

الرقمنة والإدارة الإلكترونية وأثرها في إدارة الموارد البشرية بالجماعات الإقليمية في الجزائر-البلدية نموذجا-

The effectiveness of Digitalization and electronic administration towards human resources in domestic groups in Algeria –municipality case study-

دوش حمزة^{1*}

¹ جامعة الوادي (الجزائر)، hamza.nakhla80@gmail.com

تاريخ النشر: 2024-12-30

تاريخ القبول: 2024-12-13

تاريخ الاستلام: 2024-09-04

ملخص: تعمل إدارة الموارد البشرية الرقمية أو الإلكترونية على القيام وبشكل أساسي لإدارة جميع الوظائف عبر التطبيقات والانترنت، وهو موضوع يفرض التحول الرقمي لجميع المؤسسات سواء ما تعلق ذلك بالقطاع الخاص أو العمومي على حدٍ سواء، بغية تحقيق الفعالية ومواكبة التحولات العالمية الحاصلة في هذا المجال، وتظهر في ذلك مجموع الإصلاحات التي أدخلتها الدولة الجزائرية على مستوى الإدارات العمومية والإقليمية وجميع أدوارها خاصة ما تعلق منها بإدارة شؤون الموظفين على مستوى البلديات، تتطرق هذه الدراسة إلى مفهومها وكيف تطورت، ومحدداتها المختلفة، ونظرة الموظفين، ومناقشة الجوانب المختلفة لذلك.

توصلت الدراسة إلى الدور المهم للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحسين وظائفها المعاصرة بمختلف أبعادها، مع ضرورة استمرار عملية التقويم للسياسات الخاصة بالإصلاحات، كما أبانت أيضا عن وجود علاقة متلازمة بين الإدارة الإلكترونية ومؤشر إدارة شؤون الموظفين على مستوى البلديات، في دراسة تهدف إلى توضيح أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى إدارة الموارد البشرية في البلديات بين معايير تعميم الأداء الإلكتروني لجميع الوظائف وما تتطلبه مقتضيات العصرنة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية؛ إدارة الموارد البشرية المعاصرة؛ الجماعات الإقليمية؛ البلدية الإلكترونية.

Abstract: Electronic human resources management works mainly to manage all jobs via Internet applications as it is a topic that imposes digital transformation to all institutions. Whether related to special or general security, to achieve effectiveness and then keep rapidity with global transformations in the domain. Its appear in the field of reforms introduced by the Algerian state on the level of public and regional administrations in addition to all their roles, especially those related to the management of personnel affairs at the municipal level. This study addresses its concept how it developed its various determinants, and the employees' outlook, also discusses the various aspects of it.

The survey tackled the fundamental role of electronic management of human resources and developing its contemporary duties in its different dimensions. With the necessity of continuing the investigating process for policies. It also detected the existence of a linkage between electronic management and the indicator of personnel management municipal; the study aimed to clarify the importance of applying electronic management at the level of human resources management in municipalities, between the standards for generalizing electronic performance for all jobs and what the requirements of novelty require.

Keywords: Electronic management; Neoteric human resources management; Regional groups; The electronic municipality.

*المؤلف المراسل.

أدى النمو السريع في تكنولوجيا الإعلام والاتصال إلى زيادة الأداء الرقمي في المنظمات، وتأثيرها على المجتمع، وسير عمل هذه المنظمات على جميع المستويات، نظرا للتطورات الحاصلة على مستوى الثورة الرقمية، علاوة على ذلك فإن هذه التطورات تضغط على المؤسسات وموظفيها للتكيف مع هذا العالم السريع التغير نحو التكنولوجيا الرقمية، هذه التكنولوجيا التي أصبحت كلمة طنانة في عالم المعاملات اليومية في العصر الحديث، بل أصبحت تعرف على أنها شيء يجب على جميع المؤسسات أن تتبناه من أجل البقاء على صلة دائمة بعالم التحولات اليومية وأداء الخدمات بأفضل صورة ممكنة وما تتطلبه معاملات الجودة.

حلت التكنولوجيا في الوقت الحاضر محل جميع الأعمال اليدوية عبر أجهزة الحاسوب، من خلال البرامج والتطبيقات الذكية محل المهام الفكرية، التي يمكن من خلالها الوصول إلى قدر أكبر من المعلومات، مع إمكانية الاستخدام الأمثل للأدوات الرقمية للاتصال عبر شبكات الإنترنت، لتغطي بذلك كل ما يمكن رقمته، وهو الأمر الذي لا يغير فقط كيفية تواصل الناس وتفاعلهم فحسب بل يغير بدوره أيضا كيفية عمل المنظمات أيضا، وهكذا فإن الأبحاث السابقة كثيرا ما تركز في عملها على دور الرقمنة في مجال التسويق وأداء الأعمال (سلوك الشراء، إدارة علاقات العملاء وتفضيلاتهم...)، ومع ذلك فإن التركيز على دورها وتأثيرها داخل المؤسسة داخليا على مستوى مجال البحث الأكاديمي، وخاصة حول إدارة الموارد البشرية، لذلك فإن العمل من خلال هذه الدراسة هو التحقيق بشكل أعمق حول إدارة الموارد البشرية في العصر الرقمي وبشكل أكثر تحديد اكتساب فهم أعمق لمجال البحث الرقمي لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالأداء التنظيمي.

في ظل هذه التحولات لا يمكن حقيقة أن تبقى أي مؤسسة بعيدة عن هذه التغييرات للتماشى مع وتيرة العالم المتغير، فزمن الاحتفاظ بحزم الملفات والسجلات والأعمال الورقية قد ولى مع دخول الحوسبة والتسهيلات التقنية التي تتطلب اعتمادها في الوقت المناسب مع أخذ الاحتياطات اللازمة، وعلى هذا فإن تطوير المنظمات بجميع أجزائها أمر لازم، وإدارة الموارد البشرية جزء مهم في هذا التصنيف، وكنتيجة حتمية لهذا التغيير المفروض من الواقع الجديد الذي يملئ على المؤسسات الجزائرية أيضا كغيرها من المؤسسات على المستوى العالمي إتباع سياسة التجديد وأتمتة الأجهزة والإدارات، وما يرتبط بها من خدمات دون أن تغفل عامل تأهيل الموارد البشرية أيضا على اعتبار أنهما (الموارد البشرية، التكنولوجيا) عاملا النجاح المطلوب ضمن نشاط المؤسسات الحديثة.

وقصد الوصول إلى هذا المبتغى وعصرنة المؤسسات الجزائرية، اتسع هذا المفهوم ليشمل جميع عمليات الإصلاح وإعادة الهيكلة للإدارات العمومية في البلاد، في مسعى واضح ومستمر نحو تطوير القطاعات الإدارية العمومية عامة وقطاع الجماعات المحلية على وجه التخصيص وذلك وفقا لغرض هذه الدراسة، على اعتبار أن نهج نظام الإدارة الإلكترونية اقترن في الجزائر بالعديد من برامج الإصلاح التي تم برمجتها سابقا والتي استهدفت على الخصوص الإدارة الورقية والتي كانت بادرة أولية لتبني نظام الإدارة الإلكترونية على المستوى الإقليمي في البلاد، وهي العملية التي جسدت بناء على العديد من البرامج والتطبيقات التي جعلت من نشاط الجماعات الإقليمية (الولاية والبلدية) تحت منظار التقييم من طرف المختصين والمواطنين على حدٍ سواء، خصوصا وأنها جاءت في إطار تحسين الخدمات العمومية وتقريب الإدارة من المواطن، مستغلة في ذلك الوسائل التكنولوجية وشبكة الاتصال والإنترنت، الأمر الذي يفسر مجموعة الإصلاحات المدرجة على هذا المستوى منذ اللجنة الخاصة بإصلاح هيكل الدولة ومهامها عام 2000.

لذلك تعتبر إدارة الموارد البشرية للبلديات بالصورة التي هي عليها اليوم نتاج لواقع التطور التاريخي لمجموعة من العوامل المتداخلة التي أبانت على الحاجة الملحة لوجود إدارة موارد بشرية حديثة تأخذ على مسؤوليتها القيام بعمليات التوظيف، التكوين، التحفيز، التدريب...، وهي مهام تطورت بفعل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأحد الآليات والوسائل الممكنة لجهاز التسيير المحلي بناء على منظومة المعلوماتية التي تعتبر القاعدة الأساسية للعمل التكنولوجي وممارسة الوظائف الإدارية الأساسية على مختلف المستويات التنظيمية.

تقوم هذه الدراسة بالاعتماد وبشكل خاص في تحليلها لأدبيات الفكر المتعلق بمجال الإدارة الإلكترونية وميدان تسيير الموارد البشرية؛ لاحتفائها بالعديد من الأساليب والطرق التي تفيد في التحليل والاستدلال والاستنتاج والتقييم للعلاقة التفاعلية بين موضوع الإدارة الإلكترونية من جهة وإدارة تسيير الموارد البشرية من جهة ثانية، إضافة إلى أنها تعالج موضوع انعكاس هذه العلاقة على واقع إدارة تسيير الموارد البشرية بالجماعات الإقليمية في الجزائر وبالضبط على مستوى إدارة تسيير الموارد البشرية بالبلديات في إطار تطبيق برنامج البلدية الإلكترونية، والوقوف على الأهداف الحقيقية المتوخاة من ذلك؛ من خلال ضبط مفاهيم المتغيرات المدروسة، إضافة إلى مفهوم الإصلاح كآلية ممكنة من عملية التحول الإلكتروني على مستوى المؤسسات العمومية في الجزائر وحصص أهم النتائج المتوصل إليها وربطها ببرامج تسيير الموارد البشرية، مع تقييم لوضعية المؤشرات الجديدة لهذا التحول، وكذا البحث في معالجة الخلل الحاصل بفعل تطبيق هذه السياسات ودراسة إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى تسيير الموارد البشرية، وهذا في ظل المتغيرات الحاصلة على الصعيد الداخلي والدولي، على أنها تنظر لتطبيق الرقمنة على المستوى المحلي كأحد مكملات عناصر التنمية محاولة في ذلك إدخال عنصر الرشادة عليها؛ من خلال محاولة إسقاط المقاربات الحديثة لإدارة الموارد البشرية القائمة على نقل مفهوم الموارد البشرية في إطار القطاع الخاص إلى المؤسسات العمومية.

وعليه يعتبر موضوع تجسيد الإدارة الإلكترونية على مستوى العمل ضمن الإدارات العمومية من بين المواضيع الهامة التي أخذت حيزا واسعا من النقاش بين مختلف فواعل صنع القرار لمختلف دول العالم، كما يعد أيضا أحد المحاور المهمة والبارزة التي تسعى الحكومة في الجزائر إلى تجسيدها في إطار مشاريع الجزائر الإلكترونية، خصوصا في السنوات الأخيرة على مستوى الإدارات المحلية وكل جوانبها وما تعلق منها بإدارة تسيير الموارد البشرية على وجه التحديد، في مسعى واضح لمواكبة أحدث التقنيات التي من شأنها عصنة تسيير الموارد البشرية - كما يصطلح عليها - بهدف ضمان تسيير ناجع لمواردها البشرية على المستويات المحلية، بغية تحقيق الأهداف المرجوة من هذه المؤسسات، وعليه نطرح الإشكالية التالية:

ما مدى فعالية الإصلاحات على نشاط جهاز تسيير الموارد البشرية للبلديات؟، أو بالأحرى هل استطاعة الحكومة الجزائرية عبر مخططاتها وبرامجها تحقيق الأهداف المرجوة من التحول الرقمي لإدارة تسيير الموارد البشرية على مستوى البلديات؟.

ولأن المنهج الوصفي يعتبر الأنسب للدراسة لكونه أكثر المناهج ملائمة، وذلك بالتحليل والتفسير العلمي المنظم؛ الذي يستوجب الإحاطة بالموضوع لأجل الوصول إلى أجوبة كافية والنتائج المرجوة من البحث في فصول الإشكالية المطروحة فيه، من خلال وصف العلاقة الإرتباطية بين المتغيرين الإدارة الإلكترونية وتسيير الموارد البشرية وإخضاعها للدراسة الدقيقة والقيام بالشرح اللازم، ولذلك يعتبر من الضروري استخدامه، كما يبرز أيضا من خلال جمع المعلومات حول الإدارة الإلكترونية وعناصرها كحقل جديد من حقول المعرفة العلمية، وإدارة تسيير الموارد البشرية كأحد المجالات الخاضعة لمواكبة التحولات الرقمية الحديثة على مستوى البلديات على وجه

الخصوص، ومزاوجة ذلك بالتحليل، بالإضافة إلى الاستعانة ببعض المناهج المساعدة والاقتربات مثل: تحليل المضمون والمؤسسي.

