

جامع الجزائر*2 ابو القاسم سعد الله

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

مدرسة الدكتوراه في علم الاجتماع التنظيم و الديناميكية الاجتماعية و المجتمع

من العمل الورقي إلى العمل الالكتروني سوسولوجية التغيير التنظيمي في

مؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء

دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للأجراء وكالة الجزائر

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع التنظيم

إشراف الأستاذ:

الأستاذ الدكتور: عبد اللاوي حسين

إعداد الطالبة :

سارة بن مبارك.

السنة الجامعية 2014-2015

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الإشكال

مقدمة

فهرس المحتويات

الفصل الأول

المدخل المنهجي للدراسة

4.....	تمهيد.....
5.....	أسباب اختيار الموضوع.....
6.....	أهمية الدراسة.....
7.....	أهداف الدراسة.....
12-7.....	الإشكالية.....
13-12.....	الفرضيات.....
26-13.....	الدراسات السابقة.....
31-27.....	تحديد المفاهيم.....
35-32.....	المقاربة النظرية.....

35..... صعوبات البحث

الفصل الثاني

مدخل إلى تكنولوجيا المعلومات

37..... تمهيد

المبحث الأول التكنولوجيا

40- 38..... المطلب الاول: مفهوم التكنولوجيا

40..... المطلب الثاني: مكونات التكنولوجيا

41..... المطلب الثالث خصائص التكنولوجيا

44-41..... المطلب الرابع مراحل تطور التكنولوجيا

45-44..... تصنيف التكنولوجيا

ثانيا تكنولوجيا المعلومات

47-46..... I. مدخل إلى تكنولوجيا المعلومات

48-47..... II. تعريف تكنولوجيا المعلومات

49-48..... III. أسباب التوجه نحو تكنولوجيا المعلومات

50-49..... IV. خصائص تكنولوجيا المعلومات

54-50..... V. مكونات تكنولوجيا المعلومات

- 55.....**VI**. أهمية تكنولوجيا المعلومات
- 56.....**VII**. مراحل تطور تكنولوجيا المعلومات

ثالثا: نظم المعلومات و المكاتب الالكترونية

نظم المعلومات

- 57-56.....**I**. تعريف نظم المعلومات
- 59-58.....**II**. مكونات نظم المعلومات
- 61-59.....**III**. نشاطات نظم المعلومات
- 62-61.....**IV**. متطلبات نظم المعلومات
- 63-62.....**V**. العلاقة بين المنظمة و نظم المعلومات

المكاتب الالكترونية

- 65-64.....**I**. مفهوم المكتب الالكتروني
- 67-65.....**II**. نظم معلومات المكاتب
- 68-67.....**III**. التطور الحديث لنظم معلومات المكاتب
- 70-69.....**IV**. أسباب ظهور المكاتب الالكترونية
- 70.....**V**. فوائد المكاتب الالكترونية
- 71.....**VI**. عيوب المكاتب الالكترونية
- 72.....**VII**. التحديات التي تواجه المكاتب الالكترونية
- 73.....**VIII**. خطوات و إجراءات المكاتب الالكترونية
- 82-73.....**IX**. تطبيقات نظم معلومات المكاتب
- 83..... خلاصة الفصل

الفصل الثالث

الإطار العام لعملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة

تمهيد.....85

أولا التغيير التنظيمي

- I. تعريف التغيير التنظيمي.....86-91
- II. الاسباب الدافعة للتغيير التنظيمي.....92-96
- III. أهداف التغيير التنظيمي.....96-98
- IV. أهمية التغيير التنظيمي.....98-99
- V. مجالات التغيير التنظيمي.....100-102
- VI. أنواع التغيير التنظيمي.....103-105
- VII. استراتيجيات التغيير التنظيمي.....105-107
- VIII. مراحل و خطوات التغيير التنظيمي.....108-119

ثانيا مقاومة التغيير التنظيمي

- I. تعريف مقاومة التغيير التنظيمي.....120
 - II. اسباب مقاومة التغيير التنظيمي.....121-126
 - III. أشكال مقاومة التغيير التنظيمي.....127-128
 - IV. استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي.....128-130
 - V. عوامل نجاح مقاومة التغيير التنظيمي.....130
- خلاصة الفصل.....131

الفصل الرابع

الضمان الاجتماعي و البطاقات الالكترونية

تمهيد.....133

اولا :تاريخ ظهور قانون الضمان الاجتماعي

I. الضمان الاجتماعي في النظام الألماني.....135

II.الضمان الاجتماعي في فرنسا.....136

III.الضمان الاجتماعي في النظام الأمريكي.....136-137

ثانيا تطور نظام الضمان الاجتماعي في الجزائر

I.المرحلة الأولى من 1962 إلى 1983.....138-139

II.المرحلة الثانية من 1983 إلى 1999.....139-140

III.المرحلة الثالثة من 2000 إلى يومنا هذا.....140

ثالثا صناديق الضمان الاجتماعي

I.الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للأجراء.....142-145

II. الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء.....145-164

III.الصندوق الوطني للتقاعد.....146-147

IV.الصندوق الوطني للتأمينات على البطالة.....148

رابعا البطاقات الالكترونية

I.تعريف البطاقة الالكترونية.....148-149

II. تاريخ نشأتها و مراحل تطورها.....149-150

III. فوائد البطاقات الالكترونية.....150

IV. اصناف البطاقات الالكترونية.....151-154

V. مجالات تطبيق البطاقات الالكترونية.....154

155.....VI.معوقات استخدام البطاقات الالكترونية

خامسا بطاقة الشفاء

155.....I.تعريف بطاقة الشفاء

156.....II. أهداف بطاقة الشفاء

156.....III. الخصائص التقنية لبطاقة الشفاء

157.....IV. استعمالات بطاقة الشفاء

159.....خلاصة الفصل

الفصل الخامس

الدراسة الميدانية

160.....تمهيد

164- 161.....الإطار المنهجي للدراسة

169-166.....التعريف بميدان الدراسة

175-170.....خصائص العينة

121-176تحليل الفرضية الأولى

155-122.....تحليل الفرضية الثانية

261-256.....الاستنتاجات

264-262.....الخاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	جداول خصائص العينة	رقم الجدول
170	توزيع العينة حسب متغير الجنس	1
171	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	2
172	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	3
173	توزيع العينة حسب الجنس و الفئة المهنية	4
175	توزيع افراد العينة حسب متغير السن	5
جداول الفرضيات		
176	موقف كل فئة سوسيو مهنية من ضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة	1
178	علاقة بين الخبرة المهنية و ضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات	2
180	سبب استخدام تكنولوجيا المعلومات	3
182	تصور كل فئة سوسيو مهنية لاسباب التغيير من خلال إدخال بطاقة الشفاء	4
185	العلاقة بين الخبرة المهنية و كيفية البدا بعملية التغيير في المؤسسة	5
188	نظرة كل فئة سوسيو مهنية للعمل منذ استخدام بطاقة الشفاء	6
190	سبب سهولة العمل	7
192	ما الذي غيره نظام بطاقة الشفاء في العمل	8
194	العلاقة بين الخبرة المهنية و تقليص حجم الوقت	9
196	كيف تم إدخال نظام بطاقة الشفاء حسب كل فئة سوسيو مهنية	10
199	ما الذي غيره نظام بطاقة الشفاء في المؤسسة	11

201	نظرة كل فئة سوسيو مهنية لما غيره نظام بطاقة الشفاء	12
203	موقف كل فئة سوسيو مهنية من اهداف نظام بطاقة الشفاء	13
205	سبب قبول الموظفين العمل بنظام بطاقة الشفاء	14
207	العلاقة بين المستوى التعليمي و ما حققته بطاقة الشفاء من تخفيف الضغط الوظيفي	15
209	العلاقة بين الفئة المهنية و ما تحققه بطاقة الشفاء للرضا الوظيفي	16
212	تلقي الموظفين للتدريب اثناء إدخال نظام بطاقة الشفاء	17
214	نوع التدريب	18
219	موقف الفئات المهنية من استخدام الاسلوب اليدوي	19
222	سبب استخدام الاسلوب اليدوي	20
224	العلاقة بين الخبرة المهنية و رفض التغيير	21
226	رفض العاملين للتغيير بسبب سوء الاتصالات	22
229	العلاقة بين الجنس و المشاركة في اتخاذ القرارات	23
231	مدى وجود شبكة معلومات ي المؤسسة	24
233	مدى ادراك الفئات السوسيو مهنية لاهمية شبكة المعلومات في المؤسسة	25
235	مدى توفر اقسام المؤسسة على جهاز الحاسوب	26
238	نسبة توفر اقسام المؤسسة على جهاز الحاسوب حسب كل فئة مهنية	27
240	نسبة عدم توفر اقسام المؤسسة على جهاز الحاسوب حسب كل فئة مهنية	28
241	سبب عدم توفر جميع اقسام المؤسسة على جهاز الحاسوب	29
242	مدى دراية العمال بوجود قسم خاص بالوسائل التكنولوجية	30
245	مدة تصليح الاعطاب داخل المؤسسة	31
247	نظرة كل فئة سوسيو مهنية لمدى قدرة المؤسسة على استيعاب التطورات التكنولوجية	32

249	مدى رغبة المبحوثين في التمسك بأسلوب العمل الذي تعودا عليه	33
250	العلاقة بين الخبرة المهنية و مدى التمسك بأسلوب العمل	34

جدول الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
60	مخطط توضيحي لنظم المعلومات	1
91	المفاهيم المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي	2
93	أسباب التغيير التنظيمي	3
99	أهمية التغيير التنظيمي	4
112	خطوات التغيير التنظيمي	5
114	الخطوات الثمانية لمراحل التغيير التنظيمي	6
115	المراحل التسعة لعملية التغيير التنظيمي	7
123	عوامل مقاومة التغيير التنظيمي	8
125	الأسباب البيئية و الثقافية لمقاومة التغيير التنظيمي	9
126	المعوقات التنظيمية للتغيير	10
129	نموذج التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي	11

مقدمة:

مما لا شك فيه أن للتطور التكنولوجي آثارًا عميقة في تغيير حياتنا سواء على المستوى الجزئي أو الكلي حيث أدى هذا التطور إلى ظهور مورد أساسي لا يقل أهمية عن باقي موارد الإنتاج الكلاسيكية المعروفة ، و هي تكنولوجي المعلومات التي أصبحت سلاحا إستراتيجيا، إذ بفضلها شهدت الآونة الأخيرة تطورات سريعة وغير مسبوقة في كافة نواحي الحياة، ولعل أبرزها الديناميكية التي عرفتتها المنظمات من خلال اعتمادها المتزايد والمكثف نحو استعمال وتوظيف هذه التكنولوجيا في جميع المعاملات الإدارية و التقنية.

و أمام هذا الوضع الجديد تسعى المنظمات نحو زيادة قدرتها على التكيف من خلال تطوير قدراتها و تحسين وأدائها، و تحقيق الرضا لعملائها، كما أن استمرارها مرتبط بمدى استعدادها للتفاعل مع محيطها الخارجي، و هذا من خلال تحقيق التغيير التنظيمي ، سواء فيما تعلق بالتغيير الكلي و الذي أشار إليه كارل ماركس بأنه تغيير جذلي ناتج عن الصراعات، أو التغيير الجزئي لأحد مجالات المؤسسة كتغيير الظروف المادية و ال شروط المتعلقة بالعمل ، وهو ما تراه حركة الإدارة العلمي ل فريدريك تايلور F.TAYLOR، أو إدخال تغييرات لها علاقة بالجوانب السلوكية و النفسية للعمال كما هو الحال في مدرسة العلاقات الإنسانية التي يتزعمها إلتون مايو.

ونجد أن المؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات مطالبة من جهته ا بمسايرة هذه التطورات و التكيف معها لكسب تحديات العصر، وهذا لا يتأتى إلا بتوفير بنية تحتية قوية تسمح بلستيحاب التطورات الحاصلة في هذا المجال و بتأهيل الموارد البشرية ، بحيث تكون قادرة على الأخذ بزمام الوضع الجديد للاستمرار و التفوق في عصرنا الحالي.

هذا؛ وعلى غرار مختلف المؤسسات الجزائرية، فقد شهد قطاع التأمينات الاجتماعية تحولات كبرى تهدف إلى عصرنه إجراءاته و تطوير أدائه و تحسين الخدمات المقدمة في مجال التأمينات الاجتماعية، حيث تمثلت آخر هذه التحولات في استحداث أنظمة عمل حديثة تتمثل في البطاقة الالكترونية التي تسمى "بطاقة الشفاء".

و نظرا لأهمية التغيير التنظيمي جاء بحثنا هذا لتسليط الضوء على ما حققته تكنولوجيا المعلومات و المتمثلة في "بطاقة الشفاء" من تغييرات في المجال الوظيفي

و الإنساني و التنظيمي لمؤسسة الضمان الإجتماعي للأجراء على مستوى الجزائر العاصمة.

حيث قسم البحث إلى جزأين؛ نظري يشمل أربعة فصول، احتوى الفصل الأول المقاربة النظرية و المنهجية التي تم من خلالها عرض أسباب اختيار الموضوع و الأهداف المراد تحقيقها من البحث ، ثم صياغة الإشكالية و تحديد فرضياتها، مع وضع إطار مفاهيمي لمصطلحات البحث، وقد وقع الاختيار على البنائية الوظيفية كإطار نظري عام للبحث ، و كذلك النظرية السوسيو تقنية و التحليل الاستراتيجي لصاحبه " ميشال كروزيه " و الذي أخذنا منها الجزء المتعلق بالتغيير كظاهرة نسقيه في المؤسسة التي تم من خلاله ما بناء الموضوع و تفسير مختلف النتائج المتوصل إليها، ثم تناول الفصل صعوبات البحث.

ثم جاءت الفصول الثلاثة على التوالي لتوضح المفاهيم النظرية المتعلقة بالتكنولوجيا بصفة عامة ، و تكنولوجيا المعلومات بصفة خاصة ، ثم عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة و في الأخير قدمنا عرض موجز عن تاريخ الضمان الاجتماعي و مختلف التي عرفتها الجزائر و كذلك تطرقنا فيه لمفهوم البطاقات الالكترونية و مختلف تطبيقاتها و كذا تعريف بطاقة الشفاء و كل ما يتعلق بها

أما الشق الميداني فقد تضمن التعريف بميدان الدراسة و كذلك الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة من منهج ، اختيار العينة توزيع الاستمارات و أيضا عرض خصائص العينة، ثم عرض و تحليل مختلف البيانات الإحصائية تحليلا كميا و كيفيا ، من خلال استعراض الجداول المتعلقة بكل فرضية على حدى و تحليل و تأويل نتائجها لاستخلاص الدلالات السوسولوجية المرتبطة بإشكالية البحث ، وفي الأخير عرضنا النتائج النهائية للدراسة.

المدخل المنهجي للدراسة

تمهيد

أسباب اختيار الموضوع

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

الإشكالية

الفرضيات

تحديد المفاهيم

الدراسات السابقة

المقاربة النظرية

صعوبات البحث

تمهيد:

نعرض في هذا الفصل الإطار النظري لموضوع الدراسة، من خلال عرض أهم الأسباب الدافعة لاختياره مع تحديد أهميته و أهدافه ،و إبراز الإشكالية و الفروض المراد اختبارها و التأكد منها، مع تقديم المقاربة المناسبة للدراسة، و تحديد المفاهيم التي يقوم عليها البحث مع عرض أهم الدراسات التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة و أخيرا الوقوف على أهم المعوقات التي واجهت البحث .

أسباب اختيار الموضوع

إن اختيارنا لهذا الموضوع يعود إلى جملة من الأسباب في مقدمتها الرغبة الشخصية في معالجة موضوع التغيير التنظيمي بجميع أبعاده لاسيما في المؤسسة الخدماتية، و مواصلة البحث و متابعة الموضوع كونه محل دراستنا السابقة في إطار متطلبات نيل شهادة الليسانس بالإضافة إلى جملة من الأسباب نوجزها في النقاط التالية:

1. إطلاق قطاع الضمان الاجتماعي بالجزائر برنامجا إصلاحيا طموحا يهدف إلى عصرنه تسيير إدارته وتحديث البنى الهيكلية، وتعميم العمل بالإعلام الآلي، وتأهيل الموارد البشرية وإدراج البطاقة الإلكترونية للمؤمن له اجتماعيا " الشفاء " مما يتطلب دراسته و استكشافه مع الوقوف على مدى فاعليته؛
2. محاولة التعرف على مدى فاعلية مؤسسة الضمان الإجتماعي في ظل استخدام نظام بطاقة الشفاء، و التقرب الميداني من المؤسسة الخدماتية و تسليط الضوء على إستراتيجيتها الموجهة نحو تحسين المستوى الخدمات و الأداءات في ظل استخدام نظام بطاقة الشفاء في العمل الإداري؛
3. الكشف عن واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات (بطاقة الشفاء) وتأثيرها على الخدمات الإدارية المقدمة من طرف مؤسسة الضمان الإجتماعي؛
4. الرغبة في التعرف على واقع الخدمة العمومية في ظل انتقال إلى واقع جديد يتمثل في الخدمة الإلكترونية.

أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نوجزها فيما يلي:
1. المساهمة في إثراء المكتبات الجامعية بمثل هذه الدراسات المهمة بتكنولوجيا و التغيير التنظيمي بالمؤسسات الخدمائية لاسيما من الناحية السوسولوجية؛
 2. الوقوف على العلاقة القائمة بين التكنولوجيا و التغيير التنظيمي ، من خلال إدخال نظام بطاقة الشفاء بمؤسسة الضمان الاجتماعي ، أي محاولة اكتشاف أبعاد هذه الظاهرة و مدى تداخلها؛
 3. المساهمة في توفير المعلومات المتعلقة بهذا الموضوع لكي تكون في متناول الباحثين و المهتمين بهذا النوع من الدراسات؛
 4. الإجابة عن مجمل التساؤلات والتحقق من الفرضيات و بالتالي التعرف عن حقيقة التأثير الذي أحدثته استعمالات التكنولوجيا الجديدة على الخدمة المقدمة من طرف الضمان الاجتماعي واستطلاع استراتيجياته على ارض الواقع ومن الميدان مباشرة؛
 5. تحديد العوامل التي تقف أمام تحقيق أهداف التغيير التنظيمي من خلال إدخال بطاقة الشفاء بمؤسسة الضمان الإجتماعي، والتوصل إلى مجموعة من التوصيات التي تسهم في التغلب على هذه المعوقات؛
 6. معرفة أهم النتائج التي حققتها تكنولوجيا المعلومات في العمل الإداري، من خلال تغيير أساليب العمل داخل مؤسسة الضمان الإجتماعي.

أهمية الدراسة:

تعود أهمية هذه الدراسة إلى التغيرات الديناميكية التي تعرفها بيئة العمل و المحيط الخارجي بالمنظمات و ضرورة مواكبة هذه الأخيرة لحركة التغيرات لاسيما في مجال تكنولوجيا المعلومات ، و التي أصبحت سمة أساسية للمنظمات الناجحة ؛ القادرة على التكيف و التوازن مع البيئة الخارجية ، كما تبرز أهميتها من خلال النقلة الكبرى التي يعرفها قطاع الضمان الإجتماعي في الجزائر، التي تعمل على عصرنته و تفعيل أساليبه

الإدارية من خلال استحداث أنظمة عمل تعتمد على التكنولوجيا الرقمية و الآلية لمعالجة البيانات و المعلومات.

و لذلك فأهمية الدراسة تكمن في دراسة المؤسسات الخدماتية كتنظيمات سوسيولوجية في ظل التحولات التكنولوجية التي تعرفها بيئة العمل و التعرف عن قرب على مدى استعداد المنظمات الجزائرية لإحداث التغييرات التنظيمية، خاصة من خلال إدخال التكنولوجيا من أجل تطويرها و تحسين أداؤها و الارتقاء بمستوى خدماتها.

الإشكالية:

أصبحت تكنولوجيا المعلومات من أهم ما يميز عصرنا الحالي، لاسيما العقود الأخيرة منه، التي عرفت اعتمادا كليا على الحسابات الإلكترونية ، في معالجة البيانات والمعلومات لمختلف التبادلات الاقتصادية ، و حتى الخدمات الإدارية و هذا بفضل انفجار الثورة المعلوماتية. فبتسارع وتيرة التقدم التكنولوجي و ما صاحبه ا من تطور سريع في عالم الاتصالات و اتساع مجالاتها؛ انتقل المجتمع من الاقتصاد الصناعي نحو الاقتصاد الرقمي و مجتمع المعلوماتية فلم يعد الاهتمام منصبا على إنتاج البضائع و السلع الاستهلاكية، بقدر ما أصبح هناك تركيز متزايد على تقديم الخدمات وتحسين الأداءات في جميع المجالات، وهذا بالاعتماد على المعلومات والمبتكرات التكنولوجية، فلمعلومات والاتصالات عن بعد و التكنولوجيا الرقمية أصبحت الدعامة الأساسية لتسيير و تنظيم مختلف المنظمات قصد تفعيل أدائها و بالتالي تحسين الخدمات المقدمة من طرفها.

كما فرضت التطورات التكنولوجية و كذلك التحديات الاقتصادية و الثقافية، على أي منظمة مهما كان نوعها و حجمها، اللجوء إلى إستراتيجيات لتحقيق التفاعل الإيجابي مع البيئة المحيطة بها، بهدف تحقيق التكامل والتوازن معها مما يؤكد أنهار" نظام مفتوح لأنها تتكيف بوعي مع تغيرات المحيط بفعل القدرات المتخذة من طرف مسيرها"¹ فهي بذلك نسقا مفتوحا تتأثر و تؤثر في البيئة المحيطة بها؛ حيث تحصل على مقومات استمرارها من بيئتها الخارجية و التي بدورها تستقبل مخرجاتها من سلع و خدمات . وأمام هذه المتغيرات لابد من إجراء تعديلات في سياسات وأهداف المنظمة، أو إحداث نوع من الانسجام مع متطلبات

¹ناصر دادي عدون (1998):اقتصاد المؤسسة, دار المحمدية العامة, الجزائر, ص47

المحيط الخارجي لها من اجل تحسين مستوى الأداء و الارتقاء بمعدل الخدمات المقدمة من طرفها.

لهذا فلا بد على أي منظمة السعي نحو البقاء و الاستمرار؛ أي سنة مطالب بها للتكيف الدائم والمستمر مع تلك المستجدات ما يحتم عليها القيام بتشخيص شامل لمختلف العناصر المحيطة بها الداخلية و الخارجية.

مما يجعل التغيير التنظيمي "عملية لازمة وضرورية للمنظمات التي تعمل في بيئة تتصف طبيعتها بالتغيير المستمر والسريع [...]"، لذلك فإن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى الأداء في المنظمات هو التغيير والابتكار للتكيف مع البيئة المحيطة¹، وعليه يكون هذا التغيير هادفا و مقصودا و موجها نحو تحقيق التوازن مع البيئة المحيطة بالمنظمة؛ حيث يشمل عدة مجالات كتغيير الظروف المادية و الشروط المتعلقة بالعمل باستحداث أساليب و طرق عمل جديدة، أو إدخال تكنولوجيا جديدة وهو ما تراه حركة الإدارة العلمي لـ فريدريك تايلور F.TAYLOR، أو حسب مدرسة العلاقات الإنسانية التي يتزعمها إلتون مايو إدخال تغيرات لها علاقة بالجوانب السلوكية و النفسية للعمال (قيم و اتجاهات و سلوك العاملين.. الخ) لذلك فالتغير التنظيمي هو استجابة ونتيجة طبيعية للتغيرات البنائية و الوظيفية للنسق الداخلي و الخارجي للمنظمة .

لقد بدأ الاهتمام بموضوع التكنولوجيا و التغيير التنظيمي داخل منظمات العمل مع بداية "الدراسات الإمبريقية للتنظيمات، التي قام بها مهندسون و سلوكيون و باحثون في الإدارة الذين اهتموا بالمشكلات التي ارتبطت بالجوانب التقنية و الإنسانية لتنظيمات العمل، محاولين إدخال

سلسلة من التغيرات الفنية و المادية على طرق تنفيذ العمليات"²؛ و يعتبر تايلور من الباحثين الأوائل الذين اهتموا بإدخال تغييرات على طرق و أساليب العمل من أجل الزيادة في الإنتاج و تحسين مستوى الأداء داخل المنظمة، حيث اقترح مجموعة من المبادئ تكون بديلة عن أسلوب العمل السائد آنذاك الذي يعتمد على المحاولة و الخطأ؛ هذا البديل في

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس (2003): المدخل الحديث في الإدارة العامة. الدار الجامعية، مصر، ص261.

