

أهمية تطبيق نظام المعلومات كخيار استراتيجي لإدارة الموارد البشرية: مقارنة نظرية
The importance of applying the information system as a strategic option of
human resource management: A Theoretical approach

عمراني سفيان

AMRANI Soufyane

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 (الجزائر)،

amrani.sofiane@univ-alger3.dz

تاريخ النشر: 2023/04/01

تاريخ القبول: 2022/10/25

تاريخ الاستلام: 2022/07/10

ملخص:

يهدف البحث إلى إبراز مدى أهمية تطبيق نظام المعلومات كخيار استراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي لإعطاء وصف لمتغيرات الدراسة في إطار مقارنة نظرية، من خلال الإحاطة بالمفاهيم النظرية الأساسية والفكرية المرتبطة بمفهوم نظام المعلومات وعلاقته بإدارة الموارد البشرية.

توصل البحث إلى عدة نتائج أهمها؛ أنّ تطبيق نظام المعلومات يدعم فاعلية إدارة الموارد البشرية من خلال معالجة البيانات المتعلقة بالموارد البشري، وتوفير معلومات تستعملها إدارة الموارد البشرية في إنجاز مختلف وظائفها ومهامها بكفاءة وفعالية، مما يستدعي مواكبة التطور التقني في مجال نظم المعلومات، بهدف زيادة كفاءة إدارة الموارد البشرية.

كلمات مفتاحية: نظام المعلومات، نظام معلومات الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، مقارنة نظرية.

تصنيفات JEL : 24 ; M12 ; M15

Abstract:

The research aims to highlight the importance of applying the information system (IS) as a strategic option for human resource management (HRM),

المؤلف المرسل: عمراني سفيان، الإيميل: sofiane24000@gmail.com

by relying on the descriptive approach to give a description of the study variables within the framework of a theoretical approach, by taking into account the basic theoretical and intellectual concepts related to the concept of information system and its relationship to HRM.

The research concluded that the application of the information system supports the effectiveness of HRM by processing data related to the human resource, and providing information used by the human resources department in accomplishing its various functions and tasks efficiently and effectively, which requires keeping pace with technical development in the field of (IS), with the aim of increasing the efficiency of HRM.

Keywords: Information system; human resource information system; human resource management; a theoretical approach.

JEL Classification Codes : J24 ; M12 ; M15

1. مقدمة :

ازداد تأثير تكنولوجيا المعلومات في هذا العصر على بيئة الأعمال وعلى حياة الإنسان ككل، حتى أصبح يطلق عليه عصر المعلومات، ومع زيادة وعي المؤسسات لها ولأهمية الاستثمار فيها أصبحت المعلومات موردا أساسيا لا يقل أهمية عن موارد الإنتاج الأخرى. وفي ظل انخراط هذه التكنولوجيا واندماجها في بيئة الأعمال، ظهر ما يسمى بنظم المعلومات التي كان لنشأتها دورا بارزا في مواجهة التحديات ونمو المؤسسات وتطورها، نظرا لخاصيته في الاستثمار الأمثل للمعلومات. لقد أصبح لنظم المعلومات دورها الخاص والفعال في نجاح المؤسسة وتطورها ومواجهتها للتحديات في عصر يتسم بالتغيير المستمر، إلى جانب وظيفة الموارد البشرية باعتبارها شريك استراتيجي يساهم في خلق القيمة للمؤسسة من خلال أنشطتها، لأن إدارة الموارد البشرية تعتبر حجر الزاوية للعمليات الإدارية، إذ تسعى للاستثمار الأمثل في المورد البشري من خلال القيام بعدة أنشطة ووظائف متكاملة فيما بينها، بهدف توفير احتياجاتها من الموارد البشرية في الوقت المناسب ووضعها في المكان المناسب، والعمل على الحفاظ عليها وتأهيلها وتطويرها تماشيا مع التطورات والظروف المحيطة بها، حيث ظهرت الحاجة إلى نظام معلومات الموارد البشرية من بين باقي النظم الفرعية لنظم المعلومات الإدارية في المؤسسة كعنصر داعم لهذا النوع من الإدارات، مما جعل من

نظام معلومات الموارد البشرية ترجمة واضحة على اهتمام المؤسسات بمواردها البشرية، وكذا حتمية من حتميات الإدارة الحديثة في ظل الحركة التطورية التي تمر بها، وتحولها من النظام المركزي إلى النظام اللامركزي الذي يستند على انتشار وتدفق معلوماتي يسود داخل المؤسسة وخارجها.

1.1 إشكالية البحث:

على ضوء ما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية: إلى أي مدى يمكن أن يساهم نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية؟

2.1 فرضيات البحث:

للإجابة على إشكالية الدراسة تمت صياغة الفرضية الآتية: يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في فاعلية إدارة الموارد البشرية.

3.1 أهداف البحث:

يمكن تلخيص أهداف البحث فيما يلي:

- التعرف على إدارة الموارد البشرية؛
- تسليط الضوء على نظام معلومات الموارد البشرية؛
- بيان أهمية ووظائف نظام معلومات الموارد البشرية؛
- استعراض محتويات نظام معلومات الموارد البشرية؛
- تحديد أثر تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية على كفاءة إدارة الموارد البشرية
- الوقوف على تحديات تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية ومتطلبات نجاحه.

4.1 أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث في أنّ موضوع إدارة الموارد البشرية يكتسي أهمية بالغة في المؤسسات، نظرا لأنها تقوم بعدد كبير من الوظائف والأنشطة المهمة والحساسة، والتي تضمن للمؤسسة تحقيق أهدافها، ولأنها تتعامل كذلك مع أحد الموارد المهمة وهي "المورد البشري"، الذي يعد الركيزة الأساسية للنجاح في أي مؤسسة، لذلك تحتاج إلى وجود نظام معلومات فعال، يوفر لها كافة البيانات والمعلومات الإدارية لاتخاذ القرارات، وتحديد السياسات والبرامج المناسبة فيما يتعلق بالأفراد.

