مجلة العلوم التجارية
ISSN : 1112-3818 /EISSN : 2602-5396 المجلد23، العدد02 (2024) ص ص 400-427

تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية من خلال نظام معلومات الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء الإداري: وزارة الشباب والرياضة نموذجا

The application of Electronic Human Resources Management in Algerian public administrations through the Human Resources Information System as an entry point to improve the administrative performance: the Ministry of Youth and Sports as a model

عائشة سمسوم*
جامعة الجزائر 3 (الجزائر)
semssoum.aicha@univ-alger3.dz

Received: 31/10/2024	*Accepted:04/12/2024*	*Published:.../12/2024*

Abstract :

This study aims to highlight the contribution of the Human Resources Information System to improving administrative performance in Algerian public administrations considered as an area to applied the Electronic Human Resources Management which based mainly on modern technology in management to facilitate the performance of Human Resources Management functions.

Through this study we have targeted the staff of the Directorate of Human Resources, Training and Organization of the Ministry of Youth and sports who have proven their use of the Human Resources Information System by distributing a questionnaire and processing it using the statistical analysis program (SPSS). The most important result of this study was the Ministry of Youth and Sports, as a model for Algerian public administrations, relies on the Human Resources Information System to improve administrative performance through its overall subsystems, which help to control human resources well.

Keywords : Electronic Human Resources Management , Human Resources Information System , Administrative performance , Public administrations , Algeria.

JEL Classification Codes: O33, M12, H83

ملخص:

*المؤلف المراسل

تسعى هذه الدراسة لإبراز مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء الإداري بالإدارات العمومية الجزائرية باعتباره مجال لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية المستندة أساسا على التكنولوجيا الحديثة في التسيير لتسهيل أداء وظائف إدارة الموارد البشرية.

استهدفت الدراسة الموظفين العاملين بمديرية الموارد البشرية والتكوين والتنظيم بوزارة الشباب والرياضة الذين أثبتوا استخدامهم لنظام معلومات الموارد البشرية من خلال توزيع استبيان ومعالجته باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وقد تم التوصل إلى جملة من النتائج أبرزها أن وزارة الشباب والرياضة كنموذج عن الإدارات العمومية الجزائرية تعتمد على نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء الإداري من خلال نظمه الفرعية التي تساعد على التحكم الجيد في الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: إدارة إلكترونية للموارد البشرية، نظام معلومات الموارد البشرية، أداء إداري، إدارات عمومية، الجزائر.

تصنيفات JEL : O33، M12، H83

1- مقدمة:

عرفت التكنولوجيا تقدمًا ملحوظًا في الآونة الأخيرة، ما أثّر بشكل جوهري على مختلف القطاعات بما فيها القطاع العام في الجزائر الذي شهد قفزة نوعية في طرق العمل والإدارة، حيث نجد أن الإدارات العمومية الجزائرية، ومن بينها وزارة الشباب والرياضة، تتجه نحو عصرنة ورقمنة مختلف أنشطتها وعملياتها في إطار التحول نحو الإدارة الإلكترونية، وذلك من خلال التخلي عن الأساليب التقليدية في العمل الإداري واستبدالها بأساليب حديثة قائمة أساسا على تقنيات تكنولوجية متعددة تعزز قدرات المورد البشري في أداء الوظائف وحل المشكلات واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

وفي ظل التحول نحو الإدارة الإلكترونية ظهر ما يعرف بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية التي تجسد التطبيق المتميز للتقنيات المعتمدة على التكنولوجيا الرقمية الحديثة في النشاطات المرتبطة بالموارد البشرية من توظيف وتكوين وغيرها، والذي يسهم في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع مع توفير فرص لإدارة تلك المعلومات. ومن بين المتطلبات الأساسية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية نجد نظام معلومات الموارد البشرية (HRIS) الذي يوفر أدوات متقدمة لإدارة الموارد البشرية بفعالية ودقة عالية من خلال تطبيق البرمجيات المتخصصة في جمع، تخزين، تحليل ونشر المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية بهدف تحسين الأداء الإداري وتبسيط العمليات.

إشكالية الدراسة: تسعى هذه الدراسة للإجابة على إشكالية أساسية تتمثل في البحث عن الدور الذي يلعبه نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء الإداري على مستوى الإدارات العمومية الجزائرية في إطار توجهها نحو تبني نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من خلال عرض تجربة وزارة الشباب والرياضة في مجال تطبيق هذا النوع من الأنظمة، مع إجراء دراسة استقصائية لعينة من الموظفين في مديرية الموارد البشرية والتكوين والتنظيم بنفس الوزارة

باعتبارهم أحد الأطراف الفاعلين لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. ولدراسة هذا الموضوع تم بلورة إشكالية الدراسة في السؤال التالي: **كيف يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء الإداري على مستوى وزارة الشباب والرياضة بالجزائر؟**

فرضية الدراسة: للإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بتبني الفرضيتين التاليتين:

- **الفرضية الأولى:** تسعى وزارة الشباب والرياضة بالجزائر لتحسين أدائها الإداري من خلال تبني الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وذلك باعتمادها على نظام معلومات موارد بشرية آلي كمجال لتطبيقها؛

- **الفرضية الثانية:** يمكن لنظام معلومات الموارد البشرية المعتمد على مستوى وزارة الشباب والرياضة بالجزائر أن يحسّن الأداء الإداري من خلال مختلف النظم الفرعية التي يحتويها لما لها من تأثير فعّال على طرق العمل وكيفية إنجاز المهام الإدارية بشكل يسمح بتسهيل ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية مع رفع معدّلات الأداء.

أهمية الدراسة: تكتسي هذه الدراسة أهميتها من أهمية مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية في حد ذاته خاصة وأنه أصبح متطلب أساسي لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ظل ثورة المعلومات والتكنولوجيا التي نعيشها حاليا، ولكونه وسيلة تقنية حديثة أثبتت فعاليتها في تحسين الأداء الإداري. كما أن مكانة القطاع محل الدراسة التطبيقية زاد من أهمية الموضوع المعالج، إذ تعتبر وزارة الشباب والرياضة من الهياكل القاعدية في الجزائر التي تساهم في تنمية وتطوير الاقتصاد بصفة عامة وتنمية القطاع الرياضي بصفة خاصة لما تقدمه من خدمات متعددة للشباب الجزائري.

أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة لتوضيح المفاهيم المتعلقة بالأداء الإداري والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مع إبراز مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية والمزايا المترتبة عنه على مستوى الأداء في ظل توجه الإدارة العمومية الجزائرية نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية. كما تسعى للاستفادة من تجربة وزارة الشباب والرياضة في اعتماد نظام معلومات الموارد البشرية بمختلف نظمه الفرعية في أداء وظائف إدارة الموارد البشرية وما يمكن أن يحققه من مكاسب.

منهج الدراسة: استعملنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي لأنه يتماشى وهذا النوع من الدراسات وذلك بوصف الظاهرة المدروسة ومختلف متغيراتها بالاعتماد على المراجع المختلفة من كتب، مجلات، ملتقيات علمية... الخ، كما استعملنا المنهج التحليلي حيث قمنا بعرض وتحليل نظام معلومات الموارد البشرية المعتمد على مستوى وزارة الشباب والرياضة من أجل استنباط أهمية تبنيه، ومنه التأكيد على ضرورة تفعيله وضمان نجاحه لتحسين الأداء الإداري وتحقيق التميز. ولإثراء الدراسة قمنا بإجراء دراسة استقصائية لعينة من الموظفين على مستوى

الوزارة بغية توضيح العلاقة الموجودة بين نظام معلومات الموارد البشرية وتحسين الأداء الإداري، حيث قمنا بجمع البيانات اعتمادًا على الاستبيان باعتباره من الأدوات الرئيسية والأكثر فعالية وشيوعا للحصول على المعلومات الضرورية الخاصة بموضوع الدراسة.

2- التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة:

قامت هذه الدراسة على متغيرات أساسية هي: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، نظام معلومات الموارد البشرية والأداء الإداري، وهو ما سنوضحه في النقاط التالية.

2-1. الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

تعدّ الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إحدى صور تطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية (E-Management)، هذه الأخيرة تمثّل وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية، فهي عملية ديناميكية مستمرة لتحسين إنجاز الأعمال من خلال استخدام شبكات الاتصالات وفي مقدمتها شبكة الإنترنت، والصفة الديناميكية المتجددة لها تأتي من طبيعة تكنولوجيا المعلومات التي تتطور باستمرار وفقا لدالة خطية.

