



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي

تحت عنوان

دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الموارد البشرية

- بطاقة الشفاء نموذجاً -

" دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات

والاجتماعية للعمال الأجراء وكالة المسيلة CNAS "

إشراف الدكتور :
بن يمينة السعيد

إعداد الطالب :
مصطفاوي الحاج

السنة الجامعية : 2017-2018

شكر ونقمة

بسم الله الرحمن الرحيم

يقول الله عز وجل في كتابه الحكيم:

﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾

سورة التوبة: 105

بعد رحلة بحث و جهد و اجتهاد تكلفت بإنجاز هذا البحث ،

أحمد الله عز وجل على نعمه التي من بها علي فهو العلي القدير

كما لا يسعني إلا أن أخص بأسمى عبارات الشكر والتقدير

للدكتور "بن يمينة السعيد" و الدكتور "مصطفاوي الطيب"

لما قدماه لي من نصح و معرفة طيلة انجاز هذا البحث .

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من أسهم في تقديم يد العون

لإنجاز هذا البحث، إلى كل موظفي

مؤسسة الضمان الإجتماعي بالمسيلة الذين كانوا عوناً لي في بحثي هذا،

ونورا يضيء الظلمة التي كانت تقف أحياناً في طريقي فلهم مني كل الشكر..



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ..

ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك "الله جل جلاله"

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين

"سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم"

إلى من كلله الله بالهبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل أسمه بكل افتخار.

أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطفها بعد طول انتظار

وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد... والدي العزيز لخضر مصطفىاوي

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان و التفاني ..

إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي

إلى أعلى الحبايب أمي الحبيبة خديجة مصطفىاوي

إلى من رافقتني منذ أن حملت حقائب صغيرة ومعكي سرت الدرب خطوة بخطوة إلى التي كانت شمعة متقدة

تنير ظلمة حياتي. جدتي الحاجة الزهرة رحمها الله

إخوتي رفقاء دربي في هذه الحياة فاطمة عائشة عبد الرحمان الميلود وأخي الغالي نصر الدين

رحمه الله تعالى وأسكنه الفردوس الأعلى من الجنة ، معكم أكون أنا وبدونكم أكون مثل أي شيء ،

إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى ينابيع الصدق الصافي إلى من معهم سعدت ،

أصدقائي من الابتدائي إلى الجامعة كل بإسمه وعظيم قدره

MY HOUSE ON WEB
<http://www.myhouseonweb.eu/>

فهرس المحتويات :

	مقدمة
	الجانب النظري
	الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة
4	تمهيد
5	.I أسباب أختيار الموضوع
5	.II أهمية الدراسة
6	.III أهداف الدراسة
7	.IV الإشكالية
8	.V الفرضيات
9	.VI تحديد المفاهيم
11	.VII المنهج المتبع
12	.VIII التقنيات المستعملة
12	.IX العينة وطريقة اختيارها
14	.X الدراسات السابقة
16	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : الإدارة الإلكترونية والموارد البشرية
	المبحث الأول : الإدارة الإلكترونية
18	تمهيد
19	مفهوم الإدارة الإلكترونية
22	خصائص وأهمية الإدارة الإلكترونية
24	مبادئ الإدارة الإلكترونية
24	عناصر الإدارة الإلكترونية
25	أهداف الإدارة الإلكترونية
	المبحث الثاني : الموارد البشرية

29	تمهيد
30	تعريف ادارة الموارد البشرية
30	مهام إدارة الموارد البشرية
31	أهمية إدارة الموارد البشرية
32	أهداف إدارة الموارد البشرية
33	العوامل البيئية المؤثرة على الموارد البشرية
	المبحث الثاني : الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
35	تمهيد
36	مفهوم نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
36	أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
37	دور الادارة الالكترونية في تطوير الموارد البشرية
38	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : نظام بطاقة الشفاء وإدارة الموارد البشرية
40	تمهيد
41	مراحل تطبيق نظام بطاقة الشفاء.
41	أهمية بطاقة الشفاء.
41	أهداف نظام بطاقة الشفاء.
43	خلاصة الفصل
	الجانب الميداني
	الفصل الرابع : تعريف بميدان الدراسة وخصائص العينة
46	تعريف منظومة الضمان الاجتماعي.
46	التعريف بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة المسيلة.
48	عرض نتائج خصائص العينة.
	الفصل الخامس : التكوين ونظام بطاقة الشفاء
59	عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى

67	نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الأولى
	الفصل السادس : ضغوط العمل و نظام بطاقة الشفاء
73	عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية
81	نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الثانية
	الفصل السابع: أنماط العمل ونظام بطاقة الشفاء
86	عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة
92	نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة
96	الاستنتاجات العامة
98	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
13	توزيع أفراد العينة حسب رتبة الفئة السوسيو مهنية	01
48	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	02
48	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	03
49	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي والفئة المهنية	04
50	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل	05
59	يمثل نسبة العمال الذين استفادوا من عملية التكوين	06
60	علاقة الفئة المهنية بأماكن إجراء عملية التكوين	07
61	علاقة الفئة المهنية بأشكال التكوين	08
62	تقييم أشكال التكوين في مؤسسة الضمان الاجتماعي	09
63	امتلاك المؤسسة لوسائل التكوين	10

64	علاقة طرق اختيار العمال لإجراء الدورة التكوينية وتحسين أداء العمال	11
65	عدد الدورات التكوينية وعلاقتها بتحسين الأداء بعد إدخال نظام بطاقة الشفاء	12
66	العلاقة بين إمكانية تغيير أساليب التكوين ومدى تقييم البرنامج التكويني بعد إدخال بطاقة الشفاء	13
73	العلاقة بين الفئة المهنية وسبب لجوء المؤسسة للتغيير	14
74	رأي الفئات المهنية في بداية انطلاق التغيير	15
76	العلاقة بين الفئة المهنية والمشاركة في إحداث التغيير	16
77	مدى تقبل العمال لنظام بطاقة الشفاء	17
79	مدى تأثير بطاقة الشفاء على تفعيل العمليات الإدارية	18
80	تأثير العمل باستخدام الإدارة الإلكترونية على تنمية المهارات المعرفية للعمال	19
86	علاقة تغيير أنماط العمل بفعل بطاقة الشفاء وتقليصها من حجم الاستعمال الورقي	20
87	مدى تقليل أنماط العمل الجديدة من استهلاك الوقت والجهد	21
88	العلاقة بين ضرورة الإدارة الإلكترونية والهدف الذي حققته في مؤسسة الضمان الاجتماعي	22
89	تغيير الهيكل التنظيمي بعد إدخال نظام بطاقة الشفاء	23
90	العلاقة بين الفئة المهنية واختيار العمال للوظائف الجديدة	24
91	المعوقات التي تواجه الموظفين في تأدية المهام	25

فهرس الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
18	تطور الفكر الإداري	01
21	ابعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية	02
26	أهداف الإدارة الإلكترونية	03
47	الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية - وكالة ولاية المسيلة-	04

مقدمة :

تواجه كافة المؤسسات في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أو خاصة إنتاجية أو خدماتية تحديات كبيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية السريعة والمستمرة. وأمام تلك التحديات والتغيرات أصبحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المؤسسة قادرة على تحقيق أهدافها مما أوجب إستخدام كل ما يتاح لهذه المؤسسات من وسائل وأساليب تكنولوجية معاصرة تمكنها من مواجهة كل هذه التحديات. ويعد العنصر البشري من العناصر الأكثر أهمية في المنظمة كما يعد المحرك الأساسي لجميع نشاطاتها ومصدر من المصادر المهمة لفاعليتها خاصة عندما يتميز بنوع من المهارات والكفاءات تتلاءم مع طبيعة الإدارة الإلكترونية المستحدثة في المنظمة.

وفي ظل هذه الأوضاع الجديدة تعمل المنظمات على زيادة قدرتها و على التكيف مع النسق الخارجي من خلال تطوير قدراتها وتحسين أدائها عن طريق زيادة فعالية المورد البشري لديها. كما أن إستمرارها مرتبط بغبة تطوير قدراتها الأدائية. بمدى استعدادها للتفاعل مع محيطها الخارجي، هذا الأمر استلزم إعادة النظر في تركيبة الموارد البشرية ومما لا شك فيه أن التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا يؤدي إلى تغييرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المنظمات وسوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التكوين بما يتناسب مع تلبية إحتياجات هذه التكنولوجيا كما ينتج عن توسع في استخدامها تخفيض من ضغوط العمل وكذلك خلق نماذج جديدة في أنماط العمل. لذلك وجب على إدارة الموارد البشرية أن تعدل من سياساتها وخططها لتلائم وتتكيف وفقا للتغيرات التكنولوجية.

وفي إطار كل هذه المستجدات التي يطغى عليها الطابع التكنولوجي العلمي عرفت المؤسسات الجزائرية بموجبه تغييرات تنظيمية لمسايرة هذه التطورات والتكيف معها لكسب تحديات العصر. لذلك جاء عملنا هذا لتسليط الضوء على الصندوق الوطني للتأمينات والإجتماعية للأجراء وكالة المسيلة CNAS والذي شهد في فترة قصيرة تحولا حاسما بفضل التطورات التكنولوجية التي تقوم عليها، وذلك لتحسين الخدمات بطاقة الشفاء. المقدمة في مجال التأمينات الإجتماعية والتي تمثلت في استحداث أنظمة عمل جديدة تمثلت في نظام بطاقة الشفاء .

وعليه جاء بحثنا لدراسة الادارة الالكترونية والمتمثلة في بطاقة الشفاء ودورها في تطوير المورد البشري داخل مؤسسة الضمان الإجتماعي، حيث قسم البحث إلى جزئين الجانب النظري والجانب الميداني ، حيث اشتمل الجانب النظري ثلاث فصول ، إحتوى الفصل الأول على الإطار المنهجي للدراسة الذي تم من خلاله عرض أسباب إختيار الموضوع والأهمية والأهداف المراد تحقيقها من البحث، ثم صياغته

الإشكالية وتحديد الفرضيات مع وضع إطار مفاهيمي لمصطلحات البحث .
ثم تحديد المنهج وكيفية إختيار العينة وفي الأخير عرض الدراسات السابقة.
ثم جاء الفصل الثاني الذي تناولنا فيه الإدارة الإلكترونية ، حيث تم تناول الإدارة الإلكترونية في المبحث الأول ، ثم جاء المبحث الثاني تحت عنوان الموارد البشرية ، ثم في المبحث الثالث تم الربط بين الادارة الإلكترونية والموارد البشرية ، أما الفصل الثالث فقد احتوى نظام بطاقة الشفاء .
وفي الجانب الميداني تناولنا التعريف بميدان الدراسة ثم عرض وتحليل البيانات الإحصائية تحليلا كميا وكيفيا لكل فرضية على حدى وفي الأخير عرض النتائج النهائية والخاتمة.

الجانب

النظري

الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة

١. أسباب اختيار الموضوع
٢. أهمية الدراسة
٣. أهداف الدراسة
٤. الإشكالية
٧. الفرضيات
٦. تحديد المفاهيم
٧. المنهج المستخدم
٨. التقنيات المستعملة
٩. العينة وطريقة اختيارها
١٠. الدراسات السابقة

تمهيد:

نعرض في هذا الفصل الإطار المنهجي لموضوع الدراسة، من خلال عرض أهم الأسباب الدافعة لاختياره مع تحديد أهميته و أهدافه ،و إبراز الإشكالية و الفروض المراد اختبارها و التأكد منها، و تحديد المفاهيم التي يقوم عليها البحث ، والمنهج المتبع والتقنيات المستعملة ، وإبراز طريقة اختيار العينة وأخيرا عرض اهم الدراسات التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة .

1. أسباب اختيار الموضوع:

هناك جملة من أسباب كانت وراء اختيار هذا الموضوع منها ما هو ذاتي ومنها ما هو موضوعي، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

(1) الأسباب الذاتية:

✚ الميل لدراسة موضوع الموارد البشرية وذلك نظرا لأهميتها في نمو وتطور واستمرار المؤسسات، وكذا معرفة مساهمة الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية..

✚ الاستطلاع والفضول الشخصي لاكتشاف ومعرفة حقيقة بطاقة الشفاء ومدى فعاليتها.

✚ الاستعمال الواسع لبطاقة الشفاء ليشمل شرائح عديدة من المجتمع بحيث أصبحت لا تقتصر

فقط على أصحاب الأمراض المزمنة بل أوسع من ذلك لتشمل حتى طلبة الجامعة، ونحن كطلبة جامعيين معنيين بها وبهمنا أمرها.

(2) الأسباب الموضوعية:

✚ كون أن موضوع الإدارة الإلكترونية يعتبر موضوع وحديث الساعة لذلك أردنا التعمق في دراسة

دورها في تطوير المورد البشري داخل المؤسسة، ولأن بطاقة الشفاء -كإدارة إلكترونية- هي عملية جديدة وحديثة في نظام التعويضات جاءت هذه الدراسة لتعريف بها وإظهار أهدافها وأهميتها في عملية الضمان الاجتماعي ودورها في إدارة الموارد البشرية.

✚ الاهتمام الواضح والمتزايد من طرف الدولة لإنجاح هذا النظام في الجزائر ومحاولة تعميمها في جميع الولايات.

II. أهمية الدراسة:

إن الدراسات المهتمة بالإدارة الإلكترونية لها أهمية كبيرة للمؤسسات نظرا لسرعتها ودقتها في الإدارة والتسيير وسهولتها في إنجاز المهام بأقل تكاليف وفي أقل وقت ممكن. كما تكمن أهميتها في معرفة مدى تأثير ودور الإدارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية، ومدى فعاليتها في تحقيق الأهداف والخطط والاستراتيجيات المسطرة من طرف المؤسسة.

✚ دراسة موضوع الإدارة الإلكترونية له أهمية تتلخص في كونها محاولة لقياس حداثة المجتمع الجزائري ومدى مواكبتها للتطور الحاصل في العالم، وذلك من خلال دورها في تحقيق الرقي والازدهار للمؤسسات.

إدراك التغيرات السريعة والحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسات وضرورة مواكبة مؤسسة

لحركة هذه التغييرات لاسيما في مجال الإدارة الإلكترونية ، والتي أصبحت الركيزة الأساسية لنجاح أي منظمة.

-وأیضا تتدرج أهمية هذا البحث في محاولة توضیح أدق لأنظمة العمل الحديثة والمتمثلة في البطاقة الإلكترونية التي تسمى - بطاقة الشفاء - كنظام أساسي في إدارة الموارد البشرية في ظل التطور التكنولوجي الجديد من خلال دراسة دور هذه البطاقة في إدارة المستخدمين لمؤسسة الضمان الاجتماعي.

III. أهداف الدراسة:

✚ المساهمة في إثراء هذا الموضوع.

✚ إعطاء صورة واضحة على الواقع استخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية وكيفية

تأثيرها على الأفراد العاملين داخلها، وتقديم تصور مقترح حول طبيعة إدارة الموارد البشرية في عصر المعلومات، وما هي المتطلبات التي ينبغي توفيرها في المورد البشري لنجاح المؤسسات.

✚ الوقوف على مدى فعالية مؤسسة الضمان الاجتماعي في ظل استخدام بطاقة الشفاء.

✚ إبراز مدى نجاح أو فشل تجربة بطاقة الشفاء بالجزائر ومحاولة تقييمها وتوضيح جوانبها

ودورها

إلى المستوى التنظيمي والإداري لإدارة الموارد البشرية.

1.Ⅳ الإشكالية :

تعتبر الثورة المعرفية أحدث الثورات التي عرفها النوع البشري منذ أن توصل الإنسان إلى إبتكار أساليب الإتصال والحصول على المعلومات بأحدث التقنيات ظهرت مفاهيم جديدة تخص عالم المعلومات منها : نظم المعلومات ، إدارة المعرفة ، إقتصاد المعرفة ، الإدارة الإلكترونية ، إلخ ، هذه الأخيرة التي تعد آخر ما توصل إليه الفكر الإنساني في مجال الإدارة في مجتمع ما بعد الحداثة ، والذي إن صح التعبير أصبح يطلق عليه مجتمع المعلومات ، نظرا للتغيير الهائل الذي أحدثته ثورة المعلومات في ميادين الحياة الإنسانية ، ومدخل الإدارة الإلكترونية كمدخل إداري حديث تم تطبيقه في الدول المتقدمة من أجل التحكم في المعلومات وسهولة تسييرها وفق ما تتطلبه الحاجة وإقتصار الوقت في تخزينها وإستعمالها وتوزيعها نظرا للمنجزات التقنية التي أدت إلى التطور في مجال الإتصالات وإبتكار تقنية إتصالات متطورة وإستخدام الحاسوب وشبكات الإنترنت في تقديم خدمات الإدارة إلى عملائها بطريقة إلكترونية تساهم بفاعلية كبيرة في حل العديد من المشكلات التي كانت تقع فيها الإدارة التقليدية لذلك جاءت الإدارة الإلكترونية كأسلوب تطوري للإدارة التقليدية بإستخدام تطبيقات الحاسب وتكنولوجيا الإتصال من هاتف وفاكس وتليكس وشبكة الإنترنت ، لتطوير طرق عمل الإدارة التقليدي إلى طرق أكثر مرونة وفاعلية وتوفير الوقت والجهد والتكلفة في الأداء الإداري وإستخدام تكنولوجيا الإتصال في التواصل مع الجمهور الخارجي والداخلي للإدارة

حيث تعيش الإدارات اليوم نوعا من التحول الديناميكي في مجال العمل الإداري وتقديم الخدمات للعملاء الأمر الذي ألزم تلك الإدارات إعادة هندسة أعمالها ونظمها ومكاتبها ووقت إنجاز الخدمات وفق ما دعت إليه الحاجة الإنسانية إلى ضرورة تلبية حاجيات الأفراد في أي وقت وفي أي مكان دون وجود القيود الزمانية والحدود المكانية التي تعيق وصول وتأدية خدمات الإدارة لمستحقيها . وقد أدت هذه القفزة النوعية في مجال الفكر الإداري إلى ضرورة إستحداث هياكل وأنظمة وكذا إطارات وعاملين بدرجة كفاءة ،ومداخل إدارية معاصرة متماشية مع المجتمع المعاصر من قبيل الإدارة في دقيقة واحدة ، الإدارة بالإستثناء ، الإدارة الإستراتيجية ، الإدارة الإلكترونية ... ، ويعد هذا المدخل الأخير من بين المداخل الإدارية المعاصرة الذي تتبعه أغلب الإدارات المتطورة في المجتمعات المتقدمة إداريا ، ذلك أن هذا المدخل يهدف إلى تحسين الخدمة الإدارية وتطويرها من خلال تحويل العمل الورقي إلى عمل إلكتروني ، وكذا تحويل العمليات الإدارية من رقابة وتخطيط وتنظيم إلى عمليات إلكترونية تجسد وفق نماذج وبرامج إلكترونية تسند إليها مهام الرقابة والتخطيط والتنظيم ومتابعة مجريات العمل الإداري في المنظمات المعاصرة والإدارة الإلكترونية كمدخل إداري معاصر يهدف إلى تخفيض النفقات المادية وترشيد العمل

الإداري بالشكل الذي يضمن تحقيق الجودة الإدارية الشاملة وصولاً إلى تقديم الخدمات للعملاء بالشكل والوقت الذي يرغبونه وفي المكان الذي يتواجدون فيه أي أن الإدارة هي التي تأتي إلى العميل وليس العميل هو الذي يأتي إلى الإدارة ومن بين القطاعات التي اعتمدت على استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارتها نجد قطاع الضمان الاجتماعي في الجزائر، الذي شهد تحولات كبرى في عصرنته. ويعرف هذا القطاع إقبال واسع للعديد من المواطنين، ونظراً لخصوصية المهام المسندة إلى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعي وللطبيعة النشاطات التي يقوم بها هذا القطاع فله مكانة ودور فعال على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي وسعيًا من الصندوق لتحسين خدماته في مجال التأمينات الاجتماعية استحدثت بطاقة الكترونية جديدة أطلق عليها اسم بطاقة الشفاء والتي عرف استخدامها في خمسة ولايات نموذجية هم

المدية، أم البواقي، بومرداس، عنابة، تلمسان قبل أن تشمل جميع ولايات الوطن من خلال ما تم تقديمه يمكن طرح الإشكالية التالية:

* هل حقق برنامج بطاقة الشفاء - كإدارة إلكترونية - دوراً في تطوير المورد البشري لصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالمسيلة ؟

وينبثق من هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- 1) هل طورت الإدارة الإلكترونية الخطط التكوينية بما يتناسب مع مهارات وآليات نظام بطاقة الشفاء المعتمد من طرف المؤسسة ؟
- 2) كيف ساهمت بطاقة الشفاء - كبرنامج تغييري - في تخفيض من ضغوط العمل ؟
- 3) هل برنامج بطاقة الشفاء المعتمد من طرف مؤسسة الضمان الاجتماعي خلق نموذج جديد في أنماط العمل ؟

.V. الفرضيات

الفرضية العامة:

لبرنامج بطاقة الشفاء - كإدارة إلكترونية - دوراً في تطوير المورد البشري بمؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء لوكالة المسيلة CNAS.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى: إدخال الإدارة الإلكترونية يفرض تطوير الخطط التكوينية بما يتناسب مع مهارات وآليات برنامج بطاقة الشفاء المعتمدة من طرف المؤسسة.

الفرضية الثانية: ساهمت بطاقة الشفاء - كبرنامج تغييري - في التخفيض من ضغوط العمل.

الفرضية الثالثة: سمح برنامج بطاقة الشفاء من خلق نموذج جديد في أنماط العمل.

VI. مفاهيم الدراسة :

تحديد المفاهيم:

المفهوم هو تصور نظري عقلي محض، يهدف من خلاله عقل الإنسان إلى بناء فكرة ما، اما المفهوم في علم الاجتماع هو "اصطلاح تجريدي لا يمكن اعتباره النظرية الاجتماعية في حد ذاتها، بل هو جزء مهم منها"¹

والمفهوم يتغير تبعا للوقائع الاجتماعية و الظروف الموضوعية و لذلك فإن تحديد المفاهيم وتوضيحها محطة أساسية في أي بحث علمي، فبدونها لا يمكن بناء الإطار النظري للبحث حيث أن هذا الأخير يتكون من مجموعة المفاهيم التي لا يستخدمها الباحث في ضبط الظاهرة التي يدرسها، و منه سنحاول تحديد المفاهيم الأساسية التي سيبني عليها البحث و هي:

(1) تعريف تكنولوجيا المعلومات:

تعرفها منظمة اليونسكو: " أنها هي تطبيق التكنولوجيا الالكترونية و منها الحاسب الآلي و الأعمار الصناعية و غيرها من التكنولوجيات المتقدمة لإنتاج المعلومات التناظرية والرقمية وتخزينها واسترجاعها وتوزيعها ونقلها من مكان لآخر" .²

كما يقصد أيضا بتكنولوجيا المعلومات "مجموعة من الأفراد،البيانات، الإجراءات، والمكونات المادية والبرمجيات التي تعمل سوية من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة".³

التعريف الإجرائي :

التكنولوجيا هي مجموعة من الأدوات و الوسائل التي تساعد الإنسان على تسيير شؤون حياته، منها ما هو قديم يكون أقل اعتمادا على التجهيزات و المعدات الآلية والإلكترونية، ومنها ما هو حديث (تكنولوجيا

¹ عماد عبد الغاني : منهجية البحث في علم الاجتماع، الإشكاليات التقنيات المقاربات. ط. 1، دار الطليعة للنشر و التوزيع ، بيروت لبنان ، 2008 ص 168.

