

واقع الممارسات الإدارية الحديثة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية

**The reality of modern management practices in the human resources management in Algerian institutions**[www.elsiyasa-online.com](http://www.elsiyasa-online.com)د. سعيدي طارق<sup>1</sup>، لعربي سارة<sup>2</sup>[www.facebook.com/elsiyasa](http://www.facebook.com/elsiyasa)<sup>1</sup> جامعة عباس لغرور / خنشلة ، [saiditariq1985@gmail.com](mailto:saiditariq1985@gmail.com)<sup>2</sup> جامعة عبد الحميد مهري / قسنطينة، [sarra.laribi@univ-constantine2.dz](mailto:sarra.laribi@univ-constantine2.dz)

تاريخ القبول: 2019/06/30

تاريخ المراجعة: 2019/06/06

تاريخ الاستلام: 2019/05/12

**ملخص:**

يدرس هذا البحث واقع تطبيق الممارسات الإدارية الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية في الجزائر، حيث تتمثل أهداف هذه الدراسة في التعرف على مختلف الممارسات الإدارية الحديثة في إدارة الموارد البشرية وكذا واقع تطبيقها في المؤسسات الجزائرية، وذلك باستخدام منهج البحث الوصفي التحليلي، حيث تم التعرض لبعض الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع. أظهرت الدراسة أن العديد من المؤسسات الناجحة تطبق الممارسات الإدارية الحديثة بدلا من الممارسات الإدارية التقليدية لما لها من دور في تحسين الأداء و التنافسية، و من جهة أخرى فإن المؤسسات الجزائرية متأخرة نوعا ما في هذا المجال و مازالت تطبق العديد من الممارسات التقليدية في مختلف الوظائف.

**الكلمات المفتاحية:** ممارسات إدارية حديثة، إدارة الموارد البشرية، مؤسسات جزائرية، ممارسات إدارية تقليدية.

**تصنيف JEL : M150****Abstract:**

This research investigates the modern human resource management practices in Algeria. Our study aims to: a) understand the different human resource management practices, b) explore also the application of these practices in Algerian companies. The method of this study is descriptive analytic research, using some literature on this subject. This paper showed that many successful companies are adopting modern human resource management practices in order to develop their performance and to stay more competitive. In other hand Algerian companies are late in this area and many traditional practices are still applied in different function.

**Key words:** Modern management practices; human resource management; Algerian companies; traditional management practices.

**Jel Classification Codes: M150**المؤلف المرسل: سارة لعربي، الإيميل: [sarra.laribi@univ-constantine2.dz](mailto:sarra.laribi@univ-constantine2.dz)

## 1. مقدمة:

يتميز النموذج الاقتصادي الجديد السائد بالسرعة والابتكار والمدة القصيرة لدورة الحياة والجودة ورضا العملاء، حيث يسלט هذا النموذج الضوء على أهمية الأصول غير المادية مثل العلامة التجارية، المعرفة، الابتكار وبالخصوص المورد البشري<sup>1</sup>. فالعنصر البشري يعتبر إحدى المقومات الأساسية لنجاح المؤسسة، حيث تشير نماذج إدارة الموارد البشرية إلى أن الأداء التنظيمي يعتمد على أداء موارده البشرية، الذي يتأثر بدوره بالأغراض والمبادئ والعمليات والممارسات<sup>2</sup>. حيث أن أداء الموظف هو نتيجة لعدد من ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل اختيار الفرد المناسب في المكان المناسب، التدريب لسد الفجوة بين قدرات الموظف ومتطلبات الوظيفة المتغيرة والتعويضات التي تشمل الرواتب والفوائد والحوافز وتشجيع مشاركة الأفراد، بالإضافة إلى تقييم وتطوير أداء الموظفين وتحفيزهم. وفي هذا الصدد فالاعتماد على الأساليب الروتينية والتقليدية والتركيز على معالجة المشكلات المفاجئة لإدارة الموارد البشرية لم تعد تتلاءم مع مقتضيات ومتطلبات العصر الجديد، حيث تعتبر الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية جد مهمة في المؤسسات، وذلك لمواكبة التغيرات المعاصرة بشكل مستمر، والتي تشمل العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

تنبع أهمية البحث من أهمية موضوعه، وجاءت هذه الدراسة لتقديم الإضافة العلمية وإثراء البحث العلمي وتدارك نقائص الدراسات التي تناولت هذا الموضوع خاصة في الجزائر، بالإضافة إلى محاولة تحسين المدراء بأهمية الاعتماد على الممارسات الإدارية الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية.

نسعى من خلال هذه الورقة البحثية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نوجزها في ما يلي:

- الإشارة إلى أهم الممارسات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية.
- التعرف على أهمية هذه الممارسات.
- الكشف نظريا عن واقع الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية.

