

## واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية

## E-HR in Algerian companies

منير دكومي<sup>1</sup>، د. حاج بشير جيدور<sup>2</sup><sup>1</sup> جامعة غرداية ، dekkoumi.mounir@univ-ghardaia.dz<sup>2</sup> جامعة غرداية ، bachir2001@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2022/09/11

تاريخ القبول: 2023/03/14

تاريخ النشر: 2023/04/01

## ملخص:

يتطرق المقال إلى متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية، التي تهدف إلى تحقيق الإبداع الإداري، وتحقيق ميزة تنافسية لها في ظل الانفتاح الاقتصادي، من خلال تحديد الجانب المفاهيمي للإدارة الإلكترونية و التطرق إلى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، ليخصص الجزء الأخير لإسقاط الجانب النظري على واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية . أين تم التطرق لأهم وظائف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وطريقة تطبيقها على المؤسسات الجزائرية من خلال الاستعانة ببعض الأدبيات في الموضوع ذات الصلة تبين أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية تعتمد بشكل ملحوظ و إيجابي على مختلف الميزات التي توفرها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من خلال مجموعة البرامج و التطبيقات التي تستعين بها في تسيير الموارد البشرية الإلكترونية.

**كلمات مفتاحية:** الإدارة الإلكترونية، إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، المؤسسات الجزائرية.

**Abstract:**

The article deals with the requirements of the application of electronic human resource management, which aims to achieve administrative creativity, and to provide it with a competitive advantage in view of economic openness, by defining the conceptual aspects of electronic management and addressing the management of human resources, and the last part is devoted to the projection of the theoretical aspect on the reality of electronic management of human resources in Algerian Companies.

It has been found that the management of human resources in Algerian Companies depends remarkably and positively on the various functionalities offered by the electronic management of human resources, through a set of programs and applications that it uses for the management of E-HR.

**Keywords:** Electronic Management; E-HR; The Algerian Companies.

## مقدمة:

تشهد الإنسانية في عصرنا الراهن نقلة رقمية واسعة، هذا الانتقال خلق أبعادا جديدة للوجود الإنساني، حيث يجعل من الصعب على المفاهيم التقليدية مجاراتها من دون أن تخضع لإعادة تفكير جريئة، تعترف بأن ما نعيشه حاليا ليس مجرد إضافات تقنية جديدة لما هو قائم، بل هي بالأحرى ثورة رقمية، اتضحت ملامحها منذ اعتماد الرقمنة كأسلوب حياة سواء اجتماعيا أو اقتصاديا، وتهيكل عالما جديدا كلياً تتداخل فيه عناصر الحياة مع المعالجات الدقيقة والقوية، والخوارزميات المعقدة وفتوحات الذكاء الصناعي، مع القيم الأخلاقية، والمسؤوليات القانونية، والمراجعات الإنسانية المرتبطة بتصورات العالم وأطره المرجعية، وهذا ما يفيد بأن الهزة الكبرى للتغيير ستحتاج بالمعنى الحرفي تسيير الموارد البشرية.

هذا التحول الرقمي أضحى أمراً مصيرياً بالنسبة للمؤسسات التي سيُقدر لها أن تعرف كيف تتعايش مع هذه الثورة الرقمية التي تتولد بشكل سريع في سياق من الأزمات و التطورات العالمية الاستثنائية، لعل أبرزها وضعية جائحة «كورونا» مؤخراً، التي من الواضح أنها ستصبح تقليداً عالمياً و ستصبح لسنوات طويلة جزءاً من التحديات التي تعترض نمو المؤسسات، ولا يمكنها بأي حال من الأحوال أن تنفلت من هذه القبضة الرقمية، وعلى الخصوص إدارة الموارد البشرية، حيث لا يمكن الاعتماد على نفس أساليب التسيير التقليدي القائمة على الورق و الحضور الشخصي و الاتصال المباشر و معالجة الملفات يدوياً، و إلا سيكون عليها أن تواجه فشلاً محتوماً، إذا لم تنتبه إلى المفاهيم الجديدة في إدارة الموارد البشرية كمفهوم إدارة الموارد البشرية الالكترونية E-RH و ما تعتره من تحول جميع وظائف إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى إدارة الموارد البشرية الرقمية.

وعليه ستعالج الدراسة المفاهيم المتداخلة للموضوع ، وفق مقارنة مفاهيمية اعتماداً على الإشكالية التالية:

ما هو واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية تطبيق المؤسسات الجزائرية ؟

و ينبثق عن هذه عدة تساؤلات فرعية و التي نلخصها في ما يلي:

1. ما المقصود بالإدارة الالكترونية؟

2. ماهو مفهوم إدارة الموارد البشرية الالكترونية و ماهي أهم وظائفها؟

3. ماهو واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في المؤسسات الجزائرية؟

**الفرضيات:** تنطلق الدراسة من الافتراض الرئيسي التالي:

تطبق المؤسسات الجزائرية وظائف إدارة الموارد البشرية الالكترونية بشكل كلي.

**منهجية الدراسة:** تستند الدراسة على المنهج الوصفي، و الذي تم الاستعانة بع من خلال الإحاطة بمختلف الأدبيات ذات الصلة بالموضوع، حيث أن الإلمام بكل المؤسسات الجزائرية يعد أمر صعب و قد يأخذ جهدا و وقتا دون الوصول إلى نتائج مرضية، و عليه من خلال الاستعانة بالدراسات السابقة و نخص بالذكر هنا المؤسسات الجزائرية على وجه التحديد.

