

الإدارة الإلكترونية كأساس لإعادة هندسة الموارد البشرية

E-Management As A Basis For Re-Engineering Human Resources

سميرة عبد الصمد^{1*}، جامعة باتنة¹، الجزائر، samira.abdessamed@univ-batna.dz

مدينة العمودي²، جامعة باتنة¹، الجزائر، minaalamodi@gmail.com

تاريخ إرسال المقال: 2022/01/02 تاريخ قبول المقال: 2022/04/14 تاريخ نشر المقال: 2022/06/06

الملخص:

نهدف من خلال هذه الورقة البحثية إلى محاولة عرض تصور عام عن مفهوم إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية بالمنظمة ومراحلها المختلفة، مع التركيز على الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تمكين برامج إعادة هندسة الموارد البشرية من تحقيق أهدافها، من خلال التغيير الجذري لأنشطة ومهام مختلف وظائف تخطيط وإدارة وتقييم وتطوير العنصر البشري بمختلف أشكال المنظمات.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، إعادة هندسة الموارد البشرية، نظم المعلومات، تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

Abstract:

Through this research paper, we aim to try to present a general perception of the concept of re-engineering human resource management in the organization, and its various stages, with a focus on the role that electronic management and information and communication technology play in enabling human resources re-engineering programs to achieve their goals, through the radical change of activities and tasks The various functions of planning, managing, evaluating and developing the human element in various forms of organizations.

Key words: electronic management, human resources re-engineering, information systems, information and communication technology.

* سميرة عبد الصمد.

المقدمة:

تواجه المنظمات اليوم تحديات كبيرة ومتزايدة، من خلال بروز التحولات المختلفة التي أفرزتها متغيرات عديدة في عالم سريع التغير والتطور. ولعل ظاهرة العولمة وزيادة حدة المنافسة العالمية في سوق إنتاج السلع والخدمات والتطورات التكنولوجية تشكل صلب هذه التحديات التي تواجهها الإدارة اليوم. إذ يتطلب التعامل مع هذه التغيرات قيام إدارات المنظمات بإيجاد حلول جذرية لمختلف هذه المشاكل من خلال إعادة تصميم وابتكار عملياتها (إعادة الهندسة) بشكل ينسجم مع متطلبات إحداث التطور المستمر.

إن إعادة الهندسة هي تعظيم القيمة سواء للمنتج أو المستخدم، وإعادة هندسة الموارد البشرية لا تخرج عن هذا المفهوم فهي محاولة مخططة ومبرمجة لتعظيم قيمة الموارد البشرية. وإن الإدارة الإلكترونية تلعب دور بارزا في عملية إعادة هندسة الموارد البشرية، ذلك أن تحقيق هذه الأخيرة يتم من خلال الاستخدام المكثف للإدارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات، التي توفر إمكانية إنجاز إجراءات العمل الورقي بإدارة الموارد البشرية إلكترونيا، وأتمتة معظم الخدمات المرتبطة بالموارد البشرية. وعلى هذا الأساس يمكن صياغة المشكلة البحثية من خلال طرح التساؤل التالي:

كيف تساهم الإدارة الإلكترونية وتطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في برامج إعادة هندسة

الموارد البشرية؟ وتندرج تحته التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يساهم العمل الآلي في إعادة هندسة الموارد البشرية؟
 - كيف يساهم نظام المعلومات الآلي في إعادة هندسة الموارد البشرية؟
- وسنحاول الإجابة على هذا التساؤل من خلال ثلاثة مباحث رئيسية، ممثلة في:

المبحث الأول: نظرة عامة حول الإدارة الإلكترونية

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإعادة هندسة الموارد البشرية

المبحث الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في إعادة هندسة الموارد البشرية

المبحث الأول: نظرة عامة حول الإدارة الإلكترونية**المطلب الأول: مدخل للإدارة الإلكترونية****أولاً: تعريف الإدارة الإلكترونية**

تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت، وشبكات الأعمال في تخطيط، وتنظيم وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة، والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة"¹.