5.1 منهج البحث:

تمّ الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لإعطاء وصف لمتغيرات الدراسة في إطار مقارنة نظرية، من خلال الإحاطة بالمفاهيم النظرية الأساسية والفكرية المرتبطة بمفهوم نظام المعلومات وعلاقته بإدارة الموارد البشرية.

6.1 هيكل البحث:

للإجابة على إشكالية البحث، تمّ تقسيم هذا البحث إلى خمسة محاور أساسية كما يلي:

- ماهية إدارة الموارد البشرية.
- ماهية نظام معلومات الموارد البشرية.
- محتوى نظام معلومات الموارد البشرية.
- اسهامات نظام معلومات الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية.
- تحديات تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية ومتطلبات نجاحه.

7.1 الدراسات السابقة:

- دراسة: بركة بلاغماس. (2017). نظام معلومات الموارد البشرية وعلاقته بوظائف إدارة الموارد البشرية. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية ، 3 (9) ، 48-66.
- هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة التي تربط نظام معلومات الموارد البشرية بمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية، ومن خلالها محاولة فهم آلية تفعيل مهام إدارة الموارد البشرية من خلال هذا النظام. وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة وطيدة بين نظام معلومات الموارد البشرية ومختلف وظائف إدارة الموارد البشرية، وتتمثل هذه العلاقة في إيجاد مجموعة من النظم الفرعية ضمن نظام معلومات الموارد البشرية، والتي تتعدد تطبيقاتها حتى يمكن لهذا النظام العمل بشكل أفضل.

- دراسة: خالد رجم، و عبد الغني دادان. (2015). تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على وظائف إدارة الموارد البشرية في المديرية الجهوية للإنتاج مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود. مجلة العلوم الإنسانية (40) ، 517-541.

هدفت الدراسة إلى توضيح مدى مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في المساعدة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية من خلال تطبيقاته في كل من التوظيف، تخطيط الموارد البشرية، تقييم أداء العاملين التدريب وإدارة الأداء، المسار المهني. من خلال إجراء دراسة ميدانية

تجسدت في توزيع استبيان على عينة مكونة من 40 موظفا هم مستخدمو نظام معلومات الموارد البشرية

وتوصلت الدراسة أن لنظام معلومات الموارد البشرية أثر مباشر على كفاءة وفعالية نظام إدارة الموارد البشرية ، وذلك وفق تطبيقاته في كل من التوظيف، التدريب وإدارة الأجور، حيث ساهم في زيادة دقة العمليات و توفير المعلومات اللازمة عن المورد البشري اضافة إلى فعالية تخطيط التدريب و الموارد البشرية و تسيير المسار المهني، كما ان مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في عملية تقييم الاداء تبقى بشكل متوسط وهذا راجع لعدم الاستغلال الأمثل للنظام في هاته الوظيفة.

• دراسة: صورية زاوي. (2016). أثر نظام معلومات الموارد البشرية على تسيير الموارد البشرية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة (أطروحة دكتوراه). بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم السير: جامعة محمد خيضر بسكرة.

هدفت الدراسة إلى إبراز مدى تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على تسيير الموارد البشرية، من خلال إجراء دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة. وتوصلت الدراسة إلى أنّ مستوى استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسات المبحوثة متوسط الفعالية، ويعود ذلك إلى أنّ النظام يعاني من بعض النقائص، مما يستدعي تشجيع ثقافة استخدام نظام معلومات الموارد البشرية بالمؤسسات والاستفادة من الخدمات التي يقدمها.

2. ماهية إدارة الموارد البشرية

1.2 تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعددت التعاريف الخاصة بإدارة الموارد البشرية بتعدد الآراء والاتجاهات، ونذكر منها ما يلي: (حاروش، 2016، الصفحات 13-14)

"إدارة الموارد البشرية هي ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمنة لعدد من الوظائف والأنشطة والتطبيقات التي تمارس لأجل إدارة العنصر البشري الموجود بطريقة فعالة وإيجابية، وبما يؤدي إلى تحقيق مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع ككل، وترتبط وظائف وأنشطة الموارد البشرية مباشرة باستراتيجيات المنظمة المختلفة".

"إدارة الموارد البشرية هي الإدارة أو جزء من إدارة المنظمة التي من مهامها البحث عن الأفراد وتخطيط الاحتياجات البشرية، ثم تقوم بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب، وتنمية المهارات وتضع هيكل أو نظام للمرتبات والأجور".

2.2 أليات إدارة الموارد البشرية :

تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى أدوات تساعد على إنجاز وظائفها على أكمل وجه، إذ يمكن

تصنيفها إلى: (بلاغماس، 2017، الصفحات 50-51)

أولاً. أدوات القيادة: تشكل في مجملها نظام معلومات يزود المؤسسة بمعلومات اجتماعية، منها:

- لوحة القيادة الاجتماعية: هي أداة لعرض المعلومات من أجل اتخاذ قرارات ذات صفة اجتماعية فعالة، بمتابعة المتغيرات الاجتماعية من خلال عدة مؤشرات كالأجور...، كما تسمح بتقدير مختلف التطورات الاجتماعية الداخلية والخارجية.
- الميزانية الاجتماعية: هي وثيقة سنوية، تعرض الوضعية الاجتماعية للمنظمة، حيث تضم معلومات في العديد من المجالات التي تخص الموارد البشرية، بواسطة مجموعة من المؤشرات الاجتماعية كمؤشرات النتائج ومؤشرات خاصة بسلوكيات الموارد البشرية، كما تسمح بقياس الأداء الاجتماعي.
- التدقيق الاجتماعي: يهدف إلى تحليل وتقييم الجانب الاجتماعي للمنظمة، وبالمقارنة مع الأهداف الموضوعية وقوانين العمل المعمول بها، واستعمال النتائج المتحصل عليها في تعديل السياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، وقد يمس وظائف إدارة الموارد البشرية كاملة أو جانباً معيناً منها، ومن ثم يتضح أنّ أهمية أدوات القيادة تبرز في مراجعة وتقييم الأسلوب المتبع في إدارة الموارد البشرية، من أجل البحث عن حلول للنقائص التي تعاني منها، ومن ثم تحسينها.
- ثانياً. الأدوات الإستراتيجية: تضم مختلف الأدوات التي يمكن أن تؤثر على اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة، أهمها:
 - التسيير التقديري للوظائف والمهارات: هو عملية تتضمن شقين؛ أحدهما يخص الوظائف ويُعنى بالطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على وظائف المؤسسة استجابة لاستراتيجياتها المستقبلية، أما التسيير التقديري للمهارات فيُعنى بالإجراءات التي تهتم بتطوير مؤهلات الأفراد ومهاراتهم، تماشياً مع متطلبات الوظيفة، حيث يهدف إلى بلوغ حالة من التوازن بين احتياجاتها المستقبلية والمهارات من الموارد البشرية المتوفرة لديها.

