

## العلاقة التكاملية بين الاقتصاد الرقمي والإدارة الرقمية للموارد البشرية The integrative relationship between the digital economy and digital human resource management

كوار عائشة\*<sup>1</sup>، العيداني الياس<sup>2</sup>

<sup>1</sup> احمد بن يحيى الونشريسي ، (تسمسيلات)، aiccha333666aiccha@gmail.com

<sup>2</sup> احمد بن يحيى الونشريسي ، (تسمسيلات)، laidani.mgm@gmail.com

تاريخ النشر: .../.../.....

تاريخ قبول النشر: .../.../.....

تاريخ الإستلام: .../.../.....

**ملخص:** تهدف هذه الورقة البحثية الى التعرف على الدور المتبادل بين إدارة الموارد البشرية الرقمية والاقتصاد الرقمي في المؤسسة وذلك من خلال التعرف على اهم المفاهيم الاساسية حول متغيرات الدراسة وقد تم التوصل الى وجود دور متكامل بين الإدارة الإلكترونية كشكل من اشكال الاقتصاد الرقمي وإدارة الموارد البشرية الرقمية.

**الكلمات مفتاحية:** الاقتصاد الرقمي، الإدارة الالكترونية، وظائف إدارة الموارد البشرية الرقمية.

**Abstract:** This research paper aims to identify the mutual role between digital human resource management and the digital economy in the organization, by identifying the most important basic concepts about the variables of the study, and it has been concluded that there is an integrated role between electronic management as a form of digital economy and digital human resources management.

**Keywords:** digital economy, electronic management, digital human resource management functions

\*كوار عائشة .

## 1. مقدمة:

يُعد تطوير الاقتصاد الرقمي عنصرًا حاسمًا في سبيل تحقيق الازدهار. وينبغي على الحكومات إلزام المؤسسات عامة وخاصة وفي جميع الدول بالمضي قدمًا في التحول الرقمي، وذلك من أجل الاستفادة من مزايا العصر الرقمي، وفي ضوء ذلك يتعين على المؤسسات التوجه نحو تبني التحول الرقمي ووضع خطط اللازمة للنهوض بها مما الرمها استخدام التقنيات الرقمية داخلها، وزيادة الخبرات والكوادر الوظيفية المتخصصة التي تساعد في تطويرها وتحويلها الى شكل رقمي وتقني، ومن جهة أخرى فان الإدارة تعتبر احد اهم العناصر المعبرة عن تقدم الدول، وبالتالي عصرتها يضفي قوة وتحضر لأنها أداة رئيسية لتسيير شؤونها تخضع لمبادئ علمية وقواعد وتطبيقات تكنولوجية حديثة ومتطورة حيث ان التحول الى الإدارة الالكترونية حتمية تفرضها التغيرات العالمية، وفي ظل ذلك وباعتبار إدارة الموارد البشرية من اهم النظم الإدارية كان لا بد من تغييرات جذرية في كافة وظائف وانشطة الموارد البشرية وفي دعم وتنفيذ الخطط الاستراتيجية للمنظمة.

وفي ظل تنامي التقدم العلمي والتقني يمثل العنصر البشري ركنا أساسيا في تطبيق الإدارة الالكترونية أحد اهم اشكال تطبيقات الاقتصاد الرقمي ومن أبرز التحديات التي تواجه تطبيقه في الحكومات هو كيفية استقطاب واختيار أفضل العناصر المتحكم في النظم، وكيف كان للاقتصاد الرقمي دور في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية لزيادة الأداء وخلق ميزة تنافسية.

ومن خلال هذا الطرح قمنا بصياغة التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تكامل العلاقة بين الاقتصاد الرقمي وإدارة المورد البشرية الرقمية؟

والاستعانة بجملة من الأسئلة الفرعية أهمها:

- ما مفهوم الاقتصاد الرقمي؟
- ماهي إدارة الموارد البشرية الرقمية؟
- ما طبيعة العلاقة بين الاقتصاد الرقمي وإدارة الموارد البشرية؟

**1.1 أهمية الموضوع:** وتبرز أهمية الموضوع في تغيراته المهمة بالنسبة للباحثين الاقتصاد الرقمي من أبرز الخطط التي

تسعى لها الحكومات، ولورد البشري واهميته في المؤسسات والدور الكبير الذي يلعبه في انماءها وكيفية ادارته وتسييره للاستفادة منه خاصة في ظل الرقمنة.

**2.1 هدف البحث:** كما ان الهدف من هذا الموضوع هو محاولة ابراز العلاقة التكاملية بين متغيرات البحث

بالاقتصاد الرقمي ورقمنه الموارد البشرية. والتعرف على المفاهيم النظرية بدقة

**3.1 محاور البحث:**

1\_المقدمة

2\_الاقتصاد الرقمي (مفهومه ودوافع واشكاله)

3\_الإدارة الرقمية للموارد البشرية

#### 4.1 فرضيات الدراسة:

- تعتبر إدارة الموارد البشرية هي المحرك الأساسي وبالتالي هناك اهتمام بتطوير ممارستها بما يخدم الاقتصاد الرقمي والتحول الرقمي بشكل عام.
- ان نجاح أي تغيير أي كان نوعه في أي مؤسسة او أي مجال عامة والتحول الرقمي خاصة لا يكون الا بتكامل وتوافق بين إدارة المورد البشري الذي يمثل الراس المال الفكري والمعرفي وإدارة العامة للمؤسسة.