تقوم الإدارة الإلكترونية بإنجاز الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ القرارات من خلال استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات داخل المنظمة من ناحية، كما تقوم بعمليات ربط المنظمة بمختلف الفاعلين من موردين، مشترين، عملاء، منافسين، هيئات وأجهزة حكومية، وذلك بهدف تطوير علاقات المنظمة مع بيئتها من ناحية أخرى. (ياسين، 2010، صفحة 12)

وتعتبر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تطبيق للإدارة الإلكترونية في مجال إدارة الموارد البشرية، فهي طريقة لتنفيذ استراتيجيات، سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة من خلال دعم موجه وواعي بالاعتماد على تكنولوجيا الويب.(Parry & Tyson,2011,P 3)

وتعبّر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية عن شبكات الهياكل والقرارات والعلاقات الإلكترونية المستخدمة في تقديم ومزاولة وظائف إدارة الموارد البشرية من حيث الاختيار والتوظيف الإلكتروني، إلى التنمية والتدريب باستخدام الانترنت والوسائط المتعددة والمحاكاة، ودفع الأجور والحوافز من خلال البنوك الإلكترونية، والاتصال والتفاوض بواسطة شبكات الأعمال. (النجار، 2007، صفحة 375)

وكتعريف شامل، يمكننا القول بأن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي عملية تكامل بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات لتحقيق فعالية وكفاءة عالية في تأدية العمل الإداري من مختلف النواحي.

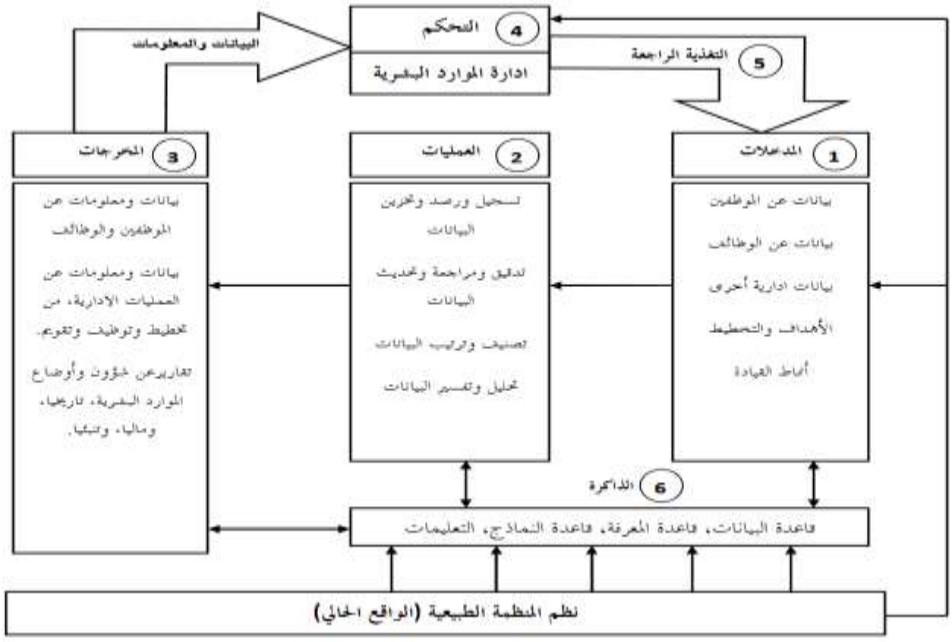
2-2. نظام معلومات الموارد البشرية:

يعرف بأنه نظام معلومات يتضمن كافة الوظائف والأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية طبقا للمتطلبات الحالية والمستقبلية في المنظمة، كاختيارها وتوظيفها وتدريبها وتقييم أعمالها، وتنسيق العلاقات المتعلقة بها مع الإدارات الأخرى في المنظمة، والعمل على التكامل بين تلك الأعمال والأنشطة مع غيرها من الإدارات، وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة. (خضير والخرشة، 2007، صفحة 69).

كما يعرف على أنه نظام مصمم تكنولوجيًا لدعم ومساندة الإدارة في تسيير الموارد البشرية في المنظمة، كإدارة أنشطة الاستقطاب، توصيف الوظائف، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء، المحافظة على الموظفين وتحديث بياناتهم باستمرار في كافة المستويات الإدارية، من خلال الدعم في تخطيط القوى البشرية للمستوى الاستراتيجي، ودعم قرارات المدراء، وتحليل الموقع، والتنقل للمستوى الفني وتوثيق وحفظ وترتيب الموظفين للمستوى التشغيلي، والمساندة في انجاز كافة عمليات الأفراد في المنظمة. (السامرائي والزغبي، 2004، صفحة 106). ويتكون نظام معلومات الموارد البشرية من عدة عناصر منظمة ومتفاعلة فيما بينها قد تشكل الركائز الأساسية له، والشكل الموالي يظهر هذه العناصر بالتفصيل.

الشكل البياني رقم (1): مكونات نظام معلومات الموارد البشرية

المصدر: (المغربي، 2006، الصفحة 336)



يظهر من الشكل الموضح أعلاه أن نظام معلومات الموارد البشرية عبارة عن مجموعة من المكونات المرتبطة مع بعضها البعض بدءً من المدخلات ثم العمليات

وصولا إلى المخرجات والتغذية العكسية ومن ثم تشكيل الذاكرة التنظيمية، ويمكن توضيح النقاط السابقة فيما يلي: (الكلالده، 2011، الصفحات 203-206)

أ- المدخلات: تتمثل في كافة البيانات المدخلة إلى النظام بمختلف صورها وأشكالها وتشمل هذه البيانات كل ما له علاقة بـــ:

- **الموظفين:** تشمل البيانات الشخصية الخاصة بالخبرات العلمية والعملية للموظف، والبيانات الخاصة بالحياة الوظيفية؛
- **الوظائف:** وتحتوي على مسميات الوظائف، وأرقامها، ومواقعها التنظيمية، والتعديلات التي تطرأ عليها؛
- **سوق العمل:** مثل البيانات عن المنظمات المنافسة في الحصول على ذوي الخبرات والمؤهلات المهمة بالنسبة للمنظمة، وكذا البيانات الخاصة بسوق العمالة، وإعداد الكفاءات...الخ
- **الإدارة:** وهي بيانات تتعلق بسياسات التوظيف، وتتضمن القوانين، التعليمات، والقرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

ب- العمليات (المعالجة): هي النشاطات التشغيلية التي تتم على المدخلات والمتمثلة في العمليات التحليلية والحسابية والإحصائية بهدف تحويلها لصورة واضحة وسهلة حتى يمكن الاستفادة منها في إدارة الموارد البشرية بالشكل الجيد وتشمل تشغيل، رصد وتخزين البيانات، تدقيق، مراجعة وتحديث البيانات، تحليل وتفسير البيانات.

ج- المخرجات: هي المعلومات والتقارير المحصّل عليها كنتيجة للعمليات التي طرأت على البيانات (المدخلات)، وعادة ما تشمل مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية على معلومات تخص الموظفين، أوضاع العاملين السابقة، الحالية والمستقبلية وكذا معلومات عن العمليات الإدارية.

د- التحكم: يقصد به التحكم والسيطرة على سير الخطوات كما هو مرسوم لها، وينبه عند حدوث أي عطل أو ثغرة أو خطأ في مخرجات سير البرنامج أو في توظيف البيانات المدخلة.

و- التغذية العكسية: هي معلومات تحمل رسائل وإرشادات عن كيفية سير العمليات، وتتيح متابعة التغيرات في سياسات وإجراءات شؤون الموظفين، وتمكن من معالجة المشكلات التي تعوق فاعلية استخدام النظام.

ه- الذاكرة التنظيمية: هي الوعاء الذي تخزّن فيه مخرجات ومدخلات النظام كونها تشير إلى حجم كبير متراكم من البيانات والمعلومات والمعرفة التي تم إنشاؤها في سياق وجود المنظمة.

ويندرج ضمن نظام معلومات الموارد البشرية عدد من الأنظمة الفرعية، نذكر أهمها فيما يلي: (شيكر وقاشي، 2018، صفحة 69)

أ- النظام الفرعي لتخطيط القوى العاملة: يساهم هذا النظام في تحديد احتياجات الإدارة من الأفراد مستقبلا للمساعدة في التنبؤ بالأجور والتخطيط وتحليل وتقديم الوظيفة وأصناف القوى العاملة؛

ب- النظام الفرعي للتوظيف: هو نظام مسؤول عن توفير معلومات حول الأفراد المرشّحين للعمل والكفاءات المتوفرة في سوق العمل، وإجراء الدراسات الداخلية والبحث عن موظفين جدد. كما يتضمن النظام كل من عملية جذب واستقطاب العاملين والمساعدة في توفير فرص العمل المناسبة والحفاظ على قاعدة خاصة بالعاملين؛

ج- النظام الفرعي للأداء: يوفر معلومات حول أداء العاملين مما يساعد المنظمة على ربط نظم التقييم بخصائص ومواصفات كل وظيفة، ويساهم في وضع الحلول لمشاكل الأداء، بحيث أن البرمجيات الخاصة بتقييم الأداء يمكن أن تحدد الطريقة المناسبة للتقييم بشكل يساهم في توفير معلومات حول الفروق الموجودة في أداء العاملين، مما يساعد إدارة الموارد البشرية في تصحيح مشاكل أداء هؤلاء العمال؛

د- النظام الفرعي للتدريب: يهتم هذا النظام بتوفير معلومات عن العملية التدريبية التي سيقوم أو قامت بها المنظمة سابقا، والأفراد الذين استفادوا منها والفترات والأماكن التي تمت فيها؛

و- النظام الفرعي للاستحقاقات: يتضمن تقويم الوظائف وتحديد الأجور والرواتب والحوافز، كما يوفر معلومات حول معدلات الدفع وحدود الراتب والتغيير من فترة إلى أخرى.

