

## واقع التحول نحو الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في الإدارة العمومية الجزائرية

- دراسة حالة وزارة المالية-

### Electronic human resources management reality in the Algerian public administration

#### A study of the Ministry of Finance

يطو رزيقة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جامعة الجزائر 03، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية (الجزائر)، razikayettou@gmail.com

تاريخ النشر: 2023/06/01

تاريخ القبول: 2023/03/19

تاريخ الاستلام: 2023/01/23

#### ملخص:

هدفت هذه الدراسة الى تقييم مدى التوجه نحو الاعتماد على الاساليب الحديثة في إدارة الموارد البشرية في الإدارة العمومية الجزائرية، من خلال تبني ما يعرف بالإدارة الالكترونية للموارد البشرية بهدف تحقيق الاستثمار الفعال في هذه الموارد استفادة من المزايا التي تميز هذه الاساليب الالكترونية في إدارة العنصر البشري كالكفاءة والسرعة والشفافية والجودة...

وعليه فرغم توجه الإدارات العمومية الجزائرية نحو عصنة ورقمنة مختلف أنشطتها وعملياتها ومن بينها وزارة المالية في إطار التوجه نحو الادارة الالكترونية، إلا أن هذه العملية مازال يشوبها العديد من المعوقات التنظيمية والقانونية والتكنولوجية والبشرية... والتي يجب العمل على معالجتها لإنجاح هذا التحول. كلمات مفتاحية: الإدارة الإلكترونية، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، الإدارة العمومية، الجزائر.

تصنيف JEL: XN1، XN2.

#### Abstract:

This study aimed to evaluating the trend relying on modern methods of managing human resources in the Algerian public administration, by

adopting what is known as electronic management of human resources in order to achieve effective investment in these resources, benefiting from the advantages that characterize these electronic methods in managing the human element, such as efficiency Speed, transparency and quality...

Although the Algerian public administrations trend to modernize and digitize their various activities and operations, including the Ministry of Finance within the framework of the trend towards electronic management, this process is still marred by many organizational, legal, technological and human obstacles.

**Keywords:** Electronic management; Electronic management of human resources; public administration; Algeria.

**Jel Classification Codes:** XN1, XN2

## 1. مقدمة

يعرف العصر الحالي تقدما وتطورا متسارعا في مجال تكنولوجيات المعلومات والاتصال والتي أوجدت واقعا جديدا ممارسات جديدة في مختلف المجالات الإنسانية، وعلى الصعيد الإداري تجلّى ذلك بظهور ما يعرف بالإدارة الالكترونية من خلال التحلي على الأساليب التقليدية في العمل الإداري واستبدالها بأساليب حديثة تقوم أساسا على توظيف تكنولوجيات المعلومات والاتصال و مختلف أجهزتها وبرمجياتها وتطبيقاتها في العمل الإداري في القيام بمختلف أنشطتها، لكي تتكيف هذه الأخيرة مع تغيرات البيئة الخارجية والداخلية وتطوراتها التي تفرض الأخذ بمثل هذه الأساليب الحديثة لإمكانية تحقيق الأهداف بكل كفاءة وفعالية وجودة.

ومما هو متفق عليه أن تحقيق أهداف المنظمات يتعلق بالدرجة الأولى بمواردها البشرية، حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية أحد أهم الوحدات التنظيمية في أي منظمة كونها تعمل على الاهتمام بالموارد البشرية والعمل على حسن الاستثمار فيها.

وعليه وفي ظل التحول نحو الإدارة الالكترونية فقد ظهر ما يعرف بالإدارة الالكترونية للموارد البشرية والتي تقوم على استخدام التكنولوجيات الرقمية الحديثة في مختلف الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية من توظيف، تكوين، اتصال، تسيير المسار المهني... والتي تعد من الأساليب الإدارية الحديثة التي تحقق الكثير من أهداف الجودة والسرعة والشفافية...

فقد بات أمر استخدام هذه الأخيرة ضرورة حتمية تملئها ضرورات التكيف مع البيئة وتحقيق أهداف الفعالية والجودة والكفاءة.

## واقع التحول نحو الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في الإدارة العمومية الجزائرية

### -دراسة حالة وزارة المالية-

ولقد عملت الجزائر على التحول نحو الإدارة الالكترونية من خلال العمل على رقمنة مختلف القطاعات العمومية ومن خلالها أيضا العمل على رقمنة تسيير الموارد البشرية والقيام بهذه الوظائف بطريقة إلكترونية وعليه تطرح الإشكالية التالية:

ما مدى تبني الإدارة العمومية الجزائرية لآليات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية؟

للإجابة على هذه الإشكالية انطلقت الدراسة من الفرضية التالية:

التحول نحو الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في الإدارة العمومية الجزائرية لم يتحقق بدرجة كاملة بل مازال يشوبه العديد من المعوقات التي يجب العمل على معالجتها.

### أهمية وأهداف الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة انطلاقا من أن الإدارة الحديثة أصبحت تتبنى الأساليب الإدارية الحديثة من أجل تحقيق أهدافها بكل كفاءة وفعالية وجودة ورضا من العاملين والمستفيدين في نفس الوقت، وتشكل الإدارة الالكترونية للموارد البشرية أحد هذه الأساليب العصرية التي باتت ضرورية في تحديث وعصرنة أسلوب العمل الإداري وفي زيادة سرعته وفعاليته وشفافيته... على مستوى العالم ككل، الأمر الذي يحتم على الإدارة العمومية الجزائرية التحول نحو هذا الأسلوب وتبني التسيير الإلكتروني للموارد البشرية تكيفا مع التطورات التكنولوجية والعلمية في المجال الإداري و الاستفادة من مزايا هذا الأسلوب الإداري الحديث والقضاء على سلبات التسيير التقليدي للموارد البشرية.

أما أهداف الدراسة فتتمثل في:

- التعرف على مفهوم الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ووظائفها وكذا أهميتها وأهدافها.
- توضيح آليات التسيير الإلكتروني للموارد البشرية بوزارة المالية.
- تشخيص واقع التحول نحو الإدارة الالكترونية بوزارة المالية والإدارات العمومية الجزائرية بصفة عامة وتحديد صعوبات ذلك.
- اقتراح التوصيات الكفيلة بإنجاح التحول نحو الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في الإدارة العمومية الجزائرية.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال التطرق بالدراسة والتحليل لمفهوم الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، وظائفها ومتطلباتها وأهدافها وأهميتها بالنسبة للمنظمات. كما تم استخدام منهج دراسة الحالة من خلال دراسة إدارة من الإدارات العمومية ويتعلق الأمر بوزارة المالية.

كما تم الاعتماد على المقابلة بغرض جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمدى تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية بوزارة المالية مع المكلفة بتسيير ومتابعة نظام معلومات الموارد البشرية بوزارة المالية وصعوبات تطبيقها.

