيحان، "الحكومة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
36. الطائي يوسف حجيم وآخرون، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
37. الطائي يوسف حجيم، العبادي هاشم فوزي، "إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
38. عباس سهيلة محمد، علي حسين علي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2007.
39. عبد النبي محمد أحمد، "إدارة الموارد البشرية"، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
40. عقيلي عمر وصفي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.

41. عقيلي عمر وصفي، "تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة الاستراتيجيات الاقتصادية"، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
42. عواد عبد الله حسن، "إدارة وتقييم الأداء"، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2018.
43. العواسا صالح إبراهيم سليمان، شوقي ناجي جواد، "إدارة الموارد البشرية استراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2020.
44. غرابوي شهدان عادل، "القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية"، دار الفكر الجامعي، مصر، الطبعة الأولى، 2019، ص ص 306، 307.
45. القريوتي محمد قاسم، "الوجيز في إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
46. كافي مصطفى يوسف، "إدارة الموارد البشرية (من منظور إداري - تنموي - تكنولوجي - عولمي)"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية الأولى، 2014.
47. كافي مصطفى يوسف، "إدارة الأداء"، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
48. الكلالده طاهر محمود، "إدارة الموارد البشرية الحديثة"، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
49. كولاز مصطفى وآخرون، "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية"، منشورات ألفا للوثائق، الجزائر، الطبعة الأولى، 2019.
50. اللبدي نزار عوني، "إدارة الموارد البشرية وتنميتها"، دار دجلة ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
51. ماهر أحمد، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، الطبعة السابعة، 2018.
52. محمد سمير أحمد، "الإدارة الإلكترونية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
53. محمد عبد الباقي صلاح الدين، "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات"، الدار الجامعية، مصر، 2001.
54. المحمدي سعد علي ربحان، "إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية، 2019.
55. المعايطه رولا نايف، الحموري صالح سليم، "إدارة الموارد البشرية"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
56. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، "دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2007.
57. الملكاوي أديب خلف مفلح، "إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات وأثرها على أداء العاملين"، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2021.
58. الموسوي سنان، "إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
59. نجم عبود نجم، "الإدارة الإلكترونية، الاستراتيجية والوظائف والمشكلات"، دار المريخ للنشر، الأردن، 2004.
60. نوري منير، كورتل فريد، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية الأولى، 2011.

❖ المذكرات:

أ. أطروحات الدكتوراه

1. زاوي خالصة، "تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 01، سطيف، الجزائر، 2017، ص 68.

2. شيلي إلهام، "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي"، أطروحة دكتوراه في العلوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 01، سطيف، الجزائر، 2020.
- ب. مذكرات الماجستير
 1. أبو حطب موسى محمد، "فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين-حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
 2. أبو علان خالد علي، "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2016.
 3. أشرف إبراهيم أحمد، "متطلبات تطبيق الاستقطاب الإلكتروني ومدى الاستفادة منه في الوزارات الحكومية في قطاع غزة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2018.
 4. بن عيشي عمار، "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب-دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية-بسكرة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006.
 5. بوير طيخ عبد الكريم، "دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012.
 6. حاتم علي حسن رضا، "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي-دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003.
 7. الحلايبة غازي حسن عودة، "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن-دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
 8. طويهي فاطمة، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية -دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء لتيارت"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة وهران 02، وهران، الجزائر، 2015.
 9. كرو شفاء، "دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات تطبيق عملي على شركة جود"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2016.

❖ المجالات:

1. أبوختي نصيرة، عيسى نبوية، "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء الوظيفي-دراسة حالة مؤسسة تافنة لصناعة الملابس بمغنية-تلمسان"، "المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية دورية دولية محكمة"، المركز الديمقراطي العربي، ألمانيا، العدد الرابع عشر، 2021.

2. براك حنان، مسرحد بلال، " واقع استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسة-دراسة حالة جامعة 20أوت1955-سكيكدة"، "مجلة الباحث الاقتصادي"، جامعة 20أوت1955، سكيكدة، الجزائر، المجلد 10، العدد الأول، 2022.
3. بن أحمد لخضر وآخرون، " مساهمة تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية -دراسة ميدانية بخزينة ولاية الجلفة"، مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، المجلد 01، العدد الأول، 2019.
4. بن غيدة سارة، حركات سعيدة، "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي-دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM ووحدة أم البواقي"، "مجلة البحوث الاقتصادية و المالية"، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، المجلد 05، العدد الأول، جوان 2018.
5. بوبكر عبد القادر، قديد فوزية، "أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين-دراسة حالة مصلحة الحالة المدنية ببلدية بئرمراد رايس"، "مجلة البشائر الاقتصادية"، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، المجلد 07، العدد الأول، أبريل 2021.
6. بوخاري ثلجة، لقراب رفيقة، " واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيس"، "مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة"، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، العدد الثالث، 2017.
7. بوزورين فيروز، "متطلبات ومعوقات التحول إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الجزائر"، "مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية"، جامعة البلدة 02، البلدة، الجزائر، المجلد 09، العدد الأول، 2022.
8. بوسمينة أمال، سفاري أسماء، " دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة -دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية قاعدة وهران"، "مجلة والعلوم الاجتماعية والانسانية"، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، المجلد 08، العدد الأول، مارس 2022.
9. بوسنة سليمة، حديد نوفيل، "إدارة المورد البشري في إطار الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية-دراسة حالة مؤسسة ooredoo الجزائر"، "مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد"، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، المجلد 06، العدد الأول، 2022.
10. بوشعور رضية "الموارد البشرية وأبعادها الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتوازن"، "مجلة دفاتر اقتصادية"، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 01، العدد الثاني، 31 مارس 2011.
11. الثابت أحمد سمير نايف نعمان، الجميلي أحمد محمد جاسم، "استخدام البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وأثرها على أداء الموارد البشرية في الجامعات الحكومية-دراسة ميدانية في جامعة ديالى"، "مجلة دراسات محاسبية ومالية"، جامعة ديالى، العراق، المجلد 12، العدد الثامن والثلاثون، 2017.
12. جفام سعاد وآخرون، "أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية -دراسة ميدانية بمصلحة البيومتری لمجموعة من البلديات"، "مجلة مجاميع المعرفة"، المركز الجامعي، تندوف، الجزائر، المجلد 08، العدد الأول، أبريل 2022.
13. خبايه عبد الله، بعجي سعاد، " تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتعددة نפטال المسيلة"، "مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية"، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، العدد الأول، 2008.
14. رابعي لخضر، لكحل عائشة، "الإدارة الإلكترونية كآلية من آليات التنمية الإدارية"، "مجلة الدراسات القانونية والسياسية"، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، العدد الثالث، جانفي 2016.

