

ادارة الموارد البشرية الرقمية ودورها في تحسين أداء الحكومة الالكترونية

Digital Human Resources Management and its Rol in Improving The Performance Of E-Government

*
عثماني مصطفى

مخبر الدراسات في المالية الاسلامية والتنمية المستدامة، المركز الجامعي بتيبازة – الجزائر

mustapha87la@gmail.com

تاريخ النشر: 2023/03/31

تاريخ القبول: 2023/03/21

تاريخ الإستلام: 2023/01/30

ملخص:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على الدور الذي تؤديه الادارة الرقيمة للموارد البشرية في التحسين من أداء الحوكومة الالكترونية، وذلك من خلال عرض لمختلف المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة (التحول الرقمي، رقمنة الموارد البشرية، الإدارة الالكترونية، الحكومة الالكترونية...)، وقد تم التوصل من خلال هذا العرض النظري الى مجموعة من النتائج التي كان أهمها أن المورد البشري كان ولا يزال أهم المحددات الأساسية لنجاح المؤسسات، وهذا ما يستوجب عليها تكيفه وتحسين كفاءاته بما يتوافق مع طبيعة التحولات التي تمر بها (التحول الرقمي)، وهذا ما ينعكس بالإيجاب على بعد الأداء كما هو المعبر عنه في هذه الورقة بأداء الحكومة الالكترونية.

الكلمات المفتاحية: رقمنة، تحول رقمي، ادارة الموارد البشرية الرقيمة، الأداء، الحكومة الالكترونية.

تصنيفات JEL: O15، H11.

Abstract:

This study aims to identify the role that digital management of human resources plays in improving the performance of electronic government, through a presentation of various concepts related to the variables of the study (digital transformation, digitization of human resources, electronic management, electronic government...), and it has been reached Through this theoretical presentation to a set of results, the most important of which was that the human resource was and still is the most important basic determinant of the success of institutions, and this is what requires it to adapt and update its competencies in line with the nature of the transformations it is going through (digital transformation), and this is reflected positively in a distance Performance as expressed in this paper is the performance of e-government

Keywords: Digitization, Digital transformation, Digital Human Resource Management, Performance, E-Government

Jel Classification Codes: O15; H11.

* المؤلف المراسل.

التحول الرقمي او الرقمنة من أكثر المصطلحات العلمية التي شهدت اهتماما كبيرا في الأواسط العلمية والبحثية وليس هذا وحسب بل اتسع هذا المفهوم ليتعدى دائرة الاجتهاد البحثي الى الممارسات العملية، والتي أسفر عنها ظهور وتشكل مصطلحات علمية كانت هي الأخرى جديرة بالاهتمام كالحكومة الرقمية أو ما يصطلح عليها في الغالب بالحكومة الالكترونية وهنا نشير الى أن هذا المصطلح (الحكومة الالكترونية) قد أضى من الموضوعات المهمة على المستوى المحلي والإقليمي وحتى الدولي، وذلك لكونه يمس جميع جوانب المجتمع من مؤسسات اقتصادية وهيئات عمومية وجميع عناصر المجتمع المدني.

وإذا ما قارنا بين أهمية هذا التحول على مستوى المؤسسات الحكومية مع إمكانيات تطبيقه، فهنا لا بد من الإشارة الى ثلاث مقومات رئيسية والتي توافرها من عدمها يمثل الحد الفاصل في أداء الحكومة الالكترونية، أولها مستوى التطوير في تكنولوجيا المعلومات والاتصال المدمجة في هذا التحول، ثم الجانب التنظيمي وأخيرا مدى قدرة هذه الأخيرة على رقمنة مواردها البشرية الذي يعد ركنا أساسيا لتطبيق التحول الرقمي في أي قطاع، وذلك انطلاقا من الفرضية الأساسية "المورد البشري المحرك لباقي الموارد في المؤسسة".

1.1. إشكالية البحث: يفسر مصطلح الحكومة الالكترونية أحد أهم المواضيع المصاحبة لمعالم الاقتصاد الجديد "الاقتصاد الرقمي"، بحيث أن التطورات التي مست الجانب التكنولوجي (الأجهزة والمعدات، الشبكات، البرامج والتطبيقات...) قد أسهمت بشكل كبير في اتساع فجوة الأداء على مستوى المؤسسات الحكومية، فباستخدام التقنيات الحديثة سيصبح واقع تقديم الخدمة وتأدية الأنشطة بشكل أفضل مما كان عليه، الا أن اشكالية الدراسة لم تتوقف عند هذا البعد بل تجاوزت حيز التقنية لتركز على بعد العنصر البشري المأهل لتطبيق وتسيير هذا التحول، والذي اصطلح عليه من قبل بعض الباحثين بالموارد البشري الرقمي، بمعنى اخر هو أنه كيف يمكن الوصول الى هذا المورد واستقطابه وتنمية وكيف يمكن الاستثمار فيه لخدمة هذا التحول الرقمي، وهذا ما يمكن تفسيره واختصاره بمصطلح الادارة الرقمية للموارد البشرية، ومن هذا المنطلق يمكن تلخيص معالم هذه الاشكالية من خلال طرح التساؤل الرئيس الاتي:

كيف لادارة الموارد البشرية الرقمية أن تسهم في تحسين أداء الحكومة الالكترونية؟

وللاجابة على التساؤل الرئيس فاننا نفترض ما يلي:

- الاستقطاب الرقمي للموارد البشرية يعد بمثابة اللبنة الأساسية التي تزيد من احتمالية الوصول للكفاءات الرقمية التي تتلائم مع احتياجات هذا التحول:

- التدريب الرقمي للموارد البشرية يساعد الأفراد على اكتساب معارف ومهارات وقدرات رقمية تلائم طبيعة هذا التحول بما يخدم الهدف العام للحكومة الالكترونية "التحسين من أداء الخدمات المقدمة".

2.1. أهمية البحث: تستمد هذه الدراسة أهميتها من الضرورة العملية التي فرضتها التغيرات الحاصلة في البيئة المحلية والاقليمية وحتى الدولية، ولا سيما في ظل الأزمة التي شهدها العالم في الثلاث سنوات الماضية التي ساهمت وبشكل كبير في تسريع وتيرة هذا التحول في شتى القطاعات (قطاع التربية والتعليم العالي، الصحة، الضمان الاجتماعي...)، وبالرغم من هذا التحول الا أنه ليس بالعملية الارتجالية اذا ينبغي على الجهات المعنية بتسييره اعادة النظر في العديد من المقومات البنيوية، والتي يعتبر المورد البشري أهم هذه المقومات التي ولا بد من اعادة النظر فيها وتنميتها، لهذا جاءت هذه الدراسة

كمحاولة لتسليط الضوء على الدور الذي تؤديه الإدارة الرقمية للموارد البشرية في تنمية الأفراد لخدمة وتحسين أداء المؤسسات الحكومية في طريقها نحو التحول الرقمي أو ما يعرف بالحكومة الإلكترونية.