وذلك من خلال طرح الإشكالية التالية:

**ما هي الممارسات الإدارية الحديثة في إدارة الموارد البشرية وما هو واقع تطبيقها في المؤسسات الجزائرية؟**

نظرا لطبيعة الموضوع المدروس ولغرض معالجة الإشكالية المطروحة وتحليل أبعادها والإحاطة بمختلف الجوانب النظرية والتطبيقية للموضوع، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بالاعتماد على المسح المكتبي لمختلف الكتب والمقالات والمجلات والتقارير ذات الصلة بالموضوع سواء الأجنبية أو العربية. ومن أجل ذلك سوف يتم تحليل الإشكالية عبر محورين أساسيين كما يلي:

**المحور الأول:** الدراسات السابقة حول الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية

**المحور الثاني:** واقع الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية

## 2. الدراسات السابقة:

في هذه الدراسة سنتناول ممارسات الموارد البشرية العامة الأربعة التي اقترحها Storey سنة 1995<sup>3</sup> والتي تشمل التوظيف والاختيار، التدريب، تقييم الأداء ومكافأة الموظفين. حيث جلبت العولمة إلى جانب تكنولوجيا المعلومات، تحولات نموذجية في مضمون هذه الممارسات التقليدية بعد سنة 2000. وفي هذا الإطار أوجدت بعض الدراسات أن العديد من المؤسسات الناجحة تبني ممارسات حديثة في إدارة الموارد البشرية من أجل القدرة على المنافسة<sup>4</sup>. بالإضافة إلى أن هناك دراسة أثبتت أيضا أن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية تساهم في الأداء التنظيمي والتنافسية، وأن أداء

الموظفين و الأداء العام للمؤسسة يكون أفضل عند استخدام الممارسات المبتكرة.<sup>5</sup> وفي هذا الصدد أصبحت إدارة الموارد البشرية مظلة لمجموعة واسعة من الأساليب الحديثة للاستخدام الفعال للموظفين، و من بين هذه الأساليب نذكر:

## 1.2 التوظيف «recruitment»:

يمثل عملية البحث عن المرشحين لملء المناصب الشاغرة في أي مؤسسة.<sup>6</sup> حيث يركز على توفير الاحتياجات اللازمة من العمالة وذلك باستخدام عدة طرق منها وكالات التوظيف، إعلانات الصحف إلى غير ذلك، ويتم تصنيف كل هذه الأساليب كوسائل تقليدية. فالتغيرات و التطورات السريعة في التكنولوجيا والاستخدام المتزايد لها أدى إلى نقلة نوعية من الممارسات التقليدية إلى الممارسات الحديثة المتمثلة في التوظيف الإلكتروني «e-recruitment». وهو استخدام التكنولوجيا ووسائل الويب في عملية التوظيف.<sup>7</sup> ويمكن الإشارة إلى بعض الاتجاهات الحديثة في عملية التوظيف الإلكتروني:

- المواقع الإلكترونية للشركات: مواقع الويب الخاصة بالشركات تعتبر من أكثر الطرق استخداما في التوظيف. فحسب بعض الدراسات فإن ما يقارب 80% من أكبر 500 شركة في العالم تستخدم مواقعها الإلكترونية للتوظيف، مقارنة بعام 1998 التي كانت النسبة فيها تقدر بـ 29%.<sup>8</sup> و تفسير ذلك يعود إلى أن هذه المواقع تقدم معلومات مفيدة حول الشركة، فضلا عن وصف دقيق للوظيفة الشاغرة.
- مواقع عروض العمل الإلكترونية: وهي من الأشكال الأكثر شيوعا للتوظيف عبر الانترنت، وعملها يشبه إعلانات التوظيف في الجرائد، لكن يختلفان في كون أن هذه المواقع عالمية و تقدم مساحة أكبر لالتقاء العرض و الطلب.<sup>9</sup> وتتمثل نقطة قوة هذه المواقع في العدد الهائل من المتقدمين للوظائف الذين يدخلون سيرهم الذاتية، بالإضافة إلى امتلاك هذه الأخيرة آلية بحث تسمح لأصحاب العمل بالبحث عن المتقدمين بالمهارات المطلوبة.
- وسائل التواصل الاجتماعي: تمثل مواقع التواصل الاجتماعي فضاء واسع لعرض و استقبال طلبات العمل. أثبتت بعض الدراسات أن موقع LinkedIn يحظى بشعبية كبيرة بالنسبة لأصحاب العمل والباحثين عن الوظائف، بالإضافة إلى أن هذه الوسائل لا تسمح فقط للمؤسسات بتلقي سيرهم الذاتية، بل أيضا تتيح إمكانية جمع معلومات تفصيلية من خلال صفحاتهم الشخصية في هذه المواقع.<sup>10</sup>
- التوظيف عبر أجهزة المحمول: مع التطور السريع لاستخدام الأجهزة المحمولة في جميع أنحاء العالم، بدأت المؤسسات تقدم حملات توظيف عبر أجهزة الهاتف النقال، و في هذا الصدد صرح Michael Marlatt، وهو مستشار عن مصالح مايكروسوفت، أنه " لا يختلف استخدام التوظيف عبر الهاتف المحمول عن التسويق عبر الجوال".<sup>11</sup> ففيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية فإن شبكة الانترنت غيرت طريقة التوظيف من كلا المنظورين، أي المنظمات و الباحثين عن عمل.<sup>12</sup> حيث يتيح ذلك الفرصة للأفراد للإطلاع على عروض التوظيف التي توفرها مختلف المؤسسات و الاطلاع على مختلف المعلومات حولها، من جهة أخرى فإن هذه التقنية تتيح للمؤسسات استقبال عدد أكبر من المرشحين و بكفاءات مختلفة. فالتوظيف الإلكتروني يتميز بالتكاليف المنخفضة و السرعة في الحصول الدقيق على العمالة بالخصائص المطلوبة. لكن هذه الطريقة لا تخلو من النقائص فالعدد الهائل للمتقدمين للوظائف يشكل مشكلة بالنسبة للمؤسسات من حيث الوقت و الجهد المبذول للتحقق من السير الذاتية.