#### 5.1 الدراسات السابقة:

- أهمية الموارد البشرية ونوعيتها في اقتصاد المعرفة: د برويس وردة و د ساسي هادف نجة جامعة 20 اوت 155 سكيكدة \_ الجزائر\_ مقال في مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية الصادرة عن المعهد الماليزي للعلوم والتنمية المجلد 5 العدد 3 افريل 2019 حيث هدف المقال الى ابراز أهمية الموارد البشرية في اقتصاد المعرفة من خلال ماتؤديه من اجل تنميته، وتطوره سواء بتوليد التقنيات المتقدمة، او تحقيق استخدام كفي لهذه التقنيات المتقدمة، مما يضمن الوصول الى افضل درجة ممكنة من الإنتاج، وعليه أيضا جب العمل على اخراج راس مال بشري يتميز بالمعرفة والذكاء والمهارات التي تتلاءم مع متطلبات المعرفة الحالية.
- دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية : عمر مهدي أستاذ محاضر بجامعة مولاي الطاهر\_ سعيدة\_ الجزائر\_ مقال عن مجلة التنظيم والعمل المجلد 11 العدد1 سنة2022 حيث سلطة الوقه البحثية الضوء التي تلعبه التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية العامة الخدمانية بشكل خاص، في هذا الاطار ارتأينا ان نجري دراسة تمحورت اشكاليته في توضيح دور هذا التحول على مستوى كالة الصندوق الوطني للتقاعد فرع ولاية سعيدة مستخدمين المنهج الوصفي التحليلي في دراستهم لهذه الإشكالية . وتوصل البحث في الختام الى جملة ن النتائج أهمها ان التحول الرقمي ساهم الى حد كبير في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى هذه الوكالة، أيضا اثبتت ان هناك تغيرا في ممارسات إدارة الموارد البشرية بقفل التحول الرقمي خلال تأثير التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال.
- إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الاعمال - ياسر عبد الرحمان أستاذ مساعد جامعة جيجل \_ الجزائر\_ مقال عن مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية المجلد3 العدد5 2019. ولخص فيها ان التحول الرقمي من الضروريات بالنسبة لكافة منظمات الاعمال التي تسعى

الى تطوير وتحسين سلعتها وخدماتها وتسهيل وصولها الى المستخدمين، فالتحول الرقمي برنامج شامل يمس كل اقسام المؤسسة بما فيها إدارة الموارد البشرية، والتي تواجه تحديات كبيرة في ظل هذه العملية، ونتج ان إدارة الموارد البشرية دور مهم في نجاح عملية التحول الرقمي من خلال الحرص على اشراك كافة الموارد البشرية في عملية التحول الرقمي، وتعليم الموظفين المهارات الرقمية اللازمة لهذه العملية دون ان ننسى دور القيادة في مجال التحول الرقمي.

تميزت دراستنا عن الدراسات السابقة، انها تناولت دراسة نظرية للعلاقة التكاملية بين وظائف إدارة الموارد البشرية الرقمية والاقتصاد الرقمي وتبيان أهمية وأثر كل متغير بالنسبة للآخر.

**2. مفهوم الاقتصاد الرقمي:** أولاً يجب تحديد بعض المفاهيم المتعلقة من اجل الفهم الجيد لهذا المصطلح به وهي كالتالي:

**علم الاقتصاد:** يعرف علم الاقتصاد بكونه علم إدارة الموارد النادرة في مجتمع إنساني، ويدرس الأشكال التي تتخذها التصرفات الإنسانية وأنواع السلوك الاجتماعي التهيئة الوسط الخارجي عن طريق الإنفاق، ويدرس الأفعال التي ترمي إلى تخفيف التوتر الموجود بين الرغبات الاقتصادية غير المحدودة والوسائل الاقتصادية المحدودة (فانة، 2020، صفحة 21)

**اقتصاد المعلومات:** هو الاقتصاد الذي يعتمد في مختلف قطاعاته على المعلومات، وعلى قطاع المعلومات المتميز في سلعه وخدماته. وكذلك يعرف بأنه الاقتصاد الذي تزيد فيه نسبة قوة العمل المعلوماتية، عن قوة العمل العاملة في كل من قطاعات الزراعة والصناعة والخدمات، بالنسبة للدول المتقدمة، وتختلف نسبته بالنسبة للدول الأقل تقدماً. (متولي، 1995، صفحة 30)

**المؤسسة الرقمية:** هي المؤسسات التي تستخدم التقنيات والشبكات الرقمية في أنشطة شراء وبيع السلع والخدمات، وخدمة العملاء، والتعاون مع شركاء الاعمال وإجراءات الاتصالات والمعاملات داخل المؤسسة. (xu, 2014, p. 05)

## 2.2 تعريف الاقتصاد الرقمي:

بات واضحة أن محاولة تحديد المفاهيم والمصطلحات أعلاه جاءت من أجل فك حالة الالتباس والغموض التي تكتنف التسميات المتعددة والمختلفة المفهوم الاقتصاد الرقمي والتي تختلف وتتآلف بعض الشيء عن بعضها البعض، أضف إلى ذلك فإن التسميات المتعددة والمتراطة مثل ( :الاقتصاد الرقمي، الاقتصاد الشبكي، الاقتصاد القائم على الإنترنت والاقتصاد الإلكتروني)، وكذلك بعض التسميات التي وردت قبل مصطلح الاقتصاد الرقمي

مثل اقتصاد المعلومات، اقتصاد المعرفة، فرضت على القارئ شيئاً من عدم الوضوح. (شاهين ، 2018، صفحة 230)

\_\_يعتمد مصطلح الاقتصاد الرقمي على أسس ثلاثة من وجهة النظر الاصطلاحية: (بريزة ، 2018، صفحة 04)

- ✓ المنتجات الجديدة التي لم تكن موجودة من قبل، والتي هي في جوهرها معرفية مصاغة باغة رقمية (التشفير والترميز)، او التي تعتمد بشكل أساسي في بنائها على المعرفة كالمعالجات الحاسوبية.
- ✓ الأدوات والوسائل المستخدمة، والتي انتقلت في الحالة الميكانيكية ثم الحالة الالكترونية الكهربائية (الى الحالة الرقمية) التشفير والترميز، حيث تتجلى تلك الأدوات والوسائل في الأجهزة الحاسوبية والشبكات المتنوعة كالانترنات والاكسترنات والانترنات.
- ✓ اليات التعامل الجديدة المتمثلة في الأنظمة الحديثة لإدارة المنتجات المعرفية عبر الأدوات والوسائل السابقة التي تتجلى في اليات التخزين والاستعلام والنشر والاسترداد. الخ، مما يخلق خصوصية تنفرد بها المنتجات الرقمية عن غيرها من المنتجات.