2-3. الأداء الإداري:

لكي تحافظ المنظمة على بقائها واستمرارها وتميزها، عادة ما تسعى إلى تحسين أدائها الإداري لأقصى درجة ممكنة كونه أحد الأنشطة المهمة التي تعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لبلوغها، وفيما يلي عرض مختصر لأهم التعريفات الخاصة بهذا المصطلح.

يعرف الأداء الإداري بدرجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. (حسن، 1999، ص 21) كما يشير إلى قيام العاملين بالمنظمة بسلوك إداري ما في ضوء مبادئ الإدارة لتحقيق وظائفها الأساسية من صنع القرارات، التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة بأقل جهد ووقت وتكلفة. (أبو النصر، 2012، صفحة 72)

من خلال الطرح السابق يمكن القول بأنّ الأداء الإداري يتعلق بما يقوم به الموظفون من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة داخل المنظمة، ومن هنا تظهر علاقة هذا المفهوم بثلاثة متغيرات: **الموظف** وما يمتلكه من معرفة، مهارات، قيم، اتجاهات ودوافع؛ **الوظيفة** وما يحيطها من متطلبات وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل؛ وأخيرا **الموقف** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

وتجدر الإشارة إلى وجود عوامل متعددة تؤثر في الأداء الإداري منها البيئة التنظيمية ووفرة الموارد والإمكانيات؛ المعرفة والمهارات التي يمتلكها العاملون وكل ما يتعلق باهتماماتهم واتجاهاتهم ودوافعهم؛ متطلبات الوظيفة وما تقدمه من فرص عمل تتسم بالتحدي؛ التغذية الراجعة للعاملين ومدح أدائهم الإيجابي وغرس الثقة في أنفسهم؛ اهتمام القيادة بعمل الفريق وحل الصراعات وتدعيم التعاون بين زملاء العمل؛ تنمية الخطط المبتكرة التي تدفع العاملين نحو بذل الجهود الفردية والجماعية المؤثرة في تطوير الأداء؛ إضافة إلى توزيع مسؤوليات العمل بين العاملين بأقصى كفاءة وفعالية مع مراقبة وتقويم أدائهم لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها. (أحمد، 2012، الصفحات 62-63)

كل تلك العوامل توفر لنا محاور جوهرية يمكن العمل عليها كمداخل لتحسين الأداء الإداري الذي تسعى من خلاله المنظمة إلى الرفع من مستوى الأداء الفعلي للأفراد، وتعديل سلوك كل من الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء.

فتحسين الأداء الإداري يعرف بأنه عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمنظمة من خلال عمليات منهجية منتظمة وجهود مستمرة للضبط والتحسين، من أجل تقليص الفجوة بين الأداء الحالي المحقق والأداء المرغوب تحقيقه. (نياز، 2005، صفحة 361)

ويعتبر أيضا عملية متكاملة تنطوي على أنشطة مخططة وشاملة للمنظمة ككل، وتتم وفق استراتيجيات وخطط وبرامج واضحة ومحددة في أهدافها، أولوياتها وأساليبها. (السرور، 2002، صفحة 12)

وقد أصبحت الكثير من المنظمات الحديثة تتبنى فلسفة تحسين الأداء لاقتناعها التام بأهمية هذه العملية ودورها الفعال في زيادة الإنتاجية وتحسين الخدمات المقدمة وتطوير أداء الأفراد العاملين فيها، حيث تقوم هذه الفلسفة على علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف. ومن الخطوات المعتمدة في تحسين الأداء قمنا بالتركيز على ما يلي: (قنديل، 2006، صفحة 150)

أ- **تحليل الأداء** والذي يتم باختبار أداء المنظمة ضمن أولوياتها وقدراتها، وهو تعريف وتحليل الوضع الحالي والمتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة؛

ب- **تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء** والذي يعود بالمنفعة على الإدارة والموظفين نفسهم، فمعالجة المشكلة من جذورها يتطلب تحليل دقيق وتشخيص جيد لأسبابها قصد الوصول لنتائج أفضل؛

ج- **اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة** التي تعتبر طريقة متكاملة منتظمة وشاملة للاستجابة لهذه المشاكل في شكل مجموعة من الإجراءات الملائمة للمنظمة وأوضاعها؛

د- **التطبيق:** فبعد اختيار الطريقة الملائمة ووضعها حيز التنفيذ، يتم تصميم نظام للمتابعة، ومحاولة تحليل أو تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها المنظمة في

الأعمال اليومية والاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية؛

و- **مراقبة وتقييم الأداء بشكل مستمر** كخطوة أخيرة في تحسين الأداء الإداري قصد الحصول على معلومات جديدة، ومعرفة ما إذا كانت الخطة المتبعة للتحسين أعطت نتيجة إيجابية أم لا، وكذا من أجل قياس التغير الحاصل بعد تطبيقها. ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء، يجب المقارنة ، مع التقييم الرسمي، بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب فيه، على أن يتم استخدام المعلومات المتحصل عليها من التقييم في عمليات تقييم أخرى مجددا.

3- تشخيص نظام معلومات الموارد البشرية في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر:

تولي الدولة الجزائرية أهمية بالغة لفئة الشباب، ويتجسد ذلك من خلال تخصيص وزارة في هيكل الحكومة تهتم بهذه الشريحة الهامّة التي تمثل المجتمع الجزائري باعتباره من المجتمعات الفتية لخصوصية تركيبته البشرية. ونظرا لهذه الاعتبارات، كان لا بد من تكثيف الجهود للنهوض بالأداء الإداري على مستوى الوزارة والتكيف مع مختلف التطورات والتغيرات التي تشهدها البيئة المحيطة لا سيما التكنولوجية منها.

نجد ضمن التنظيم الإداري لوزارة الشباب والرياضة عدّة مديريات تسهر على ضمان تسيير الوزارة بالشكل المطلوب، لعل أهمّها مديرية الموارد البشرية والتكوين والتنظيم كونها تركز على أهم مورد في وقتنا الحالي وهو المورد البشري. تختص هذه المديرية بجذب الموظفين، اختيارهم، تدريبهم وتقييمهم، مكافئتهم ومتابعة امتثالهم لقوانين العمل، فهي تهتم بكل ما يخص الموظف منذ تاريخ توظيفه بالوزارة إلى غاية تقاعده بحيث تضمن له جميع حقوقه القانونية والإدارية.

ولغرض تأدية مهامها بكفاءة وفعالية؛ بهدف تحسين أداء وزارة الشباب والرياضة ككل؛ قامت مديرية الموارد البشرية والتكوين والتنظيم بالاعتماد على نظام معلومات الموارد البشرية في إدارة نشاطاتها، هذا الأخير يعتبر بوابة وزارة الشباب والرياضة واليد الداعمة لذات المديرية، وهو مجسّد في شكل منصة إلكترونية تعتبر وليدة التطور الكبير الذي عرفته تكنولوجيا المعلومات ، وقد صمّمت خصيصا لتبسيط وظائف إدارة الموارد البشرية ورفع وتحسين أدائها، كما أنّها تضمن تسهيل باقي وظائف المديريات الأخرى كونها تعمل بشكل متكامل مع باقي الأنظمة في الوزارة، وتوفر كل المعلومات اللازمة لإنجاز العمل بأقصى سرعة وجودة ممكنة أي بمستوى عالٍ من الأداء.

تتكون المنصة الإلكترونية لنظام معلومات الموارد البشرية من مختلف عناصر النظام: مدخلات، معالجة، مخرجات، التحكم، الذاكرة التنظيمية والتغذية العكسية. ولأنّ بيانات ومعلومات هذا النظام تتمتع بالسرية التامة فإنّ الولوج للمنصة لا يتم إلا باستعمال كلمة السر التي يمتلكها عشرة مستخدمين فقط على مستوى وزارة الشباب والرياضة. وبما أنّ لهذه الأخيرة عدّة هيئات تابعة لها في 58 ولاية نجد منها مديريات الشباب والرياضة، مكاتب المؤسسات الشبابية ودواوين المركبات متعددة الرياضات، فإنّ كلمة المرور تعطى بطبيعة الحال إلى الأشخاص المعنيين باستخدام النظام على مستوى هذه الهيئات.