- مخطط التدريب: يمثل أداة أساسية لتسيير العملية التدريبية، ويظهر في شكل وثيقة تحتوي على مجموعة من العناصر كالهدف من العملية التدريبية، الأفراد والوظائف المعنية بالتدريب...

ثالثا. الأدوات الإجرائية: تشمل مجموعة من الأدوات الضرورية لتنفيذ الإجراءات، منها:

- تحليل الوظائف: يتضمن الإلمام بوصف الوظيفة ومتطلباتها، بالإضافة إلى معرفة مواصفات شاغلها (توصيف الوظيفة)، وبالتالي وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
 - نظام الأجور: تحديد الأجر يتطلب الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل كإمكانات المؤسسة المالية، العدالة الداخلية (عدالة أجر الوظيفة مقارنة مع الوظائف الأخرى)، والعدالة الخارجية (مستويات الأجور مع تلك التي تدفعها المؤسسات المماثلة).
- رابعا. الأدوات الوثائقية: كالمجلات المتخصصة، الملتقيات والمؤتمرات...؛ مما يزيد وظيفة الموارد البشرية بصورة عن الدراسات والأبحاث ومستجداتها، والنتائج المتوصل إليها لمشكلات المؤسسات فيما يتعلق بالموارد البشرية.

3. ماهية نظام معلومات الموارد البشرية

1.3 تعريف نظام المعلومات:

نظام المعلومات هو مجموعة من العناصر والمكونات المترابطة معا، والتي تجمع الحقائق والبيانات، وتعالجها وتخزنها، وتقدم المعلومات المطلوبة والمناسبة والجيدة منها. بمعنى أن نظام المعلومات هو مجموعة من القواعد والإجراءات المحددة والمصممة والمحتفظ بها، ليستخدمها الأفراد بمساعدة التكنولوجيا الخاصة بتجهيز المعلومات، وذلك بغرض تقديم معلومات للإدارة وللبحوث الأساسية والتطبيقية. (البكري، 1999، صفحة 49)

2.3 تعريف نظام معلومات الموارد البشرية:

يعرف نظام معلومات إدارة الموارد البشرية بأنه "نظام يعمل على اكتساب، تخزين، استرجاع، معالجة، تحليل وتوزيع معلومات مفيدة، تتعلق أساسا بتسيير الموارد البشرية".

نظام معلومات الموارد البشرية هو "مجموعة من البرمجيات متصلة فيما بينها تسمح بالقيام بمختلف الأنشطة أو الوظائف الإدارية المختلفة، والعمليات التسييرية المطبقة في إدارة الموارد البشرية".

نظام معلومات الموارد البشرية هو "ذلك النظام الذي يتم تصميمه للقيام بوظيفة إدارة الموارد البشرية، والسعي بصفة أساسية إلى توفير المعلومات التي يحتاجها المدراء لاتخاذ القرارات المتعلقة بفعالية كفاءة استخدام العنصر البشري والرفع من مستوى أدائه، ليؤدي دوره في تحقيق الأهداف التنظيمية". (مرمي، 2010، صفحة 49)

نظام معلومات الموارد البشرية هو "مجموعة برمجيات متصلة فيما بينها، تسمح بالقيام بمختلف الأنشطة أو الوظائف الإدارية المختلفة، والعمليات التسييرية المطبقة في إدارة الموارد البشرية بطريقة منسقة". (شارف، 2011، صفحة 30)

ويتناول نظام معلومات الموارد البشرية جميع المهام والأنشطة التي ترتبط بإدارة القوى البشرية العاملة، وفقا لطبيعة الاحتياجات الحالية والمستقبلية في المنظمة كاستقطابها وتطويرها وتدريبها وتحفيزها وتقييم أدائها، وتنظيم العلاقات المرتبطة بها مع الإدارات التنظيمية الأخرى في المنظمة، وخلق التناسق الكامل بين هذه المهام والمسؤوليات مع غيرها من الأقسام الأخرى، بغية السعي لتحقيق أهداف المنظمة وإنجازها بكفاءة وفعالية. (خضير و الخرشة، 2007، صفحة 52)

3.3 أهمية نظام معلومات الموارد البشرية:

لنظم معلومات الموارد البشرية أهمية بالغة في إدارة الموارد البشرية، يمكن إنجازها في النقاط التالية: (رجم و دادان، 2015، صفحة 524)

1.3.3 أهمية نظام معلومات الموارد البشرية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية:

- امتلاك قاعدة بيانات موحدة عن جميع الموظفين في المؤسسة، مما يتيح الحصول على تقارير وإحصائيات آنية؛
- القدرة على تحديث قاعدة البيانات في الوقت المناسب؛
- تقليل الأخطاء الناجمة عن المورد البشري وعن المعاملات الورقية؛
- الاعتماد على تطبيقات تساهم في متابعة حضور وغياب العمال بأكثر دقة؛
- تحسين نظام الإدارة وفقا للتشريعات واللوائح القانونية؛
- الحد من التكرارات الموجودة في النظام، وتحقيق الوثوقية في البيانات الموجودة؛
- القدرة على إدارة المهارات والكفاءات؛
- القدرة على اتخاذ التدابير الوقائية لإدارة التغيير وإدارة الأزمات.

