



دور الرقمنة والإدارة الإلكترونية في تـمـيـن إـدـارـة الموارد البشرية

خيرة بن يمينة

أستاذة محاضرة - قسم - أ - المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت -
الجزائر

د. نشأت إدوارد ناشد

معهد العبور العالي للإدارة والحسابات ونظم المعلومات - مصر

زادي احمد

طالب دكتوراه سنة ثانية المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت -
الجزائر

الإستشهاد المرجعي :

بن يمينة، خيرة. ناشد داوود. أحمد، زادي (2019). دور الرقمنة والإدارة
الإلكترونية في تـمـيـن إـدـارـة المـوـاـرـد البـشـريـة. - مجلة التعليم عن بعد
والتعليم المفتوح، اتحاد الجامعات العربية بالتعاون مع جامعة بني سويف،
مج 7 ، ع 12 (مايو 2019)، ص ص 67-100



المستخلص:

مما لا شك فيه أن التطور التكنولوجي في عالم الرقمنة الإلكترونية للموارد البشرية في مختلف المنظمات أصبح أمرا حتميا وضروريا وهذا لطبيعة التغيرات السريعة والمتلاحقة في مجال إدارة الموارد البشرية في الوقت المعاصر ، وهذا لتمكين أصحاب القرار الإستراتيجي من المعرفة الشاملة والدقيقة لما يحصل داخل المؤسسة من تغيرات في محيطها الداخلي والخارجي على حد سواء مما يعطي المؤسسة المصداقية والشفافية في اتخاذ القرارات الرشيدة بالاعتماد على نظام معلومات فعال ودقيق.

الكلمات المفتاحية: التطور التكنولوجي، عالم الرقمنة الإلكترونية، إدارة الموارد البشرية، إتخاذ القرارات الرشيدة، نظام معلومات فعال.

.Abstract:

There is no doubt that the technological development in the world of electronic digitization of human resources in various organizations has become inevitable and necessary because of the nature of the rapid and successive changes in the field of human resources management in contemporary time. This is to enable strategic decision makers to know the comprehensive and accurate changes within the organization Both internal and external, giving the organization credibility and transparency in making informed decisions based on an efficient and accurate information system.

Keywords:

Technological development, the world of digitization, human resources management, rational decision-making, an effective information system.



المقدمة:

إن التطورات الراهنة التي يفرضها المحيط التنافسي في العصر الحالي من توسع في النشاطات المختلفة للمؤسسة و إزدياد الموارد البشرية بها و كذا التعقيدات التي صاحبت هذه المستجدات ، كان من اللازم على كل المؤسسات بمختلف نشاطاتها التأقلم والتفاعل مع هذه التغيرات وهذا من خلال إستعمال تكنولوجيا نظام المعلومات والرقمنة الإلكترونية وبرمجيات الإتصالات الحديثة و هذا لتحسين الفعالية داخل المؤسسة ،وتوفير المعلومات الدقيقة والمهمة من أجل التحكم والسيطرة الكاملة على كل تفاصيل الموارد البشرية للمؤسسة التي تهم المسؤولين لإتخاذ القرارات الرشيدة ومساعدتهم في تقليص الإنحرافات وتصحيحها في وقت وجيز ،كما أنها سهلت عميلة الإتصالات وتبادل المعلومات بين الرؤساء المرؤوسين مما ساهم في تخفيض التكاليف وربح الوقت ،إن الرقمنة والإعتماد على تكنولوجيا الإعلام الآلي قد ساعد في التخلي عن الأنظمة التقليدية لإدارة الموارد البشرية وخاصة في تسيير وظائف إدارة الموارد البشرية كالتوظيف للمترشحين وتكوينهم وتدريبهم ،وكذا ترقيةهم للمناصب الأعلى وتحقيق العدالة في التعويضات ودفع الأجور ، وتقييم أداء العمال وإعطاء التفاصيل المهمة عن كل الإحصائيات والتنبؤات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية مما ساهم في عملية التخطيط الإستراتيجي وتحديد الرؤية الصحيحة لأهداف المؤسسة ،وعليه أصبح من الضروري الإهتمام بالتطورات الحاصلة في عالم



تكنولوجيا الإتصالات الحديثة والتحكم بها لمواكبة التطورات التي فرضتها البيئة التنافسية .

و منه سنحاول في دراستنا هذه طرح التساؤلات التالية:

فيما تكمن أهمية الرقمنة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية ؟

وضمن هذه الإشكالية تدرج العديد من التساؤلات التي ينبغي الإجابة عنها

نذكر من بينها :

- ما هو دور الرقمنة في تسيير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ؟
- ما هي أهميتها في الإدارة المعاصرة ؟
- وما هي التحديات التي تواجه تطبيق الرقمنة الإلكترونية للموارد البشرية؟

أولا : الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

1. تعريف الرقمنة :

كثيرا ما يتم الربط بين الرقمنة الإدارية والإدارة الإلكترونية بحيث يشير الكثير من الباحثين إلى نفس المعنى للمفهومين فالرقمنة الإدارية هي الإدارة الإلكترونية وتعرف بأنها : "إستراتيجية إدارية لعصرنة المعلومات ، تعمل على تحقيق خدمات أفضل ، للمواطنين و المؤسسات ، مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية و المعنوية المتاحة في إطار الكتروني حديث



من اجل استغلال أمثل للوقت و المال والجهد و تحقيقا للمطالب المستهدفة و بالجوقة المطلوبة،كذلك عرفت الإدارة الالكترونية بأنها "عملية تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية وبدون استخدام الورق ومن هنا نقول أن الإدارة الإلكترونية Management Paperless تتمثل في "استغلال الوسائل الإلكترونية الحديثة في تقديم الخدمات الإدارية من أجل تسهيل المعاملات الإدارية وتوفير الوقت و الجهد ، كما يعرف بعض المختصين الإدارة الإلكترونية بأنها إدارة بلا ورق ووسيلة ، لرفع أداء وكفاءة السلطة وتعتمد أساسا على الوسائل التكنولوجية (عبد السلام، 2017)

