

Volume 7, Issue 3, March 2020, p. 472-498

Istanbul / Türkiye

Article Information

Article Type: Research Article

This article was checked by iThenticate.

Article History:

Received

07/10/2019

Received in revised form

10/11/2019

Accepted

10/12/2019

Available online

15/03/2020

**THE IMPERATIVE TO GO TOWARDS
ELECTRONIC HUMAN RESOURCES
MANAGEMENT (e-HRM) FOR DEVELOP THE
PERFORMANCE OF BANKING COMPANIES IN
ALGERIA - THEORETICAL APPROACH-**

Hathat ELMEHDI¹

Abstract

The objective of this study is to highlight the impact of the electronic human resources management (e-HRM) in the improvement and the development of the performance of the banking companies in algeria , in particular in light of the technological and technical challenges facing the algerian banking system , and this through the optimal and rational exploitation of the available resources and especially the human, because electronic human resouces management is considered among the modern methodes that improve the activities of the human resouces function , such as recrutement, training...ext. this is a consequence of integration and exploitation of new information and communication (ICT), as a key pillar for theses companies, this inevitably reflects on the efficiency of the enterprise economic performance.

Keywords : human resource, e-HRM, ICT, performance of banking companeis, algerian banking system.

¹ University of Ghardaïa –Algeria

حتمية التوجه نحو الإدارة الالكترونية للموارد البشرية لتطوير أداء المؤسسات المصرفية في الجزائر - مقارنة نظرية-

د. هتهات المهدي - أستاذ محاضر قسم أ - جامعة غرداية - الجزائر -

الملخص

تهدف من خلال هذه الورقة البحثية إلى إبراز مدى مساهمة الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين و تطوير أداء المؤسسات المصرفية في الجزائر، خاصة في ظل التحديات التكنولوجية و التقنية التي يتعين على المنظومة البنكية الجزائرية أن تواجهها وتتكيف معها . وهذا عبر الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة و توظيفها بطريقة مثلى، خاصة البشرية منها، فالإدارة الالكترونية للموارد البشرية تعتبر من بين الأساليب المعاصرة التي تعمل على الارتقاء بمهام وأنشطة وظيفة الموارد البشرية على غرار الاستقطاب، التكوين، الخ. وهذا عبر إدماج واستغلال جميع وسائل التكنولوجيات الحديثة للمعلومات و الاتصال. باعتبارها دعامة أساسية لها، وهو ما ينعكس حتما على فعالية الأداء الاقتصادي للمؤسسة ككل.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، التكنولوجيات الحديثة للمعلومات و الاتصال، أداء المؤسسات المصرفية، المنظومة البنكية الجزائرية .

مدخل :

إن التحول الاقتصادي الذي تشهده معظم المجتمعات من اقتصاديات صناعية بحتة إلى اقتصاديات قائمة بالأساس على المعرفة والتكنولوجيا، أضحت فيها المعلومة المورد الأساسي والحتمي لهذه الاقتصاديات، لهذا أدخلت ثورة المعلومات المجتمعات العصرية المتقدمة في الحقبة ما بعد الصناعية

،وتحولت معها تكنولوجيا المعلومات إلى أحد أهم جوانب تطور الاقتصاد العالمي . الجدير بالذكر أن الاعتماد على الأساليب اليدوية في معالجة البيانات وتخزين المعلومات وتحديثها واسترجاعها ونشرها أثبتت محدوديتها وعجزها عن إنجاز هذه المهمة على النحو المطلوب، خاصة في ظل الانتشار الكبير والتطور السريع لحجم المعلومات والبيانات، حيث بات الوضع يحتم على المؤسسات والهيئات ضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة وتطبيقات نظم المعلومات في جميع الوظائف و المجالات الإدارية، والموارد البشرية واحدة من تلك المجالات ولها قدر كبير من الأهمية و الحيوية في نشاط المؤسسة، و التي يجب التفكير في كيفية استغلالها بطريقة مثلى، إذ لم تعد إدارة هذا المورد فعالة و ذو قيمة ولا مقبول في ظل التغيرات و التحديات التي تواجه هذه المؤسسات. ومع انتشار مفهوم الإدارة الالكترونية، تم الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية للموارد البشرية التي تعتبر من بين الأساليب المعاصرة التي تعمل على الارتقاء بمهام وأنشطة وظيفية الموارد البشرية على غرار الاستقطاب، التكوين،..الخ. وهذا عبر إدماج واستغلال جميع وسائل التكنولوجيات الحديثة للمعلومات و الاتصال. باعتبارها دعامة أساسية لها، وهو ما ينعكس حتما على فعالية الأداء الاقتصادي للمؤسسة ككل.

وضمن هذا السياق، سوف نركز في إثراء هذا الموضوع على الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يمكن أن تساهم الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تطوير الأداء الاقتصادي للمؤسسات المصرفية في الجزائر...؟

أهمية البحث: تكمن أهمية هذه الورقة البحثية في كونها تتناول بالدراسة و التحليل لأحد المواضيع الهامة التي فرضت نفسها في المجال الإداري و التسييري في الآونة الأخيرة، فالإدارة الالكترونية للموارد البشرية يعتبر من المواضيع الحديثة نسبيا الجديرة بالبحث و الاهتمام . كما أن المؤسسة المصرفية باعتبارها المصدر الرئيسي للثروة و الأداة الفاعلة في اقتصاد أي دولة مطالبة الآن قبل غد بتحسين أدائها و تطوير أساليبها الإدارية .

أهداف البحث: نرمي من خلال هذه الورقة البحثية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها:

الكشف عن المضامين و المستجدات الفكرية التي عرفها مفهوم الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.

معرفة مدى فعالية الأداء الاقتصادي للجهاز البنكي العمومي ، في ظل التغيرات التي يشهدها المحيط المصرفي الجزائري، ومدى استخدامه للآليات والأنماط التسييرية الحديثة، كتكنولوجيا المعلومات و الاتصال ، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية .

هيكل البحث: لإثراء هذا الموضوع و التعمق فيه بصفة منهجية، وبالإضافة إلى المقدمة التي نبرز فيها الإشكالية الرئيسية و كذا الأهداف و الأهمية، المنهج المستخدم في هذه الدراسة. سوف نركز على محورين أساسيين: الأول نحاول من خلاله الإحاطة بكل الجوانب النظرية لمفهوم الإدارة الالكترونية للموارد البشرية بالإضافة إلى متطلبات ووسائل تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية. في حين نحاول ضمن المحور الثاني إبراز مدى مساهمة الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تطوير الأداء الاقتصادي للمنظومة المصرفية في الجزائر.

المحور الأول: الإطار النظري للإدارة الالكترونية للموارد البشرية ومتطلبات تطبيقها

1- مفاهيم عامة حول وظيفة الموارد البشرية واهم التحديات التي تواجهها .

