

## إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كأحد الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية: دراسة نظرية

(بحث مقبول للنشر كجزء من متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال)

إعداد

ناصر خلف حسن مهران

باحث دكتوراه - كلية التجارة - جامعة السويس

الأستاذ الدكتور

عبد الله عبد الله الطبال

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

وكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

كلية التجارة - جامعة السويس

الأستاذ الدكتور

سماء طاهر عطية

أستاذ التسويق

كلية التجارة - جامعة السويس

عميد كلية التكنولوجيا - جامعة مصر للمعلوماتية

مجلة البحوث الإدارية والعالية والكمية

كلية التجارة - جامعة السويس

المجلد الثالث - العدد الأول

مارس 2023

رابط المجلة: <https://safq.journals.ekb.eg>

## إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كأحد الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية: دراسة نظرية

### ملخص البحث:

تواجه العديد من المنظمات، وعلى اختلاف أنواعها الكثير من التحديات التي تفرضها طبيعة التغيرات العصرية المتسارعة في شتى المجالات، وهو ما استلزم وجود إدارة موارد بشرية إلكترونية فاعلة للتغيير قادرة على تحسين الأداء وتطويره، وتوجيه وظائف إدارة الموارد البشرية نحو الإلكترونية، أدى ذلك إلى ظهور مصطلح جديد وهو إدارة الموارد البشرية الإلكترونية Electronic Human Resource Management والتي تعني تطبيق التقنية الحديثة في مجال المعلومات والاتصالات في جميع وظائف وأنظمة وأساليب وإجراءات إدارة الموارد البشرية.

يهدف هذا البحث إلى تقديم إطار نظري عن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية. وتقديم التوصيات المناسبة لتعزيزها والانتفاع من إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كأحد الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في معظم المنظمات المحلية والعالمية، من خلال إدارة موارد بشرية إلكترونية يقع عليها العبء والمسئولية الكبرى في إدارة الجوانب التنظيمية في المنظمة وتحقيق الأهداف المرجوة، وذلك من خلال استقطاب واختيار الموظفين المؤهلين إلكترونياً، وتحسين وتقييم الأداء الوظيفي إلكترونياً، والتعويضات الإلكترونية، لخلق قيمة اقتصادية مستدامة للمنظمة على المدى البعيد، دون تقليص الرأسمال البشري والاجتماعي، التي من شأنها المساعدة في القضاء على الإجراءات التنظيمية التقليدية الغير الفعالة. توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM تؤثر معنوي من خلال أبعادها (التوظيف والاستقطاب الإلكتروني، الاختيار الإلكتروني، التقييم الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، والتعويضات الإلكتروني) كأحد الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

كلمات مفتاحية: إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، والمكافآت والتعويضات الإلكترونية.

### Abstract:

Many organizations, of all kinds, face many challenges posed by the nature of the rapid modern changes in various fields, which necessitated an effective electronic human resource management for change capable of improving and developing performance, and directing human resource management functions towards electronic, which led to the emergence of the term New is electronic human resource management e-HRM, which means the application of modern technology in the field of information and communication in all functions, systems, methods and procedures of human resource management.

This research aims to provide a theoretical framework for electronic human resource management. And provide appropriate recommendations to enhance them and benefit from electronic human resources management as one of the recent trends in human resources management in most local and international organizations, through electronic human resources management that bears the greatest burden and responsibility in managing the organizational aspects of the organization and achieving the desired goals, through attracting and selecting employees Electronically qualified, electronically improving and evaluating job performance, and electronic compensation, to create sustainable economic value for the organization in the long term, without reducing human and social capital, which would help eliminate ineffective traditional organizational procedures. The research reached a set of results, the most important of which is that e-HRM has a significant impact through its dimensions (e-recruitment and recruitment, e-selection, e-evaluation, e-training and development, and e-compensation) as one of the recent trends in human resource management. Keywords: e-HRM, trends in human resource management, e-recruitment and selection, e-performance evaluation, e-training and development, e-rewards and compensation.

## المقدمة:

تواجه العديد من المنظمات، وعلى اختلاف أنواعها الكثير من التحديات التي تفرضها طبيعة التغيرات العصرية المتسارعة في شتى المجالات، مما يفرض عليها أن تكون منظمات علم قادرة على تجديد ذاتها، الأمر الذي جعل موضوع الاهتمام بتنمية وتطوير القدرات البشرية العاملة في تلك المنظمات موضوعاً بالغ الأهمية، وهذا ما حدا بتلك المنظمات للبحث عن أنماط جديدة ومتطورة لاستخدامها في تطوير مواردها البشرية، لذلك كان لابد لها من انتهاز التغيير كوسيلة ناجحة لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف. وهو ما استلزم وجود إدارة موارد بشرية إلكترونية فاعلة للتغيير وتحسين الأداء وتطويره في تلك الشركات، إذ أن تحسين الأداء وتطويره لم يعد أمراً اختيارياً، بل أصبح ضرورة ملحة للمنظمات لتستطيع الاستمرار في مجال عملها، ومع تطور وظائف إدارة الموارد البشرية أصبحت هناك ضرورة حيوية على كل من استخدم هذه التقنية، وتوجيه وظائف إدارة الموارد البشرية نحو الإلكترونية، مع ظهور العديد من المصطلحات ذات التوجيه الإلكتروني في بيئة الأعمال، مثل الأعمال الإلكترونية والإدارة الإلكترونية وغيرها، أُضيف إلى تلك المصطلحات مصطلح جديد وهو إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM والتي تعني تطبيق التقنية الحديثة في مجال المعلومات والاتصالات في جميع وظائف وأنظمة وأساليب وإجراءات إدارة الموارد البشرية (مصطفى و حسن، 2018، ص ص 509-533).

ومن هذه المنظمات، شركات الخدمات التي تواجه بمجموعة من التحديات أهمها: ثورة الابتكارات والتحديات التكنولوجية والاتصالات والمعلومات، والتطور الإلكتروني من أبرز العوامل والتحديات التي دعت المنظمات للبحث عن الأساليب الحديثة لإدارة مواردها، (جادالرب، 2019، ص 212).

ولمواجهة العوامل والتحديات السابقة نجد بأن المنظمات أصبحت تتوسع من منظور إدارة الموارد البشرية التقليدية بمراحلها المتتابعة إلى استخدام الإنترنت والتكنولوجيا وتوظيفها في عملية إدارة الموارد كاستخدام عملية جذب الباحثين عن العمل عن طريق الإنترنت واستقطابهم إلكترونياً (E-recruiting). لضمان استحداث الخدمات ومواجهة المنافسة المحلية والدولية ومواجهة التغيرات البيئية مثل ظاهرة انتشار مرض كورونا الذي يعد عقبة أمام العديد من الشركات في استقطاب الموارد البشرية المدربة (الطبال، 2019، ص 63).

فقد استجابت معظم الشركات في مصر بدرجة عالية من التحول من الشكل التقليدي إلى الشكل الإلكتروني في العمل الإداري وخاصة في وظائف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، حيث التحول في العمليات والإجراءات والأفراد، ويشمل تدريب جميع الموظفين على طرق استعمال الحواسيب وشبكة الإنترنت، وقواعد المعلومات والبيانات، كما يجب نشر ثقافة استخدام التكنولوجيا في الإدارة وطرق ووسائل استخدامها (هدار، 2016، ص 244).

يهدف هذا البحث إلى تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كأحد الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في معظم المنظمات المحلية والعالمية، من خلال إدارة موارد بشرية إلكترونية يقع عليها العبء والمسئولية الكبرى في إدارة الجوانب التنظيمية في المنظمة وتحقيق الأهداف المرجوة، وذلك من خلال توفير واستقطاب الموظفين المؤهلين، وتحسين الأداء الوظيفي، وخلق قيمة اقتصادية مستدامة للمنظمة على المدى البعيد، دون تقليص الرأسمال البشري والاجتماعي. التي من شأنها المساعدة في القضاء على الإجراءات التنظيمية غير الفعالة.

### أولاً: الدراسات السابقة لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

#### الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

إن مراجعة البحوث والدراسات السابقة تساعد الباحث والقارئ على اكتساب بصيرة أبعد من مجرد استعراض النتائج التي تمخضت عنها تلك البحوث والدراسات من خلال المراجعة المكثفة للبحوث السابقة، ويجعلها أكثر تحديداً، وقابلية للدراسة، وتحليل الطريقة التي ترتبط بها دراسته بالدراسات السابقة، يتناول الدراسات السابقة التي تناولت e-HRM، بينما يتناول الإطار المفاهيمي للبحث. كما يلي:

هدفت دراسة (Parry, Tyson, Selbie, & Leighton, 2007, p3)، على أثر التكنولوجيا على وظائف الموارد البشرية وإدارة الأفراد (الاستقطاب والتوظيف، الاختيار، التقييم، والحوافز)، وحللت (10) حالات دراسية لمنظمات مختلفة في قطاع الصناعة وقطاع الخدمات. وكانت المحاور المركزية لهذه الدراسة حول أثر التكنولوجيا على الموارد البشرية من خلال: (كفاءة ووظائف إدارة الموارد البشرية وعملياتها، مشاركة الموظفين والاتصال، تغيير الأدوار والمهارات لمديري الموارد البشرية. وتوصلت الدراسة إلى استخدام التكنولوجيا ضمن الموارد البشرية له أثر واضح على كفاءة تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية، تحتاج عملية التحول إلى إدارة الموارد البشرية إلكترونياً إلى تغيير في المهارات المطلوبة من موظفي الموارد البشرية وتغيير في الإدارة والمديرين.