**أولا: مفهوم الإدارة الالكترونية**

### 1. تعريف الإدارة الالكترونية:

تعرف الإدارة الالكترونية على أنها إنجاز المعاملات الإدارية و تقديم الخدمات العمومية عبر شبكة الانترنت دون أن يضطر العملاء إلى الانتقال نحو الإدارات شخصيا لانجاز معاملاتهم دون إهدار الوقت أو الجهد<sup>1</sup>.

تعريف آخر مفاده أن "الإدارة التي عمادها استخدام الحواسيب وشبكات الانترنت و الاكسترنات و الانترنت التي توفر المواقع الالكترونية المختلفة لدعم وتعزيز الحصول على المعلومات والخدمات وتوصيلها للمواطنين ومؤسسات الأعمال في المجتمع بشفافية وكفاءة وعدالة عالية"<sup>2</sup>

و عرفت كذلك بأنها "تلك العملية الإدارية التي تتم عن طريق استخدام التكنولوجيا الحديثة من (تقنيات ومعلومات واتصالات) وتطبيقها باستخدام الحاسوب لاتخاذ القرارات التي تعتمد على المعلومات الدقيقة ومن أجل تحقيق أهداف المؤسسة بالاستغلال الأمثل لمواردها بكفاءة وفعالية وبأقل جهد وتكلفة"<sup>3</sup> و عليه يمكن تعريف الإدارة الالكترونية بأنها انتقال من نمط تقليدي يعتمد على الحضور الشخصي لمريد الخدمة، و اعتماد الأوراق في جل المعاملات الإدارية سواء كانت داخلية أو ما كان خارجي بين الإدارة و العميل أو المواطن حسب الحالة، إلى استعمال تكنولوجيا الاتصال المختلفة كالانترنت و المواقع الالكترونية

و غيرها من وسائل التواصل المعروفة، وتمتاز بالسرعة في الوصول إلى المعلومة و تحقيق أهداف المؤسسة و العمل في نفس الوقت، كسبا للوقت، و تقليل للتكلفة، و خلق ميزة تنافسية للمنظمة في ظل الانفتاح الاقتصادي وزوال الحدود التقليدية.

## 2. أهداف الإدارة الالكترونية: للإدارة الالكترونية أهداف منها ما يلي<sup>4</sup>:

- تقديم الخدمات للمستفيدين بصورة مرضية.
  - تحقيق السرعة المطلوبة لانجاز العمل وبتكلفة مالية مناسبة.
  - إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع متغيرات العصر التكنولوجي.
  - تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية .
  - الحفاظ على أمن و سرية المعلومات و تقليل مخاطر فقدها .
  - إدارة الملفات بدلا من حفظها .
  - البريد الالكتروني بدالا من الصادر والوارد .
  - ضمان تدفق المعلومات بدقة وكفاية وتوقيت ملائم و جاهزية مستمرة.
- وهناك من حدد أهداف الإدارة الالكترونية من خلال النقاط التالية<sup>5</sup>:
- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
  - تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بما مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
  - تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.
  - تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات و ربطها.
  - تقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارات المختلفة.
  - توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم و بناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.
  - توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية.
  - التعلم المستمر و بناء المعرفة.

■ زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا و متابعة وإدارة كافة الموارد.

### 3. متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في أي منظمة، أو الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، يستلزم جهود متكاملة ومتنوعة، من موارد مالية و مادية كالأجهزة و تقنية و بشرية، و في ما يلي سنعرض متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:<sup>6</sup>

أ. وضع الإستراتيجيات وخطط التأسيس: من خلال تأسيس لجنة منفصلة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ و وضع الخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية، مع إمكانية الاستعانة بمستشارين و مكاتب دراسات متخصصة، لدراسة ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الإلكترونية، والتكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة

ب. القيادة والدعم الإداري: إن تبني المشروع من الإدارة العليا و قيادات المؤسسة يعد عامل مهم لنجاح مشروع الإدارة الإلكترونية، لأن هذا الدعم يسهم في تذليل الصعوبات و ضمان التمويل الكافي كلما استدعى الأمر لذلك.

ج. الهيكل التنظيمي: تعتبر الهياكل التنظيمية الملائمة للأعمال الإلكترونية هي المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية المرتبة بنسيج الاتصالات.، مع ضرورة استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها، وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفاعلية مع مراعاة أن يتم ذلك التحول في إطار زمني متدرج من المراحل التطورية.

د. تعليم وتدريب العاملين: إن تطبيق الإدارة الإلكترونية على جميع مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة، يفرض وجود كادر بشري مؤهل لهذا لنجاح التحول الرقمي في أداء المهام، سواء كان بالاستعانة بمصادر خارجية كالتوظيف، أو تكوين العنصر البشري للمؤسسة، دون إهمال العامل النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع متطلبات الإدارة الإلكترونية.

هـ. وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقا للمستجدات: وهو مجموع القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل التحول نحو الإدارة الإلكترونية من جهة، و تقنن العمليات المستحدثة الكترونيا من جهة أخرى، كإثبات الدخول و الخروج من المؤسسة الكترونيا.

