

## متطلبات ومعوقات التحول إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الجزائر

### Requirements and obstacles to the transition to electronic management of human resources in Algeria

بوزورين فيروز

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير -جامعة سطيف 1

fairouzpme@yahoo.fr

تاريخ القبول: 2022/02/01

تاريخ الاستلام: 2021/11/30

#### ملخص:

لقد أصبح من الضروري، في ظل التحديات الحالية والمستقبلية، أن تسعى المؤسسات الجزائرية إلى التكيف والتأقلم مع التطورات السريعة الحاصلة في مجال التكنولوجيا والاتصالات، والتعقد الذي يميز محيط المؤسسات وكذلك ارتفاع درجة المنافسة في مختلف القطاعات الاقتصادية. وتعتبر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية نمطا جديدا من الفكر والممارسة الإدارية، وهي تقوم على استيعاب واستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية. ويسبب النتائج الإيجابية التي حققتها المؤسسات التي اعتمدت عليها، أصبحت في الوقت الحالي ضرورة حتمية على كل الإدارات والمؤسسات باختلاف أنشطتها وتوجهاتها، لا سيما وأنه من أهم مميزاتها: السرعة، التشابك، التنوع، تجاوز الوسطاء، التصميم حسب الحاجة، التكيف السريع، التكامل والتطوير المستمر، العمل عن بعد والتحرر من المعاملات الورقية.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإلكترونية، إدارة الموارد البشرية، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

#### Abstract :

It has become necessary, in light of current and future challenges, Algerian institutions seek to adapt to the rapid developments in the field of technology and communication, and the complexity that characterizes the corporate environment, as well as the high degree of competition in various economic sectors. The electronic management of human resources is considered a new type of managerial thought and practice, it is based on understanding and using information and communication technologies in practicing human resource management functions. And because of the positive results achieved by the institutions that relied on them, It has become at the present time an imperative for all departments and institutions with different activities and orientations, especially since it is one of its most important features: speed, Interlocking, diversification, bypassing middlemen, designing as needed, quick adaptation, continuous integration and development, remote work and freedom from paperwork.

**Key words:** Electronic Management, Human Resources Management, Electronic Human Resources Management.

## مقدمة :

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد المتاحة التي يمكن من خلالها بلوغ الأهداف المخططة، إذ أنّ تحقيق التميّز في أداء المؤسسات الحديثة لا يستند إلى مجرد امتلاكها الموارد التكنولوجية أو المالية فحسب، بل يعزى أيضا إلى قدرتها على توفير فئات من الموارد البشرية بمعايير خاصة بحيث تكون أكثر مهارة وقدرة وكفاءة، وبذلك تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من إمكانياتها المتاحة، وبالتبعية تكون هذه الموارد البشرية قادرة على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على مواجهة المنافسين والتحديات التي تفرضها الظروف البيئية. إن التحديات الكبيرة التي تواجه المؤسسات في تقديم الخدمات بالسرعة المطلوبة مع ضمان الجودة العالية، تحتم على جميع الإدارات أن تقوم بتطوير إجراءاتها وإعادة النظر في هيكلها التنظيمية وثقافة العاملين وقدراتهم ومهاراتهم التقنية والمهنية، وذلك بالاعتماد على آخر ما توصلت إليه علوم الإدارة وتكنولوجيا المعلومات الحديثة والتي تساهم وبشكل فعال في تطبيق الإدارة الإلكترونية ولا سيما في وظائف إدارة الموارد البشرية.

إن نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية يرتبط بضرورة توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية البشرية، المالية، التنظيمية، التقنية والأمنية. ولا بد من إجراء تقييما دقيقا وشاملا للواقع من حيث مدى توافر تكنولوجيا المعلومات والبنى التحتية والموارد البشرية المؤهلة والدعم المالي اللازم للاستفادة القصوى من هذه الثروات بما يخدم أهداف المؤسسة. كما أن توفير متطلبات الإدارة الإلكترونية لا يمكن تحقيقه إلا من خلال اعتماد برنامج استراتيجي مترابط ومتكامل لإعادة هندسة الأعمال، فالتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية عملية إدارية تعتمد على فكر وقيادات إدارية واعية ومؤهلة تناسب أهداف التطوير وتدعمها.

## إشكالية الدراسة:

من أهم التطورات التي عرفتها المجتمعات الحديثة هي الثورة التكنولوجية التي ساهمت في انتقال المؤسسات من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الإلكترونية في الإدارة، وقد كان لهذا الانتقال تأثيرات كبيرة إيجابية في وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية التي تشكل نمطا جديدا من الفكر والممارسة الإدارية تستثمر تقنيات المعلومات والاتصالات في أداء وظائفها. وقد جاءت هذه الدراسة لمحاولة الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما هي متطلبات ومعوقات التحول إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الجزائر؟

**الأسئلة الفرعية:** تتفرع عن الإشكالية الرئيسية جملة من الأسئلة الفرعية، نذكر منها:

- ما هي الأهداف التي تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحقيقها؟
  - ما هي متطلبات ومجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية؟
  - ما هي أنواع الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية؟
  - ماهي وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؟
  - ما هي معوقات التحول الإداري الإلكتروني وسبل التغلب عليها؟
- الفرضية الرئيسية:**

يستوجب التحول إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في بيئة الأعمال الجزائرية، توفير متطلبات (إدارية وتنظيمية، بشرية، مالية، تقنية وأمنية) وتتباين معوقات التحول (إدارية، سياسية وقانونية، مالية وتقنية، بشرية وأمنية) من بيئة إلى أخرى. **أهمية البحث:** تعددت الأبحاث والدراسات حول الإدارة الإلكترونية، ومن خلال بحثنا هذا، نحاول التعرف على واقع ومدى أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ومتطلبات ومعوقات التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، والتي تضمن للمؤسسات الجزائرية التسيير الفعال لمواردها البشرية سعياً منها لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة.