وعرفت أيضاً بأنها "التعامل مع موارد معلوماتية تعتمد على الإنترنت، وشبكات الأعمال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد الأشياء، وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعرفي الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها، والأكثر كفاية في استخدامها"².

ويمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية هي عبارة عن حسن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من طرف المنظمات، بهدف تطوير وظائفها ووظائف الإدارة للوصول لأداء ذو كفاءة وفعالية. وفي ظل الإدارة الإلكترونية يعتمد على وسائط تكنولوجية لتقديم الخدمات للمستخدمين، وبالتالي فإن ذلك يؤدي إلى تغيير جذري في الكثير من السياقات التقليدية للمهام الإدارية. وتتمثل في عدد من أبعاد الإدارة الإلكترونية في العناصر التالية: (إدارة بلا أوراق، إدارة عن بعد، إدارة بالزمن المفتوح، إدارات بلا تنظيمات جامدة).

ثانياً: خصائص الإدارة الإلكترونية

يمكن ترجمة أهم هذه الخصائص، كما يلي:³

- وضوح الاختصاصات والمسؤوليات للعاملين في ظل الإدارة الإلكترونية؛
- تنمية مهارات وقدرات العاملين التقنية؛
- سهولة أداء الأعمال بسبب توحيد نماذج إجراءات العمل الإلكترونية؛
- استمرار الاتصال الفعال بين العاملين والمستويات الإدارية؛
- تحقيق اللامركزية الإدارية، مما يحقق سرعة أداء المهام بيسر وسهولة؛

1 نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الإستراتيجية، الوظائف، المجالات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص158.

2 حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية: المفاهيم، الخصائص والمتطلبات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص39.

3 المرجع نفسه، ص23-24.

- سرعة الحصول على المعلومات اللازمة لأداء الأعمال من خلال الأرشيف الإلكتروني للمنظمة؛
- التوثيق الإلكتروني لجهود العاملين من خلال الرقم السري لشخصية كل موظف، مما يحفزهم على الإبداع والتميز.

ثالثاً: أهمية الإدارة الإلكترونية

- يمكن تحديد أهمية الإدارة الإلكترونية للمنظمات من خلال العديد من الفرص، والمزايا التي توفرها الإدارة الإلكترونية لها. والتي تتمثل بصفة أساسية في:⁴
- تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة؛
 - اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة؛
 - توجيه الإنتاج وفقاً لاحتياجات ورغبات العملاء؛
 - تحسين جودة المنتجات والخدمات وزيادة درجة التنافسية؛
 - تلافى مخاطر التعامل الورقي؛
 - تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار.

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية توفير مجموعة من المتطلبات، نلخص أهمها فيما يلي:⁵

أولاً: العنصر التقني:

يتمثل العنصر التقني في العناصر التالية:

1. المكونات المادية: توافر المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته حسب طبيعة عمل المنظمة وقدرتها المالية.
2. البرامج: تعتبر البرامج عنصراً أساسياً، فهي إحدى وسائل الإدارة لتنفيذ خططها وممارستها الإدارية عبر حواسيبها وشبكاتها الإلكترونية.
3. الشبكة الإلكترونية: هي تلك الحزم من الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت والانترانت والاكسترانات. وعلى شبكة الاتصال الخاصة بالإدارة تحمل قاعدة البيانات

4 أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية: بين النظرية والتطبيق، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص39-42.

5 سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة الإلكترونية العامة للطباعة والنشر، المملكة العربية السعودية، 2005، ص24.

والمعلومات التي يقوم عليها عمل الإدارة من قوانين وقرارات وبيانات أفراد ومشروعات، وملفات شخصية ومعاملات وغيرها من البيانات والمعلومات التي يتعامل معها موظفو الإدارة.

ثانياً: العنصر البشري

1. القوى البشرية: تضم القوى البشرية صناعات المعرفة من القيادات الرقمية والمديرين والمحليين للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري في المنظمة، ويتولى صناعات المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة، وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول لثقافة المعرفة من جهة أخرى.