² يوسف سعدون (2004) : علم الاجتماع و دراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ص 15

أسلوب العمل "عرف بعقلانية العمل الذي يقوم على إتباع المنهج العلمي في العمل"¹ من خلال تقنية الحركة و الزمن أي التقسيم العلمي للعمل OST.

وعلى هذا الضوء اهتم أيضا إلتون مايو و فريقه بإدخال تغييرات تتعلق بالجوانب السلوكية و النفسية للعمال وكل هذه التغييرات (المادية أو المعنوية) تهدف أساسا إلى تحسين الأداء و زيادة الإنتاج و تحسين الخدمات ، و بال رغم من أهمية و ضرورة التغيير التنظيمي و كذا المجالات التي يمسهها في المؤسسات إلا أن هذه العملية لا تخلوا من العقبات و الصعوبات؛ المتمثلة في مقاومته و التصدي له من قبل المعنيين به بسبب المخاوف و عدم تقبل الأشياء الجديدة و هنا تبرز أهمية دور القائمين على عملية التغيير التنظيمي من خلال تبني أساليب و إستراتيجيات تساعدهم في الحد من هذه المخاوف و المقاومة، و تماشيا مع التطورات الحاصلة لاسيما في المجال التكنولوجي أولت الجزائر عناية بهذا الموضوع م حاولت مسايرة الركب الحضاري والنقفي الجديد من أجل التقدم والرقي بمستوى الخدمة التي توفرها للأفراد من خلال التوجه نحو الخدمات الإلكترونية؛ مستخدمة في ذلك الوسائل الرقمية والتكنولوجية الجديدة لاسيما في مجال المعلومات والاتصالات عن البعد وتوفرها في جميع مجالات الحياة الاقتصادية الاجتماعية وحتى الفكرية والعلمية منها.

و لكي يتسنى لها مواكبة ما يحدث في العالم من تغيرات ديناميكية قامبتأحداث نقلة نوعية بمختلف مؤسساتها لاسيما تلك المهتمة بتقديم الخدمات .

ومن بين المؤسسات التي انتهجت الخدمات الإلكترونية في الجزائر نجد البنوك و مؤسسة البريد من خلال استعمال البطاقات الالكترونية التي تسهل للزبون سحب أمواله من أي وكالة بنكية أو بريدية، وكذلك قطاع التعليم العالي والبحث العلمي الذي شرع في توزيع بطاقة الطالب الإلكترونية التي توفر الكثير من الوثائق الإدارية التي يتطلب استخراجها سنويا لأنها ترافق

¹ Thomas Gay(2004) : **L'indispensable de la sociologie**. édition principes .France p 104

الطالب طوال مدة دراسته الجامعية، إلى جانب ذلك سيتم استعمال بطاقة التعريف الإلكترونية والجواز البيومتري. و تعتبر تجربة قطاع الضمان الاجتماعي بالجزائر في هذا المجال حقلا يسمح بدراسة صيرورة تطبيق التغيير التنظيمي الذي شهده عد مؤسسات جزائرية؛ حيث بدأ تطبيقه بهدف توسيع استخدام التكنولوجيات الجديدة البطاقة الإلكترونية " الشفاء؛ وهي بطاقة إلكترونية تحمل معلومات شخصية و إدارية وطبية للمؤمن له اجتماعيا ولذوي الحقوق،" ¹ حيث يهدف هذا النظام إلى تحسين نوعية الأداءات ، بالانتقال إلى إجراءات عصرية جديدة قائمة على المعالجة الآلية للمعلومات ؛ستسمح بالتنسيق العقلاني للمؤسسة وكذا التخلص من عبء الأوراق والملفات مع كل مظاهر محاربة الغش و الاحتيال من خلال تبني عمليات تسير وتكفل بملفات المؤمنين اجتماعيا بطريقة آلية .

بالإرسال عن بعد الوثائق المتعلقة بتعويض نفقات العلاج الصحي ، والإطلاع على المجموع الاستهلاك الصحي للمؤمن له اجتماعيا وذوي حقوقه ؛ أي تحسين و تيرة معالجة ملفات التعويضات مع السهولة والإسراع في عملية التعويض ، و كذلك التحكم الجيد في مختلف العمليات الإدارية و المعاملات المالية.

بدأ العمل بهذا النظام سنة كمرحلة تجريبية شملت خمس ولايات نموذجية و تم التعاقد مع الصيدلة في المرحلة الأولى ثم الأطباء و كذا المصالح الإستشفائية .وقد تم تطبيق إجراء جديد ، ويتعلق الأمر بالتوسيع التدريجي لنظام الدفع من قبل الغير للمواد الصيدلانية إلى كافة الحائزين على بطاقة الشفاء وذوي الحقوق . كما صاحب هذا النظام إنجاز مركز الشخصية "لإنتاج البطاقات الإلكترونية في 29 أبريل 2007" ² يتكفل هذا مركز بإنتاج بطاقات الشفاء ومفاتيح مهنيي الصحة ، و يتكفل برقمنة الاستمرات المتعلقة بطلبات البطاقات و قد تطلب العمل بهذه التقنية التكنولوجية إعادة تأهيل الموارد البشرية وتدريبها و في هذا الخصوص تم تحديث كل وسائل العمل و استغلال تكنولوجيا الحديثة لاسيما في مجال المعلومات، و تم أيضا تعميم العمل بالإعلام الآلي ووضع شبكة معلوماتية في مختلف مصالح الضمان الاجتماعي.

¹ جسور التواصل، نشرية دورية تصدرها المديرية العامة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء، العدد 2 ، فيفري 2012 ص 5
² www.cnas.dz la date :14/12/2013 l' heure :16 :30.

و نظرا لأهمية هذا التغيير و انعكاساته على مؤسسة الضمان الاجتماعي و ما تقدمه من أداءات للمؤمنين اجتماعيا فان التساؤل عن تجربة تطبيقه تكتسي أهمية بالغة مما دفعنا إلى طرح التساؤل الآتي:

ما هو واقع التغيير التنظيمي في مؤسسة الضمان الاجتماعي، في ظل استخدام نظام بطاقة الشفاء؟ و ما مدى مساهمة هذه الأخيرة في الانتقال من العمل الورقي نحو العمل الإلكتروني؟

ومن هذا التساؤل العام تدرج أسئلة جزئية:

➤ ما هو المجال التنظيمي الذي شهد تغييرا تنظيميا في مؤسسة الضمان الاجتماعي؟

➤ ما هي العوائق التي تقف أمام تحقيق أهداف التغيير التنظيمي من خلال إدخال

بطاقة الشفاء بمؤسسة الضمان الاجتماعي؟

فرضيات الدراسة:

بعد طرح التساؤل الرئيسي و السؤالين الجزئيين قمنا على الفرضية العامة التي تتخذ من التغيير التنظيمي في مؤسسة الضمان الاجتماعي متغيرا تابعا نسعى إلى تفسير وجوده من خلال إدخال تكنولوجيا المعلومات المتمثلة في نظام بطاقة الشفاء كمتغير مستقل يفسر و التي مفادها:

تعمل تكنولوجيا المعلومات (بطاقة الشفاء) على إحداث التغيير التنظيمي بمؤسسة الضمان الاجتماعي، قصد الانتقال من العمل الورقي نحو العمل الإلكتروني .

و تتفرع من هذه الفرضية العامة فرضيات جزئية:

1. عرف كل من المجال الوظيفي و الإنساني و التنظيمي لمؤسسة ال ضمان

الاجتماعي تغييرا تنظيميا بفعل إدخال بطاقة الشفاء .

مؤشراتها :

➤ تغيير إجراءات و أساليب العمل

➤ تحسين الخدمات و الأداءات المقدمة من طرف المؤسسة

➤ تبسيط العمليات الإدارية و التقليل من الأوراق و الأرشيف

➤ تقليص الجهد و الوقت

- تنمية مهارات العمال
 - إعادة تقسيم العمل و توزيع المهام
2. هناك عوائق تنظيمية و تقنية تعمل على تعطيل أهداف التغيير التنظيمي بمؤسسة الضمان الإجتماعي.

مؤشراتها:

- نقص في أجهزة الحاسوب
- ضعف شبكة المعلومات الداخلية للمؤسسة
- كثرت الأعطاب التقنية
- نقص المختصين في الإصلاح الأعطاب التقنية
- نقص التأهيل في مجال تكنولوجيا المعلومات

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 و المفهوم يتغير تبعاً 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 يستخدمها الباحث في ضبط الظاهرة التي يدرسها، و منه سنحاول تحديد المفاهيم الأساسية التي سيبني عليها البحث و هي :

1. تعريف التكنولوجيا المعلومات:

تتكون من مصطلحين الأول ؛ التكنولوجيا هي كلمة إغريقية الأصل "technologies" تتكون من شطرين " techno " و " logie " و هي تعني الدراسة الرشيدة للفنون.² و التكنولوجيا هي تعريب لكلمة technologie المشتقة من اليونانية

¹ عماد عبد الغاني(2008): منهجية البحث في علم الاجتماع، الإشكاليات التقنيات المقاربات . ط1، دار الطليعة للنشر و التوزيع ، بيروت لبنان ص: 168

² هاني شحادة الخوري(2002) :تكنولوجيا المعلومات في أعقاب القرن الحادي و العشرين . بدون ذكر دار النشر، عمان، الأردن،، ص13.

و التي تنقسم إلى قسمين : techno وتعني فنا أو مهارة و الجزء الثاني من الكلمة هو logos أي علما أو دراسة و تعرف أنها مختلف أنواع الوسائل التي تستخدم لإنتاج المستلزمات الضرورية لراحة الإنسان و استمرارية وجوده، أو هي التنظيم الفعال لمعرفة الإنسان و خبرته من خلال وسائل ذات كفاءة تطبيقية عالية . وتعرف التكنولوجيا " بأنها جملة من المعارف و الخبرات و المهارات و أدوات العمل المتراكمة التي تكون موضوع تحديث و تغيير مستمر و ذلك بغرض زيادة مستوى التحكم و الفعالية " ¹ و هي كذلك " تحويل الفكرة العلمية من حالة نظرية إلى حالة عملية [...] قادرة على ان تقدم خدمة للفرد و المجتمع" ².

ومن خلال التعريفين السابقين نجد أن التكنولوجيا هي الفكرة الناتجة عن تراكم مجموعة من الخبرات الإنسانية و التي تحولت إلى وسيلة عملية تلبي رغبات الفرد و حاجاته المختلفة، و هي أيضا المعرفة التي ترجمت إلى أدوات و تقنيات يستخدمها الإنسان في مختلف جوانب حياته المادية والمعنوية (وسائل عمل، وسائل اتصال، وسائل نقل.....الخ) و المصطلح الثاني هو المعلومات و هي " ما نحصل عليه نتيجة معالجة البيانات [...] التي جعلت البيانات ذات معنى و أعطتها قيمة هي تحويل المدخلات إلى صيغة مفهومة" ³. و عليه فإن تكنولوجيا المعلومات " تشير إلى مجموعة من العناصر التي تستخدم في جمع البيانات و المعلومات و تخزينها باستخدام تكنولوجيا الحاسبات و الاتصالات و هذا بسرعة عالية" ⁴ وهي أيضا " مجموعة من الوسائل المستعملة لإنتاج و معالجة، و تخزين، و إرسال، واسترجاع المعلومات سواء في شكل كلامي، أو كتابي، أو صورة" ⁵.

فهذه التكنولوجيا هي خاصة بالمعلومات ؛ من خلال استقبالها و معالجتها ثم توزيعها من أجل الاستفادة منها، و تعتمد هذه التكنولوجيا على جانب مادي (أجهزة و تقنيات) و جانب معنوي (معلومات و بيانات).

¹ سليمان رشيد سليمان (1986): العلم و التكنولوجيا و التنمية البديلة. ط1 دار الطليعة للنشر و الطباعة، بيروت، لبنان، ص110
² جعفر حسن جاسم الطائي (2006): التطبيقات الاجتماعية لتكنولوجيا المعلومات . ط، 1، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، ص 57.

³ إبراهيم بختي: تكنولوجيا و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، على الخط : http://bbekhti.online.fr/trv_pdf/TIC.pdf .23/04/2014 .10:12

⁴ هند علوي (2009): مجتمع المعلومات بالجزائر. ط1، دار الفرقد للطباعة و النشر، دمشق، سوريا، ص:27.

⁵ جعفر حسن جاسم الطائي: مرجع سبق ذكره ص: 58

من خلال التعارف السابقة نجد أن التكنولوجيا هي مجموعة من الأدوات و الوسائل التي تساعد الإنسان على تسيير شؤون حياته، منها ما هو قديم يكون أول اعتمادا على التجهيزات و المعدات الآلية و الإلكترونية، و منها ما هو حديث (تكنولوجيا المعلومات) يتضمن تقنيات معقدة تتطلب الاعتماد على الحسابات الإلكترونية و التقنيات الرقمية ، تمكن الفرد من تلبية مختلف حاجاته الأساسية و الكمالية ، و قد تطورت هذه التكنولوجيا مما جعلها تتحكم في نظم المعلومات و طرق الاتصالات.

كما تعرفها منظمة اليونسكو: " أنها هي تطبيق التكنولوجيا الالكترونية و منها الحاسب الآلي و الأقمار الصناعية و غيرها من التكنولوجيات المتقدمة لإنتاج المعلومات التناظرية و الرقمية و تخزينها و استرجاعها و توزيعها و نقلها من مكان لآخر"¹

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)² 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"³.

3. تعريف التغيير التنظيمي:

التغيير التنظيمي le changement organisationnel هو "إستراتيجية تتبعها المنظمات من أجل التحسين في الكفاءات و نوعية المنتج و الخدمة ، بحيث تتمكن من التغلب على المنافسين أو إيجاد مكانة بين المنافسين [.....] و يكون التغيير في إحداث تحسينات في التقنيات و العمليات الإدارية، وكذلك في تغيير ذهنيات العمال و تجديد أنماط سلوكهم"⁴ و يعرفه الدكتور **علي السالمي** " بأنه إحداث تعديلات في أهداف و سياسات الإدارة أو في عنصر من عناصر العمل التنظيمي، و هذا من أجل تحقيق الانسجام بين التنظيم و المحيط أو استحداث أساليب تنظيمية جديدة تحقق التطور و التقدم للتنظيم"

¹ 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 27-28 نوفمبر 2007 كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الشلف، الجزائر .

²www.algerie_dz.com. la date :12/02/2013.l'heure :21 :22.

³www.cnas.org.dz . la date : 7/02/2013.l' heure :13 :31.

⁴ناصر قاسيمي (2011) :دليل مصطلحات علم إجتماع التنظيم و العمل . ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، ص41.

فالتغيير التنظيمي هو أحد البرامج و المناهج و السياسات المثلى لتطوير المنظمات حيث يعمل التغيير على خلق التوازن و التكامل بين المنظمة و البيئة الخارجية المحيطة بها، ويكون التغيير إما ماديا (تقنيات و وسائل) أو معنويا (اتجاهات و قيم). أما التغيير التنظيمي الذي تعرفه مؤسسة الضمان الإجتماعي ، فيشمل تغيير أساليب العمل الإداري الحالية بأخرى جديدة تتناسب مع مستجدات البيئة الخارجية للمؤسسة ، مع تفعيل الإجراءات التنظيمية من خلال استحداث بطاقة إلكترونية تحل محل الأوراق الطبية و الملفات التعويضية .حيث تحمل هذه البطاقة و المسماة **بطاقة الشفاء** جميع البيانات الإدارية و الطبية المتعلقة بالمؤمن اجتماعيا و ذوي حقوقه، ليستعملها عند ممتتهي الصحة و الصيادلة.

4.تعريف مقاومة التغيير :

تعرف المقاومة للتغيير كآتي : "مقاومة التغيير Résistance au changement هي حالة مقاومة للقرارات التنظيمية الإستراتيجية بحالات من الكبح و الجمود، أو عن طريق الاحتجاجات المختلفة من أجل تعطيل التغيير المطلوب يكون سبب هذه المقاومة الخوف من ضياع المصالح و فقدان المراكز الوظيفية، و نمط العلاقات السائدة، لأن إدخال تكنولوجيا جديدة أو هيكل تنظيمي جديد سوف يؤدي إلى إعادة توزيع الوظائف و المراكز داخل التنظيم."¹

فمقاومة التغيير مرتبطة بالشعور الأفراد بالخوف من فقدانهم لمراكزهم و سلطتهم داخل التنظيم أو عدم فهمهم للأسباب التغيير و عدم إدراكهم لفائدته ، كما أن التسرع في التغيير و عدم إشراك الأفراد فيه يؤدي إلى وجود مقاومة عالية قد تأخذ عدة أشكال منها ما هو مباشر و منها ما هو غير مباشر.

5.تعريف المؤسسة:

يعرف ناصر دادي عدون المؤسسة على أنها : " كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً، في إطار قانوني و اجتماعي معين ، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج ، أو تبادل السلع و الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معاً (إنتاج + تبادل).

¹ نفس المرجع ص:118.

بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه، و تبعاً لحجم و نوع نشاطه " ¹.

والمؤسسة هي عبارة عن نظام عام فيه عناصر متفاعلة فيما بينها و يقسم النظام العام للمؤسسة إلى أنظمة فرعية متفاعلة أيضا فيما بينها، و لهذا يمكن أن نعتبر الوسائل المستعملة و الأعمال والوظائف و الأشخاص أنظمة فرعية في المؤسسة، إلا أن التقسيم يجب أن يكون حسب طبيعة التحليل، و طبقاً للحاجة إلى ذلك، مع مراعاة أن الأنظمة الفرعية يجب أن تتعامل فيما بينها و يشترك كل منها على الأقل مع الآخر في تحقيق هدفه، و بالتالي أهداف النظام العام أو المؤسسة. و تعرف أيضا "المؤسسة كذلك بأنها النظام الإداري الذي يقوم بتحقيق التنظيم و تنشيط أعمال مختلف الأفراد في أقسام المؤسسة، و العمل الإداري يتوزع على مستويات التأطير من أعلى الهرم الإداري إلى القاعدة "

الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة ز لما كتب من بحوث و دراسات ذات صلة بموضوع البحث، و عموماً تهدف إلى؛ معرفة إذا سبق و أن درس الموضوع أو احد جوانبه من قبل و كذا النتائج المتوصل إليها، مع الوقوف على نقاط القوة و الضعف فيها و كذلك أوجه الشبه و الاختلاف فيها.

ونظراً لعدم الوصول إلى دراسات مشابهة لموضوع بحثنا فقد حاولنا أن نتطرق للدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة- تكنولوجيا المعلومات، التغيير التنظيمي- محاولين التقرب أكثر لمتغيرات الدراسة و فهمها و كذا التعرف على بعض الميداني المشابهة لميدان بحثنا و عليه فقد انقسمت هذه الدراسات إلى مجموعتين:

1.الدراسات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات:

نستهل عرض الدراسات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات في المؤسسة عامة و الإدارة خاصة؛ 1.1 الدراسة الأولى علاقة تكنولوجيا المعلومات و الإدارة : بعنوان "حول أداء

¹ ناصر دادي عدون:مرجع سبق ذكره ص:11.

الإدارة الجزائرية في ظل ثورة المعلو مائية¹ 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 2005/2004. تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول الحاسوب كتقنية و تكنولوجيا المعلومات كأسلوب جديدة 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 مد روسة. 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 دراستها 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 التطبيقية للعاملين على الحاسوب في الإدارات الثلاثة، مع عينة عشوائية بسيطة للمتعاملين مع الإدارات. و لجمع البيانات استخدمت الباحثة استمارة استبيان.

¹سميرة طراد خوجة: أداء الإدارة الجزائرية في ظل المعلوماتية، دراسة ميدانية لإدارات مدينة قسنطينة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة 2005/2004

وفيما يخص النتائج فقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الحاسوب كتقنية تكنولوجية 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.

2.1 الدراسة الثانية فقد تمحورت حول تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في المؤسسة القضائية: هي دراسة بعنوان " تكنولوجيا الإعلام و الاتصال الحديثة في تحسين الخدمة العمومية بالمؤسسة القضائية"¹ محكمة تلمسان نموذجا قدمت من طرف الطالبة حياة قاده لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع الاتصال بجامعة مستغانم للسنة الدراسية 2012/2011. جاءت هذه الدراسة للوقوف عن مدى حاجة المؤسسات العمومية الإدارية إلى تحديث جهازها لإداري وتطوير خدماتها من خلال تشخيص العلاقة القائمة بين المؤسسة القضائية كمرفق عام المترققين لهذا الجهاز في ظل استعمال التكنولوجيا لإعلام والاتصال ومحاولة قياس فعالية هذه التقنيات وقدرتها على تحسين الخدمة العمومية المقدمة في الوقت الراهن. كما حاولت الوقوف على التطور والقفزة النوعية التي حققتها الخدمة العمومية المقدمة من المؤسسة القضائية وإلقاء الضوء على الجوانب المختلفة التي روهن عليها لتحقيق عصرنه الجهاز الخدماتي للمؤسسة القضائية، مع معرفة مدى وعي القائمين على هذه المؤسسة كمرفق عام ووعي المواطنين والمتقاضين بدور تكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال واستخداماتها الفعلية. فعالجت هذه الدراسة إشكالية إدخال تكنولوجيا الجديدة للإعلام و الاتصال لهذا الميدان من خلال التساؤل التالي:

ما هو الدور الذي لعبته التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال في تحسين نوعية الخدمة العمومية المقدمة من طرف المؤسسة القضائية؟

وقد اندرجت تحت هذا التساؤل العام مجموعة من التساؤلات الفرعية:

➤ ما هي أهم الدعائم التقنية والاتصالية التي اعتمد عليها من أجل تحديث الخدمة العمومية؟

¹ حياة قاده: تكنولوجيا الاعلام و الاتصال الحديثة في تحسين الخدمة العمومية بالمؤسسة القضائية . رسالة الماجستير في علم الاجتماع الاتصال غير منشورة جامعة مستغانم 2012/2011

- ما هي المستويات التي اعتمد عليها لتجسيد ما سميت مشروع عصرنة العدالة؟
 - كيف تقبلوا تأقلم جمهور المؤسسة القضائية سواء الداخلي أي المسؤولين والموظفين والجمهور الخارجي أي المتقاضين والمرفقين مع الخدمة الإلكترونية؟
 - ما هي المشاريع المنجزة لحد الساعة و ما هي الانجازات المرجوة مستقبلا؟
- اما فرضيات الدراسة فقد وضعت الباحثة ثلاثة فرضيات :
- تكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة حتمية كان لابد للمؤسسة القضائية الاستعانة بها للتأقلم مع مستجدات المحيط العام التي توجد به كمؤسسة إدارية لها أهميتها وخصوصيتها.
 - المؤسسة القضائية حققت شوطا لأبأس به في عصرنة جهازها الإداري والخدمات على حد سواء.
 - المؤسسة لازالت بحاجة إلى تفعيل قنواتها الاتصالية لتفعيل مجهوداتها المتعلقة بمشروع عصرنة العدالة

بما أن الدراسة ضمن الدراسات الاستطلاعية لذلك فان الباحثة اعتمدت على " المنهج الوصفي التحليلي فهو الأقرب والأمثل والأنسب لموضوعها من خلال وصف الظاهرة وجمع أوصاف ومعلومات دقيقة عنها ، أما عن التقنيات المستخدمة التي تم الاعتماد عليها هي الملاحظة المباشرة فالباحثة موظفة كأمنية ضبط بالهكمنة المعنية بالدراسة مما سمح لها تسجيل ملاحظات منظمة بالمشاركة كذلك اعتمدت على المقابلة الموجهة.

توصلت هذه الدراسة إلى أن تكنولوجيات المعلومات والاتصال الحديثة حتمية كان لابد للمؤسسة القضائية الاستعانة بها للتأقلم مع مستجدات المحيط العام التي توجد به كمؤسسة إدارية لها أهميتها وخصوصيتها، كما حققت المؤسسة القضائية شوطا لا بأس به في عصرنة جهازها الإداري و الخدماتي على حد سواء من خلال استعمال التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال. والتحول إلى الخدمة الإلكترونية وتصميم مجموعة من البرامج والأنظمة الرقمية واستعمال التقنيات الحديثة، مما حقق لها نجاحات على كافة المستويات من سرعة الإنجاز والتنفيذ وكفاءة الخدمة وخفض التكلفة و عصرنة الأداء للمهام الإدارية وتحسين المردود العامل لخدمات داخل المؤسسة القضائية.