**أهداف البحث:** يسعى هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف، أهمها ما يلي:

- إبراز الأهداف التي تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحقيقها؛
  - التعرف على مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية والمتمثلة في: الحكومة الإلكترونية، التجارة الإلكترونية، النشر الإلكتروني والتعليم الإلكتروني؛
  - معرفة مختلف الممارسات والوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة؛
  - التعرف على متطلبات ووظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأهميتها والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلالها؛
  - إبراز معوقات التحول الإداري الإلكتروني وسبل التغلب عليها؛
- منهج البحث:** استناداً إلى طبيعة البحث والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، سيتم الاعتماد في إنجازه على المنهج الوصفي التحليلي، ومن خلاله يتم جمع مختلف البيانات اللازمة لموضوع الدراسة وتبويبها وتحليلها. وسيتم استخدام مصادر البيانات الثانوية في معالجته، والتي تتمثل في الدراسات السابقة والكتب والمقالات والأطروحات.
- خطة البحث:** لمعالجة موضوع هذا البحث، سنعتمد على خطة تتضمن العناصر التالية:
- الإدارة الإلكترونية

- إدارة الموارد البشرية وممارساتها
- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
- معوقات التحول الإداري الإلكتروني في الجزائر وسبل وآليات التغلب عليها

## أولاً: الإدارة الإلكترونية

### 1. تعريف الإدارة الإلكترونية:

يشير مفهوم الإدارة الإلكترونية إلى انتقال تقديم الخدمات من الصيغة الورقية إلى الصيغة الإلكترونية وذلك باستخدام أجهزة الكمبيوتر وشبكات الاتصال والبرمجيات اللازمة لذلك<sup>1</sup>، وتعرف الإدارة الإلكترونية في معناها الحديث بأنها: استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان، ويطلق هذا المعنى حتى الأمور غير الإدارية<sup>2</sup>، وكذلك تعرف على أنها: الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب وشبكات الانترنت مع ضمان سرية أمن المعلومات المتناقلة<sup>3</sup>.

من خلال ما ذكر سابقاً، يمكننا أن نعرف الإدارة الإلكترونية بأنها: إدارة آلية تستخدم الحاسب الآلي بدل المعاملات الورقية وتتعامل مع موارد معلوماتية، فتعتمد على تكنولوجيا المعلومات والتي تساعد في اتخاذ القرارات في وقت قصير وبتكلفة أقل.

### 2. أهداف الإدارة الإلكترونية:

- تساهم الإدارة الإلكترونية في تحقيق العديد من الأهداف، أهمها<sup>4</sup>:
- تقديم الخدمات للمواطنين بطريقة سهلة وسريعة ومنخفضة التكاليف؛
- زيادة الوقت المتاح لتأدية الخدمة، بحيث يمكن الحصول على الخدمة في أي وقت طوال اليوم دون الالتزام بساعات عمل رسمية محددة؛
- الارتقاء بثقافة ووعي المواطنين من خلال تشجيعهم على استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة؛
- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها ورفع كفاءة الأداء الإداري؛
- تحقيق الشفافية من خلال إتاحة المعلومات بصورة متكافئة لكافة المؤسسات والمواطنين والتقليل من الرشاوى.
- إضافة إلى العناصر السابقة، فإن الإدارة الإلكترونية تؤدي إلى تحقيق ما يلي<sup>5</sup>:

- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين، الشركات والمؤسسات؛
- تقليل تكلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات؛
- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد وتجنب طول فترة تخليص المعاملات والانتظار؛
- إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام الأرشيف الإلكتروني الذي يتميز بالمرونة في التعامل والقدرة على تصحيح الأخطاء ونشر الوثائق لأكثر من جهة؛
- القضاء على البيروقراطية وتسهيل تقسيم العمل والتخصص؛
- إلغاء عامل المكان، إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة.

### 3. متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

**1.3. المتطلبات الإدارية والتنظيمية:** يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إحداث تغييرات جذرية في الجوانب الهيكلية والتنظيمية باستحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها البعض، وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة<sup>6</sup>، كما لا بد من إيجاد بنية تنظيمية أفقية مرنة مع وجود بنية شبكية تستند إلى قواعد ثابتة<sup>7</sup>. وتعد المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا المرتبة بنسيج الاتصالات انسب هيكل إداري لتطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية بكفاءة وفعالية.

**2.3. المتطلبات البشرية:** يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إحداث تغييرات جذرية ومحورية في المفهوم الإداري وذلك بإعادة النظر في الخطط والبرامج التدريبية والتعليمية على كافة المستويات بالإضافة إلى توعية الأفراد بثقافة الإدارة الإلكترونية وتهيئة الاستعداد السلوكي<sup>8</sup>، كما تتطلب التغييرات الناتجة عن هذا التحول تطوير الهيكل التنظيمي وطرق أداء العمل والمهام التي تتطلب بدورها إحداث تغييرات في صفات الموظفين من حيث العدد والتوزيع والتدريب وإعادة التأهيل ... وغيرها وهو ما يطلق عليه **هندسة الموارد البشرية**، من خلال إعداد الإطارات المتخصصة ذات الارتباط بالبنية المعلوماتية ونظم العمل على شبكات الاتصالات الإلكترونية، ومن جملة المتطلبات البشرية ما يلي:

- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات؛

- استقطاب أفضل المتخرجين والمؤهلين في مجال نظم المعلومات؛
- إيجاد نظم فعالة للمحافظة على الإداريين وتطويرهم وتحفيزهم؛
- التمكين الإداري للأفراد من أجل التعامل السريع مع المتغيرات التكنولوجية بافتراض منح المتعاملين في المنظمة الثقة والاستقلالية في العمل مما يولد لديهم الشعور بالثقة والحافز لتحمل المسؤوليات، وبالتالي يفجر لديهم الطاقات الكامنة في شكل إبداع تزيد من الدافعية الإيجابية لانجاز العمل بكفاءة وفعالية.