2.3.3 أهمية نظام معلومات الموارد البشرية بالنسبة للمورد البشري:

- إمكانية الولوج إلى بيانات مستقلة؛
- توفير الوقت، ومثال ذلك عملية طلب إجازة، إذ يكفي أن يقدم طلبا عن طريق الإنترنت وينتظر الرد إلكترونيا؛
- المتابعة التلقائية، إضافة إلى التذكير بمختلف المهام الضرورية والأحداث المهمة؛
- تقليل الوقت للحصول على المعلومات المطلوبة؛
- توفير البيانات 24 ساعة على مدار الأسبوع؛
- القدرة على الاستفادة من التعلم والتدريب عبر الإنترنت؛
- تحقيق الرضى لدى موظفي إدارة الموارد البشرية، من خلال سهولة وكفاءة تنفيذ المهام.

4.3 وظائف وأهداف نظام معلومات الموارد البشرية:

تتجلى وظائف نظام معلومات الموارد البشرية في العناصر التالية: (شارف، 2011، الصفحات

(32-31)

- وضع الخطط الإجمالية والتفصيلية والتنبؤية لقوة العمل، وذلك بمقابلة حاجات المنظمة للقوى العاملة، مع العروض من القوى داخل المنظمة وخارجها، وإيجاد الفجوات وعرض البدائل لمعالجة الفروقات؛
- بناء ملفات شخصية خاصة بكل موظف فيه كل المعلومات الضرورية عنه من حيث: العمل، الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهلات، تاريخ الالتحاق، نوعية الوظيفة، مقدار الراتب، الترقيات والمكافآت والعقوبات...؛
- وضع جداول ولوائح تفصيلية، من حيث: متوسط العمر، نسب الجنس من الأفراد، معدل الشهادات والتقدم الوظيفي، حجم وطبيعة المهارات أو الإمكانيات التي تمتلكها المنظمة؛
- وصف كامل لجميع الوظائف المتاحة في المنظمة، مبينا فيه متطلبات كل وظيفة، والمهام التي سيقوم بها شاغل الوظيفة، وفي مقابل ذلك يجرى حصر المهارات والكفاءات المتواجدة في المنظمة، ومدى مقابلتها مع الوظائف المتاحة؛
- تنظيم شؤون العاملين الإدارية والإجرائية، مثل قرارات التعيين والإنجازات العادية، والمرضية، وغيرها من النشاطات الدورية والروتينية؛
- تقييم سياسات وممارسات وبرامج الموارد البشرية؛

وفي سياق آخر؛ يهدف نظام معلومات الموارد البشرية إلى تحقيق ما يلي: (بلاغماس، 2017،
صفحة 56)

- توفير المعلومات اللازمة لإنجاز العمليات والمهام اليومية، والرقابة على عملية تداولها؛
- المساعدة في عمليات اتخاذ القرارات اللازمة للتخطيط والرقابة على عمليات التشغيل في جميع المستويات، من خلال توفير التقارير اللازمة؛
- ربط النظم الجزئية للمنظمة مع بعضها البعض في نظام متكامل، مما يسمح بتدفق المعلومات والبيانات وتحقيق التناسق فيما بينها.

4. محتوى نظام معلومات الموارد البشرية

1.4 البيانات والحقائق والمعلومات المتعلقة بالموظف:

يشتمل نظام معلومات الموارد البشرية على البيانات والحقائق المتعلقة بالعاملين، بالإضافة إلى المعلومات التي يوفرها النظام لإدارة الموارد البشرية، وذلك على شكل تقارير وإحصائيات وملخصات تتعلق بالعمل والعاملين.

ويمكن تصنيف البيانات والحقائق والمعلومات المتعلقة بالموظف إلى ما يلي: (إبراهيم، 2017،
الصفحات 31-33)

أولاً. البيانات الشخصية: وتشمل ما يلي: الاسم الكامل، رقم الهوية، تاريخ الميلاد، مكان الميلاد، العنوان، الجنس (ذكر/أنثى)، الحالة الاجتماعية (أعزب/متزوج/أرمل/مطلق)، عدد الأولاد أقل من 70 سنة، عدد الأبناء الجامعيين، إيجار السكن، اسم البنك والفرع، رقم الحساب. ثم إنّ البيانات الشخصية عن الموظف ضرورية بالنسبة لكثير من إجراءات الموارد البشرية، فالاسم الكامل هو وسيلة لتحديد هوية الشخص عند اختياره للخدمة وعند تعيينه ونقله وترقيته واختياره للتدريب، كما أن المعلومات عن تاريخ الميلاد تفيد عند اختياره، للتأكد من توفر الشروط النظامية للتعيين، وما يتعلق بالعمى. كما يفيد عند تحديد تاريخ التقاعد، وعند إجراءات أخرى كالتدريب، وبنفس القدر تفيد البيانات الأخرى في حالات النقل والإعارة ومكافآت التقاعد.

ثانياً. البيانات الخاصة بالمؤهلات الدراسية والخبرات العلمية السابقة: وتشمل ما يلي: المؤهل الدراسي عند الالتحاق بالخدمة، سنة التخرج، التخصص، مسمى الوظيفة أو الوظائف التي كان يشغلها، الجهة أو الجهات التي كانت تتبعها الوظائف، فتره العمل في كل وظيفة، أسباب ترك تلك الوظائف، الدورات التدريبية التي حضرها، مجالات التدريب، المعرفة باللغات.

وتفيد هذه المعلومات في تنفيذ برامج اختيار الموظفين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة، تتوقف فاعلية اختيار الأشخاص الأكفاء والأجدر لشغل تلك الوظائف على توفر شروط شغل الوظائف في المتقدمين لشغلها وصحة تلك المعلومات، لكونها المصدر الأساسي لمعرفة المهارات والقدرات التي تتوفر في المتقدمين لشغل الوظائف، كما تفيد المعلومات المتعلقة بالخبرات السابقة في تحديد المستوى الوظيفي والدرجة والراتب، بالإضافة إلى قرارات عديدة تتعلق بمجالات الموارد البشرية مثل الترقيات والتدريب.

ثالثاً. البيانات الخاصة بالحياة الوظيفية للأفراد: وتشمل ما يلي: رقم الموظف، تاريخ التعيين، مكان العمل، المسمى الوظيفي، رقم الوظيفة، التدرج الوظيفي، الدرجة، تاريخ الحصول على الدرجة، تقارير تقييم الأداء، الترقيات، العلاوات، الإجازات، التدريب أثناء الخدمة، الدراسات أثناء الخدمة، العقوبات التأديبية والجزاء، التنقلات والإعارة، انتهاء الخدمة.

