

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة أدرار - الجزائر

تحت الرعاية السامية للسيد رئيس الجامعة الأخرقية بالمرارة

كلية الآداب والعلوم الانسانية  
قسم العلوم التجارية  
- شعبة علوم التسيير -

مجمع أعمال اليوم الدراسي حول

" واقع الإدارة الالكترونية بالجزائر "

والمنعقد يوم الخميس : 01 مارس 2012  
على الساعة : 08:30 صباحا بالمرج " د "

الجامعة الإفريقية العقيد أحمد دراية  
كلية الآداب والعلوم الإنسانية  
قسم علوم التسيير

اليوم الدراسي حول:

" واقع الإدارة الالكترونية بالجزائر "

الخميس : 01 مارس 2012

عنوان المداخلة :

دور الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الالكترونية

من إعداد الأستاذين :

حوتية عمر و بن مسعود محمد

أستاذين مساعدين بقسم علوم التسيير – الجامعة الإفريقية بأدرار

e-mail : hotiamar@yahoo.fr

مقدمة :

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس درياً من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، وفي ظل التوجهات الحالية نحو تطبيق الحكومة الالكترونية في الجزائر كأحد أنماط الإدارة الالكترونية ، وباعتبار نظام إدارة الموارد البشرية من أهم النظم الإدارية يتأثر فيه العنصر البشري كغيره بالبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة ، وحيث تواجه المنظمات التغيرات التكنولوجية وثورة الإنترنت والاتصالات ، والتي لها مضامين ضخمة بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية ، لأنها تعني تغييرات جذرية في كافة وظائف وأنشطة الموارد البشرية ، وفي دعم وتنفيذ الخطط الإستراتيجية للمنظمة.

وفي ظل تنامي التقدم العلمي والتقني يمثل العنصر البشري ركناً أساسياً ومهما في تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث أن من أبرز التحديات التي تواجهها الحكومات في تطبيق الإدارة الالكترونية هو كيفية استقطاب واختيار أفضل العناصر المتحكمة في النظم التكنولوجية ، لذا ارتأينا من خلال هذه المداخلة إبراز أهمية ومكانة الموارد البشرية في ظل الإدارة الالكترونية وضرورة تأهيلها للمساهمة بصورة فاعلة في ذلك. وسنعالج موضوع هذه المداخلة من خلال ثلاثة محاور ، وهي :

**أولاً :** نظام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ،

**ثانياً :** نتائج تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً مع الإشارة لحالة الجزائر ،

**ثالثاً :** تحديات تطبيق e-HRM ومتطلبات تأهيل الموارد البشرية لتفعيل الإدارة الالكترونية.

## أولاً : نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تمثل إدارة الموارد البشرية جزء من الإدارة تعنى بشؤون العاملين من حيث : التوصيف، التوظيف ، التقييم .... ، وهدف إدارة الموارد البشرية هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة ، وتطوير الأفراد تطويراً يلبي رغباتهم واحتياجاتهم ، وهو ما تساهم الإدارة الإلكترونية في تحقيقه .

### 1- مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية :

يعد العنصر البشري من أهم الموارد في المنظمات ، وبدونه لن تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة .

وتمثل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية التطبيق العملي لاستراتيجيات وممارسات المنظمة في الموارد البشرية عن طريق الدعم الموجه والاستغلال الكامل لقنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية والدولية فهي طريق للأداء.<sup>1</sup>

### 1-1- تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية :

هناك تعريفات متعددة للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية e-HRM ومنها :

- تعريف Ruel&others : " الاتصال عن طريق التكنولوجيا الموجهة من خلال الشبكات بين المنظمة والعاملين فيها بما يتعلق بإدارة الموارد البشرية "<sup>2</sup>.

- تعريف Schramm بأنها : " طريقة لتنفيذ استراتيجيات وإجراءات وسياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة من خلال دعم موجه مباشر وواعي معتمداً على تقنيات الويب "<sup>3</sup>.

- تعريف هوبكنز وماركهام: " تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية ، والذي سيسهم مع بعض التغيرات التنظيمية الأخرى في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع ، وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات " <sup>4</sup>.

- تعريف فريد راغب النجار بأنها : " التطبيق العملي لاستراتيجيات وسياسات وممارسات المنظمة في الموارد البشرية عن طريق الدعم الموجه والاستغلال الكامل لقنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية والدولية فهي طريقة لأداء وظائف إدارة الموارد البشرية " <sup>5</sup>.