يجمع نظام معلومات الموارد البشرية بوزارة الشباب والرياضة عددا من النظم والعمليات، وهو يضم حاليا خمسة نظم فرعية تتمثل في النظام الفرعي للتوظيف؛

النظام الفرعي للتدريب؛ النظام الفرعي لتخطيط المسار المهني؛ النظام الفرعي للأجور والإجازات وأخيرا النظام الفرعي للتنظيم الإداري. وعن طريق هذه الأنظمة تتمكن الوزارة من فرض الرقابة على الهيئات تحت وصايتها ومراقبة كل تحركاتها بصفة مستمرة وتكون على دراية بكل المعلومات اللازمة، وفيما يلي سنقوم بتشخيص نظام معلومات الموارد البشرية المعتمد من خلال التطرق لمدخلات ومخرجات الأنظمة الفرعية سابقة الذكر في حدود المعلومات المحصّل عليها في المديرية قيد الدراسة.

3-1. النظام الفرعي للتوظيف:

التوظيف هو عملية جذب العاملين والمساعدة في توفير فرص العمل المناسبة، ويشمل كل من الاستقطاب، الاختيار والتعيين. والوظيفة الأساسية لهذ النظام هو تسهيل عملية التوظيف، لأنّ الاعتماد على الطرق التقليدية صعّب من معالجة الأعداد الكبيرة لطلبات العمل والاختيار بكل موضوعية، وهو ما يستطيع النظام أن يوفّره، والجدول التالي يُظهر أهم مدخلات ومخرجات النظام الفرعي للتوظيف المعتمد.

جدول رقم 1: مدخلات ومخرجات النظام الفرعي للتوظيف بمديرية الموارد البشرية والتكوين والتنظيم

مـــدخلات النظام	مـــخرجات النظام
- بيانات عن سياسة التوظيف. - بيانات عن المتقدمين للوظائف مثل الاسم، المؤهل، السن والخبرة. - بيانات تساعد على جدولة واستخراج التقارير. - بيانات عن المهارات والكفاءات المتوفرة في البيئة الخارجية. - بيانات عن الطريقة التي تتم بها عملية التوظيف سواء مقابلة، اختبار أو مسابقة، أو اختبار على أساس الشهادة. - بيانات عن فتح فرص العمل. - بيانات النشر من تاريخ البدء والانتهاء من النشر، مراجع مواقع النشر ونوع مواقع النشر.	- المعلومات اللازمة لتقويم عملية الاستقطاب. - إعداد التنبؤات باحتياجات الوزارة من الموارد البشرية. - معلومات عن نتائج الاختيارات للمرشحين للوظائف. - معلومات عن العدد والنوعية المطلوبة من الأفراد. - تحديد المهارات والكفاءات المطلوبة. - قائمة خاصة بالمرشحين بها أسماؤهم، تاريخ وحالة الترشح. - المستندات المطلوبة للتوظيف ونوع الوثائق اللازمة. - قائمة المنشورات. - معلومات عن الوظائف الشاغرة من حيث عددها، طبيعتها، الوحدات التي تتبعها ومدة شغورها. - ملفات خاصة بفتح فرص العمل تضم معلومات عن مرجع القرارات، تاريخ اتخاذ القرارات، حالة فتح فرص العمل والمدة. - توثيق تكاليف الإعلانات عن الوظائف.

	- تقارير معلومات حول استقطاب واختيار العاملين. - رسوم بيانية تمثل الوظائف الشاغرة وعدد العمال اللازمة للتوظيف.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات مقدمة في مديرية الموارد البشرية والتكوين والتنظيم

3-2. النظام الفرعي للتدريب:

يساهم في إدارة عملية التدريب من خلال المعلومات التي تتضمنها قاعدة بياناته والتي تسمح باتخاذ جملة من القرارات الرئيسية تساهم في تطوير الفرد واكتسابه لمهارات جديدة تدفعه لرفع أداءه وتحسينه. وفي الجدول التالي توضيح لأهم مدخلات ومخرجات هذا النظام.

جدول رقم 2: مدخلات ومخرجات النظام الفرعي للتدريب بمديرية الموارد البشرية والتكوين والتنظيم

مـــدخلات النظام	مـــخرجات النظام
- بيانات خاصة بالأشخاص المعنيين بالتدريب. - البيانات التدريبية وكذا شهادات المهارات والخبرة التعليمية. - بيانات تتعلق بأهداف برامج التدريب. - بيانات حول مؤسسات التدريب من حيث اسم المؤسسة، المدربين، البلدية ورقم الهاتف - بيانات تخص مدة الدورة التدريبية، تاريخ افتتاح الدورة وتاريخ إغلاقها. - بيانات تتعلق بنوع التدريب المطلوب للأفراد.	- ملف الدورات التدريبية. - قائمة بأسماء الأشخاص المعنيين بالتدريب ونوع ومجال التدريب. - قائمة الوظائف المشمولة بالتدريب. - تحديد البرامج التدريبية وفرق العمل المؤهلة لتحقيق الاستجابة لأهداف التدريب. -كشوف تنمية وتدريب القوى العاملة. - عدد الأفراد المشاركين في التدريب. - معلومات خاصة بتكاليف التدريب. - معلومات حول المهارات والكفاءات والحاجات التدريبية للأفراد العاملين.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات مقدمة في مديرية الموارد البشرية والتكوين والتنظيم

3-3. النظام الفرعي للأجور والإجازات:

تستفيد الوزارة من تطبيقات واستخدامات التقنيات الإلكترونية في إعداد الرواتب والأجور لعمالها بسرعة وبدقة تامة، إذ يتمكن نظام معلومات الموارد البشرية من حساب الأجور والإجازات في ظرف لحظات مع إعداد القوائم الخاصة بها بعد ما كان الأمر يتطلب وقتا طويلا. فالنظام يقتضي إنشاء ملفات خاصة لحفظ بيانات أساسية عن العاملين من خلالها يمكن التعرف على الموقف الحالي لكل موظف. وفي الجدول التالي سنوضح مدخلات ومخرجات هذا النظام الفرعي.

جدول رقم 3: مدخلات ومخرجات النظام الفرعي للأجور والإجازات بالمديرية

مـــدخلات النظام	مـــخرجات النظام
- بيانات تخص الموظفين من حيث رقم الموظف، اسمه، درجته الوظيفية وراتبه الأساسي.	- قوائم الأجور والرواتب. - معلومات حول نظام الأجور وعن الاستقطاعات في الأجور.

- بيانات خاصة بسياسة الأجور والإجازات. - وثائق إدارية تتعلق بطلب الإجازات. - بيانات حول الإجازات المستحقة لكل عامل من حيث مدة الإجازة وتاريخ بدايتها وانتهائها. - بيانات حول ميزانية الوزارة. - بيانات تتعلق بالأنشطة اليومية لإدارة الموارد البشرية كتسجيل ساعات العمل والغياب.	- دراسات تقارن بين الأجور والرواتب المستحقة لكافة العاملين بالوزارة. - تحليلات محاسبية للأجور والرواتب والأخطاء الحاصلة فيها. - تصميم حفظ الأجور والإجازات إضافة لسجل الإجازات. - تحديد معدلات الدفع والمتغيرات المتوقعة في الرواتب نتيجة للترقية في الأداء. - ملفات تحتوي كل الوظائف المتواجدة بالوزارة والأجور التي تناسبها. - معلومات حول الميزانية العامة. - كشوف تخص الدخل الشهري، ملخص الرواتب والأجور لكل إدارة، وجداول الرواتب والأجور الشهرية. - تقارير إحصائية تشمل بيانات هامة حول الأجور والإجازات. - تقارير تخص إجمالي التأمينات الاجتماعية التي يدفعها العاملون والمؤسسة، إجمالي المبالغ المدفوعة للعاملين عن الأوقات الإضافية، وتكاليف العمالة الفنية أو العمالة ذات الرواتب العالية، والتعداد الحالي والسنوي.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات مقدمة في مديرية الموارد البشرية والتكوين والتنظيم

3-4. النظام الفرعي للتنظيم الإداري:

يتضمن هذا النظام كل المعلومات الأساسية عن الموارد البشرية لوزارة الشباب والرياضة، فهو الذي يقوم بعملية الوصف الوظيفي التي يتم من خلالها تحديد ووصف أهداف الوظيفة والمهام الذهنية والجسدية المطلوبة في شاغل الوظيفة، مما يشمل الحقائق الواقعية والفعلية لطبيعة الوظائف. وفي الجدول التالي سنوضح مدخلات ومخرجات هذا النظام الفرعي.