وهذه البيانات تمكن من تصنيف أعمال إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، ومتابعة العنصر البشري لمعرفة مدى فاعليته في تحقيق الأهداف التنظيمية، فمثلاً معرفة تاريخ التعيين تمكن من اتخاذ قرارات عديدة فيما يختص بتحديد التدرج في الوظائف والراتب.

كما تدعم المعلومات الخاصة بتقييم الأداء في معرفة مستوى كفاءة العاملين واستعدادهم لتحمل مسؤوليات أعلى في الهرم التنظيمي، أو مدى احتياجهم للتدريب، وبصفه عامه فإن هذه المعلومات هي الأساس في استخدام العنصر البشري بكفاءة وفاعلية.

رابعاً. المعلومات الخاصة بمجموع العاملين: وتشمل ما يلي: سجل الحضور والانصراف، العدد الكلي للموظفين، عدد الموظفين حسب الوظائف التي يشغلونها، عدد الموظفين حسب التخصصات العلمية، عدد الموظفين حسب سنوات الخبرة، عدد الموظفين حسب أعمارهم، التكلفة الكلية للرواتب، الاحتياجات التدريبية.

وتستخدم هذه البيانات في رسم سياسات واستراتيجيات التوظيف، وفي معرفة الاحتياجات الفعلية من المهارات والقدرات اللازمة لإنجاز العمل، وبالتالي فهي تعتبر أساساً لعمليات تخطيط الموارد البشرية وتوفير الأعداد والتخصصات المناسبة.

2.4 البيانات الخاصة بالوظائف:

يمكن تصنيف البيانات المتعلقة بالوظائف إلى ما يلي: (إبراهيم، 2017، الصفحات 33-34)

الوظيفة: هي مجموعة المهام التي تم توكيلها إلى الموظف للقيام بها، بمقتضى قانون أو أي تشريع آخر أو تعليمات أو قرارات إدارية وما يتعلق بها من صلاحيات، ما يترتب على تلك المهام من مسؤوليات. وتشمل البيانات الخاصة بالوظائف ما يلي: مسميات الوظائف، مستويات الوظائف، أرقام الوظائف، المواقع التنظيمية للوظائف (الوحدات الإدارية التي تتبع لها الوظائف) ، عدد الوظائف الشاغرة، التعديلات في مسميات ومستويات الوظائف.

وهذه البيانات هامة باعتبارها مدخلا لسياسات التطوير الوظيفي، حيث تحدد مهام وواجبات ومسؤوليات كل وظيفة، الشروط والمؤهلات والخبرات الواجب توفرها فيمن يشغلها. وهنا تأتي أهمية المعلومات الخاصة بالموظفين في أنها تعتبر الأدوات التي تمكن المديرين من التحكم في التنقلات الداخلية للموظفين، وإيجاد قدر من التوازن في توزيع العاملين في داخل المنظمة، بما يحقق أكبر قدر من الكفاءة والفاعلية.

3.4 البيانات والحقائق والمعلومات المتنوعة:

يحتفظ في نظام المعلومات الموارد البشرية ببيانات وحقائق متنوعة، ويوفر النظام المعلومات الضرورية لأداء مهام إدارة الموارد البشرية. ويمكن تقسيم هذه البيانات والمعلومات إلى: (إبراهيم، 2017، صفحة 34)

أولا. البيانات والمعلومات المتعلقة بسياسة التوظيف: وتشمل ما يلي:

- الأنظمة واللوائح التي تحكم شؤون الخدمة المدنية والتعاميم المفسرة لها؛
- القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية؛
- التعاميم المتعلقة بإجراءات شؤون الموظفين.

ثانيا. البيانات الخاصة بسوق العمالة: وهي بيانات وحقائق تتعلق أساسا بالبيئة الخارجية للمنظمة، ومن تلك البيانات:

- تقارير عن سوق العمالة ونوعيات وأعداد الكفاءات والقدرات المتوفرة فيه؛
- تقارير عن معدلات البطالة؛
- إحصائيات عن طالبي التوظيف، تشمل أعدادهم ومستويات التأهيل والمهارات المتوفرة لديهم؛
- سجلات وبيانات عن مصادر التوظيف مثل جهات الإعلان؛

- تقارير ودراسات عن التوقعات والاحتياجات من المهارات والكفاءات وأعداد الموارد البشرية التي تمكن من مقابلة التوسعات المستقبلية؛
 - توقعات عن المهارات وأعداد العاملين التي ينتظر توفرها في المستقبل؛
 - توقعات باتجاهات النقص أو الزيادة في المهارات والتخصصات في المستقبل.
5. إسهامات نظام معلومات الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية
- 1.5 في مجال السجلات والإدارة:

حيث يسهم في توفير الوقت والجهد مع تحقيق الموضوعية والدقة في الانجاز، إضافة إلى المتابعة والرقابة وامكانية تجميع التقارير والاستعانة بها في الوقت والمكان المناسبين، كما أنّ سرعة توفيرها للمعلومات ودقتها تجعل القرارات الإدارية المتخذة أكثر فاعلية في معالجة المشاكل الحاصلة في الأداء (خضير و الخرشة، 2007، صفحة 244).