من خلال العمل على تفاصيل هذا البحث، يتضح من موضوعاته أنه يهدف أساسا إلى العمل على إثراء وتحليل المشكلة البحثية في إطار متغيراتها، محافظة بذلك على التسلسل المنطقي والتدرج في طرح الأفكار، يتناول بالتحليل الإطار المفاهيمي للموارد البشرية الإلكترونية ضمن ثلاث نقاط تبرز من خلالها عناصرها الأساسية وأهم التحديات التي تواجهها والمحددات والأهمية التي تكتسبها هذه الأخيرة، متبوعة بقراءة تحليلية لموضوع الرقمنة الإدارية وعصرنة إدارة الموارد البشرية في قراءة نموذجية على مستوى البلديات في الجزائر، من خلال التوجهات الحديثة للبلدية الإلكترونية وأهم الإصلاحات المدرجة في مجال تسيير الموارد البشرية وأهم المعوقات والتحديات التي يمكن أن تواجه إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجزائر، وهذا بما يخدم أهداف التحليل ضمن محورين رئيسيين، تبرز من خلالها أهمية المناهج والمقاربات المستخدمة في إطار تحليل المتغير المستقل والتابع في إطار هذا البحث على النحو التالي:

أولاً: الإطار المفاهيمي للموارد البشرية الإلكترونية (Digital Hrm).

ثانياً: الرقمنة الإدارية وعصرنة وتفعيل إدارة الموارد البشرية في قطاع الجماعات الإقليمية (البلدية نموذجاً).

أولاً: الإطار المفاهيمي للموارد البشرية الإلكترونية (Digital Hrm).

1. عرض مفاهيمي للموارد البشرية الإلكترونية.

1-1: ظهور مفهوم الموارد البشرية الإلكترونية.

إذا كان مفهوم الإدارة الإلكترونية يحدد على أنه تلك العملية الإدارية التي يمكن أن تقوم على مجموعة من الإمكانيات التي يجب تحقيقها، سواء ما تعلق منها بمستوى الانترنت وشبكات الأعمال من خلال عملية التخطيط والتوجيه والرقابة الممارسة على الموارد والقدرات التي تتوفر عليها المنظمة من جهة والأطراف الأخرى من جهة ثانية، بشكل غير محدود بغرض تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة، من ثم فإن للإدارة الإلكترونية مجموعة من المميزات حسب نجم عبود (2008) تقوم عليها وتتميز بها:

- فهي عملية لا يمكن أن تخرج عن نطاق الخبرة الإدارية في إطار رسم السياسات؛ وفقا للموارد المتوفرة وما تمكنه من تحديد الأهداف المرجوة.

- ضرورة توفير المتطلبات اللازمة سواء ما تعلق منها بالإنترنت، وكذا شبكات الأعمال الممكنة للإدارة الإلكترونية، خصوصا ما تعلق منها بـ "الربط الدقيق والفائق للشبكات Hyperconnection، السرعة الفائقة، إمكانية التفاعل السريع وفي كل مكان، العمل بلا قيود وعن بعد".

وعليه جرت في العادة العمل على ترجمة مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في إطار حقل التسيير الإلكتروني على أنه مجموعة السياسات التي تهدف من خلالها إلى تسيير الموارد البشرية في قطاع المؤسسات على اختلاف تشكيلاتها وتوجهاتها، انطلاقا من الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات، خاصة في إطار الشبكات الداخلية "الانترنت والأنترانات"، كل ذلك في إطار العمل على المحافظة على الفاعلية والديناميكية اللازمة بين الموظفين وقادتهم عبر التطبيقات المجددة لذلك، إضافة إلى الإمكانيات التي يمكن أن تسهلها في الوصول للمعطيات اللازمة والمعلومات الضرورية، والتقليل من الوسائط الموجودة في العمل الإداري وغيرها (طويهي، 2014-2015، 44).

إن أداء المهام الإدارية، وتطوير تقنيات المعلومات والاتصالات الجديدة، خاصة ما تعلق منها بالشبكات تثير التساؤلات حول التنظيم التقليدي وأهداف هذه الوظيفة؛ لقد أوضحت الأدوات الجديدة التي ولدت من تكنولوجيا الكمبيوتر مفهومًا حقيقيًا للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، الذي يستحث أساليب عمل مختلفة ويعيد تركيز أنشطة الموارد البشرية على البعد الاجتماعي، ودعم الإدارة في أداء عملها، وإضفاء الطابع الشخصي على الخدمات للموظفين... الخ، "يكمن دور الموارد البشرية الإلكترونية في التغيير في إدارة الموارد البشرية التي تمتد إلى مجالات جديدة، ومن الضروري وجود تفاعل أقوى بين الموظفين ومديريهم"، من حلول التوظيف الإلكتروني إلى أدوات أتمتة المهام الإدارية، عبر الشبكات الداخلية والتدريب عبر الإنترنت، تتيح هذه التقنيات الجديدة إمكانية إعداد إدارة مخصصة لكل موظف، لإدارة ومشاركة المعرفة بشكل أفضل داخل المؤسسة وتطوير المرونة (Bekkali, 2003-2004, 49).

1-2: مفهوم إدارة الموارد البشرية الرقمية (HRM)

للحصول على فهم أعمق لماهية إدارة الموارد البشرية الرقمية (الإلكترونية)، من الضروري تحديد معنى إدارة الموارد البشرية، ووفقًا لـ Huselid (1995) فإن أفضل مجالات ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة تعزز أداء المؤسسة على وجه التحديد والتي تكمن أساسًا في "إجراءات التوظيف والاختيار الواسعة النطاق، التنشئة الاجتماعية، تصميم الوظائف، التدريب والتطوير، المشاركة في المعلومة، التطوير الوظيفي، تقييم الأداء، مكافأة الموظفين والأنظمة التحفيزية، الأمن الوظيفي"، وهي مجموعة من السياسات وفق ما تسميه "وزارة العمل الأمريكية" بممارسة عمل الإدارة، كما أوضح Söderlund Jonas و Bredin Karin أن إدارة الموارد البشرية علاوة على ذلك أنها ممارسات تتعلق بالعلاقة بين الموظفين والمنظمة التي يعملون فيها، كما أنه بالإضافة إلى ذلك يمكن تفسيرها على أنها إدارة تسعى إلى تمكين المنظمة من النمو (Hafinas, Yusmani, & Hemalatha, 2020, 96).

إلى ذلك لعب تطوير تكنولوجيا المعلومات دورًا رئيسيًا في تطور إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، حيث تعمل التقنيات والتطبيقات الرقمية على تحويل كل جانب من جوانب ومهام إدارة الموارد البشرية سواء ما تعلق بطرق جذب واستقطاب وتوظيف الموظفين الجدد، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء والتعويض والمكافأة، لذلك فإنه ومن المطلوب إحداث تحول شامل من الشكل التقليدي إلى الرقمي في السياسات والاستراتيجيات وطريقة تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية، وفقًا لـ Nishad Nawaz (2017) فإن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تدير بشكل أساسي جميع أعمال إدارة الموارد البشرية من خلال التقنيات والتطبيقات والإنترنت، إلى جانب ذلك فإن الابتكارات مطلوبة أيضًا في مثل الممارسات المرتبطة بهذه الوظيفة بهدف جذب الموظفين ومكافأتهم وتقييمهم، في الوقت الحاضر تعد الوسائط الاجتماعية أو الافتراضية مقبولة للاحتفاظ بموظف ذي قيمة في المنظمة، كما أن إدارة الموارد البشرية الرقمية تؤثر أيضًا على طريقة تدريب الموظفين.

إن الحديث عن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يظهر وبيّن الصورة التي تعكسها هذه الحقيقة، من منطلق ما تحمله في طياتها من إجراءات إلكترونية مصاحبة للأعمال والخدمات الإدارية، كما تبرز أيضا دور الشبكات المرتبطة بها الداخلية منها والخارجية وحتى العالمية أيضا، فامتزجت بذلك كل من إدارة الموارد البشرية وما تقدمه تكنولوجيا المعلومات الحديثة، من ثم نجد أن الاقتصاد اليوم مثلا يتميز بخطوط عريضة تظهرها المعاملات والنصوص التي تعبر عن وجه مغاير للمعاملات التكنولوجية المبرمجة (طويهي، 2014-2015،

(44)، وهذا من خلال استخدام البرمجيات الحديثة وما يصاحبها من أدوات ممكنة تساهم في ضمان التكامل المشترك بين العمالة والمهارة البشرية والآلة استنادا لتكنولوجيا الاتصال والمعلومات (راوية، 2005، 457).

الأمر الذي أظهر استخدام التكنولوجيا الحديثة في إطار إدارة الموظفين وتسيير شؤونهم بصورة تجعلنا نعتقد أن العمل المستند على الحوسبة في إطار التطبيق الإلكتروني؛ تعني الاعتماد بصورة كلية أو جزئية إلى حد ما على الحاسب الآلي ومجموع تطبيقاته المعتمدة لأداء الوظائف وإنهائها بطريقة إلكترونية، مهما كانت طبيعة مكان العمل سواء أكان ذلك داخليا "على رأس الوظيفة المكتبية" أو في أي مكان خارجه (الصيرفي، 2008، 181)، لنكون بذلك أمام تطبيق نظام معلومات للموارد البشرية بشكل متكرر، فهو يسعى بذلك إلى تلبية عدد معين من الطلبات والاحتياجات، في الواقع، أصبح نظام معلومات الموارد البشرية مفتاحًا أساسيًا لتحقيق مكاسب إنتاجية لإدارة الموارد البشرية لمهامها الإدارية وتنفيذها في المؤسسات الكبيرة، حيث يكون من الأسهل تحديد مكاسب الإنتاجية المتعلقة بتنظيم الموارد البشرية، ليشكل بذلك نظام معلومات الموارد البشرية المعروف باسم (SIRH) إجراء لجمع وتخزين واستعادة والتحقق من صحة البيانات المتعلقة بالموارد البشرية وأنشطة الموظفين وخصائص الوحدات التنظيمية التي تحتاجها المؤسسة، ويشمل أيضًا الأشخاص والنماذج والسياسات والإجراءات (Bekkali, 2003-2004, 45-46).

1-3: التغييرات التي تفرضها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

إن هذه التغييرات تفرض حتما العمل على تحقيقها بغرض الوصول إلى النتائج المرادة في تطوير إدارة الموارد البشرية، تقوم في الأساس على مجموعة من التغييرات التنظيمية المتعلقة بترتيب العمالة مع إدخال أجهزة الحوسبة، واسقاطاب الفنيين والمختصين التقنيين، وزيادة التمكين للعاملين والقادة، ناهيك عن ما يتطلبه الأمر من التزويد بالتطبيقات اللازمة الممكنة من تحسين الأداء والحد من المظاهر السلبية، إضافة إلى ذلك الأخذ في الحسبان التغييرات اللازم إدخالها على الموارد البشرية وهيكلة تنظيمها نظرا للمعطيات الجديدة في العمل المستندة إلى نظام الحاسوب، والتغييرات التكنولوجية المفروضة في الوظائف الإدارية، وما يرتبط بها من تحول في أدوار إدارة الموارد البشرية خصوصا ما يتعلق بالتدريب والتنمية البشرية وما يمكن أن تستخدمه من أدوات "النظم الخبيرة، الذكاء الاصطناعي، المحاكاة، التدريب" في إطار مهامها (علوطي، 2008، 148-152)، فالأمر يتعلق إذا بمستوى محدد من التعامل المطلوب على مستويات متعددة، أهمها ما يتعلق بالجوانب التنظيمية ومتطلبات الوظيفة الجديدة للموارد البشرية ضمن الهيكل الإداري الإلكتروني والتحويلات المفروضة ضمن السياق الجديد لها.