و. المتطلبات التقنية : وتتمثل في توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية والتي تشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد، لكي تحقق الهدف من استخدام شبكة الإنترنت، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات آلية وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد البيانات والبرامج، وتوفير خدمات البريد الرقمي، وتوفير كل ذلك بالاستخدام الفردي أو المؤسسي على أوسع نطاق ممكن

ز. المتطلبات الأمنية : ضمان توفر الأمن الالكتروني والسرية الالكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات ولصون الأرشيف الالكتروني، و التي تتطلب القيام ببعض الإجراءات منها وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الانترنت، من خلال تبني إستراتيجية لأمن المعلومات .

#### 4. معوقات الإدارة الإلكترونية:

من بين المعوقات التي قد تعترض أي مشروع للانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية

نجد ما يلي:<sup>7</sup>

- أ. الرؤية الضبابية للإدارة الالكترونية و عدم استيعاب أهدافها.
- ب. عدم وجود أنظمة و تشريعات أمنية، أو التساهل في تطبيقها.
- ج. قلة الموارد المالية، و صعوبة توفير السيولة النقدية.
- د. التمسك بالمركزية، و عدم الرضا بالتغيير الإداري.
- هـ. النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الالكترونية من حيث تقليصها للعنصر البشري.
- و. وجود الفجوة الرقمية بين أناس متخصصين في مجال التقنية و آخرون لا يفقهون أبعادها.

## ثانيا: إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

### 1. مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM)

#### أ. تعريفها:

تعتبر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستخدام الواعي لتكنولوجيا المعلومات في ممارسة وظائف الموارد البشرية، وتعتمد على أنظمة الحاسوب وشبكات الاتصال في تنفيذ استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية.<sup>8</sup>

إدارة الموارد البشرية الإلكترونية هي طريقة لتنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية والسياسات والممارسات في المنظمات من خلال الدعم الواعي والموجه و / أو مع الاستخدام الكامل للقنوات القائمة على تكنولوجيا الانترنت.<sup>9</sup>

يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية هي: الانتقال من التسيير الورقي لوظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة، إلى التسيير الكتروني من خلال البرامج و التطبيقات الإلكترونية و اعتماد شبكة الانترنت كوسيلة للاتصالات الداخلية و الخارجية.

#### ب. أهميتها: تبرز أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من كونها تسهم في:

- تحسين أداء إدارة الموارد البشرية و مواكبتها للتحديات الداخلية كالرضي الوظيفي، و الخارجية كتحقيق ميزة تنافسية.
- سرعة أداء المهام و الوظائف المختلفة لإدارة الموارد البشرية، كصب الأجور، و إعلانات التوظيف، و التكوين.
- أداء المهام بأقل تكلفة من خلال تجنب التنقل من و إلى الإدارات الشريكة كمكاتب التوظيف و مصالح الضمان الاجتماعي و تنظيم الدورات التكوينية عن بعد.

#### ج. أنواع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية: أن تكنولوجيا المعلومات قد تؤثر على التكامل الهيكلي داخل

إدارة الموارد البشرية من ثلاث أنواع و هي:<sup>10</sup>

- **إدارة الموارد البشرية التشغيلية:** يتعلق بأنشطة الموارد البشرية الأساسية مثل إدارة الرواتب (كشوف المرتبات) وإدارة بيانات الموظفين.
- **إدارة الموارد البشرية العلائقية:** لا ينصب التركيز هنا على الإدارة، بل على أدوات الموارد البشرية التي تدعم العمليات الأساسية الأخرى مثل التوظيف واختيار الموظفين الجدد، والتدريب، وإدارة الأداء والتقييم، والمكافآت، بالنسبة لإدارة الموارد البشرية العلائقية، هناك خيار بين دعم التوظيف والاختيار من خلال تطبيق قائم على الويب أو استخدام نهج قائم على الورق (من خلال الإعلانات واستمارات الطلبات الورقية والخطابات وما إلى ذلك).
- **إدارة الموارد البشرية التحويلية:** تتعلق بأنشطة إدارة الموارد البشرية ذات الطابع الاستراتيجي، نتحدث عن الأنشطة المتعلقة بعمليات التغيير التنظيمي، وإعادة التوجيه الاستراتيجي، وإدارة الكفاءة الإستراتيجية، وإدارة المعرفة الإستراتيجية، من حيث إدارة الموارد البشرية التحويلية، من الممكن إنشاء قوة عاملة جاهزة للتغيير من خلال مجموعة متكاملة من الأدوات المستندة إلى الويب والتي تمكن القوى العاملة من التطور بما يتماشى مع الخيارات الإستراتيجية للمنظمة.

#### د. مجالات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM

- إن وظائف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية الأكثر استخدامًا هي: <sup>11</sup>
- تقدم أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية آليات تسهل جمع واستعادة وتحديث البيانات الحالية المتعلقة بمعرفة ومهارات وكفاءات موظفي المؤسسة، والوصول إلى البيانات عند الحاجة.
- تساعد أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على توفير مجموعة أكبر من المرشحين وعملية توظيف أكثر فاعلية بسبب تقصير العملية وتقليل تكاليف التوظيف.
- يعد تدريب وتطوير الموظفين من أهم العوامل التي تزيد من الكفاءة. لذلك، يتم تنظيم التدريب الإلكتروني وأنظمة الموارد البشرية للتعلم الإلكتروني بطريقة مستقلة عن الزمان والمكان.