3.1. أهداف البحث: تهدف هذه الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على متغيرات الدراسة (الحكومة الإلكترونية، الإدارة الرقمية للموارد البشرية):
- إبراز دور الموارد البشرية الرقمية في تحسين أداء الحكومة الإلكترونية؛
- إبراز دور الإدارة الرقمية للموارد البشرية في تحسين أداء الحكومة الإلكترونية؛
- تسليط الضوء على أهم المقومات التي ولا بد من توافرها لتحقيق تحول فعال وناجح للإدارات والمؤسسات الحكومية الإلكترونية.

4.1. منهج البحث: اعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي لتوضيح وتوصيف أبعاد ومتغيرات الدراسة، حيث تم اعتماده لوصف ظاهرة التحول الرقمي وأهم متطلباتها، بالإضافة إلى أهم الأسباب التي سارعت من وتيرة هذا التحول تحديد مفهوم الإدارة الرقمية للموارد البشرية وتبيان دورها في تحسين أداء الحكومة الإلكترونية.

2. مفهوم الحكومة الإلكترونية:

1.2. تعريف الحكومة الإلكترونية: اختلفت وتعددت المفاهيم الخاصة بمفهوم الحكومة الإلكترونية ومن أهمها ما يلي:

- تعرف الحكومة الإلكترونية على أنها: "استخدام تكنولوجيا المعلومات الرقمية في إنجاز المعاملات الإدارية، وتقديم الخدمات المرفقية، والتواصل مع المواطنين بمزيد من الديمقراطية" (المبيضين، 2011، صفحة 21)؛
- وهناك من عرف الحكومة الإلكترونية على أنها "انعكاس لسعي الحكومة إلى إعادة ابتكار نفسها لكي تؤدي مهامها بشكل فاعل في الاقتصاد العالمي المتصل ببعضه البعض عبر شبكة الاتصالات والحكومات، وهي ليست سوى تحول جذري في الطرق التي تتبعها الحكومات لمباشرة أعمالها وذلك على نطاق لم يشهده منذ بداية العصر الصناعي" (المهتدي، 2011، صفحة 14)؛
- كما تعبر الحكومة الإلكترونية على "قدرة القطاعات الحكومية المختلفة على توفير الخدمات الحكومية التقليدية للمواطنين وإنجاز المعاملات عبر شبكة الانترنت بسرعة ودقة متناهيتين، وبتكاليف ومجهودات أقل، ومن خلال موقع واحد على شبكة الانترنت" (درويش، 2005، صفحة 14)
- كما عرفت الحكومة الإلكترونية حسب البنك الدولي بأنها "مصطلح حديث يشير إلى اكتشاف طرق ووسائل جديدة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل زيادة كفاءة وفعالية وشفافية ومساءلة الحكومة فيما تقدمه من خدمات للمواطن". (المهتدي، 2011، صفحة 15).

وهنا إذا ما تمعنا في مصطلح "الحكومة" نجد أنه يعكس جل الأنشطة والممارسات التي تقوم بها هذه الأخيرة من أجل تسير وتسيير شؤون العامة، والتحول الرقمي أو كما يستطرح عليه بعض الممارسين والباحثين "الحكومة الإلكترونية" فهو يعني بحسب ما ورد في سياق التعاريف السابقة استغلال تكنولوجيا المعلومات الرقمية من أجل تسهيل (تقليل الجهد والوقت) تسيير وتسيير شؤون الدولة، أو ما سيصطلح عليه في أجزاء متقدمة من هذا البحث بتحسين أداء الحكومة الإلكترونية.

2.2. أهداف ومزايا الحكومة الالكترونية:

2.2.1. أهداف الحكومة الالكترونية: توجد عدة أهداف للحكومة الالكترونية والتي تتلخص أهمها فيما يلي (حجازي، 2006، الصفحات 99-100):

- تحسين مستوى الخدمات؛
 - التقليل من التعقيدات الإدارية؛
 - تخفيض التكاليف؛
 - تحقيق الإفادة القصوى لعملاء الحكومة الالكترونية.
- 2.2.2. مزايا الحكومة الالكترونية: للحكومة الإلكترونية العديد من المزايا لجميع الأطراف الحكومية والخارجية التي تتعامل معها ونوجزها فيما يلي (زكي، 2009، الصفحات 24-26):
- تحقيق الشفافية الحكومية؛
 - الحد من ظاهرة الفساد الإداري من خلال نشر كافة المعلومات المتعلقة بالأداء الحكومي؛
 - التكامل بين المؤسسات الحكومية والقضاء على التضارب في الاختصاصات بين الجهات الحكومية عند التعامل مع المواطن؛
 - استرجاع المعلومات بسرعة فائقة.

3.2. متطلبات تطبيق الحكومة الالكترونية: التحول الالكتروني في أي قطاع ليس بالعملية الارتجالية لذا لا بد من توافر

مجموعة من المقومات لتطبيق هذا التحول والتي يمكن ايجازها في النقاط الآتية: (الله، 2020، صفحة 1035)

- 3.2.1. المتطلبات الفنية التقنية: جوهر عمل الحكومة يقوم على أسلوب تقديم الخدمات والمعلومات، وعليه فان تحسين أداء الحكومة الالكترونية لواجباتها بأسلوبها الجديد ونجاحها في تقديم خدماتها، لقد أصبح يعتمد على مدى جاهزية الجانب التقني (الأجهزة والمعدات الحديثة، الشبكات ذات التفق العالي، البرامج والتطبيقات...)، والتي يتم الاعتماد عليها بيئة أساسية تربط المؤسسات بوحدها الادراية (حكومة الى حكومة)، والحكومة مع الأفراد والمنشآت الاقتصادية؛
- 3.2.2. التدريب وبناء القدرات: ويشمل هذا التدريب كافة الأفراد الموظفين من أجل تحيين قدراتهم وتنميتها في مجال التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال بكفاءة أبعادها، ويتم ذلك عن طريق مراكز تدريب متخصصة وتابعة للحكومة كما تجب الإشارة الى عدم الاكتفاء بالتكوين في الجانب الأول وحسب، بل ولا بد من نشر ثقافة الرقمية من أجل تسهيل وتسريع وتيرة التفاعل بين الأطراف المتفاعلة المذكورة سابقا.

3.3.2. الحماية القانونية والأمنية: تطبيق الحكومة الالكترونية يحتاج الى دعم قانوني من خلال سن تشريعات قانونية خاصة تنظم هذه العملية، بالضافة الى توفير مستوى عالي من الحماية الالكترونية لتفادي العبث بالمعلومات الشخصية للأطراف المتفاعلة في هذا التحول الرقمي؛

4.3.2. الإرادة السياسية: بحيث يكون هناك شخص مسؤول أو لجنة محددة تتولى تطبيق هذا المشروع، والتي تعمل توفير شروط اللازمة لهذا العمل (توفير المتطلبات السابقة)، وتتولى الاشراف على هذا التطبيق مع تقييم النتائج المتوصل اليها.