أما دراسة (أبوأمونة، 2009، ص ص 116-127)، هدفت إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة وأهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة. التعرف على مدى ملائمة الدعم المقدم من قبل الإدارة العليا للمساعدة على التحول إلى الإدارة الإلكترونية والتعرف على البنية التحتية لمراكز تكنولوجيا المعلومات ومدى جاهزيتها لإنجاز هذا التحول. التعرف على أنظمة الموارد البشرية المستخدمة حالياً في الجامعات وأنظمة الخدمات التعليمية الإلكترونية عن طريق استخدام أدوات ووسائل ICI في تلك الأنظمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً ودعم الإدارة العليا متوفران ويساهمان بشكل كبير في عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية بشكل عام و E-HRM بشكل خاص. ودراسة (الحمارنة، 2011، ص ص 159-201)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق نظام التوظيف الإلكتروني في وكالات هيئة الأمم المتحدة العاملة في الأراضي الفلسطينية المحتلة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإنجاز أهداف الدراسة والاستبانة كأداة لجمع البيانات، أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة مباشرة بين التوظيف الإلكتروني وأهميته ومزايا استخدام النظام في وكالات هيئة الأمم المتحدة، وكذلك وجود بنية تحتية لدى مركز تكنولوجيا المعلومات لها قدرة على توفير حاجات البرمجيات والخوادم والأجهزة المختصة لإدارة النظام، كما أن هناك تأثير إيجابي لدى الإدارة العليا على دعم تنفيذ نظام التوظيف الإلكتروني في وكالات هيئة الأمم المتحدة. بينما دراسة (نشيو، 2014، ص ص 99-114)، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بهدف تحسين مستوى الأداء الوظيفي، حيث تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من القطاع الحكومي الأردني، وذلك لتحديد المتطلبات التي تحتاج إليها هذه المؤسسات الحكومية لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول جميع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالنسبة لمتغير مدة الخدمة، وجود علاقة ارتباط دالة وقوية وموجبة بين المتطلبات المالية والتقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية في القطاع الحكومي الأردني. أما دراسة (Atallah, 2016, pp. 131-163) هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على التطوير التنظيمي للأونروا في قطاع غزة، من وجهة نظر موظفين مكتب الأونروا الميداني، كما تم تسليط الضوء على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والتطوير التنظيمي للأونروا، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود تأثير إيجابي لمكونات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على التطوير التنظيمي للأونروا، تساهم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق أهداف المؤسسة وفي تنمية وتطور الموظفين، هناك علاقة إيجابية قوية بين مكونات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والتطوير التنظيمي للأونروا، التوظيف الإلكتروني والاختيار الإلكتروني لهما تأثير كبير على التطوير التنظيمي للأونروا، تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية يساعد على التطوير التنظيمي للأونروا. بينما هدفت دراسة (الشلبي، المومني، السعودي، والعجلوني، 2017، ص ص 275-319) إلى

التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM في الأداء الوظيفي في المؤسسة العامة الاجتماعي في الأردن، توصلت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM تؤثر معنوي من خلال أبعادها (التوظيف والاستقطاب الإلكتروني، الاختيار الإلكتروني) في كل من عناصر الأداء الوظيفي. ودراسة (Pyszka, 2018, pp. 137-161) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM على الكفاءة في المؤسسات العامة - دراسة حالة استكشافية للحكومة المحلية بمؤسسة المكتب البلدي في زبرزة، توصلت إليها الدراسة: يوفر استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية مزيداً من الشفافية والعلاقات الديناميكية في إدارة الموارد البشرية، ويدعم التحسينات عن طريق نقل أفضل الممارسات من بائعي البرامج، ويسمح بتفويض أنشطة الموارد البشرية الروتينية إلى المديرين المباشرين والموظفين، أدت التكنولوجيا إلى تغييرات في عمليات إدارة المواهب. ودراسة (عباس، 2019، ص ص 122-144) هدفت هذه الدراسة إلى: إبراز دور وظائف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM في استدامة رأس المال المعرفي، وتشخيص وتفسير العلاقة بين متغيرات البحث في جامعة بابل بالعراق. من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن جامعة بابل تتبنى بعض وظائف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM (التوظيف الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية)، مما يعزز توجه الجامعة نحو الأعمال الإلكترونية في أغلب وظائفها. وهدفت دراسة (مرعي، 2019، ص ص 119-131) إلى بيان أثر المعلومات الوظيفية المعلنة (المسمى الوظيفي، الوصف الوظيفي، الراتب الوظيفي) في الإعلان عن وظيفة على فعالية الاستقطاب الإلكتروني، حيث تؤثر عملية الاستقطاب الإلكتروني على الموقف التنافسي للمؤسسات، وذلك باستخدام الدراسة التجريبية على الباحثين عن عمل في قطاع تكنولوجيا المعلومات المصري، توصلت الدراسة إلى أن المعلومات الوظيفية المعلنة تؤثر على فعالية الاستقطاب الإلكتروني، وأن الوصف الوظيفي هو العنصر الأكثر تأثيراً على عدد المتقدمين ومدى جودتهم. دراسة (Almashrafi, 2020, pp. 173-185) تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير ممارسة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM (أهمية نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM ونظام المحاكم) متضمناً التوظيف الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية، في المحاكم الابتدائية في سلطنة عمان، توصلت الدراسة أن أهمية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM وأنظمة المحاكم كانت مهمة في أداء الموظفين، وتشير النتائج أيضاً إلى أن الاهتمام بأهمية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM ونظام المحاكم يحسن أداء الموظفين في المحاكم الابتدائية.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

أظهرت الدراسات السابقة دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM (التوظيف/الاستقطاب الإلكتروني والاختيار الإلكتروني، التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز الإلكترونية، وتقييم الأداء الإلكتروني)، ساهمت الدراسات السابقة على بناء أركان الإطار النظري للدراسة، وتوضيح الإطار المفاهيمي للدراسة الحالية، يظهر من

بعض الدراسات السابقة وجود معوقات في تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM، تناول الباحث في الدراسة الحالية دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM بأبعاده (التوظيف/الاستقطاب الإلكتروني والاختيار الإلكتروني، التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز الإلكترونية، وتقييم الأداء الإلكتروني)، تناول هذا البحث مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM بشقه النظري كنظام كامل بكل مكوناته وأبعاده، تحديد دور كل بعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM.

### ثانياً: مشكلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال التساؤلات التالية:

- 1- ما هو مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM.
- 2- ما هو إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ودورها في تطوير الإدارة.
- 3- ما هي أهداف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM.
- 4- ما هي أهمية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM.
- 5- ما هي متطلبات تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM.
- 6- ما هي مجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية e-HRM.
- 7- ما هي أبعاد الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM.
- 8- ما هي نتائج تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً.

### ثالثاً: أهداف البحث:

للإجابة على الأسئلة السابقة فإن البحث يستهدف إلى معرفة ما يلي:

- 1- مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM.
- 2- دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تطوير الإدارة.
- 3- أهداف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM.
- 4- أهمية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM.
- 5- متطلبات تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM.
- 6- مجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية e-HRM.
- 7- أبعاد الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM.
- 8- نتائج تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً.
- 9- تقديم إطار نظري عن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.
- 10- تقديم التوصيات المناسبة حول إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في المنظمات والمقترحات المناسبة لتعزيزها والانتفاع من مزاياها.

#### رابعاً: أهمية البحث:

تتلخص أهمية البحث في النقاط الآتية:

1- **على المستوى الأكاديمي:** للدراسة أهمية من حيث كونها تتناول موضوعاً يشغل العديد من إدارة الشركات في الفترة الحالية، الذي يعد عنصراً حاكماً في ظل المنافسة القوية بين المنظمات، فبالرغم من وجود العديد من الدراسات الأجنبية التي تناولت مجالات متعددة لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، إلا أنه توجد ندرة في الدراسات المحلية والعربية فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وقد أوصت معظم الدراسات العربية والأجنبية على حد سواء بضرورة استكمال البحث في هذا الموضوع، إلا أن هذا البحث يعد امتداداً للدراسات السابقة، وهذا ما يبرر الحاجة إلى إجراء المزيد من الأبحاث الإضافية في مجالات متنوعة.

2- **على المستوى التطبيقي:** يعد هذا البحث من الأبحاث التي اهتمت بموضوع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ومن ثم يمكن الاعتماد على هذا البحث في التخطيط لرفع مستوى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية المقدمة فيها، ويمكن الاعتماد على هذا البحث عند وضع البرامج الخاصة بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية ودرجة اجتذاب الموظفين واستقطابهم والاحتفاظ بهم وهذا الاتجاه يتناسب مع تحديات المنافسة التي تواجهها المنظمات في ظل تحرير الخدمات الإلكترونية. يركز البحث على الأساليب الإدارية الحديثة فيما يخص إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وعلى أهمية عامل التكنولوجيا في التأثير على كفاءة أداء المنظمات وتطويرها بشكل عام، ومواكبة آخر التطورات العلمية وتسخيرها بما يخدم مجتمعنا المحلي، ومحاولة تعميم الوظائف الإدارية المختلفة المستخدمة بشكل إلكتروني.

3- **على مستوى الباحث:** يعتبر البحث بمثابة إسهاماً في إثراء فكر الباحث، حيث إنه أطلع على العديد من الدراسات والمراجع العربية والأجنبية في مجال إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، مما جعله يقف على حقيقة مهمة جداً، وهي في وجود إدارة موارد بشرية تعمل إلكترونياً لها تأثير مباشر على أداء إدارة الموارد البشرية.

#### خامساً: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية

تحظى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية باهتمام كبير من قبل الدارسين والممارسين على حد سواء لما لها من قيمة تعد عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات والشركات.

ولا شك ان مراجعة الدراسات السابقة تفيد في استكمال الإطار النظري للدراسة فضلاً عن تحديد أهداف البحث وصياغة فروضه وتفسير مدلول ما يتوصل إليه من نتائج، بالإضافة إلى تحديد مدى الإسهام الذي قدمته كل دراسة من هذه الدراسات في إبراز الجوانب الخاصة بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية.



يتناول هذا الجزء على الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، في مجموعة من النقاط يمكن توضيحها في النقاط التالية:

### 1- مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية **Electronic Human Resource Management**:

- إن مفهوم e-HRM له تعريفات ومسميات تحمل نفس المعنى، فمنهم من يطلق عليه في الدراسات الأدبية الأجنبية المصطلح Virtual HRM أو e-HR وآخرون يطلقون عليه Web-Based HR أو HR Intranet وغيرهم من الباحثين يطلقون عليه مصطلح آخر يسمى Computer-Based HRM ويرمز له باختصار (CHRIS) بالإضافة إلى آخرين يطلقون عليه HR Portals (Ruel, Jan, & Tanya , 2004, pp. 305-314).

- أن المورد البشري هو الأساس الذي لا تقوم أي منظمة بدون وجوده، لذلك لا بد من وجود إدارة متخصصة لهذا المورد حتى يتم استغلاله بالطريقة المثلى. ومع تطور التكنولوجيا كان من الضروري استغلال هذا التطور في عملية إدارة الموارد البشرية (الرواحنة، 2013، ص 77).

- ومن التعريفات التي تحدثت عن هذا المفهوم هو تعريف (Bondarouk & Rue, 2009, pp. 505-514) فعرفاها بأنها المظلة التي تغطي كل تقنيات التكامل والمستويات بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والتي تهدف إلى خلق القيمة داخل للمنظمات.