وقد تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة محاور على النحو التالي:

1. الإطار النظري للإدارة الالكترونية للموارد البشرية
2. واقع الإدارة الالكترونية للموارد البشرية بوزارة المالية
3. معوقات وتحديات التحول نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية.

## 2. الإطار النظري للإدارة الالكترونية للموارد البشرية

تعتبر الإدارة الالكترونية من الأساليب الإدارية الحديثة والتي ظهرت كنتيجة للتطور التكنولوجي الذي يشهده العالم والذي مس واقتحم كل المجالات، حيث بات من استخدام مختلف تكنولوجيات المعلومات والاتصال امرا حتميا في مختلف الأنشطة الإنسانية ومن بينها النشاط الإداري. فكان أن أنتج ذلك التزاوج والدمج بين مختلف وسائل وتطبيقات وبرمجيات الاعلام والاتصال والنشاط الاداري ظهور أنماط جديدة للعمل والأنشطة الإدارية بهدف الاستفادة من المزايا والفوائد التي تقدمها هذه الأخيرة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

### 1.2 تعريف الإدارة الإلكترونية:

قبل التطرق لتحديد مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية جدير بالذكر أولا التطرق لمفهوم الإدارة الالكترونية والذي يعتبر الأساس لبروز هذه الأخيرة وصورة من صور تطبيقها ضمن ما يعرف بإدارة الموارد البشرية ومن بين تعاريفها نجد:

الدكتور محمد سمير أحمد يعرفها بكونها: "استخدام الوسائل والتقنيات الالكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان" (أحمد، الادارة الالكترونية، 2008، ص 27).

-دراسة حالة وزارة المالية-

حيث يستشف من التعريف كون الإدارة الالكترونية تعبر عن استخدام مختلف الوسائل الالكترونية في القيام بمختلف المهام والأنشطة الإدارية.

كما عرفت أيضا بكونها: "القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة لتنفيذ الأنشطة الإدارية إلكترونيا عبر الأنترنت وشبكات الحاسبات الآلية، وتقديم الخدمات الآلية في كل زمان ومكان مما يؤدي لجودة وتحسين الأداء وتوحيد الإجراءات وسرعة التنفيذ وخفض التكلفة وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة بهدف تحقيق أهداف المنظمات بأقل جهد وتطوير العمليات الإدارية" (زروقي، 2016، ص236).

فمن خلال التعريف يتضح أن الأخيرة تتضمن القيام بمختلف المهام والأنشطة الإدارية إلكترونيا وبطريقة آلية وآنية وذلك بتوظيف مختلف تقنيات المعلومات والاتصالات ووسائلها وبرمجياتها في إنجاز هذه الأنشطة وتقديم الخدمات للمستفيدين داخليا أو خارجيا بهدف إضفاء المرونة والشفافية والسرعة في إنجاز الاعمال والاجراءات وتقديم الخدمات والاقتصاد في التكلفة... وغيرها.

وعليه فهي ذلك الأسلوب الإداري الحديث الذي يقوم على استبدال الأساليب التقليدية الورقية الى أساليب حديثة تعتمد على تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث يحقق هذا الأسلوب جملة من الأهداف المهمة تتمثل خاصة في: (الشيكر، 2019، ص285-286)

-تكريس الشفافية والقضاء على البيروقراطية والتقليل من التعقيدات الإدارية وبالتالي خفض فرص الفساد الإداري.

-العدالة والمساواة في تقديم الخدمات.

-سهولة الوصول الى الخدمة (من أي مكان وفي أي وقت).

-تخفيض تكاليف الأداء وسرعة الإنجاز، والتقليل من الاعتماد على الاعمال الورقية.

-المساهمة في بناء اقتصاد المعرفة وتكوين مجتمع المعرفة.

-رفع كفاءة الأداء الحكومي وتحسين جودة مخرجاتها من خلال تخفيض تكلفة الانفاق، سرعة إنجاز المعاملات وسهولة الوصول والاستفادة من الخدمات وعدالة الاستفادة تجسيد للشفافية والديمقراطية، وسهولة التنسيق بين مختلف الأجهزة الحكومية.

-الارتقاء بثقافة ووعي المواطنين من خلال تشجيعهم على استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة.

-الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية، من خلال العمل على تنمية الموارد البشرية وحسن التنسيق والاستفادة من جهودها.

حيث يتبين أن هذا الأسلوب الحديث كفيل بالقضاء على العديد من المشاكل الإدارية المرتبطة بالأسلوب التقليدي الورقي والتي حدثت من قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها بالكفاءة والفعالية المطلوبتين ومن الاستخدام الأمثل لمختلف الموارد والفرص المتاحة والممكنة، الأمر الذي جعل من التحول نحو الإدارة الإلكترونية حتمية وضرورة تفرضها تغيرات البيئة العالمية التي اتجهت نحو بيئة رقمية تقوم على حدود افتراضية وتعاملات الكترونية واستخدام واسع لشبكات المعلومات والاتصالات، وفرض هذه الاتجاهات للاندماج فيها والتعامل مع مختلف هياتها وتعاملاتها، ومن جهة أخرى ضرورات التحسين والتجويد والقضاء على مختلف المعوقات البيروقراطية والقضاء على الفساد الإداري تؤكد ضرورة التطوير الإداري نحو الإدارة الإلكترونية.

## 2.2 الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

لقد بات من المسلم به أن الموارد البشرية تعد العامل الرئيسي لنجاح المنظمات أو فشلها، فهي وإن كانت تشكل أهم موارد المنظمة على الإطلاق، فإنها تعتبر المحدد الرئيسي لقدرة المنظمات على تجسيد أهداف المنظمات بكل كفاءة وفعالية، وعليه تشكل إدارة الموارد البشرية قلب المنظمات بما يضمنه من طاقات بشرية كفؤة قادرة على النهوض بأعباء المنظمة وتحميد كل الأهداف التنظيمية في ظل مختلف التغيرات البيئية والتحديات التي تفرضها ومواكبة تغييراتها من خلال ما تسطره من سياسات للتوظيف والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء والتعويض... وغيرها.

وإن من أهم التحديات التي أصبحت تواجه هذه الأخيرة هو التكيف مع متطلبات البيئة الرقمية والإدارة الإلكترونية، والانتقال بإدارة الموارد البشرية من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب الإلكتروني، بظهور ما يعرف بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وتكييف سياساتها ووظائفها وفق هذا النمط.

## تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

شهدت السنوات القليلة الماضية تطورا كبيرا لاستخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة في إدارة الموارد البشرية، وبذلك ظهر مفهوم إدارة الموارد البشرية إلكترونيا أو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

[eHRM]

-دراسة حالة وزارة المالية-

وهذا المفهوم يعبر في أبسط معانيه عن "ذلك التقاطع والترابط بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، أو استخدام تقنيات الويب لتنفيذ سياسات وممارسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية، حيث يرى مجموعة من الباحثين أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تنطوي على تطبيق تكنولوجيا المعلومات وشبكات الويب والاتصال في تحقيق مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية والتي تشمل أنشطة التوظيف واختيار المرشحين، تدريب الموظفين وتقييم الأداء، وإدارة نظام التعويضات، الاتصال....

كما عرفت أيضا بكونها "منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، فهي نمط جديد من الفكر والممارسة الإدارية ليتبنى معطيات عصر المتغيرات السريعة، ويستوعب تكنولوجياته المتجددة، ويطبق آلياته الفاعلة، ويستثمر تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في أداء وظائفه" (مهيبيل، 2012، ص93-94).

فهي إذن أسلوب اداري حديث يقوم على الاستثمار للتوظيف الواعي للتقنيات الحديثة للمعلومات والاتصالات في انجاز مختلف الأنشطة والإجراءات والمهام المرتبطة بتنفيذ مختلف سياسات الموارد البشرية بهدف الاستفادة من المزايا والفوائد التي توفرها هذه الأخيرة من جهة، وكذا الاستجابة الفاعلة لمعطيات العصر وتكنولوجياته المتجددة وتحقيق القيمة المضافة لكل من المنظمة والموظفين والمجتمع ككل.

أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

يشير عدد من الباحثين أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مفهوم يتيح للمنظمات اجراء تحسينات في وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية، حيث تهدف هذه الأخيرة الى تقديم خدمات للموارد البشرية بشكل آلي وآني متجاوزة بذلك الابعاد الزمانية والمكانية للإدارة التقليدية وتجسيد الأهداف السرعة المرونة والجدوة والكفاءة والفعالية في جميع وظائف وانشطة إدارة الموارد البشرية.

وعلى العموم يمحصر الباحثون أهم أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في النقاط التالية:

(ديلمي، 2015/2014، ص60)

-تحسين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية.

-تسهيل أداء وظائف إدارة الموارد البشرية.

-رفع معدلات الأداء والإنتاجية داخل المنظمة.

- تخفيض تكلفة العمالة والنفقات الإدارية.
- تحسين علاقات العمل وارضاء العاملين.
- دعم أفضل للإدارة عبر اقسام المنظمة.
- توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب.

ومن خلال ذلك يتحقق الهدف العام لإدارة الموارد البشرية في الاستثمار الأمثل للمورد البشري، من خلال تمكين المنظمات من الحصول على العدد الكاف من الموظفين في الوقت المناسب وفي المكان المناسب بتكاليف معقولة وقادرين على تحقيق الأهداف الحالية والاستراتيجية للمنظمة" (السلوادي، 2021، ص52)، وتحقق بذلك الإدارة الناجحة للموارد البشرية والتي تعد أساس نجاح المنظمة. كما يساهم هذا الأسلوب أيضا في زيادة وعي ومعرفة الموظفين بتكنولوجيات المعلومات والاتصال والتقنيات الرقمية الحديثة واستخداماتها الفاعلة لصالحهم وصالح المنظمة والمساهمة بذلك في نشر الثقافة التكنولوجية وتحسين مهاراتهم ومعارفهم وبناء وتنمية طاقاتهم.

### وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

تقوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أساسا على القيام ببيانات وإجراءات إدارة الموارد البشرية اعتمادا على تقنيات الويب الوسائط الإلكترونية المتعددة ما أدى الى تحول في طبيعة على وظائف الأساسية للموارد البشرية والتي تتمثل خاصة في:

### 1-التوظيف الإلكتروني:

تعتبر هذه الوظيفة من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، والتي تتعلق بتوفير القوى البشرية للمنظمة كما وكيفا، وفي الوقت المناسب والتوظيف الإلكتروني يعني أساسا استخدام الانترنت والتقنيات الحديثة للقيام بمختلف الإجراءات المتعلقة بعملية التوظيف بدءا بالإعلان عن الوظائف الشاغرة، وتلقي واستقبال السير الذاتية للمتشحين وكذا اعلان النتائج (ARRINACH, 2012, p82) ويساهم هذا الامر في القضاء على الكثير من العراقيل البيروقراطية التي كانت تشوب عملية التوظيف البيروقراطية التقليدية من خلال إمكانية سرعة الولوج الى هذه المواقع من أي مكان وفي أي زمان والاطلاع على شروط التوظيف أو إرسال السير الذاتية بالنسبة لجميع المترشحين وتلقي النتائج مما يزيد من كفاءة عملية التوظيف بالنسبة للمؤسسة.

والجدول التالي يوضح الفرق بين التوظيف الإلكتروني والتقليدي:



الجدول 1: الفرق بين التوظيف الالكتروني والتقليدي

سيرورة التوظيف	توظيف التقليدي	توظيف الكتروني
استقطاب	استخدام مصادر غير تكنولوجية	عن طريق المواقع الالكترونية
اختبار المترشحين	اختبارات ورقية	اختبارات مطورة وموحدة عبر الانترنت
طريقة الاتصال	الهاتف أو المقابلة	استخدام النظام الآلي لإدارة التوظيف بالمترشحين
إنهاء العملية	الهاتف، الاجتماع والاتفاق	الهاتف، الاجتماع والاتفاق

المصدر: Arrinach S.Kapse, 2012, p83

2-التكوين الإلكتروني:

فتحت الثورة التكنولوجية والانتشار الكبير لوسائطها المعلوماتية والاتصالية فرصا كبيرة لانتشار المعلومات والمعرفة على نطاق واسع، وساهمت في مرونة العملية التعليمية والتعلمية بشكل كبير جدا، وفي المنظمات انعكس ذلك بمرور ما يعرف بالتكوين الإلكتروني الذي يقوم على تلقي المتكويين للمادة التعليمية عن طريق الاستعانة "بالوسائط الالكترونية الحديثة كالأنترنيت، الانترنت، الأقراص المضغوطة (cd) والوسائط المتعددة (multimedia) التي تستخدم الصوت والفيديو من خلال الحاسب وغيرها من البرمجيات المختلفة، البريد الإلكتروني والاجتماعات عن بعد، واستخدام المواقع التعليمية المختلفة على الانترنت واستخدام تقنيات الاجتماعات المرئية (vidéo conférence)...." (يوسف محمد، 2009، ص100).

وتأسيسا على ذلك نجد أن هذا الأخير يحقق العديد من المزايا من أهمها: (عمير، 2005، ص

92-93)

-التخفيض من تكلفة العملية التكوينية بسبب إمكانية تفادي بعض المصاريف التكوينية بالنسبة للمكويين والمتكويين (النقل، الاطعام....).

-إمكانية اتاحته لأكثر عدد ممكن من المتكويين.

