

## تأثير الإدارة الإلكترونية على وظائف إدارة الموارد البشرية

### *The impact of e-management on human resources management functions*

الدكتور: عنتر بن مرزوق<sup>(1)</sup>

أستاذ محاضر أ - قسم العلوم السياسية

جامعة محمد بوضياف - المسيلة (الجزائر)

البريد الإلكتروني: antarabenmerzoug@univ-msila.dz

تاريخ الإرسال: 2019/10/20 - تاريخ القبول: 2019/10/26 - تاريخ النشر: 2019/10/29

#### ملخص:

تمثل الثورة التكنولوجية أحد أهم التحولات التي عرفتها المجتمعات الحديثة والتي ساهمت في انتقال المنظمات من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الإلكترونية، أو من سيطرة البيروقراطية إلى سيادة وهيمنة الالكتروقراطية، وقد كان لهذا الانتقال تأثير كبير على إحداث تغييرات جوهرية في وظائف إدارة الموارد البشرية.

هذا المقال سيحاول دراسة هذا التأثير من خلال الإجابة عن الإشكالية التالية: كيف ساهمت عملية الانتقال من الإدارة التقليدية الورقية إلى الإدارة الالكترونية في إحداث تغييرات جوهرية في وظائف إدارة الموارد البشرية؟

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

#### Abstract :

*The technological revolution represents one of the most important transformations in modern societies that have contributed to the transition of organizations from traditional to electronic, or from bureaucratic control to the domination of electrocracy, and this transition has had a major impact on fundamental changes in Human resources management functions.*

*This article will attempt to study this effect by answering the following problem:*

*How has the transition from traditional paper management to e-management contributed to fundamental changes in human resources management functions?.*

**Keywords:** E-management, human resources management, e-human resources management, information systems

(1) المؤلف المرسل: الدكتور: عنتر بن مرزوق antarabenmerzoug@univ-msila.dz

## مقدمة :

تمثل الثورة التكنولوجية أحد أهم التحولات التي عرفتها المجتمعات الحديثة والتي ساهمت في انتقال المنظمات من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الإلكترونية، أو من سيطرته البيروقراطية إلى سيادة وهيمنة الالكتروقراطية، وقد كان لهذا الانتقال تأثير كبير على إحداث تغييرات جوهرية في وظائف إدارة الموارد البشرية.

هذا المقال سيحاول دراسة هذا التأثير من خلال الإجابة عن الإشكالية التالية :  
كيف ساهمت عملية الانتقال من الإدارة التقليدية الورقية إلى الإدارة الإلكترونية في إحداث تغييرات جوهرية في وظائف إدارة الموارد البشرية؟ أو ما هي أبرز التغييرات الناجمة عن تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال إدارة الموارد البشرية؟

للإجابة عن هذه الاشكالية وجب تقسيم الدراسة الى العناصر التالية :

- إدارة الموارد البشرية بين النظرة التقليدية والنظرة الحديثة :
- الوظائف الجديدة لإدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية :
- متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال إدارة الموارد البشرية.
- معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال إدارة الموارد البشرية.
- الآثار المترتبة على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال إدارة الموارد البشرية.

### أولاً : إدارة الموارد البشرية بين النظرة التقليدية والنظرة الحديثة :

هناك اتجاهين رئيسيين لإدارة الموارد البشرية، لكل منهما وجهة النظر الخاصة به نحو هذا الحقل،<sup>1</sup>

✓ وجهة النظر التقليدية: يرى أصحابها أن إدارة الموارد البشرية ماهي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية والتأثير في المنظمات، تقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية، كحفظ ملفات العاملين وضبط أوقات الحضور والانصراف والإجازات، وهي تعتبر العامل مجرد أداة إنتاجية فقط.