**3.3. المتطلبات التقنية:** تتمثل المتطلبات التقنية في توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية من خلال استخدام أدوات ونظم تكنولوجيا المعلومات وتقنيات وقواعد البيانات والبرامج وخدمات البريد الإلكتروني وكذا استخدام تقنيات الشبكات لاستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد، وعليه فإن البنية التحتية (التقنية) هي الامتزاج والترابط بين الأجهزة والمعدات (الحاسوب) والبرمجيات وشبكات الاتصال.

**4.3. المتطلبات الأمنية:** تشهد صناعة المعلومات عملية اقتحام عديدة وزيارات عدائية لمواقع المنظمات على شبكة الانترنت، وقد أدخلت هذه الممارسات العالم أشكالاً عديدة من الصراعات الإلكترونية التي تتم بواسطة محترفين، لهذا يجب على المنظمة المتبينة نظام الإدارة الإلكترونية توفير الحماية الأمنية والسرية الإلكترونية للبيانات والملفات المحفوظة وكافة الموارد المستخدمة في معالجة المعلومات كما يجب عليها الاحتفاظ بنسخ احتياطية وتشفير المعلومات المحفوظة والمخزنة بما يضمن سلامة النظام وجميع المتعاملين فيه، بالإضافة إلى ضرورة تحديد آليات المراقبة والنقثيش لنظم المعلومات وشبكات الحاسوب بتحديد أشخاص أكفاء للقيام بهذه المهام.

**5.3. المتطلبات الأمنية:** يعتبر استخدام الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة التي تحتاج إلى أموال معتبرة لضمان استمرار ودوام النشاط بتحسين الأجهزة والبرامج الإلكترونية، وتدريب وتعليم العاملين، وتوعية وتنقيف المتعلمين، لمواكبة متطلبات التحول الجديد<sup>9</sup>، بما في ذلك تمويل التحسين في شبكة الاتصالات وتوفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة، من تجهيزات وحاسبات وقواعد بيانات، وكذا تمويل خدمات البريد الإلكتروني على أوسع نطاق ممكن، ما يقتضي ضرورة توفير ميزانية مستقلة للمشروع تضمن ديمومة التمويل.

#### 4. مجالات تطبيق الإدارة الالكترونية:

##### 1.4. الحكومة الالكترونية: لجأ العديد من قادة الحكومات إلى توظيف التكنولوجيا

لخدمة المواطنين. وقد برزت صور هذا التوظيف في التطبيقات التي تم إيداعها على صفحات الانترنت بهدف تمكين المواطنين من الحصول على الخدمة الحكومية لصالح قضاياهم. ومما دعم التحول نحو الحكومة الالكترونية عدة عوامل لعل أهمها: التسارع في التقدم التكنولوجي وثورة المعلومات، التوجه نحو العالمية، التحول نحو الديمقراطية وما يرافقها من تغييرات مجتمعية والاستجابات السريعة اتجاه ما يحصل في البيئة المحيطة والتكيف معها.

الحكومة الالكترونية هي: "نظام يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، من قبل الإدارات العمومية في علاقاتها مع المواطنين والشركاء من القطاع العام والخاص"<sup>10</sup>، وتعرف الحكومة الالكترونية أيضا بأنها: "استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات لتحسين عمليات الحكومة، وتشمل إعادة هندسة الخدمات وتسويق خدمات التجارة والأعمال الالكترونية من خلال الانترنت، بحيث يتم تحويل الخدمات الورقية إلى الكترونية"، كما أنها: "وسيلة من الوسائل التي تستخدمها الحكومة الحقيقية بمعناها القانوني والإداري لتوصيل المعلومات والخدمات وتسويق السلع للمستفيدين منها عبر شبكة الانترنت وأجهزة الحاسوب"<sup>11</sup>. وقد بدأ إنشاء الحكومة الالكترونية في كثير من دول العالم منذ عام 1999 مثل الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة البريطانية، كما نشطت بعض الدول العربية منذ عام 2000 م. ويتم بمقتضاها تحويل كل أعمال ومعاملات المؤسسات الحكومية مع المواطنين والمؤسسات الأخرى في صورة الكترونية متكاملة تعتمد على إطار من الشفافية والوضوح الكاملين لكل ما يتم انجازه من إجراءات داخل دائرة صنع واتخاذ القرارات.

صور العلاقات للحكومة الالكترونية كثيرة ومتنوعة، ولعل أهم صور هذه العلاقات ما يلي:

- من الحكومة إلى الحكومة: وهو يمثل شكل التعامل الالكتروني داخل أجهزة الدولة، حيث تقوم الحكومة بتوظيف البنية الشبكية للحكومة لتنفيذ معاملات تتطلب عبور مستويات إدارية مختلفة في وزارات مختلفة. أهمية هذا الشكل نابعة من كون الكثير من الخدمات الحكومية تستلزم مدخلات وموافقات من

عدة دوائر حكومية مختلفة، ومن الأمثلة الحية على هذا النوع نجد بوابة الو م أ  
(www.usa.gov).

- **من الحكومة إلى المؤسسة:** أي التعامل الالكتروني بين الحكومة  
والمؤسسات، حيث يمكن للحكومة أن تصدر قراراتها وتقدمها إلى المؤسسات  
عن طريق نشرها في مواقع الانترنت، كما تستطيع المؤسسات الرد عليها من  
خلال الشبكة أيضا. ومن الأمثلة على هذا النوع نجد بوابة غرفة التجارة  
والصناعة العمانية (www.chamberoman.com)، التي توفر الكثير من  
المعلومات المهمة للمؤسسات الموجودة وكذلك جميع المؤسسات الراغبة في  
إقامة أعمال تجارية فيها.

- **من الحكومة إلى المواطن:** بمعنى التعامل الالكتروني مع المواطنين، وتضم  
هذه العلاقة أنشطة متنوعة ومهمة ذات الصلة بالدور الحيوي للحكومة في حياة  
المواطنين، كالتسجيل المدني والخدمات الصحية والتعليم والخدمات الاجتماعية  
وغيرها، ومن الأمثلة على هذا النوع نجد موقع المواطن الالكتروني في  
سنغافورة (www.ecitizen.gov.sg) وموقع الحكومة المباشرة في بريطانيا  
(www.direct.gov.uk).