2. المجتمع: ينبغي أن تراعي الإدارة حتى تكون عملية التحول قائمة على أسس صحيحة مما يضمن لها الاستمرارية والتطور، ويجنبها الكثير من العوائق والعثرات، من خلال مراعاة ضوابط المجتمع وثوابته.

ثالثاً: الأنظمة والتشريعات والأنظمة الداعمة

1. الأنظمة والتشريعات: تضمن أنظمة الإدارة وتشريعاتها التي ترسيها الإدارة والاحتراز من وقوع التجاوزات غير مرغوب فيها والسيطرة عليها.

2. الأنظمة الداعمة: تشمل الأنظمة القاعدية، الأنظمة السياسية، الاجتماعية والاقتصادية وتعد بمثابة محددات لنمط الإدارة وطبيعتها وأساليب عملها وحجمها.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإعادة هندسة الموارد البشرية

إن المنظمات التي تسعى لتطبيق برنامج إعادة الهندسة بشكل علمي وسليم تهدف إلى إحداث تغيير جذري في إطار الاستفادة من التكنولوجيا المعاصرة، بحيث تكون نظم المعلومات والتكنولوجيا الحديثة جزءاً من التنظيم الجديد وليس مجرد وسيلة مساعدة في العمل. أي أن إعادة الهندسة ما هي إلا منهج للتطوير والتحسين، يسمح بالربط بين تكنولوجيا المعلومات والعمليات المتعلقة بمجال أعمال معين وبما يؤدي إلى إعادة تصميم العمليات بشكل جذري والوصول تعظيم القيمة والمنفعة.

المطلب الأول: ماهية إعادة هندسة الموارد البشرية

اعتمد أغلب الباحثين في تعريفهم لإعادة هندسة الموارد البشرية على التعريف الذي قدمه الباحث مايكل هامر، والذي اعتبر أن إعادة الهندسة تعكس البدء من جديد، أي من نقطة الصفر ولا تعكس مجرد إصلاح وترميم الوضع القائم، أو القيام ببعض التغييرات التحسينية التي لا تمس البنية التحتية، وتعرف إعادة

هندسة الموارد البشرية على أنها "إعادة تصميم الأسس والمبادئ والعمليات التي يتم على أساسها إدارة نظام الموارد البشرية في المنظمة ككل"⁶.

وينظر ليل سبنسر إلى إعادة هندسة الموارد البشرية على أنها "إعادة تصميم نظم العمل بصفة جذرية باستخدام تكنولوجيا المعلومات، لتحقيق تحسينات فائقة في الجودة والإنتاجية"⁷.

وتعرف إعادة هندسة الموارد بأنها "منهج للتطوير والتحسين، يسمح بالربط بين تكنولوجيا المعلومات وعمليات إدارة الموارد البشرية، وبما يؤدي إلى إعادة تصميم العمليات بشكل جذري، وبحيث تعظم من القيمة والمنفعة"⁸.

كما تعرف إعادة هندسة الموارد البشرية على أنها "إعادة تصميم أنشطة إدارة الموارد البشرية بشكل جذري من أجل تحسينات مؤكدة ومبررة في كفاءتها وفعاليتها، وذلك في سبيل زيادة إنتاجية وفعالية المنظمة ككل"⁹. وعليه فإن إعادة هندسة الموارد البشرية، تترجم ما يلي:

- البدء من جديد، فهي لا تعني تعديل مهام أو أنشطة إدارة الموارد البشرية السارية لكي تعمل بصورة أفضل، وإنما التخلي التام عن إجراءات وأنشطة إدارة الموارد البشرية القديمة والتفكير فيها بصورة جديدة ومختلفة؛
- استخدام التكنولوجيا المعاصرة والإدارة الإلكترونية في مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية، والاعتماد على نظم معلومات الموارد البشرية؛
- إعادة التصميم الكلي للعمليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ذات القيمة الجوهرية لتحقيق تحسينات جذرية؛
- التخلص من الأنشطة التي لا حاجة لها في إدارة الموارد البشرية، أو استخدام جهات خارجية يمكن أن تقدم هذا النشاط؛
- الاستعانة بعدد أقل من العاملين بالاعتماد على التكنولوجيا بشكل أكبر ودمج المهام، والتركيز على استخدام الموارد البشرية عالية الكفاءة ومتعددة المهارات.

