

## واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في جامعة الشرقية في ضوء رؤية عمان 40/20 بسلطنة عمان من وجهة نظر الأكاديميين

الاستلام: 12/ديسمبر/2021  
التحكيم: 21/ديسمبر/2021  
القبول: 25/ديسمبر/2021

أحمد بن سعيد بن ناصر الحضرمي<sup>(\*1)</sup>  
جوخة بنت محمد الصوافية<sup>1</sup>  
اوسيم محمد عباد عطاء<sup>2</sup>

© 2021 University of Science and Technology, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2021 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

<sup>1</sup> أستاذ مساعد بجامعة الشرقية، سلطنة عمان

<sup>2</sup> أستاذ مساعد جامعة عدن، اليمن

\* عنوان المراسلة: [ahmed.alhadrami@asu.edu.om](mailto:ahmed.alhadrami@asu.edu.om)

## واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في جامعة الشرقية في ضوء رؤية عمان 40/20 بسلطنة عمان من وجهة نظر الأكاديميين

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في جامعة الشرقية في ضوء رؤية عمان 40/20 بسلطنة عمان من وجهة نظر الأكاديميين، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي لتحقيق هذا الهدف، والاستبانة أداةً مناسبة للدراسة الحالية، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في جامعة الشرقية جاءت في جميع العبارات (بدرجة موافقة عالية، ودرجة موافقة متوسطة) وهذا يؤكد على أن الجامعة في بداية طريقها لتطبيق رؤية عمان 40/20 التي تهدف إلى تطور تقني وتكنولوجي والتأقلم مع معطيات العصر الذي نعيش فيه، وبناء الإنسان العماني وفق متطلبات العصر الحديث، كما أثبتت الدراسة ترتيب محاور واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بالترتيب الآتي: (التخطيط بالموارد البشرية الإلكترونية، التوظيف بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، الجوائز والأجور بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، التقييم بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، محور التدريب بالموارد البشرية الإلكترونية). أما معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية فكل عباراتها جاءت بدرجة موافقة متوسطة، وهذا دليل آخر على أن جامعة الشرقية قادمة بكل قوة وفي الاتجاه الصحيح لتطبيق رؤية عمان 40/20. وأوصت الدراسة السيرورث الخطى نحو الطريق الأمثل وتفعيل دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في عملية التدريب؛ كونه العنصر الأكثر فاعلية في هذا العصر.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، جامعة الشرقية، رؤية عمان 40/20.

## The Reality of Applying Electronic Human Resources Management at A'Sharqiyah University in the Light of Oman's 20/40 Vision in the Sultanate of Oman from the Academics' Perspective

### Abstract:

The study aimed to identify the current status of applying electronic human resources management at A'Sharqiyah University in the light of Oman's 20/40 vision in the Sultanate of Oman from the academics' perspective. To achieve this, the descriptive method was adopted, and a questionnaire was used to collect relevant data. The participants' responses to all the questionnaire items regarding the application of electronic human resources management at A'Sharqiyah University scored a high to medium degree of agreement. This indicates that the university is at the beginning of implementing Oman's 20/40 vision, which calls for technological development and adapting to the requirements of the era we live in as well as building the Omani citizens according to the requirements of the modern era. Further, the dimensions of the existing electronic human resources management were ordered as follows: planning, recruitment, incentives and wages, evaluation and training. As for the obstacles to the application of electronic human resources management, all relevant questionnaire items received a medium degree of agreement by the respondents., which is another evidence that A'Sharqiyah University is heading in persistence towards implementing Oman's 20/40 vision. The study recommended moving towards the optimal path and activating the role of electronic human resources management in the training process, as it is the most effective element in this era.

**Keywords:** human resources management, electronic human resources management, A'Sharqiyah University, Oman's vision 20/ 40.

## المقدمة:

إن عصر اليوم يختلف عن عصر أمس، فطبيعة العصر الذي نعيش فيه اليوم يختلف اختلافا كبيرا عن العصور التي مضت، فأهم ما يميز ذلك التغيرات السريعة والمذهلة التي غطت مجالات الحياة اليومية على مستوى جميع الأصعدة الثقافية أو الاجتماعية، أو الاقتصادية أو التكنولوجية، وكل ذلك فرض على البشرية القيام بإصلاحات منسقة ومستمره على جميع الأصعدة والأنظمة المعمول بها سواء كانت حكومية أو خاصة؛ حتى يتم إعداد جيل من الأفراد داخل المجتمعات؛ لمواجهة التحديات الكبيرة التي تفرضها الثورات العلمية، كما أدى التقدم العلمي السريع في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات إلى إحداث ثورة تكنولوجية غطت جميع جوانب الحياة، وأصبحت المعرفة الإنسانية أضعافا عما كانت في مجال التكنولوجيا والمعلومات، وكل ذلك فرض على القائمين على الإدارة الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

ومن الملاحظ أن المجتمعات المحلية والعالمية تتطور وتزدهر بازدهار وتطور الأنظمة التعليمية والإدارية، ويرتبط تقدمها بمستوى جودتها، ومستوى إنتاجيتها وتأثيرها على مستوى الناتج القومي المحلي، ومن يتمن النظر إلى العمل الإداري في الموارد البشرية يجد أنه شهد تطورا وتغيرا سريعا؛ ليوافق التطورات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية والتنموية الحديثة، فالإدارة لم تعد مجرد أداة فقط يعتمد عليها في تسيير العمل وإدارته أو حفظ النظام، وروتين متابعة الحضور والانصراف، وإنما تعدى ذلك إلى عمليات غطت عمليات التحسين والتغيير والتطوير في منظومة العمل الإداري في إدارة الموارد البشرية، ومساعدتها على تحسين أدائها المستمر من خلال توفير التخطيط والتدريب اللازمين والأدوات المستلثة من النظريات والأساليب والطرائق القيادية الحديثة، وصولا إلى الدور الريادي للموظفين من خلال توجيههم التوجيه المناسب بما يخدم عملية التحول من الأنظمة التقليدية إلى كل ما هو جديد في عالم العمل والخدمات المتنوعة والمتعددة، ويتأتى ذلك من خلال فاعلية الدور القيادي للقادة التنفيذيين ونظرتهم اتجاه التغيير والتطوير والحداثة (الحضرمي والتويبي، 2021).

أصبحت تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأنظمتها المختلفة جزءا لا يتجزأ من نجاح المؤسسات والمنظمات ذات الخدمات العامة؛ مما أدى ذلك إلى الاستفادة منها ومن آلياتها في تحسين الأداء والإنتاجية المطلوبة، فأنتجت أوضاعا مختلفة وممارسات عديدة وأحدثت تغييرات كثيرة في وظائفها، فاستخدامها في بناء منظومة عمل المؤسسات والمنظمات الكبرى في الدول المتقدمة أعطاها بأن تكون بعدا مهما في تطبيقاتها المختلفة؛ من أجل إثراء الأعمال المختلفة والوصول لدرجة التمايز في الخدمات الإلكترونية المتطورة وبذلك أصبح العنصر البشري في تلك المنظمات يؤدي دورا كبيرا من حيث تطبيق أحدث الأنظمة الإلكترونية لما تمتلكه من قدرات عظمى أدت إلى التطور والوقوف في مصاف المنظمات الكبرى (Daft & Lewin, 2008).

ومع ظهور عصر الإنترنت الحديث، بدأ عهد جديد مرسوم على وجه الأمل تحت مسمى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM (Ha, 2011) وهذا ما أكده درويش (2013) في دراسته حيث أن استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة تعمل على إحداث تغييرات جوهرية وأساسية في الأداء، وبالتالي يعكس ذلك على بنية وأساس الإدارة وتركيباتها المختلفة وإجراءاتها في حل مشكلاتها، ورفع من كفاءتها على مجموعة أسس وأنظمة علمية، لتكون قادرة على التخطيط الأمثل للموارد البشرية وتوجيهها التوجيه الصحيح، وتكون أكثر فاعلية وقدره على الالتزام والوفاء بمجموعة الاعمال والمهام المسندة لها .

ويؤكد ذلك تشعب وانتشار استخدام مصطلح الإلكترونية في منظمات هذا العصر وخصوصا المنظمات والمؤسسات التعليمية، فجرى الحديث عن الكثير من المسميات ومن بينها: التجارة الإلكترونية، الإدارة الإلكترونية، التسوق الإلكتروني، الحكومة الإلكترونية، الصيرفة الإسلامية الإلكترونية إلى أن وصل ذلك إلى ما يسمى بوظيفة إدارة الموارد البشرية باعتبارها الثروة الأولى والأساسية التي يتوقف عليها

مستقبل التنمية المستمرة والشاملة في تنميتها وتطويرها فأطلق عليها مصطلح الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية HRM-E والذي يصور تطويع إدارة الموارد البشرية لمواءمة التكنولوجيا والمعلومات الحديثة (ديلمي، 2015).