2. محددات وأهمية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

1-2: محددات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

يعتمد استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية حسب شذى عبيدات على نموذج قبول التكنولوجيا، لذا ركزت دراستنا على قبول النظرية الموحدة من حيث اعتماد استخدام التكنولوجيا، فالمحددات التي يمكن التوصل إليها من خلال الدراسة التي تؤثر على النية السلوكية هي توقع الأداء وهو مدى شعور الموظف أنه باستخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية يمكنه تحقيق مكاسب في الأداء الوظيفي، الأمر الثاني هو الجهد المتوقع؛ أي مقدار الجهود التي يحتاجها أو سهولة استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، ثالثًا، ما يتعلق بالتأثير الاجتماعي؛ الذي يعني إلى أي مدى يعتبر الفرد أن استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية سيكون مهماً من قبل الآخرين، إن هذه المحددات الثلاثة تؤثر لا محالة على النية السلوكية التي بدورها تؤثر على استخدام نظام إدارة الموارد البشرية الإلكتروني، من ثم يتطلب الأمر التركيز على الموظفين نظرا لتوسط الأمر بين النية في

استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والاستخدام الفعلي لها (Savita, 2018, 63)، الأمر الذي يتجسد أصلا ضمن مساعي المؤسسات التي تحاول تغيير ذهنية القوى العاملة لديها وما يتماشى والاستراتيجيات الجديدة المبنية على أسس التكنولوجيا الحديثة والعمل على تغيير طريقة التفكير في بناء العلاقات مع الموظفين.

2-2: أهمية نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

يذهب محمد الصيرفي (2008) في طرحه لأهمية نظام الإدارة الإلكترونية على أنه ربما في ظل هذا العالم الذي يعتمد على حوسبة الموظفين في إطار النظام الجديد لإدارة الموارد البشرية، على أن الاختلاف في التركيز سيتغير إلى توفير العدد الكافي من أجهزة الكمبيوتر والحواسيب ووسائل الاتصال اللازمة، بدلا من البحث في زيادة عدد المقاعد الخاصة بالموظفين والجمهور، مما يمكن أصحاب الوظائف العامة من أداء مهامهم في الوقت اللازم وبالسعة المطلوبة وبأكثر سهولة، من ثم فهي تأخذ أهمية خاصة في عصر التحولات، تمكن من الوصول إلى المعلومات المطلوبة من طرف الزبائن والموردين للمنظمة، إضافة إلى التنافسية التي يحققها سواء داخليا أو خارجيا، وما توفره من سيطرة على التكاليف الخاصة بالمؤسسة بما يحقق مردودية أفضل لها في مستقبل عملها ويضمن لها مكانة في عصر يشهد تحولات كبيرة في مجال الاتصالات.

لذلك فهي تعمل على التمكين السليم للمعلومات بشكل يزيد من درجة الإحساس بالمسؤولية الجماعية للموظفين تجاه المنظمة، من خلال المشاركة الفعلية في صنع القرارات، ناهيك عن عملية المعالجة الدورية لجميع مطالب العمال، وتحسين صورة المؤسسة من خلال شبكة العلاقات الخاصة بالتبادل المعلوماتي وفقا للتكنولوجيا المستخدمة حديثا، أضف إلى ذلك كله فهي تحسن شبكة العلاقات بين الموظفين داخل التنظيم الواحد على اختلاف مسؤولياتهم، كما يسمح للموظفين بتتبع نتائج الأداء التنظيمي من خلال ما يعرض من ملخصات إلكترونية على الحواسيب الآلية؛ تمكن من تصحيح الخلل المطلوب من دون أن يكون هناك أية وسائل (جودي، 191)، كما أن استخدام الحوسبة الآلية والأشكال والأساليب المتعلقة بالمحاكاة التي يتم برمجتها من طرف المهندسين المتخصصين في التصميم مثلا، تمكن من تجريب التصميمات وتحليلها بطريقة تساعد في تطوير أداء المنتج بتكاليف أقل، وتبعد الاحتمالات التي يمكن أن تحدث أخطاء مبدئية، أو انعكاسات باهظة في التكاليف، إضافة إلى ذلك الفرصة التي تخلقها في التقليل من دور الوسائط بين العمال والموظفين من جهة والجهات المسؤولة في إدارة الموارد البشرية من جهة ثانية، ناهيك عما توفره من إمكانيات للمستخدمين في إطار غرف الحوار المشتركة بينهم، بشكل يسمح بتطوير آليات التنسيق بين أفراد المؤسسة بما يخدم المصالح المشتركة عبر ما توفره من مؤتمرات مصورة.. (راوية، 2005، 458)، وغيرها من الأساليب المستخدمة في هذا الإطار.

2-3: أدوار وفوائد إدارة الموارد البشرية الرقمية:

2-3-1: إدارة الموارد البشرية والتحولات المفروضة:

يغير العالم الرقمي طريقة عيشنا وعملنا وكيفية تنظيم الأعمال وإدارتها، لذلك يمكن أن يكون للموارد البشرية الإلكترونية تأثير على كل مجال من مجالات إدارة الموارد البشرية؛ حيث نجد أنه يمكن لإدارة الموارد البشرية الرقمية أن تساعد قادة الأعمال والموظفين على التحول إلى الذهنية الرقمية، وهي طريقة إلكترونية لتسيير وإدارة التغيير وتنظيمه وقيادته، وفي هذا الإطار يسقط الضوء على أن الرقمنة تغير الطريقة التي يتواصل بها الموظفون ويتفاعلون بها في مكان العمل، وما يتوقعونه من صاحب العمل والوظائف، ومكان العمل ووقت إجراءه، وعلى هذا يؤثر تطور الرقمنة في المؤسسات على مستويات عديدة، وبالتالي فهي بحاجة إلى تطوير وتكييف المعرفة الجديدة وطرق العمل بها (Hafinas et al. 2020, 98).

تذهب Tanya Bondarouk و H.J.M. Ruël (2009) من خلال مجموع الأبحاث والدراسات التي أجريت حول إدارة الموارد البشرية الإلكترونية المختلفة، أسفرت عن نتائج مختلفة للفوائد الملموسة لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، حيث نجد أن بعض أنشطتها استفادت من خلال اعتماد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من "توفير التكاليف، والكفاءة، والخدمات المرنة، ومشاركة الموظفين"، في حين أن البعض الآخر خلق تنظيمًا إضافيًا من خلال مجموعة من الحواجز "ضغوط العمل، المزيد من إدارة الموارد البشرية، خيبات الأمل مع الخصائص التكنولوجية".

بينما ترى كل من Siegel، Kiesler و McGuire (1984) إلى أن التكنولوجيا تتوسط في العلاقة بين "الأفراد والمنظمات والمؤوسين والمشرفين"، ومن ثم فقد عملت على تقليل المسافة في المؤسسات بحيث يمكن للموظفين العمل من المنزل والتفاعل مع الآخرين عبر المناطق الجغرافية المختلفة، بينما يؤكد Heracleous أيضًا على "أهمية الاستثمار في تطوير المهارات الجديدة المطلوبة خاصة إذا كان التغيير يتضمن تقنية جديدة وأدوارًا جديدة" (Hafinas et al. 2020, 98)، وإلى ذلك فإن التكنولوجيا الرقمية تعمل باستمرار على تغيير كيفية توظيف المؤسسات وإدارتها ودعمها واتخاذ القرارات الاستراتيجية فيها (Bondarouk & Ruël, 2009, 508-509).

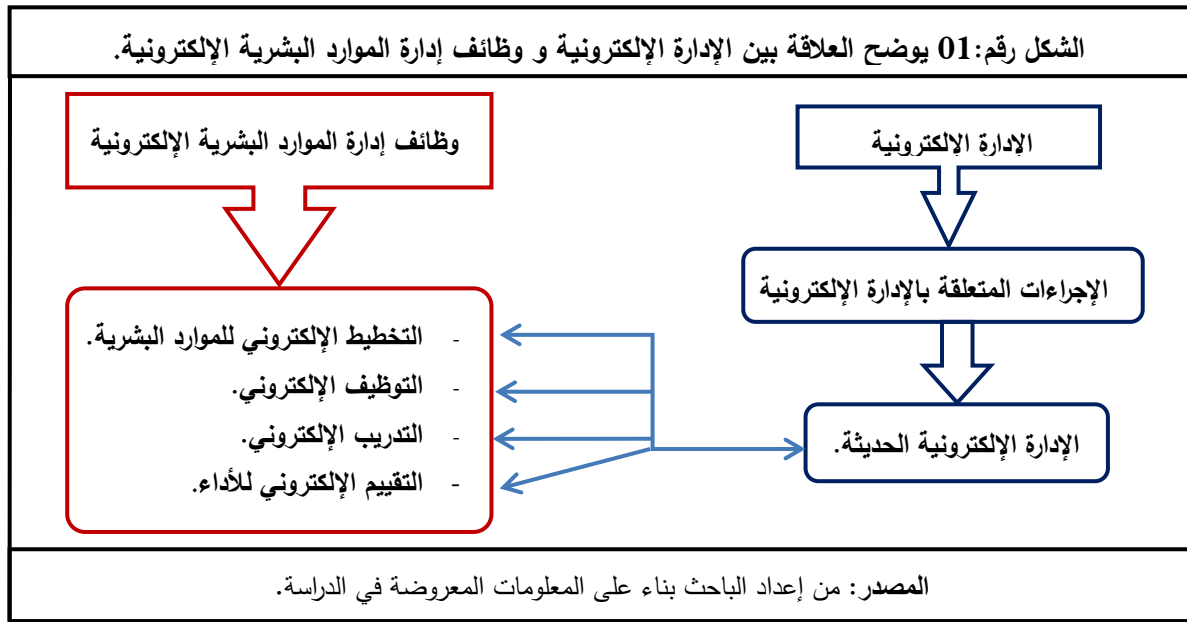
إلى جانب ذلك يمكن القول أن لإدارة الموارد البشرية الدور المهم والمناسب في إحداث التحول اللازم في المؤسسات الحديثة اليوم، خصوصًا ما تعلق منها بتسيير قضايا العمال والموظفين من خلال تحويل عمليات وأنظمة إدارة الموارد البشرية في إطار المنصات الرقمية والتطبيقات وطرق تقديم خدمات الموارد البشرية، بالإضافة إلى ذلك كله يعتبر تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وفقًا للعديد من الدراسات مهم مما يتضمنه من تبسيط وتحسين في أداء الموظف من خلال دمج التكنولوجيا الرقمية في الوظائف الإدارية.

الحقيقة الواضحة أن العالم اليوم قد تغير تمامًا من خلال أساليب المعيشة، ونمط العمل، والهيكلة التنظيمي للمؤسسات وطريقة تسييرها؛ كل سيؤثر لا محالة على جوانب إدارة الموارد البشرية، هذه الأخيرة التي ساعدت في البداية المديرين والموظفين في المؤسسة على تغيير طريقة تفكيرهم نحو تطبيق التكنولوجيا وإدارة المنظمة رقميًا، الأمر الذي يؤدي لا محالة إلى تغيير أكبر في المنظمة عموماً.

يسلط الضوء على أن التحول الرقمي يغير الطريقة التي يتواصل بها الموظفون ويتفاعلون بها في مكان العمل، وما يتوقعونه أيضًا من صاحب المؤسسة، ومتى يتم إجراء وتنفيذ العمل ومكانه، وعلى أساس ذلك يؤثر تطور الرقمنة على المنظمات في العديد من المستويات، وبالتالي فهي بحاجة ماسة إلى تطوير وتكييف المعرفة الجديدة وطرق العمل الحديثة (Varadaraj & Belal Mahmoud, 2021, 47)، ولذلك نلاحظ التحول الواضح بين القواعد القديمة والقوانين الجديدة المنظمة لإدارة الموارد البشرية؛ فبدلاً من أن يركز قسم الموارد البشرية في القواعد القديمة على تصميم العملية ومواءمتها لإنشاء ممارسة قياسية للموارد البشرية، وعلى تصميم العملية وامتيازاتها والتركيز على الخدمة الذاتية كخدمة واسعة النطاق والسعي نحو تحقيق برامجها من أجل الحجم والاتساق إلى مسعى جديد هدفه تحسين إنتاجية أصحاب العمل والعمل الجماعي والمشاركة والنمو الوظيفي، وبناء برامج مبتكرة وتعزيز منصات التوسع الإلكتروني؛ من خلال العديد من التقنيات المتقدمة بحيث تركز على التمكين لمساعدة الأفراد على إنجاز العمل بطريقة أكثر فعالية تستهدف شرائح الموظفين والشخصيات والمجموعات المحددة على حدٍ سواء.

2-3-2: تجسيد وظائف إدارة الموارد البشرية في الإدارة الإلكترونية.