15. رجم خالد، مناصرية رشيد، " واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية -دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود"، "مجلة الباحث"، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد 18، العدد الأول، 2018.
16. زواوي خالصة، "تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري (دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية)"، "مجلة تنمية الموارد البشرية"، جامعة محمد لامين دباغين سطيف 02، سطيف، الجزائر، المجلد 08، العدد الأول، جوان 2017.
17. زواوي خالصة، غجاتي أحلام، "تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال البشري"، "مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة"، جامعة سطيف 01، سطيف، الجزائر، المجلد 03، العدد الأول، جوان 2018.
18. شخاب حفيزة، زديرة شرف الدين، "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين إدارة الموارد البشرية"، "مجلة الحقوق والعلوم السياسية"، جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر، المجلد 09، العدد الأول، 2022.
19. شواي أحلام محمد، "الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه"، "مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية"، جامعة بابل، العراق، المجلد 24، العدد الرابع، 2016.
20. عبد الحميد بشير، بوطرفة صورية، "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية-حالة المديرية العملية للاتصالات الجزائرية بولاية تبسة"، "مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، المجلد 15، العدد الثالث، 2021.
21. علال عادل، طبايبية سليمة، "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأثرها على الأداء التسويقي للبنوك التجارية - دراسة عينة من موظفي بنك الخليج وكالات الشرق في الجزائر"، "مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي"، جامعة أم البواقي، أم البواقي، الجزائر، المجلد 08، العدد الثالث، ديسمبر 2021.
22. علاوي عبد الفتاح، الهمامي ناصر، "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري ومنسوبي شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة نجران"، "مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة"، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، العدد السادس، سبتمبر 2018.
23. علوطي لامين، "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية"، "مجلة البحوث الاقتصادية العربية"، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، مصر، العدد الثاني والأربعون، 2008.
24. فقير فيصل، "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية E-HRM في المنظمة -مدخل نظري-"، "مجلة الاقتصاد والبيئة"، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، المجلد 03، العدد الثاني، 2020.
25. قريشي محمد وآخرون، "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية -المفاهيم، المتطلبات، ودورها في تطوير الإدارة"، "مجلة العلوم الانسانية"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد السابع والأربعون، جوان 2017.
26. قواسمية العلمي، بالنور يوسف، "أداء الموارد البشرية في ظل متغير الإدارة الإلكترونية"، "مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية"، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 10، العدد الثالث، 2022.
27. ميلود ناصر وآخرون، "تقييم أداء الموارد البشرية -حالة مركب GL1/Z بمؤسسة سوناطراك -منطقة أرزو وهران"، "مجلة الدراسات الاقتصادية العميقة"، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، العدد الخامس، 2017.
28. الهاني عاشور، "أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحكمة فيه"، "مجلة العلوم الانسانية"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد الرابع والأربعون، جوان 2016.

❖ **Les mémoires :**

Mlle Andome Sarah, « **la contribution de la formation dans la performance de l'entreprise : cas de l'entreprise SOBRAGA** », en vue de l'obtention du diplôme de magister en sciences de gestion, faculté des sciences économiques et des sciences de gestion, université mouloud mammeri, tizi-ouzou, alger, 2012, p 7.

❖ **Les journales :**

Sanayei, A End Mirzaei, A, " **Designing A Model For Evaluating The Effectiveness Of E-Hrm (Case Study: Iranian Organizations)**", International Journal Of Information Science And Technology, University Of Isfahan, I. R. Of Iran, Iran, Volume06, Number 02, July / December, 2008, P.80.