- الهدف الرئيسي من استخدام التكنولوجيا في إدارة الأداء هو تطوير الأداء الفردي وبالتالي أداء المؤسسة من خلال تزويد الموظفين بالمعرفة والتقنيات والأساليب اللازمة بالإضافة إلى أنظمة الدعم و أنظمة التوجيه المهني المستندة إلى الكمبيوتر هي أدوات تشخيصية تحدد وتضع الأولويات المطلوبة لتطوير الموظفين.
- توفر هذه الأنظمة للموظفين التسهيلات لمقارنة المعرفة والمهارات التي يمتلكونها بالمهارات والكفاءات المطلوبة في الوقت الحاضر و المناصب المستقبلية تسهل أدوات التعويض الإلكتروني إجراء المهام البيروقراطية من خلال تدفق البيانات والمعرفة في الوقت الفعلي. إلى جانب ذلك، يمكن الاستفادة من الرسوم الإلكترونية في الحفاظ على المساواة في الأجور.
- من خلال السلامة والصحة المهنية، يتم إبلاغ المديرين باستمرار حول فعالية الأنشطة التي تهدف إلى الحد من مخاطر الحوادث وتشجيع إعادة تخطيط الأعمال والعمليات التي تأخذ في الاعتبار مخاطر الحوادث. بالإضافة إلى ذلك، قد يتم إبلاغ الموظفين إلكترونياً بالمخاطر المحددة التي قد يواجهونها في شكل معلومات شخصية؛ وبالتالي، قد يكون من الممكن تغيير مواقف الموظفين دون وساطة من خبير.

## 2. وظائف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-GRH

أ. التوظيف الإلكتروني (E-Recrutement) : يعتبر إدخال التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال على عملية التوظيف داخل المؤسسة عامل مهم في القضاء على البيروقراطية، و خلق علاقة مباشرة بين المؤسسة من خلال مسئول التوظيف و المتقدم للوظيفة (المرشح)، من خلال استخدام مواقع التوظيف أو موقع المؤسسة على الانترنت، حيث يمكن للمتقدم للوظيفة الولوج إلى الموقع الإلكتروني للمنظمة و الاتصال بشكل مباشر بمسئول التوظيف بكل سهولة، و عليه يعتبر التوظيف الإلكتروني من التطبيقات الأكثر انتشارا في المؤسسات، حيث يمنح للمسؤولين المكلفين بعملية التوظيف أداة تساعدهم في التسيير الكلي لمختلف عمليات التوظيف التقليدية<sup>12</sup>.

ب. الاختيار الإلكتروني: E- SELECTION : إلى جانب التوظيف الإلكتروني نجد الاختيار الإلكتروني، مثل جدولة 800 مترشح و يتوجب على مسئول التوظيف المفاضلة بينهم بالاستعانة بالويب بدلا من المقابلة وجهاً لوجه، و الغرض من الاختيار الإلكتروني بشكل أساسي هو<sup>13</sup>:

■ تحقيق خفض التكلفة.

■ الاستخدام الأقصى لرأس المال البشري

■ الاستدامة

خفض التكلفة هو الهدف الرئيسي، وفي الواقع، من أجل توفير التكلفة بشكل أساسي، تتحول

المؤسسة إلى الاختيار الإلكتروني في عملية الاختيار التقليدية.

ج. **التدريب و التكوين الإلكتروني (E-learning)** : نشأ التعلم الإلكتروني بالفعل في فترة زمنية تمتد

بين التسعينيات وبداية الألفية الثانية ، وهو مرتبط باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في

التدريب<sup>14</sup>.

وفقاً لـ ماك فيفيي Marc Favier : التكوين الإلكتروني هو "عملية تعلم يكتسب الأفراد من خلالها

مهارات أو معرفة جديدة من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات" ويستند إلى ثلاثة معايير أساسية<sup>15</sup>:

■ إنها شبكة للتحديث و التخزين والبحث والتوزيع وتبادل المعلومات، المعرفة بشكل مشترك.

■ يمكن للمستخدمين الوصول إليها عبر جهاز كمبيوتر و الإنترنت، وبشكل أعم، تكنولوجيا المعلومات

والاتصالات التفاعلية.

■ إنه موجه نحو حلول التكوين و التعلم التي تتجاوز نماذج التعلم التقليدية.

و في سياق ذي صلة يؤكدون على المؤسسات أن المعرفة والمهارات والدراسة هي أصول تحسد عليها،

وأن القدرة على التعلم بشكل أسرع من منافسيها هي ميزة تنافسية دائمة.

د. **إدارة الأداء الإلكتروني E-Performance Management** : تعتبر إدارة الأداء مجالاً آخر يعتمد

على الإنترنت، يميل استخدام التكنولوجيا في إدارة الأداء إلى زيادة الإنتاجية وتعزيز التنافسية وتحفيز الموظفين.

يتم ذلك من خلال طريقتين<sup>16</sup>:

■ قد تسهل التكنولوجيا قياس أداء الفرد من خلال أنشطة مراقبة الكمبيوتر.

■ تصبح التكنولوجيا أداة لتسهيل عملية كتابة المراجعة أو إنشاء ملاحظات الأداء.