تتنوع وتتعدد مهام إدارة وتسيير الموارد البشرية الإلكترونية على مستوى الممارسة اليومية وبشكل مختلف وهذا اعتماداً على نوع وطبيعة المؤسسة وحجمها التي هي عليها، وإلى هذا تناول العديد من الدارسين والباحثين في هذا المجال التركيز بصورة منفصلة عليها، والبحث في أثرها على مستوى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية المعاصرة، وهي ممارسات ترتبط أساساً بالأدوات والآليات التكنولوجية الجديدة المجسدة في ميدان الإدارة بغرض رفع كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية، التي تعتمد على مجموعة من المبادئ مثل ما يتعلق بـ (الاختيار، التوظيف، التدريب، التعليم، التعويض، وتحميل الملفات الشخصية للموظفين) وغيرها من الملفات التي تدار بشكل إلكتروني، ويمكن توضيح أهم وظائف إدارة الموارد البشرية إلكترونياً من خلال الشكل الموالي:



3. عناصر إدارة الموارد البشرية الرقمية وأهم التحديات التي تواجهها.

3-1-1: عناصر إدارة الموارد البشرية الرقمية في العالم الرقمي الحالي.

عمدت إدارة الموارد البشرية في وقتنا الحالي المتميز بالتطور الرقمي على تكييف التكنولوجيا الحديثة لتصنع لنفسها مكانة ضمن هذا العالم التنافسي؛ ليفرض بذلك على إدارة الموارد البشرية التحول من الشكل التقليدي إلى الشكل الرقمي، وذلك من خلال مجموعة من العناصر المطلوبة والتي تتمثل في النقاط التالية:

3-1-1-1: القوى العاملة الرقمية: تحتاج المنظمة إلى أن تكون رقمية من أجل التعامل مع الموظف الرقمي، لذلك، يتم تضمين إدارة الموارد البشرية الرقمية مع تطبيقات الهاتف المحمول والتفكير التصميمي والفيديو والاقتصاد السلوكي واستخدام تحليلات النظام.

3-1-2: العمل الرقمي والمهمة: تحتاج المؤسسات إلى دمج العناصر الرقمية في إجراءات العمل

وتغيير العمل اليدوي الروتيني إلى عمل رقمي، واستخدام الأدوات والوسائط الرقمية للتواصل مع الموظف من جهة، ومن ناحية ثانية يحتاج العمل والمهمة في المنظمة أيضاً إلى التنظيم رقمياً.

3-1-3: إدارة الدعم الرقمي: ويتضمن ذلك تخطيط وتنفيذ واستخدام التقنيات الرقمية لدعم أنشطة إدارة

الموارد البشرية؛ مثل معالجة كشوف المرتبات والمكافآت والتعويضات وإدارة الأداء والتدريب والتطوير...، وما إلى ذلك ضمن تكنولوجيا الموارد البشرية المحدثة، في ظل ظروف تشهد تحول تدريجي نحو الأنظمة الحديثة مثل

الأنظمة السحابية، في الآونة الأخيرة انتقلت تطبيقات الموارد البشرية إلى الأجهزة المحمولة وقد تتحول إلى منصات متنقلة في المستقبل، وهي تطبيقات تسهل على الموظف أداء مهامه في الوقت المناسب عبر الحدود وفي المناطق الجغرافية البعيدة (Hafinas et al. 2020, 97).

3-1-4: تكنولوجيا الموارد البشرية المحدثة: هناك تغيير كبير في الموارد البشرية التقليدية ونمطها المتغير نحو الموارد البشرية الرقمية من خلال نظام الشبكات القائم على السحابة الإلكترونية، تحول بفعلها مجال الموارد البشرية وإدارتها من "التشغيل التقليدي" إلى التشغيل المستند إلى الجهاز المحمول؛ وعلا هذا تعتبر حاجة مهمة لاختيار التوظيف (Varadaraj & Belal Mahmoud, 2021, 46).

3-2: عرض على الموارد البشرية الرقمية من منظور البلدان الأخرى: يوضح Varadaraj و Belal Mahmoud (2021) مكانة الرقمنة ضمن إدارة الموارد البشرية لدى الدول على مختلف تكويناتها وتوجهاتها بحيث نجد أنها:

- تأخذ الرقمنة مكاناً في إدارة الموارد البشرية منذ أن دفعت الموارد البشرية التقليدية نفسها لتكون جزءاً من هذا العالم الرقمي.
- 56% من المؤسسات حول العالم أعادت هيكلة برنامج الموارد البشرية الخاص بها لجلب التكنولوجيا الرقمية والهواتف المحمولة.
- 51% من المؤسسات في جميع أنحاء العالم طبقت التكنولوجيا الرقمية في منظماتها.
- أظهر تقرير الاستطلاع أن ما يقرب 33% من المؤسسات تستخدم الذكاء الاصطناعي لتقديم حلول أفضل للموارد البشرية، وأن 40% منهم قد طوروا تطبيقات الهاتف المحمول لتقديم حلول لمؤسسات الأعمال.
- شهد قسم الموارد البشرية تطوراً هائلاً في السنوات الخمس الماضية وعلى وجه الخصوص خلال السنوات الثلاث الأخيرة، حيث قامت العديد من المؤسسات بتنفيذ أو التعاون مع أنظمة أخرى قائمة على السحابة الإلكترونية في منصة الموارد البشرية، يحتاج قسم الموارد البشرية بالضرورة إلى ثورة جديدة في الهيكل بأكمله؛ من خلال إعادة هيكلة المجال مع متخصصي الموارد البشرية المهرة، وتنفيذ التحليلات،... وما إلى ذلك، لكن في السيناريو الحالي اكتسبت ممارسة الإدارة الإلكترونية أهمية أكبر بين المنظمات، حيث تغيرت إدارة الموارد البشرية اليوم إلى شكل رقمي يحاول التركيز على الأشخاص، التنظيم، الموظفين والعمل،... وما إلى ذلك، حيث أصبحت تسمى ممارسة الموارد البشرية الناتجة باسم الموارد البشرية الرقمية أو الإلكترونية التي تم تطويرها بناء على الجهود المبذولة لعدة سنوات.

ركزت الموارد البشرية بشكل أساسي في فترة الستينيات من القرن الماضي وفي سنة 1970 على أتمت المعاملات، والحفاظ على نظام فعال، والتشغيل الشخصي، وما إلى ذلك، أما في سنوات الثمانينيات فقد ركزت الموارد البشرية على الجوانب الخدمية في المؤسسة؛ من خلال إعادة تصميمها بالكامل واعتبرت بمثابة الممارسة الأساسية لنجاح الأعمال، وكان هذا هو الوقت الذي تم فيه تطبيق الموارد البشرية بالكامل في المؤسسة لدوافع العمل، في التسعينيات والعقد الأول من القرن الحادي والعشرين تمت إعادة هيكلة الموارد البشرية مرة أخرى بدافع دمجها مع إدارة المواهب والتي يمكن القيام بها جنباً إلى جنب مع تنفيذ عملية جديدة لتوظيف الموظفين وإدارة الأداء والتعويض والتعلم، في الوضع الحالي، تركز الموارد البشرية بشكل أساسي على جعل هذا المجال أفضل قسم في مجال تنظيم الأعمال، فرواد إدارة الموارد البشرية يسعون إلى إحداث تجربة رقمية متكاملة في العمل

-تجربة مصممة حول الفرق والإنتاجية والتمكين- وهو ما يتوقع أن توفره الموارد البشرية (Varadaraj & Belal, 2021, 49).

من هذا المنطلق عملت الجزائر على غرار دول العالم في مسعاها الواضح لمواكبة التحولات الحاصلة في مجال الرقمنة وتجسيد ذلك على النحو الممكن من مسايرة التحولات الحاصلة في هذا المجال؛ وذلك من خلال تبني العديد من المشاريع في إطار مشروع "الجزائر الإلكترونية"، وهنا أوضح المشرع الجزائري من خلال مجموع المشاريع القانونية الغرض والأهداف والآليات الممكنة من ذلك، وتجسيدها من خلال مجموع المشاريع الحكومية المتواصلة على مستوى جميع الهياكل والمؤسسات العمومية بنسب مختلفة في قطاع العدالة، التربية، التعليم العالي...، وعلى مستوى مختلف المؤسسات العمومية المركزية منها والفرعية بغرض تحسين الخدمة العمومية، وتمثل الجماعات المحلية الحلقة الأساسية لتحقيق ذلك خصوصا في البلديات، وعليه فإن إدارة محترفي الموارد البشرية الإلكترونية ومسؤوليها في هذا القطاع تقف على مجموعة من التحديات في عصر التحول الإلكتروني قوامها فهم الرقمنة، والقدرة على التكيف مع الأدوار الجديدة، والسرعة في التعامل، استكشاف وتطوير الكفاءات الرقمية، تلبية التوقعات التنظيمية المتغيرة، تنفيذ التغيير التنظيمي والتعامل مع آليات التوظيف الجديدة.

ثانيا: الرقمنة الإدارية وعصرنة وتفعيل إدارة الموارد البشرية في قطاع الجماعات الإقليمية (البلدية نموذجا).

تبنت الجزائر العمل على اعتماد التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال داخل مرافق التنظيمات المحلية، في مسعى واضح نحو رقمنة المؤسسات ومواكبة التطورات الحاصلة والقضاء على المظاهر السلبية التي تعرفها الإدارة الجزائرية وكذا تحسين الخدمة العمومية، للوصول إلى خدمات في متناول المواطن بأكثر فعالية وسرعة، إضافة إلى منح العاملين المتطلبات والوسائل التقنية اللازمة لإتمام المهام الإدارية الموكلة إليهم، من خلال التزاوج الإلكتروني القانوني وتكوين إطارات وعمال القطاع في هذا المجال، وعلى هذا فإن رقمنة قطاع البلديات من خلال الخدمة الإلكترونية جاء وفقا لاعتماد السلطات في البلاد على آليات وتقنيات معينة كالاتصالات والحاسوب واستخدام الانترنت، ناهيك عن التعزيزات القانونية والتكنولوجية التي تفرض التزاوج والموارد البشرية بقطاع البلديات لضمان السير الحسن وتحقيق الخدمات وفقا لأغراض الجماعات المحلية المنشأة لأجل تحقيقها، وعلى هذا فإن تبني العمل بهذا النهج الجديد القائم على تكنولوجيا الإعلام والاتصال والرقمنة يهدف إلى تطوير وتأهيل المورد البشري في الأساس وتحسين أدائه والرفع من كفاءة الأداء اللازمة لمواكبة التطورات الحديثة.

1. التوجهات الحديثة للبلدية الإلكترونية.

باشرت السلطات إعلان مشروع "الجزائر الإلكترونية 2013" على اعتبار أنه الأرضية الخاصة بالتحول الرقمي والاستغناء تدريجيا عن النمط التقليدي في تسيير مختلف القطاعات، ومن أهمها الإدارة المحلية، بالنظر للخدمات التي تقدمها هذه الأخيرة ولطبيعة علاقتها مع المؤسسات والهيئات العمومية الأخرى، الأمر الذي تطلب عصرنة نشاط البلدية في إطار عملية إصلاح هياكل الجماعات الإقليمية ضمن مشروع "البلدية الإلكترونية".

أدرنا من خلال ما تم طرحه حول مفهوم "الإدارة الإلكترونية" و"إدارة الموارد البشرية الإلكترونية" أهمية الحلول التي يقدمها هذا المشروع، في مسعى واضح لتذليل التعقيدات الإدارية والتقليل منها وتقديم خدمة عمومية أفضل للمواطن، وعليه فإن مفهوم البلدية الإلكترونية يقف في هذا الاتجاه، غير أنه ولغياب تعريف تشريعي يبين أسسها وعناصرها اختلفت التعاريف الفقهيّة حولها، حيث يذهب البعض على أنها مؤسسة تقدم خدماتها للمدنيين بشكل سريع ومتاح وآمن في مجال واجباتها، بصورة متاحة على مدار الساعة وخالية من القيود الزمانية والمكانية

في مدينة حقيقية (Farid iMasoule & Shahbahrami, 2011, 612)؛ أي بمعنى أنها شكل جديد ومتطور في نظام الإدارة، يمكن من رفع مستوى الأداء لدى الموظفين ورفع كفاءتهم الإدارية، ويحسن من مناخ العمل للمؤسسة بالشكل الذي يسهل الخدمات العمومية التي تقدمها للمواطنين، وفي ظل هذا النمط من الإدارة يمكن للمواطن من تحقيق كافة معاملاته من خلال الوسائل الإلكترونية وإصدار جميع الوثائق الرسمية، باستخدام الهواتف والانترنت بصورة فعالة وسريعة، وبذلك فهي تمكن من عملية ربط الاتصال الفعال بين المواطن والبلدية من خلال شبكات إدارية وأخرى اجتماعية، تجعل منهم أكثر فعالية في المشاركة المحلية واتخاذ القرارات اللازمة (بهلول، 2017-2018، 259).