✓ وجهة النظر الحديثة: تجاوزت النظرة الضيقة المحدودة لأصحاب الاتجاه التقليدي وأصبحت تنظر لإدارة الموارد البشرية كأحد أهم الوظائف الإدارية في المنظمات، والتي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية، وهي تنظر للعنصر البشري كمورد هام له دور كبير في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

ويعتقد الخبير الأمريكي ديف ارلش Dave Urlich وهو أحد أبرز خبراء الموارد البشرية والمستشار لمجموعة من الشركات التي تصنف ضمن قائمة أفضل (200) شركة في العالم، أن إدارة الموارد البشرية التقليدية انتهت زمانها.<sup>2</sup> وبذلك فقد أصبحت لها وظائف جديدة أكثر تكيفا مع متطلبات التغييرات العالمية الحديثة.

### ثانياً: الوظائف الجديدة لإدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية.

من بين هذه الوظائف الجديدة التي صارت تقوم بها إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية ما يلي:

- ✓ التخطيط الإلكتروني للموارد البشرية: توفر نظم المعلومات المحوسبة دورا كبيرا في تخطيط الموارد البشرية لما توفره من تسهيلات في إعداد الخطط التنبؤية بالاعتماد على الحاسوب والبرامج التي يحتويها خاصة الاحصائية منها، وقد تكون هذه الخطط قصيرة المدى أو متوسطة أو طويلة.<sup>3</sup>
- ✓ التوظيف الإلكتروني للموارد البشرية: يقصد بالتوظيف الإلكتروني بأنه "استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما فيها الانترنت في إجراءات توفير الموارد البشرية اللازمة"<sup>4</sup> أو مجموعة من الأدوات ذات الطبيعة الإلكترونية، وتعمل بسرية تامة باستخدام برنامج تشغيل محوسب يقوم على مقابلة كل من جانبي الطلب والعرض من القوى العاملة باستخدام قوائم وصف الأعمال والمهن. ويكون التوظيف الإلكتروني للموارد البشرية وفق ثلاثة أشكال.<sup>5</sup>
- ✓ مواقع الشركات الكبرى: فأغلب الشركات الكبرى تستقبل طلبات التوظيف من الراغبين بالعمل عبر مواقعها الخاصة على شبكة الانترنت حيث غالبا ما تخصص هذه الشركات بمواقعها الإلكترونية قسما خاصا للتوظيف تعلن فيه عن الوظائف الشاغرة وتستقبل فيه السير الذاتية للراغبين بالحصول على الوظيفة الشاغرة.
- ✓ المواقع الوسيطة: هناك مواقع متخصصة للبحث عن الوظائف الشاغرة في تخصصات عدد هذه المواقع التي تلعب دور الوسيط بين الباحث عن وظيفة والشركة تقدم قائمة بأهم الوظائف المتوفرة حيث غالبا ما تخصص قسما منفصلا للوظائف المتوفرة في كل دولة الأمر الذي يسمح للراغبين بالبحث عن وظائف بدول أخرى غير بلدانهم.

✓ مواقع متخصصة: وهناك مواقع أخرى أكثر تخصصاً، حيث لا تعلن عن الوظائف المتاحة في الشركات إلا في دولة معينة، فهي تفتح خدمات موقعها فقط أمام الشركات في دولة محددة.

ومن مزايا خدمة التوظيف الإلكتروني للموارد البشرية ما يلي:<sup>6</sup>

✓ اختصار الوقت في التوظيف: حيث أن التوظيف الإلكتروني أسرع بمعدل 70% من وسائل التوظيف التقليدية.

✓ تكاليف توظيف منخفضة: إن تكلفة الإعلان عن الوظائف والبحث عن الأشخاص المناسبين في بوابات التوظيف يمكن أن تكون كلفتها أقل بنسبة 90% من التكلفة التي تنتج عن استخدام شركات البحث أو وسائل الإعلان التقليدية.

✓ المحافظة على السرية: وفرت مواقع التوظيف الإلكترونية إمكانية الحفاظ على السرية لكل من أصحاب العمل والباحثين عن عمل. ويستطيع أصحاب العمل البحث عن السير الذاتية في قاعدة البيانات دون الإعلان عن الوظيفة إذا كانت ذات طبيعة حساسة، أو يمكن لهم الإعلان عنها مع إبقاء اسم الشركة خفياً.

