

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة ادارة الموارد البشرية

محاضرات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

محاضرات موجهة إلى طلبة سنة أولى ماستر علوم التسيير
تخصص: ادارة موارد بشرية

إعداد:

د/ داسي وهيبة

السنة الجامعية

2020/2019

❖ المقدمة:

تركز هذه المطبوعة على ثلاث محاور أساسية:

➤ الإدارة الالكترونية:

يتناول هذا المحور ثلاث محاضرات تتناول في مجملها مدخل للإدارة الالكترونية، حيث تركز المحاضرة الأولى على مفاهيم أساسية حول مفهوم الإدارة الالكترونية، خصائصها، أهدافها، أهميتها، الفروق الموجودة بين الإدارة الالكترونية وممارسات الإدارة التقليدية، تطور الإدارة الالكترونية)، أما المحاضرة الثانية تتناول المتطلبات الأساسية لتطبيق مشروع الإدارة الالكترونية ومعوقاتها. وفي المحاضرة الأخيرة تشير إلى وظائف الإدارة الالكترونية (التخطيط، التنظيم، القيادة ، الرقابة).

➤ ادارة الموارد البشرية:

يتناول محور الإدارة الموارد البشرية تذكير بالمفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بشكل مختصر لإعطاء فكرة حولها بالنسبة للطلبة الذين درسوا أو لم يدرسوا المقياس من خلال الإشارة (مفهوم، مراحل التطور، دوافع التطور، ووظائفها)

➤ ادارة الموارد البشرية الكترونية:

أما المحور الأخير يركز على ادارة الموارد البشرية الالكترونية من خلال أربعة محاضرات تتناول في مجملها مفاهيم أساسية حول ادارة الموارد البشرية الالكترونية (المفهوم، الأهداف، الفوائد، متطلباتها، نتائج التطبيق، التحديات) ، و تناول أهم مجالات ادارة الموارد البشرية الالكترونية بشكل من التفصيل (الخدمة الذاتية للموظف، الانصراف و الحضور، التوظيف الالكتروني، العمل عن بعد، التدريب الالكتروني، التعويضات الالكترونية).

❖ المعارف السابقة المطلوبة:

على الطالب الذي سيدرس هذا المقياس أن يلم بمجموعة معارف حول إدارة الموارد البشرية بوظائفها معارف حول مبادئ التسيير، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والادارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

❖ أهداف المقياس:

بعد دراسة جميع المحاضرات يستطيع الطالب فهم و استيعاب:

- مفهوم الادارة الالكترونية والفرق بينها وبين الادارة التقليدية
- الوقوف على متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية
- التفريق بين ممارسات كل من (التخطيط، التنظيم، القيادة ، والرقابة) الإلكترونية والتقليدية
- تذكر بمفهوم ادارة الموارد البشرية ووظائفها و كيفية الانتقال من ادارة الافراد الى ادارة الموارد البشرية.
- مفهوم الادارة الموارد البشرية الكترونيا وفوائدها واهداف التي تسعى لتحقيقها واهم مجالاتها
- التوظيف الالكتروني ومراحل تطبيقه ومزاياه وعيوبه
- الخدمة الداتية للموظف وفوائدها على الفرد والمنظمة
- التدريب الالكتروني واهم فوائده وعيوبه
- التعويضات الالكترونية وتقييم الاداء.
- نتائج تطبيق ادارة الموارد البشرية الكترونيا
- تحديات ادارة الموارد البشرية الكترونيا .

المحاضرة الأولى: مفاهيم أساسية حول الإدارة الالكترونية

أولاً: مفهوم وخصائص الإدارة الالكترونية

ثانياً: تطور الإدارة الالكترونية

ثالثاً: أهمية و أهداف الإدارة الالكترونية.

رابعاً: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية

الأهداف التعليمية:

تمكن دراسة هذا المحاضرة من:

- 1- التعرف على مفهوم الإدارة الالكترونية
- 2- بيان أهمية وأهداف الإدارة الالكترونية.
- 3- تتبع مراحل تطور الإدارة الالكترونية
- 4- الوقوف على متطلبات الإدارة الالكترونية

تمهيد: تعد الإدارة الالكترونية من أهم منجزات العصر الحالي وذلك راجع للفوائد التي حققتها على العديد من الأصعدة من تخفيض في التكاليف وتبسيط الإجراءات والتشبيك الكبير بين العديد من الأطراف في الوقت الواحد وظهور العديد من الابتكارات غير المسبوقة، وغيرها من النجاحات التي حققتها التي ساهمت بشكل كبير في تعزيز ودعم للميزة التنافسية. الأمر الذي شجع العديد من المنظمات والحكومات نحو السعي للانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية.

أولاً: مفهوم الإدارة الالكترونية و تطورها:

1- مفهوم الإدارة الالكترونية:

للإدارة الإلكترونية تعريفات عديدة نذكر بعضها:

➤ " هي تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية و الإجراءات الطويلة والمعقدة باستخدام الورق إلى أعمال الكترونية تنفذ بصورة عالية ودقة متناهية" .

➤ وتعرف "بأنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في التخطيط وتوجيه الرقابة والتنظيم على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة بدون حدود لأجل تحقيق أهداف الشركة أي إن الإدارة الالكترونية تتميز بالآتي:

❖ أنها العملية الإدارية وهذا يعنى أنها لا تخرج عن نطاق خبرتنا الواسعة في الإدارة سواء في تحديد الأهداف ورسم السياسات وتوجيه الموارد وفق خيارات إستراتيجية وعملية الرقابة عليها.

❖ إمكانيات متميزة للانترنت وهي التي تفسر البعد الالكتروني لمصطلح الإدارة الالكترونية.

➤ ويشار إلى الإدارة الالكترونية على أنها " عملية ميكنة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق, وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات".

➤ الإدارة الالكترونية عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و خاصة شبكة الانترنت في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمنشأة ما بغية تحسين العملية الإنتاجية و زيادة كفاءة و فعالية الأداء بهذه المنشأة.¹

➤ و تعرف أيضا على أنها الاستغناء على المعاملات الورقية و استخدام المكتب الالكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال و تحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا.²

➤ كما عرفت على أنها" نظام يقوم بتحويل الأعمال الورقية إلى أعمال الكترونية و ذلك بالقيام بخطوات رئيسية محددة، تبدأ بأتمتة أعمال المنظمة و من ثم العمل وفق مبدأ النافذة الواحدة الذي يحقق التوفير في الوقت و في حجم الأعمال الورقية، مما ينعكس بالنتيجة على توفير الوقت و الأعباء المالية التي يمكن توظيفها في أماكن أخرى".³

➤ هي "استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة بكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان، ويطال هذا المعنى حتى الأمور غير الإدارية".

➤ أو هي "الانتقال من إنجاز المعاملات و تقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الالكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت والمال والجهد".⁴

➤ "إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات, تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين و المؤسسات و لزيائنها (الإدارة الخاصة منهم) مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف

¹ محمد سمير أحمد: الإدارة الإلكترونية، ط1، دار الميسرة، الأردن، 2009، ص 42.

² علاء عبد الرزاق السالمي: الإدارة الالكترونية، دار وائل، الأردن، 2008، ص 32.

³ عادل حرحوش المفرجي و اخرون: الإدارة الإلكترونية(مركزات فكرية و متطلبات تأسيس علمية)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2007، ص27

⁴ بوزيان الرحمانى هاجر، يوسفات علي: دور الادارة الالكترونية في تفعيل دور المؤسسة الاقتصادية في ظل التنمية المستدامة، ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي حول أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، نوفمبر 2009.

الموارد المادية و البشرية و المعنوية المتاحة في إطار الكتروني حديث من اجل استغلال أمثل

لوقت و المال و الجهد و تحقيقا للمطالب المستهدفة و بالجودة المطلوبة".¹

ويمكن توضيح تعريف للإدارة الالكترونية من خلال التفريق بين الإدارة الإلكترونية، و الأعمال

الإلكترونية و الحكومة الإلكترونية كالآتي:

- الأعمال الإلكترونية:

تعرف الأعمال الإلكترونية على أنها توليفة من العمليات و النظم الرقمية التي تتيح للمؤسسة إدارة

علاقتها بالبيئة الداخلية و الخارجية وأن تتجاوب معها بما ذلك استشعار تحديات المنافسة

والمنافسين، تهديدات بيئة الأعمال الحالية و المتوقعة و تحديد الفرص الموجودة و استشعار

احتياجات الزبائن، إضافة إلى تنظيم عملية التجاوب و الاستجابة الإستراتيجية مع متغيرات بيئة

الأعمال وفق مفهوم الوقت الحقيقي للتجاوب.²

يمكن تصنيف الأعمال الإلكترونية إلى التصنيفات الآتية :

• المنظمات المدعومة بالأعمال الإلكترونية:

هي وحدات أعمال الكترونية ضمن المنظمات التقليدية، أي أن المنظمات التقليدية تدعم أعمالها ببيئة

قدرات للأعمال الالكترونية غالبا هي التجارة الإلكترونية مع الحفاظ على هياكلها التقليدية. وهنا يجري

استخدام الانترنت لدعم الأساليب التقليدية وليس استبداله. وهناك منظمات أعمال عالمية كثيرة تستخدم

هذا المدخل في الأعمال الإلكترونية.

¹ علي حسين باكير، المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة اراء حول الخليج – مركز الخليج للأبحاث، العدد 23، الإمارات، 2006.

² غسان عيسى العمري و سلوى أمين السامرائي: نظم المعلومات الاستراتيجية (مدخل استراتيجي معاصر)، دار المسيرة، الأردن، ص 163.

• المنظمات الممكنة بالأعمال الالكترونية:

يجرى استخدام الانترنت من أجل مواكبة وظائف الأعمال التقليدية بصورة أفضل, ولكن هذا النمط لا يتضمن بيع أي شيء عبر الانترنت بمعنى يؤدي إلى تمكين أفراد المنظمة من أداء أعمالهم و وظائفهم بكفاءة وفعالية أكثر. والهدف هو الاتصال مع العاملين والزبائن الموردين ودعمهم بالمعلومات اللازمة.

توجد بعض الشركات تستخدم موقع الوب للاتصال والتفاعل مع الزبائن, وتزويدهم بآخر وأحدث المعلومات عن الشركة ومنتجاتها. ولكنها تباع من خلال الموقع. من جانب آخر تستخدم الشركة الانترنت للاتصال بالعاملين بالإضافة الاستفادة من المواقع الداخلية المتخصصة , للاستفادة من المعلومات, وبإمكانهم الوصول إلى قواعد بيانات العامة للشركة, وهذا بهدف تحقيق قدرات تنافسية أفضل.

• منظمات الأعمال الالكترونية الشاملة:

هذا النوع من المنظمات يتبنى الأعمال الالكترونية بصورة شاملة وكامل, و هذه المنظمات تبدأ أعمالها وتدخل الأسواق كمنظمات أعمال الكترونية شاملة وكاملة. ومن هذه المنظمات على سبيل المثال شركة yahoo و وجود هذه المنظمات الكامل عبر الانترنت وتجري إدارتها عبر الانترنت. و هذه المنظمات قد لا تبدأ العمل بصورة شاملة من البداية, إذ قد تكون منظمات تمزج ما بين الأعمال التقليدية والأعمال الالكترونية ثم تتول إلى أعمال الكترونية شاملة.

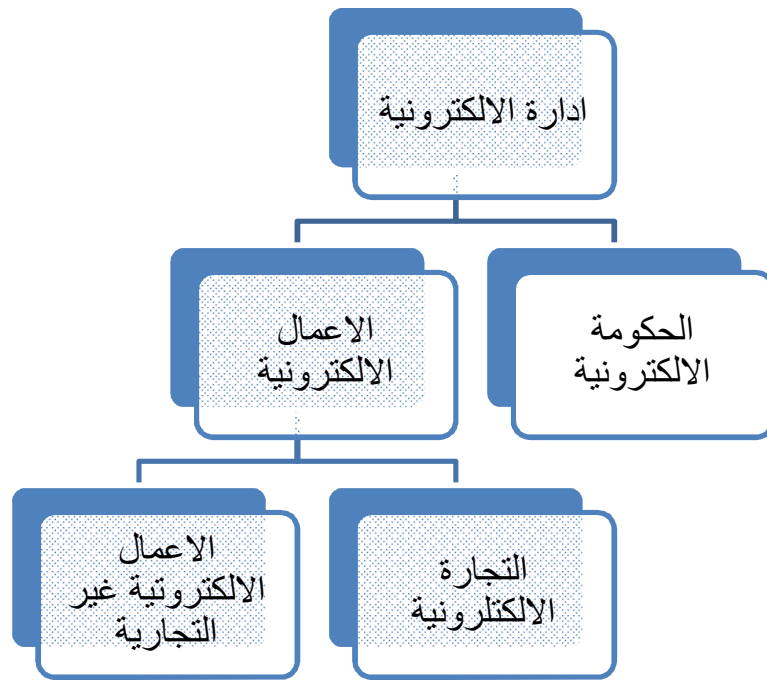
- الحكومة الالكترونية:

يمكن تعريف الحكومة الالكترونية بأنها حكومة تدار الكترونيا بحيث تستخدم التقنيات الحديثة من تكنولوجيا المعلومات و الاتصال كأدوات لتحقيق أهدافها السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و القانونية في ظل الإطار التنظيمي و التشريعي الذي يحكم العمل بالمؤسسات الحكومية مع إحداث

تغييرات جذرية في النظم و الممارسات الإدارية المطبقة في هذه المؤسسات بما يتوافق مع الدور الجديد للدولة للوفاء بمتطلبات عصر المعرفة مما يعود على المواطن بالرفاهية و جودة الحياة.¹

و هكذا نرى أن " الإدارة الالكترونية باعتبارها منظومة متكاملة و بنية وظيفية و تقنية مفتوحة هي إطار يشمل كل من الأعمال الالكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية للأعمال و الحكومة الالكترونية للدلالة على الإدارة الالكترونية لأعمال الحكومة الموجهة للمواطنين أو الموجهة للأعمال المؤسسات أو دوائر الحكومة المختلفة.² و يمكن توضيح العلاقة بين الإدارة الالكترونية، الحكومة الالكترونية و الأعمال الالكترونية في الشكل رقم(01):

الشكل (1): علاقة بين الإدارة الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية و الأعمال الإلكترونية



المصدر: سعد غالب ياسين و بشير عباس العلاق: **الاعمال الالكترونية**، دار المناهج، الاردن، 2006، ص 18

¹ ايمان عبد المحسن زكي: **الحكومة الالكترونية (مدخل اداري متكامل)**، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2009، ص 23.

² سعد غالب ياسين و بشير عباي العلاق: **الاعمال الالكترونية**، دار المناهج، الاردن، 2006، ص 16_21.

2- خصائص الإدارة الإلكترونية:

تتميز الإدارة الإلكترونية بأنها إدارة بلا مباني التقليدية وهي إدارة لا تحتاج إلى عدد كبير من الموظفين فهي إدارة بالمعرفة وتتميز بالخصائص الآتية:¹

➤ إدارة بلا أوراق: حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات

الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية .

➤ إدارة بلا مكان : وتتمثل في التليفون المحمول والتليفون الدولي الجديد (التليديسك) والمؤتمرات

الإلكترونية والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخليية .

➤ إدارة بلا زمان :تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي أفكار لم

يعد لها مكان في العالم الجديد فنحن ننام وشعوب أخرى تصحو لذلك لابد من العمل المتواصل

لمدة 24 ساعة حتى نتمكن من الاتصال بهم وقضاء مصالحنا

➤ إدارة بلا تنظيمات جامدة. فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي

تعتمد على صناعة المعرفة

3- الفروق الموجودة بين ممارسات الإدارة الإلكترونية و التقليدية:

انطلاقاً من طبيعة كل من مفهوم الإدارة التقليدية و الإلكترونية و من الممارسات العملية لكل منهما يمكن

تحديد أوجه الاختلافات الجوهرية بينهما في ضوء الأسس التالية:

✓ الوسائل المستخدمة في التعامل بين الأطراف: تكشف ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة عن

استخدام الاتصالات المباشرة بين أطراف التعامل أو تتم الاتصالات خلال بعض الوسائل التقليدية

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتقديم الخدمة واتجاهات العاملين نحوها(دراسة تطبيقية علي ميناء دمياط)، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر السنوي العشرون حول صناعة الخدمات في الوطن العربي رؤية مستقبلية، جامعة المنصورة، مصر، 2004، ص 5.

كالهواتف أو المراسلات أو المعطيات التسويقية. بينما تشير ممارسات مفهوم الإدارة الالكترونية إلى انجاز المعاملات بين أطراف التعامل من خلال وسيط الكتروني .

✓ **طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل :** تشير ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة إلى وجود علاقة مباشرة أو غير مباشرة بين الأطراف , بينما تنتفي العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل في الإدارة الالكترونية , حيث تتم هذه العلاقة من خلال شبكات الاتصال الالكترونية .

✓ **طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل :** تؤكد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة إن التفاعل بين أطراف التعامل يتسم بالبطء النسبي لحاجته إلى وقت كافى حتى تثمر عمليات الاتصال التقليدي بين أطراف التفاعل , بينما تمكن ممارسات الإدارة الالكترونية احد اطراف التعامل من ارسال رسالة الكترونية الى عدد لا نهائي من المستقبلين لها من الاطراف الآخرين , و بالتالي يتحقق التفاعل الجمعي بين الاطراف في الادارة الالكترونية.

✓ **نطاق خدمة المستفيدين :** توفر ممارسات المفهوم التقليدي للادارة خدمات للمستفيدين خلال ساعات العمل الرسمية على مدى خمسة ايام في الاسبوع في مقر المنظمة او عن طريق الهاتف , في حين توفر ممارسات المفهوم الالكتروني للادارة خدمات اوسع تستمر على مدى الاربعة والعشرين ساعة خلال ايام الاسبوع , كما يتم ارسال كل الحلول المطلوبة عبر وسائل تقنية الاتصالات الحديثة.

✓ **نوعية الوثائق المستخدمة في تنفيذ الاعمال و المعاملات :** تعتمد ممارسات المفهوم التقليدي للادارة بصفة اساسية على استخدام الوثائق الورقية عند تنفيذ الاعمال و المعاملات المختلفة , بينما تتم ممارسات المفهوم الالكتروني للإدارة دون استخدام أية أوراق , و إنما تعد الرسالة الالكترونية بمثابة سند قانوني متوفر أمام كل طرف من أطراف التعامل عند حدوث أي نزاع

✓ إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية الإدارية : إذا كانت المنظمة لها تعاملات كثيرة جدا فستواجه الإدارة التقليدية صعوبة في استخدام أية وسيلة من وسائل الاتصالات التقليدية لتنفيذ كل مكونات العملية , في حين تتحقق تلك الإمكانية بسهولة في ظل الإدارة الالكترونية.

✓ الاعتماد على الاتصالات البشرية و المادية المتاحة بأفضل صورة ممكنة وصولا إلى تحقيق الأهداف المرجوة , في حين تعتمد ممارسات الإدارة الالكترونية على استغلال تقنية الواقع الخيالي (الافتراضي), حيث يتم غالبا استبعاد الكثير من الأصول المادية و البشرية , أو تخفيض استخدامها إلى اقل قدر ممكن و تعتبر الإدارة الالكترونية امتدادا لتطور الفكر الإداري و للمدارس الفكرية عبر أكثر من قرن من الزمان بدا بالمدرسة الكلاسيكية المتضمنة في النموذج البيروقراطي المثالي لماكس فيبر , و الإدارة العلمية لفريدريك تايلور , و وظائف الإدارة لهنري فايول , إلى مدرسة العلاقات الإنسانية.

ثانيا: تطور الإدارة الالكترونية

إن الإدارة الإلكترونية هي المدرسة الأحدث في الإدارة التي تقوم على استخدام الإنترنت و شبكات الأعمال في انجاز وظائف الإدارة (التخطيط, التنظيم, التوجيه, الرقابة) الكترونيا و وظائف الشركة (الإنتاج, التسويق , المالية, الأفراد) الكترونيا. و عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ليس أساسها البرمجيات و شبكات الانترنت و الاتصالات و غيرها من الجوانب الفنية فحسب , رغم كونها عناصر أساسية و مهمة للإدارة الالكترونية , و لكنها في الدرجة الأولى قضية إدارة تعتمد على فكر إداري متطور و قيادات إدارية واعية تستهدف التطوير و تسانده و تدعمه بكل قوة لغرض تحقيق مسؤولياتها الرئيسية و هي خدمة المستفيدين و تحقيق رغباتهم مع الالتزام بأعلى مستويات الجودة

و الإتقان في العمل.¹ و سنحاول دراسة تطور الإدارة الالكترونية من خلال دراسة أبعاد تطورها على مستويات متعددة كالآتي:

✓ إن دراسة الإدارة الالكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها:

فمن المدرسة الكلاسيكية المتضمنة في النموذج البيروقراطي المثالي لماكس فيبر، والإدارة العلمية لفريدريك تايلور ، و وظائف الإدارة لهنري فايول ، إلى مدرسة العلاقات الإنسانية (تجارب هاوثرن للفترة (1924 - 1933) والتي تنامت وتوجهت في المدرسة السلوكية، وإلى المدخل الكمي أثناء الحرب العالمية الثانية، ثم مدرسة النظم في بداية الخمسينات، ثم المدرسة الموقفية في الستينات فمدخل المنظمة المتعلمة في الثمانينيات لنتج مسيرة التطور في منتصف التسعينيات بصعود الإدارة الالكترونية.

✓ إن الإدارة الالكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة:

إن التطور التكنولوجي اتجه أولاً إلى إحلال الآلة محل العامل وكان ذلك في عمليا التشغيلية والأعمال اليدوية ثم انتقل إلى أعمال التخطيط والرقابة القابلة للبرمجة كما في تصميم والتصنيع بمساعدة الحاسوب ، وتخطيط التشغيل بمساعدة الحاسوب ، لينتقل إلى عمليات الذهنية المحاكية للإنسان من خلال الذكاء الصناعي الذي يحاكي الذكاء الإنساني والانترنت وشبكات الأعمال هي التكنولوجيا الأرقى والأكثر عولمة وأسرع توصيلاً والأكثر تشبيكاً كل هذا يجعل الإدارة الالكترونية ذات أبعاد تكنولوجية أكثر من أية مرحلة تاريخية تعاملت فيها الإدارة مع التكنولوجيا .

¹ محمد جمال، أكرم عمار: مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث و تشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي و دورها في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 68.

✓ إن الإدارة الإلكترونية هي نتاج تطور تبادل البيانات الإلكتروني

كمجال متخصص ضيق (المجال العسكري) إلى مجال الأعمال الإلكترونية الواسع, أي أن تبادل للبيانات الإلكتروني كان معروف قبل الاستخدام الواسع لكن في مجالات متخصصة.

إلا أن تبادل للبيانات الإلكتروني مع الانترنت (**Internet**) أصبح يتجسد في شبكة الانترنت (**Intranet**) يمكن أن تغطي جميع العاملين في الشركة وشبكة خارجية (Itranet) تغطي علاقات الشركة مع الموردين والزبائن والشركاء. بالإضافة إلى تبادل المفتوح عبر الوب (**Web**). مع جميع مستخدمي الإنترنت في العالم.

و الشكل الآتي يوضح تطور تبادل البيانات الكترونيا من خلال المجال المتخصص الضيق إلى التجارة الإلكترونية ثم الأعمال الإلكترونية.

4- أسباب التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

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

✓ الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.

✓ القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.

✓ ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.

¹ رافت رضوان: الإدارة الإلكترونية، مصر، ص5. متاح على الموقع: www.bankofpalestine.com يوم 2020/10/19 الساعة 17:32.

- ✓ صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
 - ✓ ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.
 - ✓ التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.
 - ✓ ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.
- كما يمكن التطرق للأسباب التالية:¹
- ✓ تسارع التقدم التكنولوجي و الثورة المعرفية المرتبطة به: حيث أدى ذلك إلى اظهار مزايا نسبية عديدة لتطبيقاتها العملية في مختلف مجالات الحياة الإنسانية.
 - ✓ الاستجابة و التكيف مع متطلبات البيئة المحيطة فانتشار مفهوم و أساليب الادارة الالكترونية و تطبيقه في كثير من المنظمات و المجتمعات يحتم على كل دولة و منظمة اللحاق بركب التطور تجنباً لاحتمالات العزلة و التخلف عن مواكبة عصر السرعة و المعلوماتية.
 - ✓ زيادة وعي المواطنين نتيجة تحسن المستويات التعليمية و المعيشية و زيادة عدد السكان.
 - ✓ اعتماد البيروقراطية في أسلوب عمل الدوائر الحكومية و كثرة الإجراءات الواجب المرور بها لإنجاز المعاملات.

5- أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية:

✓ أهداف الإدارة الإلكترونية:

يمكن تلخيص أهداف الادارة الالكترونية فيما يلي:²

➤ تقديم الخدمات للمستفيدين بصورة مرضية طول اليوم و طيلة أيام الأسبوع.

¹ منى عطية البشري: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الإداريات و هيئة التدريس بالجامعة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة تربوية و تخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1430هـ، ص.39

² محمد سمير أحمد: مرجع سابق، ص.73.

➤ تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز اجراءات العمل و بتكلفة مالية مناسبة.

➤ ايجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني.

➤ تعميق مفهوم الشفافية و البعد عن المحسوبية.

➤ الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الابداع و الابتكار.

➤ زيادة حجم الاستثمارات التجارية.

➤ الحفاظ على سرية المعلومات و تقليل مخاطر فقدانها.

2- أهمية الإدارة الالكترونية:

كما تظهر أهمية الإدارة الالكترونية في:

✓ الدقة والوضوح في العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمة.

✓ تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المنظمة المختلفة، وكذلك مع المنظمات و الأجهزة الأخرى .

✓ تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة ،

عن طريق إعادة التأهيل لمواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المنظمة والاستغناء عن

الموظفين غير الأكفاء ، وغير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد.

✓ عدم تكرار آليات العمل المعاملات .