3.1 الدراسة الثالثة تدور حول البطاقات الالكترونية و تطبيقاتها في المؤسسة : بعنوان " التطبيقات الاتصالية لتكنولوجية المعلومات البطاقة الذكية الالكترونية نموذجا "،¹ للطالبة ابتسام دراجي لنيل متطلبات شهادة الماجستير جامعة الجزائر 3 في علوم الاعلام و الاتصال للسنة الجامعية 2008/2007.

تعرضت هذه الدراسة إلى مجموعة من النماذج التطبيقات المختلفة للبطاقة الإلكترونية الذكية في الجزائر سواء تلك المستعملة في البنوك أو تلك التي تستخدم في المؤسسة البريدية او المؤسسات الخدمية مثل الضمان الاجتماعيالخ. إذ ترى الباحثة أن البطاقة الإلكترونية الذكية هي إحدى الوسائل المتطورة التي بفضلها يتم تسيير مجتمع المعلومات، و هذه الشريحة المغناطيسية تحمل معلومات خاصة حسب شخصية وهوية حاملها والمجال الذي تستخدم فيه و لها تطبيقات مختلفة ومتنوعة منها ما نجده المجال الاقتصادي والتجاري الصحي التأمينات..الخ. وهذه البطاقات هي حديث النشأة في الجزائر و لأجل ذلك تحاول هذه الدراسة تقديم تفسير وتحليل ومقارنة مختلف التطبيقات المختلفة للبطاقة الإلكترونية الذكية في الجزائر سواء تلك المستعملة في البنوك أو تلك التي تستخدم في المؤسسة البريدية وقد تمت معالجة هذه الإشكالية من خلال السؤال التالي :

هل تغي مفهوم العملية الاتصالية وأركانها مع ظهور تكنولوجيا الاتصال والمعلومات؟ وهل تعتبر البطاقة الإلكترونية الذكية وسيلة اتصال تؤدي عملية اتصالية كاملة؟ و تفرع عن هذا التساؤل أسئلة فرعية:

- ما هي العملية الاتصالية؟ وما هي مستوياتها؟
- ما هي المراحل التي مرت بها تكنولوجيا الاتصال؟
- ما هي المسائل الجديدة التي طرحها تطور وسائل الاتصال التكنولوجية؟
- ما الفرق بين تكنولوجيا الاتصال و تكنولوجيا المعلومات؟
- ما هي التطبيقات الاتصالية العملية لتكنولوجيا الاتصال والمعلومات؟

¹ ابتسام دراجي: التطبيقات الاتصالية لتكنولوجية المعلومات البطاقة الذكية الالكترونية نموذجا رسالة الماجستير في علوم الاعلام و الاتصال جامعة الجزائر 3 2008/2007

و استخدمت الباحثة في دراستها هذه منهج دراسة حالة الذي اعتبرته الأنسب إلى موضعها حيث عملت على وصف الظاهرة كما و كيفا و تحليل مختلف جوانبها من خلال جمع معلومات و بيانات شاملة عن بنك الخليفة الحالة محل الدراسة.

اما عن ادوات البحث فقد ذكرت أنها استخدمت الملاحظة بالمشاركة و المقابلة الشخصية كما استعانت ببعض الوثائق و المنشورات توصلت هذه الدراسة إلى أن بنكا لخليفة- محل الدراسة- قد نجح إلى حد كبير في تطبيق البطاقة البنكية بمختلف أنواعها وكيفية استخدامها، بهذا يكون قد فتح باب دخول هذه الوسيلة الإلكترونية إلى المؤسسات الجزائرية، و التي من المتوقع أن تستخدم في مجالات أخرى مستقبلا. حيث استطاع بنك الخليفة أن يحقق بعض الأهداف المتوخاة من استعمال البطاقة البنكية سواء بالنسبة للزبون أو التاجر أو الاقتصاد ككل من بين هذه الأهداف: تقادي الطوابير في الأكشاك والبنك، وقد اعتبرت البطاقة البريدية الإلكترونية همزة وصل بين الزبون وحسابه وبين الزبون والمؤسسة لذلك تعتبر وسيلة لها تطبيقات اتصالية لتوفر أطراف العملية الاتصالية المرسل والمستقبل والرسالة بالإضافة إلى الوسيلة كعنصر أساسي وهام وهي البطاقة الإلكترونية الذكية.

التعليق على الدراسات:

فيما يخص الدراسة الأولى بالرغم من أن الباحثة لم تفرق بين الحاسوب و تكنولوجيا المعلومات فسؤال الإشكالية كان حول تكنولوجيا المعلومات فحين النتائج ركزت على الحاسوب كتقنية جديدة في العمل الإداري إلا أن لها أهمية كبيرة فهي جزء بسيط لمحاولة فهم أبعاد استخدام الأسلوب الآلي في العمل الإداري داخل المؤسسة الخدمائية.

من خلال الدراسة الميدانية لثلاثة مؤسسات إدارية عمومية هي : سونلغاز، بريد الجزائر و مؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء فهي بذلك جزءا من دراستنا حيث تناولت أثر استخدام الحاسوب على العمل الإداري، بينما دراستنا تتمحور حول ظاهرة التحول نحو العمل الإلكتروني و استبدال الأوراق الإدارية بمعالجة المعلومات و البيانات آليا . كما نجد إن الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة تتشابه مع الإجراءات المستخدم في دراستنا فكلهما يندرج ضمن البحوث الوصفية التي تهدف إلى تقديم تمثيل مفصل و شامل لمختلف جوانب الظاهرة المدروسة، و بال رغم من وجود بعض النفاؤص و الاختلافات إلا ان هذه

الدراسة قدمت لنا إطار معرفي عميق حول الظاهرة المدروسة و لا سيما من الناحية الميدانية لأنها تناولت ميدان دراستنا مؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء CNAS.

اما الدراسة الثانية؛ فيتضح لنا محاولة الباحثة رصد تجربة الجزائر في الانتقال من النهج الإداري التقليدي إلى آخر عصري قائم على عصرنه و رقمنة العمليات الإدارية أو ما يعرف بالإدارة الإلكترونية والتي تعرف بأنها تشتمل الاستخدام التكاملي الفعال لجميع تقنيات المعلومات و الاتصالات وذلك لتسهيل العمليات الإدارية اليومية للقطاعات وقد عرضت الباحثة جملة من النتائج و التوصيات إلا أنها أغفلت الجانب التحليلي للدراسة حيث اكتفت بالوصف فقط كما أنها لم تقدم شرح وجيز لخصائص مجتمع البحث الذي كان المحكمة الابتدائية لتلمسان .

و لكن و بالرغم من هذه النقائص إلا أن الدراسة تعتبر مهمة لأنها مست قطاع حساس وهو قطاع القضاء و ما يقدمه من خدمات ، فقد ساهمت في تزودنا بمعلومات نظرية و ميدانية عن التحول نحو العمل الإلكتروني كما ساعدتنا في فهم مختلف المتغيرات المرتبطة بهذه الظاهرة بما فيها المعوقات التي تقف اما تحقيق النتائج المرجوة.

وفيما يخص تعليقنا على الدراسة الأخيرة ؛ التي تتدرج ضمن البحوث الوصفية الاستكشافية و التي حاولت الباحثة من خلالها التطرق لنماذج البطاقات الإلكترونية المطبقة على مستوى بنك الخليفة و هذا ما فتح باب دخول هذه الوسيلة الإلكترونية إلى المؤسسات الجزائرية، والتي من المتوقع أن تستخدم في مجالات أخرى مستقبلا_ كما ذكرت الباحثة_ اكتفت بتقديم عرض مفصل لأنواع البطاقات الإلكترونية و اعتمدت في جمع المعطيات الميدانية على الملاحظة فقط فطغى الطابع الوصفي للظاهرة دون تحليلها أو محاولة شرحها.

و لكن هذا لا يلغي مدى أهميتها و مساهمتها في تزويدنا بمعلومات قيمة حول البطاقات الذكية و هذا في الجانب النظري لها و خاصة الفصل الثالث الذي احتوى على مختلف أصناف البطاقات الذكية و كذا مجالات استخدامها؛ و هذا وفر علينا الجهد و الوقت فبفضلها زادت معرفتنا للبطاقات الإلكترونية و مختلف تطبيقاتها.

2. الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي:

1.2 الدراسة الأولى تتمحور حول التنمية الإدارية و حتمية التغيير : بعنوان " الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير و معوقات التطبيق " دراسة حالة الجزائر خلال الفترة 2001 إلى 2010¹ قدمت من اجل نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية من طرف الطالب : رفيق بن مرسلي بجامعة تيزي وزو للسنة الدراسية 2011/2010 .

تمحورت إشكالية الدراسة حول التنمية الإدارية ومحاولة تنمية و تطوير مستوى الأداء داخل الإدارة العامة وهذا ما يتجسد في مشروع الجزائر الالكترونية 2008_2013. حيث تعتبر محاولة كبرى في تحسين مستوى الخدمات و القضاء على البيروقراطية من خلال تحليل مسار التنمية الإدارية المنتهج و قد طرحت هذه الإشكالية التساؤل التالي:

ما مدى اعتماد الإدارة العامة الجزائرية على الأساليب الحديثة من اجل تحقيق تنمية إدارية فعالة و محققة للأهداف التي من اجلها وجدت هذه الإدارة؟

و تفرعت على هذا التساؤل العام أسئلة جزئية:

- فيما يتمثل مفهوم الإدارة الالكترونية، ما دوافعها، ما هي منهجية تطبيقها؟
- هل هناك خطط و استراتيجيات في سبيل تفعيل التنمية الإدارية في الجزائر من اجل المساهمة في تفعيل عمل وسير الإدارة العامة في الجزائر؟
- ما هي مجمل العراقيل و المعوقات التي تقف حائلا دون تحقيق تنمية إدارية فعالة مستقلة بذاتها مواكبة للعصر المتميز بالتغيير المستمر في ظل الانتشار الواسع للتكنولوجيا؟
- أما فرضيات الدراسة فقد وضع الباحث ثلاثة فرضيات
- التنمية الإدارية متغير محوري في أي عملية بناء تنمية شاملة في المجتمع تنمية إدارية محورها: إعادة البناء الهيكلي، إدارة الجودة الشاملة و الإدارة الالكترونية
- العالم المعاصر هو عصر التغيرات و عصر يتميز بهيمنة العولمة بجميع أشكالها و المطلوب هو إيجاد إدارة متأقلمة مع هذه التغيرات و متكيفة مع متطلبات العصر .

¹رفيق بن مرسلي: الاساليب الحديثة للتنمية الادارية بين الحتمية و التغيير و معوقات التطبيق . رسالة ماجستير في العلوم السياسية جامعة تيزي وزو 2011/2010

➤ يمثل عجز الإدارة العامة الجزائرية عن تحقيق أهدافها التي من أجلها وجدت السبب الرئيسي في انتهاج سياسة تنمية إدارية قائمة على الوسائل الحديثة واستخدام الباحث في دراسته ثلاثة مناهج؛ المنهج الوصفي من أجل تحديد الإطار النظري للموضوع و وصف التنمية الإدارية بمختلف محاورها، أما منهج دراسة حالة فقد وظفه الباحث في تحليل مختلف إصلاحات أجهزة الدولة مع مطلع الألفية خاصة المخطط العام لإصلاح هيكل الدولة المعروف بمشروع الجزائر الإلكترونية 2013. و أخيرا المنهج التاريخي فقد كانت وظيفته التعرف على مختلف التطورات التي عرفتھا الإدارة العمومية من مرحلة الاستعمار الفرنسي مرورا بمرحلة التسعينات و وصولا إلى مطلع الألفية الثالثة. و اعتمد الباحث في دراسته هذه أداة المقابلة أداة أساسية في جمع المعلومات من ميدان الدراسة؛ وهو إدارة الأمن الوطني. و عليه حاولت هذه الدراسة الكشف عن واقع تطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة العامة الجزائرية

من خلال التطرق للعوامل المحتملة للتغيير داخل الإدارة و تبني أساليب جديدة مسايرة للمستجدات البيئية (إعادة هندسة العمليات الإدارية، و إدارة الجودة الشاملة) ثم توجهت نحو واقع الإدارة الجزائرية العمومية في ظل الإصلاحات الهيكلية التي قامت بها منذ 2003 إلى غاية 2013.

و نجد أن هذه الدراسة قد ركزت على الإصلاحات التي عرفها قطاع العدالة، و كذا مشروع الجزائر الإلكترونية الذي يعد إستراتيج يقى هامة في تغيير نهج الإدارة العمومية الجزائرية فتوصلت إلى أن تحسين مستوى خدمات الإدارة العمومية هو عملية شاملة و متكاملة تعتمد على تغيير الهياكل التنظيمية و تحسين أساليب العمل و تطوير الإجراءات الإدارية، كما توصلت أيضا إلى جملة من المعوقات التي تقف حائلا في عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية ومن بينها: المعوقات الجغرافية و الاجتماعية و كذا الثقافية.

2.2 الدراسة الثانية فتناولت علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين : فحملت عنوان "واقع التغيير و أثرها على أداء العاملين، دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي " ¹ للطالب عوني

¹فتحي عوني خليل عبيد : واقع التغيير و أثرها على أداء العاملين دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي رسالة ماجستير في ادارة الاعمال جامعة غزة فلسطين 2010/2011.

فتحي خليل عبيد لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بجامعة غزة فلسطين للسنة الجامعية 2009/2010.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية، وأثر ذلك على أداء العاملين، من خلال دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، وقد تم تناول ثلاث مجالات للتغيير هي التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الأفراد.

فكل عملية تغيير لها نتائجها وآثارها المترتبة عليها، ومن أهم النتائج التي تسعى لها كل عملية تغيير هو إحداث تغيير ايجابي في الأداء فيمكن دور الإدارة في العمل على إحداث التغيير بصورة منهجية تعمل من خلالها على إقناع العاملين بأهمية ودور عملية التغيير للوصول إلى الأهداف المنشودة.

وتتمثل إشكالية الدراسة في السؤال التالي:

ما هو أثر إدارة التغيير على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطيني؟
أما فرضيات الدراسة فهي:

➤ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التغيير في الهيكل التنظيمي (مرونة الهيكل التنظيمي، السلطة /المسئولية، خطوط الاتصالات، صناعة القرار وأداء العاملين)

➤ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التغيير في التكنولوجيا وأداء العاملين.

➤ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التغيير في الأفراد (التدريب، التحفيز، نمط القيادة، العلاقات الإنسانية) وأداء العاملين.

➤ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، العمر، الوظيفة، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)

و تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وقد قام الباحث بتصميم استبان بغرض جمع البيانات الأولية، واستخدم أيضا العينة الطبقية العشوائية في جمع البيانات الأولية، فقد تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى أربع فئات (طبيب، فني، تمريض، إداري) وتم توزيع 300 استبانته

على أفراد العينة، واسترجاع 288 استبانته، واستبعاد 3 استبيانات لعدم صلاحيتها، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 285 بنسبة لتحليل البيانات 95% spss. من عينة الدراسة، واستخدم الحزمة الإحصائية.

توصل الباحث من خلال دراسته إلى أن التغيير في الهيكل التنظيمي يكون بما يتوافق مع متطلبات العمل، وبعد دراسة البيئة الداخلية والخارجية دراسة متأنية، تأتي ضرورة تحديد السلطة والمسئولية لكل إدارة و وظيفة بحيث لا يكون هناك تداخل في الصلاحيات، مع ضرورة تعامل الإدارة مع العاملين بإيجابية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية من خل التقدير الجهد الذي يبذلها لعاملون، وإيجاد نظام حوافز لتشجيع العاملين.

3.2 الدراسة الثالثة التي تخص التغيير التنظيمي فكانت دراسة موسى اللوزي حول " اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية نحو إدارة التغيير" و هذا سنة 1998 بالأردن¹ استهدفت هذه الدراسة التعرف على اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية في الأردن نحو إدارة التغيير ، وعلاقتها بمتغيرات: الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، العمر، مسمى الوظيفة، والخبرة وذلك من خلال المقاييس الثلاثة التي وضعها الباحث للدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها اختبرت عينة عشوائية مكونة من 602 عمال و عاملة، و تكونت أداة استبانته التي طورها الباحث من قسمين القسم الأول ضم المعلومات الشخصية التي شكلت المتغير المستقل، أما القسم الثاني فقد ضم إستبانته للتعرف على اتجاهات العاملين نحو مجالات إدارة التغيير الثلاثة، و قد استخدم الباحث المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و النسب المئوية و تحليل التباين الأحادي للمعلومات. وبعد تحليل البيانات الدراسة توصل الباحث لجملة من النتائج:

- تغيير الهيكل التنظيمية القديمة التي تركز السلطات في أيدي الرؤساء فقط.
- تعديل الأساليب التي لا تخدم مصالح المراجعين ولا تتجز معاملاتهم بما يلزم.
- تغيير سلوكيات العاملين الخاطئة كالإهمال وعدم الشعور بالمسئولية وعدم المرونة في تنفيذ الإجراءات وضعف القيادة وقلة المعرفة الإدارية.

¹ اللوزي، موسى سلامة: اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية نحو إدارة التغيير، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 25، العدد 2، 338-356

كما خلصت هذه الدراسة لعدد من التوصيات؛ على الإدارة -الراغبة في نجاح التغيير- أن تتواصل مع العاملين وتشركهم في التعرف على أسباب التغيير ، وتحديد أهدافه، وتخطيط إجراءاته، والعمل على تنفيذه؛ وذلك لأن مشاعر العاملين المتأثرين بالتغيير هي التي تحدد درجة نجاح التغيير أو فشله . كما يجب على الإدارة أن تخلق مضموناً واضحاً للتغيير ، وتجدد العلاقات مع العاملين ، وتشجع التزامهم بالأهداف الجديدة وإتاحة فرص المبادأة وتطويرهم وتشجيع الاقتراحات الابتكارية والإبداعية ، مما يولد موجة من الحماس لدى العاملين للمشاركة في تحقيق عملية إدارة التغيير الجديدة وضمان نجاحها و إستمراريتها بكفاءة عالية.

التعليق على الدراسات:

نجد أن الدراسة الأولى قد ناقشت موضوع الحتمية الإدارية في المؤسسة الجزائرية ؛ محاولة فهم عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية و رصد مختلف الضغوطات و المتغيرات التي تواجه الإدارة الجزائرية فأرجعت هذه الدراسة حتمية التغيير إلى جملة من الأسباب : السياسية الاقتصادية الاجتماعية و كذلك أسباب تنظيمية تتعلق بإعادة النظر في مختلف هياكل الإدارة العامة، وعليه فإن هذه الدراسة تصب في مجرى البحوث الكيفية التي يقدم فيه الباحث عادة فهماً متعمقاً وتفسيراً شاملاً لمجال البحث . ولا يتم التوصل فيها إلى تفسير البيانات والنتائج بالطرق الرقمية والإحصائية، بل بمفردات اللغة الطبيعية والجميل الإيضاحية.

و بالرغم من عدم تحديد الباحث لمجتمع بحثه بشكل دقيق _مرة جهاز الأمن الوطني و مرة أخرى جهاز القضاء _ و كذا افتقار الدراسة للمنهج المقارن بالرغم من مدة الدراسة (2003الى 2013).

إلا أنها تحمل أهمية كبيرة من حيث الوصف الشامل لمختلف مجريات التحول التي عرفتھا الإدارة الجزائرية، و عرض أهم المعوقات التي تقف أمام تحولها كما أنها ح اولت من الناحية المنهجية تناولت مقاربات نظرية ساعدت في منح البحث صبغة وصفية و بدورها زادت في فهمنا للظاهرة (التحول نحو النهج الإلكتروني) من عدة زوايا أهمها الزاوية القانونية و التنظيمية، كما زودنا إطارها النظري بمعلومات مهمة تتعلق بميدان الدراسة الذي يشبه ميدان

دراستنا إلى حد كبير فكلاهما يصب في تحسين مستوى الخدمات العمومية و الارتقاء بمستوى الإدارة العمومية الجزائرية.

اما الدراسة الثانية ؛ فقد حاولت التعرف على واقع إدارة التغيير و أثره على العاملين في قطاع الصحة لفلسطين فركزت على ثلاثة مجالات للتغيير و استعملت التحليل الكمي للبيانات و الحزمة الإحصائية، ما يمكن قوله حولها أنها قدمت لنا حوصلة شاملة لمجالات التغيير التنظيمي مما يساعدنا في الفهم الجيد للمتغير التابع في دراستنا كما ان بيئة الدراسة تشبه إلى حد كبير ميدان دراستنا فكلاهما يدور في المؤسسات الخدمائية.

و أخيرا تعليقنا على الدراسة الأخيرة؛ فهي حاولت تفسير و تحليل اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، فركزت على أهمية المشاركة و تحديد أهداف التغيير التنظيمي و بذلك ستساعدنا هذه الدراسة في فهم المعوقات التي تقف أمام التغيير سواء التنظيمية او السلوكية. ومن خلال الاستعراض السابق للدراسات ؛ التي انقسمت إلى محورين واحد للتكنولوجيا المعلومات و مختلف تطبيقاتها، و آخر للتغيير التنظيمي و مختلف مجالاته و معوقاته نجد ان هذه الدراسات تتشابه من حيث المنهج و أدوات جمع المعطيات و أيضا ميدان البحث فجلها كان حول المؤسسات الخدمائية و عليه ساهمت في توجيهنا نحو المراجع الملائمة لدراستنا و كذا سهلت علينا اختيار المنهج و الأداة و وضحت لنا بعض المفاهيم المتعلقة بدراستنا

المقاربة النظرية للدراسة:

تعرف مادلين غراويتز في كتابها "مناهج العلوم الاجتماعية" المقاربة النظرية بأنها خطوة فكرية لا تتطلب المراحل النظامية المرئية للتقنية [...] هي طريقة للتصرف و الملاحظة.¹ فالمقاربة هي طرق التي يختارها الباحث لتعريف المشاكل السوسولوجية وتحديد، ولتحديد ما يدرسه وكيف سيدرسه، و من هذا المنطلق سنحاول عرض المقاربة الأنسب لدراستنا.

إن التوجه نحو الخدمات الالكترونية هو حتمية تفرضها التطورات التكنولوجية لاسيما في مجال المعلومات و الاتصال، ففكرة التكامل و التوازن مع إفرازات المحيط الخارجي أصبحت

¹ مادلين غراويتز(1993): مناهج العلوم الاجتماعية. ترجمة سام عمار، المركز العربي للتعبير و الترجمة، دمشق، سوريا ص 12.

احد أهم محددات نجاح أي مؤسسة فالتقدم التقني فرض ضرورة رفع جودة المخرجات (سلع، خدمات)، وعليه فإن التغيير التنظيمي هو من بين أهم العمليات التي تعبر عن مدى استمرار المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها الأساسية المتمثلة في التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية.

واستنادا إلى الدراسات والنظريات التي تبحث في تفاعل التنظيم مع البيئة الخارجية، سنعتمد في اقترابنا النظري لهذه الدراسة على **البنائية الوظيفية** كخلفية نظرية أساسية إذ تحاول هذه الأخيرة تحليل التنظيم و مختلف عملياته " في ضوء فكرة النسق الذي يتكون من العناصر التي يسودها نوع من الاعتماد و التساند المتبادل " ¹؛ فهي تنطلق من فكرة النسق الأكبر الذي يتألف من أنساق فرعية (فني، إداري، مؤسساتي) ² و يقوم كل نسق بأداء دوره معتمدا على غيره من الأنساق، كما تركز على فكرة التكامل و التوازن مع المحيط الخارجي أي العلاقة المتبادلة بين البيئة و التنظيم . و منه أصبحت المنظمة عبارة عن نسق مفتوح على محيطها الخارجي و لكي تستطيع صيانة ذاتها من الزوال فلا بد من وجود مجموعة من الخصائص تحقق من خلالها التفاعل مع البيئة الخارجية لها و هي: ³

- أن تتألف المنظمة من نظم فرعية .
- لا يمكن للمنظمة أن تستمر إلا إذا قامت بتحقيق التوازن مع البيئة التي تعمل بها .
- تتفاعل الأجزاء التي تتكون منها المنظمة مع بعضها لتحقيق أهداف ولا يستطيع الجزء أن يحقق أهدافه بمعزل عن الأجزاء الفرعية الأخرى التي تتألف منها المنظمة .
- لكل منظمة مجموعة من المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية.
- الاستهداف فالمنظمة هي كيان هادف عبارة عن وحدة اجتماعية هادفة .
- الاستقرار والتوازن والتكيف حيث تتميز ال منظمة المفتوحة بالتوازن المتحرك والاستقرار في مجمل التفاعلات الجارية مع البيئة (النظام الأكبر) وفي ضوء ذلك يتضح بجلاء أن المنظمة هي عبارة عن نسق فرعي لنسق أكبر ، تقوم بمجموعة من الوظائف و المهام

¹ رضا قجة (2003) : أداء العامل في التنظيم الصناعي. ط1، دار نشر باتنيت، باتنة، الجزائر، ص47
² إعتقاد محمد علام (1994) : دراسات في علم الاجتماع التنظيم. ط1 مكتبة الانجلو المصرية، مصر ص 39.
³ خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود (2000) : نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، الأردن، ص 83-84.

