



عملية التدريب ودورها في دعم الإدارة الإلكترونية لمنظمات الأعمال

The training process and its role in supporting electronic management of business organizations

كوار عائشة¹، الياس العيداني²

Kouar aicha¹, Laidani ilyas²

جامعة تسمسيلت_ الجزائر، مخبر الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، aicha.kouar@univ-tissemsilt.dz

جامعة تسمسيلت_ الجزائر، مخبر الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، laidani.ilyas@univ-tissemsilt.dz

تاريخ الاستلام: 2024/02/02 تاريخ القبول: 2024/02/24 تاريخ النشر: 2023/12/15

الملخص:

الملخص:

إن التحول للإدارة الإلكترونية يتطلب كم من المعلومات أهمها الموارد البشرية المؤهلة لتطبيق هذا التحول الجديد في الواقع، حيث أن برامج التوجيه والإعداد الجيد تمكن من تكوين انطباع إيجابي لدى العاملين عن الإدارة الإلكترونية وتحسين الاتصال والعمل بها، والتدريب بدوره يعمق التطبيع التنظيمي لأنه يجعل الموظف يمارسه فعليا ثم اكتساب مهارات مواجهة لأي حالات طارئة. الغرض من الدراسة توضيح مدى ضرورة تدريب الموارد البشرية لإنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

كلمات مفتاحية: إدارة الموارد البشرية، التدريب، الإدارة الإلكترونية

تصنيفات JEL : M15 ، J24 ،

Abstract:

The transformation of electronic management requires how many information is the most important of which is the human resources that are qualified to implement this new transformation in reality, as the good guidance and preparation programs enable the formation of a positive impression on workers on electronic administration and improve communication and work with it, and training in turn deepens organizational normalization because it makes the employee actually exercise it Then gain the skills of facing any emergency situations. The purpose of the study is to clarify the need to train human resources to make electronic management a success.

Keywords: human resources management, electronic management, training

JEL Classification Codes: J24, M15 ،

¹ اسم ولقب الباحث المرسل: كوار عائشة، الإيميل: aicha.kouar@univ-tissemsilt.dz

مقدمة

تتكون منظمات الأعمال من مكونات أربع أساسية تتمثل في (الموارد البشرية، الهيكلية، والتقنية المهام والأعمال)، تعمل داخل البيئة العامة والتي تشمل البيئة الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، وتنظم إدارة المنظمة العمل بين هذه المكونات. ورغم أهمية المكونات سابقة الذكر إلا أن أهمها هي الموارد البشرية باعتبارها هي التي تصنع الهيكل التنظيمي وتشغل مراكزه، والمنجزة للمهام والأعمال، ولا يمكن بدون الموارد البشرية الاستفادة من التقنية ما يبرز أهمية القدرات والمهارات لدى الموارد البشرية الواجب توفرها والتي لا يمكن تزويدهم بها بدون تدريب. من ناحية أخرى تعتبر التقنية والتي تتمثل في هذا البحث في الإدارة الإلكترونية عنصر أساسي في إنجاز الأعمال في المنظمات بصفة عامة.

من سمات الإدارة الإلكترونية الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال الإدارة الإلكترونية بدلا من الإدارة التقليدية، فهي وسيلة لاجتياز مظاهر التأخير والبطء، في الجهاز الإداري وتحقيق الأداء العالي بتكلفة، ويمكن القول إنها وسيلة جيدة للرقابة. أدت الثورة التقنية والمعلوماتية السريعة لتكنولوجيا المعلومات إلى تقدم المهارات والمعارف للموارد البشرية ومواكبة التطورات التي يشهدها العصر المعرفي المتجدد ويمكن القول بان تدريب الموارد البشرية له أثر كبير في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

تعتبر الإدارة الإلكترونية اهم انحازت التقنية بالعصر الحديث، خاصة التطورات في مجال الاتصالات، وابتكار تقنيات اتصال، باستخدام الحاسوب وشبكات الأنترنت في إنجاز الأعمال ودعم التواصل بين الإدارة الحكومية وفروعها ولقد تبلور مفهوم الحكومة الإلكترونية باعتبارها أحد أوجه تطبيق الإدارة الإلكترونية. وبناء على ما سبق وفي ضوء التطورات التطبيقية للإدارة الإلكترونية في المنظمات تتجه إشكالية هذه الدراسة نحو:

ـ ما هو دور العملية التدريبية في إرساء دعائم الإدارة الإلكترونية في المنظمة؟

ـ أهمية الدراسة:

1_ أهمية تدريب الموارد البشرية وتزويدهم بالقدرات التي تمكنهم من أداء العمل بكفاءة وفعالية.

2_ أهمية الإدارة الإلكترونية ودعائمه في تبسيط الإجراءات وتسهيلها في المنظمة

3_ تدريب الموارد البشرية وعلاقتها بنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية

ـ أهداف الدراسة:

ـ تسعى هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على واحدة من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية وهي وظيفة تدريب العاملين والدور الذي تلعب في إرساء الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.

ـ التعرف على الهدف من إرساء دعائم الإدارة الإلكترونية لتسهيل تطبيقاتها.

الدراسات السابقة:

1_ دراسة (سعيد العمري) بعنوان "المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية" للباحث سعيد العمري دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ بتاريخ (2003) هدفت إلى التعرف على المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية



وفوائدها، والمعوقات التي تواجه تطبيقاتها في المؤسسة العامة للموانئ وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بطريقة المسح الاجتماعي الذي اعتمد على الاستبيان كأداة لدراسة.

2_ دراسة (السمرائي) (2010) بعنوان "اثر إستراتيجية التدريب لتطوير الموارد البشرية" في القطاع الحكومي. هدفت لتعرف على اثر استراتيجيات التدريب المتمثلة في (المدرّبون ، المتدربون ، الخدمات الإدارية والإشرافية) وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي في العمل على تطوير الموارد البشرية في المؤسسة المسماة وزارة الكهرباء العراقية، تم اعتماد المنهج الوصفي في الدراسة، ومن أهم النتائج هي عدم وجود التطبيق العلمي للمهارات التي يتحصل عليها المتدرب بعد الدورات التدريبية.