عناصر الإدارة الالكترونية:

تشمل عناصر الإدارة الالكترونية ثلاثة مكونات أساسية هي أولاً: المكونات المادية للحاسوب Hardware التي تضم أجهزة الحاسوب والخوادم ونظمها وملحقاتها كالطابعات والكاميرات وأجهزة الصوت والمساحات الضوئية وأجهزة عرض المعلومات ووسائط التخزين وغيرها، ثانياً: البرمجيات Software وتشمل برامج النظام مثل نظم التشغيل، ونظم إدارة الشبكة، والجدول الالكترونية، وأدوات تدقيق البرمجة، كما تضم برامج التطبيقات مثل برامج البريد الالكتروني، وبرامج التجارة، وقواعد البيانات، وبرامج إدارة المشروعات، ثالثاً: شبكة الاتصالات Communication Network الذي يعد العنصر الأهم من الناحية الفنية إذ بدونه لا وجود للإدارة الالكترونية ويشمل الشبكات بمختلف أنواعها: الانترنت، الانترنت، الأكسترنانت، ويقع في قلب هذه العناصر صناع المعرفة من الموارد البشرية، والذين يمثلون القيادات الرقمية من البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الالكترونية، وكل ما يشمل رأس المال الفكري والمديرون.¹

¹ إسهام عناصر الإدارة الالكترونية في دعم بعض وظائف إدارة الموارد البشرية (دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي عدد من المصارف الأهلية في محافظة دهوك، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، (المجلد 1، العدد 41، 2018)، ص 148.

المحاضرة الثانية: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية

أولاً: متطلبات الإدارة الالكترونية

ثانياً: عوامل النجاح الأساسية لتطبيق الإدارة الالكترونية

ثالثاً: معوقات الإدارة الالكترونية

الأهداف التعليمية:

تمكن دراسة هذا المحور من:

- الوقوف على متطلبات الإدارة الالكترونية حسب وظائف المؤسسة (الإدارية، التسويقية، المالية ، الموارد البشرية) و متطلبات المحيط الخارجي (الثقافية والقانونية)، متطلبات التقنية (المادية ، البرامج ، الشبكات ، قواعد بيانات، الصيانة ، والأمن الالكتروني)
- معوقات الإدارة الالكترونية .

تمهيد: تمثل الإدارة الالكترونية تحولا شاملا من المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهيكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، وهي ليست خبرة مستوردة يمكن تناقلها وتطبيقها فقط، بل أنها عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية والبشرية وغيرها، ومن ثم لا بد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق الإدارة الالكترونية وإخراجها إلى حيز الواقع العملي.

أولا: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

ونذكر من هذه المتطلبات ما يأتي:¹

أ- **المتطلبات الإدارية:** تتطلب الإدارة الالكترونية لتحقيق الأهداف المرجوة منها إلى إدارة جيدة تساند التطوير والتغيير وتدعم الأساليب الإدارية الحديثة وقد تتضمن المتطلبات الإدارية وضع استراتيجيات وخطط التأسيس، تطوير التنظيم الإداري، الإصلاح الإداري، كفاءات ومهارات متخصصة.

➤ **وضع استراتيجيات وخطط التأسيس:** الإدارة الالكترونية كغيرها من أشكال الإصلاح لا يمكن تحقيقها بمجرد إصدار قوانين أو لوائح إدارية، بل تتطلب تغييرا في طريقة تفكير المسؤولين وطريقة إدارتهم لمسؤولياتهم وفي نظرتهم الى وظائفهم وفي طريقة تبادل المعلومات بين الأقسام والإدارات ومع قطاع الأعمال ومع المواطنين.

➤ **توفير البنية التحتية للإدارة الالكترونية:** إذ لا بد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة، ومستوعبة للكم الهائل من الاتصالات والمعلومات دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات وأجهزة وحاسبات آلية ومحاولة توفيرها وإتاحتها للأفراد والمؤسسات.

¹ ناظم جواد عبد الزيدي، زينب مصطفى خليل، تأهيل الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية "دراسة حالة في وزارة العلوم والتكنولوجيا"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، (المجلد 21، العدد 86، 2015)، ص 183-185.

➤ **تعليم وتدريب العاملين وتوعية وتثقيف المتعاملين:** تتطلب الإدارة الإلكترونية إحداث تغييرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها وهذا يعني إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج التعليمية والتدريبية على كافة المستويات، فضلا عن توعية أفراد المجتمع بثقافة وطبيعة الإدارة الإلكترونية وتهيئة الاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع متطلبات الإدارة الإلكترونية.

➤ **متطلب الكفاءات والمهارات المتخصصة:** وهو ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة تمتلك معرفة تحيط بمبادئ التقدم التقني ولها من الخبرة ما يمكنها من أن تصبح موردا بشريا مؤهلا لاستخدام تقنيات المعلومات.

➤ **الهيكل التنظيمي:** أصبح النموذج الهرمي التقليدي للمؤسسة الذي واكب عصر الصناعة لم يعد ملائما لنماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والأعمال الإلكترونية إذ نجد أن الهياكل التنظيمية الملائمة للأعمال الإلكترونية هي المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية المرتبة بنسيج الاتصالات ويتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات جوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب بحيث تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية وذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها، وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفاعلية مع مراعاة أن يتم ذلك التحول في إطار زمني متدرج من المراحل التطويرية.

ب - **المتطلبات البشرية:** أن توفير الملاكات البشرية في المستويات الإدارية كافة أو الأقسام الخدمية والإنتاجية في أية منظمة يعد أمرا ضروريا في استقبال أي تغييرات واستخدامها وكلما كانت تلك الكوادر مستعدة لاستقبال التغيير وتقبله واستخدامه كلما كانت فرص التغييرات في النجاح في تلك

المنظمة أكثر. ونموذج الإدارة الالكترونية أكثر من غيره بحاجة إلى موارد بشرية مؤهلة التي تمتلك المهارات والخبرات مما يجعلها تستخدم الحاسبات الالكترونية والشبكات بشكل يعزز المهام الوظيفية المناطة بكل موظف، والإدارة الالكترونية بأبعادها كافة تدفع باتجاه تعليم وتدريب الأفراد ورفع الوعي عبر البرامج التدريبية الجماعية أو شبكات الاتصال المحلية والعالمية التي تسمح للموظفين بالوصول والحصول على المعلومات في أي وقت وفي أي مكان وبأي شكل. ومما لا شك فيه أ، نموذج الإدارة الالكترونية بحاجة كبيرة إلى مهارات وقدرات بشرية مؤهلة لمواكبة الحركة السريعة في التطور في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ت - **المتطلبات التقنية:** وتتمثل في مجموعة المكونات المادية التي يمكن من خلالها تنفيذ تطبيقات الإدارة الالكترونية. وترتبط بإيجاد حواسيب الكترونية ونظم بيانات متكاملة، وهواتف وفاكسات وتعمل بنية الاتصالات على زيادة الترابط بين مختلف الأجهزة الإدارية وتختلف متطلبات الإدارة الالكترونية بين مبادرة الكترونية وأخرى وهذا بحسب برامج التحول الالكتروني وتبعاً لحجم المنظمة التي تستهدف الأتمتة الكلية أو الجزئية لوظائفها وأنشطتها الإدارية.

ث - **المتطلبات الأمنية:** تعد مسألة أم المعلومات من أهم معضلات العمل الكترونياً بمعنى أن المعلومات والوثائق التي يجري حفظها وتطبيق إجراءات المعالجة والنقل عليها الكترونياً لتنفيذ متطلبات العمل يجب الحفاظ على أمنها، حيث يجب توفير الأمن الالكتروني والسرية الالكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات والأرشيف الإلكتروني من أي عبث، ولتحقيق أم المعلومات وتقليل التأثيرات السلبية على استخدام شبكة الانترنت فغن الإدارة الإلكترونية تتطلب القيام ببعض الإجراءات.

كما يتطلب تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية ما يلي:¹

✓ **البنية التحتية:** إذ أن الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب للبنية التحتية من ناحية توفر أجهزة الحاسب و شبكة حديثة للاتصالات السلكية و اللاسلكية القادرة على تأمين التواصل و نقل المعلومات بين المؤسسات الادارية نفسها من جهة و بين المؤسسات و المستفيد من جهة أخرى، فضلا عن الأجهزة الملحقة المختلفة مثل جهاز المجمع HUB الذي يمثل نقطة توزيع مركزية ، و جهاز المجمع المهجن Hybird HUB الذي يسمح بربط عقد متعددة لأنواع مختلفة من الكوابل و ليس نوعا واحدا، و المجمع الفعال Active HUB الذي يستلم الإشارة الواردة إليه و يعيد بثها بقوتها الاصلية إلى الأجهزة المرتبطة به، جهاز الموجه ROUTER الذي يعد ضروريا جدا لتمكين ربط الشبكة المحلية بشبكة الأنترنت، أجهزة البوابات Gateways التي تستخدم أيضا لربط الشبكات التي تسمح باستخدام بروتوكولات غير متجانسة، و بعض أنواع الكوابل و بطاقات ربط الشبكة Network Interface Card الذي يمثل وسيلة الربط بين الحواسيب و الأجهزة الأخرى المستخدمة في الشبكة.

✓ **التدريب و بناء القدرات:** و يشمل تدريب كافة الموارد البشرية على طرق استخدام أجهزة الحاسوب و إدارة الشبكات و قواعد البيانات و كافة المعلومات اللازمة للعمل على استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل سليم و نشر ثقافة استخدام الإدارة الإلكترونية.

✓ **توافر مستوى مناسب من التمويل:** بحيث يمكن التمويل الحكومي من إجراء صيانة دورية و الحفاظ على مستوى عالي من تقديم الخدمات و مواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا و الإدارة الإلكترونية على مستوى العالم.

✓ **قناعة وإرادة الإدارة العليا:** بحيث يكون هناك اشراف دقيق لتطبيق هذا المشروع و تقييم المستويات التي وصل اليها في التنفيذ.

✓ **وجود التشريعات و التعليمات القانونية:** التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية و تضيف عليها المشروعية و المصادقية و كافة النتائج القانونية المترتبة عليها.

¹ أحمد عبد المحسن الامارة، الإدارة الإلكترونية و افاق تطبيقها (دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة)، جامعة الكوفة، ص_ص 10_13.

✓ توفر الأمن الإلكتروني و السرية الإلكترونية: على مستوى عالي لحماية المعلومات و صون الأرشيف الإلكتروني من أي عبث أو تلاعب.

✓ خطة تسويقية دعائية شاملة للترويج لاستخدام الإدارة الالكترونية و إبراز محاسنها و ضرورة مشاركة جميع المواطنين فيها و التفاعل معها و يشارك في هذه الحملة جميع وسائل الإعلام الوطنية من إذاعة و تلفزيون و صحف و الحرص على الجانب الدعائي و إقامة الندوات و المؤتمرات و استضافة المسؤولين و الوزراء و الموظفين في حلقات نقاش حول الموضوع لتهيئة مناخ شعبي قادر على التعامل مع مفهوم الإدارة الالكترونية.

2 - عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية:

على المسؤولين في المؤسسة الذي يرغبون في التحول إلى الإدارة الإلكترونية أن يأخذوا في الاعتبار عدة عوامل لتحقيق النجاح في المؤسسة و من أهمها:¹

- وضوح الرؤية الإستراتيجية للمسؤولين في المؤسسة و الاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الالكترونية من تخطيط و تنفيذ و إنتاج و تطوير.
- الرعاية المباشرة و الشاملة للإدارة العليا بالمؤسسة.
- التطوير المستمر لإجراءات العمل و محاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استيعاب و فهم أهدافها مع التأكيد على تدوينها و تصنيفها. و التحديث المستمر لتقنيات المعلومات و وسائل الاتصال.
- التدريب و التأهيل و تأمين الاحتياجات التدريبية لجميع الموظفين كلا حسب تخصصه.
- تحقيق مبدأ الشفافية و التطبيق الأمثل للواقعية.
- تأمين سرية المعلومات للمستخدمين.
- الاستفادة من التجارب السابقة و الاعتبار منها.
- التعاون الإيجابي بين الأفراد و الإدارة داخل المؤسسة و ترك الاعتبارات الشخصية

¹ محمد سمير أحمد: مرجع سابق، ص ص.71.70.

3- معوقات الإدارة الإلكترونية:

من بين المعوقات التي قد تصاحب الإدارة الإلكترونية نذكر ما يلي:¹

- الرؤية الضبابية للإدارة الإلكترونية و عدم استيعاب أهدافها.
- قلة الموارد المالية و صعوبة توفير السيولة النقدية اللازمة لتغطية تكاليف الإدارة
- التمسك بالمركزية و عدم الرضا بالتغيير الإداري.
- النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الإلكترونية من حيث تقليلها للعنصر البشري.
- وجود الفجوة الرقمية بين الناس المتخصصين في مجال التقنية و آخرين لا يفقهون شيئاً منها.
- أمن المعلومات: و هو تأمين الحماية من المخاطر التي تهدد المعلومات و الأجهزة و تشريع الأنظمة و سن قوانين السلامة و وصول المعلومات للمستفيدين.

من خلال ما سبق يمكن توضيح متطلبات الإدارة الإلكترونية في الجدول رقم (01)

¹ محمد سمير أحمد: المرجع السابق، ص 74.73

الجدول رقم(01): متطلبات الإدارة الالكترونية

المتطلبات الإدارية من منظور وظائف الإدارة	
التخطيط	1- وجود خطة إستراتيجية 2- وجود خطة تشغيلية
التنظيم	1- التمتع بإجراءات بسيطة 2- وجود هيكل تنظيمي شبكي
التوجيه	1- دعم الإدارة العليا 2- وجوب الاعتماد على المشاركة 3- وجود نظام تحفيزي مناسب
الرقابة	1- الاعتماد على نظام رقابي ملائم
المتطلبات الإدارية من منظور وظائف المؤسسة	
وظيفة الموارد البشرية	1- وجود فريق مهني متخصص بالتطبيق 2- ضرورة استقطاب كفاءات متخصصة في مجالات الإدارة الإلكترونية 3- تدريب العاملين على البيئة الإلكترونية وفق احتياجاتهم الوظيفية.
الوظيفة التسويقية	1- ضرورة توفر لدى المنظمة موقع إلكتروني عاكس للصورة والسمعة الحسنة
الوظيفة المالية	1- تحديد مصادر التمويل للإدارة الإلكترونية
متطلبات المحيط الخارجي	
المتطلبات القانونية	1- ضرورة توفر بيئة قانونية وتشريعية داعمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية
المتطلبات الثقافية والاجتماعية	1- قدرة جمهور المنظمة على استخدام الإنترنت والتعامل مع المنظمة من خلال الموقع الإلكتروني 2- قبول جمهور المنظمة للتعامل مع المنظمة من خلال الموقع الإلكتروني للمنظمة
متطلبات البنية التحتية التقنية الصلبة	
عتاد الحاسوب	1- ضرورة توفر أجهزة حاسوب تلبي احتياجات المنظمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية 2- ضرورة توفر أجهزة إدخال تلبي احتياجات المنظمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية. 3- توفر أجهزة إخراج (الطابعة)

4- توفر وسائط للتخزين (الأقراص المرنة ، المضغوطة ...الخ)	
1- ضرورة توفر شبكة داخلية (انترانت) 2- ضرورة توفر شبكة خارجية (اكسترانت). 3- توفر اشتراك انترنت كافي يلبي احتياجات المنظمة.	شبكات الاتصال
متطلبات البنية التحتية التقنية اللينة	
1- توفر برامج النظام 2- توفر برامج التطبيقات	البرمجيات
1- توفير قواعد بيانات فردية (العناوين، أرقام الهاتف، قائمة البريد الإلكتروني). مركزية (مشتركة)	قاعدة البيانات
متطلبات البنية التحتية المشتركة	
1- توفر نظام فعال لتحديد الأشخاص المخولين للوصول إلى المعلومات الشخصية. 2- ضرورة الاحتفاظ بنسخ احتياطية من البيانات في أماكن آمنة. 3- توفر برامج أصلية لأمن وحماية المعلومات . 4- توفير الوعي الكافي لدى العاملين وبالمقابل توفير سياسات رادعة للعاملين الذين ينتهكون أمن وسلامة المعلومات	الأمن و السلامة
1- تعزيز قابلية البنية التحتية التقنية للصيانة. 2- وجود جهة مختصة لمتابعة عملية الصيانة.	الصيانة

المحاضرة الثالثة: وظائف الإدارة الالكترونية

أولاً: التخطيط الالكتروني

ثانياً: التنظيم الالكتروني

ثالثاً: القيادة الالكترونية

رابعاً: الرقابة الالكترونية

الأهداف التعليمية:

تمكن دراسة هذا المحور من:

1- التعرف على التخطيط الالكتروني مقارنة بالتخطيط التقليدي

2- التعرف على التنظيم الالكتروني مقارنة بالتنظيم الالكتروني

3- التعرف على القيادة الالكترونية مقارنة بالرقابة الالكترونية

4- التعرف على الرقابة الالكترونية مقارنة بالقيادة الالكترونية

أولاً: التخطيط الإلكتروني:

1- مفهوم التخطيط الإلكتروني:

❖ إن التخطيط بالمفهوم التقليدي هو " وضع افتراضات عما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل، ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها والعناصر الواجب استخدامها لتحقيق هذه الأهداف وكيفية استخدام هذه العناصر." ونتيجة للتطورات الهائلة في مجالات تكنولوجيا المعلومات أصبح التخطيط يتم بأكثر فعالية و قادر على مواكبة مختلف المستجدات والتطورات والتخطيط بهذا الشكل أصبح يعرف بـ:

❖ التخطيط الإلكتروني الذي يعني " تحديد ما يراد عمله آنياً ومستقبلاً بالاعتماد على تدفق معلوماتي من داخل وخارج المؤسسة و بتعاون مشترك بين القمة والقاعدة بالإفادة من الشبكة الالكترونية لمواجهة متطلبات الأسواق المتغيرة وحاجات الزبائن و تفضيلاتهم المحتملة ووفقاً لخطة طويلة الأمد ذات مرونة عالية وتجزئة واضحة وسهلة لخطط آنية و قصيرة الأمد "

2- الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني:

إن التخطيط الإلكتروني لا يختلف عن التخطيط التقليدي من حيث المبدأ العام لأن كلاهما ينصبان إلى وضع الأهداف وتحديد الوسائل لتحقيقها ولكن الاختلاف الأساسي يمكن توضيحه في الآتي:

✓ إن التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد قابلة للتطوير المستمر على عكس التخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة وعادة ما يكون تغيير الأهداف يؤثر سلباً على كفاءة التخطيط.

✓ إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تعطي استمرارية على كل الشركة بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع (وضع التقارير الفصلية) إلى تخطيط مستمر.

✓ في ظل الإدارة الالكترونية جميع العاملين يعملون عند الخط الأمامي عند سطح المكتب وباستطاعتهم المساهمة بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة في كل موقع وفي كل وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل على عكس التخطيط التقليدي توكل مهمة التخطيط إلى الإدارة العليا.

وعموماً فإن التخطيط الإلكتروني لا يختلف عن التخطيط التقليدي من حيث أن كلاهما ينصبان على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف و لكنهما يختلفان من حيث الآليات والممارسات.

و يمكن تحديد الاختلافات بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني في الجدول رقم (02):

الجدول (02): الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الالكتروني

المعيار	التخطيط الالكتروني	التخطيط التقليدي
من حيث الأهداف	- الأهداف عامة ومرنة واحتمالية درجة عالية فضلا عن كونها قابلة للتجديد والتطوير المستمر.	- الأهداف محددة واضحة بحيث يمكن تنفيذها في السنة القادمة.
من حيث المعلومات	- تدفق المعلومات باستمرار لذا يكون التخطيط مستمرا .	- يكون التخطيط زمنيا متقطعا من خلال استخدام التقارير بأنواعها المختلفة (يومية، أسبوعية، فصلية).
من حيث تقسيم العمل	- المخططون هم المديرون و العاملين، أي استخدام مدخل الجميع في الاتجاهات الشبكية.	- المديرون هم المخططون و العاملون هم المنفذون من خلال استخدام مبدأ أعلى-أسفل.
من حيث التركيز	- يكون التركيز عند إعداد الخطط على الأسواق المتغيرة والزيائن وحاجاتهم المحتملة.	- تركّز الخطة على النظام التشغيلي و القدرات الجوهرية داخل المؤسسة.
من حيث المدة	- خطط قصيرة الأمد وانية ومستعدة للاستجابة للظروف المختلفة، تتطوي جميع الخطط تحت خطة طويلة الأمد ذات مرونة عالية للتجزئة والتطبيق.	- خطط طويلة أو متوسطة الأمد وهي خطة واحدة توجه أعمال المؤسسة.

المصدر: عادل حrchos ألفرجي، الإدارة الالكترونية (مركزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007، ص 98.

3- مزايا التخطيط الالكتروني:

يتسم التخطيط الالكتروني بالمزايا التالية¹:

¹ عادل حrchos ألفرجي وآخرون ، الإدارة الالكترونية (مركزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية)، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007 ص99.

- ينقل عملية التخطيط من ممارسة احتكارية للمستويات العليا إلى ممارسة للمستويات التنفيذية وهذا يساهم من جهة في تنمية قدراتهم ومن جهة أخرى في توسيع قاعدة المشاركة الجماعية.

- يجعل محور التخطيط ليست المؤسسة فحسب بل السوق وحاجات العملاء المحتملة وعلى هذا الأساس ستكون المؤسسة ملتزمة بتكييف بيئتها الداخلية مع متطلبات السوق وحاجات العملاء وهو احد أهم مؤشرات البقاء.

- يفرض على المؤسسات تحقيق سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء كأسبقية تنافسية يقدم على أساسها العميل اتخاذ القرار عن مدى استمراره مع هذه المؤسسة من عدمه ، لان العمل في ظل موقعه الالكتروني سيوصل احتياجاته فوراً إلى المؤسسة وعلى هذه الأخيرة أن تستجيب فوراً لتلبيتها.

ثانياً: التنظيم الالكتروني:

1- مفهوم التنظيم: هو من الوظائف الإدارية ذات الأهمية البالغة وهو يأتي مباشرة بعد عملية التخطيط ومن بين التعاريف التي تناولت موضوع التنظيم:

يعرف التنظيم على أنه " الهيكل الذي يوضح العمل ويقسمه إلى مجموعات والذي يوضح المسؤوليات والسلطات وينشئ العلاقة التنظيمية وذلك لغرض تمكين الأفراد من العمل في سبيل تحقيق الأهداف".¹

كذلك يرى "ريتشارد هودجس" " أن التنظيم يعني توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف".²

هنا يمكن إعطاء تعريف شامل للتنظيم " هو الإطار الذي يظم كافة الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد الطين سيقومون بتنفيذ الخطة لتحقيق أهدافها".³

و من أهم عناصر التنظيم التي خضعت للتغيرات التكنولوجية نجد:

✓ **الهيكل التنظيمي:** يعرف الهيكل التنظيمي بأنه الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة

عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين .

ويعرف أيضاً بأنه إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض ، تأخذ شكل هرم يربطها خط سلطة رسمية تتساق من خلاله الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الأعلى أو الأدنى ومن خلاله تتضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية .

¹ محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، ط1 ، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2008، ص 89

² محمد قاسم القريوتي ، مبادئ الإدارة النظريات ، العمليات ، الوظائف، ط23، دار وائل، عمان، الأردن، 2004، ص 220

³ منال طلعت محمود ، مرجع سابق، ص 85

- ✓ **التقسيم الإداري:** وهو قاعدة تجميع المراكز والأنشطة في أقسام والخبرة التنظيمية أوجدت في هذا المجال التقسيمات الإدارية على أساس (الوظيفة، المنتج، الزبائن.....).
- ✓ **سلسلة الأوامر:** وهي ما يمثل خط السلطة المستمر الذي يمتد من مستويات التنظيم الأعلى إلى مستويات التنظيم الأدنى، الذي يوضح من يأمر من ومن يتبع من في هذه المستويات.
- ✓ **الرسمية:** تتمثل في مجموع اللوائح والسياسات والقواعد والإجراءات المكتوبة التي توجه العاملين وتحدد طريقة استجابتهم في تأدية الأعمال.¹
- ✓ **المركزية واللامركزية:**

أ- المركزية: ويقصد بها تمركز السلطة صلاحيات اتخاذ القرار في يد شخص أو عدة أشخاص في قمة الهرم الإداري وتكلف الإدارات المرتبطة في الإدارة العليا بالرجوع إليها فيما يتعلق بتنظيم الأمور و المسائل التي تعترض طريقة عملها

ب- اللامركزية: هي إعادة توزيع السلطة بشكل يجعلها أكثر اقتراباً من المستويات الدنيا ، وبالتالي تقليص عدد الطبقات أو المستويات التنظيمية مما يؤدي إلى هيكل مسطح.²

ولكن في ظل البيئة المتغيرة السريعة التي نشهدها اليوم ، تعتبر مكونات التنظيم من القيود التي تؤدي إلى عرقلة تطور المنظمات ، فبالرغم من التغيرات التي شهدتها التنظيمات من التخلي عن الهرمية ، زيادة التفويض ، التوجه إلى الهيكليات المسطحة و الشبكية... إلا أن هذا ليس كافياً للتحويل إلى الإدارة الالكترونية .

مفهوم التنظيم الإلكتروني: هو الإطار الواسع لتوزيع السلطة والمهام والعلاقات الشبكية - الأفقية التي تحقق التنسيق الآني في كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم. ويمكن أن نحدد التغيرات التي تترافق مع إعادة التنظيم للمنظمات في ظل الانترنت و مع التنظيم الإلكتروني كما يلي :

➤ **هيكل المنظمة** لن يبقى على حاله ، بل سيتغير تصميمه وفق متطلبات الوضع الجديد الذي يعتمد على التدفق الفعلي والتبادل المعلوماتي الإلكتروني هذه التغيرات ستطال المستويات الادارية في المنظمة .

➤ **التقسيمات الأفقية للمنظمة** ستتعرض للتغيير وفق نظرية الهندرة ، فسيكون هناك ولادة واندثار لبعض الوحدات الإدارية.

¹ موسى سلامة اللوزي، **التنظيم وإجراءات العمل**، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، ص ص 92-93.
² محمد بن سعيد محمد العريشي، **إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الادارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة(بنين)**، رسالة ماجستير (غير منشورة) في قسم التربية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 53.

- الحجم التنظيمي سيتقلص على غرار الاعمال ذات الطابع الورقي ، بالمقابل سيتوسع جانب الاعمال ذات الطابع التقني المعلوماتي مما سيضائل عدد الوظائف في التنظيم .
- زيادة الحجم الافتراضي للتنظيم نتيجة توفر وسائل أداء العمل عن بعد ،سيتم ذلك على حساب تقليص الحجم الطبيعي للمنظمة .
- المركزية في التنظيم الالكتروني هناك تعدد لمراكز السلطة اما مفهوم الامركزية في التنظيم الالكتروني هي الوحدات المستقلة والفرق مدارة ذاتيا .