3.1.3 الإدارة الرقمية للموارد البشرية:

3.1.3 مفهوم التحول الرقمي: الرقمنة باللغة الانجليزية (Digitization) ويقصد بها "تحويل البيانات الى تنسيق رقمي لمعالجتها بواسطة الكمبيوتر في أنظمة المعلومات، كما يمكن أن تشير الرقمنة عادة الى تحويل النص أو الصور المطبوعة الى اشارات ثنائية باستخدام نوع من أجهزة المسح التي تمكن من عرض النتيجة على شاشة الكمبيوتر، ولقد أقرت جمعية مكتبات البحث (Association Of Research Libraries ARL) أن الرقمنة يمكن اعتبارها كخيار لإعادة تنسيق الحفظ لمجموعة من المواد" (Reitz, 2022) أما بالنسبة للتحول الرقمي (Digital Transformation) عرف على أنه "اعادة تنظيم أعمال المنظمة بشكل استراتيجي مدروس (بما فيه نماذج الأعمال والهيكل التنظيمي، قدرات الموارد البشرية)، وتوظيف البيانات والتطبيقات والقدرات الرقمية بغرض تسهيل تجربة المستخدمين بما يتيح تحقيق فائدة وعائد أكبر" (القرعاوي، 2022، صفحة 40).

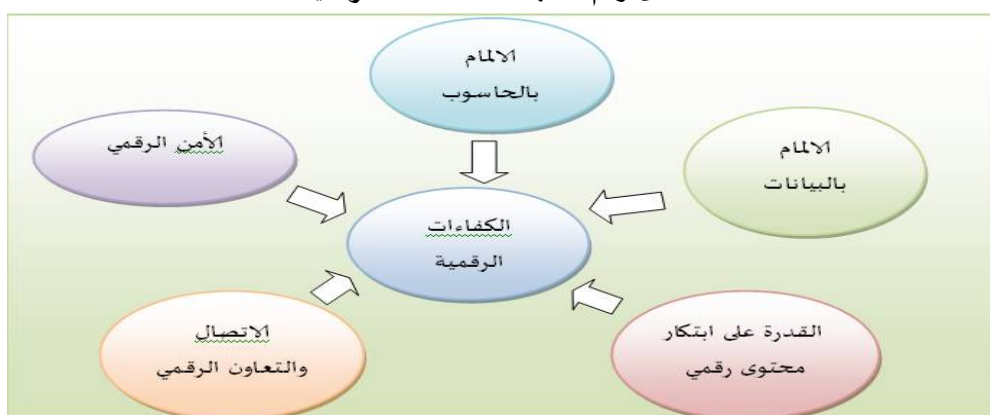
2.3.2 تعريف إدارة الموارد البشرية الرقمية:

3.1.2.1 الكفاءات الرقمية: لقد تعدد وجهات النظر واختلفت فيما التسميات لهذا المورد الحساس في الاتجاه نحو التحول الرقمي، فهناك من اصطلح عليها بالموارد البشرية الرقمية أو رقمنة الموارد البشرية، أما التوجه الثاني فقد اصطلح عليها مفهوم الكفاءات الرقمية، وهنا نشير أنه بالرغم من اختلاف التسميات إلا أن الأبعاد المفسرة لها بقيت ثابتة، وفي هذا السياق عرفت الموارد البشرية الرقمية بالنسبة لـ (Flores-Lueg, et al., 2019) على أنها "نوع من الكفاءات المتعددة الأبعاد التي تتعلق بقدرة العاملين على حشد المهارات والقدرات التي تمكنهم من البحث عن المعلومات، والحصول عليها، ومعالجتها باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحويلها إلى معرفة، وفي ذات الوقت القدرة على توصيل هذه المعلومات باستخدام وسائل الدعم التكنولوجي والرقمي المختلفة، على أن تتسم السلوكيات بالمسئولية، واحترام المعايير الراسخة والإستفادة من هذه الأدوات للإعلام والتعلم، وحل المشكلات، والتواصل" (العجري، الزهيري، وحمدي سيد، 2022، صفحة 16)، كما عرفها (Ilomaki, et al., 2016) كذلك بأنها "مجموعة من المهارات والمعارف اللازمة للمشاركة والمساهمة في مجتمع المعرفة الرقمي" (العجري، الزهيري، وحمدي سيد، 2022، صفحة 16).

وبناء على التعاريف السابقة وبالاستناد على وجهة نظر (Potemkin & Rasskazova:2020) فإنه يمكن تفسير

مفهوم الكفاءة الرقمية بناء على خمس أبعاد رئيسية كما هو موضح في الشكل رقم 1.

الشكل رقم 1: أبعاد الكفاءات الرقمية



Source: Potemkin, V. & Rasskazova, O. (2020). Digital Competence of employees and the value of human resource in the development strategy of enterprise. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering 940 01209, PP 6-7

2.2.3. تعريف ادارة الموارد البشرية الرقمية: يرى (Bondarouk&Ruel:2009) أن الادارة الالكترونية للموارد البشرية هي مصطلح شامل يشمل جميع اليات التكامل الممكنة، والمحتويات بين ادارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تهدف الى خلق القيمة داخل وعبر المؤسسات للموظفين والادارة المستهدفة (أصرف، 2020، صفحة 238)، أما بالنسبة لـ (Michelle & Paul: 2017) فإنه يمكن تعريف ادارة الموارد البشرية الالكترونية على أنها "طريقة لتنفيذ الاستراتيجيات وسياسات وممارسات ادارة الموارد البشرية في المنظمات، وذلك يكون من خلال الدعم الواعي والموجه للقنوات القائمة على تكنولوجيا الويب أو مع الاستخدام الكامل لها" (Paul & Michelle, 2017, pp. 2-3)، وما يمكن استنتاجه من خلال هذه التعاريف هو أن هذا التكامل الحاصل بين ادارة الموارد البشرية والتطور في تكنولوجيا الاعلام والاتصال لم يؤثر على وظائفها وإنما هذا الأثر كان موجهاً لزيادة وتحسين الأداء من خلال زيادة كفاءة وفعالية الوظائف ادارة الموارد البشرية التقليدية ان صح التعبير عنها بهذا المصطلح، وفي هذا ما أشار اليه (Fahimeh:2014) قائلاً بأن إدارة الموارد البشرية الرقمية صحيح أنها من أحد الموضوعات الا أنها تم انشائها بهدف تحسين الإجراءات من أجل تشغيل الموارد البشرية بشكل أسرع (Nivlouei, 2014, p. 150). كما قام بحصر أهداف إدارة الموارد البشرية الرقمية في (06) نقاط أساسية وذلك كما هو موضح في الشكل رقم 2.