❖ **Les sites d'internet:**

◀ <https://www.hridiscussion.com>

الملحق رقم(01): استبيان الدراسة



جامعة 8 ماي 1945 قلمة
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



يشرفنا أن نتوجه إليكم السادة رؤساء المصالح الكرام أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين، شاكرين لكم حسن تعاونكم لنضع بين أيديكم هذه الاستمارة المتعلقة بجمع المعلومات في إطار إجراء دراسة للتحضير لنيل شهادة ماستر، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، حول موضوع:

أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

على أداء العاملين

نحيط سيادتكم علما أن هذا الاستبيان ذو غاية علمية بحثية، إضافة إلى ذلك نضمن لكم سرية المعلومات، لذا نرجو منكم إعطاء العناية الكافية في ملئ هذه الاستبانة، قراءة فقراتها واختيار الإجابة بكل دقة وموضوعية، لأن جودة وفعالية النتائج تعتمد على موضوعية وجودة المعلومات المقدمة.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

تحت إشراف:

د. عبد القادر فلفول

من اعداد الطالبتين:

إيناس كنوش

أميرة مرازقة

السنة الجامعية 2023/2022

بإمكانكم مراسلتي عبر البريد الإلكتروني:

ines04521@gmail.com

القسم الأول:

البيانات الشخصية: يرجى من سيادتكم وضع علامة دائرة عند الرقم المناسب

1-الجنس:

1	ذكر
2	أنثى

2- الفئة العمرية:

1	من 30 إلى أقل من 40 سنة
2	من 40 إلى أقل من 50 سنة
3	أكثر من 50 سنة

3-المؤهل العلمي:

1	ثانوي
2	تقني سامي
3	ليسانس
4	مهندس
5	ماستر
6	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه...)

4-الخبرة المهنية:

1	أقل من 5 سنوات
2	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
3	من 10 إلى أقل من 15 سنة
4	من 15 إلى أقل من 20 سنة
5	أكثر من 20 سنة

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

الرقم	البعد الأول: التوظيف الإلكتروني				
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01					استعمال الموقع الإلكتروني الخاص بالمؤسسة للإعلان عن الوظائف الشاغرة يساعد على الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الراغبين في التوظيف
02					استقبال مؤسستكم ملفات طالبي العمل عن طريق البريد الإلكتروني (E-mail) يساهم في تسهيل العملية.
03					توفر مؤسستكم معلومات عن مهامها وأنشطتها عبر صفحتها في الإنترنت.
	البعد الثاني: التدريب الإلكتروني				
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
04					هناك وعي لدى العاملين بأهمية التدريب الإلكتروني.
05					يرغب العاملون في مؤسستكم في متابعة التكوين حول مختلف البرمجيات والتقنيات الحديثة للاتصال واستخدامها
06					يقوم العاملون الذين تابعوا تكويننا في مجال البرمجيات باستخدامها في أداء مهامهم
07					يستفيد العاملون الذين تابعوا تكويننا في مجال البرمجيات والتقنيات الحديثة للاتصال (الحاسوب، الإنترنت، المنصات الإلكترونية) من مزايا وظيفية
	البعد الثالث: تخطيط المسار الوظيفي إلكترونياً				
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
08					يتم الاعتماد في مؤسستكم على قاعدة بيانات إلكترونية في تحيين (تجديد) المسار المهني للعاملين باستمرار
09					تعمل مؤسستكم على تسجيل ساعات العمل إلكترونياً.
10					ساعد مؤسستكم نظام البصمة الإلكترونية في الدخول والخروج على التزام العاملين بمواقيت العمل.
11					تعمل مؤسستكم على ربط نظام الأجور بالأداء المحقق من قبل العامل
	البعد الرابع: تقييم الأداء إلكترونياً				
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
12					يتم استخدام برمجيات وتقنيات الاتصال الحديثة في متابعة أداء العاملين في مؤسستكم.

					13	تتوفر مؤسستكم على نظام تقييم إلكتروني جيد لتقييم أداء العاملين.
					14	تقييم الأداء إلكترونيًا يجعل العملية أكثر كفاءة.

المحور الثاني: اهتمام المؤسسة بتحسين أداء العاملين

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يقوم العاملون في مؤسستكم بتأدية الأعمال بكفاءة.					
02	تمنح مؤسستكم مكافآت وحوافز خاصة للمهام التي تنجز خارج أوقات العمل.					
03	يشجع مسؤولو مؤسستكم العاملين على استخدام التقنيات الحديثة للاتصال (الحواسيب، البرمجيات، الشبكات) في أداء مهامهم.					
04	لدى العاملين في مؤسستكم الكفاءات المطلوبة لاستخدام التقنيات الحديثة في أداء مهامهم.					
05	لدى العاملين الرغبة في استخدام التقنيات الحديثة التي تمتلكها المؤسسة.					
06	تناسب طبيعة المهام الموكلة إلى عمال المؤسسة مع تخصصاتهم العلمية.					
07	يسعى مسؤولو مؤسستكم لتوفير البيئة المناسبة للعمال من أجل القيام بمهامهم على أحسن وجه.					
08	يوجد اهتمام من قبل المسؤولين بمؤسستكم للاقتراحات المقدمة من قبل العاملين لتحسين الأداء الوظيفي.					
09	تساهم مؤسستكم في وضع حلول لمشاكل العاملين لتحسين أدائهم.					

المحور الثالث: مساهمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تعمل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تحسين عملية التوظيف واختيار العاملين الأكثر ملائمة للمنصب في المؤسسة.					
02	تساعد الأدوات التقنية الحديثة والتطبيقات الذكية في مؤسستكم على توفير التدريب اللازم لتحسين أداء العاملين.					
03	تدعم التقنيات الحديثة المستخدمة في مؤسستكم العاملين على القيام بوظائفهم بالكفاءة المطلوبة.					