فالبلدية الإلكترونية - كما يراها البعض - تتجسد من خلال إدراك وفهم حقيقة تقوم على أن العالم اليوم وما يحيط به من مستجدات يطلق أحكامه على المجتمع سواء أكان متقدم من غيره على أساس توفر عدة شروط تمثل منطلقات البلدية الإلكترونية الحديثة، وهي "أولا المساءلة، وثانيها الشفافية والأخيرة منها تتعلق بالحكم الراشد"، كما تمثل أحد أهم سبل معالجة المظاهر السلبية التي انتشرت في البلدية ومؤسساتها (موفق، 2015، 176)، ففهوم الإدارة المحلية الإلكترونية القائمة على المقومات المذكورة لا يذهب بعيدا بل يكاد يتطابق مع تعريف الحكومة الإلكترونية، كما أن جانب من الفقهاء يعدها جزءا منها؛ على اعتبار أن الهدف المراد تحقيقه منها يتمثل في المسعى الجاد نحو تقديم خدمة عمومية للمواطنين وإن كان ذلك على شكل خدمات إلكترونية؛ أي بمعنى؛ استخدام الانترنت لتحقيق الأعمال المطلوبة منها، من منطلق أنها الجماعة الإقليمية الموكلة إليها تنفيذ البرامج الحكومية للتنمية المحلية ومراعاة شؤون المواطنين من خلال معاملاتها المتعددة، وعليه فالاستخدام الأمثل للشبكات وقاعدة المعلوماتية يعتبر أحد الوسائل الضرورية للانتقال بالبلدية إلى العالم الرقمي، وهو الأمر المطلوب في مختلف تعاملاتها ونشاطاتها والتحسين من جودة أدائها، الأمر الذي ينعكس إيجابا على الخدمات العمومية المقدمة للمواطن (تبيينة، 2020، 537).

فالرؤية المستقبلية للبلدية المراد أن تكون "بلدية إلكترونية"، تقوم على نموذج التحول من النموذج التقليدي في المعاملات إلى بلدية تمتد إلى منطقة رقمية شاملة وموسعة في التبادلات الغير مادية التي تحل تدريجيا محل المعاملات الورقية، فالبلدية الإلكترونية مؤسسة تقدم خدماتها بسرعة وبشكل متوفر وآمن في مجال واجباتها الموكلة إليها للمدنيين على مدار الساعة، بشكل خال من القيود في الوقت والمكان المناسب، وهنا يقوم الواجب على وزارة الداخلية والسلطات المحلية على حدٍ سواء الوقوف على تجسيد هذا المشروع وتحقيقه وفقا لمتطلبات التنمية المنشودة، والتركيز أكثر على كل الوظائف التي تقدمها البلدية وخصوصا مكاتب تسيير إدارة الموارد البشرية التي تواجه تطورا لتصور أدوارها وفقا للمقاربات الحديثة المنشودة، لخصوصية طرحها ضمن موضوع بحثنا، لأساليها المغايرة وطرقها المختلفة في تسيير المرفق العمومي وبناء علاقات ذات طابع خاص في تسيير الموارد البشرية قوامها تطبيق مناهج التسيير التي تنطبق على القطاع الخاص في إطار الإدارة العامة الجزائرية.

2. أهم الإصلاحات المدرجة ضمن سياسة تسيير الموارد البشرية في البلديات.

2-1: سمات نمط إدارة الموارد البشرية البلدية.

يعد موضوع الإدارة الإلكترونية واستخدامها المحلي في الجزائر من بين أنماط الإدارة الحديثة، التي يعتبر تطبيقها له من الآثار الإيجابية التي ظهرت مع مرور الوقت، سواء أكان ذلك على مستوى مجالات عملها أو ضمن هيئاتها الإدارية وما تقوم على تحقيقه، وهو واقع يستند للبعد التكنولوجي في جانبه الأكبر إضافة لمجموع الإصلاحات المتراكمة نحو إدخال مزيد من المرونة في التعامل على طول العديد من السنوات وكل ما يتعلق

بالتمكن الإداري (بتوجي، 2015، 216)، خصوصا ونحن نعرف بأن تسيير مصالح إدارة الموارد البشرية يمارس خدمة للمصلحة العمومية في إطار نظام مغلق يهدف بشكل أساسي لضمان ديمومة تحقيق المصلحة العامة، وله من الخصائص ما يميزه عن البنى الوظيفية المرنة والمفتوحة التي تشجع التنافس.

انطلاقا من تضافر العديد من العوامل المحيطة بوظيفة الموارد البشرية التي يمكن حصرها في الطبيعة القانونية التي تنظم عمل أعوان وموظفي البلدية إضافة إلى طبيعة الممارسات الحاصلة في الواقع الإداري والسياسي، أنتجت وضعاً خاصاً لها، لا يمكنها في الأساس من اعتلاء مواقع متقدمة في الهيكل التنظيمي للبلدية، ناهيك عن ما يميز الثقافة الإدارية التي ساهمت بدورها في تنفيذ كل القوانين، التعليمات واللوائح... من غير إدخال أية جهود في مسار تطبيق المقاربة الحديثة في تسيير الموارد البشرية، وفقا لمجموعة من السمات يمكن توضيحها وفق ما يبينه (بن ورزق، 2021) على النحو التالي:

أ- الإطار القانوني المنظم لوظيفة إدارة الموارد البشرية لا يعطي لها حق المبادرة والبروز أكثر، بقدر ما هي منصهرة في التنظيم الإداري للبلدية، فتتخذ مرةً شكل مكتب للمستخدمين يضم فروع لتنظيم الموظفين والمستخدمين سواء أكانوا دائمين أو مؤقتين، وفي بعض الأحيان يتخذ شكل "فرع"، ويقدر الاهتمام الذي يوليه المسؤولون لها تكون قيمة الكفاءات التي تعمل بها، وهكذا فإن التقليل من قيمة الوظيفة يؤدي إلى تخصيص موظفين أقل كفاءة في هذه المناصب، الأمر الذي يجعل من وظيفتها تقتصر على الأعمال الروتينية التقليدية والمركزة، التي تتعلق بتسيير المسار المهني للمتعاقدين بعيدا عن روح المبادرة نحو وضع إستراتيجية واضحة في التعامل مع هذه المصلحة، الأمر الذي انعكس على عنصر الاتصال ودوره في تفعيل علاقات العمل، خصوصا وأن البلدية تتميز بتواجد العنصر السياسي وما يترتب عنه من نزاع مع الإداريين الذي ينعكس سلبا على روح الانتماء الوظيفي، ناهيك عن السلوكيات السلبية كالغيابات الغير مبررة وقلة الفعالية... وغيرها الناجمة عن سوء التخطيط في دراسة طبيعة الوظائف التي تقع ضمن صميم مهام إدارة الموارد البشرية التي تفنق لهياكل دائمة مخصصة لدراسة وتحليل وتوصيف المناصب، وعموما فهي تسجل أيضا على غرار باقي وظائف البلدية نقص في التعامل مع الوسائل التكنولوجية وتطبيقات الإعلام الآلي مثلا، وتعتمد على العمل اليدوي، مما يفرض على مسيري البلدية الاجتهاد والسير تدريجيا نحو تحسين عمل هذه المصلحة وفقا للتحولات الحديثة والعمل بنظام التسيير الآلي بالتدرج مع جميع المصالح ووفقا للوضعية المالية لها.

ب- تفنق وظيفة تسيير الموارد البشرية في غالب الأحيان، إلى تصور يمتد بين الخمس إلى عشرة سنوات يمكنها من التخطيط لاحتياجاتها المستقبلية، بل تلتزم بوظيفة تسيير شؤون الموظفين وفقا للقواعد القانونية والتنفيذية، في وظيفة الملاحظ عنها أنها لم تتواكب بعد والتطورات الحاصلة بشكل أكثر فعالية بقدر ما بقية تمارس أعمالها التقليدية المتعلقة بجانب التسيير، ولعل مراد ذلك يرجع أيضا لضعف نسبة التأطير ونقص الكفاءات المؤهلة وبرامج التكوين لهذه الفئات.

لكن، من المهم أن نتجاوز المقاربة المطروحة في التحليل إلى نظرة أخرى يمكن أن تكون لها تأثيرات، وتتعلق ببيئة البلدية التي تعمل في ظلها؛ حيث نجد أن تحديد الاحتياجات يرجع لعدة أسباب "قانون التوظيف، دراسة الأجور، دراسة المسارات الفنية في مجال التسيير، البحث في تحسين ظروف العمل، الخدمات الاجتماعية والصحية، الأمن، تحسين مسار التسيير عبر وسائل الاتصال، وهي إجراءات تنعكس إيجابا على البلدية في حالة ما تأقلم العمال مع هذه الإجراءات وتجاوب جميع الأطراف "المسؤول، الموظف والمواطن" على حد سواء وارتياحهم لذلك، ومدى تقديم الخدمة اللازمة وفقا للشروط المطلوبة والمرضية لجميع الأطراف.

2-2: أهم الإصلاحات التشريعية المدرجة على نظام تسيير الموارد البشرية.

إن التوجه الذي تبعته الجزائر نحو الانخراط في سياق الرقمنة وتحولات عالم المعرفة، مكنها من العمل تدريجيا على الرقي بمؤسسات الخدمة العمومية الرسمية، من خلال مجموع التعديلات اللازمة المدخلة على الوظائف الإدارية للوصول إلى نموذج يستند إلى الرقمنة كآلية معتمدة في الإدارة بدلا من الطريقة التقليدية، سواء كان ذلك على مستوى هيكلها أو الخدمات التي تقدمها، كل ذلك في سبيل تحقيق مخرجات ما توصلت إليه الثورة الإلكترونية على مستوى البيئة الإدارية وطريقة عملها، من حيث أنها تمثل صميم الضمان لعملية انتقال الإدارة الجزائرية من الأسلوب التقليدي "المادي، المباشر، الهرمي،..." إلى العمل الافتراضي "التعامل عن بعد، الشبكي، التقنية، الرقابة والمتابعة المباشرة..." (يتوجي، 2015، 216-217).

من خلال هذا التوجه الجديد سعت "وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية" في الجزائر في السنوات الأخيرة نحو إدخال الرقمنة إلى قطاع الجماعات المحلية، بهدف الرفع من جودة الخدمات المقدمة للمواطنين على غرار باقي الإدارات الأخرى التابعة لها، إضافة إلى ذلك اتخاذ خطوة نحو وضع نظام معلومات لتسيير الموارد البشرية خاص بالجماعات المحلية والإدارة المركزية، مع اتخاذ الإجراءات اللازمة بغية إنجاز هذا المسعى على مستوى الدوائر والبلديات، وتسخير هذا الأمر إلى أجهزة وفرق عمل من إطارات متخصصة عكفت على التحضير لهذا النظام وتجسيده تدريجيا، وهذا بهدف إرساء نظام شامل وموحد لقطاع الداخلية والجماعات المحلية حيث يلبي ذلك احتياجات المسؤولين في تسييرهم للمورد البشري بما يتوافق والرهنات الاستراتيجية ومتطلبات العصرنة في هذا المجال، لتكون بذلك أرضية عمل دائمة للتسيير اليومي للموارد البشرية سواء تعلق ذلك بـ "إعداد الميزانية، تسيير المناصب والهياكل التنظيمية، تعيين الموظفين"، وهي أرضية تشمل جميع الولايات والبلديات وكذا الإدارة المركزية مع ربطها مع المصالح المحلية للرقابة على غرار مصالح الوظيف العمومي، المراقبين الماليين، وهي إجراءات من شأنها تسهيل عمل جميع الجهات (هري، 2018)، حيث سعت الوزارة بذلك إلى إعداد مرجعية وطنية مشتركة لتسيير الموارد البشرية التابع لقطاع وزارة الداخلية والجماعات المحلية، تشكل بذلك وثيقة موحدة مع مشروع نظام المعلومات الوطني، تبعتها برامج تكوين خاصة للأعوان المسيرين في الموارد البشرية للجوانب التقنية لهذا البرنامج على مستوى كل البلديات والولايات في الوطن.