3_ تدريب الموارد البشرية وأثره في نجاح تطبيق الإدارة الالكترونية" (2015) للباحث الدكتور دراسة الدكتورة حنان معمر أبو عجيلة العباني تحدت بيئة الدراسة في مصرف الأمان الرئيسي _ليبيا _ استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لعرض الأدب الإداري في الجانب النظري كما استخدمت المنهج التحليلي لعرض الجانب العلمي، تمثل مجتمع الدراسة العاملين في إدارة الموارد البشرية وإدارة التقنية الالكترونية بالمصرف وأهم نتائج الدراسة ما يلي :

_ قصور مشاركة الموارد البشرية بالمصرف في البرنامج

_ مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية متوسط حيث لا يعتمد على تقنية الانترنت في تقديم الخدمات للزبائن وكانت أهم التوصيات ضرورة متابعة تطورات التقنية والاستفادة منها في تقديم الخدمات بالمصرف

أولاً. مفاهيم أساسية حول العملية التدريبية

رغم أهمية العناصر المادية والتقنية في المنظمة فإن العنصر البشري يعتبر محوري وتقوم عليه المنظمة وعلى عاتقه توظيف العناصر سابقة الذكر بكفاءة وفعالية. لذلك فالمورد البشري يتطلب الرعاية والاهتمام به، من خلال تنميته لإعدادة وتحسين أدائه، وباعتبار التدريب اهم الوسائل المستعملة في تحسين أداء الأفراد. صارت كل المنظمات مهما تعددت أنواعها تهتم بالتدريب وتعتمد أساليب علمية في تطبيقه خاصة مع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والإدارية التي تعرفها البيئة.

كما أن توافر موظفين مدربين يعتبر شرط ضروري في المنظمة يساعدها على تنفيذ ممارساتها واستراتيجياتها بدقة للوصول إلى أهدافها، ما زاد الاهتمام بالتدريب وتغير النظرة القديمة له من مجرد وظيفة ثانوية في إدارة الموارد البشرية إلى نظام قائم ومستقل، بهدف تحسين السلوك والمهارات والقدرات لضمان الاستفادة الكاملة من المورد البشري التي تتوفر عليها المنظمة خاصة في ظل سرعة التغيرات البيئية، وفي الاتي بعض المفاهيم حول الموضوع.

1. المورد البشري: تعرف الموارد البشرية على " أنها مجموعة من الأفراد المشاركة في رسم الأهداف والسياسات والنشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات وتقسيم هذه الموارد البشرية إلى خمس مجموعات وهي:

لموارد الاحترافي، الموارد القيادية، الموارد الاستشرافية وباقي الموارد المشاركة أخيرا الاتحاديات العمالية.¹

2. إدارة الموارد البشرية: تمثل جزء من العملية التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها، لمجرد وضع الاتجاه والاستراتيجية العامة يتم تطوير أهداف المنظمة وتحويلها إلى خطط فعلية وهذا لا يكون دون الموارد البشرية، وينبغي أن تكون إدارة الموارد البشرية جزء من العملية التي يتم من خلالها تحديد الأفراد المطلوبين وكيفية الاستفادة منهم، بالإضافة إلى الحصول عليهم وكيفية إدارتهم والتعامل معهم بشكل تام مع كل عمليات الإدارة الأخرى.²



أ. الوظائف الرئيسية للموارد البشرية: هناك وظائف مساعدة في إدارة الموارد البشرية مثل العلاقة مع النقابة، أمن وسلامة العاملين، ساعات وجداول العمل أما الوظائف الأساسية فهي كالآتي:

_ تحليل العمل: تعني الوظيفية التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفية وتوصيف هذه الوظيفية لتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب، وتحديد مواصفات من يشغلها.

_ تخطيط القوى العاملة: أما يحدد كمية ونوعية العاملين المحتاجة لهم المؤسسة .

_ الاختيار والتعيين: محتواها الاهتمام بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصنيفهم حسب طلبات الوظيفة، الاختبارات، المقابلات، نتيجة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

_ تصميم هيكل الأجور: تحدد الأهمية النسبية وقيمة كل وظيفة، وضمان هيكل أجور عادل وتحدد. ويندرج ضمنها تصميم أنظمة الحوافز مقابل الأداء المتميز سواء كان فردي أو جماعي، أو على أساس أداء المنظمة ككل. كما يندرج ضمنها تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين مثل المعاشات والتأمينات.

_ تقييم الأداء: تهتم به كل المنظمات لتقييم أداء موظفيها لتعرف على أوجه القصور في الأداء.

_ تخطيط المسار الوظيفي: أي التحركات الوظيفية للعاملين في المنظمة، فيما يخص النقل، الترقية، التدريب، ويحتاج ذلك لتعرف على نقاط القوة لدى الفرد.³

_ التدريب:

3. مفهوم التدريب:

أ. تعريف:

➤ عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة المنظمة، وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على التعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخطيطه الإدارة مراعية فيها حاجاتهم وحاجات الدولة في المستقبل من الأعمال"⁴

➤ "التدريب هو إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات ومهارات الفرد لتحقيق هدف معين"⁵

➤ التعريف الإجرائي من خلال ما سبق من التعريفات "التدريب هو عبارة عن عملية للتعلم وهو نشاط يحوي عدة أنشطة لها أهداف آنية ومستقبلية ما يجعله عملية مستمرة، يزود العاملين بالمعارف والمهارات المهنية المتعلقة بوظائفهم ويتضمن

تعويد العامل على ممارسة سلوكيات معينة تتفق وأهداف المنظمة."

ب. الأسس التي يقوم عليها التدريب: يقوم التدريب على أسس ندرجها فيما يلي:⁶

_ يعتبر وسيلة لبلوغ غاية.

_ ليس كل فرد في المنظمة يحتاج لتدريب.

_ سوء اختيار الفرد لا يعالجه التدريب.

_ التخطيط والتنظيم هما أساس التدريب.

_ نشاط المنظمة وطبيعة الوظيفة يتحكمون في طبيعة التدريب.

_ استمرار التدريب من استمرار المنظمة في مواجهة التغيرات البيئية.

ج. أهمية التدريب : يمكن إبراز أهمية واستمراره التدريب من خلال ما يلي :⁷

■ الاكتشافات والمستحدثات في طرق الإنتاج والعلوم المتطورة والاحتياج الدائم والمتجدد في السوق ولإطلاع الأفراد على تلك المعلومات الجديدة لكي يتخذها أساسا لتطوير أعمالهم.

■ التطورات الإنتاجية والعولمة والثورة التكنولوجية، أدت إلى استنباط طرق وأساليب جديدة في العمل تتطلب تخصصات علمية ومهارات إدارية وفنية مختلفة.