2.5 الاختيار والتعيين:

إن الاستخدام السليم للحاسوب في أقسام الاختيار والتعيين في إدارة الموارد البشرية، يجعل إمكانية الاحتفاظ بالمعلومات اللازمة حول الأفراد المرشحين للوظائف واسترجاعها عند الحاجة بالسرعة التي تتناسب مع متطلبات الحاجة الفعلية للقوى البشرية، كما أن ذلك من شأنه أن يساهم في إجراء المقارنات الموضوعية مع المؤهلين للتعيين، ثم اتخاذ القرار الموضوعي المناسب، انسجاماً مع المعلومات حول المرشحين، إضافة لسرعة اتخاذ القرار. (خضير و الخرشة، 2007، صفحة 245)

3.5 إدارة الأجور والرواتب:

- يحقق استخدام الحاسوب في إدارة الموارد البشرية وفي مجال الأجور والرواتب والمكافآت المزايا التالية: (رجم و دادان، 2015، صفحة 256)
- زيادة الدقة والسرعة عند إعداد قوائم الأجور والرواتب والمكافآت، وصرفها في الأوقات المناسبة لمستحقيها؛
 - المساهمة في اتخاذ القرارات السريعة بشأن العلاوات والمكافآت والمستحقات للقوى العاملة في المنظمة؛
 - إمكانية إجراء المقارنات المناسبة بين مختلف الأجور والرواتب لكافة العاملين في المنظمة؛
 - القيام بتوفير التسهيلات اللازمة للاستقطاعات المطلوبة داخليا وخارجيا؛

- يساعد في تسهيل إجراء التحليلات المحاسبية اللازمة للأجر والرواتب واكتشاف الأخطاء والانحرافات بالسرعة والدقة اللازمة، بغية اتخاذ الإجراءات التصحيحية بشأنها.

4.5 برامج التدريب والتأهيل:

يسهم استخدام الحاسوب في نظم معلومات المتعلقة بالعاملين إلى تسهيل تحديد المهارات والتأهيل، وإعداد الحاجات التدريبية اللازمة للأفراد وتوزيعهم على الوظائف المناسبة، وفق قابليتهم وكفاءاتهم ومؤهلاتهم العلمية. (رجم و دادان، 2015، صفحة 56)

5.5 تقييم أداء العاملين:

وذلك من خلال إعداد تقييم لأداء العاملين بموضوعية ودقة عالية، من خلال توفيره المعلومات اللازمة عن العاملين وعن أدائهم في الوظيفة، حيث تساعد إدارة الموارد البشرية في: (رجم و دادان، 2015، صفحة 56)

- التنبؤ باحتمالات نجاح الفرد في وظيفته الحالية أو في وظائف أكبر منها؛
- توفير المدخلات اللازمة لتحديد احتياجات التدريب الفعلية، من خلال تحديد نقاط القوة أو الضعف في أداء الفرد؛
- إظهار مدى مصداقية إجراءات الاختيار، وبأنه تم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب؛
- منح ترقيات عادلة أساسها مهارات وقدرات الأفراد؛
- إبراز المهارات التي تتوفر عليها المؤسسة، مما يمكنها من الاهتمام أكثر بها؛
- اتخاذ قرارات أكثر صحة ودقة وفي الوقت المناسب.

6.5 تخطيط الموارد البشرية:

إن لنظم المعلومات المحوسبة دورا كبيرا في هذا المجال، نظرا لما يوفره من تسهيلات في إعداد الخطط التنبؤية، بالاعتماد على الحاسوب والبرامج التي يحتويها خاصة الإحصائية منها، إذ قد تكون هذه الخطط طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأجل، حيث يوجد حاليا في الأسواق العديد من البرامج المعلوماتية، حيث تساعد في تحليل البيانات الإحصائية كبرنامج SPSS، إضافة لاستخدامه في مجالات التقاعد والضمان والتطوير، وغيرها من الأنشطة التي أصبح الحاسوب في إطارها أفضل الوسائل الكفيلة بتحقيق أهداف المنظمة بصورة أكثر كفاءة وفعالية. ولذا فإن نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية تلعب دورا فعالا في تحسين وتطوير الأداء، فهي تتسم بقدرة عالية على تخزين البيانات والمعلومات واسترجاعها بدقة وسرعة كبيرة عند الحاجة إليها في اتخاذ

القرارات الإدارية المطلوبة في مختلف نشاطات ومهام إدارة الموارد البشرية، بالإضافة لقدرتها في خلق التناسق والتكامل بين مختلف الأنشطة الإدارية والتنظيمية داخل المنظمة. (رجم و دادان، 2015، صفحة 256)

7.5 تخفيض التكاليف:

ينتج عن استخدام نظام معلومات الموارد البشرية تخفيض التكاليف التي تتحملها المؤسسة من أجل تسيير الموارد البشرية فيها، من خلال تقليل حجم المعاملات الورقية، وكذا الحصول على المعلومات بأقل تكلفة ممكنة. (زاوي، 2016، الصفحات 132-133)

8.5 تحسين العوامل التي تؤثر على كفاءة إدارة الوارد البشرية:

ونذكر منها تحسين العوامل التالية: (زاوي، 2016، الصفحات 134-140)

- تسيير الوقت؛
- تنمية وتطوير القدرات الوظيفية للموارد البشرية العاملة فيه؛
- تقليل ضغوط العمل وتحسين جودته؛
- الرضا الوظيفي، وذلك بتحقيق رضى الأفراد العاملة فيه، من خلال مساهمته في تحسين بيئة عملهم، بالإضافة إلى تحسين معارفهم ومهاراتهم، مما ينتج عنه زيادة أداؤهم.

6. تحديات تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية ومتطلبات نجاحه

1.6 تحديات تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية:

تواجه المؤسسات مجموعة من التحديات في محاولتها للتطبيق الواسع لنظم معلومات الموارد البشرية وعلى مستوى عالمي، من أجل التحول من المؤسسات التقليدية إلى المؤسسات الرقمية، وهذه التحديات يمكن إجمالها فيما يلي: (شاهين، 2019)

- **التحدي الإستراتيجي:** وهو وجوب إدراك هذه المؤسسات ومعرفتها كيفية التمكن من استخدام تكنولوجيا المعلومات ضمن استراتيجية طويلة المدى، لتحقيق فعالية أفضل لنشاطاتها، ومنافسة أكبر من خلال التطبيق المتزايد للنشاطات بشكل تكنولوجي ورقمي.
- **تحدي العولة:** وهو أن تعي المؤسسات تماما متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات عالميا، وقدرتها على توفير الاحتياجات اللازمة لممارسة العمليات والنشاطات الرقمية على المستوى العالمي.