² فاطمة الزهرة، خديجة بلعيا:تكنولوجيا المعلومات و اثرها في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة .الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي 27-28نوفمبر 2007كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الشلف، الجزائر.

³ مكاوي حسن عماد وعلم الدين :تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مركز جامعة القاهرة، مصر، 2000ص 36.

المعلومات) يتضمن تقنيات معقدة تتطلب الاعتماد على الحسابات الإلكترونية و التقنيات الرقمية، تمكن الفرد من تلبية مختلف حاجاته الأساسية و الكمالية.

(2) تعريف بطاقة الشفاء:

هي عبارة عن بطاقة إلكترونية تحمل مجموعة من البيانات الطبية و الإدارية المتعلقة بالمؤمن اجتماعيا و ذوي حقوقه، تستخدم في مراكز العلاج (العمومية و الخاصة)⁴

و تقدم عند اقتناء الدواء، تستفيد منها جميع الشرائح العمالية، وهي "ثلاثة أنواع: "فارم pharm" تستخدم عند الصيدلة، "ميد MAD" الخاص بالأطباء، و البطاقة "بيو BIO" تستعمل لدى المخابر الطبية".⁵

(3) تعريف الإدارة الإلكترونية :

يقصد بالإدارة الإلكترونية تبادل الأعمال والمعلومات بين الأطراف من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية بدلا من الاعتماد على استخدام الوسائل المادية الأخرى كوسائل الاتصال المباشر⁶

التعريف الإجرائي للإدارة الإلكترونية :

هي الانتقال من المعاملات الورقية إلى المعاملات الإلكترونية لتسهيل العمل بين الفرد والمؤسسة بغية زيادة الكفاءة و ربح الوقت.

تعريف الموارد البشرية : يعرفها علي السلمي " :هي كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزيادة ثقته في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها، والوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الإنتاجية

التعريف الإجرائي للموارد البشرية :

هي الإدارة التي تختص بشؤون تسيير الافراد في المنظمة ،بغية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب ، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

(4) الأعمال الإلكترونية E-Business:

لقد كانت مؤسسة (IBM) من بين الأوائل الذين استخدموا مصطلح الأعمال الإلكترونية سنة 1997 بغرض تعزيز خدماتها³. وقد عرفت أنها مدخل متكامل ومرن لتوزيع قيمة الأعمال المميزة من خلال

⁴ www.algerie_dz.com. la date :04/04/2018.l'heure 11:03

⁵ www.cnas.org.dz . la date : 04/04/2018.l' heure 11.17

⁶ مها وليد علي الفاضل: الإدارة الإلكترونية في المكتبات ومراكز مصادر المعلومات، مجلة رسالة المكتبة، المجلد السابع والأربعون- العدد الثاني، الأردن، 2012،ص.20.

ربط النظم بالعمليات التي تنفذ من خلالها أنشطة الأعمال الجوهرية بطريقة مبسطة ومرنة وباستخدام تكنولوجيا الأنترنت .⁷

التعريف الإجرائي للأعمال الإلكترونية :

هي عبارة عن تحويل، استبدال، أو مقايضة السلع والخدمات والمعلومات والمعرفة بواسطة استخدام الشبكات والتقنيات التي تمكن المنظمات من القيام بهذه الأعمال بسهولة وسلاسة

(5) تعريف الحكومة الإلكترونية : E-Government:

تعرف على أنها " إنجاز المعاملات الحكومية الرسمية بين الجهات الحكومية، أو بين هذه الجهات والمستفيدين منه بطريقة معلوماتية تعتمد على استخدام التقنية الحديثة في الوصول إلى معلومات محددة، يتطلبها الإجراء الرسمي المطلوب اتخاذه وفقا لإجراءات أمنية تحمي المستفيد والجهة صاحبة الخدمة"⁸.

التعريف الإجرائي للحكومة الإلكترونية :

الحكومة الإلكترونية تهدف إلى تقديم الخدمات الحكومية على اختلافها عبر الوسائط الإلكترونية وأدوات التكنولوجيا وأهمها الإنترنت والاتصالات.

تعريف الأنترنت : Internet:

الانترنت عبارة عن وسيلة اتصالية حديثة تحتوي كل وسائل الاتصال الأخرى، ما يعني تحتوي كذلك خصائصها، بل وتفوقها بخصائص أخرى كالتفاعلية والعالمية ، وهذا يستلزم تعدد وتنوع استخداماتها التي تحدد إيجابيتها أو سلبيتها من خلال نوايا المستخدم لها .

الأكسترانت (Extranet) :

عبارة عن شبكات أو خدمات شبكية متشابهة تفصل بينها حدود دقيقة وديناميكية تتغير معياريتها من يوم لآخر استنادا إلى ما يستجد في العالم التقني المعاصر. وقد ظهرت شبكات الإكسترانت في الفترة الأخيرة كتطبيق يربط بين شبكات الإنترنت التي تربطها شراكة من نوع ما (تعليم، تجارة، تسويق، ...) . فهي الشبكة المكونة من مجموعة شبكات إنترنت ترتبط ببعضها عن طريق الإنترنت، وتحافظ على خصوصية كل شبكة إنترنت مع منح أحقية الشراكة على بعض الخدمات والملفات فيما بينها .

VII. منهج الدراسة:

تلعب المناهج وأدوات البحث العلمي دورا أساسيا في الكشف عن الظواهر ومساعدة الإنسان في فهم ما يحيط به، لان الإلمام بهذه المناهج والأدوات وقواعدها يسهل مهمة لباحث وتجعله أكثر حرصا على

⁷ سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 24.

⁸ أسامة أحمد المناعسة، جلال محمد الزغبي، الحكومة الإلكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2013، ص 28.

إتباع القواعد العلمية في كتابة أبحاثه وتقاريره لما لها من مرودية ايجابية لمحاولة تفسير الظواهر والأحداث بطريقة منظمة .

وبما أن دراستنا تقوم على محاولة دراسة موضوع دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الموارد البشرية فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبياً أو كيفياً بوصفها كما يمكّننا من تجميع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف البحث الحالي والإجابة عن تساؤلاته .

VIII. التقنيات المستعملة:

اعتمدنا على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لأنها تتناسب مع الموضوع، كما أنها تسمح لنا باستجواب الأفراد المبحوثين بطريقة موجهة نصل من خلالها إلى جمع المعلومات الكمية والتي سنحولها إلى معطيات كيفية من خلال التفسير والتأويل. وتعرف الاستمارة على أنها: "مجموعة من التساؤلات الاستفهامية رتبت بطريقة معينة في وثيقة مكتوبة توجه إلى الأشخاص المعنيين يعدون مصدراً . لجمع المعلومات يتولون التأثير وملء المعلومات المطلوبة بأنفسهم " ⁹

أو هي: "نموذج من الأسئلة التي تواجه الأف ا رد بهدف الوصول إلى بيانات معينة " ¹⁰ وقد تم إعداد استمارة تضم مجموعة من الأسئلة والتي من شأنها أن تساعد على إثبات صدق أو خطأ فرضيات البحث التي طرحناها وهذه الأسئلة موزعة على خمسة محاور:

- المحور الأول: يتضمن البيانات السوسيوولوجية العامة.
- المحور الثاني: يتضمن بيانات خاصة بالتكوين.
- المحور الثالث: يتضمن بيانات خاصة بضغوط العمل.
- المحور الرابع : يتضمن بيانات خاصة بأنماط العمل.

IX. العينة العينة وطريقة اختيارها:

تعد العينة إحدى الدعائم الأساسية للبحث العلمي عامة والبحث الاجتماعي خاصة، حيث أنها: "لا تسمح بالحصول في حالات كثيرة على المعلومات المطلوبة مع اقتصاد ملموس في الموارد البشرية والاقتصادية والوقت، دون أن يؤدي ذلك إلى الابتعاد عن الواقع المراد معرفته " ¹¹

⁹مصطفى حميد الطائي وخبير ميلاد أبوبكر: مناهج البحث العلمي وتطبيقاته في الإعلام والعلوم السياسية، ط1 ، دارالوفاء، 2007 ، ص 242.

¹⁰ طلعت إبراهيم: أساليب البحث الاجتماعي، ب ط، دار الغريب للنشر والتوزيع، مصر، 1995 ، ص84 .

¹¹ بلقاسم سلاطنية و حسان الجيلاني: منهجية العلوم الاجتماعية، دارالهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2004ص 118.

وتناسبا مع موضوع الدراسة والذي يهدف إلى دور الإدارة الإلكترونية للمؤسسة محل الدراسة في تطوير الموارد البشرية حيث نجد أن عدد العمال في مؤسستنا محل الدراسة 649 عامل موزعين كما يلي : 117 إطار ، أعوان التحكم 403 ، أعوان التنفيذ 129، وقد تم إختيار العينة الحصصية والتي نراها تتناسب مع موضوع بحثنا وكذا لعدم تجانس مجتمع البحث،

العينة الحصصية أو العينة الطبقيّة التناسبية Quota simple :

وهي نوع من العينات التي تركز أيضا على المجتمع الأصلي للبحث إلى شرائح وفئات وطبقات ،مهنية أو إجتماعية أو تعليمية.. إلخ، إلا أنه بدلا من يحدد حجم العينة على أساس متساوي من كل شريحة من شرائح المجتمع لكنها تكون أكثر تحديدا ودقة في أن يتناسب حجم أفراد العينة المختارة مع الحجم والتعداد الأصلي لكل شريحة داخل المجتمع، ونسبتها إلى المجموع الكلي لمجتمع البحث.¹² لذلك يقتضي أن يكون مجتمع البحث مقسما إلى طبقات تضم كل فئة مفردات متجانسة من حيث الصفات فنختار من كل طبقة فئة ممثلة لتلك الطبقة، وتم أخذ نسبة العينة 10% من المجتمع الكلي للبحث والبالغ 649 عامل، فكان حجم العينة 65 موزعين كالاتي :

جدول رقم (01) يبين توزيع أفراد العينة حسب رتبة الفئة السوسيو مهنية

الفئات	العدد	نسبة تمثيل المجتمع	العينة 10%
الاطارات	117	18%	12
أعوان التحكم	403	62%	40
أعوان التنفيذ	129	20%	13
المجموع	649	100%	65

الإطارات الذين بلغ عددهم 12 إطارات ممثلين بنسبة 18% من مجتمع البحث من أصل 117 إطار.

-أعوان التحكم الذين بلغ عددهم 40 عون تحكم ممثلين بنسبة 62% من مجتمع البحث من أصل 403 عون تحكم.

-أعوان التنفيذ الذين بلغ عددهم 13 عون تنفيذ ممثلين بنسبة 20% من مجتمع البحث من أصل 129 عون تنفيذ.

¹² عامر قنديلجي وإيمان السامرائي : البحث العلمي الكمي والنوعي . دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، ، عمان ، 2009 . ص 263 .

X. دراسات سابقة :

هناك عدة دراسات سابقة تناولت بالدراسة والتحليل تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها على الموارد البشرية... وتناولت الإدارة الإلكترونية كأحد التطبيقات التي تعتمد على هذه التقنيات ولكن لم تركز على تطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية، ومن بين هذه الدراسات نذكر :

الدراسة الأولى : علاقة تكنولوجيا المعلومات و الإدارة: بعنوان "حول أداء الإدارة الجزائرية في ظل ثورة المعلوماتية " دراسة ميدانية لإدارات خدماتية عمومية بمدينة قسنطينة، للطالبة سميرة طراد خوجة من جامعة قسنطينة أنجزت لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية للسنة الدراسية 2004/2005.

تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول الحاسوب كتقنية و تكنولوجيا المعلومات كأسلوب جديد في العمل الإداري ومدى مساهمتها في ترقيته و تحسينه، مع الوقوف على المساهمة الفعلية للحاسوب في تبسيط الأعمال الإدارية و مختلف إجراءاتها و كذا اهتمام الدولة الجزائرية بالموارد البشري و تكوينه في هذا المجال من خلال إستراتيجية مدروسة. و على ضوء هذه الإشكالية تم طرح التساؤل التالي:

ما هي الآثار المترتبة عن الاعتماد المتزايد على المعلوماتية في تسيير شؤون الإدارات الجزائرية؟
و من خلال هذا التساؤل العام تفرعت أسئلة جزئية:

ما هي آثار المعلوماتية على أداء العمل الإداري؟

ما هي العوائق التي تعترض الاستخدام الفعال للمعلوماتية باعتبارها أداة لتطوير الأداء الإداري؟

ما هي سياسة الإدارة لتنمية كفاءاتها البشرية المستخدمة للأجهزة المعلوماتية؟

استخدمت الباحثة في دارستها المنهج الوصفي و المنهج المقارن و هذا نظرا لطبيعة الدراسة المقارنة

لثلاثة إدارات عمومية " مؤسسه سونلغاز، بريد الجزائر ، و الصندوق الوطني للتأمينات العمالية CNAS.

وبما أن الدراسة قائمة على المقارنة و الوصف فقد تم اختارت الباحثة عينتين العينة الطبقية للعاملين على

الحاسوب في الإدارات الثلاثة، مع عينة عشوائية بسيطة للمتعاملين مع الإدارات. و لجمع البيانات

استخدمت الباحثة استمارة استبيان.

وفيما يخص النتائج فقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الحاسوب كتقنية تكنولوجيا جديدة ادخل على العمل

الإداري ؛ فقد ساهم في تنظيمه بمختلف الإدارات التي كانت محل الدراسة الميدانية بالمقارنة بما كان

عليه العمل الإداري قبل استخدام الحاسوب إلا أن مساهمته لا تعبر عن فعاليته الحقيقية في ترقية العمل

الإداري لجملة من العراقيل التي تحد من فعاليته. الدراسة قدمت لنا إطار معرفي عميق حول الظاهرة

المدروسة و لا سيما من الناحية الميدانية لأنها تناولت ميدان دراستنا بالصندوق الوطني

للتأمينات الاجتماعية للأجراء بوكالة المسيلة CNAS .

الدراسة الثانية : دراسة بوقلاشي عماد (2011) : الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء

الإدارات العمومية، دراسة حالة وزارة العدل، قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، حيث

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مزايا الإدارة الإلكترونية التي تمنحها للمواطنين وللإدارات العمومية ،

والتطرق إلى دواعي التحول إلى الإدارة الإلكترونية ومتطلبات نجاح هذا التحول .

أدوات الدراسة : تم الإعتماد على المنهج الوصفي وأدواته المتمثلة في الملاحظة والمقابلة والإستبيان من

أجل تقصي المعلومات وجمعها وتم أخذ وزارة العدل كنموذج للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن

الإدارة الإلكترونية تلعب دورا في تحسين أداء الإدارات العمومية لأن إستخدام التكنولوجيا في الأعمال

الإدارية يصحبه تطوير في كافة الأنشطة والمعاملات الإدارية بالإضافة إلى تبسيطها ، وهذا ما يجعل

الإدارة العمومية أكثر قربا من المواطنين وإرضاء المتعاملين معها بصفة عامة. أفادنا الكاتب منها في

الإطار النظري خاصة حين تعرض لمفهوم الإدارة الإلكترونية، ومتطلباتها وأهميتها ومزاياها.

الدراسة الثالثة : أطروحة دكتوراه من إعداد الطالب عبده نعمان الشريف، تحت عنوان:" الحكومة

الإلكترونية كإستراتيجية لإعادة صياغة دور الدولة ووظائف مؤسساتها الواقع و التحديات حالة دول

مجلس التعاون الخليجي" جامعة الجزائر سنة ، 2008 توصل فيها الطالب إلى: أن الحكومة

الإلكترونية تصلح لأن تكون إستراتيجية متكاملة للتغيير، تعمل على إعادة صياغة دور الدولة ووظائف

مؤسساتها بشكل فاعل، كما أنه من السهل التغلب على التحديات التي تواجه تطبيق الحكومة الإلكترونية

في مختلف الدول بشكل عام، وفي دول مجلس التعاون الخليجي بشكل خاص في الحاضر والمستقبل،

بصورة تحقق النجاح والاستمرار للمشروع إذا ما توافرت الإرادة السياسية لدى القادة، والتشريعات والقوانين،

والدعم المادي والتقني للمشروع.

الدراسة الرابعة : دراسة أحمد محمد غنيم بعنوان "الإدارة الإلكترونية: آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل"

بتاريخ (2004 ،) والهدف من هذا المؤلف الحديث توضيح الإطارين العلمي والتطبيقي للإدارة الإلكترونية

.وقد تناول الكاتب بالتفصيل مفهوم الإدارة الإلكترونية، وأهميتها، ووظائفها، ومجالاتها، وطرقها، ونظم

تأمين وحماية معاملاتها، والتحديات المعاصرة، . ويعد هذا المؤلف إضافة جديدة في هذا الميدان، أفادنا

الكاتب منه في الإطار النظري خاصة حين تعرض لمفهوم الإدارة الإلكترونية، ومتطلباتها وأهميتها .

خلاصة الفصل:

عرضنا في هذا الفصل جملة من الخطوات التي تمت من خلالها بناء موضوع الدراسة بداية من الأسباب الدافعة لاختياره و كذا الأهداف المسطرة و أهميته، ثم تناولنا إشكالية البحث و الفروض ، ثم مفاهيم البحث ، ثم عرضنا الدراسات السابقة .

الفصل الثاني الإدارة الإلكترونية والموارد البشرية

المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

المطلب الثاني: خصائص وأهمية الإدارة الإلكترونية

المطلب الثالث : مبادئ الإدارة الإلكترونية

المطلب الرابع: عناصر الإدارة الإلكترونية

المطلب الخامس: أهداف الإدارة الإلكترونية

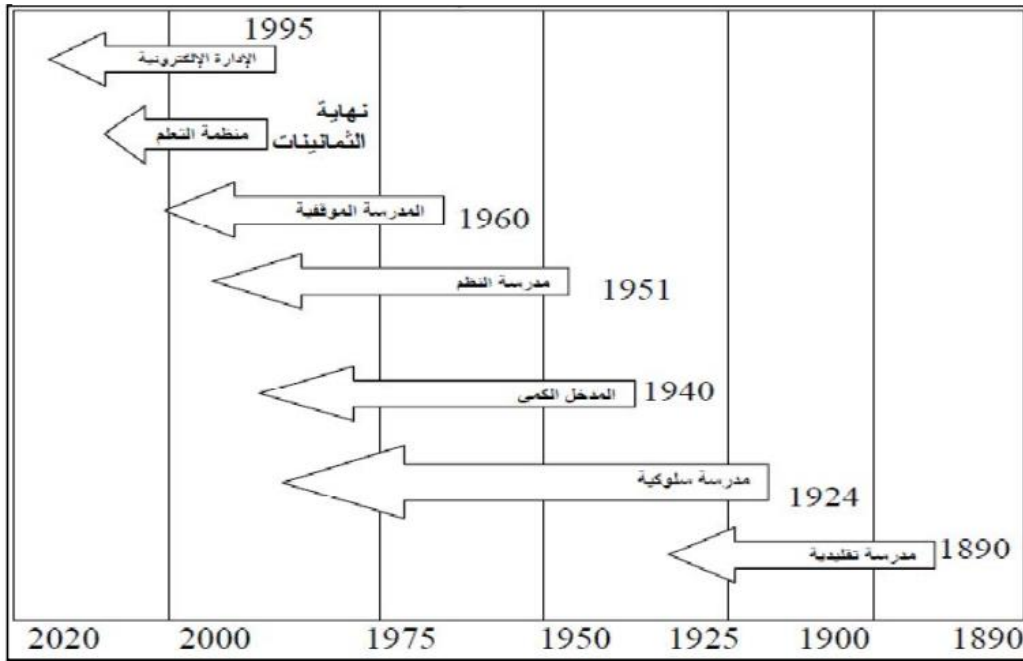
المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية

تمهيد :

لعبت تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا مهما في تطوير حوسبة عمليات المؤسسات، وذلك من خلال توسيع مجال التكامل للمعلومات كمؤشر لحوسبة معلومات المؤسسة وتعاملاتها. الذي يعمل على وصف عدد المهام التي يتم تنفيذها من خلال نظام المعلومات المتكامل وأن تسارع نطاقه يكون مؤشرا لمستوى تطور تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة¹.

إن الإدارة الإلكترونية (الإدارة الرقمية **Digital or E-Management**) هي امتداد للمدارس الإدارية. فمن المدرسة الكلاسيكية المتضمنة لكل من (المدرسة البيروقراطية لماكس فيبر، ومبادئ الإدارة العلمية لفردريك تايلور، ووظائف الإدارة لهنري فايول) إلى مدرسة العلاقات الإنسانية والتي تطورت إلى المدرسة السلوكية، وإلى المدخل الكمي ثم مدرسة النظم في بداية الخمسينيات، ثم المدرسة الموقفية في الستينات، ومدخل منظمة التعلم في الثمانينات حتى تستمر مسيرة التطور في منتصف التسعينيات بصعود الإدارة الإلكترونية، كما يوضحه الشكل رقم 03.²

الشكل رقم (01) : تطور الفكر الإداري



المصدر: فريديكورتل، أسياتيش إسماعيل، الإدارة الإلكترونية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1،

، 2015 ص 1

¹ محمد نور صالح الجداية، سناء جودت خلف، تجارة إلكترونية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص.264.

² مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، دمشق، 2012، ص.47.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

ان ظهور تطبيقات الإدارة الإلكترونية بالشكل الواسع هو بسبب الإنجازات الهائلة في صناعة الحاسب وبرمجياته المختلفة وثورة الاتصالات وشبكة الانترنت وظهر أدوات تطوير نظم المعلومات (نظم إدارة قواعد البيانات) وكثرة الشركات والمؤسسات التي أخذت على عاتقها تطوير البرمجيات الجاهزة والتي لها علاقة مع الإدارة الإلكترونية. نستطيع أن نقول إن بدايات الإدارة الإلكترونية (أتمتة المكاتب) بدأت منذ 1960 عندما ابتكرت IBM مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات **Word Processing** وأن أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر سنة 1964 عندما أنتجت جهازاً طرحته في الأسواق أطلق عليه اسم **MT/ST** (الشريط الممغنط/ وجهاز الطباعة المختار). حيث كانت هذه الطباعة مع شريط ممغنط فعند كتابة أي رسالة باستخدام هذه الطباعة يتم تخزين الكلمات على شريط الممغنط حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطباعة بعد أن نطبع اسم وعنوان الشخص المرسل إليه وعند النظر لهذه الرسالة بشكل جيد وواضح وبالتأكيد هذه العملية وفرت جهد كبير وخاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم.¹

ولقد تعددت تعاريف مصطلح الإدارة الإلكترونية لعدت أسباب أهمها أن المصطلح من المفاهيم الحديثة المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بعالم التكنولوجيا الذي يتميز بالتغير والتطور السريع.