وأيضا :⁸

_ رفع الروح المعنوية للموظف وزيادة مستويات رضاه الوظيفي من خلال ما يكتسبه من ثقة في أدائه لأعماله ن ما يجعله يشعر بالاستقرار الوظيفي والأمان، لاكتساب مهارات ومعارف جدد والتدريب المناسب المرتبط باحتياجات العامل والمنظمة معا.

_ يقلل من نقاط الضعف خاصة من الناحية الفنية، ما يؤدي إلى تقليل ضغوط العمل والتعامل معها إلى تخفيض معدلات حوادث وإصابات العمل.

_ زيادة القدرات المهنية للمنظمة والتكيف مع البيئة المحيطة هذا ما يفعله التدريب الفعال.

_ يحقق المرونة في استخدام الموارد البشرية من قبل المنظمة، وتعني المرونة إمكانية استخدام العامل في أكثر من وظيفة والعمل في أكثر من قسم لمواجهة العجز في بعض التخصصات.

ولتدريب أهمية في تطوير العلاقات الإنسانية مثل :⁹

_ تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين العاملين.

_ تكيف الأفراد مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة.

_ توطيد العلاقات وتمتينها بين الإدارة وعاملها.

_ يسهم في تطوير وتنمية عمليات التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة.

د. أهداف تدريب الموارد البشرية : إن الأهداف التي يحاول التدريب تحقيقها كما يلي :¹⁰

_ أهداف تقليدية: وتعتبر معرفية مثل:

■ تعريف العاملين بإجراءات المنظمة كذلك أهدافها وأنشطتها وقوانينها من خلال عملية التدريب.

■ إطلاع وتزويد العاملين بالمعلومات والأنظمة التابعة لتغيرات الحاصلة عند إدخال تعديلات في طرق العمل، وأنظمتها، أو عند إجراء تنقلات على نطاق واسع داخل المنظمة.

_ أهداف حل المشكلات: تتجه هذه الأهداف:

■ نحو خدمة التدريب لإيجاد حلول مشاكل عديدة تعاني منها المؤسسة ليصبح العاملين قادرين بالدرجة الأولى على حل المشكلات.

■ هنا لا تكون المشكلات محددة وواضحة كما في التقليدية بحيث تحتاج إلى أساليب متطورة ومهارة التشخيص فإجراء المقاربات واختيار البديل لحلها.

_ أهداف إبداعية: وترمي إلى:

■ تحقيق أعلى مستويات الإنتاجية و مستويات الأداء.

إن هذه الأهداف تحقيقها يتطلب استخدام وسائل متطورة علمية وعناصر متميزة تتمتع انتماء للمؤسسة التي يعملون فيها وحسن أخلاق رفيع.

فوائد التدريب: يمكن تلخيصها في عدة جوانب:¹¹

_ زيادة الأداء التنظيمي والإنتاجية من خلال الأهداف الواضحة. انسياب أساليب العمل، تطوير قدرات ومهارات العمال، لتحقيق أهداف المنظمة.

_ يساهم في خلق اتجاهات إيجابية خارجية وداخلية نحو المنظمة وانفتاحها على المجتمع الخارجي.

_ يساهم في توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية. وترشيد القرارات الإدارية.

ثانيا. مراحل العملية التدريبية:

استنادا إلى مفاهيم مدخل النظم في تدريب وتنمية الموارد البشرية يمكن تقسيم مراحل عملية التدريب إلى أربعة مراحل أساسية تمثل دورة حياة التدريب متداخلة فيما بينها وهي:

_ المرحلة الأولى تقدير الاحتياجات التدريبية

_ المرحلة الثانية تصميم وتجهيز التدريب

_ المرحلة الثالثة تنفيذ التدريب

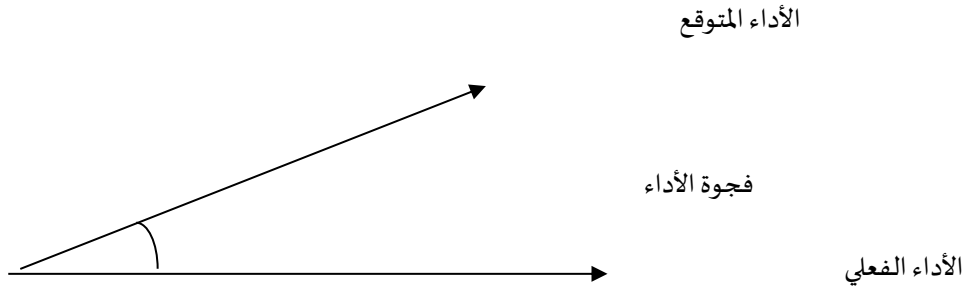
_ المرحلة الرابعة متابعة وتقييم التدريب

1_ تحديد الاحتياج التدريبي:

أ. الاحتياج التدريبي: مجموعة من الاتجاهات والمهارات المحددة التي يحتاجها الفرد لشغل وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بأكثر كفاءة وفاعلية، يحدث الاحتياج التدريبي عندما تكون هناك فجوة بين الأداء الفعلي للفرد أو المؤسسة والاتجاهات.¹²

➤ تعريف: ¹³"القصور أو العجز في الأداء=الأداء المطلوب-الأداء الفعلي

_ درجة الانحراف ما بين الأداء الفعلي والمطلوب مرتبط بالاحتياج التدريبي كما يبرز ذلك من خلال الشكل (1):



المصدر: بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات وتخطيط الموارد البشرية، ابتراك لطباعة، القاهرة، 2005، ص 47

2. تصميم البرنامج التدريبي

1. تحديد محتوى وأهداف البرنامج التدريبي : تترجم الاحتياجات التدريبية إلى أهداف توضح ما يتغير في مستوى أداء الأفراد ، سلوكياتهم، واتجاهاتهم ، ويصاغ الهدف باتباع الخطوات التالية: ¹⁴

1_ التعبير عن الهدف بعبارة عامة.

2_ تحديد النتائج المرجوة.

3_ وضع الصورة النهائية للهدف على أن يكون واضح واقعي، يرتبط بزمان معين، ومتفق عليه، قابل للقياس.