#### 2.4. التجارة الالكترونية: تستخدم الشركات التجارية المختلفة الانترنت في مجال

الترويج والتطوير والمعاملات المالية وغيرها. وقد لعبت الانترنت دورا مهما في  
تقريب المسافات بشكل عام، وبين المنتج والمستهلك بشكل خاص، بحيث أصبح  
بإمكان المستهلك القيام بعملية الشراء الالكتروني عبرها، دون الحاجة إلى  
الوسطاء أو المندوبين أو حتى الباعة، مما يوفر على المستهلك الوقت والجهد  
ويوفر له بدائل أكثر وبأسعار أقل. وقد ظهر أول تطبيق لمفهوم التجارة  
الالكترونية في بداية عام 1970، حيث تمت عمليات التحويل النقدي للأموال  
بطريقة الكترونية من مؤسسة إلى أخرى. وقد كانت هذه الطريقة محصورة ضمن  
المؤسسات والشركات المالية الكبيرة إلى أن توسع هذا المفهوم ليشمل عمليات  
نقل وإرسال الوثائق الكترونيا.

وتعرف التجارة الالكترونية بأنها: "عملية البيع والشراء للسلع والخدمات الكترونيا،  
وصفقات الأعمال المحسوبة باستخدام الانترنت، الشبكات والتكنولوجيات الرقمية

الأخرى. وهذا التعريف يتسع ليشمل الأنشطة التي تدعم صفقات السوق مثل الإعلان، التسويق، دعم الزبون، التوريد وعمليات الدفع<sup>12</sup>.

ويمكن إيجاز الفوائد الظاهرة للتجارة الالكترونية على المنظمات الحاسوبية من خلال العناصر التالية<sup>13</sup>:

- **الوصول للعالم كله:** وسعت هذه التجارة أسواق الأعمال المحلية والعالمية، حيث أعطت الشركة الفرصة للبحث عن الموردين بأقل الأسعار وأسهل الطرق ومكنتها من الوصول لأكبر عدد من المستهلكين.

- **تقليل التكلفة:** فقد قللت من تكلفة المنتجات الورقية؛ من حيث تكلفة إنشائها وتوزيعها وتخزينها واسترجاع المعلومات منها، وكذا تكلفة الاتصالات الالكترونية وغيرها.

- **تحسين أداء سلسلة التوريد:** مكنت التجارة الالكترونية من تسهيل الوصول للموردين من مختلف أنحاء العالم وبأقل الأسعار، وكذا سهولة الوصول للمخازن القريبة من البلد المنتج، كما أنها وفرت خاصية التصنيع حسب الطلب وبذلك قللت الحاجة للمخازن.

- **استمرارية الوقت:** إذ لا يوجد بها إجازات أو أوقات عمل محددة، بل هي متوفرة كل السنة وكل أيام الأسبوع وعلى مدار الساعة.

- **ظهور نماذج جديدة للأعمال:** أهمها التجارة الجماعية والمشاركة في المزادات كمجموعة تجارية متكاملة.

- **تقليل زمن تنفيذ المنتج:** حيث قللت التجارة الالكترونية الوقت بين ظهور فكرة تصنيع سلعة وتنفيذ هذه الفكرة وظهورها بشكلها التجاري، بالإضافة إلى التطوير المستمر للمنتجات.

### 3.4. النشر الالكتروني: يتيح النشر الالكتروني فرصة تعميم المعلومة بشكل واسع

جدا لتصل إلى كل الناس، والتي كانت في السابق محدودة التوزيع والانتشار. كما أصبحت الكتب والصحف والدوريات والمراجع متوفرة للباحثين أينما وجدوا، حيث أن للنشر الالكتروني الأثر الأكبر في المجال العلمي والبحث والتعليم الجامعي؛ فمن خلاله فتحت الأبواب أمام الباحثين لنشر أبحاثهم وعرض أفكارهم وتبادلها في مختلف التخصصات، وهذا ما سيؤدي إلى تطوير المعرفة وازدهار الإبداع والابتكار والبحث العلمي.

يعرف النشر الالكتروني بأنه: "ذلك النوع من النشر الذي يتم فيه نقل المعلومة أو الرسالة الفكرية من المصدر (المؤلف) إلى المتلقي (المستفيد)، اعتمادا على التكنولوجيا الحديثة (مثل الحاسبات الآلية وما يرتبط بها من وسائط اختزان سواء ممغنطة أو مليزرة، وشبكات الاتصالات وما يمكن أن يستجد من تكنولوجيات أخرى) في تسجيل المعلومة ثم تجهيزها وأخيرا بثها"<sup>14</sup>. وقد تم التوجه إلى النشر الالكتروني لمواكبة الانفجار المعرفي والحاجة الماسة لمتابعة ما ينشر بشكل سريع وبطرق سهلة، كما أن هذا النتاج الفكري العالمي يحتاج إلى أماكن واسعة وتكلفة عالية للحفظ. كما أن توافر الحواسيب المتقدمة وربطها مع بعضها البعض من خلال الشبكات المحلية والوطنية والعالمية وانخفاض تكلفة ذلك، سارع في ظهور النشر الالكتروني.