<sup>1</sup> فريد راغب النجار، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2008 ، ص ص: 242، 243.

<sup>2</sup> Huub Ruel , Tanya Bondarouk, Mandy Van Der Velde , **The Contribution of e-HRM to HRM Effectiveness : Results from Quantitative Study in a Dutch Ministry** , employee relation , Vol.(29) , Issue(3), 2007 , pp 280-291.

<sup>3</sup> يوسف محمد يوسف أبو أمونه ، " واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة " ، بحث مقدم للحصول على متطلبات شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية - غزة ، 2009 ، ص 73.

<sup>4</sup> هوبكنز برايان ، جيمس ماركهام ، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2006 ، ص 18.

<sup>5</sup> فريد راغب النجار، مرجع سبق ذكره ، ص 242.

من التعريفات السابقة نجد بأن e-HRM تشتمل في تعريفاتها على العناصر نفسها التي تتكون منها الإدارة الإلكترونية ، والتي تشمل دمج وظائف الإدارة بتكنولوجيا ICT ، وبالتالي دمج أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية بتكنولوجيا الإعلام والاتصال ICT ، والاعتماد على الشبكات والإنترنت أو الإنترنت أو الإكسترانت ، استجابة للتغيرات في بيئة الأعمال والبيئة الخارجية.

إن تحول المنظمة إلى الإدارة الإلكترونية ، يؤدي بالتالي إلى تحول أنشطة ووظائف المنظمة إلى منظومات إلكترونية متكاملة ، وقد يكون التحول كاملاً أو تدريجياً ، وهذا يعتمد على مدى توفر نظم المعلومات في المنظمة بشكل أساسي ، وما إذا كانت بحاجة إلى تحديث أم تغيير ، وعلى مدى توفر مقومات وعناصر التحول إلى الإدارة الإلكترونية ، وفي المحصلة فإن هذا التحول يعتمد على توجهات المنظمة الإستراتيجية. إن وظائف إدارة الموارد البشرية لم تتغير ضمن مفهوم e-HRM ولكن تغيرت الطرق والأساليب المستخدمة في تلك الوظائف ، بحيث أصبحت تعتمد بشكل رئيسي على تكنولوجيا ICT ، وكذلك تغير دور الأفراد في المنظمة ، حيث أصبحوا مشاركين في وظائف تلك الإدارة بشكل أكثر فعالية مما سبق.<sup>6</sup>

#### 1-2- أهداف إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM :

تتبع أهداف e-HRM من تكاملها مع أهداف الإدارة الإلكترونية ، ومواكبتها للتغيرات في بيئة الأعمال ، وتكمن الأسباب الرئيسية لتوجه المنظمات نحو e-HRM فيما يلي<sup>7</sup> :

- 1- تحسين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية.
- 2- تخفيض تكلفة العمالة والنفقات الإدارية.
- 3- تحقيق مكاسب من الموارد البشرية.
- 4- تسهيل أداء وظائف إدارة الموارد البشرية .
- 5- رفع معدلات الأداء والإنتاجية في المنظمة.
- 6- تنمية وتحسين علاقات العمل وإرضاء العاملين.
- 7- دعم أفضل للإدارة عبر أقسام المنظمة.
- 8- توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب.
- 9- تحسين صورة المنظمة.

فهي بهذا تهدف إلى تقديم خدمات للموارد البشرية بشكل فوري ، وإجراء معاملات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً ، وهذا يتطلب مراجعة الأسلوب التقليدي لإدارة الموارد البشرية وإجراءاته المتبعة ، وتحويله إلى نموذج متكامل عصري ضمن المفهوم الجديد e-HRM .

<sup>6</sup> يوسف محمد يوسف أبو أمونه ، مرجع سبق ذكره ، ص 75.

<sup>7</sup> فريد راغب النجار ، مرجع سبق ذكره ، ص 242.