1.1 مفهوم الإدارة الإلكترونية :

كثيرا ما يربط مصطلح الإدارة الإلكترونية بالعديد من المصطلحات الأخرى كما يطرح في بعض الأحيان بشكل مترادف مع عدد منها مثل الحكومة الإلكترونية ، الأعمال الإلكترونية،التجارة الإلكترونية،النشر الإلكتروني ،التعليم الإلكتروني ،التسويق الإلكتروني.....إلخ،إلى غير ذلك من المصطلحات التي تتشارك في طابعها الرقمي ،ونظرا لإختلاف النظريات و المداخل الفكرية للإدارة المعاصرة فإن علماء الإدارة والممارسون للعمل الإداري لم يتفقوا على مفهوم موحد لمصطلح الإدارة الإلكترونية وذلك لإختلاف المنظور و إختلاف الوجة لذا سنحاول أولا فهم مصطلح الإدارة الإلكترونية،فهي عبارة عن إستخدام نظم تكنولوجيا المعلومات و الإتصال وخاصة شبكات الأنترنت في جميع العمليات الإدارية



الخاصة بمؤسسة ما ،بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة الكفاءة وفاعلية الأداء بالمؤسسة وفي نفس السياق يؤكد البعض الآخر على أن الإدارة الإلكترونية إدارة بلا ورق حيث لا يستخدم الورق الإلكتروني و البريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم وتطبيقات المتابعة الآلية ويتفق مع هذا التوجه باحثين آخرين إذ يعبرون عن الإدارة الإلكترونية بكونها عبارة عن عملية تجميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية ، بالإعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية للوصول إل تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل إستخدام الورق ،وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات ،لتكون كل إدارة جاهزة لربطها مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً،ليأتي باحثون آخرون يؤكدون على هذا التوجه ويعبرون عن الإدارة الإلكترونية على أنها "هي جميع عمليات التحول إلى نداء الأعمال المؤسسية إلكترونيا عن طريق إعادة هيكلة أداء تلك الأعمال بما يحقق التطور في الأداء لإقتصادية المرونة،حسن إستغلال الموارد . (ودادبورصا، 2018)

2.1 أهداف الإدارة الإلكترونية :

أ- الأهداف الإدارية:

1. تقليل كلفة الإجراءات الإدارية و ما يتعلق بها من عمليات .
2. زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين و الشركات و المؤسسات.



3. استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة و تضطربهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.
4. إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية و النفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.
5. القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد و تسهيل تقسيم العمل و التخصص به.
6. التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث.
7. إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام أرشفة إلكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة و نشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن و الاستفادة منها في أي وقت كان. (عبد السلام، 2017)
8. تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية
9. تحقيق السرعة المطلوبة لإنجازات إجراءات العمل وبتكلفة مالية مناسبة
10. زيادة حجم الإستثمارات التجارية والتسويقية (أحمد محمد، 2009)



ب - توفير المعلومات لأصحاب القرار بدقة وفي الوقت المناسب ، ورفع مستوى الرقابة إلكترونيا .

ت - تقليل الجمود الإداري والبيروقراطي من خلال التدفق المستمر للمعلومات بين الإدارات وفي جميع الجهات ، والتأكيد على العمل الإستراتيجي . (بن سليمة، 2014)

ث - الأهداف الإجتماعية و الإقتصادية :

1. محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية .
2. تعميق مفهوم الشفافية ومحاربة المحسوبية والفساد والبيروقراطية.
3. القدرة الجيدة للمجتمع على التعامل مع معطيات العصر التقني .
4. الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والابتكار .
5. تقريب الإدارة من لمجتمع ، وتوفير الخدمات الجيدة للمجتمع في كل زمان ومكان .
6. تحسين الانتعاش الاقتصادي وجذب الاستثمار وتقديم خدمات ذات نوعية جيدة وسريعة .
7. تقليل تكاليف التشغيل وتكاليف أداء الخدمة من حيث خفض كميات الملفات والخزائن ، لحفظها والإنجاز السريع للخدمات وبتكلفة مالية مناسبة.



8. إستيعاب عدد كبير من الزبائن في وقت واحد ،ودون حضورهم للإدارة.

9. تقليل الأخطاء المرتبطة بالموظفين ، وزيادة تعزيز القدرات التنافسية للمنظمات خاصة في مجال تحسين أداء الخدمات ، و مواكبة التطور التكنولوجي للدول المتقدمة مما يساعد على تضيق الفجوة الاقتصادية والعلمية بينها وبين الدول النامية. (نعيم حسن عماد، 2008)

ثانيا:تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية :

تعتبر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على منهجية إدارية جديدة تقوم على الإستخدام الواعي لتكنولوجيا المعلومات في ممارسة وظائف الموارد البشرية،وتعتمد على أنظمة الحاسوب وشبكات الاتصال في تنفيذ إستراتيجيات وسياسات الموارد البشرية . (خالصةزاوي، 2017)

إذا نظرنا إلى إدارة الموارد البشرية بمفهومها الضيق فإنها تهتم بتوفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة والحفاظ عليها وحثها على العمل وتنمية مهاراتها لتحقيق ذلك ، فتنشكّل بذلك يد عاملة محفزة ، راضية ومنتجة ، أما من حيث مفهومها الواسع فهي تهتم بشؤون الإستخدام الأمثل للموارد البشرية بجميع مستوياتها التنظيمية بالمؤسسة (باسي، 2013)



إن مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية E-MRH له تعريفات ومسميات تحمل نفس المعنى ، فيطلق عليه في الدراسات الأدبية الأجنبية مصطلح إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM ، e-HRM ، Virtual HRM ، HR Intranet، Web-Based HR وبمصطلح آخر يسمى HR Portals، أو،MRH (مؤيد عبد القادر، 2014)

1. مفهوم نظام الإعلام للموارد البشرية :