3. تنفيذ البرنامج التدريبي : تبين هذه المرحلة كفاءة المراحل السابقة وبداية إدارة البرنامج وتتم من خلال: ¹⁵

أ. الإجراءات الفنية والإدارية التي تسبق التنفيذ: وتتضمن ما يلي:

_ تجهيز المواد العلمية اللازمة:

_ تجهيز المناخ المخصص لتدريب: ضمانا لراحة المتدربين وتهيئة المناخ العلمي وتحكم فيه نوع وحجم وأسلوب التدريب. وترتيبات النقل والإقامة.

_ إعلان الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج التدريبي: يجب مراعاة المواعيد المناسبة لبداية ونهاية كل برنامج تدريبي ومن شروط التي يجب أن يلتزم بها زمان البرنامج التدريبي ما يلي:

- كافية مانحة الفرصة للمتدربين للاستفادة من التدريب.
- غير مملة بالنسبة للمتدربين.
- تحبب المتدرب في عمله.



_ إعداد وتجهيز المعدات التدريبية: هي مجمل الأدوات والوسائل التي تساعد على تسيير عملية انتقال المعلومات والخبرات من المدرب إلى المتدرب. والنماذج اللازمة لتدريب.

_ تجهيز مقاييس وأدوات التقييم: تجهيز المقاييس التي تستعمل لتقييم أثناء التدريب

_ الإجراءات الفنية والإدارية لمرحلة التنفيذ الفعلي: تتضمن ما يلي

_ إجراء افتتاح البرنامج

_ الإرشادات المتعلقة بالبرنامج: مثل المتابعة اليومية للبرنامج وفهم أهداف البرنامج.

_ تدوين وطباعة ما ينتج عن المدربين: خاصة في حالة تقسيم المتدربين إلى مجموعات عمل، وتكليف كل منها بموضوع معين.

_ تقييم ثم تقويم المتدربين: وإعداد ملف لكل متدرب لتأكد من مدى فهم واستيعاب المتدربين للبرنامج التدريبي الذي تنفذه.

4. تقييم فالية عملية التدريب

تهدف هذه المرحلة الأخيرة في العملية التدريبية إلى تقييم مدى فاعلية النشاط التدريبي في تحقيق الأهداف الموضوعية له.¹⁶

أ. تعريف تقييم التدريب : يتم تقييم البرنامج التدريبي من خلال تسجيل نتائج التدريب بدقة وانتظام عن طريق ملاحظة مدى التطابق بين تصرفات المتدربين مع أهداف المؤسسة المخططة لهم.¹⁷

ب. مبادئ عملية تقييم التدريب : أهمها ما يلي:¹⁸

- مستمرة.
 - شاملة للجوانب الفنية والإدارية للبرنامج التدريبي.
 - أن يشمل التقييم ذاته من مستواه مدته وموعده، وخطته ومادته.
 - أن يمتد ليشمل الأثر الفعلي الذي يتركه البرنامج فعلا على المتدربين أنفسهم من حيث قدرة البرنامج على اكتساب المتدربين البرنامج لتحقيقها عند المتدربين.
 - أن تكون عملية التقييم بشكل متكامل وشمولي حيث يغطي جميع عناصر البرنامج من مدخلات مخرجات عمليات.
- ثالثا: التدريب ودعائم الإدارة الإلكترونية:

يعد العصر الحالي عصر المعلومات والاتصالات نظرا لتطورات السريعة المتلاحقة في مجال زيادة قدرات وسائط تخزين المعلومات وانتشار استخدام شبكات المعلومات مما أدى الانتقال من مجتمع الصناعة إلى مجتمع المعلومات، ويترتب على ذلك التحول التدريجي والضروري من الأنشطة العادية إلى الأنشطة الإلكترونية.

1. تكنولوجيا المعلومات والاتصال: " على أنها تعتبر احد الأدوات الهامة المتاحة للمديرين والتعامل مع التغير كما أن تكنولوجيا المعلومات هي المسؤولة عن تلاحم وتماسك التنظيم كوحدة واحدة، حيث يتم بواسطتها خلق ورقابة الأنشطة المختلفة للتنظيم"¹⁹

أ. عناصر تكنولوجيا المعلومات: وهي كالآتي:²⁰

_ المكونات المادية.

_ البرمجيات.

_ البيانات.

_ الأفراد.

2. تعريف الإدارة الإلكترونية " هي عملية إدارية قائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال من تخطيط وتوجيه ورقابة، كونها تعتمد على استخدام الأنترنت وهذا ما يفسر البعد الإلكتروني في العمل الإداري والقدرة على التوجيه والرقابة فيه"²¹
مفهوم البنك الدولي: هي "مصطلح حديث يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل زيادة كفاءة وفعالية شفافية ومسائله الحكومة فيما تقدمه من خدمات إلي المواطن ومجتمع الأعمال وتمكنهم من المعلومات بما يدعم كافة النظم الإجرائية"²²
مفهوم علي السلمي: هي "منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في مؤسسات عصر العولمة والتغير المستمر"²³

_ يعني مصطلح الإدارة الإلكترونية تحويل الإدارة ذات الأعمال التقليدية إلى إدارة الإلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية، باستخدام تقنية الإدارة وهو ما يطلق عليه إدارة بلا ورق.²⁴

التعريف الإجرائي: بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصال المتطورة تنتقل الإدارة من الأعمال التقليدية إلى الأعمال الإلكترونية على مستوى المنظمة، وذلك بمحاكات الموارد البشرية المتخصصة لزيادة الكفاءة وربح الوقت وهي عبارة عن تبادل غير ورقي لمعلومات العمليات.

3. أهمية الإدارة الإلكترونية : هي قدرتها على مراقبة التطورات النوعية والكمية وتتلخص فيما يلي:²⁵

_ إتاحة المعلومات والبيانات لمن أرادها لتحسين فعالية الإدارة واتخاذ القرار، وتواجدها على شبكة داخلية سهل الحصول عليها، وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلي المتوفر.

_ سهولة عقد الاجتماعات عن بعد بين الإدارات المتباعدة جغرافيا وخلق المرونة في عمل الموظف.

_ سرعة التعليمات الإدارية وسهولة وصولها إلى الموظفين والزبائن والمراجع.

_ سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية في أماكن خارج حدود المؤسسة وهو ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث.

_ ما توفره الإدارة الإلكترونية من مزايا وفرص لمنظمات الأعمال المتمثلة في فيما يلي:

✓ زيادة ربحية المنظمة ونقص التكاليف.

✓ اتساع محيط الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة.

✓ اخذ بعين الاعتبار احتياجات ورغبات المستهلكين في عمليات الإنتاج.