وكمحصلة سيظهر ما يسمى **التنظيم الالكتروني** للخطوات السابقة، ونتيجة لإعادة هندسة نظم المعلومات الذي تعتمد عليه تطبيقات الحكومة الالكترونية ، ويعنى بطرق الاتصال مع البيئة الداخلية و الخارجية ،و إعادة هندسة المهام و الصلاحيات التي تتعلق بمسؤوليات وواجبات الموظف

الجدول (03): التطورات الحاصلة في التنظيم الالكتروني

المكونات التنظيمية	من	إلى
الهيكل التنظيمي	- التنظيم العمودي. - الهيكل القائم على الوحدات الثابتة . - تنظيم الوحدة التنظيمية الواحدة. - تنظيم أعلى – أسفل. - مؤسسة ذات هيكل تنظيمي محدد.	- تنظيم مصفوفي. - الهياكل القائمة على الفرق. - تنظيم الوحدات المصغرة. - مخطط من اليمين إلى اليسار . - مؤسسة بدون هيكل تنظيمي محدد.
التقسيم الإداري	- على أساس الوحدات أو الأقسام . - التقسيم الإداري التقليدي.	-التنظيم القائم على الفرق. - التقسيم الخلوي القائم على تحالفات داخلية وخارجية.
سلسلة الأوامر	- سلسلة الأوامر الإدارية أو السلطة الخطية. - سلسلة الأوامر الخطية.	- الوحدات الاستشارية أو السلطة الاستشارية. - الوحدات المستقلة أو الفرق المدارة ذاتيا.
الرسمية	- اللوائح والسياسات تفصيلية. - القواعد والإجراءات. - جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقا.	- السياسات المرنة. - الفرق المدارة ذاتيا. - جداول العمل المرنة والمتغيرة.

المركزية واللامركزية	- المركزية: السلطة في القمة . - اللامركزية: السلطة موزعة.	- تعدد مراكز السلطة. - الوحدات المستقلة والفرق.
----------------------	--	--

المصدر: محمد احمد سمير، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 257-258.

التنظيم الالكتروني يمنح المنظمة مميزات كثيرة منها¹:

- التنظيم الالكتروني هو تنظيم مرن يسمح بالاتصال والتعاون بين الأفراد.
- الارتباط بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية (intranet) الموجودة في المؤسسة.
- ولا شك أن هذه الارتباطات ستؤدي إلى تجاوز هرمية الاتصالات التي تسود في أشكال التنظيم التقليدي.
- اعتمادا على شبكات الأعمال والإنترنت أصبح بالإمكان تحقيق نمط جديد من المؤسسات يعمل على الاستفادة من القدرات الجوهرية والمزايا الأساسية للمؤسسات الأخرى من أجل إنتاج السلع كما في المصنع الافتراضي ، أو تقديم خدمات افتراضية عبر التوسط بين مؤسسات أخرى والزبائن.
- تحقيق تغيرات مهمة في قوة العمل مما ينعكس بشكل كبير على المؤسسة. وهذه التغيرات نجدها على الأقل في جانبين هما:
- استخدام عمال ذوي تخصصات ومهارات عالية من مهنيي وعمال المعرفة الذين لا يمكن التعامل معهم أو استغلال قدراتهم من خلال أنماط التنظيم التقليدية.
- استخدام العاملين عن بعد على أساس الحاسوب.
- تحويل الزبائن من متلقين سلبيين إلى مشاركين فعالين وذلك من خلال مشاركتهم في تصميم المنتجات التي يطلبونها واختيار الخصائص وتولييفتها التي يحددونها عبر الحاسوب فتقوم المؤسسة بإنتاجها.

ثالثاً: القيادة الالكترونية:

- 1- مفهوم القيادة: إن القيادة بدورها أيضا إحدى الوظائف الإدارية المهمة، ووفقا لمفهومها التقليدي فهي "عملية التأثير في أشخاص آخرين لتحقيق أهداف المؤسسة"² كما تعرف أيضا على أنها "عملية التأثير على المرؤوسين أو التابعين لتوجيه جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها"³.

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، 2005، ص ص 36-37.

² رجب عبد الحميد، دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، مصر، 2000، ص 4.

³ محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير وظائف وتقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 189.

ومع تطور تكنولوجيا المعلومات وتطور شبكات الأعمال والانترنت والاهتمام المتزايد بالعقل الاستراتيجي للقائد (القيادة طويلة الأمد) أصبح تطوير قيادة إدارية تتعامل مع بكفاءة و فعالية مع نظم المعلومات يعتبر احد المسائل الجوهرية التي انبثقت عن حقل نظم المعلومات الإدارية والإدارة الالكترونية¹.

2- مفهوم القيادة الالكترونية: القيادة الالكترونية "هي تعتمد على القائد الالكتروني ذو الخصائص الأكثر ملائمة والمنسجم مع بيئة الأعمال الالكترونية المتسمة بالسرعة والتغيير ،وبصفة عامة فانه يجب أن تتوفر في القائد الالكترونية مهارات المعارف التقنية ،مثل تقنية المعلومات والحسابات الآلية وشبكات الاتصال الالكترونية والبرمجيات الخاصة بها والتعامل معها ²"

3- أبعاد القيادة الالكترونية : تتمثل الأبعاد الأساسية للقيادة الالكترونية³:

➤ **القيادة التكنولوجية الصلبة:** وتستند في إدارة أعمالها وعلاقاتها إلى استخدام تكنولوجيا الانترنت وتتميز بزيادة المعلومات و تحسين جودتها وسرعة الحصول عليها ، وتتصف بأنها قيادة الإحساس بالتقنية وتجعل القائد الالكتروني أكثر قدرة على تحسس أبعاد التطور التقني في الأجهزة والبرمجيات والشبكات والتطبيقات أو استخدام ذلك في توفير الميزة التنافسية للمؤسسة ،كما تتميز بأنها قيادة الإحساس بالوقت على الانترنت وذلك يجعل القائد الالكتروني سريع الحركة والاستجابة والمبادرة والقدرة على تصريف الأعمال واتخاذ القرارات ، وتتصف القيادة بأنها قيادة التفاعل الآني مع جميع المشاركين في تبادل المعلومات الالكترونية وبأنها قيادة الإحساس بالطوارئ وب نماذج الأعمال الجديدة وبالتالي فالقائد الالكتروني عليه أن يؤدي أدوارا مصيرية في الريادة ومعالجة الاضطرابات ومضاعفة الموارد.

➤ **القيادة البشرية الناعمة:** فالقيادة الالكترونية رغم اعتمادها على التقنية إلا أنها ذات محتوى إنساني كبير، لان التعامل مع الانترنت جعلها في حاجة إلى عاملين مبتكرين ذوي تخصصات متنوعة ومؤهلات ومهارات عالية ، ويتعاملون عن بعد و تربطهم القيادة وعلى القائد الاحتفاظ بهؤلاء العاملين و كسب ثقتهم وتجنب فقدانهم وخروجهم من المؤسسة ، و أصبح القائد الالكتروني أيضا قائدا زبونيا لان التعامل مع الزبون الذي يبحث عن الجودة الأفضل والسعر الأقل والمعلومات الأكثر والاستجابة الأسرع وعلى القائد الالكتروني أيضا أن يكون قادرا على توجيه المنافسة للوصول إلى السوق وتوفير الخدمات والمنتجات الجديدة.

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص209.

² محمد بن سعيد محمد العريشي، مرجع سابق ، ص 57.

⁶ هيثم حمود الشلبي و مروان محمد النصور ، إدارة المنشآت المعاصرة ، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن، 2009، صص447-448.

➤ **القيادة الذاتية:** المطلوب من القائد أن يتخذ قرارات سريعة وفورية وهذه الأخيرة لا يخضع لها القائد التقليدي لذا يتصف قادة الذات بالقدرة على تحفيز النفس والتركيز في انجاز المهام والولاء للمؤسسة والرغبة في العمل إضافة إلى المهارة والبراعة والمرونة في التكيف والتصحيح الذاتي ولتحقيق قيادة ذاتية يجب على القائد الموازنة بين الحسین البشري والتكنولوجي.

الجدول رقم (04): يوضح الفرق القائد التقليدي والقائد الرقمي

القائد التقليدي	القائد الرقمي
خط سير وظيفي ثابت ذو اتجاه واحد	متغيرات وظيفية متعددة في اتجاهات عدة
أهداف طويلة الاجل (معاش التقاعد أهمها)	أهدافه متتالية وقصيرة الأجل
يعتمد على عمره ومكانية الوظيفة	يعتمد على علمه وجرائته
يرتبط بالمؤسسة والافراد	يرتبط بالعلاقات والافكار والشبكات
يهتم بالفاصل ويغرق فيها	يهتم بالنتائج والصور العامة والتركيز
يدير العمل بصورته ويجيد الكلام	يدير العمل بافكاره المبكرة ويجيد الانصات
يتجنب المخاطر ويسعى لهامش الامان	يخاطر بمشروعات جديدة وأحيانا يغادرها قبل الفشل
غير مضطر إلى التعلم ويتعامل بالمصادفة أو الاكراه	مضطر إلى التعلم ويتعلم والاختيار
يركز على مهمة واحد قبل أن ينتقل إلى مهمة أخرى	ينجز مهام متعددة في التوقيت نفسه
إدواره هي : مسوق وبائع ومدير لافراد	إدوار هي : مدير معلومات وشبكات وصانع معرفة
أحادي المزاج ،فهو إما سعيد ولما حزين طوال اليوم	متعدد
مظهره ملامحه أهم أدواته الارية	أسلوبه في الاتصال وملامح لغته من أهم أدواته الإدارية
محلي	عولمي ومحلي
انطوائي ومغلق على مؤسسة ورفاقه	تواصلي ومنفتح على مؤسسات الآخرين
إما مجامل إما صدامي (من دون وسيطة)	إما محاور إما مستمع

المصدر:العلاق بشير عباس ،الادارة الرقمية المجالات والتطبيقات، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، ط2، 1، أبوظبي 2005، ص ص 22-23.

رابعاً: الرقابة الالكترونية:

1- مفهوم الرقابة الالكترونية:

تعتبر الرقابة الوظيفية الرابعة بين الوظائف الإدارية الرئيسية وهي تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري ، وللرقابة علاقة وثيقة بنتائج العاملين في المشروع ، كما أن لها صلة قوية بوظيفة التخطيط فلو تمكنت الإدارة من القيام بعمليات التخطيط و التنظيم و القيادة على أحسن وجه فانه من دون شك لا تزال تقتقر إلى وظيفة الرقابة للتعرف على مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المنشودة و بالتالي فوظيفة الرقابة ليست مستقلة ومنفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى.

فيعرف فايول (fayol) الرقابة على أنها " التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة و التعليمات الصادرة و المبادئ السارية"¹.

كما تعرف الرقابة على أنها " عملية مستمرة يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية و ذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف و المعايير بغرض التقويم و التصحيح"².

لكن مع تطور تكنولوجيا المعلومات بمكوناتها المختلفة أصبحت عملية الرقابة تتم بشكل فعال إذ أن أول ما يلاحظ على هذه الرقابة أنها تصبح أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أول بأول و بالوقت الحقيقي ، فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير في نفس الوقت مما يمكنه من معرفة التغيرات قبل أو عند التنفيذ والاطلاع عليها وبالتالي على اتجاهات النشاط خارج السيطرة لاتخاذ ما يلزم من إجراء التصحيح التي تصل في نفس الوقت إلى المسؤولين عن التنفيذ. ونجد ان الشبكة الداخلية (intranet) التي تعمل كقناة آنية لنقل المعلومات بشكل فوري يمكن بيسر أن تلغي الفجوة الزمنية ، كما أن التشبيك الفائق يساعد المدير على أن يتدخل من اجل معالجة الانحرافات واتخاذ ما يلزم من اجل التصحيح في نفس الوقت بما يساعد في المحصلة على تجاوز فجوة الأداء.

وهذا ما يحول الرقابة كرسيد إلى رقابة كعملية وتدفق مستمر ، ولعل مما يزيد من قوة الرقابة ودورها في التخطيط والتنفيذ ومن ثم معرفة التغيرات والتصحيحات التي تأتي بها الرقابة ، هو الشبكة الخارجية (extranet) التي توفر إمكانية عظيمة في أن تؤثر المؤسسة في الكثير من الأسباب الخارجية أن ترتبط بالموردين والزبائن³.

¹ بشير عباس العلاق، الإدارة: مبادئ ووظائف وتطبيقات، الدار الجماهيرية، ليبيا، 2004، ص 157.

² سامي محمد هشام حزير، أساسيات إدارة الأعمال - مهارات نظرية وتطبيقية -، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 85

³ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 272 - 274.

2- مزايا و مآخذ الرقابة الالكترونية:

لا شك أن الرقابة الالكترونية تحقق استخداما لشبكات المعلومات القائمة على الانترنت بشكل ما يعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة آنية (في كل وقت) وشاملة (في كل مكان وبتكلفة ووقت محددين) وهذا ما يمكن أن يحقق لها مزايا كثيرة يمكن تحديدها كالآتي¹:

✓ تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي وفي (الآن) الحقيقي بدلا من الرقابة القائمة على الماضي فهي تحقق الرقابة بالنقرات بدلا من الرقابة بالتقارير .

✓ إنها تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية بما يولد تدفقا مستمرا للمعلومات الرقابية في كل وقت بدلا من الرقابة المنقطعة لاجراءها في أوقات متباعدة وبشكل دوري.

✓ الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة: بسبب الرقابة المستمرة بدلا من الدورية ، فلا شيء يتفاقم داخل المؤسسة دون معرفته أولا بأول وهذا ما يقلص إلى الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية.

✓ إن الرقابة الالكترونية تتطلب بل وتحفز العلاقات القائمة على الثقة، فمع المتابعة الفورية فان المدير يكون اقل حاجة لإظهار جهده الرقابي والاحتكاك على أساسه بالعاملين.

✓ توسيع الرقابة على عملية الشراء، الموردين، المؤسسات المشتركة في شبكة الأعمال الخارجية، الزبائن، وبالتأكيد العاملين عن بعد.

✓ إن الرقابة تقلص مع الوقت من أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج فهي إذن اقرب إلى الرقابة بالنتائج.

✓ إن الرقابة تساعد على انخراط الجميع في ماذا يوجد في المؤسسة إلى حد كبير من اجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد الأدنى من المفاجآت والأزمات في أعمال المؤسسة.

وفي مقابل هذه المزايا هناك المآخذ والصعوبات التي تترافق مع الرقابة الالكترونية التي تتمثل في²:

✓ إن الرقابة الالكترونية يمكن أن تقتزن لدى البعض بالمؤسسة ، لان الإدارة تراقب نشاطاتهم أول بأول من دون علمهم ، خاصة وان البرمجيات الجديدة أصبحت تسجل عليهم أنشطتهم على الانترنت سواء لأغراض الاتصالات الشخصية أو ممارسة الألعاب أو الإبحار في مواقع بحثا عن العمل أو مواقع التسلية.

✓ إن الرقابة الالكترونية عادة ما تفتقر للتفاعل الإنساني الذي هو الأساس في كل تطور حقيقي في المؤسسة سواء كتطوير للعاملين أو الأنظمة والمعايير وغيرها.

¹ محمد احمد سمير ، مرجع سابق، ص 284.

² نجم عيود نجم، مرجع سابق، ص 278.

- ✓ مشكلات الأمن: حيث أن الرقابة الالكترونية تجعل المؤسسة ومعلوماتها معرضة عموما لأنشطة المخترقين وإمكانات العبث في أسرارها التجارية وقواعد بياناتها الخاصة بالأموال أو المواد أو الزبائن.
- ✓ إن توسيع الرقابة الالكترونية إلى الشركاء هو الآخر يحمل آثاره السلبية في التسلل إلى قواعد بياناتها وهذا الأمر يظل ممكنا حتى مع تحديد المجالات التي يمكن الوصول إليها من قبل الأطراف المشتركة في الشبكة الخارجية.
- ✓ مخاطر الاعتماد الزائد على الانترنت: فالبعض قد يعتقد انه إذا حصل على برمجية قياسية لتشبيك أعمال المؤسسة والرقابة الالكترونية عليها سيكون هذا كافيا، لكن هذا ليس صحيحا لأن المضمون الرقابي يظل عملا إداريا ذكيا ليس فقط في إعادة تقييم ما يجب الرقابة عليه والمعايير المعتمدة في الرقابة بل وفي ربط ذلك بالظروف الخارجية التي تتطلب جهدا رقابيا مكثرا بالنظر لتأثيره على الجهد الكلي للرقابة ونتائجها.

المحاضرة الرابعة: إدارة الموارد البشرية الكترونيا

أولاً: مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية

ثانياً: مفاهيم أساسية حول الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

ثالثاً: مجالات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

الأهداف المتعلمة:

عند دراسة المحاضرة يفهم الطالب ويستوعب:

- ✓ استحضار وتذكير الطالب للمفاهيم الأساسية حول ادارة الموارد البشرية و وظائفها.
- ✓ التعرف على ادارة الموارد البشرية الالكترونية(المفهوم، الأهداف ، المزايا)
- ✓ تعرف باختصار على مجالات ادارة الموارد البشرية الالكترونية.

تمهيد: تعمل المنظمات في ظل تنافسية كبيرة لاسيما بعد الانفتاح على العالم مما يتطلب من العاملين في ذلك المجال العمل على تجاوز تلك التحديات من خلال منطق التميز في مجال ادارة الموارد البشرية ، وفي إطار ذلك تظهر الحاجة إلى الاستخدام الأمثل لعناصر لإدارة الالكترونية في وظائف ادارة الموارد البشرية.

أولاً: مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية:

1- مفهوم ادارة الموارد البشرية :

➤ هي عملية الاهتمام والتركيز على كل ما يتعلق بالموارد البشري الذي ، تحتاجه أية منظمة لتحقيق أهدافها المنشودة ، وهذا يشمل اقتناء هذا ، المورد وتوظيفه ، وتدريبه وتطويره ، عليه ، والإشراف على استخدامه ، وصيانته ، وتوجيهه ، لتحقيق أهداف المنظمة¹.

➤ وتعرف أيضا إدارة الموارد البشرية جميع القرارات الإدارية والإجراءات التي تؤثر في طبيعة العلاقة بين المنظمة وموظفيها، وتضم مجموعة من السياسات المصممة لتحقيق قدر من التكامل والتزام العاملين ومرونة وجودة العمل. أن ممارسات إدارة الموارد البشرية هي القرارات والإجراءات التي تهتم إدارة الموارد البشرية على جميع المستويات في الأعمال والمتعلقة بتطبيق الإستراتيجيات الموجه نحو الحفاظ على الميزة التنافسية ومن الأمثلة على ذلك: التدريب، نظم التعويض، تقييم الأداء التوظيف والاختيار، التخطيط. أن الموارد البشرية تمثل مصدرا للميزة التنافسية عندما تكون مهارات العاملين ومعارفهم وقدراتهم نادرة لا تتوفر على قدم المساواة مع المنافسين فالمنظمات تستثمر بشكل كبير في توظيف وتدريب أفضل و مع الموظفين من اجل كسب ميزة على منافسيهم، أن ممارسات الموارد البشرية يجب أن تتكامل وتترابط فيما بينها².

2- مراحل تطور إدارة الموارد البشرية:

¹ جرجري احمد، إسهام عناصر الإدارة الالكترونية في دعم بعض وظائف ادارة الموارد البشرية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي عدد من المصارف الأهلية في محافظة دهوك - ، جامعة تكريت _كلية الإدارة والاقتصاد/مجلة تكريك للعلوم الإدارية والاقتصادية/المجلد (1)العدد(41)ج1/ 2018، ص150.

²فاضل حمد سلمان، رافد عبد الواحد مهاوي، دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في فاعلية ادارة الأزمات التنظيمية " بحث وصفي تحليل في وزارة الداخلية العراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، (المجلد22، العدد94، 2016)، ص 188.

تتمثل هذه المراحل في¹:

- **قسم التوظيف:** ظهرت هذه التسمية لأول قسم للموظفين في شركة فورد العملاقة وكانت مهمته استئجار الموظفين الجدد وبعد مدة بدأ بالمساعدة في إدارة قوى العمل (Werk Force) وكان ذلك نتيجة الثورة الإنتاجية التي قادها تايلور عام 1911.
- **قسم العلاقات الصناعية:** ظهرت هذه التسمية نتيجة توسع نشاط دور النقابات العمالية وهو مصطلح مرادف لقسم الموارد البشرية. وكان من اختصاصات هذا القسم هو التعامل مع المال الحرفيين وتنظيماتهم النقابية، ونتيجة لذلك كان مدير التوظيف بمثابة خبير في شؤون المساومات الجماعية. (Collective Bargaining)
- **قسم علاقات العاملين:** جاءت هذه التسمية لتضفي تحولات جديدة على وظائف واختصاصات قسم الموارد البشرية فقد تحول من التركيز على دراسة الوقت والحركة التي بادت بها حركة الإدارة العلمية إلى الاتجاه الإنساني الذي يركز على أهمية التفاعل الاجتماعي وفرق العمل والعلاقات الغير رسمية وغيرها.
- **إدارة القوة العاملة:** وهي إحدى التسميات البديلة لإدارة الموارد البشرية وذلك لأنها تتوافر فيها شروط معينة تتمثل بقدرة الفرد على العمل، ورغبة الفرد في العمل واستعداد الفرد للعمل، والهدف من وراء ذلك هو التمييز عن الفئات الأخرى، فضلا عن أن هذه التسمية تصلح للعاملين في القطاع الحكومي والقطاع الخاص.
- **قسم الأفراد:** في نهاية ثلاثينيات القرن العشرين ظهرت تسمية قسم الأفراد إذ اشتقت كلمة personnel والتي تعني أفراد من الكلمة الفرنسية القديمة التي تعني أشخاص (Persons) فهي أقسام مستقلة مكلفة بمسؤولية توظيف العمال الجدد وإدارة فعاليات الموارد البشرية الرئيسية مثل النفع والفوائد.
- **إدارة الموارد البشرية:** منذ بداية السبعينات برز مفهوم إدارة الموارد البشرية كبديل لإدارة الأفراد وبالتالي تحول الاهتمام بمحتوى إدارة الأفراد بمفهومها التقليدي والذي يركز الاهتمام على الاستقطاب والتدريب

¹ كرم ذياب أحمد، تحول إدارة الموارد البشرية من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال، مجلة ديلي، (العدد 65، 2015)، ص

والمكافئات وإدارة قوى العمل، لمفهوم أكثر حداثة يهتم بموضوعيات تتعلق بإدارة ثقافة المنظمة، وتصميم هيكل المنظمة، وتحليل العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية في المستقبل وتزويد المنظمة بمجموعة من الكفاءات المناسبة. اعتقاداً بأن إدارة الأفراد تقتصر للنور الاستراتيجي في إدارة أدوارها ذات الطابع الإداري التقليدي والتي تهم بالأمر الإجرائية في تسيير شؤون العاملين.

3- التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية

لم ينتج هذا التحول من خلجات أفكار الباحثين أو توقعات الممارسين، بل جاء كمحصلة لإفرازات كبيرة جاءت من تطور علم الإدارة ونظرية المنظمة. وفي هذا الصدد، حددت عوامل أساسية مهمة ترتبط بتحول إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية، وهي¹:

✓ **البحث عن الميزة التنافسية:** انطلاقاً من أفكار النظرية المستندة إلى الموارد (Resource-based

Theory)، فقد رأى العديد من العلماء بأن تحقيق الميزة التنافسية أصبح مرهوناً بقدرة المنظمات على إدارة أفرادها وتنظيم هياكلها التنظيمية، وعن طريق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية.

✓ **نماذج التميز:** يذكر الباحثون أن تنامي الاهتمام بإدارة الموارد البشرية يرتبط بشكل قريب من دراسات

التميز وتقوم المنظمات التي تناقش حالة الإبداعية التي يتمتع بها أداء بعض الشركات التي حددها (Peter, Waterman) في كتابه الموسوم بالبحث عن التميز. إذ تعكس التركيبة البنائية والممارساتية لهذه الشركات يتفرد بالدور الذي تلعبه الموارد البشرية، وآلية التعامل معها.

✓ **فشل إدارة الأفراد:** هناك نظرة واسعة، ترى أن مديري الأفراد قد فشلوا في تعزيز المنافع الكامنة للإدارة

الفاعلة للأفراد. وأسباب هذه النظرة ناجمة عن ضعف التأثير الذي يمارسه مدراء الأفراد على تطوير

¹انتصار عباس حمادي، عدي زهير محمود ندم، فلسفة دراسة إدارة الموارد البشرية بمنظور استراتيجي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، (المجلد 20، العدد 75، 2014)، ص 163.

العنصر البشري ودورهم الهزيل ضمن المنظمة. وهذا ما ولد الحاجة لمدخل جديد يؤسس لإدارة الموارد البشرية كنشاط إداري فاعل داخل المنظمة.

✓ **انحدار ضغوطات اتحادات العمال:** نتج عن التغير في المناخ السياسي والاقتصادي في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا بعض الانخفاض في وطأة الضغوط التي تولدها اتحادات ونقابات العمال على إدارة المنظمات. وهذا ما سهل من عملية التحول في التركيز بعيدا عن القضايا الشمولية والجماعية المرتبطة مع العلاقات الصناعية التقليدية نحو القضايا التعاونية الفردية والتي ترتبط مع ممارسات إدارة الموارد البشرية الحالية.

✓ **التغير في قوى العمل وطبيعة الأعمال:** ناقش بعض مناصري إدارة الموارد البشرية بأن قوى العمل قد تغيرت بشكل كبير بحيث ازداد فيها مستوى التعلم واختلفت فيها طبيعة التوقعات، ولذلك أصبحت مطالبها أكثر فأكثر. وفي الوقت نفسه، فإن التغير في التوجهات التنظيمية والتكنولوجية في الصناعة قدم الفرصة لخلق الكثير من الوظائف التي تتصف بالمرونة وبكثرة المطالب. وعليه فإن كلا الاتجاهين أصبح يتطلب شكل جديد لإدارة الموارد البشرية يستطيع أن يحقق التكامل مع قرارات الإدارة المركزية.

✓ **ظهور النماذج الجديدة:** تستند إدارة الموارد البشرية بشكل كبير على نظريات الالتزام التنظيمي والدافعية، وعلى الأفكار الأخرى المشتقة من حقل السلوك التنظيمي، وفعلا فإن هنالك خليط ملائم جاء من بعض العناصر الجيدة في حركة الإدارة العلمية وحركة العلاقات الإنسانية. فعلى الرغم من وجود التشابه الظاهري مابين أفكار نظرية (Y) لدوكلاس ماكريكر، إلا أن التركيز على الفرد العامل، والأهداف، والاختيار الدقيق، والتدريب متقارب بشكل كبير مع عناصر الإدارة العلمية المرتبطة مع أفكار نظرية (X).