قبل التطرق إلى مفهوم نظام الإعلام للموارد البشرية لابد من تعريف نظام الإعلام للموارد البشرية أي بشكل عام باعتباره الركيزة لفهم نظام الإعلام للموارد البشرية SIRH بحيث يعرف نظام الإعلام بأنه آلية تسمح بجمع وتصنيف ومعالجة و استرجاع المعلومات المخزنة في ملفات صورة إلكترونية إضافة إلى بناء وإنتاج معلومات جديدة من المعلومات السابقة والموجودة أصلا في النظام بعد معالجتها، فمن خلال تعريف نظام الإعلام يتضح لنا أنه يتكون من مفهومين أساسيين للنظام والمعلومة فالنظام هو مجموعة من العناصر والإجراءات التي تعمل مع بعضها البعض ضمن علاقات محددة أو آليات عمل معينة من أجل تحقيق هدف معين أما المعلومة فهي مجموعة معطيات تمثل بشكل واضح من طرف الأفراد أما في مجتمع المعلوماتية يقصد بالمعلومة مجموعة المعطيات التي تكون مخزنة ومعالجة ومرسلة بواسطة دعم ،كما تجدر الإشارة بأن المعلومة لكي تكون مفيدة وعملية يجب استعمالها بشكل جيد وأن تتوفر لى المعايير التالية :



➤ البعد الزمني: بحيث يجب أن تكون المعلومة متاحة في كل وقت ودائما في تجدد مستمر أي مسايرة للأحداث الموجودة في المؤسسة.

➤ محتوى المعلومة : محدد وواضح ويمكن التحكم فيه ،أما شكل المعلومة يجب أ يكون بطريقة يسمح بفهمها وهذا يكون بواسطة تقنيات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات

ومنه فإن نظام الإعلام للموارد البشرية يعمل وفقا لمنظمة متفاعلة تتمثل في المدخلات وعمليات التشغيل والمخرجات

✓ تتمثل في إجراءات عمل النظام في جمع وتخزين وتشغيل البيانات و إستخلاص النتائج المتمثلة في المعلومات والتقارير وتقديمها للمستخدمين .

✓ يهدف نظام الإعلام للموارد البشرية إلى توفير المعلومات التي يحتاجها المديرون لإتخاذ القرارات الخاصة بإستخدام العنصر البشري بكفاءة وفاعلية ليؤدي دوره في تحقيق الأهداف التنظيمية. (حراتي)

2. تحول إدارة الموارد البشرية إلى إدارة إلكترونية للموارد البشرية:

تعتبر التطورات التقنية ، وتقنيات المعلومات و الإتصالات من الظواهر الرئيسية المرافقة للعولمة ، والقوى المحركة لها ، و أهم سبب في انتقال العالم من اقتصاد الموارد إلى اقتصاد المعرفة ، فصارت المعلوماتية مطبقة نظاميا على كافة الميادين وعلى مستوى جميع المؤسسات ، لتحقيق التكامل بين النظم الميكانيكية



والمالية ، نظم الحاسب الآلي ونظم الأفراد إذ صبح طابع الإلكترونية على كل من الوظائف ،المهام و المحتويات وكذا العالقات المتعلقة بالموارد البشرية ، مما خلق ثورة إدارية استوجبت تفعيله ،تأهيله وتطوير خالفا لما كان عليه سابقا من جهة ،وتوفير بنية تحتية تساهم في ذلك من جهة أخرى ؛ هذا ما يمكن وصفه بالوجه الآخر لتحول إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (طويهري، 2015)

3. الإدارة الإلكترونية بين الرؤية الإدارية والرؤية التكنولوجية :

إن الإدارة الإلكترونية لا تقتصر على ذلك الإنطباع الذهني الذي يراود الكثيرين بأنها لا تخرج عن كونها عمليات روتينية أو تبادل بيانات إلكترونية ، أو أنها عملة تسوق إلكتروني ، بل أنها تمثل مدخل تكامل وشامل للمعلومات وتعزيز الخدمة وتحسينها بهدف تحقيق الرضا للجميع.

إن المدخل التكاملي هذا للإدارة التكاملية يفرض علينا مغادرة منطق الإدارة التقليدية في الممارسات لا في المبادئ و الأسس فقد أشار كل من (clock و gold smith) إلى المقولة الجديدة الأكثر رواجاً وهي "موت أو نهاية الإدارة" هذه المقول أصبحت تطرح كثيراً في منصف التسعينات وتبريرات مختلفة ، إذ أن الأساس الذي تقوم عليه هذه المقولة هو أن الإدارة الإلكترونية هي تكنولوجيا أكثر منها كونها إدارة ، وتكنولوجيا موجهة للإدارة أكثر منها إدارة موجهة للتكنولوجيا ، وعليه فإن المنطق السابق تحكمه رؤيتان هما :



أ- الرؤية الإدارية: (Managérial vision)

من أبرزها أيضا (Peter drucker) الأب الروحي للإدارة في القرن العشرين، إذ تؤكد هذه الرؤية على أن الإدارة هي الأساس الذي توجه وتدير الأفراد والمنظمات باستخدام التكنولوجيا كأداة أو وسيلة مساعدة لها، ولهذا فإن القلب النابض لأي دولة أو اقتصاد ليس التكنولوجيا وإنما المؤسسة.

ب- الرؤية التكنولوجية: (Technologique vision)

تحاول هذه الرؤية إظهار مزايا تطبيق التكنولوجيا المعلوماتية في الإدارة في مختلف مجالات الحياة الإنسانية ، وعموما تعكس هذه الرؤى الإعجاب بالتكنولوجيا بوصفها الأساس الذي يمنح القدرات ويوجه كل شيء بما فيها الإدارة فالتكنولوجيا لم تعد مجرد أداة تحدد اتجاهات تطورها و إستخدامها ، وإنما هي التي تحدد خيارات تخصيص الموارد ، واتجاهات الإدارة وما ينبغي عليها عمله، فهي فكرة موجهة لتسبق الإدارة . وعليه فإن دعاة هذه الرؤية يقللون من دور الإدارة و من رواد هذه الفكرة هو: (Backma سنة 2001).