✓ يفتح المجال لبناء قاعدة بيانات مرجعية: يستطيع أصحاب العمل حفظ السير الذاتية المتميزة التي حصلوا عليها من خلال عملية البحث التي أجريت لبناء قاعدة بيانات خاصة بهم تضم أصحاب أفضل الكفاءات الذين تمت غربلة سيرهم الذاتية بهدف أي استخدام مستقبلي.

وتشمل وظيفة التوظيف الإلكتروني للموارد البشرية:

✓ الاستقطاب الإلكتروني للموارد البشرية:

يعرف بأنه عملية اجتذاب وإغراء القوى العاملة للتقدم لشغل الوظائف عن طريق الانترنت، كما يعرف أيضاً بأنه نظام يسمح للباحثين عن عمل بتسجيل أنفسهم على مواقع شركات التوظيف على الانترنت لاختيار المرشحين المؤهلين لعمل المقابلات الشخصية، بما

يؤدي إلى انخفاض تكاليف الاستقطاب، وتخفيض الوقت المستغرق ومعدل العمل، كما يعرف بأنه أداة جديدة لإدارة الموارد البشرية توفر الوقت، ومصدر للمعلومات عن السير الذاتية للباحثين عن عمل والوظائف الشاغرة المتاحة في مواقع شركات التوظيف على الانترنت.<sup>7</sup>

✓ الاختيار الإلكتروني للموارد البشرية:

فيما يخص عملية الاختيار هناك تطبيقات عديدة في مجال المعلوماتية لاختيار الأفراد العاملين وإجراء الاختبارات لتعيين الأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة للعمل. فالحاسوب لا يتعامل بالمشاعر وهذا من شأنه أن يعطي لعملية الاختيار مصداقية أكبر وارتياح لدى الأفراد. كما تقلل الوقت والتكلفة.<sup>8</sup>

✓ التدريب الإلكتروني للموارد البشرية:

يعرف التدريب الإلكتروني بأنه: "عملية منظومية تتم في بيئة تفاعلية متنقلة مشبعة بالتطبيقات التقنية الرقمية المبنية على استخدام شبكة الإنترنت والحاسوب متعدد الوسائط والأجهزة المتنقلة لعرض البرمجيات والحقائب والدورات التدريبية الإلكترونية، لتصميم وتطبيق وتقويم البرامج التدريبية التزامنية وغير التزامنية، بإتباع أنظمة التدريب الذاتي والتفاعلي والمزيج لتحقيق الأهداف التدريبية وإتقان المهارات بناء على سرعة المتدربين في التعلم ومستوياتهم الفكرية وظروف عملهم وحياتهم ومواقعهم الجغرافية."<sup>9</sup> ويتيح توفير التدريب الإلكتروني عدداً من مزايا مقارنة بأسلوب التدريب التقليدي، وذلك على صعيدين<sup>10</sup>:

• على صعيد المؤسسة:

- ✓ تخفيض تكلفة السفر والتنقل، والمعيشة للمتدربين.
- ✓ تخفيض تكلفة ضياع وقت العاملين.
- ✓ تخفيض تكلفة الإنتاج، والتوزيع للمواد التدريبية.
- ✓ تخفيض تكلفة المكاتب، والمدرسين.
- ✓ إمكانية سهولة الحصول على أفضل البرامج التدريبية عن طريق المشاركة والتبادل أو الشراء.
- ✓ سهولة وسرعة المراجعة، والتحديث، والتحرير، والتوزيع للمكونات التدريبية والتعليمية.