-مرونة وفعالية العملية التكوينية من خلال اتاحته للمتكويين أينما وجدوا وفي أي وقت يناسبهم، مع تفادي غيابهم المستمر عن مناصب عملهم.

وبالتالي التوفيق بين مختلف وضعياتهم، ومن جهة أخرى تلاءمه مع الحاجات التكوينية للمتكويين

وقدراتهم الاستيعابية من خلال إمكانية الرجوع إليه مرة أخرى لمراجعة المحتوى بالنسبة للتكويين غير المتزامن

أو حتى عدم الانتقال من فكرة لفكرة الا بعد التمكن من الفكرة الأولى... مما يؤدي في الأخير الى زيادة معدلات الرضا والاستقرار الوظيفيين والمساهمة في تكوين وتجسيد إدارة المعرفة في مجتمع المعرفة.

### 3- الإتصال الإلكتروني:

نظرا لأهمية عملية الاتصال ولكونها تمثل عصب المنظمات وادائها الفاعلة في القيام بكل وظائفها وأنشطتها بكل فعالية ومرونة وسرعة وعليه فاستخدام التكنولوجيا في الاتصال بين المدراء والموظفين في الاتجاهين يسهم في فعالية هذه العملية وسرعة انجاز الاعمال والديناميكية المنظمة. وذلك من خلال ابلاغ الموظفين بالتعليمات والمستجدات بشكل مستمر ملاحظاتهم وتغذيتهم الراجعة مما يجعلهم يشاركون بفعالية وتقدير ويلتزمون أكثر، وأكثر رغبة بالبقاء في المنظمة (يوسف محمد، 2009، ص101).

كما أن للاتصال الخارجي الذي يكون بين المنظمة وعملائها ومتعاملها وشركائها أهميته الكبيرة في القيا بمعاملتها مع مختلف هذه الأطراف بكل سرعة بما يسهم في تحقيق أهدافها ونجاحها وزيادة ميزتها التنافسية.

وبالتالي يسهم استخدام التكنولوجيا والأنترنت في الاتصال وعبر تقنيات الاتصال المختلفة في رفع كفاءة وفعالية الاتصال في المنظمات [في أي وقت وفي أي مكان ومع أي طرف]. كما توفر الاتصالات الفعالة أنماط عمل حديثة مثل العمل من خلال الحاسوب (teleworking) سواء في المنزل أو المنظمة، وما يوفره هذا النمط من مزايا عديدة سواء للأفراد او المنظمة كزيادة انتاجيتهم، خفض معدلات الغياب ودوران العمل، كما تستفيد المنظمة من إمكانية توظيف الافراد من مناطق جغرافية مختلفة (يوسف محمد، 2009، ص102).

وعليه فالإتصال الإلكتروني يساهم بدرجة كبيرة القيام بكل الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية والأنشطة الأخرى بكل سلاسة ومرونة وسرعة وآنية ودون تعقيدات مما يؤدي لفعالية وكفاءة هذه العملية والمنظمة ككل.

وعليه يتبين مما سبق أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ومن خلال التحول نحو القيام بمختلف الوظائف والأنشطة نحو الطريقة الآلية الإلكترونية قد ساهم في زيادة كفاءة وفعالية مختلف الأنشطة كالتوظيف الإلكتروني والتكوين والاتصال، وتقسيم الأداء والتعويض الإلكتروني.... وزيادة جودة هذه الأنشطة وبالتالي زيادة رضا الموظفين والمستفيدين من هذه الأخيرة، والتي تحول هذه الأخيرة "إدارة الموارد البشرية" من مجرد وحدة تنظيمية للعنصر البشري الى "كونها شريك استراتيجي" في التخطيط للمنظمة

وذلك لقدرتها على تزويد المنظمة بمعلومات دقيقة وسريعة باستخدام التكنولوجيا، كما أصبحت موجهة لخدمة الزبون (المستفيد) أكثر من ذي قبل" (يوسف محمد، 2009، ص 108).

### 3. واقع الإدارة الالكترونية للموارد البشرية بوزارة المالية

إن التحول نحو الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية فرضه واقع التحول الرقمي الذي يعرفه العالم وضرورات الاندماج والتكيف مع الوسائل الحديثة التي يفرضها لتفعيل مسار عملها وتحسين جودة مخرجاتها بصفة عامة.

بغرض التحول نحو الادارة الالكترونية للموارد البشرية بوزارة المالية فقد لجأت هذه الاخيرة الى استخدام برمجية لذلك سميت بـ "النظام المدمج لإدارة الموارد البشرية"، والتي تعتبر كأساس لممارسة مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية بطريقة الكترونية.

#### 1.3 تقديم النظام المدمج لإدارة الموارد البشرية « Avantech R/H » وأنظمتها الفرعية:

تعريف النظام المدمج « Avantech R/H » :

تستخدم وزارة المالية مسير البرامج « Avantech R/H » progiciel

« AvantechR/H » نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية، حيث تتألف كلمة

« Avantech » من جزئين:

- Avant مشتقة من avantages بمعنى المميزات.

- Tech مشتقة من technologies أي التكنولوجيا.

أي أن كلمة Avantech تعني الميزة التي تضيفها التكنولوجيا إلى عملية إدارة الموارد البشرية.

مسير البرامج Avantech R/H هو نظام معد على أساس قواعد محددة، يمنح المسيرين

أدوات فعالة تسهل عليهم مختلف المهام، حيث يسمح بـ:

- تسيير سياستها وبرامجها الخاصة بإدارة الموارد البشرية بطريقة آلية والكترونية.

- تسيير الإنذارات والإشعارات، وتقديم آراء استشارية بطريقة أوتوماتيكية للمساعدة في اتخاذ القرارات.

الأنظمة الفرعية لنظام « Avantech R/H » :

يظم النظام المدمج لإدارة الموارد البشرية أنظمة فرعية تسهل وظائف إدارة الموارد البشرية، وتمثل

هذه الأنظمة الفرعية في: (وزارة المالية، 2022)

1- النظام الفرعي الخاص بالمستخدمين: يحتوي على جميع المعلومات الشخصية المتعلقة بالموظف، فهو بمثابة الملف الإداري للموظف مثلا: الاسم، العنوان، رقم الضمان الاجتماعي، تاريخ التوظيف....

2- النظام الفرعي الخاص بالمسار الوظيفي: يتضمن سيرة الموظف في كل مرة يحدث فيها تغيير (نقل، تثبيت، ترقية...) يتم تسجيلها مباشرة في ملف الموظف.