## 2- أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM :

إن تطبيق تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية متنوع وذو مدى واسع حسب حاجة المنظمة ، وهذا ما يؤدي إلى تنوع أهمية e-HRM . فقد أظهر تقرير ( CIPD ) لسنة 2006<sup>8</sup> ، والذي أجري على كبريات المؤسسات البريطانية واستغرق ثلاث سنوات ( 03 - 2006 ) هذه الأهمية في المجالات التالية :

- تحسين جودة توفر المعلومات بنسبة 91 % ، تحسين سرعة توفر المعلومات بنسبة 81 % ، وتحسين الخدمات المقدمة إلى الموظفين بنسبة 56 % .

- تخفيض التكاليف والنفقات بنسبة 35 % .

ومن أهم مزايا نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ما يلي<sup>9</sup>:

1- زيادة الحاجة للعاملين بسبب سهولة المنافسة والبحث عن وظائف بديلة.

2- استخدام الشركات للبوابات الإلكترونية لزيادة مراكزها التنافسية ومن ثم زيادة الإنتاجية الكلية والنوعية.

3- ربط قواعد البيانات المختلفة داخل إدارة الموارد البشرية مع بعضها مثال برمجيات الأجور وبرمجيات الأداء وإتاحتها على الموقع على الإنترنت لكل من العاملين والمديرين.

4- كتابة التقارير الفورية عن العاملين من بوابة الشركة على الإنترنت باستخدام المعايير مما يوفر

للمديرين القرارات الموضوعية .

كما أن استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية له أثر كبير في تقليل التكاليف الإدارية الناتجة عن عمليات

الأفراد ، تقليل فترة الاستقطاب والتعيين ، زيادة تفاعل الأفراد مع أنشطة الموارد البشرية ، مثل تحديد حزمة

المنافع والتعويضات والتدريب من خلال الإنترنت وغير ذلك من المنافع الكثيرة التي تتعلق بكافة وظائف إدارة

الموارد البشرية .

ويلعب الإنترنت دوراً رئيسياً في تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية إلكترونياً بالمنظمة من خلال<sup>10</sup>:

1- الاتصالات الفورية.

2- الحصول على معلومات فورية عن إدارة الموارد البشرية.

3- المشاركة في المناقشات والحوارات مع النقابات والمدراء.

4- توفير معلومات عن أسواق العمل وفرص التوظيف.

5- تبادل المعلومات بين الحكومة والنقابات ومراكز التدريب والتعليم.

6- إجراء دراسات وأبحاث في مجال إدارة الموارد البشرية .

7- العمل عن بعد Telework ، وربط العمالة بفرص العمل محلياً ودولياً.

8- تحديث قواعد البيانات وإجراء المقارنات.

<sup>8</sup> www.cipd.co.uk

<sup>9</sup> فريد راغب النجار، مرجع سبق ذكره ، ص 248.

<sup>10</sup> نفس المرجع ، ص 253.

وتتنوع المنافع من استخدام e-HRM بين منافع عظيمة الأثر، ومنافع عادية الأثر، حسب الجدول الموالي:

**الجدول رقم 01 المنافع المحتملة التي تحصل عليها المنظمة جراء تطبيق e-HRM**

الرقم	منافع عظيمة الأثر	منافع عادية الأثر
1	تقليل التكاليف عن طريق أتمتة عمليات وأنشطة الموارد البشرية	إتاحة المعالجة الفورية للمعلومات المؤدية إلى تخفيض الدورة الزمنية
2	تقليل تكاليف التصحيح عن طريق تحسين دقة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية	زيادة رضا الموظف من خلال تحسين جودة خدمات الموارد البشرية والوصول للمعلومات
3	تخفيض تكاليف طباعة ونشر المعلومات عن طريق إتاحة الوصول إليها مباشرة	السماح لإدارة الموارد البشرية بالتحول إلى شريك استراتيجي للمنظمة
4	تحسين إنتاجية الموظف عن طريق إتاحة الوصول للمعلومات في أي وقت من أي مكان	مؤشر محتمل للتغيرات في ثقافة المنظمة التي تحفز الإبداع الذاتي وتطور معايير الخدمات الداخلية
5	تقليل تكاليف إدخال البيانات والبحث عنها عن طريق خدمات الموظفين والمدراء الذاتية	
6	زيادة كفاءة تكاليف اتخاذ القرارات من خلال التحليل المطور لمعلومات الموارد البشرية	
7	تقليل متطلبات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من خلال استخدام واجهة خدمات الموارد البشرية	

المصدر : يوسف محمد يوسف أبو أمونه ، مرجع سبق ذكره ، ص 100، نقلا عن :

Emma Parry , Shaun Tyson , Doone Selbie ,Ray Leighton, "HR and Technology : Impact and Advantages" ,www.cipd.co.uk , 2007 , p8 .