وفي إطار هذا المسعى نسجل العديد من الإجراءات القانونية التي باشرتها مصالح الدولة والتي يمكن أن

نذكر منها:

المنشور رقم 04 المؤرخ في 05 أبريل 2006 المتعلق بـ "إنشاء البطاقة الوطنية للموظفين والأعوان العموميين"، عن المديرية العامة للوظيفة العمومية والتي يحث فيها مشرفي تسيير الموارد البشرية على مستوى جميع الإدارات المركزية منها والجماعات الإقليمية وكذا جميع المؤسسات الإدارية العمومية ومفتشي الوظيفة العمومية في الجزائر على الانخراط في هذا البرنامج بغية السير نحو عصرنة قطاع الموارد البشرية على مستوى جميع الإدارات والمؤسسات العمومية، من خلال وضع القاعدة المعلوماتية لجميع المنتسبين من أعوان وموظفين، تمكن من تطوير مجموع التطبيقات المستخدمة بغرض تحسين إدارة تسيير الموارد البشرية، على أن ذلك يشمل استمارتين أولاهما تتعلق بمعلومات الهيئة المنتسب إليها، وثانيتها تتعلق بالوضعية الإدارية لصاحب الاستمارة (المديرية العامة للوظيفة العمومية، 2006)، وفي إطار تجسيد التعليمات الصادرة ضمن هذا المنشور باشرت مصالح الوظيفة العمومية في إجراءات تجسيد وإنشاء البطاقة الوطنية المعلن عنها على أن تشمل النقاط المذكور آنفا، وهو ما تبينه التعليمات المتتالية في هذا الإطار على غرار المنشور رقم: 25 بتاريخ: 18 سبتمبر 2006

المتعلق بـ "إنشاء البطاقة الوطنية للموظفين والأعوان العموميين" الصادر عن نفس المصلحة المذكورة (المديرية العامة للتوظيف العمومية، 2006).

المنشور رقم: 07 المؤرخ في: 11 فيفري 2008 الذي ينص على الالتزام بالتعليمات الموجهة بغرض "تحسين البطاقة الوطنية للموظفين والأعوان العموميين"، وفقا لتعليمات المنشور رقم: 2006/04 المذكور آنفاً، وهذا في إطار عصرنة تسيير الموارد البشرية على مستوى الإدارات العمومية، من خلال تحسين بنك المعلومات الخاصة بالموظفين التي تعتبر محور المنظومة المعلوماتية، الأمر الذي يمكن المصالح المعنية من تطوير التطبيقات التي تسعى من خلالها إلى تحسين قطاع إدارة الموارد البشرية على مستوى عموم الوظيفة العمومية والجماعات المحلية على وجه التخصيص (المديرية العامة للتوظيف العمومية، 2008).

المنشور رقم: 2011/04 بتاريخ: 22 فيفري 2011 المتعلق بـ "قاعدة البيانات الاسمية للموظفين والأعوان المتعاقدين"، الذي ينص على وضع هذه البيانات على شكل قاعدة رقمية مركزية للبيانات مؤمنة تماما تخضع في تعاملها لقيود محددة، بحيث تشمل هذه البطاقة مجموعة من الوضعيات الإدارية التي تخص عمليات "التوظيف، الترقيات، حركات النقل، ضبط علاقات العمل وإنائها" (المديرية العامة للتوظيف العمومية، 2011).

المنشور رقم: 02409 المؤرخ بتاريخ: 20 مارس 2022 المتعلق بـ "تحديد كفاءات تقييم مستخدمي الإدارة المركزية والجماعات المحلية"، وهذا تماشياً وعصرنة تسيير الموارد البشرية بغرض السير نحو نظام معلومات يندمج والإجراءات المتخذة في إطار عمليات التقييم المتبعة تجاه المتعاقدين والموظفين على مستوى جميع مراحل فترة التعاقد، على أن هذه المهمة تقع في الأساس ضمن صميم تخصصات مصالح تسيير الموارد البشرية، وذلك من خلال معايير التقييم المحددة في هذا الإطار (صرف العلوات، التقييم المهني) وكذا توضيح كل الإجراءات المرتبطة بسرية هذه العملية (وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، المنشور: 02409، 2022).

المنشور رقم 04123 المؤرخ في 11 ماي 2022 المتعلق بـ "ميثاق قواعد العمل الخاصة بنظام المعلومات الشامل والمندرج لتسيير الموارد البشرية لقطاع الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية"، الذي يهدف إلى إرساء قواعد عمل جديدة خاصة بهذا النظام تسري على مستوى جميع المصالح المركزية والمحلية والهيئات الواقعة تحت الوصاية العامة بهذا النظام، نظراً للمسؤولية الكبيرة الملقاة على عاتق المسيرين والموظفين العاملين عليه بصفة يومية وبالبالغ عددهم ما يقارب 7259 مستخدم مع نهاية ديسمبر من عام 2021 (وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، المنشور: 04123، 2022).

يتبين من خلال مضمون التشريعات والمنشورات المدروسة التوجه الجديد الذي تبناه صانع القرار في الجزائر، بإدخال إصلاحات جديدة مدرجة على الإدارة العمومية عامة ونظام تسيير الموارد البشرية، والمجهودات المبذولة منذ سنوات على غرار ما يحصل في الدول التي تنتهج نظام الإدارة الإلكترونية، والتوجه نحو تحسين إدارة المواهب وجهود التوظيف وإدارة الموارد البشرية في القطاع العام بشكل عام والبلديات بشكل خاص.

3. العوائق والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجزائر.

3-1: عوائق مقارنة الموارد البشرية على مستوى البلدية.

إن التحولات الحاصلة اليوم في عالم الرقمنة أجبر جميع المؤسسات على التعامل مع هذه الثورة الجديدة واستخدامها في تعاملاتها الإدارية وتحسين جودة خدماتها واستغلال الجهد والوقت والمال خدمة لعملائها بعيداً عن قيود المكان والزمان، وعليه فإن تطبيق مبادئ الإدارة الإلكترونية على مستوى البلديات يحدث تغيير استراتيجي

في بعدها التنظيمي، تواجهه في حد ذاته عدّة تحديات تجعل من تقدمها في هذا المجال وتطورها بطيئا (سعودي و بن مقلّة، 2022، 1233)، وأخرت من عملية التحول نحو البلدية الإلكترونية بصفة عامة وفي تسيير الموارد البشرية الإلكترونية بشكل خاص، وهي معوقات تحول دون التحول نحو تطبيق مقاربة الموارد البشرية الحديثة. إلى حدّ ذلك نقف من خلال هذه الدراسة على مجموعة من المعوقات التي يجب الوقوف عليها وأخذها بعين الاعتبار في التوجه نحو تطبيق المقاربة الحديثة للموارد البشرية الإلكترونية على مستوى قطاع البلديات آخذين بعين الاعتبار شروطها وفقا للمعايير المعمول بها عالميا، ومن بين أهم المعوقات نذكر ما يدرجه (سعودي و بن مقلّة، 2022) حيث يمكن أن نحدد وفقا لطابعها ما يلي:

3-1-1: العوائق ذات الطابع التقني:

- من أهم المعوقات التي تعترض البلديات في التحول المراد تحقيقه نحو النموذج الإلكتروني، خصوصا وتعتبر المحرك الرئيسي لذلك، ومن أهم تلك المعوقات نذكر:
- النقص المسجل في قطاع البريد وكذا تكنولوجيا الاتصال والمعلومات على الرغم من المحاولات الجادة في تطوير هذا القطاع.
 - غياب الربط الإلكتروني مع كافة الإدارات والقطاعات مما يجعل من المعنى المراد تحقيقه من الإدارة الإلكترونية ناقصا.
 - التذبذب والانقطاعات المتكررة للإنترنت في بعض الأحيان ومحدودية انتشارها في البعض الآخر.
 - نقص الربط بالألياف البصرية بين البلدية الأم والملحقات التابعة لها بسبب عجز بعض البلديات.
 - تأخر بعض البلديات في استكمال ما تتطلبه البنى التحتية اللازمة لتكنولوجيا المعلومات.
 - نقص برامج حماية التطبيقات الممكنة من السرية في العمل وتحقيق مبدأ الخصوصية.

3-1-2: المعوقات التشريعية:

مكّن مباشرة الجزائر لمشروعها الإلكتروني من خلال النصوص التشريعية المعلن عنها خصوصا بعد 2013، من إحداث تحول في الممارسات الإدارية والتقليل من أعباء الوثائق في إطار تحسين الخدمة العمومية، غير أنها لم تصل للغرض المنشود على مستوى التطبيقات المستخدمة ضمن المصالح المختلفة بالبلديات خصوصا إدارة الموارد البشرية؛ وهذا راجع لتمسك الإدارة بالنصوص القانونية المعمول بها سابقا لنقص القوانين المصاحبة للإجراءات الإلكترونية الجديدة، مما يترتب عنه الخوف من الخوض في هذه التجربة وما ينجر عنها من عقوبات، الأمر الذي يتطلب وضوح قانوني مصاحب لهذا البرنامج ويحقق الطموح المراد، ناهيك عن النقص في القوانين التي تدعو للحماية من الجرائم الإلكترونية للموظف والمواطن على حدّ سواء مما يزيد من مخاوفهما.

3-1-3: المعوقات السياسية:

يشكل التكوين السياسي لدى أعضاء المجالس البلدية دورا مهما في استقرارها، وعليه فإن التكوين الخاطئ يشكل حجر عثر أمام ذلك؛ ولعل من أهم الأسباب التي تقف حائلا تغليب المصلحة الحزبية لدى النواب على ما تدعو إليه المصلحة العامة، ناهيك عن المشكلات الحاصلة بفعل المشاكل السياسية التي تخلق مجالا لانسداد المجالس، كلها مشاكل تحد من تطبيق الاستراتيجية الوطنية للإدارة الإلكترونية وتنفيذها على وجه الخصوص، ومما يزيد الأمر تعقيدا انخراط بعض الموظفين أو المديرين والمصالح في ذلك، الأمر الذي يخلق إشكاليات على مستوى التنظيم وما يصاحبها من مقاومة لأشكال التغيير المختلفة، ناهيك عما يمكن أن يصاحبها

من إجراءات تعسفية تجاه بعض الموظفين على حساب آخرين، كلها أسباب تصعب من تطبيق الرقمنة على مستوى مصالح البلدية بشكل عام ومصلحة تسيير الموارد البشرية بشكل خاص.

3-1-4: معوقات تنظيمية وبشرية:

- تعتبر من أهم التحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية في البلدية ومن ثم تسيير الموارد البشرية والتأثير على مخرجاتها ويمكن أن نحصر بعضها في الآتي:
- ثقل الهيكل التنظيمي للبلدية وعدم مسابرتها للإدارة الإلكترونية السريعة التحول لما يوفره فعليا التنظيم الشبكي من خصائص بديلة تختلف عن التنظيم التقليدي من سرعة في الإيصال ومرونة في التعامل.
 - تركيز البلديات على نوعية القيادة التقليدية التي تجد مشكلة في الاقتناع بعملية التحول؛ نظرا للجهل بالتكنولوجيا الحديثة أو الخوف من المغامرة في ذلك وارتكاب الأخطاء، ناهيك عن سلوك بعض رؤساء البلديات ... وغيرها من الأسباب التي تؤثر حتما على قرارات الموظفين ومسؤولي المصالح.
 - يشكل الغموض المصاحب لتطبيق الإدارة الإلكترونية لدى الموظفين مقاومة للتغيير المراد على مستوى العمل الإلكتروني، وهو الأمر الذي يدعو للعمل على بناء ثقافة تنظيمية على مستوى الإدارة البلدية ومسيري إدارة الموارد البشرية تساعد في التوجه نحو العمل الإلكتروني على مستوى مصالحها.
 - إضافة إلى ما تم ذكره هناك معوقات تنظيمية تشكل تحديا آخر، فجل البلديات مثلا تفتقر إلى مخططات استراتيجية، فالرقمنة تقتصر على بعض المصالح فقط، وحتى إن وجدت فإنها جزئية في بقيتها الأخرى، وهو الأمر الذي يؤدي إلى خلل وظيفي بين المصالح في المعاملات، لذا فإنه من الغير الممكن الوصول إلى المعاملة الافتراضية "صفر ورقة" من غير الدعم اللازم والكافي من طرف الجهات العليا للبلاد ودعم ذلك بقرار سياسي يمكن للبلديات من اتخاذ القرارات اللازمة لها.