ويضيف Bondarouk و Ruël (2009) أن إدارة الموارد البشرية التي تدعمها الأنظمة الإلكترونية هي عملية تكامل بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، مما يؤدي إلى خلق قيمة مضافة للموظفين والإدارة في المنظمات. الجامعية المختلفة، وبذلك تكون الأعمال الإلكترونية هي استخدام كافة التقنيات والبرمجيات التي تستخدم البرامج الإلكترونية الحديثة وتوظفها داخل المنظمات والمؤسسات الجامعية على اختلاف أنشطتها، وخدماتها من أجل تقديم خدمات أكثر فاعلية بأقل جهد ووقت ممكن لرفع مستوى الكفاءة في الأداء، وسير العمل بأعلى طريقة ممكنة.

وفي خضم التحولات المذكورة السابقة على مستوى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بدأت عمل معظم المؤسسات التعليمية في خلق ميزة تنافسية جديدة لها من خلال الاهتمام بتأسيس مواردها البشرية الأساسية كونها المورد الأساسي في تحقيق أهدافها (مجانين وبن ساعد، 2016) كما أنها تسعى من خلال ذلك في خلق الميزة التنافسية العالمية بين المؤسسات التعليمية الأخرى، وتسعى من خلال ذلك إلى تحديث أنظمتها التكنولوجية لتبسيط الإجراءات التي تقوم عليها (طويهي، 2015) كما تسعى إلى توظيف التكنولوجيا بطرق حديثة في إدارة الموارد البشرية على اعتبارها المفتاح في وقت الازمات وهذا ما أكدت عليه دراسة عبدالرحمن (2019).

إن الفوائد التي يحصل عليها أصحاب الأعمال والعاملون في إدارة الموارد البشرية من تطبيق الأنظمة الإلكترونية كثيرة ومتعددة، خصوصا أننا في هذا العصر، عصر المعرفة والعولمة والإنترنت عصر السرعة وأنظمة التغيير الحديثة وبذلك أفرد الكثير من الباحثين فوائد وإيجابيات مختلفة ومن بينها ما يأتي (ديلمي، 2015)؛

• الالتزامات المالية: وهي نوع من القوى العالمية التي تسهل وتيسر عمليات الإدخال والإخراج وهي نوعا من القوى المحفزة التي تجعل من العاملين في الموارد البشرية يتصفون بسرعة الفهم والتغيير والتفاعل مع الأنظمة الإدارية للمؤسسة بثقة كبيرة، وبالتالي تخلق نوعا من الارتياح النفسي بين العاملين والإدارة العليا

• القدرات التنافسية العليا: نحن نعلم في عالمنا المعاصر وما يمر به من تنافس وتسابق على المستوى الإقليمي والدولي، فكل مؤسسة تسعى أن تظهر الأفضل والأسرع للأخرين لتعطي مزيدا من الثقة للزبائن والمتعاملين معها، كما تتبع لهم سلاسة التعامل البناء المبني على الجودة والسرعة العليا وهذا هو ما يطلبه الجميع فالعصر الحالي هو عصر السرعة والانجاز المتقن.

• قلة المصروفات والتكاليف: من المعلوم أن الأنظمة التقليدية وما تكلفه من أموال طائلة، وجهد عظيم سواء في توظيف العاملين أو على مستوى الجهد والوقت المهدر، جاءت الأنظمة الإلكترونية الحديثة لتوفر الكثير من الأموال الطائلة التي تنفق هباء دون فائدة، كما أن الاتقان بواسطة الأجهزة والبرامج أصبحت أكثر دقة في انجاز الأعمال المختصة بالتوظيف، أو الأجور، أو التخطيط، أو أي عنصر على مستوى إدارة الموارد البشرية

• الملائمة والتأقلم: أصبح هذه البرامج والوسائل المستخدمة من أكثر البرامج الإلكترونية التي تلائم البيئات الداخلية والخارجية التي يتعامل من خلالها العاملين والموردين بكافة أنواعهم وعناصرهم المختلفة، فأصبحت هذه البرامج تلائم مختلف برامج إدارة الموارد البشرية الأجور، والتنظيم، والتخطيط، والإشراف وغير ذلك من برامج مهمة تستخدمها الموارد البشرية الحديثة.

وتعتبر جامعة الشرقية من أرقى الجامعات العمانية التي ذاع صيتها في الآونة الأخيرة، باعتبارها من أفضل الجامعات العربية والعمانية في آن واحد من حيث إعداد الكوادر التعليمية، وفي استخدام التكنولوجيا الحديثة، ولعل جائحة كورونا التي عصفت بالعالم خير شاهد على ذلك، فقد استطاعت

الجامعة في فترة وجيزة من التحول من الأنظمة التقليدية في التعامل الإداري إلى التحول الإلكتروني وهذا إنجاز عظيم يحسب لها بما تمتلكه من خبرات وامكانيات أهلتها لذلك المستوى.

وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية وظائف رئيسة تقوم بها من خلال تنشيط حركة الاعمال داخل المنظمات والمؤسسات الخاصة والحكومية، حيث تمثل هذه الوظائف أبرز الأركان الرئيسية التي يتم من خلالها ممارسة كافة الاعمال المتعلقة بأنشطة المؤسسة والمنظمة سواء كان في الداخل او الخارج فبدون هذه الوظائف لا وجود لأي نشاط قائم أو عمل داخلي في هذه المؤسسات، كما أنه يمكن القول لا وجود لأي أثر لها على أرض الواقع، ومن أبرز هذه الوظائف ما يأتي (أمونة، 2009):

• التخطيط الإلكتروني: وهو التخطيط الذي يختلف واقعياً عن التخطيط التقليدي المعروف الذي يقوم والذي يقوم أساساً على تحديد أهداف المؤسسة أو المنظمة من خلال العمل على تحقيقها بالوسائل المتاحة، أما التخطيط الإلكتروني فهو العملية الديناميكية التي يتم تطبيقها على الأهداف بكل أنواعها المرنة والقصيرة والطويلة، كما أنها عملية قابلة للتجديد والتطوير المتسارع عكساً للتخطيط التقليدي؛ فمن المعروف أن المعلومات الرقمية واسعة الانتشار والتدفق والتطور، وبالتالي التخطيط الإلكتروني من أكثر الأنواع مرونة وتطوراً وفق العصر المطبق عليه.

• التنظيم الإلكتروني: التنظيم الإلكتروني من أكثر الأشياء ارتباطاً بنوعية المكان الموجود عليه، وهو مبني على الثقافة التنظيمية للمؤسسة نفسها، ومن المعروف بأن التنظيم يشمل مجموعة من الأشياء أهمها: العمل الإشرافي، الهياكل التنظيمية في المؤسسة، التقسيمات الإدارية، نطاق اتخاذ القرار، الديمقراطية وسياسة التفويض، إلا أنه في ظل ما يشهده العالم من تطور وتسارع شمل جميع جوانب الحياة تعتبر المكونات السابقة من القيود التي قد تؤدي إلى انخفاض إنتاجية الشركة كثرثرة القيود المعرقله فيها، وبالتالي الخروج من هذا المأزق هو التنظيم الإلكتروني التي يفتح نطاقاً واسعاً لجميع العمليات والمهام المنظمة للعمل عن طريق العلاقات الشبكية الواسعة.

• القيادة الإلكترونية: من المعروف أن القيادة بحسب المتعرف عليها هي فن التأثير على الآخرين نحو تحقيق بعض الأهداف الأساسية داخل المنظمة، كما أن دورها من الأساسيات التي تساعد على نجاح المؤسسات، فالقيادة الناجحة هي القدرة على التأقلم مع مجريات الحياة التي تعيش عليها، وبلا شك في هذا العصر الحديث بما يشهده العالم من تطور في علوم الإنترنت والبرمجيات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ بحاجة ماسة إلى قيادة إلكترونية واعية كل الوعي ومتطلعة على كل ما يحيط بها؛ لتكون قادرة على التعامل مع العناصر البشرية داخل المنظمة.

• الرقابة الإلكترونية: تعتبر الرقابة الإلكترونية من أكثر الأشياء القادرة على معرفة أنواع المتغيرات التي تختص بعناصر التنفيذ خطوطاً يخطو، من حيث الزمن والوقت الحقيقي المستغرق في ذلك، فالبيانات والاعمال التي يتم تسجيلها أثناء التنفيذ من قبل الموظفين تكون موجودة مباشرة أمام المدير، وبذلك يستطيع القائد معرفة جميع التغيرات والاعمال الممارسة من قبل الموظفين وبالتالي يستطيع التوجيه والاطلاع على كل ما يتم تنفيذه.