6 رانيا جاسر أبو عوض، واقع تطبيق هندسة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، 2015، ص41.

7 هيثم الشبلي، مروان النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص455.

8 فريد النجار، إعادة هندسة العمليات وهيكل الشركات للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة، دار طيبة، القاهرة، 2004، ص180. بتصرف

9 لطيفة علي الحوسني، عوامل النجاح الحاسمة لإعادة هندسة الموارد البشرية كمدخل لإصلاح المؤسسات التعليمية بالتطبيق على دولة الإمارات العربية المتحدة، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة القاهرة، 2012، ص6.

المطلب الثاني: مراحل إعادة هندسة الموارد البشرية

تتم عملية إعادة هندسة الموارد البشرية عبر عدة مراحل، نلخصها فيما يلي:¹⁰

أولاً: التخلص من الأعمال الروتينية التقليدية في إدارة الموارد البشرية

من خلال الاستغناء عن الطرق التقليدية لجميع المعاملات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، والاستغناء قدر الإمكان عن الاعتماد على العمل الورقي والتركيز على الإدارة الإلكترونية في تسيير شؤون الموارد البشرية.

ثانياً: تطوير أنظمة خدمة سريعة بأقصر الطرق

يمكن تقديم العديد من خدمات إدارة الموارد البشرية عن طريق الأنظمة الآلية المتخصصة الموجودة بمكاتب خدمات الموارد البشرية، وتطوير هذه الأجهزة وبرامجها لتقديم خدمات الموارد البشرية عند طلبها، وفي أقرب موقع للجهة المستفيدة.

ثالثاً: تطوير أنظمة التنفيذ الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي

يتم تطوير هذه الأنظمة لتحسين التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لعملية التوظيف والاختيار، التدريب، التحفيز وتحديد مستويات الكفاءة اللازمة للقيام بإعادة هندسة الموارد البشرية. إضافة إلى التخزين الآلي المباشر لمعلومات رواتب العاملين وتوفير معلومات آلية مباشرة وفورية عن تغيير وضع العاملين. ويتم أيضاً هنا عرض كافة الأنظمة والإجراءات الخاصة بالموارد البشرية وأي تغييرات أو إضافات تطرأ في سياسة المنظمة، بحيث يمكن لجميع الأفراد الاطلاع عليها.

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية وإعادة الهندسة

أولاً: تحليل وتوصيف المناصب

تساهم عملية إعادة هندسة الموارد البشرية في التغيير الجذري في مختلف عمليات وأنشطة إدارة الموارد البشرية، فبعد تطبيق هذا المدخل تصبح عملية وصف المناصب كما يلي:¹¹

- إعادة وصف المناصب حسب العمليات وليس المهام؛
- جمع عدة مناصب في منصب واحد؛
- الفرد لا يشغل منصب واحد، بل ينتقل عبر المناصب التي تحتاج إلى كفاءاته وقدراته؛

10 محمد أمين بلخشي، علاقة الهندسة بتطوير الموارد البشرية: دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري، أطروحة دكتوراه، إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، 2017-2018، ص66.

11 M. Garant, P. Scieur, Organisation et systèmes de formation, édition Deboeck, Bruxelles, 2002, P123-124.

- أدوار ومسؤوليات جديدة مثل التمكين وتعدد المهام.