هـ. **التعويض الإلكتروني: E-Compensation** يمثل التعويض نخبًا ممكنًا على الويب لمجموعة من أدوات التعويض التي تمكن المؤسسة من جمع وتخزين ومعالجة أجور و تعويضات منتسبيها، و من خلال شبكات الانترنت و الانترنت يمكنهم من سحب مستحقاتهم من أي مكان<sup>17</sup>.

و. **التخطيط الإلكتروني E-Planning** يعتمد التخطيط الإلكتروني بصفة أساسية على التخطيط الاستراتيجي والأهداف الإستراتيجية، حيث تتسم القرارات التي تستخدم النظم الإلكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية لخدمة مختلف أقسام المؤسسة و إدارتها، ويعتمد كذلك في ظل الثورة الإلكترونية على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، والنظم الخبيرة ، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية، كما يعتمد أيضا على تبسيط نظم وإجراءات العمل<sup>18</sup>.

ز. **الرقابة الإلكترونية** : إن الرقابة الإلكترونية أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة بدلا من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات والمساءلة الرسمية، وهذا يفسر الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني بين العاملين والإدارة، وهذا ما يحول الرقابة كرسيد إلى الرقابة كعملية وتدفق مستمر<sup>19</sup>.

ح. **نظام إدارة الحضور و الانصراف الإلكترونية**: نظام التسجيل الإلكتروني للحضور و الانصراف هو نظام يعتمد على تقنية المعلومات و الاتصالات ، حيث يسمح بتسجيل حضور و انصراف العاملين و الموظفين طوال الشهر و يصدر النظام تقارير تفصيلية إجمالية بذلك<sup>20</sup> ،يتكون هذا النظام من<sup>21</sup>:

أ. **قاعدة بيانات للنظام**: و هي المسؤولة عن حفظ حركة الموظفين اليومية، و جداول العمل و الإجازات الخاصة بهم... الخ

ب. **الاتصال مع القارئ و سحب للبيانات الكترونيا**: وهي المسؤولة عن تسجيل حركة العمال كالدخول و الانصراف، و ذلك بالتعرف على الموظفين من خلال البطاقة الالكترونية أو البصمة أو الوجه و التي تسجل مسبقا.

## ثالثا: إدارة الموارد البشرية الالكترونية في المؤسسات الجزائرية

يمكن حصر أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية و خاصة العمومية الاقتصادية، و التي يمكن القول أنها استطاعت إلى حد ما الانتقال من النمط البيروقراطي إلى مفهوم جديد خاصة في بعض الوظائف، و التي سيتم التطرق إليها من خلال هذا المبحث، عامل آخر أسهم بشكل كبير في حتمية هذا الانتقال، تأرجح بين رقمنة المؤسسات الشريكة و المرافقة نأخذ على سبيل المثال لا الحصر التأمينات الاجتماعية و مؤسسات التوظيف العمومية و الخاصة، و كذا في وظائفها الداخلية بين الإدارة و العمال كالأجور و التصريحات و غيرها من الوظائف، هذا من جهة، من جهة أخرى مدى تأثير جائحة كورونا على السير العادي لبعض الوظائف ما فرض انتهاج آليات بديلة لتلك التي تعارفت عليها المؤسسات الجزائرية، و في يلي سنسقط وظائف إدارة الموارد البشرية الالكترونية على ما هو واقع في المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر:

### 1. التوظيف الالكتروني (E-Recrutement)

للحديث عن التوظيف الالكتروني في الجزائر سنعمل على معالجة الموضوع من شقين اثنين، الشق الأول و هو المؤسسات التي توفر خدمات التوظيف الالكتروني و الشق الثاني آليات التواصل بين المؤسسة و مكاتب التوظيف سواء العمومية و المتمثلة في الوكالة الوطنية للتشغيل أو الخاصة:

1. مؤسسات التوظيف: تمثل الوكالة الوطنية للتشغيل المؤسسة العمومية المسؤولة عن تسيير سوق الشغل بالجزائر، سواء تعلق الأمر بالتوظيف عن طريق توجيه طالبي العمل وفق عروض المؤسسات و ما يعرف بخدمة الوسيط، و كذا تسيير ملفات عقود الإدماج المهني بمختلف أنواعها، إضافة إلى ما تعلق بمنح البطالة المستحدثة مؤخرا.

2. حسب الاتفاقية رقم 181 للمكتب الدولي للعمل حول الوكالات الخاصة للتشغيل، تم صدور سنة 2007 المرسوم التنفيذي رقم 07-123 المؤرخ في 24 أبريل 2007 المتضمن تحديد شروط و كيفيات

منح وسحب الاعتماد من الهيئات الخاصة المعتمدة للتصويب، حيث بلغ لحد اليوم عدد الهيئات الخاصة المعتمدة للتصويب والتي أبرمت مع الوكالة الوطنية للتشغيل اتفاقيات شراكة، 47 هيئة خاص.<sup>22</sup>

لقد تم اعتماد نظام الوسيط في معالجة عروض عمل و الذي يتيح للمؤسسات الولوج لموقع الوكالة الوطنية للتشغيل من خلال فتح حساب خاص بها و إرسال طلبات التوظيف مباشرة دون التنقل الشخصي للوكالة، و طبعا يخضع التسجيل لمعرفة فيه كل بيانات المؤسسة و كلمة مرور لحماية بياناتها، هذا من حيث العلاقة بين المؤسسة و الوكالة الوطنية للتشغيل.