**4.4. التعليم الالكتروني:** التعليم الالكتروني هو: "أحد أساليب التعلم عن بعد، ويقصد به تحويل التعلم التقليدي إلى شكل رقمي للاستخدام عن بعد، وبالتالي فهو أحد الوسائل التعليمية التي تعتمد على تقنيات الاتصالات الالكترونية"<sup>15</sup>. أي أنه التعليم باستخدام الحاسبات الآلية وبرمجياتها المختلفة، سواء على شبكات مغلقة أو شبكات مشتركة أو بشبكات الأنترنت<sup>16</sup>. وأنه عملية تتألف من عمليتين أساسيتين: الأولى، عملية تدريسية تتعلق بتقديم المحتوى الالكتروني للمتعلم عبر الوسائط المتعددة المعتمدة على الحاسوب وشبكاته، بحيث يسمح للمتعلم بالتفاعل الهادف مع المحتوى في أي مكان وفي أي زمان يختاره، وبالسريعة التي تناسبه. والثانية، عملية إدارية تنظيمية تتعلق بتوظيف مزيج من الوسائط التعليمية وفريق للعمل على إدارة المقرر من خلال نظام لإدارة التعليم والمحتوى الالكتروني<sup>17</sup>. وهناك مزايا عديدة للتعليم الالكتروني، من بينها نذكر<sup>18</sup>:

- يعتبر أقل تكلفة مقارنة مع التكاليف المترتبة على التعليم التقليدي؛
- إمكانية تعلم العاملين في مناصب عملهم بدون ترك العمل والذهاب إلى البرنامج التدريبي؛
- يتم التعليم بمرونة عالية من حيث الزمان والمكان وحسب التوجيه الذاتي للمتعلمين، مما يساعد على توجيهه حسب حاجاتهم الفعلية؛
- إمكانية تعلم العاملين بطرق أكثر جودة وفاعلية مقارنة بالطرق التقليدية في قاعات التدريس؛

- سرعة التعلم الالكتروني وذلك لتحقيق القدرة على مجاراة سرعة التغيير؛
- خلق بيئة متفاعلة ومتعاونة بين المتعلمين وبذلك ينمي مهارات كثيرة في التعاون والتفاعل لديهم.

## ثانياً: إدارة الموارد البشرية وممارساتها

### 1. تعريف إدارة الموارد البشرية

تحتل إدارة الموارد البشرية مكانة هامة وقد اكتسبت أهمية متميزة نظراً للدور الحيوي الذي تؤديه. ولا شك أنّ محاولة الوقوف على تعريف أو مفهوم محدد لإدارة الموارد البشرية أمر صعب، ويرجع ذلك إلى التطور المستمر الذي تمر به هذه الإدارة والدور المتوقع منها.

تُعرّف إدارة الموارد البشرية بأنها: "الوظيفة التي تسمح للمؤسسة بإدارة عملية استقطاب، تدريب، تقييم أداء وتعويض الموارد البشرية، إضافة إلى إدارة علاقات العمل التي تشمل حقوق العاملين، الصحة، الأمن وأخلاقيات العمل"<sup>19</sup>، وتعرّف كذلك بأنها: "مجموع الأنشطة التي تسمح للمؤسسة بالحصول على الموارد البشرية التي تتوافق مع احتياجاتها، من حيث الكمية والنوعية. ذلك أن الفكرة الأساسية التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية، هي أن المؤسسة الأفضل هي التي تستطيع تعبئة أفضل الموارد البشرية"<sup>20</sup>، كما يمكن تعريفها بأنها: "السياسات والممارسات التي ينطوي عليها تنفيذ جوانب العاملين، من حيث وصف أعمالهم، التوظيف، الاختيار، التقييم، التدريب وتطوير الكفاءات. كما أنها عملية تحليل وإدارة احتياجات المنظمة من الموارد البشرية الضرورية لضمان تحقيق أهدافها الإستراتيجية"<sup>21</sup>.

من خلال التعريفات السابقة التي تم استعراضها، يمكن إعطاء التعريف الموالي: إدارة الموارد البشرية هي التي تُعنى بتوفير الموارد البشرية الضرورية كمّاً ونوعاً وتطويرها وتحفيزها والمحافظة عليها وصيانتها وتنظيم علاقاتها مع المؤسسة، كما أنها تهتم بالعلاقات الإنسانية للعاملين بما يضيف روح التعاون ويخلق الالتزام والتكامل وعدم التعارض بين أهدافهم وأهداف المؤسسة التي يعملون بها.

### 2. أهمية إدارة الموارد البشرية

تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال التأثير الواضح لممارساتها المختلفة على أداء المؤسسة، وقد بيّنت العديد من الأدبيات أهميتها في التأثير على العنصر البشري، فهي تعمل على<sup>22</sup>:

- توظيف وتنمية الكفاءات والحفاظ عليها؛
- تحقيق المواءمة والاستخدام الأمثل لمواردها البشرية؛
- تطوير العمليات، طرق التفكير، السلوكيات وعلاقات العمل؛
- مراقبة توازن الحياة المهنية والحياة الشخصية للموارد البشرية؛
- قيادة ومرافقة التغيير في المؤسسة مرورا من نمط عمل إلى نمط أفضل.

### 3. أنواع الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية تشتمل على قرارات وعمليات لا بد أن تُنفذ، وقوانين وتعليمات يجب أن تتبع، وطرق عمل من الضروري أن تراعى ولا يستغنى عنها في أي مؤسسة مهما اختلفت أهدافها ووظائفها. أما ممارسات إدارة الموارد البشرية، فيطلق عليها العديد من المفكرين الإداريين وظائف إدارة الموارد البشرية، وهي مجموعة من النشاطات التي من شأنها أن تضع إستراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ، وتكون موجهة نحو تحسين الأداء وتعزيز قدرات ومهارات الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة والدور الذي تلعبه كعنصر فاعل في المجتمع<sup>23</sup>. وهناك من حدد هذه الممارسات بتخطيط الموارد البشرية، تحليل وتصميم العمل، التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات وتقييم الأداء. وهناك من يرى أنها تنحصر بالتخطيط والتحليل الوظيفي، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء والتعويضات. ورغم أن الكتاب والباحثين لم يتوصلوا إلى اتفاق حول الممارسات التي يجب أن تقوم بها هذه الإدارة، إلا أنها تمارس نوعين أساسيين منها، هما الوظائف الإدارية التي تشمل التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، والوظائف التخصصية (تحليل ووصف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء والتدريب، الأجور والحوافز)<sup>24</sup>.