					تساهم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين التواصل بين العاملين والإدارة في المؤسسة (البريد الإلكتروني، المنصات الإلكترونية...)	04
					تساهم الأساليب والتقنيات الإلكترونية الحديثة المستخدمة في مؤسستكم في تسريع أداء العاملين.	05
					تساعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مؤسستكم على تقليل الأعباء الروتينية على العاملين.	06
					يؤدي أسلوب الإدارة الإلكترونية في مؤسستكم إلى تقليل تكلفة حفظ المعلومات.	07
					الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وسيلة لتحقيق رضا العاملين في مؤسستكم من خلال الحصول على الخدمة بأقل جهد ممكن	08

الملحق رقم(02): قائمة أسماء المحكمين

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	القسم	الجامعة
بن جلول خالد	أستاذ الدكتور	قسم العلوم الاقتصادية	جامعة 8ماي 1945
بشيشي وليد	أستاذ الدكتور	قسم العلوم التجارية	جامعة 8ماي 1945

الملحق رقم (03): مخرجات نتائج الـ SPSS 27

Corrélations non paramétriques

Corrélations

	B	إستعمال الموقع الإلكتروني الخاص بالمؤسسة لإعانة عن الوظائف الشاغرة بساعد على الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الراغبين في التوظيف	إستعمال الموقع الإلكتروني الخاص بالمؤسسة لإعانة عن الوظائف الشاغرة بساعد على الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الراغبين في التوظيف	إستعمال الموقع الإلكتروني الخاص بالمؤسسة لإعانة عن الوظائف الشاغرة بساعد على الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الراغبين في التوظيف	إستعمال الموقع الإلكتروني الخاص بالمؤسسة لإعانة عن الوظائف الشاغرة بساعد على الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الراغبين في التوظيف
Rho de Spearman	B	Coefficient de corrélation	1,000	,901**	,759**
		Sig. (bilatérale)	.	<,001	<,001
		N	42	42	42
		Coefficient de corrélation	,901**	1,000	,634**
		Sig. (bilatérale)	<,001	.	<,001
		N	42	42	42
		Coefficient de corrélation	,759**	,634**	1,000
		Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	.
		N	42	42	42
		Coefficient de corrélation	,589**	,405**	,174
		Sig. (bilatérale)	<,001	,008	,271
		N	42	42	42

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

			C	هناك وعى لدى العاملين بأهميه التدريب الإلكتروني.	بر عب العاملين في مؤسستكم في متابعه الكون حول مختلف الرمجيات والتقنيات الحديثه للإتصال واستخدامها.	يقوم العاملين الذين تابعو تكوينا في مجال الرمجيات باستخدامها في أداء مهامهم.	يستفيد العاملون الذين تابعو تكوينا في مجال الرمجيات والتقنيات الحديثه للإتصال (الحاسوب ، الإنترنت ، المنصات الإلكترونية) من مزايا وظيفيه
Rho de Spearman	C	Coefficient de corrélation	1,000	,658**	,295	,817**	,807**
		Sig. (bilatérale)	.	<,001	,058	<,001	<,001
		N	42	42	42	42	42
	هناك وعى لدى العاملين بأهميه التدريب الإلكتروني.	Coefficient de corrélation	,658**	1,000	,330*	,349*	,325*
		Sig. (bilatérale)	<,001	.	,033	,023	,036
		N	42	42	42	42	42
	بر عب العاملين في مؤسستكم في متابعه الكون حول مختلف الرمجيات والتقنيات الحديثه للإتصال واستخدامها.	Coefficient de corrélation	,295	,330*	1,000	,036	-,080
		Sig. (bilatérale)	,058	,033	.	,819	,616
		N	42	42	42	42	42
	يقوم العاملين الذين تابعو تكوينا في مجال الرمجيات باستخدامها في أداء مهامهم.	Coefficient de corrélation	,817**	,349*	,036	1,000	,688**
		Sig. (bilatérale)	<,001	,023	,819	.	<,001
		N	42	42	42	42	42
	يستفيد العاملون الذين تابعو تكوينا في مجال الرمجيات والتقنيات الحديثه للإتصال (الحاسوب ، الإنترنت ، المنصات الإلكترونية) من مزايا وظيفيه	Coefficient de corrélation	,807**	,325*	-,080	,688**	1,000
		Sig. (bilatérale)	<,001	,036	,616	<,001	.
		N	42	42	42	42	42

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

			D	يقوم الإيعتماد في مؤسستكم على قاعده بيانات إلكترونيه في تحيين (تحديد) المسار المهني للعاملين باستمرار .	تعمل مؤسستكم على تسجيل ساعات العمل إلكترونيا .	ساعد مؤسستكم نظام الضممة الإلكترونية في الدخول والخروج على الإزام العاملين بمواجبت العمل.	تعمل مؤسستكم على ربط نظام الأجور بالأداء المحقق من قبل العامل.
Rho de Spearman	D	Coefficient de corrélation	1,000	,688**	,665**	,549**	,756**
		Sig. (bilatérale)	.	<,001	<,001	<,001	<,001
		N	42	42	42	42	42
	يقوم الإيعتماد في مؤسستكم على قاعده بيانات إلكترونيه في تحيين (تحديد) المسار المهني للعاملين باستمرار .	Coefficient de corrélation	,688**	1,000	,172	,107	,511**
		Sig. (bilatérale)	<,001	.	,277	,498	<,001
		N	42	42	42	42	42
	تعمل مؤسستكم على تسجيل ساعات العمل إلكترونيا .	Coefficient de corrélation	,665**	,172	1,000	,408**	,293
		Sig. (bilatérale)	<,001	,277	.	,007	,060
		N	42	42	42	42	42
	ساعد مؤسستكم نظام الضممة الإلكترونية في الدخول والخروج على الإزام العاملين بمواجبت العمل.	Coefficient de corrélation	,549**	,107	,408**	1,000	,277
		Sig. (bilatérale)	<,001	,498	,007	.	,075
		N	42	42	42	42	42
	تعمل مؤسستكم على ربط نظام الأجور بالأداء المحقق من قبل العامل.	Coefficient de corrélation	,756**	,511**	,293	,277	1,000
		Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	,060	,075	.
		N	42	42	42	42	42