الشكل رقم 2: أهداف إدارة الموارد البشرية الرقمية



Source: Fahimeh , B. (2014). Electronic Human Resource Management System: The Main Element in Capacitating Globalization Paradigm. International Journal of Business and Social Science, 147-159. P 150

3.2.3. وظائف ادارة الموارد البشرية الرقمية: بعد مراجعة مجموعة من الأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع ادارة الموارد البشرية الرقمية، تم التوصل الى أنه بالرغم من اختلاف وجهات النظر التي تناولت هذا المتغير من مداخل وظروف تنظيمية مختلفة، الا أنها قد اتفقت حول مسلمة أن الدمج التكنولوجي في هذا المجال اقتصر اثره في جانب طريقة الأداء من حيث التسيير والتدبير، وذلك كما هو الحال بالنسبة لهذا العنصر ووظائف (ممارسات) ادارة الموارد البشرية الرقمية التي عدت في اربع وظائف أساسية "الاختيار والتوظيف الرقمي، التدريب والتطوير الرقمي، تقييم الأداء الرقمي، التعويض الرقمي".

- التوظيف والاختيار الإلكتروني: يشير مصطلح التوظيف الإلكتروني إلى العملية التي تنشر بها المنظمة الوظائف الشاغرة على مواقعها الإلكترونية أو مواقع التوظيف الأخرى عبر الإنترنت، ثم تسمح للمتقدمين بتقديم طلبات العمل أو إرسال سيرتهم الذاتية إلكترونياً (باستخدام البريد الإلكتروني أو بأي طريقة إلكترونية أخرى) (AlHamad, et al., 2022, p. 431)؛

- التدريب الإلكتروني: يقوم نظام إدارة الموارد البشرية بتشخيص المهارات والقدرات والمعرفة التي يمتلكها المنظمة، وذلك من أجل المساعدة في إعداد خطط التطوير والتدريب للأفراد العاملين، وهذا بما يتناسب مع احتياجات المنظمة مع إمكانية إعادة توزيعها على الوظائف وفقاً لمهاراتهم ومعارفهم وبما يتناسب مع مؤهلاتهم الأكاديمية، وهنا دعمت تكنولوجيا المعلومات بشكل كبير ممارسات التدريب في السنوات الأخيرة، مما مكن الموظفين من الحصول على التعليم والتدريب دون الحاجة إلى أماكن مادية لهذا الغرض، كما تمكنت المنظمات أيضاً من تعزيز قدرتها التنافسية من خلال تعزيز ثقافة التعلم المستمر والتدريب المستمر عبر الإنترنت، وبالتالي فإنه أكثر مرونة لتلبية احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية (AlHamad, et al., 2022, p. 431)؛

- تقييم الأداء الإلكتروني: يمكن تقييم أداء الموارد البشرية باستخدام الإنترنت، وهذا يعني يمكن للمديرين تقديم معلومات تقييم الأداء مباشرة إلى قسم الموارد البشرية عبر النماذج الإلكترونية، وهذا يقلل من استخدام الأوراق لكل من المشرف والمراقب، مما يساعد على تقليل الوقت والتكلفة والجهد المبذول في إدارة الموارد البشرية، وهناك أيضاً تطبيقات الخدمة الذاتية للمديرين التي تتيح لهم إدخال نتائج تقييم الأداء على الفور، بالإضافة إلى إمكانية تحديد أهداف أداء الموظف والنتائج وتخطيط الأداء والنشر لهم على صفحاتهم الشخصية، الغرض الرئيسي من نظام تقييم الأداء هو التحكم في أداء الموظف وسلوكه، للتأكد من أن سلوكه يتوافق مع الأهداف التنظيمية (AlHamad, et al., 2022, p. 431)؛

- أنظمة التعويض الإلكتروني: تستخدم أنظمة التعويض الإلكترونية لأغراض مختلفة مثل: التطوير وتطبيق نظام الأجور، وتقديم المزايا، وتقييم فعالية نظام التعويضات. يمكن للمنظمة تطوير نظام تعويض من خلال تحديد الخصائص المهمة للوظيفة، وتحديد القيمة التعويضية النسبية باستخدام تحليل الوظائف، وتحويل نقاط التقييم الوظيفي إلى هيكل للأجور عن طريق مسح معدلات الأجور في سوق العمل، فإن التعويضات هي إحدى القضايا المهمة للجذب والاحتفاظ بالمواهب في المنظمات بحيث تفترض المنظمات بشكل أساسي أن المال يؤثر على سلوك الموظف في تشكيل مواقفه، بالتالي تؤثر الأجور على جذب القوى العاملة والاحتفاظ بها (AlHamad, et al., 2022, p. 431).

4. إدارة الموارد البشرية الرقمية كالية لتحسين أداء الحكومات الإلكترونية:

1.4. أداء الحكومة الإلكترونية: يتطلب تفسير هذا العنصر ضرورة الإشارة إلى مجموعة من المصطلحات العلمية كالأداء وتقييم الأداء، بالإضافة إلى تحديد أهم المجالات التي تنشط فيها ممارسات الحكومات الإلكترونية.

ما تم ملاحظته من خلال الاطلاع والتفحص على مجموعة من الأعمال العلمية التي تناولت موضوع الأداء، هو أنه لا يوجد اتفاق بين معظم الكتاب والباحثين حول تعريف محدد لمصطلح الأداء، فهناك من عرف الأداء على أنه " المخرجات التي يسعى النظام الإداري إلى تحقيقها للوصول إلى الأهداف المنشودة" (الحميري والمومني، 2011، صفحة 131)، كما عرفه (عبد العزيز مخيمر) على أنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وعليه يفسر الأداء المؤسسي وفقاً لهذا السياق الاصطلاحي ثلاث أبعاد أساسية: أداء الأفراد في إطار وحداتهم

الإدارية المتخصصة، وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسة العامة للمؤسسة، يضاف لها كبعد ثالث أداء المؤسسة في إطار بيئتها الداخلية والخارجية (المرجوشي، 2008، صفحة 17).