## ثانيا : نتائج تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً مع الإشارة لحالة الجزائر

### 1- نتائج تطبيق e-HRM بالنسبة للمنظمة وإدارة الموارد البشرية:

#### 1-1- نتائج تطبيق e-HRM بالنسبة للمنظمة :

يجب التمييز بين أهداف e-HRM وبين النتائج المتوقعة من إدارة الموارد البشرية نفسها ، فقد رأينا سابقا بأن أهداف e-HRM تسعى إلى زيادة التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ، تحسين الخدمة الموجهة للعاملين ، زيادة الرضا لديهم ، تقليل النفقات وزيادة الكفاءة . بينما تكون النتائج المتوقعة للمنظمة ومن ضمنها ما سبق ذكره ، كما يلي <sup>11</sup>:

1- الالتزام العالي ، بحيث تكون القوى العاملة محفزة وقادرة على الفهم والتفاعل مع الإدارة للتغيير ضمن بيئة المنظمة ، مما يؤدي إلى مستوى ثقة أكبر بين الإدارة والعاملين.

<sup>11</sup> Huub Ruel & others , OPCIT , P 4.

2- قدرات تنافسية عالية ، تدل على قدرة العاملين لتعلم مهمات وواجبات جديدة إذا استدعت الظروف ذلك.

3- توفير التكاليف، عن طريق الأجور التنافسية وتقليل معدلات دوران العمل ، وقدرة إدارة الموارد البشرية على أداء دور إداري مميز في سبيل تحقيق هدف المنظمة لتقليل التكاليف .

4- ملائمة عالية ، ناتجة عن تشكيل البيئة الداخلية ، نظام الأجور وإدارة الأفراد بما يلائم اهتمامات المنتفعين كافة.

### 1-2- نتائج تطبيق e-HRM بالنسبة لإدارة الموارد البشرية :

إن e-HRM لا تعني التخلي عن دور إدارة الموارد البشرية أو تركه كما هو ، وإنما تقليصا للمهام الإدارية لإدارة الموارد البشرية وبالتالي تقليص المناصب الإدارية ، وزيادة في التركيز على الأهداف الإستراتيجية ، وبالتالي سيكون طاقم عمل الإدارة من المفكرين والمبدعين.

فالتوجه العام لإدارة الموارد البشرية هو كونها شريك استراتيجي في التخطيط للمنظمة ، وذلك لقدرتها على تزويد المنظمة بمعلومات دقيقة وسريعة باستخدام التكنولوجيا ، كما أصبحت موجهة لخدمة الزبون أكثر من ذي قبل نتيجة التكنولوجيا<sup>12</sup>.

ويمكن تلخيص النتائج المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بناء على توجهاتها المختلفة في النقاط التالية<sup>13</sup>:

1- المنظمات التي تعتمد التوجه التشغيلي باستخدام e-HRM ، سيكون للعاملين ولمدراء التشغيل دورا كبيرا في تنفيذ الخطط الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والإجراءات والممارسات ، مما يؤدي إلى طلب أقل على موظفي الموارد البشرية .

2- المنظمات التي تعتمد التوجه العلاقتي باستخدام e-HRM ، سيكون طاقم أصغر كافيا لإدارة الموارد البشرية، إذا استخدم العاملون ومدراء التشغيل الأدوات المزودة من قبل الموارد البشرية على شبكة الإنترنت

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

### 2- مساهمة e-HRM في كفاءة إدارة الموارد البشرية :

يمكن اكتشاف مساهمة e-HRM في كفاءة إدارة الموارد البشرية من خلال نتائج الدراسات التالية :

#### 2-1- دراسة Ruel & others :

هذه الدراسة بعنوان " **The Contribution of e-HRM to HRM Effectiveness : Results from a**

" **Quantitative Study in DutchMinistry** " ، ووقد تناولت هذه الدراسة قياس مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM في كفاءة إدارة الموارد البشرية ، من خلال دراسة كمية أجريت على وزارة الداخلية في هولندا وهل كانت عملية التحول مفيدة للوزارة أم لا.

<sup>12</sup> يوسف محمد يوسف أبو أمونه ، مرجع سبق ذكره ، ص 108.