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

Rho de Spearman	Z	تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين عملية التوظيف وإختيار الماملين الأكثر ملاءمة للقصص في المؤسسة	تساعد الأدوات والتقنيات الحديثة في مؤسكتك على توفير التدريب الآزم لتسعين أداء الماملين	تدعم القبعات الحديثة المستخدمة في مؤسكتك الماملين على القيام بوظائفهم بكفاءة المطلوبة	تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين التواصل بين الماملين والإدارة في المؤسسة (الفرق الإلكترونية، الفصص الإلكترونية...)	تساهم الأساليب الحديثة المستخدمة في مؤسكتك في صرح أداء الماملين	تساعد الإدارة الإلكترونية في توفير التدريب الآزم على نظف الماملين	يؤدي أسلوب الإدارة الإلكترونية في مؤسكتك إلى نظف الماملين	تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين عملية التوظيف وإختيار الماملين الأكثر ملاءمة للقصص في المؤسسة	
		1,000	,874**	,767**	,804**	,799**	,832**	,858**	,838**	,735**
		Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42
		1,000	,874**	,783**	,742**	,640**	,649**	,742**	,675**	,582**
		Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42
		1,000	,767**	,783**	,791**	,542**	,563**	,684**	,557**	,484**
		Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42
		1,000	,804**	,742**	,791**	,686**	,700**	,678**	,581**	,493**
		Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42
		1,000	,799**	,640**	,542**	,686**	,688**	,715**	,526**	,456**
		Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42
		1,000	,832**	,649**	,563**	,700**	,688**	,793**	,684**	,550**
		Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42
		1,000	,858**	,742**	,684**	,678**	,715**	,793**	,676**	,525**
		Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42
		1,000	,838**	,675**	,557**	,581**	,526**	,684**	,676**	,692**
		Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42
		1,000	,735**	,582**	,484**	,493**	,456**	,550**	,525**	,692**
		Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001	<,001	,002	<,001	<,001	<,001
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	X	I	S	Z	
Rho de Spearman	X	1,000	,723**	,875**	,841**
	Sig. (bilatérale)	.	<,001	<,001	<,001
	N	42	42	42	42
I	X	,723**	1,000	,629**	,401**
	Sig. (bilatérale)	<,001	.	<,001	,008
	N	42	42	42	42
S	X	,875**	,629**	1,000	,619**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	.	<,001
	N	42	42	42	42
Z	X	,841**	,401**	,619**	1,000
	Sig. (bilatérale)	<,001	,008	<,001	.
	N	42	42	42	42

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	42	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	42	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,719	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,604	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,623	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,683	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,837	14

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,895	9

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,933	8

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,935	31

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,855
		Nombre d'éléments	16 ^a
	Partie 2	Valeur	,932
		Nombre d'éléments	15 ^b
Nombre total d'éléments			31
Corrélation entre les sous-échelles			,653
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,790
	Longueur inégale		,790
Coefficient de Guttman			,771

- a. Les éléments sont : إستعمال الموقع الإلكتروني الخاص بالمؤسسة لإعلان عن الوظائف الشاغرة يساعد على الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الراغبين في الوظيفة , إستقبال مؤسستكم ملفات طالبي العمل عن طريق البريد الإلكتروني (E-mail) يساهم في تسهيل العملية . توفر مؤسستكم معلومات عن مهامها عبر صفحاتها في الإنترنت . هناك وعي لدى العاملين بأهمية التدريب الإلكتروني . يرغب العاملون في مؤسستكم في متابعة الكوادر حول مختلف البرمجيات والتقنيات الحديثة لإتصال وإستخدامها . يقوم العاملون الذين تابعوا تكويننا في مجال البرمجيات بإستخدامها في أداء مهامهم . يستفيد العاملون الذين تابعوا تكويننا في مجال البرمجيات والتقنيات الحديثة لإتصال (الحاسوب ، الإنترنت ، المتصات الإلكترونية) من مزايها وظيفية . يتم الإعتماد في مؤسستكم على قاعدة بيانات إلكترونية في تحيين (تحديد) المسار المهني للعاملين باستمرار . تعمل مؤسستكم على تسجيل ساعات العمل إلكترونيا . ساعد مؤسستكم نظام الصممة الإلكترونية في الأورول والخروج على إلتزام العاملين بمواجيت العمل . تعمل مؤسستكم على ربط نظام الأورول بالأداء المحقق من قبل العامل . يتم إستخدام برمجيات وتقنيات الإتصال الحديثة في متابعة أداء العاملين في مؤسستكم . تتوفر مؤسستكم على نظام تقييم إلكتروني جيد لتقييم أداء العاملين . تقييم الأداء إلكترونيا يجعل العملية أكثر كفاءة . يقوم العاملون في مؤسستكم بتأدية الأعمال بكفاءة . تمنح مؤسستكم مكافآت وحوافز خاصة للمهام التي تنجز خارج أوقات العمل .
- b. Les éléments sont : تمنح مؤسستكم مكافآت وحوافز خاصة للمهام التي تنجز خارج أوقات العمل . يشجع مسؤولو مؤسستكم العاملين على إستخدام التقنيات الحديثة لإتصال (الحواسب ، البرمجيات ، الشبكات) في أداء مهامهم . لدى العاملين في مؤسستكم الكفاءات المطلوبة لإستخدام التقنيات الحديثة في أداء مهامهم . لدى العاملين الرعية في إستخدام التقنيات الحديثة التي تمتلكها المؤسسة . تتناسب طبيعة المهام الموكلة إلى عمال المؤسسة مع تخصصاتهم العلمية . يسعى مسؤولوا مؤسستكم لتوفير البيئة المناسبة للعمال من أجل القيام بمهامهم على أحسن وجه . يوجد إهتمام من قبل المسؤولين بمؤسستكم لإتخاذات المقدمه من قبل العاملين لتحسين الأداء الوظيفي . تساهم مؤسستكم في وضع حلول لمشاكل العاملين لتحسين أدائهم . تعمل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تحسين عملية التوظيف وإختيار العاملين الأكثر مائمه للمنصب في المؤسسة . تساعد الأدوات التقنية الحديثة والتطبيقات الذكية في مؤسستكم على توفير التدريب اللازم لتحسين أداء العاملين . تدعم التقنيات الحديثة المستخدمة في مؤسستكم العاملين على القيام بوظائفهم بكفاءة المطلوبة . تساهم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين التواصل بين العاملين والإدارة في المؤسسة (البريد الإلكتروني ، المتصات الإلكترونية ..) . تساهم الأساليب والتقنيات الإلكترونية الحديثة المستخدمة في مؤسستكم في تسريع أداء العاملين . تساعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مؤسستكم على تظليل الأعباء الروتينية على العاملين . يؤدي أسلوب الإدارة الإلكترونية في مؤسستكم إلى تقليل تكلفة حفظ المعلومات . الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وسيلة لتحقيق رضا العاملين في مؤسستكم من خلال الحصول على الخدمة بأقل جهد ممكن .