- وأشار إليها (الرواحنة، 2013، ص 17) بأنها عملية التفاعل الحاصل بين الموارد البشرية والأنظمة الإلكترونية والذي بدوره يؤدي إلى تحديث عمليات اتخاذ القرار وتقليل التكلفة والوقت.

- كما أشار (Zafar.J., 2009, pp. 116-120) إلى أنها طريقة من الطرق المستخدمة في تطبيق استراتيجيات وممارسات الموارد البشرية من خلال الدعم المدرك والموجه ومن خلال الاستخدام التام للقنوات المستندة إلى تكنولوجيا الإنترنت.

\* أما الباحث فيرى أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية هي عبارة عن عملية استغلال التكنولوجيا وتطبيقاتها داخل المنظمة المعتمدة على الإنترنت التي تدعم وتخدم عملية تعيين واستقطاب واختيار الموارد البشرية إلكترونياً، والتعامل مع بيانات الموظفين المعينين سابقاً في منظماتهم.

### 2- دور e-HRM في تطوير الإدارة:

يرى العلق أن إدارة الموارد البشرية إلكترونياً يفيد في تطوير الإدارة في النواحي الأتية (العلق، 2005، ص ص 20-21):

أ. أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية هي الأكثر فعالية وكفاءة لتيسير العمل التشغيلي والفني والاستراتيجي من حيث التخطيط والتنفيذ والرقابة على أداء عمل الموارد البشرية.

- ب. أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تعمل على تحسين جودة المنتجات من خلال الاستثمار في التقنيات المتاحة والعقول الرقمية المدربة والخبيرة من الموارد البشرية.
- ج. قدرة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على تحقيق أعلى درجات السرعة والحركة والمرونة العالية التي تتجسد بتوفير أي شيء وفي أي وقت ومكان وبأي طريقة.
- د. تمتك إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ثقافة راسخة تقوم على شفافية المعلومات والندية والتنافسية بين الموارد البشرية في المؤسسات.
- هـ. أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تعمل على تخفيض التكاليف وتعزيز الأداء وتحسين مستويات جودة الخدمات المقدمة للموارد البشرية.
- كما أشار نجم بأن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تعتمد على الإنترنت وشبكات الأعمال وتميل إلى تجريد وإخفاء الأشياء بها إلى الحد أصبح رأس المال المعلوماتي - المعرفي - الفكري، هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاءة في استخدام مواردها، في حين نجد الإدارة التقليدية أنها تهدد أي موارد مادية وبشرية ومعلوماتية إلى الحد الذي لا يمكن الحديث عن رأس المال المعلوماتي - الاجتماعي - الفكري إلا في أضيق الحدود.

### 3- أهداف e-HRM:

إن أهداف e-HRM نابعة من تكاملها مع أهداف الإدارة الإلكترونية، ومواكبتها للتغيرات في بيئة الأعمال، حيث حدد (Stone & Lukaszewski, 2009, pp. 134-143) تلك الأهداف فيما يلي:

- أ. تخفيض تكلفة العمالة والنفقات الإدارية.
  - ب. تحقيق مكاسب من الموارد البشرية.
  - ج. تسهيل أداء وظائف إدارة HR.
  - د. رفع معدلات الأداء والإنتاجية في المنظمة.
  - هـ. تنمية وتحسين علاقات العمل وإرضاء الموظفين.
  - و. دعم أفضل للإدارة عبر أقسام الشركة.
  - ز. توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب، وتحسين صورة الشركة.
- وأصبح هناك اعتقاد متزايد في الأعوام الأخيرة بأنه يمكن للمنظمة أن تكون لها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها، وذلك من خلال تطوير مواردها البشرية ويحدث ذلك بعدة وسائل (Bondarouk, Ruel, Tanya, & Velde, 2007, pp. 280-291):

- تنفيذ التدريب بشكل أسرع وتطبيق المهارات المكتسبة بشكل فعال.
- اكتساب قدرات متميزة تميزها عن الآخرين.

- تحسين العلاقات بين القطاعات الوظيفية المختلفة داخل المنظمة.
- تحسين الخدمات المقدمة للعملاء.
- المرونة والاستجابة بشكل أفضل لمتغيرات السوق.

#### 4- أهمية e-HRM:

إن استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية له أثر كبير في تقليل التكاليف الإدارية الناتجة عن عمليات الأفراد، تقليل فترة الاستقطاب والتعيين، زيادة تفاعل الأفراد مع أنشطة HR، مثل تحديد حزمة المنافع والتعويضات والتدريب من خلال الإنترنت وغير ذلك من المنافع الكثيرة التي تتعلق بكفاءة وظائف HR. وبالتالي تحصل المنظمة على منافع عديدة من استخدام e-HRM، وتتوسع هذه المنافع بين منافع عظيمة الأثر، ومنافع عادية الأثر. حيث يوضح جدول (1) تلك المنافع (Parry, Tyson, Selbie, & Leighton, 2007, p. 3).

جدول (1) المنافع المحتملة التي تحصل عليها المنظمة من تطبيق e-HRM

م	منافع عظيمة الأثر	منافع عادية الأثر
1	تقليل التكاليف عن طريق أتمتة عمليات وأنشطة الموارد البشرية	إتاحة المعالجة الفورية للمعلومات المؤدية إلى تخفيض الدورة الزمنية
2	تقليل تكاليف التصحيح عن طريق تحسين دقة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية	زيادة رضا الموظف من خلال تحسين جودة خدمات الموارد البشرية والوصول للمعلومات
3	تخفيض تكاليف طباعة ونشر المعلومات عن طريق إتاحة الوصول إليها مباشرة	السماح لإدارة الموارد البشرية بالتحول إلى شريك استراتيجي للمنظمة
4	تحسين إنتاجية الموظف عن طريق إتاحة الوصول للمعلومات في أي وقت من أي مكان	مؤشر محتمل للتغيرات في ثقافة المنظمة التي تحفز الإبداع الذاتي وتطور معايير الخدمات الداخلية
5	تقليل تكاليف إدخال البيانات والبحث عنها عن طريق خدمات الموظفين والمديرين الذاتية	
6	زيادة كفاءة تكاليف اتخاذ القرارات من خلال التحليل المطور لمعلومات الموارد البشري	
7	تقليل متطلبات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من خلال استخدام واجهة خدمات الموارد البشرية	

المصدر: (Parry, Tyson, Selbie, & Leighton, 2007, p. 3).

إن ازدياد الحاجة للعاملين في ظل e-HRM بسبب سهولة المنافسة والبحث عن وظائف بديلة، أدى إلى استخدام الشركات البوابات الإلكترونية (Portals) لزيادة مراكزها التنافسية ومن ثم زيادة الإنتاجية الكلية والنوعية، حيث تقدم تلك البوابات (النجار، 2007، ص 24):

- أ. خدمات ذاتية فورية للعاملين.
- ب. خدمات تخطيط القوى العاملة.
- ج. ربط المواقع المختلفة للشركة على الإنترنت مثل المزايا العينية، بوابة التعليم وبوابة التوظيف مع البوابة الخاصة بإدارة الموارد البشرية.
- د. تمكين الموظفين من معرفة البيانات الخاصة بالأداء.
- هـ. تمكين المديرين من اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- و. ربط قواعد البيانات المختلفة داخل إدارة الموارد البشرية مع بعضها مثل برمجيات الأجور وبرمجيات الأداء وإتاحتها على الموقع على الإنترنت لكل من الموظفين والمديرين.
- ز. كتابة التقارير الفورية عن الموظفين من بوابة الشركة على الإنترنت باستخدام المعايير المستخدمة، مما يوفر للمدراء القرارات الموضوعية (Foster, 2008, p. 18).
- ح. وعلى الرغم من هذه الأهمية، فما زالت بعض المنظمات والمؤسسات وخاصة التي تعمل ضمن القطاع العام، لا تستغل هذه المزايا ولا تأخذ بها كنوع من التغيير المواقب لبيئة الأعمال المتغيرة، وفقاً لدراسة أجريت في بريطانيا، حول عوائق تحول منظمات القطاع العام إلى e-HRM، عزت ذلك إلى ضعف الثقة والعلاقة بين المديرين وإدارة الموارد البشرية من جهة، وضعف الثقة في إمكانية التكنولوجيا من تحقيق المطلوب على المستويات الوظيفية المختلفة (Foster, 2008, p. 18).

#### 5- متطلبات تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

هناك مجموعة من المتطلبات الواجب توافرها من أجل تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وهي:

**1/5 متطلبات على المستوى الإداري:** وتتمثل هذه المتطلبات في القيادة والدعم الفني، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي المرن الذي يسمح بتطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، والتعليم ونوعية التثقيف للإداريين داخل التنظيم الإداري وتهيئة المؤسسات لعمليات الانتقال من إدارة الأعمال بصورة تقليدية إلى إدارة الأعمال بصورة إلكترونية، وأخيراً وضع الأطر التشريعات الملائمة وفقاً للتغيرات (عمار، 2009، ص 41).

**2/5 متطلبات على المستوى التقني:** يشير نجم إلى أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تحتاج إلى أجهزة ومعدات وبرمجيات، ومن أهم هذه الأجهزة والمعدات توفر المعدات المادية (Hardware) للأعمال الإلكترونية، وتوفير البنية التحتية البرمجية (Software) (نجم، 2004، ص 7).

يمكن اعتبار e-HRM جزء من منظومة الإدارة الإلكترونية، تعتمد على تكنولوجيا ووسائل ICT باعتمادها على الشبكات والبرمجيات والاتصالات والإنترنت، ويلعب الأخير دوراً رئيسياً في هذا المجال، حيث يساعد المنظمة في تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية إلكترونياً من خلال (النجار، 2007، ص 25):

أ. الاتصالات الفورية.

ب. الحصول على معلومات فورية عن إدارة الموارد البشرية.

ج. المشاركة في المناقشات والحوارات مع النقابات والمديرين.

د. توفير معلومات عن أسواق العمل وفرص التوظيف.

هـ. تبادل المعلومات بين الحكومة والنقابات ومراكز التدريب والتعليم.

و. إجراء دراسات وأبحاث في مجال HRM.

ز. العمل عن بعد Telework.

ح. تحديث قواعد البيانات وإجراء المقارنات.

ط. ربط العمالة بفرص العمل محلياً ودولياً.