3-1-5: معوقات مالية:

من أهم المواضيع التي تشكل حاجزا أمام أي محاولة للتنمية الجانب المالي، خصوصا وأن البنية التحتية التي تطلبها التكنولوجيا الحديثة وتطبيقها على مستوى الإدارة الإلكترونية تتطلب تكاليف باهظة، ودراسة وضعية البلديات المالية نجد بأنها تسجل عجزا يمنعها من تحقيق ذلك، إضافة إلى التكاليف الناجمة عن ربط الفروع البلدية، كما أن العجز المالي لبعض البلديات أيضا لا يمكنها من اقتناء التجهيزات التكنولوجية الرفيعة الجودة، أو إعطاء التموين اللازم للموظفين وغيرها مما يتطلبه تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى إدارة الموارد البشرية.

من البديهي معرفة أن الاستخدام الأفضل للموارد البشرية في كل هيئة أو مؤسسة يعكس إيجابا على مردوديتها، غير أنه قد يصبح الأمر عائقا في تحقيق ذلك خصوصا إذا كان موضوع التسيير المتعلق بها لا يتطابق ومما هو منتظر منه، لعدم وضوح الاستراتيجية الخاصة بتحسين الخدمة العمومية إضافة لما تعرفه الإدارة البلدية من واقع يدعم في بعض الأحيان الوضع التقليدي الذي لا يشجع على إرساء قواعد تنظيمية جديدة، كلها أسباب أدت إلى عدم التركيز المباشر على تنمية السياسات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية بشكل يتواءم والتطورات الحاصلة على مستوى تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وهي الوضعية التي تفرض على صناع السياسات وجوب تحسين هذه الوظيفة على مستوى البلديات لمواكبة المهام المفروضة عليها (بن ورزق، 2021، 493)، في واقع يتميز بسرعة التحول والتأثير.

غالبا ما تكون التحديات المتعلقة بالموظفين، مثل عمليات الموارد البشرية القديمة، وردود أفعال الموظفين، واستراتيجيات التخطيط الضعيفة للقوى العاملة، هي أكبر العوائق أمام التحول الرقمي، غير أنه في هذه

المقالة، وضحا كيف يمكن لأقسام الموارد البشرية وإدارتها التعامل مع هذه العقبات ولعله ولأسباب وجيهة ينبغي لإدارة الموارد البشرية أن تكون في طليعة الجهود المطلوبة لتبني هذا التحول، يرتبط أولها بما يطلبه التحول الرقمي من استراتيجيات مرنة وفعالة في التعامل مع الأفراد، فالمؤسسات الحديثة تسعى اليوم إلى الرفع من كفاءة ومهارة القوى العاملة بدلا من الاقتصار على الاستقطاب فحسب، وثانيها تتعلق بالتخلي عن دعم الموظفين الذي يشكل أحد أهم العوائق أمام التحول الرقمي، فغياب سياسات واضحة للتكوين والتعليم الإلكتروني تشكل حاجزا أمام توضيح الفوائد المرجوة من ذلك، أما النقطة الثالثة والأخيرة ترتبط بتصادم وتيرة العمل عن بعد خصوصا بعد فترة تفشي فيروس كورونا المستجد، بحيث تدعم البنية التحتية التكنولوجية للمؤسسات العمل عن بعد وبالتالي استخدام التكنولوجيا من قبل أقسام الموارد البشرية مما يتيح لمحتريها ممارسة وظائفها بشكل آمن وبأقل جهد ووقت ممكن، وهو النحو الذي يجب أن تسير عليه إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في البلديات اليوم.

3-2: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في البلديات:

من منطلق أن الواقع الذي تفرضه الصورة الجديدة التي تقضي إليها العولمة وما ترسمه في المشهد العام والمظاهر المتعددة في ذلك، أبرزها التحول الواضح في العمل من الأساليب الإدارية التقليدية إلى عناصر التكنولوجيا الحديثة المعمول بها ضمن عمليات التسيير وصنع القرار، كان لزاما على صانع القرار الأخذ بهذا التوجه في الجزائر بغية إحداث التحول اللازم مواكبة لهذه التطورات من جهة، وتحسينا لواقع الخدمة العمومية من جهة ثانية، وتبني مفهوم الإدارة الإلكترونية كمدخل أساسي لاسيما على مستوى الجماعات الإقليمية (البلدية والولاية) التي تسجل بها بعض الظواهر السلبية التي تنعكس على مسار الإصلاحات وأهداف التنمية المراد تحقيقها، لتكون بذلك مصالحي تسيير الموارد البشرية في البلدية أحد الأجهزة المعنية بهذا التحول، لكن واعتبارا من مجموع الإصلاحات المتبناة نسجل العديد من التحديات التي تقف حائلا أمام واقع العمل بنظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية التي يتطلب تجاوزها تحقيقا لأهداف الدراسة المراد الوصول إليها وتحقيق أهداف تسيير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

من ذلك توصلت العديد من الدراسات التطبيقية حول المعوقات الإدارية التي تمثل تحديا وواقعا يتطلب معالجته تجاه تطبيق الإدارة الإلكترونية عموما وإدارة تسيير الموارد البشرية بشكل خاص في البلديات، شملت العديد من النقاط أهمها ما يتعلق بضعف التنسيق بين جميع الأجهزة المسؤولة عن التخطيط لمجموع البرامج العامة في البلديات، والمعارضة الموجودة من طرف بعض الموظفين والإطارات وتمسكها بالمبادئ التقليدية للتسيير الإداري، ناهيك عن النقص الواضح لدى الإدارات المحلية في الكفاءات المتخصصة بالصيانة لعتاد وأجهزة الحاسب الآلي، وأجهزت الاتصال اللاسلكية على الرغم من الجهود الكبيرة المبذولة في هذا المجال، ناهيك عن ضرورة وجود استراتيجية ورؤيا واضحة بشأن تطبيق التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال، هذا إذا ما أضيفت إليها المشكلات المتعلقة بنقص الإمكانيات المالية الممكنة من تنفيذ برامجها، إضافة لمجموعة النقاط المذكورة هناك جانب مهم يقره العديد من الباحثين يتعلق أساسا بالجانب الاجتماعي وما يرتبط بضرورة إدراك المواطن لوجود البلدية الإلكترونية وكيفية التعامل معها، أو تقديم أي مقترح يمكن أن يحسن من طبيعة الخدمات العمومية على مستوى جميع مصالح البلدية خاصة مصالح تسيير المستخدمين، ناهيك عن بعض التشريعات التي لا تتواءم والتحول الحاصلة على مستوى البلدية الإلكترونية (بن وهيب وحريري، 2022، 1261)، وهي مجموعة من التحديات تقف حائلا دون تطبيق الإدارة الإلكترونية وأنظمة وتطبيقات تسيير الموارد البشرية

المستخدمة في إطار برامج البلدية الإلكترونية المعتمدة من طرف مديرية الوظيفة العمومية في الجزائر والتي ذكرها (عضيات، 2022) بحيث يمكن أن نلخصها في النقاط التالية:

- من بين أهم الميزات الحديثة التكامل بين إدارة تكنولوجيا المعلومات والقطاعات الأخرى المتواجدة على مستوى المؤسسة، وعليه أصبح من الضروري على موظفي مصالح ومكاتب الموارد البشرية بالبلديات معرفة أهمية هذا التوجه الحديث الإلكتروني، لما يمكنه من مواكبة التحولات الإلكترونية الحاصلة وسرعة في التعامل مع المعلومات بشأن مصالحهم.
- على اعتبار أن نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية موجهة لجميع الموظفين، فإن هذا الأمر يتطلب العمل على الرفع من مكانة إدارة الموارد البشرية داخل التنظيمات المحلية ودمجها مع مختلف مصالح الإدارة.
- على إدارة الموارد البشرية المبادرة في خدمة منتسبيها بشكل مستمر على مدار مهامها اليومية، مما يتطلب تفعيل النظم الإلكترونية بصورة سليمة وأكثر فعالية.
- ضرورة إدراك موظفي مصالح الموارد البشرية بالبلديات لطبيعة عمل المؤسسة، الأمر الذي يُمكن من التحكم السليم في منظومة الإدارة الإلكترونية والعمل المشترك لكافة المصالح والمكاتب، وما يُمكن أن تقدمه هذه المصلحة من جهد لتحقيق الأهداف المرسومة من وراء إنشاء الجماعات المحلية في الجزائر.
- بفعل إدخال نظام الرقمنة قد تقل عملية التواصل بين الموظفين وأقسام الموارد البشرية التي تعتبر الجهة المخولة بالاهتمام بشؤونهم، مما قد يتسبب في الشعور بالاعتراب داخل المؤسسة، وهو الأمر الذي يجب أخذه بعين الاعتبار لدى صناع القرار في مرحلة بناء هذا النظام.
- دراسة الاحتياجات الفعلية للمؤسسة دون إغفال المعرفة الجيدة للإمكانيات المتوفرة عليها قبل اتخاذ أي قرار نحو تجسيد الأهداف المخطط إليها.
- إن انتهاج نموذج الإدارة الإلكترونية على مستوى الموارد البشرية بالإدارات الإقليمية يتطلب وبشكل أساسي المحافظة على الخدمات التي تقدمها هذه المصالح وبشكل لا يؤثر في جودتها في مرحلة الانتقال الإلكتروني.
- ضرورة توفير الحماية القانونية للمعلومات تزامنا وانتقال هذه المهام إلى عمال وموظفي مستخدمي إدارة الموارد البشرية داخل البلديات.
- من أهم التحديات التي تواجه موظفي شؤون العمال على مستوى وظيفة الموارد البشرية التغييرات الجذرية التي أدخلت في وظائفها بفعل عامل الرقمنة التي استحدثت على مستوى تطبيق البلدية الإلكترونية، وما يتطلبه الأمر من مواكبة مستمرة للتطورات المصاحبة للفكر الإداري والتحولات الحاصلة حديثا في هذا المجال.
- وعليه فإن ما تواجهه إدارة تسيير الموارد البشرية على مستوى الجماعات الإقليمية، ونخص بالذكر البلديات التي ترغب في إطار التحول نحو البلدية الإلكترونية العمل وفقا لتطبيقات الإدارة الإلكترونية على مستوى مصالح وأقسام ومكاتب الموارد البشرية، على أن تأخذ بعين الاعتبار التحديات المذكورة ضمن توجهاتها ومخططاتها المستقبلية، ووضع الحلول الممكنة من تجاوز هذه الصعوبات، بغرض تجسيد الأهداف المرجوة من هذا التوجه الجديد.

• نتائج الدراسة:

من خلال ما تم طرحه توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن إدراجها ضمن النقاط التالية:

1. يعتبر ظهور الإدارة الإلكترونية نتاج لتطورات مرحلية أفرزتها طبيعة الثورة الرقمية، وعلى الرغم من أهميتها