جدول رقم 4: مدخلات ومخرجات النظام الفرعي للتنظيم الإداري بالمديرية

مـــدخلات النظام	مـــخرجات النظام
- البيانات الشخصية لكل عضو بالوزارة تخص الاسم واللقب، العمر والجنس، الحالة الاجتماعية، الأولاد، المؤهل، تاريخ الالتحاق،	- ملفات شخصية لأعضاء الوزارة. - جداول ولوائح تفصيلية وإجمالية تحتوي طبيعة الموارد البشرية من حيث متوسط

نوع الوظيفة، مقدار الراتب ورقم الضمان الاجتماعي. - بيانات عن الوظائف والرتب. - بيانات عن الوظائف العليا والمناصب العليا. - بيانات إدارية تتضمن القوانين والتعليمات والقرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية. - بيانات عن المنظمات المنافسة. - الوثائق الإدارية مثل شهادة العمل. - بيانات خاصة بالترقية تشمل عدد الترقيات، طبيعة الوظائف التي يتم الترقية إليها ومدة الخدمة.	العمر والجنس، نسبة كل نوع ومعدل الشهادات، الأقدمية الوظيفية. - تقارير تحتوي وصف كامل لجميع الوظائف المتاحة ومتطلبات كل وظيفة والمهام المكلف بها شاغل الوظيفة. - ملفات تاريخية عن الأحداث والأنشطة السابقة. - تقارير حول بعملية الترقية، حالة الموظفين، الوظائف والرتب. - تقارير خاصة بتوزيع العمالة في الوزارة. - تقدير إجمالي عدد العاملين في كشوف العمالة المؤقتة. - كشوف بالعاملين في أي مستوى وظيفي أو في أي إدارة أو قسم. - إحصائيات غياب الأفراد. - رسوم بيانية تمثل توزيع العمالة حسب عدة مؤشرات (مؤشر الخبرة، الجنس والعمر)

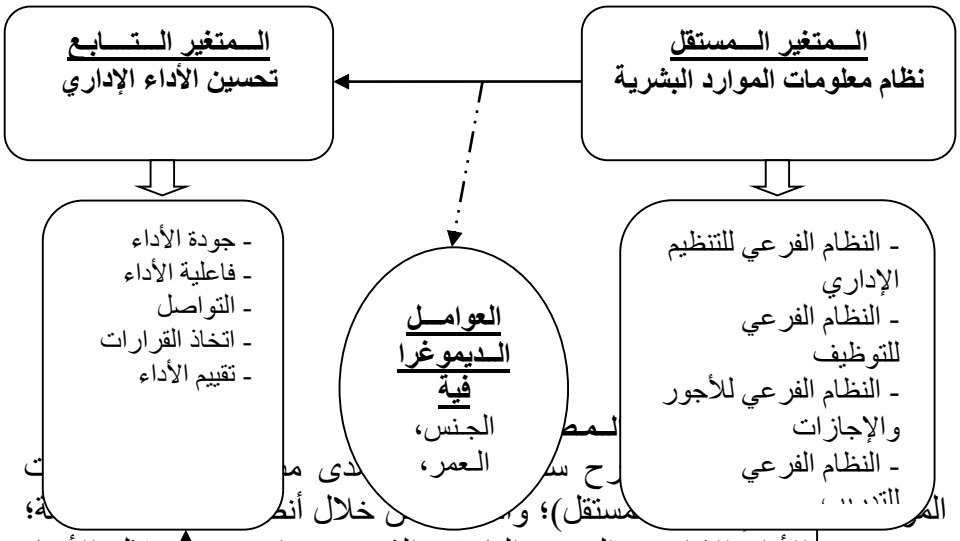
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات مقدمة في مديرية الموارد البشرية والتكوين والتنظيم

العرض السابق يعطينا تشخيص لنظام معلومات الموارد البشرية المعتمد في وزراة الشباب والرياضة، وذلك من خلال العرض المفصّل لمدخلات ومخرجات أربعة أنظمة فرعية تندرج ضمنه والخاصّة بالتوظيف؛ التدريب؛ الأجور والإجازات؛ والتنظيم الإداري، ما عدا النظام الفرعي لتخطيط المسار المهني نظرا لعدم توفر رؤية واضحة عن مكوناته واستخداماته. وهنا تجدر الإشارة إلى أن مديرية الموارد البشرية والتكوين والتنظيم قد شرعت في استخدام نظام معلومات الموارد البشرية منذ فترة وجيزة فقط تقدّر بحوالي سنتين، أي منذ سنة 2022، إذ لا يزال هذا النظام يخضع للتعديلات الدورية فهو قيد التطوير، وهو ما يفسر الرؤية الضبابية للنظام الفرعي لتخطيط المسار المهني، فالمديرية تعتمد عليه في تأدية وظائفها لكن ليس بالشكل اللازم والمطلوب. والملاحظ أن استغلال نظام معلومات الموارد البشرية عموما يعتبر محتشما مقارنة بالمزايا والفوائد التي يمكن أن يحققها، ذلك لأنه لا يزال يواجه مشكلة مقاومة التغيير من طرف بعض الجهات التي تفضّل الطرق التقليدية والمعاملات الورقية في تأدية المهام بدلا من الاعتماد على الوسائط والتقنيات التكنولوجية الحديثة.

4- الدراسة الاستقصائية عن مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء الإداري:

من أجل مقاربة الدراسة النظرية بالواقع الملموس، قمنا بإجراء دراسة استقصائية لعينة من الموظفين الذين أثبتوا استخدامهم لنظام معلومات الموارد البشرية على مستوى وزارة الشباب والرياضة بالجزائر. ولأن عدد المستخدمين الفعليين لهذا النظام محدود؛ كما سبق الإشارة إليه؛ فقد كانت العينة قصدية اقتصرت على 20 موظف موزعين على المديريات الفرعية الأربع التابعة لمديرية الموارد البشرية والتكوين والتنظيم على مستوى الوزارة، حاولنا من خلال إجابتهم على استمارة الاستبيان اختبار النموذج المقترح للبحث والذي تم تصميمه بمختلف متغيراته وأبعاده وفقا للشكل البياني التالي.

الشكل البياني رقم (2): النموذج المقترح للبحث



في تحسين الأداء الإداري (المتغير التابع) والذي تمّ دراسته من خلال الأبعاد الخمسة التالية: جودة الأداء، فاعلية الأداء، التواصل، اتخاذ القرارات وتقييم الأداء، مع الأخذ بعين الاعتبار مميزات العينة من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي والخبرة.

ظهرت استمارة الاستبيان في صيغتها النهائية مكوّنة من المحور الأول الذي يمثّل البيانات الخاصة بأفراد العينة والمقدر عددهم بـــ 17 فرد، وهذا العدد يمثل الاستمارات الصالحة للتحليل التي تم استرجاعها من أصل 20 استمارة موزعة؛ المحور الثاني والذي يركز على تشخيص نظام معلومات الموارد البشرية من وجهة نظر أفراد العينة الذين أثبتوا استخدامهم لهذا النظام بفروعه الأربعة المذكورة سابقا؛ المحور الثالث يضم الأبعاد الخمسة الخاصة بالمتغير التابع وهو تحسين الأداء الإداري على مستوى وزارة الشباب والرياضة؛ حيث يشمل المحورين الثاني والثالث على مجموعة من العبارات تكون درجة الموافقة عليها وفقا لمقياس ليكرت الخماسي (أوافق تماما- أوافق- لا أستطيع التحديد- لا أوافق- لا أوافق تماما)، وقد اعتمدنا في تحليلنا لمختلف المحاور على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS من خلال حساب التكرارات، النسب المئوية،

المتوسط الحسابي المرجّح والانحراف المعياري. تجدر الإشارة إلى أنّنا استندنا في المعالجة الإحصائية لكل من محور نظام معلومات الموارد البشرية ومحور تحسين الأداء الإداري على وزن خيارات المبحوثين الذي يتراوح بين 1 و5 بحيث يوافق كل خيار الوزن التالي: 1 أوافق تماما/ 2 أوافق/ 3 لا أستطيع التحديد/ 4 لا أوافق/ 5 لا أوافق تماما. وبناء على ذلك إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة ضمن المجال [1.00- 1.79] فإن اتجاه تصورات المبحوث يكون "أوافق تماما"، وإذا كانت قيمته ضمن المجال [1.80- 2.59] فإن الاتجاه يكون "أوافق"، وإذا كانت قيمته ضمن المجال [2.60- 3.39] فإن الاتجاه يكون لا أستطيع التحديد"، وإذا كانت قيمته ضمن المجال [3.40- 4.19] فإن الاتجاه يكون "لا أوافق"، أما إذا كانت قيمته ضمن المجال [4.20- 5.00] فإن الاتجاه يكون "لا أوافق تماما". وفيما يلي عرض لنتائج تحليل الاستبيان.