تعرف الإدارة الإلكترونية على أنها: "تبادل غير ورقي لمعلومات العمليات وذلك باستخدام التبادل الإلكتروني للبيانات، **EDI**، والبريد الإلكتروني، **E-Mail**، وشاشات الكاتالوجات **EFT**".²

كما يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية على أنها: "منهج حديث يعتمد على تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر من الأفراد أو المؤسسات باستخدام كل الوسائل الإلكترونية، مثل: البريد الإلكتروني، **e-mail** والتحويلات الإلكترونية للأموال، **Electronic Funds transfer** والتبادل الإلكتروني للمستندات، **Data inter change Electronic**، والفاكس والنشرات الإلكترونية-وأية وسائل الكترونية أخرى".³

وتعرف الإدارة الإلكترونية على أنها: "منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات

¹ علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص.32

² أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، الناشر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، ط1، 2009، ص.26.

³ حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية المفاهيم. الخصائص. المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص.41.

المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في مؤسسات عصر العولمة والتغير المستمر⁵.

علاقة الإدارة الإلكترونية بالمصطلحات ذات العلاقة :

إن الظهور المتزامن للعديد من المصطلحات مع الإدارة الإلكترونية أدى إلى خلق الكثير من اللبس في تحديد الاختلافات الجوهرية فيما بينها ، والتي نسعى من خلال هذا المطلب التعرف عنها انطلاقاً من مفهوم كل منها والممارسات العملية لها.

الفرع الأول: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية:

يعبر مصطلح الإدارة التقليدية عن الأفراد الذين يمارسون الأعمال الإدارية في المؤسسات، أو تعبر عن الوظيفة أو المركز الذي يشغله هؤلاء الأفراد، كما تم التعبير عنها بأنها علم أو فن أو نظام يتم الوصول من خلاله إلى الهدف بأحسن الوسائل وبالتكاليف الملائمة وفي الوقت الملائم بالاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة².

الإدارة التقليدية، هي تلك الإدارة التي يتم تنفيذ الأعمال فيها بالمعاملات الورقية، وهذا يتطلب وجود مستودع كبير لحفظ المعاملات الورقية في ملفات ومجلدات وكتب³.

والمفهوم الشائع للإدارة الإلكترونية هو الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً⁴.

كما أن الإدارة الإلكترونية هي نمط جديد من أنماط الإدارة، ترك آثاره الواسعة على المؤسسات ومجالات عملها، واستراتيجيتها ووظائفها، والواقع أن هذه التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل في التكنولوجيات الرقمية، وإنما يعود إلى البعد الإداري المتمثل بتطوير المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة، وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض والتمكين الإداري⁵.

الفرع الثاني : الفرق بين الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية

واختلف أهل الاختصاص في إعطاء مفهوم موحد للإدارة الإلكترونية **e-Management** وكذلك الحكومة الإلكترونية نتيجة تداخلهما مع عدة مصطلحات أخرى معاصرة لها حيثى مكنا التمييز بين هذه التوجهات

¹ نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص127

² بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص18.

³ خالد ممنوح ابراهيم، الإدارة الإلكترونية، الناشر: الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط 2010، ص.55.

⁴ علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سبق ذكره، ص.32.

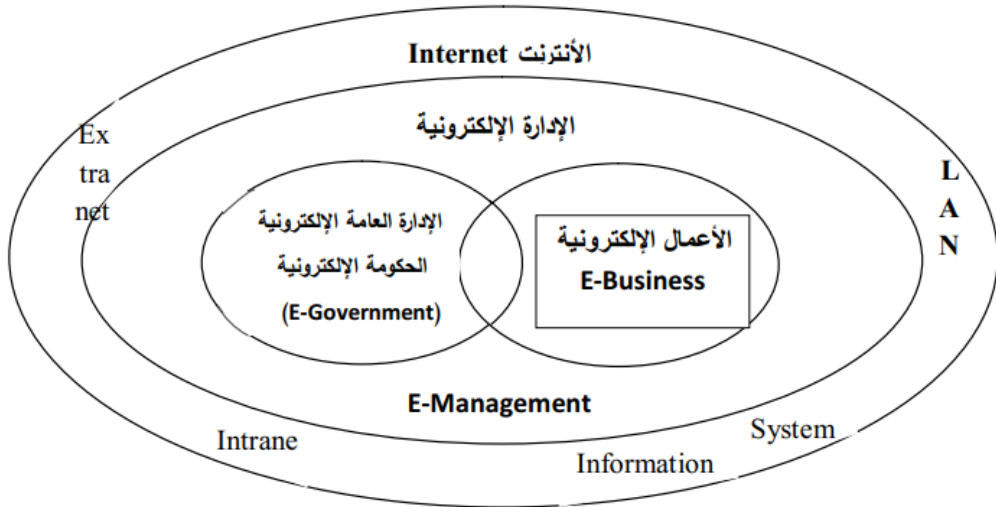
⁵ ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الإلكترونية، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص.11.

كما يلي:

الإدارة الإلكترونية كما تبدو للبعض وكأنها جاءت مع الأنترنت الذي بدأ استخدامه التجاري وللأغراض العامة في منتصف التسعينيات بعد أن استخدمت لفترة طويلة لأغراض عسكرية وأكاديمية. إلا أن الأمر لا يكون كذلك على الأقل من زوايا معينة. فأتت المكاتب قد وجدت منذ أكثر من عقدين من الزمن في الآلات (كالهاتف والفاكس والحفظ الآلي والميكروفيلم وغيرها). كما أن الرقابة الرقمية بالحاسوب والتصميم والتصنيع بمساعدة الحاسوب والتصنيع المتكامل بالحاسوب والمستودع المؤتمت وتطبيقات الذكاء الاصطناعي في الإنتاج والخدمات كلها نماذج لإحلال الآلة والأنظمة الآلية والحاسوبية في الإدارة في محل العاملين في الأنشطة التشغيلية وكذلك محل المديرين في التوجيهات والتعليمات الآلية استناداً إلى برمجة مسبقة. وكل هذا حدث في العقود السابقة على الإنترنت .¹

كما يرى معظم الكتاب أن الحكومة الإلكترونية هي جزء من تطبيقات الإدارة الإلكترونية، بمعنى أن الإدارة الإلكترونية هي المظلة الكبيرة التي تتفرع عنها تطبيقات مختلفة مثل التجارة الإلكترونية وهكذا نجد أن مفهوم الإدارة الإلكترونية أشمل وأعم وهو الأصل .²

الشكل رقم 02 : أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية



المصدر :سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن،،2010ص.27

¹ نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص.126.

² دميثان المجالي، أسامة عبد المنعم، التجارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،،2013ص.95

ويذهب فريق آخر من علماء الإدارة في تبني وجهة النظر السابقة نفسها إلى أبعد من ذلك، حيث يرون أن المسألة ليست فقط مسألة تفرقة بين تعبيرين (إدارة وحكومة)، وإنما يرى هؤلاء أنه يفضل التزام تعبير (الإدارة الإلكترونية) والابتعاد عن استخدام تعبير (الحكومة الإلكترونية) نهائياً، ويحتج هؤلاء على صواب رأيهم بأنه عند ذكر اسم الحكومة الإلكترونية فإن أول ما يتبادر إلى ذهن المستمع البعد السياسي والوظيفة السياسية للحكومة، على الرغم من أن الحكومة ليست كياناً سياسياً صرفاً، وأن لها وظائف أخرى تتعلق بالشأن الإداري الداخلي، فيرى أصحاب هذا الرأي أن تلك التسمية لا تصيب المسمى (الحكومة الإلكترونية) كاملاً، بل تبقى مصبوغة بالصبغة السياسية، ما لا يتوافق مع شمولية المصطلح؛ لذا يرى أصحاب هذا الرأي أن من الأسلم والأدق والأكثر إصابة للمفهوم استخدام مصطلح (الإدارة الإلكترونية) وتجنب مصطلح (الحكومة الإلكترونية).¹

المطلب الثاني: خصائص وأهمية الإدارة الإلكترونية

تمثل الإدارة الإلكترونية نوعاً من الاستجابة القوية لتحديات العصر الذي يختصر العولمة والفضاء الرقمي واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الأنترنت كل متغيراته وحركة اتجاهاته، هذه الاستجابة ناتجة عن الخصائص المميزة التي تتسم بها الإدارة الإلكترونية، والتي تكسبها أهمية كبيرة إما على المؤسسات أو على المستوى الوطني ككل.

أولاً : خصائص الإدارة الإلكترونية :

تتميز الإدارة الإلكترونية بمجموعة من الخصائص الأساسية النابعة من ارتباطها بتقنيات المعلومات والاتصالات بالدرجة الأولى

تشمل خصائص الإدارة الإلكترونية ما يلي :

- 1- **السرعة والوضوح**: إن كثيراً من المعوقات الإدارية والعقبات التي ترسخت وبقيت لسنوات على حواجز البيروقراطية يمكن أن تتلاشى وتصبح ماضياً بفعل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية، في ظل الإدارة الإلكترونية لن تجد تلك الأوراق التي يحتاج إنجازها إلى وقت طويل ليس إنجازها فحسب، بل نسخها أكثر من نسخة إذا استلزم الأمر، وحفظها و إرسالها إلى الجهة التي سببت في أمرها، ثم انتظار عودتها .
- 2- **إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها**: لا تقوم الإدارة الإلكترونية على ممارسات الأفراد من موظفيها وجهدهم اليدوي في إدارة معاملاتها، بقدر ما تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها دوائرها حسب برامج معينة، ومن تلك البرامج ما يتيح للمراجع إنجاز معاملاته عبر شاشاتها وأزرارها وتبسيطها له بدرجة أشبه بالتعليمية

¹ حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص.10 .

ولا تعني هذا إن الإدارة الإلكترونية لا تحتفظ بالمعلومات والبيانات، بل تضمن لها وسائل الحفظ الأمنية، لكن تلك الملفات في ظل الإدارة الإلكترونية تتحول إلى معلومات تحتفظ بها الإدارة الإلكترونية على شبكته.

3- المرونة: الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكانياتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها متجاوزة بطلبك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال، ما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة أبدا بفعل تلك العوائق في ظل الإدارات التقليدية.

4- الرقابة المباشرة والصادقة: أصبح بإمكان الإدارة الإلكترونية متابعة مواقع عملها المختلفة عبر شاشات والكاميرات الرقمية التي في وسعها أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور، وهكذا أصبح لدى الإدارة تلك الأداة المضمونة الصادقة التي تقيم بها أنشطتها وتتابع مواقعها باطمئنان بعيدا عن أسلوب المتابعة بالذكريات والتقارير التي يرفعها الأفراد في الإدارات التقليدية بما يعرف عنها من مشكلات يأتي في مقدمتها انعدام الشفافية في كثير من الحالات.

5- السرية والخصوص: توفر الإدارة الإلكترونية السرية و الخصوصية للمعلومات المهمة لما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للنفاد تلك المعلومات، فعلى رغم من الوضوح والشفافية فعلى الرغم من الوضوح والشفافية الذي تتمتع بهما الإدارات الإلكترونية إلا انه ذلك لا ينطبق على مختلف أنواع المعلومات، فهنا تتفوق الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية، إذ أن قدرتها على الإخفاء والسرية أعلى، ولديها أنظمة منع الاختراق، ما يجعل الوصول إلى أسرارها وملفاتها المحجوبة أمرا بالغ الصعوبة.¹

ثانيا أهمية الإدارة الإلكترونية :

تعود أهمية الإدارة على مستوى المؤسسات إلى عدة أسباب منها :

- تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين مستوى أداء المؤسسات وذلك من خلال التأثير على كل الوظائف والأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسات، فالإدارة الإلكترونية تساعد على تحسين إجراءات تقديم الخدمات مما ييسر ويسهل الأعمال والمعاملات التي تقدمها المؤسسة إلى زبائننا ويحقق التواصل بين المؤسسة والمتعاملين معها، عن طريق استخدام أساليب إلكترونية جديدة تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة، كما تسهم أيضا في توفير واطاحة البيانات والمعلومات بشفافية تامة، ، كما تتيح لها فرصة فتح قنوات اتصال جديدة بين القائمين على إدارتها وبين المتعاملين، مما ييسر أداء الأعمال والمعاملات ويزيل الكثير من الشكوك والمعوقات المتعلقة بها.

¹ أحمد المعاني، وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011 ص 85-88 .

- تسهم في انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المؤسسة، كما تسهم في تخفيض تكاليف التخزين والإجراءات الإدارية وعمليات التبادل التجاري، وهذا بدوره يؤدي إلى تخفيض أسعار بيع المنتجات إلى العملاء مما يؤدي إلى زيادة مبيعات المؤسسة وبالتالي زيادة ربحيتها.

- تساعد الإدارة الإلكترونية في اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المؤسسة، من خلال إيجاد أسواق جديدة سواء على المستوى المحلي أو العالمي وذلك نتيجة إزالة الحواجز والقيود الجغرافية من خلال التغطية الكبيرة لشبكة الاتصالات الإلكترونية

- تحسين جودة المنتجات وزيادة درجة تنافسية المؤسسة، وذلك استجابة لرغبات وحاجيات الزبائن والمستهلكين نتيجة قربها من الأسواق، فضلا عن تحسين درجة تنافسية المؤسسة.¹

المطلب الثالث : مبادئ الإدارة الإلكترونية

تتمثل مبادئ الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

- إزالة الفجوة التنظيمية بين الإدارة في الأعلى العاملين في الأسفل.
- إلغاء التقسيم التقليدي بين الإدارة لإعادة بناء الأدوار والوظائف.
- إحلال الآلة محل العامل، واستخدام البرمجيات التي تتعلق بالوظائف والعلاقات، وإنجاز الأعمال
- والصفقات رقميا عن بعد.
- تبادل البيانات إلكترونيا لتغطي جميع العاملين في المؤسسة، وعلاقات المؤسسة مع الموردين والعملاء
- والمجموعة المشتركة من المؤسسات. التفاعل الآلي.²

المطلب الرابع عناصر الإدارة الإلكترونية :

المجتمع : يجب مراعاة ضوابط المجتمع وثوابته من دين، وقانون، وثقافة، وقيم، وعادات وتقاليد...، هذا من جهة وتصنيفات المجتمع وحجمه من جهة أخرى.

الأنظمة والتشريعات : تعتبر الأساس الذي يقوم عليه عمل الإدارة ويتوقف عليه نجاحها والوفاء بمستحققاتها وضبط ممارساتها الإدارية، وكذلك تضمن لاحترام من الوقوع في التجاوزات غير المرغوبة السيطرة عليها.

الأنظمة الداعمة : يقصد بها العوامل والأسس التي يقوم عليها مشروع الإدارة الإلكترونية نفسه،

والضوابط التي تحكم هذا المشروع، ويستمد منها صلاحيته واستمراريته. ويشمل الأنظمة القاعدية،

والأنظمة السياسية، والأنظمة الاجتماعية، والأنظمة الاقتصادية، وتعد محددات لنمط الإدارة وطبيعتها

¹ أحمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الإلكترونية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015، ص30 .

² مصطفى يوسف كافي ، مرجع سابق ، ص 47 .

وأساليب عملها وحجمها.¹

المطلب الخامس أهداف الإدارة الإلكترونية :

إن الإدارة الإلكترونية بوصفها أسلوبًا إلكترونيًا للإدارة، فهي تهدف إلى توفير منظومة عمل متكاملة بما يحقق تقديم أرقى الخدمات للمستخدمين، إضافة إلى الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة. إن الهدف الأساسي من تطبيق الإدارة الإلكترونية هو الاستفادة من المميزات التي تتيحها. والتي تتمثل فيما يلي :

(1).أهداف تتعلق بفائدة المستخدمين والعملاء الداخليين والخارجيين للمؤسسة وهي:

- التقليل من التعقيدات الإدارية.

- تحقيق الإفادة القصوى لعملاء المؤسسة.

- تحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات للمستخدمين والاستغلال الأمثل للموارد.

- توظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.

- التعلم المستمر وبناء المعرفة؛

(2).أهداف تتعلق برفع كفاءة العمل الإداري وهي:

- تحسين مستوى الخدمات.

- تخفيض التكاليف.

- الإنجاز السريع للأعمال واختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات.

- الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية.

- استمرارية عمل المؤسسة على مدار الساعة وأداء العاملين له عن بعد.

- القليل من الموارد البشرية الزائدة عن الحاجة في الأعمال الإدارية وتحويلها إلى أداء المهام الأساسية للمؤسسة.

(3).أهداف تتعلق بزيادة كفاءة وفعالية وترشيد اتخاذ القرارات الإدارية وهي:

- المساعدة على التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني.

-توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية للمستخدمين.

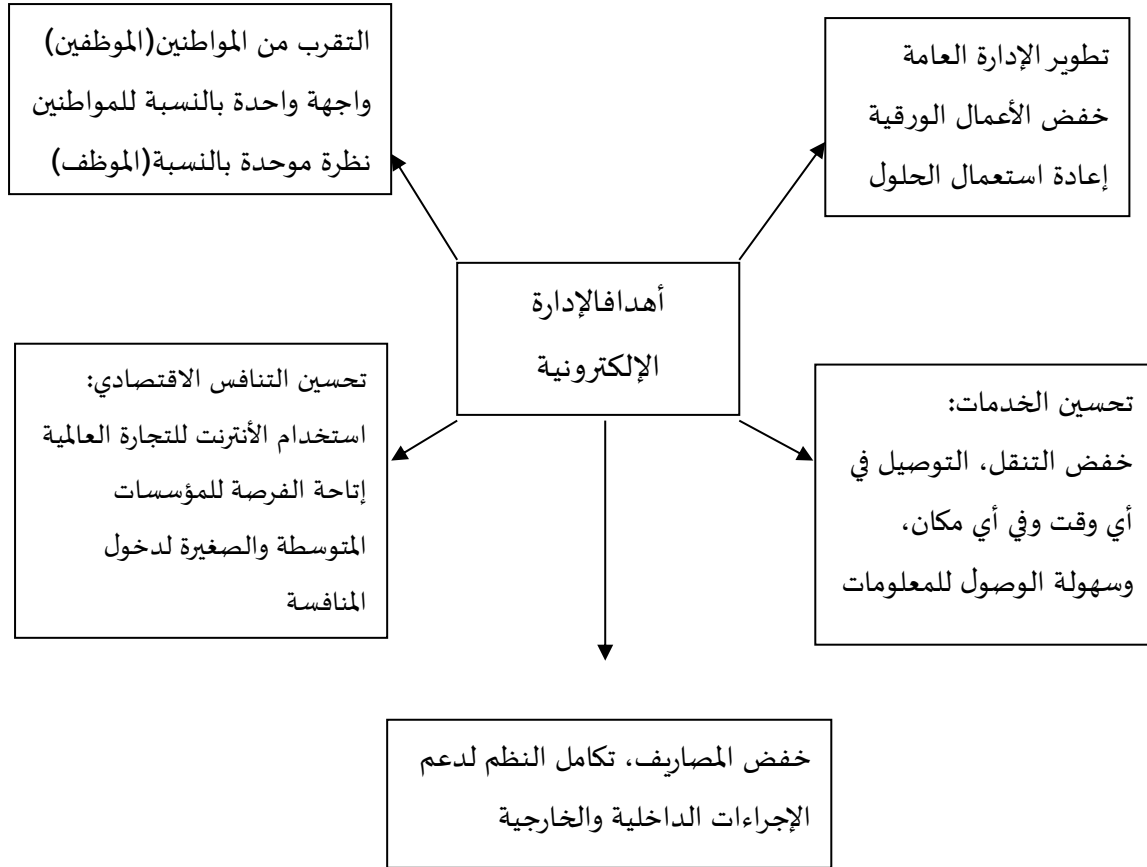
- توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية لمتخذي وتسهيل الحصول على الخدمات في أي زمان ومكان وبشكل آلي.

- تجميع البيانات من مصادرها الأجنبية بأسلوب موحدة.

¹حسين محمد الحسن، مرجع سابق، ص73.

- 4). أهداف تتعلق بزيادة قدرة المؤسسة التنافسية محليا وعالميا وهي:
- التوافق مع بقية دول العالم التي تتجه إلى العمل الإلكتروني بقوة.
 - الحد من الفساد الإداري.
 - تحقيق مبدأ المساواة بين جمهور المؤسسة بإتباعها أسلوبا موحدًا في تقديم الخدمات مما يؤدي إلى
 - تقليل وتأثير العلاقات الشخصية على إنجاز الأعمال¹.
- بالإضافة إلى الأهداف السابقة :
- صغر المكان المجهز لحفظ المعلومات الإلكترونية.
 - إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني.
 - الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدها.
 - تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية².

الشكل رقم (03) يوضح أهداف الإدارة الإلكترونية



المصدر: مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان ، سوريا، دمشق، 2012ص77.

¹دميثان المجالي، أسامة عبد المنعم، مرجع سابق، ص99-100.

² محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار الشامة للنشر و التوزيع، عمان ،الأردن ، 2010ص 124-125 .

المبحث الثاني : إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول : تعريف إدارة الموارد البشرية

المطلب الثاني : مهام إدارة الموارد البشرية

المطلب الثالث : أهمية إدارة الموارد البشرية

المطلب الرابع : أهداف إدارة الموارد البشرية

المطلب الخامس : العوامل البيئية المؤثرة على الموارد البشرية

تمهيد :

تعتبر الموارد البشرية في المؤسسات من أهم الموارد، فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون موارد بشرية، فبدون أفراد فإن المؤسسة ما هي إلا مجموعة من المباني والمعدات والآلات فقط، فالأفراد هم الذين يخلقون ويصنعون المؤسسات، ولذلك يمثلون أصلاً من الأصول التي تمتلكها المؤسسة .

و تعتمد كفاءة المؤسسة على حسن استثمار مواردها، وعلى الأخص الموارد البشرية التي تتحكم في باقي الموارد وفي طريقة استخدامها، فالمؤسسة تسعى جاهدة إلى تنمية مواردها البشرية، الأمر الذي يتطلب ضرورة وجود إدارة مختصة تتكفل بهذا المورد، تكون مهمتها إعداد سياسات وبرامج جيدة لإدارتها .وقد تطورت مسميات الإدارة التي تختص بشؤون العاملين في المؤسسة، فمن إدارة المستخدمين إلى إدارة شؤون العاملين إلى إدارة الأفراد ، إلى إدارة الموارد البشرية، فمهما اختلفت المصطلحات حول تسمية هذه الإدارة إلا أنها تشترك في المهام والوظائف.