### ثالثا: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

بعد أن كانت إدارة الموارد البشرية تهتم بالجانب التنفيذي والمشاكل التشغيلية اليومية، أصبحت تهتم بالجانب الاستراتيجي وتتنظر لمواردها البشرية باعتبارها موارد إستراتيجية. وأصبح هناك ربط وتكامل بين إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمؤسسة، إذ يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالعاملين، في ضوء الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

#### 1. تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي: استخدام أنظمة الحاسوب والأجهزة الإلكترونية وشبكات الاتصال لتنفيذ مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية<sup>25</sup>، وتعتبر الإدارة

الإلكترونية للموارد البشرية على منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستخدام الواعي لتكنولوجيا المعلومات في ممارسة وظائف الموارد البشرية وتعتمد على أنظمة الحاسوب وشبكات الاتصال في تنفيذ استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية<sup>26</sup>. من خلال التعريفات السابقة، يمكن استخلاص ما يلي:

- تعتمد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات؛
- تمكن من الحصول على المعلومات والبيانات في أي وقت وفي أي مكان؛
- تعمل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تخفيض التكاليف؛
- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي الأكثر كفاءة والفعالية من حيث التخطيط والتنفيذ والرقابة على أداء الموارد البشرية؛
- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تتميز بالسرعة والمرونة العالية؛
- تؤدي الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى تحقيق رضا الموظف من خلال تحسين جودة وسرعة خدمات الموارد البشرية.

## 2. أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تركز إدارة الموارد البشرية اهتمامها وجهودها على تحقيق النتائج المرجوة منها، ويتوقف بلوغ ذلك على الطريقة التي تستخدمها في الحصول على الموارد البشرية وإدارتها وتنمية مهاراتها والاستغلال الأمثل لقدراتها. وعليه، تتضح مدى أهميتها في المؤسسة من خلال اتصالها المباشر مع العاملين وكفاءتهم الإنتاجية التي تنعكس على كفاءة المؤسسة ككل.

### 1.2 أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

إن أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية نابعة من تكاملها مع أهداف الإدارة الإلكترونية ومواكبتها للتغيرات في بيئة الأعمال. وهي تتمحور بصفة عامة حول زيادة التركيز على القضايا الاستراتيجية، زيادة مرونة الإجراءات، زيادة كفاءة إدارة الموارد البشرية، تقليل التكاليف وأن تكون إدارة الموارد البشرية موجهة نحو خدمة الإدارة والعاملين في آن واحد. ويعتبر تغير القوى والعوامل المؤثرة على المؤسسات وقضايا العولمة، ارتفاع معدلات التعليم وتغير نوعية قوى العمل المطلوبة، من أهم أسباب التوجه نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وذلك لتحقيق الأهداف التالية<sup>27</sup>:

- تسهيل أداء وظائف إدارة الموارد البشرية؛

- إمكانية الاستغلال الأمثل لقدرات وإمكانيات الموارد البشرية؛
- تخفيض تكلفة العمالة والنفقات الإدارية؛
- تحسين التوجه الإستراتيجي للموارد البشرية؛
- رفع معدلات الأداء والإنتاجية في المؤسسة؛
- توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب؛
- تنمية وتحسين علاقات العمل وإرضاء العاملين؛
- تحسين صورة المؤسسة أمام الجمهور.

## 2.2. أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

لاستخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية أثر كبير في تقليل التكاليف الإدارية الناتجة عن مختلف عمليات الأفراد، تقليل فترة الاستقطاب والتعيين، زيادة تفاعل الأفراد مع أنشطة الموارد البشرية، تحديد التعويضات وإجراء التكوين عن طريق الانترنت وغيرها. وعليه، فإن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تنعكس إيجابا على المؤسسة، ولا سيما تمكنها من تحقيق ما يلي:

- تقليل تكاليف إدخال البيانات والبحث عنها عن طريق الخدمات الذاتية للموظفين؛
- تخفيض تكاليف طباعة ونشر المعلومات؛
- تقليل التكاليف عن طريق أتمتة عمليات وأنشطة الموارد البشرية؛
- زيادة كفاءة اتخاذ القرارات من خلال التحليل المطور لبيانات ومعلومات الموارد البشرية؛
- تقليل تكاليف التصحيح من خلال زيادة دقة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية؛
- تقليل متطلبات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

## 3. متطلبات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تكوين المستخدمين على النظام الجديد، ضمن بيئة آمنة تتيح لهم فهم النظام ومزاياه وفهم أهمية التكنولوجيا وتطبيقاتها على كافة المستويات الإدارية. وهي تشمل ما يلي:

- توضيح أهمية استخدام النظام لكل الموظفين وضمان التكوين الكافي لهم؛
- توضيح قيمة الحلول التكنولوجية التي يقدمها النظام لكل المستخدمين؛
- سهولة استخدام النظام من قبل المستخدمين مع تمتع النظام بالجودة العالية والأمان؛
- إشراك كل المعنيين في النظام منذ البداية لكسب التأييد والدعم اللازمين؛
- وجود ثقافة تكنولوجيا المعلومات لدى الموظفين؛

- الالتزام بإدارة التغيير منذ بداية تطبيق النظام

#### 4. وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

إن وظائف إدارة الموارد البشرية لم تتغير ضمن مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، لكن تغيرت الطرق والأساليب المستخدمة في تلك الوظائف، بحيث أصبحت تعتمد بشكل رئيسي على تكنولوجيا المعلومات، وكذلك تغير دور الأفراد في المؤسسات بحيث أصبحوا مشاركين في وظائف تلك الإدارة بشكل أكثر فعالية مما سبق. ومن بين تلك الوظائف ما يلي<sup>28</sup>:

**1.4. التخطيط الإلكتروني:** هو عبارة عن تحديد ما يراد عمله آنيا ومستقبلا باعتماد تدفق معلوماتي هائل من داخل المنظمة وخارجها اعتمادا على الشبكة الإلكترونية.