1. المتزايدة إلا أنه لم يتم الوقوف على مفهوم جامع ومانع لها على مستوى جميع الدراسات العلمية والأكاديمية، وما زادها تعقيدا ارتباطه بالعديد من المفاهيم المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والتعامل مع الانترنت.
2. استخدام التقنيات الرقمية الحديثة في إطار المؤسسات اليوم، واتفاقها جميعا على الرغم من الاختلاف بينها في الأهداف المرجوة في السعي نحو تحقيق السرعة، الدقة، الشفافية، وتحسين جودة العمل، وغيرها من الخصائص التي تسعى للتقليل من التعقيدات البيروقراطية.
3. تتمتع الجزائر بإمكانيات معتبرة على جميع الأصعدة "المادية، البشرية" مما يمكنها من تحقيق نتائج مبهره في هذا الإطار إذا ما تم استغلالها بشكل أمثل، دون أن ننسى ضرورة توفير البنية التحتية الممكنة من ذلك "التشريعات، الموظفين المؤهلين، الشبكات اللازمة، الحواسيب، الانترنت،...".
4. هناك العديد من الأسباب التي تجعل من التوجه لتطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات الإقليمية في الجزائر أمرا حتميا، ولعل أبرزها مواكبة الثورة التكنولوجية كحتمية لعصرنة الهيئات المحلية، تزايد حجم الأعمال الإدارية وزيادة تعقيداتها، تحسين الخدمة العمومية، برامج الإصلاح المعتمدة، تحسين العلاقة بين المواطن والدولة، الرفع من قدرات الموظفين، تدعيم مبادئ الرشادة والتسيير المحلي، تحفيز التنمية المحلية،... وغيرها من الأسباب، الأمر الذي يجعل من الضروري على إدارة تسيير الموارد البشرية مسايرة هذه التغييرات الحاصلة على هذا المستوى الذي يتضمنه مفهوم الرقمنة.
5. رغم الجهود المبذولة من طرف السلطات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر إلا أن هناك العديد من العقبات التي تقف حائلا نحو تطبيق هذا البرنامج، وأهمها البنية التحتية للاتصالات، إضافة لنقص تدفق الإنترنت في العديد من الأماكن، عدم الالتزام بتنفيذ المشاريع الكبرى وفقا للأجال المقررة، ناهيك عن التشريعات الضامنة للتأمين على مستوى التعامل الإلكتروني.
6. انتقال استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من كونها خيارا وطنيا إلى ضرورة تملئها الظروف العالمية، تنتقل بنظام تسيير الموارد البشرية من نظام التسيير التقليدي إلى نظام عصري إلكتروني، وهو موضوع يمثل نقطة تحول في سبيل تطوير المورد البشري.
7. إن العمل وفقا لتكنولوجيات الإدارة الإلكترونية لإدارة تسيير الموارد البشرية بات ضرورة حتمية في المؤسسات الحكومية عامة وعلى مستوى الجماعات المحلية (الإقليمية) بغية تحقيق الأغراض المنشودة وتوجهات التنمية.
8. يتم تجسيد برامج الإصلاح وفقا لمجموعة من المقومات والمراحل التي تمكن من تجسيدها انطلاقا من التشريعات القانونية والهيكلية والوظيفية التي تضمن في الأساس التحول إلى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بالبلديات، والتحول الفعلي لممارسة وظائفها التقليدية إلى الإلكترونية بما يتناسب ونظام الإدارة الإلكترونية، مع ضرورة توفير الإطارات التقنية والأجهزة التكنولوجية وشبكة الاتصال اللازمة.
9. أخذت الإدارة الإلكترونية جانبا كبيرا من تركيز الدولة نحو تجسيدها على مستوى الجماعات الإقليمية وهو ما توصلت إليه دراستنا، الأمر الذي انعكس إيجابا على علاقة المواطن بالدولة، غير أنه وعلى الرغم من الأهمية التي أولتها وزارة الداخلية لهذا المشروع لا يزال يشهد تذبذب وأداء محتشم لمشروع البلدية الإلكترونية ومن ضمنها إدارة تسيير شؤون الموظفين، وهو ما يتعارض والأهداف المرجوة من تجسيد هذا المشروع.

10. إن النصوص القانونية التي تم تحديدها في إطار ترقية إدارة تسيير شؤون الموظفين ساهمت في تحسين أدائها إلا أنها لم تصل إلى تخفيف الأعباء الإدارية والمعاملات الورقية المعمول بها تقليديا والتي لا تزال تعاني منها يوميا على مستوى الإدارة البلدية. كما أن تطبيقها لا يزال محتشما في بعض المجالات على غرار التوقيع الإلكتروني مثلا (في إطار القرارات الإدارية) والتي ترجع لعدم التحكم في التكنولوجيات الحديثة -حسب رأينا-، مما يشكل تعطيل لتطبيق مبادئ الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على المستوى المحلي.
11. عملت الدولة من خلال برامج الإصلاح على تشجيع التعامل الإلكتروني وتحقيق الضمانات اللازمة من خلال محاربة الجرائم الإلكترونية، وهو ما توضحه مجموع التشريعات القانونية في هذا المجال وهذا ما يدل على وعي المشرع بخطورة الأمر والعمل على الحد من خطورته.
12. يرتبط تحقيق وظائف إدارة الموارد البشرية المعاصرة بتطبيق مجموعة من الوظائف، ولا يقتصر الأمر على وظيفة على حساب أخرى، لذا وجب السعي نحو تحقيق ذلك من خلال سياسة واضحة وسليمة ونابعة عن رغبة في تحقيق أهداف إيجابية بما ينعكس على وضعية تحقيق التحول الإيجابي في إدارة الموارد البشرية بالبلدية، ناهيك على أن العملية تحتاج في الأساس إلى عمليات تقويم لتصحيح الاختلالات الحاصلة على مستوى الإصلاحات المعتمدة.
13. ضرورة التأسيس للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من خلال العمل المستقبلي على أساس مبدأ المشاركة الفاعلية بين جميع الفواعل الرسمية وغير رسمية وعناصر المجتمع المدني لتحقيق الدور المتكامل لنجاح عملية التحول الإلكتروني في الجزائر.

خاتمة:

مكن التطور الحاصل في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال على مستوى الاستخدام الدولي مزامنة واتساع رقعة استخدام الانترنت وزيادة الفجوة بين الدول في استغلال هذه التكنولوجيا، مما انعكس على مستوى الأداء في مجال الإدارة الإلكترونية لهذه الدول، ومما لا شك فيه ينعكس على مستوى الأداء الإلكتروني للجماعات المحلية، الأمر الذي تم الوقوف عليه من خلال هذا العمل خصوصا ما تعلق بتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات الإقليمية في الجزائر من خلال تطبيق نظام "البلدية الإلكترونية"، وإدخال جملة من الإصلاحات التشريعية والتنظيمية بغية الوصول إلى إدارة إلكترونية فاعلة على المستوى المحلي بما في ذلك إدارة تسيير الموارد البشرية، إلا أن تنفيذ مشاريع النهوض بهذا القطاع على الرغم من المجهودات لا زالت تشهد بعض نقاط القصور التي تفرض مجموعة من التحديات.

بناء على الواقع المدروس والمجسد من خلال مستوى تنفيذ الإدارة الإلكترونية على المستوى المحلي وفقا لما تم دراسته ضمن تفاصيل هذه الدراسة، ركزنا فيها على مجموع الإصلاحات الإدارية في الجزائر كمنسار متواصل للعصرنة، متطرقين إلى واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، من خلال واقع البيئة التشريعية والمؤسسية، وتأثير كل ذلك على واقع عصرنة ورقمنة قطاع الجماعات الإقليمية من خلال نموذج البلديات عموما وإدارة تسيير الموارد البشرية على نحو الخصوص استنادا لما تعرضه متطلبات الدراسة، وتبني التوجه الجديد نحو "البلدية الإلكترونية" في الجزائر وتحديد المقاربة الحديثة المعتمدة لتسيير إدارة الموارد البشرية في قطاع الإدارة العمومية، متطرقين في ذلك إلى أهم الإصلاحات المدرجة بناء على نمط وسمات إدارة تسيير الموارد البشرية في البلديات، على أن ذلك تعتربه مجموعة من العوائق والتحديات التي يتطلب التوجه لحلها، حيث أشرنا إلى اختلاف

هذه المعوقات وتعددتها بين الفنية والتقنية، التشريعية، السياسية، التنظيمية والبشرية وأخرى مالية، بغية الوصول إلى إدارة تسيير موارد بشرية إلكترونية تجسيدا للإصلاحات المدرجة في هذا المجال وفقا للمقاربات الحديثة ومواكبة للتحويلات الحاصلة دوليا والوصول بالبلديات في الجزائر إلى المستوى الإلكتروني المطلوب لتحسين الخدمة العمومية من جهة وترقية نظام تسيير الموارد البشرية من جهة أخرى.

الإحالات والمراجع:

- بن ورزق، هشام. (2021). الموارد البشرية وعصرنة الإدارة البلدية في الجزائر. مجلة تنمية الموارد البشرية. 16(4). 482-505.
- بن وهيبة، نورة و حريزي، منال. (2022). تحديات الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية الجزائرية -دراسة ميدانية ببلدية بوتلجة ولاية الطارف. معارف. 17(2). 1242-1264.
- بهلول، سميرة. (2017-2018). دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل أداء الجماعات الإقليمية في الجزائر. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم القانونية تخصص إدارة محلية غير منشورة. جامعة باتنة -1- الحاج لخضر: الجزائر.
- تبيينة، حكيم. (2020). تطبيقات مشروع البلدية الإلكترونية، قراءة في بعض نماذج الخدمة العمومية. مجلة العلوم القانونية والاجتماعية. 5(3). 533-548.
- جودي، سعيدة. (د.ت). إدارة وتنمية الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الرقمية-الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث. العدد الأول. 181-197.
- راوية، حسن. (2005). مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- الصيرفي، محمد. (2008). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية منهج تحليلي مبسط. الإسكندرية: مؤسسة الحورس الدولية للنشر والتوزيع.
- طويهي، فاطمة. (2014-2015). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية -دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء بتيارت-. مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال تخصص تسويق. جامعة وهران 2. الجزائر.
- عصيبيات، ولاء. (2022). تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. عن: اي عربي E3arabi. تاريخ النشر: 2022-11-26. تاريخ الاسترجاع 18 مارس 2023، من <https://n9.cl/jv9bp>.
- علوطي، لمين. (2008). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. بحوث اقتصادية عربية. العدد 42. 143-152.
- علي سعودي، نصر الدين و بن مقلّة، ريسا. (2022). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات الجزائرية. مجلة المعارف. 17(2). 1222-1241.
- المديرية العامة للوظيفة العمومية. (2006). المنشور رقم: 25 ك خ/ م ع و ع/ 2006. إنشاء البطاقة الوطنية للموظفين والأعوان العموميين. الجزائر.
- المديرية العامة للوظيفة العمومية. (2006). المنشور رقم 4. إنشاء البطاقة الوطنية للموظفين والأعوان العموميين. الجزائر.
- المديرية العامة للوظيفة العمومية. (2008). المنشور رقم 07 ك خ/ م ع و ع/ 2008. تحيين البطاقة الوطنية للموظفين والأعوان العموميين. الجزائر.
- المديرية العامة للوظيفة العمومية. (2011). المنشور رقم 04 ك خ/ م ع و ع/ 2011. قاعدة البيانات الاسمية للموظفين والأعوان المتعاقدين. الجزائر.
- موفق، عبد القادر. (2015). البلدية الإلكترونية كآلية لتعزيز الشفافية الإدارية والمالية في البلديات الجزائرية. مجلة العلوم الإنسانية. 15(01). 175-190.

نجم، نجم عبود. (2008). *الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الاستراتيجية - الوظائف - المجالات)*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

هري، وليد. (2018). نظام معلومات لتسيير الجماعات المحلية عبر ولايات الوطن ضمن استراتيجية تهدف لإرساء نظام شامل وموحد لقطاع الداخلية. *جريدة آخر ساعة*. تاريخ الاسترجاع 15 فيفري 2023، من <https://tinyurl.com/4t763urh>

وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، الأمين العام. (2022). المنشور رقم 2022/04123. *ميثاق قواعد العمل الخاصة بنظام المعلومات الشامل والمندرج لتسيير الموارد البشرية لقطاع الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية*. الجزائر.

وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، المديرية العامة للموارد البشرية والتكوين والقوانين الأساسية. (2022). المنشور رقم 2022/02409. *تحديد كفاءات تقييم مستخدمي الإدارة المركزية والجماعات المحلية*. الجزائر.

يتوجي، سامية. (2015). أطر رقمنة الإدارة العمومية في مشروع الجزائر الإلكترونية 2013. *مجلة معارف*. 10(18). 200-230.

Varadaraj, A. & Belal Mahmoud, A. W. (2021). A Study on Contribution of Digital Human Resource Management towards Organizational Performance. *International Journal of Management Science and Business Administration*. 7(5). 43-51.

Bekkali, M. (2003 - 2004). *comment améliorer la gestion des ressources humaines à travers l'intégration des nouvelles technologies de l'information et de la communication - cas de l'Office National Des Aéroports*. mastère en management des services publics. maroc.

Bondarouk, T. & Ruël, H. J. (2009). Electronic Human Resource Management: challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management*. 20(3). 505-514.

Farid iMasoule, M. & Shahbahrami, A. (2011). Electronic municipality as an alternative, complement, or development of traditional municipality. *International Conference on Computer Communication and Management*. vol.5. 611-615.

Hafinas, H., Yusmani, M. Y., & Hemalatha, S. (2020). The Relationship Between Digital Human Resource Management and Organizational Performance. *Advances in Economics, Business and Management Research. Series volume number 141*. 96-99.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*. 38(3). 635-672.

Kiesler, S., Siegel, J., & McGuire, T. W. (1984). Social psychological aspects of computer-mediated communication. *American Psychologist Association*. 39(10). 1123-1134.

Nishad Nawaz, M. (2017). A Comprehensive Literature Review of the Digital HR Research Filed. *Information and Knowledge Management*. 7(4). 15-20.

Savita, S. (2018). Digital HRM and its Effective Implementation: An Empirical Study. *International Journal of Management Studies*. 5-2(7). 62-66.