المطلب الأول تعريف ادارة الموارد البشرية :

وهي مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وانجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسة وتقسم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات هي: الموارد الاحترافية - الموارد القيادية - الموارد الإشرافية - باقي الموارد المشاركة للاتحادات العالمية.¹

كما تعرف مجموعة الأساليب التي تهدف إلى حسن الاستفادة من الطاقات البشرية، وعدم السماح بوضعها في غير موضعها المناسب مع تحديد خط واضح لكل فرد في موقع عمله الذي يناسبه، وذلك عن طريق توظيف وتحليل وتقييم الوظائف والتنظيم الإداري وقياس الكفاءات والتوجيه والتدريب المهني، وغير ذلك من العمليات التي تسعى إلى تنمية المورد البشري.²

ويعرفها علي السلمي: "هي كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها، والوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الإنتاجية".³

المطلب الثاني: مهام إدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى القيام بجملة من المهام من أهمها :

1. العمل على اكتشاف واجتذاب القدرات والخبرات بين القادرين على العمل والراغبين فيه، مع العناية باختيارهم وتعيين المناسبين منهم في الأعمال المناسبة لهم .
2. توفير ظروف العمل الملائمة من أجل تحقيق أعلى درجات الاستثمار المجزي للموارد البشرية.
3. توفير الرعاية الضرورية والخدمات العمالية اللازمة بهدف تشجيع العاملين على تحقيق تقدمهم ورفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية.
4. الاحتفاظ بسجلات العمال منظمة وجاهزة تحت الطلب.
5. القيام بالبحوث المفيدة في شؤون العمال للنهوض بهم فنيا ومعنويا مع فتح مجال الترقية أمامهم.
6. الاهتمام بالاتصال وتوفير المعطيات والمعلومات المفيدة ووسائل اتصال تمكن العمال من إيصال آرائهم وانشغالاتهم وهي أعمال تتطلبها شروط عمل المؤسسات الكبرى والحديثة ، وتعتبر هذه الأعمال في الواقع مساهمة في دعم الإدارة عامة في المؤسسة

¹ بن يمينة السعيد: فعالية تسيير الموارد البشرية لدى شركات الأجنبية العاملة في الجزائر وأثره على سلوك العامل، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تحت إشراف خليفة بوزيرة، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، ، 2008ص 60

² علي غربي: تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، ، 2004ص 28.

³ علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ، 1998ص 30.

وتكتمل هذه المجهودات والأعمال بجهود أخرى في مجال المفاوضة الجماعية وتسيير الأجور وكذا مجال الخدمات الاجتماعية.¹

المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية

تكمن أهمية إدارة المورد البشرية بصورة عامة في كل من ما يتعلق بالموظفين والعمال وذلك من مرحلة الاختيار إلى وضعهم في المكان المناسب .
وهنا تبدأ الأهمية بالظهور من خلال:

1. مشاركة الأفراد والقوى العاملة في الإنتاج هي الضمان الأول والأقوى للمداخيل التي تجنيها المجتمعات إذ بدونها لا إنتاج ولا مداخيل وبالتالي لا ثروات.
 2. تمكن الفوائد الناجمة عن مشاركة الموارد البشرية الفعالة في مجالات تحسين البيئة وتطويرها التنمية والمنافسات الخارجية.
 3. المشاركة الفعالة والجيدة في الإنتاج تولد الكفاية العالية وتؤدي بالتالي إلى إثبات واستمرارية بناء المجتمعات وتزيد أيضا من إمكانية تجانس الشعوب العاملة معا.
 4. الاهتمام والتركيز على أهمية وفعالية إدارة الموارد البشرية التي من وجبها العناية بكافة شؤون وقضايا الأفراد تحد من التكاليف الباهظة التي تدفعها المؤسسات.
 5. تقديم المساعدات للوحدات ضمن المؤسسات وهذه يعتمد على معرفة إدارة الموارد البشرية للمشاكل في كافة المجالات وعلى خبرتهم في معالجة هذه المشاكل²
- أما عندما نتحدث عن أهمية إدارة الموارد البشرية بصورة خاصة فنقول انه لا يقتصر القيام بأنشطة الموارد البشرية على مدير إدارة الموارد البشرية فحسب ولكن يقوم معظم المديرين بالمؤسسة بالنشاط الموارد البشرية وتتمثل هذه الأنشطة في :
- فهم الجوانب المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية مما يجعلهم يجتنبون الأخطاء التي، يقع فيها معظم المديرين .
 - ضمان تحقيق النتائج المطلوبة من خلال الآخرين عن طريق اختيار الأفراد المنافسين وتحفيزهم وغير من أنشطة الموارد البشرية.
 - تحقيق الأهداف المطلوبة خاصة في ظل الإمكانيات المادية المحددة هذا من خلال تدريب الأفراد وزيادة مهاراتهم.¹

¹ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص 19.

² حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية، ط 1 دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 2002، ص 20.

المطلب الرابع : أهداف إدارة الموارد البشرية

من الأهداف التي يتوجب على الإدارة الموارد البشرية تحقيقها هي :

1. أداء مهماتها والنشاطات التي منحت صلاحية مباشرة لتنفيذها بكفاءة وفاعلية.

2. مشاركة الإدارة العليا فيما يلي:

✚ ضمان أن يتوفر للمؤسسة موظفون أكفاء من الناحية الاقتصادية والعلمية التنافسية.

✚ ضمان كون الموظفين يفهمون وينفذون التزاماتهم تجاه المؤسسة.

✚ ضمان حقيقة أن المؤسسة تقوم بتنفيذ التزاماتها ومسؤولياتها اتجاه عمل الموظفين بصورة صحيحة

✚ توفير ظروف عمل ملائم لهم كلما كان ذلك ممكنا.

✚ إتباع المقياس والأساليب الأخلاقية في العمل والعلاقات الاجتماعية مما يعطي المؤسسة سمعة طيبة

بين المؤسسات الأخرى.

✚ وضع السياسات واللوائح العادلة التي تحكم العلاقة بين العاملين والمؤسسة.التنسيق الكامل مع الإدارة

الأخرى في المؤسسة لتحقيق ما يلي:

✚ المشاركة في توضيح كافة اللوائح والتعليمات والسياسات التي تنتجها المؤسسة العالمين.

✚ المساعدة في وضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل العمالية.

✚ إبداء النصائح والإرشادات الأخرى فيما يتعلق بأعمالهم على نشاط إدارتهم العمالية.

✚ حث مدراء الإدارات على إتباع نظم السلامة اللازمة لحماية العاملين وممتلكاتهم.²

¹رواية حسن :إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية،2002، ص 21.

² ابراهيم سلهاط :الاستراتيجيات التنظيمية المطبقة في مجال إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق اهداف التنظيم بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة لينل شهادة دكتوراه في سريو تنمية الموارد البشرية، تحت إشراف الهاشمي لوكيا قسم على الاجتماع والديموغرافيا جامعة منتوري قسنطينةص201.

المطلب الخامس: العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

يمكن تصنيف العوامل البيئية على إدارة الموارد البشرية إلى مجموعتين رئيسيتين:

1. مجموعة العوامل الداخلية

وهذه العوامل تتبع من بيئة العمل الداخلية للمنشآت، مثل ذلك السياسات الإدارية العامة للمنشأة، نظرة للإدارة العليا العاملين بالمنشأة والى إدارة الموارد البشرية، حجم المنشأة وإمكاناتها المادية... وتتعكس هذه البيئة التنظيمية للمنشأة على سياسات إدارات الموارد البشرية وأيضاً على الوضع التنظيمي للجهاز القائم بوظيفة إدارة الموارد البشرية.

2. مجموعة العوامل الخارجية

ويقصد بها العوامل البيئية المحيط بالمنشأة، والتي تمثل الإطار الذي تتحرك فيه المنشأة من ثم إدارة الموارد البشرية بها. ذلك لأن المنشأة لا تعمل بمفردها في المجتمع الموجود فيه ولا تتخذ قراراتها بمعزل عن البيئة والتي تعيش فيها. فهي تؤثر بها يحدث من تغيرات خارجية والتي تفرض بدورها بعض التغيرات الداخلية، لذا فهي لا تستطيع أن تقف مكتوفة الأيدي أمام تلك التغيرات ولكن يحدث أن تبادر بالتنبؤ بالتغيرات المحتملة لها مسبقاً حتى تستطيع أن تواجهها.¹

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي: الاتجاهات الحديث في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للبشر، الإسكندرية، 2002، ص53-54.

المبحث الثالث : الإدارة الإلكترونية وتطوير الموارد البشرية

المطلب الأول : مفهوم نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

المطلب الثاني : أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

المطلب الثالث : دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الموارد البشرية

تمهيد :

يعتبر إدخال الإدارة الإلكترونية ثورة حقيقية في عالم الإدارة، مفادها تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية، وظهور إدارة إلكترونية تعمل على حماية الكيان الإداري والارتقاء بأداء المورد البشري ، وتحقيق الاستخدام الأمثل للخدمات بسرعة عالية ودقة متناهية، و في المجال التطبيقي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة كأهمية إستراتيجية، بما تُسهم من دعم ومساندة لأجل تبسيط الإجراءات الإدارية وتسهيل وتسريع عملية صنع القرار، وتمكين الإدارات من التخطيط بكفاءة وفاعلية للاستفادة من متطلبات العمل، وتقديم جودة الخدمات الإلكترونية وفق معايير فنية وتقنية عالية تواكب العصر.

المطلب الأول: مفهوم نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية :

تعرف بأنها المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين ، وترمي إلى تحقيق أهدافها وهدفهم ويتم ذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقويم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال ، وهي من هذا المنطق تعد إدارة استراتيجية هامة لا يمكن الاستغناء عنها .¹

كما تعرف أيضا بأنها كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة ، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها والوصول بالمؤسسة إلى أعلى المستويات الإنتاجية².

وهي النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد للمنظمة بالكم والنوع المناسبين وبما يخدم أغراض المنظمة ويرغبهم في البقاء فيها ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقتهم وجهودهم لإنجاحها في تحقيق أهدافها .³

المطلب الثاني : أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

إن تغير القوى والعوامل المؤثرة على المنظمات وقضايا العولمة ، تغير النظرة من الوظيفة الآمنة إلى المهنة الآمنة ، ارتفاع معدلات التعليم في العالم وتغير نوعية قوى العمل المطلوبة ، كل ذلك كان من أهم أسباب توجه المنظمات نحو الإدارة الإلكترونية ، وذلك لتحقيق الأهداف الرئيسة التالية :⁴

- ✓ تحسين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية
- ✓ تخفيض تكلفة العمالة والنفقات الإدارية
- ✓ تسهيل أداء وظائف إدارة
- ✓ رفع معدلات الأداء والإنتاجية في المنظمة
- ✓ تنمية وتحسين علاقات العمل وإرضاء العاملين
- ✓ دعم أفضل للإدارة عبر أقسام الشركة
- ✓ تحسين صورة الشركة .

¹السالم ، مؤيد سعيد ، وصالح ، عادل حرحوش ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، إربد ، الأردن ، الطبعة الثانية ، 2006م. ص 5

² شحادة ، نظمي ، وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2000م. ص 14 .

³الربايعة ، على محمد ، إدارة الموارد البشرية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2003م.ص20.

⁴ النجار ، فريد :الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 2008م.ص242 .

المطلب الثالث : دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الموارد البشرية :

إنه من الملاحظ الأساسية لإدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين تنوع الموارد البشرية في المنظمات ، وسيطرة العمالة متعددة الجنسيات على أسواق العمل ، وتزايد القدرات التنافسية للدول الصناعية نتيجة المعرفة ، ومن ثم ظهور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، ومع تأثير العولمة وتكنولوجيا المعلومات والإتصالات على الدول والمؤسسات بدأت تظهر الإتجاهات التالية :

التفكير في الهياكل المرنة لإدارة الموارد البشرية وشفافية الأداء العالمي ، والإهتمام بإدارة سلاسل تطوير جدارة الموارد البشرية وتأثر إدارة الموارد البشرية بالعديد من التقنيات ¹.

ولذلك برزت أهمية الإدارة الإلكترونية في تطوير الموارد البشرية ، عندما بدأ التخطيط في عدد كبير من دول العالم بإعطاء الأولوية للنمو الإقتصادي بغرض التخفيف من حدة البطالة ، ولأهمية الإدارة الإلكترونية في تطوير الموارد البشرية هناك عدة عوامل حتمت الإهتمام بها ، وأهم هذه العوامل تتخلص في ندرة الموارد البشرية والنوعية والتطوير في مختلف المهارات ، وضرورة الإستغلال الأمثل للموارد البشرية والطفرة التكنولوجية الحديثة والمتمثلة في الإدارة الإلكترونية ².

¹ بريان هوبكنز وجيمس ماركهام ، ترجمة العامري خالد : الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، الرياض :المملكة العربية السعودية ،ص115 .

² هاشم زكي محمود :إدارة الموارد البشرية ، مطابع ذات السلاسل ،ط1 ، الكويت ، 1996،ص 4 .

خلاصة الفصل :

تعتبر الموارد البشرية المحرك الفعال لتطوير المؤسسة، فهي مجموع الأنشطة التي تسعى إلى جلب و توظيف وتنمية وإبقاء العنصر البشري في هذه المؤسسات، وتخص حركات التوظيف والتدريب والتخطيط والتقييم ، وقد سجلت إدارة الموارد البشرية قفزة نوعية مع بداية القرن الحالي، حيث أصبحت الموارد البشرية ثروة منقطعة النظير تحقق للمؤسسة ديناميكتها، وترتقي بها في المستقبل باعتبارها إحدى المميزات التنافسية التي تستوجب التثمين والاستثمار وعلى هذا الأساس، نجد أن للإدارة الإلكترونية دوراً كبيراً في هذه التغييرات بذلك، فهي تمثل مجموع الهياكل والقرارات والعلاقات الإلكترونية المستخدمة في تقديم ومزاولة وظائف الموارد البشرية في المؤسسة .

الفصل الثالث: نظام بطاقة الشفاء

تمهيد

المبحث الأول: نظام بطاقة الشفاء - إدارة إلكترونية -

I. مراحل تطبيق نظام بطاقة الشفاء.

II. أهمية بطاقة الشفاء.

III. أهداف نظام بطاقة الشفاء.

- خلاصة الفصل

تمهيد:

استفاد قطاع الضمان الاجتماعي في السنوات الأخيرة من أنظمة عمل حديثة سهلت على المستفيدين من خدمات مهمة دفع واسترجاع مستحققاتهم دون الوقوف لساعات طويلة في الطوابير، وتتمثل هذه الآليات في إدخال أنظمة الإعلام الآلي وخاصة البطاقة الالكترونية "بطاقة الشفاء" وتعود فكرة استحداث البطاقة الالكترونية للضمان الاجتماعي أوت، 2005 وكان دخول البطاقات في الخدمة شهر أفريل 2007 ومست العمليات في شطرها الأول خمسة ولايات تجريبية وهي ولاية: عنابة، بومرداس، المدنية، أم البواقي، تلمسان، قبل أن يتم تعميمها على المستوى الوطني في مرحلة ثانية لتشمل كل الولايات. وقد عرفت خدمة بطاقة الشفاء توسعا ونجاحا كبيرين بسبب إقبال المؤمنين على خدمة الجديدة لسهولة استعمالها ومزاياها العديدة، ومن جهة أخرى فان العديد من الأطراف الفاعلة في العملية من الأطباء مراكز استشفائية وصيادلة لقناعتهم بصدى فعالية العملية قد انضمت إلى النظام المتحدث. ومما لاشك فيه أن التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا يؤدي إلى تغيرات جذرية في أنواع العمل والمهارات التي تحتاج إليها المنشآت وسوف تزداد أهمية هذه التكنولوجيا كما ينتج عن توسع في استخدامها في تخفيض من ضغوط العمل، وكذلك خلق نماذج جديدة في أنماط العمل ... الخ. لذلك وجب على إدارة الموارد البشرية أن تعدل من سياستها وخططها لتتلاءم وتتكيف وفقا للتغيرات التكنولوجية.

المبحث الأول: نظام بطاقة الشفاء - إدارة إلكترونية -

أ. مراحل تطبيق نظام بطاقة الشفاء:

انطلاق المشروع كان في 03 جويلية 2006 (إمضاء العقد) و أولى البطاقات تم إنجازها في أبريل 2007 شرع في تطبيق نظام الشفاء عبر ثلاث مراحل:

مرحلة التحضير و فيها تم تركيب التجهيزات، فلإنجاز البطاقات وضع مركز التشخيص الفردي المطابق للمقاييس العالمية في الاختصاص، هذا المركز مكلف بإدخال المعلومات في البطاقة المرتبطة بالتعريف بالمؤمن و ذوي الحقوق و كذلك معلومات حول المهنيين.

المرحلة النموذجية: خصصت من أجل البدء في العمل بهذا النظام تدريجيا خمس ولايات نموذجية و هي وكالة عنابة، وكالة أم بواقي، وكالة بومرداس، وكالة المدية، وكالة تلمسان.

3-مرحلة تعميم النظام: بالموازاة مع مواصفات التقنية تحقيق المشروع تطلب استعمال ورشات جديدة تحمل كذلك:

-مراجعة النظم و طرق العمل المدرجة.

-مرافقة المشروع بوضع نظام قانوني مطابق.

-انجاز برامج للإعلام و التكوين الداخلي و الخارجي.

ب. أهمية بطاقة الشفاء:

إن الأهمية من تطبيق هذه البطاقة الالكترونية للضمان الاجتماعي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- الاستغناء تدريجيا على المستندات الورقية المستعملة حاليا في التكفل بالعلاج.

- تخفيف الإجراءات و إلغاء إجراءات التعويض على مستوى مراكز للضمان الاجتماعي.

-سرعة الحصول على التعويضات المستحقة كمرحلة أولى.

-التوسيع المتواصل لنظام الدفع من قبل الغير بهدف الوصول إلى تعميم هذا النظام ما بين سنة -2013

2012 إلى كل المؤمنين اجتماعيا كمرحلة ثانية.

-تسهيل الانطلاق في الحلقة الموالية للإصلاحات و المتمثلة في تطبيق النظام التعاقدية مع الأطباء.

ج. أهداف نظام بطاقة الشفاء : تتمثل مجملا أهداف بطاقة الشفاء في:

-عصرنة تسيير الدفع ومن شأنه تقليص الجهد العضلي و المادي.

-سيطرة كبيرة على سداد التأمينات الصحية عن طريق الضمان الاجتماعي من خلال تكوين معلومات

دقيقة.

-السرعة والسهولة في طريقة التعويضات للمؤمن اجتماعيا أو للشركاء المتعاقدين في إطار ذوي الحقوق.

- تحسين وتيرة معالجة الملفات التعويض والسهولة والإسراع في عملية لتعويض.
- التحكم الجيد في المصاريف الصحية إلى جانب إبراز حقوق المؤمن وذوي الحقوق ولاسيما في إطار نظام الدفع من قبل الغير.
- انجاز التسيير الاقتصادي وتحسين الإنتاجية للتصدي بصرامة للتزايد العددي للملفات للمطالبة بالتعويض.

خلاصة الفصل :

وفي الأخير يمكن القول أن "بطاقة الشفاء" آلية فعالة جعلت من قطاع الضمان الاجتماعي أكثر تطوراً كما ساهمت إلى حد كبير في تقليص الجهد المادي العضلي للمؤمنين بحيث ألغت خطوات عديدة كانت ترهق المواطنين، كما ساهمت في ترسيخ ثقافة تأمينية واعية حسست المؤمنين بأهمية الضمان الاجتماعي وضرورته وفوائده عليهم.

وتناولنا في هذا الفصل ماهية هذا النظام من الأهمية والأهداف ومراحل تطبيقها

.

الجانب

الميداني

الفصل الرابع : تعريف بميدان الدراسة وخصائص العينة

- i. تعريف منظومة الضمان الاجتماعي.
- ii. التعريف بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة المسيلة.
- iii. عرض نتائج خصائص العينة.

ا. تعريف منظومة الضمان الاجتماعي

منظومة الضمان الاجتماعي هي مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية، المسيرة من طرف القوانين والتنظيمات الخاصة به.

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية: CNAS

هو أقدم الصناديق في منظومة الضمان الاجتماعي، طبيعته القانونية وتنظيمه الإداري والمالي منظم بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07-92 المؤرخ في 04 جانفي 1992. هذا الصندوق يختص بـ:

- تسيير التأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية.
- ترقيم المستخدمين والمؤمن لهم اجتماعيا.
- تقديم الأداءات النقدية والعينية.
- تتولى تحصيل الاشتراكات ومراقبة التزامات الخاضعين.
- توقيع الاتفاقيات مع الهياكل الصحية الوطنية والدولية.
- تمارس المراقبة الطبية على المؤمنين الاجتماعيين

ii. التعريف بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة المسيلة: "CNAS"

تأسس الضمان الاجتماعي لولاية المسيلة سنة 1978 بإنشاء فرع مكلف بتسيير المنح العائلية والتعويضات. إداريا تابع لولاية سطيف، وفي إطار اللامركزية للضمان الاجتماعي، تم إنشاء وكالة قائمة بذاتها سنة 1985 مكلفة بتسيير الأخطار الاجتماعية المنصوص عليها قانونا، ولقد استند إليها المشرع مهام رئيسية بحكم أنها وكالة من الدرجة الثانية المهام التالية:

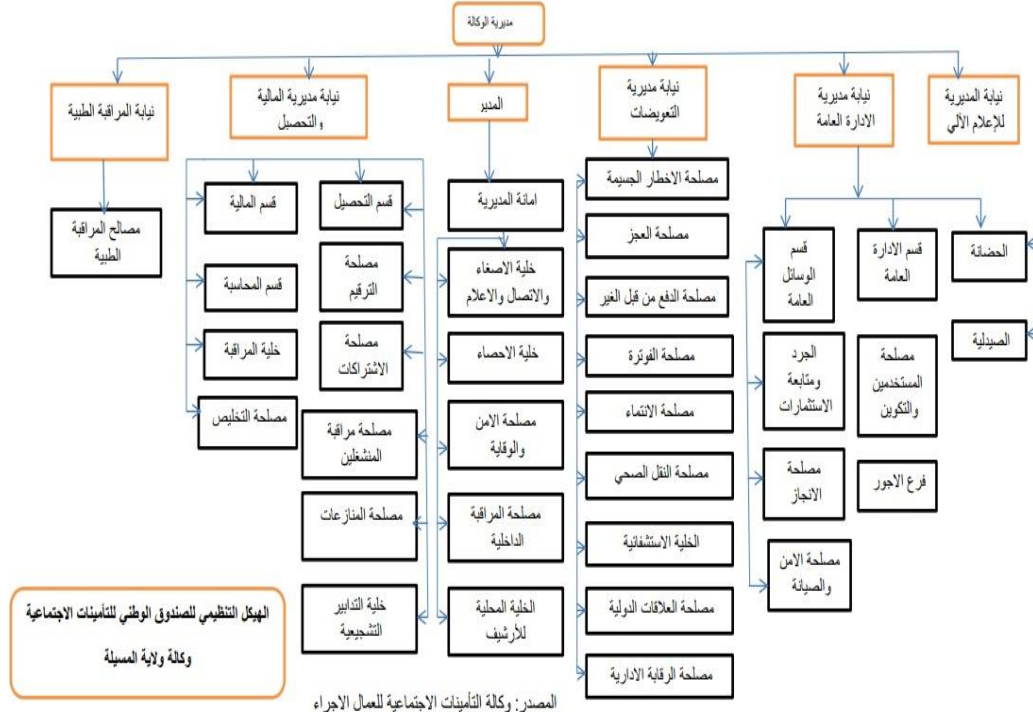
- تحصيل الاشتراكات.
- إجراء المراقبة الطبية.
- تقدير التعويضات .