وعليه فإن الأداء على المستوى الحكومي يمكن تعريفه في ضوء التعاريف السابقة على أنه تلك المنظومة المتكاملة من النتائج (المخرجات) التي تسعى الحكومة إلى تحقيقها، وذلك من خلال مختلف هيئاتها والمؤسسات التابعة لها للوصول إلى الأهداف أهدافها المنشودة في سياق تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

أما بالنسبة لمستوى الأداء الحكومي ببعده الرقمي فإن تفسيره يعد مرتبطاً بتحديد المجالات الرئيسية التي تنشط فيه ممارسات الحكومة الإلكترونية، والتي يمكن تحديدها في ثلاث عناصر أساسية كما يلي: (أمين و خديجة، 2017، الصفحات 38-39)

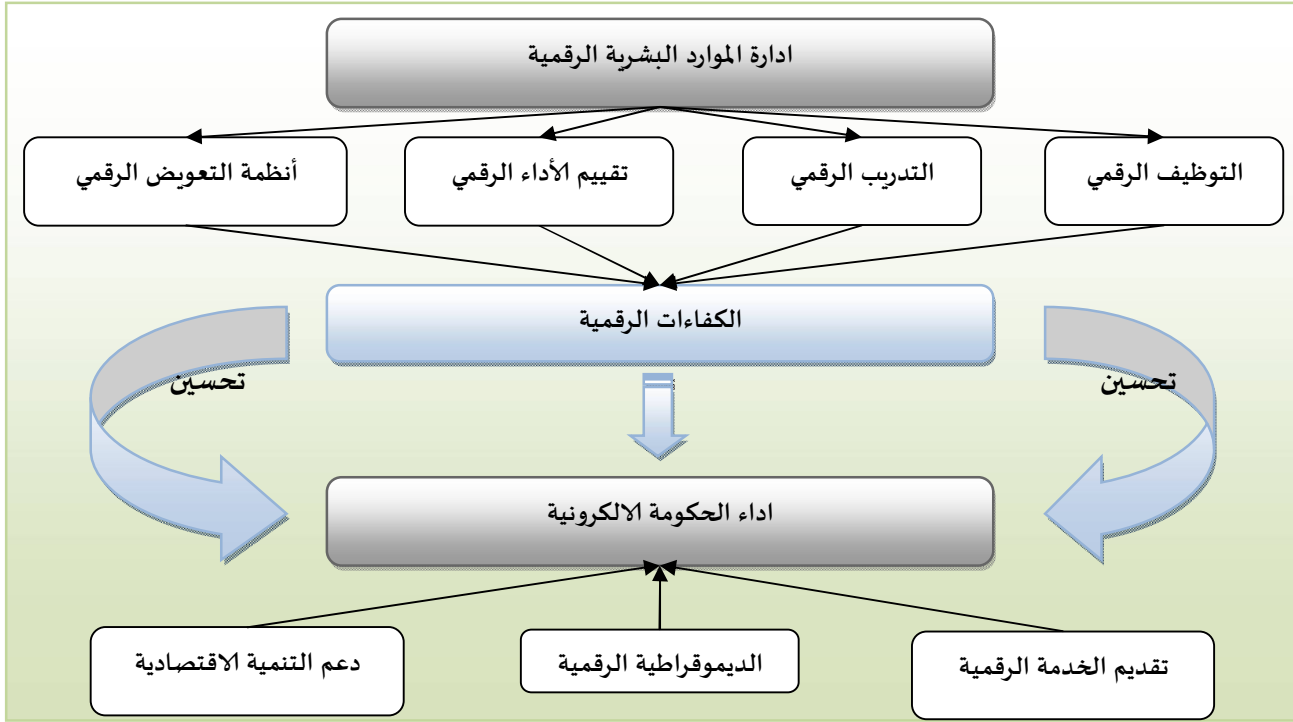
- تقديم الخدمة **Provision Service**: وتشمل الوصول إلى كافة خدمات الدولة والمعلومات المنشورة على مدى 24 ساعة في اليوم وسبعة أيام في الأسبوع، ويمكن أن يطبق ذلك على مراحل حسب الإمكانيات المتوفرة والقدرة الاستيعابية ومن فوائده للدولة وللأفراد أنه يخفف التكلفة ويوفر الخدمة لقطاعات كبيرة من المواطنين؛
- الديمقراطية الرقمية **Democracy Digital**: من أهم أثار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هو إمكانية تعزيز الديمقراطية وجعل الحكومة أكثر استجابة لاحتياجات المواطنين وأكثر شفافية في خدمتهم؛
- دعم التنمية الاقتصادية **Development Economic**: ترى الحكومات التي تفكر بعيداً أن حيوية الاقتصاد تعتمد على سهولة الوصول إلى المعلومات واستخدام التكنولوجيا لتحسين الإنتاجية والقدرة التنافسية في مواجهة العولمة، لذلك توفر الحكومة الإلكترونية فرصاً تطويرية هامة.

2.4. مدخل فاعلية الإدارة الرقمية للموارد البشرية في تحسين أداء الإدارة الإلكترونية: تعني الحكومة الإلكترونية إحداث تحول في طريقة تفاعل الحكومة مع المواطنين، وهذه العملية ليست بالسهلة إطلاقاً فهي تتطلب إستراتيجية متماسكة تبدأ بدراسة الإدارة السياسية للأمة وكذلك مواردها وبيئتها القانونية والاقتصادية والاجتماعية والنظام الإداري الحكومي فيها وقدرة السكان على استخدام التقنيات المخططة والانتفاع منها.

وقولنا هنا أنها ليست بالعملية السهلة كونها تتطلب استراتيجيات متماسكة ومواردن كان تمهيدا للأشارة إلى الدور الذي يؤديه المورد البشري في إنجاح العملية انطلاقاً من مسلمة "المورد البشري المحرك لباقي الموارد في المنظمة"، هذا من جهة أما من جهة أخرى فإن الحصول على هكذا مورد ذو كفاءات "كفاءات رقمية" تتماشى مع طبيعة هذا التحول "رقمنة القطاع الحكومي" يقتضي بدوره إعادة النظر في الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات اليوم في استقطاب والتخطيط لهذا المورد، وهنا يظهر دور إدارة الموارد البشرية الرقمية كأحد أهم الوظائف الاستراتيجية التي ألقى على عاتقها "استقطاب تدريب، تقييم الأداء، تحفيز" هذا المورد بما يسمح بتحقيق جودة مخرجات هذه العملية "الأداء المتميز".

والشكل الموالي يوضح العلاقة التفاعلية بين أبعاد ومتغيرات الدراسة "إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها" والمتغير المستقل "تحسين أداء الإدارة الإلكترونية بأبعادها"، وذلك كما هو موضح في الشكل رقم 3.

الشكل رقم 3: فاعلية الإدارة الرقمية للموارد البشرية في تحسين أداء الإدارة الإلكترونية



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على ما سبق

يوضح الشكل رقم 1 الدور الذي تلعبه ادارة الموارد البشرية في توجيهها الجديد "التحول الرقمي" في تعزيز أداء الحكومات الإلكترونية، بحيث تسمح ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية "التوظيف الرقمي، التدريب الرقمي، التقييم الرقمي للأداء أنظمة التعويض الرقمية" من اثناء رصيد المنظمة بما يعرف بالكفاءات الرقمية، ليس هذا وحسب بل يتعدى دورها حيز الحيازة الى تنمية هذه الكفاءات من خلال التدريب بما تتطلبه عملية التحول الرقمي في القطاع بالإضافة الى حرصها على المحافظة عليه من خلال اعتماد على نظم تعويضات تتلائم واحتياجات هذه الموارد الاستراتيجية.