<sup>13</sup> Huub Ruel & others , OPCIT , P 5.

وتوصلت الدراسة إلى أن التطبيق الفعلي لـ e-HRM مرتبط بكفاءة إدارة الموارد البشرية. ومن خلال تحليل الانحدار توصل الباحث إلى أن جودة تطبيقات الموارد البشرية الإلكترونية من حيث المحتوى

والمضمون هي العامل التفسيري الأكثر أهمية في كفاءة تكنولوجيا وإستراتيجية الموارد البشرية .

## 2-2- دراسة Olivas-Lujan & others :

وكانت هذه الدراسة بعنوان : **"e-HRM in Mexico: Adapting Innovations for Global Competitiveness"**

، وقد أجريت في المكسيك وتناولت دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق ميزة تنافسية عالمية للشركات المكسيكية ضمن قطاع الخدمات الصناعية.

وتوصلت الدراسة إلى أن هذه الشركات حققت ميزة تنافسية عالمية من خلال تطبيقها للاستقطاب والتوظيف والتدريب الإلكتروني. كما أضافت الدراسة أنه من أهم أسباب تحقيق تلك الميزة التنافسية هو دمج المفهوم المحلي لتكنولوجيا المعلومات مع تبني استراتيجيات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً.

كما أن سياسات العمل الديناميكية في المكسيك ساعدت على تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ، وذلك بسبب تبنيها سياسة الباب المفتوح ، مما شجع الكثير من الشركات الدولية وخاصة الأمريكية والكندية على فتح أفرع لها في المكسيك ، وبالتالي إجبار ملاك الشركات على التحول إلى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كتوجه عالمي يحقق ميزة تنافسية.

## 3- مكانة الموارد البشرية في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجزائر :

### 3-1- لمحة عن واقع الإدارة الإلكترونية بالجزائر :

يشكل تطوير الإدارة الإلكترونية محور أساسي لإستراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013 ، عبر تسريع استعمال تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال في الإدارة العمومية من خلال إدخال هذه التكنولوجيات الجديدة وتعزيز استعمالها على مستوى الإدارة العمومية. مما سينجم عنه تغيير هام لأنماط التنظيم وعمل الإدارة العمومية وحملها على تبسيط نمط سيرها وخدمة المواطن بالطريقة الأكثر ملائمة سيما من خلال إدراج مختلف خدماتها عبر الانترنت .

وتم تأكيد هذه الإرادة مجددا في إطار برنامج رئيس الجمهورية السيد عبد العزيز بوتفليقة سيما في جزئه المتعلق بتعزيز الحكم الراشد.<sup>14</sup>

ومن مظاهر هذا التحول نحو الإدارة الإلكترونية نجد في قطاع العدالة على سبيل المثال أنشأت شبابيك الكترونية تسمح لأي مواطن باستخراج شهادة السوابق العدلية بغض النظر إلى مكان إقامته أو ولادته وهذا تقدم يحسب لقطاع العدالة، وكذلك الأمر لوزارة البريد وتكنولوجيايات الاتصال من خلال نظام

14 تطوير الإدارة الإلكترونية محور أساسي لإستراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013 ، النهار الجديد : 20 - 12 - 2009 ، الموقع :

<http://www.djazairss.comennahar421972197.htm>



البطاقات بين بنكية "ساتيم" الذي يسهل للزبون سحب أمواله من أي وكالة بنكية أو بريدية، خاصة أو عمومية، أما بالنسبة لوزارة العمل والضمان الاجتماعي فبادرت بإصدار بطاقة مغناطيسية للمؤمن

الاجتماعي - بطاقة الشفاء- هي الآن تحت التجريب في انتظار تعميمها على جميع الولايات، وفيما يخص قطاع التعليم العالي والبحث العلمي فشرع في توزيع بطاقة الطالب الالكترونية منذ نحو عامين ومن شأن هذا البطاقة اختصار الكثير من الصور والوثائق الإدارية التي يتطلب استخراجها سنويا لأن هذه البطاقة ترافق الطالب طوال مدة دراسته الجامعية .

وفي وزارة الداخلية شرع في استعمال بطاقة التعريف الالكترونية وجواز السفر البيومتري<sup>(\*)</sup>.