**2.4. التوظيف الإلكتروني:** إن إدخال التكنولوجيا الجديدة على عملية التوظيف داخل المنظمة أدى إلى القضاء على الحواجز البيروقراطية وخلق علاقة مباشرة مابين المنظمة أو المدير المكلف بعملية التوظيف والشخص المتقدم لشغل المنصب من خلال استخدام شبكة الانترنت حيث يمكن لهذا الأخير الدخول إلى الموقع الإلكتروني للمنظمة والاتصال مباشرة بالمدير المسئول عن عملية التوظيف بطريقة سهلة وسريعة، وبالتالي فإن التوظيف الإلكتروني يمنح للمسؤولين المكلفين بعملية التوظيف أداة تساعدهم في التسيير الكلي لمختلف عمليات التوظيف التقليدية.

**3.4. التكوين الإلكتروني:** يتم التكوين الإلكتروني باستخدام الوسائل التكنولوجية وشبكة الانترنت المعتمدة على بث ونشر المحتويات في أشكال مختلف، إدارة العملية التكوينية ومجموعة المتدربين عبر الشبكة، وجود مختصين في تطوير وتنمية المحتويات. فعلمية التكوين الإلكتروني تزيد من إمكانية وصول الموظفين إلى التكوين والتعلم بطريقة سريعة وبتكلفة منخفضة بالإضافة إلى إشراكهم في العملية التكوينية.

**4.4. تقييم الأداء الإلكتروني:** تستخدم أنظمة خاصة لمقارنة الأداء لتسهيل عملية قياس الأداء عن طريق قياس متغيرات معينة مثل عدد الوحدات المنتجة أو الوقت المستغرق لتنفيذ المهام أو معدل الأخطاء.

#### رابعا: معوقات التحول الإداري الإلكتروني في الجزائر

يواجه التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية معوقات عديدة تتباين من نموذج إلى آخر تبعا لنوع البيئة التي تكاد تعترض أغلب برامج الإدارة الإلكترونية، يمكن تلخيصها في:

- 1. المعوقات الإدارية:** تنتج بعض الدراسات إلى حصر المعوقات الإدارية وبلورتها في الأسباب التالية: ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية؛ عدم القيام بالتغييرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية، من إضافة أو دمج بعض الإدارات أو التقسيمات وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات وتدفق العمل فيما بينها؛ غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بما يخدم التحول نحو مؤسسات المستقبل الإلكترونية؛ اعتماد بعض المستويات الإدارية على الأساليب التقليدية ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية<sup>29</sup>.
- 2. المعوقات السياسية والقانونية:** تتضمن هذه المعوقات ما يلي: غياب الإرادة السياسية الفاعلة والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الإلكترونية؛ غياب الهيئات على المستويات العليا من الأجهزة الحكومية للتشاور والتحاور والنظر في تقارير اللجان المكلفة بنقويم برامج التحول الإلكتروني، وذلك لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر جاهزية الإلكترونية وترقيته؛ عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية، تمنع اختراق وتخريب برامج الإدارة الإلكترونية وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.
- 3. المعوقات المالية والتقنية:** تتمثل فيما يلي: ارتفاع تكاليف تجهيز البنية التحتية للإدارة الإلكترونية، وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول؛ قلة الموارد المالية لتقديم البرامج التدريبية والاستعانة بالخبرات المعلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات الكفاءة العالية؛ ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الإلكترونية، وكذا مشكل الصيانة التقنية لهذه البرامج؛ صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الأنترنت، نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الأفراد، إضافة إلى معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة<sup>30</sup>.
- 4. المعوقات البشرية:** وتتمثل في غياب الدورات التكوينية ورسكلة موظفي الإدارة في ظل التحول للإدارة الإلكترونية؛ انخفاض الدخل الفردي والفقر والامية الإلكترونية، أدت إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الإلكترونية؛ إضافة إلى إشكالية البطالة التي يمكن أن تنجم عن تطبيق الإدارة الإلكترونية وحلول الآلة محل الإنسان، الذي يرفض ويقاوم التغيير والتحول الإلكتروني خوفا على امتيازاته ومنصبه.
- 5. المعوقات الأمنية:** والتي يمكن تحديدها في التخوف من التقنية وعدم الاقتناع بالتعاملات الإلكترونية، خوفا مما يمكن أن تؤدي إليه من مساس وتهديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الإلكترونية، ولا سيما فقدان الإحساس بالأمان تجاه الكثير من

المعاملات الإلكترونية مثل التحويلات الإلكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقة الائتمان، التي تعد أحد المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية.

### خامسا: سبل وآليات التغلب على معوقات التحول الإداري الإلكتروني

هناك العديد من الأساليب والطرق التي تسمح بالتحول إلى الإدارة الإلكترونية، أهمها نذكر ما يلي<sup>31</sup>:

- وضع خطط عمل لتقليص الفجوة الإلكترونية داخل كل إدارة؛
- توضيح خطط الإدارة الإلكترونية وأهدافها للموظفين للإسهام في سرعة تطبيقها من قبلهم؛
- إعادة هندسة العمليات الإدارية (دمج أو إلغاء بعض الإدارات أو الأقسام) لكي تلائم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- تطوير إستراتيجية تنمية المعلومات من أجل التحول لاقتصاد المعلومات والمعرفة؛
- توفير الوظائف التقنية للقضاء على مشكلة قلة الكوادر المؤهلة؛
- توفير المعلومات والأنظمة على الموقع الإلكتروني؛
- السرعة في إعداد وطرح التشريعات الخاصة بالإدارة الإلكترونية؛
- تطوير برامج حماية أمن البيانات والمعلومات وضمان سريتها؛
- منح القدر الكافي من التوعية والاهتمام بمشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- التعاون الكلي والتام بين مختلف الشرائح من حكومة ومؤسسات وأشخاص؛
- توفير الدعم المادي الكافي من المسؤولين والحكومات لمشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية.