المتكاملة فيما بينها من أجل تحقّق التكامل معه فتحول المدخلات الواردة من النسق الكلي إلى مخرجات تلبّي حاجاته سواء كانت سلع أو خدمات و على هذا الأساس يمكن أن نعتبر التغيير التنظيمي العملية التي يتم من خلالها تحويل المدخلات (تكنولوجيا) إلى مخرجات (تحسين الخدمات)؛ فهو أحد المتطلبات الوظيفية التي اعتبرها "بارسونز Parsons" ضرورة لأي منظمة تريد البقاء و الاستمرار في بيئة تتسم بوجود تطورات تقنية سريعة ومتابعة، تشمل هذه المتطلبات الوظيفية بتهيئة العلاقة بين البيئة الخارجية والنسق التنظيمي. كما تتركز هذه المتطلبات على أربعة وظائف أساسية هي¹: التكيف مع الظروف المحيطة فكل نسق لابد أن يتكيف مع بيئته.

كما لابد عليه من تحقيق أهدافه وكذلك التكامل والانسجام بين مكوناته، و أخيرا حفظ التوترات التنظيمية. كما تعتمد هذه المقاربة أيضا على مجموعة من المفاهيم التي تساعدنا في فهم و تفسير التغيير التنظيمي و من بينها²: الوظائف الكامنة و الظاهرة لـ "روبرت ميرتون" و كذلك الخلل الوظيفي و أخيرا البدائل الوظيفية.

كما سنعتمد على مقاربتين ثانويتين هما : السوسيو تقنية sociotechnique و التحليل الاستراتيجي l'analyse stratégique .

1. المقاربة السوسيو تقنية : يعد مدخل النسق الاجتماعي التقني مدخلا نظريا يقف موقفا

وسطا بين الحتمية التكنولوجية والحتمية الاجتماعية ، ويؤكد على أن كلا من التكنولوجيا والقوى الثقافية والاجتماعية له أهميته ويؤثر بدرجات متفاوتة على عملية العمل ، وقد تم

تطوير مدخل النسق الاجتماعي التقني عن طريق معهد تافستوك للعلاقات الإنسانية Tavistock Institut des Relations humaines الذي تأسس عقب الحرب العالمية الثانية و تحديدا سنة 1946 في بريطانيا بفضل إسهامات عالم النفس إيريك تريست Eric Trist و زملاءه

هي مقارنة ترى أن التنظيم يتكون من نظامين : نظام تقني يعطي الأولوية للوقت والتكلفة لتحقيق أحسن تسيير وأحسن مردودية . و نظام اجتماعي يعتبر أن بلوغ أهداف المؤسسة مرهون بتحسين ظروف العمال ، ونجد أن دراسات معهد تافستوك قد سلّمت بالأهمية الأساسية للتكنولوجيا في التحليل السوسيوولوجي لمواقف العمل " ومن وجهة نظر هذا

¹ عيد الغاني عماد: نفس المرجع ص102
² رضا قجة: نفس المرجع ص 44-45

المدخل، يعتبر النسق الاجتماعي التقني نسقا مفتوحا أكثر من كونه نسقا مغلقا، إذ أنه يرتبط بالبيئة عن طريق عمليات التبادل، كما أنه قادر على تحقيق حالة من الاستقرار التي يحققها بطرق مختلفة. لذلك نجد أن هذا المدخل يسمح بتحليل العلاقة بين التنظيم والمجتمع المحلي أو المجتمع بوجه عام " 1. و منه نجد أن هذه المقاربة تهتم بالعلاقة القائمة بين الفرد و التكنولوجيا في مكان العمل، و ترى أن المؤسسة في تبادل مستمر مع محيطها الخارجي من أجل الحفاظ على التوازن. و تعتبر المؤسسة نظام مركب من نظام اجتماعي و آخر تقني، وتؤكد على ضرورة الأخذ بعين الاعتبار العلاقات بين الأنساق الاجتماعية والتكنولوجيا حيث أظهرت هذه الأبحاث أن التنظيم لا بد أن يحل محل من روية مزدوجة: رؤية اجتماعية و أخرى تقنية في نفس الوقت 2، كما بدأت بالاهتمام بإعادة تصميم العمل و ابتكار أساليب جديدة تقوم على ثلاثة ركائز: 3 الفرد، التقنية، البناء التنظيمي و علاقتهم بالبيئة الخارجية، حاولت أيضا هذه المقاربة دراسة العلاقة القائمة بين التكنولوجيا و التنظيم و التغييرات التي قد تحدث فيه و اعتبرت المنظمة نسق اجتماعي مفتوح من خلال تفاعل الفرد والتكنولوجيا.

مقاربة التحليل الاستراتيجي: هي لـ "ميشال كروزيه" و"زميله" ا.فريدبرغ "في كتابهم" **الفاعل والنسق** التغيير عندها ظاهرة نسقيه، أي هو تحول لنسق الفعل 4 حلل التغيير من منظور ديناميكي هو عملية تتطلب الفعل و رد الفعل و المفاوضات لأن للتغيير فاعلون يتمثلون في الأشخاص المعنيين به، وكذلك لان لكل تغيير ضحايا يجعلهم في حالة مقاومة، فان التحليل الاستراتيجي يوضح الاختيارات الأساسية للمنظمة والأفراد اتجاه عملية التغيير فالتغيير هنا يعني تحرك نسق لفاعل الجماعي للفاعلي. ولنجاح عملية التغيير التنظيمي يشترط شرحه وتبيان نتائجه و هذا هو الهدف الأساسي الذي يتم عن طريق وضع سياسة اتصال ونقل المعلومات حول التغيير، مع وضع برامج تهدف إلى إقناع الأفراد بتبني السلوكات الجديدة المرتبة عنه، والعمل على توفير الشروط المناسبة للتغيير، لأنه من الصعب إحداث التغيير التنظيمي دون إعلام الأفراد بما قد يمكن تغييره مع مراعاة حاجاتهم، مما قد يؤدي إلى رفض

1 عبد الكريم الإدريسي (2013) : الثقافة المقاولاتية من النظريات إلى المدارس سلسلة المقاربات للدراسات، فاس، المملكة المغربية، ص 65
2 نفس المرجع ص 67.

3 اعتماد محمد علام: مرجع سبق ذكره ص 113

4 Michel Crozier et Erierd Friedberg (1977) : *L'acteur et le system*, Ed Seuil, Paris p :383.

التغيير ومقاومته، و هنا لابد من دراسة سلوك الأفراد مع توقع مختلف ردود أفعالهم التي قد تصدر أثناء عملية التغيير أو قد تبدأ قبل حصوله.

صعوبات البحث

إن أي باحث تواجهه صعوبات أثناء القيام ببحثه، و بما أننا مبتدئين في هذا المجال فقد واجهتنا الكثير من الصعوبات منها ما يتعلق بطريقة طرح وتناول الموضوع، وعدم القدرة على التحكم الجيد في منهجية البحث، و كذلك ضيق الوقت الممنوح للعمل الاستطلاعي، بالإضافة إلى ذلك واجهتنا مجموعة من العراقيل لاسيما في الجانب الميداني للبحث نوجزها في النقاط التالية :

1. عدم الاهتمام بأهمية البحث العلمي و التقليل من قيمته بالنسبة لبعض أفراد مجتمع البحث
2. صعوبة إجراء المقابلات الاستكشافية مع بعض المسؤولين من أجل فهم الظاهرة المدروسة.
3. البيروقراطية التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية أجبرتنا على الانتظار طويلا لأخذ الموافقة و كثرت العراقيل الإدارية و عدم التمكن من إجراء الملاحظة المنتظمة و التي بدورها تعطينا معلومات أكثر حول الظاهرة المدروسة.
4. امتناع بعض المبحوثين على الإجابة مما انعكس سلبا على حجم العينة.
5. قلة المراجع و الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع مما صعب علينا الانطلاقة و تحديد الإشكالية بدقة.

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 و مؤشراتنا، ثم عرضنا الدراسات السابقة التي قسمت إلى قسمين إلى جزأين؛ دراسات خاصة بالتكنولوجيا المعلومات و أخرى حول التغيير التنظيمي، ثم تم عرض أهم مفاهيم البحث و المقاربة النظرية المعتمدة و في الأخير عرضنا أهم الصعوبات التي عرفها البحث.

مدخل إلى تكنولوجيا المعلومات

تمهيد

التكنولوجيا

تكنولوجيا المعلومات

نظم المعلومات و المكاتب الالكترونية

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد عرفت المجتمعات الإنسانية في الآونة الأخيرة تطورات و تغيرات عدة شملت جميع مناحي الحياة و لعل أبرزها تلك التطورات و التي ميزت ولازالت تميز عصرنا الحالي، والمتمثلة في التطورات التكنولوجية الهائلة، لاسيما في مجال المعلومات أو ما يعرف بتكنولوجيا المعلومات، حيث أصبح الاعتماد يكاد يكون كلياً على المعلومات خاصة في المجالات الإنتاجية، إذ أصبحت مورداً يمكن اعتباره أكثر أهمية عن الموارد الإنتاجية الكلاسيكية المعروفة.

ونظراً لهذه الأهمية الحيوية لتكنولوجيا المعلومات ولأنظمتها المختلفة، فإننا سنحاول في هذا الفصل تقديم عرض وجيز لتكنولوجيا بصفة عامة مع معالجة بعض المفاهيم المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات ومكوناتها وخصائصها، ثم توضيح مفهوم نظم المعلومات والمعالجة الإلكترونية للمعلومات أو ما يعرف بأتمتة المكاتب، وهذا ما سنعرضه في ثنايا صفحات هذا الفصل.

المبحث الأول: ماهية التكنولوجيا

المطلب الأول: مفهوم التكنولوجيا

تعتبر التكنولوجيا من أكثر الألفاظ شيوعاً و استخدامها لدى العديد من الباحثين و المختصين في العديد من المجالات، وعليه فقد تنوعت الزوايا التي تناولت التكنولوجيا سواء من حيث التعريف أو الخصائص أو مكوناتها ؛ من حيث الاصطلاح اللغوي تعود إلى اللغة الإغريقية ¹tekhnogia و التي تعني الفن أو إتقان صنعة معينة، اما في اللغة اللاتينية فوجدنا technologie تتكون من جزأين "techno" و "logie" فن و علم؛ أي علم و الدراسة الرشيدة للفنون و على وجه الخصوص الفنون الصناعية ². ففي أواخر القرن التاسع عشر وبالأخص بعد ظهور الثورة الصناعية ارتبطت التكنولوجيا بالحرف الصناعية ، ومع تقدم العلم و نمو النظام الرأسمالي أدرجت المهن التقنية في المعامل فتم إطفاء الطابع الآلي و التكنولوجي على العمل.

يعرّف قاموس مريام ويبستر المصطلح على أنه "التطبيق العملي للمعرفة خاصة في حقل معين" و"الإمكانية المعطاة من التطبيق العملي للمعرفة" ، تغير استعمال مصطلح التكنولوجيا بشكل ملحوظ على مدى السنين الماضية ، فقبل القرن العشرين كانت التكنولوجيا محصورة في وصف الدراسة المفيدة، وغالباً ما ترتبط بمصطلح التعليم الفني ، كما هو الحال في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا 1861 ، و مع بداية القرن 20م و ظهور الثورة الصناعية الثانية في مجال العمليات، أصبحت مرتبطاً بعالم العلوم والأعمال الكبيرة، والهندسة. كما اختلف معنى التكنولوجيا في أوائل القرن العشرين حينما عمل علماء الاجتماع الأمريكيين بداية مع "ثورستن فيلن" على ترجمة الأفكار من المفهوم الألماني Technik، إلى "technologie" في الألمانية واللغات الأوروبية، ظهر تفريق بين Technologie وTechnik وهذا لا يوجد في الإنكليزية حيث أن كلا الكلمتين يتم

¹طوني بينيت(2010) : مفاتيح اصطلاحية جديدة،معجم مصطلحات الثقافة و المجتمع . ترجمة سعيد الغانمي، ط1، المنظمة العربية للترجمة ، بيروت لبنان ص:208.

²تصيرة بوجمة سعدي (1992) : عقود نقل التكنولوجيا في مجال التبادل الدولي . ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص: 18

ترجمتهما عادة إلى "technology." لم تشهري عبارة تكنولوجيا في الإنكليزية إلى علم الفنون الصناعية، بل إلى الفنون الصناعية بعينها¹

أما التكنولوجيا من حيث الاصطلاح العلمي و الأكاديمي "هي مجموعة من المعارف و الخبرات المتراكمة و الأدوات و الوسائل التنظيمية والإدارية التي يستخدمها الإنسان في أداء عمل ما في مجال من مجالات حياته اليومية لإشباع حاجاته المادية والمعنوية على حد سواء، إن على المستوى الفردي و المجتمعي"².

يعرفها لوثنانز بأنها " خلاصة الأساليب الآلية و المعرفة التطبيقية التي تستخدم من طرف الفرد للإسهام في تحقيق أهداف المنظمة"³. و قدمت أورشولا فرانكلن في محاضرتها "العالم الحقيقي للتقنية" عام 1989 تعريفاً آخر للتكنولوجيا بأنها "تطبيق، للطريقة التي نعمل بها الأشياء من حولنا ". يستعمل المصطلح عادة ضمن مجال معين من التقنية، أو التقنية العليا أو إلكترونيات المستهلك، بدلاً من التعبير عن التقانة كمفهوم عام .

وفي سنة 1937 كتب عالم الاجتماع " ريد بين " أن "التكنولوجيا تتضمن جميع الأدوات، الآلات، الآنية، الأسلحة، الأجهزة، الكسوة، سبل التواصل، وأجهزة النقل، والمهارات التي ننتج بفضلها ونستعملها"⁴

وبعد هذا العرض الوجيز لمفهوم التكنولوجيا نجد أن جذورها تعود إلى الحضارة الإغريقية وتغير مدلولها اللغوي من حضارة لأخرى و من زمن إلى زمن، وعليه فيمكن أن نخرج ببعض الاستنتاجات منها:

- ارتبطت التكنولوجيا في العصور السابقة بالصناعة و الحرف الصناعية..
- تغيير مدلولها اللغوي من مرحلة لأخرى و هذا بفضل تطور استخداماتها.
- هي مجموعة من المعارف و الخبرات المتراكمة التي بفضلها يحقق الفرد حاجاته.
- أصبح التكنولوجيا وسيلة يحقق الفرد بها التوازن مع البيئة المحيطة به.
- التكنولوجيا هي معارف نظرية متراكمة تم تحويلها إلى وسائل عملية تحقق أغراض الأفراد و المجتمع.

¹www.ar.wikipedia.org/wiki date:02/06/2014' heure:12:14

²سليمان رشيد سليمان:مرجع سبق ذكره ص: 110

³خليل محمد حسن الشماغ و خضير كاظم حمود: مرجع سبق ذكره ص : 339

⁴<http://ar.wikipedia.org/wikidat:22/04/2013> heure:16:19.

- تحتوي على جوانب مادية مثل الآلات المعدات و معنوية المهارات .
- تساعد الفرد في السيطرة على البيئة الخارجية و تسهل له حياته اليومية و العملية .
- هي إنتاج ثقافي و اجتماعي تحمل الأفكار و المعتقدات التي تنظم سلوك الأفراد

المطلب الثاني: مكونات التكنولوجيا

تعتبر التكنولوجيا - كما جاء سابقا - مجموعة من الوسائل المادية والمعنوية التي يستخدمها الإنسان لتسيير شؤون حياته، و تعتمد عليها كذلك المؤسسات على اختلاف أنواعها وأشكالها، فالوسائل المادية هي كل الأجهزة و المعدات و العناصر الفيزيائية التي يمكن ملاحظتها في الواقع، أما الجانب المعنوي فهو مجموعة من المعارف و النظريات التي من خلالها يتم تشغيل الجانب المادي للتكنولوجيا .

وتشتمل المكونات المادية للتكنولوجيا على ما يلي¹:

1. التجهيزات و الآلات و الأدوات الصناعية و الإنتاجية .
2. أساليب و طرق الإنتاج ؛ أو مراحل الإنتاج مثل العمل بالسلاسل .
3. براءات الإبداع و العلامات المسجلة، و التي تستخدم بتراخيص أصحابها .
4. وثائق و سجلات مكتوبة تحدد كيفية تركيب و تشغيل الآلات .
5. البيانات و المخططات الصناعية .

أما المكونات المعنوية ؛ فهي تتمثل في معارف و أفكار الإنسان و التي يتم تسيير الجانب المادي للتكنولوجيا وتتمثل في مختلف المعارف والخبرات اللازمة لتشغيل الآلات وكذلك الدورات التكوينية اللازمة للإطارات، والمشرفين على العملية الإنتاجية ككل وعلى تسيير مختلف الوظائف داخل المؤسسة، من أجل إكسابهم المهارات اللازمة لذلك، وهذا تحقيقا لفعالية أدائهم من خلال تحقيق أهداف المنظمة .

المطلب الثالث :خصائص التكنولوجيا

تتميز التكنولوجيا بمجموعة من الخصائص نذكر منها الآتي:²

1. إن التكنولوجيا علم تطبيقي يسعى لتطبيق المعرفة .
2. تعتبر التكنولوجيا عملية تمس حياة الناس .

¹ سليمان رشيد سليمان:مرجع سبق ذكره ص 118

² جعفر حسن الطائي مرجع سبق ذكره ص 15

3. التكنولوجيا عملية تشتمل مدخلات وعمليات ومخرجات .
4. التكنولوجيا عملية شاملة لجميع العمليات الخاصة بالتصميم والتطوير والإدارة
5. التكنولوجيا عملية ديناميكية أي أنها حالة من التفاعل النشط المستمر بين المكونات .
6. التكنولوجيا هادفة تهدف للوصول إلى حل المشكلات .

المطلب الرابع: مراحل تطور التكنولوجيا

بما أن التكنولوجيا هي مجموعة من الوسائل والطرق التقنيات التي يستخدمها الأفراد لتسيير شؤون حياتهم، فإن هذه التكنولوجيا رافقتهم منذ وجودهم و إلى يومنا هذا، غير أن مستوى تقدمها و تطورها اختلف من مرحلة لأخرى فتكنولوجيا القرن الثامن عشر ليست هي تكنولوجيا القرن الواحد والعشرين ميلادي، حيث عرفت البشرية تطورا هائلا في مجال التكنولوجيا، وكان ذلك عبر مراحل التكنولوجيا يمكننا تلخيصها فيما يلي¹:

المرحلة الأولى:

عرفت هذه المرحلة بالحياة البسيطة المتميزة بالركود و الاكتفاء الذاتي، و عاش فيها الإنسان الأول معتمدا على قوته العضلية لتلبية حاجاته من أجل البقاء و الاستمرار، فكانت إمكانياته محدودة في مجال الاكتشاف و الإبداع ؛ حيث عرف بعض الوسائل البسيطة التي استعملها في مجال الزراعة مثل الفأس المحراث، والطاحونة الهوائية الخ. وتعرف هذه المرحلة أيضا بالمرحلة الزراعية، فالزراعة هي النشاط الأول الذي عرفه الإنسان ثم تطور نشاطه و تطورت معه التكنولوجيا بتطور الحياة الاجتماعية وتعقدها في المراحل اللاحقة.

المرحلة الثانية:

لقد تميزت هذه المرحلة بزيادة الطلب على السلع الإنتاجية، خاصة مع تزايد عدد السكان الذي عرفته كل المجتمعات، إذ ظهرت **المانيفاكاتورا** لتلبي تلك الحاجات الأساسية و المتزايدة، و تعتبر الثورة الصناعة في هذه المرحلة نقطة تحول حاسمة في تاريخ المجتمعات البشرية، فبفضلها ظهرت الآلة البخارية التي مهدت لتطور متسارع للتكنولوجيا الصناعية، فعوض الجهد البشري بالجهد الميكانيكي، وعرفت هذه المرحلة بمرحلة التصنيع غير أن التطور التكنولوجي لم يكن منحصرا في وسائل الإنتاج والتصنيع؛ بل دخل مجالات

¹ جعفر حسن الطائي مرجع سبق ذكره ص:19.

عدة مثل مجال النقل و الاتصال، المجال العسكري الخ وتم إنشاء معاهد متخصصة للبحث و التطوير التكنولوجي مثل معهد "ساوشوسيت" بأمريكا 1961.

المرحلة الثالثة:

تعد هذه المرحلة هي أحدث ما عاشته البشرية منذ بداية النصف الثاني من القرن العشرين و إلى يومنا هذا حيث أصبح المجتمع يعتمد على المعلومات بشكل أساسي، فهذه الفترة هي فترة بداية مجتمع المعلومات فلم تعد الصناعة هي أساس المجتمع، كما كان عليه الحال في المجتمع الصناعي وإنما أصبحت المعلومات هي ركيزة المجتمع المعاصر و بذلك تطورت التكنولوجية المهمة بمجال المعلومات، وأصبحت تتميز في هذه المرحلة بمجموعة من المميزات نذكر منها ما سيأتي¹:

1. تحويل المجتمع من مصنع إلى خدماتي ؛ أي من مجتمع ينتج السلع إلى مجتمع يقدم الخدمات.

2. بروز المبتكرات التكنولوجية لمعالجة المعلومات.

3. الاعتماد كلياً على المعلومات وأنظمتها في مختلف المنظمات.

4. ظهور فئات مهنية جديدة أو ما يعرف بالطبقة التكنولوجية.

أما عصرنا الحالي فهو عصر التكنولوجيا المتطورة إذ لا يكاد يمر يوم وندرك تقنيات حتى تظهر لنا تقنية و تكنولوجيا جديدة مختلفة تماماً عن سابقتها. مما لا شك فيه أن التقنية في الوقت الحالي أصبحت أحد أدوات المنافسة في السوق بل وأهمها ولذلك يتطلب الأمر ملاحقة التقنيات واستعراض أفضلها واقتنائها لتحقيق القدرة التنافسية.

و عند ظهور أي تقنية جديدة فإنها تمر بأربع مراحل ولكل مرحلة مميزاتا وفيما يلي استعراضاً لأهم مراحلها و التي لخصها "يزيد الطويل" فيما يلي²:

1. التكنولوجيا الناشئة Emerging Technology:

هذه التقنية تعتبر في مرحلة النمو ولذلك ستكون نسبة المخاطرة فيها عالية في حال استخدامها كونها المطبق من قبل ولم تأخذ كفايتها من التجربة حيث يمكن أن يكون استخدام

¹ نفس المرجع، ص: 30 31.

² يزيد الطويل على الخط www.yzd.cc . 12/04/2014 14:30

هذه التقنية في المنشآت سببا لتحقيق التقدم التقني التنافسي وقد يكون العكس ويسبب الفشل.

المثال على ذلك هو ظهور خدمة "Online Banking" حيث كان من الصعب وثوق عملاء البنوك في هذه الخدمة خوفا من وجود أخطاء وقد أخذت هذه الخدمة وقتا طويلا حتى تم الوثوق بها.

2. التكنولوجيا السريعة Pacing Technology:

وهي التكنولوجيا التي تتقدم بسرعة في قبولها وكذلك في عدد مستخدميها كونها وصلت إلى مرحلة الوثوق المبدئي وتستخدم في المنشآت لتحقيق الزيادة التقنية. مثال هذه التقنية هو ظهور خدمة رسائل الجوال SMS لتداول الأسهم حيث بدأت هذه التقنية وانتشرت سريعا ولاقت رواجاً بين المستخدمين.

3. التكنولوجيا الرئيسية: Key Technology:

هي التكنولوجيا التي أصبحت موثقة بسبب سجلها التاريخي الآمن حيث أصبحت أحد أهم أدوات تحقيق المنافسة بين المنشآت؛ مثال ذلك هو برامج أنظمة موارد الشركات ERP التي أصبحت موجودة في كل المنشآت التي تريد تحقيق التنافسية العالية و ذلك لكونها من أهم التقنيات التي تعالج وتدير البيانات اليومية للمنشآت وبكفاءته عالية .