يشكل العامل البشري جوهر الأداء الجيد في المؤسسة عموما ، وهو عنصر الحياة فيها، لذلك كان تسييره محل اهتمام كبير سواء من قبل الباحثين أو الممارسين . تجسد هذا الاهتمام في إدارة قائمة بذاتها ، كما أن حقل الموارد البشرية شهد الكثير من الاجتهادات باختلاف المدارس الفكرية التي انبثقت عنها أو السياقات التي سبقت منها ، اذ تحمل العديد من المسميات من بينها : إدارة الأفراد او إدارة شؤون الأفراد ، إدارة الموظفين او إدارة شؤون الموظفين، إدارة القوى العاملة أو إدارة القوى البشرية ولعل مصطلح إدارة الموارد البشرية HRM هو من بين المفاهيم المتداولة بكثرة وهذا لحدائته و شموليته وكذا عمق مدلوله.

ولعل في هذا الإطار يمكن أن نوضح أهم المفاهيم التي مرت بها إدارة الموارد البشرية في حقل الإدارة في الجدول التالي (Martory et Grazet , 2004, pp 01-05) :

الجدول رقم 01: تطور مفاهيم إدارة الموارد البشرية

عوامل المقارنة	إدارة المستخدمين	تسيير العلاقات الإنسانية	ادارة الموارد البشرية
المدة	1910 الى 1960	1960 إلى 1980	بداية من 1980 ...
تسمية المكلف بالوظيفة	مسؤول المستخدمين	مدير العلاقات الإنسانية	مدير الموارد البشرية
نمط التنظيم	منبثق عن المدرسة التaylorية	منبثق عن مدرسة العلاقات الإنسانية	يتصف بالمرونة
أنماط التسيير المهمة	المحاسبة و التشريع، الضوابط و اللوائح القانونية	الشؤون الاجتماعية : طرق و أساليب التفاوض مع النقابات و التكتلات العمالية ، تعزيز الولاء ...	الجوانب التقنية للعامل البشري : تطوير الكفاءات ، تقييم الأداء... الخ.
العنصر البشري	يد عاملة قابلة للتعويض	عنصر يغلب عليه الطابع الإنساني	عنصر استراتيجي ومورد خاص .

1-1- تعريف إدارة الموارد البشرية :

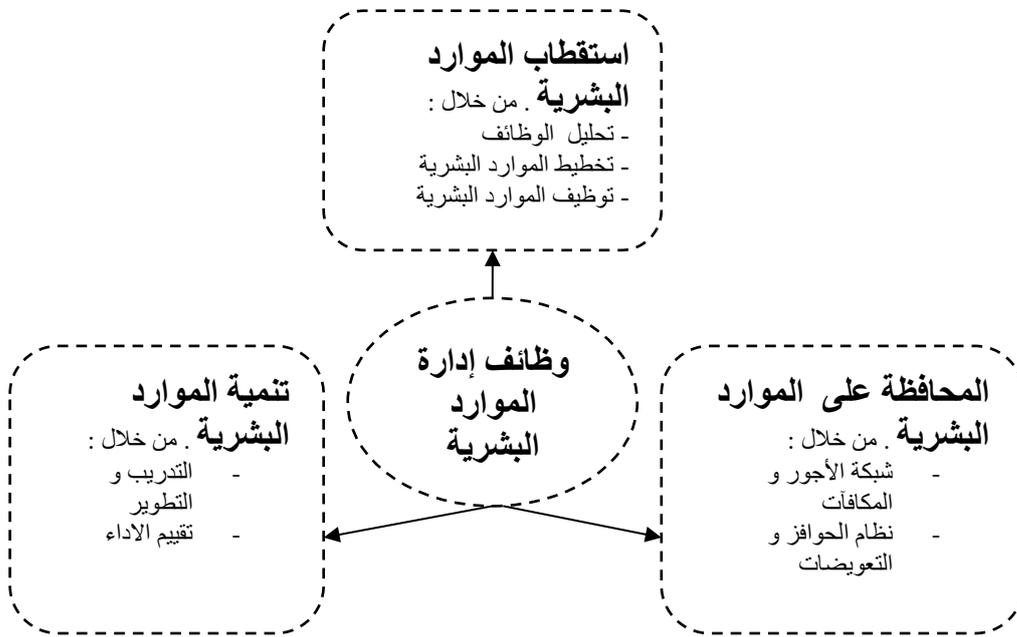
تعتبر الموارد البشرية هي القلب النابض في أنشطة المؤسسة وإدارة مواردها المتاحة ، وقد اكتسب ميدان إدارة الموارد البشرية أهمية متميزة نظرا للدور الحيوي الذي تؤديه (المسعودي ، ص 62) ، اذ تعرف على أنها مجموعة وظائف وأنشطة تسعى إلى جذب وتنمية و مكافأة و تكامل وصيانة الموارد البشرية لغرض تحقيق أهداف المؤسسة. كما تعد إدارة الموارد البشرية من احدث الأنظمة الفرعية في المؤسسة فهي تهتم بالموارد البشرية باعتبارها احد أهم الأصول الإستراتيجية للمؤسسة ..بحيث تعمل على استقطاب و تنمية و صيانة الموارد البشرية، وبالتالي توفر للمؤسسة العمالة المستقرة و المنتجة .. (مؤيد، 1999، ص10). يمكننا القول أن إدارة الموارد البشرية كوظيفة لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنها

مهما كان حجمها أو مجال نشاطها، لكونها تقوم بتزويدها بكل ما تحتاجه من موارد بشرية و المحافظة عليها و العمل على تنميتها و تطويرها وهذا في سبيل تحقيق و تجسيد أهداف المؤسسة ككل.

1-2- وظائف إدارة الموارد البشرية

تمارس ادارة الموارد البشرية عدة وظائف و أنشطه ، يمكننا تلخيصها في الشكل التالي (المهدي، 2018،ص18) :

الشكل رقم 01: وظائف إدارة الموارد البشرية



1-3- الأدوار التنظيمية لإدارة الموارد البشرية :

أصبح لإدارة الموارد البشرية أدوارا متعددة تضطلع بها، وموقعا و مكانة إستراتيجية على غرار الوظائف الأخرى كالإنتاج و التسويق، حيث تعمل على تدعيم الإدارة العليا للمؤسسة في الكثير من المجالات ، منها :

➤ **الدور الاستشاري:** وهو دور مهم تقوم به إدارة الموارد البشرية بتقديم البيانات

والمعلومات و الاستشارة للإدارة العليا ضمن مجال الموارد البشرية .