3- النظام الفرعي الخاص بالتخطيط للترقية: يعتبر من أهم الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات Avantech R/H لما يوفره من اقتصاد للجهد و الوقت، فإعداد جدول الترقية يتطلب توفير مجموعة من معلومات من بينها :

- اسم و لقب الموظف

- رقم وتاريخ الترسيم

- حالات الإحالة على العطل المرضية طويلة المدى

يتطلب إعداد جداول الترقية المعرفة التامة بتفاصيل ملف كل موظف، في حين استخدام النظام الفرعي الخاص بالتخطيط للترقية يوفر للمسير الجهد والوقت واستخراج جداول الترقية مباشرة متضمنة كل التفاصيل، إضافة لذلك في حالة الترقية الاختيارية يتم حجز البيانات المتعلقة باللجنة المختارة.

رغم الإيجابيات التي يحققها هذا النظام الفرعي إلا انه غير مستعمل ولا يمكن استعماله على مستوى مديرية الموارد البشرية بالوزارة، وذلك لعدم توافق المدة القصوى والدنيا للترقية مع ما نص عليه القانون الأساسي للتوظيف العمومية بالجزائر ويعجز الموظفون المختصين في الإعلام الآلي بالمديرية من تعديل قواعد التسيير الخاصة بهذا النظام الفرعي فتعديل مثل هذه البيانات يتطلب تدخل المبرمج (براكشي، 2022)

4- النظام الفرعي الخاص بمتابعة الغيابات: يسمح هذا النظام الفرعي بمتابعة غيابات كل موظف بتسجيلها على حسب نوعها (غياب نتيجة عطلة مرضية، غياب نتيجة عطلة سنوية، غياب نتيجة متابعة برنامج تدريبي...)، كما يمكن تجميع الإحصائيات لاتخاذ الإجراءات التأديبية، أو معرفة رصيد العطل.

5- النظام الفرعي الخاص بالصحة و السلامة المهنية: يتم في ظل هذا النظام الفرعي الاحتفاظ بالملفات الطبية لكل موظف التي تسمح بتسيير الحوادث و الأمراض المهنية و تسيير الإجراءات الوقائية لذلك.

6- النظام الفرعي الخاص بالتدريب: يسمح النظام الفرعي الخاص بالتدريب بمعالجة جزء كبير من اجراءات التدريب التالية :

-دراسة حالة وزارة المالية-

- تحليل احتياجات التدريب: من خلال توصيف الوظيفة بتحديد المهارات والمعارف والقدرات والخبرات التي لابد من توفرها في شاغل الوظيفة.
  - تحليل احتياجات الموظف: من خلال مقارنة كفاءات ومعارفه مع متطلبات الوظيفة التي يشغلها.
  - إعداد قائمة بأهداف البرنامج التدريبي.
  - مرحلة إنجاز وتصميم البرنامج التدريبي.
  - تحديد الأفراد المعنيين بهذه البرامج التدريبية وشروط الالتحاق بها ومعايير تقييم المتدربين.
- يسمح هذا النظام الفرعي الخاص بالتدريب بمتابعة تطور كفاءات الموظفين من أجل تحسين مردوديتهم.

**7- النظام الفرعي الخاص بمتابعة مداومة الموظفين:** يسمح هذا النظام بحجز ساعات العمل للموظفين المتربصين أو غيابات و تأخرات العاملين الدائمين وتحويل هذه البيانات لنظام المعلومات الخاص بتسيير الأجور.

حيث يقوم هذا النظام الفرعي بفضل قواعد التسيير المدججة به بحساب رصيد العطل المرضية، ساعات العمل الإضافية بالأيام و الساعات و وما يقابلها من قيمة نقدية، فالنظام الفرعي الخاص بمتابعة مداومة الموظفين.

**8- النظام الفرعي الخاص بالتخطيط لساعات العمل:** يسمح هذا النظام بتحديد مجمل ساعات العمل، و التخطيط لجدول الأعمال و تنظيم الموظفين وفقا لذلك، بما فيها ساعات العمل القانونية للموظفين الدائمين المقدرة بأربعين (40) ساعة /الأسبوع، إضافة لساعات عمل المؤقتين، و أيام العطل السنوية، إلا انه يعاب على هذا النظام الفرعي عدم أخذه بعين الاعتبار ساعات عمل أعوان الأمن.

**9- النظام الفرعي لتسيير حالات الطوارئ:** يسهل على المسير نظرا للعدد الكبير من الموظفين المسيرين من طرف مديرية الموارد البشرية عدم نسيان بعض إجراءات التسيير، وعليه يعمل النظام الفرعي لتسيير حالات الطوارئ بتنبية المسير لهذه الإجراءات المنسية و من بين المواقع التي تستدعي الإنذار ما يلي :

- بعد انقضاء فترة التربص المحددة، يتم تثبيت الموظف في الرتبة.
- بعد سنة من الإحالة على الاستيداع الموظف بمنظمة أخرى يتطلب عودته لمنصبه أو تجديد المددة على حسب الحالة.
- الموظف البالغ سنة الستين مرشح للتقاعد.

- الموظف الذي بلغ ثلاث سنوات عمل يحق له الترقية بدرجة في رتبته.  
لكل هذه الأسباب ولعدم نسيان هذه الحالات وأخرى، يقوم النظام الفرعي لتسيير حالات الطوارئ لنظام معلومات إدارة الموارد البشرية بمراقبة هذه الأخيرة وأخذ الإجراءات اللازمة آليا بعد موافقة المسير.

### 10- النظام الفرعي لتسيير الأجور :

لا تأخذ مديرية الموارد البشرية بعين الاعتبار النظام الفرعي لتسيير الأجور لنظام إدارة الموارد البشرية لكون تسيير أجور موظفي الإدارة المركزية بالوزارة يقع على عاتق مديرية عمليات الميزانية والمنشآت القاعدية.

### 2.3 وظائف الادارة الالكترونية للموارد البشرية على مستوى وزارة المالية:

مكن هذا النظام المدمج لإدارة الموارد البشرية على مستوى الوزارة من القيام بعدة وظائف بطريقة الكترونية، حيث يمكن القول بصفة عامة أن هناك انتقال جزئي نحو التسيير الالكتروني للموارد البشرية باعتبار أن هناك وظائف لازالت تمارس بالطريقة التقليدية، في حين هناك وظائف أخرى أصبحت تتم بطريقة الكترونية، وتمثلت هذه الوظائف خاصة في:

-التوظيف الالكتروني: لا تزال عملية التوظيف تتم بالطريقة التقليدية، وذلك في أغلب مراحلها كالإعلان والاختيار، هذا الأمر يمكن إرجاعه لكون إجراءات عملية التوظيف محددة بموجب مرسوم تنفيذي (مرسوم تنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 افريل 2012 يحدد كفاءات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات و الادارات العمومية و إجراءاتها)، وبالتالي لا يمكن تجاوزها، بينما يتمثل الإجراء الجديد الالكتروني في نشر اعلان التوظيف بالموقع الرسمي للوزارة أو المديرية العامة محل التوظيف أو المواقع الاخرى الخاصة بالتوظيف كموقع الوظيفة العمومية والاصلاح الاداري مثلا.