## 2.2 الاختيار «selection»:

وهي عملية تحديد من بين المرشحين، الأفراد الأكثر قدرة على الاستجابة لمتطلبات المؤسسة.<sup>13</sup> وفي هذا الإطار فقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تغيير الطرق و الممارسات الإدارية التقليدية فيما يتعلق بالاختيار لتحل محلها الممارسات الحديثة التي شملت التحول من التركيز الشديد على المهارات الصلبة للمرشحين أي المهارات التقنية و المعرفة والقدرات إلى المهارات الشخصية التي تشمل المواقف و الكفاءات و الذكاء العاطفي. بالإضافة إلى التحول من عملية

الاختيار الطويلة و المفصلة و الاعتماد على الموظفين الحاليين أو الاستعانة بمصادر خارجية من أجل إيجاد المطابقة بين الأفراد و المناصب.<sup>14</sup> وفي هذا الصدد يخضع المسؤول على عملية الاختيار لضغط كبير أثناء اختيار المرشح الأكثر ملاءمة للوظيفة والأكثر موهبة، حيث تتبع عملية الاختيار مراحل نموذجية وهي: الفحص الأولي، استكمال استمارات الطلب، مقابلات التوظيف، التحقق من الخلفية، الفحوصات الطبية و البدنية حسب احتياجات الوظيفة.<sup>15</sup>

### 3.2 التدريب « training »:

حسب Armstrong<sup>16</sup> فإن التدريب يشير إلى التعديل المنهجي و المخطط لسلوك الفرد من خلال استخدام برامج التعليم و العمليات الرسمية لنقل المعرفة و مساعدتهم على اكتساب المهارات اللازمة لأداء وظائفهم بطريقة فعالة. ومنه نستنتج أن الهدف من التعليم هو استخدام المعارف و المهارات الجديدة المكتسبة بعد نهاية التدريب بصورة تمكن المورد البشري من أداء وظيفته بفعالية أكبر، وفي هذا الصدد ينبغي أن يكون التدريب مرتبط بأهداف المنظمة لكي يحقق نتائج تنظيمية. ولمواجهة التغيرات السريعة في العالم فقد طورت المؤسسات من برامجها التدريبية لتحقيق الريادة و التميز الإداري، فتحوّلت برامج التدريب من توفير المهارات الفنية المتخصصة إلى التركيز على توفير مهارات متعددة و التدريب على العمل الجماعي و المشاركة في صنع القرارات.<sup>17</sup> بالإضافة فالمؤسسات اليوم تسعى من خلال عملية التدريب إلى تقديم دورات للمساعدة على فهم فلسفة المنظمة و أهدافها، و كسب مهارات جديدة و متعددة متعلقة بمهارات الاتصال و التعامل مع العملاء ، و من جهة أخرى فهناك مؤسسات تسمح بمناقشة احتياجات موظفيها مع مسؤوليهم لتخطيط برامج تدريبية فعالة.

من جهة أخرى، أدى التطور التكنولوجي إلى ظهور ما يسمى بالتعلم الإلكتروني « E-Learning » الذي يتم تعريفه على أنه "تقديم فرص التعلم والدعم عبر الكمبيوتر، الشبكة و التكنولوجيا المستندة إلى الويب للمساعدة على تطوير و تنمية الأداء الفردي".<sup>18</sup> والهدف منه هو تطوير المعارف و المهارات في الوقت المناسب وبصورة ملائمة لمتطلبات المؤسسة و للشخص المناسب. فحسب Armstrong<sup>19</sup> فيوجد ثلاثة أنواع للتعليم الإلكتروني: التعلم الإلكتروني الذاتي، التعلم الإلكتروني المباشر و التعلم الإلكتروني التعاوني.

### 4.2 تقييم الأداء:

في الوقت الحاضر، يعتبر الأفراد و معارفهم و مهاراتهم من الموارد الأكثر قيمة التي تملكها المؤسسة، لذلك كان من الضروري عدم الاكتفاء بمكافأتهم و تطويرهم فقط بل تقييم أدائهم أيضا، لأن تقييم أداء الأفراد و نظام المكافآت يمثلان جزءا هاما من إدارة أداء الموظف.<sup>20</sup> حيث يشير تقييم الأداء إلى مقارنة أداء الأفراد بالأهداف المسطرة مسبقا، ومخرجات هذه العملية تشكل مدخلات لعمليات أخرى، فبرامج التدريب و الترقية و المكافآت تبنى اعتمادا على نتائج تقييم الأداء. ومع التغيرات التكنولوجية و تطور أماكن العمل بشكل كبير، أصبح على المؤسسات تحديث ممارساتها اتجاه الموظفين و إيجاد أساليب جديدة بدل الأساليب التقليدية، وفي هذا الصدد تم التحول من استخدام أداة تقييم الأداء كإجراء عقابي إلى أداة للقيادة و التنمية.<sup>21</sup> حيث تم استحداث تقنيات جديدة لتقييم أداء الأفراد تركز على تقييم إنجازات العمل بدل التقنيات التقليدية التي كانت تركز بشكل كبير على تصنيف السمات الشخصية للفرد. بالإضافة إلى أن بعض الدراسات تشير أن تقييم الأداء كان يركز على الماضي أي الأعمال المنجزة في فترات سابقة، أما الطريقة الحديثة للتقييم فتبنى على أساس المستقبل أي على إمكانية تطور الموظف في المستقبل.<sup>22</sup> من بين أهم الأساليب الحديثة المستخدمة لتقييم أداء الموارد البشرية حسب بعض الدراسات نذكر<sup>23</sup>:

● **الإدارة بالأهداف (MBO):** صنف الباحثون الذي درسوا أساليب تقييم الأداء طريقة الإدارة بالأهداف كطريقة حديثة أو طريقة موجهة للمستقبل والطريقة الأكثر فعالية.<sup>24</sup> وقد قام Druker<sup>25</sup> سنة 1954 بصياغة هذا المفهوم لأول مرة في كتاب "ممارسات الإدارة"، وحسب هذا المفهوم يمكن تقييم أداء الموظف على أساس الأهداف التي حققها مقارنة بالأهداف التي

حددها المؤسسة وتم إيصالها للموظفين مسبقا، وفي حالة عدم تحقيق الأهداف المحددة، تعين الإدارة إستراتيجية جديدة يجب إتباعها.

● **مركز التقييم (Assessment Centre):** تستخدم هذه الطريقة لاختبار الفرد في مواقف مختلفة باستخدام عدد من الإجراءات، حيث يطلب منه المشاركة في تدريبات رياضية، المناقشة، تبادل الأدوار وغيرها من الطرق وذلك لتقييم قدراته المتعلقة بالإقناع، مهارات الاتصال، الثقة وغيرها، وتتم هذه العملية تحت إشراف المدرب الذي يراقب سلوك الموظف ثم يناقشها مع المسؤول على التقييم والذي بدوره يقوم في النهاية بتقييم أداء موظفيه. هذه الطريقة توفر للأفراد فرصة لإظهار ملامتهم للأدوار التي يلعبونها، وتمكنهم من الحصول على معايير ميدانية لما يتوقعه صاحب العمل منهم، وتعتبر هذه الطريقة من أفضل الطرق للتنبؤ بأداء الأفراد في المستقبل.<sup>26</sup>

● **مقياس التصنيف السلوكي المركزي (BARS):** وهي إحدى طرق تقييم الأداء التي ظهرت في الستينات من القرن الماضي والتي تهدف إلى توفير طريقة لقياس كيفية مساهمة سلوك الفرد في مختلف مجالات أدائه في تحقيق أهداف الفريق والمنظمة التي ينتمي إليها.<sup>27</sup> تقوم هذه الطريقة على إدخال العامل السلوكي في التقييم وذلك من خلال تقسيم الوظيفة إلى سلوكيات مختلفة مدرجة في مقياس التصنيف، ثم يتم مقارنة السلوكيات الفعلية للموظف بالسلوكيات المحددة.

● **التغذية المرتدة 360 درجة (The 360 degree feedback):** إن تحول الشركات من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الأفقي الذي أدى إلى تغيير نظام الاتصال وقنواته، بالإضافة إلى اتساع دائرة الإدارة ونطاق الإشراف وافتقار المدير للمعرفة الفنية والتقنية اللازمة لتقييم الموظفين على اختلاف تخصصاتهم وظهور الحاجة لاستطلاع آراء العملاء أدى إلى ظهور ما يسمى بتقييم 360 درجة. وهي من الممارسات الحديثة في تقييم الأداء، وتشير هذه الطريقة إلى توفير التغذية المرتدة من طرف العديد من المصادر: المرؤوسين، الزملاء، المشرفون المباشرين، العملاء، وحتى الفرد نفسه يقدم تعليقاته على الأداء الوظيفي للأفراد الآخرين لمحاولة الحصول على رؤية متوازنة وشاملة للأداء.<sup>28</sup> هذه العملية تقلل من التحيز ويقدم تقنية تقييم أفضل لأداء الموظفين وذلك بالسماح للأفراد المقربين من الموظف بتقديم وصف دقيق يعكس جهودهم و أداءهم، بالإضافة فإن هذه الطريقة تؤدي إلى نتائج إيجابية فيما يتعلق بسلوك الموظف، الانفتاح والثقة.<sup>29</sup>

● **محاسبة الموارد البشرية (Accounting Human Resources):** لقد ظهرت مؤخرا في ظل اقتصاد المعرفة دعوات إلى الاهتمام بمحاسبة الموارد البشرية نتيجة إدراك أهمية الأفراد في المؤسسات الاقتصادية باعتبارهم موارد منتجة. وتم تعريف هذه المفهوم من قبل جمعية المحاسبة الأمريكية على أنها عملية تحديد وقياس البيانات المتعلقة بالموارد البشرية وإبلاغ هذه المعلومات إلى الأطراف المعنية.<sup>30</sup> تساعد محاسبة الموارد البشرية على قياس قيمة الموظفين، مما يسمح للإدارة باتخاذ قرارات فعالة فيما يتعلق بالموارد البشرية من أجل تحسين الإنتاج، كميًا ونوعيًا.<sup>31</sup>