- تحدي هيكل البيانات والبنية القاعدية لها: ويتمثل مدى قدرة المؤسسات على إعادة بناء الهيكل التنظيمي، وتطوير هيكل بيانات منسجم مع هيكل المؤسسات، وتوفير بنية تحتية من تكنولوجيا المعلومات تخدم وتدعم أهداف التنظيم.
- تحدي الاستثمار في نظم المعلومات: بمعنى كيف تستطيع المؤسسة بلوغ القيمة المتوقعة لنظم المعلومات، ويجب أن تكون عملية الإحلال التكنولوجي للوسائل التقليدية مبررة التكاليف، أي يجب أن تغطي العوائد المرتقبة جراء تطبيق نظم المعلومات التكاليف المتطلبة ضمن مدة الاستثمار.
- تحدي المسؤولية والسيطرة: وهنا يتوجب على المؤسسات أن تتأكد من الكيفية التي يستطيع التنظيم من خلالها استخدام وتطبيق نظم المعلومات ضمن الأخلاقيات العامة، وفي حدود المسؤولية الاجتماعية المناسبة.

2.6 متطلبات نجاح نظام معلومات الموارد البشرية:

- حتى ينجح نظام معلومات الموارد البشرية، فإنه من الضروري توافر عدة متطلبات تتكامل مع بعضها البعض في التأثير على نجاح النظام وهي: (إبراهيم، 2017، الصفحات 42-43)
- أولاً. المتطلبات الإدارية: وتتمثل في النواحي المتعلقة بالإدارة وأنشطتها المختلفة ومنها:
- أ- تحديد أهداف وغايات الإدارة بشكل واضح، ومن ثم بيان الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها نظام معلومات الموارد البشرية؛
 - ب- التخطيط الفعال لاحتياجات النظام من الموارد المتعددة، مما يتطلب بدوره اقتناع وتأييد الإدارة العليا في المنظمة بأهمية نظام معلومات الموارد البشرية، وتقديم الدعم المادي والمعنوي لذلك؛
 - ج- مشاركة الإدارات الرئيسية في المنظمة مع إدارة الموارد البشرية في إعداد وتصميم النظام؛
 - د- مراعاة احتياجات المستفيدين من مخرجات ومعلومات النظام سواءً من داخل المنظمة أو خارجها؛
 - هـ- الرقابة والمتابعة المستمرة على كافة عناصر نظام معلومات الموارد البشرية، لضمان كفاءة وفعالية أدائه.

ثانيا. المتطلبات التكنولوجية (الفنية): وتتمثل في عدة متطلبات أهمها:

- أ- توفر الأجهزة والآلات والأدوات اللازمة لتشغيل النظام، بمراعاة إمكانيات واحتياجات المنظمة؛
- ب- توفير الأفراد ذوي المهارات والخبرات الفنية اللازمة لتشغيل الأجهزة والآلات والحاسبات الآلية، أو الاستعانة بمجموعة من الاستشاريين في هذا المجال؛
- ج- تصميم نظام للصياغة والسلامة، وسرية البيانات والمعلومات التي يتعامل معها النظام؛
- د- تكامل البيانات – الملفات والسجلات والوثائق – من أجل استخدامات أكثر فاعلية.

ثالثا. المتطلبات الاقتصادية: ومن أهمها:

- أ- توفير وقت كاف لعملية إعداد وتصميم النظام، بما يسهم في إيجاد نظم مبنية على أساس واضح وسليم؛
- ب- العمل على تخفيض التكاليف؛
- ج- الاستخدام الأمثل للأفراد العاملين على تشغيل نظام معلومات الموارد البشرية؛
- د- توفير الجهد المبذول في جميع مراحل عمل نظام معلومات الموارد البشرية، مما يتطلب تدريب العاملين بالنظام، لزيادة مهاراتهم في التشغيل واستخراج المعلومات.

رابعا. المتطلبات الاجتماعية: ومن بينها:

- أ- التعاون المستمر بين إدارة الموارد البشرية وكافة الإدارات الأخرى بالمنظمة، لضمان الإمداد بالمعلومات لتلك الإدارات والحصول منها على البيانات والحقائق؛
- ب- الاتصال الجيد بين العاملين في إدارة الموارد البشرية ومجموعة العاملين بالحاسب الآلي، وضرورة وجود تفاهم متبادل بين الطرفين؛
- ج- توفر روح المساعدة من قبل مصممي النظام للمستفيدين منه؛
- د- سهولة استخدام مخرجات النظام، مما يتطلب دعم السلوك الإيجابي لدى العاملين بالنظام والمستفيدين منه.

7. خاتمة

حاولنا من خلال هذا البحث مناقشة أهمية تطبيق نظام المعلومات كخيار استراتيجي لإدارة الموارد البشرية في إطار تصور نظري، وذلك من خلال تسليط الضوء على مجموعة من المحاور البحثية في هذا السياق، حيث أنّ نظم المعلومات تعني أنه نظام يتكون من الأجزاء التي تتفاعل مع

بعضها البعض، بهدف جمع البيانات ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات، ومن ثم توزيعها إلى الجهات المستفيدة.

وتصنّف هذه النظم في مجال أنظمة المعلومات الإدارية إلى أنظمة فرعية متخصصة وفق وظائف المنظمات تعرف بنظم المعلومات الوظيفية، ومن بينها نظام معلومات الموارد البشرية الذي يخدم مجال إدارة الموارد البشرية، من خلال معالجة البيانات المتعلقة بالموارد البشري، وتوفير معلومات تستعملها إدارة الموارد البشرية في إنجاز مختلف وظائفها ومهامها بكفاءة وفعالية.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- نظام معلومات الموارد البشرية هو نظام يختص بمعالجة وتوفير المعلومات التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية، للقيام بأنشطتها ووظائفها المتعلقة بالاستخدام الأمثل للمورد البشري، حتى يؤدي دوره في تحقيق الأهداف التنظيمية؛
- يشتمل نظام معلومات الموارد البشرية على البيانات والحقائق المتعلقة بالعاملين، إضافة إلى المعلومات التي يوفرها لإدارة الموارد البشرية في شكل تقارير وإحصائيات وملخصات تتعلق بالعمل والعاملين.
- نظام معلومات الموارد البشرية يخدم مجال إدارة الموارد البشرية من خلال معالجة البيانات المتعلقة بالموارد البشري، وتوفير معلومات تستعملها إدارة الموارد البشرية في إنجاز مختلف وظائفها ومهامها بكفاءة وفعالية؛
- إن القيمة الحقيقية لمثل هذه البيانات والمعلومات التي يقدمها نظام المعلومات، تكمن في أنها تدعم فاعلية إدارة الموارد البشرية؛
- إنّ نظم معلومات الموارد البشرية تلعب دورا فعالا في تحسين وتطوير الأداء، لاتباعها بالقدرة على استرجاع المعلومات بدقة وبسرعة كافية لاتخاذ القرارات المطلوبة في إدارة الموارد البشرية.