3. وظائف الإدارة الإلكترونية: التي غيرت جذريا أساليب الإدارة التقليدية وأصبحت مرتكزات للإصلاح الإداري، وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

أ. التخطيط الإلكتروني: (e_planning)، يختلف عن التقليدي في ما يلي: ²⁶

- إن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة، والمرنة، والأنية وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد، والتطور المستمر والمتواصل.
- انه عملية مستمرة لتدفق المعلومات الرقمية الدائم.
- مساهمة جميع العاملين في التخطيط الإلكتروني في أي زمان أو مكان،

_ تستمد قوة التخطيط الإلكتروني من البيئة الرقمية، وما يميزها من التغيير بسرعة، عبر الشبكات المحلية، والعالمية، مما يحقق الوصول بقدرة فعالة إلى الجديد من الأفكار والأسواق والمنتجات والخدمات غير الموجودة، ما ميز وفضل عملية التخطيط الإلكتروني على حساب الشكل التقليدي.

ب. التنظيم الإلكتروني: (e_organizing)، في ظل التحول التكنولوجي إن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة، والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل، إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي، يقوم أساسا على الوحدات الصغيرة، والشركات دون هيكل تنظيمي، كما حدث التغيير في مكونات التنظيم. ²⁷

ج. الرقابة الإلكترونية: (e_controlling)، تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة، ما يوفر إمكانية انكماش الفجوة الزمنية بين اكتشاف الاحتراف، والخطأ وتسرع تقويمه، كما أنها متجددة ومستمرة، ويعمل الجميع في وقت واحد من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين والعاملين، والموردين والمستهلكين، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية، والولاء الإلكتروني، بين المتعاملين في الإدارة، مما يعني إن الرقابة الإلكترونية تكون قائمة على الثقة. ²⁸

د. القيادة الإلكترونية: التحول في المفاهيم الإدارية وبيئة الأعمال الإلكترونية، أحدث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية والتي تنقسم إلى الأنواع الثلاثة التالية:

_ القيادة التقنية العملية: تسمى أيضا قيادة الإحساس بالثقة والوقت حيث تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الإنترنت، وهي تزيد بكترة توفير المعلومات، وتحسين جودتها، وسرعة الحصول عليها، وتمكن القائد الإلكتروني من قدرته على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني والأجهزة والبرمجيات، والشبكات، التطبيقات.

_ القيادة البشرية الناعمة: تتبلور هذه الفكرة حول ضرورة وجود قائد يمتاز بالزاد المعرفي، والطريقة الحسنة للتعامل مع الزبائن، وتتسم هذه القيادة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة، والوصول إلى السوق، التركيز على عنصر التجديد، توفير الخدمات للمتعلمين.

_ القيادة الذاتية: تركز جملة من المواصفات، منها القدرة على تحفيز النفس والتركيز، على إنجاز المهمات، والرغبة في المبادرات، المهارة العالية، ومرونة التعامل مع مستحدثات البيئة المتغيرة. ²⁹



_ أسفر التحول في وظائف الإدارة الإلكترونية إلى نتيجة مقتضاها القضاء على إبداعات وفنون الفرد داخل المنظمة الإدارية، والاستغناء عن روح العمل الجماعي الناتج عن الاتصال المباشر بين الموظفين وأجهزة الإدارة، وجب ضرورة مراعاة هذا الجانب، خاصة أن العامل الإنساني في المنظمة له نظريات تركز عليه، ولها ما يمثلها.

4. متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

أ. المتطلبات البشرية: من أهم العناصر الذي لا يمكن الاستغناء عنها هو العنصر البشري في المنظمة حيث يعمل على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها، ما تطلب تأهيلها وعلى مستوى عال من الكفاءة. ومع ما يتناسب وتقنيات المعلومات والاتصال، حيث أن الكفاءة المطلوب تحقيقها عند تنفيذ الإدارة الإلكترونية وهناك جملة من المتطلبات البشرية يمكن تحديدها فيما يلي:

_ تحديد الاحتياجات اللازمة للحالات الأنية والمستقبلية من الأفراد ذوي الكفاءة في نظم المعلومات والبرمجيات.

_ استقطاب الأفراد المؤهلين في مجال نظم المعلومات والبرمجيات.

_ إتاحة الفرصة للأفراد من خلال التمكين الإداري لهم لتعامل السريع مع المتغيرات البيئية التكنولوجية³⁰

ونذكر أيضا المتطلبات المادية والتشريعية: وهي كالآتي:³¹

المتطلبات الإدارية:

_ توفير الدعم الإداري المساند لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

_ توفير نظم التعليم والتدريب بما يتلاءم والتحول الجديد، فالإدارة الإلكترونية توجب تغيرات جذرية في نوعية العناصر الملائمة لها.

المتطلبات التشريعية:

_ إصدار قوانين القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

_ المحافظة على أمن خصوصية المعلومات السرية في التعامل، وتحديث القوانين بما يتلاءم وطبيعة الإدارة الإلكترونية.

المتطلبات المادية (التكنولوجية والتقنية) وتشمل:

_ توفير التكنولوجيا الملائمة ومواكبة مستجداتها.

_ بناء نظام معلومات متطور وتحديثه وفقا للمتغيرات.

_ توفير البنية التحتية لقيام الإدارة الإلكترونية.

5. معوقات الإدارة الإلكترونية:

_ استراتيجية التحول للإدارة الإلكترونية لا يكفي أن يتم إيجادها فقط لان الطريق لتطبيقها ليس ممهّد بسلاسة بل يجب مواجهة العديد من العوائق والمشاكل في تطبيقها ما وجب التمتع بالفكر المحيط والشامل بالنسبة للمسؤولين للعناصر والمتغيرات التي يمكن



إن تطراً وتعيق خطة عمل وتنفيذ استراتيجية الإدارة الإلكترونية وذلك إما لتفاديها أو إيجاد الحلول. المناسبة لها ومن هذه العوائق التي يمكن إن تعيق عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية :³²