## 5.2 تعويض الموظفين (employee compensation) :

يشير هذا المفهوم إلى تعويض الموظف عن الخدمات التي يقدمها للمؤسسة، وينقسم إلى مدفوعات مالية مباشرة وغير مباشرة، فالمدفوعات المباشرة تتمثل في الأجور والرواتب والمكافآت والعمولات بالإضافة إلى السكن، الرحلات وتعويضات المخاطر. أما المدفوعات الغير مباشرة فهي أقل وضوحا ويمكن أن تشمل الأجر الإضافي ومزايا التقاعد وغيرها.<sup>32</sup> في السنوات الأخيرة استخدم العديد من أصحاب العمل أساليب حديثة للتعويض كوسيلة لجذب الأفراد والاحتفاظ بهم. ويختلف الأسلوب التقليدي عن الحديث في كون أن عملية التعويض التقليدية كانت موحدة وثابتة وتعتمد على مزايا المنصب أي التركيز على الواجبات والمهام، أما عملية التعويض الحديثة فتتميز بالمرونة ليتم تحديثها وفقا لمتغيرات العمل، وتركز على أداء الفرد ومساهماته في العمل، بالإضافة إلى استخدام هذه العملية اليوم لتحفيز الموظفين وذلك عن طريق المكافآت الغير النقدية مثل الخدمات الاجتماعية والاعتراف.<sup>33</sup> إضافة إلى ما سبق فالتطور التكنولوجي ساهم أيضا في تحديث ممارسات هذه العملية فأصبحت أكثر سهولة وشفافية، ولا تتطلب جهد أو وقت كبير بفضل التطبيقات الحديثة ونظم المعلومات المستخدمة في عملية التعويض.

### 3. واقع الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية:

تجسيدا لتوجه الجزائر نحو "الجزائر الالكترونية" ابتداء من سنة 2013، وذلك برقمنة كل ما له صلة بذلك بداية من رقمنة الإدارة، استفادت أغلب المؤسسات من تكنولوجيا الإعلام والاتصال في ممارساتها الإدارية. فإدخال التكنولوجيا يعتبر ثورة حقيقية في عالم الإدارة، حيث أدى هذا التطور إلى الانتقال من ممارسات إدارية تقليدية إلى ممارسات حديثة في كل وظائف المؤسسة. ومن بين الوظائف التي استفادت من تكنولوجيا الإعلام والاتصال نجد وظيفة إدارة الموارد البشرية التي رقمنت أغلب وظائفها.

#### 1.3 التوظيف والاختيار:

في الآونة الأخيرة تزايد عدد مواقع التوظيف عبر الانترنت في الجزائر وذلك نتيجة للتطور التكنولوجي السريع، انطلاقا من المديرية العامة للوظيفة العمومية التي أطلقت موقعا خاصا بها للتوظيف [www.dgfp.gov.dz](http://www.dgfp.gov.dz)، بالرغم من امتلاكه حصرية الإعلان في أغلب القطاعات إلى أنه يتميز بالبساطة والتوقف عن العمل أحيانا، بالإضافة إلى هذا الموقع هناك العديد من المواقع الخاصة التي تقدم خدمات التوظيف الإلكتروني وأغلبها في القطاع الخاص وأهمها موقع emplotic (الموقع الأول للتوظيف الإلكتروني في الجزائر). أظهرت نتائج دراسة أجراها موقع emplotic سنة 2013 أن ما يقارب 66% من المؤسسات الجزائرية أصبحت تستخدم الانترنت في عروض العمل.<sup>34</sup> وفي هذا الصدد أظهر المسح الإلكتروني الذي أجراه موقع Webdialna في أكتوبر 2012 أن عملية التوظيف الإلكتروني من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المسجلة في موقع emplotic تمثل 13% من إجمالي عمليات التوظيف في الموقع، في حين أن الشركات الجزائرية الكبرى تمثل 44% أما الشركات متعددة الجنسيات تمثل 35%.<sup>35</sup> وبالرغم من التزايد المستمر لهذه المواقع إلى أن دورها يقتصر فقط على الإعلان عن المناصب الشاغرة وجمع السير الذاتية وفي أغلب الأحيان لا يتلقى أصحابها أي إعلان. إضافة إلى ما سبق فهناك بعض المؤسسات التي تستخدم التوظيف الإلكتروني عبر مواقعها الخاصة الموجودة على شبكة الانترنت، ومن بين المواقع التي تظهر جانبا أو صفحة خاصة بالتوظيف الإلكتروني نجد الموقع الخاص بوزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، الموقع الخاص بسوناطراك وأغلب المواقع الخاصة بالجامعات وغيرها.<sup>36</sup> ويمكن الإشارة إلى أن معظم المؤسسات تنتهي عندها عملية التوظيف الإلكتروني عند مرحلة استقبال السير الذاتية وتكمل بقية مراحل الاختيار تقليديا. وحسب ما تناولناه في هذه العنصر نلاحظ أن الجزائر لم تحقق إنجازا كبيرا في هذا المجال إلا ببعض المواقع الالكترونية لعدم وجود رؤية مستقبلية واضحة لتفعيل هذه الممارسات الحديثة.