من جهة أخرى توفر مكاتب التوظيف الخاصة و التي تم الإشارة إليها سابقا بعقد اتفاقية عمل، تربط المؤسسة بأحد المؤسسات الخاصة للتوظيف، تتكلف الوكالة الخاصة بنشر العروض على موقعها، يتم فيها تحديد كل تفاصيل المنصب، كالمسمى الوظيفي، نوع العقد دائم أو مؤقت، المهام الوظيفية، سنوات الخبرة المطلوبة، المؤهلات العلمية المطلوبة، و بعدها يترك المجال لطالب العمل في اختيار المشاركة أو إرسال سيرته الذاتية-طبعا لا بد أن يكون لطالب العمل حساب في مؤسسة التوظيف الخاصة-، بعد ذلك تقوم المؤسسة الخاصة بتصفية المتقدمين من خلال خبائها و حصر المتقدمين الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة وكل هذا يتم إلكترونيا دون عناء التنقل الشخصي سواء لصاحب الشركة أو المتقدم للوظيفة، بعدها تتكفل المؤسسة المستخدمة بإجراء عمليات الاختيار و المفاضلة بين مجموع المتقدمين من خلال الاتصال الأولي بالهاتف و بعدها تكون عملية المقابلة الشخصية بحضور المرشح أو طالب العمل.

## 2. التدريب و التكوين الإلكتروني (E-learning)

إن الحديث عن التكوين و التدريب الإلكتروني يقودنا مباشرة إلى مدى توفر وسائل تكنولوجيا الإعلام و الاتصال، لأنها الأساس في وضع التكوين الإلكتروني موضع التنفيذ، و دون توفر وسائل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و انتشار واسع لخوادم الاتصال يحول دون تطبيق فعلي و عملي لهذه النقلة في مجال التكوين الإلكتروني سواء تعلق الأمر بالجانب الأكاديمي على مستوى الجامعات و المعاهد أو ما نحن بصدد دراسته على مستوى المؤسسات.

حيث كلفت الحكومة الجزائرية وزارة البريد وتكنولوجيا المعلومات بتنفيذ وإدارة السياسة الوطنية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

في عام 2000 ، تم تمرير قانون تنظيمي حيث تم تقسيم المؤسسة العامة القديمة المسئولة عن الاتصالات الوطنية إلى منطمتين تجاريتين وظهر مشغلان<sup>23</sup>:

■ البريد الجزائري

■ اتصالات الجزائر .

كما أنشأ القانون هيئة تنظيمية مستقلة للبريد والاتصالات، يوجد حاليًا ثلاثة مشغلين<sup>24</sup>:

■ اتصالات الجزائر (خطوط الهاتف المحمول والثابت)

■ أوراسكوم (دجيزي ولاكوم للخطوط الثابتة)

■ الوطنية (و التي تحولت إلى اوريدو والوصول إلى الإنترنت بالهواتف المحمولة)

في الوقت نفسه، بدأت الحكومة أيضا التعاون مع عدد من الوكالات الدولية لتعزيز وضع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في البلاد، في عام 2002 ، تعاون البنك الدولي أيضا مع الوزارة لتطوير وتنفيذ مشاريع لخلق بيئة مواتية وتحسين الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع جعلها في متناول الجميع<sup>25</sup>.

عامل آخر شجع المؤسسات و الشركات على تنفيذ برنامج التكوين الخاص بها هو ما أفرزته جائحة كورونا COVID 19 ، و ما ترتب عنه من تعليق كل النشاطات التعليمية و التكوينية على غرار نشاطات أخرى كإجراءات احترازية لوقف تفشي الوباء، و على هذا الأساس تم تكييف عمليات التكوين داخل المؤسسات من خلال الوسائط المعروفة مثل: Google Meet و تطبيق zoom .

### 3. التعويض الإلكتروني E-Compensation

إن الحديث عن التعويض الإلكتروني في المؤسسات الجزائرية يقودنا إلى نظام الأجور بشكل مباشر، لعدة اعتبارات كون العديد من الدراسات التي أجريت على مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى

المؤسسات الجزائرية ركزت على طرق معالجة البيانات و المدخلات المتعلقة بالأجور، و عليه فاعتماد المؤسسات الجزائرية في صب أجور عمالها يكون بالاستعانة بأنظمة و برامج الكترونية، و على سبيل المثال ينتشر استخدام برنامج DLG في نسخته المخصصة للأجور المعروف باسم PcPaie بشكل كبير على مستوى المؤسسات مما يتيح من خيارات متعددة لمستعمليه، نجد كذلك برنامج CETIC ( التابع لمركز تقنيات الإعلام و الاتصال) و هي شركة جزائرية تنشط في مجال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و التي توفر مجموعة من الخدمات على غرار التكوين و خدمات الكمبيوتر و الخدمات الموجهة للشركات<sup>26</sup>، و كذلك مبرنامج ERP و هو نظام تخطيط موارد المؤسسة هو مشروع معلوماتي، صمم لتنسيق جميع الموارد والمعلومات والأنشطة اللازمة لإتمام الإجراءات العملية، مثل المحاسبة والموارد البشرية في المؤسسة و الذي يحتوي كذلك على تطبيق لتسيير الموارد البشرية و نسخة أخرى لتسيير الأجور.<sup>27</sup>

تعمل التطبيقات الخاصة بنظام التعويضات و الأجور اعتمادا على إدخال بيانات العمال الحضور و الغياب و نقاط المروددية و الساعات الإضافية، و تحتوي على نوعين:

- الأجزاء الثابتة: و التي تتعلق بمكونات الأجر الثابتة مثل الأجر القاعدي، معدل الخبرة و غيرها من الأجزاء الثابتة.