- ا. التذبذب السياسي المؤدي إلى مقاطعة أو تبديل وجهة الإدارة الإلكترونية ما يشكل خطر على هذا المشروع.
- ب. حالة تدني العائدات المالية الحكومية أدى إلى نقص توفر تمويل الإدارة الإلكترونية.
- ج. تأخير متعمدة أو غير متعمدة في وضع الإطار القانوني والتنظيمي المطلوب والذي يشكل أساس لأي عملية تنفيذ الإدارة الإلكترونية.
- د. النزاعات الإقليمي المحدثة للكوارث الوطنية المعطلة للبنية التحتية لفترة ما، الذي من شأنه إعاقة تنفيذ استراتيجية الإدارة الإلكترونية،
- هـ. مقاومة التغيير المحدث من طرف الموظفين الحكوميين لطريقة العمل الجديدة.
- و. عدم استعداد المجتمع لتقبل فكرة الإدارة الإلكترونية والاتصال السريع بالبنية التحتية والمعلوماتية الوطنية عبر الإنترنت نظرا للالتزامات الاجتماعية والاقتصادية خاصة إذا كانت هذه العملية مكلفة ماديا.
- ي. نقص في القدرات على صعيد قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات محليا أو دعم غير كافي من قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال الدولي للجهود الحكومية إلزامية إلى تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- _ وهناك عوائق متعلقة بالموارد البشرية والإمكانيات المادية ، من أهمها ما يلي :³³
- _ اختلاف نظم الإدارة حتى داخل المنظمة الواحدة.
- _ عدم اقتناع إدارة المؤسسة بدواعي التحول.
- _ انعدام الحافز القوي للأفراد المدعم لعملية التحول.
- _ عدم تكامل الإدارة الإلكترونية داخل المنظمات
- _ عدم توفر بنية فنية أساسية وكذلك الوعي الحاسوبي الخالق للإدارة الإلكترونية.
- _ الخوف من التكنولوجيا وتطبيقاتها، وتخلخل الثقة في حماية امن وسرية التعاملات الشخصية للإدارة الإلكترونية.

رابعا: دور إعداد الموارد البشرية في إرساء دعائم الإدارة الإلكترونية:

1. أهمية المورد البشري في تطبيق الإدارة الإلكترونية: يعتبر المورد البشري أحد اهم مكونات راس المال الفكري والمعرفي والذي يتمثل في العاملين والمتخصصين في إدارة النظام وحقول العلوم النظرية والتطبيقية وتكنولوجيا الاتصال حيث هم العامل الأهم، في تحقيق الميزة التنافسية المؤكدة ، ومصدر الابتكار والأبداع التنظيمي والتكنولوجي فالأفراد العاملين هم الأشخاص الملائمين الذين يقومون بمساندة الإدارة الإلكترونية بالمنظمات بصفة عامة وخاصة في المنظمة الرقمية في أداء وظائف ومهام تكنولوجيا ونظم المعلومات الحديثة لبناء وتحقيق الأهداف المطلوبة³⁴

2. دور إعداد الموارد البشرية في إرساء دعائم الإدارة الإلكترونية : وجد هذا الجزء لربط بين دور تدريب الموارد البشرية في نجاح و دعم الإدارة الإلكترونية ، ما جعل توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء المتميز والعطاء امر ضروري ، وأيضا والتوسع الأفقي المتمثل في الإنتاج أو تقديم الخدمة ويدعمه ويكمّله رفع مستوى الكفاءة عن طريق توفير لموارد البشرية المدربة والمؤهلة ولقابلة للتحفيز والذي يخلقه التوسع الراسي ، إن التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية لا يعني استبدال مورد التكنولوجيا بالموارد البشري ، استوجب ذلك توفير موارد بشرية ذات القدرات والإدارية الفنية والتقنية ، وأن تتقبل فكرة تحول إلى الإدارة الإلكترونية وتتجنب التحديات التي تعيقها وتحد من التغيير التنظيمي حتى تساهم في نجاحها ، ويمكن توضيح دور تدريب الموارد البشرية في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية :

_ العمل على تحقيق تغييرات في المناخ التنظيمي ما يؤدي إلى تغير في الثقافة التنظيمية لتحتوي مفردات الإدارة الإلكترونية، وتصبح من مكوناتها ما يزيد من القوى المضادة للتغيير، التي تعمل على وإعاقة وإفشال عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

_ ضمان امن المعلومات فأخطاء الاستخدام الغير متعمدة يعتبر تهديد وسوء الاستخدام المتعمد لتخريب واختراق وتجسس هو أيضا تهديد تتفاوت حدته باختلاف أسبابه فالعنصر البشري يمثل تهديد لأمن وسلامة المعلومات، وإعادة ما تم تخريبه تحتاج إلى إجراءات مكلفة وعليه يعتبر امن المعلومات تحدي يعمل على نجاح الإدارة الإلكترونية.

_ سرية الوثائق وحمايتها يحتاج إلى إدارة مراقبة لتحسين سير المعاملات وإنهاءها وتخزينها واسترجاعها وأرشفتها.

_ سرعة الإنجاز والسهولة في انسياب آليات العمل يتطلب الإلمام بأساليب التعامل مع الوسائل التقنية الحديثة، وتطويرها خدماتاً لأهداف المنظمة،

_ بناء قيادات إدارية ثاقبة الرؤية بعيدة المدى مخططة لاستراتيجيات واضحة، داعمة لأليات فعالة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير، تعمل على وضع سياسات وخطط من شأنها ضمان نجاح الإدارة الإلكترونية وعملية التحول، ومتابعة التنفيذ الفعلي في الأداء مع ما تم التخطيط له.

_ الوعي بالمعلومات والإعلان والندوات والمحاضرات وما يترتب عليه من القدرة على التعامل مع التقنية والتعامل مع المستفيدين من الإدارة الإلكترونية من ، موردين ، عملاء ، وزبائن.

كما كشف تقرير **ديلويت** الأخير بعنوان "تحول دور إدارة الموارد البشرية في العصر الرقمي" أنّ التطورات الأخيرة والسريعة التي شهدها العصر الرقمي قد دفعت بالشركات في القطاعين الخاص والعام على حد سواء إلى تغيير طريقة عملها بصورة جوهرية. فقد وجدت هذه الشركات نفسها مطالبة بابتكار طرق تفكير جديدة حول تقديم خدماتها، الأمر الذي يفرض عليها تغيير طريقة تصميم نماذج العمل فيها، مما يؤثر بدوره بصورة مباشرة على وظائف أقسام الموارد البشرية في هذه الشركات ودورها في تحديد منهجيات جديدة لإدارة هذه الموارد. كما ذكرت ثلاثة مجالات رئيسية والتي يجب على إدارة الموارد البشرية أن تحصل على دور فيها أو أن تعززها والتي تؤثر مباشرة على نجاح مسيرة التحول الرقمي في كافة المؤسسة فهي كالتالي:³⁵

- هيكلية الشركات بما يتطابق مع عملية التحول الرقمي في المؤسسة لزيادة تطورها.
- تمكين مهارات القيادة في مجال التحول الرقمي . لإمكانية إدخالها ضمن عمليات إدارة الموارد البشرية.