فالكفاءات الرقمية كمتغير وسيط في هذه الدراسة تعتبر أحد أهم الموقومات الأساسية التي لا بد منها لتطبيق التحول الرقمي في أي قطاع وهذا ما أشادت به أغلب الدراسات السابقة في هذا المجال، فقدرة العاملين على حشد المهارات والقدرات التي تمكنهم من البحث عن المعلومات، والحصول عليها، ومعالجتها باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحويلها إلى معرفة، وفي ذات الوقت القدرة على توصيل هذه المعلومات باستخدام وسائل الدعم التكنولوجي والرقمي المختلفة، تعتبر مطلباً أساسياً للوصول إلى أداء متميز للحكومات الإلكترونية، ولتوضيح هذه النقطة ارتأينا إلى ضرورة تبيان الدور التي تلعبه الكفاءات الرقمية في تحسين من الخدمات الرقمية المقدمة في القطاع الحكومي، وكذا دورها في تحقيق ما يعرف بالديموقراطية الرقمية ودعم التنمية الاقتصادية، وذلك كما يلي:

1.2.4 دور الكفاءات الرقمية في تحسين أداء الخدمات المقدمة: يمكن ربط دور المورد البشري في انجاح وارساء معالم الادارة الإلكترونية للحكومات بمدى توفير الكفاءات الجيدة والقادرة على تحقيق الأداء المتميز في تقديم الخدمات المنوطة بها، وهنا نشر الى أن التوسع في الانتاج أو في طريقة تقديم الخدمات لا يكون بالتوسع الأفقي فقط بل التوسع الرأسي هو توسع مكمل للتوسع الأفقي، والذي يمثل في رفع مستوى الكفاءة عن طريق توفير الموارد البشرية الحفزة (أنظمة التعويضات الرقمية) والقابلة والمدرّبة والمؤهلة (استقطاب وتدريب وتقييم) وهذا كما أشرنا إليه من خلال الممارسات (الوظائف) الأساسية لإدارة الموارد البشرية الرقمية، بمعنى آخر أن التحول الرقمي للحكومات لا يعني استبدال المورد البشري بالبعد التكنولوجي، وإنما هو معنى أكثر بتوفير القدرات الفنية والادارية والتقنية التي تخول لها امكانية تسيير

وتدبير المهام المنوطة بها (كوار، 2018، صفحة 12)، ومن المهارات التي يجب توافرها لتفعيل الحكومة الالكترونية نذكر: (المبيضين، 2011، الصفحات 75-80)

- المهارات التحليلية : تعتبر هذه المهارات أساسية إذ أنها ترافق جميع مراحل مشروع الحكومة الإلكترونية، حيث تعمل على وصف الأعراض والكشف عن العمليات والسياسات السلبية وتساهم في الإجابة عن سؤال "أين يكمن الخلل يا ترى؟"
- مهارات إدارة المعلومات: ينبغي أن يكون المهنيون العاملون في مجال تكنولوجيا المعلومات بالذات على قدر عال من الكفاءة والفعالية حتى يتمكنوا من العمل بالشكل الصحيح؛
- المهارات الفنية : تحتاج عملية تنفيذ الحل المختار إلى توافر مهارات فنية راقية، والتي تمكن من تصميم وإدارة شبكات النظم الحاسوبية وتكوين مستودعات للبيانات...الخ.
- مهارات الاتصال والتقديم: ينبغي قيام المعنيين بمشروع الحكومة الإلكترونية بتوصيل أهداف ومراحل تطور وقضايا ونتائج العمل في المشروع إلى أصحاب العلاقة أو المصلحة في المشروع من خلال مجموعة من الأساليب والطرق التي تبرز كفاءة الأفراد بالدرجة الأولى.
- مهارات إدارة المشروع: تشتمل على مهارات وضع الخطط وصياغتها وتنظيمها وتدبير الموارد اللازمة والتفاوض وقياس النتائج وحل المشكلات والاتصال.

2.2.4. دور الكفاءات الرقمية في تحقيق الديمقراطية الرقمية: من أهم آثار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هو إمكانية تعزيز الديمقراطية وجعل الحكومة أكثر استجابة لاحتياجات المواطنين وأكثر شفافية في خدمتهم، إلا أن هذه التكنولوجيا كما أشرنا سابقاً دورها لن يتحقق ولن يكتمل دون العامل الثاني من أبعاد التحول الرقمي "المورد البشري الرقمي"، بحيث أنه وبالرغم من أهمية التكنولوجيا كالية لتسهيل المعاملات وتقليل الجهد والوقت على الأفراد أول العميل الداخلي والخارجي، ولا بد توفير القدرات البشرية "الكفاءات" التي تمتلك القدرات الفنية والرقمية والتقنية التي تمكنها من تسيير وتطوير وتكييف هذه التكنولوجيا بشكل يسمح من تجعل الحكومة أكثر سرعة في الاستجابة لاحتياجات المواطنين وضمان الشفافية في خدمتهم؛

3.2.4. دور الكفاءات الرقمية في دعم التنمية الاقتصادية: إن محاور التنمية وأبعادها تكاد تكون متداخلة وهذا ما يفسر من خلال تعدد وتداخل المحاولات الرامية لتقديم تعريف شامل لها، فهناك من حاول ربطها بالبعد الاقتصادي وهذا هو توجه أغلب الاقتصاديين، كما نجد مفكرو علم الاجتماع اتجهوا إلى ربطها بالبعد الاجتماعي والاداريين بالبعد الاداري...، إلا أنه ما نحاول اثباته من خلال هذا العنصر هو فكرة أنه من الصعب محاولة تصور تنمية اقتصادية مثلاً مع وجود تخلف في الجانب الاداري أو السياسي أو الثقافي والاجتماعي، فتحقيق التنمية بمفهومها الشامل مرتبط بمدى قدرة الحكومة على تحقيق ذلك الفاعل المستمر والدائم بين هذه الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية... (حجيلة، 2014، صفحة

(156)

فالتنمية تكون ممثلة في ذلك التقدم الذي يمكن أن يحدث في مختلف مجالات الحياة "سياسة، اقتصادية اجتماعية ثقافية..."، وفي هذا السياق اتجه أغلب الباحثين سواء كانوا اقتصاديين أو اداريين أو حتى مفكرين للتسليم بحتمية الكوادر البشرية المؤهلة ذات الكفاءة في تحقيق التنمية مهما كان توجهها، إذ أن قدرة المجتمع في الاعتماد على نفسه لتطوير المجالات السالفة الذكر مبني على ضرورة التركيز على أولوية تعبئة الموارد المحلية (حجيلة، 2014، صفحة

(156)، وعند الإشارة إلى الموارد لا بد من الخروج من حيز التفكير المغلق الذي ينحاز إلى الجانب المادي فقط، فالإقتصاد اليوم ببعده الجديد "الرقمي" أو "المعرفي" يسلم بأهمية المعرفة كأحد موارد التنمية على جميع الأصعدة "فنحن اليوم نبيع المعرفة" فالحكومات التي تفكر بعيدا ترى بأن حيوية الإقتصاد تعتمد على سهولة الوصول إلى المعلومات واستخدام التكنولوجيا لتحسين الإنتاجية والقدرة التنافسية في مواجهة العولمة (أمين و خديجة، 2017، صفحة 39)، والسبيل الوحيد لتحقيق هذه الفرضية هو الاعتماد على تطوير قدرات أفرادها وتحسينها بما تتطلبه طبيعة المرحلة "التوجه نحو الرقمنة" لتكوين المهارات والكوادر البشرية المؤهلة لتسيير وتشغيل مواردها المتاحة وبناء قاعدة تكنولوجية محلية بكل متطلباتها من بناء المعرفة ونشرها وتطبيقها.