4- أهمية الموارد البشرية:

أهمية الموارد البشرية على مستوى المنظمة تتركز فيما يلي¹:

- ✓ يعتبر العنصر البشري هو العقل المدبر والقوة التي يمكن من خلالها استغلال جميع الإمكانيات المادية الموجودة بالمنظمة وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه المنظمة سواء أكانت إنتاجية أو تسويقية أو تمويلية.
- ✓ في حين تتناقص قيمة الموارد المادية الموجودة بالمنظمة نجد أنه على العكس من ذلك تتزايد قيمة الموارد البشرية حيث أنها تمثل أصلاً تتزايد قيمته يوماً بعد آخر، وبالتالي ضرورة العمل على حسن الاستفادة منه.
- ✓ يساعد حسن تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية على عدم إعاقة أعمال الإدارات الأخرى بالمنظمة.

5- وظائف إدارة الموارد البشرية:

على الرغم من أن أغلب الباحثين في مجال الإدارة لم يصلوا إلى تشخيص وتحديد تام للممارسات والوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية إلا أن أغلب الباحثين يعتقدان أن هذه الإدارة تمارس نوعين أساسيين من الوظائف وهما²:

✓ الوظائف الإدارية :

لا تقتصر وظائف إدارة الموارد البشرية على الأعمال التخصصية فقط بل تتضمن أيضاً الممارسات والأعمال الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والمتابعة، شأنها في ذلك شأن الإدارات الأخرى في المنظمة.

✓ الوظائف التخصصية:

وتتمثل هذه الوظائف والممارسات التخصصية بكل من تحليل ووصف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، تقويم الأداء والتدريب، الأجور والحوافز، صيانة الموارد البشرية وبناء نظام المعلومات البشرية وغيرها.

ويمكن عرضها باختصار³:

¹ جريري أحمد، مرجع سابق، ص 150.

² عمار جبار كاظم، دور عناصر الثقافة التنظيمية في ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة (دراسة استطلاعية في الهيئة العامة لمشاريع الري والاستصلاح إحدى تشكيلات وزارة الموارد المائية/ العراق)، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العراق، (العدد 65)، ص 46.

- **تحليل الوظائف:** هي عملية جمع معلومات عن كل وظيفة بغرض التعرف على الوصف الوظيفي المتمثل في الواجبات والمسؤوليات وظروف العمل، وعلى الموصفات الوظيفية المتمثلة في الكفاءات والخبرات والقدرات الواجب توافرها لدى شاغل الوظيفة.
- **تخطيط الموارد البشرية:** يعني تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعاً من خلال التنبؤ بالحاجة أو طلب الموارد البشرية.
- **الاستقطاب:** هو عملية استمالة وجذب مجموعة كافية من الأفراد يكونون القاعدة التي تمكن من اختيار أو انتقاء أصلح الأفراد لملأ الوظائف الشاغرة.
- **اختيار وتعيين الموارد البشرية:** عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات المطلوبة والمناسبة لشغل وظائف معينة.
- **تدريب وتطوير العاملين:** عملية اكتساب العاملين المهارات والمعارف والاتجاهات الإيجابية المرتبطة بوظائفهم للمساهمة في تصحيح الانحرافات في الأداء الحالي وتحسين الأداء المستقبلي.
- **تقييم الأداء:** نظام لمراجعة وتصميم أداء المهمات للفرد أو لفرق العمل وهي مقارنة بين مستوى الأداء الحقيقي والأداء المطلوب والمفترض.
- **التخطيط والتطوير المهني:** الجهود الرسمية والنظامية التي تساعد العاملين في تطويرهم وتقديمهم باعتبارهم مورداً حيوياً في المنظمة، وهذه البرامج تتيح الفرصة للترقية إلى موقع أعلى.
- **المنافع والتعويضات:** تشمل التعويضات المالية مثل الأجور التي يحصل عليها الموظف مقابل عمله، المكافآت والحوافز، والتعويضات الغير المالية غير المباشرة مثل التعويضات التطوعية أو منصوص عليها قانوناً، والمنافع المادية مثل: الضمان الاجتماعي وتعويض إصابات العمل والاستغناء عن الموظف، المنافع الغير مادية مثل الرضا الوظيفي والرضا عن بيئة العمل.
- **علاقات العمل:** هي السياسات المصممة لتوفير الحاجات الإنسانية والاجتماعية للعاملين في المنظمة، وإقامة الاتصالات والتفاعلات السلمية بينهم وبين الإدارة من جهة وبين النقابات العمالية من جهة أخرى.
- **الصحة والسلامة:** تقي إدارة GRH في المؤسسة بتوفير ظروف العمل مناسبة تمنع من وقوع أخطاء تهدد صحة الموظفين وسلامتهم.

ثانيا: مفاهيم أساسية حول الإدارة للموارد البشرية الالكترونية

1- مفهوم الإدارة للموارد البشرية الالكترونية:

هناك صعوبة واضحة في تحديد مفهوم دقيق لإدارة الموارد البشرية الالكترونية لحدائه الموضوع من جهة ولتباين وجهات وآراء الباحثين والكتاب تجاه من جهة أخرى.

حيث نجد تعريفات ومسميات بنفس المعنى، فمنهم من يطلق عليه الموارد البشرية إلكترونية e-HR أو Virtual HRM، وآخرون يطلقون عليها HRM internat، أو Web-based HR وغيرها من المسميات. وهذا ما يؤدي إلى اختلاف في تعاريف التي نذكر منها¹:

- ✓ استخدام تكنولوجيا مع وظائف إدارة الموارد البشرية.
- ✓ الاتصال عن طريق التكنولوجيا الموجهة من خلال الشبكات بين المنظمة والعاملين فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية.
- ✓ يؤمن تطبيق التكنولوجيا تمكين المدراء والعاملين من الدخول المباشر إلى إدارة الموارد البشرية وخدمات المنظمة الأخرى من أجل الاتصال، تقييم الأداء، ولأغراض إدارية أخرى.
- وَمَا سَبَقَ، نَرَى أَنَّ e-HRM تَشْمَلُ فِي تَعْرِيفِهَا عَلَى الْعُنْصُرِ نَفْسِهَا الَّتِي تَتَكُونُ مِنْهَا الْإِدَارَةُ الْإِلِكْتُرُونِيَّةُ، وَالَّتِي تَشْمَلُ دِمَاجَ وَظَائِفِ الْإِدَارَةِ مَعَ تِكْنُولُوجِيَا الْمَعْلُومَاتِ ، وَبِالنَّاتِلِي دِمَاجَ أَنْشِطَةِ وَظَائِفِ HRM بِتِكْنُولُوجِيَا TIC. وَالْإِعْتِمَادَ عَلَى الشَّبَكَاتِ الْإِنْتَرْنِتِ أَيْ الْإِنْتَرْنِتِ أَوْ الْإِكْسْتَرْنِتِ، وَاسْتِجَابَةَ لِلتَّغْيِيرَاتِ فِي بَنِيَّةِ الْأَعْمَالِ وَ الْبِيئَةِ الْخَارِجِيَّةِ.

- ✓ وَمِنْ جِهَةِ نَظَرِ كُلِّ مَنْ (هُوبِكْنَزْ وَمَارْكِهَام) عَرَفَتْ إِدَارَةُ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ الْإِلِكْتُرُونِيَّةِ بِأَنَّهَا التَّطْبِيقَاتُ ذَاتُ الْعِلَاقَةِ بِالْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ وَالَّتِي يَتِمُّ تَتْفِيزُهَا بِالْإِعْتِمَادِ عَلَى تَقْنِيَّاتِ شَبَكَةِ الْإِنْتَرْنِتِ وَيَشْكَلُ الَّذِي يَسَاعِدُ عَلَى تَوْفِيرِ الْمَعْلُومَاتِ ذَاتِ الْعِلَاقَةِ بِالْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ بِأَفْضَلِ شَكْلِ مُمْكِنٍ، إِذْ نَلَاظُ مِنَ التَّعْرِيفِ السَّابِقِ بِأَنَّ مِمَارَسَاتِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ تَعْتَمِدُ بِشَكْلِ مُبَاشَرٍ عَلَى الْإِنْتَرْنِتِ وَالْإِنْتَرْنِتِ، وَمِنْ جِهَةِ نَظَرِ إِسْتِرَاطِيَّةٍ تَم

¹ يوسف محمد يوسف أبو أمونة، مرجع سابق، ص73.

تعريفها بأنها تقنية حديثة تعتمد على المنظمة لتنفيذ سياساتها وممارساتها ذات العلاقة بمواردها البشرية للإفادة القصوى من المزايا التي توفرها تكنولوجيا المعلومات،

✓ وبالاتجاه نفسه تقريبا عرفت إدارة الموارد البشرية الالكترونية بأنها استراتيجيات المنظمة ذات العلاقة بمواردها البشرية والتي تنفذها بالاستناد إلى قنوات المعلومات الداخلية والخارجية التي تتعامل معها وبالتأكيد على أهمية التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية الالكترونية فقد عرفها بأنها أحد أشكال تكنولوجيا المعلومات التي يستخدمها مدراء إدارة الموارد البشرية لكي يتمكنوا من دمج استراتيجياتهم مع إستراتيجية المنظمة لتحقيق أهدافهم والمتمثلة بتقديم أفضل الخدمات للعاملين بأقل الحاسوب والانترنت¹.

2- أهداف و منافع E-HRM:

❖ أهداف E-HRM:

1. تحسين التوجه الإستراتيجي للموارد البشرية.
2. تخفيض تكلفة العمالة والنفقات الإدارية.
3. تسهيل أداء وظائف إدارة الموارد البشرية.
4. وتحسين علاقات العمل وارضاء العاملين.
5. دعم أفضل للإدارة عبر أقسام الشركة.
6. توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب.
7. تحسين صورة الشركة.

❖ منافع E-HRM:

1. تقليل التكاليف عن طريق أتمتة عمليات وأنشطة الموارد البشرية.
2. تقليل تكاليف التصحيح عن طريق تحسين دقة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية.
3. تقليل تكاليف طباعة ونشر المعلومات عن طريق إتاحة الوصول إليها مباشرة.
4. تقليل تكاليف إدخال البيانات والبحث عنها عن طريق الإدارة الذاتية للموظفين.

حسين وليد حسين، توظيف المعرفة الضمنية للمديرين في إدارة الموارد البشرية الالكترونية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، (المجلد 22، العدد 93¹، 2016)، ص 320.

5. رضا الموظفين تحسين جودة خدمات الموارد البشرية.

6. توفير المعلومات يؤدي إلى تقليص في الدورة الزمنية.

رابعاً: مجالات إدارة الموارد البشرية الكترونية

1- تطبيقات إدارة الموارد البشرية الكترونية: تعتمد إدارة الموارد البشرية الالكترونية على تكنولوجيا المعلومات

في تنفيذ أنشطتها والتي تبدأ بتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية الذي يسمى بتخطيط الموارد البشرية بالاستناد إلى البيانات المتوفرة في المنظمة. بعدها تبدأ عملية الاستقطاب الالكتروني (e - Recruiting) والتي تشير إلى استخدام الإنترنت لتحديد مؤهلات ومقدرات العاملين المحتملين من خلال الإعلان عن الوظائف الشاغرة عبر الإنترنت واهم المعلومات ذات العلاقة بها، ليتسنى للمنظمة الحصول على الموارد البشرية وبغض النظر عن الموقع الجغرافي، كما يساعد ذلك على تقليل كلف وسرعة الأداء في استقطاب الموارد البشرية، إذ يساعد الاستقطاب الالكتروني المنظمة في تصنيف الموارد البشرية التي تحتاجها إلى عدد من الفئات على وفق المعايير التي تحددها. بعد الانتهاء من مرحلة الاستقطاب تبدأ مرحلة الاختيار الإلكتروني (e-Selecting) وهي إحدى العمليات المهمة لإدارة الموارد البشرية الالكترونية لكونها تساعد المنظمة في تمييز الأفراد الجيدين واختيار أفضلهم بشكل الكتروني، وقد ساعد ذلك المنظمة في تقليل مدة الاختيار من 2-3 أشهر إلى 2-3 أيام، ويعرف الاختيار الالكتروني بأنه عملية اختيار الأفراد الالكترونية من خلال نشر الوثائق والمعلومات ذات العلاقة بهم، وأجراء المقابلات بشكل الكتروني ومن أهم خطواته هي (استلام السيرة الذاتية الكترونية مع طلب التعيين، ثم إجراء المقابلة عبر الإنترنت، وأخيراً اختيار الأفضل ونشر الأسماء على الإنترنت). بعد اختيار الأفراد لابد من أعداد البرامج التدريبية اللازمة لمساعدتهم على تنفيذ مهامهم، وهناك تأتي مرحلة التدريب الالكتروني (e - Training) والذي يشكل مجموعة واسعة من الأنشطة والمهام التي تتم باستخدام تكنولوجيا المعلومات بهدف تنمية مهارات ومقدرات العاملين بهدف تقليل الكلف ورفع الفوائد المتواخاة منه ومن ابرز أمثلة التدريب الالكتروني هو التعليم الالكتروني وخرائط الكفاءة

المعتمدة على الإنترنت. ومن المهام الرئيسة لإدارة الموارد البشرية الالكترونية هو تقييم الأداء الإلكتروني (e) Evolution – performance) وهي العملية التي يتم من خلال تقييم أداء العاملين بشكل الكتروني وتوظيف ذلك بالشكل التي يعزز من الميزة التنافسية للمنظمة ومن ثم البقاء والاستمرار في العمل مقارنة بالمنافسين للمنظمة. كما إن العديد من المنظمات المعاصرة تعتمد النظام الالكتروني في احتساب أجور العاملين وتسليمهم رواتبهم لتجنب المشكلات والأخطاء التي من الممكن إن ترافق هذه العملية، ومن ثم فإن التعويض الالكتروني يساعد المنظمة على تحقيق انسجام أكبر بين أداء الموارد البشرية وبين أجورها، كما يساعدها على سرعة الاستجابة لكافة التغييرات ذات العلاقة بهذا المجال¹. وهذا ما يتم دراسته في

المحاضرات القادمة بشيء من التفصيل

2- المتطلبات الفنية لإدارة الموارد البشرية إلكترونياً:

وحتى يكون تطبيق النظام فعالاً، لا بد من وجود وتوفير متطلبات أخرى، تتفاوت من منظمة لأخرى، نذكرها في النقاط التالية:²

- ✓ إن نجاح أي نظام كان، يعتمد على مدى تقبل المستخدمين للنظام، ولن ينجح أي نظام في حال وجود رفض ومعارضة له، فلذلك على المنظمة العمل منذ البداية على شرح العلاقة بين أهمية النظام ولإجراءات العمل، وجعل المستخدمين جزءاً من عملية تصميم وتنفيذ النظام، مع الاتصال المستمر معهم في كل مرحلة من مراحل النظام والحصول على تغذية راجعة من المستخدمين حول التغييرات.
- ✓ تدريب المستخدمين على النظام الجديد، ضمن بيئة آمنة، تتيح لهم فهم أهمية النظام ومزاياه، وفهم أهمية التكنولوجيا للمنظمة وللمستخدمين، على كافة المستويات الإدارية ولكافة العاملين ومستخدمي النظام.

¹ حسين وليد حسين، مرجع سابق، ص 321.

² يوسف محمد يوسف أبو أمونة، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-ERM في الجامعات الفلسطينية النظامية -قطاع غزة- . رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 82-83.

- ✓ سهولة استخدام النظام من قبل المستخدمين، وعلاقته بوظائف HR، مع تمتع النظام بالجودة العالية والأمان، مما يعزز عامل الثقة لدى المستخدمين ويزيد من كفاءة استخدام النظام.
- ✓ هناك طلب متزايد على أن تكون الأنظمة بسيطة وغير معقدة، فحسب إحصائية جمعية مستهلكي الإلكترونيات، فإن 87% من المستخدمين صوتوا لسهولة الاستخدام كعامل مميز للأنظمة الجديدة.
- ✓ توفر واجهات استخدام للأنظمة وتوفر شبكة إنترنت بشكل أساسي، حيث تقدم المنظمة من خلال تلك الواجهات مجموعة من المعلومات لموظفيها، تشمل الإجراءات والممارسات والأنظمة الخاصة في HR.
- ✓ إن استخدام e-HRM من قبل العاملين بالمنظمة، مرتبط بشكل أساسي على مستوى الفائدة التي يحصل عليها العامل في المنظمة من تكنولوجيا معلومات الموارد البشرية، ومن مستوى سهولة استخدامها.

3- نتائج تطبيق e-HRM بالنسبة للمنظمة:

تتمثل نتائج تطبيق إدارة الموارد البشرية الكترونية في:¹

- ✓ الالتزام العالي، بحيث تكون القوى العاملة محفزة وقادرة على الفهم والتفاعل مع الإدارة للتغيير ضمن بيئة المنظمة، مما يؤدي إلى مستوى ثقة أكبر بين الإدارة والعاملين.
- ✓ قدرات تنافسية عالية، تدل على قدرة العاملين لتعلم مهمات وواجبات جديدة إذا استدعت الظروف ذلك.
- ✓ توفير التكاليف، عن طريق الأجور التنافسية وتقليل معدلات دوران العمل، وقدرة إدارة HR على أداء دور إداري مميز في سبيل تحقيق هدف المنظمة لتقليل التكاليف.

¹ يوسف محمد يوسف أبو أمونة، مرجع سابق، ص 108-109.

✓ ملائمة عالية، ناتجة عن تشكيل البيئة الداخلية ، نظام الأجور وإدارة الأفراد بما يلائم اهتمامات المنتفعين كافة.

✓ المنظمات التي تعتمد التوجه التشغيلي باستخدام HRM-e، سيكون للعاملين ولمدراء التشغيل دورا كبيرا في تنفيذ الخطط الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والإجراءات والممارسات، مما يؤدي إلى طلب أقل على موظفي HR.

✓ المنظمات التي تعتمد التوجه العلاقتي باستخدام HRM-e، سيكون طاقم أصغر كافيا لإدارة الموارد البشرية، إذا استخدم العاملين ومدراء التشغيل الأدوات المزودة من قبل HR على شبكة الإنترنت.

✓ المنظمات التي تعتمد التوجه التحويلي باستخدام HRM-e، سيكون من الضروري توفر خبراء في HR ، وذلك لصياغة الخطط الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

4- التحديات التي يفرضها نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

✓ إلغاء الحدود بين قسمي الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات.

✓ تحسين مكانة قسم الموارد البشرية.

✓ تحويل تركيز قسم الموارد البشرية إلى العملاء.

✓ حاجة العاملين بالموارد البشرية إلى فهم طبيعة عمل الشركة.

المحاضرة الخامسة: الإدارة الذاتية للموظف

أولاً: مفاهيم أساسية حول الإدارة الذاتية للموظف

ثانياً: مثال حول الإدارة الذاتية للموظف (بوابة موارد)

ثالثاً: الانصراف والحضور الالكتروني.

الأهداف التعليمية:

بعد دراسة المحاضرة يفهم الطالب ويستوعب :

- ✓ المقصود بالإدارة الذاتية للموظف.
- ✓ تتبع أهم الخدمات الموجودة في تطبيق الخدمة الذاتية للموظف من خلال بوابة موارد.
- ✓ أهمية الانصراف والحضور الالكتروني.

تمهيد:

بتطور الوظيفة الخاصة بالموارد البشري ، و ذلك بتغير الوظائف و الأنشطة المندرجة تحتها ، حيث تحول اسمها من مسمى شؤون الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية ، تقوم وتسهر على تلبية حاجات الأفراد وتوجيه جهودهم نحو تلبية أهداف المؤسسة ، وتخلق توافق بين احتياجات الفرد واحتياجات العمل في ظل هذه التطورات برز ما يسمى بالإدارة الذاتية للموارد البشرية التي تقوم بتسهيل الأعمال من جهتين سواء على الموظف وتقادي جملة من التعقيدات كالتجاهل أو التماطل في الحصول على خدمة معينة أو الضياع ". ونفس التعقيدات يتعرض لها المسير كضغط العمل، الروتين اليومي ، تكاليف الأوراق ، ووقت الضائع في استخراج الأوراق .

أولاً: مفاهيم أساسية حول الخدمة الذاتية للموظف

1- مفهوم الإدارة الذاتية للموظف:

تعريف الأول: يعتمد نظام الخدمة الذاتية للموارد البشرية على أداء الأفراد لمهام الموارد البشرية المطلوبة بأنفسهم.

✓ مثال : لو أراد موظف تغيير عنوان سكنه فما عليه إلا الدخول من خلال البوابة الإلكترونية وإجراء ذلك.

تعريف الثاني: تتيح خدمة الذاتية للموارد البشرية للموظفين إدارة معلوماتهم الشخصية بأنفسهم ويستطيع الموظفون الدخول إلى نظم الإدارة الذاتية من خلال البوابة الإلكترونية التي تعمل كمدخل لخدمات نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية الأخرى¹.

يعتمد نظام الخدمة الذاتية للموارد البشرية على أداء الأفراد لبعض مهام الموارد المطلوبة بأنفسهم، مثل تغيير عنوان السكن، طلب إجازة، إضافة مولود أو زوجة أو يتعداه إلى غير ذلك من الوظائف².

2- أهداف الإدارة الذاتية للموظف:

تهدف الخدمة الذاتية للموظف إلى³ :

✓ خفض المصاريف الإدارية الخاصة بقسم الموارد البشرية

¹ منور العدوان، نظام الإدارة الذاتية، جامعة الملك عبد العزيز كلية الأعمال برباع، على الموقع: www.cob.rb.kau.edu.sa

² مامونة يوسف ، مرجع سابق، ص89

³ منور العدوان، مرجع سابق، ص5

- ✓ خفض نفقات استخدام الورق في العمليات الإدارية
- ✓ زيادة تفاعل الموارد البشرية
- ✓ تحسين كفاءة المعلومات الإدارية نظرا لأن الموظف هو من يقوم بإدارة معلوماته و هو الأدرى بها .

3- مزايا استخدام الإدارة الذاتية للموارد البشرية:

- ✓ حفظ البيانات بطريقه أكثر دقة.
- ✓ خفض المصاريف الإدارية الخاصة بسم الموارد البشرية.
- ✓ خفض نفقات استخدام الورق في العمليات الإدارية.
- ✓ زيادة تفاعل نظم الموارد البشرية.
- ✓ تحسين كفاءة المعلومات الإدارية.
- ✓ إمكانية مراقبة سير العمل.
- ✓ توافق مع قانون حماية البيانات.
- ✓ إمكانية إشراك العائلات في الحياة العملية.

4- صعوبات استخدام الإدارة الذاتية للموظف:

- ✓ صعوبة تعامل طاقم العمل معها
- ✓ تأمين المعلومات الشخصية
- ✓ قدرات و مهارات الأفراد في استخدام النظام
- ✓ العقبات التي تحول دون استخدام ذوى الاحتياجات الخاصة لهم.
- ✓ إمكانية الوصول إليها.

5- تحديات الإدارة الذاتية للموارد البشرية:

- ✓ الاستهانة بصعوبات استخدام النظام
- ✓ أمن المعلومات الشخصية

✓ التحقق من قدرة العاملين بالدخول على النظام

هناك العديد من الأمور التي يجب التحقق منها للتأكد من فعالية هذا الموقع أو البوابة الإلكترونية¹:

✓ التحقق من جاذبية الموقع للزائرين ومدى فعاليته.

✓ السماح بتسجيل الدخول المفرد.

✓ تنفيذ نماذج أولية بشكل سريع.

✓ إتاحة إمكانية تخصيص النظام.

✓ التنفيذ التدريجي.

✓ التحقق من تحديث محتوى الصفحات.

✓ تقييم العمليات قبل أتمتها.

✓ تسمية الموقع.

✓ استبعاد الابدائل.

ثانيا: مثال: حول الخدمة الذاتية للموظف² : "بوابة موارد "

يقدم هذا الدليل المرجعي معلومات حول الخدمات الذاتية للموظف للوحدات الأساسية في ادارة الموارد البشرية من SAP المنفذ في اطار مشروع تخطيط الموارد الحكومية

وقد تم تصميم هذا الدليل خصيصا للمتدربين الذين سيستخدمون الخدمة الذاتية في كافة الجهات الحكومية، بعد الاطلاع على هذا المرجع سيكون الموظف قادرا على القيام بالمهام التالية:

✓ الدخول والخروج من البوابة

✓ تصفح معلومات الأفراد

¹ بريان هوبكنز، و جيمس ماركهام ، ترجمة خالد العامري ، الادارة الالكترونية للموارد البشرية، دار الفاروق، 2006، ص09.

² بوابة موارد على الموقع

<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://www.customs.gov.qa/pdf/SSweb.pdf&ved=2ahUKEwjF7tLZ5avmAhUF2uAKHTh1CK8QFjAEegQIBhAB&usg=AOvVaw1SDGhcK9yrDaBUbo7P7CME>

✓ عرض بيانات الراتب

✓ وقت العمل

❖ واجهة البوابة الرئيسية



❖ وصف البوابة:

✓ تسجيل الدخول (يحصل الموظف على ترخيص الدخول وفقاً لدوره وصلاحيته)

يكون الدخول إلى البوابة عبر شبكة الانترنت، وذلك لوجود رابط مشترك بين الموظفين يمكنهم من الولوج إلى البوابة ويتيح له المعلومات التي هي من صلاحيته فقط.