ثانياً: الاختيار والتوظيف

عند تطبيق إعادة الهندسة يتم إعداد طلبات تعيين الأفراد الجدد عن طريق الحاسب الآلي مباشرة، وباستخدام أنظمة إدارة الموارد البشرية المتخصصة المتعلقة بتقييم الوظائف وإرشادات التعيين. وعند إدخال البيانات الخاصة بكل مترشح يقوم النظام الآلي المتخصص بحساب درجات التوافق بين كل المترشحين والوظيفة المعنية، والتي تحدد التوقعات باحتمال نجاح المترشح في أداء الوظيفة المعنية. كما يقوم هذا النظام بإعداد تقرير خاص بتقييم كل مترشح¹².

وإن من المبادئ الأساسية لإعادة الهندسة الاستعانة بأقل عدد ممكن من العاملين والتحول إلى الأتمتة ودمج المهام بحيث يتسنى أداؤها بواسطة عامل واحد أو فريق عالي الكفاءة، مما يقلل التكاليف ويرفع الفعالية. وبالتالي فإن إعادة الهندسة تتطلب التركيز في اختيار وتوظيف أفراد يتمتعون بالكفاءات العالية، ويساندون ويقودون جهود إعادة الهندسة¹³. ويمكن القول أنه في هذه المرحلة فإن الفرد الذي سينظم إلى المنظمة عليه أن يدرك أنه سيعمل في فرق تحويلية، وسيشارك في ثقافة تحويلية¹⁴. وتؤدي عملية إعادة هندسة عملية التوظيف إلى:¹⁵

- عرض البيانات الخاصة بتخطيط الموارد البشرية على شاشات الحاسب الآلي، بدلا من تسجيلها يدويا؛
- متابعة المعلومات الخاصة بالموظفين آليا؛
- تقليص العمل الورقي، مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف العمل؛
- التخلص من البيانات الفائضة حول المناصب، وتحسين مراقبة الميزانية ومطابقة أعداد العاملين مع ميزانية الموارد البشرية؛
- دراسة حالات التوظيف الداخلي آليا، بحيث يمكن إكمال إجراءات مراجعة الحالات التي تستوفي الشروط في 5% من الوقت الذي كانت تستوفيه الإجراءات اليدوية.

ثالثاً: التدريب

12 نبيل اسماعيل رسلان، هندرة الموارد البشرية، المؤتمر الأول في إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام، الأكاديمية العربية للعلوم، القاهرة، 2010، ص345.

13 ليل سينسر، هندرة الموارد البشرية، ترجمة: شمس الدين عثمان، الشركة العربية شعاع للإعلام العلمي، القاهرة، 2000، ص176.

¹⁴ J.R. Galbraith, L'organisation reconfigurable, édition village mondial, Paris, 1998, P94.

15 محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009، ص279.

يمكن القول بأن عملية إعادة هندسة التدريب، هي عملية تطوير وإعادة تصميم جذرية تمس كافة العمليات التعليمية، وما يرتبط بها من مناهج وطرق على كافة المستويات التنظيمية. وبالتالي فإن تطبيق هذه العملية يستوجب ما يلي:¹⁶

- تحديد أهداف إعادة هندسة التدريب (أهداف طموحة، غير روتينية وقابلة للقياس)؛
- القيام بإجراءات التطوير والتغيير على مستوى المسؤولين على عملية التدريب؛
- إعادة هندسة دور ووظيفة المدربين (إمام المدرب بالتكنولوجيا، تطوير مهاراته التعليمية، مهارات جديدة تتطلبها الطرق الجديدة في التدريب)؛
- إحداث التغيير على مستوى المتدربين بناء على التغيير في المهام، العمل في أكثر من منصب والعمل في فرق... وغيرها.
- إن إعادة هندسة وظيفة التدريب تساهم في تحقيق وفورات كبيرة في التكاليف والوقت، وذلك باستخدام التقنيات الحديثة، وتهدف عملية إعادة هندسة التدريب إلى:¹⁷
- الاستخدام الأقصى للتسهيلات التقنية لتقليل وقت التدريب، زيادة الإنتاجية، تقليل التكلفة وتحسين نتائج عملية التعلم؛
- استغلال الطرق الأفضل التي توصلت إليها مراكز التدريب والمعاهد والجامعات؛
- خلق نظام دعم إلكتروني لمساعدة العاملين على استغلال هذه الطرق في مكاتبتهم.