\_\_ يشير الاقتصاد الرقمي إلى ذلك الاقتصاد القائم على استخدام التكنولوجيا والمتمثلة في شبكات الاتصالات Technology Based Digital الرقمية مشتملة على كل من الشبكة الدولية للمعلومات " الإنترنت " والشبكات الداخلية للمعلومات " الإنترنت"، وكذلك على الحاسبات الآلية والب ا رمج و كل ما هو متعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لذا فإنه يعرف أيضاً باسم الاقتصاد الشبكي ، The Internet Economy اقتصاد الإنترنت ولقد أشار إليه شوارتز أيضاً سنة ١٩٩٧ بمصطلح Economy. والذي أرى أنه اقتصاد يشتمل على قواعد عمل جديدة، وأشكال Webonomics جديدة للعمليات المستخدمة وسلوكيات جديدة للمستهلكين تتناسب مع عالم يقوم، Information Economy على المعرفة . كذلك يطلق عليه اقتصاد المعلومات وعليه يُلاحظ أن الاقتصاد الرقمي ، Knowledge Economy أو اقتصاد المعرفة يعتمد بالدرجة الأولى على المعرفة التي تستخدم في إنتاج معارف جديدة من خلال توفيرها عامل الإبداع كإحدى إيجابيات استخدامها (فوزي، 2017، صفحة 166)

3.2 دوافع ومزايا التحول الى الاقتصاد الرقمي: (معهد التخطيط القومي، 2019\_10\_29 ، صفحة 03)

- ✓ الاقتصاد الرقمي يوفر المعلومات لاتخاذ القرارات.
- ✓ يساعد الاقتصاد الرقمي على توفير الوقت والجهد.
- ✓ يعمل الاقتصاد الرقمي على دمج اقتصاد الدولة والاقتصاد العالمي.

- ✓ يقضي على ظاهرة الاقتصاد الموازي (الغير رسمي) وبالتالي يقدم حلاً جذرية للتهرب الضريبي والجمركي وغيرها.
- ✓ يساهم الاقتصاد الرقمي في زيادة فرص التجارة العالمية والوصول الى الاسواق العالمية.
- ✓ يؤدي الى نشر مجتمع المعرفة او ما يعرف باقتصاد المعرفة.
- ✓ يعتمد الاقتصاد الرقمي على العقول البشرية بشكل رئيسي باعتبارها راس المال الفكري والمعرفي، وبالتالي يستحدث وظائف جديدة، ويوفر العديد من فرص العمل.
- ✓ يخلق في كافة المؤسسات التجديد والابتكار وارغامها على الاستجابة لاحتياجات المستفيدين من الخدمات.

#### 4.2 المزايا الاستراتيجية والتنافسية لتطبيقات الاقتصاد الرقمي على المؤسسات الاقتصادية.

إن الاعتماد المتزايد على أساليب الإدارة الرقمية كان له الأثر الكبير في المؤسسة، حيث أحدث تغييرات عميقة في مختلف المستويات، خاصة تلك المتعلقة بالإنتاج، التسويق، الموارد البشرية. فلقد أسهمت الإدارة الرقمية في تحقيق

منطق نماذج "إدارة التميز والإبداع" من خلال تيسيرها لتحولات في أنماط تنظيم العمل وتنفيذ العمليات بالمنظمة ونذكر منها ما يلي:

— تطوير جذري في نظم وآليات الاتصال تسمح بتطبيق نظم الهندسة الموازية حيث يعمل أفراد متعددون في مشروع

واحد من مواقع متباعدة ولكنهم على اتصال دائم وأي

—إحداث تغييرات تنظيمية تتوافق تماما مع متطلبات "إدارة التميز" من أهمها ما يلي

✓ إعادة تصميم نظم التخطيط بإضفاء عناصر المرونة واستشعار التغييرات من خلال الربط بنظم رقابة وقياس الأداء.

✓ إعادة تصميم الأعمال باستبعاد الأنشطة والمهام التي تم تعويضها آليا (أوتوماتيكيا)، وإدخال عناصر التكامل والتمكين في الاعتبار.

— التوسع في الاستخدام الآلي أو الأوتوماتيكي يؤدي إلى تخفيض أعداد العاملين حتى في المستويات الإدارية خاصة الإدارة الوسطى والوظائف الإشرافية.

تسيط الهيكل التنظيمي بتقسيم المنظمة إلى مجموعة من الوحدات الإستراتيجية وفرق العمل ذاتية وفي نفس الوقت تنمية الفاعلية وسرعة الأداء واتخاذ القرارات عند نقاط التنفيذ مما يجعلها، أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المحيطة بها.

استثمار فرق العمل الطارئة بدلا من التكوينات والتقسيمات التنظيمية الدائمة، ومن ثم يتم التحول إلى التنظيم الشبكي حيث يكون الربط أنيا بين الوحدات الإستراتيجية وفرق العمل المختلفة بوسائط الكترونية تسمح بالتواصل والتفاعل والتنسيق المستمر والعمل المشترك وتبادل المعلومات بينها جميعا. وبذلك تتمكن المنظمة - بفضل منهجية الإدارة الإلكترونية - أن تتحول من نمط الإدارة التقليدي الذي يقوم على فكرة "الإنتاج للتخزين ثم البيع من المخزون Build-to stock إلى نمط جديد للإدارة يقوم على فكرة الإنتاج حسب الزبون Build-to order" ما يطلق عليه "الإنتاج النحيف".\* وهذا النموذج تطبقه الآن شركات كثيرة في مجال صناعات الحاسبات الآلية ومنها Dell, Compaq حيث يتم صناعة الحاسبات الشخصية بعد استلام طلبات الزبائن وليس قبلها وتخزينها؛

-التحول من الهياكل التنظيمية المبنية على أساس وظيفي Functiona تتصف بالتجزئة و الانعزالية إلى هياكل مصممة على أساس التدفقات المعلوماتية Information -based تتمتع بالتواصل و الاندماجية .وينشأ بين إدارات المنظمة وتقسيمتها شبه المستقلة نمط متميز من العلاقات أقرب إلى فكرة الفيدرالية السياسية بين ولايات الدولة أو مجموعة الدول المنضمة لاتحاد سياسي يحقق لكل منها استقلالية في شؤونها الداخلية بينما تركز بعض الأمور المشتركة كالمدافع والعلاقات الخارجية ويطلق Davenport على هذا النمط تعبير (مخفي ، صاوي ، و فراحتية ، 12\_نوفمبر 2017، صفحة 7\_8) .