#### 2.3 التدريب:

أظهرت نتائج الدراسة التي أجريت في المؤسسة الجزائرية Sonelgaz أن الأهداف التدريبية في هذه المؤسسة لا تتحقق بالشكل الذي يجب، بالإضافة إلى أن المتدربين لا يعلمون بأهداف التدريب ولا بنتائجه، كما أنه لا يوجد انسجام بين برامج التدريب واحتياجات الموظفين، وبالنسبة للطرق المستخدمة فقد اتضح أنه لا يتم استخدام الطرق الحديثة بل مازال الاعتماد على الطرق التقليدية منتشرا.<sup>37</sup> إضافة إلى ما سبق فحسب دراسة أجريت سنة 2017 فإن شركة سوناطراك مازالت تعاني من عجز في تنوع أساليب التدريب وإكساب المهارات و لذلك اكتفت بالتدريب الكلاسيكي و التدريب الميداني.<sup>38</sup> من جانب آخر فقد بينت دراسة أن المؤسسة الجزائرية-الإسبانية Fertial تتوفر على بنية تكنولوجية قوية تدعم التدريب الإلكتروني، حيث تؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تخطيط العمليات التدريبية، تصميم البرامج و تنفيذها، بالإضافة إلى أنها تنظم مؤتمرات فيديوية وتقوم بإرسال موظفيها لتلقي دورات تدريبية في الخارج.<sup>39</sup> على ضوء ما

سبق يمكن أن نستنتج أن المؤسسات الجزائرية متأخرة نوعا ما في مجال التدريب سواء من حيث التقنية أو البرامج المستخدمة، لذلك عليها الاستفادة من خبرات الشركاء الأجانب في هذا المجال وتعزيز الجانب التكنولوجي وتطويره.

### 3.3 تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء من المواضيع الإدارية المهمة والحيوية في المؤسسة، و عليه فيجب أن تتضمن معايير موضوعية و عادلة، ففي الجزائر كبقية دول العالم لا تخلو مؤسسة من هذه الوظيفة لكن الاختلاف يكمن في طريقة ممارستها. فحسب الدراسة التي أجريت في مؤسسة التكوين في مجال الكهرباء و الغاز بالبلدية، فإن الموظفين على علم بمعايير التقييم سواء المتعلقة بالأداء أو السلوك أو الابتكار أو الولاء. في حين أن الموظفين على مستوى مركب المجارف و الرافعات في قسنطينة وفي مؤسسة توزيع و تسويق المواد البترولية المتعددة نفضال ليس لديهم علم بجميع المعايير التي على أساسها يتم تقييم الأداء، بالإضافة إلى أن هذه المؤسسة تستخدم طريقة الإدارة بالأهداف أي يتم تقييم أدائهم على أساس بلوغ أهداف المؤسسة.<sup>40</sup> من جهة أخرى أثبتت نتائج دراسة أجريت في مؤسسة التمور و المنتجات الزراعية و الغذائية أنها تهتم كثيرا بتطبيق طرق جديدة لتقييم المهارات و أنها مستعدة لتطبيق طريقة مراكز التقييم كآلية جديدة وذلك من خلال استعدادها لتطبيق متطلبات هذه العملية.<sup>41</sup> وبالاعتماد على نتائج دراسة أجريت في بعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية المسيلة، يمكن القول أنه من الضروري تشجيع هذه المؤسسات على تطبيق نظم محاسبة الموارد البشرية و هذا نظرا لتوفر مبررات و مبادئ و قواعد تطبيقها، و محاولة التغلب على صعوبة قياس المنافع المستقبلية للموارد البشرية.<sup>42</sup> مع الإشارة إلى قلة الدراسات التي تناولت مقياس التصنيف السلوكي المركزي و تقييم 360 درجة في الجزائر، و مما سبق نلاحظ أن هناك صعوبات مختلفة تحول دون تطبيق الممارسات الحديثة في عملية تقييم الأداء في الجزائر، وهذا ما جعل أغلب المؤسسات تكتفي بالممارسات التقليدية.

### 4.3 تعويض الموظفين:

تعتبر التعويضات و الحوافز من المحددات الأساسية للسلوك الإنساني داخل المؤسسات، لذلك و جب الاهتمام بها لتحسين سلوك و أداء الموارد البشرية. فحسب دراسة أجريت في مؤسستين صناعيتين، نلاحظ من خلال النتائج أن المؤسسة الخاصة تتميز بضعف الحوافز المادية بينما المؤسسة العمومية تتجه إلى المتوسط، أما فيما يخص الحوافز المعنوية فقد بينت النتائج أنها متوسطة عند كلي المؤسستين، و خلاصة القول أن المؤسستين تمنحان حوافز مادية و معنوية تتماشى مع ما هو شائع في السوق الجزائري.<sup>43</sup> و في دراسة أخرى يتضح أنه رغم تنوع جملة الحوافز المادية و المعنوية في الإدارة العمومية الجزائرية إلا أن نظام الحوافز و التعويضات لا يتميز بالفعالية الكافية لتحريك الدافعية، توجيه السلوك و تحقيق الرضا الوظيفي، حيث يتعلق القصور في هذا النظام بالمرونة و التجديد.<sup>44</sup> و مقارنة بما هو موجود في العالم فالجزائر ما زلت تعاني من تأخر في نظام الحوافز و التعويضات سواء المادية أو المعنوية و ما زالت تطبق ممارسات تقليدية ثابتة و غير مرنة. و بعد اتجاه الجزائر نحو تطبيق سياسة التقشف و تقليص النفقات، تذييل متوسط ما يتقاضاه الموظف الجزائري الترتيب العربي.<sup>45</sup>