- التكوين الالكتروني: تعتبر وظيفة التكوين الإداري من بين أكثر الوظائف التي أصبحت تتم بطريقة الكترونية خاصة في السنتين الاخيرتين بعد انتشار جائحة كورونا التي فرضت التحول نحو هذا النمط، حيث أصبحت عملية متابعة التكوينات تتم عن بعد وباستخدام مختلف الوسائط التكنولوجية، حيث اعتبر التكوين الإلكتروني كبديل للتكوين الحضوري خاصة في ظل الازمة الصحية التي مست العالم ككل (ازمة فيروس كوفيد19)، وفي نفس الوقت باعتباره أسلوب حديث للتكوين و تحسين المستوى و الرسكلة للموظفين يحقق عدة مزايا للمنظمة خاصة الاقتصاد في تكاليف التكوين وتفادي غياب الموظفين عن أماكن عملهم لفترات طويلة.

من أمثلة التكوين الالكتروني التي تمت بوزارة المالية نجد (وزارة المالية م.، 2022):

برنامج التعلم عبر الإنترنت الخاص بصندوق النقد الدولي: من 1 فيفري 2021 إلى 31 جانفي 2022.

تطرت هذه الدورة التكوينية إلى طرق تقدير تكلفة دعم الطاقة بأشكاله، وسبل تصميم استراتيجيات قوية لإصلاح الدعم بما يكفل التقليل من حجم الأثر السلبي على الفقراء. كما اتاحت الفرصة للمشاركين الفرصة لمعرفة المزيد عن الطرق التي يستخدمها صندوق النقد الدولي في تقييم الآثار التوزيعية لبدائل سيناريوهات إصلاح الدعم، وأساليب تصميم آليات تمهيد أسعار منتجات الوقود. كما تقدم الدورة الدروس المستفادة من قصص النجاح والتحديات التي واجهت عمليات إصلاح دعم الطاقة في عدد من البلدان عبر العالم.

دورة تدريبية عبر الإنترنت من صندوق النقد الدولي: من 13 فيفري 2022 إلى 31 أكتوبر 2022 بعنوان: البرمجة والسياسات المالية، تمثل الجزء الأول منها في: حسابات وتحليل الاقتصاد الكلي. تمثلت أهداف الدورة في:

- حساب المتغيرات الاقتصادية باستخدام مبادئ محاسبة الاقتصاد الكلي.
- تفسير حسابات القطاعات الحقيقية والمالية والخارجية والنقدية التي تتكون منها الاقتصاد الكلي.
- وصف الروابط المحاسبية والسلوكية بين حسابات الاقتصاد الكلي.
- تحليل التطورات الاقتصادية والمالية لدولة دراسة الحالة باستخدام إطار عملي قائم على برنامج Excel.

دورة تدريبية عبر الإنترنت من صندوق النقد العربي (معهد التدريب وبناء القدرات أبوظبي الإمارات العربية المتحدة): من 1 مارس 2021 إلى 31 ديسمبر 2021.

كان محتوى الدورة أن الدول العربية شهدت تحديات استراتيجية وتغيرات متسارعة في أنظمتها الاقتصادية والتجارية، وزيادة تأثير وتأثر هذه الاقتصاديات بالتطورات الاقتصادية العالمية واندماجها في التجارة الدولية، بحيث أصبحت الدول العربية أكثر اعتمادا وانكشافا على العالم الخارجي. وعليه قامت الدول العربية بتأسيس مؤسسات مالية عربية إقليمية كان أهمها صندوق النقد العربي الذي يهدف إلى مساعدة الدول العربية في مجابهة الآثار السلبية التي يفرضها التغير السريع الحاصل في

الاقتصاد العالمي و كذلك لتدعيم جهوده الرامية للإصلاح والتكيف ودعم برامج التنمية، حيث قام صندوق النقد العربي بدعم تطبيق سياسات دمج التجارة الخارجية فيخطط وبرامج التنمية للدول الأعضاء و تنمية المبادلات التجارية الخارجية، وذلك عن طريق تقديم التمويل اللازم للعمليات التجارية الخارجية و استغلال الفرص التجارية في الأسواق العالمية وتعظيم استفادة الاقتصاديات العربية من مشاركتها في النظام التجاري العالمي .

**دورة تدريبية عبر الإنترنت من طرف مجموعة البنك الدولي في منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا من 01 جوان 2022 إلى 31 جويلية 2022.**

الدورة كانت موجهة لفائدة إطارات وزارة المالية الجزائرية وقد تكون تكملة الدورة التكوينية بنمط الحضوري وموضوع الدورة هو تعزيز الشفافية والمساءلة في منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا. -مواصلة التكوين عن بعد في المهعدان الدوليان اللذان أنشأ تحت الاتفاقية الجزائرية التونسية المؤرخة في 03 سبتمبر 1981 المتضمنة إنشاء معهد الاقتصاد الجمركي والجبائي ومعهد تمويل التنمية للمغرب العربي، وذلك في الفترة الممتدة بين مارس 2020 الى غاية سبتمبر 2020 وهذا راجع للظرف الصحي العالمي المرتبط بوباء فيروس كوفيد 19.

-تسيير المسار المهني الالكتروني: لقد مكنت برمجية Avantech R/H من متابعة المسار المهني للموظفين بالوزارة بطريقة آلية من خلال:

أولا: انشاء قاعدة بيانات تتضمن ملفات جميع الموظفين مع احتواء كل ملف على كل المعلومات والبيانات الشخصية المتعلقة بالموظف منذ التحاقه بالعمل.

ثانيا: متابعة كل التغييرات التي تحدث للموظف خلال مساره المهني من ترقية في الرتب أو الدرجات، النقل، التحويل، الإحالة على الاستيداع أو الانتداب، الترقية، التقاعد... ورصدها ضمن ملف الموظف بما يمكن من متابعة كل مراحل المسار المهني للموظف بطريقة آلية.

-الاتصال الالكتروني: تعتبر هذه الوظيفة من أكثر الوظائف تأثرا بالنمط الالكتروني لضمان للتطور الكبير في وسائل وتقنيات الاتصال والاعلام من جهة، ومن جهة أخرى ما تتطلبه ضرورات عصرنة ورقمنة الادارات العمومية وتطوير خدماتها، الأمر الذي يحتم عليها تبني تقنيات الاتصال الحديثة من أجل تفعيل الاتصال سواء مع جمهورها الداخلي والخارجي على حد سواء.

وفي هذا الصدد تتمثل تقنيات الاتصال الداخلي في البريد الالكتروني، وشبكة الانترنت Intranet التي تضمن تبادل المعلومات داخليا، بالإضافة الى الموقع الرسمي للوزارة وللمديريات العامة



الأساسية كالضرائب والميزانية والجمارك... والتي تضمن نشر المعلومات والمستجدات المتعلقة بأنشطة وأنجازات وحتى الخدمات التي تقدمها هذه الأخيرة للجمهور الخارجي (الانترنت).