### 5.2 اشكال الاقتصاد الرقمي:

1.5.2 . التجارة الالكترونية: (كافي ، 2017، صفحة 94) هي مزيج من التكنولوجيا والخدمات للإسراع بأداء التبادل التجاري وإيجاد الية لتبادل المعلومات داخل الشركات الأخرى المماثلة من جهة وبين الشركة والعملاء من جهة ثانية. ومن مميزاتهما: (كافي ، 2017، صفحة 98).

- ✓ أداء العمليات التجارية بين الشركات وبعضها البعض، الشركات وعملائها الشركات والحكومات الإدارة المحلية، وذلك من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات وشبكة الاتصالات في أداء تلك العمليات.
- ✓ أداء العمليات التجارية باستخدام تكنولوجيا المعلومات بهدف رفع الكفاءة والفاعلية .
- ✓ تعتبر التجارة الإلكترونية، مفهوم شامل لا يقتصر فقط على التبادل التجاري بشكل إلكتروني، ولكنه يمتد ليشمل كل من عملية التصنيع والإنتاج من خلال تقليل وقت سلسلة الأعمال.
- ✓ تتيح التجارة الإلكترونية استجابة سريعة لطلبات السوق من خلال التفاعل مع العملاء .

✓ تعمل التجارة الإلكترونية على تبسيط الإجراءات العمل ووضوحها.

**2.5.2 التسويق الإلكتروني:** ويمكن تعريف التسويق الإلكتروني بأنه استخدام الوسائل الإلكترونية في إجراء العمليات الترويجية لتجارة التبادلية بين الأطراف المعنية (عامر و قنديل ، 2012، صفحة 57) : إن معظم خطط التسويق الإلكتروني تهدف إلى تحقيق أهداف متعددة والتي من بينها : (كافي م.، 2017، صفحة 488)

✓ **زيادة الحصة السوقية:** حيث يعمل التسويق الرقمي على زيادة حصة السوقية لمؤسسة عن طريق الإعلانات التي تروج بشكل مستمر وتستفيد من عدم وجود قيود على كمية المعلومات المعروضة.

✓ **زيادة عائدات المبيعات:** حيث يمكن من الوصول الى عدد ضخم من العملاء على نطاق واسع في وقت قصير .

✓ **تقليل التكاليف:** يكون التسويق الإلكتروني أقل تكلفة من التسوق العادي ويكون له مردود أقوى .

✓ **تحقيق أهداف العلامة التجارية:** ان الهدف الأساسي من التسويق الإلكتروني هو تحقيق أهداف التي تسعى لها المؤسسة وخصوصا تحسين سمعة العلامة التجارية لها.

**3.5.2 الإدارة الإلكترونية:( الرقمنة الإدارية)** هي انجاز وظائف الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية ومنها شبكة الانترنت (الحيت، 2015، صفحة 24) كما عرفها (نجم ، 2003 ) هي عملية إدارية قائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترانت وشبكات الأعمال من تخطيط وتوجيه ورقابة، كونها تعتمد على استخدام الانترنت وهذا ما يفسر البعد الإلكتروني في العمل الإداري والقدرة على التوجيه والرقابة فيه. وأبرز مميزات ما يلي: (رضوان ، 2012، صفحة 20\_21).

■ **إدارة بلا ورق:** الأرشيف الإلكتروني، الأدلة والمفكرات الإلكترونية، البريد الإلكتروني، الرسائل الصوتية، نظم وتطبيقات المتابعة الآلية.

■ **إدارة بلا مكان:** الهاتف المحمول، الهاتف الدولي الجديد (tele disc )، المؤتمرات الإلكترونية، العمل عن بعد، المؤسسات الافتراضية.

■ **إدارة بلا زمن:** العمل في الزمن الحقيقي (24 ساعة، 7 أيام، 356 يوم)

■ **إدارة بلا تنظيمات جامدة:** المؤسسات الشبكية، المؤسسات الذكية التي تعتمد على عمال المعرفة، اكتشاف المشاكل بدل حلها، التجهيز الناجح للاجتماعات مقابل تحديد الاجتماعات

■ **تتمم باكتشاف المشاكل بدلا من حلها، والتركيز على الإجراءات التنفيذية والإنجازات.**

### 3. الإدارة الرقمية للموارد البشرية:

#### 1.3 تعريف إدارة الموارد البشرية الرقمية:

تعريف المورد البشري: (ابو سلطان ، 2000، صفحة 33) 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: \_الموارد الاحترافي \_الموارد القيادية \_الموارد الاستشرافية \_باقي الموارد المشاركة \_الاتحاديات العمالية

تعريف إدارة الموارد البشرية: هي تلك الوظيفة التي تحتم بكيفية إعداد القدرات اللازمة للمنظمة وكيفية توزيعها على مختلف المناصب داخل هذه الأخيرة ومن ثم الإشراف والتوجيه لهذه القدرات وتعويضها، بما تستحقه جراء قيامها بما أنيط إليها من واجبات ووظائف. (بوزهرة ، 2009، صفحة 5)

إدارة الموارد البشرية الاللكترونية: e-HRM تعريف (ruel, Bondarouk, & Mandy, 2007,

p. 208\_291) الاتصال عن طريق التكنولوجيا الموجهة من خلال الشبكات بين المنظمة والعاملين فيها بما يتعلق بإدارة الموارد البشرية.

يرى بونداروك ورويل أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي مصطلح شامل يشمل جميع آليات التكامل الممكنة والمحتويات بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات التي تهدف إلى خلق قيمة داخل وعبر المؤسسات للموظفين والإدارة المستهدفة.