4-1. المميزات العامة للعينة:

يمكن التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة من خلال استخراج التكرارات والنسب المئوية، حيث توصلنا إلى النتائج التالية:

جدول رقم 5: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة

البيان		التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	7	% 41.18
	أنثى	10	% 58.82
	المجموع	**17**	**% 100**
العمر	أقل من 25 سنة	0	% 0
	من 25 إلى 35 سنة	3	% 17.65
	من 35 إلى 45 سنة	8	% 47.06
	أكبر من 45 سنة	6	% 35.29
	المجموع	**17**	**% 100**
المؤهل العلمي	ثانوي	3	% 17.65
	تقني سامي	5	% 29.41
	دراسات عليا	9	% 52.94
	المجموع	**17**	**% 100**
الخبرة	أقل من 5 سنوات	0	% 0
	من 5 إلى 10 سنوات	5	% 29.41
	من 10 إلى 15 سنة	4	% 23.53
	أكثر من 15 سنة	8	% 47.06
	المجموع	**17**	**% 100**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير النتائج حسب الجدول أعلاه أن أفراد العينة من الإناث أعلى من الذكور بفارق 17.64 %، ويمكن تفسير ذلك بواقع الإدارات العمومية الجزائرية التي تتميز بشغل المناصب الإدارية من طرف فئة النساء غالبا. كما يتضح لنا أن الفئة

العمرية التي تطبع عينة الدراسة هي من 35 إلى 45 سنة بنسبة 47.06 % على عكس الفئة الأقل من 25 سنة التي قدّرت نسبتها بـــ 0 %، وهذا يدل على أن الوزارة لا تكلّف الفئة الشبابية؛ المتميزة عادة بالمهارات الرقمية وسرعة تنفيذها للمهام؛ بتسيير أنظمة معلوماتها، فهي تثق أكثر في موظفيها القدامى لتولّي مثل هذه المناصب لاعترافها بقدراتهم في المجال الإداري وبغية الاستفادة من خبرتهم وهو ما يدعم أن نسبة 47.06 % من أفراد العينة يتمتعون بخبرة تفوق 15 سنة. كما أن نسبة أفراد العينة الحاصلين على شهادة دراسات عليا (ليسانس ـــ ماستر ـــ مهندس) احتلت المرتبة الأولى، حيث بلغت 52.94 %، وتشير هذه النتيجة إلى التركيز على المؤهل العلمي الجامعي في الحصول على الوظائف المستهدفة في عينة الدراسة.

4-2. تحليل إجابات أفراد العينة نحو المتغير المستقل ـــ نظام معلومات الموارد البشرية ـــ:

سنحاول تحليل البيانات الخاصة بالمحور الثاني من الاستبيان والمتعلقة بتشخيص واقع نظام معلومات الموارد البشرية بأنظمته الفرعية الأربعة عن طريق معرفة اتجاهات المبحوثين في درجة موافقتهم للعبارات في ذلك الشأن.

جدول رقم 6: إجابات أفراد العينة لعبارات نظام معلومات الموارد البشرية المعتمد في وزارة الشباب والرياضة

العبـــارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
بعد النظام الفرعي للتنظيم الإداري			
يوفر النظام معلومات شخصية عن العمال من الاسم، اللقب، وتاريخ الميلاد وكذا معلومات عن حالتهم الاجتماعية.	1,29	0,588	أوافق تماما
يحتفظ نظام معلومات الموارد البشرية بكل الوثائق الشخصية للعمال والوثائق الخاصة بالعمل.	1,65	0,862	أوافق تماما
يقدم نظام معلومات الموارد البشرية معلومات حول عدد ونوعية العمال بالوزارة.	1,76	0,752	أوافق تماما
المتوسط العام لبعد النظام الفرعي للتنظيم الإداري	**1.57**	**ـــــ**	**أوافق تماما**
بعد النظام الفرعي للتوظيف			
يوفر النظام معلومات كافية عن المصادر الداخلية والخارجية للحصول على أفضل المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.	2,53	1,179	أوافق
يوفر نظام معلومات الموارد البشرية معلومات كافية عن الشروط التي يجب أن تتوفر في المرشّح للوظيفة.	2,06	1,144	أوافق
لدى نظام معلومات الموارد البشرية آليات لإعلان نتائج المقبولين للوظائف الشاغرة.	2,41	0,939	وافق
تتسم إعلانات الوظائف التي يعلن عنها نظام معلومات الموارد البشرية بالوضوح والموضوعية.	2,59	1,228	أوافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يساعد نظام معلومات الموارد البشرية على استقرار الموارد البشـرية من خلال جذب نوعية من العاملين تدوم طويلا في العمل.	2,94	1,298	لا أستطيع التحديد
لا يشـكل ترك بعض الأفراد العمل بشـكل مفاجئ مشـكلة كبيرة نظرا لاستعداد الإدارة بتوفير البديل.	2,76	1,393	لا أستطيع التحديد
يحاول نظام معلومات الموارد البشـرية عدم تدخل الأهواء الشخصية في اختيار واستقطاب المتقدمين للوظائف.	2,47	1,375	أوافق
يركز نظام معلومات الموارد البشـرية على الاختيار الأمثل للعاملين.	2,47	1,328	أوافق
يتيح نظام معلومات الموارد البشـرية إجراءات جمع وتحليل المعلومات عن الأفراد المتقدمين لشغل وظائف شاغرة.	2,41	1,502	أوافق
المتوسط العام لبعد النظام الفرعي للتوظيف	**2,51**	ـــــ	**أوافق**
بعد النظام الفرعي للأجور والإجازات			
توجد بنظام معلومات الموارد البشـرية معايير واضـحة خاصـة بالأجور والاقتطاعات، يستطيع العاملون من خلالها الإجابة على استفساراتهم.	2,71	1,213	لا أستطيع التحديد
المعلومات الخاصـة بالأجور والمكافآت المتاحة على نظام معلومات الموارد البشـرية تغنى أي عامل أن يذهب بنفسـه للإدارة للاستفسار.	3,29	1,312	لا أستطيع التحديد
يتم تحديث المعلومات الخاصـة بالأجور والمكافآت المتاحة على نظام معلومات الموارد البشـرية في الوقت المناسـب حتى يتسنى للعاملين متابعة حركة رواتبهم.	2,88	1,576	لا أستطيع التحديد
يوفر نظام معلومات الموارد البشـرية معلومات خاصـة بالضمان الاجتماعي ونظام التقاعد.	2,76	1,48	لا أستطيع التحديد
لدى نظام معلومات الموارد البشـرية تفسـيرات واضـحة خـاصـة بـالاقـتـطـاعـات من الراتب بسبب العطل أو التغيب عن العمل.	2,71	1,16	لا أستطيع التحديد
يستطيع العاملين من خلال نظام معلومات الموارد البشـرية معرفة أجره المقابل لساعات العمل الإضافية.	3	1,5	لا أستطيع التحديد
يحتفظ نظام معلومات الموارد البشرية بأي معلومات لسنوات سابقة خاصة الأجور والمكافآت للعاملين.	2,47	1,007	أوافق
تتم معالجة الأجور بواسطة نظام معلومات الموارد البشرية.	2,82	1,286	لا أستطيع التحديد
تتم طلبات العطل عبر منصة النظام.	2,76	1,251	لا أستطيع التحديد
المتوسط العام لبعد النظام الفرعي للأجور والإجازات	**2,82**	ـــــ	**لا أستطيع التحديد**
بعد النظام الفرعي للتدريب			
يستطيع النظام حصـر وتحديد الأفراد المرشـحين للتدريب والتأهيل استنادا إلى احتياجاتهم التدريبية.	3	1,458	لا أستطيع التحديد
توجد برامج تدريب تناسب قدرات ومستوى جميع العاملين.	2,88	1,364	لا أستطيع التحديد

لدى نظام معلومات الموارد البشـــرية أســـاليب لتقييم عملية التدريب أو التأهيل التي يمر بها العاملون.	2,53	1,328	أوافق
يتم تزويـد المتـدربين بتغـذيـة راجعـة عن أدائهم مع مرور الزمن.	3	1,118	لا أستطيع التحديد
يراعي النظام ما لدى العالمين من مؤهلات وقدرات ســـابقة قبل الشروع في اختيارهم للتدريب.	2,47	1,328	أوافق
يمكن لكل عـامل أن يعلم بكل الـدورات التدريبية في الوقت المناسب.	2,59	1,417	أوافق
المتوسط العام لبعد النظام الفرعي للتدريب	**2,74**	**ـــــ**	**لا أستطيع التحديد**

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن النظام الفرعي للتنظيم الإداري يوفر معلومات شخصية عن العمال وعن حالتهم الاجتماعية، كما أنه يحتفظ بكل الوثائق الشخصية للعمال والوثائق الخاصة بالعمل، إضافة إلى تقديمه لمعلومات حول عدد ونوعية العمال بالوزارة. وبالنظر لنتائج المتوسط الحسابي المحصل عليها لبعد النظام الفرعي للتنظيم الإداري والتي تعكس اتجاههم بالموافقة التامة، يظهر لنا بأن أفراد العينة يرون أن هذا النظام يساهم في تقديم عدة معلومات حول العمال مما يسهل أداء هذه الوظيفة الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

ومن خلال نتيجة المتوسط الإجمالي لإجابات أفراد العينة حول بعد النظام الفرعي للتوظيف والتي تعكس التوجه "موافق"، يمكن القول بأن المبحوثين يرون أن نظام معلومات الموارد البشرية يساهم في تفعيل سياسة التوظيف بالوزارة بما يضمن الموضوعية والشفافية في الحصول على مناصب العمل، فهي بذلك تضمن تحقيق أهدافها من خلال اعتماد هذا النظام الفرعي.