- ✓ إمكانية طرح المزيد من الدورات التدريبية المتنوعة، أي التوسع الأفقي في الدورات التدريبية
- ✓ إمكانية طرح المزيد من جلسات لدورات تدريبية سبق طرحتها، أي التوسع العمودي.
- ✓ تغذية راجعة تلقائية عند انتهاء المتدرب من الدورة.
- ✓ تسهيل متابعة المتدربين ولو كانوا كثر.
- ✓ تسهيل وصول الآلاف لنفس المصدر في نفس الوقت بخلاف المصادر الورقية.
- ✓ تسهيل إدارة الدورات التدريبية.
- ✓ توثيق دقيق لكل ما يتعلق بالدورات التدريبية.
- ✓ تسهيل الحصول على تقارير متنوعة وفورية.
- ✓ إمكانية الاستفادة من المتدربين المتميزين.
- على صعيد المتدرب: المرونة والملائمة : وتتمثل في الآتي:
  - ✓ المتدرب هو مركز العملية التدريبية أما المدرب فدوره إشرافي.
  - ✓ سهولة الوصول للمحتويات والأنشطة في أي وقت ومكان.
  - ✓ إمكانية الاختيار بين دورات متوفرة دائما ، وتزايد باستمرار.
  - ✓ تغذية راجعة فورية للواجبات، والامتحانات، والتمارين.
  - ✓ مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين ومنها قدره المتدرب أن يدرس بسرعة أو ببطيء.
  - ✓ يقدم تسهيلات، وأساليب تعليمية متنوعة تمنع الملل.
  - ✓ التغلب على عوائق التدريب التقليدي المختلفة مثل العوائق المادية والسفر، أو المرض، أو الإعاقة.
- على صعيد الوقت:
  - ✓ توفير الوقت عن طريق اختصار وقت التنقل والسفر.
  - ✓ تنظيم الوقت بحيث يجدول المتدرب تلقيه لدورته بما يناسب وظروف العمل، والعائلة.
  - ✓ توفير الوقت لأن المتدرب يقفز عن مواد ونشاطات يعرفها.

• الاتصالات والتفاعل:

- ✓ إمكانية الاتصال والتفاعل الإلكتروني المباشر بين المدرب والمتدربين، وكذلك بين المتدربين فيما بينهم من خلال وسائل البريد الإلكتروني ومنتديات النقاش وغرف الحوار ونحوها.
- ✓ إمكانية التدريب بأي مكان يتوفر فيه حاسوب وانترنت.
- ✓ في حالة الصفوف المكتظة فإن التفاعل بين المدرب والمتدربين يكون أفضل إلكترونيا عنه تقليديا.

✓ تقييم الأداء الإلكتروني للموارد البشرية:

يتم بموجبه تخزين معلومات تقييم أداء العاملين في قاعدة بيانات الكترونية، حيث يتم ربط أنظمة التقييم بخصائص ومواصفات كل وظيفة، وبعد الانتهاء من عملية التقييم يمكن توفير معلومات تشير إلى فروق في الأداء الفعلي قياسا بالمعايير المحددة، وبذلك فإن تطبيقات تقييم الأداء تتطلب من إدارة الموارد البشرية تحديد مشاكل الأداء وبيئة العمل ليتسنى لها تصحيح الانحرافات ومعالجة مشاكل انخفاض الأداء.<sup>11</sup> ويختلف عن تقييم الأداء التقليدي في كونه أكثر مصداقية وشفافية وأكثر سرعة وأقل تكلفة.

ثالثا: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال إدارة الموارد البشرية.

توفير المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال إدارة الموارد البشرية لا بد من توافر العوامل التالية:<sup>12</sup>

- ✓ القيادة والدعم الإداري؛
- ✓ توفير الإمكانيات المالية والبشرية اللازمة لشراء وتشغيل هذا النظام.
- ✓ حجم القوى العاملة في المؤسسة ومدى اتساع النشاط الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية، فكلما كبر حجم المؤسسة وتوسعت عملياتها وتعقدت تطلب ذلك وجود إدارة إلكترونية فعالة وحديثة تلبى احتياجات إدارة الموارد البشرية.
- ✓ نوعية وكمية المعلومات والبيانات المطلوبة ومدى أهميتها لاتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة لمواجهة المؤسسات المنافسة في هذا المجال.
- ✓ إمكانية صيانة وإصلاح الأجهزة في حالة عطلها أو توقفها وفي أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة أيضا.