وبالحديث عن بعد التنمية ودور الكفاءات البشرية في دعمها وتسريع وتيرتها، قد تستدعي الضرورة إلى الإشارة إلى أهم الجوانب التي يمكن أن تشملها أبعاد هذه التنمية من خلال العناصر التالية: (حسين، 2013، الصفحات 446-448)

❖ تحقيق الفوائد الإقتصادية: وذلك من خلال:

- توفير المال والوقت والجهد على جميع الأطراف المتعاملة بالحكومة الإلكترونية وتوفير مصاريف مالية كبيرة كانت تصرف أثناء العمل بالحكومة الإلكترونية؛
- تحقيق المفهوم الإقتصادي (ذهاب السلعة أو الخدمة إلى العميل وليس العكس)؛
- مساندة برامج التطوير الإقتصادي، وذلك عن طريق تسهيل التعاملات بين القطاع الحكومي و القطاع الخاص، وبالتالي زيادة العائد الربحي للحكومة الإلكترونية ؛
- إتاحة فرص وظيفية جديدة في مجالات جديدة مثل إدخال البيانات، وتشغيل وصيانة البنية التحتية للحكومة الإلكترونية وأمن المعلومات؛
- توحيد الجهود بدلا من تشتت الجهود وازدواجية بعض الإجراءات في الحكومة التقليدية، يتم جمع هذه المعلومات الجهود وتوحيدها تحت بوابة إلكترونية واحدة.
- فتح قنوات استشارية جديدة من خلال التكامل بين الحكومة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية وذلك عن طريق استخدام نفس التطبيقات والتقنيات والتبادل الداخلي

❖ تحقيق الفوائد الإدارية: تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية في التسيير يؤدي دورا فعال في الجانب الإداري يتمثل في:

- تحقيق مفهوم الإدارة الإلكترونية وتنظيم العمليات الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي.
- القضاء على البيروقراطية والروتين الذي يوجد في الحكومة التقليدية.
- الإدارة الإلكترونية في الحكومة الإلكترونية تكون أكثر شفافية في التعامل وأكثر وضوحا وتلغى الوساطة والمحسوبية والمجاملة.
- الحكومة الإلكترونية تختصر الهرم الإداري التسلسلي الطويل الذي عادة ما يتبع في الحكومة التقليدية والإسراع في تنفيذ الإجراءات الإدارية واختصارها.
- الحكومة الإلكترونية تنظم قواعد عمل جديدة وبيئة عمل جديدة مختلفة تماما عن الحكومة التقليدية.
- بلوغ مفهوم إداري جديد يمثل العمل بروح الفريق الواحد وتوحيد الجهود.

- ❖ تحقيق الفوائد الاجتماعية: يعمل نظام الحكومة الإلكترونية من خلال تطبيقه اجتماعيا على:
 - تحفيز المواطنين لإستخدام الحكومة الإلكترونية، وبالتالي ايجاد مجتمع معلوماتي قادر على التعامل مع المعطيات التقنية ومواكبة عصر المعلومات؛
 - تسهيل وسرعة التواصل الإجتماعي من خلال التطبيقات الإلكترونية الكثيرة كالبريد وغيره؛
 - تفعيل الأنشطة الاجتماعية المختلفة عن طريق إستخدام التطبيقات الإلكترونية الكثيرة.
- ❖ التصدي للفساد الاداري : تسعى الحكومة الإلكترونية إلى مكافحة الفساد الإداري من خلال:
 - سرعة أداء الخدمات للزبائن مع الحفاظ على جودتها؛
 - نقل الوثائق الكترونيا بشكل أكثر فعالية؛
 - تقليل التكلفة نتيجة تبسيط إجراءات وتقليل المعاملات وتخفيض وقت الأداء؛
 - تقليل الحاجة إلى العاملين القائمين بأداء الخدمة الخاصة بما يتعلق بالمعاملات الورقية؛
 - التقييم الموضوعي لأداء العاملين وتنمية نظام متطور لمعرفة المقصرين؛
 - تخفيض الأخطاء إلى اقل ما يمكن فالنظام الإلكتروني اقل عرضة للأخطاء؛
 - تقليص المخالفات نظرا لسهولة ويسر النظام ودقته؛
 - الوضوح وسهولة الفهم من قبل المستفيدين لما هو مطلوب منهم من وثائق؛
 - تخفيض تكاليف الاستثمارات الخاصة بالمباني والعقارات وما الى ذلك؛
 - تقليل تأثير العلاقات الشخصية على انجاز الأعمال.

5. خاتمة:

يعد موضوع التحول الرقمي في القطاع الحكومي من بين أهم المواضيع الواجب احاطتها بالاسهامات العلمية والتنظيرية كونها أساس ودعامة تحقق التنمية الاقتصادية واستدامتها، وهذا ما حاولنا اثباته من خلال هذه الورقة البحثية، والتي تطرقنا من خلالها الى عرض موجز لمفهوم الحكومة الالكترونية وأهم مقوماتها ومتطلبات تحقيقها، بحيث تعتبر الكفاءات البشرية الرقمية "الكفاءات الرقمية" من أبرز هذه المتطلبات التي تم الاشارة اليها، والتي لا بد من توافرها لضمان سيورة وتطبيق التحول الرقمي في القطاع الحكومي "تجسيد الحكومة الالكترونية"، وهنا تظهر ادارة الموارد البشرية الرقمية كأحد أهم الوظائف الادارية الاستراتيجية كونها تساهم في زيادة رصيد المنظمات والحكومات من هذا المورد الاستراتيجي بحسب متطلبات التحول الرقمي "كفاءات بشرية رقمية مؤهلة"، ولقد أثمر هذا التحليل النظري والمفاهيمي عن جملة من النتائج واستنباط مجموعة من التوصيات والتي يمكن أن نذكر منها:

- ❖ ضرورة التركيز على الدور الذي تلعبه الادارة الرقمية للموارد البشرية بمختلف أبعادها (ممارساتها) في تجسيد الحكومة الالكترونية، كونها مطلب أساسي لتحسين أدائها على مستوى الخدمات المقدمة، تحقيق الديمقراطية ودعم التنمية لاقتصادية؛
- ❖ الحكومة الإلكترونية تختصر الهرم الإداري التسلسلي الطويل الذي عادة ما يتبع في الحكومة التقليدية مما يسمح في بتحقيق مستوى أعلى من الشفافية وتقديم مستويات متميزة من الأداء؛
- ❖ يعتبر التدريب إحدى الطرق الهامة والفعالة التي تعتمد عليها إستراتيجية الموارد البشرية لتوفير يد عاملة مؤهلة بكفاءة لإدارة الحكومة الالكترونية يضمن لها أحسن أداء؛