4. التكنولوجيا الأساسية: Base Technology:

هذه آخر مراحل تطور التقني حيث تصبح التقنية في هذه المرحلة احد أساسات المنشأة وبدونها ستخسر مركزها التنافسي ،مثال ذلك وجود خدمة الإنترنت في المنشآت والتي بدونها سيكون من الصعب الاستمرار فبدون الإنترنت لن يكون هناك تعاملات عن طريق البريد الالكتروني ولن يكون هناك اتصال خارجي عن طريق موقع المنشأة بالجهات الخارجية .إذا تحقيق القدرة التنافسية أمر مهم لاسيما في ظل وجود أدوات تقنية تساعد على ذلك.

فالمهم هو طريقة اتخاذ القرار للتقنية التي سيتم استخدامها وهل ستقوم بدورها في الارتقاء بالمنشأة أم لا؟ وكل ذلك يحتاج للرجوع إلى الخبراء ومستشاري التقنية لأخذ توصياتهم

و من خلال ما تم عرضه حول مراحل تطور التكنولوجيا نلاحظ أنها عموماً قد مررت بثلاثة مراحل عرف فيها الإنسان تقدماً ملحوظاً من خلال تطوير ذاته و ووسائل عيشه كما أنها ارتبطت بمراحل تطور حياة الإنسان من المرحلة الزراعية إلى الصناعية و أخيراً مرحلة ما بعد الصناعة أي مرحلة انفجار المعلومات و تقنيات المعالجة الآلية للمعلومات و انجاز المعاملات عبر شبكة الانترنت، كما يتضح أيضاً مما تقدم وجود الفرق بين التقنية والتكنولوجيا فالأولى جزء من الثانية

المطلب الخامس : تصنيف التكنولوجيا

هناك عدة تصنيفات للتكنولوجيا نذكر منها:

1. تصنيف حسب الاستخدام في المؤسسة: و تنقسم التكنولوجيا وفق هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع نوجزها في ما يلي:¹

1.1 التكنولوجيا المتطورة (العالية): يتميز هذا النوع من التكنولوجيا بالتعقيد و التحكم عن بعد في مختلف العمليات الإنتاجية و التشغيلية للمؤسسات الصناعية، فهي ذات مستوى جد متطور و متقدم، و ترتبط عادة بآخر ما يبتكره الإنسان في مختلف المجالات، وفي هذه الحالات يتقلص تدخل المورد البشري إلا بالقدر الذي يسمح بالتحكم في هذا النوع من التكنولوجيا

2.1 التكنولوجيا المتوسطة: هي تكنولوجيا تعتمد على الآلات و المكننة في العمليات التشغيلية المختلفة بالمؤسسات الصناعية، و لكن ذلك لا يكون بشكل مطلق، بل بشكل متوسط أو معتدل إلى جانب اعتماد المؤسسة على الموارد البشرية بمختلف مستوياتها.

3.1 التكنولوجيا المنخفضة: تتمثل هذه التكنولوجيا في الآلات اليدوية المعتمدة على اليد العاملة بدرجة عالية، و هذا ما يجعل بالضرورة عدد الأفراد يرتفع فيها، أو بتعبير آخر هذا يتطلب زيادة اليد العاملة.

¹ خليل محمّد حسن الشماع و خضير كاظم حمود: مرجع سبق ذكره . ص: 24 25

2. تصنيف التكنولوجيا حسب الإنتاج : في هذا النوع من التكنولوجيا يمكن الاعتماد على تصنيف الباحثة وود وارد word wood التي قامت بدراسة 100 شركة صناعية، و على ضوء نتائج هذه الدراسة و التي دامت خمس سنوات من 1953 إلى 1958. والتي تم تصنيف التكنولوجيا فيها إلى ثلاثة أنواع هي:

- تكنولوجيا الإنتاج الواسع.
- تكنولوجيا الإنتاج الصغير (حسب الطلب).
- تكنولوجيا الإنتاج المستمر (مثل الصناعات الكيماوية، أو تكرار النفط...).

3. تصنيف التكنولوجيا حسب أسلوب العمل:

لقد قدم الباحث perrow بدراسة انتقد من خلالها الدراسة التي قامت بها الباحثة word wood، والتي حصرت التكنولوجيا في زاوية الإنتاج و وفق دراسته. فقد قام بتصنيف التكنولوجيا إلى أربعة أصناف هي:¹

- تكنولوجيا العمل الحرفي.
- تكنولوجيا العمل الروتيني.
- تكنولوجيا العمل غير الروتيني.
- تكنولوجيا العمل الهندسي

و من خلال ما سبق ذكره نخلص إلى أن للتكنولوجيا هي مجموعة متنوعة من المفاهيم التي جعلتها تختلف باختلاف ميادين و تخصصات المهتمين بها، إلا أنها تتفق على فكرة واحدة و هي أن التكنولوجيا تعتبر ترجمة لأفكار الإنسان وإنزال لها من المجرى إلى الواقع العملي.

هذا؛ و تصنف التكنولوجيا حسب مجموعة من المعايير تم اختيار ثلاثة معايير منها كونها الأكثر تماشياً مع طبيعة الموضوع، لذلك فقد تم الاعتماد على نوعية استخدامها، فأفرزت التكنولوجيا المتطورة، والمتوسطة، والمنخفضة، ثم مستوى إنتاجها و أخيراً أسلوب العمل بها.

¹ عبد الوهاب سويسبي: الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى و القياس باستعمال لوحة المراقبة . رسالة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004، ص: 145

وتتكون التكنولوجيا بصفة عامة من عنصرين أساسيين هما : العنصر المادي والعنصر المعنوي وعرفت التكنولوجيا الكثير من التطورات والتحولات بداية من الآلة البخارية وصولاً إلى الثورة المعلوماتية

المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات

تعتبر التكنولوجيا بصفة عامة احد مظاهر التقدم ال علمي و توسع إمكانيات البشرية في التطور و الازدهار، ويمكن القول ان الانفجار الذي عرفته المعلومات و مختلف وسائل تحويلها و نقلها سارع بظهور تكنولوجيا المعلومات و مجتمع المعلومات؛ و قد توسع الباحثين و المختصين بالمدخل التي من خلالها ينظرون لتكنولوجيا المعلومات و هنا سنحاول رصد أهم المدخل:¹

المدخل التقني: يركز على الجوانب المادية و الأجهزة في تكنولوجيا المعلومات فضلا عن القدرات و الإمكانيات التي تقدمها النماذج الرياضية في دعم نظم المعلومات، و في هذا المدخل نجد: علم الحاسوب (طرق تشغيل و التخزين و نشر المعلومات.....الخ)

علم الإدارة : يهتم ببناء وتطوير الممارسات الإدارية و نماذج اتخاذ القرارات بحوث العمليات: و هنا يتم التركيز على الأساليب و الطرائق الكمية لتعظيم النتائج المرغوبة فيها المدخل السلوكي: يركز على الاتجاهات فضلا عن سياسات الإدارة و المنظمة و سلوكها، و الحقل المعرفية التي تساهم فيه نجد: علم الاجتماع، علم النفس، علم الاقتصاد؛ و نجد هذا المدخل لا يتجاهل تكنولوجيا المعلومات بل هي محفز لسلوكه

المدخل التكنولوجي _ الاجتماعي: يعتمد على النواحي التكنولوجية و السلوكية معا و هذا لتحقيق الفعالية و الموائمة بين التكنولوجيا المستخدمة مع احتياجات المنظمة و الأفراد

المدخل الإداري: هنا يتم اعتبار تكنولوجيا المعلومات حلا تنظيميا و إداريا مبني على التحديات المفروضة من البيئة و هنا تصبح تكنولوجيا المعلومات احد الوسائل الأساسية لتحقيق التوازن و التكيف.

¹عامر ابراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي (2007): نظم المعلومات الادارية و تكنولوجيا المعلومات . ط2، دار المسيرة للنشر عمان الاردن ص:9، 10

المطلب الأول: تعريف تكنولوجيا المعلومات

تعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها " علم لمعالجة المعلومات بواسطة الحاسبات الآلية"¹، فهي تشتمل على فكرة تطبيق التكنولوجيا في تناول المعلومات من حيث إنتاجها و حيازتها و تخزينها ومعالجتها و عرضها و توزيعها بالطرق الآلية². و تعرف تكنولوجيا المعلومات أيضا " بأنها جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل و تخزين المعلومات في شكل إلكتروني، و تشمل تكنولوجيا الحاسب الآلي و وسائل الاتصال وشبكات الرباط و أجهزة الفاكس و غيرها من المعدات "³. فهذه التكنولوجيا - تكنولوجيا المعلومات - خاصة بمعالجة المعلومات و تحويلها إلى بيانات يتم تخزينها و نشرها، وهذا بواسطة أجهزة الحاسب الآلي و وسائل الاتصال، و تبقى المعلومات هي الدعامة الأساسية لهذه التكنولوجيا، و تعتبر تكنولوجيا المعلومات أحدث ما توصل إليه الإنسان؛ فبفضلها استطاع الإنسان أن يطور نمط حياته. و عليه يمكن أن نقدم تعريف و جيز لمصطلحين أساسيين في تكنولوجيا المعلومات.

البيانات: هي مواد و حقائق خام أولية ، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي و هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة و مفيدة و عليه فهي : " الحقائق والأرقام والخرائط والكلمات والإشارات التي تعبر عن فكرة، والتي يمكن ترجمتها ومعالجتها من قبل الإنسان أو الأجهزة الإلكترونية لتتحول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها"⁴

المعلومات: "هي مجموعة من البيانات المنظمة و المنسقة بطريقة توليفية مناسبة ، بحيث تعطي معنا خاصا و تركيبية متجانسة من الأفكار و المفاهيم تمكن الإنسان من الاستفادة منها"⁵

و عليه نجد أن البيانات هي معلومات بعد أن خضعت للمعالجة والتحليل بهدف استخراج والمؤشرات والعلاقات التي تربط الحقائق والأفكار والظواهر بعضها البعض.

¹ مكاوي حسن عماد و علم الدين (2000) : تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات. مركز جامعة القاهرة، مصر، ص:36.

² جعفر حسن جاسم الطائي: المرجع السابق ص: 59.

³ مراد رايس: أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة . رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص: 28.

⁴ حسن المشرقي (1997): نظرية القرارات الإدارية: مدخل كمي في الإدارة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ص49 .

⁵ عامر ابراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي: مرجع سبق ذكره ص:30

و هناك من يعرف تكنولوجيا المعلومات مجموعة من العناصر و القدرات التي تستخدم في جمع البيانات و المعلومات و تخزينها و نشرها باستخدام تكنولوجيا الحاسبات، وهي بذلك حسب الباحثة هند علوي: " كل التقنيات المتطورة التي تستخدم في تحويل البيانات بمختلف أشكالها إلى معلومات بمختلف أنواعها و التي تستخدم من قبل المستخدمين منها في مجالات الحياة كافة"¹

المطلب الثاني: أسباب التوجه نحو تكنولوجيا المعلومات

في الحقيقة يوجد اختلاف بين الباحثين و المختصين فيما يخص تحديد مفهوم تكنولوجيا المعلومات و مهما كان هذا الاختلاف و التباين فهذا لا يؤدي إلى إنقاص من قيمة أي تعريف أو إلغاء دلالاته و عليه سوف نسعى إلى تحديد أهم الأسباب المؤدية إلى ظهور تكنولوجيا المعلومات و التي يوجزها **قنديلجي** و زميله في خمسة أسباب أساسية هي²:

1. تطورات الانترنت و تفاعلاتها التكنولوجية : حيث ظهرت جملة من التغيرات التي أدت إلى ظهور الحكومات الالكترونية، التجارة الالكترونية الخ الذي ساهم في العزوف عن الكثير من نماذج الأعمال التقليدية . و يمكن القول أن العالم عرف تحولات جذرية لا سيما في مجال الشبكات المعلوماتية و الاتصالات .
2. ظهور و تطور اقتصاد المعرفة : و يتمثل بظهور اقتصاديات أساسها المعلومات و المعرفة و خدمات جديدة ، و بعبارة أخرى المعرفة أصبحت أصول إستراتيجية .
3. النمو في اقتصاد المترابط عالميا: أو ما يعرف بالعولمة فهناك إدارة و سيطرة لمواقع الأسواق العالمية الالكترونية ، و هناك منافسة في أسواق العالم و مجاميع عمل موزعة عالميا و نظم توزيع الاتصال عالميا .
4. التحولات في مشاريع العمل : فالانترنت و التكنولوجيا ذات الصلة بها جعلت بالإمكان القيام بالإعمال عبر الحدود الشركة بنفس الكفاءة تقريبا في قيامها بالأعمال داخل الشركة ؛ و هذا يعني الاستغناء عن الحدود المكانية و الزمنية المتعارف عليها .

ظهر ما يعرف بالشركات الرقمية : إن التغيرات التكنولوجية أدت إلى توجيه المؤسسة نحو المؤسسات الرقمية، التي تعمل من خلال الكترونيا من خلال شبكات المعلوماتية .

¹ هند علوي : مرجع سبق ذكره ص 27-28.

² عامر ابراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي: مرجع سبق ذكره ص 33-34

و هناك من يوجزها في النقاط التالية:

- انفجار المعلومات
- النمو الهائل في الإنتاج الفكري
- نمو مصادر المعلومات و تعدد أشكالها
- تطور نظم المعلومات و تخزينها و استرجاعها
- تطور وسائل و أجهزة استخدام تكنولوجيا المعلومات
- تطورات الانترنت المتلاحقة و التوجه إلى المنظمات الرقمية

المطلب الثالث: خصائص تكنولوجيا المعلومات

تتميز تكنولوجيا المعلومات بمجموعة من الخصائص نذكر منها:¹

1. التقليل في المكان والوقت : فالتكنولوجيا المعلومات جعلت كل شيء إلكتروني مما سمح بتخزين و إستيعاب حجم هائل من المعلومات التي يمكن الوصول لها بسهولة؛
2. قابلية التحرك و الحركية: أي يمكن للمستخدم الاستفادة من خدماتها أثناء تنقلاته؛
3. تكوين شبكة للاتصالات : توجد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من اجل تشكيل شبكات الاتصال التي تسمح بتدفق المعلومات بين المستخدمين ؛
4. الشبوع و الانتشار في كافة أنحاء العالم : أي التوسع في مساحات غير محدودة من العالم بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنمطها المرن؛
5. التفاعلية: و هنا المستعمل لهذه التكنولوجيا يكون مستقبل و مرسل في نفس الوقت، فالمشاركين في عملية ا لاتصال يستطيعون تبادل الأدوار و هو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة؛
6. اللاتزامنية: تعني إمكانية ترسل المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية من دون شرط تواجدها في وقت إرسالها،بمعنى استقبالها في الجهاز وتفحصها واستعمالها في وقت الحاجة؛
7. قابلية التحويل : إمكانية نقل المعلومات من وعاء وسيط لآخر باستعمال تقنيات تسمح بالتحويل بين الأوعية،مثل تحويل رسالة مسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة؛
8. قابلية التوصيل :إمكانية استعمال أجهزة مصنعة من طرف شركات مختلفة و التوصيل في ما بينها بغض النظر.

¹ مراد رايس:مرجع سبق ذكره، ص 30.29.بتصرف.

المطلب الرابع : مكونات تكنولوجيا المعلومات

هناك ثلاثة مكونات أساسية لتكنولوجيا المعلومات وتتمثل في : العناصر المادية والبرمجيات وقنوات الاتصال¹.

1.العناصر المادية؛ تشمل جهاز الكمبيوتر أو الحاسب الآلي : " و هو عبارة عن جهاز إلكتروني مكون من مجموعة آلات تعمل معاً ، مصمم لمعالجة وتشغيل البيانات بسرعة ودقة، ويقوم هذا الجهاز بقبول البيانات وتلقيها وتخزينها آلياً، ثم يجري عليها العمليات الحسابية والمنطقية المقارنة بين شيئين أو أكثر، ثم يستخرج ويستخلص هذه العمليات.كل ذلك وفقاً وإتباعاً لتوجيهات مجموعة تفصيلية بأمر وتعلي مات تسمى برامج، وهذه البرامج معدة ومخزنة مسبقاً، ويقوم الحاسب بأداء مثل هذه العمليات على البيانات الرقمية والأبجدية أو عليهما² . و هناك من يعرفه " على انه عبارة عن جهاز مادي يستخدم في أنشطة الإدخال و إخراج البيانات و المعلومات في نظم المعلومات التي تحتوي على وحدة المعالجة الحاسوبية الالكترونية ، فضلا عن أوساط مادية لغرض ربط الأجزاء معا" و يتكون الحاسوب عموما من ثلاثة وحدات أساسية:

الوحدة المركزية: هي عقل الحاسوب و هي المكلفة بتنفيذ جميع العمليات اللواحق: تتضمن وحدات الإدخال و الإخراج ؛ هي المسؤولة عن إدخال التعليمات المطلوب تنفيذها مثل: الفأرة لوحة المفاتيح، الميكروفون، الطابعة ، شاشة الحاسوبالخ. الذاكرات الثانوية: التي تسمح بحفظ المعلومات بصفة دائمة تتمثل في القرص الصلب ، الأقراص المرنة.....الخ.

و تعتبر الثورة الصناعية بمثابة منعطف حاسم لتاريخ نقل المعارف و العلوم، حيث مكنتها من ابتكار العديد من الأدوات و التجهيزات ذات الاستخدامات المتنوعة و على رأس هذه التجهيزات الحاسوب الذي اقتصر في بدايته على الأغراض العسكرية ، ثم انتقلت نحو الأغراض الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية . و تشير الدراسات أن **شالرباييج** كان قد صمم حاسوب ميكانيكي ليقوم بعملية الحساب مستخدما في ذلك البطاقات المثقبة عام 1833 التي تخزن البيانات عبر آلة تحليلية و مع مر و الوقت تطورت البطاقات المثقبة

¹ هند علوي: مرجع سبق ذكره. ص: 29.

²نادية جبر عبد الله وعثمان حسين عثمان :التقنية الحديثة والتنمية البشرية الانتقالي ، مجلة مستقبل التربية العربية، ، المجلد 9، العدد 31، عمان الاردن أكتوبر 2003، ص273.

الصالحة للقراءة الآلية، و إلى غاية سنة 1937 تم التفكير في إنشاء آلة حاسبة أوتوماتكية مهدت لظهور حاسوب كهرو ميكانيكي ي أطلق عليه اسم مارك 1 mark، ثم توالى تطورات الحاسوب و التي نوجزها فيما يلي:¹

الجيل الأول 1944-1955: أول جهاز يستخدم للأغراض العامة و في سنة 1953 اعتلت شركة ibm عن أو لإنتاج لها و هو جهاز يتكون من آلاف الصمامات و من خصائصه:

➤ سرعة تنفيذ العمليات كانت بطيئة لا تتجاوز 20 ألف عملية في الثانية

➤ كانت عملية البرمجة تتم بواسطة لغة الآلة

➤ استخدام الصمامات الالكترونية المفرغة يزيد من حرارة الجهاز مما يتطلب تبريدها و يتم تغييرها كل يوم

➤ كبر حجم الأجهزة مما يتطلب طاقة كهربائية عالية لتشغيلها

➤ ضعف الذاكرة و قلة دقتها

الجيل الثاني 1956-1964: في هذا الجيل تم استخدام الترانزستور محل الصمام المفرغ و التي تتميز بصغر حجمها و من مميزات:

➤ سرعة تنفيذ العمليات و تضاعفها

➤ استخدام ذاكرة القلوب الممغنطة و التي أعطت موثوقية عالية و تحسين سعة الذاكرة

➤ استخدام أجهزة التحكم بالإدخال و الإخراج

➤ استخدام لغات برمجية عالية المستوى في إعداد برامجها

➤ تقليل الحرارة و الطاقة اللازمة للتشغيل.

الجيل الثالث 1965-1970: عرف هذا الجيل الدوائر المتكاملة فأصبح أكثر صغرا و تميز بـ:

➤ الدقة المتناهية و إمكانية التخزين و زيادة سعة الذاكرة

➤ السرعة الفائقة في تنفيذ العمليات

➤ استخدام نظم الشبكات للحاسبات الالكترونية

➤ تطور نظم التشغيل و لغات البرمجة

¹ حيدر شاكر البررزنجي ، محمود حسن جمعة (2013): تكنولوجيا المعلومات في المنظمات المعاصرة، منظور اداري تكنولوجي . بدون ذكر دار النشر ، عمان الاردن ص 99-100

الجيل الرابع 1971-1995: من مميزاته:

- زيادة إمكانية و طاقة و حدوث الإدخال و الإخراج
 - تشغيل أكثر من برنامج في وقت واحد
 - اصبح الحاسوب صغير الحجم و يمكن نقله و حمله
 - ظهور الأقراص الصلبة و الأقراص المرنة المستخدمة في التخزين
 - زيادة حجم الذاكرة فضلا عن تقسيمها إلى ذاكرة ram و ذاكرة rom
- الجيل الخامس من 1996 إلى يومنا هذا : هذا الجيل عرف بالرقمي و التقدم و التميز و التحديث حيث وصف بجيل الذكاء الاصطناعي ومن خصائصه:

- تطبيق إدارة نظم المعلومات الالكترونية
 - صغر حجمه و وزنه
 - انخفاض تكلفة تشغيله و زيادة دقته
 - سرعة الإجراءات و تنفيذ العمليات
 - ظهور تقنيات الوسائط المتعددة
2. البرمجيات: هب لغة الحاسوب أو خطة عمل ، و هي تعليمات مرمزة يضعها مبرمجون لإبلاغ النظام الحاسوبي عن عمله، " البرمجيات تمكن الحاسوب من إدخال و معالجة البيانات بناء على تعليمات تؤدي إلى الحصول على النتائج بشكل دقيق " و قد مرت البرمجيات بأربعة مراحل¹:

- المرحلة الأولى 1950-1960: عرفت هذه المرحلة ظهور برمجيات بالتوجه نحو المعالجة بالدفعات، فالعمل المعالج من طرف الحاسوب لا يكون مباشر و فوري
- المرحلة الثانية 1960-1975: هنا ظهر نظام تعدد المستخدمين و نظام الاسترجاع الفوري و بالوقت الحقيقي، و بناء قواعد البيانات و تطوير نظام البحث الآلي المباشر
- المرحلة الثالثة 1975-1989: ظهر نظام إرسال و توزيع البيانات و برمجياته الخاصة على مستوى شبكات المعلومات مما ساهم في نمو سوق البرمجيات

¹ ايمان فاضل السمراني ، عامر ابراهيم قندلجي (2011): تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها. دار الوراق للنشر، عمان الاردن ص161

المرحلة الرابعة 1990 إلى الوقت الحالي : ظهرت النظم الخبيرة و نظم الذكاء الاصطناعي و نظم الحواسيب المكتبية.

و عليه البرمجيات هي مجموعة من التعليمات تسمح لمستخدم الحاسوب من التعاملات معه و تنفيذ مختلف العمليات و تضم:

نظام التشغيل : هي البرامج المسؤول عن إدارة العتاد و تمثل دور الوسيط بين المستخدم والحاسب الآلي فهي المترجم و بدونها لا يعمل الحاسوب و من بين أنواع أنظمة التشغيل نجد: MS.DOS/ Windows/ linux/ unix.

البرامج التطبيقية : هي برامج تؤدي وظائف محددة حسب طلب المستخدم، مثل برنامج الطابعة ومعالج الفيديو بها أو بدونها يعمل الحاسب الآلي وتختلف هذه البرامج من حاسوب لآخر بناء على نوعية عمل المستخدم و من أشهرها : مجموعة Microsoft office بمختلف إصداراتها: Word/ Excel/power point....

برنامج Windows Media Player

برنامج Internet explorer

و يمكن وصف المكونات المادية و البرمجيات باختصار إذ أنها تمثل أربعة مكونات رئيسية هي أدوات الإدخال و المعالجة و الإخراج و الخزن.