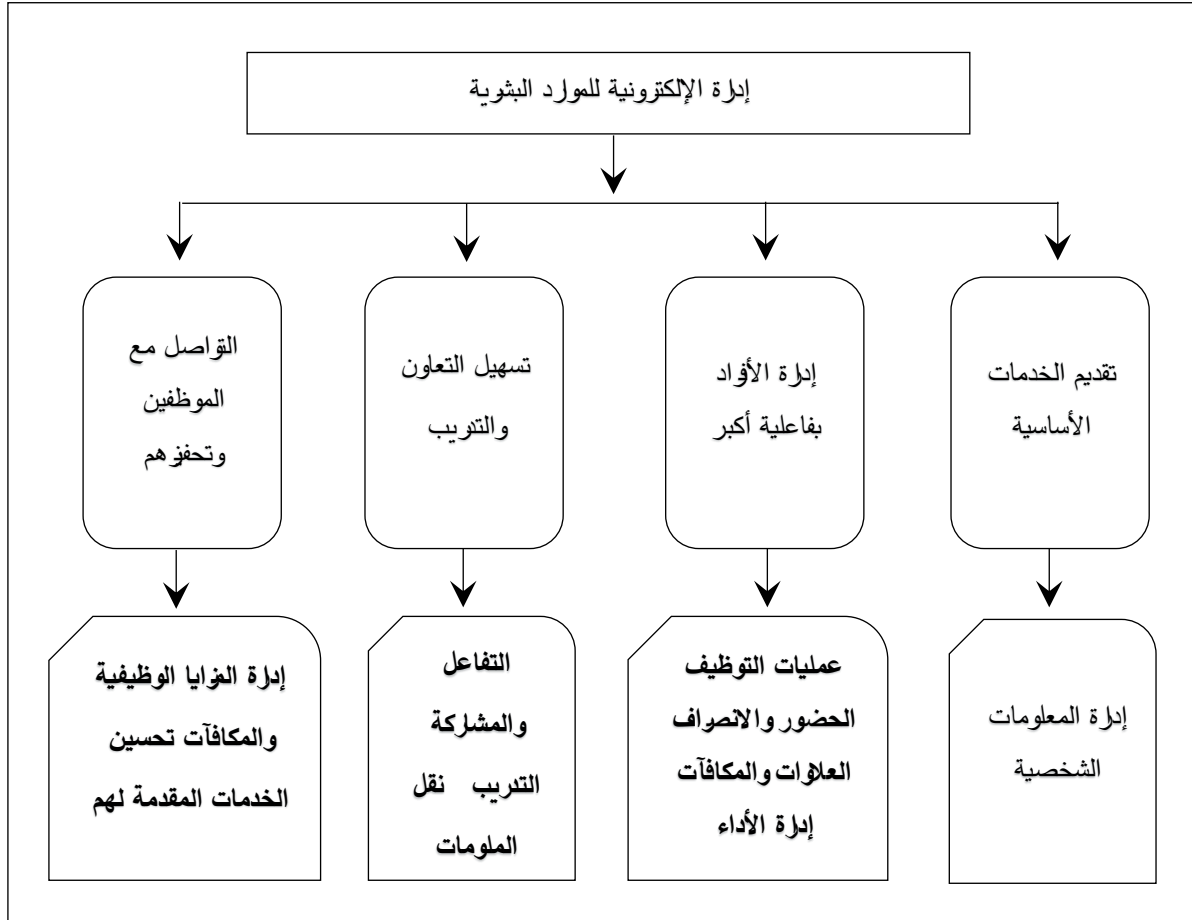
ي. دعم التعليم وربطه بأسواق العمل.

**3-5 متطلبات على المستوى البشري:** مهما تطورت العلوم يبقى العنصر البشري هو العنصر الأكثر تأثيراً في أي منظمة، وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية طورت من أجل تحقيق أهداف العنصر البشري، وبالتالي فهي تقوم على الكادر البشري المؤهل وتدريبه باستمرار في مجال تطبيقات الإدارة الإلكترونية ورفع مستوى ثقافته التقنية مما يزيد من نجاح إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (القحطاني، 2010، ص ص 110-160).

**4-5 متطلبات على المستوى الأمني:** وتتمثل هذه الإجراءات في حماية المعلومات وتقليل القرصنة الإلكترونية، التي تهدف إلى سرقة البيانات أو تدميرها، وتطوير هذه الإجراءات بشكل دائم ومستمر لمواكبة التطورات في هذا المجال (بسيسو، 2010، ص 62).

## 6- مجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

يمكن تقسيم مجالات e-HRM الأساسية إلى أربع مجالات، تشمل تقديم الخدمات الأساسية للموظفين، إدارة الأفراد، تسهيل التعاون والتدريب والتواصل مع الموظفين وتحفيزهم، ويوضح الشكل (1) تلك المجالات الأربعة:



شكل (1) مجالات e-HRM الأساسية

المصدر: (برايان و جيمس، 2006، ص 13).

بالرغم من أن تلك المجالات قد تتداخل معا في الحياة العملية اليومية، فقد تختلف تماما الحلول البرمجية لكل منها، فاستخدام HRM-e في تنفيذ العمليات الخاصة بالموارد البشرية لا يعني بالضرورة تقديم برامج التدريب عبر شبكات الإنترنت أو العكس .

هناك العديد من التطبيقات لكل مجال من هذه المجالات، ولكن قد لا يكون بعضها ملائما لجميع المنظمات، وقد لا تحتاج كثير من المنظمات الكبرى إلى استخدام كل التطبيقات المتاحة، فقد يكون لأحد النظم القدرة على تلبية

معظم احتياجات المنظمة، ولكن ترى المنظمة أنها لا تحتاج لكل الإمكانيات التي يوفرها هذا النظام أو أنها تبحث لدى موردي التطبيقات عن تطبيق مخصص لعملها.

إن الأنظمة الإلكترونية المختلفة ممكن أن تدعم كافة وظائف HR في كافة المجالات، ويوضح الجدول (2) الإمكانيات التي من الممكن توفيرها من خلال e-HRM:

جدول (2) المجالات التي يمكن توفيرها من خلال e-HRM

الاستخدامات المحتملة للتكنولوجيا	وظيفة إدارة الموارد البشرية	الرقم
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعليم الإلكتروني.</li> <li>- تقييم الأداء من خلال الإنترنت مثل تقييم 360 درجة.</li> <li>- تحديد الاحتياجات التدريبية.</li> <li>- إدارة المسار المهني.</li> </ul>	التطوير وإدارة الأداء	1
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاستقطاب والاختيار من خلال الإنترنت.</li> <li>- التخطيط والتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية.</li> </ul>	التزويد	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإنترنت.</li> <li>- مراكز الخدمات المشتركة.</li> <li>- تطوير فرق العمل.</li> <li>- تطوير المنظمة.</li> </ul>	العلاقات بين الموظفين والاتصالات	3
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإنترنت.</li> <li>- خدمات المديرين والموظفين الذاتية.</li> <li>- قياس رأس المال البشري.</li> </ul>	معلومات الموارد البشرية والمحاسبية	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأجور.</li> <li>- المكافآت والحوافز.</li> <li>- الخدمات الذاتية للموظفين.</li> <li>- تكوين حزم المنافع المرنة.</li> <li>- راجعة البيانات المالية والمكافآت.</li> <li>- إدارة المنافع.</li> </ul>	الاحتفاظ بالموظف ومكافأته	5

المصدر: (Parry, Tyson, Selbie, Leighton, 2007, p.3)

## 7- أبعاد e-HRM:

حددت الدراسة أبعاد إدارة الموارد البشرية في مجموعة من الأبعاد هي: (التوظيف/الاستقطاب والاختيار الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، والتعويض والمكافآت الإلكتروني)، يمكن توضيح هذه الأبعاد بالشكل (2) كما يلي:



شكل (2)

### أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

المصدر: من إعداد الباحث، بناءً على (Khashman & Al-Ryalat, 2015, pp. 115-116)، و (Punithavathi & Sugavanewari, 2016, pp. 11-17)

## 1/7 التوظيف (الاستقطاب) والاختيار الإلكتروني e-Recruitment & e-Selection

يعني مجموعة من العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين للوظائف الشاغرة بالمنظمة، حيث يقوم المختصين من قسم الموارد البشرية بالمنظمة بالإعلان الإلكتروني وذلك عن طريق استعمال أجهزة الكمبيوتر كأداة للتوظيف عن طريق الإعلان عن الوظائف في خدمة لوحة الإعلانات التي يتصل بها المتقدمون المحتملون لأصحاب العمل، ثم بدأت بعض المنظمات تأخذ التطبيقات الإلكترونية بعد أن أصبح الإنترنت وسيلة أساسية لكل من أصحاب العمل للبحث عن مرشحين للوظائف وبحث المتقدمين عن وظيفة، واليوم ممكن أن نجد مائة ألف موقع توظيف عبر مواقع الويب المتاحة لأصحاب العمل والمرشحين للوظائف، ذلك لنشر الوظائف ومراجعة السير الذاتية للمتقدمين، لكن النمو الهائل في التوظيف عبر الإنترنت يتطلب توظيف أصحاب المهارات والكفاءات في إدارة الموارد البشرية للتغلب على الصعوبات الكثيرة (Punithavathi & Sugavanewari, 2016, pp. 11-17).



يعتبر التوظيف الإلكتروني من أهم المجالات التي يمكن أن يتم فيها استخدام e-HRM حيث حصل تحول جذري عالمي في طرق التوظيف اعتمادا على وسائل ICT وبدأ التوظيف الإلكتروني ينتشر في الدول الغربية منذ بداية التسعينيات، وأصبح المصدر الرئيسي للعمالة لدى القطاع العام والخاص.

إن التوظيف الإلكتروني المعتمد على الإنترنت يعمل على زيادة كفاءة عملية التوظيف سواء للمنظمة أو للمتقدمين للوظائف، وأصبح جزء أساسي من عملية التوظيف العصرية، وطبقا لبحث أجرته مجلة (Society for HRM Career Journal) فإن 88% من موظفي HR يعتمدون على الإنترنت لوضع إعلانات الوظائف لجذب المرشحين، و96% من الباحثين عن الوظائف يعتمدون على الإنترنت للبحث عن الوظائف (Mondy & Robert, 2005, pp. 63-71).

إن استعمال الإنترنت لتسريع عمليات الاستقطاب هو حقل أساسي في حرب البحث عن المواهب، وسيبقى الإنترنت المحرك الأساسي للتكنولوجيا الموجهة للاستقطاب خلال السنوات القادمة.