#### 4. معوقات وتحديات التحول نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية:

إن التحول نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية وإن كان يتم بطريقة تدريجية ضمن مسارات واستراتيجيات العصرية والرقمنة التي سطرتها الدولة الجزائرية لمختلف القطاعات والهيئات والمؤسسات العمومية، إلا أنها مازالت تعرف بطئا في تجسيدها على أرض الواقع. حيث برزت العديد من العوائق والصعوبات التي اعاقت عملية التحول الرقمي بصفة عامة في الجزائر، والتحول نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كجزء من الاستراتيجية الشاملة للتحول الرقمي في الجزائر، وتمثل أهم تلك المعوقات والصعوبات في:

**معوقات إدارية تنظيمية:** (ساسى، 2016/2015، ص53) ومن هذه المعوقات نجد:

- غموض المفهوم: حيث مازال الكثير من القادة الإداريين يجهل هذا المفهوم، وأهدافه وابعاده... مما يتطلب الأمر معه توضيح هذا المفهوم وتوفير الأرضية الفكرية الداعمة له على مستوى القيادة الإدارية.  
- غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة: بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مما يؤدي إلى غياب استراتيجيات أو سياسات واضحة ومحددة الأهداف والتزام كبير بتجسيد هذه الأخيرة، وضعف في التنسيق والتعاون بين مختلف الهيئات المعنية، الأمر الذي يرهن تحقيق أهداف التحول الإلكتروني بالكفاءة والفاعلية المطلوبتين.

- مقاومة التغيير التنظيمي: والذي يمثل أحد أهم العوامل الإدارية والتنظيمية والبشرية التي تعيق إحداث التحولات خاصة العميقة أو الجذرية، والتي تنم عن رفض العاملين لعملية التغيير المزعم القيام بها وعدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم، حيث يتفق الباحثون أن مقاومة التغيير تشكل أكبر مشكلة تواجه عملية التغيير التنظيمي وترهن نجاحه (حيث تشير الدراسات في مجال السلوك التنظيمي أن ثلثي المنظمات التي أجرت عمليات تغيير فشلت في ذلك بسبب ظاهرة مقاومة التغيير).  
تتعدد وتتوعد أسباب مقاومة التغيير التنظيمي لدى الموظفين من عوامل نفسية، تنظيمية، بيئية وثقافية:

وتتمثل أهم هذه الأسباب في: (عوي فتحي، 2009، ص40)

-قصور الفهم وفقدان الثقة: عند عد فهم أسباب التغيير وأهدافه، وفقدان الثقة بين العامل ومخطط التغيير.

-المخاوف من فقدان مزايا مكتسبة: وذلك حين يعارض البعض التغيير خوفا من فقدان مكسب ما ذو قيمة كالسلطة، أو موارد مالية أو بشرية (مرؤوسين) أو صداقات، مكانة... أو عدم القدرة على التحكم في العمل الجديد.

-إقتناع العاملين بأن الوضع الحالي أفضل وضع، وبالتالي فالتغيير هو مضيعة الوقت والجهد، وهو أحد أهم العوامل التي أشارت إليه المقابلة مع مسؤولة الاعلام الالي بمديرية الموارد البشرية.

-عدم القيام بالتغييرات الإدارية والتنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الالكترونية بصفة عامة والإدارة الالكترونية للموارد البشرية مع استحداث بعض الإدارات أو الأقسام أو المصالح أو تقسيمات وتحديد للسلطات والمسؤوليات والمهام أو لعلاقات جديدة لأنماط العمل بما يكفل الاشراف على تنفيذ هذا التحول ما يجعل هذه التنظيمات في حالة من عدم الجاهزية الإدارية والتنظيمية لتطبيق هذا النمط الإداري الحديث.

### المعيقات التشريعية:

ويتمثل ذلك في عدم وجود إطار تشريعي ومتكامل يسمح وينظم ويضبط اجراء مختلف الأنشطة الالكترونية بطريقة محددة ودقيقة ومتكاملة (وظيفة التوظيف الالكتروني مثلا)، وكذا عدم وجود التشريعات التي تحدد المعاملات الممنوعة، والمخالفات الالكترونية وعقوبات مرتكبها...، فغياب هذه التشريعات والقوانين او محدوديتها يرهن عملية التحول الالكتروني الإداري ويعطى تجسيدها على أرض الواقع، وبالتالي عدم وجود بيئة عمل الكترونية محددة ومحمية قانونيا.

### المعيقات التكنولوجية:

إن تجسيد الإدارة الالكترونية للموارد البشرية يتطلب بنية تحتية تكنولوجية وتقنية قوية ومتمينة، والتي تتطلب بدورها رؤوس أموال ضخمة، وتكاليف وميزانيات خاصة: وبالتالي فأى نقص في هذا الجانب سيؤثر بالسلب على نوعية التطبيق ومدته وكيفية إنجازهِ ونتائجه النهائية، خاصة في ظل دولة 'مستهلكة للتكنولوجيا وليست مصنعة لها"، وكذا محدودية تدفق الانترنت (فار، 2012، ص18)

وبالتالي فقد شكل ضعف البنية التحتية التكنولوجية من حواسيب وأجهزة وتطبيقات وبرمجيات متطورة، ومشاكل الصيانة، تعطل الشبكات وأيضا متوافقة ومكيفة مع بيئة العمل في الإدارة الجزائرية وقوانينها أحد معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية.

## المعيقات البشرية:

يأتي العامل البشري على رأس العوامل المتحركة في إنجاح أي تغيير أو تحول، فمهما توفرت مختلف الظروف الشروط المادية والتقنية والمالية، تبقى الموارد والطاقات والكفاءات البشرية العامل الحاسم في تحقيق وتجسيد التحول الإداري الالكتروني باعتباره العامل المحرك والمفضل لمختلف الموارد الأخرى.

وعليه وفيما يتعلق بهذا الجانب، وفي إطار تجسيد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية فإن المعوقات التي تتعلق بهذا العنصر تمثلت في:

-نقص تأهيل الموارد البشرية الكافية سواء المتخصصة او غير المتخصصة حيث نجد ان اغلب الإدارات العمومية لا توظف متخصصين في الاعلام الالي وتكنولوجيات الاعلام والاتصال في إدارة الموارد البشرية او مصالح المستخدمين الا بشكل محدود، ورفع طاقاتها وقدراتها اللازمة والضرورية لإنجاح التحول الالكتروني بكل ابعاده.

-قلة برامج التدريب حول التقنيات الحديثة المتطورة، وضعف التحفيز المادي والمعنوي للعاملين على التعلم والتدريب والتطوير في هذا المجال (ساسي، 2016/2015، ص57)

-مقاومة الموظفين لأساليب العمل الحديثة، واعتيادهم على الأساليب التقليدية والحفاظة عليها.