Fréquences

Statistiques

		الجنس	العمر	الموئل العلمي	الخبرة المهنية
N	Valide	42	42	42	42
	Manquant	0	0	0	0

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	20	47,6	47,6	47,6
	أنثى	22	52,4	52,4	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 30 إلى أقل من 40 سنة	21	50,0	50,0	50,0
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	10	23,8	23,8	73,8
	أكثر من 50 سنة	11	26,2	26,2	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

الموئل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	8	19,0	19,0	19,0
	تفسي سامي	3	7,1	7,1	26,2
	لبساس	17	40,5	40,5	66,7
	ماستر	4	9,5	9,5	76,2
	مهندس	8	19,0	19,0	95,2
	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه...)	2	4,8	4,8	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	1	2,4	2,4	2,4
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	7	16,7	16,7	19,0
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	12	28,6	28,6	47,6
	من 15 إلى أقل من 20 سنة	12	28,6	28,6	76,2
	أكثر من 20 سنة	10	23,8	23,8	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
إستعمال الموقع الإلكتروني الخاص بالمؤسسة لآعلان عن الوظائف الشاعرة يساعد على الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الراغبين في التوظيف	42	3,7381	1,320
إستقبال مؤسستكم ملفات طالبي العمل عن طريق البريد الإلكتروني (E-mail) يساهم في تسهيل العملية	42	3,6190	1,168
توفر مؤسستكم معلومات عن مهامها عبر صفحاتها في الإنترنت.	42	3,9762	,756
B	42	3,7778	,692
هناك وعي لدى العاملين بأهمية التدريب الإلكتروني.	42	4,0238	,658
يرغب العاملون في مؤسستكم في متابعة الكوئين حول مختلف البرمجيات والتقنيات الحديثة لآتصال وإستخدامها.	42	4,1429	,711
يقوم العاملون الذين تابعو تكويننا في مجال البرمجيات بإستخدامها في أداء مهامهم.	42	3,7619	,918
يستفيد العاملون الذين تابعو تكويننا في مجال البرمجيات والتقنيات الحديثة لآتصال (الحاسوب ، الإنترنت ، المنصات الإلكترونية) من مزايا وظيفية	42	3,3095	1,390
C	42	3,8095	,420
يتم الإعتداد في مؤسستكم على كفاءة بيانات إلكترونية في تحيين (تجديد) المسار المهني للعاملين بإستمرار.	42	3,4286	1,373
تعمل مؤسستكم على تسجيل ساعات العمل إلكترونيا.	42	3,5476	1,083
ساعد مؤسستكم نظام الصمه الإلكتروني في الأذول والأخروج على إلزام العاملين بمواجبت العمل.	42	4,1429	,760
تعمل مؤسستكم على ربط نظام الأجر بالأداء المحقق من قبل العامل.	42	3,6905	,951
D	42	3,7024	,489
يتم إستخدام برمجيات وتقنيات الإتصال الحديثة في متابعة أداء العاملين في مؤسستكم.	42	2,7381	1,564
تتوفر مؤسستكم على نظام تقييم إلكتروني جيد لتقييم أداء العاملين.	42	2,5476	1,473
تقييم الأداء إلكترونيا يجعل العملية أكثر كفاءة.	42	3,9524	1,315
E	42	3,0794	,888
I	42	3,5923	,366
N valide (liste)	42		