### 4. خاتمة:

جاءت هذه الدراسة أساسا للتعرف على الممارسات الإدارية الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، بالإضافة إلى الكشف عن واقع تطبيق هذه الممارسات في المؤسسات الجزائرية من خلال الدراسات المحلية. انطلاقا مما سبق نجد أنه من الضروري التوجه نحو الممارسات الإدارية الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية كبديل للممارسات التقليدية، قصد تحقيق الأداء الوظيفي المتميز و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة. و من جهة أخرى كشفت الدراسة على أنه بالرغم من توجه الجزائر نحو "الجزائر الالكترونية"، إلا أن المؤسسات

الجزائرية لم تحقق تقدما كبيرا في هذا المجال و أن معظم المؤسسات الجزائرية لازالت تعتمد على الممارسات الإدارية التقليدية و من بين الاقتراحات التي من شأنها تطوير وترقية هذه الممارسات نذكر ما يلي:

- رسم رؤية مستقبلية واضحة لتطبيق الممارسات الإدارية الحديثة خاصة في مجال إدارة الموارد البشرية.
- تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال من أنظمة المعلومات وشبكات الانترنت وغيرها.
- ضرورة العمل على نشر الثقافة الالكترونية وتوعية المواطنين والعاملين بأهمية تطبيقها.
- الاستفادة من خبرات الشركاء الأجانب في مجال الإدارة الحديثة.

##### 5. قائمة المراجع:

- <sup>1</sup> Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. President and Fellows of Harvard College.
- <sup>2</sup> Mildred Golden, P., Pryor, M. G., White, J. C., & Toombs, L. A. (2008). *Strategic Quality Management, A Strategic Systems Approach to Continuous Improvement. New Guinea: an analytical evaluation*”. (A. G. AusAID, Ed.) Dame Publishing.
- <sup>3</sup> Storey, J. (1995). *Human resource management : a critical text* . London ; New York: Routledge.
- <sup>4</sup> Kavoo-Linge, T. (2015). application of modern human resource management practices by women sme owner/managers in kenya. *JOURNAL OF LANGUAGE, TECHNOLOGY & ENTREPRENEURSHIP IN AFRICA vol.6 No.1* , 16-34.
- <sup>5</sup> Zheng, C., O’Neill, G., & Morrison, M. (2009). Enhancing Chinese SME performance through innovative HR practices. *Personnel Review, Vol. 38 Iss 2 pp* , 175-194.
- <sup>6</sup> (2012). E-RECRUITMENT: A ROADMAP TOWARDS E- HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. *Journal of Arts, Science & Commerce Vol.– III, Issue–3(2)* , 33-39.
- <sup>7</sup> Ibid
- <sup>8</sup> Goldsborough, R. (2000). Job hunting on the internet . *Link-Up, Vol. 17, No. 6* , 23-25.
- <sup>9</sup> Dhamija, P. op.cit, p34
- <sup>10</sup> Zaheera. K.M, A., Khan, N., & Senthilkumar, C. (2015). E-Recruitment: Criteria for its Effectiveness and Modern Trends. *International Journal of Business Administration and Management Research Vol 1(3)* , 10-14.
- <sup>11</sup> Sheth, S. (2010, 10 06). *employer articles*. Retrieved 03 10, 2019, from Hcareers: <https://www.hcareers.com/article/employer-articles/mobile-recruitment-whats-the-buzz-about>.
- <sup>12</sup> Robin Epstein و Gangaram Singh .(2003) .Internet recruiting effectiveness: evidence from a biomedical device firm .*Int. J. Human Resources Development and Management, Vol. 3, No. 3* ، .225-216
- <sup>13</sup> Cole, G. (2004). *Management Theory & Practice*. London: BookPower.
- <sup>14</sup> Mellam, A. C., Rao, P. S., & Mellam, B. T. (2015). The Effects of Traditional and Modern Human Resource Management Practices on Employee Performance in Business Organisations in Papua New Guinea. *Universal Journal of Management 3(10)* , 389-394.
- <sup>15</sup> DeCenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2001). *Human Resource Management*. USA: John Wiley & Sons.
- <sup>16</sup> Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- <sup>17</sup> Mellam, A. C., Rao, P. S., & Mellam, B. T. op.cit, p 390