-عدم الاعتماد على الطاقات والكفاءات الوطنية في تطوير تطبيقات وبرمجيات الإدارة والتسيير الالكتروني والاعتماد على البرامج والخبرات الأجنبية مما قد لا يتوافق مع خصوصية البيئة المحلية.

-ضعف مجتمع المعلومات: حيث انتشار الامية الالكترونية لدى الافراد يحول دون الاستخدام السليم او التوجه نحو هذا النمط من التعامل وكذا عدم الثقة في هذا النوع من التعامل مما يجعلهم يلجؤون ويفضلون دائما الاعتماد على الأساليب التقليدية والحضور الفعلي للمقرات.... الخ.

## المعيقات الأمنية:

إن تحقيق التحول نحو الإدارة الالكترونية يتطلب أيضا توفير متطلباتها الأمنية لما تتضمنه هذه الأخيرة من تداول فتبادل للمعلومات والبيانات الشخصية، ملفات شخصية، قواعد بيانات عن الموظفين ومساراتهم المهنية، برمجيات وتطبيقات لذلك، استعمال شبكات الانترنت، حواسيب، البريد الالكتروني...، وبالتالي فتوفير نظام معلوماتي آمن يتطلب توفير مختلف وسائل حماية وتأمين تداول المعلومات وتبادلها وتخزينها واسترجاعها التكنولوجية المتطورة والامام بها، وكذا الوسائل القانونية اللازمة

لمكافحة ما يعرف بالجرائم الالكترونية او المعلوماتية، وفي الوسائل التنظيمية الإدارية التي قد تساهم في تأمين التعاملات الالكترونية.

فالنقص الموجود في الإدارات العمومية يتجلى غالبا في وسائل الحماية والتأمين التكنولوجية والتي مازالت تعتمد على تقنيات وبرامج غير متطورة وغير حديثة مما يجعلها عرضة لاختراق مواقعها وبرامجها وتعطيل انجاز خدماتها.

## 5. خاتمة:

من خلال ما سبق يمكن القول أن التحول نحو الإدارة الالكترونية للموارد البشرية أصبح ضرورة ملحة تفرض ضرورات التحول نحو الإدارة الالكترونية باعتبارها من الأساليب الإدارية الحديثة الناتجة بفعل تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المجال الإداري، والذي أحدث تحولا جذريا في الوظائف والأنشطة الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية، ومحققا بذلك جملة من الفوائد والمزايا كالاقتصاد في الوقت والجهد والتكلفة، إلغاء بعدي الزمان والمكان، استمرارية الخدمة وسرعتها، تقرب الإدارة من المواطن، زيادة الشفافية، أي تحقيق هدي الكفاءة والفعالية في أنشطة إدارة الموارد البشرية وأهدافها.

والجزائر كغيرها من الدول قد اتجهت نحو الاعتماد على الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في جميع مؤسساتها واداراتها العمومية في إطار عصنة ادارتها العمومية وتحسين خدماتها العمومية. وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- تمثل الإدارة الالكترونية للموارد البشرية مدخل استراتيجي حديث يتبنى الأساليب الحديثة والتكنولوجيا والتقنيات المتطورة للقيام بمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية، محققا بذلك إدارة كفؤة وفعالة وناجعة للعنصر البشري.

- ان التحول نحو الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية، لم يتحقق الا بصفة جزئية ويمكن اعتباره مازال في مراحل الأولى، حيث مازالت اغلبية أنشطة إدارة الموارد البشرية تمارس بالطريقة التقليدية كالتوظيف، التدريب، تسيير المسار المهني، التعويض... بينما تمثل التغيير في الاعتماد على بعض التطبيقات والبرمجيات للمساعدة في القيام ببعض المهام لهذه الأنشطة والوظائف.

- إن التأخر في تجسيد الإدارة الالكترونية للموارد البشرية قد ساهمت فيه عديد المعوقات والصعوبات البشرية التنظيمية، التكنولوجية، التشريعية والأمنية والتي حدثت في نجاعة استراتيجية التحول الرقمي في الجزائر بصفة عامة، وعليه فإن تجسيد استراتيجية التحول الالكتروني للإدارة العمومية، وكجزء من الإدارة الالكترونية للموارد البشرية يتطلب أساسا:

-دراسة حالة وزارة المالية-

-مراجعة استراتيجية التحول الرقمي في الجزائر وتدارك مختلف اختلالاتها من خلال العمل على تدارك وتوفير متطلباتها الأساسية البشرية والقانونية، التكنولوجية، الأمنية... وتسطير سياسات فرعية للنهوض بكل هذه الجوانب.

6. قائمة المراجع:

- أبو أمونة يوسف يوسف محمد. (2009). واقع ادارة الموارد البشرية الكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية -قطاع غزة-، الجامعة الاسلامية، كلية الدراسات العليا.
- ديلمي آمال. (2015/2014). دور الادارة الالكترونية للموارد البشرية في تعزيز ادارة المعرفة -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وكالة أم البواقي-. جامعة ام البواقي، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير.
- الشيكر أيوب . (2019). الادارة الالكترونية في الجزائر: تطبيقات وتحديات. مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، 08(01)،
- عمير سعيد . (2005). التكوين الالكتروني واسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدرايات. ملتقى دولي حول اقتصاد المعرفة. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- السلوادي عبد الرحمن. (مارس، 2021). ادارة الموارد البشرية في العصر الرقمي:دراسة تطبيقية على عينة من منظمات الاعمال في فلسطين. المجلة العربية للإدارة، 41.
- عبيد خليل عوني فتحي. (2009). واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة. غزة: الجامعة الفلسطينية.
- فار كمال. (20 فيفري، 2012). معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في المرفق العام. مجلة الحكمة للدراسات الاعلامية، 08(04).
- أحمد محمد سمير. (2008). الادارة الالكترونية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- مديرية الموارد البشرية وزارة المالية. (2022). حصيلة التكوين لسنة2022. المديرية الفرعية للتكوين.
- ساسي مريم. (2016/2015). الادارة الالكترونية -دراسة مقارنة-، جامعة محند أولحاج، كلية الحقوق والعلوم السياسية.

زروقي نسرین. (2016). الادارة الالكترونية كأحد افرازات عالم تكنولوجيا الانترنت والتجارة الالكترونية. مجلة الاقتصاد الجديد.

براكشي نسیمة. (18 نوفمبر, 2022). (مديرية الموارد البشرية، المحرر)

مهیل وسام. (2012). تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة ادارة الموارد البشرية- دراسة حالة مديريةية الموارد البشرية بوزارة المالية، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

ARRINAGH kapse. E-recrutement.(April 2012). *International journal of engineering advanced technology 01 (04)*.