وتشير النتائج المحصّل عليها لقيمة المتوسط الإجمالي لكل من عبارات بعد النظام الفرعي للأجور والإجازات وعبارات بعد النظام الفرعي للتدريب؛ والتي تعكس التوجه "لا أستطيع التحديد"؛ أن أفراد العينة لم يستطيعوا تحديد مدى الاعتماد الفعلي على هذين النظامين في إعداد الأجور وتحديد الإجازات وكذا إدارة العملية التدريبية على نحو متكامل، لكن هذا لا ينفي استخدام نظام معلومات الموارد البشرية على مستوى الوزارة، بل هو مؤشر على حداثة اعتماده في إدارة مثل هذه العمليات التي تتطلب كفاءة وخبرة ومعرفة واسعة بمختلف التقنيات التكنولوجية الحديثة.

3-4. تحليل إجابات أفراد العينة نحو المتغير التابع ـــ تحسين الأداء الإداري ـــ:

في الجدول الموالي ستظهر نتائج تحليل البيانات الخاصة بالمحور الثالث من الاستبيان والمتعلقة بمساهمة نظام معلومات الموارد البشرية تحسين الأداء الإداري على مستوى وزارة الشباب والرياضة من خلال خمسة أبعاد هي جودة الأداء، فاعليته، التواصل، اتخاذ القرارات وتقييم الأداء، وذلك بمعرفة اتجاهات المبحوثين في درجة موافقتهم للعبارات في ذلك الشأن.

جدول رقم 7: إجابات أفراد العينة لعبارات تحسين الأداء الإداري على مستوى الوزارة

العـــبـــارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه

بعد جودة الأداء			
تعمل الإدارة على توفير كافة البيانات والمعلومات التي تساعدني على حسن الأداء.	2,18	1,334	أوافق
يوجد تناسب بين مهاراتي والعمل المطلوب مني إنجازه.	2,18	1,286	أوافق
تقوم الإدارة على تحديد أهدافها وإعلان ذلك في نشراتها المنتظمة.	2,47	1,231	أوافق
يتمتع العاملين في الإدارة بوعي كامل وفهم واضح لمتطلبات الجودة الشاملة.	2,41	1,278	أوافق
يتم ترجمة رؤية ورسالة الإدارة الى أدوات وخطط تساعد على تحقيق الأهداف العامة.	2,53	1,231	أوافق
تقوم الإدارة العليا بالتركيز على التدريب للعاملين على تحسين الجودة.	2,24	1,3	أوافق
تحرص الإدارة على تحسين خدماتها المقدمة لعملائها الخارجيين.	2,24	1,033	أوافق
تهتم الإدارة بتطوير جودة العمل الخاصة بالموارد البشرية وخدمة المستفيدين باعتماد برامج حديثة ومتطورة.	2,18	1,237	أوافق
يقلل نظام معلومات الموارد البشرية من الأخطاء أثناء العمل.	2,35	1,222	أوافق
المتوسط العام لبعد جودة الأداء	**2,30**	ـــــ	أوافق
بعد فاعلية الأداء			
تلقى إدارة الموارد البشرية كل الدعم من الوزارة في تطبيقها لأحدث التقنيات التي تضمن تقديم أفضل الخدمات للمستفيدين.	2,18	0,951	أوافق
يوفر نظام معلومات الموارد البشرية المعتمد في الوزارة كل المعلومات والمعرفة المتخصصة التي تمكنها من أداء دورها بشكل مناسب.	2,35	1,115	أوافق
تقوم الإدارة باستمرار بقياس درجة التحسن في أدائها.	2,59	1,228	أوافق
قيادات الإدارة مؤهلة وقادرة على أداء الأعمال الموكلة إليها بفاعلية.	2,82	1,185	لا أستطيع التحديد
تنشر الإدارة وتعلن عن الأعمال المتميزة لموظفيها وتكافئ القائمين بها أمام الجميع.	2,65	1,412	لا أستطيع التحديد
لدي القدرة على انجاز وإنهاء الأعمال المطلوبة بسرعة كبيرة.	2,71	0,849	لا أستطيع التحديد
أستطيع بخبرتي الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز عملي.	2,35	0,862	أوافق
أوظف خبراتي في العمل لتطوير أداء الإدارة.	1,94	0,827	أوافق
لدي الرغبة في تنمية قدراتي الإبتكارية وتطوير الأداء.	1,94	0,899	أوافق
لدي الخبرة الكافية للتعامل مع كافة المواقف التي تتعرض لها الإدارة.	2,65	0,931	لا أستطيع التحديد
يقلل نظام معلومات الموارد البشرية من إجراءات معالجة البيانات وعبئ العمل وتسهيل إجراءات العمل.	2,41	0,87	أوافق

يعمل نظام معلومات الموارد البشـرية على زيادة الاسـتقلالية في عملي الإداري بسبب حرية العمل.	2,35	1,169	أوافق
المتوسط العام لبعد فاعلية الأداء	**2,41**	——	أوافق
بعد التواصل			
يمكنني الحصول على المعلومات اللازمة لإنجاز العمل بسهولة.	2	1,173	أوافق
تشـجع الإدارة الاتصـالات الفعالة وتحسـين مهارات الاتصـال بين الأفراد العاملين في مختلف أقسامها.	2,29	1,404	أوافق
توجد علاقات إنسانية جيدة داخل بيئة العمل مما يحسن الأداء.	2,47	1,231	أوافق
من خلال نظام معلومات الموارد البشـرية، يمكن توصـيل المعلومة إلى كافة المستفيدين كاملة غير منقوصة.	2,41	1,372	أوافق
أعرف الشخص الذي يمتلك المعلومات التي احتاجها في عملي.	2,29	1,213	أوافق
تهتم الإدارة بتشـكيل فرق العمل وزيادة التنسـيق والتعاون والعمل بروح الفريق بين التقسيمات الإدارية التابعة لها.	2,24	1,437	أوافق
تتم الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة.	2,35	1,222	أوافق
يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق.	2,47	1,375	أوافق
تشـجع الإدارة على تبادل المعلومات من خلال وسـائل متعددة مثل الاجتماعات والاتصالات.	2,41	1,228	أوافق
يسـمح نظام معلومات الموارد البشـرية لمديرية الموارد البشـرية والتكوين والتنظيم بالتواصل مع باقي مديريات الوزارة.	2,06	0,899	أوافق
المتوسط العام لبعد التواصل	**2,30**	——	أوافق
بعد اتخاذ القرارات			
يسـاعدني نظام معلومات الموارد البشـرية على اتخاذ القرارات المثلى بالسرعة المناسبة والتوقيت المناسب.	2,12	1,111	أوافق
تعمل الإدارة على تحديد المعرفة اللازمة لأداء العمل مسـتقبلا وتوفيرها للموظفين.	2,24	1,147	أوافق
تحرص الإدارة على إشـراك جميع العاملين في صـنع القرارات المتعلقة بالعمل.	2,47	1,231	أوافق
تطبق الإدارة التقنيات الإحصـائية لمتابعة ومراقبة الانحرافات في العمل لاتخاذ القرار الصحيح.	2,59	1,176	أوافق
تتصف مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية بالدقة مما يساعد على فعالية اتخاذ القرارات.	2,24	1,033	أوافق
تثق الإدارة بقدراتي لذلك تمنحني الصـلاحيات اللازمة لأداء أعمالي وفقا لذلك.	2,41	1,176	أوافق
تعتمد جميع قرارات إدارة الموارد البشرية على ما يتوفر لديها من معلومات عن الموظفين بنظام المعلومات.	2,35	0,996	أوافق
المرونة التي تتصـف بها المعلومات بنظام المعلومات تؤثر إيجابيا على القرارات المتخذة.	2,65	1,057	لا أستطيع التحديد
محدودية نسـبة الخطأ في المعلومات المدونة في نظام معلومات الموارد البشرية تجعل قراراتي تتميز بالمصداقية والموثوقية.	2,47	1,231	أوافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

المتوسط العام لبعد اتخاذ القرارات	**2,39**	ـــــ	أوافق
بعد تقييم الأداء			
تراعى نتائج تقييم أداء العاملين عند تحديد احتياجاتهم التدريبية.	2,82	1,237	لا أستطيع التحديد
يتيح نظام معلومات الموارد البشرية التعرف على مستوى أدائي.	2,65	1,169	لا أستطيع التحديد
لدى نظام معلومات الموارد البشـرية تقييم الأداء الوظيفي والمهني للعاملين.	2,35	1,169	أوافق
يوفر نظـام معلومـات الموارد البشـــرية معلومـات حول نقـاط قوة وضعف أداء الأفراد داخل الوزارة.	2,82	1,131	لا أستطيع التحديد
يستخدم المديرية نتائج تقييم الأداء في كل ما يتعلق بشؤون العاملين كالتدريب مثلا.	3,12	1,495	لا أستطيع التحديد
يتـابع نظـام معلومـات الموارد البشـــرية مســـتوى أداء الموظفين المنجز مقارنة بما هو مخطط له.	2,82	1,468	لا أستطيع التحديد
يقدم نظام معلومات الموارد البشـــرية تقارير حول الموظفين الذين حسنوا من أدائهم الإداري.	2,82	1,468	لا أستطيع التحديد
المتوسط العام لبعد تقييم الأداء	**2,77**	ـــــ	لا أستطيع التحديد

يظهر من الجدول أعلاه أن المتوسط الإجمالي لإجابات أفراد العينة حول بعد جودة الأداء كان (2.30) ما يعكس التوجه "أوافق" أي أن المبحوثين يتفقون على مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية وتأثيره على تحسين جودة الأداء.