- <sup>18</sup> Pollard, E., & Hillage, J. (2001). *Explaining e-Learning*. UK: Institute of Employment Studies, Report No 376.
- <sup>19</sup> Armstrong, M. op.cit, p584.
- <sup>20</sup> Venclová, K., Šalková, A., & Koláčková, G. (2013). Identification of Employee Performance Appraisal Methods in Agricultural Organizations. *Journal of Competitiveness Vol. 5, Issue 2* , 20-36.
- <sup>21</sup> Mellam, A. C., Rao, P. S., & Mellam, B. T. op.cit, p 390.
- <sup>22</sup> Venclová, K., Šalková, A., & Koláčková, G. op.cit, p 4.
- <sup>23</sup> Venclová, K., Šalková, A., & Koláčková, G. op.cit, p 5.
- <sup>24</sup> Islami, X., Mulolli, E., & Mustafa, N. (2018). Using Management by Objectives as a performance appraisal tool. *Future Business Journal 4* , 94-108.
- <sup>25</sup> Peter F Drucker .(1954) .*The practice of management* .New York: Harper & Row.
- <sup>26</sup> Tripathi, R. (2016). Assessment Centers: Benefits and Shortcomings. *International Journal of Emerging Research in Management & Technology ISSN: 2278-9359 (Volume-5, Issue-2)* , 31-34.
- <sup>27</sup> Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Arvey, R. D., & Hellervik, L. V. (1973). The development and evaluation of behaviorally based rating scales. *ournal of Applied Psychology, 57(1)* , 15-22.
- <sup>28</sup> Mondy, R. W. (2010). *Human Resource Management (11th ed.)*. Harlow: Pearson.
- <sup>29</sup> Rogers, E., Rogers, C. W., & Metlay, W. (2002). Improving the Payoff from 360-Degree Feedback. *Human Resource Planning Vol. 25 Issue 3* , 44-54.
- <sup>30</sup> Robert Albanese .(1978) .*Managing: Toward Accountability for Performance* .Richard d Irwin.
- <sup>31</sup> patra Ramakanta ،Khatik S.K و ،Kolhe Mohanlal .(2003) .Human resource accounting policies and practices: a case study of Bharat Heavy Electricals Limited, Bhopal, India .*Int. J. Human Resources Development and Management, Vol. 3, No. 4*.295-285 ،
- <sup>32</sup> Dessler, G. (2006). *Human Resource Management, 11th Edition*. New Jersey: Pearson Education.
- <sup>33</sup> Mellam, A. C., Rao, P. S., & Mellam, B. T. op.cit, p 390.
- <sup>34</sup> nationale, R. (2013, 02 02). *Le e-recrutement progresse en Algérie*. Consulté le 03 13, 2019, sur liberté: <https://www.liberte-algerie.com/actualite/le-e-recrutement-progresse-en-algerie-118985>.
- <sup>35</sup> Khaled, B. (2012). *L'E-recrutement*. Consulté le 03 13, 2019, sur dziri: <http://www.dziri-dz.com/?p=4766>
- <sup>36</sup> بو عبد الله ودان، و محمد البشير مركان. (2015). واقع المعالجة الإلكترونية لعملية التوظيف في الجزائر (التوظيف الإلكتروني). مجلة دفاتر بوادكس العدد رقم 03 ، 205-221.
- <sup>37</sup> لحسن بو عبد الله. (2010). حتمية التكوين المستمر لتطوير الموارد البشرية وتنميتها في ظل التغيرات الاقتصادية. تنمية الموارد البشرية ، المجلد3، العدد5 ، 2-14.
- <sup>38</sup> نعيمة بوسوسة. (2017). دور التدريب في مرافقة المسارات المهنية دراسة حالة التدريب التحويلي بشركة سوناطراك. المؤسسة ، المجلد6، العدد6 ، 237-255.
- <sup>39</sup> أبو بكر بوسالم، وأسماء وناس. (2016). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التدريب الإلكتروني دراسة ميدانية في مؤسسة "asmidal" فرع "fertial". مجلة التنظيم والعمل، المجلد5، العدد2 ، 89-98.
- <sup>40</sup> فلة رمادة. (2017). تقييم فعالية نظام تقييم الاداء الوظيفي دراسة ميدانية في مؤسسة التكوين في مجال الكهرباء والغاز، البليدة. مجلة دراسات نفسية وتربوية ، 251-274.

- <sup>41</sup>نعيمة زعرور، سميرة هيشر، وسهام موفق. (2017). متطلبات تطبيق مراكز التقييم كآلية لتقييم المهارات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة التمور والمنتوجات الزراعية والغذائية طولقة-. مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة المجلد 2، العدد 2، 51-81.
- <sup>42</sup>سمية ناصري، وبشيرزناقي. (2017). تطبيق نظم محاسبة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - المؤسسات العاملة بولاية المسيلة نموذجا-. مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، المجلد 2، العدد 1، 100-129.
- <sup>43</sup>علي غربي. (2016). الحوافز الإيجابية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسستين صناعيتين (خاصة وعامة). مقاربات المجلد 4، العدد 3، 58-70.
- <sup>44</sup>جبار بوكثير. (2014). فعالية نظام تحفيز العاملين لدى الإدارة العمومية الجزائرية وفق نظرية ماسلو "maslow" للحاجات - دراسة حالة. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية المجلد 7، العدد 1، 111-128.
- <sup>45</sup>الفجر. (11 09، 2017). متوسط راتب الموظف الجزائري لا يتعدى 33 ألف دج شهريا. تاريخ الاسترداد 15 03، 2019، من جزييس: <https://www.djazairess.com/alfadjr/371741>