- الأجزاء المتغيرة: و التي تتعلق بالمكونات المتغيرة كالغياب و منح المروددية و الساعات الإضافية... الخ و من خلال برامج الحاسوب يتم صب الأجور و التعويضات اليكترونيا من مكان العمل دون عناء التنقل لمكاتب البريد أو البنوك، عكس ما كان معمول به من خلال إدخال البيانات يدويا ما يستغرق وقت و جهد كبير، و هذا لا ينفي أن هناك من يتعامل بالطرق التقليدية في صب الأجور من خلال الاتصال الشخصي بمراكز البريد و البنوك المتعاقد معها.

#### 4. نظام إدارة الحضور و الانصراف الإلكترونية

إن الانتشار الواسع للوسائل و التطبيقات الالكترونية ساهم بشكل كبير في تقليل الأخطاء و فرض الانضباط بشكل كبير على مستوى المؤسسات الجزائرية من خلال اعتماد برامج و معدات الحضور و الانصراف الالكترونية و التي عادة ما تثبت في مداخل المؤسسات، يتم تسجيل الحضور من خلال البطاقات

المغناطيسية أو من خلال التعرف على الوجه أو البصمة و التي اختزلت الكثير من الوقت و الجهد و اقتصاد الورق، و يتم الإطلاع على الحضور من خلال تطبيق يتبع آلة الحضور من المكتب، و يسمح بربط التطبيقين أي تطبيق الحضور و تطبيق تسيير الحضور مباشرة دون عناء إدخال البيانات يدويا، و الذي يحتوي كذلك على خصائص متعددة كحساب الساعات الإضافية و تعويضات التنقل في المهمة.

#### الخاتمة

من خلال دراسة واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية اعتمادا على الأدبيات المتوفرة حول الموضوع، نلاحظ أن الانتقال من التسيير التقليدي في مصالح إدارة الموارد البشرية و الذي طالما اعتمد على الأوراق، عرف نقلة نوعية خاصة ما تعلق بالمحاور التي تم التطرق إليها، فالاعتماد على تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و التطبيقات و البرامج المحاسبية أصبح أمر واقع و ملموس في المؤسسات الجزائرية، و هذا ما تم التوصل إليه من خلال النتائج التي سنعمل على تلخيصها من خلال النقاط التالية:

- الاعتماد على الأنظمة الالكترونية المنظمة لعملية دخول و انصراف العمال بشكل الكتروني، ولم تعد الحاجة إلى وضع كشوف الحضور كما كان متعامل به، و هو ما يعطي مصداقية و انضباط أكثر داخل المؤسسة.

- في ما يتعلق بأنظمة التعويض لالالكتروني، فالمؤسسات الجزائرية أصبحت تعتمد على برامج تسيير الأجور الالكترونية لعدة أسباب ومن أهمها تعقد نظام الأجور خاصة في ما يخص نسب الاشتراكات لدى مصالح الضمان الاجتماعي و مصالح الضرائب.

- إلزامية التعامل بالتصريحات الاجتماعية من قبل المؤسسات الشريكة، على غرار الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية و الذي ألزم المؤسسات على التصريح الشهري من خلال حسابها على الانترنت.

- أثرت جائحة كورونا ايجابيا إن صح القول على طريقة التكوين في المؤسسات الجزائرية و التي كانت ترهق المؤسسات ماليا لتنظيم دورات التكوين المستمر للعمال من خلال تنقلهم إلى مراكز و مدارس التكوين، لكن ما لمسناه انه تطبيقات الانترنت المتعارف عليها و التي تتوفر من خلال العديد من الخيارات

كانت بديل جد ايجابي على تنفيذ برامج التكوين بشكل جيد، إلا أن بعض الدورات الخاصة بعمال الإنتاج تأثرت لان لها خصوصية و هي وجوب الحضور شخصيا لأنها تطبيقية أكثر منها نظرية.

- في ما يخص التوظيف الالكتروني، ترك الاختيار للمؤسسات في التعامل مع الوكالات الخاصة للتوظيف و التي تتم من خلال نظام يعتمد على منصات الكترونية كما سبق الإشارة إليه من خلال العرض، لكن تبقى بعض المؤسسات تعتمد طرق المراسلة من و إلى وكالات التشغيل و كذا تلقي السير الذاتية شخصيا لعدم توفرها على منصات خاصة باستقبال الطلبات و معالجتها الكترونيا.

- العامل الآخر الذي شجع على هذا الانتقال هو انفتاح القطاع الخاص بشكل أكبر مقارنة مع المؤسسات الاقتصادية العمومية.