اهتم الكثير من الباحثين على المستوى الإقليمي والعالمي بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية ومن بين تلك الدراسات ما يأتي:

وقد هدفت دراسة الجبوري (2021) إلى توضيح أثر الإدارة الإلكترونية للإنسان، حول مدى القدرة على تحقيق جودة الخدمات التعليمية المقدمة داخل الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطبيق استبانة اشتملت على مجموعة محاور ومجالات حول الموارد البشرية، وبلغ حجم العينة (87) عضواً ممن هم يمثلون صناعات ومتخذي القرار، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير كبير ذو دلالة إحصائية وارتباط معنوي بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وبين الجودة التعليمية للخدمات المقدمة، مما يدل ذلك على أن المؤسسات التعليمية في محافظة كربلاء لها اهتمام كبير بتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، كما بينت الدراسة أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في الموارد البشرية تعمل على جذب أفضل الكفاءات والمؤهلات من

الموارد البشرية، كما أنها تحقق الرضا الوظيفي والاطمئنان، والذي بدوره ينعكس على جودة الخدمات، وأكدت الدراسة على أن التعاون مع الجامعات الأهلية والحكومية المطبقة لتجربة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كانت ناجحة في تقديم الخدمات بجودة عالية وميسرة.

وهدفت دراسة عزوز وتوام (2021) إلى التعرف على المفهوم الشامل للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وإبراز أهميتها الكبيرة في تحسين وتطوير الإدارة في المؤسسات والمنظمات العامة بصفة عامة والإدارات الحكومية بصفة خاصة من خلال العمل على عرض الأنظمة المختلفة ومنها النظام البياني المتبع للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي عن طريق تحليل المضمون وتوصلت الدراسة إلى أن الموارد البشرية تستخدم أنظمة حديثة وهي معززة بتحديثات الإدارة الإلكترونية والتي حولتها من مجرد إدارة شؤون الموظفين إلى إدارة تعمل من أجل السعي لتطوير موظفيها، والعمل على النهوض بهم من خلال ما يطبق من أنظمة الكرتونية وتوظيف الكرتوني فاعل ومتطور، وهي تعتبر من اقسام الموارد البشرية المهمة والحيوية، فهو يتطلب لعصرنة دائمة لمختلف مكوناته ووظائفه المتعددة، فالموارد البشرية هي عبارة عن البنية الفوقية المنظمة والميسرة فهي تعد أكبر رؤوس الأموال البشرية كما بينت الدراسة بان نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية يعتبر من أبرز وأفضل أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية المستخدمة والمدرجة تحت نظام مظلة إدارات المعلومات في الموارد البشرية في حكومة الإمارات الاتحادية.

أما دراسة عبدالرحمن (2019) فقد هدفت الدراسة إلى وصف واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية في الجامعات الحكومية المختلفة. بحسب ما يرى الاساتذة والقادة الأكاديميين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة بتطبيقها على عينة بلغ عددها ما يقارب (244) أستاذًا وقائدًا أكاديميًا وتكونت الاستبانة من (42) عبارة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية جاء بدرجة متوسطة من حيث التطبيق في جميع المجالات التي استخدمتها الدراسة ما عدا مجال واحد وهو مجال الأجور والحوافز جاء بدرجة مرتفعة.

وهدفت دراسة قريشي، بومجان، وسلطاني (2017) إلى التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من حيث المفاهيم والمتطلبات والأهمية والأهداف وتطبيقاتها المختلفة، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي من خلال منهج تحليل النظم وتوصلت الدراسة إلى ما يأتي: تمثل الإدارة الإلكترونية عملية متكاملة بين وظائف إدارة الموارد البشرية فهذا النوع من الإدارة يمثل عملية تكامل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف العمل على خلق قيمة مضافة للموظفين أنفسهم والإدارة في المؤسسة، كما توصلت الدراسة بأن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعمل وتسهم في التطوير المستمر للعمل الإداري من جميع النواحي، كما تعد الأكثر فاعلية وكفاية في تسبير الاعمال التشغيلية والفنية والاستراتيجية من حيث التخطيط والإشراف والتنفيذ والتنسيق والرقابة على الأداء في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الواحدة كما أثبتت الدراسة بأن لديها القدرة على تحقيق أكبر وأعلى الدرجات من حيث السرعة والمرونة العالية والتي تسعى في توفير كل شيء الوقت والجهد والمال كما أنها تعمل على تعزيز الأداء المستمر وتحسين أعلى المستويات من حيث جودة الخدمات المقدمة للعناصر البشر.

أما دراسة زايد وحسين (2016) فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي المبني على تحليل النظم وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية عملت على فكرة إنشاء منظومة جديدة، أدت إلى تغيير النظرة السابقة لمفهوم إدارة الموارد البشرية في جميع المهام والأساليب المستخدمة، إلى نظرة حديثة قائمة على أساس التعامل المعرفي في إدارة الموارد البشرية، وعملت على إدماج المعرفة وعملياتها المختلفة بفكرة جديدة انعكست على تصميم الأداء والاعمال المنفذة، كذلك تم التوصل إلى أن المعرفة المستخدمة يتم تضمينها واستثمارها في كل عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية من خلال استخدام وسائل تكنولوجية مناسبة (كالتكوين الإلكتروني وشبكات الإنترنت) بما يحقق فكرة التميز في العمليات المؤسسية.



وقد هدفت دراسة Iwu et al. (2016) التعرف على الآثار التي تخلقها نظم الإدارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمات والمؤسسات الربحية، من خلال المقارن التي قام بها الباحثون مع مجموعة من الدول المتقدمة في مختلف الجامعات في جنوب افريقيا وقام الباحثون باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطبيق الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات والمعلومات في دراسته، ومن خلال ذلك أثبتت الدراسة الضعف الكبير والشديد في جوانب مختلفة ومنها تحديد الهوية، ومساءلة التمويل، كما اثبتت ضعف الكفايات والمهارات المستخدمة، كما أن هناك نوعا من الأدلة العلمية التي جاءت بشكل قوي وتثبت عدم جدوى أنظمة البيانات والمعلومات المستخدمة في تحقيق الأهداف الموضوعية.

وهدفت دراسة Nematollahi و Hosseini (2013) إلى التعرف على الأثر التي تسببه إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على فاعلية إدارة الموارد البشرية لكثير من الأبعاد الإدارية المنظمة للعمل: كجودة القرار المتخذ في مختلف العمليات والكفاية العملية والعلمية على مستوى الخدمات المتنوعة التي تقدم للمستهلكين، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبانة شملت عينة تقارب من (102) مدير في جامعة شيراز الإيرانية، ومن خلال الاستبانة تم جمع البيانات والمعلومات المنتقاة، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تؤثر بشكل كبير في فاعلية إدارة الأفراد وهي بلا شك أنها تؤثر على الأداء المستخلص على مستوى العمليات والمدخلات في الكيان الإداري، كما أثبتت الدراسة أن مستويات الموارد البشرية الممارسة في عمليات تشغيل المنظمة أعطت مؤشرات إيجابية وفاعلية كبيرة أثناء استخدام الموارد البشرية

### التعليق على الدراسات السابقة:

بعد أن تم عرض الدراسات السابقة اتضح أن تلك الدراسات المستعرضة اختلفت عن الدراسة الحالية، حيث: تناول بعض الدراسين وظائف بسيطة من وظائف إدارة الموارد البشرية، كما ان الدراسات لم تأت بجميع الوظائف المكونة لإدارة الموارد البشرية؛ لأنها تناولت واقع المؤسسات والمنظمات الخاصة والحكومية غير التعليمية فجاءت جميع الدراسات المعروضة بعيدة عن المؤسسات التعليمية باستثناء دراسة عبدالرحمن (2019) ودراسة الجبوري (2021) اللتين طبقتا في المؤسسات التعليمية، كما أنها من حيث البيئة تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة؛ كونها طبقت في البيئة العمالية.

وأما من حيث الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات المعروضة فقد تشابهت معها في نوعية المنهج المستخدم للدراسة، وهو المنهج الوصفي، وكذلك في الأداة المستخدمة للدراسة وهي الاستبانة، وأما من حيث الأهداف فجاءت للتعرف على واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في جامعة الشرقية في ضوء رؤية عمان 40/20 بسلطنة عمان من وجهة نظر الأكاديميين وهو ما يتفق فقط مع دراسة عبدالرحمن (2019)، كما أن الدراسة الحالية استخدمت العينة العشوائية البسيطة وهو ما اتفق مع معظم الدراسات السابقة ما عدا دراسة Iwu et al. (2016).