- ❖ التعويضات هي إحدى القضايا المهمة للجذب والاحتفاظ بالمواهب في المنظمات بحيث تفترض المنظمات بشكل أساسي أن المال يؤثر على سلوك الموظف في تشكيل مواقفه، بالتالي تؤثر الأجور على جذب القوى العاملة والاحتفاظ بها؛
- ❖ تحقيق التحول الرقمي ناجح مستمر يقوم بشكل أساسي على ثلاثة أبعاد أساسية: الموارد البشرية الرقمية والقدرات الفنية والتقنية، والبعد التنظيمي، بحيث أن غياب التوجيه التركيزي أو قلته لأحد هذه العناصر سيحول حتما بين الحكومة ومطلبها المتمثل في الارتقاء بنشاطها الإلكتروني.
- وعلى ضوء هذه النتائج يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات والتي يمكن اختصارها في النقاط التالية:
- التركيز على استقطاب الكفاءات ذات المهارات الرقمية في عمليات التوظيف وتبني أسلوب فرق العمل من أجل تبادل المعرف والخبرات بينهم وبين باقي الأفراد؛
- ضرورة نشر الثقافة الرقمية في المؤسسات والهيئات التابعة للقطاع الحكومي، لأن العائق قد لا يكون في نقص التقنية أو الكفاءة البشرية وإنما في فقر العقلية البشرية التي يتولد عنها نوع من مقاومة التغيير؛
- التركيز على تكثيف الدورات التدريبية والتثقيفية مطلب أساسي في أولى مراحل التحول الرقمي في أي قطاع وفي القطاع الحكومي خاصة، وذلك لتطوير كفاءة الموظفين في إطار تحقيق الاستغلال الأمثل لمزايا التكنولوجيات الحديثة المدمجة في هذه العملية؛
- ضرورة الاحتذاء بتجارب الرائدة في مجال التحول الرقمي والاستفادة منها؛
- تعزيز ثقافة الابتعاية وتشجيع طرح الافكار والاستماع لها لضمان بعد تنمية تطوير لكل من البعد البشري وبعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

6. قائمة المراجع

1. أيتن محمود سامح المرجوشي. تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية. (القاهرة - مصر: دار النشر للجامعات. 2008). ص 157
2. إيمان عبد المحسن زكي، الحكومة الإلكترونية مدخل إداري متكامل. (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009). ص ص 24-26
3. صفوان المبيضين. الحكومة الإلكترونية النماذج والتطبيقات والتجارب الدولية (الإصدار الطبعة الأولى). (عمان الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. 2011)، ص ص 21-75-80
4. عبد الفتاح بيومي حجازي. الحكومة الإلكترونية ونظامها القانوني. (الإسكندرية : دار الفكر الجامعي. 2006). ص 99 - 100
5. وفق عدنان عبد الجبار الحميري، وأمين أحمد محبوب المومني. هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق-أفكار حديثة ورؤية مستقبلية (الإصدار الطبعة الأولى). (عمان الأردن: اثناء للنشر والتوزيع. 2011)، ص 131
6. سوسن زهير المهتمدي. تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية (الإصدار الطبعة الأولى). (عمان الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011)، ص 17
7. حسين م. خ. الحكومة الإلكترونية مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية (العدد الخاص)، 2013، ص 446 – 448
8. بربري محمد أمين، وبن بوعللي خديجة. أهمية التدقيق الإلكتروني في تعزيز أداء الحكومة الإلكترونية. مجلة نماء للاقتصاد والتجارة المجلد 1، العدد(1)، 2017، ص ص 38 - 39
9. حامد جودت أصرف. أثر تطبيقات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على دائرة التنمية الاقتصادية في حكومة عجمان. المجلة العربية للإدارة ، المجلد 40 ، العدد (2)، 2020، ص 238
10. حياة محمد القرعاوي. تصور مقترح للتحول الرقمي في الجامعات السعودية في ظل أبعاد التحول الرقمي. مجلة الفنون والأدب وعلوم الانسانيات والاجتماع، المجلد 82، 2022، ص 40
11. دينا فاروق العجري، أميرة احمد الزهيري، وأمنية حمدي سيد. التأثير الوسيط للرفاهية الرقمية في العلاقة بين الكفاءات الرقمية والارتباط الوظيفي "التطبيق على الهيئة العامة للأرصاد الجوية المصرية" المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 46 العدد (4)، 2022، ص 16
12. رحالي حجيلة. التنمية في ظل التغيرات العالمية (من التنمية الاقتصادية الى التنمية المستدامة). معارف مجلة علمية محكمة، 2014، ص

13. سعاد عون الله. شروط ومتطلبات بناء الحكومة الالكترونية ودورها في دعم مسيرة التنمية في افريقيا. مجلة الواحات للبحوث والدراسات ، المجلد 13، العدد (2)، 2020، ص 1035
14. AlHamad, A., Alshurideh, M., Alomari, K., Kurdi, B. A., Alzoubi, H., Hamouche, S., et al.. The effect of electronic human resources management on organizational health of telecommunications companies in Jordan. International Journal of Data and Network Science , 2022, p 431
15. Nivlouei, F. B. Electronic Human Resource Management System: The Main Element in Capacitating Globalization Paradigm. International Journal of Business and Social Science , 5 (2), 2014, p 150
16. Paul, P., & Michelle, R. M. Electronic human resource management: Enhancing. SA Journal of Human Resource Management 15, 2017. P p 2-3
17. عائشة كوار. (2018). العلاقة التكاملية بين الاقتصاد الرقمي والادارة الرقمية للموارد البشرية. ملتقى دولي افتراضي حول: البيانات الضخمة والاقتصاد الرقمي كالبية لتحقيق الاقلاع الاقتصادي في الدول النامية "الفرص والتحديات والافاق". الوادي: جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2018، ص 12
18. Fahimeh , B. (2014). Electronic Human Resource Management System: The Main Element in Capacitating Globalization Paradigm. International Journal of Business and Social Science, 147-159. P 150
19. Potemkin, V. & Rasskazova, O. Digital Competence of employees and the value of human resource in the development strategy of enterprise. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering 940 01209, 2020, PP 6-7
20. علي محمد عبد العزيز بن درويش. تطبيقات الحكومة الالكترونية . رسالة ماجستير في العلوم الإدارية . الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص 14
21. Reitz, J. M. (2022, 12 5). ODLIS. Retrieved from Online Dictionary for Library and Information Science: https://products.abc-clio.com/ODLIS/odlis_about