- ✓ طمأنة العاملين في المؤسسة أن وجود إدارة إلكترونية لن يؤثر على وجودهم الوظيفي في المؤسسة، ودفعهم للتعاون مع بعضهم ومساعدتهم في تقديم البيانات والمعلومات التي يطلبونها.
- ✓ مسايرة التطورات التكنولوجية في الإدارة الإلكترونية والعمل على تحديثها ومواكبة ما يستجد بها.

#### رابعا: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال إدارة الموارد البشرية.

- إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة مجال إدارة الموارد البشرية تعترضه مجموعة من العراقيل التي تحد من فاعليتها، ويمكن أن نبرز أهم المعوقات التي تواجه عملية التطبيق في النقاط التالية:<sup>13</sup>
- ✓ وجود نسبة كبيرة من العمالة تعاني من الأمية المعلوماتية أو الأمية الإلكترونية.
  - ✓ عدم اقتناع إدارة المؤسسة بدواعي التحول ومتطلباته.
  - ✓ صعوبة الوصول إلى الإدارة الإلكترونية المتكاملة داخل إدارة الموارد البشرية.
  - ✓ عدم الثقة في حماية سرية وامن التعاملات الشخصية.
  - ✓ الخوف من التغيير.
  - ✓ ضعف اهتمام الإدارة العليا بتقييم ومتابعة تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية.
  - ✓ قلة برامج التدريب في مجال التقنية الحديثة المتطورة.
  - ✓ النظر إلى مشروعات الإدارة الإلكترونية من منطلق التكلفة دون الأخذ بعين الاعتبار الفوائد والنتائج المرجوة منها.
  - ✓ قلة العناصر البشرية المدربة والقادرة على التعامل والتشغيل والصيانة لهذه التقنية الجديد والمعقد.
  - ✓ قلة الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الموارد البشرية، وخاصة إنشاء الشبكات وربط المواقع وتطوير الأجهزة والبرامج التطبيقية.
  - ✓ قلة الوعي الجماهيري بالفوائد أو المزايا الناجمة عن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات.
  - ✓ تأخير متعمد أو غير متعمد في وضع الإطار القانوني والتنظيمي المطلوب والذي يشكل أساسا لأي عملية تطبيق للإدارة الإلكترونية.

- ✓ مقاومة هائلة للتغيير من قبل الموظفين الذين يخشون على عملهم المستقبلي بعد تبسيط الإجراءات وتنظيم عمليات الإدارة.
- ✓ النماذج الحالية القائمة على الحاسوب في بعض المؤسسات لم تغير من الإجراءات الإدارية التقليدية في التعامل، وبالتالي لم تقنع الآخرين بالانتقال إلى النظام الإلكتروني الكامل.

### خامسا: الآثار المترتبة على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال إدارة الموارد البشرية.

يترتب على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال إدارة الموارد البشرية العديد من الآثار بعضها إيجابي والآخر سلبي.

- الآثار الإيجابية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال إدارة الموارد البشرية: <sup>14</sup>  
تمكّن الإدارة الإلكترونية من تخفيض التكاليف وإنجاز الأنشطة بفعالية كبيرة عبر تقديم الخدمات بشكل مبسط، ومباشر وسريع، ثم إرضاء العاملين بإعطائهم الفرصة في صياغة أعمال الموارد البشرية وإبراز رؤيتهم حول مستقبل المؤسسة. وفي هذا الصدد، تتبوأ تكنولوجيا المعلومات مكانة كبيرة في إدارة الموارد البشرية، فهي تساعد من خلال الأنظمة المعلوماتية على توثيق العقود، وتسجيل وحفظ الإجازات المرضية، وكذلك مواكبة عمليات التقاعد والتغطية الصحية.