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة المعروضة في كونها انضردت بالتطبيق على أساتذة جامعة الشرقية بسلطنة عمان، كما أنها تناولت (5) مجالات رئيسية لتنمية الموارد البشرية، وتطرق إلى أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في جامعة الشرقية.

وفي ضوء ما تقدم؛ يأتي البحث الحالي كمحاولة علمية وعملية؛ لدراسة واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في جامعة الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر الأساتذة الأكاديميين، والتعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيقها، وقد جاءت أهم المقترحات للتغلب عليها.

### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

برزت جهود سلطنة عمان في تطوير أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية، والاهتمام بأنظمة التعليم العالي في الجامعات العمالية، من خلال الاستراتيجية الوطنية للتعليم 40/20 التي ركزت في مضمونها على بناء



وصقل الموارد البشرية الشابة المؤهلة، التي تمتلك في ذاتها القيم والمعارف المختلفة والمهارات اللازمة من أجل العمل والحياد، كذلك مما يمكنها التعايش في عالم المعرفة والمعلومات منتجة باستخدام أحدث نظم التكنولوجيا المستخدمة، ومؤهلة تأهيلاً علمياً للتكيف مع متغيرات العصر التكنولوجية، ومحافظة على الهوية الوطنية والقيم الأصيلة، وقادرة على الإسهام في رقي الحضارة الإنسانية، كما أكدت على ضرورة الاهتمام وتنمية الموارد البشرية، واعدادها؛ لتساير متطلبات العصر بكل كفاية (الحضرمي والتوبي، 2020)

ومن ينظر للجامعات العمانية يجدها تؤثر بشكل مباشر على المجتمع العماني، بما تمتلكه من تواصل واتصال دائماً مع أفراد المجتمع ومؤسساته، وما لها من دور كبير في رفد السوق العماني بمنظوماته ومؤسساته المتعددة، بما يحتاجه من موارد بشرية مختصة مؤهلة للعمل في كافة المجالات المختلفة، وتعتبر الجامعات والكليات العمانية من المؤسسات الرائدة في استخدام وتبني الأنظمة الإلكترونية والمفاهيم الحديثة في مختلف المجالات العلمية والعملية؛ لتحقيق لنفسها ميزة تنافسية في مجال التعليم والتعلم، وحتى تخرج منها مجموعة من المختصين مواكبين لتطورات العصر الحديث، وقادرين من خلال خبراتهم المساهمة في عملية تنمية وطنهم ومجتمعهم.

وتؤكد رؤية عمان 2040 على التنمية الحديثة المبنية على التكنولوجيا في ممارسة الأعمال الإدارية في الموارد البشرية، من خلال تقنيات المعلومات الحديثة؛ ومن خلال العمل على بناء مجتمع رقمي مميز ومتطور قادراً على صقل قدرات الأفراد من خلال تنمية مهاراتهم المختلفة؛ لتمكينهم في سوق العمل وبناء البنى التحتية التي تخدم قطاعات مختلفة من التنوع الاقتصادي والمالي واضفاء الطابع الجديد إلى تطبيقات الإنترنت، وتعزيز الحكومة الإلكترونية الحديثة بجميع القطاعات الاقتصادية والثقافية والمالية، وممارسة أحدث تطبيقات الخدمات الإلكترونية السريعة في السنوات القادمة على معظم القطاعات الحيوية في المنظمات والمؤسسات المختلفة (الحضرمي والعبرية، 2020).

كما تؤكد ندوة الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية بإعادة النظر في مختلف العمليات والإجراءات المستخدمة حالياً في إدارة الموارد البشرية الحكومية والخاصة ونماذجها لتكون قادرة على الاستجابة مع التحول العالمي الجديد في البيئة الرقمية والتحول نحو إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لممارسة جل الأعمال (معهد الإدارة العامة، 2006)، وهذا ما أكدته دراسة الجبوري (2021) في عنوانها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأثرها على جودة الخدمة التعليمية؛ فقد أكدت على أهمية تحول إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، لتكون قادرة على التأقلم مع مجريات الحياة الحديثة، ومن هنا جاءت الدراسة لتجيب عن الأسئلة الآتية:

1. ما واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في جامعة الشرقية في ضوء رؤية عمان 40/20 بسلطنة عمان من وجهة نظر الاساتذة الأكاديميين؟
2. ما معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في جامعة الشرقية في ضوء رؤية عمان 40/20 بسلطنة عمان من وجهة نظر الاساتذة الأكاديميين؟

## أهمية الدراسة:

### الأهمية النظرية:

وتشمل مجموعة الأطر الفكرية والمفاهيمية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، كمحاولة جديدة وحديثة في علم المعرفة؛ لإثراء المكتبات العربية بأحدث دراسة عمانية بحسب علم الباحثين حول واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في جامعة الشرقية في ضوء رؤية عمان 40/20 بسلطنة عمان من وجهة نظر الاساتذة الأكاديميين.

## الأهمية التطبيقية :

وتتمثل في مجمل أهم النتائج والتوصيات العلمية المتوقعة للبحث، والاستفادة منها من خلال تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في جامعة الشرقية في ضوء رؤية عمان 40/20 بسلطنة عمان؛ كونها ستسهم في إلهام وتزويد صناعات السياسات، ومتخذي القرارات في جامعة الشرقية، لاتخاذ بعض الخطوات العملية بشأن معرفة الدور الذي تقوم به هذه النوع الإدارات الحديثة في سرعة انجاز الاعمال وتيسيرها بالصوره السهلة وفق التطورات العالمية الحديثة.

## أهداف الدراسة:

1. التعرف على واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في جامعة الشرقية في ضوء رؤية عمان 40/20 بسلطنة عمان من وجهة نظر الاساتذ الأكاديميين.
2. التعرف على معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في جامعة الشرقية في ضوء رؤية عمان 40/20 بسلطنة عمان من وجهة نظر الاساتذ الأكاديميين.
3. التعرف على ترتيب مجالات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بحسب استجابة عينة الدراسة في جامعة الشرقية في ضوء رؤية عمان 40/20 بسلطنة عمان.

## حدود الدراسة:

- ◀ الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.
- ◀ الحدود الزمنية: 2021/2022
- ◀ الحدود البشرية: تم تطبيقه على أكاديمي جامعة الشرقية.

## مصطلحات الدراسة:

□ إدارة الموارد البشرية :

عرفها الزعبي (2013) بأنها مجموعة السياسات المتخذة، والإجراءات المنفذة في اختيار الموظفين ذات العلاقة، من حيث تعيينهم، والوسائل المستخدمة للتعامل معهم، والعمل على تنظيمهم في الاعمال داخل المؤسسة، وتوفير أساليب وأنواع التعاون المستخدم بينهم، وبين القيادات، عن طريق زيادة الثقة المستخدمة بينهم؛ مما يؤدي ذلك إلى مساعدتهم ومساعد المؤسسة في وصول إلى أعلى مستويات من الإنتاجية الكبرى، بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة (سميحة، 2018).

ويعرفها الباحثون إجرائياً: بأنها مجموعة من الأنظمة والقوانين والسياسات التنظيمية التي تحكم عمل الموظفين داخل المؤسسة الواحدة، ويمارسون من خلالها الاعمال المسندة إليهم من (تخطيط وتنظيم وارشاف ورقابة وتقييم وتوظيف) بالصوره المراد لها في تلك المؤسسة.

□ إدارة الموارد البشرية الإلكترونية :

تعرف بأنها: الطريقة التي تستخدم لتنفيذ مجموعة الاستراتيجيات والسياسات والممارسات المختصة بالموارد البشرية في المؤسسات، باستخدام الدعم المنظم والموجه نحو تحقيق الأهداف باستخدام كامل لمجموعة القنوات والوسائل المطبقة لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات الحديثة عبر شبكات الويب (رائد الأعمال العربي، 2021).

ويعرفها الباحثون إجرائياً: بأنها مجموعة الأساليب والعناصر والطرق العلمية المنهجية المختصة بعمل إدارة الموارد البشرية التي تستخدم في ممارسة أعمالها أحدث الطرق التكنولوجية الحديثة بواسطة شبكات الإنترنت، ووسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

#### □ جامعة الشرقية :

هي إحدى المؤسسات التعليمية المعنية بالتعليم العالي بسلطنة عمان، وهي جامعة أهلية أكاديمية خاصة تقع في محافظة الشرقية شمال بولاية إبراء وُضع حجر أساسها في شهر مايو 2009م بحسب القرار الوزاري رقم 78 لسنة 2009م الصادر من وزارة التعليم العالي والبحث العلم، بدأت جامعة الشرقية نشاطها الأكاديمي في العام الأكاديمي 2010م.