وأشار اخر إليها بأنها عملية التفاعل الحاصل بين الموارد البشرية والأنظمة الإلكترونية والذي بدوره يؤدي إلى تحديث عمليات اتخاذ القرارات وتقليل التكلفة والوقت.

فإدارة الموارد البشرية لرقمية هي عبارة عن استثمار التكنولوجيا المطبقة داخل المنظمة بطرق وتطبيقات تخدم عمليات إدارة الموارد البشرية المختلفة من استقطاب واختيار وتعيين وتدريب وتقييم، وكذلك تتعامل مع كافة البيانات الخاصة بالموظفين الحاليين والمحتملين.

وعلى ذلك يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية الرقمية بأنها التطبيق العملي لاستراتيجيات وسياسات المنظمة فيما يتعلق بالموارد البشرية عن طريق الدعم الموجه والاستغلال الأمثل لقنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية.

وهذا يعني أن وظائف إدارة الموارد البشرية لم تتغير ضمن المفهوم الرقمي، ولكن ما تغير هو الطرائق والوسائل والأدوات والتطبيقات المستخدمة في أداء تلك الوظائف، حيث أصبحت تعتمد بشكل رئيس على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ICT ، وكذلك تغير دور الأفراد في المنظمة، حيث أصبحوا مشاركين في وظائف تلك الإدارة بشكل أكثر فعالية. (اصرف، 2020، صفحة 238)

#### 2.3 ابعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية: (اصرف، 2020، صفحة 239) :

- **الاستقطاب الرقمي:** يتمثل مفهوم الاستقطاب الرقمي في أنه نظام يسمح للباحثين أو المتقدمين للعمل بتقديم طلباتهم أو عبر ملء نموذج على مواقع الشركات وشركات التوظيف على الشبكة العنكبوتية أو عبر البريد الإلكتروني لاختيار المرشحين المؤهلين لعمل المقابلات الشخصية، حيث تلجأ منظمات الأعمال إلى إنشاء مواقع على الإنترنت يمكن من خلالها للراغبين في العمل التقدم للوظائف المتاحة أو حتى تقديم بياناتهم والسيرة الذاتية لهم انتظارًا لتوفر وظيفة ملائمة في المستقبل.
- **التدريب الرقمي:** وهو العملية التي 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، بتابع أنظمة التدريب الذاتي والتفاعلي والمزيج لتحقيق الأهداف التدريبية وإتقان المهارات بناء على سرعة المتدربين في التعلم ومستوياتهم الفكرية وظروف عملهم وحياتهم ومواقعهم الجغرافية.
- **التقييم الرقمي:** وهو نظام إلكتروني رقمي محوسب على شبكة الإنترنت يتم الدخول إليه باستخدام بيانات دخول خاصة بكل مستخدم لإجراء عملية التقييم.
- **نظام الأجور والتعويضات الرقمي:** يتم استعمال نظام الأجور التعويضات الرقمي لأغراض تطوير وتنفيذ أنظمة دفع الأجور في المنظمات وتقييم فعالية أنظمة التعويضات ولا بد أن تتمتع هذه الأنظمة بالكفاءة العالية لتكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة.

وهناك أيضا (علاوي و الهمامي، 2018)

- **الاختيار الإلكتروني:** لأنظمة الاختيار أهمية كبيرة جدا حيث انها تمكن المنظمة من زيادة فرص الحصول على الأشخاص المؤهلين لشغل المناصب، وتعتمد هذه الأنظمة على مجموعة متنوعة من استراتيجيات معينة تشمل المقابلات، اختبارات القدرة، وغيرها، للحصول على تقدير سليم لقدرات وامكانيات المتقدم.
- **التوظيف الإلكتروني:** يقصد به مجموعة من الأدوات ذات الطبيعة الالكترونية، وتعمل بسرية تامة باستخدام برنامج تشغيل محوسب يقوم على مقابلة كل من جانبي الطلب والعرض من القوى العاملة باستخدام قوائم وصف الاعمال والمهن.
- **الخدمات الذاتية للعاملين:** ويقصد بها تمكين العاملين من الدخول على قواعد البيانات للاطلاع على بياناتهم الذاتية وتعديلها وكذا بيانات اسرهم وارصدة اجازاتهم في إطار احتياطات السرية. كما يمكن الاطلاع على الوظائف المتاحة في المنظمة في حال الرغبة في تغيير المسار الوظيفي.

- **الحضور والانصراف:** لعل من أقدم استخدامات التكنولوجيا في وظائف إدارة الموارد البشرية هي وظيفة تسجيل الحضور والانصراف للعمل. من خلال أجهزة التسجيل الالكترونية ذات البطاقات الورقية والتي تطورت بعدها الى بطاقات خاصة لإدخال البيانات، ثم تطورت الى تسجيل من خلال أنظمة حاسوبية خاصة.

### 3.3. الفروق بين الموارد البشرية والموارد الرقمية:

الموارد البشرية في المؤسسات الرقمية تختلف عن الموارد البشرية في المؤسسات التقليدية والجدول الموالي يوضح ذلك

#### الجدول رقم (1) المقارنة بين المورد البشري الرقمي والمورد البشري التقليدي

المورد البشري التقليدي	المورد البشري الرقمي
خط سير وظيفي ثابت ذو اتجاه واحد	متغيرات وظيفية متعددة في اتجاهات مختلفة
أهدافه طويلة الأجل ( أهمها معاش التقاعد)	أهدافه متتالية وقصيرة الأجل
يعتمد على عمره ومكانته الوظيفية	يعتمد على عمله وجراته
يميل إلى المركزية والتسلسل الهرمي	يميل إلى التمكين ويقبل التغيير ويستوعب المفاجآت
يرتبط بالمؤسسة والأفراد	يرتبط بالعلاقات والأفراد والشبكات
يهتم بالتفاصيل ويفرق بينها	يهتم بالنتائج والصورة العامة والتركيز
يتجنب المخاطرة ويسعى لهامش أمان	يخاطر بمشروعات جديدة
مظهره وملامحه أهم أدواته في العمل	أسلوبه في الاتصال وملامح لغته هي أهم أدوات عمله
أحادي المزاج؛ فهو إما سعيد وإما حزين طوال اليوم	متعدد الأمزجة بتعدد نوافذ الاتصال وتعدد علاقاته ومهامه
انطوائي ومغلق على مؤسسته ورفاقه	تواصلي ومنفتح على مؤسسات الآخرين
غير مضطر إلى التعلم ويتعلم بالمصادفة والإكراه	مضطر إلى التعلم ويتعلم بالعمد أو الاختيار
يركز على مهمة واحدة قبل أن ينتقل إلى مهمة أخرى	ينجز مهام متعددة في الوقت نفسه
أدواره: منتج، مسوق وبائع	أدواره: منتج معلومات وشبكات وصانع معرفة