رابعاً: تقييم أداء العاملين

تتضمن إعادة هندسة الموارد البشرية إعادة توزيع الاختصاصات بين أعضاء الفريق، كما تعمل على مساعدة المشرفين على تبني مفاهيم وأساليب إدارية معاصرة والتحول من أسلوب الرقابة المفاجئة بهدف المتابعة والتقييم، إلى التوجيه والإشراف القائم على تقديم الخبرات الناجحة ومعالجة الأخطاء في الأداء. وهنا يتحول التركيز في معايير تقييم الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج، حيث يتم تقييم أداء العاملين بصورة إجمالية وجماعية ومكافأتهم على أساس النتائج النهائية والعمل المتميز بشكل جماعي، لا على أساس

16 سيد محمد جاد الرب، مقترح إعادة هندسة عمليات تدريب وتطوير الموارد البشرية: دراسة ميدانية بالتطبيق على هيئة قناة السويس، مجلة البحوث، العدد1، جامعة أسيوط، 1998، ص487-489.

17 أنظر: -حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص125.

-نبيل اسماعيل رسلان، مرجع سابق، ص343.

الوقت الذي يقضيه الفرد في العمل. وهنا تصبح مسؤولية الأداء مشتركة بين الأعضاء وليست فردية، مما يؤدي إلى استثمار الوقت وتخفيض التكاليف والتقليل من مستوى الرقابة والإشراف لتقييم الأداء¹⁸.

المبحث الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في إعادة هندسة الموارد البشرية

تلعب الإدارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات دورا مهما وأساسيا في إعادة هندسة الموارد البشرية، ويمكن أن نوضح هذا فيما يلي.

المطلب الأول: المكاتب الآلية (أو العمل الآلي) وإعادة هندسة الموارد البشرية

أولاً: الامتناع قدر الإمكان عن استحداث أو نقل أو تخزين أي عمل ورقي

وهذا ما يساعد بشكل كبير على اكتشاف أساليب مختلفة لإعادة هندسة خطوات العمل، ومن أمثلة إجراءات إدارة الموارد البشرية التي يمكن تنفيذها دون عمل ورقي ما يلي:¹⁹

- التخزين الآلي المباشر لأرقام الرواتب؛
- توفير معلومات آلية ومباشرة وفورية عن تغيير وضع العاملين؛
- عرض كافة الأنظمة والإجراءات الخاصة بإدارة الموارد البشرية مثل قوانين العمل، المعلومات الخاصة بالامتيازات... وغيرها. بحيث يمكن لجميع الأفراد الاطلاع عليها في أي وقت.

ثانياً: الاستغناء عن المكاتب وعدم الحاجة إلى التنقل

بحيث يمكن للأفراد مباشرة مهامهم في أي مكان عن طريق الأجهزة الآلية، وهذا ما قد يساهم في تخفيض نسب الغياب، تخفيض معدل دوران العمل، رفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي وتخفيض ضغوط العمل. وهنا تنقص الحاجة إلى التنقل من خلال الاعتماد على الغدارة الإلكترونية، من خلال إرسال الإرشادات الإلكترونية بدلا عن الأوراق والموظفين، إجراء التوظيف والمقابلات الشخصية عن طريق الاجتماعات الآلية (Teleconference)، التدريب عن بعد... وغيرها.

ثالثاً: الأتمتة (Automation) والاحتفاظ بأقل عدد ممكن من الموارد البشرية

من مبادئ إعادة الهندسة الاستعانة بأقل عدد ممكن من الموارد البشرية في أي عملية، ويتم تحقيق هذا المبدأ عن طريق الأتمتة ودمج المهام، بحيث يتسنى أداؤها بواسطة فرد واحد أو فريق من الأفراد ذوي

18 رعد محمود خضر الجبوري، أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في أداء العاملين، مذكرة ماجستير، إدارة عامة، جامعة آل البيت، الأردن، 2016، ص8، 23.