فوفقا لإحصائيات أجريت عام 2006 في الولايات المتحدة الأمريكية، توصل الباحثون إلى النتائج التالية فيما يخص استعمال الإنترنت للتوظيف (Teresa & Mario, 2009, pp. 55-60):

- يستعمل ثلاثة أفراد من بين كل خمسة أفراد يبحثون عن عمل الإنترنت للبحث عن وظائف.
  - 88% من الأفراد الباحثين عن وظائف يقرؤون إعلانات التوظيف على الإنترنت.
  - 66% من الأفراد الباحثين عن وظائف يرسلون سيرتهم الذاتية وطلبات التوظيف عبر الإنترنت.
  - 40% من الأفراد يستعملون لوحات التوظيف المباشرة على الإنترنت لوضع سيرتهم الذاتية.
- يستعمل الإنترنت للإعلان عن الوظائف ولجذب الأفراد المؤهلين، بالإضافة إلى توفير معلومات تتعلق بالوصف الوظيفي والمؤهلات المطلوبة وثقافة المنظمة وهويتها المعروفة، كما يمكن استعماله لإعطاء نظرة واقعية وحقيقية عن المنظمة من خلال استخدام التكنولوجيا لعرض مكان العمل أو التعرف على فرق العمل ومواقع المنظمة.

أيضا يمكن استخدام الإنترنت للبحث من خلاله عن الموظفين المؤهلين لمناصب شاغرة (التوظيف الداخلي)، وإبلاغ المديرين والأفراد بمن يحتمل ترشيحه للمنصب الشاغر، إن نظم التوظيف الإلكتروني تسهل العديد من الإجراءات المرتبطة بعملية التوظيف، ومن هذه الإجراءات (Stone, Stone, & Kimberly, 2006, pp. 229-244):

- تسهيل عملية الإعلان عن الوظائف الشاغرة.
- تسهيل التعرف على الوظائف الشاغرة.

- التعامل مع المؤسسات الخارجية التي تقوم بترشيح المتقدمين لشغل الوظائف.
- توفير تتبع طلبات المرشحين لشغل الوظائف.
- توفير إمكانية ربط مصادر المعلومات الأخرى المرتبطة بعملية التوظيف، مثل برامج التدريب ومتطلبات الكفاءة.

يستهدف نشاط الاستقطاب الإلكتروني فئتين من المرشحين المحتملين داخل سوق العمل وهما ( Dhamija, 2012, pp. 115-129):

- الباحثين عن عمل النشطين: وهم الأفراد الذين يقومون بالبحث عن وظائف بصورة متكررة لإيجاد فرص وظيفية أفضل للنمو والترقي أو لأسباب شخصية أو مهنية.
  - الباحثين عن عمل غير النشطين (المخفيين): وهم الأفراد الذين لا يخططون حالياً لتغيير وظائفهم، ولكن لا ضير لديهم من تصفح الإنترنت كروتين يومي للاطلاع على ما هو جديد في سوق العمل.
- تتكون دورة نشاط الاستقطاب داخل معظم المنظمات من ثلاث مراحل هي ( Cabell & Kremides, 2010, pp. 412-419):

- مرحلة توليد قاعدة واسعة من مجموعة المتقدمين للعمل بخصائص محددة حتى يتسنى للمنظمة الاختيار فيما بينها.
  - مرحلة استبقاء المرشحين المحتملين في مرحلة اختيار الوظيفة حيث يتوافر لدى المرشحين المحتملين العديد من المنظمات للاختيار فيما بينها، وهنا تسعى المنظمة جاهدة لأن تكون ضمن قائمة اختيارات المرشحين المحتملين.
  - مرحلة الجذب والتقديم للوظيفة والرغبة في الالتحاق بالمنظمة المستقبلية، وقد عرفت تلك المرحلة بأنها مرحلة التأثير على النية السلوكية للمرشح المحتمل وحثه لاختيار المنظمة والتقدم للوظيفة.
- عند استخدام التوظيف من خلال الاستقطاب الإلكتروني عوضاً عن الاستقطاب التقليدي المتعارف عليها، فإن كل من الباحثين عن عمل وأيضاً المنظمات سوف يكتسبون العديد من المزايا منها ( Kroustalis, 2009, pp. 262-294) يمكن توضيحها في الشكل رقم (3):
- توسيع مجموعة المتقدمين، حيث يتيح لأعداد هائلة من الأفراد مشاهدة إعلانات الوظائف الحالية عبر الإنترنت وهو ما يزيد من أعداد المتقدمين.
  - خفض الوقت والتكلفة، حيث تقوم المنظمة بخفض تكاليف الاستقطاب من خلال نشر الوظائف الخاصة بها على موقعها الإلكتروني على شبكة الإنترنت بدلاً من الإعلان عنها في الصحف الرسمية أو معارض التوظيف بالجامعات وغيرها من الطرق التقليدية، فإنه ينخفض زمن دورة الاستقطاب بحوالي 25% من إجمالي الوقت اللازم للاستقطاب.

- توفير ما يفوق 95% من تكاليف الاستقطاب الإلكتروني مقارنة بالاستقطاب التقليدي، حيث تشير الإحصائيات إلى أن متوسط تكاليف الاستقطاب التقليدي في الولايات المتحدة الأمريكية يتراوح ما بين 1000 إلى 8000 دولار لكل مرشح للوظيفة، بينما تكلفة الاستقطاب الإلكتروني للمرشح الواحد عبر الإنترنت يساوي 900 دولار فقط.
- تحسين قدرة المنظمة على استهداف مجموعات معينة من المتقدمين، ويتم ذلك من خلال استخدام بعض المتغيرات كالفئات والمعلومات وغيرها.
- الحد من المهام الإدارية الروتينية التي تضمنها نشاط الاستقطاب التقليدي.
- سهولة تدفق المعلومات بين الأفراد والمنظمات ساهمت في إيجاد التوافق بين متطلبات الفرد ومتطلبات المنظمة.
- تحقيق العدالة بين المتقدمين للوظيفة ذي الكفاءة في التقدم لذات الوظيفة دون محاباة.
- تقليل عبء العمل في المراحل التالية لعملية الاستقطاب مثل الفرز والاختيار والتعيين.
- الإعلان عن الوظائف عالميًا بسهولة ويسر، إذ يُمكن استخدام القنوات الإلكترونية للأفراد في المناطق الجغرافية البعيدة من خلال مشاهدة الإعلانات والتعامل معها.



شكل (3) مزايا الاستقطاب الإلكتروني

المصدر: (Kroustalis, 2009, pp. 262-294)

الاختيار الإلكتروني: يتم ذلك من خلال وضع برنامج إلكتروني لجدولة البيانات التي قام بتعبئتها المرشحين للوظيفة وتقسيمها على مستويات من حيث الكفاءة والتحصيّل الدراسي أو أي بيانات تحتاجها المنظمة من حيث الأهمية للوظيفة المعلن عنها، فمثلاً تعتمد بعض المنظمات على أسلوب جمع النقاط الأكثر في فرز المرشحين فإذا كان المتقدم يحمل شهادة عليا يحصل على نقاط أكثر، أو إذا كانت الوظيفة تتطلب متقدمين في مقتبل العمر يتم إعطاؤهم نقاط أكثر من أقرانهم الأكثر عمراً، وهكذا فإن كل منظمة تضع برنامج للاختيار بما يتماشى مع متطلبات الوظيفة المعلن عنها، كذلك تقوم المنظمات باستخدام المقابلة الإلكترونية للمرشح لجمع معلومات أكثر عنه أو إجراء امتحانات إلكترونية لمن يريد التقدم للوظيفة (Atallah, 2016, pp. 131-163).

أنظمة الاختيار لها أهمية كبيرة جداً حيث إنها تمكن المنظمة من زيادة فرص الحصول على الأشخاص المؤهلين لشغل المناصب، وتعتمد هذه الأنظمة على مجموعة متنوعة من استراتيجيات معينة تشمل المقابلات، اختبارات القدرة، الاختبارات الشخصية وغيرها، للحصول على تقدير سليم لقدرات وإمكانيات المتقدم للوظيفة ضمن المدى المطلوب للوظيفة، تسمح هذه الأنظمة للمتقدمين لشغل الوظائف بوضع سيرهم الذاتية أو إكمال تعبئة الطلب من خلال الإنترنت، كما تعطي المتقدمين نظرة شاملة عن الوظائف التي تناسبهم، وتسمح للمنظمة بفحص المتقدمين للوظيفة وتصنيفهم (Stone, Stone, & Kimberly, 2006, pp. 229-244).

قد تكون هذه الأنظمة تستخدم لقياس مدى ملائمة المتقدمين بطريقة قليلة التكاليف وذات كفاءة عالية، وبعض المنظمات تستخدم تلك الأنظمة لغرض إجراء اختبارات المحاكاة أو المقابلات المباشرة فعلى سبيل المثال، استخدمت شركة "Depot" الأمريكية العالمية في عام 2005، نظام الأكشاك في متاجرها لتمكين الأفراد من تقديم طلبات التوظيف والاختبارات عبر الإنترنت، مما ساهم في تقليص التكاليف الإدارية لكل متقدم بمقدار \$135 كما انخفض معدل دوران المتقدمين للعمل الذين أجروا الاختبار من خلال الكشك بنسبة 11%. إن الاختبارات التي تتم عن طريق الإنترنت، تشكل عاملاً هاماً في فرز وتصنيف المتقدمين للوظائف، فليس بالضرورة استبعاد المتقدم في حال عدم ملائمة الوظيفة، فبعض الأنظمة المتطورة لديها القدرة على فرز الطلبات وتحويلها إلى وظائف ملائمة شاغرة، وأخرى تحتفظ ببيانات المتقدمين في مستودع للبيانات للرجوع إليها بشكل آلي في حال توفر فرص عمل جديدة (Stone, Stone, & Kimberly, 2006, p. 234).

## 2/7 التدريب والتطوير الإلكتروني e-Training and Development

التدريب والتطوير الإلكتروني هو عملية اكتساب الأفراد الموظفين المهارات والمعارف والاتجاهات الإيجابية المرتبطة بوظائفهم إلكترونياً للمساهمة في تصحيح الانحرافات في الأداء الحالي أو تحسين الأداء في المستقبل. يشير التدريب الإلكتروني إلى مجموعة من برامج التدريب والتعليم الإلكتروني، إذ يتم استعمال الأجهزة الإلكترونية والتطبيقات والعمليات لإنشاء المعرفة وإدارتها ونقلها (Punithavathi & Sugavaneswari, 2016, pp. 11-17). يقدم

التدريب الإلكتروني نوعين أو نمطين من التدريب، هما التدريب التزامني والتدريب غير التزامني (Cheng, 2008, pp. 314-331):

**1/2/7 التدريب التزامني:** وهو التدريب على الهواء الذي يحتاج إلى وجود المتدربين في نفس الوقت أمام أجهزة الحاسوب لإجراء المناقشة والمحادثة بين المتدربين أنفسهم وبين المدرب عبر غرف المحادثة (Chatting) أو تلقي الدروس من خلال الفصول الافتراضية Virtual Classroom.