- ✚ **الدور التنفيذي:** وهو الدور المتمثل في العمل على تنفيذ و تجسيد مختلف السياسات و البرامج المتعلقة بالموارد البشري.
- ✚ **الدور الوظيفي:** من خلال العمل على القيام بجميع وظائف ادارة الموارد البشرية كالتخطيط، التوظيف ، التدريب ...الخ.
- ✚ **الدور التشاركي:** وهو الدور المتعلق في المساهمة في صنع و اتخاذ القرارات الإستراتيجية خاصة ما تعلق منها بمجال العنصر البشري .
- ✚ **الدور الاستراتيجي:** من خلال التحول و الانتقال من الدور التقليدي إلى الاستراتيجي، وهذا ما يتطلب وجود إدارة الموارد البشرية كجزء من الإدارة العليا المسؤولة على وضع التصورات الإستراتيجية

1-4 بعض التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية حاليا :

- هناك مجموعة من التحديات التي يجب على إدارة الموارد البشرية أخذها بعين الاعتبار في وضع سياساتها ، ومن بينها نذكر : (فرخة، 2017، ص69)
- التغيرات في تركيبة القوى العاملة وهو ما يبرز من خلال تقلد العنصر النسوي للكثير من المناصب داخل المؤسسة .
 - زيادة حجم القوى العاملة في المجتمع نتيجة لارتفاع مستوى التعليم من جهة و كذا نحسن المستوى الصحي من جهة أخرى
 - تغير القيم و الاتجاهات الاجتماعية
 - تحدي العائد و التعويضات بالنسبة للعمال خاصة في ظل عدم قدرة المؤسسات على الزيادة في الأجور ..
 - كثرة التشريعات و اللوائح الحكومية

- الانتشار المكثف للتكنولوجيا وزيادة الاعتماد عليها في جميع مناحي الحياة الاقتصادية و الاجتماعية. الخ

2- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية : المفهوم و الدلالات .

ساهم الانتشار الكثيف للتكنولوجيا و الرقمنة بالإضافة إلى المعرفة في بروز الكثير من المفاهيم، كالتجارة الإلكترونية (e-commerce)، الأعمال الإلكترونية (e-business)، التسديد الإلكتروني (e-payment)، الأسواق الإلكترونية (e-market).. الخ، بالتالي أصبح من الضروري على المؤسسات التكيف و التأقلم مع هذه التحولات، والعمل على رقمنة وعصرنة وظائفها الادارية، وفي هذا السياق برزت مصطلحات ومسميات وظيفية جديدة كالتسويق الإلكتروني (e-marketing)، الإشهار الإلكتروني، البيع الإلكتروني، كذلك الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (e-HRM) الذي هو محور حديثنا في هذا الجزء.

2-1- مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية :

عرف مصطلح الإدارة الإلكترونية عدة اجتهادات ، نذكر منها :
ينظر للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أنها عملية إقحام جميع الوسائل الحديثة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال في مسار وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة. (Michel,2007,p01)
كما تعرف على أنها إحدى الرهانات الحديثة لوظيفة الموارد البشرية والتي تعتمد بالأساس على عامل الانترنت في جميع أنشطتها داخل وخارج المؤسسة . (florence,2007,p124)بينما هناك من يرى على 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 المنظمات للموظفين و الإدارة المستهدفة. (الكاهلي،2012،ص ص39-40)
وبذلك، تمثل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مجموع الهياكل والقرارات والعلاقات الإلكترونية المستخدمة في تقديم ومزاولة وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، من حيث الاختيار والتوظيف الإلكتروني، حيث يتم الإعلان عن الوظائف والتقدم لها فوراً عبر الإنترنت، ويتم التدريب والتنمية باستخدام الإنترنت والوسائط المتعددة والمحاكاة ودفع الأجور والرواتب من خلال المصارف الإلكترونية،

وتتم الاتصالات والمفاوضات بين العاملين والمديرين والحكومة عن طريق شبكات الأعمال. (يونس، 2018). عموماً يمكننا تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أنها أسلوب معاصر متكامل يعتمد بالأساس على استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في جميع مراحل عملية إدارة الموارد البشرية بدءاً بوظيفة تحليل وتصنيف الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية، مروراً بعمليات التوظيف والتكوين، الأجور والمكافآت، وصولاً إلى عملية تقييم الأداء.. كذلك استناداً إلى هذه التعاريف، يتضح لنا إن تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يتطلب تكامل أربعة جوانب أساسية، وهي كالتالي: (فرخة، 2017، ص72)

- محتوى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: أي نمط وممارسات الموارد البشرية والتكنولوجيا المستخدمة والعلاقة بينهما
- تنفيذ الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: أي مدى تبني مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من طرف الموظفين في المؤسسة.
- الموظفون المستهدفون من طرف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: أي التركيز على الإدارة وعلى شبكة الموظفين بنشاط في تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
- نتيجة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: وهي مخرجات العملية ككل. بحيث ينظر للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أنها خلق للقيمة، حيث يتم إدراكها بموضوعية من قبل المستخدم المستهدف الذي هو محور خلق القيمة.

2-2- أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية :

لاشك أن المؤسسة تحصل على منافع كبير جراء تطبيقها للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. بحيث يمكننا التمييز بين هذه المنافع بين عظيمة الأثر و عادية الأثر:

2-2-1 منافع عظيمة الأثر:

- + تقليل التكاليف من خلال أتمتة عمليات وأنشطة وظيفة الموارد البشرية؛
- + تقليل تكاليف التصحيح من خلال دقة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية؛

+ خفض تكاليف طباعة و نشر المعلومات عن طريق إتاحة الوصول إليها في أي وقت من أي مكان؛

+ تقليل تكاليف إدخال البيانات والبحث عنها عن طريق خدمات الموظفين؛

+ زيادة كفاءة تكاليف اتخاذ القرارات من خلال التحليل المطور لمعلومات الموارد البشرية؛

+ تقليل متطلبات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من خلال استخدام واجهة خدمات الموارد البشرية.

2-2-2 منافع عادية الأثر :

+ إتاحة المعالجة الفورية للمعلومات المؤدية إلى تخفيض الدورة الزمنية؛

+ زيادة رضا الموظف من خلال تحسين جودة خدمات الموارد البشرية والوصول للمعلومات؛

+ السماح لإدارة الموارد البشرية بالتحول إلى شريك إستراتيجي للمنظمة؛

+ مؤشر محتمل للتغيرات في ثقافة المنظمة التي تحفز الإبداع الذاتي وتطور معايير الخدمات الداخلية.

2-3- ميادين (مجالات) الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

ممارسات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية تحتوي على خمسة مجالات أساسية، بحيث نلخصها في الجدول التالي: (Michel , pp08-11)

الجدول رقم 02: مجالات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

المجالات و الميادين	ممارسات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
التوظيف	- تحليل و توصيف الوظائف الكترونيا - التخطيط للموارد البشرية و تنبؤ باحتياجات المؤسسة - التوظيف و الاستقطاب الالكتروني - الترقية و التوظيف الداخلي .
التكوين	- التدريب الالكتروني - تنمية المهارات و تطوير الكفاءات - التعلم الالكتروني

<ul style="list-style-type: none"> - شبكة أجور مبنية على بيانات شاملة و دقيقة يتم بناءها عن طريق وسائل و برامج تكنولوجية - المنافع و الحوافز المقدمة للعاملين 	المكافآت
<ul style="list-style-type: none"> - التواصل الالكتروني - الانترنت ، الانترنت - التفاعل النوعي و المستمر بين فرق العمل 	الاتصالات
<ul style="list-style-type: none"> - التقييم الالكتروني لأداء العاملين 	التقييم

2-3- احتياجات (متطلبات) الإدارة الالكترونية للموارد البشرية:

تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى مكونات تتعلق بالبنية التحتية وتأهيل المستخدمين، وأهم هذه المكونات تتمثل في مايلي : (عبد الله، 2013، ص17)

- **عتاد الحاسوب (harward):** وتشتمل على أجهزة الحاسوب وشبكة الاتصالات وملحقات من أجهزة وتوزيع؛
- **البرمجيات (Software):** وهي تعني الشق الذهني من نظم شبكات الحاسوب،
- **شبكة الاتصالات (Communication Network):** وهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت والإكسترنات.
- **البرامج (Software):** إن برامج التشغيل تعتبر من أهم عناصر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتنقسم إلى مجموعة من البرامج منها برامج إدارة المشاريع، برامج الرقابة، برامج التطبيقات وبرامج قواعد البيانات المسؤولة عن جمع البيانات اللازمة لتلبية الاحتياجات من المعلومات وتستخدم أساليب ترتيب وترميز، حسب الترتيب المخصص للبيانات بالإضافة إلى البرامج العامة مثل مستعرضات الانترنت، برامج البريد الإلكتروني، برامج الجداول الإلكترونية.