التوزيع الجغرافي للضمان الاجتماعي على مستوى ولاية المسيلة:

إن الميزة الأساسية للولاية هي التوزيع الجغرافي المنتظم لمراكز وفروع الضمان الاجتماعي عبر تراب الولاية وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

مراكز دفع التعويضات + مصالح المراقبة	ملحقات الدفع والفروع
<p>مقر الوكالة. -كشورود علي (الحي الإداري سابقا). -حمام الضلعة. -سيدي عيسى. -بوسعادة. -عين الملح. -مقرة. -أولاد دراج.</p>	<p>-مصلحة المجموعات الكائنة بحي 150مسكن. الجامعة. -القيصة -المعاضيد. - الخبانة -برهوم - أولاد سيدي براهيم -عين الخضراء. - سيدي عامر. -مسيف . - عين الحجل. -بن سرور. - ونوغة. -جبل أمساعد (عين الغراب). - بلعابية. -أسليم. - أولاد منصور. -أمجدل . - أولاد عدي لقبالة. -الشلال. -الهامل.تامسة.</p>

الشكل رقم 04 : الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية - وكالة ولاية المسيلة -



III. نتائج خصائص العينة :

جدول رقم (02) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	42	64.61 %
أنثى	23	35.39 %
المجموع	65	100 %

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي هم من فئة الذكور بنسبة **64.61%** من مجموع المبحوثين، بينما لا تتعدى نسبة التمثيل النسوي **35.39%**، وهذا الفارق الكبير بين الجنسين يعود حسب رأينا إلى طبيعة نشاط هذه المؤسسة الذي يتمثل في الأعمال الإدارية هذا المجال الذي يكثر فيه الاختلاط بين الجنسين ، خاصة وأن قيم المجتمع المسيلي محافظ والذي يرفض خروج المرأة للعمل، مما يجعلنا نخلص إلى نتيجة مفادها أن العمل داخل مؤسسة **CNAS** في هذه الفترة يطغى عليها طابع العمل الرجالي.

جدول رقم (03) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

السن	التكرار	النسبة %
] 30 - 20]	7	10.77 %
] 40 - 30]	37	56.92 %
] 50 - 40]	16	24.61 %
] 50 فأكثر	5	7.70 %
المجموع	65	100 %

تشير معطيات الجدول أعلاه أن فئة **] 40 - 30]** هي الأولى تحصلت على نسبة **56.92%** من مجموع أفراد العينة، أما الفئة **] 50 - 40]** هي الثانية تحصلت على نسبة **24.61%** ، في حين نجد أن الفئة العمرية **] 30 - 20]** قد تحصلت على نسبة **10.77%** ، أما الفئة **] 50 فأكثر** قد تحصلت لعي ما نسبته **7.70%** .

من خلال ما سبق يتبين أن سياسة التشغيل بمؤسسة **CNAS** لفئة الشباب بطيئة جدا، وهذا ما تعكسه نسبة الفئة العمرية **] 30 - 20]** بـ **10.77%** ، على الرغم من استحداث وظائف جديدة بعد إدخال نظام بطاقة الشفاء ، ولكن تم الاعتماد في سياسة التوظيف لهذه المناصب الجديدة عن طريق الترقية من الداخل، حيث

تم اختيار وانتقاء أفضل العناصر لشغل هذه الوظائف - حسب ما عبر عنه بعض المبحوثين- أثناء سحب الإستییان منهم . وربما يرجع سبب عدم توظيف الطاقات الشبانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية إلى طبيعة نشاطه الخدماتي والذي لا يستدعي وجود منافسة خارجية التي تستلزم جلب كفاءات جديدة من الخارج ، ومنه نستنتج أن الأولوية تعطى إلى الاحتفاظ بالموارد البشرية مع نقص توظيف الكفاءات الجديدة.

جدول رقم (04) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي والفئة المهنية:

الفئات المستوى التعليمي	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	المجموع
متوسط	-	%57.15	%42.85	%100
	-	4	3	7
ثانوي	%6.89	%65.52	%27.59	%100
	2	19	8	29
جامعي	%34.48	%58.62	%6.90	%100
	10	17	2	29
المجموع	%18.46	%61.54	%20	%100
	12	40	13	65

يوضح لنا الجدول أعلاه علاقة المستوى التعليمي بالفئة المهنية حيث مثله الاتجاه الغالب بنسبة **61.54%** عند صنف أعوان التحكم، نجد نسبة **65.52%** عند فئة المستوى الثانوي مقابل **58.62%** عند فئة جامعي ، ثم تليها فئة متوسط بـ **57.15%** .

في حين سجلنا نسبة **20%** عند صنف عون تنفيذ ، نجد نسبة **42.85%** عند فئة المستوى المتوسط مقابل **27.59%** عند فئة ثانوي، ثم تليها فئة جامعي بـ **6.90%** .

وفي الأخير جاءت نسبة **18.46%** لدى صنف إطار حيث سجلت أكبر نسبة عند فئة جامعي بـ

34.48% مقابل **6.89%** لفئة ثانوي ، ومنعدمة عند المستوى المتوسط .

من خلال المعطيات الكمية للجدول يتبين لنا أن أغلب المبحوثين من ذوي المستوى الثانوي والجامعي ، حيث سجلت أكبر النسب عند صنف أعوان التحكم وذلك بـ **65.52%** و **58.62%** على التوالي. وهذا راجع إلى أن كل من هذين الفئتين يتطلب عملهم مستوى تعليمي عالي أي العمل حسب التخصص العلمي لأن وظائفهم تحتاج إلى تحكم جيد والتي تسند إليهم مجموعة من المهام الإدارية الأساسية والعمليات التقنية بحكم مناصبهم العليا التي يشغلونها في المؤسسة وكون المؤسسة عملت على استحداث تكنولوجيا جديدة والمتمثلة في نظام بطاقة الشفاء حتم على هذين الفئتين قدرا من العلم من أجل سهولة التعامل مع هذا النظام الجديد.

بينما سجلت أعلى نسبة عند صنف أعوان التحكم بـ 65.52% للمستوى التعليمي الثانوي، وذلك نظرا لأهمية المهام التي يقومون بها ، فهم يقومون بالتحكم في معظم عمليات المؤسسة الإدارية التي تلقى على عاتق هؤلاء .

جدول رقم (05) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل:

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة
] 05 - 00]	4	6.15
] 10 - 05]	15	23.07
] 15 - 10]	18	27.70
] 20 - 15]	12	18.46
] 25 - 20]	16	24.62
المجموع	65	%100

يبين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام قد سجل نسبة **27.70%** عند صنف ذوي الخبرة المهنية من **10** إلى **15** سنة، وتليها نسبة **24.62%** لصنف الأقدمية من **20** إلى **25** سنة، ثم تأتي نسبة **23.07%** لذوي الخبرة من **5** إلى **10** سنوات ، ثم تليها نسبة **18.46%** لذوي الخبرة من **15** إلى **20** سنة وفي الأخير سجلت نسبة **6.15%** للذين لديهم الخبرة أقل من **5** سنوات.

توضح لنا بيانات هذا الجدول أن أغلب الأفراد العاملين هم من ذوي الخبرة المهنية من **10** إلى **15** سنة مما يبين لنا أن مؤسسة **CNAS** إعتمدت طيلة عملها على عمالها الأوائل، فهي بذلك تعتمد على مبدأ الأقدمية في العمل وهذا ما يبين لنا أن هذه المؤسسة لا تقوم بتجديد الطاقات العمالية، ويرجع سبب ذلك إلى أن عملية التوظيف فيها قليلة جدا.

نتائج المحور الخاص بالبيانات السوسولوجية العامة:

-معظم عمال مؤسسة الضمان الإجتماعي ذكور وذلك بنسبة 64.61 % وربما يرجع انخفاض نسبة

الإناث إلى قيم مجتمعنا المسيحي المحافظ،

-أغلب العمال تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة بنسبة 56.92% .

-معظم الموظفين لديهم مستوى تعليمي ثانوي وجامعي في حين الذين لديهم مستوى المتوسط يمثلون فئة جد

قليلة بين الموظفين .

-أغلب العمال لديهم أقدمية من 10 إلى 15 سنة بنسبة 27.70%.

الفصل الخامس : ادخال الإدارة الإلكترونية يفرض تطوير الخطط التكوينية بما يتناسب مع مهارات وآليات نظام بطاقة الشفاء المعتمد من طرف المؤسسة"

1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى.
2. نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الأولى.

1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى

جدول رقم (06) يمثل نسبة العمال الذين استفادوا من عملية التكوين :

النسبة	التكرار	الإستفادة من التكوين
75.39%	49	نعم
24.61%	16	لا
100%	65	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام سجل نسبة **75.39%** من المبحوثين استفادوا من عملية التكوين غير أن هناك من الموظفين لم يستفيدوا من التكوين وذلك بنسبة **24.61%** حيث أن هناك من صرح بأنه لا تشمله عملية التكوين لأنه يعمل في غير مصلحة بطاقة الشفاء ومنهم من صرح بأن نظام بطاقة الشفاء قد أصبح نظام متعارف عليه ، أي أنه لا يمكن أن تكون عملية التدريب متكررة كل مرة فالأصل فيها تكون عند ادراج نظام بطاقة الشفاء أما فيما بعد فلا تكوين إلا للموظفين الذين إلتحقوا مؤخرًا بالمؤسسة ولم يكونوا على دراية بنظام بطاقة الشفاء وكيفية استعماله .

ونشير هنا أنه يمكن قراءة نتائج هذا الجدول سوسيوولوجيا من زاوية وظيفية، فالمؤسسة تعد نسقا فرعيا تدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وهو المجتمع تؤدي مجموعة من الوظائف التي تحقق استمرارها وبقائها ومن بين هذه الوظائف هي وظيفة تكوين الموارد البشرية التي تهدف إلى رفع أداء العمال وكذلك مواكبة للتطورات العلمية الجديدة الحاصلة من أجل اكتساب الخبرات والتقنيات الجديدة، لذلك يعتبر التكوين استثمار حقيقي تقوم به المؤسسة يخدم الفرد والمؤسسة معا.

لذلك عملت مؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية المسيلة على تحقيق مطلب الكمون والذي يشير إلى مدى ملائمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية للظروف السائدة في النسق الخارجي. هذا الأخير - أي النسق الخارجي - يشهد تطورات سريعة ومتعاقبة خاصة في المجال التكنولوجي لذا لجأت المؤسسة إلى إدخال الإدارة الإلكترونية باستحداثها لنظام بطاقة الشفاء من أجل تحقيق التكيف مع البيئة المحيطة بها وتحقيق

أهدافها الخاصة.

كما أن هذه المؤسسة سعت لتحقيق مطلب التكامل والذي يشير إلى العلاقات بين الوحدات، بمعنى التماسك والتضامن بين الأنساق الفرعية حيث قامت بإجراء الدورات التكوينية داخل المؤسسة من أجل تلبية احتياجاتها من العملية التكوينية، وكذلك من أجل تحقيق التكامل بين المنصب ومتطلباته والفرد ومؤهلاته.

ومن خلال نتائج الجدول نلاحظ أن نسبة كبيرة من العمال أجروا تكوينا وهذا راجع إلى الاهتمام الكبير من طرف مؤسسة CNAS للدور الذي يلعبه التكوين في زيادة فعالية كل الفئات السوسيو مهنية على اختلافها، ولكن هل تختلف أماكن إجراء التكوين من فئة مهنية لأخرى؟ هذا ما سنتدنا عليه نتائج الجدول الموالي.

جدول رقم (07) : يوضح علاقة الفئة المهنية بأماكن إجراء عملية التكوين

أماكن التكوين الفئة المهنية	داخل المؤسسة	خارج المؤسسة	أثناء العمل	المجموع
إطار	-	%91.66	%8.34	%100
	-	11	1	12
عون تحكم	%45	%22.5	%32.5	%100
	18	9	13	40
عون تنفيذ	%23.07	%7.70	%69.23	%100
	3	1	9	13
المجموع	%32.30	%32.30	%35.40	%100
	21	21	23	65

من خلال معطيات هذا الجدول سجل الرأي العام نسبة **35.40%** عند صنف أثناء العمل حيث مثلت نسبة **69.23%** عند فئة عون تنفيذ مقابل **32.5%** عند فئة عون تحكم، بينما سجلت نسبة **8.34%** عند فئة إطار .

في حين سجلت نسبة **32.30%** عند صنف خارج المؤسسة حيث سجلت فيها أكبر نسبة بـ **91.66%** عند فئة إطار . مقابل **22.5%** عند فئة عون تحكم بينما سجلت نسبة **7.70%** عند فئة عون تنفيذ . كما نجد نسبة **32.30%** عند صنف داخل المؤسسة حيث سجلت فيها نسبة بـ **45%** عند فئة عون تحكم ، مقابل **23.07%** عند فئة عون تنفيذ ، أما بالنسبة لفئة الإطارات فكانت النسبة منعدمة

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه والذي يوضح علاقة الفئة المهنية بأماكن إجراء التكوين تبين لنا أن التكوين يتم في الغالب أثناء العمل خاصة لدى فئة أعوان التنفيذ وأعوان التحكم الذين يعتمدون على أسلوب التطبيقات العملية أثناء العمل والخاصة بطريقة التنفيذ والتطبيق لأن هذين الفئتين موجودتين في الغالب في مواقع العمل التنفيذية وتعاملهم مباشرة مع العمليات التقنية ومع أجهزة نظام بطاقة الشفاء، وكذلك تعاملهم مباشرة مع المؤمنين اجتماعيا في تقديم الخدمات، هذا النوع من التكوين - أثناء العمل - يسمح باستيعاب أكثر للبرنامج التكويني مما يزيد من فعالية المورد البشري كما يمكن إرجاع سبب لجوء المؤسسة إلى تكوين أعوان التحكم وأعوان التنفيذ داخل المؤسسة إلى حرصها على تخفيض من نسبة التكاليف ومنها تكاليف التكوين خارج المؤسسة، أما التكوين خارج المؤسسة فكان بنسبة **32.30%** احتلت فيه نسبة الإطارات **91.66%** وربما يعود لإهتمام مؤسسة **CNAS** بتكوين إطاراتها خارج المؤسسة إلى مواكبة التطورات التكنولوجية وانفتاحها على المحيط الخارجي والإطلاع على المستجدات التكنولوجية، خاصة وأن موظفي هذه الفئة من ذوي الشهادات العليا.. (انظر الجدول رقم -4-) و التي تسمح لهم بمواكبة التطورات التكنولوجية واستيعابها لتحقيق الفعالية الإدارية لكونهم من ممارسي الإدارة العليا يؤدون الوظائف الإدارية من التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة، التنسيق، وإصدار الأوامر.... الخ. وهذا ما يستلزم برنامج تكويني فعال. ومن خلال ما سبق ذكره نستنتج أن أماكن إجراء الدورات التكوينية تختلف باختلاف الفئة المهنية ففئة الإطارات تعتمد على التكوين الخارجي، أما باقي الفئات فتعتمد على التكوين الداخلي بشكل كبير. ولكن هل تختلف أشكال التكوين باختلاف الفئة السوسيو مهنية؟ هذا ما سنحاول توضيحه من خلال الجدول الموالي.

جدول رقم (08) : يوضح علاقة الفئة المهنية بأشكال التكوين

أشكال التكوين الفئة المهنية	محاضرات نظرية	تطبيقات علمية	الإثنين معا	المجموع
إطار	75%	8.33%	16.67%	100%
	9	1	2	12
عون تحكم	7.5%	72.5%	20%	100%
	3	29	8	40
عون تنفيذ	38.46%	46.15%	15.39%	100%
	5	6	2	13
المجموع	26.16%	55.38%	18.46%	100%
	17	36	12	65

يمثل هذا الجدول علاقة الفئة السوسيو مهنية بأشكال التكوين المتبع من طرف مؤسسة الضمان الاجتماعي حيث سجل الاتجاه العام بنسبة **55.38%** في صنف تطبيقات عملية حيث نجد نسبة **72.5%** عند فئة

عون تحكم مقابل **46.15%** عند فئة عون تنفيذ ، أما بالنسبة لدى فئة إطار فقد سجلت ما نسبته **8.33%** في حين سجلنا نسبة **26.16%** عند صنف محاضرات نظرية حيث احتلت فيه فئة الإطارات أكبر نسبة والمقدرة بـ **75%** مقابل نسبة **38.46%** عند فئة عون تنفيذ و **7.5%** عند فئة عون تحكم. وفي الأخير تم تسجيل نسبة **18.46%** عند صنف الاثنيين معا (نظري، عملي) حيث احتلت فيه فئة عون تحكم نسبة **20%** مقابل **16.67%** عند فئة إطار ، بينما سجلت نسبة **15.39%** عند فئة عون تحكم. من خلال معطيات الجدول أعلاه يتضح لنا أن المؤسسة تعتمد على الوسائل التطبيقات العملية لفئة أعوان التحكم بشكل كبير، وهذا راجع لطبيعة عملهم ، ويرجع ذلك إلى أنه أسلوب تنموي إداري يوفر فرصا في المقابلة لمناقشة وتبادل الأفكار والآراء وإبراز المشاكل واقتراح الحلول الممكنة بين الموظفين المشاركين أي اعوان التحكم .

أما التكوين عن طريق المحاضرات النظرية فهو متبع من طرف أعوان التحكم والإطارات وأعوان التنفيذ ، لأنهم يتعاملون مع العمليات التقنية ومع أجهزة نظام بطاقة الشفاء وكذلك تعاملهم مباشرة مع المؤمنين اجتماعيا في تقديم الخدمات. ومن خلال ما سبق نستخلص أنه تختلف أشكال التكوين باختلاف الفئة السوسيو مهنية والتي تتلاءم مع متطلبات الوظيفة، حيث نجد أن الأساليب النظرية تتناسب مع فئة الإطارات أما التطبيقات العملية فهي أكثر ملائمة مع فئة أعوان التحكم وأعوان التنفيذ. وهذا ما جعلنا نقيم هذه الأشكال التكوينية من خلال نتائج الجدول الموالي.

جدول رقم (09) : يمثل تقييم أشكال التكوين في مؤسسة الضمان الاجتماعي

التقييم أشكال التكوين	مناسبة	نوعا ما	غير مناسبة	المجموع
محاضرات نظرية	27.27%	63.63%	9.10%	100%
تطبيقات عملية	48.89%	35.56%	15.55%	100%
الإثنيين معا	11.11%	66.67%	22.22%	100%
المجموع	40%	44.61%	15.39%	100%
	26	29	10	65

من خلال معطيات هذا الجدول الذي يمثل العلاقة بين أشكال التكوين ومدى ملاءمتها، سجل

الرأي العام بنسبة **44.61%** عند صنف نوعا ما حيث مثلت نسبة **66.67%** فئة الإثنيين معا مقابل **63.63%** عند فئة محاضرات نظرية، بينما سجلت نسبة **35.56%** لفئة محاضرات عملية .
 في حين سجلت نسبة **40%** عند صنف مناسبة حيث احتلت نسبة **48.89%** عند فئة تطبيقات عملية مقابل **27.27%** عند الفئة محاضرات نظرية ، بينما سجلت نسبة **11.11%** لفئة الإثنيين معا .
 وفي الأخير سجلت نسبة **15.39%** عند صنف غير مناسبة مثلتها أكبر نسبة والمقدرة بـ **22.22%** لدى فئة الإثنيين معا . ثم تليها نسبة **15.55%** لفئة تطبيقات عملية ، بينما سجلت نسبة **9.10%** لفئة محاضرات العلمية .

تعتمد أساليب التكوين على نوع التكوين من حيث التطبيق، فهناك أساليب نظرية ومنها المحاضرات والملتقيات والندوات ، وهناك الأساليب العملية التطبيقية منها دراسة حالة وتمثيل الدور ... الخ.
 ومن خلال النتائج المتحصل عليها يتبين لنا أن المؤسسة تعتمد على المحاضرات النظرية والتطبيقات العملية معا بنسبة **66.67%** وإن دلّ هذا على شيء فإنه يدل على أنهما أسلوبين لهما الأهمية الكبيرة لما يتيحانه للموظفين من فرص تعليمية لتبادل الأفكار والآراء وإزاحة كل العواقب التي تواجههم أثناء تأدية المهام التي من شأنها تحسين نوعية الأداء وزيادة فعالية المورد البشري ، وهذا راجع إلى طبيعة نشاط كل فئة مهنية.

جدول رقم (10) : يوضح امتلاك المؤسسة لوسائل التكوين :

النسبة %	التكرار	امتلاك وسائل التكوين
70.77%	46	نعم
29.23%	19	لا
100%	65	المجموع

يوضح لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام قد سجل نسبة **70.77%** من أفراد العينة الذين أقرروا بأن المؤسسة تمتلك وسائل التكوين، في حين أن نسبة **29.23%** منهم أفادوا بأنها لا تمتلك هذه الوسائل. يشير هذا إلى أن المؤسسة تحرص على امتلاك الوسائل لإجراء الدورات التكوينية لموظفيها من أجل تقليل مصاريف التكوين وتكاليفه حين إجرائه خارج المؤسسة.

جدول رقم (11) : يوضح علاقة طرق اختيار العمال لإجراء الدورة التكوينية وتحسين أداء العمال

المجموع	لا	نعم	تحسين الأداء طرق الإختيار
100%	45.46%	54.54%	طلب شخصي
11	5	6	
100%	5.13%	94.87%	تعيين من الإدارة
39	2	37	
100%	53.34%	46.66%	مسابقة
15	8	7	
100%	23.07%	76.93%	المجموع
65	15	50	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام للموظفين سجل نسبة **76.93%** عند صنف نعم أي تحسين الأداء حيث سجلت أعلى نسبة بـ **94.87%** عند فئة تعيين من الإدارة، مقابل **54.44%** لدى فئة طلب شخصي. بينما سجلت فئة المسابقة نسبة **46.66%**.
في حين جاءت نسبة **23.07%** لدى صنف لا أي لم يتحسن الأداء من خلال التعيين بواسطة المسابقة سجلت فيه نسبة **53.34%** عند فئة مسابقة ، مقابل نسبة **45.46%** لدى فئة طلب الشخصي ، ثم تليها نسبة **5.13%** عند فئة تعيين من الإدارة .

من خلال المعطيات الكمية للجدول نستنتج أن إدارة مؤسسة **CNAS** هي من تختار الموظفين الذين سيقومون بإجراء الدورات التكوينية وإن دل هذا على شيء فإنه يدل على أن المؤسسة تتبع سياسة واضحة وتختار من هو الأولى بإجراء الدورة التكوينية حيث اعتبر فيها المبحوثين أن أدائهم قد تحسن وذلك بنسبة **94.87%** في حين هناك عدد كبير من أفراد العينة تم اختيارهم لإجراء التكوين انطلاقاً من طلبهم الشخصي وقد تحسن أدائهم بنسبة **54.54%** وهذا راجع لشعورهم بالنقص في تأدية أعمالهم وكذلك وجود تساؤلات يبحث الموظف الإجابة عنها من خلال طلبه الشخصي لإجراء التكوين.
وفي الأخير نصل إلى أن الإدارة هي المتصرف الأول لإختيار العمال الذين يقومون بدورات تكوينية وبالتالي ومن خلال هذه النتائج يتضح لنا أن المؤسسة تتبع طرق متنوعة وفعالة لإجراء العملية التكوينية تساعدها في اختيار الأفراد الذين هم بحاجة إلى تطوير قدراتهم ومهاراتهم في مجال عملهم، ويرجع ذلك إلى أنها تقوم بتقييم أداء أفرادها لتحقيق التكيف والتكامل بين مستويات الأداء الفعلي وبين مستويات الأداء المطلوب ، حيث أن الإدارة هي الأدرى بتحديد احتياجاتها من التكوين بالنظر إلى التكنولوجيا المستعملة فيها وإلى ظروف العمل وتقديم الخدمات وحالة الموارد البشرية التي لديها.