من خلال ما تقدم واستعراض الرؤيتين الإدارية والتكنولوجية للإدارة

التكنولوجية نصل إلى ما يلي :

1. إن الانترنت وشبكات الأعمال مثلت تحديا جوهريا للإدارة ، مما ساعد

البعض في طرح مقولة نهاية الإدارة.



2. إن مقولة (نهاية الإدارة) ظهرت حتى في ظل الإدارة الالكترونية تجسيدا للتكنولوجيا الموجهة لإدارة أكثر مما هي إدارة موجهة للتكنولوجيا.
3. إن مقولة (نهاية الإدارة) استندت في طرحها إلى مبررات تقادم الإدارة و المديرين ، وخفض تكلفة الصفقات والإدارة الذاتية مقابل إدارة الغير.
4. إن الحاجة الماسة إلى رؤية تكاملية تقوم على التوازن والتعاون بين التكنولوجيا والإدارة وليس على ساسطغيان الواحدة على الأخرىأساس طغيان الواحدة على الأخرى (بن سليمان، 2014)

ثالثا: أهداف نظم المعلومات الإدارية :

هنالك مجموعه من الأهداف تسعى نظم المعلومات إلى تحقيقها وتتمثل تلك

الأهداف في ما يلي :

1. ربط النظم الفرعية في المؤسسة مع بعضها البعض في نظام متكامل بما يسمح بتدفق البيانات و المعلومات ، وبما يؤدي إلى تحقيق التنسيق بين أنشطة تلك النظم.
2. المساعدة في ربط أهداف النظم الفرعية بالمؤسسة بالهدف العام للمنظمة ، ومن ثم المساهمة في تحقيق هذا الهدف



3. المساندة في عملية صنع واتخاذ القرار في جمع المستويات التنظيمية من خلال توفير التقارير التي تضمن المعلومات اللازمة لتلك القرارات في التوقيت المناسب.

4. توفير المعلومات اللازمة لأغراض التخطيط والرقابة في المكان و التوقيت و الشكل المناسب.

5. الرقابة على عملية تداول البيانات والمعلومات و حفظها.

6. تحسّن انتاجية المؤسسة بعدة طرق منها انتاج التقارير عن العمليات الروتينية للمنظمة بدقة ، وتحديث البيانات والمعلومات والتنبؤ بالمشكلات المستقبلية.

7. تطوّر أداء المؤسسة من خلال ما تنتجه من معلومات مرتدة عن تنفيذ الخطط والمشروعات. (منور محمد يوسف، 2016)

رابعاً: أهمية نظم المعلومات الموارد البشرية:

بما أننا في ظل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، لسنا بحاجة كافية للموظفين بل الحاجة إلى حواسيب آلية من وسائل إتصال، والتي تمكن كل موظف عام من قضاء أعماله المكلف بها بيسر وسرعة قصوى .

تعتبر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ذات أهمية قصوى حسب (هوبكنز) من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات وتحقيق ميزة تنافسية وكذا السيطرة على



التكاليف ورفع المردودية في المستقبل، إذن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تلعب دورا مهما يمكن تلخيصها كما يلي :

- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي ذلك المدخل الإداري الذي يقوم على توفير وتداول المعلومات بين العاملين على إختلاف مستوياتهم داخل التنظيم وإشراكهم في عمليات إتخاذ القرار وبالتالي تنمية درجة الإحساس بالمسؤولية نحو المؤسسة
- تساعد على الأتمتة ولا مركزية المعلومات إتجاه الموظفين على تنظيم الخدمة المجانية لهم، كما تعمل على معالجة المطالب الفردية اليومية لإدارة الموارد البشرية.
- تحسين صورة المؤسسة بفضل إستخدام أجهزة الكمبيوتر ويتكون لدى الطاقم الإداري للحدثاة وشعورا بالتقدير. لمؤسستهم، وإعادة خلق علاقات لتبادل القائمة على التكنولوجيا الجديدة وتعزيز التعاون بين الفرق والإدارة الإلكترونية .
- تحسين العلاقات بين الموظفين داخل التنظيم من إدارة عليا، مستخدمين الحاسب الآلي، و المتعاملين خارج المؤسسة فيتحول المدير من الشخص المكلف بإدارة العاملين إلى الشخص المسؤول عن تطبيق وأداء المعلوماتية.



- تمكين المستخدمين من الإتصال ببعضهم البعض والتنسيق معا من خلال غرف الحوار والدرشة بالنقاش ومؤتمرات الفيديو . (طويهري، 2015)

1. دور نظم المعلومات في إتخاذ القرار:

تسمى عملية البحث عن المعلومة المناسبة لصنع القرار الإداري بعملية ترشيد صنع القرار ،حيث يعتمد بدرجة كبيرة على مدى موثوقية مصدر المعلومة التي تعطي الصورة الواضحة والصحيحة لمتخذ القرار عن العمل الذي سيقوم به ،كما أشارت عدة دراسات إلى أهمية المعلومات لعملية صنع القرار ،حيث أن غياب المعلومة تؤدي إلى فشل القرارات ،فنظم المعلومات تزود المؤسسة بالإتصالات وأدوات التحليل التي تمكنها من أداء دورها فقد أدت إلى زيادة المعرفة وتعدد البدائل أمام متخذي القرار وتقليل حالة عدم التأكد التي تحيط في بيئة المؤسسة ،كما أن أهم ما يميز هذه المعلومات هو أنها كمية وقابلة للتحقق من صحتها وبالتالي تزداد درجة فاعليتها في صنع القرار الصحيح بالوقت المناسب . (فيروز، 2015)

2. الأنترنت كأداة لنشر ومشاركة المعارف في المؤسسة:

أن التطور شبكات المعلومات للمنظمات بتأسيس شبكات خاصة تعرف بالأنترنت وذلك إعتمادا على شبكة الأنترنت وتكنولوجيا الويب ،حيث يمكن من خلال هذه الشبكة الداخلية والخاصة للتعامل مع أنواع مختلفة من الحواسيب المتوفرة داخل المؤسسة ،فهي تسمح للعاملين بالإتصال معا والمشاركة في المعلومات بشكل



إلكتروني كما يمكن إقتصارها في عدد محدد من الموظفين ، بحيث لا يستطيع مستخدمو الأنترنت العاديين الوصول إلى المعلومات المخزنة فيها وبحيث يمكن تعريف شبكة الأنترنت على أنها شبكة خاصة تستخدم تكنولوجيا الأنترنت لتبادل المعلومات ما بين المعدات المعلوماتية غير المتجانسة داخل المؤسسة، فشبكة الأنترنت لا تحتاج إلى حواسيب خاصة ، حيث تعتمد على نفس تكنولوجيا البرمجيات المستخدمة في الويب مع إمكانية إستخدام الصلة الفائقة ، (hiperlink) يعتبر الأنترنت اليوم من التكنولوجيا الحاضرة بكثرة في الكثير من المؤسسات ، حيث يعتبر م الأدوات المهمة للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لأنها أداة للإعلام و الإتصال ، ونشر المعرفة ، داخل المؤسسة. (مرادزايد، 2016)

أ - تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية :

لابد من تشكيل أنترانت الموارد البشرية والتي تكون ضمن أنترانت المؤسسة وتحتوي على نشر كتب للمستخدمين على الأنترنت مع الربط بين وثائق ومواصفات عمليات القسم ، مما يسمح للمستخدم بمراجعة ، سياسات المؤسسة والوصول إلى معرفة التعيينات الخاصة بالعمل ، وتعلم الخدمات المتوفرة بما يسمح بتطوير القدرات الفكرية والمعرفية للمستخدم ، وكذا مساهمته في تحقيق الهدف العام للمؤسسة

ب - تطبيقات اكسترنانت الموارد البشرية :



العمل الجوهري الإكسترنات تسهيل عمل قنوات التجارة الإلكترونية بين زبائن المؤسسة وأعمال الموارد البشرية وسوق خدمات الموارد البشرية وهي تعتمد على نموذجين مختلفين :

- الأول يسمح لإدارة الموارد البشرية بالمشاركة في بيانات القوة العاملة مع الباعة الذين يستعملون المعلومات بفعالية لإدارة خدمات الموارد البشرية.
- والثاني يكون الباعة فقط هم في موقع المسؤولية الواسعة ويقومون بإدارة خدمات وقاعدة بيانات إدارة الموارد البشرية.

ت - تطبيقات بوابة إدارة الموارد البشرية :

ولدت فكرة بوابة الموارد البشرية في عام 1998 ، واستخدمت هذه الكلمة لأول مرة لوصف نقطة وصول متكاملة إلى المعلومات الخاصة بالمؤسسة ، ويمكن تعريفها بأنها : "التطبيقات التي تمكن المنظمات من فتح المعلومات المخزنة الداخلية والخارجية وتوفر للمستخدمين بوابة واحدة من المعلومات الشخصية اللازمة لإتخاذ القرارات وتسمح بوابات الموارد البشرية بالوصول إلى كل نقاط مصادر المعلومات ، وتحتاج إلى أنظمة وأدوات وتعتبر شركة جنرال موتورز من أكبر بوابات أنترنت موارد بشرية قيادية في العالم وقد اقترحت ثلاثة أجيال لبوابة الموارد البشرية. (خالصةزواوي، 2017)



ث - أهمية المورد البشري في تطبيق الإدارة الإلكترونية :

يعتبر المورد البشري أحد أهم مكونات رأس المال الفكري والمعرفي والذي يتمثل في العاملين والمتخصصين في إدارة النظام وحقول العلوم النظرية والتطبيقية وتكنولوجيا الإتصال حيث هم العامل الأهم ، في تحقيق الميزة التنافسية المؤكدة ،ومصدر الإبتكار والإبداع التنظيمي والتكنولوجي ، فالأفراد العاملين هم الأشخاص الملائمين الذين يقومون بمساندة الإدارة الإلكترونية بالمنظمات بصفة عامة وخاصة في المؤسسة الرقمية في أداء وظائف ومهام تكنولوجيا ونظم المعلومات الحديثة لبناء وتحقيق الأهداف المطلوبة (عمر أحمد هاشم الشريف أسامة محمد هشام، 2013)

خامسا:تأثير الرقمنة الإلكترونية على وظائف إدارة الموارد

البشرية:

1. جذب و إستقطاب العاملين :

يساعد نظام المعلومات على جذب و إستقطاب العاملين في حفظ المعلومات الخاصة بالمرشحين للوظائف ،وتحديد المترشح المناسب لشغل الوظيفة ويحقق هذا النظام أي أن نظام الإستقطاب بالمؤسسة عدة فوائد وهي:

✓ إسترجاع المعلومات الخاصة بالعمل ،كإسم العامل ورقم ضمانه الصحي ،ومؤشرات أخرى للمترشح للوظيفة.



- ✓ توثيق جميع الإجراءات الخاصة بعملية الإستقطاب (مثل المقابلة و الإختبار.....إلخ).
- ✓ توثيق جميع البيانات الأساسية حول فرص العمل المتوفرة .
- ✓ توفير المعلومات الأساسية للقائمين بالمقابلة ،وإعداد التقارير الضرورية عن المترشحين للوظائف.
- ✓ توفير المعلومات اللازمة لتقويم عملية الإستقطاب وتحديد تكاليف الإعلانات عن الوظائف.
- ✓ توفير معلومات عن نتائج الإختبارات للمترشحين للوظائف.
- ✓ زيادة عدد المترشحين المؤهلين بالدرجة الكبيرة والذين يمتلكون أعلى المهارات ،وبذلك يتمكن المسؤول من تحديد المصادر التي تهيأ أكثر العاملين نجاحا في المستقبل .
- ✓ زيادة معايير الإختبار سواء كانت تلك المعايير موضوعية مرتبطة بالعمل ،أم معايير ذاتية لبعض أسماء الشخصية .