- الخبراء: كما تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى الخبراء وصناع المعرفة والذين يمثلون رأس المال البشري لإدارة الموارد البشرية الالكترونية.

3- تكنولوجيا المعلومات كدعامة أساسية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية

3-1 مفهوم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال (TIC)

يتضمن مصطلح تكنولوجيا المعلومات و الاتصال فكرة تطبيق التكنولوجيا بأبعادها المختلفة في جوانب تناول المعلومات و كل ما يتعلق بها. و تعرف على أنها " مجموعة من الأدوات التي تساعدنا في استقبال المعلومة و معالجتها و استرجاعها و طباعتها و نقلها بشكل الكتروني سواء نص أو صورة أو فيديو و ذلك باستخدام الحاسوب " (الزغبي، 2005، ص27). كما ينظر لها على أنها تعبر عن مجموعة من المكونات المادية، البرمجيات، الاتصالات و الأفراد التي تستخدمها المؤسسة في استقبال البيانات و المعلومات و تخزينها ومعالجتها و استرجاعها باستخدام برمجيات متعددة الوسائط (سمعية، بصرية و نصية). (الحناق، 2005، ص247) كما يعرف الديوان الكندي للغة الفرنسية من خلال القاموس الكبير، مصطلح تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أنها "مجموعة من التكنولوجيات التي تساعد على حوسبة المعلومة، من خلال تقنيات متطورة للوسائط والاتصالات، بغية تطوير، معالجة، تخزين، توزيع و كذا تبادل المعلومات بطريقة أكثر فاعلية" . (Office, 2009). ومن خلال هذه التعاريف، يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تمثل الجانب التكنولوجي لنظم المعلومات، وهي مجموعة من الأدوات والبرمجيات و الشبكات التي تعمل على التحكم الجيد و إدارة المعلومات بصفة سريعة و فعالة من خلال المعالجة، النقل، التخزين، الانتقاء والنشر. أما الاتجاهات الرئيسية والمستقبلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال فتتمثل فيما يلي:

(العاني، 2008، ص ص67-68)

- النمو و التوسع للانترنت والبنية التحتية للويب و إيجاد تطبيقات جديدة لها في المؤسسات و الهيئات

- التركيز الأساسي للمستخدمين سيكون على الخدمات و المعلومات و فهم المؤسسة و قدرتها على إنتاج و تسليم الخدمة، و في نفس الوقت التركيز على الحاجة إلى الأمن و سرية الوصول إلى المعلومة
- الحواسيب والشبكات في تطور مستمر، وزيادة مستمرة في قدراتها، كما أن تكاليف مصادر الحواسيب في النزول بينما تكاليف الموارد البشرية مستمرة في الزيادة
- التغيير من أنظمة الخادم /الزبون إلى شبكة الحكومة الالكترونية التي تسمح للحكومات أن تكون تفاعلية ومدركة للخدمة و التركيز على الزبون بدلا من التركيز على التكنولوجيا
- سيستمر عرض حزمة الشبكات في الزيادة مما يجعل الخدمات المعتمدة على الانترنت و المعلومات بكميات كبيرة و وسرعات عالية
- القابليات العائلية لجمع البيانات العلمية و ذات الفائدة في الدراسات و البحث و التطوير
- التقدم الكبير في الاتصالات اللاسلكية الرقمية و بضمنها شبكات الحواسيب و الاتصالات الخلية و اتصالا الأقمار الصناعية
- التقنيات الحديثة زادت من قابلية العمل المشترك عبر الوسائط المتوفرة و تقنيات السيطرة عن بعد
- الزيادة الكبيرة من استخدام الشبكات الداخلية كالانترنت لربط أجزاء و مواقع المؤسسات الخاصة مع بعضها.

3-2- معايير تقييم أداء الإدارة الالكترونية للموارد البشرية من خلال مساهمة TIC

بفضل مساهمة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في مسار أداء الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، تحولت معايير تقييم وظيفة الموارد البشرية من التقليدية كالسرعة، جودة الخدمة، الفاعلية.. الخ إلى معايير حديثة تستمد قيمتها أكثر فأكثر من المضمون المعرفي، مستخدمة في ذلك: الأفكار، التصميمات، المعارف و الإبداعات، المعلومات... الخ، بحيث تتداخل فيها الكثير من الجوانب

كالإقتصادية، التنظيمية، الاجتماعية وكذا الجانب التقني للأداء، بحيث يمكننا تلخيص هذه المعايير في الجدول التالي: (Michel et Florance, 2007, p11)

الجدول رقم 03: معايير تقييم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

عناصر التقييم	المعايير
قياس تطور:	المعيار الاقتصادي
- الميزانية العامة للموارد البشرية - الميزانية التنفيذية لوظيفة الموارد البشرية (مكافآت، تدريب، اتصال، إعلام آلي... الخ) - التكاليف، مدة الانجاز	
- عدد الوصلات connections - الترددات ومدة الاتصال - درجة أتمتة الإجراءات الإدارية	المعيار التقني
- نشر وتكريس ثقافة تكنولوجيا المعلومات، الإبداع وجودة الخدمات - تأثير وصورة وظيفة الموارد البشرية - مركزية ولامركزية أنشطة وظيفة الموارد البشرية - الكفاءة والقدرة على العمل التعاوني - القدرة على نشر المعارف من خلال إدارة المعرفة	المعيار التنظيمي
- قياس تطور فعالية سياسة التوظيف، التدريب، نظام الأجور... الخ	المعيار الوظيفي للموارد البشرية
- رضي المستخدمين (أعوان، مدراء، مكوّنين، مصممين... الخ) - درجة القبول و التفاعل مع إجراءات العمل الإلكتروني،... الخ	المعيار الاجتماعي

المحور الثاني: دور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء القطاع المصرفي في الجزائر

بعد القطاع البنكي من أهم القطاعات الاقتصادية في الجزائر، الذي يشهد تطورا و انفتاحا كبيرا على السوق المصرفي العالمي الذي يتصف بدرجة عالية من التعقيد و زيادة حدة المنافسة ، الأمر الذي أدى إلى ظهور الكثير من التحديات والتعقيدات التي يتعين على المؤسسات المصرفية الجزائرية أن تواجهها و تتكيف معها، بغية العمل على الارتقاء بأدائها الاقتصادي وكذا تحسين مكانتها ضمن المنظومة الاقتصادية . إضافة إلى ذلك، سنحاول ضمن هذا المحور أيضا إبراز حجم المساهمة التي يضطلع بها الجهاز البنكي في تجسيد مختلف المخططات والسياسات التنموية.