بينما الذين أقرروا بأن اختيارهم لإجراء التكوين يتم بناء على طلبهم الشخصي فهم يمثلون ثاني نسبة ويعود ذلك لوعي العمال إلى مواكبة التطورات الحاصلة في مجال العمل من جهة ومواكبة التطورات التكنولوجية من جهة أخرى.

جدول (12) : يوضح عدد الدورات التكوينية وعلاقتها بتحسين الأداء بعد إدخال نظام بطاقة الشفاء

تحسين الأداء عدد الدورات	نعم	لا	المجموع
دورة	-	-	-
دورتين	65.52%	34.48%	100%
أكثر من ذلك	91.66%	8.34%	100%
المجموع	80%	20%	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام سجل نسبة **80%** عند صنف " نعم " حيث كانت نسبة تحسين الأداء **91.66%** عند فئة أكثر من ذلك مقابل **65.52%** لدى فئة دورتين، ونسبة منعدمة عند فئة دورة واحدة.

في حين نجد نسبة **20%** عند صنف " لا " الذين لم يتحسن أداؤهم بعد إجراء الدورات التكوينية متراوحة بين **34.48%** عند فئة دورتين و **8.34%** لدى فئة أكثر من ذلك، ونسبة منعدمة عند فئة دورة واحدة أيضا ،من خلال هذه المعطيات يتضح لنا أغلب العمال تحسن أداؤهم بعد إجراء التكوين ومعظمهم ممن أجروا أكثر من دورتين، وإن دل هذا على شيء فإنه يدل على أن المؤسسة تعمل على تحسين أداء عمالها من خلال إجراء العديد من الدورات التكوينية للرفع من مستوى أداء العمال ومن أجل تكييف الأداء مع التكنولوجيا الحديثة.

من خلال القراءة السوسولوجية لهذه المعطيات يتبين لنا أنه كلما زادت عدد الدورات التكوينية كلما ارتفع مستوى أداء العمال. وعليه نستنتج مما سبق ذكره أن مؤسسة الضمان الاجتماعي تمتلك الوسائل التكوينية وهي مناسبة حسب رأي الموظفين وأن أغلبهم تحسن أداؤهم .

وهذا ما جعلنا نتساءل عن هذه الوسائل:

هل تغيرت في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات لمؤسسة **CNAS** والمتمثلة في نظام بطاقة الشفاء؟

وما مدى تقييمها وفعاليتها؟

وهذا ما سنحاول توضيحه في الجدول الموالي.

جدول(13) : يوضح العلاقة بين إمكانية تغيير أساليب التكوين ومدى تقييم البرنامج التكويني بعد إدخال نظام بطاقة

الشفاء

تقييم البرامج تغيير الأساليب	مفيد	نوعا ما	غير مفيد	المجموع
نعم	%64.70	%35.30	-	%100
	33	18	-	51
لا	%28.57	%71.43	-	%100
	4	10	-	14
المجموع	%56.92	%43.08	-	%100
	37	28	-	65

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام سار إلى أن البرنامج التكويني مفيد بعد إدخال

نظام بطاقة الشفاء بنسبة **56.92%** وذلك بعد تغيير الأساليب التكوينية حيث اعتبر المبحوثين أن

الأساليب تغيرت وأصبحت مفيدة بنسبة **64.70%** مقابل **28.57%** فقط عند فئة " لا " بمعنى لم تتغير

هذه الأساليب. في حين سجلنا نسبة **43.08%** لدى صنف نوعا ما مثلت فيها نسبة **71.43%** لفئة " لا"

مقابل **35.30%** عند فئة " نعم " .

من خلال هذه المعطيات وحسب رأي المبحوثين يتضح لنا أن المؤسسة غيرت من أساليب التكوين واعتبروها

مفيدة بنسبة عالية جدا حيث تبين لنا أن المؤسسة بعد استحداثها لنظام بطاقة الشفاء

حرصت على إعداد برامج خاصة بالتكوين وذلك من أجل أن تتناسب مع المستجدات ، وكذلك من أجل رفع

وزيادة فعاليتهم وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للمؤمنين اجتماعيا ولذوي الحقوق وهذا ما يخلق إستفادة

للموظفين والمؤسسة والمواطنين على حد سواء، وذلك بتبني إستراتيجية حديثة لتكوين مما يساهم الفهم التام

والاستيعاب السريع للبرامج التكوينية وللأهداف التي خصصت من أجلها.

من خلال القراءة السوسولوجية لهذه المعطيات يتبين لنا أن مؤسسة **CNAS** تقوم فعلا بتغيير وسائل التدريب

وبرامجه لتتناسب والأهداف المسطرة والمصلحة المرجوة بلوغها.

II - نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الأولى: من خلال ما تم عرضه في تحليل المعطيات الميدانية

الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى نجد أن المؤسسة تعد نسقا فرعيا تدخل في إطار النسق الأكبر وهو المجتمع وتؤدي مجموعة من الوظائف التي تحقق لها التكيف مع متغيرات المحيط الخارجي وذلك لضمان بقائها واستمرارها، ومن بين هذه الوظائف

نجد وظيفة التكوين التي تهدف إلى رفع أداء المورد البشري واكتساب الخبرات والمهارات الجديدة لتناسب هذه المهارات مع التطورات العلمية الجديدة الحاصلة في النسق الخارجي، وعلى اعتبار أن مؤسسة الضمان الاجتماعي لوكالة المسيلة هي أحد الأنساق المفتوحة التي تتفاعل مع محيطها الخارجي فإنها لجأت إلى إدخال نظام بطاقة الشفاء مما استلزم ذلك تجنيد برامج تكوينية خاصة بها والتي أصبحت تتطلب تدريب العمال لتأهيلهم مهنيا لتناسب مع آليات هذا النظام من أجل تحقيق التكيف مع بيئة العمل الجديدة للرفع من مستوى أدائهم مما ينعكس إيجابا على فعالية المورد البشري.

حيث تبين لنا وجود عدد كبير من العمال استفادوا من التكوين عند استخدام بطاقة الشفاء وذلك بنسبة **75.39%** (جدول 05) وهذا راجع إلى إدراك المؤسسة للدور الكبير الذي يلعبه التكوين باعتباره الاستثمار الحقيقي والفعال الذي يخدم الفرد والمؤسسة معا.

وتلجأ المؤسسة لإجراء التكوين في الغالب داخل المؤسسة وأثناء العمل خاصة لدى الفئتين أعوان التحكم وأعوان التنفيذ. هذا النوع من التكوين يسمح لهم بالاستيعاب السريع للبرنامج التكويني، ويعود اهتمام هذه المؤسسة بتكوين الإطارات خارج المؤسسة إلى مواكبة التطورات التكنولوجية والإطلاع على المستجدات خاصة وأن موظفي هذه الفئة من ذوي الشهادات العليا التي تسمح لهم بمواكبة التطورات السريعة ولكونهم كذلك من ممارسي الوظائف الإدارية العليا التي تستلزم برنامج تكويني فعال. وهذا ما أثبتته نتائج جدول (6).

وتبين لنا كذلك أن المؤسسة تمتلك وسائل التدريب والمتمثلة في- كما أوضحها المبحوثين- أجهزة خاصة بنظام هذه البطاقة، أجهزة العرض، وأجهزة الإعلام الآلي، ووجود كذلك إطارات متخصصة في هذا المجال، وهذه الوسائل هي مناسبة بنسبة **70.77%** (جدول 09) بحيث اختلفت باختلاف الفئة السوسيو مهنية فئة الإطارات تعتمد أكثر على الأسلوب النظري وهو المحاضرات الذي يتناسب مع مناصبهم بنسبة **75%** - جدول (07)، وذلك لأنه أسلوب تنموي إداري يوفر فرصا في المقابلة لمناقشة وتبادل الأفكار والآراء وإبراز المشاكل واقتراح الحلول، وكذلك لأنهم تستند إليهم مهام التأطير والتنسيق بين مختلف الأنساق الفرعية. أما فئة أعوان التحكم وأعوان التنفيذ يعتمدون على أسلوب التطبيقات العملية بنسبة **72.5%** و **46.15%** على التوالي الخاصة بطريقة التنفيذ والتطبيق، لأن هذين الفئتين

موجودين في الغالب في مواقع العمل التنفيذية وتعاملهم مع العمليات التقنية ومع أجهزة نظام بطاقة الشفاء، وكذلك تعاملهم مباشرة مع المؤمنين اجتماعيا في تقديم الخدمات.

كما أكدت النتائج أن أكثر الموظفين يتم اختيارهم لإجراء الدورات التكوينية من طرف إدارة المؤسسة والتي تقوم بتقييم أداء أفرادها لتحقيق الانسجام بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب، فإدارة المؤسسة هي الأدرى بتحديد احتياجاتها من التكوين بالنظر إلى التكنولوجيا المستحدثة فيها، وإلى ظروف العمل وحالة الموارد البشرية التي لديها، كما أن وعي العمال بعدم قدرتهم على مواكبة التطورات الحاصلة في هذا المجال دفع به إلى تقديم طلب شخصي لإجراء التكوين، ويتضح لنا أغلب العمال تحسين أداؤهم بعد إجراء التكوين بنسبة - **80% جدول (11)** ، وأغلبهم ممن أجروا أكثر من دورتين، وإن دل هذا على شيء فإنه يدل على أن المؤسسة تسعى لتحسين أداء عمالها من خلال إجراء العديد من دورات التكوين. وأنها عملت على تغيير وسائل التدريب بعد إدخال نظام بطاقة الشفاء لكي تتماشى مع المستجدات.

وبهذا نخلص إلى أن الفرضية الأولى محققة إلى حد كبير والتي تشير إلى أنه بعد إدخال نظام بطاقة الشفاء لهذه المؤسسة عملت على تبني استراتيجيات ووسائل حديثة للرفع من مستوى أداء العمال من أجل تحقيق الأهداف وتحقيق التكيف والتكامل مع هذه المستجدات وهذا ما فرض عليها تطوير الخطط التكوينية بما يتناسب مع آليات هذا النظام. ومنه يمكن ترجيح قبول الفرضية الأولى وبالتالي يمكن القول " الكل يسير كما لو أن إدخال الإدارة الإلكترونية فرض على مؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء لوكالة المسيلة تطوير الخطط التكوينية بما يتناسب مع مهارات وآليات نظام بطاقة الشفاء."

الفصل السادس "ساهمت بطاقة الشفاء - كبرنامج تغييري - في تخفيض من ضغوط العمل"

I- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية.

II- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الثانية.

A. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية

جدول (14) : يوضح العلاقة بين الفئة المهنية وسبب لجوء المؤسسة للتغيير

المجموع	تحسين الخدمات	مواكبة التطورات التكنولوجية	حل مشاكل داخلية	سبب التغيير الفئة السوسيو مهنية
100%	33.34%	66.66%	-	إطار
12	4	8	-	
100%	27.5%	30%	42.5%	عون تحكم
40	11	12	17	
100%	30.77%	53.85%	15.38%	عون تنفيذ
13	4	7	2	
100%	29.24%	41.54%	29.23%	المجموع
65	19	27	19	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح لنا نظرة كل فئة مهنية لسبب لجوء المؤسسة للتغيير أن اتجاه العام سجل نسبة **41.54%** عند صنف مواكبة التغييرات التكنولوجية تصدره فئة الإطارات بنسبة **66.66%** في مقابل نسبة **53.85%** لدى فئة أعون التنفيذ ، بينما سجلت نسبة **30%** لفئة أعوان التحكم.

تليها ثاني نسبة والمقدرة بـ **29.24%** لدى صنف تحسين الخدمات حيث مثلت نسبة **33.34%** لفئة إطار في مقابل سجلت نسبة **30.77%** و **27.5%** لفئة عون تنفيذ وعون تحكم على التوالي. في حين جاءت نسبة **29.23%** لدى صنف حل مشاكل داخلية حيث انعدمت فيها نسبة فئة الإطارات مقابل نسبة **42.5%** و **15.38%** لكل من فئة عون تنفيذ وعون تحكم على التوالي.

من خلال النتائج المتحصل عليها تبين لنا أن مؤسسة الضمان الاجتماعي تسعى لإجراء التغيير من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية وهذا بنسبة **41.54%** احتلت فيها فئة الإطارات وفئة أعوان التنفيذ أكبر النسب، وهذا راجع إلى أن مجال نشاط هذه المؤسسة ذات طابع خدماتي، ونتيجة للتطورات السريعة والحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات جعل اهتمام هذه المؤسسة يتزايد أكثر ، حيث اعتبروا أعوان التحكم وأعوان التنفيذ أن بطاقة الشفاء وفرت على المؤمنين اجتماعيا عناء جلب الملفات

التعويضية والأوراق الطبية مع تفادي الانتظار طويلا في مراكز الدفع والتعويضات التابعة لمؤسسة الضمان الاجتماعي فالدفع أصبح آليا من طرف الغير من خلال تعاقد المؤسسة مع الصيادلة العامون والخواص ويتم تسديد مستحققاتهم كل شهر. ويمكن إرجاع السبب كذلك لاعتبار هذين الفئتين بأن التغيير كان من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية وتحسين الخدمات .

كل هذا يعني أن نظام بطاقة الشفاء سهلت إجراءات العمل مما أدى ذلك إلى تحسين نوعية الخدمات وإن دل هذا على شيء فإنما يدل على أن هذا النظام الجديد عمل على التخفيض من ضغوط العمل على الموظفين في المؤسسة وعلى المؤمنين في نفس الوقت. غير أن فئة الإطارات اختلف رأيهم عن رأي باقي الفئات المهنية، فهم يرون بأن سبب لجوء المؤسسة إلى إحداث التغيير كان من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في المحيط الخارجي، ذلك لأن مهام هذه الفئة تتمثل في الوظائف الإدارية العليا من تخطيط وتنسيق وتنظيم والرقابة...الخ. وذلك من أجل تحقيق التكيف والتكامل مع التكنولوجيا الحديثة لذلك فهم يعتبرون أن إدخال تكنولوجيا بطاقة الشفاء مواكبة لتطورات المحيط الخارجي.

وعليه فالقراءة السوسيولوجية توضح لنا أن سبب اللجوء للتغيير يختلف من فئة سوسيو مهنية إلى أخرى ففئة الإطارات يعتبرونه مواكبة للتطورات التكنولوجية أما فئة أعوان التحكم وفئة أعوان التنفيذ فيرون أن سبب التغيير من أجل تحسين نوعية الخدمات وهذا راجع لطبيعة نشاط ومهام كل فئة.

جدول (15) : يوضح رأي الفئات المهنية في بداية انطلاق التغيير

بدء التغيير بالامور الفئة المهنية	سهلة	صعبة	أكثر تعقيدا	المجموع
إطار	66.66%	25%	8.34%	100%
	8	3	1	12
عون تحكم	65%	30%	5%	100%
	26	12	2	40
عون تنفيذ	69.23%	23.07%	7.70%	100%
	9	3	1	13
المجموع	66.16%	27.69%	6.15%	100%
	43	18	4	65

يوضح لنا الجدول أعلاه رأي الفئة المهنية لبداية انطلاق عملية التغيير حين إدخال نظام بطاقة الشفاء، فقد سجل الرأي العام بنسبة 66.16% عند صنف سهلة حيث سجلت نسبة 66.66% لدى فئة

إطار مقابل **69.23%** و **65%** للفتتين عون تنفيذ وعون تحكم على التوالي.
 في حين مثلت ثاني نسبة **27.69%** لصنف صعبة حيث سجلت نسبة **30%** لدى فئة عون تحكم ، مقابل **25%** و **23.07%** للفتتين إطار وعون تنفيذ على التوالي .

بينما سجلت اقل نسبة **6.15%** في صنف أكثر تعقيدا حيث سجلت فيها نسبة الإطارات **8.34%** مقابل **7.70%** و **5%** للفتتين عون تنفيذ وعون تحكم على التوالي .

تعتبر التكنولوجيا أحد أهم الوسائل التي تستعملها المؤسسات لتسيير شؤونها ونشاطاتها وتلبية مختلف احتياجاتها لتسهيل سيرورة العمل وحل المشاكل التي تعيق تطورها وتقدمها، فمن أجل تحقيق الاستقرار والتوازن والتكيف مع البيئة الخارجية نجد أن مؤسسة **CNAS** بدأت في التغيير بالأمر السهلة هذا من أجل تسهيل أداء الأفراد لوظائفهم حسب ما أكدته لنا معظم إجابات المبحوثين. غير أن هناك نسبة معتبرة منهم اعتبروا أن التغيير بدأ بالأمر الصعبة، ويمكن إرجاع سبب هذا الاختلاف في الآراء إلى اختلاف في المكانة السوسيو مهنية. حيث أن معظم الإطارات صرحوا بأن التغيير بدأ بالأمر السهلة وهذا راجع إلى أن أفراد هذه الفئة معظمهم من ذوي المستوى التعليمي الجامعي والشهادات العليا كما هي موضحة في الجدول رقم (3) .

وهذا ما سمح لهم باستيعاب سريع لتكنولوجيات الحديثة (الإدارة الإلكترونية) وكذلك لإدراكهم لأهميتها ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية، فهذه الفئة تتمتع بتكوين عال وممارسة كبيرة للعديد من المسؤوليات داخل التنظيم ولهذا تسند إليهم مسؤولية التأطير والتنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية، وهم يعتبرون بطاقة الشفاء احد أهم التغييرات التي أدخلت لمؤسسة الضمان الاجتماعي والتي تساعد العمال على تأدية المهام الموكلة إليهم لذلك فمن الضروري عند إدخال هذا النظام الجديد أن يبدأ بالأمر السهلة ووفق خطط إستراتيجية لضمان نجاح هذا التغيير وعدم مقاومته.

أما الذين اعتبروا أن التغيير بدأ بالأمر الصعبة ربما يرجع هذا إلى تعودهم على أسلوب العمل القديم لأن طبيعة الإنسان لا يتقبل عادة الأشياء الجديدة بسهولة، وإذا تقبلها لا يتعامل معها بشكل جدي لذلك فهم يرونها صعبة.

جدول (16) : يوضح العلاقة بين الفئة المهنية والمشاركة في إحداث التغيير

المجموع	لا	نعم	المشاركة الفئة المهنية
إطار	25%	75%	100%
12	3	9	
عون تحكم	70%	30%	100%
40	28	12	
عون تنفيذ	84.61%	15.39%	100%
13	11	2	
المجموع	64.62%	35.38%	100%
65	42	23	

تأتي بيانات هذا الجدول لتبين علاقة الفئة المهنية بالمشاركة في إحداث التغيير مثله الاتجاه العام بأعلى نسبة **64.62%** عند الصنف "لا" (عدم المشاركة)، كانت نسبة **84.61%** لدى فئة عون تنفيذ مقابل **70%** لفئة عون تحكم. بينما سجلت نسبة **25%** لفئة الإطارات .

في حين نجد نسبة **35.38%** عند صنف "نعم" أي المشاركة في إحداث التغيير احتلت فيها الإطارات أكبر نسبة والتي قدرت بـ **75%**. مقابل نسبة **30%** و **15.39%** للفئتين عون تحكم وعون تنفيذ على التوالي . نشير هنا إلى أنه ينبغي أن يشعر كل عامل أن جهوده ضرورية ومهمة لتحقيق أهداف المؤسسة، ومما لاشك فيه أن شعور العامل بعدم الاستغناء عن جهوده لتحقيق أهداف المؤسسة يشعره بتقدير الذات مما يولد لديه الرغبة أكثر في أداء المهام الموكلة إليه ويرفع من مستوى دافعيته نحو العمل، كما أن الاهتمام بالموارد البشري هو رأس المال الحقيقي لكل مؤسسة وهنا لا بد أن ينظر إلى العامل باعتباره كائناً اجتماعياً له حاجاته ورغباته وميوله واتجاهاته، فزيادة فعالية هذا الأخير ترفع فعالية المؤسسة وتمكنها من الاستمرار والبقاء في النسق الخارجي .

وعليه فمن خلال نتائج الجدول أعلاه تبين لنا أن مؤسسة **CNAS** لا تقوم بعملية إشراك العمال في إحداث التغيير خاصة لدى فئة أعوان التنفيذ وفئة أعوان التحكم، وهذا ما قد ينعكس سلباً على تحقيق الأهداف حيث أثبتت العلوم السلوكية أن عدم إشراك العمال يقلل من دافعيتهم نحو العمل وينخفض رضاهم الوظيفي وبالتالي تزيد من مقاومتهم للتغيير، لذلك نستنتج أن سلطة المؤسسة تتميز بمركزية القرار .

غير أن فئة الإطارات تشارك وتقدم الاقتراحات بخصوص التغيير المحدث وربما يرجع ذلك إلى دراية هذه الفئة بمختلف الإجراءات الإدارية ودورها ومكانتها المهمة في المؤسسة والتي تتجسد في مشاركتهم في

السلطة وفي اتخاذ القرارات وأيضا بحكم ممارستها للوظائف الإدارية العليا والتي تتطلب التخطيط، التنسيق والتوجيه والرقابة .

وعليه نستنتج أن المدراء في مؤسسة **CNAS** لا يقبلون تفويض السلطات لمروؤوسيهم ولا يعملون حتى على إشراكهم في اتخاذ القرارات وفي إحداث التغيير وهذا لعدم الثقة فيهم، وفي كفاءتهم، لأنهم يشعرون بأن المرؤوسين منافسون لهم، وهذا ما يعرف ببيروقراطية المؤسسة الجزائرية مما يجعل القرارات التي يتم اتخاذها من طرف المسير تتم دون مشاركة المعنيين بالتغيير وذلك بالاعتماد على السلطة الممنوحة لهم. فحرمان المرؤوسين من تقديم اقتراحاتهم ومن المشاركة يفتح مجال واسع لسوء التسيير وعدم تقبلهم للتغيير وهذا ما جعلنا نتساءل عن مدى تقبل المرؤوسين للتغيير المحدث والمتمثل في إدخال نظام بطاقة الشفاء. هذا ما سنكشفه لنا نتائج الجدول الموالي.