2. التوظيف الإلكتروني :

تمثل تقنيات الحكومة الإلكترونية القائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال محورا رئيسيا في التي في إدارة الموارد البشرية ، تمثل فهي تساعد من خلال أنظمتها المعلوماتية على تحسين وإدارة عملية التوظيف، التي تمثل جوهر وظائف



إدارة الموارد البشرية بتحويلها من الحالة التقليدية إلى الحالة الإلكترونية.
(BRILLMAN، 2003)

1.2 مفهوم التوظيف الإلكتروني:

يمثل التوظيف ذلك النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة ، و
ترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المؤسسة بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية من
قبل الإدارة (عليان، أسس الإدارة المعاصرة الطبعة الأولى، 2007)

و يعتبر التوظيف الإلكتروني من أهم المجالات التي يمكن أن يتم فيها
استخدام إدارة الموارد الإلكترونية E-HRM حيث حصل تحول جذري عالمي في
طرق التوظيف اعتمادا على تكنولوجيا الإعلام والاتصالات ICT وبدأ التوظيف
الإلكتروني ينتشر في الدول الغربية منذ بداية التسعينيات وأصبح المصدر الرئيسي
للعاملة لدى القطاع العام والخاص ، فالتوظيف الإلكتروني أو التوظيف عبر
الانترنت هو ممارسة واستخدام شبكة الإنترنت للبحث عن العمل ، جذب الموارد
البشرية وإجراء مقابلات تعيين وتقييم الموظفين الجدد ، فيمكن من جذب أكبر عدد
من الموظفين المحتملين ويوسع من عملية الاختيار. وهو بشكل شامل استخدام
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما فيها الإنترنت في إجراءات توفير الموارد
البشرية اللازمة. (دحيمان، 2012)



3. التكوين الإلكتروني :

تعددت تعريفات التكوين الإلكتروني، حيث تعرفه شركة CISCO SYSTEMS على أنه عملية التكوين باستخدام شبكة الانترنت المعتمدة على بث ونشر المحتويات في أشكال مختلفة، إدارة العملية التكوينية ومجموعة المتدربين عبر الشبكة، وجود مختصين في تطوير وتنمية المحتويات فعلية التكوين الإلكتروني تزيد من إمكانية وصول الموظفين إلى التكوين والتعليم ويتم ذلك بطريقة سريعة وبتكاليف منخفضة بالإضافة إلى إشراكهم في العملية التكوينية . (QUEANT, 2003)

ويمكن للتكوين الإلكتروني من أن ينظم بطريقة متزامنة (Synchrone) من خلال وجود علاقة مباشرة ما بين المكون والمتكون مزودا بأجهزة كمبيوتر مرتبطة ببعضها البعض أو باستخدام التكنولوجيا القاعة الافتراضية (ClasseVertuelles) synchrone، المحاضرات عن بعد (PATRICE, 2014)



4. تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية :

لنظام المعلومات الموارد البشرية الآلي عدة نظم فرعية نذكر أهمها :

1.4. النظام الفرعي لتخطيط القوى العاملة :

يساهم هذا النظام الإدارة في تحديد احتياجاتها من الأفراد للمستقبل للمساعدة في التنبؤ بالأجور والتخطيط وتحليل وتقديم الوظيفة ،وأصناف القوى العاملة .

2.4. النظام الفرعي للأداء :

يوفر نظام معلومات الموارد البشرية معلومات حول أداء العاملين مما يساعد المؤسسة في ربط نظم التقييم بخصائص ومواصفات كل وظيفة وتساهم في تحديد وضع الحلول لمشاكل الأداء ،بحيث أن البرمجيات الخاصة بالتقييم يمكن أن تجدد نوع الطريقة المناسبة للتقييم بحيث تساهم تحديد أو توفير معلومات حول الفروقات الموجودة في أداء العمال مما يساعد إدارة الموارد البشرية في تصحيح مشاكل هؤلاء العمال.

3.4. النظام الفرعي للتدريب :

يهتم هذا النظام بتوفير معلومات عن العملية التدريبية التي ستقوم ،وقامت بها المؤسسة سابقا والأفراد الذين إستفادوا منها والفترات والأماكن التي تمت فيها



5.4. النظام الفرعي للإستحقاقات:

تتضمن تقويم الوظائف وتحديد الأجور والرواتب و إستقصاء الأجور إضافة إلى تحديد الحوافز فوائد ،كما يوفر معلومات حول معدلات الدفع (حدود الراتب والتغيير من فترة إلى أخرى). (أيوب، 2018)

سادسا:التحديات التي تواجه عملية الرقمنة الإلكترونية للموارد

البشرية:

تواجه إدارة الموارد البشرية عند التحول إلى أنظمة e-HRM مجموعة من التحديات والتي م الممكن أن تؤثر على نجاحها أو فشلها ومن ضمن هذه التحديات نذكر ما يلي:

1. إلغاء الحدود بين قسمي الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات

وتحسين مكانتها ، فعلى عكس نظم الإدارة الخاصة

2. بالموارد البشرية السابقة التي كانت مستقلة بذاتها،وكان إستخدامها

مقتصرا على العاملين فيها تعد نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

متاحة للجميع كما يمكنها إحداث تكامل بينها وبين مختلف الجوانب

الخاصة بنظم المؤسسة.

3. تحويل تركيز قسم الموارد البشرية إلى العملاء ، وحاجة العاملين

بالموارد البشرية إلى فهم طبيعة عمل الإدارة فقد يتسبب إدخال نظم



الكمبيوتر في نقص الاتصال المباشر وربما يشعر الموظفون أن الإدارة قد قللت من اهتمامها بالعنصر البشري وتعد هذه بعض الأمور التي يجب أخذها في الاعتبار عند تخطيط النظام وتنفيذه.