## خاتمة:

مع التغييرات التقنية الحاصلة في العالم، جرت تغييرات ملحوظة في تركيب ومتطلبات الأداء للموارد البشرية. وتركز التوجهات الجديدة في هيكل الموارد البشرية على أهميه الطاقات الذهنية والقدرات الإبداعية للفرد، وإمكانيات العمل في فرق ذاتية الإدارة، مع قدرة هائلة على تحمل التنوع والاختلاف في الثقافات ومتابعة التحولات فيها، كذلك القدرة على معايشة العمل في أماكن متعددة وتوقيتات غير معتادة. ويصبح من المهم إحداث تطوير مماثل في مفاهيم وتقنيات إدارة الموارد البشرية عند اختيار وتشغيل وتنمية المورد البشري في المؤسسات المعاصرة، وذلك لمواكبة متطلبات التقنيات الحديثة والمطبقة فيها. وإسهاما في جهود تطوير مفاهيم إدارة الموارد البشرية، تم بلورة تعبير ومفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لتعبر عن تلك التحولات الفكرية والتقنية في مجالات إدارة الموارد البشرية.

## قائمة المراجع:

- 1 محمود القدوة، 2010، **الحكومة الالكترونية والإدارة المعاصرة**، دار أسامة، عمان، ص 18.
- 2 أبو بكر الهوش، 2006، **الحكومة الالكترونية**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ص 41.
- 3 سلمى عشبة، 2018، "الإدارة الالكترونية"، **المجلة الجزائرية للأمن و التنمية**، العدد 13، ص 73.
- 4 علي أغريب؛ الأخضر رينوبة، 2016، "إصلاح الخدمة العمومية من خلال الإدارة الالكترونية وآفاق ترشيدها"، **مجلة العلوم الإنسانية والحضارة**، العدد 3، ص ص 413-414.
- 5 علي حسين باكير، 2006، "المفهوم الشامل للإدارة الالكترونية"، **مجلة آراء حول الخليج**، مركز الخليج للأبحاث، العدد 23، ص 3.
- 6 عبد الناصر موسي؛ محمد قريشي، 2011، "مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة"، **مجلة الباحث**، عدد 9، ص 90.
- 7 سعد غالب ياسين، 2010، **الإدارة الالكترونية**، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، ص 19.
- 8 عبد الناصر موسي؛ محمد قريشي، مرجع سابق، ص 90.
- 9 منى عطية البشري، 2009، "معوقات الإدارة الالكترونية في إدارات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الإداريات وعضوات هيئة التدريس"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ص ص 53-54.
- 10 كريم بن يعقوب؛ فتيحة الشادلي؛ شهرزاد بوعلي؛ حنان الإدريسي، 2014، "برنامج الحكومة الالكترونية"، **مجلة المالية**، العدد 21، ص 4.
- 11 محمد طالب بسيسو، 2010، "أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على كفاءة العمليات الإدارية في مشروع مسح سجلات اللاجئين الفلسطينيين، وكالة الغوث الدولية-غزة"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، ص 14.
- 12 نجم عبود نجم، 2009، **الإدارة والمعرفة الالكترونية : الإستراتيجية، الوظائف، المجالات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص 48.
- 13 محمد نور الجداية؛ سناء جودت خلف، 2009، **تجارة الكترونية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص 33.

14 ربحي مصطفى عليان، 2015، **البيئة الإلكترونية، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص 154.**

<sup>15</sup> Teresa Torres Coronas, Mario Arias-Oliva, 2005, **e-Human Resources Management: Managing Knowledge People**, Idea Group Publishing, London, p.173.

<sup>16</sup> Elib Cohen, Malgorzata And Others, 2006, "E-Learning: An Informing Science Perspective, Interdisciplinary", **Journal Of Knowledge And Learning Objects**, Volume 2, University Of Economics, Worclaw, Poland, P.2.

<sup>17</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 301.

<sup>18</sup> Luiz Antonio Joia, 2007, **Strategies For Information Technology And Intellectual Capital : Challenges And Opportunities**, Library Of Congress Cataloging-In-Publication Data, USA , P.28.

<sup>19</sup> Sid Ahmed Benraouane, 2010, **Le management des ressources humaines**, Office des publications universitaires, Alger, p. 27.

<sup>20</sup> Stéphane Saussier; Aude Le- Lannier, 2013, **Master management des entreprises: L'essentiel de la gestion par les meilleurs professeurs**, Eyrolles, Paris, p. 140.

<sup>21</sup> J. Coyle-Shapiro et all, 2013, **Human resource management**, University of London, London, p. 12.

<sup>22</sup> Franck Prime, 2015, **Les ressources humaines numérique en 32 témoignages**, Edition Kawa, France, p. 76.

<sup>23</sup> David Autissier; Blandine Simonin, 2009, **Mesurer la performance des ressources humaines**, Edition d'Organisation, Paris, p. 54.

24 أحمد مهدي عبد القادر؛ أحمد إبراهيم أبو سن، 2012، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي السوداني"، **مجلة العلوم والتقانة، المجلد 12، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ص 147.**

<sup>25</sup> A, Sanayei and A, Mirzaei, 2008, "Designing a Model For Evaluating The Effectiveness Of E-Hrm (Case Study: Iranian Organizations)", **International Journal Of Information Science And Technology**, Volume 6, Number 2, University Of Isfahan, I. R. Of Iran, P.80.

26 خالصة زواوي، 2017، "تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري"، **مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 8، العدد 1، ص 116.**

27 يوسف أبوأمانة، 2009، "واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية"، **مذكرة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، ص 77.**

28 راجع:

- هدى بصاشي؛ سلام عبد الرزاق، 2019، "الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتطوير العمل الإداري"، **مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 15، العدد 21، ص 457.**

-Carolienc Handlogtem, 2008, **Implementation Of E-Recruitment**, University Twente, P.18.

- 29 عبد القادر عبان، 2016، "تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 79.
- 30 المرجع نفسه، ص 80.
- 31 حميد بن حجوبة، 2017، "الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها"، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 2، ديسمبر 2017، ص 233.