جدول (17) : يوضح مدى تقبل العمال لنظام بطاقة الشفاء

تقبل التغيير سبب تقبله	نعم	لا	المجموع
تسهيل العمل	100%	-	100%
	59	-	59
تقضي على الروتين	66.66%	33.34%	100%
	4	2	6
المجموع	96.92%	3.08%	100%
	63	2	65

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح لنا مدى تقبل العمال لنظام بطاقة الشفاء وسبب تقبلهم له، حيث سجل الرأي العام نسبة **96.92%** عند صنف "نعم" أي تقبلهم للتغيير والمتمثل في بطاقة الشفاء حيث سجلت أعلى نسبة **100%** عند فئة تسهيل العمل مقابل **66.66%** لدى فئة يقضي على الروتين، في حين سجلت نسبة **3.08%** لدى صنف "لا" أي عدم تقبلهم لهذا النظام الجديد. فمن خلال معطيات هذا الجدول يتضح لنا أن بطاقة الشفاء جاءت للتخفيف من ضغوط العمل على الموظفين وعلى المؤمنين اجتماعيا والتي تهدف أساسا إلى تسهيل العمل على الموظفين حيث أن الانتقال من النظام القديم إلى نظام جديد عصري يركز على التقنيات الحديثة تلك التي تعتمد في الأساس على المعالجة الآلية للمعلومات المتوفرة لدى مؤسسة الضمان الاجتماعي، وبهذا تصبح جميع المعاملات الإدارية وبالخصوص المعاملات المتعلقة بالتعويضات آلية، تعتمد على المعالجة الإلكترونية لمختلف المعلومات فالبطاقة الإلكترونية تسمح بتعويض الملفات الإدارية لأنها تحمل جميع البيانات المتعلقة بالمؤمن

اجتماعيا، فبدلا من أن يقضي العامل وقتا طويلا في البحث عن الملفات وفي إجراء المعاملات الإدارية المتعلقة بالتعويضات أصبحت العملية تقتصر فقط على إدخال البيانات ثم معالجتها وإخراجها في شكل معلومات جاهزة للاستعمال. كما أنها سمحت للمواطنين الحصول على التعويضات المقدمة بسرعة ودون الحاجة إلى أن يكونوا مضطرين لتقديم طلب مكتوب أو ملء استمارة وتقديم ورقة العلاج ودون الحاجة إلى تقديم رقم التأمين لأن بطاقة الشفاء تحمل كل المعلومات الطبية والإدارية المتعلقة بالمؤمن اجتماعيا كما تحمل هوية صاحب البطاقة مما يخفف الضغط على الموظفين في المؤسسة وعلى المؤمنين اجتماعيا في نفس الوقت.

وفي الأخير نستنتج أن عمال مؤسسة **CNAS** تقبلوا التغيير المحدث في مؤسستهم والمتمثل في إدراج نظام بطاقة الشفاء كنظام خدماتي جديد، وهذا على الرغم من عدم إشراكهم في إحداث التغيير من طرف الإدارة العليا ، (جدول رقم 15) ولكن رغم ذلك فقد تم هذا التغيير بنجاح، لأنه عمل على تسهيل إجراءات العمل مما خفض من نسبة الضغوط المهنية على العمال.

جدول (18) : يوضح مدى تأثير بطاقة الشفاء على تفعيل العمليات الإدارية

المجموع	التقنيات والوسائل	الوظائف والمهام الإدارية	الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية	ظروف وإجراءات العمل	أهداف وسياسات العمل	نوع التغيير تفعيل العمليات الإدارية
%100 54	%3.71 2	%5.56 3	%16.67 9	%55.55 30	%18.51 10	نعم
%100 11	- -	- -	%27.28 3	%45.45 5	%27.27 3	لا
%100 65	%3.07 2	%4.62 3	%18.47 12	%53.84 35	%20 13	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الإحصائية للجدول أعلاه أن الاتجاه العام سجل نسبة **53.84%** عند صنف ظروف وإجراءات العمل مثلت أعلى نسبة **55.55%** لدى فئة نعم ، مقابل نسبة **45.45%** لفئة لا ، أي أن بطاقة الشفاء عملت على تفعيل العمليات الإدارية، في حين جاءت نسبة **20%** لصنف أهداف وسياسات العمل حيث سجلت نسبة **27.27%** عند فئة لا مقابل **23.07%** لفئة " نعم. " ، بينما سجلت ثالث نسبة والتي قدرت بـ **18.47%** لدى صنف الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية .

في حين جاء صنف الوظائف والمهام الإدارية وصنف الوسائل والتقنيات في المراتب الأخيرة بنسب **5.56%** و **3.71%** على التوالي مثلتها فئة نعم وانعدمت هذه النسب عند فئة " لا. "

من خلال النتائج الإحصائية المتحصل عليها من الجدول أعلاه تبين لنا أن نظام بطاقة الشفاء عمل على تغيير ظروف وإجراءات العمل لاسيما الإجراءات الإدارية والتقنية من خلال تبسيطها وتسهيلها لإجراءات العمل - كما هو ملاحظ في الجدول السابق رقم (16) ، لأن العمليات الإدارية أصبحت آلية وفرت الوقت والجهد في البحث عن الملفات لأن هذه البطاقة الإلكترونية تحمل جميع المعلومات المتعلقة بالمؤمنين اجتماعيا وتخفيض تكلفتها مع زيادة كفاءة وفعالية العمال وتسهيل ظروف واجراءات العمل ، وهذا من خلال تحصلها على أكبر نسبة والتي بلغت **55.55%** . أما الموظفين الذين أجابوا بأنه لا دخل لبطاقة الشفاء في تفعيل العمليات الإدارية حيث أرجعوا سبب ذلك إلى أن العمليات الإدارية تحكمها مجموعة من النصوص واللوائح القانونية والتشريعية وهم في الغالب من ممارسي الإدارة العليا الذين يعترفون بالقواعد الرسمية والنصوص القانونية.

ومن خلال ما سبق ذكره نستنتج أن بطاقة الشفاء عملت على تفعيل العمليات الإدارية من خلال

تغيير ظروف وإجراءات العمل التي عملت على تسهيلها وتبسيطها مما أدى ذلك بدوره إلى تخفيض من ضغوط العمل.

جدول (19) : يوضح تأثير العمل باستخدام الإدارة الإلكترونية على تنمية المهارات المعرفية للعمال

المجموع	لا	نعم	تنمية المهارات العمل باستخدام التكنولوجيا
%100	%3.33	%96.67	جيد
30	1	29	
%100	%7.14	%92.86	حسن
28	2	26	
%100	%25	%75	سيء
4	1	3	
%100	%33.33	%66.67	لم يتغير
3	1	2	
%100	%7.69	%92.31	المجموع
65	5	60	

من خلال معطيات هذا الجدول والذي يمثل العلاقة بين العمل باستخدام الإدارة الإلكترونية وتنمية المهارات المعرفية فقد سجل الاتجاه العام نسبة **92.31%** عند صنف "نعم" أي تنمية المهارات المعرفية، حيث مثلت نسبة **96.67%** عند فئة "جيد" أي العمل باستخدام الإدارة الإلكترونية جيد، مقابل **96.86%** لدى فئة حسن ، تليها نسبة **75%** و **66.67%** كل من فئة سيء ولم يتغير على التوالي .

في حين تم تسجيل **7.69%** لصنف " لا " حيث احتلت أكبر نسبة **33.33%** لفئة لم يتغير ، مقابل نسبة **25%** لفئة سيء ، تليها نسبة **7.14%** و **3.33%** كل من فئة حسن وجيد على التوالي .

من خلال النتائج الكمية المتحصل عليها من جدول أعلاه يتبين لنا أن أفراد العينة يعتبرون أن العمل باستخدام الإدارة الإلكترونية جيد وهو بدوره يعمل على تنمية مهاراتهم ومعارفهم حيث تؤدي هذه التكنولوجيا إلى كسب معارف جديدة كما تكمن أهميتها في تعليم العمال لأساليب عمل حديثة تساعدهم على أداء المهام بصورة أفضل. لذلك يعتبر نظام بطاقة الشفاء المعتمد من طرف مؤسسة الضمان الاجتماعي أحد أهم الأدوات الهامة والمتاحة للموظفين من أجل تحقيق أكثر فعالية في التنظيم وزيادة كفاءتهم من ناحية التحكم التكنولوجي الذي يؤدي بدوره إلى التحكم أكثر في سير الأعمال وسهولة المهام. أما الباحثين الذين صرحوا بأن الإدارة الإلكترونية لم تسمح لهم بتنمية مهاراتهم المعرفية فهم في الغالب

ممن اعتبروا أن العمل بالاستخدام التكنولوجي أمر سيء ولم يتغير فنظرتهم السلبية أثرت على تنمية مهاراتهم.

نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها تبين لنا أن المؤسسة لجأت إلى إجراء التغيير باستخدامها لنظام بطاقة الشفاء من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية ، وذلك بنسبة **41.57%** - جدول (13) .

حيث أكد معظم المبحوثين أن إدخال التغيرات التكنولوجية يحدث وفق خطط إستراتيجية ولكن دون مشاركتهم في إحداث التغيير بنسبة **64.62%** - جدول (15) ،

كما أنهم لا يقدمون اقتراحاتهم بخصوص التغيير الذي حدث وهذا ينعكس سلبا على تحقيق الأهداف، حيث أثبتت العلوم السلوكية أن عدم إشراك العمال في إحداث التغيير يقلل من دافعيتهم نحو العمل ويخفض رضاهم الوظيفي ، وبالتالي تزيد من مقاومتهم للتغيير لذلك نستنتج أن سلطة مؤسسة الضمان الاجتماعي تتميز بمركزية القرار غير أن فئة الإطار تشارك وتقدم الاقتراحات بخصوص التغيير بنسبة -

62.5% جدول (15)، وربما يرجع ذلك إلى دراية هذه الفئة بمختلف الإجراءات الإدارية ودورها ومكانتها المهمة في المؤسسة والتي تتجسد في مشاركتهم في السلطة وفي ممارستها للوظائف الإدارية العليا التي تتطلب التخطيط والتنسيق والتوجيه كما صرح أفراد العينة بأنهم تقبلوا استخدام بطاقة الشفاء كأسلوب خدماتي جديد بنسبة **96.92%** - جدول (16) .

الذي أدى إلى تبسيط الأعمال الموجودة ومختلف العمليات التقنية والتنظيمية فالتغيير الحاصل نتيجة هذا النظام عوض الطريقة القديمة في العمل بأخرى جديدة تعتمد على المعالجة الآلية للمعلومات، وهذا ما سمح بتسهيل العمل على الموظفين وجعلهم يتقبلون التغيير وعدم مقاومته وأكد المبحوثين أن بطاقة الشفاء عملت على تفعيل العمليات الإدارية وخاصة لدى فئة أعوان التحكم وأعوان التنفيذ من خلال تبسيط ظروف وإجراءات العمل بنسبة **53.84%** - جدول (16)، وتخفيض تكلفتها وزيادة كفاءة العمال من ناحية التحكم التكنولوجي والذي أدى بدوره إلى التحكم أكثر في سير الأعمال وسهولة العمل لأن العمليات الإدارية أصبحت آلية وفرت على الموظفين عناء البحث عن الملفات.

وفي الأخير ومن خلال مؤشرات هذه الفرضية يمكن القول أن الفرضية الثانية محققة والتي تشير إلى أن : في ظل استخدام نظام بطاقة الشفاء كبرنامج تغييري ساهمت في تخفيض من ضغوط العمل، وذلك عن طريق تحسين الخدمات وتوفير العناء على الموظفين وتقبلهم للتغيير نتيجة تسهيل وتبسيط إجراءات العمل وآلية العمليات الإدارية.

وهذا ما جعلنا نتقبل صحة الفرضية الثانية وبالتالي يمكن القول >>الكل يبدو كما لو أن تساهم بطاقة الشفاء - كبرنامج تغييرى- في تخفيض من ضغوط العمل .<<

من خلال ما تم التطرق إليه يتضح لنا أن للإدارة الإلكترونية دور في تخفيض ضغوط العمل من خلال تحسين نوعية الخدمات المقدمة والتي تمثلت في السرعة و سهولة الاعمال وتبسيط إجراءات العمل وهذا بفضل المعالجة الآلية للمعلومات مما أدى إلى زيادة فعالية الأداء والمؤسسة من خلال مواكبتها لتطورات الحاصلة في المحيط الخارجى .

" سمح برنامج بطاقة الشفاء من خلق نموذج جديد في أنماط العمل"

I. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة.

II. نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة.

I- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة

جدول (20) : يوضح علاقة تغيير أنماط العمل بفعل بطاقة الشفاء وتقليصها من حجم الاستعمال الورقي.

المجموع	لم تقلص الحجم الورقي	قلصت الحجم الورقي	تقليص حجم الورق تغيير أنماط العمل
%100	%4.92	%95.08	نعم
61	3	58	
%100	%50	%50	لا
4	2	2	
%100	%7.70	%92.30	المجموع
65	5	60	

من خلال القراءة الإحصائية لبيانات هذا الجدول نجد أن الاتجاه العام قد سجل نسبة **92.30%** عند صنف قلصت الحجم الورقي تتصدره فئة نعم بنسبة **95.8%** مقابل **50%** عند صنف "لا" أي لم تتغير أنماط العمل، في حين سجلنا عند صنف "لم تقلص حجم الاستعمال الورقي" بنسبة **7.70%** تتصدره بنسبة **50%** لدى فئة "لا" أي لم تتغير إجراءات العمل مقابل **4.92%** فقط عند فئة "نعم" أي تغيرت أنماط العمل. ومنه تبين لنا معطيات هذا الجدول أن إدخال نظام بطاقة الشفاء أدى إلى تغيير من أنماط العمل والتي عملت بدورها على التقليل من حجم الاستعمال الورقي، وهذا بنسبة **92.30%** ويرجع ذلك إلى أن هذه البطاقة جاءت أصلاً لتحل محل الأوراق الإدارية (الأوراق الطبية والملفات التعويضية) فهي تحمل سائر المعلومات الطبية والإدارية الخاصة بالمؤمنين اجتماعياً وذوي الحقوق. كما تحمل هوية صاحب البطاقة من اسمه، تاريخ ميلاده، صورته الشخصية، ... الخ، حيث تسمح له بالحصول على التعويضات المقدمة بسرعة دون أن يكون مضطراً لملاء استمارة ورقة العلاج أو تقديم رقم التأمين مع الاستمرار في الاستفادة من نظام الدفع دون الحاجة إلى تقديم دفتره، وقد صرح لنا رئيس مصلحة بطاقة الشفاء أنه يتم توصيل الفواتير إلكترونياً بين مؤسسة الضمان الاجتماعي والمتعاقدين أي الصيادلة والأطباء، كما يتم الاتصال بين المؤسسة الأم ومختلف فروعها عبر ولاية المسيلة عن طريق الشبكة الداخلية الانترانيت هذه الشبكة الأخيرة تم إدخالها

تزامنا مع إدخال نظام بطاقة الشفاء.

وعليه نستنتج أن لبطاقة الشفاء دور في خلق نموذج جديد لأنماط العمل عن طريق تقليصها من حجم الأوراق الإدارية، كما يؤدي بدوره إلى التقليل من استهلاك الوقت والجهد حين أداء المهام. وهذا ما نتوقع أن تدلنا عليه نتائج الجدول الموالي.

جدول (21) : يوضح مدى تقليل أنماط العمل الجديدة من استهلاك الوقت والجهد

المجموع	لم تقلل الوقت والجهد	قللت الوقت والجهد	تقليل الوقت والجهد تغيير أنماط العمل
%100 60	%6.66 4	%93.34 56	نعم
%100 5	%40 2	%60 3	لا
%100 65	%9.23 6	%90.77 59	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام سار نحو صنف قلصت بطاقة الشفاء من حجم الاستهلاك الوقت والجهد، وذلك بنسبة **90.77%** حيث سجلنا نسبة **93.34%** لدى فئة "نعم" أي غيرت إجراءات العمل مقابل **60%** لفئة "لا".

في حين جاءت نسبة **9.23%** لصنف لم تقلل الوقت والجهد حيث مثلتها أعلى نسبة والتي قدرت بـ **40%** لفئة "لا" مقابل **6.66%** فقط لدى فئة "نعم".

بما أن للإدارة الإلكترونية دور كبير في تسهيل إجراءات العمل وتبسيط أداء الموظفين لوظائفهم لاسيما الوظائف الإدارية فإن المعالجة الآلية للمعلومات وفرت الوقت والجهد على العمال ومكنتهم من أداء مهامهم بدقة وبسرعة مما زاد من تفعيل العمليات الإدارية.

وعليه ومن خلال النتائج الإحصائية للجدول أعلاه فقد توضح لنا أغلب أفراد العينة يعتبرون أن الإدارة الإلكترونية قلصت من استهلاك الوقت والجهد لأنها حسب تصريحاتهم سهلت إجراءات العمل مع السرعة والدقة في إنجاز المهام وبالتالي توفير الوقت والجهد على العمال. فبدلاً من أن يقضي الموظف وقتاً طويلاً في البحث عن ملفات المؤمنين ويراقب جميع الأوراق والملفات التعويضية ولهذا فقد عملت بطاقة الشفاء على تعويض جميع المعاملات السابقة وذلك من خلال المعالجة الآلية للملفات وفي أسرع وقت ممكن، حيث أصبحت إجراءات العمل تقتصر فقط على إدخال البيانات ثم معالجتها وإخراجها في شكل معلومات جاهزة للاستعمال. ، بمعنى أنها تجنب الموظفين عناء البحث عن الملفات وتفحصها

والتدقيق فيها أي أنها عملت على التخفيض من الضغط على العمال. وعليه نستنتج في الأخير أن أنماط العمل تغيرت بفعل نظام بطاقة الشفاء والتي سمحت بتخفيض الجهد والوقت الذي يقضيه العمال في إنجاز أعمالهم ومهامهم.

جدول (22) : يوضح العلاقة بين ضرورة إستعمال الإدارة الإلكترونية والهدف الذي حققته في مؤسسة الضمان الاجتماعي.

الأهداف ضرورية	تخفيض الضغط على العمال	التحكم الجيد في سير العمل	مكافحة الغش ومختلف التجاوزات	المجموع
نعم	%24.49 12	%59.18 29	%16.33 8	%100 49
لا	%50 8	%50 8	- -	%100 16
المجموع	%30.77 20	%56.92 37	%12.31 8	%100 65

يوضح لنا الجدول ضرورة الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الضمان الاجتماعي وعلاقتها بالأهداف المحققة من ورائها حيث سجل الاتجاه العام نسبة **56.92%** عند صنف التحكم الجيد في سير العمل، ثم جاءت بعدها ثاني نسبة والتي قدرت بـ **30.77%** لصنف تخفيض الضغط على العمال وفي المرتبة الأخيرة نجد نسبة **12.31%** عند صنف مكافحة الغش ومختلف التجاوزات.

أما على المستوى الجزئي فقد سجلنا أعلى نسبة **59.18%** لصنف التحكم الجيد في سير العمل والذي كانت لفئة "نعم" أي ضرورة تكنولوجيا المعلومات مقابل **50%** لفئة "لا".
في حين سجلنا نسبة **50%** وهي أعلى نسبة لصنف تخفيض ضغوط العمل وكانت لفئة لا مقابل **24.49%** لفئة "نعم".

وفي الأخير سجلنا نسبة **16.33%** لصنف مكافحة الغش ومختلف التجاوزات وهي نسبة لفئة "نعم" أي أن تكنولوجيا المعلومات ضرورية في المؤسسة.

من خلال نتائج هذا الجدول نستنتج أن معظم المبحوثين يرون أن الإدارة الإلكترونية ضرورية وذلك من أجل التحكم الجيد في سير العمل بمعنى أن الأهداف التي حققتها الإدارة الإلكترونية (برنامج بطاقة الشفاء في مؤسسة الضمان الاجتماعي لوكالة المسيلة) أدت إلى التحكم الجيد في سيرورة المهام والوظائف التي يقوم بها الموظفين .

كل هذا يؤدي بدوره إلى تخفيض الضغط على العمال وهي ثاني نسبة مسجلة في الجدول خاصة بالنسبة للموظفين الذين يعملون في قسم التعويضات الذين لديهم علاقة مباشرة مع المؤمنين اجتماعيا وهذا بفضل المعالجة الآلية للمعلومات وبفضل تعاقدهم مباشرة مع الصيادلة.

جدول (23) : يوضح تغيير الهيكل التنظيمي بعد إدخال نظام بطاقة الشفاء

النسبة %	التكرار	تغيير الوظائف
9.23%	6	تقليص الوظائف
26.15%	17	دمج الوظائف
64.62%	42	استحداث وظائف جديدة
100%	65	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الرأي العام اتجه إلى أن بعد إدخال نظام بطاقة الشفاء كبرنامج جديد خاص بدفع التعويضات قد تم تغيير الهيكل التنظيمي لمؤسسة **CNAS** حيث سجل الاتجاه العام نسبة **64.62%** ثم استحداث وظائف جديدة، ثم تليها نسبة **26.15%** دمج الوظائف، وفي الأخير نسبة **9.23%** تقليص الوظائف.

تعتبر الإدارة الإلكترونية أحد أهم أسباب تطور التنظيمات الإدارية فهي تعمل على إحداث التغيير في المهام والوظائف وطرق وإجراءات العمل بسبب تغيير الوسائل والتقنيات المستخدمة، هذا من أجل رفع مستوى الأداءات وزيادة الفعالية التنظيمية حيث نجد أن إدخال أي تكنولوجيا يستلزم إجراء تعديلات أو تغييرات في الأنساق التنظيمية للمؤسسة من خلال خلق مصالح جديدة أو تقليص عدد الوحدات الإدارية الموجودة داخلها أو دمجها في وحدة إدارية واحدة، وعليه فإن مؤسسة الضمان الاجتماعي **CNAS** عملت على إستحداث مصلحة جديدة خاصة بنظام بطاقة الشفاء هذه المصلحة تابعة لوحدة نيابة مديرية التعويضات وتقوم بإنتاج هذه البطاقات، كما أكد لنا الموظفون أن إدخال هذا النظام الجديد تطلب إنشاء مصلحة جديدة تقوم بممارسة الوظائف الإدارية الأساسية منها: معالجة ملفات تكوين بطاقة الشفاء ثم إرسالها إلى الوحدة المركزية من أجل تشفيرها.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن المؤسسة قامت بخلق مصلحة جديدة خاصة ببطاقة الشفاء مما يعني أنها غيرت في هيكلها التنظيمي، ولكن كيف تم اختيار العمال لشغل هذه الوظائف الجديدة؟ هذا ما سنحاول الإجابة عليه من خلال الجدول الموالي.

جدول رقم (24) : يوضح العلاقة بين الفئة المهنية واختيار العمال للوظائف الجديدة

المجموع	العلاقات الشخصية	حسب الخبرة	حسب المؤهل	طبيعة الإختيار الفئة المهنية
100%	16.66%	33.34%	50%	إطار
12	2	4	6	
100%	12.5%	37.5%	50%	عون تحكم
40	5	15	20	
100%	53.85%	7.69%	38.46%	عون تنفيذ
13	7	1	5	
100%	21.54%	30.77%	47.69%	المجموع
65	14	20	31	

من خلال الجدول أعلاه سجل الرأي العام نسبة **47.69%** لصنف حسب المؤهل حيث سجلت فيها نسبة **50%** للفئتين إطار و عون تحكم، مقابل **38.46%** لفئة عون تنفيذ .