✓ تغيير اللغة (العربية، الانجليزية)

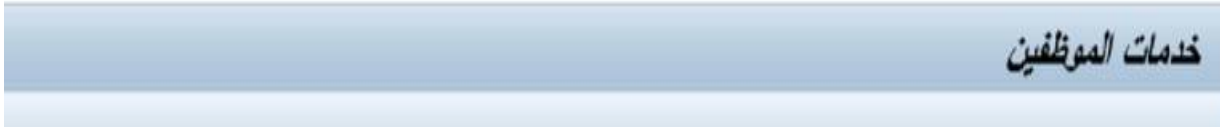
✓ الأسئلة المتكررة

✓ تسجيل الخروج ((log off))

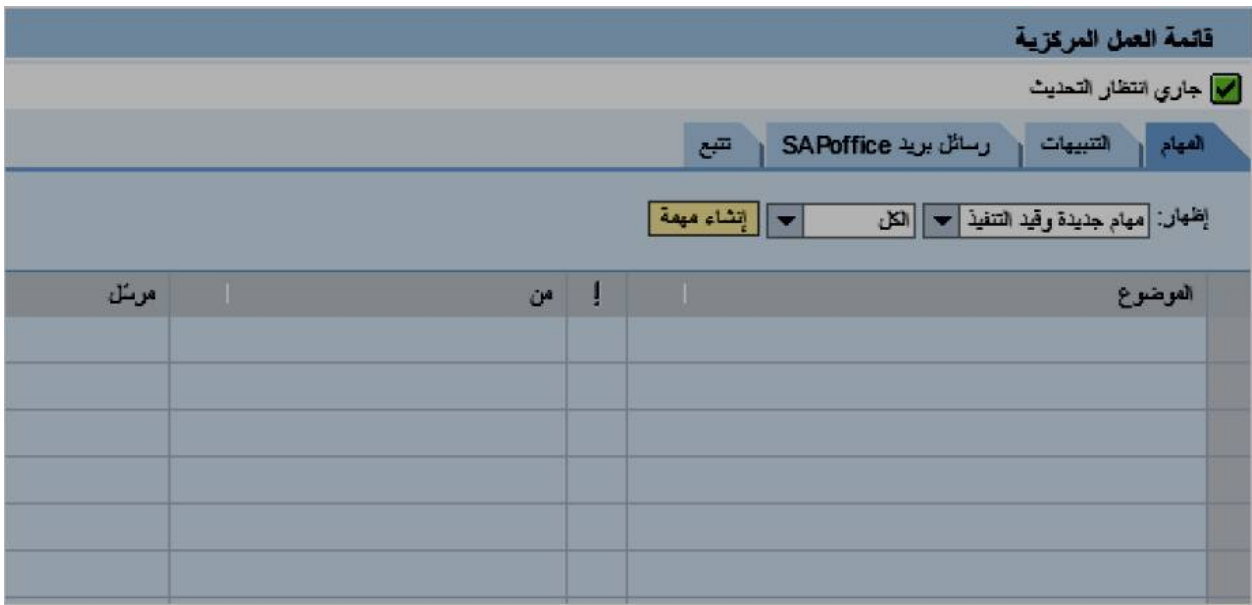
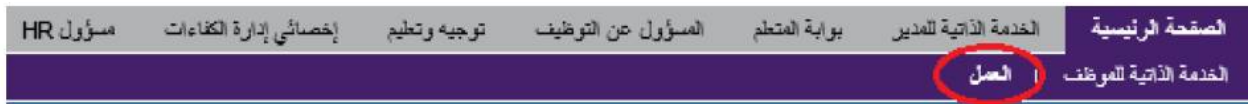
سيحصل الموظف على تراخيص الدخول وفقاً لدوره وصلاحياته وسيتم اظهار علامات التبويب وفقاً لذلك

الشاشة الرئيسية هي نقطة الانطلاق للخدمة الذاتية للموظفين، ويوجد فيها الروابط التالية:

- الخدمة الذاتية للموظفين
- العمل



❖ **قائمة العمل:** تسمح نافذة العمل بإدارة العمل اليومي من خلال رؤية مختلف المهام الاتية من عدة جهات وهي تسمح بإدارة و تنبيه المهام الموكلة اليك وهي ميوبة كالاتي: مهام، تنبيهات، تتبع رسائل بريد



❖ **مهام:**

- ✓ وهي مقسمة على النحو التالي
- ✓ مهام جديدة ومهام قيد التنفيذ
- ✓ مهام موكلة اليك من شخص لآخر

✓ مهام قمت بانجازها لشخص اخر

✓ مهام متاخرة

✓ مهام مرفوضة

❖ التنبيهات

✓ تنبيهات جديدة و تنبيهات قيد التنفيذ

✓ تنبيهات منجزة

❖ تسجيل الخروج :

كما انه من السهل الخروج من البوابة على تسجيل الخروج في اعلى يسار الصفحة

نقر | تسجيل الخروج في أعلى يسار الصفحة لتسجيل الخروج

تغيير اللغة | مساعدة | تسجيل الخروج  mawared
موارد

|  السجل | الخلف للأمام

قم بتأكيد الخروج



❖ خصائص بوابة الخدمة الذاتية:

- سهولة الاستخدام
- بوابة تتصف بالشفافية وسرية في نفس الوقت .
- خدمات بلا وقت ولا زمان .
- لغة مفهومة وصيغ سهلة في التعاملات.

❖ أهداف البوابة:

- ✓ العمل على تحسين سهولة الوصول إلى المعلومات والخدمات.
- ✓ القيام بطلبات معينة بشكل فعال.
- ✓ القيام بعدة عمليات عن بعد مثلاً: طلب الموظف الاجازات او الغائها عن بعد, إمكانية طلب خدمة...
- ✓ مساعدة المتدربين الذين يستخدمون الخدمة الذاتية في كافة الجهات الحكومية.

❖ الخدمات العامة التي تقدمها البوابة:

- ✓ عرض تنبيهات العمل, خدمة عن بعد
- ✓ الملاحظة في جميع الخدمات التي توفرها البوابة
- ✓ القائمة الأكثر استخدام

✓ تصفح المعلومات الشخصية

✓ إنشاء وتعديل العناوين أو تحديثها

✓ إنشاء طلبات الإجازات

✓ إرفاق مستندات معينة عن بعد

✓ عرض دليل العناوين والبحث فيه عن الموظفين.

✓ يمكن اظهار راتب الموظف الأساسي وإمكانية طباعته

✓ طلب الحصول على وظيفة, طلب قرض أو ترقية.

الخدمة	الخطوات
لإظهار: - المعلومات الشخصية - معلومات الهوية - بيانات المصرف - بيانات العائلة والأولاد - الاتصال - الرتب الأساسي - والبدلات (الفوائد والدفع)	1- تسجيل دخول إلى البوابة 2- إضغط رابط المعلومات الشخصية 3- أنقر على الملف الشخصي 4- الإطلاع على البيانات المطلوبة
إظهار, تعديل أو إنشاء عنوان	1- تسجيل دخول إلى البوابة 2- إضغط رابط المعلومات الشخصية 3- أنقر على الملف الشخصي 4- إضغط إنشاء  أو تعديل  في مجال العنوان 5- قم بتحديث البيانات المطلوبة 6- قم بتحفظ البيانات الجديدة

❖ المعلومات الشخصية :

يتضمن قسم معلومات الموظفين كل المعلومات الضرورية للموظف يستطيع الموظف الوصول الى هذا القسم بالنقر على رابط الملف الشخصي سينقل هذا الرابط الموظف الى الملف الشخصي الخاص به

✓ في ذات الشاشة اضغط على نظرة عامة وتحديد لظهار بيان الراتب لشهر مختلف

❖ وقت العمل:

في هذا الحقل سيكون الموظف قادرا على رؤية كافة المعلومات المتعلقة باجازته ويمكنه

✓ طلب إجازة أو إلغائها

✓ رؤية بيانات الوقت

✓ تسجيل العودة من الإجازة

❖ طلب إنشاء إجازة:

سينقل هذا الرابط الموظف الى صفحة يمكنه فيها انجاز اجازة سنوية او غيرها من الاجازات وفي حالة الاجازات

التي تتطلب موافقة تستخدم لإعلام المدراء فقط ويمكن للموظفين الغاء او تغيير طلبات اجازات مقدمة



Personal Calendar

View: February 2013 Apply

February 2013								March 2013								April 2013							
	Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa	Su		Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa	Su		Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa	Su
5	28	29	30	31	1	2	3	9	25	26	27	28	1	2	3	14	1	2	3	4	5	6	7
6	4	5	6	7	8	9	10	10	4	5	6	7	8	9	10	15	8	9	10	11	12	13	14
7	11	12	13	14	15	16	17	11	11	12	13	14	15	16	17	16	15	16	17	18	19	20	21
8	18	19	20	21	22	23	24	12	18	19	20	21	22	23	24	17	22	23	24	25	26	27	28
9	25	26	27	28	1	2	3	13	25	26	27	28	29	30	31	18	29	30	1	2	3	4	5
10	4	5	6	7	8	9	10	14	1	2	3	4	5	6	7	19	6	7	8	9	10	11	12

Absent

Non-Working Day

Holiday

❖ تفاصيل طلب الاجازة

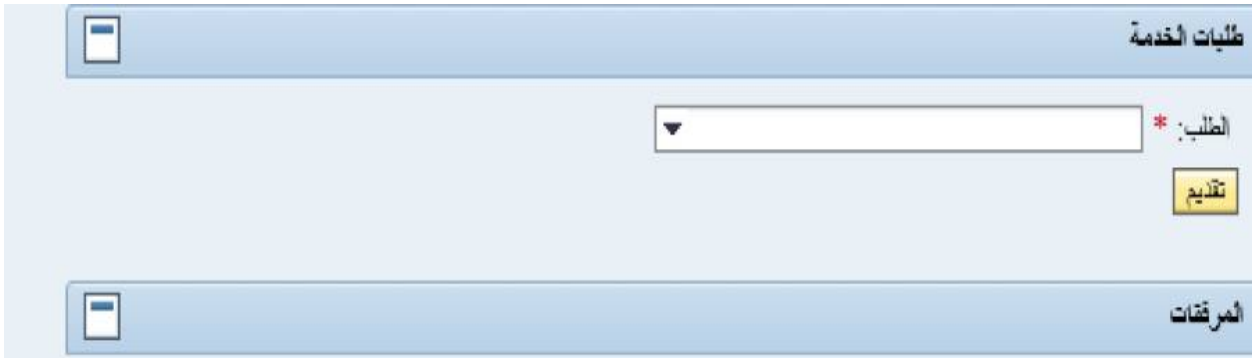
يضمن هذا القسم تفاصيل الاجازة و يتضمن بعض الحقول (نوع الاجازة، تاريخ بدء وتاريخ نهاية الاجازة، اسم المعتمد...الخ).

فحص	تفاصيل الإجازة
نوع الإجازة	
نوع الإجازة: * دورية	
الوصف: * دورية	
بيانات عامة	
تاريخ البداية: * 07.07.2013	
تاريخ الانتهاء: * 07.07.2013	
اسم المعتمد: أول 84 ثاني 84 ثالث 84	
ملاحظة جديدة:	

❖ طلب خدمة:

من أهم الفقرات في بوابة الخدمة الذاتية هي طلبات الخدمة وهي تمكن الموظف من طلب خدمة ما ويقوم البرنامج بارسالها الى ادارة الموارد البشرية للاطلاع

من بين الطلبات الموجودة: افادة عمل / افادة راتب/ طلب قرض / ترقية / انتداب



❖ دليل العناوين

يمكن للموظف استخدام هذه الخدمة للبحث عن زملائه الموظفين في الجهة التي يعمل بها اضافة لذلك

يمكنه تحديث معلوماته الخاصة



❖ الخدمات التي تقدمها البوابة لإدارة الموارد البشرية

✓ جدول العمل اليومي للموظف

✓ معلومات الموظفين الشخصية

✓ معرفة كل المعلومات حول مسؤولي الادارة.

✓ عرض جداول حسابات الوقت أي إمكانية التحقق من رصيد اجازات الموظف.

✓ استقبال إدارة الموارد البشرية لطلبات الموظفين عبر الموقع ثم تنتظر فيها.

✓ موجز خطوات الملاحه في الخدمات المتوفرة في البوابة

رابعاً: الانصراف والحضور الالكتروني:

لعل من أقدم استخدامات التكنولوجيا في وظائف إدارة الموارد البشرية هي وظيفة تسجيل الحضور والانصراف للعمل، من خلال أجهزة التسجيل الإلكترونية ذات البطاقات الورقية والتي تطورت بعدها إلى بطاقات خاصة لإدخال البيانات، ثم تطور إلى التسجيل من خلال أنظمة حاسوبية خاصة.

تهتم نظم تسجيل الحضور والانصراف بتسجيل عدد ساعات عمل الموظفين وتتبع نسبة الغياب وذلك لأغراض عديدة¹:

✓ تسجيل ساعات العمل لأغراض تتعلق بالرواتب.

✓ تسجيل ساعات العمل الإضافية.

✓ تسجيل المعلومات المطلوبة لأغراض تتعلق بإدارة المشروعات.

✓ تحديد المتواجدين في المنظمة وكذلك المتغييبين، وذلك لأغراض تتعلق بالصحة والأمان.

✓ تسجيل معلومات حول التغيب عن العمل وإعداد تقارير تعتمد على مؤشرات مثل نسبة الغياب الأسبوعي أو الشهري.

✓ معرفة مكان تواجد العاملين في أي وقت، وكذلك معرفة ما إذا كانوا متواجدين في أماكن عملهم أو خارجها.

لقد أصبح بإمكان العاملين بأي مكان في العالم تسجيل الحضور في عملهم، حيث يمكن للموظف المقيم خارج البلد في مهمة عمل، إثبات مكان وجوده من خلال الانترنت، وبالتالي يتوفر لكل العاملين في المنظمة مكان تواجده.

بالإضافة إلى ذلك، يتم تغذية النظم المالية ونظم الأجور بالمعلومات الخاصة بتسجيل الحضور والانصراف، خاصة أنها مهمة في الوظائف التي تعتمد أجورها على عدد ساعات العمل. أيضاً توفر تلت النظم مزايا متنوعة منها سهولة الوصول إلى المعلومات وسرعتها، إصدار التقارير والتخلص من أخطاء النسخ البشرية.

¹ يوسف محمد يوسف أبو أمونة، مرجع سابق، ص

مزايا النظام الإلكتروني في تسجيل الوقت والحضور:

- ✓ سهولة الوصول إلى المعلومات.
- ✓ توفير المعلومات بشكل أسرع.
- ✓ التخلص من أخطاء النسخ.
- ✓ إخطار أوتوماتيكية.

المحاضرة السادسة: التوظيف الالكتروني

أولا : مفاهيم أساسية حول التوظيف

ثانيا: التوظيف الالكتروني (المفهوم ، المزايا والعيوب ، مراحله)

ثالثا: مثال حول التوظيف الالكتروني (الاونورا).

رابعا : العمل عن بعد

الأهداف التعليمية:

تمكن دراسة هذا المحاضرة من :

- 1- التعرف على مفهوم التوظيف بشكل واهم مراحله
- 2- التعرف على مفهوم التوظيف الالكتروني
- 3- التعرف على مزايا وعيوب التوظيف الالكتروني
- 4- تتبع عملية التوظيف في الاونورا.
- 5- التعرف على العمل عن بعد (المفهوم ، المزايا ، العيوب)

تمهيد :

التوظيف من المهام الإستراتيجية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، فنجاح المنظمات يعتمد على مدى إسهامات هذه الأخيرة في إيجاد أفضل الكفاءات الموجودة في سوق العمل واستثمارها بشكل يسمح بتحقيق أفضل العوائد، ولقد ازداد الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية التوظيف في الآونة الأخيرة مما ظهر مصطلح حديث هو التوظيف الإلكتروني.

أولاً: مفاهيم أساسية حول التوظيف:

1- مفهوم التوظيف:

إن إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لأية دائرة وزيادة قدراته الاستيعابية، تحتاج (في المعتاد) إلى تغيير مراكز وظيفية وحدوث شواغر في بعض الأقسام، وهو ما يتطلب من إدارة الموارد البشرية حصر الوظائف حصراً سليماً وواقعياً، بحيث تجعل منها خلايا حية في جسم المنظمة، يتوقف عليها جانب مهم من الجهود العلمية والتكنولوجية والإدارية¹.

- **الاستقطاب:** وهو من الركائز الأساسية لإدارة الموارد البشرية للمنظمات الحديثة التي تسعى إلى تحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بتزويد المنظمة بالأفراد القادرين على وضع إستراتيجيتها موضع التنفيذ.
- **الاختيار:** يعرف الاختيار بأنه: الإجراءات المتعلقة بفحص وجمع المعلومات الكاملة عن المتقدمين للتوظيف ومن ثم اعتماد معايير معينة لانتقاء الأفراد الأصلح للوظائف الشاغرة التي تحقق الفوائد.
- **التعيين:** التعيين في الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف. والمقصود بالتعيين: " قبول الشخص الذي يتقدم لشغل الوظيفة ليكون عضواً في المنظمة المعنية من أجل تأدية أعمال محددة لقاء مرتب معين."

¹ هوشياو معروف ، وآخرون، دراسة استطلاعية على وظائف إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعات الحكومية في إقليم كردستان/العراق، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد08، العدد3، العراق، 2018، ص11.

حيث وصف أن الاستقطاب ركيزة أساسية من ركائز إدارة القوى البشرية للمنظمات الحديثة، وإن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة يرتبط ارتباطاً مباشراً بمدى قدرة إدارة القوى البشرية على تزويد المنظمة بالأفراد القادرين على وضع الاستراتيجيات التنظيمية موضع التنفيذ.

كما أن الاستقطاب عملية ذات اتجاهين، فالاتجاه الأول هو بمثابة تعبير عن حاجة المنظمة لموارد بشرية من مواصفات معينة، والاتجاه الثاني هو قناعة ورغبة الموارد البشرية المستهدفة للعمل لدى المنظمة.

ويعرف (Maloney) الاستقطاب عملية جذب الأفراد في الوقت المناسب بإعداد كافية مع المؤهلات المناسبة وتقييمهم لشغل الوظائف. في حين عرف (Wagen) الاستقطاب بأنه عملية جذب المرشحين المحتملين للمنظمة لبدأ تأهيلهم وتقييمهم للعمل مستقبلاً. و يعرف على أن الاستقطاب هو عملية البحث عن الموارد التي تحتاجها المنظمة في سوق العمل في ظل متطلبات إستراتيجية المنظمة المستقبلية بأكبر عدد ممكن وبالنوعيات و المواصفات المطلوبة وتأهيلهم لاستلام الوظائف الشاغرة أو المتوقعة¹.

2- أهداف التوظيف:

الأهداف المرجوة من عملية التوظيف الآتي²:

- ✓ محاولة استخدام أعلى المهارات التي تحتاج إليها المؤسسة ، ونعني به أن عملية التوظيف تهدف إلى تقدير المؤسسة لاحتياجاتها من اليد العاملة.
- ✓ تأكيد و ضمان الفرص لتنمية القدرات الذاتية و كفاءة العاملين
- ✓ الوصول إلى درجة الإشباع الأمثل لحاجات أو رغبات الأفراد .
- ✓ تشجيع مبدأ اشتراك العمال في عملية إصدار القرارات و على الأخص قرارات شؤون القوى العاملة .

¹ سهير عادل حامد الجادر، أحمد قاسم صيهد، إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي/ بحث ميداني في وزارة الزراعة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، (المجلد 23، العدد 98، 2017)، العراق، ص 157.

² رتيبة سالم ، التوظيف دراسة مقارنة بين الخطوط الجوية الجزائرية و ديوان الترقية و التسيير العقاري ، 1997 ، ص4

✓ الاعتراف بذاتية الفرد و تشجيعه لتحقيق أهداف المؤسسة و ربط الأهداف الشخصية للعاملين بأهداف المؤسسة.

✓ الوصول إلى الحد الأقصى في مساهمة الفرد لتحقيق أهداف المؤسسة .

✓ ضمان وتأکید كفاءة و قدرة و جدارة القيادة .

✓ توفير مستوى عال من الأمان الاقتصادي للفرد العامل

✓ وضع المترشح في المكان المناسب له و الذي يسمح له باستخدام طاقاته و قدراته

✓ تلبية حاجات المؤسسة من اليد العاملة المطلوبة .

✓ جلب أكبر عدد من المترشحين لكي يتسنى للمؤسسة اختيار أحسنهم

ثانيا :مفاهيم أساسية حول التوظيف الالكتروني:

1- مفهوم التوظيف الالكتروني:

إن عملية الاستقطاب الالكتروني تقوم على توفير فرص العمل، من خلال شبكة الإنترنت، وتعمل على القيام بعمليات التوظيف الإلكترونية لنشر فرص العمل وقبول السير الذاتية على الانترنت والمقابلة مع المتقدمين عن طريق البريد الإلكتروني وتعمل هذه العملية على إيجاد وتوظيف أفضل المؤهلين والمرشحين للوظيفة (من داخل أو خارج المنظمة) في الوقت المناسب وبطريقة فعالة من حيث التكلفة¹.

ومن أهم الطرق والأشكال التي تقوم بها عملية "الاستقطاب الالكتروني" هي أن تسمح للمتقدمين للوظيفة بتقديم أنفسهم وطلباتهم بشكل الكتروني عبر البريد الالكتروني أو عبر تعبئة نموذج من خلال موقع الانترنت وتلجأ منظمات الأعمال إلى عمل وإنشاء مواقع على الانترنت يمكن للراغبين في العمل من خلالها التقدم للوظائف المطلوبة أو حتى تقديم بياناتهم انتظارا لتوفر وظيفة ملائمة في المستقبل².

¹ إبراهيم أحمد داوود أحمد، أثر فوائد الاستقطاب الالكتروني على معدل الدوران الوظيفي (دراسة حالة في شركة أمنية للاتصالات)، رسالة ماجستير، قسم الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2016، عمان، ص 21.

² مرجع نفسه، ص 21.

يقصد بالتوظيف الإلكتروني مجموعة من الأدوات ذات الطبيعة الالكترونية، وتعمل بسرية تامة باستخدام برنامج تشغيل محوسب يقوم على مقابلة كل من جانبي الطلب والعرض من القوى العاملة باستخدام قوائم وصف الأعمال والمهن. ويمكن تعريف التوظيف الإلكتروني على انه "استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما فيها الانترنت في إجراءات توفير الموارد البشرية اللازمة. ويكون التوظيف عبر شبكة الانترنت وفق ثلاثة أشكال.

✓ **مواقع الشركات الكبرى:** فاعلم، إن لم تكن جميع الشركات الكبرى تستقبل طلبات التوظيف من الراغبين

بالعمل عبر مواقعها الخاصة على شبكة الانترنت حيث غالبا ما تخصص هذه الشركات بمواقعها الالكترونية قسما خاصا للتوظيف تعلن فيه عن الوظائف الشاغرة وتستقبل فيه السير الذاتية للراغبين بالحصول على الوظيفة الشاغرة.

✓ **المواقع الوسيطة:** هناك مواقع متخصصة للبحث عن الوظائف الشاغرة في تخصصات عدة فهذه المواقع

التي تلعب دور الوسيط بين الباحث عن وظيفة والشركة تقدم قائمة بأهم الوظائف المتوفرة حيث غالبا ما تخصص قسما منفصلا للوظائف المتوفرة في كل دولة الأمر الذي يسمح للراغبين بالبحث عن وظائف بدول أخرى غير بلدانهم.

✓ **مواقع متخصصة:** وهناك مواقع أخرى أكثر تخصصا، حيث لا تعلن عن الوظائف المتاحة في الشركات

إلا في دولة معينة، حيث يكون فيها البحث أكثر تخصصا، فهي تفتح خدمات موقعها فقط أمام الشركات في دولة محددة.

2- عمليات التوظيف الإلكتروني:

يتضمن عددا من العمليات المرتبطة بعمليات التوظيف مثل¹ :

✓ الإعلان عن الوظائف الشاغرة: من خلال الوظائف بشبكة الإنترنت الخاصة بالشركة وذلك حسب طبيعة تلك الوظائف وسياسة التوظيف الخاصة بالعمل.

¹ بريان هوبكنز، و جيمس ماركهام ، ترجمة خالد العامري ، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، دار الفاروق، 2006، ص09.

- ✓ توفير آليات البحث: تعد تقنية قياسية يمكن إلحاقها بسهولة بشبكات الإنترنت وتساعد تلك الآليات الموظفين في العثور على الوظيفة المطلوبة.
- ✓ وجود روابط لأصحاب العمل السابقين والمؤسسات التعليمية.
- ✓ نظم متابعة المتقدم للوظائف: وهي برامج مسح ضوئي للسير الذاتية .
- ✓ إجراءات اختبارات على الإنترنت: مما يفيد في عدم الحاجة إلى جميع المتقدمين للوظيفة بـمكان محدد وإمكانية إجراء عملية التصفية لعدد ضخم من المتقدمين في الوقت نفسه.

3- طرق التوظيف الإلكتروني

- أن المنظمات تعتمد على طريقتين أو أسلوبين في الاستقطاب الإلكتروني وذلك من أجل جذب وإغراء القوى العاملة للتقدم والترشح للعمل وهما:
- ✓ الطريقة المباشرة: والتي يتم من خلالها عملية الإعلان عن الوظائف الشاغرة على المواقع الخاصة بمنظمات الأعمال على شبكة الإنترنت.
 - ✓ الطريقة غير المباشرة: والتي يتم من خلالها الإعلان عن طريق شركات التوظيف، والتي تعتبر منظمات عمل تخيلية تقوم بالدور البسيط بين الباحثين عن العمل وبين الجهات التي توجد بها وظائف شاغرة نظير تقاضي رسوم معينة متفق عليها من قبل الطرفين.

4- فوائد التوظيف الإلكتروني

فوائد التوظيف الإلكتروني و هي¹:

- ❖ **الكلفة:** يمكن للاستقطاب الإلكتروني تخفيض التكلفة من خلال:
- ✓ تخفيض تكاليف عملية الاستقطاب من خلال الاعتماد على البريد الإلكتروني وشبكة الانترنت.
- ✓ تخفيض تكاليف عملية الاختيار.
- ✓ تخفيض تكاليف الحجم الورقي والمكتبي.
- ✓ تخفيض تكاليف الإعلان.

¹ أحمد داوود أحمد، إبراهيم. (2016). أثر فوائد الاستقطاب الإلكتروني على معدل الدوران الوظيفي: دراسة حالة شركة أمنية، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن، ص9

✓ تخفيض تكاليف البحث سواء بالنسبة للمنظمة أو الباحثين عن الوظائف.

❖ **الفاعلية:** يمكن للاستقطاب الإلكتروني زيادة الفاعلية من خلال:

✓ تقليل وقت الاستقطاب.

✓ السرعة في الوصول إلى أكبر عدد من المرشحين.

✓ توفر سرية المعلومات.

✓ يتيح الفرصة لتقسيم سوق العمل.

✓ ارتفاع نسبة الاستجابة بسبب سهولة الترشح للوظيفة.

✓ إعطاء صورة متكاملة عن المنظمة.

❖ **العدالة:** يمكن للاستقطاب الإلكتروني تحقيق عدالة التوظيف من خلال:

✓ إغراء وجذب الأفراد المتميزين غير الباحثين عن عمل حالياً.

✓ يعمل على الاهتمام بالمعايير الشخصية والمؤهلات لطالبي الوظائف.

✓ إعطاء الوظيفة للأفضل بسبب اعتمادها على المؤهلات.