3. الدور المزدوج للموارد البشرية في التحول الرقمي:

يتكون دور فرق الموارد البشرية في التحول الرقمي من شقين الأول وهو المسؤولية عن التحول الرقمي الخاص بالموارد البشرية باستخدام الأتمتة والعمليات الرقمية التي تقودها البيانات. والدور الثاني هو قيادة المؤسسة نحو التحول الرقمي ودعم تطورها الرقمي المستمر بالتعاون مع قسم تقنية المعلومات داخل المؤسسة ويتضمن ذلك تمكين الموظفين من خلال التفكير والتوجه الرقمي لتحسين العمليات وتعزيز الإنتاجية. ويجب التفريق هنا بين الرقمنة والتحول الرقمي، فالرقمنة تتضمن تحويل العمليات اليدوية إلى عمليات رقمية على سبيل المثال رقمنة سجلات أداء الموظفين للعشر سنوات الماضية أو رقمته عمليات التوظيف. أما التحول الرقمي فيضمن الرقمنة بالإضافة إلى تحويل المؤسسة إلى مؤسسة قائمة على أساس رقمي، وهي مؤسسة تعمل على تسخير أحدث الأدوات الرقمية في دعم عملياتها اليومية. وينطوي التحول الرقمي على خلق ثقافة استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة أعمال المؤسسات. أيضاً التحول الرقمي يمضي إلى أبعد من ذلك حيث يتضمن تحليل العمليات والمهام والذي قد ينتج عنه التخلص من المهام التي كانت لها قيمة عندما كانت العمليات يدوية ولكن ليس لها مكان في مؤسسة رقمية. فرحلة التحول الرقمي تستلزم تحديد المشكلات التي تحتاج إلى حل واستخدام التكنولوجيا بأكثر الطرق فعالية ممكنة لحل هذه المشكلات، والتكيف مع التطور السريع للتكنولوجيا، كما يتطلب تغيير العقلية والقناعات وطرق التفكير في المؤسسة، وهذا التغيير يبدأ من القيادة ويتدفق إلى بقية مفاصل المؤسسة. لقد تحول تركيز الموارد البشرية نحو بناء أقسام موارد بشرية رقمية تعمل على توظيف أحدث التقنيات الرقمية التي يعمل عليها موظفون يتمتعون بالذكاء الرقمي بالإضافة إلى استخدام علوم البيانات لتحليل البيانات واتخاذ القرارات والتوجه نحو تجربة رقمية متكاملة في العمل - تجربة مصممة حول الفرق، والإنتاجية، والتمكين.³⁶

4. العمليات التدريبية ودورهم في إرساء دعائم الإدارة الإلكترونية:

أ. عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تعتبر أساس عناصر العملية التدريبية وهو المؤشر الذي يوجه التدريب توجيهاً صحيحاً وعلى ضوءها يتم تحديد الأفراد والمحتاجين للتدريب ونوع التدريب المحتاجين له، وطبعا النتائج المتوقعة، وهذا ما تحتاج إليه الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة لأنها في تغير مستمر بتغير تكنولوجيا المعلومات والاتصال مما يجب تحديد النقائص دورياً وبدقة متناهية واختيار الوقت والتقنية المناسبة لذلك فتحديد الاحتياجات هو العصب الرئيسي في التدريب وأيضا في بناء أسس الإدارة الإلكترونية في المنظمة.

ب. عملية تصميم البرنامج التدريبي: إن هذه العملية تساعد القائمين على عملية التدريب لربط الاحتياجات التدريبية، والأهداف التي يراد تحقيقها من البرنامج التدريبي، والموارد، والموضوعات التدريبية بطريقة منظمة تساهم في وصول العملية التدريبية إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها بأقل وقت وجهد وتكلفة. ولا يخفى أن الإدارة الإلكترونية ذات تقنية معقدة

ج. تنفيذ العملية التدريبية: تعتبر حجر الأساس في ضمان حصول المتدربين على المهارات، والقدرات المرغوبة، فلو تم القيام بجميع عناصر العملية التدريبية، بشكل سليم، وكانت عملية التنفيذ غير الكفاء فلن يتم تحقيق الأهداف المطلوبة، فالتدريب على تقنية الإدارة الإلكترونية يتطلب وسائل متطورة ودراسات تطبيقية، أكثر منها نظرية، لتحقيق التدريب الصحيح شبكه ببعضها البعض فيجب التصميم الصحيح والإجمالي لتطبيق عملية تنفيذ البرنامج التدريبي والتقيد بالوقت وسرعته.

د. تقييم العملية التدريبية: عملية التقييم تساعد إدارات وأجهزة التدريب، والقائمين عليه بتقييم أنفسهم من خلال النتائج التي تم التوصل إليها، وفي تقدير العائد من التحقق من هذه العملية، ومنه فدورها مرتبط ارتباط وثيق بإنجاح الإدارة الإلكترونية في المؤسسة بحيث أنها توفر مورد بشري مدرب ومؤهل لا تطبيق الإدارة الإلكترونية والتصدي لأي اختراقات وتأمين الإدارة الإلكترونية من أي تهديد خارجي.

**الخاتمة:**

إن النقص في عدد الأفراد المؤهلين والمدرّبين يخلق تخلخل في التأقلم مع البيئة الرقمية لذلك يجب تأهيل العنصر البشري وإعداد الكوادر الفنية المتخصصة ذات الارتباط بالبنية المعلوماتية، ونظام العمل الإلكتروني، وهذا يتحقق اعتمادا على أنشطة التدريب.