كما نجد أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين ورفع فاعلية الأداء الإداري، حيث كانت قيمة المتوسط الإجمالي الخاصة بعبارات هذا البعد قدرت ب (2.41) كدليل على موافقتهم.

ومن خلال الجدول يتبين لنا كذلك أن المتوسط الإجمالي لإجابات أفراد العينة حول بعد التواصل بلغت قيمته (2.30) ما يعكس التوجه "أوافق"، وهو يدل على مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين عملية التواصل بوزارة الشباب والرياضة، ونفس الأمر بالنسبة للمتوسط الإجمالي لإجابات أفراد العينة حول بعد اتخاذ القرارات الذي قدر بـــــ (2.39) والتوجه كان "أوافق"، بمعنى أن المبحوثين يؤكدون على أن نظام معلومات الموارد البشرية يساهم في عملية اتخاذ القرار ويحسّن منها.

لكن ما تم ملاحظته أن أفراد العينة لم يتمكنوا من تحديد ما إذا كان نظام معلومات الموارد البشرية بوزارة الشباب والرياضة يساهم في تقييم الأداء أم لا، وهو ما تبيّنه قيمة المتوسط الإجمالي لهذا البعد والتي بلغت (2.77) فالتوجه كان "لا أستطيع التحديد"، وعليه لا يمكن التأكيد على مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم الأداء ويرجع ذلك لخصوصية هذه العملية التي تتطلب تحليل جوانب نوعية مثل المهارات السلوكية وتحديد معايير واضحة لقياس الأداء ممّا يصعّب على النظام عملية القياس، كما أن اعتماده منذ سنتين فقط في الوزارة يمكن أن يكون مبرّرا لذلك.

5- الخاتمة:

يعتبر المورد البشري أصلا استثماريا في الإدارات العمومية الجزائرية ووسيلة فعالة لبلوغ أهدافها، لذا نجد محاولات جادة لتحسين الأداء الإداري لموظفيها بمختلف الطرق الممكنة في ظل تحولها نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية وسعيها للتكيف مع التطور التكنولوجي الهام الذي يشهده محيطها الخارجي. وقد ظهر نظام معلومات الموارد البشرية كمجال لتطبيق الإدارة الإلكترونية وعامل مؤثر وفعال في تحسين الأداء و إضفاء القيمة لأنشطة إدارة الموارد البشرية شرط استخدامه بشكل استراتيجي يحقق الغرض الأساسي منه. ولقد تمت المقاربة بين الجزء النظري والتطبيقي من خلال إجراء دراسة استقصائية لعينة من موظفي مديرية

الموارد البشرية والتكوين والتنظيم بوزارة الشباب والرياضة، اعتمدنا فيها على الاستبيان كوسيلة أساسية لجمع البيانات مع إجراء مقابلات مع مختلف الأفراد المبحوثين للإجابة على بعض الاستفسارات، ومن خلالهما تعرفنا على واقع تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية بالوزارة والنظم الفرعية التي يضمها ومدى استخدامه في تأدية وظائف إدارة الموارد البشرية، ومن ثم تحديد المساهمة الفعلية لهذا النظام بمختلف أنظمته الفرعية في تحسين الأداء الإداري على مستوى الوزارة. **وقد خلصنا إلى جملة من النتائج نوجزها في النقاط التالية:**

- يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية أساس تطبيق الإدارة الإلكترونية بوزارة الشباب والرياضة الجزائرية التي تسعى جاهدة لتحسين أدائها الإداري من خلال تفعيل مختلف الأنظمة الفرعية لهذا النظام حتى يتسنى له تغطية جميع وظائف مديرية الموارد البشرية والتكوين والتنظيم، ومنه تحقيق التكامل مع باقي أنظمة المديريات الأخرى للارتقاء بالأداء الإداري على مستوى الوزارة ككل، **وهذه النتيجة تثبت صحة الفرضية الأولى**.

- تعتمد وزارة الشباب والرياضة وبالتحديد مديرية الموارد البشرية والتكوين والتنظيم على نظام المعلومات في إدارة مواردها البشرية خاصة ما يتعلق بجانبي التنظيم الإداري والتوظيف، لكن لا يزال استخدامه قليلا نوعا ما في كل من إعداد الأجور وإدارة الإجازات وتسيير العملية التدريبية، إذ أنه لا يستغل بالشكل المطلوب كونه يواجه مشكلة مقاومة التغيير لرغبة بعض الأطراف في الاعتماد على الطرق التقليدية والمعاملات الورقية لأداء مثل هذه الوظائف أكثر من الاعتماد على التقنيات التكنولوجية الحديثة؛

- أثبت نظام معلومات الموارد البشرية؛ رغم الاستغلال المحتشم لبعض أنظمته الفرعية؛ دوره الفعال في تحسين الأداء الإداري بوزارة الشباب والرياضة من خلال المزايا العديدة التي يوفرها، فهو يعمل على رفع وتحسين جودة وفعالية الأداء وترشيد عملية اتخاذ القرار وضمان حسن التواصل استنادا إلى المعلومات الدقيقة والموضوعية التي يوفرها وحسن تسييرها، كما أنّه يحقق الشفافية التامة في تأدية المهام، ويضمن لكل ذي حق حقه، ما يُشعر الموظفين بالرضا الوظيفي ويحفّزهم على تحسين أدائهم الإداري. **وبناء على ما سبق يمكن القول بأن الفرضية الثانية محققة.**

في ظل النتائج التي تم التوصل إليها نقدم مجموعة من التوصيات التالية:

- يجب على مديرية الموارد البشرية والتكوين والتنظيم أن تستغل نظام معلومات الموارد البشرية استغلالا رشيدا وفعالا، وأن تعتمد عليه أكثر في تأدية وظائفها كسبيل للتخلص من الطرق التقليدية ومواكبة التطور التكنولوجي الحاصل في البيئة الخارجية؛

- على وزارة الشباب والرياضة القيام بحملات تحسيسية لتوعية موظفيها بأهمية وضرورة استخدام نظام معلومات الموارد البشرية والمزايا التي يحققها لهم وإظهار مساهمته الفعالة في تحسين أدائهم الإداري؛

- ضرورة تنظيم دورات تدريبية يستفيد منها الموظفون المعنيون باستخدام نظام معلومات الموارد البشرية للرفع من قدراتهم ومهاراتهم من أجل مواجهة مقاومة التغيير؛

- العمل على تطوير نظام معلومات الموارد البشرية الخاص بوزارة الشباب والرياضة بتفعيل مختلف أنظمته الفرعية المعتمدة لا سيما نظام تخطيط المسار المهني، مع محاولة إدماج أنظمة جديدة كنظام الحوافز والمكافآت ونظام خاص بإدارة الأداء؛

- تطوير وتحديث نظام معلومات الموارد البشرية تناسبا مع التطورات التي تشهدها تكنولوجيا المعلومات من خلال تحديث البرامج والأجهزة المستخدمة فيه مما يزيد من فاعليته؛

- محاولة إرساء ثقافة استخدام التقنيات التكنولوجية عموما ونظام معلومات الموارد البشرية خصوصا بوزارة الشباب والرياضة للاستفادة من الخدمات التي يقدمها.

المراجع:

1. أبو النصر، مدحت محمد، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 72.
2. أحمد، حافظ فرج، الأداء الإداري المتميز في المؤسسات التربوية، دار اللطائف للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012، ص ص 62-63.
3. السامرائي إيمان ، الزغبي هيثم ، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 106.
4. السرور، ناديا هايل، مقدمة في الإبداع، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 12.
5. الكلالـــده، طاهر محمود ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2011، ص 203.
6. المـــغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، نظم المعلومات الإدارية: الأسس والمبادئ، المكتبة العصرية، المنصورة، 2002، ص 336.
7. الـــنجار، فريد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 357.

8. حـسن، راوية مـحمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 21.
9. خـضير حمود ، الـخرشة ياسين ، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2007، ص 69.
10. شـيكر أيوب، قـاشي خالد، نظام معلومات الموارد البشرية الآلي كمجال لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: دراسة تحليلية نظرية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد الثالث عشر، جوان 2018، ص ص 64-78.
11. قـنديل، علاء محـمد سيد، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2006، ص 150.
12. نيـاز، عبد العزيز بن حـبيب الله، جودة الرعاية الصحية الأسس النظرية والتطبيق العلمي، مكتبة الملك فهد الوصفية للنشر، الرياض، 2005، ص 361.
13. يـاسين، سعـد غالب، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 12.
14. Parry E & Tyson S, Desired goals and actual outcomes of e-HRM, Human Resource Management Journal, Volume 21, Number 3,2011, PP 335-354.