وعلى صعيد آخر، تُستعمل تقنيات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في كل مراحل التوظيف من الاختيار، والتشغيل والاندماج، فهي تمكن من تحديد توصيف وظيفي دقيق والبحث عن المواصفات المطلوبة، معتمداً في ذلك على تقنيات الإنترنت.

- قدرة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في التدبير الاستراتيجي لفرص الشغل والكفاءات بالمؤسسة، حيث تساعد أنظمة اليقظة والرصد على إظهار المتغيرات الطارئة في بيئة المؤسسة، وتحديد تبعاتها على توجهات القيادة، والمقصود هنا التطورات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والتنظيمية للأسواق، ثم الاستعانة بالبرامج المعلوماتية لتحديد حاجيات المؤسسة من الموارد البشرية حسب السن، النوع، الأقدمية، التخصص والخبرات المهنية، مما يتجلى في إنجاز خريطة الكفاءات كأحد التطبيقات المعلوماتية، التي ترسم الخطوط الناظمة لسياسة الموارد البشرية بالمؤسسة وتحليل السيناريوهات المستقبلية وآفاق هذه الإدارة.

و ينطبق ذات الأمر على أنشطة التدريب والتكوين بالمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية، حيث تتدخل البرامج المعلوماتية والتطبيقات التواصلية في بنية التدريب،

## تأثير الإدارة الإلكترونية على وظائف إدارة الموارد البشرية.

عبر القيام بدراسة شاملة لكامن الخلل بالمؤسسة، والتخطيط لبرنامج سنوي للتدريب يبين اختيارات المؤسسة، تناغمها مع توجهاتها الإستراتيجية، الأفراد المعنيين بالتدريب، مدته ومكانه والأهداف المرجوة منه، وبعد العمل على تنفيذ هذا البرنامج، يتم القيام بعملية تقييم للتدريب عبر استبيان حول مدى رضى الموظفين وحجم استفادتهم من التدريب، وكذلك كيفية استخدام تلك المكتسبات في الارتقاء بعمل المؤسسة .

• الآثار السلبية المحتملة من تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال إدارة الموارد البشرية: يمكن اختصارها فيمايلي:<sup>15</sup>

- ✓ البطالة: حيث أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى زيادة نسبة البطالة نتيجة الاستغناء عن خدمات بعض العاملين وتعيين عاملين جدد.
- ✓ التأثير على العلاقات الإنسانية: حيث يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى قلة الاحتكاك بين العاملين وبينهم وبين أفراد المجتمع، مما أثر سلبا على جانب العلاقات الإنسانية.
- ✓ فقدان الأمان: حيث يؤدي التعامل الإلكتروني إلي فقدان الأمان والاستقرار الوظيفي والخوف من إحلال الآلة محل الإنسان.

### الخاتمة:

رغم التغيرات التكنولوجية والتقنية السريعة التي شهدها العالم في العصر الحديث والتي دفعت بعض الباحثين إلى التنبؤ بقللة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية ونهاية دورها إلا أنها تكيّفت مع تلك التطورات وصارت أحد الإدارة الهامة في المنظمات، لكونها تهتم بالإنسان الذي يعتبر جوهر تحقيق المنظمات لأهدافها بكفاءة وفعالية.

وفي ذلك يعتبر [straussman.p](#) أن خرافة هذا العصر هي اعتبار التكنولوجيا حلا لكل المشاكل، لأنه من السهل اقتناء الأجهزة لكن تحويل المعطيات إلى شيء مفيد يتطلب قدرا كبيرا من ذكاء وتركيز المورد البشري<sup>16</sup>، أما [vermont gund](#) فيعتبر أن ما يفرق به بين شركة ناجحة وأخرى فاشلة هو قبل كل شيء الرجال الذين يعتبرون المورد الأساسي والقاعدة الأساسية لكل ثراء داخل المؤسسة أما ما يتبقى فبالإمكان شراؤه أو نقله.<sup>17</sup>

### التهميش:

<sup>1</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2007، ص.05.