### 3-2- تطبيق الإدارة الالكترونية في مجال التوظيف الالكتروني بالجزائر :

رغم تأخر الجزائر في مجال استغلال تكنولوجيات الإعلام والاتصال والرقمنة، مقارنة بغيرها من البلدان العربية حتى لا نقول الأوروبية، فإن المؤشرات الحالية تبرز نموا مشجعا في امتلاك هذه التقنيات واستغلالها بوجود 4.5 ملايين مشترك جزائري في الانترنت في 2009 بعد أن كان عددهم لا يتعدّ 4.2 ملايين في 2008، 200 ألف منهم في صيغة "آدي.أس.أل"، بالإضافة إلى 6 آلاف مقهى إنترنت<sup>15</sup>.

وقد ساهم ذلك في تطور الصيغة الجديدة للتوظيف الالكتروني لأن تكون وسيطا فعّالا بين الباحث عن العمل والمؤسسة، وذلك بتوفير حوالي 12 ألف منصب شغل في 2009 فقط، بفضل وجود موقعين إلكترونيين متخصصين يتصفحهما يوميا حوالي 27 ألف شخص من داخل الوطن وخارجه بحثا عن فرص عمل في مختلف التخصصات تمنحها أكثر من 2500 شركة ومؤسسة وإدارة ، وهما أومبلواتيك (Emploitic) وتوظيف (Tawdif)<sup>(\*\*)</sup> .

وقد أعرب العديد من أصحاب الشركات والمؤسسات عن تفاؤلهم بمستقبل التوظيف من خلال المواقع الإلكترونية المختصة، معتبرين إياها الوسيلة الأفضل لإيجاد المهارات المطلوبة.

وبالرغم من أن خدمات التوظيف الالكترونية متوفرة ومستخدمة بشكل مشجع في الجزائر، فلم يصل استخدامها حتى الآن إلى المستوى المطلوب؛ ذلك أن كبار المديرين والمسيرين ليسوا على دراية دائما

<sup>(\*)</sup> عرفت الجزائر إصدار أول جواز سفر بيومتري بتاريخ : 2012/01/04.

<sup>15</sup> التوظيف الالكتروني في الجزائر ، الموقع : <http://ahlamontada.nett784-topic4-topic.htm>

<sup>(\*\*)</sup> أنشأ موقع أومبلواتيك (Emploitic) في أبريل 2006 ويتصفح يوميا 15 ألف شخص حسب إحصائيات 2009 ، أي ما يعادل 450 ألف متصفح شهريا، كما يحصي 200 ألف مترشح ويبحث عن العمل مسجل و 2500 شركة ومؤسسة مسجلين كأعضاء دائمين يقدمون عروض العمل ، وقد منح خلال 2009 حوالي 7.000 منصب . أما موقع توظيف (Tawdif) فقد أطلق في سبتمبر 2007، ويشهد هو الآخر إقبالا كبيرا، حيث يسجل 350 ألف زائر شهريا من داخل الجزائر وخارجها وأكثر من 1020 زبون من الشركات والمؤسسات العامة والخاصة، بالإضافة إلى 65 ألف مترشح مسجل خلال الموسم 2008 . 2009 . وينشر هذا الموقع حوالي 3500 عرض عمل، يتم تصفح عرض العمل الواحد بمعدل 13900 مرة ويترشح له حوالي 385 شخص، وهو ما يبرز التوافد القوي على هذه التقنية الجديدة. أما عن عدد المناصب التي تمكن الموقع من توفيرها خلال نفس الفترة فقدر بـ 4500 .

بمنافعها أو بسبب عدم اطلاعهم الكافي على كيفية استخدام الحل الإلكتروني الفعال، علق ممثلا احدى الشركات الخاصة.

### ثالثا: تحديات تطبيق e-HRM ومتطلبات تأهيل الموارد البشرية لتفعيل الإدارة الإلكترونية

#### 1- تحديات تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً :

إن من أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية عند التحول إلى أنظمة e-HRM ، والتي من الممكن أن تؤثر على نجاحها أو فشلها نجد<sup>16</sup>:

1- إلغاء الحدود بين قسمي الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات ، حيث أدخلت تكنولوجيا الكمبيوتر بشكل كبير في كل أنشطة العمل اليومية ، وأصبح العاملون بأقسام الموارد البشرية يدركون أهمية نظم الموارد البشرية المحسنة في توفير معلومات فعالة ومفيدة.