5- مزايا التوظيف الإلكتروني: بالإضافة إلى الفوائد التي ذكرت سابقاً يمكن وضع مزايا أخرى للتوظيف

الإلكتروني¹:

✓ **اختصار الوقت في التوظيف:** يسمح التوظيف الإلكتروني بالتفاعل المباشر وباستمرار عملية البحث

والتوظيف على مدار الساعة وطوال الأسبوع. ويمكن لصاحب العمل الإعلان عن وظيفة في وقت قليل

يعادل 20 دقيقة على موقع وظائف إلكتروني دون حدود لحجم الإعلان ويبدأ باستقبال السير الذاتية في

الحال. إن التوظيف الإلكتروني أسرع بمعدل 70% من وسائل التوظيف التقليدية ويزيد من سرعة دورة

¹الطبيب مصطفى، بونيف محمد الأمين، خدمات التوظيف الإلكتروني، نموذج لتقييم مواقع التوظيف بالجزائر، على الموقع: <http://iefpedia.com>

التوظيف في كل مرحلة من نشر الإعلان إلى استقبال السير الذاتية إلى غريبتها وإدارة الاتصالات وسير العمل.

✓ **تكاليف توظيف مخفضة:** إن تكلفة الإعلان عن الوظائف والبحث عن الأشخاص المناسبين في بوابات التوظيف يمكن أن تكون كلفتها أقل بنسبة 90 % من التكلفة التي تنتج عن استخدام شركات البحث أو وسائل الإعلان التقليدية.

✓ **انتشار أوسع للشركات:** يستفيد كل من أصحاب العمل والباحثين عن عمل بشكل كبير من مواقع التوظيف الإلكترونية عبر نطاق البحث الواسع الذين يحصلون عليه عبر تلك المواقع.

✓ **أحدث أدوات الغربة:** تسمح أدوات الفرز أو الغربة الحديثة للشركات أو مسؤولو التوظيف بالوصول إلى صاحب الكفاءة الأنسب باستخدام ما يصل إلى 24 معيارا متوفرا على موقع إلكتروني. والتي تتضمن الدولة التي يقيم بها الباحث عن عمل والمهارات المطلوبة والدراسة المنجزة والمستوى الوظيفي والخبرات السابقة وغيرها من المعايير. وقد أدى ذلك إلى زيادة فعالية عملية التوظيف عبر الإنترنت ومستوى الباحثين عن عمل.

✓ **توفير فرص إظهار العلامة التجارية للشركات:** يستطيع أصحاب العمل استخدام إعلاناتهم لإظهار العلامة التجارية للشركة وصورتها وقيمها للباحثين عن عمل، كي يظهروا بأنهم أحد أفضل أصحاب العمل .

✓ **أحدث أدوات الإدارة:** تدار عملية التوظيف كلها من مكان واحد يسمح لصاحب العمل بالإعلان عن الشواغر الوظيفية، واستلام السير الذاتية، وغربة الباحثين عن عمل وتصنيفهم والاتصال بالمرشحين بشكل منفرد أو كمجموعة وتتبع النشاطات كافة من "صفحتهم الشخصية" المزودة بأعلى درجات الفاعلية والسرية. ويستطيع الباحثون عن عمل تتبع حالة طلبهم أيضا في كل مرحلة من مراحل عملية التوظيف من الصفحة الشخصية الخاصة بهم. ويسمح ذلك لطرفي عملية التوظيف بالتمتع بتجربة مميزة .

✓ **المحافظة على السرية:** توفر مواقع التوظيف الإلكترونية إمكانية الحفاظ على السرية لكل من أصحاب العمل والباحثين عن عمل. ويستطيع أصحاب العمل البحث عن السير الذاتية في قاعدة البيانات دون

الإعلان عن الوظيفة إذا كانت ذات طبيعة حساسة، أو يمكن لهم الإعلان عنها مع إبقاء اسم الشركة خفياً .

✓ **يفتح المجال للمبادرة :** تقع عملية التوظيف تحت سيطرة صاحب العمل أو مسؤول التوظيف التامة خلال التوظيف عبر الإنترنت إذ يستطيع الاتصال مباشرة بالباحثين عن عمل المؤهلين ولا تتطلب هذه العملية وسيط لبحث ويغزل ويقيم ويختار الأشخاص الذين يتمتعون بالمؤهلات المطلوبة. كون مسؤول التوظيف أو صاحب العمل هو الوحيد الذي يدير عملية التوظيف، فإن ذلك يكسبه معرفة مميزة عن طبيعة السوق وتنافسية هذه الوظيفة. كما بإمكانه ضمان إيجاد الشخص الأكثر تأهيلاً والأنسب للوظيفة على المدى البعيد.

✓ **يفتح المجال لبناء قاعدة بيانات مرجعية :** يستطيع أصحاب العمل حفظ السير الذاتية المتميزة التي حصلوا عليها من خلال عملية البحث التي أجريت لبناء قاعدة بيانات خاصة بهم تضم أصحاب أفضل الكفاءات الذين تمت غربة سيرهم الذاتية بهدف أي استخدام مستقبلي

6- مشاكل الاستقطاب الالكتروني:

كما أن لعملية الاستقطاب الالكتروني مزايا وفوائد فإن لها مشاكل وسلبات قد تواجه المنظمات المستقطبة أو الأفراد المترشحين والمتقدمين للعمل ونذكر هنا أهم هذه المشكلات:

✓ كثرة النماذج والسير الذاتية الخاصة بالمتقدمين للوظائف بسبب السهولة في الترشح للوظيفة.

✓ الصعوبة في التأكد من مصادر المستندات والبيانات (دون توثيق ورقي).

✓ التحيز ضد الأعراق والأقليات، وهذا القصور يجعل تحقيق التنوع في العمالة أمراً صعباً.

✓ صعوبة الوصول لأفضل المترشحين نظراً لتراكم البيانات مما يصعب الفرز.

✓ عدم قدرة بعض الأفراد على التحكم بالوسائل التكنولوجية الحديثة والتعامل معها.

ثالثاً: مثال حول مراحل التوظيف الالكتروني من خلال الموقع الخاص ب(اونروا)¹:

أونروا هي وكالة غوث وتنمية بشرية تعمل على تقديم الدعم والحماية وكسب التأييد لحوالي 4.7 مليون لاجئ فلسطيني مسجلين لديها في الأردن ولبنان وسوريا والضفة الغربية وقطاع غزة إلى أن يتم إيجاد حل لمعاناتهم.

✓ انشاء حساب على موقع التوظيف.

✓ اكمال السيرة الذاتية .

✓ التقدم لشاغر مناسب.

❖ إنشاء حساب على موقع التوظيف.:



التوظيف الالكتروني في الاونروا، على الموقع : ¹ <https://jobs.unrwa.org/UNRWA-Recruiting-Steps.pdf>

Online Recruitment Information System

Home

Welcome to UNRWA Careers

Local Vacancies
International Vacancies
Consultancy
Internship

Login Information

User ID (email)

Password

Login

Useful links :

- How to apply
- Register as a new user
- Forget your password
- Feedback
- Contact us
- FAD
- Recruitment Rules
- إرشادات التسجيل (Arabic Translation for the Job Application Form)
- Privacy Notice
- Fraud Alert

UNRWA (United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees in the Near East) has created a new online recruitment system to facilitate the application process and to enhance the efficiency of its recruitment process. You can immediately start browsing the available vacancies in the local and international employment categories by using the left menu of this page.

To apply, you need to create a personal account first, and to fill in your profile (CV). Please click 'How to apply' for detailed instructions on this.

When you fill in your profile, the system collects some personal information from you. We will take every precaution to protect this information and we will only use it for recruitment purposes. Your role in protecting your information is critical as well. You should not make your password known to others. Once you have finished using this site, you should logout and exit your browser so that no unauthorized person/s can access this site using your account.

UNRWA does not charge any fees for this recruitment process, and it has no interest in, or need to know, any information about the bank account details of candidates.

United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees in the Near East (UNRWA)

فتح حساب من خلال البريد الالكتروني كما هو موضح في النافذة الآتية:

Online Recruitment Information System

Home

New Registration

Email

First Name

Family Name

Password

Confirm Password

Register

You should use a valid email address as a ... Please keep checking your email regularly since future communications on your email will be done through email.

عليك استخدام بريد الكتروني حقيقي وفعال
لأن كل المراسلات المتعلقة بعملية التوظيف ستتم عن طريقه

United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees in the Near East (UNRWA)

❖ إعداد السيرة الذاتية:

✓ الدخول للحساب الشخصي كما هو مبين في النافذة الآتية:

Online Recruitment Information System

Welcome to UNRWA Careers

Home
Local Vacancies
International Vacancies
Consultancy
Internship
البريد الإلكتروني
كلمة السر

Login Information
تسجيل الدخول

User ID (email)
Password

Login

Useful Links:

- How to apply
- Register as a new user
- Forgot your password
- Feedback
- Contact us
- FAQ
- Recruitment Rules
- English Arabic (Arabic Translation for the Job Application Form)
- Privacy Notice
- Fraud Alert

UNRWA (United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees in the Near East) has created a new online recruitment system to facilitate the application process and to enhance the efficiency of its recruitment process. You can immediately start browsing the available vacancies in the local and international employment categories by using the left menu of this page.

To apply, you need to create a personal account first, and to fill in your profile (CV). Please click 'How to apply' for detailed instructions on this.

When you fill in your profile, the system collects some personal information from you. We will take every precaution to protect this information and we will only use it for recruitment purposes. Your role in protecting your information is critical as well. You should not make your password known to others. Once you have finished using this site, you should logout and exit your browser so that no unauthorized person/s can access this site using your account.

UNRWA does not charge any fees for this recruitment, or need to know, any information about the

United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees in the Near East (UNRWA)

Online Recruitment Information System

Welcome UNRWA TEST

Home

My Profile(CV):

- Personal Info
- Dependents
- Relatives
- Languages
- Clerical Work
- Education
- Schools/Training
- Employment
- References
- General Info
- Print My CV

Apply For:

- A Local Post
- An International Post

Account Options:

- Change Password
- Change Email

How to apply

Contact us

Logout

Please complete your Profile (Personal History) by clicking menu options on the left. Applicants should provide requested information on all relevant screens. Providing the necessary detailed information will improve your chances of being considered for the posts you apply for.

In Order to apply for a post, you have to complete your Personal History (CV), then you can apply for a specific post by clicking either (A Local Post) or (An International Post) on the left menu.

*Once applied and more information added to your profile you will be able to re-submit the updated application.

Applicant History

Note: You will need Adobe Acrobat to print CV if you do not have this software, please go here to Download Adobe Acrobat Reader, which is a free version of Adobe Acrobat.

United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees in the Near East (UNRWA)

✓ نافذة المعلومات الشخصية:

Personal Details - Google Chrome

https://jobs.unrwa.org/irmPD.aspx

Personal Info | Dependents | Relatives | Languages | Clerical Work | Education | Schools/Training | Employment | References | General Info | Close

المعلومات الشخصية

Family Name		Gender	Marital Status	Email
الاسم	الاسم	الجنس	الحالة	البريد الإلكتروني
Birth Date & Place	تاريخ الولادة	Place	Country	الدولة
Nationality at Birth	الجنسية عند الولادة	Present Nationality		الجنسية الحالية
Passport No	رقم جواز السفر	Identity Card	رقم الهوية	Ration Card No
العنوان الكامل	P.O.Box	صندوق البريد	Postal Code	الرمز البريدي
Full Address	Country	الدولة	City	المدينة
Address Details	العنوان الحالي			
Phone	رقم الهاتف	Mobile		الهاتف الجوال

Are you currently an UNRWA staff member?

☐ Yes ☒ No هل انت موظف أونروا

Contract Type: نوع العقد

UNRWA Employee No: رقم التوظيف

United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees in the Near East (UNRWA)

❖ نافذة اللغات الرسمية المعتمدة في الأمم المتحدة التي تجيدها كما هو موضح:

Welcome UNRWA TEST
Fri, 20-Feb-2015
Logout

My Profile(CV):
Personal Info
Dependents
Relatives
Languages
Clerical Work
Education
Schools/Training
Employment
References
General Info
Print My CV

Apply For:
A Local Post
An International Post

Account Options:
Change Password
Change Email
How to apply
Contact us
Logout

Please indicate your knowledge of official UN languages below:
Official UN languages (Arabic, English, Chinese, French, Russian And Spanish)

Language Name	Read	Write	Speak	Understand	UN LPE* Written/Oral	Mother Tongue
Arabic	Easily	Easily	Fluently	Easily	نتيجة امتحان اللغة الخاص بالامم المتحدة	اللغة الام

Please indicate your knowledge of other languages below:

Language Name	Read	Write	Speak	Understand	Mother Tongue
اللغة	قراءة	كتابة	محادثة	الفهم	اللغة الام

United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees in the Near East (UNRWA)

Welcome UNRWA TEST
Fri, 20-Feb-2015
Logout

My Profile(CV):
Personal Info
Dependents
Relatives
Languages
Clerical Work
Education
Schools/Training
Employment
References
General Info
Print My CV

Apply For:
A Local Post
An International Post

Account Options:
Change Password
Change Email
How to apply
Contact us
Logout

Please indicate your knowledge of official UN languages below:
Official UN languages (Arabic, English, Chinese, French, Russian And Spanish)

Language Name	Read	Write	Speak	Understand	UN LPE* Written/Oral	Mother Tongue
Arabic	Easily	Easily	Fluently	Easily	نتيجة امتحان اللغة الخاص بالامم المتحدة	اللغة الام

Please indicate your knowledge of other languages below:

Language Name	Read	Write	Speak	Understand	Mother Tongue
اللغة	قراءة	كتابة	محادثة	الفهم	اللغة الام

United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees in the Near East (UNRWA)

❖ نافذة خاصة بالوظائف المكتبية

ORIS

https://jobs.unrwa.org/firmPHHome.aspx

Online Recruitment Information System

Welcome UNRWA TEST

Fri, 20-Feb-2015

Logout

My Profile(CV):

- Personal Info
- Dependents
- Relatives
- Languages
- Clerical Work
- Education
- Schools/Training
- Employment
- References
- General Info
- Print My CV

Apply For:

- A Local Post
- An International Post

Account Options:

- Change Password
- Change Email
- How to apply
- Contact us
- Logout

Please complete your Profile (Personal History) by clicking menu options on the left. Applicants should provide requested information on all relevant screens. Providing the necessary details is essential for the system to generate a CV for you. (A Local Post) or (An International Post)

In-Order to (Post) on the

Once applied

Clerical Work Details - Google Chrome

https://jobs.unrwa.org/firmClericalRecord.aspx

Personal Info | Dependents | Relatives | Languages | Clerical Work | Education | Schools/Training | Employment | References | General Info | Close

For clerical posts only خاص بالوظائف المكتبية فقط

Typing: Indicate speed in words per minute.

Add New Language

To add new language

Language Name	Typing (WPM)	Shorthand (WPM)

<< Prev

Next >>

United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees in the Near East (UNRWA)

Note: You will need Adobe Acrobat to print CV. If you do not have this software, please go here to [Download Adobe Acrobat Reader](#), which is a free version of Adobe Acrobat.



❖ نافذة متعلقة بالشهادات العلمية:

ORIS

https://jobs.unrwa.org/firmPHHome.aspx

Online Recruitment Information System

Welcome UNRWA TEST

Fri, 20-Feb-2015

Logout

My Profile(CV):

- Personal Info
- Dependents
- Relatives
- Languages
- Clerical Work
- Education
- Schools/Training
- Employment
- References
- General Info
- Print My CV

Apply For:

- A Local Post
- An International Post

Account Options:

- Change Password
- Change Email
- How to apply
- Contact us
- Logout

Please complete your Profile (Personal History) by clicking menu options on the left. Applicants should provide requested information on all relevant screens. Providing the necessary details is essential for the system to generate a CV for you. (A Local Post) or (An International Post)

In-Order to (Post) on the

Once applied

Educational History - Google Chrome

https://jobs.unrwa.org/firmEducationRecord.aspx

Personal Info | Dependents | Relatives | Languages | Clerical Work | Education | Schools/Training | Employment | References | General Info | Close

Education:

Please give exact name of the educational institution and other requested details:

المعلومات المتعلقة بالشهادات العلمية

New Education Record

Educational Institution	Years Attended	Degrees & Academic Distinctions	Main Course of Study	Exact Title of Degree	Graduation Rank

<< Prev

Next >>

United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees in the Near East (UNRWA)

Note: You will need Adobe Acrobat to print CV. If you do not have this software, please go here to [Download Adobe Acrobat Reader](#), which is a free version of Adobe Acrobat.



ORIS

https://jobs.unrwa.org/frmPHHome.aspx

Welcome UNRWA TEST

Online Recruitment Information System

Fri, 20-Feb-2015

Logout

My Profile

Personal Info

Dependents

Relatives

Language

Clerical Work

Education

Schools/Training

Employment

References

General Info

Close

Education:

Please give exact name of the educational institution and other requested details:

المعلومات المتعلقة بالشهادات العلمية

New Education Record

Educational Institution	Years Attended	Degrees & Academic Distinctions	Main Course of Study	Exact Title of Degree	Graduation Rank
Country: Syria	From: Feb 2004	Bachelor (BA/BSc)	Main Course: Arts	الدرجة في اللغة (الظرفية)	Good
Institution Name: Damascus University	To: Feb 2008	الدرجة العلمية	Field: الاختصاص	اسم الدرجة العلمية	التقدير
المؤسسة التعليمية	سنوات الدراسة		English Literature		

<< Prev

Next >>

Relief and Works Agency for Palestine Refugees in the Near East (UNRWA)

Note: You will need Adobe Acrobat to print CV. If you do not have this software, please go here to [Download Adobe Acrobat Reader](#), which is a free version of Adobe Acrobat.

Relief and Works Agency for Palestine Refugees in the Near East (UNRWA)

ORIS

https://jobs.unrwa.org/frmPHHome.aspx

Welcome UNRWA TEST

Online Recruitment Information System

Fri, 20-Feb-2015

Logout

My Profile

Personal Info

Dependents

Relatives

Language

Clerical Work

Education

Schools/Training

Employment

References

General Info

Close

Education:

Please give exact name of the educational institution and other requested details:

المعلومات المتعلقة بالشهادات العلمية

New Education Record

Educational Institution	Years Attended	Degrees & Academic Distinctions	Main Course of Study	Exact Title of Degree	Graduation Rank
Country: Syria	From: Feb 2004	Bachelor (BA/BSc)	Main Course: Arts	الدرجة في اللغة (الظرفية)	Good
Institution Name: Damascus University	To: Feb 2008	الدرجة العلمية	Field: الاختصاص	اسم الدرجة العلمية	التقدير
المؤسسة التعليمية	سنوات الدراسة		English Literature		

<< Prev

Next >>

Relief and Works Agency for Palestine Refugees in the Near East (UNRWA)

Note: You will need Adobe Acrobat to print CV. If you do not have this software, please go here to [Download Adobe Acrobat Reader](#), which is a free version of Adobe Acrobat.

Relief and Works Agency for Palestine Refugees in the Near East (UNRWA)

Online Recruitment Information System

FR, 20-Feb-2015

Logout

Education: Please give exact name of the educational institution and other requested details: المعلومات المتعلقة بالشهادات العلمية

New Education Record

Educational Institution	Years Attended	Degrees & Academic Distinctions	Main Course of Study	Exact Title of Degree	Graduation Rank
Country: Institution Name: 	From: Feb 2004 To: Feb 2008	Bachelor (B.A/B.Sc.) الدرجة العلمية	Main Course: Arts Field: الاختصاص English Literature	اجراء في نقابة المحترفين اسم الدرجة العلمية	Good التقدير

<< Prev Next >>

Relief and Works Agency for Palestine Refugees in the Near East (UNRWA)

Note: you will need Adobe Acrobat to print CV. If you do not have this software, please go here to [Download Adobe Acrobat Reader](#), which is a free version of Adobe Acrobat.

Relief and Works Agency for Palestine Refugees in the Near East (UNRWA)

❖ تاريخ الوظيفي:

Online Recruitment Information System

FR, 20-Feb-2015

Logout

Employment History: Please complete your Profile (Personal History) by clicking menu options on the left. Applicants should provide requested information on all relevant screens. Providing the necessary detailed information will improve your chances of being considered for the posts you apply for. In Order to apply for a post, you have to complete your Personal History (CV), then you can apply for a specific post by clicking either (A Local Post) or (An International Post).

Employment Record التاريخ الوظيفي

Start with your present post and list in reverse order every employment you have had. Add new Employment.

Title	Employer	From	To

<< Prev Next >>

Relief and Works Agency for Palestine Refugees in the Near East (UNRWA)

Note: you will need Adobe Acrobat to print CV. If you do not have this software, please go here to [Download Adobe Acrobat Reader](#), which is a free version of Adobe Acrobat.

United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees in the Near East (UNRWA)

Employment History - Google Chrome

https://jobs.unrwa.org/frmEmploymentRecord.aspx?a=n

Welcome UNRWA TEST

My Profile (CV):

Personal Info

Dependents

Relatives

Languages

Clerical Work

Education

Schools/Training

Employment

References

General Info

Print My CV

Apply For:

A Local Post

An International Post

Account Options:

Change Password

Change Email

How to apply

Contact us

Logout

Details

From	To	Salaries/Annual (US \$)	Exact Title of Post				
Month	Year	Month	Year	Starting	Final	Type of Business	Name of Supervisor
Feb	2015	Feb	2015	600	700	Logistics Officer	Mr. XXX

Name of Employer: اسم الشركة او المؤسسة

Employer Address: عنوان الشركة او المؤسسة

Company / Supervisor Phone: هاتف الشركة او المدير

Supervisor Email: البريد الالكتروني الخاص بالمدير

Country: الدولة

City: المدينة

Other Address: العنوان بالتفصيل

Number & Kind of Employees Supervised by You: عدد الموظفين المشرفين من قبلك

Post Grade/Step: الدرجة الوظيفية خاص بموظفي الامم المتحدة

Reason for Leaving: سبب ترك العمل السابق

Description of your Duties (not more than 1800 characters, approx. 22 lines): اشرح المهام الوظيفية بالتفصيل

Description of your Achievements (not more than 1800 characters, approx. 22 lines): اذكر المميزات التي حققتها

If the description of your duties or Achievements goes beyond 1800 characters, it will be truncated.

Cancel Save

❖ معلومات عامة:

General Information

1- Have you taken any legal steps towards changing your present Nationality? If yes, please explain. ☐ Yes ☐ No

هل اتخذت أي تدابير لتغيير جنسيتك الحالية؟ ☐ نعم ☐ لا

2- Would you accept employment in any area where UNRWA operates? If no, please explain. ☐ Yes ☐ No

هل لديك مانع من العمل في أي من مناطق نشاط الوكالة؟ ☐ نعم ☐ لا

3- What is your preferred field of work? ماهو مجال العمل المفضل لديك؟

4- Have you any objections to the Agency making inquiries of your present and/or previous employers? If yes, please explain. ☐ Yes ☐ No

هل لديك مانع في أن تجري الوكالة استفسارات عن الوظائف السابقة أو الحالية التي شغلتها؟ ☐ نعم ☐ لا

5- Have you been arrested, indicted, or summoned into court as a defendant in a criminal proceeding, or convicted, fined or imprisoned for the violation of any law (excluding minor traffic violations)? If yes, give full particulars of each case in an attached statement. ☐ Yes ☐ No

هل تعرضت للاعتقال من قبل؟ ☐ نعم ☐ لا

6- Have you ever been involved, by act or omission, in the commission of any violation of international human rights law or international humanitarian law? If 'yes', give full particulars of each case in an attached statement. ☐ Yes ☐ No

هل تورطت بأعمال تنتهك حقوق الإنسان أو القانون الدولي الإنساني؟ ☐ نعم ☐ لا

7- State any other relevant facts, specialized hobbies, service in the armed forces including information regarding residence or prolonged travel abroad. اذكر أي تفاصيل أخرى مهمة كخدمتك الإلزامية، هواياتك ونشاطاتك.....

8- List professional societies and activities in civic, public or international affairs: اذكر النشاطات الاجتماعية والتطوعية والمعارض الدولية التي شاركت بها.