(عبد الرحمان، 2019، صفحة 215)

- **4.3. دور اعداد الموارد البشرية في إرساء دعائم الإدارة الالكترونية :** ركز هذا الجزء على ربط بين دور تدريب الموارد البشرية في نجاح إرساء دعائم الإدارة الالكترونية ، وبالتالي لا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة

على الأداء والعطاء المتميز، والتوسع في الإنتاج أو تقديم الخدمة لا يكون بالتوسع الأفقي فقط بل إن التوسع الرأسي هو توسع مكمل لتوسع الأفقي الذي يمثل في رفع مستوى الكفاءة عن طريق توفير الموارد البشرية المحفزة والقابلة والمدرية والمؤهلة، ولا يعني التحول نحو تطبيق الإدارة استبدال مورد التكنولوجيا بالموارد البشري، ولكن يجب توفير موارد بشرية لديها القدرات الفنية والإدارية والتقنية، وأن تتقبل فكرة تحول إلى الإدارة الالكترونية حتى تسهم في نجاحها وتجنب التحديات التي تعيقها، ويمكن توضيح دور تدريب الموارد البشرية في نجاح تطبيق الإدارة الالكترونية في النقاط التالية :

- تحقيق تغيرات في الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي لاستيعاب مفردات العمل الالكتروني والإدارة الالكترونية، حتى تصبح أحد مكونات ثقافة المنظمة وتلاقي القوى المضادة للتغيير، التي تسعى إلى إفشال وإعاقة عملية التحول إلى الإدارة الالكترونية.
- ضمان امن المعلومات فالعنصر البشري يمثل تهديد لأمن وسلامة المعلومات فالتهديد الأول يتمثل في أخطاء الاستخدام وهي غير متعمدة ويمكن إصلاحها، إما التهديد الأخر فهو سوء الاستخدام المقصود من تخريب واختراق وتجنس، ولإعادة ما تم تخريبه تحتاج الإدارة إلى إجراءات مكلفة وعليه يعتبر امن المعلومات تحدي يعمل على نجاح الإدارة الالكترونية.
- إدارة الوثائق وحماية سريتها وحسن مراقبة سير المعاملات خلال مرحلة الاعتماد منذ لحظة وصولها إلى الجهة المختصة في المنظمة مروراً بالجهات ذات العلاقة وإتحائها وتخزينها واسترجاعها وأرشفتها.
- الإلمام بأساليب التعامل مع الوسائل التقنية الحديثة، وتطوير عمليات الإدارة وتعزيز فعاليتها في خدمة أهداف المنظمة، من خلال سرعة الانجاز والسهولة في انسياب آليات العمل.
- بناء قيادات إدارية تعمل على وضع سياسات وخطط من شأنها ضمان نجاح الإدارة الالكترونية وعملية التحول من خلال الرؤية الثاقبة بعيدة المدى والاستراتيجية الواضحة وتقديم آليات فعالة وداعمة لاتخاذ القرارات تتعلق بالتغيير، ومتابعة التنفيذ الفعلي في الأداء مع ما تم التخطيط له. الوعي المعلومات وما يترتب عليه من القدرة على التعامل مع التقنية والتعامل مع المستفيدين من الإدارة الالكترونية من عملاء، وموردين، وزبائن.

كما كشف تقرير [ديلويت](#) (ديلويت: التحول الرقمي في إدارة العناصر البشرية أساسي لاستمرارية الشركات، 2016) الأخير بعنوان "تحول دور إدارة الموارد البشرية في العصر الرقمي" أنّ التطورات الأخيرة والسريعة التي شهدتها 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 ان تحصل على دور فيها او ان تعززها والتي تؤثر مباشرة على نجاح مسيرة التحول الرقمي في كافة المؤسسة فهي كالتالي:

- إعادة هيكلة الشركة لتمكينها من الاستفادة من تطورات وعملية التحوّل الرقمي في المؤسسة؛
- فهم وقيادة التغييرات المطلوبة فيما يتصل بإدخال التحول الرقمي ضمن عمليات إدارة الموارد البشرية؛
- تمكين مهارات القيادة في مجال التحول الرقمي .

### 5.3. نتائج - تطبيق e-HRM بالنسبة للمنظمة وإدارة الموارد البشرية: (حوتية و بن مسعود، 2012، صفحة 7\_8)

#### 1.5.3. نتائج تطبيق e-HRM بالنسبة للمنظمة: نخصيها كما يلي:

- ✓ الالتزام العالي، بحيث تكون القوى العاملة محفزة وقادرة على الفهم والتفاعل مع إدارة التغيير ضمن بيئة المنظمة، مما يؤدي الى مستوى ثقة أكبر بين الإدارة والعمالين.
- ✓ قدرات تنافسية عالية، تدل على قدرة العاملين لتعلم مهمات وواجبات جديدة إذا استدعت الظروف ذلك.
- ✓ توفير التكاليف، عن طريق الأجور التنافسية وتقليل معدلات دوران العمل، وقدرة إدارة الموارد البشرية على أداء اداري مميز في سبيل تحقيق هدف المنظمة لتقليل التكاليف.