2- تحسين مكانة قسم الموارد البشرية ، فعلى عكس نظم الإدارة الخاصة بالموارد البشرية السابقة التي كانت مستقلة بذاتها ، وكان استخدامها مقتصرًا على العاملين فيها ، تعد نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية متاحة للجميع كما يمكنها إحداث تكامل بينها وبين مختلف الجوانب الخاصة بنظم الشركة

3- تحويل تركيز قسم الموارد البشرية إلى العملاء ، حيث ينظر الكثيرون إلى مهام الموارد البشرية على أنها مهام تفصيلية وتقليدية أي أنهم لا يبادرون بالفعل إنما يستجيبون فقط لرد فعل الآخرين

4- حاجة العاملين بالموارد البشرية إلى فهم طبيعة عمل الشركة ، حيث يتطلب التكامل بين الموارد البشرية والعمل الذي يحتاج إلى نظام للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فهم طاقم العمل الجيد لطبيعة العمل. فالمختص الناجح في نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية سيحتاج لمعرفة كيفية عمل القطاعات المختلفة مع بعضها البعض ودور الموارد البشرية في تحقيق ذلك.

5- فقد العاملين بالموارد البشرية للاتصال مع الأفراد ، فمن المحتمل في أي عملية أتمتة تقليل أهمية العامل البشري والتواصل بين الأفراد.

فقد يتسبب إدخال نظم الكمبيوتر في الأعمال التي تتم بين الموظفين وأقسام الموارد البشرية في فقد العاملين بهذه الأقسام والاتصال بالأفراد الذين يهتمون بأموالهم في المقام الأول ، وربما يشعر الموظفون أن الشركة قد قللت من اهتمامها بالعنصر البشري وهو ما يجب أخذه في الاعتبار عند تخطيط النظام وتنفيذه.

6- النظر في احتياجات الشركة الفعلية ومعرفة مدى قدرة البنية التحتية الخاصة بها على تلبيتها واتخاذ القرار بشأن تنفيذ النظام الملائم الذي يمكن أن يحقق أقصى فائدة للعمل بالشركة.

7- الحفاظ على مستوى جودة الخدمة ، فهناك احتمال لانخفاض مستويات جودة الخدمة نتيجة لتحويل النظام من تقليدي إلى إلكتروني.

<sup>16</sup> هوبكنز برايان ، جيمس ماركهام ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 39 - 50.

- 8- تأمين المعلومات ، حيث يعد ذلك ضرورة قانونية وخاصة في ظل انتقال المسؤولية إلى الأفراد العاملين 9- ضمان الوصول إلى النظام من قبل كافة العاملين ، ومن قبل ذوي الاحتياجات الخاصة.
- 10- التوافق مع المعايير المتعارف عليها ، وخاصة عند بناء صفحات الويب.
- 11- مراعاة اختلاف الجوانب الثقافية ، وخاصة عند العمل في بيئة دولية.

إضافة لذلك فإن أهم تحد يواجه نظم إدارة الموارد البشرية عند تطبيق الإدارة الالكترونية يتمثل في استقطاب واختيار أفضل العناصر التي يمكنها استخدام النظم التكنولوجية الحديثة للتعامل مع المواطنين. ولمواجهة هذه التحديات ينبغي تغيير وتطوير آليات وأساليب تأهيل وتنمية الموارد البشرية لتتماشى مع التوجهات التقنية للمنظمات المعاصرة ، لتتمكن من تطبيق الإدارة الالكترونية ، وهذا عن طريق الاهتمام بالتفكير الابتكاري بأساليبه المتعددة، والتدريب الغير تقليدي أو التعلم الالكتروني (التدريب عبر الشبكات).

## 2- متطلبات تأهيل الموارد البشرية لتفعيل الإدارة الالكترونية :

تعتبر الإدارة الإلكترونية منهج إداري حديث تستدعي بالضرورة قدرات بشرية عالية كما تتطلب تغييرا في أساليب الإدارة والهياكل التنظيمية وتوفير الموارد المالية الكافية ، لكي تتمكن من خلالها المنظمات من رفع مستوى خدماتها . ولتحقيق ذلك لابد من فهم أفضل للعوائق التي تعترض نجاح تطبيقها، والتصدي لما قد يعيق الاستفادة من هذه التقنيات الفعالة تمهيدا للدخول إلى مجتمع المعلومات الذي يعتبر سمة القرن الواحد والعشرين.<sup>17</sup>