* Please check the box below:

☐ I certify that the statements made by me in answer to the foregoing questions are true, complete and correct in all respects the best of my knowledge and belief. I understand that any misrepresentation or material omission made on this Personal History form renders me liable to termination or dismissal. اقر بأن كل التصريحات التي أدليت بها كاملة وصحيحة، وأنهم بأن أي إغفال أو تحوير بالمعلومات المصرحة من قبلي في هذا النموذج سيعرضني للرفض أو الإقالة الفورية.

your name _____

❖ طباعة السيرة الذاتية:

UNRWA PERSONAL HISTORY

1. Family Name: First Name, Father's Name, Maiden Name, if any

2. Date of Birth, 3. Place of birth, 4. Nationality at birth, 5. Present Nationality, 6. Sex

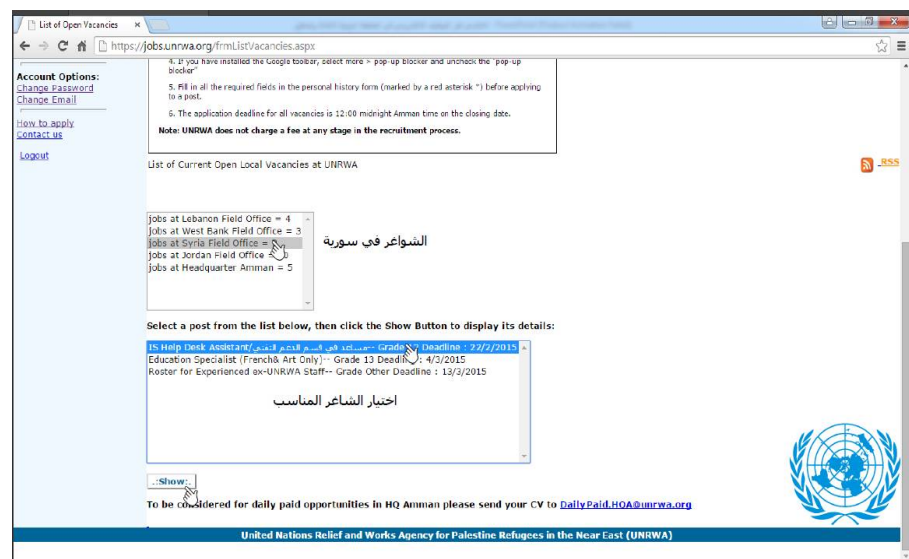
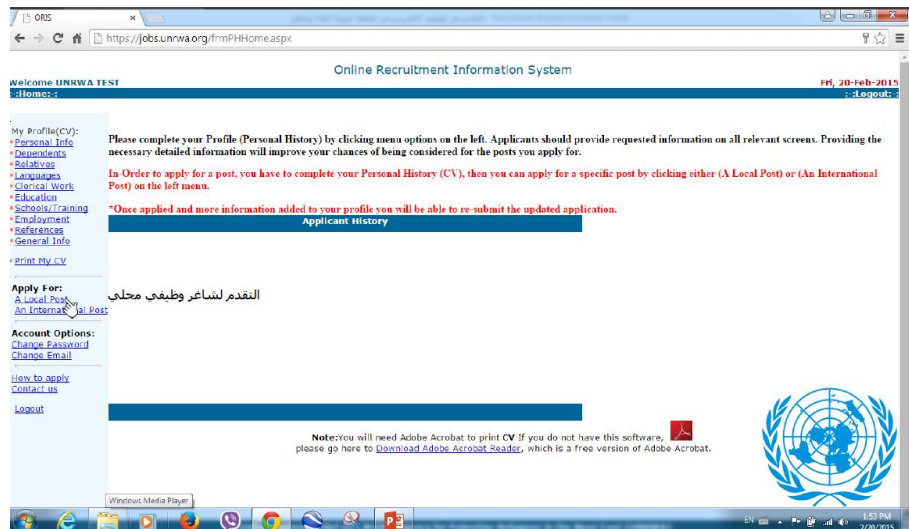
7. Marital Status, 8. Full Address, 9. Telephone No., 10. (A) Passport/Identity Card No., (B) Ration Card No., Email:

11. Have you any dependants? 12. Have you taken any legal steps towards changing your present nationality? If 'yes', explain fully

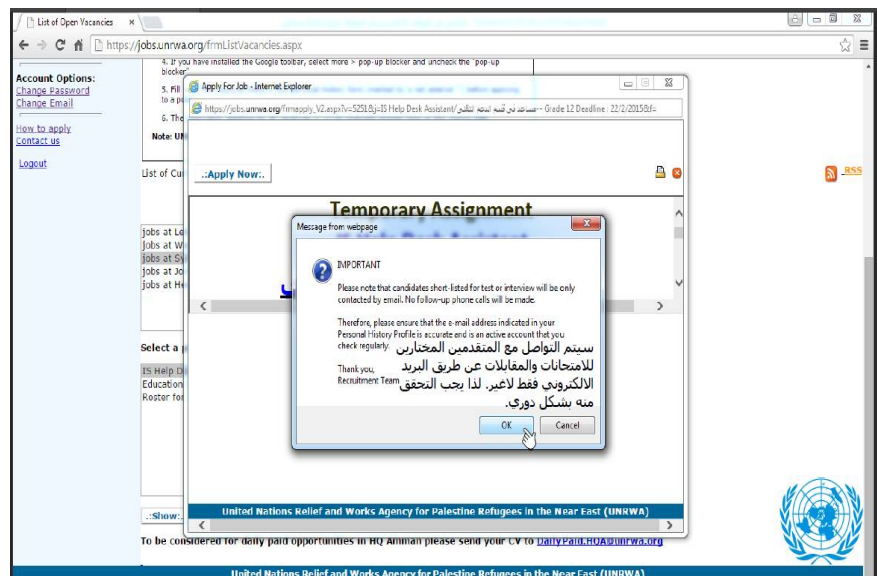
طباعة

حفظ

❖ التقدم لشاغر وظيفي محلي كما هو مبين في النافذة الآتية:



المرحلة الأخيرة:



رابعاً: العمل عن بعد

مع تقدم وسائل الاتصالات الالكترونية وابتكار شبكة الانترنت ظهرت فكرة التواصل والعمل عن بعد والتي تتضمن قيام بعض العاملين بأداء واجبات العمل كله أو جزء منه في مواقع خارج المنظمة وقد تكون خارج الأوقات النظامية للعمل من خلال الاتصال المباشر بإدارتهم عن طريق الانترنت وبالطبع فان هذا النظام يقتصر على الأعمال التي تستخدم فيها الحاسوب أو التي لا تتطلب شراكة فعلية مباشرة في الأداء مع الآخرين ، وأصبح العامل مخولاً لاختيار أوقات العمل التي يكون فيها أكثر إنتاجاً وتفرغاً لعمله على أن يتوافق ذلك مع جدول تسليم ما ينتجه.

1- مفهوم العمل عن بعد:

يمكن تعريف العمل عن بعد من خلا مقارنة مع العمل التقليدي¹:

- ❖ **العمل عن بعد** : هو العمل الذي يستلزم أن يؤدي في مكان ما بعيد عن المكتب ،سواء كانت طبيعة العمل دوام كلي أو دوام جزئي أو في أيام معينة والاتصال عادة يكون الكترونياً بدلاً من الانتقال إليه شخصياً.
- ❖ **العمل التقليدي** : هو العمل الذي يستلزم أن يؤدي في المكتب اي انه يرتبط بكيان المؤسسة مهما كانت طبيعة العمل دوام كلي أو دوام جزئي أو في أيام معينة والاتصال عادة يكون شخصياً
- ❖ **العامل عن بعد** : موظف دائم في المؤسسة ،يستخدم تقنية المعلومات والاتصالات ،بحيث يؤدي عمله بمعزل عن المكان ،ويكون العمل عن بعد كدوام كامل أو جزئي أو في أيام محددة.

وبالتالي فالعمل عن بعد : هو العمل من مكان مستقل بعيداً عن المكاتب الرئيسية (المكان التقليدي لأداء العمل) ويستخدم فيه وسائل الاتصال الالكترونية للتمكن من البقاء على تواصل مع صاحب العمل أو المركز الرئيس للمنظمة.

¹ حيشية ،فاطمة، التوظيف عن بعد لما تلجأ الشركات الناشئة إلى التوظيف عن بعد والإعتماد على المستقلين،ص.10.

2- خصائص العمل عن بعد وصعوبة التطبيق ومجالات التطبيق¹ :

يتميز العمل عن بخصائص نذكرها:

- ✓ لا يتطلب الكثير من المواد .
- ✓ تحكم الموظف في وقت العمل .
- ✓ إنتاجية أو مخرجات قابلة للقياس .
- ✓ التركيز .
- ✓ حاجة متدنية للاتصال.

صعوبات التطبيق :

- ✓ صعوبة ادارة العمل عن بعد .
 - ✓ العزلة الاجتماعية .
 - ✓ مقاومة المديرين لهذا الأسلوب.
 - ✓ لا يمكن تطبيقه إلا على مهن بعينها
- ## 3- مجالات تطبيق العمل عن بعد والتقنيات المساعدة :

- ✓ العمل عن بعد من المنزل .
- ✓ العمل في مواقع مجهزة .
- ✓ أكواخ الاتصالات أو مراكز الاتصال الحي المكاتب الفرعية .
- ✓ العمل في أي مكان بديل لمكان العمل .
- ✓ مراكز الهبوط .
- ✓ العمل في مراكز المكالمات .

¹شير علي صالح، سنة 2016، " العمل عن بعد ودوره في تشغيل ذوي الاحتياجات الخاصة في محافظة أربيل "، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية سنة الرابعة عشر، جامعة صالح الدين، أربيل، العدد التاسع والأربعون، ص75_82

✓ العمل عبر الدول والقارات .

✓ العمل عن بعد عبر الحدود.

4- فوائد العمل عن بعد (الفرد ،الشركة ،المجتمع)

إن اهتمام الكثير من المؤسسات بنظام العمل عن بعد و إمكانياته ،ليس من باب اللحاق بالآخرين فحسب ،ولكن لما له من فوائد ومميزات ايجابية هامة وجديدة للأفراد ولأصحاب العمل وللمجتمع عموماً.

إذا للنظر معا على بعض الانعكاسات الايجابية لنظام العمل عن بعد و تأثيرها على أطراف المعادلة كلها من الموظف إلى المؤسسة إلى المجتمع ونذكر بعض منها على سبيل المثال لا الحصر¹ .

❖ فوائد العمل عن بعد للأفراد:

✓ المستقلون يتمتعون بحرية كبيرة في اختيار الأعمال التي يقومون بتنفيذها ،واختيار الأشخاص الذين يعملون معهم بدون التقيد بأشخاص معينين .

✓ العمل عن بعد سيؤدي إلى تخفيضات في المصروفات الشخصية ،فقد تستغني ربة البيت عن مربية للأبناء أو سائق وسيارة لها للتنقل من وإلى العمل

✓ منح فرصة جيدة للمرأة للتوفيق بين العمل و رعاية الأطفال وهذا سيعود على النشء بحسن التربية والإشراف المباشر والمستديم من الأم أو الأب.

✓ تسهيل عملية تنظيم الوقت ،وخلق بيئة عمل أفضل للمستقلين في تحقيق التوازن بين العمل والواجبات والالتزامات الأسرية.

✓ تقليل عملية التنقل مما يساعد على تخفيض التكاليف.

✓ يوفر فرص عمل للقاطنين في الأماكن البعيدة والنائية.

❖ فوائد العمل عن بعد للشركات:

✓ انخفاض الجهود والمصاريف الناتجة عن متابعة الموظفين بحضورهم وغيابهم.

¹ حشية فاطمة، مرجع سابق، ص 13.

- ✓ انخفاض الوقت الضائع في المكاتب التقليدية بين الاجتماعات والزيارات الغير مثمرة.
- ✓ ارتفاع مستوى الجودة لان اغلب الأعمال التي تنفذ من خلال هذه الوسائل التقنية ،يمكن مراجعتها و تحسينها و رفضها والتعديل فيها بأسهل وأقل التكاليف
- ✓ تقليل ازدحام المكاتب الذي يؤدي في بعض الأحيان إلى إضافة مباني جديدة
- ✓ زيادة الإنتاجية حيث تشير التجارب إلى التأثير الايجابي لتكنولوجيا المعلومات على الإنتاجية.

❖ فوائد العمل عن بعد:

- ✓ انتعاش اقتصاد البلد و زيادة فرص الاستثمار ،حيث أن ابرز الآثار الاقتصادية للعمل عن بعد تظهر بوضوح في التوظيف والإنتاجية و تكافؤ فرص العمل.
- ✓ تخفيض الازدحام المروري الحاصل بسبب الذهاب للعمل.
- ✓ خلق مجالات للعمل في مناطق معروفة بانعزالها الزراعي أو القروي.
- ✓ المساهمة في حماية البيئة بتقليل الغازات المنبعثة من وسائل النقل.
- ✓ القضاء على نسبة البطالة التي تؤدي إلى انحراف العاطلين عن العمل فكريا وسلوكيا

5- مشاكل العمل عن بعد:

يشوب العمل عن بعد بعض المشاكل نذكرها:

- يمكن للعاملين عن بعد أن يصبحوا في عزلة اجتماعية.
- تداخل وقت العمل والراحة.
- احتياج هذا النوع من العمل واعتماده على وسيلة تقنية غير متوفرة في كل مكان.
- يمكن أن يفقد فريق العمل عن بعد ما يحفزه على العمل إلا إذا كانت هناك نظم أو سياسات جيدة لتسهيل عملية الاتصال بالعمل.

6- مقومات نجاح العمل عن بعد:

لنظام العمل عن بعد مقومات نجاح تساعد على تطبيق النظام بالشكل الصحيح وتساعد على انتشاره ومن هذه المقومات نجد¹:

- ✓ الثقة المتبادلة بين عناصر النظام (رب العمل، الموظف ، العميل).
 - ✓ معرفة عناصر النظام بمزايا والمفهوم الصحيح للعمل عن بعد.
 - ✓ الثقافة السائدة في المجتمع والمؤسسات .
 - ✓ التجارب السابقة المتاحة في المجتمع.
- تعد هذه المقومات من أهم مفاتيح النجاح لنظام العمل عن بعد لذا يجب تطبيقها بالأسلوب الصحيح .

7- التحديات التي تواجه العمل عن بعد:

- يواجه العمل عن بعد العديد من التحديات نذكر منها:
- ✓ بعض المفاهيم الخاطئة لدى العاملين والمدراء.
 - ✓ التكاليف الناتجة عن تطبيق العمل عن بعد.
 - ✓ انعزال الموظف عن الآخرين .
 - ✓ شبكة الاتصالات الخاصة بالعمل عن بعد.
 - ✓ طريقة تفكير المؤسسين وقناعاتهم.
 - ✓ عدم الاختلاط يحد من التعاون بين الزملاء في العمل .
 - ✓ عدم إمكانية العمل عن بعد في كل الأعمال الممكنة.

¹كامل احمد ابو ماضي،تسليم . (2015/ 1436): "العمل عن بعد في قطاع غزة دراسة تطبيقية على الشركات التجارية العاملة في قطاع غزة " ، الجامعة الاسلامية غزة ، غزة ، ص30-44.

✓ قلة التشريعات التي تدعم هذا النوع من العمل

المحاضرة السابعة: التدريب الالكتروني و التعويضات الالكترونية

أولاً: مفاهيم أساسية حول التدريب

ثانياً: مفاهيم أساسية حول التدريب الالكتروني

ثالثاً: التعويضات الالكترونية .

الأهداف التعليمية:

عند دراسة المحاضرة يفهم الطالب ويستوعب:

- ✓ التذكير بالمفاهيم الأساسية حول التدريب
- ✓ التعرف على التدريب الالكتروني واهم مراحله.
- ✓ التعرف على التعويضات الالكترونية

تمهيد:

إن العنصر البشري أصبح من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة حيث يمكن من زيادة قيمة هذه الموارد من خلال الاستثمار في تنمية المهارات والقدرات ولن يتسنى لأي منظمة اليوم مهما كان حجمها أو نشاطها الرقي للمستوى التنافسي إلا بإدماج التدريب ضمن استراتيجياتها، فالتدريب كما تجمع أغلب الدراسات والأبحاث يعتبر من أهم السياسات التي تساعد على فعالية أداء المؤسسات.

أولاً: مفاهيم أساسية حول التدريب:

1- مفهوم التدريب:

يعرف تدريب الموارد البشرية لغتاً لتدريب من الناحية اللغوية يُقَال تَرَبَّ المتدرب على الشيء، بمعنى استمر وتعود وتمرن عليه. ويرى آخرون أن التدريب هي كلمة مشتقة في الأصل من كلمة درب، وإن الدرب يعطي الطريق، أي بمعنى وضع الأفراد، والجماعات المستهدفة على الطريق الصحيح والسليم كي يتمكنوا من السير فيه والتعود عليه¹.

يعرف التدريب بأنه: أحد أنشطة إدارة الموارد البشرية يهدف إلى إكساب العاملين مهارات و قدرات أو معارف وسلوكيات أو اتجاهات جديدة أو تعديل سلوكيات قائمة لجعلها تتلائم مع متطلبات التطور الوظيفي وهو الجهد المخطط لتسهيل تعلم المهارات المعرفية والسلوكية للموظف والتي لها علاقة بالعمل².

¹ عمار جبار كاظم. دور تدريب الموارد البشرية في عناصر الإبداع الإداري دراسة ميدانية في المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة/بغداد. مجلة الاقتصاد وعلوم الإدارة، (المجلد 25، العدد 115، 2019)، العراق، ص 292.

² داود، فضيلة، و علي أسرار، دور استراتيجية التدريب في تحقيق الاداء الريادي، دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهريائية - معمل المحركات - بغداد، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد 19، العراق، 2017، ص 388.

2- عناصر التدريب:

أن التدريب عملية منظمة وجهد مستمر يصمم من قبل المتخصصين الذين يقومون بتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد المستهدفين لتزويدهم بالمعرفة والمهارة والاتجاه الإيجابي. وبناء على ذلك يجب مراعاة خمس عناصر أساسية لعملية التدريب نذكرها في التالي: (المتدرب، المدرب، المادة العلمية، هيئة التدريب، أساليب التدريب).¹

3- أهداف التدريب:

تعد الأهداف الأساسية من التدريب ضمن أسلوب النشاطات الاقتصادية الحالية والمميزة بالتطور السريع والتخصص الدقيق على تحقيق نتائج مقدمة عن سابقاتها واستغلال وقت العمل استغلال المثل، وبالنظر لكون عملية التدريب والتطوير والتي تتضمنها العملية الفندقية هي عملية مستمرة ومتغيرة طرديا لصالح الزيادة المستمرة في تسبب الارتفاع في العلاقات ومن الممكن أن يهدف التدريب لتغيير المراحل الأولى من الخدمة إلى التوجيه العام وواجباته أو إلى زيادة إتقان العاملين للوظائف المناطة لهم.

كما أن البرنامج التدريبي هو الخطوة الأولى في مجال تصميم البرنامج التدريبي ويربط تحديد أهداف البرنامج التدريبي بتخطيط الاحتياجات التدريبية الذي يحدد خصائص القدرات والمهارات المراد إكسابها للمتدربين ونوعية البرامج التدريبية والمطلوب توفيرها ومحتوياتها ومن هذا المنطلق يمكن أن نتصور العديد من الأهداف البرامج التدريبية المختلفة².

¹ أمل حمودي عبيد الجميلي. دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال. *مجلة الفتح* (العدد 48، شباط 2012)، العراق، ص 102.

² دنيا طارق أحمد، و يسرى محمد حسين. (2018). التدريب وأثره في مستوى الاداء الفندقي -دراسة ميدانية في فنادق الدرجة الممتازة والاولى -. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة* (العدد 57، 2018)، العراق، ص 190.

تتضح أهمية التدريب من خلال ما يرمي إلى تحقيقه من أهداف تتمثل في:¹

- ✓ **المعلومات:** إن العنصر الأساس في برامج التدريب هو محتوياتها من المادة التعليمية وهذا المحتوى ينمي لدى المتدربين معلومات جديدة تضاف إلى خبراتهم ومعلوماتهم.
- ✓ **الاتجاهات:** وهذه صلة وثيقة بالمعلومات المنقولة للمتدربين بين إذ يلتحق الأفراد بالتدريب ولدي كل منهم اتجاه معين نحو أمور عديدة متعلقة بالعمل وما يحيط به ولهذا فإن من أهداف التدريب و من واجبات المدربين العمل على تغيير هذه الاتجاهات على النحو المرغوب فيه.
- ✓ **المهارات:** إن البرنامج التدريبي لا بعد ناجحاً إذا أكتفى توصيل المعلومات أو تغيير الاتجاهات ما لم يجعل المتدربين يحصلون على المهارة اللازمة لتطبيق ما تعلموه بنجاح.

4- أهمية تدريب الموارد البشرية:

- يرى أن التدريب واحد من أهم الوظائف الإدارية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية كونه يرتبط بشكل مباشر بالعنصر البشري، والذي يعتبر من أهم موارد المنظمة، ونظراً للدور الذي يلعبه هذا العنصر في نجاح المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية. نجد اليوم المنظمات الحديثة تعطيه اهتماماً كبيراً ، ولذلك يعتقد أن لتدريب الموارد البشرية أهمية كبيرة من عدة زوايا وأهمها²:
- ✓ أن التدريب هو من أهم الصفات التي تتصف بها المنظمات الحديثة اليوم، والساعية إلى تطوير مواردها البشرية على المستوى التكنولوجي والإداري.
 - ✓ يساهم التدريب بتحسين المستوى الاقتصادي وكذلك الاجتماعي بالنسبة للموارد البشرية في المنظمة من خلال مساهمته في زيادة نسبة الأمان الوظيفي.

¹ مظهر عبد الله أحمد، و فراس حسن رشيد. أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة تطبيقية في عدد من كليات جامعة تكريت -. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، (المجلد 16، العدد 49، 2020)، العراق، ص 58.

² عمار جبار كاظم، مرجع سابق، ص 292.

✓ تبرز أهمية التدريب بشكل واضح من خلال حاجة كافة المستويات الوظيفية إليه، فنجد أن حاجة الموظف الجديد إليه بغية إتقان مهام الوظيفة الجديدة وكذلك الموظف القديم يحتاجه من أجل زيادة مهاراته وقدراته.

كما تظهر أهمية التدريب في النقاط الآتية:¹

✓ التدريب صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والإدارية، فمن دون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير لا تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها.

✓ إن التدريب يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته ومن هذا المنطق هو يساهم مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد ويزيد من درجة أمانه الوظيفي.

✓ إن العاملين على اختلاف خبراتهم وقدراتهم وخدماتهم في المنظمة يحتاجون التدريب، فهو لا يقتصر على الموظف الجديد الذي يحتاج إليه لضمان إتقانه الوظيفة الجديدة المكلف بها ويحتاجه الموظف القديم لزيادة مهاراته وإدارة عمله بشكل أفضل.

5- أنواع التدريب:

هناك أنواع عديدة يتم التدريب عليها ومنها²:

✓ التدريب قبل الاشتغال.

✓ التدريب أثناء العمل.

✓ التدريب المشرفين.

✓ التدريب المهني والتقني.

✓ التدريب السلوكي.

✓ التدريب الشخصي

¹ إيمان نجم الدين عبد الله. (2019). تفعيل دور التدريب في تطبيق الإدارة الإلكترونية -دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الجامعة التقنية الشمالية-.

مجلة تنمية الرافيدين، (المجلد38، العدد 124، 2019)، العراق، ص 14.

² دنيا طارق أحمد، مرجع سابق، ص 191.

ثانياً: مفاهيم أساسية حول التدريب الإلكتروني

1- مفهوم التدريب الإلكتروني:

❖ يعرف بأنه: عملية التدريب عن بعد باستخدام الانترنت والانترنت لتوفير المعرفة الضرورية للأفراد حول مختلف الموضوعات المختارة أو المتخصصة، لرفع المستوى العلمي أو لتحقيق إعادة التأهيل باستخدام الحاسوب، الصوت، الفيديو، الوسائط المتعددة، الكتب الإلكترونية، البريد الإلكتروني، الدردشة، ومجموعات النقاش.

❖ وهو: "عملية منظومية تتم في بيئة تفاعلية متنقلة مشبعة بالتطبيقات التقنية الرقمية المبنية على استخدام شبكة الانترنت والحاسوب متعدد الوسائط والأجهزة المتنقلة لعرض البرمجيات والحقائب والدورات التدريبية الإلكترونية لتصميم وتطبيق وتقديم البرامج التدريبية التزامنية وغير التزامنية بإتباع التدريب الذاتي والتفاعلي والمزيج لتحقيق الأهداف التدريبية وإتقان المهارات بناء على سرعة المتدربين في التعلم ومستوياتهم الفكرية وظروف عملهم وحياتهم ومواقعهم الجغرافية"، ويقرن البعض بينه وبين عملية التعلم إذ يراه عبارة عن استخدام تقنيات الوسائط المتعددة والانترنت لتحسين جودة التعليم من خلال تسهيلات الوسائط وخدمات الوصول بالإضافة إلى التبادلات والتعاون عن بعد.¹

❖ يعرف التدريب الإلكتروني على أنه أي عملية تدريبية تستخدم شبكة الانترنت (شبكة محلية، الشبكة العالمية) لعرض وتقديم الحقائب الإلكترونية أو التفاعل مع المتدربين سواء كان بشكل متزامن أو غير متزامن أو بقيادة المدرب أو بدون مدرب أو مزيج بين ذلك كله

❖ أما (Ranayah,etal) فعرفوه بأنه حصول الأفراد على تجربة تعليمية من دون الحضور للمنظمة وهو مشابه للتعليم الإلكتروني من حيث أساليب التواصل والتكنولوجيا المستخدمة إلا أن المدة الزمنية تكون أقصر

¹ صلاح الدين حسين صالح. اتجاهات المتدربين نحو التدريب الإلكتروني: دراسة استطلاعية في مركز التعليم المستمر -الجامعة العراقية-. مجلة الدنانير، (العدد13، 2018)، العراق، ص 350.

مع وضوح الأهداف. فيما أشار الباحثان (زكريا و محمد) إلى أن التدريب الإلكتروني (ETE) Training مساوي للتدريب المستند على التقنية وهو المفهوم الأشمل إذ يغطي هذا المفهوم مجموعة واسعة من التطبيقات، العمليات، التدريب المستند على الحاسوب والتدريب المستند على الويب (التدريب عن بعد) فهو يستخدم التقنية بمختلف أنواعها في إجراء عملية التدريب¹.

❖ **عرف التدريب الإلكتروني** بأنه نظام تدريب نشط Active Training غير تقليدي يعتمد على استخدام مواقع شبكة الإنترنت لتوصيل المعلومات للمتدرب والاستفادة من العملية التدريبية بكافة جوانبها دون الانتقال إلى موقع التدريب ودون وجود المدرب والمتدربين في نفس الحيز المكاني مع تحقيق التفاعل ثلاثي الأبعاد (المحتوى التدريبي الرقمي - المتدربين - المدرب والمتدربين) وإدارة العملية التدريبية بأسرع وقت وأقل تكلفة².

❖ **مفهوم التدريب السحابي:**

أدى التطور المذهل لتقانة المعلومات والاتصالات وظهور مفهوم الحوسبة السحابية الى نمو أشكال التعلم والتدريب في السنوات الأخيرة خارج القاعات التدريبية وزاد من مرونتها من خلال القدرة على تعديل مفاهيم التدريب وفق الأسلوب الحديث، وعلى ذلك يمكن القول بان التدريب السحابي هو أسلوب يجعل المتدرب أكثر تحكما في العملية التدريبية بحيث يستطيع تحديد الأوقات المناسبة له والموضوعات التي يستهدفها، بالإضافة إلى التحكم في سرعة التدريب وفقا لقدراته ووقته وإمكاناته، ونظرا لحدثة هذا المفهوم وندرة التعاريف له سعى الباحث الى تفكيك هذا المفهوم وإرجاعه الى أصله في ضوء دراسة وتحليل وجهات النظر ذات العلاقة التي أشارت الى

¹ سيف خالد عبد العزيز زكريا. التدريب السحابي كأسلوب لتنمية رأس المال البشري في المنظمات التعليمية -دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسي جامعة الموصل -. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، (المجلد1، العدد 41، 2018)، العراق، ص 100.

² صلاح الدين الجامعة العراقية ، اتجاهات المتدربين نحو التدريب الإلكتروني دراسة استطلاعية في مركز التعليم المستمر ، مجلة الدنانير ، -العدد الثالث عشر ، 2018، ص350.

التدريب السحابي (كأحد أدوات التعلم الإلكتروني أو كنوع من التدريب الإلكتروني عبر الانترنت، ومنهم من أشار الى كونه إحدى خدمات السحابة) ومن ثم التدرج في هذا المفاهيم تقود بدورها إلى تعريف التدريب السحابي.¹

2- أنواع التدريب الإلكتروني:

للتدريب الإلكتروني نوعان²:

- ✓ التدريب الإلكتروني المتزامن: هو النشاط الذي يتم في الوقت الحقيقي تحت قيادة المدرب حيث يتواجد هو و جميع المتدربين في نفس الوقت و يتواصلون في نفس المكان مع بعضهم البعض مباشرة .
- ✓ التدريب الإلكتروني الغير متزامن: في هذا النوع ليس من الضروري ان يتواجد المدرب و المتدربين بنفس الوقت و لا أن يتواجدوا في نفس المكان.