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
بتأدية مؤسساتكم في العاملون يقوم بكفاءة الأعمال.	42	3,857	,467
خاصة وحوافز مكافآت مؤسساتكم تمنح العمل أوقات خارج تنجز التي للمهام.	42	3,1667	1,850
على العاملين مؤسساتكم مسؤولو يشجع للاتصال الحديثة التقنيات استخدام في (الشبكات البرمجيات، الحواسيب)، مهامهم أداء.	42	3,5000	1,427
الكفاءات مؤسساتكم في العاملين لدى في الحديثة التقنيات لإستخدام المطلوبة مهامهم أداء.	42	3,5952	,637
التقنيات استخدام في الرغبة العاملين لدى المؤسسة تمتلكها التي الحديثة.	42	4,0000	,341
عمال إلى الموكلة المهام طبيعة تتناسب العلمية تخصصاتهم مع المؤسسة.	42	3,0952	1,259
البيئة لتوفير مؤسساتكم مسؤولوا يسعى بمهامهم القيام أجل من للعمال المناسبة وجه أحسن على.	42	3,1667	1,801
المسؤولين قبل من إهتمام يوجد قبل من المقدمة للإقتراحات بمؤسساتكم الوظيفي الأداء لتحسين العاملين.	42	3,0000	1,659
لمشاكل حلول وضع في مؤسساتكم تساهم أدائهم لتحسين العاملين.	42	3,1190	1,571
S	42	3,3889	,664
N valide (liste)	42		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
تعمل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تحسين عملية التوظيف واختيار العاملين الأكثر ملاءمة للمنصب في المؤسسة.	42	3,3333	1,593
تساعد الأدوات الفعّلة الحديثة والتطبيقات الذكية في مؤسساتكم على توفير التدريب الآزم لتحسين أداء العاملين.	42	3,4762	1,329
تدعم الفعّيات الحديثة المستخدمة في مؤسساتكم العاملين على القيام بوظائفهم بالكفاءة المطلوبة.	42	3,476	1,085
تساهم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين التواصل بين العاملين والإدارة في المؤسسة (البريد الإلكتروني، المنصات الإلكترونية...).	42	3,42857	1,226
تساهم الأساليب والفعّيات الإلكترونية الحديثة المستخدمة في مؤسساتكم في تسريع أداء العاملين.	42	3,5714	1,470
تساعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مؤسساتكم على تقليل الأعباء الروتينية على العاملين.	42	3,2381	1,600
يؤدي أسلوب الإدارة الإلكترونية في مؤسساتكم إلى تقليل تكلفة حفظ المعلومات.	42	3,3333	1,642
الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وسيلة لتحقيق رضا العاملين في مؤسساتكم من خلال الحصول على الخدمة بأقل جهد ممكن.	42	3,3095	1,829
Z	42	3,3958	1,001
N valide (liste)	42		

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
I	,131	42	,068	,955	42	,099
S	,116	42	,179	,953	42	,082
Z	,162	42	,007	,938	42	,024

a. Correction de signification de Lilliefors

Test T

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
B	6,060	41	<,001	,77778	,5186	1,0370

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
C	8,094	41	<,001	,80952	,6075	1,0115

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
D	6,513	41	<,001	,70238	,4846	,9202

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
E	,546	41	,588	,07937	-,2143	,3730

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
S	3,093	41	,004	,38889	,1350	,6428

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	B ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : S

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,467 ^a	,218	,198	,72961

a. Prédicteurs : (Constante), B

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,923	1	5,923	11,127	,002 ^b
	de Student	21,293	40	,532		
	Total	27,216	41			

a. Variable dépendante : S

b. Prédicteurs : (Constante), B

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	1,663	,530		3,140	,003
	B	,457	,137	,467	3,336	,002

a. Variable dépendante : S

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	C ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : S

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,611 ^a	,373	,357	,65321

a. Prédicteurs : (Constante), C

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,149	1	10,149	23,786	<,001 ^b
	de Student	17,067	40	,427		
	Total	27,216	41			

a. Variable dépendante : S

b. Prédicteurs : (Constante), C

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,465	,608		,765	,449
	C	,768	,157	,611	4,877	<,001

a. Variable dépendante : S

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	D ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : S

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,427 ^a	,182	,162	,74584

a. Prédicteurs : (Constante), D

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,965	1	4,965	8,925	,005 ^b
	de Student	22,251	40	,556		
	Total	27,216	41			

a. Variable dépendante : S

b. Prédicteurs : (Constante), D

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,546	,628		2,463	,018
	D	,498	,167	,427	2,987	,005

a. Variable dépendante : S

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	E ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : S

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,637 ^a	,405	,390	,63614

a. Prédicteurs : (Constante), E

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	11,029	1	11,029	27,254	<,001 ^b
	de Student	16,187	40	,405		
	Total	27,216	41			

a. Variable dépendante : S

b. Prédicteurs : (Constante), E

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	1,694	,339		4,994	<,001
	E	,550	,105	,637	5,221	<,001

a. Variable dépendante : S

ONEWAY Z BY A1
 /STATISTICS HOMOGENEITY
 /MISSING ANALYSIS
 /CRITERIA=CILEVEL(0.95) .

Tests d'homogénéité des variances

		Statistique de Levene	df1	df2	Sig.
Z	Basé sur la moyenne	,832	1	40	,367
	Basé sur la médiane	,234	1	40	,631
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,234	1	35,447	,632
	Basé sur la moyenne tronquée	,682	1	40	,414

ANOVA

Z

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	2,467	1	2,467	2,559	,118
Intra-groupes	38,562	40	,964		
Total	41,029	41			

ONEWAY Z BY A2
 /STATISTICS HOMOGENEITY
 /MISSING ANALYSIS
 /CRITERIA=CILEVEL(0.95) .