□ رؤية عمان 40/20،

هي استراتيجية وطنية وخطة تنمية عالية الدقة تنفذها حكومة سلطنة عمان، وتم اعتمادها بالأوامر السلطانية السامية من قبل السلطان قابوس الراحل سلطان عمان بتاريخ 22 ديسمبر 2013، والذي كلف بالأشراف عليها ورئاسة اللجنة المعدة لها السلطان هيثم بن طارق، وهي رؤية قومية تقوم على ثلاث محاور رئيسية هي: الاقتصاد والتنمية، الحوكمة والأداء المؤسسي، والإنسان والمجتمع.

□ الأكاديميون :

هم مجموعة من الموظفين داخل الجامعة وهم الأساتذة والمحاضرين المتخصصين في مجالات معينة، والمنسوب إليهم الاعمال التعليمية والبحثية من حيث تدريس المواد التعليمية والقيام بأبحاث علمية في جامعة الشرقية.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة :

اعتمد الباحثون على استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بدراسة واقع الظاهر ووصفها وصفا دقيقا وتصويرها من خلال بيانات كمية، ومن ثم تحليل تلك البيانات وتفسيرها.

مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الشرقية (كلية الآداب والعلوم الإنسانية - كلية إدارة الأعمال - كلية الهندسة - كلية القانون - الكلية العلوم التطبيقية) والذي يقدر بنحو 150 أستاذ جامعي.

عينة الدراسة :

تم اختيار عينة عشوائية من مختلف كليات جامعة الشرقية، وبلغ حجم العينة التي تم توزيع أداء الدراسة لها 75 أستاذا أكاديمي.

مقياس الأداء :

استخدم الباحثون في الأداء مقياس ليكرت الثلاثي (موافقة بدرجة عالية - موافق بدرجة متوسطة - موافق بدرجة منخفضة) وتم ترميز المقياس وفق الجدول (1).

جدول (1): مقياس الأداء

الدرجة	1.66 - 1	2.33 - 1.67	3 - 2.34
درجة ضعيفة		درجة متوسطة	درجة عالية

صدق أداء الدراسة :

تم بناء أداء الدراسة بعدما تم الرجوع إلى الدراسات السابقة والأدبيات الخاصة والمتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تم عرضها على 8 محكمين من مختلف الجامعات العربية والمشهود لهم بالمعرفة والخبرة والعلمية، فتكونت الأداء بصورتها الأولية من (5) محاور، (4) محاور خاصة بواقع التطبيق وتكون من 40 عبارة قسمت على المحاور الأربعة، ومحورا خاص بمعوقات، وتكون من (15) عبارة، وبعد إجراء عملية

التحكيم تم تقليص العبارات الخاصة بواقع التطبيق إلى (31) عبارة مقسمة على المحاور الأربعة، كما قلصت عبارات المحور الخاص بالمعوقات إلى (10) عبارات، وبذلك أصبحت الاستبانة مكونة من (41) عبارة.

#### ثبات أداة الدراسة:

قام الباحثون باختبار صدق الأداة بواسطة ألفاء كرونباخ لاستخراج معامل الثبات، وتم تطبيق الأداة المستخدمة على عينة بلغت (20) استاذًا من الكليات المختارًا ويوضح الجدول (2) معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ.

جدول (2): معامل الثبات

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	التوظيف	6	0.659
2	الجوائز والأجور	7	0.648
3	التخطيط	6	0.799
4	التدريب	7	0.903
5	التقييم	5	0.826
	المجموع	31	0.898

مما سبق يتضح أن معامل الثبات لأداة الدراسة ألفا كرونباخ جاء في جميع المحاور بمتوسط (0.898) وهذه دلالة على أن معامل الثبات لجميع المحاور جاء عاليًا مما يدل على أن ثبات الأداة تتمتع بدرجة عالية، كما أن المحور الخاص بمعوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بلغ معامل ثبات ألفا كرونباخ 0.754 وهي درجة عالية مما يدل على ثباته.

#### نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في جامعة الشرقية في ضوء رؤية عمان 40/20 بسلطنة عمان من وجهة نظر الأكاديميين حسب المحاور:

جدول (3): محاور تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	التخطيط بالموارد البشرية الإلكترونية.	2.55	.405	1	عالية
2	الجوائز والأجور بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية.	2.33	.382	3	متوسطة
3	التوظيف بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية.	2.52	.396	2	عالية
4	التدريب بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية.	2.12	.614	5	متوسطة
5	التقييم بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية.	2.33	.474	3	متوسطة
	الأداة ككل	2.36	0.331		عالية

من خلال الجدول (3) يتضح أن المتوسط الحسابي لجميع المحاور الخاصة بواقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية جاء بدرجة عالية وهي (2.36) وبذلك جاءت ترتيب المحاور الخمسة على النحو الآتي: أولاً/ محور التخطيط بالموارد البشرية الإلكترونية وحصل على متوسط حسابي عالي (2.55)، ثانياً: محور التوظيف بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية وحصل على متوسط حسابي (2.52) وثالثاً مكرر جاء كل من محور الجوائز والأجور بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية ومحور التقييم بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية بمتوسط حسابي (2.33) وهو يمثل الدرجة المتوسطة في المقياس، أما محور التدريب بإدارة الموارد البشرية فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.12) وهو ما يمثل الدرجة المتوسطة، وهذا يختلف مع دراسة عبدالرحمن (2015) من حيث درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية

الإلكترونية والتي جاءت بدرجة متوسطة، ولعل ذلك يعود على آثار جائحة كورونا وما خلفته على النظم الإدارية.

ثانياً: النتائج بحسب كل محور من محاور الدراسة:

المحور الأول: التخطيط بالموارد البشرية الإلكترونية:

جدول (4): المحور الأول التخطيط

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تساعد على الاستفادة من التخطيط المنظم.	2.67	.480	1	عالي
2	توفر أفضل المعلومات لدعم عملية التخطيط المنهجية.	2.66	.555	2	عالي
3	تتنبأ بالاحتياج الفعلي للموارد البشرية في ضوء التحديات العالمية.	2.30	.609	6	متوسط
4	تساهم في تحليل بيئة العمل في عملية اتخاذ القرار.	2.56	.641	4	عالي
5	تعمل على تطوير الخطط بناء للتغيرات العالمية.	2.48	.643	5	عالي
6	تعمل على تحقيق التنسيق بين وظائف الموارد البشرية في تطوير استراتيجية العمل.	2.63	.492	3	عالي
	المجموع	2.55	0.405		عالي

من خلال الجدول (4) يتضح أن جميع عبارات محور التخطيط بالموارد البشرية الإلكترونية جاءت مرتفعة على الترتيب الاتي: العبارة تساعد على الاستفادة من التخطيط المنظم بمتوسط حسابي (2.67) والعبارة توفر أفضل المعلومات لدعم عملية التخطيط المنهجية بمتوسط حسابي (2.66) والعبارة تعمل الجامعة على تحقيق التنسيق بين وظائف الموارد البشرية في تطوير استراتيجية العمل بمتوسط حسابي (2.63) والعبارة تساهم في تحليل بيئة العمل في عملية اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (2.56) والعبارة تعمل على تطوير الخطط بناء للتغيرات العالمية بمتوسط حسابي (2.48) في حين جاءت عبارة واحدة فقط بدرجة متوسطة وهي رقم (3) جاءت بمتوسط حسابي (2.30).