بناءً على النتائج المقدمة، يمكن تقديم المقترحات التالية:

- ضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات من طرف المؤسسة في إدارة الموارد البشرية ضمن استراتيجية طويلة المدى، لتحقيق فعالية أفضل لنشاطاتها، ومنافسة أكبر من خلال التطبيق المتزايد للنشاطات بشكل تكنولوجي وورقي؛

- ضرورة الاستثمار في نظم المعلومات، من خلال العمل على أن تكون عملية الإحلال التكنولوجي للوسائل التقليدية مبررة التكاليف، أي يجب أن تغطي العوائد المرتقبة جراء تطبيق نظم المعلومات التكاليف المتطلبة ضمن مدة الاستثمار؛
- مواكبة العولمة، من خلال الوعي بمتطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات عالميا، والسعي إلى توفير الاحتياجات اللازمة لممارسة العمليات والنشاطات الرقمية على المستوى العالمي؛
- السعي إلى استخدام وتطبيق نظم المعلومات ضمن الأخلاقيات العامة، وفي حدود المسؤولية الاجتماعية المناسبة.

8. قائمة المراجع

1.8 المراجع باللغة العربية:

- آدم عباس آدم إبراهيم. (2017). أثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء المؤسسات الحكومية: دراسة حالة وزارة تنمية الموارد البشرية في الفترة 2007-2016 (أطروحة دكتوراه). كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- بركة بلاغماس. (2017). نظام معلومات الموارد البشرية وعلاقته بوظائف إدارة الموارد البشرية. *مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية*، 3 (9)، 48-66.
- خالد رجم، و عبد الغني دادان. (2015). تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على وظائف إدارة الموارد البشرية في المديرية الجهوية للإنتاج لمؤسسة سوناطراك حاسي مسعود. *مجلة العلوم الإنسانية* (40)، 517-541.
- سونيا محمد البكري. (1999). *نظم المعلومات الإدارية*. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- صورية زاوي. (2016). أثر نظام معلومات الموارد البشرية على تسيير الموارد البشرية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة (أطروحة دكتوراه). بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم السير: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- عبد القادر شارف. (2011). دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية: حالة المؤسسات الجزائرية (أطروحة دكتوراه). الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة الجزائر 3.

- فرح محمود يوسف شاهين. (2019). درجة استخدام القادة الأكاديميين نظم المعلومات الإدارية ومعوقات تطبيقها في الجامعات الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (رسالة ماجستير). عمان، كلية العلوم التربوية، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
- كاظم حمود خضير، و ياسين كاسب الخرشنة. (2007). *إدارة الموارد البشرية* (الإصدار 1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- مراد مرمي. (2010). أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: دراسة حالة شركة CHIALI -PROFIPLAST (رسالة ماجستير). سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة فرحات عباس سطيف.
- نور الدين حاروش. (2016). *إدارة الموارد البشرية* (الإصدار 2). الجزائر: دار الأمة للنشر والتوزيع.

2.8 المراجع باللغات الأجنبية:

- BENFATTO, M. C. (2009). Human Resource Information systems and the Performance of the Human (Phd thesis). Roma, Italy: Libera Universita degli Studi Sociali.

الملحق 1: الفرق بين وظائف إدارة الموارد البشرية التقليدية ونظام معلومات الموارد البشرية

المعيار	وظائف إدارة الموارد البشرية التقليدية	نظام معلومات الموارد البشرية
التوظيف	- نسخ ورقية من السيرة الذاتية. - الاعتماد على طرق تقليدية للإعلان عن الوظائف الشاغرة.	- نسخ إلكترونية من السيرة الذاتية - الإعلان عن الوظائف الشاغرة باستخدام الإنترنت.
الاختيار	- دراسة واستعراض السيرة الذاتية يكون يدويا. - إتباع طريقة FTF (ترتيب الملفات في عملية الاختيار (First to file))	- دراسة واستعراض السيرة الذاتية يكون إلكترونيا. - الاعتماد على المقابلات عن بعد.
تقييم الأداء	- التقييم يكون وجها لوجه.	- تقييم إلكتروني (استخدام تطبيقات في إدخال نتائج التقييم)
التعويضات والمنح	- استغراق وقت طويل في المعاملات الورقية. - التركيز على المرتبات والمكافآت.	- استغلال الوقت في تحليل المرتبات على مستوى المؤسسات المنافسة. - التركيز على المستوى المعيشي والرضا.
التدريب والتطوير	- طرق تدريبية نمطية وموحدة. - عملية توجيه وإدارة التدريب يكون من جهة إدارة الموارد البشرية.	- طرق تدريبية مرنة (استخدام التكنولوجيا الحديثة). - الموظف جزء مهم في إدارة وتوجيه عملية التدريب والتطوير.
المسار المهني	- مدير الموارد البشرية هو المسؤول الوحيد عن وضع ورسم ومتابعة المسار المهني للموظف. - التعامل مع التغذية العكسية للقرارات. - التعامل مع شبكة شخصية تقليدية.	- إدارة تشاركية للمسار المهني بين إدارة الموارد البشرية والموظف. - الاعتماد على التخطيط الاستباقي باستخدام التكنولوجيا. - التعامل مع شبكة إلكترونية/شخصية.
إدارة العلاقات مع الموظفين	- التركيز على العلاقة بين الإدارة والموظف. - استخدام طرق تقليدية وغير عادلة في متابعة الأداء.	- الاهتمام بالعلاقة موظف-موظف. - استخدام التكنولوجيا في عملية متابعة الأداء.

المصدر: من إعداد الباحث، اعتمادا على: (BENFATTO, 2009, p. 39)