وبناء على ما سبق ، تتضح أهمية تطبيق الإدارة في إدارة الموارد البشرية ، وهو ما يتطلب بالتالي السعي الجاد والمنظم للتعرف على تلك المعوقات ووضع الخطط الإستراتيجية والحلول الملائمة. لذا لابد من تأهيل العناصر البشرية تأهيلا جيدا وعلى مستوى عال من الكفاءة. وإعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة ذات الارتباط بالبنية المعلوماتية ونظم العمل على شبكات الاتصالات الإلكترونية ، ويمكن تنفيذ ذلك من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية والتي تساعد في إعداد الكوادر البشرية الفنية المطلوبة لتحقيق الكفاءة عند تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية.<sup>18</sup>

وهناك جملة من المتطلبات البشرية ، نوردتها فيما يلي <sup>19</sup>:

- 1- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات والانترنت.
- 2- استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات.
- 3- إيجاد نظم فعالية للمحافظة على الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم.

<sup>17</sup> نصيربوسف " المعلوماتية والتعليم والثقافة " ، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة المعلوماتية في الوطن العربي الواقع والآفات ، الأردن خلال الفترة 14-15 يوليو 2001 ، ص88.

<sup>18</sup> أحمد محمد غنيم ، الإدارة الالكترونية : آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل ، المكتبة العصرية ، المنصورة ، 2004 ، ص 345.

<sup>19</sup> بشير عباس العلق ، الإدارة الرقمية المجالات والتطبيقات ، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية ، ط1 ، أبو ظبي ، 2005 ، ص 217.

4- التمكين الإداري للأفراد من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع متغيرات البيئة التكنولوجية.

### الخلاصة :

تعتبر الموارد البشرية القلب النابض في أنشطة المنظمة وإدارة مواردها المتاحة ، وتمثل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية التطبيق العملي لاستراتيجيات وممارسات المنظمة في الموارد البشرية. إلا أن النقص في عدد الأفراد المؤهلين للتأقلم مع البيئة الرقمية أصبح أمراً تعاني منه أغلب الدول ومنها الجزائر ، وهو ما يعد معوقاً يواجه المؤسسات عند تحولها للإدارة الإلكترونية . وباعتبار العنصر البشري من أهم عناصر المنظمة لذا لا بد من تأهيله وإعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة ذات الارتباط بالبنية المعلوماتية ونظم العمل على شبكات الاتصالات الإلكترونية . ويمكن اعتماد عدة أساليب في تأهيل الكوادر البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر ، أهمها :

- الاهتمام بالتعليم في مراحله المختلفة ، وتفعيل سياسة التدريب بأنواعه المختلفة ،
- الاستفادة من الخبرة العملية المتراكمة وأخذ الدروس والعبرة من تجارب الدول المتقدمة ،
- عقد لقاءات دورية والمؤتمرات والندوات لتعميق الفكر الإلكتروني .

### المراجع :

- 1- أحمد محمد غنيم ، الإدارة الإلكترونية : آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل ، المكتبة العصرية ، المنصورة ، 2004 .
- 2- بشير عباس العلق ، الإدارة الرقمية المجالات والتطبيقات ، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية ، ط1 ، أبو ظبي ، 2005.
- 3- نصير يوسف " المعلوماتية والتعليم والثقافة " ، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة المعلوماتية في الوطن العربي الواقع والآفاق ، الأردن خلال الفترة 14-15 يوليو 2001 .
- 4- فريد راغب النجار ، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 2008 .
- 5- هويكنز برايان ، جيمس ماركهام ، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، ترجمة خالد العامري ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2006 .

6- Huub Ruel , Tanya Bondarouk, Mandy Van Der Velde , **The Contribution of e-HRM to HRM Effectiveness : Results from Quantitative Study in a Dutch Ministry** , employee relation , Vol.(29) , Issue(3), 2007 , pp 280-291.

- 7- يوسف محمد يوسف أبو أمونه ، " واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة " ، بحث مقدم للحصول على متطلبات شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية - غزة ، 2009.
- 8- تطوير الإدارة الإلكترونية محور أساسي لإستراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013 ، النهار الجديد : 20 - 12 - 2009 ،

الموقع : <http://www.djazair.comennahar421972197.htm>

9- [www.cipd.co.uk](http://www.cipd.co.uk).