1- تطور الجهاز المصرفي في الجزائر

إن التطور الذي شهدته ولازالت مختلف اقتصاديات دول العالم، دفعها للبحث عن جهاز مصرفي يساعدها على وضع سياسة اقتصادية ومالية تترجم الإستراتيجية العامة لها ،وفي هذا الإطار عملت الدولة الجزائرية على تشريع مجموعة من القوانين لإصلاح المنظومة البنكية بما يتماشى وتوجهات الاقتصاد الجزائري مع اقتصاد السوق .وعليه فإن المنظومة المصرفية في الجزائر هي نتاج لتحولات و مراحل عديدة مر بها الاقتصاد الجزائري .

1-1- الجهاز المصرفي عشية الإصلاحات المالية 1986 .

ورثت الدولة الجزائرية غداة الاستقلال عن النظام الاستعماري نظاما بنكيا يتجاوز (20) العشرين بنكا(بلعروز و كتوش ، 2004، ص 04)، وقد بذلت السلطات الجزائرية بعد الاستقلال مباشرة كل ما في وسعها لاستعادة مجمل حقوق سيادتها كحقها في إصدار النقود وإنشاء عملة وطنية ، لذلك باشرت الدولة الجزائرية بإنشاء نظام بنكي وطني تسيطر عليه الدولة ويضطلع بتمويل التنمية الوطنية ،وذلك عن طريق تأميم الفروع البنكية الأجنبية و تأسيس بنوك جديدة . و قد شهدت المنظومة المصرفية في الجزائر عدة إصلاحات، ولعل أهمها الإصلاح المالي لسنة 1986، وذلك بسبب أزمة البترول و ما نتج عنها من اختلالات عميقة على مستوى مؤشرات التوازنات الاقتصادية الكلية، نتيجة الارتفاع الحاد في المديونية الخارجية و نسبة خدمات الدين، وذلك لتقلص موارد الدولة من

الصادرات كانعكاس لانخفاض أسعار المحروقات في الأسواق العالمية . وعليه كان لزاما على الدولة الجزائرية الإسراع في الإصلاحات على مختلف القطاعات و المستويات الاقتصادية ،ومن بين هذه القطاعات التي مسها الإصلاح مباشرة قطاع المؤسسات المصرفية و المالية . (لطرش، 2007، ص178)

1-2- الجهاز المصرفي على ضوء قانون النقد و القرض

إن انتقال الاقتصاد الجزائري من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق تطلب من الحكومات المتعاقبة القيام بعدة إصلاحات اقتصادية ومالية. ولعل أبرزها وأهمها هو إصلاح 1990 المتعلق بالقرض والنقد. الذي وضع الإطار القانوني للسياسة النقدية ووضح مسار تطورها جديد . و تميز قانون النقد و القرض المؤرخ في 14 افريل 1990 بإعادة تنشيط وظيفة الوساطة المالية و إبراز دور النقد و السياسة النقدية ، كما وضع قانون 10-90 النظام المصرفي على مستويين، فميز بين نشاط البنك المركزي كسلطة نقدية، ونشاط البنوك التجارية كموزع للقرض بوصفها أعوانا اقتصادية مستقلة ، وبموجب هذا الفصل أصبح البنك المركزي يمثل فعلا بنك البنوك يراقب نشاطاتها و يتابع عملياتها ، كما أصبح بإمكانه أن يحدد القواعد العامة للنشاط المصرفي و تحديد معايير تقييم هذا النشاط في اتجاه خدمة أهدافه النقدية و تحكمه في السياسة النقدية. (بلعزوز، ص04). لقد ادخل قانون النقد و القرض تعديلات مهمة في هيكل النظام البنكي الجزائري سواء تعلق الأمر بهيكل البنك المركزي و السلطة النقدية أو بهيكل البنوك، كما رخص القانون بإنشاء البنوك و المؤسسات المالية الجزائرية والأجنبية، أو الاكتتاب في رأسمال البنوك الوطنية القائمة، بغية إحداث منافسة حقيقية بين البنوك لتحسين خدمات القطاع المصرفي . فإثر صدور قانون النقد و القرض بدأ انفتاح القطاع المصرفي تجاه القطاع الخاص الوطني والأجنبي يتسارع وخصوصا بعد 1998 سنة انتهاء إنجاز برنامج التعديل الهيكلي، وفي نهاية 2018 شهدت المنظومة المصرفية توسعا ملحوظا، إذ أصبح القطاع المصرفي الجزائري يتكون من عشرين (20) بنكا تجاريا وعشرة (10) مؤسسات مالية عمومية وخاصة ومختلطة معتمدة من مجلس النقد والقرض، بالإضافة إلى بنك الجزائر والخزينة العمومية والمصالح المالية للبريد والمواصلات .

و يتكون الجهاز المصرفي الحالي من مايلي (الموقع الرسمي للبنك المركزي الجزائري ،
(2019،20:00/06/20)

البنوك العمومية: وهي البنوك التجارية العامة المملوكة بالكامل للدولة، وتستحوذ على حصة

الأسد من السوق المصرفي في الجزائر، وهذه البنوك هي:

- القرض الشعبي الجزائري (CPA)
- البنك الوطني الجزائري (BNA)
- البنك الجزائري الخارجي (BEA)
- بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR)
- بنك التنمية المحلية (BDL)
- الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP)

البنوك الخاصة و الأجنبية :

- بنك الجزائري المختلط البركة : منح له الاعتماد بتاريخ 06 /12/ 1990.
- الشركة البنكية العربية (ABC) : منح لها الاعتماد بتاريخ 17 /11/ 1997.
- ناتكسيس الأمانة NATEXIS ALamana : منح له الاعتماد في
1999/10/27
- الشركة العامة الفرنسية société générale : منح لها الاعتماد بتاريخ
1999/11/04.
- سيتي بنك Citi Bank : تحصلت على الاعتماد بتاريخ 18/05/1998
- البنك الوطني لباريس BNP Paribas : تحصلت على الاعتماد بتاريخ
2002/01/31.
- البنك العربي (PLC): منح له الاعتماد بتاريخ 2001/10/15