3. قنوات الاتصال : هي مجموعة من الوسائل و الأجهزة التي تقوم بنقل المعلومات و من بين هذه الوسائل نذكر على سبيل المثال : الفاكس و هو عبارة عن جهاز يقوم ببث الرسائل و النصوص و الوثائق المكتوبة عبر خطوط الهاتف العادي¹ و كذلك الأقمار الصناعية فهي جسم متحرك في الفضاء يعمل وفق موجات متناهية الصغر و يقوم عبر الموجات الدقيقة لاستقبال الرسائل و المعلومات، و إعادة إرسالها عن طريق الهوائيات المثبتة على سطح القمر و الموجهة نحو سطح الأرض². و جهاز المودم يعمل على تحويل الإشارات الرقمية الى إشارات تشابهية . و توجد وسائل أخرى للاتصال مثل الهاتف الإنترنت، التليكس..... الخ

¹ ريجي مصطفى و آخرون (2005) : الإتصال و العلاقات العامة، ط1 دار الصفاء للنشر و الطباعة، عمان، الأردن، ص: 117.
² نفس المرجع: ص: 119.

المطلب الخامس: أهمية تكنولوجيا المعلومات :

لا يخفي احد أهمية تكنولوجيا المعلومات فهي محركا رئيسيا لجميع التطورات و تمثل سندا لمختلف أنشطة الحياة فهي تلعب دافعا لتحريك عجلة التعليم و المعرفة و كذا الاقتصاد استخدام التكنولوجيا من أهم العناصر التي تجعلنا و بشكل مستمر على اتصال بالتطورات و التقدم الحاصل في جميع المجالات.

و عليه تكتسي تكنولوجيا المعلومات أهمية كبرى و هذا على عدة مستويات نذكر منها :
المستوى الاستراتيجي و الذي من خلاله يتم التنظير على المستوى البعيد و المستوى الاقتصادي فهي احد دعائم الاقتصاد العالمي و التوجه نحو الاقتصاد الرقمي اما على المستوى الخدمات و الإدارة فقد ساعدت في تسهيل مختلف عملياتها و إجراءاتها، و قد " أكد الباحثين و المختصين بان تكنولوجيا المعلومات هي المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي و الاجتماعي و حتى على المستوى التعليمي وهذه الأخيرة هي المكون الأساسي للثورة المعلوماتية و التطورات المتسارعة فيها أدت إلى الانتقال من معالجة المادة و الطاقة إلى معالجة المعلومات و هنا لم يعد الأمر متعلق بإنتاج و السلع بل أصبح متعلق بتداول المعلومات و معالجتها"¹ و عليه نجد للتكنولوجيا المعلومات أهمية على المستوى:

➤ الاقتصادي

➤ الاجتماعي

➤ التعليمي الثقافي

➤ التنظيمي

المطلب السادس: مراحل تطور تكنولوجيا المعلومات

لقد عرفت تكنولوجيا المعلومات مراحل متشعبة و لكنها مترابطة وهذه المراحل تعكس تطويع مختلف الوسائل لصالح الإنسان و الحقيقة أن تطور استخدام و تداول تكنولوجيا المعلومات كان مع بداية الاربعينات و الخمسينيات من القرن الماضي و هذا تزامنا مع تطور أجهزة الحاسوب .

¹ حيدر شاكر البرزنجي و محمد حسن جمعة :مرجع سبق ذكره ص 25.

و هناك من يلخصها المراحل في ثلاثة محطات هي:¹

المرحلة الأولى: و تتمثل بثورة المعلومات و الاتصالات ابتداء من اختراع الطباعة و مختلف انواع مصادر المعلومات المسموعة و المرئية، و اختراع الحاسوب و التزاوج بين تكنولوجيا الحاسوب و تكنولوجيا الاتصالات و إنشاء الشبكات المعلوماتية.

المرحلة الثانية: تمتد من أوائل محاولات بناء الحاسوب و الأجيال الأولى له و الثاني و بداية تنقل المعلومات عبر الأقمار الصناعية و كذا ظهور الحواسيب الصغيرة

المرحلة الثالثة: ظهور أنواع مختلفة من مصادر المعلومات المسموعة و المرئية و تطور الحواسيب إلى تحليل المشاكل و وضع الحلول و التطبيقات المعقدة كنظم دعم القرار و نظم المعلوماتية التنفيذية و النظم الخبيرة.....الخ

المبحث الثالث: نظم المعلومات

المطلب الأول: تعريف نظم المعلومات

يشتمل مفهوم نظم المعلومات على مصطلحين هما : المعلومات و النظم، و لكل منهما تعريفه الخاص، حيث تشير كلمة المعلومات Information للدلالة على المعلومة و تستخدم في عمليات الاتصال لتوصيل الإشارة أو الرسالة، من خلال إرسال مجموعة من الرموز عبر قناة معينة بين المرسل والمستقبل، قصد تحقيق التفاعل بينهما (أو بين أفراد المجتمع)² فالمعلومات تعبر عن تفاعل الأفراد وتواصلهم المستمر .

ومن الناحية الاصطلاحية " المعلومات هي تلك البيانات التي تم معالجتها لتحقيق هدف معين، أي المعلومات التي أصبح لها قيمة بعد معالجتها"³.
يعرف النظام على أنه " مجموعة من الأجزاء التي ترتبط ببعضها البعض ومع البيئة المحيطة وهذه الأجزاء تعمل كمجموعة واحدة من أجل تحقيق أهداف النظام"⁴.

¹ عبد الحميد عبد الله السامرائي (2008): نظم المعلومات الادارية مدخل معاصر . ط1 دار وائل للنشر، عمان الاردن ص85.

² عبد الرزاق علاء السالمي(2005) : تكنولوجيا المعلومات. ط2، دار المناهج للتوزيع، عمان، الأردن،ص: 238.

³ حسن عماد مكاري: مرجع سبق ذكره ص:20.

⁴ كمال مصطفى الدهراوي، سمير كامل محمد (2000): نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر ص 121.

و نجد كذلك من عرف النظام على أنه "مجموعة من الأجزاء أو العناصر المترابطة التي تتفاعل وظيفيا مع بعضها البعض لتحقيق هدف ما عن طريق قبول مدخلات و إنتاج مخرجات من خلال إجراء تحويلي منظم، كما أن هذه الأجزاء تكون في حالة تفاعل مع بيئتها الخارجية " ¹.

ونشير هنا إلى أن النظام يتكون عموما من ثلاثة أساسية عناصر هي: ² المدخلات: هي جميع العناصر التي تدخل النظام قصد معالجتها و تنظيمها لتصبح ذات قيمة.

المعالجة: هي مختلف العمليات التي من خلالها يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات، و تتضمن العمليات الرياضية و المنطقية و غيرها من العمليات. المخرجات: هي نتاج عملية تحويل المدخلات، و إيصالها إلى المستهلك. و منه نجد أن نظام المعلومات هو نظام خاص بمعالجة المعلومات الوارد من الخارج قصد معالجتها ونقلها إلى المستخدمين (المستهلكين لها) منها.

و منه نجد أن نظام المعلومات هو نظام يعمل على تجميع ومعالجة و تحويل وإرسال المعلومات في المنشأة، و هو بذلك يقوم بخمسة وظائف رئيسية: ³

- جمع البيانات: و تشمل الترميز، التصنيف، التسجيل، التحويل.
- معالجة البيانات: و فيها الفرز، الحساب، التلخيص، المقارنة.
- إخراج المعلومات: إرسالها إلى المستخدمين منها
- إدارة البيانات: و فيها التخزين و الاسترجاع.
- مراقبة البيانات.

المطلب الثاني: مكونات نظم المعلومات

يشمل نظم المعلومات مكونات أساسية تضمن عمله و هي كالتالي:

1. الموارد البشرية: هي أهم جزء في هذا النظام من دونها لا توجد أي حاجة و أهمية لتكنولوجيا المعلومات، و هي تضم مختصين يتم إعدادهم و تأهيلهم ونجد فيهم:

¹ محمد نور برهان، غاري ابراهيم (1998): نظم المعلومات المحاسبية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص: 18.
² نزار الرئيس (2008): سؤال و جواب في العلم و التكنولوجيا، ط1، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص: 373.
³ حسن عماد مكاري: مرجع سبق ذكره. ص: 26.

التقنيون؛ و هم المبرمجين و المهندسين و مشغلي الأنظمة و هم يعملون بشكل مباشر في تشغيل النظام و صيانتته و متابعته و إعداد مخرجاته.

المساندون؛ هم الأفراد الذين يقدون الدعم للنظام من إداريين و الماليين و غيرهم

المستخدمون؛ المستقبليين لمخرجات النظام و المستخدمين له على اختلاف مستوياتهم.

2.الأجهزة و المعدات: التي تستخدم في عميلة إدخال و إخراج و معالجة و تخزين و إرسال البيانات و تشمل المعدات و الأجهزة كالحواسيب و ملحقاته الطابعات الماسح الضوئي و آلات التصوير و كذلك شبكات و وسائط نقل و تبادل المعلومات.

3.البرمجيات و المعالجات : هي برامج الحاسوب التي مهمتها تشغيل و إدارة المكونات المادية و التي تقوم بمختلف التطبيقات من خلال تعليمات و توجيهات توجه للحاسوب و تنقسم أنواع البرمجيات إلى:

برمجيات النظام : من خلالها يتم الربط بين الوحدات و هي جزء لا يتجزأ من الحاسوب

برمجيات التأليف : تعنى بترجمة التعليمات و الايعازات

البرمجيات التطبيقية : برامج معدة لتشغيل عمليات معنية ذات طبيعة نمطية و تشمل التعليمات التي تحدد بصورة تسلسلية عمليات المعالجة اللازمة للبيانات و كيفية تنفيذها.

4.البيانات و المعلومات: و تعد الأساس الأول لبناء النظام و مفهومه و من دونها لا تعمل باقي الأجهزة فهي المادة الخام، الأولية التي تدخل النظام اما المعلومات فهي البيانات التي خضعت للمعالجة- لقد تم تناولها في مفهوم التكنولوجيا.

5.الشبكات و الاتصالات: و هي الشبكات التي تنقل البيانات و المعلومات المنتجة من قبل الأجهزة و البرمجيات بشكل سريع ، و تشمل الانترنت و الانترنت و الاكسترانت.....الخ

6.الإجراءات التنظيمية: الخطوات اللازمة لتطبيق القواعد و القوانين و التعليمات للحصول على أفضل النتائج ؛ و تشمل جميع الاستشارات المتعلقة بالتغيير و التطوير في العمليات و الإجراءات فتشمل إجراءات الإدخال و الإخراج و معالجة البيانات، و يمكن تقسيمها إلى :

- إجراءات التشغيل
- إجراءات الحفظ و استرجاع البيانات
- الإجراءات الأمنية

المطلب الرابع : نشاطات نظم المعلومات:

يعتمد نظام المعلومات على مجموعة من النشاطات و الإجراءات هي:

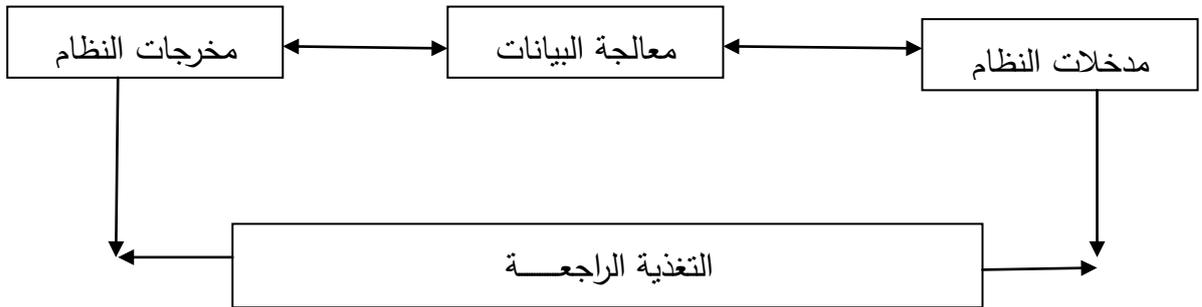
1.تامين المدخلات المطلوبة من البيانات : لابد من تسجيل و تحرير البيانات الخام بواسطة وسائل مادية مثل الأوراق أو الالكترونيات و غالبا ما توضع في نظام الحاسوب بواسطة وسائل الإدخال

2.المعالجة البيانات : أي معالجة البيانات و تحويلها إلى معلومات مفيدة تساهم في اتخاذ القرار داخل المنظمة لاسترجاعها عند الحاجة

3.تامين المخرجات: هنا يعني أن هدف نظم المعلومات هو انتاج المعلومات بعد معالجة و تحليل البيانات الواردة .

4.التغذية الراجعة: هناك العديد من البيانات أو بالأحرى المعلومات المخرجة ، قد تكون هي مدخلات ثانية بغرض إعادة معالجتها من جديد

شكل رقم (1) مخطط توضيحي لنظم المعلومات



المصدر: بالاعتماد على: عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي (2007) : نظم المعلومات

الإدارية و تكنولوجيا المعلومات. ط2، دار المسيرة للنشر عمان الاردن ص4

المطلب الخامس: أنواع و أشكال أنظمة المعلومات

تتنوع و تختلف أنظمة المعلومات و هذا حسب موقعها و وظيفتها و لأجل ذلك سنقدم موجز لهذه الأشكال و الأنواع¹:

1. أنظمة معلومات اليدوية: هي الأنظمة التي تجري جميع عملياتها من إدخال و معالجة و إخراج بشكل يدوي من دون استخدام أداة تكنولوجية و تستخدم هذه الأنظمة الأدوات التقليدية في تشغيل بياناتها كالورق الأقلام الخ

2. أنظمة المعلومات الحاسوبية : هذه الأخيرة تعتمد على الأجهزة الالكترونية و تستخدم المعالجات الالكترونية لبيانات و تتميز هذه الأجهزة الالكترونية بقدرات هائلة لمعالجة البيانات و خاصة من خلال الحواسيب

3. أنظمة المعلومات المتكاملة : و تعني تطبيق مجموعة من الأنظمة في وقت واحد داخل المنظمة أو أكثر و هذا تجنباً لتكرار استخدام المعلومات لعدة مرات في كل نظام بهدف زيادة فعالية العمل و تخفيف التكاليف ، و تستخدم هذه الأنظمة المعالجات اليدوية و الآلية و تتبثق من هذا النوع الكثير من الإشكال منها:

1.3 أنظمة المعلومات الإدارية: هي الأنظمة المهمة بتشغيل العمليات الإدارية في المنظمة بغية تقديم معلومات تساعد الإداريين و مستخدمي النظام على اتخاذ القرار المناسب و الرشيد و التخطيط و التوجيه و التنظيم و الرقابة بكفاءة و فاعلية.

2.3 أنظمة المعلومات المستندة للحاسوب : هي أنظمة تكون مدخلاتها و عناصرها و مخرجاتها معلومات تتعلق و تعالج بتكنولوجيا الحاسوب و عموماً يستفيد منها المتخصصون في الحاسوب.

و عليه يمكن القول أن أنظمة المعلومات لا تقتصر على المعلومات المعالجة آلياً و إلكترونية بل هي تتنوع بين الأنظمة اليدوية و الأخرى الآلية و هذا حسب حاجة كل مؤسسة

¹حيدر شاكر البرزنجي و محمد حسن جمعة: مرجع سبق ذكره ص 64-65

و حسب مهامها و أهدافها، و كذلك حسب إمكانياتها، و يمكن القول أنه كلما زاد حجم المؤسسة و تعددت وظائفها و أقسامها تطورت معها نظم المعلومات

المطلب السادس: متطلبات نظم المعلومات:

تتطلب نظم المعلومات جملة من الإجراءات و العناصر أهمها تفعيل طريقة عمل للتعاون بين المختصين في الحواسيب و المختصين في المعلومات و التوثيق و الأرشفة من جهة ، ثم بينها و بين المستفيدين من جهة أخرى، و تتطلب العمل بنظام اتصالات فعال يهدف إلى إقناع المستفيدين لضمان دعمهم و إدامة حماسهم للتغيير مع التأهيل و التدريب المكثف للعاملين من أجل كسر حاجز الخوف عند المتعاملين مع الأجهزة الالكترونية و هذا لتهيئتهم للانسجام مع بيئة النظام و تقديم التحفيز و إيجاد الشعور بالرضا لدى العاملين في المنظمة ، لتأمين التعامل الفاعل مع المستفيدين من نظام تكنولوجيا المعلومات¹ و إيجاد موارد بشرية متخصصة و ذات خبرة في مجال استخدام و صيانة أجهزة نظم المعلومات

و يمكن أن نقسمها إلى خمسة (5) متطلبات هي:

1. المتطلبات الفنية و تتحقق بالاتي : تحسين البنية التحتية للاتصالات و تهيئة الموارد البشرية مع توفير معدات مناسبة للتشغيل
2. المتطلبات الاقتصادية : و فيها يتم دعم الصناعة المعلوماتية و تشجيع الاستثمار في مجال تقنية المعلومات
3. متطلبات اجتماعية: العمل على تغيير أنماط الثقافة التنظيمية السائدة و بما يتلاءم مع الثقافة المعلوماتية
4. متطلبات إدارية: اعتماد اللامركزية و إعادة هندسة الأعمال و العمليات داخل المؤسسة و تعيين قيادات إدارية قادرة على التغيير
5. متطلبات تشريعية: و فيها يتم تشريع قوانين تنظم عملية التبادل عبر شبكات المعلومات مع حمايتها و احترام خصوصيته

¹ ايمان فاضل السامري قندلجي عامر ابراهيم: مرجع سبق ذكره ص 60-61.

المطلب السابع: العلاقة بين المنظمة و نظم المعلومات

بعد تطرقنا لمفهوم نظم المعلومات و مميزاته و كذلك أشكاله و أهم متطلباته ، نتجه إلى علاقتها بالمنظمة أو المؤسسة حيث يؤكد الباحثين و الدارسين أنه توجد علاقة اعتمادية تبادلية بين نظم المعلومات و المنظمة؛ فهذه الأخيرة هي التي تتبنى نظم المعلومات مهما كان نوعها سواء كانت شركة مؤسسة صناعية إنتاجية خدماتية الخ فوظائف المؤسسة و توزيعها يمثل عنصر مهم في نظم المعلومات فهذه الأخيرة هو جمع و تخزين و استرجاع المعلومات التي تخدم المنظمة و تؤمن التنسيق بين هياكلها فهذا يعني " أن نظم المعلومات يمثل حلول تنظيمية و إدارية للمنظمة بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات لكي تواجه المنظمة التحديات الخارجية"¹ ، و على هذا الأساس فان نظم المعلومات يتطلب ثقافة تشمل الأبعاد الفنية و التنظيمية و الإدارية للمنظمة و فهم سلوكيات الأفراد الذين يستخدمون النظم المعلوماتية داخل المنظمة . و منه نجد أن نظم المعلومات يلعب دورا محوريا في العلاقة بين المنظمة و التكنولوجيا و الإدارة من جهة و بين استراتيجيات الأعمال و الإجراءات المنظمةة لذلك يسميه بعض المختصين بالحلول الإدارية و التنظيمية .

و من التغيرات التي ساهمت فيها نظم المعلومات نذكر :

1. جعل المنظمات أكثر تسطيحا و اتساعا و اقل تعقيدا ؛ و تقليص حجم الوحدات التنظيمية و الإدارية فيها.
2. فصل العمل عن المواقع و الحدود الزمنية و المكانية و إمكانية العمل عن بعد
3. إعادة تنظيم أنسابية العمل ؛ فنظم المعلومات حلت محل الإجراءات اليدوية مما يقلل من الجهد و الوقت و التكلفة
4. زيادة مرونة المنظمة؛ أي تمكينها من التأقلم مع المستجدات الطارئة في البيئة الخارجية

¹المرجع السابق ص 50

المبحث السادس : أتمتة المكاتب

أن التطورات التي عرفته ا السنوات الأخيرة لاسيما في تكنولوجيا المعلومات ساهمت في تطور ونمو نظم المعلومات و تضاعفت كمية المعلومات المتاحة فتم التركيز على فكرة جديدة أو منتج حديد ؛الانفجار المعلوماتي الذي أدى إلى خلق مجتمع يتعامل فيه العامل بشكل أساسي مع المعلومات تعد هذه الاخيرة سلعة حقيقية ومورد حقيقي يساعد الناس في إدارة مواردهم الأخرى بطريقة أفضل . في العصر الصناعي الغالبية العظمى من الناس يعملون في أماكن تسمى مصانع أو شركات . أما اليوم فإن 80 % من العاملين يعملون في مجال المعلومات في مكان يسمى (المكتب). يمكن أن يعرف المكتب:بأنه المكان الذي يتم فيه أداء الأعمال الكتابية المتعلقة بإنجاز المعاملات وإعداد و تسجيل وتحليل المكاتبات والوثائق لغرض توصيل المعلومات المناسبة للمستويات الإدارية في المنظمة أو المنشأة.يمكن أن يتواجد المكتب في مبنى خاص أو بيت أو غرفة في فندق أو عربة أو في أماكن غير محدودة.

المطلب الأول : مفهوم أتمتة المكاتب (المكتب الإلكتروني):

يتكون هذا المفهوم من كلمتين الأولى هي الأتمتة Automation تعني التشغيل الآلي لجهاز ، أو عملية ، أو نظام يتم التحكم به آليا بوساطة أجهزة آلية أخرى تحل محل الإنسان في المراقبة و الجهد و اتخاذ القرارات المبرمجة ، نتيجة التطور التكنولوجي ، انتشرت التطبيقات المؤتمتة ، مثل الصراف الآلي ، حتى ظهر مفهوم جديد يدعى الإدارة الآلية التي تهتم بإنجاز جميع الأعمال التجارية بمساعدة معدات آلية مثل معدات و برامج معالجة البيانات ، على أثر ذلك تطور حقل أكاديمي يدعى نظرية الأتمتة . و المصطلح الثاني هو المكتب، و هو مكان يتواجد فيها فرد أو عدد من الأفراد يقومون بتنفيذ الأنشطة الإدارية الكتابية و النشاطات الذهنية المتعلقة بالتخطيط و التنظيم و التوجيه و الإشراف و الاتصال و الرقابة على نشاطات المنظمة و م ن أمثلة الأعمال المكتبية كتابة التقارير و إجراء اللقاءات و الاتصالات و الاجتماعات و هذا يشمل جميع الإداريين من المدير الرئيسي إلى المديرين الفرعيين و الخبراء و الموظفين العاديين، و توجد ثلاثة أنواع للمكاتب : المكتب

المتعددة الوظائف، المكتب المتخصص في معالجة المعلومات، مكتب متخصص في تحليل المعلومات.

و هكذا يمكن من وجهة النظر التقنية تعريف أتمتة المكاتب أو المكتب الإلكتروني¹ : بأنه الاستخدام المكثف للأدوات الآلية التي تهدف إلى تحسين فاعلية العمليات المرتبطة بمعالجة المعلومات و نقلها داخليا و خارجيا .

و في هذه المكاتب يستخدم الإداريون العاملون لانجاز مهامهم عددا كبيرا من الأجهزة و الادوات التي تطورت تاريخيا من الادوات البسيطة مثل الأوراق و الأقلام إلى الأجهزة الميكانيكية مثل الآلة الكاتبة و الخزائن المتحركة اما الآن فأصبحت المكاتب مزودة بأدوات آلية و الكترونية مثل الآلة الحاسبة الهاتف الفاكس الحاسوب و الذي غالبا ما يكون موصولا بالشبكة الانترنت هذه الأجهزة زادت من سهولة و سرعة العمل و دقته الحصول على المعلومات و معالجتها و توزيعها

المطلب الثاني: أسباب ظهور المكاتب الإلكترونية

ظهرت الحاجة إليها في بداية الستينات نتيجة للظروف التالية:

1. الثورة المعلوماتية والورقية : بسبب التطور في المعلومات والعمل الورقي فقد أصبح هنالك حاجة لنظام جديد للتعامل مع هذه المجالات .في أواسط السبعينيات العديد من الحكومات تنبأت بأن التقدم التكنولوجي سيقصص الحاجة إلى العمل الورقي ويجعل العمل في المكتب يتم بدون ورق.

2. التطور التكنولوجي وسرعة انتشارها وقلة التكلفة : الأتمتة جزء من التغيرات الناشئة عن ظهور الحواسيب واستخدامات ها الواسعة وانخفاض أسعارها .يمكن أن ينسب التطور التكنولوجي المتسارع إلى التكلفة المتناقصة للتكنولوجيا . الحاسب الشخصي الذي يباع بالآلاف الدورات قبل عقدين من الزمان أصبح اليوم يكلف بضع مئات فقط، علاوة على الإمكانيات الهائلة التي أصبح يقوم بها هذا الجهاز.