Tests d'homogénéité des variances

		Statistique de Levene	df1	df2	Sig.
Z	Basé sur la moyenne	3,951	2	39	,027
	Basé sur la médiane	3,673	2	39	,035
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	3,673	2	37,265	,035
	Basé sur la moyenne tronquée	3,958	2	39	,027

ANOVA

Z

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	3,827	2	1,914	2,006	,148
Intra-groupes	37,201	39	,954		
Total	41,029	41			

Tests non paramétriques

Récapitulatif du test d'hypothèse

	Hypothèse nulle	Test	Sig. ^{a,b}	Décision
1	Les médianes de Z sont les mêmes sur les catégories de العمر.	Test de la médiane pour échantillons indépendants	,635	Garder les hypothèses nulles.

a. Le niveau de signification est de ,050.

b. La signification asymptotique est affichée.

```
ONEWAY Z BY A3
/STATISTICS HOMOGENEITY
/MISSING ANALYSIS
/CRITERIA=CILEVEL(0.95) .
```

Tests d'homogénéité des variances

		Statistique de Levene	df1	df2	Sig.
Z	Basé sur la moyenne	1,963	5	36	,108
	Basé sur la médiane	1,548	5	36	,200
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	1,548	5	30,470	,205
	Basé sur la moyenne tronquée	1,936	5	36	,112

ANOVA

Z

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	4,561	5	,912	,901	,491
Intra-groupes	36,467	36	1,013		
Total	41,029	41			

```
ONEWAY Z BY A4
/STATISTICS HOMOGENEITY
/MISSING ANALYSIS
/CRITERIA=CILEVEL(0.95) .
```

Tests d'homogénéité des variances

		Statistique de Levene	df1	df2	Sig.
Z	Basé sur la moyenne	,413	3	37	,745
	Basé sur la médiane	,198	3	37	,897
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,198	3	31,887	,897
	Basé sur la moyenne tronquée	,403	3	37	,752

ANOVA

Z

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	2,310	4	,577	,552	,699
Intra-groupes	38,719	37	1,046		
Total	41,029	41			



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قلمة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

التصريح الشرفي

الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز مذكرة ماستر

نحن الممضون أسفله.

▪ السيد (ة): كنوش إيناس الصفة: طالبة

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 110000853030970007 والصادرة بتاريخ: 2018/05/05

▪ السيد (ة): مرازقة أميرة الصفة: طالبة

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم 110000853008500000 والصادرة بتاريخ : 2018/01/03

المسجل (ون) بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية

والمكلف (ون) بإنجاز أعمال بحث: (مذكرة ماستر)

الشعبة: العلوم الاقتصادية التخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

عنوانها: أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة OPGI

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية
والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

توقيع المعني (بن)

التاريخ: 2023/06/07

* طبقاً للقرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.



قائمة، في: 2023/03/01

رقم: 68/ق.ع.ا.ك.ع.ا.ت.ع.ج.ق. 2023/

إلى السيد مدير ديوان الترقية والتسيير العقاري - قائمة -
الموضوع: طلب إجراء دراسة ميدانية للطلبة بمؤسستكم.

في إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي و استكمالاً لإعداد مذكرة نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية،
بشرفنا أن نطلب من سيادتكم التفضل بالموافقة على إجراء دراسة ميدانية بمؤسستكم، للطلابين الآتي أسمائهما:

1- كنوش إيناس

2- مرازقة أميرة

المستوى: الثانية ماستر، شعبة: العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، السنة الجامعية: 2023/2022
عنوان المذكرة:

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في المؤسسة
- دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري - قائمة -

و عليه، نرجو من سيادتكم بذل العناية بخصوص توفير الوثائق و المستندات ذات الصلة لتحقيق الغاية المرجوة.

تقبلوا السيد المدير تحياتنا الخالصة.

تأشيرة المؤسسة المستقبلية.

رئيس دائرة الموارد البشرية والموائل العامة
سعيد سادي صالحي



رئيس القسم

رئيس قسم العلوم الاقتصادية
الاجارية و علوم التسيير
الذكور: بن اهلول خالد

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة قصدية تمثلت في (42) إطار، وزعت عليها الاستبيانات حيث تم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss من أجل اختبار فرضيات الدراسة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها:

يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لكل من التوظيف الإلكتروني، تخطيط المسار الوظيفي إلكترونيا، تقييم الأداء إلكترونيا على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لبعث التدريب الإلكتروني على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بوظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وذلك من أجل تحسين أداء العاملين في المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تخطيط المسار الوظيفي إلكترونيا، تقييم الأداء إلكترونيا، أداء العاملين، ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة.

Abstract :

This study aims to determine the contribution of electronic human resource management (e-HRM) in improving the performance of employees in the Real Estate Promotion and Management Office in the Guelma province. To achieve this objective, a purposive sample of 42 employees was selected, and questionnaires were distributed to them, The statistical analysis software SPSS was utilized to test the study hypotheses.

The study found several notable results, including:

There is a statistically significant positive effect at a significance level of (0.05) between electronic recruitment, electronic career planning, electronic performance appraisal, and the performance of employees in the studied organization.

There is no statistically significant effect at a significance level of (0.05) of electronic training on the performance of employees in the studied organization.

The study recommends the importance of focusing one-HRM functions in order to improve the performance of employees in organizations.

Keywords: electronic human resource management, electronic recruitment, electronic training, electronic career planning, electronic performance appraisal, employee performance, Real Estate Promotion and Management Office, Guelma province.