- <sup>2</sup> عادل أحمد الساعدي، دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. ورقة مقدمة للمؤتمر العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية، إتحاد المدربين العرب، الكويت، 2016، ص 05.
- ديف ارلش هو أستاذ لإدارة الأعمال في كلية روس، جامعة ميشيغان، وشريك في مجموعة ريل RBL Group. يهتم بدراسة كيف يمكن للمنظمات بناء قدرات القيادة والسرعة، والتعلم، والمساءلة، والموهبة من خلال الموارد البشرية. أنظر:
- Dave Ulrich, "Human Resource Management: A New Mandate for Human Resources":  
<https://hbr.org/1998/01/a-new-mandate-for-human-resources>.
- <sup>3</sup> بوحسان سارو كنز، الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة: دراسة حالتي موبيليس ونجمة بقسنطينة. رسالة ماجستير في علوم التسيير، بجامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012، ص 72.
- <sup>4</sup> صقر عبد الرحيم، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والخدمات الالكترونية في القطاع العام في منطقة الإسكوا. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الاسكوا)، 2009، ص 22.
- <sup>5</sup> مصطفىاوي الطيب، بونيف محمد الأمين، خدمات التوظيف الإلكتروني- نموذج لتقييم مواقع التوظيف بالجزائر. ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول: استراتيجيات الحكومة للقضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة. المنعقد في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، في جامعة المسيلة، يومي 15-16 نوفمبر 2011، ص 07.
- <sup>6</sup> المرجع نفسه، ص ص 07-08.
- <sup>7</sup> محمد رضا، الجزء الثالث من مذكرة إدارة الأفراد: إستقطاب الموارد البشرية. من موقع:  
> ... > [www.tegaraworld.com](http://www.tegaraworld.com) > إدارة الأفراد
- <sup>8</sup> عزيزة عبد الرحمان العتيبي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الاسترالية. 2010. ص 56. من موقع:  
[www.flow.com.sa/img/books/HRVSIT.pdf](http://www.flow.com.sa/img/books/HRVSIT.pdf)
- <sup>9</sup> علي بن شرف الموسوي، التدريب الإلكتروني وتطبيقاته في تطوير الموارد البشرية في قطاع التعليم في دول الخليج العربي. ورقة مقدمة في الندوة الأولى حول تطبيقات تقنية المعلومات والاتصال في التعليم والتدريب، المنعقد في كلية لتربية- قسم تقنيات التعليم، بجامعة الملك سعود، يومي 12-14 أبريل 2010، ص 03.
- <sup>10</sup> جميل إطميزي، دور التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية العربية. ورقة مقدمة في المؤتمر العربي الدولي حول تكنولوجيا المعلومات، المنعقد في جامعة نزوى، بسلطنة عمان، يومي 09 نوفمبر 2014، ص ص 240-241.
- <sup>11</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. ط2، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2006، ص 32.
- <sup>12</sup> محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004، ص ص 211-

- <sup>13</sup> محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتهما المعاصرة. عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010، ص293.
- <sup>14</sup> يونس بلफलح، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. من موقع: <https://www.alaraby.co.uk/.../2602fcf3-813f-4ae7-bb>.
- <sup>15</sup> العتيبي عساف سعد، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل إجراءات وعمليات الحماية المدنية. (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض)، 2006، ص39.
- <sup>16</sup> عنتر بن مرزوق، "نحو رؤية إستراتيجية لإصلاح الإدارة الجزائرية". مجلة الحقيقة، العدد 14، جويلية 2009، ص ص 274 - 278.
- <sup>17</sup> الأخضر أبو علاء عزي، "الملتقى الدولي حول التنمية المحلية والحكم الراشد". مجلة دراسات إستراتيجية، الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع، عدد 02، جوان 2006، ص 125.