**2/2/7 التدريب غير التزامني:** وهو التدريب غير المباشر الذي يحتاج إلى وجود المتدربين في نفس الوقت أو في نفس المكان، ويتم من خلال بعض تقنيات التدريب الإلكتروني مثل البريد الإلكتروني حيث يتم تبادل المعلومات بين المتدربين والمدرب في أوقات متتالية، ولقد جمعت شبكة الإنترنت بين التدريب التزامني والتدريب غير التزامني، فالتدريب يتم في كل وقت ويمكن تخزينه للرجوع إليه في أي وقت (Oikarinen, 2016, pp. 335-340).

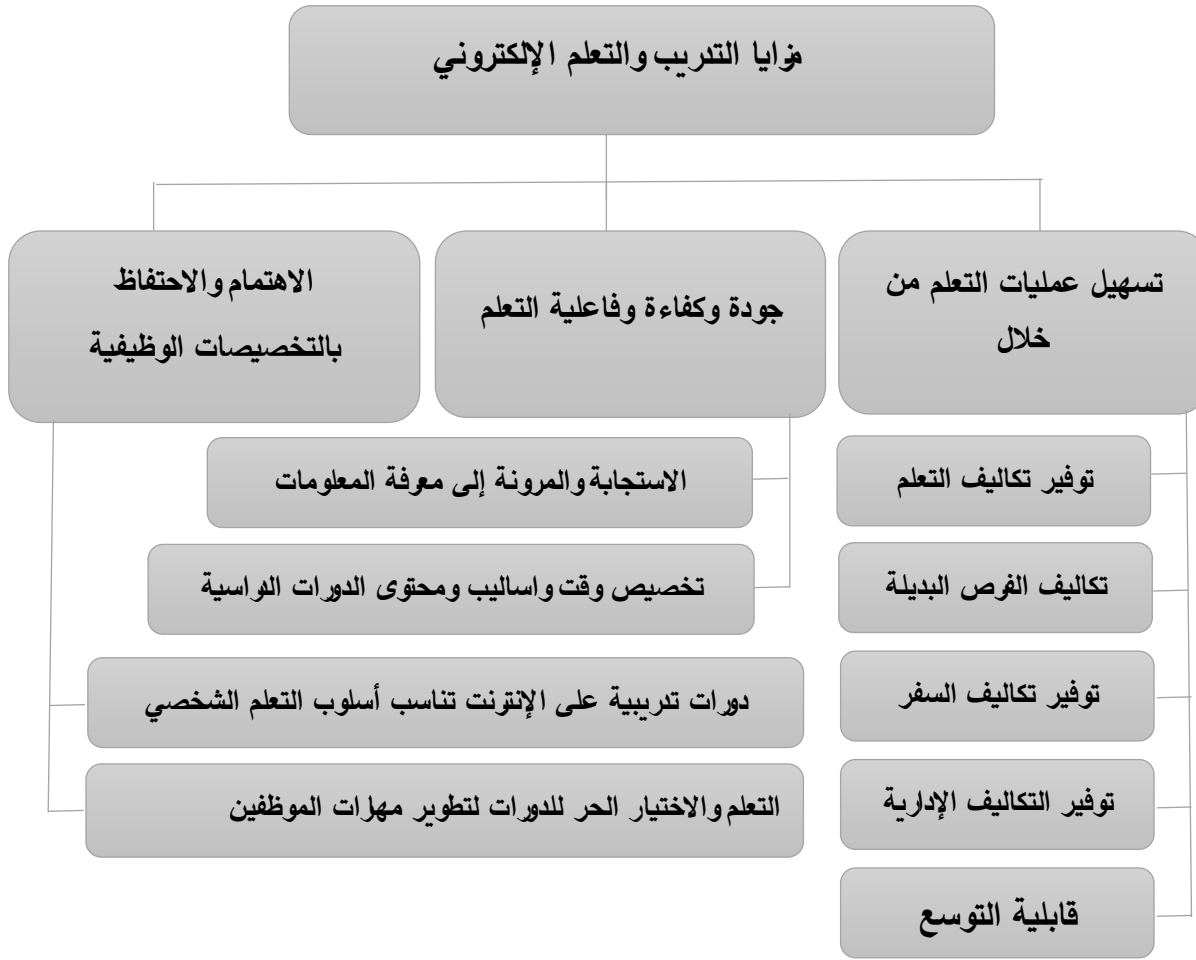
وأشار كل من (Torres-Coronas & Arias-Oliva, 2009, pp. 287-299) أن المنظمات تحاول الحصول على ثلاث أنواع من المزايا باستعمال التدريب والتعلم الإلكتروني، كما هي بالشكل (4).

أ. تسهيل عمليات التعلم من خلال توفير (تكاليف التعلم، تكاليف الفرص البديلة، تكاليف السفر، التكاليف الإدارية، قابلية التوسع الناتجة عن تكرار الدورات أو الوحدات).

ب. جودة وكفاءة وفاعلية التعلم من خلال (الاستجابة والمرونة إلى معرفة المعلومات، تخصيص الوقت والأساليب ومحتوى الدورات الدراسية لمتطلبات العمل والتعلم من خلال العمل).

ج. الاهتمام والاحتفاظ بالتخصصات الوظيفية للتأهل والتعلم عند الطلب من خلال (تقديم دورات تدريبية على الإنترنت تناسب أسلوب التعلم الشخصي، التعلم عند الطلب والاختيار الحر للدورات التدريبية إلى تطوير مهارات الموظفين على التوظيف).

التدريب والتطوير الإلكتروني هو عملية اكتساب الأفراد الموظفين المهارات والمعارف والاتجاهات الإيجابية المرتبطة بوظائفهم إلكترونياً للمساهمة في تصحيح الانحرافات في الأداء الحالي أو تحسين الأداء في المستقبل.



شكل (4) مزايا التدريب والتعلم الإلكتروني

المصدر: (Torres-Coronas & Arias-Oliva, 2009, pp. 287-299)

### 3/7 تقييم الأداء الإلكتروني e-Performance Evaluation:

يسمح نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بإجراء تقييم الأداء بالكامل عبر الإنترنت وهذا يعني أن المدير والموظف قادران على تقديم بيانات الأداء مباشرة إلى قسم الموارد البشرية إلكترونياً. وهذا البعد على الرغم من انتقاده لعدم وجود أدلة مكتوبة، تقلل من الأعمال الورقية وإذا تم استخدام إيصالات القراءة لكل من الموظف والمشرف، فإنه يمكن أن يقلل من الوقت والتكلفة لقسم الموارد البشرية، (Davoudi & Fartash, 2012, pp. 75-87) ويصبح وضع جميع وثائق وتوجيهات الأداء ذات الصلة على الويب عملية مقبولة، والذي يسمح للمقيمين استكمال وإحالة نماذج التقييم إلكترونياً، كما أن أسلوب التقييم (360 درجة) الذي يتم تقديمه عبر شبكة الإنترنت يصبح شائعاً.

وتستفيد المنظمات من كم المعلومات المتاحة لها على شكل إلكتروني، والذي يتيح لها تحليل سهل للمسائل مثل احتياجات التدريب والأداء وكفاءة نتائج الأداء، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى تغذية لوظائف أخرى (توفير التدريب أو الأجور المرتبط بالأداء)، ولكن يمكن استخدامه أيضا لأغراض المراقبة (Kettley & Reilly, 2003, pp. 213-225).

تشير إدارة الأداء الإلكتروني على الإنترنت ببساطة إلى أنشطة إدارة الأداء في إطار الدعم الواعي والموجه للأدوات التكنولوجية، وهذا يختلف عن الأنظمة المستندة إلى الحاسوب التي تساعد في نفس الغرض، على الرغم من أن هذه الأنظمة تحاول أتمتة إجراءات نموذج الوجة إلا أن إدارة الأداء الإلكترونية تساعد على الزيادة من كفاءة واتساق العملية بأكملها، ويمكن أن تساعد أجهزة التتبع المحددة في مراقبة المهام الروتينية للموظفين وتكون هذه المعلومات متاحة في نظام الشبكة الداخلية، ويمكن الوصول إليها من قبل الموظفين والمديرين، وحتى تقييم الأداء وردود الفعل هي في أشكال محسوبة لتوفير الوقت وتبسيط العملية، ويجد موظفو الموارد البشرية أنفسهم بعيدين عن الإجراءات الورقية اليدوية للتركيز على المزيد من القضايا الاستراتيجية والإلكترونية، واصبح الموظفون الآن قادرين على تتبع أداءهم بسهولة (Kalischko & Riedl, 2021, pp. 201-205).

وتسمح إدارة الأداء الإلكتروني للمدراء بالوصول لمعلومات الموظفين وإتمام تقييمات الأداء، إذ يشير تقييم الأداء الإلكتروني إلى استعمال التكنولوجيا اللازمة لإنشاء النظمة والعمليات التي قام بها الموظفون وتقييمها وفقاً لأدائهم في المهام المطلوبة داخل المنظمة، ومن خلال التقييم يسلط الضوء على نقاط القوة الضعف لدى الموظفين، وتحديد التدريب المناسب لهم ولكي تكون العملية موثوقة، يجب أن تكون المعلومات المستعملة موضوعية وشفافة وسرية، تقييم الأداء هو نظام إلكتروني لمراجعة وتقييم أداء المهام للموظفين في المنظمة، والمقارنة بين مستوى الأداء الحقيقي والأداء المفترض (Atallah, 2016, pp. 131-163).

#### 4/7 التعويضات والحوافز الإلكترونية e-Compensation and Incentives:

إن أنظمة التعويضات الإلكترونية تستعمل لأغراض تطوير وتنفيذ أنظمة دفع الأجور في المنظمات، تقديم حزم المنافع للعاملين وتقييم فعالية أنظمة التعويضات، وتكون تلك الأنظمة متمتعة 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 التغيير المستمر في القوانين والتشريعات، وهو ما يؤدي إلى التطوير المستمر لتلك الأنظمة لكي تتماشى مع تلك التغييرات (Stone, Stone, & Kimberly, 2006, p. 230).