4. الحفاظ على مستوى جودة الخدمة ، فهناك احتمال لانخفاض مستويات جودة الخدمة نتيجة لتحويل النظام من تقليدي إلى إلكتروني، تأمين المعلومات ، ضمان الوصول إلى النظام من قبل كافة العاملين ، ومن قبل ذوي الاحتياجات الخاصة التوافق مع المعايير المتعارف عليها خاصة عند بناء صفحات الويب ، مراعاة اختلاف الجوانب الثقافية خاصة عند العمل في بيئة دولية.

(عبدالقادر، 2017)

سابعاً: واقع تطبيق الحكومة الإلكترونية بالجزائر :

الجزائر إحدى الدول النامية التي تحاول تنفيذ هذا المشروع ، حتى تتمكن من الاستفادة من الايجابيات التي يدرها هذا المشروع سواء على الحكومة أو على المتعامل ، حيث أطلقت من خلال وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال ، أحد الملفات الكبرى وهو مشروع برنامج الجزائر الإلكترونية 2008-2013 ، الذي تم التشاور فيه مع المؤسسات والإدارات العمومية والمتعاملين الاقتصاديين العموميين والخواص والجامعات ومراكز البحث ، والجمعيات المهنية التي تنشط في مجال العلوم وتكنولوجيات الإعلام والاتصال ، إذ شارك أكثر من ثلاث مائة شخص في



طرح الأفكار ومناقشتها خلال ستة أشهر ، وتتضمن 13 محورا ، وقد أصدرت الدولة الجزائرية العديد من التشريعات القانونية التي تنص على التعاملات الإلكترونية مثل :

-المرسوم التنفيذي رقم 2000/307 المؤرخ في 14 أكتوبر 2000 المعدل

لمرسوم رقم 98/257 المتعلق بضبط شروط وكيفية إقامة خدمات الانترنت واستغلالها .

-المرسوم التنفيذي رقم 01/123 المؤرخ في 09 ماي 2001 المتعلق بنظام

الاستغلال المطبق على كل نوع من أنواع الشبكات بما فيها اللاسلكية الكهربائية ، وعلى مختلف خدمات المواصلات السلكية واللاسلكية.

-الأمر رقم 66/156 المتضمن قانون العقوبات المؤرخ

في 08 يونيو 1966 المعدل بموجب القانون رقم

11-14 المؤرخ في 02 أوت 2011 ، ومتضمن في القسم السابع المساس

بأنظمة المعالجة الآلية للمعطيات ويشمل المواد من 394 مكرر إلى 394 مكرر.7.

ثامنا: معوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر :

على الرغم من إطلاق الجزائر لمشروع الحكومة الإلكترونية ، إلا أنه لم

يتجسد على أرض الواقع لمجموعة من الصعوبات تجلت في الأسباب التالية:



1. عجز قطاع البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تلبية طلبات العملاء على إيصال الهاتف الذي يعد أهم القنوات التي يتجسد عبرها التواصل عبر الإنترنت.

2. التأخير في استكمال البنية التحتية للاتصالات ، وتباينها من منطقة لأخرى وتأسيسا عليه فإن الفارق كبير لسد الفجوة الرقمية مع دول العالم المتقدم في هذا المجال.

3. محدودية انتشار الانترنت في الجزائر ، حيث أن نسبة مستخدمي هذه التقنية الواسعة الانتشار عالمي لا يزال ضعيفا في الجزائر مقارنة حتى بالدول المجاورة ، إذ تبلغ في المغرب على سبيل المثال 14.36% ، مقارنة بالجزائر التي لا تتعدى سوى 5.33% .

4. التعاملات المالية الإلكترونية ، لا تزال في بدايتها ، رغم مرور عدة سنوات على شروع السلطات الجزائرية تعميم التعاملات المالية الإلكترونية على مستوى مختلف المؤسسات المالية والتجارية ، إلا أن هذه التجربة لا تزال متعثرة ، فعلى سبيل المثال إن فئات واسعة من المتعاملين الاقتصاديين ، وكذا المواطنين يتخوفون من استعمال البطاقة المغناطيسية في سحب أموالهم بسبب كثرة الأخطاء الناجمة عن جهاز السحب الإلكتروني ، والتأخير الكبير في تحيين حساباته.



5. محدودية الجانب التشريعي في هذا المجال ، وذلك من خلال غياب التشريعات المناسبة ، حيث تحتاج الأعمال الإلكترونية إلى وضع أنظمة وتشريعات تتناسب مع طبيعتها ، مما يستلزم الدقة والوعي التام بكافة جوانب التقنية المستخدمة في هذه التطبيقات ، لتحقيق الأمن المعلوماتي
6. التكلفة الباهظة للاستثمار في تقنيات المعلومات ، خاصة على المدى البعيد ، وإذا كان على بشكل واسع على مستوى الدولة.
7. سيطرة المفاهيم التقليدية ، والمتمثلة في البيروقراطية السلبية وعدم إمكانية التغلب عليها .
8. غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى ذات العلاقة بنشاط الحكومة الإلكترونية ، والتي تمتلك نفس الأنواع من الأجهزة والبرمجيات ، بحيث تتم المشاركة وتبادل المعلومات بين هذه الفئات.
9. ضعف الوعي الاجتماعي بالميزات والفوائد من تطبيقات الحكومة الإلكترونية شكل معوق في طريق التحول للعمل الإلكتروني والمجتمع المعلوماتي.
10. صعوبة وتعقيد إعادة هندسة العمليات المتعلقة بالحكومة الإلكترونية على مستوى الأجهزة الحكومية في حاجة إلى استراتيجيات خاصة وموجهة والتي تتجلى في:



- أ- عدم الإستمرار في عملية إعادة الهندسة ، وبالتالي التوقف عن التحقيق النجاحات الجزئية ، أو عن الاصطدام ببعض المشاكل.
- ب- عدم تبني التغيير والبدء به من القيادات العليا الذين يملكون الصلاحيات ، ولديهم الإدراك بجميع جوانب العمل وليس من القاعدة
- ت- عدم توفر الموارد المتعددة التي تحتاج إليها عملية التغيير ، والمتمثلة في الوقت ، المال ، الجهد الطاقات البشرية والاستعداد وغير ذلك. (عبد المؤمن، 2016)