#### 2.5.3. نتائج تطبيق e-HRM بالنسبة لإدارة الموارد البشرية: يمكن تلخيصها كما يلي:

- ✓ المنظمات التي تعتمد التوجه التشغيلي باستخدام e-HRM ، سيكون للعمالين ومدراء التشغيل دورا كبيرا في تنفيذ الخطط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والإجراءات والممارسات، مما يؤدي الى طلب اقل على موظفي الموارد البشرية.
- ✓ المنظمات التي تعتمد التوجه العلاقاقي باستخدام e-HRM سيكون طاقم أصغر كافيا لإدارة الموارد البشرية، اذ استخدم العمالين ومدراء التشغيل الأدوات المزودة من قبل الموارد البشرية على شبكة الانترنت.

✓ المنظمات التي تعتمد التوجه التحويلي باستخدام e-HRM سيكون من الضروري توفر خبراء في إدارة الموارد البشرية، وذلك لصياغة الخطط الاستراتيجية لا دارة الموارد البشرية.

### 6.3. أهمية نظم معلومات الموارد البشرية ودورها في اتخاذ القرار:

تعتبر الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ذات أهمية قصوى حسب (هوبكنز) من خلال تسهيل الوصول الى المعلومات وتحقيق ميزة تنافسية وكذا السيطرة على التكاليف ورفع المردودية في المستقبل، ومن أدوارها المهمة ما يلي:

✓ تساعد على الائتمة واللامركزية المعلومات اتجاه الموظفين على تنظيم الخدمة المجانية لهم، كما تعمل على معالجة المطالب الفردية اليومية لإدارة الموارد البشرية.

✓ e-HRM هي ذلك المدخل الإداري الذي يقوم على توفير وتداول بين العاملين على اختلاف مستوياتهم داخل التنظيم واشراكهم في عمليات اتخاذ القرار وبالتالي تنمية درجة الإحساس بالمسؤولية نحو المؤسسة.

✓ تحسين صورة المؤسسة بفضل استخدام أجهزة الكمبيوتر ويتكون لدى الطاقم الإداري الحدائثة وشعورا بالتقدير لمؤسستهم وإعادة خلق علاقات لتبادل القائمة على التكنولوجيا الجديدة وتعزيز التعاون بين الفرق والإدارة الالكترونية.

✓ تحسين العلاقة بين الموظفين داخل التنظيم من دارة عليا مستخدمين الحاسب الالي والمتعاملين خارج المؤسسة.

وتسمى 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 لتتخذ القرار عن العمل الذي يقوم به، كما اشارت عدة دراسات ل أهمية المعلومة لعملية صنع القرار، حيث ان غياب المعلومة تؤدي الى فشل القرارات، فنظم المعلومات تزود المؤسسة بالاتصالات وادوات التحليل التي تمكنها من أداء دورها فقد أدت الى زيادة المعرفة وتعدد البدائل امام متخذي القرار وتقليل حالة عدم التأكد التي تحيط في بيئة المؤسسة، كما ان اهم ما يميز هذه المعلومة هو انها كمية وقابلة للتحقق من صحتها وبالتالي تزداد درجة فاعليتها في صنع القرار الصحيح بالوقت الصحيح. (بن يمينة ، ناشد ، و زادي ، 2019، صفحة 82\_83)

### 7.3. 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 رقمنة 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. (الحسين ، 2020)

#### 4. الخاتمة:

في الأخير ان الموارد البشرية تشكل بلا منازع الثروة الحقيقية والدائمة نسبيا للمؤسسات، فان إدارة الموارد البشرية الرقمية تشكل وبامتياز الخيارات العلمية والتطبيقية التامة امام المؤسسات لتحقيق متطلبات التغيير والاقتصاد الرقمي وسيلة للنجاح المؤسسة في مختلف الأسواق المستهدفة. كما ان تسير الموارد البشرية البشرية الكترونيا اين يحضى المورد البشري بالرضا والثقة مما يزيد في أدائه وخلق ميزة تنافسية وتنمية اقتصادية. نتائج الدراسة:

\_\_ إدارة الموارد البشرية تتمتع بمجموعة من الوظائف التي تهتم بالموارد البشرية للمؤسسة بما يحقق أهدافها بكفاءة وفعالية.

\_\_ ان الثورة الرقمية اوجدت قطاع جديدا عرف بقطاع المعلومات وان راس المال الفكري يعد من مقومات المهمة لبناء الاقتصاد الرقمي وان تقنية المعلومات والاتصال أصبحت مفتاحا له أولوية في عالم الاقتصاد الرقمي.

\_\_ إن أسلوب الإدارة الإلكترونية له أهمية خاصة في جميع المؤسسات والقطاعات كونها من الأساليب

الحديثة التي تحقق الفعالية في جميع مستويات المؤسسة.

\_ أن للإدارة الإلكترونية دورا كبيرا وفعالا على وظائف إدارة الموارد البشرية يتمثل في التسهيلات المقدمة لإنجاز هذه الوظائف والتبسيطات في الإجراءات بعد أن كانت معقدة، حيث تصبح هذه الوظائف تتم بأسرع وقت وبدقة عالية وبجهد أقل.

\_ ان المجتمع المعلوماتي والمعرفي هو القوة الاقتصادية القادمة وان الاستثمار في الابحاث والتطوير في الابداع التقني هو الدافع للنمو الاقتصادي وان امتلاك التقنية المتقدمة لم يعد ترفا او رفاهية علمية بل انه أصبح عنصرا مهما للتنمية الاقتصادية.

توصيات الدراسة:

\_ ضرورة توعية إدارة الموارد البشرية لمواردها البشرية على تبني ثقافة الإدارة الإلكترونية.

\_ حتمية تعميم تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة في كافة وظائف إدارة الموارد البشرية .

\_ حرص المؤسسة على توظيف المورد البشري ذو الخب ا رت والمها ا رت في استعمال التقنيات التكنولوجية .

\_ حرص المؤسسات على تكثيف الدورات التدريبية لمواردها البشرية لمواكبة التغيرات الحاصلة في بيئتها خاصة في مجال التكنولوجيا المعلومات والاتصال.

\_ حرص المؤسسات على تصميم برامج إلكترونية خاصة بتقييم أداء الموارد البشرية .

\_ حرص المؤسسات على تحديث أجهزتها كل فترة.