إن نظم التعويضات تقوم بالعديد من المهام، مثل مهام حساب المدفوعات الخاصة بالأجر والضريبة والتأمين، وبعضها يقوم بإصدار إيصال الدفع ومنها ما يكون إلكترونياً. بالإضافة إلى ذلك تقوم نظم التعويضات بإخطار الموظفين بالعديد من الأمور المتعلقة بالجوانب المالية الخاصة بهم، كما تمكن المديرين من إجراء العديد من التقديرات، كتقدير النفقات المرتبطة بالأجور. ويمكن لنظم e-HRM تدعيم نظم الأجور بطرق عديدة، ومنها (Khashman & Al-Ryalat, 2015, pp. 115-116):

- أ. إيجاد تكامل أكبر بين نظم الأجور ونظم تسجيل الحضور والانصراف، وخاصة في الوظائف التي تعتمد على عدد ساعات العمل.
- ب. تسهيل إدارة الإجراءات الخاصة بالرواتب، مثل إرسال إيصال الدفع من خلال البريد الإلكتروني، وبالتالي توفير الكثير من النفقات الإدارية.
- ج. سرعة الاستجابة لتغيير أوضاع الموظفين، كمنح الحوافز والمكافآت، وخاصة في ظل التوجهات الحديثة لربط الأجر بالأداء في كافة المنظمات، وربط الحوافز بتحقيق الأهداف المحددة، كالوصول إلى مستوى معين من المعرفة أو المهارة، يتم التأكد منه من خلال اختبارات تقييمية مباشرة على الإنترنت، 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 قادراً على توجيه الموظف إلى نقاط الضعف لديه، وتحديد مجالات التدريب اللازمة لديه لتطوير معارفه.
- د. أتمتة نماذج النفقات الروتينية، كالتنقل والسفر وغيرها، حيث يصبح بإمكان الموظف تعبئة النموذج من خلال الإنترنت أو من خلال بوابة المنظمة، ويقوم بحساب قيمة تلك النفقات ثم يحولها إلى نظام الأجور إلكترونياً.

يسمح اعتماد e-HRM لجميع موظفي المنظمة بالحصول على تعويضاتهم إلكترونياً ويساعد بالحد من العبء على إدارة الموارد البشرية، ويعتقد أن تقديم استحقاقات الموظفين عبر الإنترنت إذا تم تنفيذه بشكل صحيح أن يحقق وفوراً كبيرة لإدارة الموارد البشرية، فضلاً عن أن الإجراءات الإلكترونية تمكن المدير من اتخاذ التغييرات في جدول الرواتب والمكافآت (Khashman & Al-Ryalat, 2015, pp. 115-116).

إن إدارة التعويضات الإلكترونية تساعد على أتمتة الإدارة وسير العمل عن طريق الخدمة الذاتية للموظفين، ويصبح للموظفين خيارات متزايدة نحو إدخال بياناتهم الخاصة عن العمل الإضافي والنفقات وما إلى ذلك والحصول على قسائم الدفع الإلكترونية، وتبدو تطورات النظام محفوفة بالصعوبات المتفاقمة بسبب التفاعل مع الوظيفة المالية، وقد نجحت بعض المنظمات في المملكة المتحدة في طرح مثل هذه التطبيقات بنجاح (Kettley & Reilly, 2003, pp. 213-225).



## 8- نتائج تطبيق e-HRM:

### 1/8 نتائج تطبيق e-HRM بالنسبة للمنظمة

يجب علينا التمييز بين أهداف e-HRM وبين النتائج المتوقعة من HRM نفسها، فحسب ما سبق فإن أهداف e-HRM تسعى إلى زيادة التوجه الاستراتيجي لإدارة HR، تحسين الخدمة الموجهة للعاملين، زيادة الرضا لديهم، تقليل النفقات وزيادة الكفاءة.

بينما تكون النتائج المتوقعة للمنظمة ومن ضمنها ما سبق ذكره، النقاط التالية: (Ruel, Jan, & Tanya , 2004,pp. 305-314)

- أ. 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 والموظفين.
- ب. قدرات تنافسية عالية، تدل على قدرة الموظفين لتعلم مهمات وواجبات جديدة إذا استدعت الظروف ذلك.
- ج. 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.
- د. ملائمة عالية، ناتجة عن تشكيل البيئة الداخلية، نظام الأجور وإدارة الأفراد بما يلائم اهتمامات المنتفعين كافة.

### 2/8 نتائج تطبيق e-HRM بالنسبة لإدارة الموارد البشرية

إن e-HRM لا تعني التخلي عن دور إدارة الموارد البشرية، ولا تعني تركه كما هو، فمما سبق رأينا تقليصاً للمهام الإدارية لإدارة HR وبالتالي تقليص المناصب الإدارية، وزيادة في التركيز على الأهداف الاستراتيجية، وبالتالي سيكون طاقم عمل الإدارة من المفكرين والمبدعين.

إن التوجه العام لإدارة الموارد البشرية هو كونها شريك استراتيجي في التخطيط للمنظمة، وذلك لقدرتها على تزويد المنظمة بمعلومات دقيقة وسريعة باستخدام التكنولوجيا، كما أصبحت موجهة لخدمة الزبون أكثر من ذي قبل نتيجة التكنولوجيا.

ويلخص (Ruel, Jan, & Tanya , 2004,pp. 305-314) هذه النتائج المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بناءً على توجهاتها المختلفة في النقاط التالية:

- أ. المنظمات التي تعتمد التوجه التشغيلي باستخدام e-HRM، سيكون للعاملين ولمدراء التشغيل دوراً كبيراً في تنفيذ الخطط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والإجراءات والممارسات، مما يؤدي إلى طلب أقل على موظفي HR.

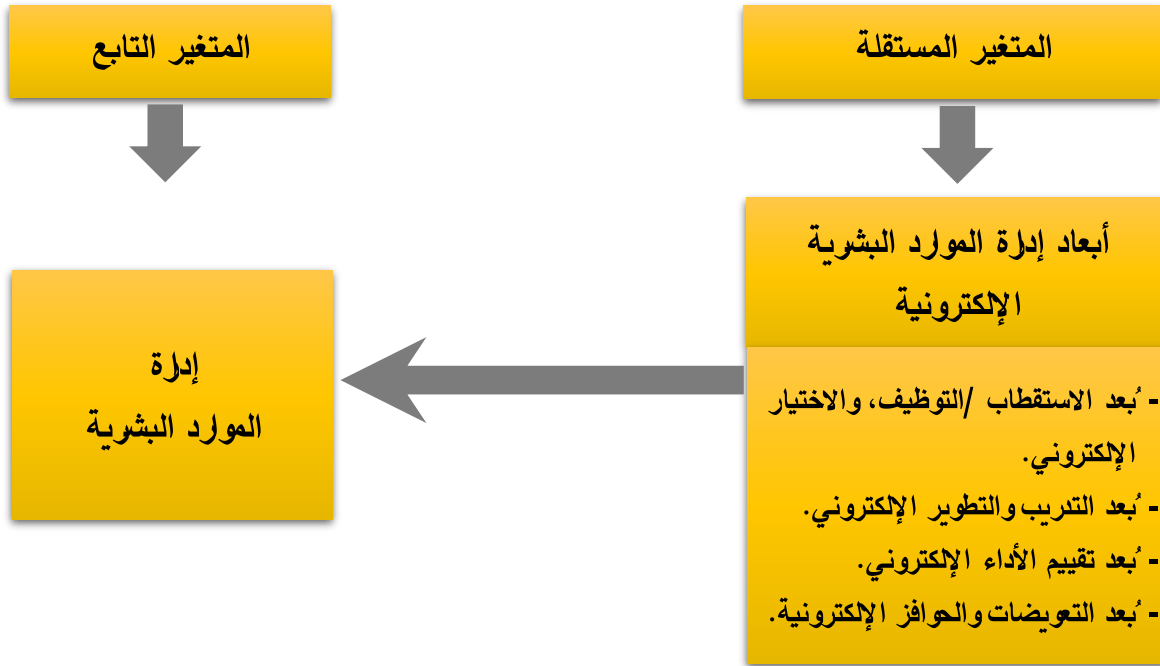
ب. منظمات التي تعتمد التوجه العلاقتي باستخدام e-HRM، سيكون طاقم أصغر كافيًا لإدارة الموارد البشرية، إذا استخدم الموظفين ومدراء التشغيل الأدوات المزودة من قبل HR على شبكة الإنترنت.

ج. لمنظمات التي تعتمد التوجه التحويلي باستخدام e-HRM، سيكون من الضروري توفير خبراء في HRM، وذلك لصياغة الخطط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

### سادسًا: نموذج الدراسة:

بناءً على مراجعة الدراسات السابقة والإطار النظري التي قام بها الباحث، وفي إطار السعي لاستكمال المنهجية لمشكلة الدراسة، وتحقيقًا لأهداف الدراسة، تم بناء النموذج المقترح للدراسة والمبين في الشكل (5) ليعبر عن متغيرات الدراسة وأبعاد كل متغير، واتجاهات التأثير بينها، ليختبر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كأحد الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

ويهدف هذا النموذج إلى عرض المتغيرات الرئيسية والفرعية في الدراسة، وتسهيل قياس أثر أي متغير من متغيرات الدراسة بشكل منفرد أو مجتمع، وإتاحة الفرصة لحذف أو تعديل أو إضافة متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية.



شكل (5) النموذج المقترح للدراسة

المصدر: من إعداد الباحث.

### سابعاً: متغيرات الدراسة:

من خلال نموذج الدراسة الموضح في الشكل (5)، نستنتج أن متغيرات الدراسة تتمثل في: متغيرات مستقلة، ومتغيرات تابعة، كما يلي:

1. المتغيرات المستقلة (التنبؤية/التفسيرية) **Independent Variables**: وهي التي تؤثر على المتغيرات التابعة، سواء بطريقة موجبة أو سالبة، ويتضمن المتغير المستقل لأبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كما يلي:

- بُعد التوظيف/الاستقطاب ، والاختيار الإلكتروني.
- بُعد التدريب والتطوير الإلكتروني.
- بُعد تقييم الأداء الإلكتروني.
- بُعد التعويضات والحوافز الإلكتروني.

2. المتغير التابع **Dependent Variables**: هو الناتج المتوقع من المتغيرات المستقلة، ويتضمن المتغير التابع إدارة الموارد البشرية.