19 محمد أمين بلخشي، مرجع سابق، ص68.

المهارات المتعددة. ويساعد العمل الآلي في توفير الخدمة الذاتية للعميل ويساعد في إيجاد تنظيم أفقي يتضمن عددا أقل من المستويات الإدارية²⁰.

المطلب الثاني: نظام المعلومات الآلي وإعادة هندسة الموارد البشرية

أولاً: إشراك شبكات الحاسب الآلي في قواعد المعلومات المركزية

وبتم ذلك بتوفير كافة المعلومات لجميع الموظفين على شبكات الحاسب الآلي، وتفرض إعادة الهندسة هنا جمع المعلومات من مصادرها الأصلية، فالعديد من مهام الأفراد اليومية تتضمن قيامهم بإدخال البيانات بعد تعبئة نماذج ورقية، لذا تسعى إعادة إلى تسهيل عملية قيام العامل بإدخال المعلومات الخاصة به في كل من الحاسب الآلي وقاعدة المعلومات المركزية المتوفرة لكافة مسيري الموارد البشرية، والتي تكون مؤمنة وسهلة الاستخدام من قبلهم.

ثانياً: معالجة المعلومات من مواقع مستخدميها

تقوم هنا نظم معلومات الموارد البشرية المشتركة بدمج كافة مهام الموارد البشرية، حيث يتضمن نظام المعلومات المتكامل للموارد البشرية إدخال أية عملية من عمليات شؤون الأفراد بمجرد حدوثها. وهذا ما يتيح لكل العاملين الإطلاع الفوري على المعلومات المحفوظة كلما احتاجوا إليها، وتكون هذه المعلومات معتمدة وموثقة ويتم تحديثها باستمرار، مما يبسط العديد من مهام إدارة الموارد البشرية²¹.

ثالثاً: جعل العملاء والموردين جزءاً من نظام المعلومات الآلي

حيث يتم توسيع نطاق خدمات نظام المعلومات الآلي ليرتبط بالموردين والعملاء، للحصول على المعلومات التي يتطلبها من العملاء، أو التي يريد إيصالها إلى الموردين في وقت الحاجة إليها وبالطريقة المناسبة. وبالنسبة لمجال الموارد البشرية فإن الموردين يشملون الجمهور العام، شركات التوظيف، مكاتب التوظيف، الجامعات وشركات البرامج الآلية، وغيرها من الجهات ذات العلاقة. وبذلك تتوفر لإدارة الموارد البشرية عن طريق هذا النظام مختلف المعلومات الخاصة بالمرشحين للمناصب، وذلك عن طريق الانترنت واللوحات الإلكترونية للإعلان عن الوظائف، والتي تحتوي على السير الذاتية للمرشحين على نطاق واسع.

رابعاً: الخدمة الذاتية

يتم ذلك من خلال تمكين أي شخص أو جهة مستفيدة من الحصول الفوري على أي خدمة أو معلومات يحتاج إليها في مجال الموارد البشرية، في أي مكان ودون التحرك من مكان عمله. وذلك عن

20 نبيل اسماعيل رسلان، مرجع سابق، ص 318-319.

21 محمد أمين بلخشي، مرجع سابق، ص 67.

طريق جهاز المساعد الرقمي الخاص به، مما يسمح بتوفير الوقت، المال وتكاليف التخزين وأتمتة مختلف نشاطات إدارة الموارد البشرية، مما يسمح بإعادة توزيع عمال قسم الموارد البشرية إلى مهام أخرى ذات قيمة مضافة أكبر.

الخاتمة:

يمكن النظر إلى برامج وعمليات الإدارة الإلكترونية على أنها عملية نظامية ومنهجية لإعادة هندسة إدارة الموارد البشرية باستخدام نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكل أنماط وسائط المعلومات الرقمية المتعددة.