ويبرهن حصول هذا المحور على درجة موافقة عالية على اهتمام المؤسسات التعليمية في سلطنة عمان لتطبيق إدارة الموارد البشرية الكرتونية لما لها من فائدته كبرى على المؤسسة والأشخاص المنظمين لها، كما أن معظم المؤسسات الخاصة والحكومية تسعى لتطبيق رؤية عمان 40/20 والتي تدعو على الاهتمام بالإنسان وجوده الخدمات المقدمة، ومجرات العالم من حيث التطور والتسارع العلمي، وهذا يتفق مع دراسة دليمي (2015) التي تؤكد على الفوائد من جراء استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

المحور الثاني: الحوافز والأجور بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

جدول (5): محور الحوافز والأجور

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تتيح إدارة برامج الأجور معرفة (حساب الأجور والزيادات، والعلاوات).	2.67	.620	2	عالي
2	تحتفظ النظم الإلكترونية بالرواتب السابقة للموظف إلكترونياً.	2.74	.447	1	عالي
3	يتم توضيح أسباب المقطوعات من الرواتب إلكترونياً.	2.59	.636	4	عالي
4	تتاح نظم الرواتب بشكل الكتروني على موقع الجامعة.	2.04	.808	6	متوسط
5	تحدث معلومات نظام الراتب بشكل دوري إلكترونياً.	2.44	.641	5	عالي
6	يتوفر نظام الكتروني خاص بتعليمات نظام التقاعد.	2.00	.784	7	متوسط
7	ترتبط الرواتب بمدى قدره الموظف على استعمال الوسائل التكنولوجية.	2.66	.620	3	عالي
	المجموع	2.33	0.382		متوسط

من خلال الجدول (5) يتضح أن المتوسط العام للمحور السابق جاء بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (2.33) وبذلك جاءت (5) عبارات بدرجة موافقة عالية وهي على التوالي: تحتفظ النظم الإلكترونية بالرواتب السابقة للموظف إلكترونياً بمتوسط حسابي (2.74) والعبارة تتيح إدارة برامج الأجور معرفة (حساب الأجور والزيادات والعلاوات) بمتوسط حسابي (2.67) والعبارة ترتبط الرواتب بمدى قدرة الموظف على استعمال الوسائل الإلكترونية بمتوسط حسابي (2.66)، والعبارة يتم توضيح أسباب المقطوعات من الرواتب إلكترونياً بمتوسط حسابي (2.59) وعبارة تحدث معلومات نظام الرواتب بشكل دوري إلكترونياً بمتوسط حسابي (2.44)، أما بالنسبة للعبارتين اللتين جاءتتا بدرجة موافقة متوسطة فهما: العبارة تتاح نظم الرواتب بشكل الكرتوني على موقع الجامعة بمتوسط حسابي (2.04) وعبارة يتوفر نظام إلكتروني خاص بتعليمات نظام التقاعد، ولعل حصول هذا المحور على متوسط عام بدرجة متوسطة، هو الخوف الشديد لما تتعرض له أنظمة البيانات والمعلومات من هجمات على الإنترنت.

### التوظيف بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

جدول (6): محور التوظيف

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تم الإعلان عن الوظائف الشاغرة من خلال موقع الجامعة.	2.74	.447	2	عالية
2	تقدم طلبات التوظيف المعلنة في الجامعة إلكترونياً.	2.81	.396	1	عالية
3	تلجأ الجامعة إلى نظام الاختيار الإلكتروني لطلبات التوظيف المقدمة.	2.19	.879	6	متوسطة
4	يتم استخدام المقابلات الإلكترونية في عملية التوظيف.	2.41	.747	4	عالية
5	تستخدم الجامعة عملية الاستقطاب الإلكتروني لجلب الأشخاص ذوي الكفاءات العالية.	2.33	.734	5	متوسطة
6	يتم تعبئة طلبات التوظيف من خلال موقع الجامعة.	2.63	.565	3	عالية
	المجموع	2.52	0.396		عالية

من خلال الجدول (6) يتضح أن جميع العبارات في هذا المحور جاءت بدرجة موافقة عالية وبمتوسط حسابي عام (2.52) وبالتالي جاءت العبارات على الشكل الآتي: العبارة تقدم طلبات التوظيف المعلنة في الجامعة إلكترونياً بمتوسط حسابي (2.81) ويعزي الباحثون ذلك إلى ما تعرضت لها السلطنة والعالم لجائحة كورونا، والعبارة تم الإعلان عن الوظائف الشاغرة من خلال موقع الجامعة بمتوسط حسابي (2.74) والعبارة يتم تعبئة طلبات التوظيف إلكترونياً من خلال موقع الجامعة بمتوسط حسابي (2.63) والعبارة يتم استخدام المقابلات الإلكترونية في عملية التوظيف بمتوسط حسابي (2.41) والعبارة تستخدم الجامعة عملية الاستقطاب الإلكتروني بمتوسط حسابي (2.48) في حين جاءت عبارتان بدرجة موافقة متوسطة وهما العبارة تستخدم الجامعة عملية الاستقطاب الإلكتروني في عملية التوظيف لجلب الأشخاص ذوي الكفاءات العالية بمتوسط حسابي (2.33) وعبارة تلجأ الجامعة إلى نظام الاختيار الإلكتروني لطلبات التوظيف بمتوسط حسابي (2.19) ويعزي الباحثون ذلك لتسهيل التواصل والبعد عن التجمعات في ضوء انتشار الجائحة.

ولعل جائحة كورونا ساعدت الكثير من المؤسسات التعليمية السعي نحو التحول الإلكتروني وهو ما تتطلبه النظرة الحديثة لمفهوم التحول الرقمي، كما أن رؤية عمان 20/40 هي في الأساس تدعو إلى التحول الرقمي العام.



## التدريب باستخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية :

جدول (7): محور التدريب

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	يتم تدريب الموظفين على أنظمة الموارد البشرية المحولة إلكترونياً.	2.07	.874	4	متوسطة
2	تساعد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على بقاء الأثر التدريبي على المتدربين.	2.00	.784	5	متوسطة
3	ترغب إدارة الموارد البشرية الإلكترونية الموظفين على الأقبال السريع على عملية التدريب.	2.33	.679	2	متوسطة
4	توفر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية المحتويات التدريبية لمن يريد الرجوع إليها.	2.15	.864	3	متوسطة
5	تحدد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية الاحتياجات التدريبية الحقيقية بناء على حاجة فعلية عبر نظم المعلومات الإلكترونية.	2.37	.688	1	عالية
6	تزود إدارة الموارد البشرية الإلكترونية الموظفين بتغذية راجعة إلكترونية أثناء القيام بعملية التدريب.	1.96	.759	6	متوسطة
7	توفر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية مؤشرات حول جدوى التدريب الإلكتروني.	1.93	.730	7	متوسطة
	المجموع	2.12	0.614		متوسطة

من خلال الجدول (7) يتضح ان المتوسط العام لمحور التدريب بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية جاء بدرجة موافقة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.12) وبذلك جاءت (6) عبارات من هذا المحور بدرجة موافقة متوسطة في حين جاءت عبارة واحدة بدرجة موافقة عالية وهي: تحدد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية الاحتياجات التدريبية الحقيقية بناء على حاجة فعلية عبر نظم المعلومات الإلكترونية بمتوسط حسابي (2.37) ويعزي الباحثون ذلك إلى ما تم ملاحظته من قبل الموارد البشرية أثناء العمل عن بعد واكتشاف البرامج الأساسية التي يحتاج لها الموظفون، وبذلك مثلت العبارات رقم (2) بمتوسط حسابي (2.33) ورقم (3) بمتوسط حسابي (2.15) ورقم (4) بمتوسط حسابي (2.07) ورقم (5) بمتوسط حسابي (2.00) ورقم (6) بمتوسط حسابي (1.96) ورقم (7) بمتوسط حسابي (1.93) وجميعها جاء بدرجات موافقة متوسطة، ولعل ذلك يرجع إلى أن الأنظمة المستخدمة في عملية التدريب ما زالت على أمورها التقليدية، كما أنه قد يفسر ذلك عدم إعطاء التدريب الخاص بالعناصر البشرية الأهمية الحقيقية التي يستحقها، وإن كانت أوضحت استجابات عينة الدراسة في بعض العبارات تطور بسيط في عملية التدريب.

## التقييم بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية :

جدول (8): محور التقييم

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تقلل من نسب الأخطاء في عملية التقييم.	2.41	.636	2	عالية
2	تقلل من تكلفة تقييم الأداء المستمر.	2.48	.580	1	عالية
3	تقدم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم.	2.15	.770	5	متوسطة
4	تسهم في وضع آليات موضوعية لعملية التقييم.	2.37	.629	3	عالية
5	تساعد في تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافأة على أدائه المتميز.	2.22	.424	4	متوسطة
	المجموع	2.33	0.474		متوسطة

من خلال الجدول (8) يتضح أن المحور العام لمحور التقييم بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية جاء بدرجة موافقة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.33) حيث جاءت (3) عبارات بدرجة موافقة عالية وهي: تقلل من تكلفة تقييم الأداء المستمر بمتوسط حسابي (2.48) وعبارة تقلل من نسب الأخطاء في عملية التقييم بمتوسط حسابي (2.41) وعبارة تسهم في وضع آليات موضوعية لعملية التقييم بمتوسط حسابي (2.37)

ومن ينظر إلى استجابات عينة الدراسة يجد أن معظم العبارات السابقة جاءت بدرجات متقاربة فيما بينها، ويعزي الباحثون ذلك إلى تحول العمل بنسبة 100% إلكترونياً، وبذلك ساعد العمل الإلكتروني على خفض التكاليف من استهلاك الأوراق والأدوات الأخرى التي كانت تستهلك في العمل التقليدي.