النتائج:

- _ الموارد البشرية هي من أهم المقومات في المؤسسة.
- _ تنمية الموارد البشرية تعتمد بدرجة كبيرة على التدريب، ذلك من خلال تقليص الفجوة في الأداء الفعلي والمتوقع.
- _ استمرارية التدريب امر ضروري تماشيا مع استمرارية التغيرات البيئية، التي تعتبر مدخلات لنظام التدريب.
- _ تتم العملية التدريبية عبر مراحل هي: تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم البرنامج التدريبي.
- _ إن تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة فعالة يسمح بتوجيه التدريب في الاتجاه الصحيح.
- _ يعتبر توفر الموارد والإمكانيات المادية شرط ضروري في تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي.
- _ عملية التقييم التدريب مستمرة ما يسمح تأكيد تحقيق الأهداف المسطرة.
- _ إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال إنما هي عناصر لتحديث الإدارة الإلكترونية.
- _ هدف الإدارة الإلكترونية تحسين الخدمات والتقليل من التعقيدات الإدارية وتحقيق الربحية وباختصار هي توفير الجهد والوقت.
- _ إن شبكات الإدارة الإلكترونية عامل مهم لتحقيقها وأهمها شبكة الإنترنت والتي جعلت المؤسسة قريبة جدا من فروعها البعيدة جغرافيا.
- _ التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية أحدث تغيرات في أساليب العمل بسبب مساندة الحاسب للموظف مما أدى إلى المشاركة في القرار الإداري.
- _ الإدارة الإلكترونية تحتاج إلى دعائم منها التدريب للحد من معوقاتها.
- _ الإدارة الإلكترونية في تغير مستمر يجب مواكبته بالتدريب المستمر

¹ : محمد سعيد أبو سلطان، إدارة الموارد البشرية، الطبع الثانية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2000، ص 33.



- ²: إدارة الموارد البشرية، باري كشواي، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، القاهرة، مصر، ص 10، 11.
- ³: احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 29، 30.
- ⁴: نجم العزاوي، التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 14.
- ⁵: هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن_عمان، 2010، ص 91.
- ⁶: بودرجة رمزي، رزيق حنان، مساهمة التدريب في تحقيق التنمية الموارد البشرية بالمنظمة بالإشارة إلى معوقات تنمية الموارد البشرية في الجزائر، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 02، العدد 01، 15/01/2019، ص 30.
- ⁷: نجم العزاوي، التدريب الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 14.
- ⁸: موسى الخطيب محمود، التدريب وتنمية مشروع قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، وزارة التعليم العالي، مصر، ص 03.
- ⁹: يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية_مدخل استراتيجي متكامل_مؤسسة الوراق للنشر والطباعة، الطبعة 1، عمان، 2011، ص 25.
- ¹⁰: حسن احمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ص 31.
- ¹¹: الطاهر احمد محمد علي، نسرين موسى احمد محمد، أثر التدريب على الإبداع الإداري للموظفين في البنوك التجارية السودانية بالتطبيق على بنك الخطوط في الفترة من (2010، 2020م)، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 02، العدد 02، جوان 2020، ص 12.
- ¹²: محمود عبد الفتاح رضوان، تصميم وتنفيذ وتقييم برامج التدريب، الطبعة 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014، ص 13.
- ¹³: احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 326.
- ¹⁴: احمد الخطيب، ادارة الموارد البشرية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 2002، ص 320.
- ¹⁵: احمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 327_328.
- ¹⁶: راوية حسن وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 218.
- ¹⁷: إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية_من منظور استراتيجي، دار النهضة الحديثة، بيروت، لبنان، 2002، ص 264.
- ¹⁸: بوعريوة الربيع، مرجع سبق ذكره، ص 43.
- ¹⁹: alain,coudix ;le management a lespreuvedes changement technologique ;edition d organisation ;paris ;2002 :p08
- ²⁰: نقاز مخطار، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال (العلاقة والأثر) دراسة تطبيقية على الوكالات البنكية بتيسمسيلت، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 05، العدد 01، الجزائر، 1/05/2022، ص 13.
- ²¹: نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية، دار المرج للنشر، الإسكندرية، 2003.
- ²²: عبدون كافيّة، بن حجوبه حميد، الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها، مجله الأصيل، العدد 2، 2017.
- ²³: علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص 323.
- ²⁴: بوزكري جيلالي، طيباوي احمد، أثر تطبيق مبادئ الإدارة الإلكترونية على الوظائف الإدارية للمؤسسات، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 02، العدد 01، الجزائر، ديسمبر 2019، ص 36.
- ²⁵: احمد فتحي الحيت ، مبادئ الإدارة الالكترونية، ط 1، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2015، ص 28_29
- ²⁶: محمد بن عبد العزيز الظافي، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات لمدينة الرياض، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص 23.
- ²⁷: نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية_الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات_ المملكة العربية السعودية، دار المريح للنشر، ص 247_248



- ²⁸ : محمد بن عبد العزيز الضافي، مدى امكانية تطبيق الادارة الالكترونية في مديرية العامة للجوازات لمدينة الرياض، مرجع سبق ذكره، ص27
- ²⁹ : نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص260_266
- ³⁰ : امن شبكة المعلومات، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص139
- ³¹ : راكز علي محمود الزعاير، غسان طالب، الإدارة الالكترونية والتسويق الالكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2020، ص36، 35.
- ³² : كلثم محمد الكبسي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، مذكرة لمتطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الافتراضية الدولية، 2008، ص 47_48
- ³³ : عبدوني كافية، بن حجوبة حميد، الإدارة الإلكترونية في العالم وسبل تطبيقاتها_ واقع وأفاق_ مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد2 ، ديسمبر 2017
- ³⁴ : بن يمينه خيرة، ناشد داوود احمد زادي، دور الرقمنة والإدارة الإلكترونية في تهيئة إدارة الموارد البشرية، مجلة التعليم عن بعد والتعليم المفتوح، اتحاد الجامعات العربية بالتعاون مع جامعة بني سويفن المجلد07، العدد12، ماي 2019، ص 86.
- ³⁵ : ديلويت: التحول الرقمي في إدارة العناصر البشرية أساسا لاستمرارية الشركات. (14 افريل، 2016). تاريخ الاسترداد 2023/11/17، من <https://www.forbesmiddleeast.com/ar/innovation/technology> ،
- ³⁶ : كوار عائشة، الياس العيداني، العلاقة التكاملية بين الاقتصاد الرقمي والإدارة الرقمية للموارد البشرية، كتاب الملتقى الدولي الموسوم بالبيانات الضخمة والاقتصاد الرقمي كألية لتحقيق الإقلاع الاقتصادي في الدول النامية الفرص، التحديات والأفاق، جامعة حمة لخضر، وادي سوف، 2022/06/18، ص 1278.