إن العلاقة بين تطبيق برامج الإدارة الإلكترونية وإعادة هندسة الموارد البشرية هي علاقة ذات طبيعة بنيوية مشتركة، فبدون إعادة هندسة مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية لا يمكن ضمان نجاح عملية تطوير وتطبيق الإدارة الإلكترونية، كما أن إعادة هندسة مختلف وظائف إدارة العنصر البشري بالمنظمات لا يمكن أن تتم بدون وجود أدوات تمكينية لإعادة تصميم مختلف عمليات وأنشطة تخطيط وإدارة وتوجيه وتقييم العنصر البشري، ممثلة في نظم الإدارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات. وبناء على الطرح السابق تم التوصل إلى عدة نتائج تتمثل فيما يلي:

- تساهم عملية إعادة هندسة الموارد البشرية في التغيير الجذري في مختلف عمليات وأنشطة إدارة الموارد البشري بدءاً من تحليل وتوصيف الوظائف ووصولاً إلى تقييم أداء العاملين.
- تلعب الإدارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً ومحورياً في إعادة هندسة الموارد البشرية.
- يساهم العمل الآلي في إعادة هندسة الموارد البشرية من خلال الابتعاد عن العمل الورقي، الاستغناء عن المكاتب وعدم الحاجة إلى التنقل، علاوة على أنه يساهم في الاستعانة بأقل عدد ممكن من الموارد البشرية في أي عملية بفضل دمج المهام.
- كما يساهم نظام المعلومات الآلي في إعادة هندسة الموارد البشرية ويتم ذلك بتوفير كافة المعلومات لجميع الموظفين على شبكات الحاسب الآلي، حيث يتضمن نظام معلومات الموارد البشرية إدخال أية عملية من عمليات شؤون الأفراد بمجرد حدوثها. وهذا ما يتيح لكل العاملين الإطلاع الفوري على المعلومات.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب

- أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية: بين النظرية والتطبيق، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
- نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الإستراتيجية، الوظائف، المجالات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية: المفاهيم، الخصائص والمتطلبات، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة الإلكترونية العامة للطباعة والنشر، المملكة العربية السعودية، 2005.
- فريد النجار، إعادة هندسة العمليات وهيكل الشركات للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة، دار طيبة، القاهرة، 2004.
- ليل سبنسر، هندرة الموارد البشرية، ترجمة: شمس الدين عثمان، الشركة العربية شعاع للإعلام العلمي، القاهرة، 2000.
- محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009.
- نبيل اسماعيل رسلان، هندرة الموارد البشرية، المؤتمر الأول في إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام، الأكاديمية العربية للعلوم، القاهرة، 2010.
- هيثم الشبلي، مروان النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- J.R. Galbraith, L'organisation reconfigurable, édition village mondial, Paris, 1998.
- M. Garant, P. Scieur, Organisation et systèmes de formation, édition Deboeck, Bruxelles, 2002.

ثانياً: الرسائل والمذكرات

- حسين يريقي، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008.
- رانيا جاسر أبو عوض، واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، 2015.

- لطيفة علي الحوسني، عوامل النجاح الحاسمة لإعادة هندسة الموارد البشرية كمدخل لإصلاح المؤسسات التعليمية بالتطبيق على دولة الإمارات العربية المتحدة، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة القاهرة، 2012.
- محمد أمين بلخشي، علاقة الهندرة بتطوير الموارد البشرية: دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري، أطروحة دكتوراه، إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، 2017-2018.
- رعد محمود خضر الجبوري، أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في أداء العاملين، مذكرة ماجستير، إدارة عامة، جامعة آل البيت، الأردن، 2016.

ثالثاً: المقالات

- سيد محمد جاد الرب، مقترح لإعادة هندسة عمليات تدريب وتطوير الموارد البشرية: دراسة ميدانية بالتطبيق على هيئة قناة السويس، مجلة البحوث، العدد 1، جامعة أسيوط، 1998.