### ثامناً: النتائج والتوصيات

#### [1] النتائج:

توصل البحث إلى مجموعة من النتائج، أهمها ما يلي:

- اهتمت المنظمات بمفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لمواجهة التحديات والتهديدات التي تقف حائلاً بين فرص الحصول على المواهب والكفاءات بالطرق التقليدية وخاصة في فترة جائحة كوفيد-19.
- يعتبر مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من المفاهيم الحديثة نسبياً في أدبيات إدارة الأعمال، ولم تظهر على ساحة البحث بصورة واضحة إلا في القرن الحالي.
- استخدام التكنولوجيا ضمن الموارد البشرية له أثر واضح على كفاءة تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية، تحتاج عملية التحول إلى إدارة الموارد البشرية إلكترونياً إلى تغيير في المهارات المطلوبة من موظفي الموارد البشرية وتغيير في الإدارة والمديرين.
- تؤثر عملية الاستقطاب الإلكتروني على الموقف التنافسي للمؤسسات، وذلك باستقطاب المواهب والكوادر المدربة من العاملين.

- أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM تؤثر معنوي من خلال أبعادها (التوظيف والاستقطاب الإلكتروني، الاختيار الإلكتروني، التقييم الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، والتعويضات الإلكتروني) كأحد الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.
- يوفر استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية مزيداً من الشفافية والعلاقات الديناميكية في إدارة الموارد البشرية، ويدعم التحسينات عن طريق نقل أفضل الممارسات، ويسمح بتفويض أنشطة الموارد البشرية الروتينية إلى المديرين المباشرين والموظفين.
- أن المعلومات الوظيفية المعلنة تؤثر على فعالية الاستقطاب الإلكتروني.
- أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM مهمة في تحسين أداء الموظفين، والبعد عن العمل الروتيني التقليدي الذي يعرقل المنظمات في تحقيق أهدافها.
- استخدام أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ساهم في الحصول على العمالة المدربة والمؤهلة عن طريق الاستقطاب الإلكتروني، ومن ثم التوظيف والاختيار الإلكتروني، مما ساعد إدارة الموارد البشرية على إعداد دورات لتدريب وتطوير العاملين إلكترونياً، ثم التقييم الإلكتروني، ومن ثم التعويضات والمكافآت الإلكترونية مما يسهل على العاملين الحصول على مستحقاتهم.

## [2] التوصيات:

- طرح مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على ساحة البحث العلمي في مراكز البحث العلمي والجامعات والمؤتمرات وورش العمل لمناقشة أبعادها، التي من شأنها القضاء على الطرق التقليدية في وظائف إدارة الموارد البشرية.
- التركيز على تعظيم أهمية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في المنظمات والحفاظ عليها ودعمها من الإدارة العليا للعمل على تنميتها وتنويع مهاراتها.
- ضرورة دعم وتأييد الإدارة العليا لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والعمل على تطبيق أبعادها.
- ضرورة تبني سياسات التغيير والتطوير للمنظمات وبناء ثقافة تركز على التنوع وإدارته.
- ضرورة تبني أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كأحد الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية والعمل على تطبيقها والاستفادة من التطور التكنولوجي.
- إجراء أبحاث مستقبلية تركز على إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، مع المتغيرات الأخرى.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أبوأمونة، يوسف محمد يوسف. (2009). واقع إدارة الموارد البشرية الكترونياً *E-HRM* في الجامعات الفلسطينية النظامية. الجامعة الإسلامية غزة.
- الحمارنة، رائد. (2011). *أنتوظيف الإلكتروني في مؤسسات الأمم المتحدة في الأراضي الفلسطينية المتحدة*. الجامعة الإسلامية غزة.
- الرواحنة، عبدالله عوده. (2013). *أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM على كفاءة أداء العاملين دراسة حالة في مجموعة الاتصالات الأردنية أورانج*. كلية الأعمال قسم الأعمال الإلكترونية جامعة الشرق الأوسط.
- الشلبي، فراس سليمان. المومني، محمد عبدالله. السعودى، موسى أحمد. والعجلوني، محمد اقبال. (مارس، 2017). أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء الوظيفي: الدور المعدل لتكامل المعرفة. دراسة حالة المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردن. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية جامعة القصيم*، 2(10)، 319-275.
- الطبال، عبدالله عبدالله. (2019). *أساسيات إدارة الأعمال الدولية*. كلية التجارة - جامعة قناة السويس. بدون دار نشر.
- العلاق، بشير عباس. (2005). *الإدارة الرقمية المجالات والتطبيقات*. مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية. أبو ظبي.
- القحطاني، علي أحمد محمد. (2010). *مجالات تطبيق التعاملات الإلكترونية ومعوقاتها في إمارة منطقة الرياض*. رسالة ماجستير غير منشورة.
- النجار، فايز جمعه. (2007). *نظم المعلومات الإدارية MIS*. عمان - الأردن. دار الولاية للنشر والتوزيع.
- بسيسو، محمد. (2010). *أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية في مشروع مسح سجلات اللاجئين الفلسطينيين*. رسالة ماجستير غير منشورة.
- جادالرب، سيد محمد. (2019). *إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية*. القاهرة: دار النهضة العربية.
- عباس، محمد حسين ناظم. (2019). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في استدامة رأس المال المعرفي بحث ميداني في جامعة جابل. *مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية*، جامعة جابل، 25(113)، 144-122.
- عمار، محمد جمال أكرم. (2009). *مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين*. رسالة ماجستير غير منشورة.
- مرعي، شادي بسيوني عبدالغفار. (2019). *دراسة تأثير المعلومات المعلننة عن الوظيفة على فعالية الاستقطاب الإلكتروني، بالتطبيق على قطاع البرمجيات المصري*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

مصطفى، محمد كمال نصاري. و حسن، أحمد عبدالوهاب. (2018). *أثر جاهزية الوحدات الحكومية لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء الوظيفي للعاملين*. المؤتمر الدولي الثاني: إدارة المنظمات الصناعية والخدمية والممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية. الغردقة، مصر. كلية التجارة، جامعة جنوب الوادي، 509-533.

نجم، عبود نجم. (2004). *الإدارة الإلكترونية*. الرياض: دار المريخ للنشر.

نشيوات، زيدان عبدالنور. (2014). *متطلبات تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بهدف تحسين مستوى الأداء الوظيفي دراسة ميدانية للقطاع الحكومي الأردني*. رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.

هدار، رانية. (2016). دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة ظاهرة الفساد الإداري. *المجلة الجزائرية للأمن والتنمية*، 9.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

Almashrafi, K. A. (2020). The Influence of E-HRM Practise (E-HRM Importance and Courts System) towards Employee Performance in Primary Courts of Sultanate of Oman. *International Journal Of Management And Human Sciences*, 4(3), 173-185.

Atallah, A. A. (2016). *The Impact of Electronic Human Resource Management (E-HRM) on Organizational Development of UNRWA in Gaza Strip*. The Islamic University Gaza Faculty of Commerce Department of Business, 131-163.

Bondarouk, H., Ruel, Tanya, & Velde, M. (2007). *The Contribution of e-HRM to HRM Effectiveness* : Results from Quantitative Study in a Dutch Ministry, employee relation. 29(3), 280-291.

Bondarouk.T.V., & Rue, H. J. (2009). Electronic Human Resource Management: Challenges in the Digital Era. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 505-514.

Cabell, C. H., & Kremides, J. (2010). Internet Recruitment. *Recruitment Magazine Proquest Publishing Group*, 412-419.

Cheng, W. (2008). Job Satisfacation and Career Persistence of Beginning Teachers. *Internationsl Journal of Educatioml Management*, 22(1), 314-331.

Davoudi, S. M., & Fartash, K. (2012). Electronic Human Resource Management : New Avenues Which Leads To Organizational Success. Spectrum. *Journal of Multidisciplinary Research*, 1(2), 75-87.

Dhamija, P. (2012, july). E-Recruitment: A Roadmap Towardw E-Human Resourcess Management. *International Journal of Arts Science & Commerce*, 3(3), 115-129.

- Foster, S. (2008). *An Exploratory Analysis of e-HRM in the Context of HRM Transformation*. University of Hertfordshire . 18.  
Retrieved from <http://hdl.handle.net/2299/1405>
- Kalischko, T., & Riedl, R. (2021). *Electronic Performance Monitoring in the Digital Workplace: Conceptualization, Review of Effects and Moderators, and Future Research Opportunities*. *Frontier in Psychology*. 201-205. Retrieved from <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.633031>
- Kettley, P., & Reilly, P. (2003). *E-HR:An Introduction*. 213-225.
- Khashman, A., & Al-Ryalat, D. (2015). The Impact of Electronic Human Resource Management (E-HRM) Practices on Business Performance in Jordanian Telecommunications Sector: The Employees Perspective. *Journal of Management Research*, 7(3), 115-116.
- Kroustalis, C. M. (2009). "Internet Recruitment: Examining the roles of information, Attitudes, and Perceived Fit on Applicant Attraction". *Dissertation, Doctoral of Philosophy*, pp. 262-294.
- Mondy , R., & Robert, M. (2005). *Human Resource Management*. *Pearson*. New Jersey , USA. 9, 221-222.
- Oikarinen. (2016). The Effects of Humour in online Recruitment Advertising. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 24(3), 335-340.
- Parry, E., Tyson, S., Selbie, D., & Leighton, R. (2007). HR and Technology: Impact and Advantages. 7. *Retrieved from www.cipd.co.uk*
- Punithavathi, I., & Sugavaneswari, D. (2016). Electronic Human Resource Management: Challenges In The Digital Era. *International Journal Of Interdisciplinary Studies*, 1, 11-17.
- Pyszka, A. (2018). The Impact Of E-Hrm On Efficiency In The Public Institution – Case Study Of Local Government. *International Journal of Contemporary Management*, 17(2), 137–161.
- Ruel, H., Jan, k. L., & Tanya , B. (2004). *e-HRM :Innovation or Irritation*. 305-314. [www.bnet.com](http://www.bnet.com).

Stone, D., & Lukaszewski, K. (2009). *An expanded model of factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic human resource management systems*, Master Degree, Human Resource Management. 134-143.

Stone, D., Stone, E., & Kimberly, R. (2006). *Factors Affecting the Acceptance and Effectiveness of Electronic Human Resource Systems*. Human Resource Management Review, 16(2), 229-244.

Retrieved from [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)

Teresa, T.-C., & Mario, A.-O. (2009). *Encyclopedia of Human Resource Information Systems : Challenges in e-HRM*. IGI Global. Hershey. USA. 55-60. [www.books.google.com](http://www.books.google.com).

Torres-Coronas, T., & Arias-Oliva, M. (2009). *Encyclopedia of Human Resource Information Systems: Challenges in e-HRM*. 287-299

Available: <https://www.amazon.com/Encyclopedia-Human-Resources-Information-Systems/dp/1599048833>.

Zafar.J. (2009). *E-Human Resource Management: A Case Study of the State Bank in Pakistan*. Master Degree Thesis University Utara Malaysia. 116-120.