3 - فوائد التدريب الإلكتروني:

- تتميز المعرفة بالتقادم السريع والتطور المستمر ومن ناحية أخرى تحتاج المؤسسات لتحديث الكفاءات والتغلب على الثغرات في مهارات موظفيها لذا فأن نهج التدريب المتكامل هو الجواب الأكثر فعالية لهذه المطالب.
- ومن أهم الفوائد التي يتمتع بها التدريب الإلكتروني كما يذكر أنه³:
- ✓ يتمتع بالمرونة والملاءمة وسهولة وسرعة الوصول للمحتويات والأنشطة بأي وقت وأي مكان مع إمكانية الاختيار بين دورات متوفرة وتزايد باستمرار
 - ✓ يوفر تغذية راجعة فورية عند أداء الواجبات، والامتحانات، والتمارين مع سهولة وسرعة المراجعة، التحديث، التحرير والتوزيع.

¹ سيف خالد عبد العزيز زكريا. التدريب السحابي كأسلوب لتنمية رأس المال البشري في المنظمات التعليمية -دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسي جامعة الموصل - . مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، (المجلد1، العدد 41، 2018)، العراق، ص ص 99-100.

² فاطمة محمد ابو شعبان: اثر التدريب الإلكتروني في إكساب مهارات تصميم برمجيات لدى الطالبات المعلمات، قدمت هذه استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المناهج وطرق التدريس ،الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين ،(2013)، ص... .

³ صلاح الدين حسين صالح. مرجع سابق، ص ص 352-353.

- ✓ مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين ومنها قدرة المتدرب مثلاً أن يدرس بسرعة أو ببطء.
- ✓ يقدم تسهيلات، وأساليب تعليمية متنوعة تمنع الملل.
- ✓ يسهل متابعة المتدربين ولو كانوا أكثر، كما يسهل وصول الآلاف لنفس المصدر في نفس الوقت بخلاف المصادر الورقية.
- ✓ الوقت: حيث يوفر ويتيح للمتدرب تنظيم وقته بحيث يجدول تلقيه لدورته بما يتناسب وظروف العمل، والعائلة كما يتيح له القفز عن مواد ونشاطات يعرفها.
- ✓ كلفة المال: حيث يخفض تكلفة السفر، والتنقل، والمعيشة، وكذلك يخفض تكلفة الإنتاج والتوزيع المواد التدريبية، وتكلفة المكاتب، والمدرسين إضافة إلى تقليص تكلفة ضياع وقت العاملين.
- ✓ الاتصالات والتفاعل: إمكانية الاتصال والتفاعل الإلكتروني المباشر بين المدرب والمتدربين، وكذلك إتاحة الفرصة للمتدربين التفاعل الفوري إلكترونياً فيما بينهم من خلال وسائل البريد الإلكتروني و منتديات النقاش وغرف الحوار ونحوها.

4 - مزايا التدريب الإلكتروني:

للتدريب مزايا نذكر أهمها¹:

- ✓ خفض نفقات التدريب.
- ✓ تقليل الحاجة للانتقال والسفر.
- ✓ سهولة تحديث موارد التعلم.
- ✓ تكامل الوسائط.
- ✓ إعادة استخدام مواد التعلم مرة أخرى
- ✓ توفير التدريب في الوقت المطلوب.

¹ بريان هوبكنز، و جيمس ماركهام ، ترجمة خالد العامري ، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، دار الفاروق، 2006، ص13.

✓ الحفاظ الشامل للملفات .

✓ إمكانية الوصول إلى المواد الخارجية.

5 - سلبيات التدريب الإلكتروني:

للتدريب الإلكتروني سلبيات نذكرها:

✓ يواجه مشكلة كيفية تحفيز الموظفين لدخول دورات كاملة على الانترنت

✓ كيفية مساعدة العاملين على نقل ما تعلموه إلى مكان العمل.

✓ الصعوبة التي تواجه المدربين في إيصال أفكارهم في المقرر الإلكتروني بالإضافة إلى أن المدرب لن يتمكن

من متابعة المتدرب النشط أو النائم أو الشارد أو الذي يظهر عليه الملل.

✓ صعوبة تقييم المتدربين.

كما نذكر عيوب أخرى للتدريب الإلكتروني:

✓ تلاشي و إضعاف دور المدرب كمؤثر تربوي و تعليمي مهم.

✓ كثرة توظيف التقنية ربما تؤدي إلى ملل المدرب و عدم الجدية في التعامل مع هذه الوسائط

✓ صعوبة تقييم المتدربين .

✓ بعض المتدربين قد يشعرون بالعزلة عن أقرانهم و عن المدرب .

✓ الصعوبة التي يواجهها المدربين في إيصال أفكارهم في المقرر الإلكتروني

✓ صعوبة السيطرة على إجراءات إدارة الامتحانات و التأكد من مصداقيتها و صعوبة تقييم المتدربين.

6 - نماذج التدريب الإلكتروني:

هناك عدة نماذج للتدريب الإلكتروني حسب آراء الباحثين بعضها معقد و الآخر بسيط، ومع ذلك فجميعها يتكون

من عناصر مشتركة تقتضيها طبيعة العملية التربوية التعليمية وهذه العناصر هي :التصميم ،تحليل احتياجات

النظام ،التطوير،التقويم .لذا اخترنا نموذج واحد نظرا لضيق الوقت وللإجابة على الإشكالية المطروحة وهو النموذج نفسه المقترح من طرف الباحثة لحل المشكلة الدراسة الا وهو نموذج كمبا الشامل لتصميم برامج التعليم والتدريب(1985) ويتكون من عشر مكونات او موضوعات فرعية يمكن وصفها بإيجاز على النحو التالي:

✓ تقدير حاجات التعلم لتصميم برنامج تعليمي /تدريبي :بما فيها تحديد الغايات والمعوقات والاولويات.

✓ اختيار الموضوعات او مهمات العمل المطلوب معالجتها ثم تحديد الاهداف العامة المناسبة لها .

✓ دراسة خصائص المتعلمين والمتدربين والتي ينبغي مراعاتها اثناء التخطيط

✓ تحليل محتوى الموضوع من خلال القيام بتحليل مكونات المهمة المرتبطة بالغايات والاهداف المحددة

✓ وضع اهداف التعلم/التدريب المطلوب تحقيقها .

✓ تصميم أنشطة التعليم والتدريب المناسبة لتحقيق الاهداف المحددة.

✓ اختيار المصادر التعليمية والتدريبية المساندة للأنشطة.

✓ تعيين الخدمات المساندة المطلوبة لبناء وتنفيذ الأنشطة والمواد التعليمية المنتجة.

✓ تجهيز ادوات التقويم لتقويم التعلم والبرنامج التعليمي التدريبي.

✓ تحديد مستوى استعداد المتعلمين او المتدربين لدراسة موضوع البرنامج باستخدام الاختبار القبلي.

7- مراحل بناء برنامج التدريب الإلكتروني:

تضم مراحل بناء برنامج التدريب الإلكتروني ما يأتي: ¹

المرحلة الأولى: تخطيط التدريب الإلكتروني: تتطلب تلك المرحلة تقدير الاحتياجات المستقبلية للمتدربين العمل على إشباعها وتحديد الأهداف العامة والخاصة للتدريب، ووضع الاستراتيجيات والإجراءات اللازمة لتطوير أداء المتدربين.

¹صلاح الدين حسين صالح ،مرجع سابق، ص.ص 357-358.

المرحلة الثانية: تصميم التدريب الإلكتروني التفاعلي: ويقصد بها الكيفية التي يتم من خلالها ترجمة الاستراتيجيات والإجراءات التي تم وضعها في مرحلة التخطيط لتحقيق أهداف التدريب بالإضافة إلى تصميم أنشطة الدورات التدريبية، كما تركز تلك المرحلة على عملية تصميم المنهج التدريبي المراد تقديمه على شبكة الإنترنت.

المرحلة الثالثة: تنظيم التدريب: تتمثل خطوات تنظيم التدريب فيما يأتي:

- ❖ تحديد المدة الزمنية للتدريب بحيث يتضمن كل أسبوع المواد والأنشطة التدريبية الخاصة به المحتوى التدريبي - موضوعات المحادثة الإلكترونية Chatting - المصادر الإثرائية - الاختبارات التدريبية.
- ❖ لإشراف التدريبي: يتضمن الموقع نظام فعال للإشراف على التدريب يتيح للمدرب متابعة العمل التدريبي والحصول على التغذية الراجعة واستخراج البيانات وكتابة التقارير.
- ❖ الدعم والمساندة: يضمن الموقع خيمة الدعم والمساندة لضمان استمرارية عمل النظام يكون أي مشكلات حيث يتم الاستفادة من التغذية الراجعة لتطوير المحتوى التعليمي من الناحية العلمية والتدريبية بالإضافة إلى تطوير الأهداف والأنشطة والأساليب وتتمثل طرق الدعم المتاحة بالموقع في: الدعم بالهاتف - الدعم بالبريد الإلكتروني - المحادثة الإلكترونية Chatting.

المرحلة الرابعة: تنفيذ التدريب الإلكتروني التفاعلي: وتضمن الدخول إلى نظام التدريب الإلكتروني، وتنفيذ سيناريو التدريب كما تم وضعه في مرحلة التصميم.

المرحلة الخامسة: تقييم التدريب الإلكتروني: تستند عملية تقييم التدريب على عدد من الأسس والمعايير التي يمكن من خلالها إجراء التعديلات لتطوير نظام التدريب ورسم استراتيجياته المستقبلية.

ثالثاً: التعويضات الإلكترونية:

إن أنظمة التعويضات الإلكترونية تستعمل لأغراض تطوير وتنفيذ أنظمة دفع الأجور في المنظمات، تقديم حزم المنافع للعاملين وتقييم فعالية أنظمة التعويضات وتكون تلك الأنظمة بالكفاءة عند قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة العامة.

يستعمل خبراء HR القانونيين هذه الأنظمة للتأكد من تكامل خدماتهم مع التشريعات والقوانين المتعلقة بالتعويضات والمنافع في المناطق المحلية أو الدولية، وخاصة في ظل التغير المستمر في القوانين والتشريعات، وهو ما يؤدي إلى التطوير المستمر لتلك الأنظمة لكي تتماشى مع تلك التغيرات.

إن نظم التعويضات تقوم بالعديد من المهام، مثل مهام حساب المدفوعات الخاصة بالأجر والضريبة والتأمين، وبعضها يقوم بإصدار إيصالات الدفع ومنها ما يكون إلكترونياً.

بالإضافة إلى ذلك تقوم نظم التعويضات بإخطار الموظفين بالعديد من الأمور المتعلقة بالجوانب المالية الخاصة بهم، كما تمكن المدراء من إجراء العديد من التقديرات، كتقدير النفقات المرتبطة بالأجور.

ويمكن لنظم e-HRM تدعيم نظم الأجور بطرق عديدة، ومنها:

- ✓ إيجاد تكامل أكبر بين نظم الأجور ونظم تسجيل الحضور والانصراف، وخاصة في الوظائف التي تعتمد على عدد ساعات العمل.
- ✓ تسهيل إدارة الإجراءات الخاصة بالرواتب، مثل إرسال إيصالات الدفع من خلال البريد الإلكتروني، وبالتالي توفير الكثير من النفقات الإدارية.
- ✓ سرعة الاستجابة لتغيير أوضاع الموظفين، كمنح الحوافز والمكافآت، وخاصة في ظل التوجهات الحديثة لربط الأجر بالأداء في كافة المنظمات، وربط الحوافز بتحقيق الأهداف المحددة، كالوصل الحوافز

بتحقيق الأهداف المحددة، كالوصل إلى مستوى معين من المعرفة أو المهارة، يتم التأكد منه من خلال اختبارات تقييمية مباشرة على الانترنت، ترفع نتائجها إلى المدير وعلى ضوءها يتم مكافأة الموظف وتعديل بياناته في قاعدة البيانات بشكل آلي. وفي حال فشل الموظف في الاختبار، فقد يكون النظام قادرا على توجيه الموظف إلى نقاط الضعف لديه، وتحديد مجالات التدريب اللازمة لديه لتطوير معارفه.

✓ أتمتة نماذج النفقات الروتينية، كالتنقل والسفر وغيرها، حيث يصبح بإمكان الموظف تعبئة النموذج من خلال الانترنت أو من خلال بوابة المنظمة ويقوم بحساب قيمة تلك النفقات ثم يحولها إلى نظام الأجور إلكترونيا.

الخاتمة:

في ختام هذه المحاضرات تجدر الإشارة إلى أهميتها بما تحمله من معلومات ومضامين تفيد الطالب في توسيع معارفه فيما يخص ادارة الموارد البشرية وفق ما هو حديث ومستجد في تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على وظيفة ادارة الموارد البشرية. ومن جهة أخرى التنويه بالأهمية القصوى للعنصر البشري الكفؤ و الحاجة إليه في ظل التوجه نحو الرقمة.

بالإضافة إلى تذكير بأهمية الأعمال الموجهة في هذا المقياس لما ستضيفه من دعم للمحاضرات وفق منهجية تساعد في التكامل بين المحاضرات والأعمال الموجهة وهذه بعض المقترحات و الأعمال التي تمت برمجتها في حصة الأعمال الموجهة:

1- الحكومة الالكترونية تدرس من خلال ثلاث جوانب (تحليل مقال حول الحكومة الالكترونية، حكومة سلطة

عمان - تركيز على خانة العمل -، واقع الحكومة الالكترونية الجزائرية).

2- العمل عن بعد تدرس من خلال ثلاث جوانب (تحليل مقال حول العمل عن بعد، ترجية العمل عن بعد في قطاع

غزة، العمل عن بعد لدوي الاحتياجات الخاصة).

3- الخدمة الذاتية للموظف تدرس من خلال ثلاث جوانب (تحليل مقال حول الخدمة الذاتية للموظفة، عرض بوابة

فارس للخدمة الذاتية، نظام الخدمة الذاتية في الجزائر (progres grh).

4- التوظيف الالكتروني تدرس من خلال ثلاث جوانب (تحليل مقال حول التوظيف الالكتروني، تجربة التوظيف

الالكتروني، عرض أهم مواقع التوظيف الجزائري).

5- التدريب الالكتروني تدرس من خلال ثلاث جوانب (تحليل مقال حول التدريب السحابي، دراسة جاهزية

الموظفين للتدريب الالكتروني، التعليم الالكتروني).

6- وعرض مواضيع أخرى مختارة مثل: التعويضات الالكترونية، تأهيل الموارد البشرية لتطبيق الإدارة

الالكترونية، متطلبات التقنية للإدارة الالكترونية، أهمية البطاقة الذكية للإدارة الالكترونية).

قائمة المراجع:

المراجع:

✓ الكتب:

- (1) أحمد عبد المحسن الأمارة، الإدارة الإلكترونية و آفاق تطبيقها (دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة)، جامعة الكوفة .
- (2) إيمان عبد المحسن زكي، 2009، الحكومة الالكترونية (مدخل إداري متكامل)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر .
- (3) بشير عباس العلق، الإدارة: مبادئ وظائف وتطبيقات، الدار الجماهيرية، مصر، 2004،
- (4) رتيبة سالم ، 1997، التوظيف دراسة مقارنة بين الخطوط الجوية الجزائرية و ديوان الترقية و التسيير العقاري .
- (5) رجب عبد الحميد، 2000، دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، مصر .
- (6) سامي محمد هشام حزير، أساسيات إدارة الأعمال - مهارات نظرية وتطبيقية -، دار وائل الأردن
- (7) سعد غالب ياسين و بشير عباس العلق، 2006، الأعمال الالكترونية، دار المناهج، الأردن،
- (8) سعد غالب ياسين، 2005، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية.
- (9) عادل حرحوش المفرجي وآخرون ، 2007، الإدارة الالكترونية (مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر .
- (10) علاء عيد الرزاق السالمي، 2008، الإدارة الالكترونية، دار وائل، الأردن.
- (11) غسان عيسى العمري و سلوى أمين السامرائي: نظم المعلومات الاستراتيجي (مدخل استراتيجي معاصر)، دار المسيرة، الأردن

- (12) محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، 2008، الإدارة علم وتطبيق ، دار الميسرة، الأردن
- (13) محمد رفيق الطيب، 1995، مدخل التسيير وظائف وتقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر
- (14) محمد سمير أحمد، 2009، الادارة الإلكترونية، ط1، دار الميسرة، الأردن
- (15) محمد قاسم القريوتي، 2004، مبادئ الإدارة النظريات ، العمليات ، الوظائف، دار وائل،

الأردن

- (16) موسى سلامة اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل ، الأردن.
- (17) هيثم حمود الشلبي و مروان محمد النسور ، إدارة المنشآت المعاصرة ، ، دار صفاء ، الاردن.

الملتقيات:

- (1) بوزيان الرحمانى هاجر، يوسفات علي، 2009، دور الادارة الالكترونية في تفعيل دور المؤسسة الاقتصادية في ظل التنمية المستدامة، ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي حول أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
- (2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2004 ، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتقديم الخدمة و اتجاهات العاملين نحوها (دراسة تطبيقية علي ميناء دمياط)، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر السنوي العشرون حول صناعة الخدمات في الوطن العربي رؤية مستقبلية، جامعة المنصورة، مصر.

المجلات:

- (1) أمل حمودي عبيد الجميلي، 2012، دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال، مجلة الفتح (العدد 48، شباط 2012)، العراق.
- (2) أنتصار عباس حمادي، عدي زهير محمود نديم، 2014، فلسفة دراسة إدارة الموارد البشرية بمنظور استراتيجي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، (المجلد 20، العدد 75).

- (3) إيمان نجم الدين عبد الله. (2019). تفعيل دور التدريب في تطبيق الإدارة الإلكترونية -دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الجامعة التقنية الشمالية-. *مجلة تنمية الرافدين*، (المجلد 38، العدد 124)، العراق.
- (4) جرجري احمد، 2018، إسهام عناصر الإدارة الالكترونية في دعم بعض وظائف ادارة الموارد البشرية - دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي عدد من المصارف الأهلية في محافظة دهوك - ، *مجلة تكريك للعلوم الإدارية والاقتصادية/المجلد (1)العدد(41)ج 1* .
- (5) جرجيري أحمد ، 2018، إسهام عناصر الإدارة الالكترونية في دعم بعض وظائف إدارة الموارد البشرية (دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي عدد من المصارف الأهلية في محافظة دهوك، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، (المجلد 1، العدد 41)*.
- (6) حسين وليد حسين، 2016، توظيف المعرفة الضمنية للمديرين في إدارة الموارد البشرية الالكترونية، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، (المجلد 22، العدد 93)*.
- (7) داود، فضيلة، و علي أسرار، 2017، دور استراتيجية التدريب في تحقيق الاداء الريادي، دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية- معمل المحركات - بغداد، *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 9، العدد 19، العراق*.
- (8) دنيا طارق أحمد، و يسرى محمد حسين، (2018)، التدريب وأثره في مستوى الاداء الفندقى -دراسة ميدانية في فنادق الدرجة الممتازة والاولى - . *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (العدد 57، العراق،*
- (9) سهير عادل حامد الجادر، أحمد قاسم صيهود، 2017، إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي/ بحث ميداني في وزارة الزراعة، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، (المجلد 23، العدد 98)، العراق*.

- (10) سيف خالد عبد العزيز زكريا، 2018، التدريب السحابي كأسلوب لتنمية رأس المال البشري في المنظمات التعليمية -دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسي جامعة الموصل-. **مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية** ، (المجلد1، العدد 41)، العراق.
- (11) شير علي صالح، 2016، " العمل عن بعد ودوره في تشغيل ذوي الاحتياجات الخاصة في محافظة أربيل "، **المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية** ، جامعة صالح الدين، أربيل، العدد التاسع والأربعون.
- (12) صلاح الدين ، 2018، اتجاهات المتدربين نحو التدريب الإلكتروني دراسة استطلاعية في مركز التعليم المستمر ، **مجلة الدنانير** ،-العدد الثالث عشر ، العراق.
- (13) صلاح الدين حسين صالح، 2018، اتجاهات المتدربين نحو التدريب الإلكتروني: دراسة استطلاعية في مركز التعليم المستمر -الجامعة العراقية-. **مجلة الدنانير**، (العدد13)، العراق.
- (14) علي حسين باكير، 2006، **المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية**، مجلة آراء حول الخليج – مركز الخليج للأبحاث، العدد 23، الإمارات.
- (15) عمار جبار كاظم، دور عناصر الثقافة التنظيمية في ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة (دراسة استطلاعية في الهيئة العامة لمشاريع الري والاستصلاح إحدى تشكيلات وزارة الموارد المائية/ العراق)، **مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية**، العراق، (العدد 65).
- (16) عمار جبار كاظم، 2019، دور تدريب الموارد البشرية في عناصر الإبداع الإداري دراسة ميدانية في المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة/بغداد. **مجلة الإقتصاد وعلوم الإدارة**، (المجلد 25، العدد115)، العراق
- (17) فاضل حمد سلمان، رافد عبد الواحد مهاوي، 2016، دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في فاعلية ادارة الأزمات التنظيمية " بحث وصفي تحليل في وزارة الداخلية العراقية"، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، العراق، (المجلد22، العدد94).

18) كريم ذياب أحمد، 2015، تحول إدارة الموارد البشرية من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال، مجلة ديالي، (العدد 65).

19) مزهر عبد الله أحمد، و فراس حسن رشيد، 2020، أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة تطبيقية في عدد من كليات جامعة تكريت -. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، (المجلد 16، العدد 49، 2020).

20) ناظم جواد عبد الزيدي، زينب مصطفى خليل، 2015، تأهيل الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية "دراسة حالة في وزارة العلوم والتكنولوجيا"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، (المجلد 21، العدد 86).

21) هوشياؤ معروف ، وآخرون، 2018، دراسة استطلاعية على وظائف إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعات الحكومية في إقليم كردستان/العراق، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 08، العدد 3، العراق.

❖ المذكرات و الاطاريح:

1) إبراهيم أحمد داوود أحمد، 2016، أثر فوائد الاستقطاب الالكتروني على معدل الدوران الوظيفي (دراسة حالة في شركة أمنية للاتصالات)، رسالة ماجستير، قسم الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان .

2) فاطمة محمد ابو شعبان، 2016، اثر التدريب الالكتروني في إكساب مهارات تصميم برمجيات لدى الطالبات المعلنات، قدمت هذه استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المناهج وطرق التدريس، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين.

3) كامل احمد ابو ماضي، تسنيم . (2015) ، "العمل عن بعد في قطاع غزة دراسة تطبيقية على الشركات التجارية العاملة في قطاع غزة " ، الجامعة الاسلامية غزة ، غزة.

(4) محمد بن سعيد محمد العريشي، 2008، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين)، رسالة ماجستير (غير منشورة) في قسم التربية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.

(5) محمد جمال، أكرم عمار، 2009، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث و تشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي و دورها في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة .

(6) منى عطية البشري، 1430، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الإداريات و هيئة التدريس بالجامعة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة تربية و تخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية .

(7) يوسف محمد يوسف أبو أمونة، 2009، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-ERM في الجامعات الفلسطينية النظامية -قطاع غزة- رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

المواقع الإلكترونية:

(1) بريان هوبكنز، و جيمس ماركهام ، ترجمة خالد العامري ، 2006 ، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية،

على الموقع: <https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/downloads/6670>

(2) بوابة موارد على الموقع:

<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://www.customs.gov.qa/pdf/SSweb.pdf&ved=2ahUKEwjF7tLZ5avmAhUF2uAKHTh1CK8QFjAEegQIBhAB&usg=AOvVaw1SDGhcK9yrDaBUbo7P7CME>

(3) التوظيف الإلكتروني في الاونروا، على الموقع : <https://jobs.unrwa.org/UNRWA-Recruiting-Steps.pdf>

Steps.pdf

(4) حيشية ،فاطمة، التوظيف عن بعد لما تلجأ الشركات الناشئة إلى التوظيف عن بعد و الاعتماد على المستقلين على الموقع:

<https://sen.avascript.net/book/131/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81-%D8%B9%D9%86-%D8%A8%D8%B9%D8%AF>

(5) رأفت رضوان: الإدارة الإلكترونية، مصر،. متاح على الموقع: www.bankofpalestine.com

(6) الطيب مصطفى، بونيف محمد الامين، خدمات التوظيف الالكتروني، نموذج لتقنين مواقع التوظيف بالجزائر،على الموقع: <http://iefpedia.com>.

(7) منور العدوان، نظام الإدارة الذاتية، جامعة الملك عبد العزيز كلية الأعمال برباغ، على الموقع:

www.cob.rb.kau.edu.sa

❖ فهرس المحتويات:

الموضوع	الصفحة
المقدمة	01
المعارف السابقة المطلوبة	02
أهداف المقياس	02
المحاضرة الأولى: مفاهيم أساسية حول الإدارة الالكترونية	03
مفهوم وخصائص الإدارة الالكترونية	04
تطور الإدارة الالكترونية	11
أهمية وأهداف الإدارة الالكترونية	14
المحاضرة الثانية: متطلبات الإدارة الالكترونية	17
متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية	18
عوامل نجاح الإدارة الالكترونية	22
معوقات الإدارة الالكترونية	23
المحاضرة الثالثة: وظائف الإدارة الالكترونية	26
التخطيط الالكتروني	27
التنظيم الالكتروني	29
القيادة الالكترونية	32
الرقابة الالكترونية	35
المحاضرة الرابعة: ادارة الموارد البشرية الالكترونية	38
مفاهيم أساسية حول الموارد البشرية	39
مفاهيم أساسية حول ادارة الموارد البشرية الالكترونية	45
مجالات الإدارة الموارد البشرية الالكترونية	47
المحاضرة الخامسة : الإدارة الذاتية للموظف	51
مفاهيم أساسية حول الإدارة الذاتية للموظف	52
مثال حول الإدارة الذاتية للموظف بوابة موارد	54
الانصراف والحضور الإلكتروني	64
التوظيف الالكتروني	66
مفاهيم أساسية حول التوظيف	67
مفاهيم أساسية حول التوظيف الإلكتروني	69

75	مثال حول التوظيف الالكتروني في الأونورا
84	العمل عن بعد
91	محاضرة السادسة: التدريب الالكتروني
95	مفاهيم أساسية حول التدريب الالكتروني
102	التعويضات الالكترونية
104	المراجع

❖ قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
24	متطلبات الإدارة الالكترونية
28	الفرق بين التخطيط الالكتروني والتخطيط التقليدي
31	التطورات الحاصلة في التنظيم الالكتروني
34	الفرق بين القائد الالكتروني والقائد التقليدي

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل
08	العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأعمال الالكترونية والحكومة الالكترونية