في حين جاءت عبارتان بدرجة موافقة متوسطة وهما: عبارة تسهم في تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافأة على أدائه المتميز بمتوسط حسابي (2.22)، وعبارة تقدم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم بمتوسط حسابي (2.22) وبذلك نجد أن محور التقييم يعتبر من المحاور التي يجب الاهتمام بها، لما له من أهمية بالغة.

### ثانياً: معوقات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

جدول (9): معوقات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإلكترونيات.	1.89	.577	6	متوسطة
2	عدم توفر المعلومات الكافية حول تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.	2.07	.675	3	متوسطة
3	ضعف برامج الحماية المستخدمة للبيانات والمعلومات بإدارات المنظمة.	1.78	.641	8	متوسطة
4	النظرة الضيقة من قبل الموظفين والمسؤولين بعدم جدوى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.	1.77	.577	9	متوسطة
5	صعوبة القدرة على تعريب الأنظمة والبرامج المستخدمة من قبل الموظفين.	2.15	.456	2	متوسطة
6	الافتقار إلى قواعد البيانات الدقيقة والمتكاملة.	1.89	.506	6	متوسطة
7	ضعف اللوائح والتشريعات المنظمة لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية.	2.00	.734	5	متوسطة
8	الهيكل التنظيمي الحالية لا تتوافق مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية.	1.67	.555	10	متوسطة
9	المركزية الشديدة في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.	2.04	.649	4	متوسطة
10	غياب الثقافة التنظيمية حول تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.	2.22	.577	1	متوسطة
	المجموع	1.95	0.334		متوسطة

من خلال الجدول (9) نستنتج أن جميع عبارات محور معوقات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية جاءت بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (1.95) وانحراف معياري (0.334)، وبالتالي جاءت العبارات على الترتيب الآتي: جاءت العبارة غياب الثقافة التنظيمية حول تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في المركز الأول بمتوسط حسابي (2.22) ويعزي الباحثون ذلك إلى قلة البرامج التثقيفية والمحاضرات التدريبية وإلى كون العمل الإلكتروني نظاماً يفرضه التطور العالمي، وجاء بعدها العبارة صعوبة القدرة على تعريب الأنظمة والبرامج المستخدمة من قبل الموظفين بمتوسط حسابي (2.15) وبعدها العبارة عدم توفر المعلومات الكافية حول تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (2.07) وبعدها العبارة المركزية الشديدة في إدارة الموارد البشرية بمتوسط حسابي (2.04) وجاءت ضعف اللوائح والتشريعات المنظمة لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية بمتوسط حسابي (2.00) وجاءت عبارتان ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإلكترونيات، والافتقار إلى قواعد البيانات الدقيقة والمتكاملة في المركز السادس مكرر بمتوسط حسابي (1.89) وجاءت العبارة ضعف برامج الحماية المستخدمة للبيانات والمعلومات بإدارات المنظمة بعدها مباشرة بمتوسط حسابي (1.79) أما في المرتبة الأخيرة جاءت العبارة الهيكل التنظيمي الحالية لا تتوافق مع تطبيقات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بمتوسط حسابي (1.67) ويعزي الباحثون ذلك إلى حداثة تأسيس جامعة الشرقية وكون هيكلها التنظيمي خاضع لكثير من الدراسات العالمية قبل التطبيق.

والملاحظ أن استجابات عينة الدراسة كانت كلها في فئة الموافقة بالدرجة المتوسطة، وهذا يتفق مع دراسة عبدالرحمن (2015) ودراسة (lwu et al. 2016) حول الآثار التي تخلقها نظم الإدارة الإلكترونية مما يدل على أن جامعة الشرقية ساعية كل السعي نحو التحول الإلكتروني الشامل، وهي بهذا المستوى تسعى

إلى أن تواكب التطورات السريعة في الميدان التربوي والتعليمي، كما أن النظرة الشمولية لرؤية عمان 40/20 هي نظرة ثاقبة وبالتالي كل التطورات والتشريعات حول الأنظمة الإلكترونية هي ليست من فراغ وإنما هي تأكيدات على تنفيذ هذه التشريعات بما يتناسب مع القدرة الوطنية الحالية على أرض الواقع.

## النتائج:

تعد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من الأسس الأولى التي لها دور كبير في علو المنظمة أو اخفائها، فالمؤسسات والمنظمات بكل أنواعها وأشكالها لا يمكن أن يكون لها قائمة بدون المورد البشري الفاعل، كذلك لا يمكن للمؤسسة أن تعمل بطريقة صحيحة ومقبولة دون تفعيل العناصر الأساسية للموارد البشرية: (تخطيط، وتنظيم، تنسيق، إشراف، رقابة، تقييم) وأي فشل في هذه العناصر سينعكس بالسلب على مستوى المؤسسة أو المنظمة، وبعد إجراء الدراسة الحالية أثبتت بأن أهمية محاور الاستبانة واستخدامها للموارد البشرية الإلكترونية حسب استجابات عينة الدراسة جاءت بالترتيب الآتي: (التخطيط للموارد البشرية الإلكترونية، محور التوظيف بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، مكرر محور الحوافز والأجور بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية ومحور التقييم بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، محور التدريب بالمورد البشرية الإلكترونية) أما من حيث واقع الموارد البشرية الإلكترونية فقد أثبتت معظم عبارات المحاور المطبقة في الاستبانة باستجابات عينة الدراسة بدرجة موافقة عالية ومتوسطة، وهذا ما يتفق مع بعض الدراسات السابقة كدراسة دليمي (2015) ودراسة الجبوري (2021) التي أكدت على الآثار الإيجابية لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وهذا دليل وإيجابية كبيراً على خطو جامعة الشرقية في استخدام الموارد البشرية الإلكترونية بصورة فاعلة، وهذا ما تحث عليه رؤية عمان 40/20 القاضية بضرورة التفاعل مع التطورات العالمية بكل إيجابية ومسايرتها بالطرق الصحيحة وفق متطلبات المؤسسة.

أما فيما يخص معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية فكل عبارات هذا المحور جاءت بدرجة موافقة متوسطة وهذا يتفق مباشرة مع دراسة lwu et al. (2016) بشأن الآثار التي تخلقها نظم الإدارة الإلكترونية، وهذا دليل كاف على أن جامعة الشرقية قادمة بكل قوة وفي الاتجاه الصحيح لتطبيق رؤية عمان 40/20 ولعل الأزمات الأخيرة كان لها الدور الفاعل في ذلك.

ومن الملاحظ أن جائحة كورونا كوفيد 19 كان لها الأثر الإيجابي على المؤسسات والمنظمات عامة سواء كانت التربوية التعليمية أو الخدمية، بما ينعكس بالصورة الإيجابية على أعمال تلك المؤسسات والخدمات التي تطبقها، أو تقدمها للموظفين والعاملين فيها أو الأفراد الذين يتقاضون خدمات هذه المؤسسات.

## التوصيات:

- تشجيع العاملين في جامعة الشرقية على الاستمرار في استخدام مختلف العناصر الإلكترونية في جميع وظائف إدارة الموارد البشرية (التخطيط، والتدريب، والتوظيف، والتقييم) ليس فقط أثناء الأزمات والكوارث وإنما في جميع الأوقات وإن كانت بصورة بسيطة.
- العمل بالتعاون مع جميع الجهات المتعاونة مع جامعة الشرقية بتطبيق أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية في جميع التعاملات وخصوصاً الجامعات حتى يستمر العمل الحالي على تحسين واستمرار الأعمال.
- إدخال أنظمة أكثر حداثة على أنظمة E-HRM في جامعة الشرقية لما له الدور الفاعل في تسهيل الأمور والتحول إلى الأنظمة الإلكترونية وفق النظرة المستقبلية لعمان 40/20.
- العمل على تحفيز العاملين والموظفين وتشجيعهم على الابتكار بأفكار جديدة تواكب التغيرات الحديثة من أجل تطبيقها في مختلف حياتهم العملية والوظيفية.
- الاهتمام الكبير والمنسق بالبنية التحتية لنظم المعلومات والاتصالات وتوفير الأجهزة الماكينة للتطورات الحديثة، وتوفير الشبكات في مختلف أنحاء الجامعة بما يضمن صلاحيتها في تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