¹- سونيا البكري (1997) نظم المعلومات الإدارية المفاهيم الأساسية . مكتبة الاشعاع، الإسكندرية ، مصر ص 222

3. فعالية الأتمتة في خدمة الوظائف التجارية للمنظمات : كلما مر الوقت صغر العالم في الحجم لقد مكنت وسائل المواصلات والاتصالات الحديثة من مزاوله الأعمال عبر العالم في أقصر وقت ممكن. لقد تمكنت أتمتة المكاتب من جسر الفجوة النهائية في تبادل الأعمال والتجارة عالمياً وبشكل مستمر وثابت.

4. الأتمتة تزيد من عملية التعاون بين طاقم العمل (Group work) مما يدعم العملية الإنتاجية.

5. الرغبة في التغيير ورفع المهارات لدى العاملين : أتمتة المكاتب تريح العاملين من العمل الروتيني المتكرر وتخلق الحاجة إلى عمال ذوي مهارة عالية .بهذه المهارات العالية يتوقعون أجوراً أكبر

6. تزايد حجم المشاكل الإدارية : و كان هذا بسبب التغيرات المستمرة والمتزايدة في المحيط الناجمة عن المنافسة، ومختلف الظروف القانونية والاجتماعية، والسياسية والتي جعلت المؤسسة تسعى إلى استغلال الفرص التي يوفرها المحيط الخارجي والتكيف مع قيوده، و هذا ما تطلب وجود نظام فعال للمعلومات يضمن استمرار المؤسسة.

7. تقسيم العمل : لا كلما زاد التقسيم الوظيفي والمكاني للعمل، كلما زادت أهمية تبادل المعلومات بين مختلف مستويات المؤسسة وبين وحداتها الجغرافية من أجل ضمان قدر معين من الانسجام و التداوب.¹

8. التقدم التقني : إن التطورات المستمرة في الآلات والأجهزة من أجل زيادة كمية الإنتاج وتحسين جودتها تسبب في تعقد العمليات الإنتاجية، وبالمقابل ساهم في تنمية الاتصالات سواء بين أعضاء المؤسسة أو بين المؤسسة وغيرها من مؤسسات المجتمع (البيئة الخارجية للمؤسسة)، مما تطلب تنظيماً، حيث يجب أن يكون هذا التنظيم أكثر دقة وتطوراً ووضوحاً ليساير التطور التكنولوجي.

¹ ساحل فاتح: دراسة التكاليف المعيارية ضمن نظام المعلومات المحاسبية ، رسالة الماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة الجزائر 3 2004، ص 22.

المطلب الثالث : نظم معالجة أتمتة المكاتب

تعني الاستخدام الكثيف لتكنولوجيا المعلومات و ملحقاتها بهدف زيادة فعالية التنظيمات و تحسين قدرة العاملين و كذلك تحسين جودة الاتصالات داخل المكتب الواحد أو عدة مكاتب و البيئة الخارجية لها و الهدف الرئيسي لهذه النظم هو نقل البيانات و المعلومات إلى مستخدميها، و عليه نجد أن يقصد بأتمتة المكاتب اعتماد الإدارة على التقنيات المتطورة سواء في مجال الأجهزة أو البرمجيات¹ لإنجاز أعمالها و تحقيق أهدافها بشكل سريع و دقيق و بأقل تكاليف ممكنة . وبدايتها كانت سنة 1960 عندما ابتكرت شركة IBM مصطلح معالجة الكلمات، على فعاليات ال طابعة الكهربائية و كان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة نحو ربط هذه الطابعات بالحاسوب الآلي . والأتمتة تعني ذاتية الحركة أو تلقائية أي عدم تدخل الإنسان في عملية المعالجة بل يقتصر دوره على إعطاء الأوامر و المكتب المؤتمت:" هو نظام يتم من خلاله أتمتة ال عمليات الاعتيادية المنجزة في المكاتب من خلال الأساليب التكنولوجية الحديثة بهدف زيادة الإنتاجية و تحسين الأداء . ثم توالى الابتكارات لنتج العديد من التقنيات التي تحتوي على أنظمة إلكترونية تسمح بالحصول على معلومات من و إلى أشخاص داخل و خارج المؤسسة، وتسهل تعامل الطرفين معا باختصار الجهد والوقت، ومثال ذلك الظاهرة محل الدراسة "بطاقة الشفاء".

المطلب الرابع: التطور الحديث لنظم معلومات المكاتب

رغم التطور الهائل في أتمتة المكاتب فإن عالم المكتب لم يشهد في بحر المائت سنة الأخيرة ، إلا ثلاثة تجديرات رئيسة هي : الهاتف (1876) ، والآلة الكاتبة (1890) ، و آلة التصوير الورقي في الخمسينات أما الحاسوب فلم يدخل ال مكتب بشكل عملي إلا في الستينات، و المكاتب لم تعدد كما هو الحال في الورشات ، على تزامن الأدوات و الآلات و التعايش معها هذا التطور يستحق الملاحظة و المتابعة لمعرفة أثر ذلك في طبيعة العمل و سلوك الإداريين ، لذلك نلاحظ أن مراحل التعود على التعامل مع الأجهزة الجديدة كان يأخذ فترات زمنية طويلة تصل عادة إلى عقود ، و هذا ما تحتاجه مرحلة التطور الحديثة المعاصرة التي يطلق عليها المكتب الإلكتروني فأصبح الآن من النادر أن نشاهد مكتباً غير مزود بأجهزة إلكترونية و يجد المنظرون أن الحدود الفاصلة بين الحوسبة و الاتصالات

¹ عيد الرازق علاء السالمي: مرجع سبق ذكره. ص: 34.

وأتمتة المكاتب¹ ، و نظم المعلومات هي حدود باهتة ، رغم ذلك فإن مفهوم أتمتة المكاتب يشق طريقه بقوة ، و أصبح له مجموعة من المؤيدين و المتخصصين ، حتى أن مهاراتها تصل إلى الحقول المجاورة و يمكن تعريف أتمتة المكاتب بأنها : مجموعة من التقانات و الأدوات التي تسعى إلى أتمتة نشاطات المكتب المتعلقة ، بخاصة ، في معالجة و نقل النص و الصورة و الصوت

المطلب الخامس : فوائد أتمتة المكاتب

تحمل أتمتة المكاتب فوائد عديدة تعود على الفرد و المؤسسة فهي تعمل على؛ تسهيل إجراءات العمل و سرعة انجاز الأعمال وتوفير الوقت مع إعطاء دقة أعلى في ناتج العمل ، و تسهيل إجراءات الاتصال داخل المكتب مع تقليل استخدام الورق والأرشفة و نقل الاعتماد على العنصر البشري. و بالتالي تخفيض كبير في ميزانية السفر و التنقلات و الإقامة و زيادة جودة العمل و دقته ، و تقليل نسبة الأخطاء أو التوقف .

المطلب السادس عيوب المكاتب الإلكترونية:

على الرغم من هذه الفوائد ، يوجد بعض العيوب مثل² :

1. الشعور بعدم الانتماء : فعندما لا يكون العاملون في اتصال مباشر يومي مع زملائهم في العمل فإنهم يفتقدون الشعور بأنهم جزء هام من المنظمة .
2. الخوف من فقدان العمل : حيث أن عمل العاملين يؤدي مستقلا عن عمليات المنشأة ، فيمكن أن تتكون فكرة بسهولة لدى العاملين أنهم مكلفين للمنشأة و يمكنهم أن يستخلصوا أن أي فرد لديه حاسب و انترنت يمكنه تأدية العمل ، و أنهم يمكن أن يصبحوا ضحايا الاستغناء الإلكتروني .
3. معنويات منخفضة : يمكن أن ينتج عدد من العوامل انخفاضا في معنوية العاملين . و أحد هذه العوامل هو غياب التغذية المرتجعة الموجبة التي تأتي من التدخل وجها لوجه مع المشرفين و النظراء . عامل آخر هو الحقيقة أن الرواتب التي تدفع لهؤلاء الأشخاص تميل إلى الانخفاض عن تلك التي تدفع للعاملين في مواقع ثابتة للمكاتب .

¹سليم الحسنية (1998) : نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع عمان ، الاردن ص 230 ، 231
²- رايموند مكليود و جيورج شيل (1990): نظم المعلومات الإدارية . دار المريخ للنشر الرياض ، المملكة العربية السعودية ص 619

المطلب السابع :التحديات التي تواجه أتمتة المكاتب

أتمتة المكاتب ليست الوصفة السحرية كما أنها تعرف عوائق. يجب أن يتم التعامل معها كتحديات وهي كالتالي:

1.مقاومة التغيير عند العاملين في المكاتب : الناس بطبيعتهم يألفون الأشياء المعروفة لذا فهم يقاومون التغيير ، و التغيير من المكتب التقليدي للمكتب المؤتمت ربما يكون صعباً ويتضمن إعادة تنظيم السياسات والإجراءات والمحيط المادي والوصف الوظيفي . مثل هذا التغيير يمكن أن يكون أسهل على الأفراد إذا فهموه وشاركوا في التخطيط له .

2.تدريب العاملين للتعامل مع الأتمتة : مهارات خاصة مطلوبة للعمل بكفاءة عند أتمتة المكاتب . التدريب ضروري في كل المستويات . المدراء، الذين ربما يكونون من عهد سابق لولادة التكنولوجيا الحوسبة، يجدون أنفسهم من حين لآخر مسئولين عن تصميم وتنفيذ والإشراف على أنظمة يعرفون القليل أو لا يعرفون شيئاً عنها . موظفو الدعم ربما يجدون أنفسهم هم الآخرين مطلوب منهم التعامل مع تكنولوجيا الحوسبة الجديدة وأن يكونوا أكثر إنتاجية باستخدامها .

3.ارتفاع التكلفة وتقدير مدى الفائدة المرجوة : تبرير التكاليف الباهظة للمعدات والآلات يعد أمراً صعباً . ربما لا نواجه فوائد يمكن قياسها في فترة من عدة سنين ، الفائدة من أتمتة المكاتب ربما لا تكون محسوسة من حيث عوامل التكلفة ولكنها ربما تسمح بإتمام مهمات إضافية بجودة أفضل في العمل بدون تكاليف توظيف أفراد آخرين .

4.معدل التقادم في الأجهزة المستخدمة في أتمتة المكاتب :إن التطور المتسارعة للتكنولوجيا ربما يجعل من آلات اليوم قديمة الطراز . البائعون يحاولون التغلب على هذه العقبة من خلال تزويد آلات قابلة للتجديد والتوسعة لتناسب التطور في العمل دون الحاجة لشراء جديد. مع انخفاض تكلفة التكنولوجيا فإن الشركات والمؤسسات مطالبة بالأخذ بعين الاعتبار الإنتاجية المتحصل من الشراء اليوم بدلاً من غداً .

المطلب الثامن: خطوات و إجراءات إنشاء المكاتب الإلكترونية:

هناك مجموعة من الإجراءات و الخطوات التي تتبعها المؤسسة في التحول نحو المكاتب الإلكترونية و هي:¹ أولا القيام بالدراسة الأولية (التمهيدي)؛ و هذا من اجل معرفة وضعية المكتب الحالي و اتخاذ القرار المناسب (وضع أتمتة ، تطور أتمتة سابق، عدم الحاجة لها)؛ ثم وضع خطة خاصة و تحديد المصادر و تحديد المسؤوليات ثم متابعة التقدم التقني.

المطلب التاسع: تطبيقات نظم معلومات المكاتب :

و تضم أربعة عناصر هي :

1. نظم إدارة الوثائق : تتضمن نظم إدارة الوثائق مجموعة من الأدوات الإلكترونية المهمة للتعامل مع الوثائق ، كتابة و معالجة و نقلا وحفظا ، هذه الأدوات هي :
 - 1.1 معالج النصوص : هي البرمجيات الحاسوبية التي تحول النصوص (الشفوية أو المكتوبة) إلى وثائق إلكترونية ، يمكن معالجتها و تخزينها و نقلها إلكترونيا أو تحويلها إلى أوعية إلكترونية أو ورقية أخرى ، مثل الخطابات و الرسائل و المذكرات و التقارير ، هذه البرمجيات أصبحت متوافرة و في متناول جميع مستخدمي الحاسوب ، مثل برنامج وورد .
 - 2.1 النشر المكتبي: هو تكنولوجيا مكتبية حديثة تتكون من معدات و برمجيات خاصة لإنتاج وثائق (المطويات ، و الكراسات) تشبه تماما ما تنتجه دور النشر المتخصصة . و تقع تطبيقات النشر المكتبي في ثلاث مناطق² :

➤ تطبيقات تسييرية : و تشمل وثائق تستخدم داخليا كمراسلات و تقارير و خطابات

إخبارية

➤ تطبيقات تقنية : و تشمل مواد تدريبية مثل الشرائح الفوتوغرافية و الأوراق البلاستيكية

و الأدلة .

➤ رسومات المنشأة : و تشمل الإعلانات و الكتيبات و الوثائق الأخرى التي تستخدم

خارج المنشأة .

¹ عبد الرازق علاء السالمي: مرجع سبق ذكره. ص 40

² - رايموند مكليود و جيورج شيل ، مرجع سبق ذكره ، ص 635

و يشمل استخدام النشر المكتبي كأداة حل كلا من التطبيقات التقنية و التسييرية . فيستطيع أعضاء حل المشكلة استخدام النشر المكتبي في إعداد اقتراحات و تقارير تستخدم في الاتصالات فيما بينهم و مع الآخرين في المنظمة . بالإضافة إلى ذلك ، يمكن استخدام الشرائح الفوتوغرافية و الأوراق الشفافة الناتجة من وثائق النشر المكتبي في جلسات المجموعات لحل المشكلة - ربما في غرفة قرار نظام دعم قرار المجموعة .

3.1 إعادة النسخ : هي أجهزة إعادة إنتاج عدد كبير من النسخ للوثيقة الواحدة ، و إعادة إنتاج النسخ من الممكن أن يتم بواسطة طابعة الحاسوب نفسها ، عندما يكون العدد قليلا ، أو بواسطة أجهزة التصوير العادية ، عندما يكون العدد متوسطا ، أما في حالات الحاجة لإعادة نسخ أعداد كبيرة من ا لوثيقة ، بخاصة تلك التي تتكون من عدد من الصفحات ، فتستخدم في هذه الحالة أجهزة تصوير ذكية خاصة ، تقوم آليا بتصوير النسخ ، وفرزها و ربطها حسب الطلب .

معالجة صور الوثائق : هي نظم لإدارة الصور إلكترونيا ، مؤلفة من عدد من الأجهزة و البرمجيات من أهمها المسحات ال تي تسمح للمستفيد بإدخال صور الوثائق كما هي في الأصل إلى الحاسوب و تخزينها و معالجتها ، و إعادة إخراج صور طبق الأصل أو معدلة عن هذه الوثائق . قد تكون صور الوثائق تتضمن نصوصا ، و بيانات رقمية و كتابات يدوية و أشكالاً و حتى صوراً شمسية ، وكلها يمكن التعامل معها بواسطة هذا النظام.

4.1 نظام الأرشفة : نظام الأرشفة هو إحدى الوظائف المهمة من وظائف إدارة الوثائق ، فعلى الرغم من أن الأرشفة التقليدية مازالت منتشرة بخاصة في الإدارات الحكومية ، فإن أنظمة التخزين الإلكتروني تتزايد معدلاتها بسرعة عالية ، من أهم وسائل التخزين الإلكتروني : الأشربة الممغنطة و أشربة الكاسيت و الأقراص الليزرية و الأقراص المرنة و الفلاشات و غيرها .

2. أنظمة التراسل¹ : تتوزع أنظمة التراسل الحديثة (الإلكترونية) إلى ثلاث قنوات رئيسية : هي الفاكس و البريد الإلكتروني و البريد الصوتي .

1.2 الفاكس: هو جهاز أصبح واسع الانتشار الآن يقوم بنقل صور طبق الأصل عن الوثائق عبر خطوط الهاتف ، و هو لا يحتاج إلى حاسوب و لكن يمكن نقل ما هو مخزن داخل

¹ - سليم الحسنية ، مرجع سبق ذكره ، ص 240

الحاسوب بواسطة الفاكس أو بالعكس و باختصار فإن هذا الجهاز يقوم بنسخ الوثائق عن مسافات بعيدة ،شريطة أن يتوافر لدى المرسل و المرسل له أجهزة النسخ الإلكتروني عن بعد ، يمكن لهذه الأجهزة أن تقوم بإرسال و استقبال النسخ ذاتيا ، دون أن يكون هناك موظف يقوم على مناولتها إن أعظم خدمة قدمتها هذه التقنية هي الاختصار في أوقات المراسلات البريدية التقليدية ، و هذا أدى إلى توفير في الوقت و المال ، خاصة إذا علمنا أنه يمكن برمجة الفاكس عن بعد لإرسال الوثائق في أوقات التكلفة المخفضة للاتصال ،ليلا، و في أيام العطل و الأعياد .

2.2 البريد الإلكتروني : هو استخدام شبكة الحاسب التي تسمح للمستخدمين بإرسال و تخزين و استرجاع الرسائل عن طريق استخدام مهم نهايات طرفية و وحدات تخزين . يهدف البريد الإلكتروني إلى التغلب على عدد من أوجه القصور التي تصيب استخدام الهاتف التقليدي . أحد أوجه القصور هو علامة الهاتف و المقصود بها إعادة المكالمات بسبب أن الفرد المطلوب في الخارج أو غير متاح . و يساهم البريد الإلكتروني في حل المشكلة عن طريق تمكين المدير من الاتصال السريع و السهل بالآخرين . و هو فعال عندما لا تكون هناك حاجة لمحادثة في اتجاهين و عندما تكون المسافات طويلة ، مثل الاتصالات حول العالم كله .

3.2 البريد الصوتي : يشبه البريد الصوتي البريد الإلكتروني باستثناء أنك ترسل رسائل عن طريق قراءتها عبر الهاتف بدلا من كتابتها ، و تستخدم حاسبك في استرجاع الرسائل التي أرسلت لك . و يحتاج البريد الصوتي إلى حاسب له مقدرة على تخزين الرسائل الصوتية في صورة رقمية ثم تحويلها بعد ذلك إلى الصورة الصوتية عند استرجاعها . و إن عملية التراسل الصوتي تتطلب جهاز حاسوب و شبكة هاتف و أجهزة تخزين و أجهزة تحويل الرسائل الصوتية إلى رقمية و صندوق بريد صوتي و تكمن الميزة الرئيسية للبريد الصوتي عن البريد الإلكتروني في أن المدير لا يحتاج إلى الكتابة .

كما أن البريد الصوتي يسهل شمول الناس الموجودين في بيئة المنشأة في شبكة الاتصالات . فإذا أراد المدير استخدام البريد الصوتي في الاتصال بأناس من خارج المنشأة ، فلا يلزم إلا حجز صندوق بريد صوتي لكل شخص خارجي .

3. نظم المؤتمرات عن بعد : لقد وجهت ابتكارات تكنول وجيا المعلومات ، مثل الهاتف و الفيديو و البريد الإلكتروني المجهدات نحو دمج هذه التقانات مع بعضها لخدمة الاتصال متعدد الوسائط بين مجموعة من الأفراد ، و نتج عن ذلك ما يعرف اليوم بالمؤتمرات أو الاجتماعات عن بعد التي تعني اجتماع عدة أشخاص يتواجدون في عدة مواقع جغرافية متباعدة ، باستخدام وسائل الاتصال السمعية و البصرية و الإلكترونية التي تتيح لكل مشترك في الاجتماع سماع و رؤية و قراءة رسائل الآخرين . تتواجد الآن ثلاث أنواع من المؤتمرات عن بعدية : هي السمعية و البصرية و الحاسوبية .

1.3 المؤتمرات السمعية : هو استخدام معدات الاتصالات الصوتية في عمل رابط صوتي بين الأفراد المتواجدين في مواقع جغرافية متباعدة ، لتسمح لهم بعقد مؤتمر . و قد كانت مكالمة المؤتمر الهاتفية أول صيغة لعقد المؤتمرات الصوتية و لازالت مستخدمة حتى الآن . و تشيّد بعض المنشآت نظما أكثر إتقانا تحتوي على دوائر اتصالات خاصة بجودة مرتفعة للصوت و التي يمكن تنشيطها بتحريك أحد المفاتيح . و لا يحتاج عقد المؤتمرات الصوتية إلى حاسب . و إنما يحتاج إلى تسهيل اتصالات في اتجاهين فقط . كما يمكن جعل عقد المؤتمرات الصوتية أكثر كفاءة إذا أتبعنا بعض القواعد البسيطة¹ :

- يجب أن يعمل الشخص الذي ينظم المؤتمر كوسيط ، و يتأكد من أن لدى كل المشاركين الفرصة للتحدث و أن أهداف المؤتمر تتحقق .
- يجب أن يكون عدد المشاركين مناسباً . فعندما يزيد العدد عن حد معين يصبح من الصعب استمرار المناقشة في طريقها الطبيعي .
- يجب أن تتاح نسخة من جدول أعمال المؤتمر لكل المشاركين مسبقاً قبل عقد المؤتمر ، ربما استخدام الفاكس .
- عندما يتكلم المشاركون يجب أن يعرفوا بأسمائهم .
- يجب الاحتفاظ بشريط تسجيل للمؤتمر .
- يجب أن يعد سجل مطبوع من الشريط المسجل للمؤتمر و يوزع على المشاركين . و يكون عقد المؤتمرات الصوتية مناسباً أكثر للمنشآت المنتشرة على مساحة واسعة . إلا أنه بسبب كونه صيغة متزامنة من الاتصالات التي تحتاج إلى تواجد كل المشاركين في نفس

¹ رايموند مكليود و جيورج شيل ، مرجع سبق ذكره ، ص 628

الوقت ، فمن الصعب جدولة المؤتمرات عندما تلتف الساعة من مكان جغرافي إلى مكان آخر و هذه الوسيلة توفر الكثير من الجهد والوقت إلا أنه من الصعب مناقشة القضايا العويصة دون الوجود الحي للمشاركين في المؤتمر و مشاهدة بعضهم بعضا للتعرف على الانطباعات و الانفعالات غير المسموعة لذلك ظهر نوع ثان من ا لمؤتمرات هو المؤتمرات المرئية .

2.3 المؤتمرات المرئية: إن عقد المؤتمرات المرئية هو استخدام التلفاز في ربط المشاركين في المؤتمر و الموجودين في مواقع جغرافية مختلفة . و توفر المعدات كلا من الصوت و الصورة . و مثل عقد المؤتمرات الصوتية ، لا يحتاج عقد المؤتمرات المرئية للحاسب . و هناك ثلاثة تشكيلات ممكنة لعقد المؤتمرات المرئية :

➤ صوت و صورة في اتجاه واحد ترسل إشارات الصوت و الصورة من موقع إرسال واحد إلى موقع استقبال واحد أو أكثر . و تعد هذه طريقة جيدة لنشر قائد أحد المشروعات معلومات على أعضاء الفريق الموجودين في مواقع بعيدة .

➤ صورة في اتجاه واحد و صوت في اتجاهين يمكن أن يتحدث الناس الموجودين في مواقع الاستقبال إلى أناس موجودين في مواقع النقل ، بينما يرى كل واحد منهم نفس الصور المرئية .

➤ صوت وصورة باتجاهين تكون اتصالات الصوت و الصورة بين كل المواقع في اتجاهين . و بالرغم من أن هذا هو المنهج الأكثر فعالية لمناهج عقد المؤتمرات بالمساعدة الإلكترونية ، فهو الأكثر تكلفة أيضا .

و قد استخدمت أولى جهود عقد المؤتمرات المرئية غرنا خاصة كانت تكلف حوالي 30000 دولار للغرفة الواحدة أو كان يمكن استئجارها من ناقل عمومي أو إحدى سلاسل الفن ادق الكبيرة .

و من أحدث الاتصالات المرئية التي أخذت في الانتشار في الآونة الأخيرة بخاصة في الشركات الكبيرة التي تعمل في مجال الحاسوب و الإلكترونيات هو إدخال التلفزيون المحلي حيث تقوم المنظمة بالاعتماد على محطة بث محلية ببث البرامج الإدارية و التجارية الموجهة للعاملين فيها و في أحيان أخرى إلى الزبائن .