في حين جاءت ثاني نسبة **30.77%** لدى صنف حسب الخبرة سجلت فيها أعلى نسبة **37.5%** لفئة عون تحكم مقابل **33.34%** و **7.69%** لكل من الفئتين إطار و عون تنفيذ على الترتيب ، بينما سجلت آخر نسبة **21.54%** لصنف العلاقات الشخصية وكانت أعلى نسبة **53.85%** لفئة عون تنفيذ مقابل **16.66%** و **12.5%** لكل من الفئتين إطار و عون تحكم على الترتيب .

بما أن الإدارة الإلكترونية هي الوسيلة المعاصرة لتسيير المؤسسات من أجل تحقيق الاستقرار والاستمرارية والتكيف مع البيئة الخارجية. ونظرا لأهميتها وما تحققه من تسهيل لإجراءات وأساليب العمل والتي بدورها تعمل على توفير أعلى مستويات الفعالية التنظيمية، وبما أنه كذلك استلزم إدخالها في مؤسسة الضمان الاجتماعي تغيير الهيكل التنظيمي باستحداثها لوظائف جديدة- الجدول السابق (22) .

لذلك فقد أدى كل هذا إلى اختيار العمال لشغل هذه الوظائف الجديدة حسب المؤهل العلمي حيث تم توظيف العمال من خلال الترقية من الداخل دون اللجوء إلى التوظيف الخارجي، وعليه تم اختيار أفضل العناصر لشغل هذه الوظائف - كما عبر عنه عمال مصلحة بطاقة الشفاء.-

ونجد أيضا أنه اختلف اختيار الموظفين باختلاف الفئة المهنية فقد تبين لنا أن فئة الإطارات هي أكبر نسبة من الباحثين الذين يعتبرون أن الاختيار يكون حسب المؤهل لأنهم في الغالب من ذوي الشهادات الجامعية، وهذا ما يوضحه الجدول (03) ، وذلك لما تتوفر عليه هذه الفئة من مستوى عالي من التكوين الفني والنظري الذي يسمح لها بالتحكم أكثر في التكنولوجيا الحديثة، ومنه التحكم أكثر في تأدية المهام.

وعليه يمكن طرح التساؤل التالي:

- ما هي المعوقات التي تواجه الموظفين في تأدية مهامهم؟ وهذا ما سيفسره لنا الجدول الموالي:

جدول رقم (25) : يوضح المعوقات التي تواجه الموظفين في تأدية المهام

المجموع	لا يوجد اي معوق	نقص التكوين	نقص الامكانيات	المعوقات الفئة المهنية
%100	%50	%25	%25	إطار
12	6	3	3	
%100	%27.5	%35	%37.5	عون تحكم
40	11	14	15	
%100	%61.54	%30.77	%7.69	عون تنفيذ
13	8	4	1	
%100	%38.46	%32.30	%29.24	المجموع
65	25	21	19	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام سار نحو "لا يوجد أي معوق" بنسبة **38.46%** مثلته أعلى نسبة **61.54%** لدى فئة أعوان التنفيذ مقابل **50%** و **27.5%** عند الفئتين إطار و عون تحكم على التوالي.

في حين سجلنا ثاني نسبة عند صنف نقص التكوين بنسبة **32.30%** مثلته أعلى نسبة **35%** لدى فئة أعوان التحكم مقابل **30.77%** و **25%** عند الفئتين عون تنفيذ والإطارات على التوالي.

وفي الأخير سجلت أقل نسبة **29.24%** لصنف نقص إمكانيات المؤسسة مثلته أعلى نسبة **37.5%** لفئة عون تحكم. مقابل **25%** و **7.69%** للفئتين إطار و عون تنفيذ على التوالي

نستنتج من خلال معطيات الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة لا يواجهون معوقات أثناء عملهم وذلك راجع حسب رأيهم إلى أن نظام بطاقة الشفاء هو نظام فعال يقوم بتسهيل العمل على المواطن وتحسين الخدمات وهو أحسن طريقة في تسيير مهام المؤسسة كما تمكن فعاليتها بالدرجة الأولى في سرعة وخدمة المؤمن سواء في العلاج أو التعويض... الخ.

أما الذين صرحوا لنا بأن نقص التكوين يمثل معوقا في تأدية أعمالهم فهم في الغالب ممن لم يستفيدوا من عملية التكوين حيث بلغت نسبتهم **24.61%** كما هو موضح في الجدول رقم (05)، وهذا ما يفرض على المؤسسة إعادة النظر في البرنامج التكويني.

II- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة

حسب رأي أغلب أفراد العينة بأن النظام بطاقة الشفاء دور في تقليص وتوفير من حجم الوقت بنسبة **90.77%** -جدول (20) ، لأن هذه البطاقة سهلت عليهم إجراءات العمل مع السرعة والدقة في إنجاز الوظائف وذلك راجع إلى أن الموظف مع الإجراءات القديمة كان يقضي وقتا طويلا في البحث عن ملفات المؤمنين ويراقب جميع الأوراق والملفات الإدارية وبفضل هذا النظام أصبحت هناك معالجة آلية للملفات وفي أسرع وقت ممكن مما أدى إلى تقليل إجراءات العمل وتخفيض الضغط على العمال كما أوضح معظم الباحثين أن بطاقة الشفاء قد قلصت من حجم الاستعمال الورقي لتحل محل الأوراق الطبية والملفات التعويضية لاحتوائها على كافة المعلومات الخاصة بصاحب البطاقة وذلك بنسبة **92.30%** - جدول (19) .

ومن خلال البيانات الإحصائية اتضح لنا أن بطاقة الشفاء غيرت من طرق وأنماط العمل والمهام والوظائف بسبب تغيير الوسائل والتقنيات من أجل رفع مستوى الخدمات إذ نجد أن إدخال تكنولوجيا جديدة في أي مؤسسة يتطلب إجراء تعديلات في الأنساق التنظيمية هذا حسب ما عبر عنه معظم الباحثين كما أنهم يرون بأن أنماط العمل أصبحت بسيطة لأن استخدام هذه البطاقة في مؤسسة الضمان الاجتماعي عوض الطرق الكلاسيكية للعمل حيث أدت هذه الأنماط الجديدة في العمل إلى تسهيل العمل على الموظفين مع السرعة والدقة في الإنجاز المهام فبدلا من أن يقضي العامل وقتا طويلا في إجراء المعاملات الإدارية المتعلقة بالتعويضات أصبحت العملية تقتصر على إدخال البيانات ثم معالجتها وإخراجها في شكل معلومات جاهزة للاستعمال هذه الأنماط الجديدة للعمل أدت إلى التحكم الجيد في سير العمل بشكل كبير بنسبة **56.92%** -جدول (21) وأكدت النتائج أنه تم تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة بعد تطبيق هذا النظام وتم استحداث وظائف جديدة بنسبة **64.62%** - جدول (22)، ذلك لأن المؤسسة قامت بإنشاء مصلحة خاصة بنظام بطاقة الشفاء.

وبناء عليه نستنتج أن الفرضية الثالثة تحققت بنسبة كبيرة والتي تشير إلى أن بعد إدراج نظام بطاقة الشفاء تغيرت أنماط العمل وأصبحت بسيطة وسهلة مع السرعة ودقة في الإنجاز وساهمت في تقليص من حجم استهلاك الوقت والجهد وأدت كذلك إلى التغيير في الهيكل التنظيمي بفتح وظائف جديدة، مما يعني أنها سمحت بخلق نماذج جديدة في أنماط العمل وعليه يتم قبول الفرضية الثالثة وبالتالي القول **<<برنامج بطاقة الشفاء سمح بخلق نموذج جديد في أنماط العمل >>** من خلال ما تم التطرق إليه يتضح لنا الإدارة الإلكترونية عملت على خلق نماذج جديدة في أنماط العمل كما عملت مؤسسة **CNAS** على تغيير هيكلها التنظيمي استجابة للتغيير التكنولوجي المحدث فيها.

وعليه نستنتج أن نظام بطاقة الشفاء هو تجربة ناجحة في مؤسسات الضمان الاجتماعي في الجزائر لأنها عملت على تنمية مهارات الأفراد العاملين بها من خلال البرامج التكوينية التي أعدت لها كما أنها سمحت بتفعيل العمليات الإدارية من خلال تخفيضها من ضغوط العمل وسهولة وبساطة المهام مما أدى إلى خلق أنماط جديدة لسير الأعمال لأنها عوضت الطرق الكلاسيكية القديمة بطرق جديدة عصرية تتلاءم مع التغييرات الخارجية.

الإستنتاج العام:

إن التطورات والتغيرات السريعة الحاصلة في البيئة الخارجية للمنظمات خاصة في المجال التكنولوجي أوجب على المؤسسات ضرورة مواكبتها ولا سيما في مجال الإدارة الإلكترونية ومن أجل تحقيق التكيف مع هذه المستجدات فمن المهم لنجاح المؤسسة أن تحدث تغييرات تتناسب مع نوع التكنولوجيا المستحدثة فيها، وذلك لضمان بقائها واستمرارها في النسق الخارجي.

وفي هذا الصدد عرف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية في الجزائر تحولا كبيرا في عصرنته من خلال استحداث أنظمة عمل جديدة تعتمد على التكنولوجيا الرقمية والآلية لمعالجة المعلومات بهدف تفعيل أساليب العمل والمتمثلة في البطاقة الإلكترونية "بطاقة الشفاء".

لذلك جاءت هذه الدراسة للبحث في الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية والمتمثلة في بطاقة الشفاء في تطوير المورد البشري لمؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء **CNAS** وكالة المسيلة. وقد تمت صياغة مجموعة من الاستنتاجات وهي:

اهتمام مؤسسة **CNAS** بالتكوين اهتماما كبيرا حيث تم تجنيد برامج تكوينية خاصة بنظام بطاقة الشفاء لتدريب العمال وتأهيلهم مهنيا لتتناسب مع آليا هذا النظام. حيث اختلفت أماكن إجراء التكوين وأشكاله من فئة مهنية إلى أخرى، ففئة الإطار تعتمد على التكوين الخارجي وهو في الغالب يأخذ شكل نظري مثل المحاضرات أما فئة أعوان التحكم وأعوان التنفيذ فيتم تكوينهم داخل المؤسسة بحيث يكون في شكل تطبيقات عملية وهذا الاختلاف راجع لدراية المؤسسة لطبيعة نشاط كل فئة سوسيو مهنية. كما عملت المؤسسة على امتلاك وسائل التكوين وتنوعها وهي مناسبة حسب رأي المبحوثين. وأن أغلب العمال يتم اختيارهم لإجراء الدورات التكوينية من طرف الإدارة وتعدد هذه الدورات أدى إلى تحسن أداء الموظفين.

عمل نظام بطاقة الشفاء على تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمؤمنين اجتماعيا ولذوي حقوقهم، لاسيما ما تعلق بإجراءات التعويض، لأن الدفع أصبح آليا من طرف الغير من خلال تعاقد المؤسسة مع الصيادلة والأطباء. غير أن سلطة مؤسسة الضمان الاجتماعي تتميز بمركزية القرار، وهذا ما يخلق ضغط لدى العمال ويقلل دافعيتهم نحو العمل. وعلى الرغم من عدم مشاركة فئة أعوان التحكم وفئة أعوان التنفيذ في إحداث التغيير إلا أن التغيير قد تم بنجاح وذلك من خلال تقبلهم لنظام

بطاقة الشفاء كأسلوب خدماتي جديد لأنه أدى إلى تبسيط المهام وتسهيلها والتخفيض من ضغوط العمل على الموظفين مما سمح بتنفيذ العمليات الإدارية ونجاحها. أدى استعمال بطاقة الشفاء إلى خلق أنماط جديدة في العمل من خلال التقليل من حجم الاستعمال الورقي لأن هذه البطاقة تحمل سائر المعلومات الطبية والإدارية الخاصة بالمؤمنين اجتماعيا وذوي الحقوق. كما وفرت بطاقة الشفاء من استهلاك الوقت والجهد وسهلت إجراءات العمل مع الدقة والسرعة في إنجاز المهام لأنه بفضل هذه البطاقة أصبحت معالجة المعلومات آلية. وكذلك استلزم استعمال التكنولوجيا الحديثة تغيير الهيكل التنظيمي لمؤسسة **CNAS** وذلك باستحداثها لمصلحة جديدة خاصة ببطاقة الشفاء والتابعة لوحدة نيابة مديرية التعويضات.

الخاتمة

في خضم الزخم الهائل من تراكم المعرفة ووسائل الحصول عليها أصبحت المعلومات من الموارد الأكثر أهمية داخل المؤسسة باعتبارها نقطة قوة وتميز في عصر سمته الأساسية هي المعلوماتية لذلك فالإدارة الإلكترونية تعتبر من المفاهيم والتوجهات الجديدة لطرق إدارة تسيير المؤسسات، وحاولنا في هذا البحث إبراز الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تطوير الموارد البشرية وقد استعملنا بطاقة الشفاء كنموذج .

ومما لا شك فيه أن التغيرات الملحوظة في المجال التكنولوجي يؤدي إلى تغييرات في أنواع العمل والمهارات التي تحتاج إليها المؤسسات لذلك فإدخال نظام بطاقة الشفاء في مؤسسة الضمان الاجتماعي ازدادت أهمية بعض الأنشطة مثل التكوين بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التكنولوجيا فقد حاولنا إبراز ما جند له فوجدنا بأنه أعدت برامج تكوينية خاصة بهذا النظام التي تطلبت تدريب العمال لتأهيلهم مهنيا لتتناسب مع آلياته مما انعكس إيجابيا على المورد البشري.

كما نتج عن التوسع في استخدام بطاقة الشفاء التخفيض من ضغوط العمل بتحسين نوعية الخدمات فأصبح الدفع آليا من طرف الغير وهذا ما سمح بتسهيل العمل على الموظفين وجعلهم يتقبلون التغيير رغم مركزية القرار وعدم مشاركتهم في إدارة التغيير وتقديم اقتراحاتهم. ويبدو أن بطاقة الشفاء سمحت بخلق نماذج جديدة في أنماط العمل من خلال الانتقال من النظام القديم إلى نظام جديد عصري يرتكز على المعالجة الآلية للمعلومات المتوفرة لدى المؤسسة بدلا من استغراق وقت طويل في البحث عن ملفات المؤمنين اجتماعيا ومراقبة جميع الأوراق والملفات الإدارية أي أنها وفرت الجهد والوقت على العمال وقلصت من حجم الأوراق المكتبية وبسطت إجراءات العمل مع السرعة والدقة في انجاز الوظائف كما أنها ساهمت في استحداث وظائف جديدة.

وبشكل عام يمكن اعتبار نظام بطاقة الشفاء أسلوب فعال يهدف إلى تحقيق المزيد من الفعالية والكفاءة على المستوى البشري داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي لتطوير خدماتها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

1. أحمد المعاني، وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
2. أحمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الإلكترونية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1 2015،
3. أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، الناشر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، ط1، 2009.
4. أسامة أحمد المناعسة، جلال محمد الزغبى، الحكومة الإلكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.
5. بريان هوبكنز وجيمس ماركهام، ترجمة العامري خالد: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الرياض: المملكة العربية السعودية
6. بشير العلاق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
7. بلقاسم سلاطنية و حسان الجيلاني: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2004.
8. ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الإلكترونية، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
9. حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية، ط1 دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 2002
10. حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية المفاهيم. الخصائص. المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.
11. خالد ممدوح ابراهيم: الإدارة الإلكترونية، الناشر الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010.
12. دميثان المجالي، أسامة عبد المنعم، التجارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013،
13. الربابعة، على محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003م.
14. رواية حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
15. عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، ط2، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع وعالم الكتب. الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
16. سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010

17. شحادة ، نظمي ، وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2000م
18. صلاح الدين محمد عبد الباقي :الاتجاهات الحديث في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للبشر ,الإسكندرية ،،2002.
19. طلعت إبراهيم :أساليب البحث الاجتماعي، دارالغريب للنشر والتوزيع، مصر، 1995 ،ص 84 .
20. عامر قنديلجي وإيمان السامرائي : البحث العلمي الكمي والنوعي . دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009.
21. علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008،
22. علي السلمي :إدارة الموارد البشرية، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998.
23. علي السلمي : خواطر في الإدارة المعاصرة ، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة . 2001 .
24. عماد عبد الغاني : منهجية البحث في علم الاجتماع، الاشكاليات التقنيات المقاربات . ط1، دار الطليعة للنشر و التوزيع ، بيروت لبنان ، 2008 .
25. محمد نور صالح الجداية، سناء جودت خلف، تجارة إلكترونية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
26. محمود القدوة، الحكومة الالكترونية والإدارة المعاصرة، دار الشامة للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2010.
27. محمود القدوة، الحكومة الالكترونية والإدارة المعاصرة، دار الشامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010،
28. مصطفى حميد الطائي وخبير ميلاد أبوبكر :مناهج البحث العلمي وتطبيقاته في الإعلام والعلوم السياسية، ط1، دارالوفاء، 2007 ،ص242 .
29. مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، دمشق، 2012.
30. مصطفى محمود أبو بكر :الموارد البشرية(مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،2008.
31. مكايي حسن عماد وعلم الدين :تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مركز جامعة القاهرة، مصر، 2000،
32. ناصر داداي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.

33. النجار ، فريد :الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 2008م.

34. نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.

35. هاشم زكي محمود :إدارة الموارد البشرية ، مطابع ذات السلاسل ، ط1 ، الكويت ، 1996.

مذكرات :

36. إبراهيم سلهاط :الإستراتيجيات التنظيمية المطبقة في مجال إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق أهداف التنظيم بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في تسيير وتنمية الموارد البشرية، تحت إشراف الهاشمي لوكيا، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة منتوري، قسنطينة.

37. ألاء حمدي إدغيس: العلاقة بين تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاحتراق الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها ،. أطروحة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، تحت إشراف، أسامة شهوان، جامعة الخليل، 2012.

38. بن يمينة السعيد :فعالية تسيير الموارد البشرية لدى شركات الأجنبية العاملة في الجزائر وأثره على سلوك العامل، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تحت إشراف خليفة بوزيرة، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2008 .

المجلات :

39. مها وليد علي الفاضل: الإدارة الإلكترونية في المكتبات ومراكز مصادر المعلومات، مجلة رسالة المكتبة، المجلد السابع والأربعون- العدد الثاني، الأردن، 2012ص.20.

الملتقيات :

40. فاطمة الزهرة، خديجة بلعليا:تكنولوجيا المعلومات و اثرها في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة .الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي 27-28نوفمبر 2007كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الشلف، الجزائر

المنشورات الجامعية :

41. علي غربي :تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة ، 2004ص 28.

مواقع الإنترنت:

ملحق الضمان الاجتماعي La Carte a puce Chifa

- www. CNAS.org.dz.

- www. Algérie.dz.com

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

استمارة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية

تحت عنوان :

دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الموارد البشرية
دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للأجراء
بوكالة المسيلة
CNAS

السيدات والسادة الكرام تحية طيبة وبعد :

في إطار التحضير لإنجاز الدراسة الميدانية المتعلقة باستكمال إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية ، تحت موضوع "الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير الموارد البشرية

ولأن آراءكم وانطباعاتكم ذات أهمية بالغة في إثراء هذه الدراسة، يسعدني أن أقدم لكم مجموعة من الأسئلة المتضمنة في هذه الاستمارة المصممة لأهداف البحث العلمي، راجيا منكم التكرم بالإجابة عليها بدقة وموضوعية، مع العلم أن إجاباتكم ستحظى بالعناية والاهتمام والسرية التامة. أقدر وأتمن عاليا مساهمتكم في إنجاز هذا العمل وأشركم مسبقا على تعاونكم

الطالب : مصطفى الحاج

السنة الجامعية 2017-2018.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس :ذكر أنثى

2-العمر :
.....

3-المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي جامعي

4-الوظيفة:

موظف رئيس قسم رئيس مصلحة رئيس مكتب نائب مدير مدير

5-الأقدمية:
.....

المحور الثاني: بيانات خاصة بالخطط التكوينية لبطاقة الشفاء :

6-هل استفدت من التكوين بعد استخدام بطاقة الشفاء؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم أين تمت عملية التكوين؟

داخل المؤسسة خارج المؤسسة أثناء العمل

7-هل كان هذا التكوين في شكل:

محاضرات نظرية تطبيقات عملية الاثنين معا

8-هل تمتلك المؤسسة وسائل التدريب؟ نعم لا

أذكرها.....:

9-هل وسائل إجراء التكوين في ظل استخدام بطاقة الشفاء؟

مناسبة نوعا ما غير مناسبة

10-كيف تم اختيارك لإجراء الدورات التكوينية؟

طلب شخصي تعيين من الإدارة مسابقة أو اختبار

11-في ظل تطبيق نظام بطاقة الشفاء كم دورة تكوينية قمت بها؟

دورة دورتين أكثر من ذلك

12-ما تقييمك لبرنامج التكوين بعد ادراج نظام بطاقة الشفاء؟

مفيد نوعا ما غير مفيد

المحور الثالث: بيانات خاصة بتخفيض ضغوط العمل:

13- تلجأ الإدارة إلى إجراء التغيير من أجل:

حل مشاكل داخلية مواكبة التطورات التكنولوجية تحسين الخدمات

أخرى أذكرها.....:

14- هل التغيير الذي قامت به المؤسسة في العمل بدأ بالأمور:

السهلة الصعبة الأكثر تعقيدا

15- هل تشاركون في إحداث التغيير بالمؤسسة؟ نعم لا

16- هل تقبلتم بطاقة الشفاء كنظام خدماتي جديد؟ نعم لا

إذا كان نعم فهل ذلك لأنها: تسهل العمل تقضي على الروتين

أخرى أذكرها.....:

إذا كان لا فهل ذلك لأنها:

صعبة غير فعالة تفضل الأسلوب القديم

17- هل يؤدي إستعمال الإدارة الإلكترونية إلى تغيير؟

أهداف وسياسات العمل ظروف وإجراء العمل

الهيكلة التنظيمي والعلاقات التنظيمية الوظائف والمهام الإدارية

التقنيات والوسائل

18- هل استعمال الإدارة الإلكترونية يسمح لك بتنمية مهاراتك المعرفية؟

نعم لا

المحور الرابع: بيانات خاصة بأنماط العمل:

19- هل قلصت بطاقة الشفاء من حجم الاستعمال الورقي؟

نعم لا

20- هل عملت هذه البطاقة على التقليل من استهلاك الوقت والجهد؟

نعم لا

21- هل أدى استخدام بطاقة الشفاء إلى؟

تخفيض الضغط على العمال التحكم الجيد في سير العمل
مكافحة الغش ومختلف التجاوزات

22- هل غير الهيكل التنظيمي للمؤسسة بعد تطبيق نظام بطاقة الشفاء؟

نعم لا

إذا كان نعم هل أدى ذلك إلى:

تقليص الوظائف دمج الوظائف استحداث وظائف جديدة

23- كيف اختير العمال للوظائف الجديدة؟

حسب المؤهل حسب الخبرة العلاقات الشخصية

24- حدد المعوقات التي تواجهك في تأدية المهام:

نقص إمكانيات المؤسسة نقص التكوين لا يوجد أي معوق

تقر

بجملة

الله