## المراجع:

- أمونة، يوسف (2009). واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية HRM-e في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الجبوري، حسين مراد (2021). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأثرها على جودة الخدمة التعليمية: دراسة تحليلية في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة (رسالة ماجستير)، جامعة كربلاء، العراق.
- الحضرمي، أحمد، والعبرية، ليلي (2020). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على ابعاد التنمية المستدامة في سلطنة عمان، مؤتمر واقع ومستقبل الاقتصاد في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في ضوء جائحة كورونا، 27-28 يونيو، برلين، ألمانيا.
- الحضرمي، أحمد، والتوبي، عبدالله (2020). واقع التعليم الإلكتروني بالجامعات العمانية وتحديات تطبيقه في ضوء التحول الرقمي، مجلة المؤتمرات العلمية الدولية، (4)، 549-587.
- الحضرمي، أحمد، والتوبي، عبدالله (2021). دور القيادة التحويلية في تحقيق التنمية المستدامة في القطاع الحكومي بسلطنة عمان، المجلة الأمريكية الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (7)، 72-94.
- خليفة، سميحة ناصر (ديسمبر 31، 2018). مفهوم إدارة الموارد البشرية، استرجع بتاريخ نوفمبر 10، 2021 من <https://bit.ly/34Gh8G1>
- درويش، سلطان بن محمد (2013). دور التعاملات الإلكترونية في تبسيط إجراءات الوافدين في إدارة جوازات الرياض (رسالة ماجستير)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- ديلمي، أمال (2015). دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز إدارة المعرفة: دراسة حالة مؤسسة سونغاز - وكالة أم البواقي (رسالة ماجستير)، جامعة أم البواقي، الجزائر.
- رائد الأعمال العربي (2021). إدارة الموارد البشرية الإلكترونية: التعريف، المزايا، الممارسات، استرجع بتاريخ نوفمبر 15، 2021، من <https://bit.ly/3uK34pU>
- زايد، مراد، وحسين، علي (2016). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة: دراسة حالة شركة جازي الاتصالات، مجلة رؤية الاقتصادية، 6(10)، 237-260.
- الزعبي، محمد حسين (2013). أساسيات إدارة الموارد البشرية، الأردن: مؤسسة نور الحسين.
- طويهي، فاطمة (2015). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على مستوى الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية (رسالة ماجستير). جامعة وهران 2، الجزائر.
- عبدالرحمن، إيمان جميل عبدالفتاح (2019). واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، دراسات، (76)، 112-129.
- عزوز عائشة، وتوام، زاهية (2021). أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ترشيد الإدارة الحكومية: نظام بياناتي للأمارات العربية المتحدة نموذجا، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، 4(1)، 107-124.
- قريشي، محمد، بومجان، عادل، وسلطاني، محمد رشدي (2017). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: المفاهيم والمتطلبات ودورها في تطوير الإدارة، مجلة العلوم الإنسانية، 17(1)، 147-160.
- مجان، غنى، وبن ساعد، يمينة (2016). إدارة الموارد البشرية في ضوء المد العالمي، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسة الاقتصادية، 7(1)، 285-301.
- معهد الإدارة العامة (2006). ندوة تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، 11-13 يونيو، مسقط، عمان.

- Bondarouk, T. V., & Ruël, H. J. (2009). Electronic Human Resource Management: challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 505-514.
- Daft, R. L., & Lewin, A. Y. (2008). Perspective—Rigor and relevance in organization studies: Idea migration and academic journal evolution. *Organization Science*, 19(1), 177-183.
- Ha, N. T. V. (2011). *The impact of E-HRM on the roles and competencies of HR* (Master thesis). University of Vaasa, Finland.
- Hosseini, S. A., & Nematollahi, K. (2014). Electronic human resources management and the effectiveness of human resources management. *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 2(3), 1812-1819.
- Iwu, C. G., Eme-Ukandu, N., & Allen-Ile, C. (2016). Effects of the use of electronic human resource management (E-HRM) within human resource management (HRM) functions at universities. *Acta Universitatis Danubius. Administratio*, 8(1), 5-20.

### Arabic References in Roman Scripts:

- Abdel Rahman, Iman Jamil Abdel Fattah (2019). Waqie tatbiq 'iidarat almawarid albashariat al'iiliktruniat E-HRM fi aljamieat al'urduniyat alrasmiat min wijhat nazar alqadat al'akadimiiyna, *Dirasati*, (76), 112-129.
- Al-Hadhrami, Ahmed, wa Al-Eibria, Laila (2020). *Athar tiknulujia almaelumat walaitisal ealaa aibead altanmiat almustadamat fi saltanat eaman*, Mutamar Waqie Wamustaqbal Alaiqtisad fi Alsharq Al'awsat Washamal 'Afriqia fi Daw' Jayihat Corona, 27-28 Yunyu, Birlin, Almania.
- Al-Hadrami, Ahmed, wa Al-Toubi, Abdullah (2020). Waqie altaelim al'iiliktrunii bialjamieat aleumanyt watahadiyat tatbiih fi daw' altahawul alraqmi, *Majalat Almutamarat Aleilmiat Alduwliati*, (4), 549-587.
- Al-Hadrami, Ahmed, wa Al-Toubi, Abdullah (2021). Dawr alqiadat altahwiliat fi tahqiq altanmiat almustadamat fi alqitae alhukumii bisaltanat eaman, *Almajalat Al'amrikiat Alduwaliat Lileulum Al'iinsaniat Walajitimaieati*, (7), 72-94.
- Al-Jubouri, Hussein Murad (2021). *Al'iidarat al'iiliktruniat lilmawarid albashariat wa'atharuha ealaa jawdat alkhidmat altaelimiati: dirasat tahliliat fi aljamieat walkuliyaat al'ahliat fi muhafazat karbala' almuqadasa* (Risalat majistir), Jamieat Karbala', Aleiraqu.
- Al-Zoubi, Muhammad Hussain (2013). *Asasiaat 'iidarat almawarid albashariati*, Al'urduni: Muasasat Nur Alhusayn.

- Ammouna, Youssef (2009). *Waqie 'iidarat almiwarid albashariat 'ilktrwnyaan HRM-e fi aljamieat alfilastiniat alnizamiat - Qitae Ghaza* (Risalat majistir), Aljamieat Al'iisliamiat, Ghazat, Filastin.
- Azzouz, Aisha, wa Tawam, Zahia (2021). Ahamiyat tatbiq al'iidarat al'iiliktruniat lilmawarid albashariat fi tarshid al'iidarat alhukumiati: Nizam bayanati lil'amarat alearabiat almutahidat namudhaja, *Majalat Alaiqtisad Alhadith Waltanmiat Almustadamati*, 4(1), 107-124.
- Darwish, Sultan bin Muhammad (2013). *Dawr altaeamulat al'iiliktruniat fi tabsit 'ijra'at alwafidin fi 'iidarat jawazat Alriyad* (Risalat majistir), Jamieat Nayif Alearabiat Lileulum Al'amniati, Alriyad.
- Delmy, Amal (2015). *Dawr al'iidarat al'iiliktruniat lilmawarid albashariat fi taeziz 'iidarat almaerifati: Dirasat halat muasasat sunlghaz - wikalat 'umm albawaqi* (Risalat majistir), Jamieat Umm Albawaqi, Aljazayir.
- Khalif, Samiha Nasser (Disambir 31, 2018). *Mafhum 'iidarat almawarid albashariati*, Astarjie bitarikh Nufimbir 10, 2021, min <https://bit.ly/34Gh8GJ>
- Maehad Aledarat Alamah (2006). *Nadwat tanmiat almawarid albashariat fi zili albiyat alraqamiati*, 11-13 Yuniu, Masqat, Oman.
- Majani, Ghina, wa Bensaed, Yamina (2016). Edarat almawarid albashariat fi daw' almadi alealamii, *Almajalat Aljazayiriat Lileawlamat Walsiyasat Aliaqtisadiati*, 7(1), 285-301.
- Qureshi, Muhammad, Boumjan, Adel, wa Sultani, Muhammad Rushdi (2017). Al'iidarat al'iiliktruniat lilmawarid albashariati: Almafahim walmutatalabat wadawruha fi tatwir al'iidarati, *Majalat Aleulum Al'iinsaniati*, 17(1), 147-160.
- Rayid Al'aemal Alearabii (2021). *Edarat almawarid albashariat al'iiliktruniati: Altaerifi, almuzaya, almumarisati*, Asturjie bitarikh Nufimbir 15, 2021, min <https://bit.ly/3uK34pU>
- Towihri, Fatima (2015). *Athar aistikhdam tiknulujiia almaelumata ealaa mustawaa almawarid albashariat fi almuasasat aljazayiria* (Risalat majistir). Jamieat Wahran 2, Aljazayir.
- Zayed, Murad, wa Hussein, Ali (2016). Al'iidarat al'iiliktruniat lilmawarid albashariat ka'ahad madakhil 'iidarat almaerifati: Dirasat halat lisharikat jazi alaitisalatatu, *Majalat Ruyat Alaiqtisadiati*, 6(10), 237-260.