الخلاصة :

من خلال ما سبق ذكره يتضح أن الإدارة الإلكترونية ونظام المعلومات للموارد البشرية أو ما يصطلح عليه برقمنة الموارد البشرية يعد حتمية لا بد من الإهتمام بها في المؤسسات سواء الخاصة أو العامة منها ، وهذا لتحسين وتسهيل الأعمال الإدارية الخاصة بالعنصر البشري داخل المؤسسة ، لضمان تكوينه وتدريبه وترقيته وتحقيق العدالة في الأجور له وفقا لنظام دقيق ، ورغم المجهودات التي تقوم بها الجزائر كدولة نامية تسعى إلى التطلعات الحديثة في مجال الإعلام و الإتصال لكنها لم تصل إلى الأهداف المرجوة ، لعدة أسباب ثقافية ومالية و تكنولوجية.



التوصيات:

- تدريب الموارد البشرية بالمؤسسات علي أساليب التعامل والتكيف مع التكنولوجيا المتطورة وحثهم علي الإستفادة القصوى منها.
- توضيح القوانين والتشريعات والتوجيهات التي تهم تكنولوجيا المعلومات وتوحيدها بما يتلاءم مع بيئة العمل الحكومي ..
- توعية الموظفين حول أهمية الرقمنة و القضايا المتعلقة بالخصوصية والسرية الشخصية .
- التقييم المستمر والمتواصل لأداء الموظفين وفقا للبرامج الحديثة للإعلام و الإتصال .
- تحقيق الشفافية في المعلومات عن كل الموظفين وفق النظام الإلكتروني.
- استخدام المعايير الدولية في الأنشطة الخاصة بالحكومة الإلكترونية.
- التحكم في عملية الأرشفة الإلكتروني لكل المعلومات المتعلقة بالموارد ابشرية وتأمينها .
- توسيع و تفعيل الإستخدام لشبكة الأنترنت لتطوير رقمنة الموارد البشرية.
- التوجه الرسمي للمؤسسات الخاصة والعامة نحو الرقمنة للموارد البشرية .



الهوامش:

المراجع باللغة العربية:

- أسماء حراتي. (بلا تاريخ). دور نظام الإعلام الموارد البشرية SIRH في فعالية نظام تسيير الموارد البشرية. مجلة بحوث (العدد 11 الجزء الثاني)، ص 25.
- الفرا نعيم حسن عماد. (2008). *الإتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية*. غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.
- إلهام باسي. (2013). دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية في مصحة الفرابي. *مجلة علوم الإنسان والمجتمع العدد 07*، ص 262.
- أيوب ر ق خ. (2018). نظام معلومات الموارد البشرية الآلي ك مجال لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، دراسة تحليلية نظرية. *مجلة الإدارة والتنمية والدراسات* (العدد 13)، ص 69.
- حسين بن سليمة. (2014). *جامعة الجزائر 3*. ص 210 ص 211.
- حسين بن سليمة. (2014). *جامعة الجزائر 3*. ص 217.
- خالصة زاوي. (2017). ص 117 ص 118.
- خالصة زاوي. (2017). تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية. *مجلة وحدة البحث والتنمية وإدارة الموارد البشرية*، ص 116.
- دحيمان ر ل. (2012). تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية التوظيف الموارد البشرية في الجزائر. ص 72.
- ريحي مصطفى عليان. (2007). *أسس الإدارة المعاصرة الطبعة الأولى*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- سمير أحمد محمد. (2009). *الإدارة الإلكترونية*. عمان، الأردن: المسيرة للنشر والتوزيع.
- طويهي ف. (2015). *أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية*، دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء بنيارت. جامعة وهران.



عبد اللاوي عبد السلام. (2017). أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر. *مجلة صوت القانون*، ص 62، ص 63.

عبد المؤمن ، ب ، ص . (05) 11 (2016, .
www.https:democraticacc.de/?p=38171.

عبدالقادر ، ب . ز . (2017) . دور الحكومة الإلكترونية في تفعيل إدارة الموارد البشرية - أنموذج التوظيف الإلكتروني للموارد البشرية . *مجلة الإدارة للتنمية والبحوث والدراسات العدد التاسع* ، ص-30 ص.40

عبد اللاوي عبد السلام. (2017). أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر. *صوت القانون*، ص 62.

علي حسيين مراد زايد. (2016). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة دراسة حالة شركة جازي للاتصالات. *مجلة روى إقتصادية*، ص 242.

عمر أحمد هاشم الشريف أسامة محمد هشام ، م . ب . (2013) . الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحدي ثة ، الطبعة الأولى ص-110 ص.111
فاطمة طويهي. (2015).

فيروز ، ل . (2015) . الإدارة الإلكترونية ، وتأثيرها في عملية إتخاذ القرار ، تخصص التنمية البشرية والسكان . جامعة باجي مختار عنابة.

منور محمد يوسف ، ا . (2016) . أثر نظم المعلومات الإدارية على تطبيقات الحكومة الإلكترونية من وجهة نظر العاملين لدى الجامعات الحكومية الأردنية .

مؤيد عبد القادر ، ا . (2014) . جودة نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وأثرها على جودة الأداء الوظيفي دراسة حالة شركة أورنج للاتصالات الأردن . عمان.

ودادبورصا. (2018). تأهيل وتنمية الموارد البشرية في إطار تطبيق الإدارة الإلكترونية. *مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات*، ص 62.

المراجع باللغة الأجنبية:

BRILLMAN, J. (2003). Les meilleures pratiques de management éditon d'organisation. p401.



Patrice ROUSSE, c. l. (2014). *pour un développement de la formation dans le pronolgement.*

QUEANT Sérivine, G. (2003). *Le-elerning comme innovation en ressources humaines.* université de Lille1, FRANCE.