- ترست بنك الجزائر TRUST Bank Algérie
- بنك الإسكان للتجارة و التمويل (HBTF) : منح لها الاعتماد في أكتوبر 2003
- فرانس بنك الجزائر FRANCBANK EL-DJAZAIR
- القرض الفلاحي للتعاون و الاستثمار CA-CIB ALGERIE تحصل على الاعتماد في ماي 2007
- بنك السلام الجزائر ALSALAM BANK ALGERIE : منح له الاعتماد في 2008/09/10
- اش اس بي سي الجزائر HSBC ALGERIE : في 2008/06/17.
- البنك الخليج الجزائر GULF BANK ALGERIA(AGB) منح له الاعتماد في مارس 2004
- ✚ **المؤسسات المالية:** يتكون الجهاز البنكي الحالي من عشرة (10) مؤسسات مالية تتضمن 9 مؤسسات مالية لأغراض مالية و مؤسسة مالية وحيدة أنشأت خصيصا لأغراض خاصة ، وهي كالاتي :
- وذلك بتاريخ 2001/01/09 - So finance - سو في ناس بنك
- وذلك بتاريخ 2002/02/20 .(ALC) - القرض الايجاري العربي للتعاون
- شركة الإيجار : منح لها الاعتماد في 2012/08/02.
- (: منح له الاعتماد في 18 /10/2005 - MLA - مغرب ليزينج)
- (: منح له الاعتماد في CNMA - الصندوق الوطني للتعاونية الفلاحية)
- 1997/04/06
- (منح لها الاعتماد في 1997/11/27 - SRH - شركة إعادة تمويل الرهن العقاري)
- . منح لها الاعتماد في فيفري 2006 - CETELEM - سيتي لام
- إيجار ليزينج الجزائر (ILA) IJAR LEASING وهي مؤسسة مالية انبثقت عن البنك الخارجي الجزائري ، منح لها الاعتماد بتاريخ 01 مارس 2013.

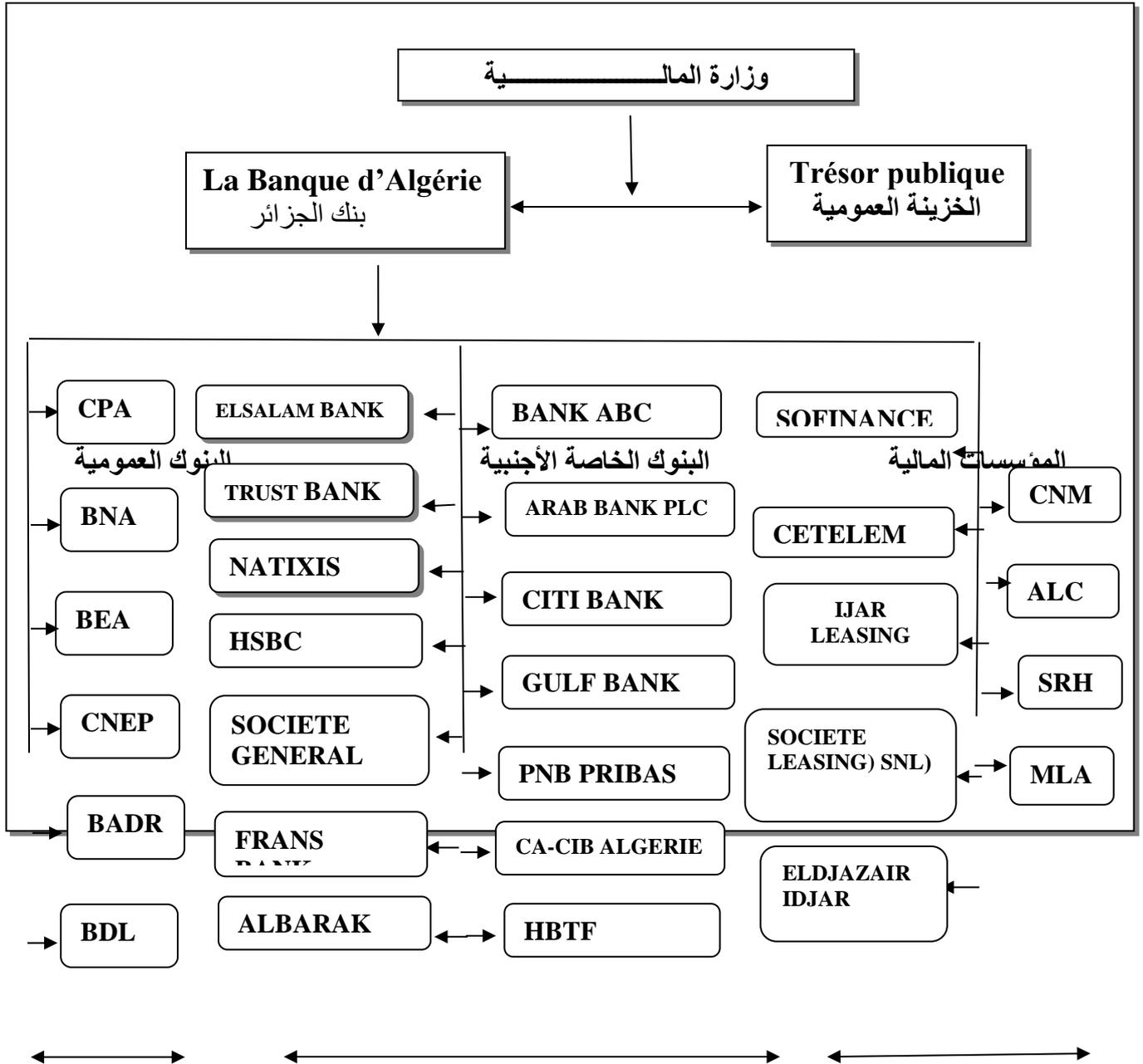
- الجزائر إيجار (EDI) ELDJAZAIR IDJAR : منح لها الاعتماد بتاريخ 02 أوت 2012

- الصندوق الوطني للاستثمار (FNI) : وهي مؤسسة مالية عمومية لأغراض خاصة ، تعمل خصيصا على مرافقة عملية التنمية الاقتصادية ، وذلك من خلال تعبئة وتمويل المشاريع الاستثمارية

الكبرى بمختلف أشكالها في الجزائر، وهي وريثة البنك الجزائري للتنمية BAD
 ✚ مكاتب التمثيل: أيضا تتضمن الشبكة البنكية في الجزائر بعض المكاتب البنكية التي يعدها بنك الجزائر كمكاتب للتمثيل (Bureaux de présentation) وهي قليلة مقارنة بعدد المؤسسات المالية ، وهي كالآتي :

- مكتب البنك العربي البريطاني التجاري (BACB)
 - مكتب اتحاد البنوك العربية و الفرنسية (UBAF)
 - مكتب القرض الصناعي و التجاري (CIC)
 - مكتب BANCO SABADELL وهي مجموعة بنكية اسبانية
 - مكتب MONTE DEI PASCHI DI SIENA وهي مجموعة بنكية ايطالية
 - مكتب CAIXABANK وهي تابعة لمجموعة بنكية اسبانية
- الشكل التالي يوضح الواقع الحالي للهيكل المصرفي:

الشكل رقم (02): الهيكل البنكي الجزائري (جانفي 2019)



تجدر الإشارة إلى أن الهيكل البنكي اتسم في السنوات الأخيرة بالنقصان و الزيادة ، وهي ميزة عادية في و منح الاعتماد لبنوك أخرى ،ويلاحظ في *الأنظمة البنكية، حيث تم سحب الاعتماد من بعض البنوك النظام المصرفي الجزائري عدم وجود بنوك متخصصة بعملية التنمية، فمعظم المؤسسات المالية إن لم نستطع القول كلها عبارة عن بنوك تجارية و مؤسسات مالية .