\_ التطوير والاستثمار في البنية الأساسية لتقنية المعلومات والاتصالات من شبكات وأجهزة وبرمجيات وتطبيقات وخبرات بشرية مدربة ومؤهلة للتطور ونشر الوعي التقني وتوفير خدمات الانترنت للمجتمع اذ يعد ذلك امرا ضروريا ولبناء مجتمع المعرفة والمعلومات.

\_ يجب على الروافد التعليمية المؤهلة للكوادر البشرية المعنية بالعمل تحت مظلة الاقتصاد الرقمي، لابد من

مراجعة البرامج الجامعية والتكوينية وتخصصاتها وتقديم برامج محدثة من حيث المضمون والمواكبة لمقتضيات العصر للمساهمة في تنوع سوق العمل، وعدم الاكتفاء بمجرد تغيير المسميات وإطلاق درجات علمية جديدة المسمى ولكنها تظل تقليدية في المحتوى والمضمون.

\_ يجب على المؤسسة ان تعطي الأولوية للاستثمار في القدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد

استراتيجيات ملائمة تضمن انجاز مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية بالكفاءة المطلوبة، وهذا من شأنه ان يوفر للمؤسسة إعطاء الأهمية المناسبة للراس المال الفكري والمعرفي وما ينتجه من ابداع وابتكار.

5. قائمة المراجع:

ruel, h., Bondarouk, T., & Mandy. (2007, Volume 29 Issue number#). he Contribution of e-HRM to HRM Effectiveness : Results from Quantitative Study in a Dutch Ministry( Article). *Employee relations*, pp. 280-291.

xu, j. (2014). *managing digital enterprise ten essential topic*. Australia,: Atlantis press.

المراجع باللغة العربية:

احمد فتحي الحيت. (2015). *مبادئ الإدارة الالكترونية* (المجلد الطبعة 1). عمان\_الاردن: دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

الطاهر فانة. (2020). *علم الاقتصاد*. عمان\_ الاردن : دار الخليج للنشر والتوزيع.

اماني فوزي. (المجلد 04 العدد 03, 09, 2017). مفهوم الاقتصاد الرقمي ( مقال) . *المجلة الاجتماعية القومية*، صفحة 165\_174.

امين مخفي ، مراد صاوي ، و العيد فراحتية . (12\_نوفمبر 2017). التحول الرقمي المبني على اقتصاد المعرفة رهان تحسين قدرات الأداء واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. (مداخلة) . *الملتقى الدولي الثاني حول التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة*. المسيلة \_ الجزائر\_.

حامد جودت اصرف. (المجلد 40 العدد 2 جوان, 2020). أثر تطبيقات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز التميز المؤسسي : دراسة تطبيقية على دائرة التنمية الاقتصادية في حكومة عجمان. (مقال) . *المجلة العربية للإدارة*، صفحة 233\_246.

ديلويت: التحول الرقمي في إدارة العناصر البشرية أساسي لاستمرارية الشركات. (14 افريل, 2016). تاريخ الاسترداد 05 17, 2022، من <https://www.eyeofriyadh.com/Deloitte/>

سامح عبد المطلب عامر ، و علاء محمد سيد قنديل . (2012). *التسويق الالكتروني* . عمان \_ الاردن : دار الفكر للنشر والتوزيع .

سعيد محمد ابو سلطان . (2000). *ادارة الموارد البشرية* (المجلد الطبعة 2) . الاسكندرية\_ مصر : دار الجامعة الجديدة.

عبد السلام بريزة . (2018). مؤشرات حول الاقتصاد الرقمي في الجزائر ( مداخلة) . *المستهلك والاقتصاد الرقمي ضرورة الانتقال وتحديات الحماية*، (صفحة 04). ميلة \_ الجزائر\_.

عبد الفتح علاوي ، و ناصر الهمامي . (10, 2018). دور الادارة الالكترونية في تطوير وظيفة ادارة الموارد البشرية ( مقال) . *مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة*، صفحة 19\_37.

عمر حوتية، و محمد بن مسعود. (2012). دور الموارد البشرية في تطبيق الادارة الالكترونية ( مداخلة) . *واقع الادارة الالكترونية بالجزائر*. ادار \_ الجزائر: كلية الاداب والعلوم الانسانية قسم علوم التسيير .

محمد بن فارس الحسين . (23 جانفي , 2020). البحرين والتحول الرقمي في ادارة الموارد البشرية. *اخبار الخليج العدد 16152*. تاريخ الاسترداد 06 13, 2022، من <http://www.akhbar.com>

<http://www.akhaleej.com/news/article/1197730>

محمد بوزهرة . (2009). تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية\_ حالة المؤسسات الجزائرية ( مداخلة) . *التنمية البشرية وفرص لاندماج اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية*. ورقلة: كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.

محمد عبد الله شاهين . (2018). الاقتصاد المعرفي وأثره على التنمية الاقتصادية للدول العربية،. القاهرة \_ مصر \_ : دار حميترا للنشر والترجمة.

محمود عبد الفتاح رضوان . (2012). الادارة الالكترونية وتطبيقاتها الوظيفية. القاهرة \_ مصر \_ : المجموعة العربية للتدريب والنشر

مصطفى يوسف كافي . (2017). ادارة الاعمال الدولية (المجلد الطبعة 1). عمان \_ الاردن \_ : دار الاكاديميون للنشر والتوزيع. معهد التخطيط القومي. (2019\_10\_29). الاقتصاد الرقمي. مصر.

ناريمان اسماعيل متولي. (1995). اقتصاديات المعلومات،. الاسكندرية \_ مصر \_ : المكتبة الأكاديمية،.

نجم عبود نجم . (2003). الادارة الالكترونية . الاسكندرية \_ مصر \_ : دار المرج للنشر .

هبة مصطفى كافي . (2017). التجارة الالكترونية (المجلد الطبعة 1). قسنطينة \_ الجزائر \_ : دار الفا للنشر والتوزيع.

ياسر عبد الرحمان . (15, 06, 2019). إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال ( مقال ) . مجلة

البحوث الإدارية والاقتصادية، صفحة 207\_219.