- انطلاقا من افتراضنا الرئيسي يمكن أن نخلص أن المؤسسات الجزائرية رغم الخطوات التي خطتها في مسار رقمنة أنظمتها الإدارية و خاصة ما تعلق بمقاربة إدارة الموارد البشرية الالكترونية لكنها لم تحقق مستويات كلية في هذا المسار، و بشكل أكثر دقة فالمؤسسات الاقتصادية الخاصة بلغت مراحل جد متقدمة مقارنة بالمؤسسات الاقتصادية العمومية، و هذا راجع للسياسة الحماية Protectionism التي يحظى بها القطاع العام وما نلمسه بشكل واضح في قانون الصفقات العمومية، و الذي لا يركز-أي القطاع العام- على متغير التنافسية مقارنة بالقطاع الخاص.

### الهوامش:

<sup>1</sup> محمد نجيب بناني، و فتيحة لتييم، "الإدارة الالكترونية بين إشكالية المفهوم و تحديات التفعيل"، المجلة الجزائرية للأمن و التنمية، المجلد 10، العدد 03، (2021)، ص 399.

<sup>2</sup> سحر قدور الرفاعي، "الحكومة الالكترونية و سبل تطبيقها مدخل استراتيجي"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 05، العدد 07 (2009)، ص 309.

<sup>3</sup> عبد القادر حسين خليل، "الإدارة الالكترونية و علاقتها بإدارة المعرفة من وجهة نظر موظفي مؤسسات الأعمال في شرقي القدس"، مجلة العلوم الإدارية و المالية، المجلد 03، العدد 02 (2019)، ص 11.

- 4 العبسي علي، مجال كرتيو، محزة جتانية، "دور الإدارة الالكترونية في تفعيل الاتصال الإداري - دراسة ميدانية بجامعة التكوين المتواصل مركز الوادي"، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01(2021)، ص 73.
- 5 عبد القادر حسين خليل، ص 12.
- 6 موسي عبد الناصر، قريشي محمد، "مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة - بسكرة - الجزائر)"، مجلة الباحث، المجلد 09، العدد 09، (2011)، ص 90.
- 7 ملين علوطي، "الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، مجلة بحوث اقتصادية عربية"، العدد 42، (2008)، ص 148.
- 8 خالصة زواوي، "تأثير إدارة الموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية"، مجلة وحدة البحث في تنمية و إدارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد 01، (2017)، ص 116.
- 9 H.J.M. Ruël;Tanya Bondarouk;Jan Kees Looise,"E-HRM: Innovation or Irritation. An Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-based HRM", management revue, vol 15, N°3, P 366.
- 10 David P.Lepak; Scott A. Snell, "VIRTUAL HR: Strategic human resource", Human Resource Management Review, Vol 8, N3, (1998), p 220.
- 11 Mine Afacan Fındıklı; Ebru Beyza Bayarçelik , "Exploring the outcomes of Electronic Human Resource Management (E-HRM)?", 11th International Strategic Management Conference, Procedia - Social and Behavioral Sciences(2015) , P 426.
- 12 مراد زايد، علي حسين، "الإدارة الالكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة دراسة حالة شركة جازي للاتصالات"، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة حمه لخضر الوادي الجزائر، العدد 10، (2016)، ص 243.
- 13 نفس المرجع، ص 344.
- 14 KESSIRA Meriem;KECHAD Rabah,"Le E-learning pour une meilleure gestion des compétences Cas de Renault Algérie SPA",Revue des reformes Economique et intégration dans l'économie mondiale,Volume 12, Numéro 24, (2017),Pages 22.
- 15 Favier M., Kalika M. & Trahand J, "E-learning, E-formation: implications pour les organisations, Systèmes d'Information et Management", vol. 09, n° 04, (2004). P3.
- 16 M. ROBINSON ; JANANI. R, "current scenario in E- HRM - literature review", IJARIE, Vol-3,N°6 ,(2017),P 79.
- 17 Ibidem.
- 18 عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال، "أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة)" ، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة بجامعة الأزهر، العدد 10، (2013) ص 41 .
- 19 نفس المرجع، ص 45.

<sup>20</sup> شيكر أيوب، فاشي خالد، "نظام معلومات الموارد البشرية الآلي كمجال لتطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية] دراسة تحليلية نظرية]"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 10، (2018)، ص 75 .

<sup>21</sup> بن غيدة صارة، حركات سعيدة، "الإدارة الالكترونية للموارد البشرية و تأثيرها على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM وحدة أم البواقي"، مجلة البحوث الاقتصادية و المالية، المجلد 05، العدد 01، (2018)، ص 260.

<sup>22</sup> Site web : [https://www.anem.dz/#/ar/article/Organismes\\_prives\\_agrees\\_de\\_placement](https://www.anem.dz/#/ar/article/Organismes_prives_agrees_de_placement). consulté le : 15/06/2022.

<sup>23</sup> Amr Hamdy," ICT in Education in Algeria, SURVEY OF ICT AND EDUCATION IN AFRICA: Algeria Country Report " , World Bank, Washington, DC, 2007.voir : <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/10683> consulted on: 15/06/2022.

<sup>24</sup> Ibidem.

<sup>25</sup> Ibidem.

<sup>26</sup> Site web : <https://cetic.dz/actualites/participation-du-cetic-spa-au-salon-digimact/>. Consulté le : 18/06/2022

<sup>27</sup> Site web : <https://www.oracle.com/dz/erp/what-is-erp/>. Consulté le : 18/06/2022.