2- الجزائر تسعى إلى رقمنة نظامها المالي لإحداث التنمية.

يعتبر النظام المصرفي المتطور ركيزة أساسية للنمو الاقتصادي و بمثابة المحرك الرئيسي لدواليب النشاط الاقتصادي ،ودفع عجلة التنمية ،وذلك بسبب اتصاله بالحياة الاقتصادية من جميع نواحيها ، ولعلاقتها الوثيقة بالحكومات والأفراد عن طريق تقديم مختلف الخدمات البنكية للعديد من الأعوان و المتعاملين الاقتصاديين. حيث تنبع أهمية هذا النظام من خلال الخدمات المهمة التي يؤديها في العملية الاقتصادية كتعبئة المدخرات المحلية بشكل ودائع ، وسد لحاجات المجتمع من مختلف أنواع الائتمان المتفاوتة الآجال ، تحويل المخاطر، تسهيل العمليات المالية و إنشاء وسائل للتدفق المالي . وعلى ضوء التطور الكبير الحاصل في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال التي مست كل الأجهزة الاقتصادية وخاصة الجهاز البنكي ببعده التنموي، ركزت كل الدول على تطبيق هذه التقنيات التكنولوجية على أجهزتها المصرفية ، والجزائر هي كذلك تسعى إلى الاستفادة من هذه التطورات للنهوض بالقطاع البنكي والعمل على عصرنته باعتباره الضمانة الأساسية لتحقيق تنمية اقتصادية مستدامة وعلى هذا الأساس قامت الدولة الجزائرية مؤخرا باستحداث وزارة حكومية مكلفة بالاقتصاد الرقمي و عصرنة

التي ظهرت بعد صدور قانون القرض و النقد، و سحب منها الاعتماد، وذلك هناك الكثير من البنوك و المؤسسات المالية الخاصة و الأجنبية* ، البنك الاتحادي (BCIA) بنك خليفة، البنك الصناعي و التجاري الجزائري: نذكر لعدة أسباب، ومن بين هذه البنوك و المؤسسات (كالليون CAB) ، الشركة الجزائرية للبنك (Mouna Bank) ، موني بنك (Alrayan Bank) ، بنك الريان (Union Bank) ، لم يرد في قائمة البنوك المعتمدة نهاية 2016 (CALYON ALGERIE) الجزائر

الأنظمة المالية[♦]، تعمل على وضع التدابير والميكانيزمات اللازمة لإحداث بيئة رقمية للاقتصاد الوطني، كما أن مسألة عصنة الأنظمة المالية هي في صلب متطلبات هذا النوع من الاقتصاد، والتي ستمس كل الهيئات التابعة لقطاع المالية بما فيها الجهاز البنكي الذي يأخذ الأولوية في ذلك .

وضمن هذا المسعى، عملت الوزارة المعنية على اتخاذ العديد من التدابير ، نذكر منها : (تصريح

الوزير المنتدب المكلف بالاقتصاد الرقمي، 2017)

- إطلاق و مرافقة خدمة الدفع الالكتروني E-paiement عبر جميع البنوك العمومية ، وفي هذا السياق وزعت أكثر من 15000.00 بطاقة دفع الكتروني مابين البنوك (CIB)
- مرافقة عملية تثبيت وسائل الدفع الالكتروني (TPE) في العديد من المساحات و التجمعات التجارية ، للإشارة أن سنة 2017 ستشهد تثبيت أكثر من 10000 آلة دفع . كما أن حوالي 10 مؤسسات كبرى انخرطت في عملية التسديد الالكتروني: كشركة الهاتف النقال موبيليس ، وشركة التأمين ، وشركة المياه ، و مؤسسة ميترو الجزائر ، وشركة النقل عبر السكك الحديدية ، وشركة الخطوط الجوية الجزائرية ، وشركة الطاسيلي للطيران، الجمارك و الضرائب ... الخ .
- العمل على تزويد الهواتف النقالة بشريحة معلوماتية (Puce électronique)، بحيث تعمل على توجيه صاحب النقال بكل نقاط البيع المتوفرة على خدمة الدفع الالكتروني ضمن المساحة الجغرافية المتواجد فيها . (هذه الخدمة يشرع في استغلالها في الثلاثي الأول من 2017)
- العمل على تثبيت أكثر من 10000 موزع آلي للأوراق النقدية (DAB) في غضون سنة 2017، إضافة إلى حوالي 5000 موزع آلي تثبتت في سنة 2016.

♦ وزارة منتدبة لدى وزارة المالية ، مكلفة بالاقتصاد الرقمي و عصنة الأنظمة المالية ، استحدثت هذه الوزارة في جوان 2016 ، كلف على رأسها السيد : معتصم بوضياف

- إطلاق خدمة التصريح عن بعد (Télé –déclaration)، وهي خدمة موجهة للمتعاملين الاقتصاديين، من خلالها يستطيع أصحاب هذه المؤسسات القيام بالتصريح الجبائي عن بعد دون عناء التنقل إلى مصالح الضرائب . مستعملين في ذلك البوابة الالكترونية " جبايتك "
- التحضير لإطلاق خدمة الدفع عبر الهاتف النقال M. Paiement في السنة القادمة ، وهي خدمة متطورة، يصبح فيها الهاتف النقال كوسيلة للدفع عن بعد.

3- دواعي توجه البنوك الجزائرية نحو الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

بالموازاة مع هذه المجهودات التي تقوم بها الحكومة الجزائرية في سبيل عصنة أنظمتها المالية ، فإن قدرة المؤسسات البنكية على تحسين أدائها لمواكبة كل المستجدات التكنولوجية و المعرفية ، لا تتأتى إلا بالأخذ بالأساليب الحديثة في إدارة عنصرها البشري، ذلك أن هناك الكثير من الدوافع والمبررات التي تجعل المؤسسات المصرفية في الجزائر تتجه نحو نموذج الإدارة الالكترونية في إدارة رأس مالها البشري ، ومن أهمها نذكر مايلي:

- الاستجابة السريعة و التكيف مع متطلبات البيئة المصرفية التي تشهد تسارعا ملحوظا على المستوى التقني و التكنولوجي،بالإضافة إلى ضرورة مواكبة السياسة العامة التي باشرتتها الحكومة في عصنة و رقمنة المنظومة المالية في الجزائر وذلك منذ سنة 2016.
- الحجم الكبير للرهان الملقى على عاتق المنظومة البنكية والمتمثل في المساهمة الفعالة و الجذرية في بلوغ طموح تنويع الاقتصاد الجزائري و الخروج من التبعية للمحروقات، يلزم المؤسسات البنكية على تحسين أدائها الاقتصادي وزيادة قدرتها التنافسية، وهذا من خلال انتهاج الطرق و السبل الحديثة و العصرية في إدارة رأس مالها البشري.
- أهمية المنافع و المزايا التي يقدمها أسلوب الإدارة الالكترونية للمورد البشرية للبنوك الجزائرية، وهذا عبر إدماج واستغلال جميع وسائل التكنولوجيات الحديثة للمعلومات و الاتصال، وهو ما ينعكس حتما على فعالية أدائها الاقتصادي.

- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعمل على الارتقاء بالأنشطة المتعلقة بالعنصر البشري، وجعلها وظائف داعمة ومساندة لأداء النظام البنكي في الجزائر، على غرار التوظيف الإلكتروني الذي يوفر مزايا كبيرة كالسرعة و الدقة في المعالجة الآلية لطلبات التوظيف، بالإضافة الى القضاء على الحواجز البيروقراطية وخلق علاقة مباشرة بين المؤسسة البنكية و الشخص الراغب في العمل عبر شبكة الانترنت .. الخ. كذلك وظيفة التكوين الإلكتروني التي تتم عبر مختلف الوسائط التكنولوجية و التي بدورها تساهم في تقليص التكلفة الإجمالية لتكوين كالمصاريف المرتبطة بمكان التدريب، المتدربين، النقل، الإقامة.. الخ، بالإضافة إلى تحسين مردودية العملية التكوينية ككل و إضفاء نوع من المرونة ..

الخاتمة

في ختام هذه الورقة البحثية يمكننا القول بأن عملية مواكبة المنظومة البنكية في الجزائر للتكنولوجيات الحديثة في المجال المصرفي تؤثر حتما على الوظائف الإدارية داخل البنوك ، ومن هنا تظهر ضرورة إعادة النظر فيما يتعلق بدور وظيفة الموارد البشرية وتحديث طريقة ممارسة أنشطتها من تقليدية إلى إلكترونية نظرا للمزايا التي تقدمها هذه الإدارة إلى الموارد البشرية التي تسعى المؤسسات المصرفية الى تعظيم مستوى مردوديتها، وفي هذا السياق نرى بضرورة الأخذ بالتوصيات التالية :

✚ ضرورة و حتمية مواكبة البنوك الجزائرية للتغيرات الحاصلة في وسائل وأدوات الإدارة

الإلكترونية خصوصا في مجال الموارد البشرية .

✚ وضع سياسة واضحة المعالم لتعزيز ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في إطار

الإستراتيجية العامة للبنك المركزي في الجزائر باعتباره هو المؤطر العام لعمل البنوك الأخرى

ومتابعة تنفيذها بما يحقق طموحاته و آفاقه

- ✚ الاهتمام أكثر بتعريف الموظفين في البنوك بالإدارة الإلكترونية من خلال إقامة الندوات و تكثيف الدورات التكوينية وإصدار النشرات التعريفية ...الخ.
- ✚ تعزيز مبدأ المرونة في عمل البنوك الجزائرية من خلال ضمان حرية انتقال المعلومات والمعارف ومشاركتها بين الموظفين والعمل على مستوى الاعتماد المتبادل بينهم بشكل إلكتروني ليتمكنوا من الاستفادة من الخيرات المشتركة فيما بينهم...
- ✚ العمل على تدعيم و تهيئة الأنظمة الالكترونية، و البنى التحتية من أجهزة ، شبكات معلوماتية .. المتوفرة في البنوك لضمان قدرتها على استيعاب ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية..
- ✚ تشجيع الموظفين على الإتيان بالأفكار الجديدة و المبادرات الفردية وتبادلها فيما بينهم وكذلك تطبيق معارفهم في أعمالهم...

قائمة الهوامش و المراجع

اولا : المراجع باللغة العربية

1- الكتب

- مؤيد سعيد السالم ، 1999، " ادارة الموارد البشرية"، ديوان العلوم للطباعة ، ط1، بغداد ، العراق
- حسن على الزعبي ، 2005 ، " نظم المعلومات الإستراتيجية - مدخل استراتيجي - " ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن.
- مزهر شعبان العاني، 2008، " نظم المعلومات الإدارية " ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن .
- الطاهر لطرش، 2007، " تقنيات البنوك " ، الطبعة السادسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر .

- هتهات المهدي ، 2018، "مأضرات في إدارة الموارء البشرية"، مطبوعة بيداغوجية ، كلية العلوم الاقتصاءية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة غرءاية ، الجزائر .

2- الرسائل الجامعية

- الكاهلي عماء محمد حسن، 2012، " الءوافع والمؤثرات على اسءءءام نظام إدارة الموارء البشرية الإلكءرونية :الفناءق الأءرنية كءالة ءراسية"، رسالة ماجسءير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأءرن.
- عبء الله عوءة الرواءنة، 2013، " أءر ءوءة أنظمة إدارة الموارء البشرية الإلكءرونية على كفاءة أداء العاملين، ءراسة ءالة في مءموعة الاءصاءات الأءرنية (أورنج)"، مءكرة مكملة للءصول على ءرءة ماجسءير، ءءصص .الأعمال الإلكءرونية، قسم الأعمال الإلكءرونية، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط ، الأءرن.
- فرءة لينءة ، 2017، "ءور ءطبيء الإدارة الالكءرونية للموارء البشرية في ءنافسية المؤسسات"، أطروءة ءءءوراه في علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، الجزائر .
- سميرة مطر المسعودي، " معوقاء ءطبيء الإدارة الالكءرونية في إدارة الموارء البشرية بالءطءاع الصءي الءاص بالمءينة المنورة من وءهة نظر موظفي الموارء البشرية " مءكرة ماجيسءير ، الجامعة الافتراضية ، المملكة المءءة ، بريطانيا.

3- المءالااء و المءءقيات

- بلعوز بن علي و كءوش عاشور ، 2004، " واقع المنظومة المصرفية الجزائرية و منهء الإصلاء " ، ملاءقى المنظومة المصرفية الجزائرية و ءءءولات الاءصاءية - واقع و ءءءيات - جامعة شلف ، الجزائر .

- سناء عبد الكريم الخناق ، 2005، " دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في عملية إدارة المعرفة " ، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة ، جامعة بسكرة ، الجزائر.
- يونس بالفلاح، 2018 ، على الساعة 21:00 ، "الإدارة الالكترونية للموارد البشرية"، مقال الكتروني منشور على : <https://www.alaraby.co.uk>

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية :

- Barnard Martory, Daniel Grazet, 2004, "Gestion Des Ressources Humaines, Pilotage Social Et Performances", Dunad, Paris, 4éme Edition. France.
- Michel Kalika et Florence Laval ,2007, "E-MANAGEMENT ET RESSOURCES HUMAINES", Encyclopédie des Ressources Humaines, publication: Vuibert, France.
- Florence Laval et Abdallah Thierno Diallo ,2007, L'E-RH : un processus de modernisation de la gestion des ressources humaines à la mairie de Paris, article publier à la revue Management & Avenir ,France.
- Office québécois de langue française ,10/2009, Le grand dictionnaire terminologique, Québec, Retrieved .Voir : w.3granddictionnaire.com

ثالثا: المواقع الالكترونية:

<http://www.bank-of-algeria.dz> الموقع الرسمي للبنك المركزي (تاريخ الاطلاع 20/06/2019)