3.3 المؤتمرات الحاسوبية¹: يوجد خط دقيق بين هذا النظام و البريد الإلكتروني فيستخدم كل منهما نفس نظم البرامج و نظم المكونات . كما يحدد عاملان للتطبيق - من يستخدم النظام و الموضوع المستخدم فيه الجهاز فيتاح للبريد الإلكتروني لأي فرد يتصل بالشبكة و يشمل هذا كل فرد موجود في المكتب بصفة خاصة . كما يمكن أن يستخدم نظام البريد الإلكتروني في أي غرض أيضا . و من ناحية أخرى يعد عقد المؤتمرات الحاسوبية استخداما لحاسب في شبكة يسمح للمشاركين ببعض الخواص المشتركة لتبادل المع لومات الخاصة بموضوع معين . و يكون عقد المؤتمرات بالحاسب منظما أكثر عن البريد الإلكتروني

و يختلف عقد المؤتمرات الحاسوبية عن عقد المؤتمرات السمعية و المرئية في إمكانية استخدامه داخل نفس الموقع الجغرافي . فيستطيع الفرد استخدام مؤتمر الحاسوب في الاتصال بفرد آخر في المكتب الموجود في الغرفة التالية . و يمكن أن لا يكون مثل هذا الاستخدام عمليا مع المؤتمرات السمعية و المرئية يمكن أن يجري عقد المؤتمرات الحاسوبية بصورة غير متزامنة ، حيث يضيف المشترك في الاجتماع مساهمته أو مداخلته إلى محضر الجلسة المحفوظ في الحاسوب . و في أي وقت يستطيع كل مشترك أن يسترجع محضر الجلسات و يضيف تعليقاته و تعديلاته ، إن هذه المرونة في استخدام المؤتمرات الحاسوبية تحدث ميزة و سلبية في وقت واحد . فالميزة هي إمكان المشاركة في أي وقت من المؤتمر ، ولكن السلبية هي طول المؤتمر ، و ترك الباب مفتوح للنقاش . يظل هذا النوع من المؤتمرات محدود الانتشار ، و لكنه مفيد و خاصة في تجميع المعلومات و التعليقات على المشروعات المراد تسويقها أو طرحها على أعضاء المنظمة للحصول على ردة فعل منهم . و عادة ما تسمع مصطلح عقد المؤتمرات المرقمة الذي يشمل الثلاث صيغ لعقد المؤتمرات بالمساعدة الإلكترونية السمعية و المرئية و بالحاسب .

4. نظم دعم المكاتب²؛بالإضافة إلى أتمتة نظم معلومات إدارة الوثائق و التراسل و الاجتماعات البعيدة يوجد العديد من الأنظمة و التطبيقات الأخرى التي تساعد على تنسيق

¹- سليم الحسنية : مرجع سبق ذكره ، ص 243

² طلبة محمد فهمي و آخرون (1993) : الحاسب و نظم المعلومات الإدارية ، بدون ذكر دار النشر القاهرة ، مصر ص 402

و إدارة نشاطات العمل المكتبي و إدارتها ، من أهمها : برمجيات العمل الجماعي و المنظم المكتبي.

1.4 برمجيات العمل الجماعي : هي حزم من البرمجيات صممت خصيصا لدعم مجهدات العمل التعاوني بين جماعات العمل ، مثل هذه الحزم تقدم دعما متكاملًا للعديد من النشاطات الخاصة بعمل الجماعة ، و قد أشرنا إلى بعضها في أماكن مختلفة مثل البريد الإلكتروني و الاجتماعات البعدية ، لكن استخدام هذه البرمجيات يحتاج إلى شبكات لربط أعضاء المنظمة مع بعضهم .

2.4 خصائص برمجيات العمل الجماعي : هو أنه يمكن لأكثر من فرد واحد أن يعمل بالتزامن أو بأوقات مختلفة مع أفراد آخرين بمساعدة أو باستخدام البرمجية نفسها ، مثل قاعدة البيانات المشتركة (فهرس عناوين الزبائن) التي يمكن أن يدخل عليها أكثر من موظف في وقت واحد ، أو خدمات الاتصالات البعدية التي يمكن لأكثر من فرد أن يستخدمها بشكل متزامن أو غير متزامن .

3.4 منظم المكتبي : منظم المكتب هو حزمة من البرمجيات التي تزود الإداري بأدوات إلكترونية مشابهة تماما للأدوات التي تستخدم على طاولة المكتب التقليدي مثل :

➤ برمجية دفتر الملاحظات : هذه البرمجية تقدم تسهيلات للمستخدم لكتابة الملاحظات ، مباشرة عندما تخطر على بال الإداري .

➤ التقويم الزمني و جدول المواعيد : هذه البرمجية هي سلسلة فرعية من أوراق التقويم تساعد المستخدم على أن يسجل مواعيده بالساعة و باليوم و بالشهر و بالسنة و لفترات زمنية طويلة تصل إلى أكثر من عشر سنوات ، تسمح البرمجيات المتقدمة للأفراد المرخص لهم بالدخول إلى هذا التقويم للإطلاع على جدول أعمال الموظفين الآخرين .

➤ ملف البطاقات : هذه البرمجية تقدم للمستفيد ملفا من البطاقات لتسجيل عناوين و أسماء الزبائن التي يمكن أن تصنف حسب رغبة المستفيد حسب الأرقام أو الأحرف الأبجدية أو أي معيار آخر .

- الساعة و التاريخ : هذه البرمجية تمكن المستخدم من الإطلاع الدائم على الوقت و التاريخ و يمكن أن تقدم هذه الساعة خدمات تنبيه (جرس)
- الآلة الحاسبة : تظهر على الشاشة بنفس حجم و شكل الآلة الحاسبة التقليدية المعروفة ، بحيث تتيح للمستخدم استخدام الآلة أثناء عمله في كتابة التقارير و الرسائل دون الخروج من البرنامج قيد الاستخدام .

خلاصة الفصل

من خلال ما تم عرضه في محتوى هذا الفصل، يمكننا القول بأن تكنولوجيا المعلومات هي أحدث ما توصلت إليه عبقرية الإنسان في مجال التقدم التكنولوجي، إذ أصبحت المؤسسات تعتمد في تسييرها على معالجة المعلومات وتخزينها و نشرها بأقل التكاليف وبأقل الجهود، وفي أسرع وقت ممكن.

فمن خلالها أصبحت هناك معالجة إلكترونية لمختلف المعلومات، وهذه الطريقة تم تطبيقها في مختلف الإدارات من أجل تسهيل العمليات الإدارية، كما ساهمت هذه التكنولوجيا في تغيير الكثير من الذهنيات و من تصورات الإنسان للعمل، و بالتالي غيرت من أساليب العمل و إجراءاته، وهذا بدوره أحدث تغييرا تنظيميا هائلا في المؤسسات على اختلاف أحجامها و أشكالها.

ماهية التغيير التنظيمي في المؤسسة

تمهيد

مفاهيم أساسية حول التغيير التنظيمي

ماهية مقاومة التغيير التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن الحاجة للتغيير داخل المنظمات أمرًا لا مفرّ منه، خاصة في عالم تلوح فيه التحديات والتقلّبات التي أصبحت السمة الغالبة على بيئة العمل اليوم، فلزيادة وتيرة الحياة فرضت علينا قيمًا جديدة لا تسمح بال خمول و الاستقرار على حالة واحدة . فلا بدّ من استثمار الفرص و خلق بيئة تفكير جديدة من أجل النهوض و التطور مستقبلا. و لا شك أنّ التغيير التنظيمي بتوجهاته الإيجابية يحمل في طيّاته مصاعب جمّة، وأزمات جديدة، و ينثر في طريقه أسئلة مؤرّقة كثيرا ما تصطدم مع الواقع القديم . فكيف يمكننا أن نُحدّد هذا المفهوم الذي يرفض الثبات؟ و ما هي الأسباب الدافعة له؟لذلك جاء هذا الفصل ليتطرق إلى مفهوم التغيير التنظيمي لدى المختصين بالتنظيمات و الإدارة و بعد ذلك سنتعرّف على أهداف و أهمية التغيير التنظيمي ثم نتطرق إلى مختلف استراتيجياتهم.

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي

المطلب الأول: تعريف التغيير التنظيمي

يعد التغيير التنظيمي من أهم المواضيع التي تحظى بالاهتمام الواسع من طرف الباحثين و المهتمين بمجالات التنظيمات و الإدارة لاسيما في الآونة الأخيرة لما تعرفه من تغيرات متسارعة على جميع الأصعدة ، كما يعبر على مدى استمرار المنظمات ، ومدى تحقيقها لأهدافها المتمثلة في البقاء و التكيف مع مستجدات البيئة الخارجية و الداخلية لها . لذلك تتعدد و تختلف مفاهيم التغيير التنظيمي و هذا لتعدد و تنوع وجهات النظر و كذا اختلاف زوايا النظر إليه و قبل الولوج في مفهومه لابد أن نشير إلى مفهوم التغيير؛ حيث عرفه المعجم الوسيط على النحو التالي: "غير الشيء أي بدله بشيء آخر أو جعله على غير ما كان عليه"¹ أي عملية تحويل و انتقال من الحالة الحالية إلى حالة أخرى مغايرة كما يعرف التغيير كذلك: " هو التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة وهذا يعني الانتقال من حالي إلى أخرى في الزمان و المكان"²

أما التغيير التنظيمي؛ فهناك من رأى أن " التغيير التنظيمي هو عملية إدخال تحسين أو تطوير على المؤسسة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، و تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل."³

و هناك من يعرفه على أنه " تغيير ملموس في النمط سلوكي للعاملين [..] و السلوك التنظيمي للتوافق مع متطلبات و بيئة التنظيم الداخلية و الخارجية."⁴

و التغيير التنظيمي هو " عملية تشمل سلوكيات الأفراد و هياكل المنظمة و نظم الأداء و التكنولوجيا ، بغرض التفاعل و التكيف مع البيئة المحيطة، فهو استخدام الإمكانيات المادية و البشرية بفعالية للتحول من واقع معين لآخر أفضل."⁵

¹ محمد بن يوسف النمران العطييات (2006):إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير . ط1،دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان ، الاردن،ص91.

² عثمان فاروق السيد(2000) :قوى إدارة التغيير في القرن الحادي و العشرين . ط1، دار الوفاء للنشر و التوزيع، المنصورة،مصر، ص9.

³ خضر كاظم حمود(2009):السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة . ط1، دار إثراء للنشر و التوزيع، عمان الاردن، ص339.

⁴ محمود سليمان العميان(2008):السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال . ط4، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الاردن، ص343.

⁵ خضر كاظم حمود (2010):منظمة المعرفة. ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان الاردن، ص:238.

كما عرفه محمد الصرفي: " على أنه تحرك ديناميكي بإتباع طرق و أساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية و الفكرية، وفي جميع الأحوال التغيير ظاهرة يصعب تجنبها فهو استجابة مخططة أو غير مخططة من قبل المنظمات للضغوط التي يتركها التقدم و التطور الفني و غير الملموس في الماديات و الأفكار"¹

أما pierre collerette فيرى أن التغيير التنظيمي هو كل تعديل نسبي في احد الأنظمة الفرعية يلاحظ من قبل الأفراد الذين لديهم علاقة بهذا النظام.²

و من خلال ما سبق عرضه نجد أن مفاهيم التغيير التنظيمي تتعدد وتختلف باختلاف الزاوية التي ينظر إليه منها و اختلاف وجهة نظر كل باحث ، فالبعض عرفه من زاوية الأسباب المؤدية لحدوثه، وآخر عرفه من زاوية النتائج المرجوة منه، وآخرين عرفوه من زاوية مجالاته و أساليب إحداثه.

ومن هنا فإن اختلاف الزوايا واختلاف التعريفات يؤدي إلى عدم وجود تعريف موحد و دقيق للتغيير التنظيمي إلا أننا سنحاول تقديم بغض النقاط الأساسية له انطلاقاً من التعريفات سألفة الذكر:

1. هو خطة محدودة المعالم لا يمكن توقع تغيير و تحديد مجالاته و أهداف بين يوم وليلة بل يحتاج إلى سنة على الأقل ، وحتى ثلاث سنوات وذلك حتى يمكن تحقيق أهدافه
2. يهدف إلى تقوية جهود المنظمة في مواجهة مشاكلها و تحديات البيئة الخارجية وهذه خلال تطوير أساليب عملها والتكيف مع الظروف المتغيرة للبيئة المحيطة بالمنظمة
3. التغيير التنظيمي يمر بمراحل و عمليات مت ناسقة حيث لا يمكن تحديد أساليب التغيير قبل أن نحدد الأهداف المراد تحقيقها .
4. يشمل التغيير أحد مجالات المنظمة قد يكون المجال الإنساني و السلوكي أو المجال التنظيمي و الوظيفي أو المجال التقني و الفني و في بعض الأحيان يكون هناك تغيير لكامل مجالات المنظمة.

¹ محمد الصرفي (2007): السلوك الإداري، العلاقات الانسانية. ط1، دار الوفاء للطباعة و النشر، الاسكندرية، مصر، ص206.
² Pierre Collerette , Gilles Delisle, Richard Parron(2002) : **Le changement Organisationnel : Théorie et pratique**, AGMV Marquis Québec Canada,p21.

5. هو مجهود تعاوني فهناك مراحل تحتاج إلى تعاون الإداريين وتنمية الاتصال والتنسيق بينهم.

6. لا بد أن يعتمد التغيير التنظيمي على مبادئ العلوم السلوكية والخاصة بتطوير الاتجاهات النفسية للعاملين وتطوير مهاراتهم واستعداداتهم للتعلم وتقبل التغيير .
و كخلاصة عامة لمفهوم التغيير التنظيمي نقول : هو خطة طويلة المدى تعمل على تحسين أداء المنظمة و تجديد ممارساتها الإدارية حيث تعتمد هذه الخطة على "مجهود تعاوني بين الإداريين مع الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة و التطبيق العلمي للعلوم السلوكية".¹ و بشكل عام يمكن القول أن التغيير التنظيمي ليس هدفه إحداث نقلة في حجم أو إنتاج المؤسسة أو هو مجرد إضافة في إحدى جوانبها؛ بل هو جهد مخطط طويل الأجل لتغيير جميع مستويات التنظيم من أفراد عاملين طرق و أساليب العمل الخ

كما أن التغيير يختلف عن التغيير و هذا ما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (1) يوضح الفرق بين التغيير و التغيير

التغيير	التغير
مخطط	تلقائي
يمكن التنبؤ به	صعب التنبؤ به
محدود الأسباب	متعدد الأسباب
له جدول زمني	ردود أفعاله متنوعة
له محصلة من الأدوات	

المصدر: فريد النجار(2006): التغيير و القيادة و التنمية التنظيمية، محاور الإصلاح الاستراتيجي في

القرن 21 م. الدار الجامعية الإسكندرية، مصر ص16

¹ احمد ماهر(2000): السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات. ط7، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية مصر، ص432.

و يرتبط التغيير التنظيمي بمجموعة من المفاهيم التي تصب في إحدى أهدافه أو مجالاته نذكر منها:

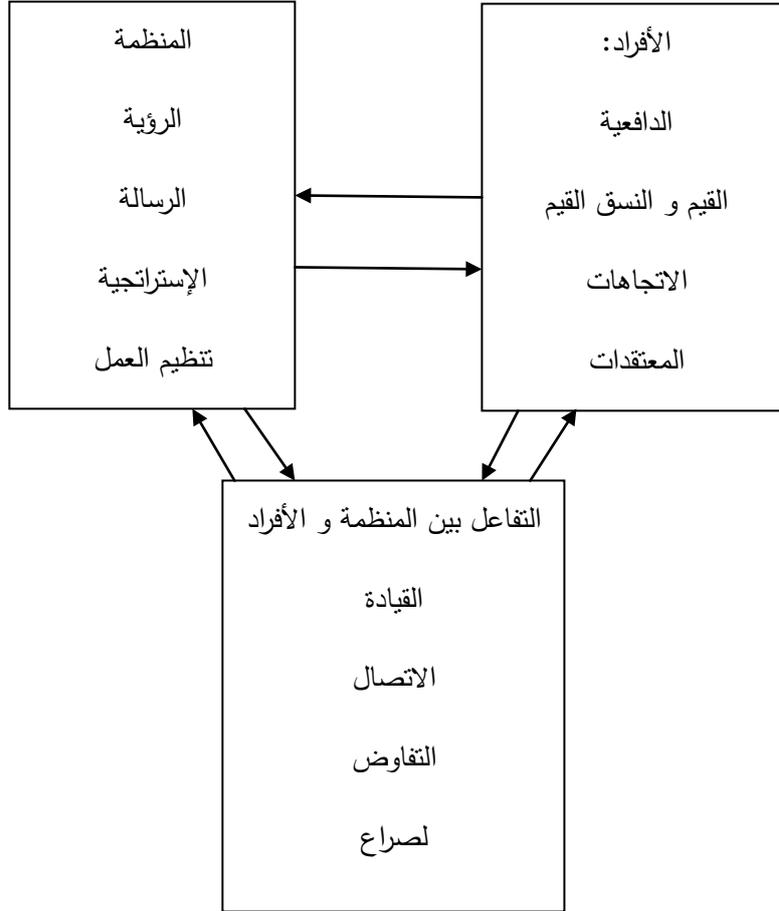
1. التطوير التنظيمي و التحويل التنظيمي : يعتبر الباحثين في مجال الإدارة أن التطوير التنظيمي هو احد أشكال التغيير التنظيمي و مدخلا سلوكيا لتيسير التغيير في قيم العاملين و اتجاهاتهم و حتى مدركاتهم ؛ فهو " إجراء يهدف إلى تحسين و تطوير ما تقوم به المنظمة بالفعل الآن، أي تحسين الوضع الحالي ". أما التحويل التنظيمي فهدفه جعل المنظمة تختلف عما هي عليه الآن و جعلها دائما قادرة على مواجهة ما يطرأ من مستجدات و أن تتوافق مع احتياجات العملاء.

2. إدارة التغيير التنظيمي : من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي نشأت وتطورت خلال العقدتين الأخيرين من القرن الماضي، فهي عمل مستمر يهدف لزيادة قدرة المنظمة على إدخال التغييرات، وحل المشاكل الناجمة عنها، والتخفيف من مقاومة الفئات المناهضة للتغيير تتمثل إدارة التغيير في رد الفعل المتبع للتخفيف من الآثار السلبية الناجمة عن قوى التغيير المختلفة، وإتباع الأساليب الملائمة لحلها، ولعل ذلك يستدعي الإجابة الواضحة على عدة تساؤلات أهمها : لماذا التغيير (Why) ؟ من يقوم بالتغيير (Who) ؟ متى يتم التغيير (When) ؟ كيف يتم التغيير (How) ؟ ما هي مجالات التغيير؟ ما هي الوسائل والأدوات التي تمكن من تأمين عملية التغيير التنظيمي ؟

ومن هذا المنطق فإن إدارة التغيير التنظيمي هي محاولة ربط الأنشطة البشرية والمادية ضمن خطة عمل مدروسة تحتوي على الإجراءات الإدارية النموذجية التي تهيمن على التغيير وتقرر اتجاهه ومداه¹. يمكن تعريف إدارة التغيير التنظيمي أيضاً بأنها العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم، المعارف والتقنيات، مقابل التخلي عن قيم، معارف أو تقنيات أخرى.

¹ محمد براق وعمر حوتية؛ القيادة وإدارة التغيير بالمؤسسات الاقتصادية، المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات حول تسيير التغيير في المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار ، عنابة، من 30 نوفمبر إلى 01 ديسمبر 2004.

وتأتي إدارة التغيير التنظيمي لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادياً وفعالية لإحداث التغيير، وعلى مراحل حدوثه، بقصد بلوغ أهداف المنظمة¹. و منه نجد أن إدارة التغيير تشمل الأفراد و المنظمة و التفاعل فيما بينهما و يمكن أن نلاحظ هذا من خلال الشكل رقم (2) التالي الذي يوضح المفاهيم المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي



المصدر معتز سيد عبد الله (2014): إدارة التغيير التنظيمي ، الأسس النظرية و المهارات التطبيقية العملية. جزء 1 مكتبة الانجلو المصرية ص 23

¹كمال قاسمي: إدارة التغيير - المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير . الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، أيام 08 و09 مارس 2005.

المطلب الثاني: الأسباب الدافعة للتغيير التنظيمي.

عموما تتلخص الأسباب التي تدفع المنظمة إلى إحداث تغييرات في هياكلها و أنساقها التنظيمية إلى وجود تغييرات محيطة بها و لا يمكن تداركها إلا من خلال التغيير في الأساليب و السلوكيات و طرق الإنتاج و العمل ، و عموما يمكن تقسيم الأسباب ال دافعة للتغيير إلى أسباب خارجية و أخرى داخلية.

1. الأسباب الخارجية : هي مجمل التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة و من بين هذه التغييرات ما يلي :

1.1 التغييرات السياسية: تعمل المتغيرات السياسية بمختلف آثارها السلبية و الإيجابية على خلق تغييرات داخل المنظمات و هذا بغية تحقيق التكامل و التوازن مع المستجدات السياسية
2.1 التغييرات الاجتماعية و الثقافية : تفرض المستجدات الحضارية والعلاقات الاجتماعية و مختلف المتغيرات الثقافية كالأعراف و التقاليد و القيم، على إي منظمة الاستجابة الدائمة و المستمرة لهذه المستجدات و خلق الانسجام و التكيف معها، من خلال توفير أنشطة تنظيمية تتلاءم مع البيئة الاجتماعية المحيطة بالمنظمة.

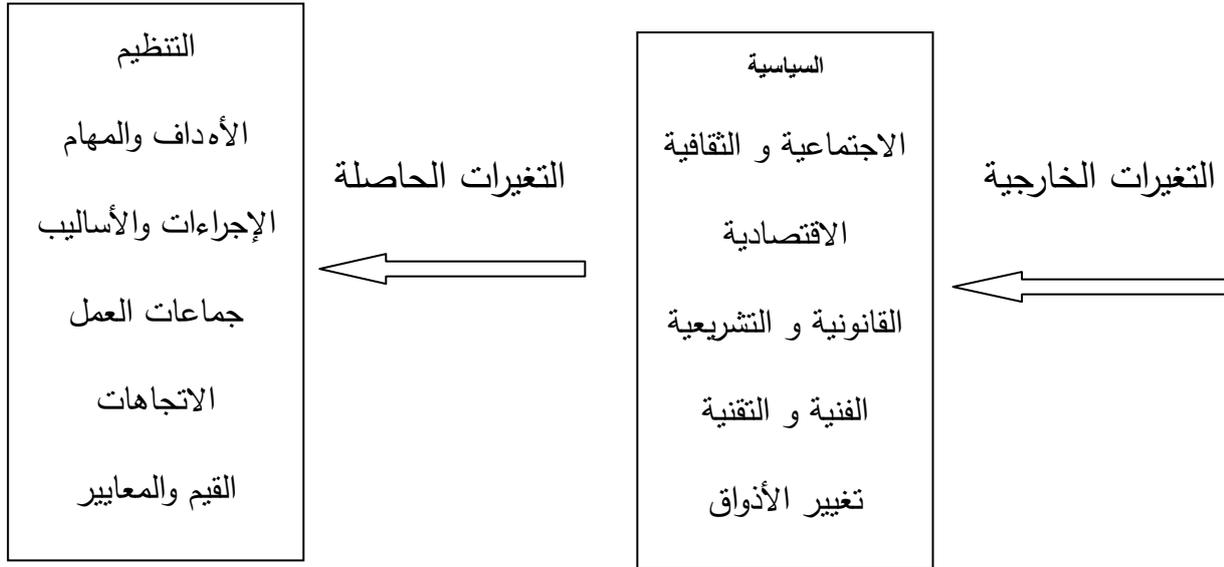
3.1 التغييرات الاقتصادية: وتتمثل في عوامل البيئة الاقتصادية الداخلية والخارجية ، مثل : رأس المال وحركة الأسواق العالمية و تغيير ظروف الإنتاج ، والأعمال والتسويق وندرة الموارد والمنافسة والحروب أو الأزمات الاقتصادية.

4.1 التغييرات القانونية و التشريعية : إن تغيير قوانين أو تشريعات بلد ما يحتم على أي مؤسسة فيه الاستجابة لهذه التغييرات لتحقيق التكامل مع البيئة القانونية و التشريعية المحيطة بها.

5.1 التغييرات التقنية و الفنية : و نقصد بها مختلف التغييرات التكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم ، فمنذ عام 1940 زادت المكتشفات التقنية . لا سيما المتعلقة بالمعلومات و الاتصالات وهذا التغيير في الاكتشافات التقنية والمعلوماتية له تأثير في بيئة العمل ومهامه ، سواء من حيث نوعية الإنتاج أو أساليبه أو الهيكل التنظيمي و اتجاهات العاملين نحو التقنيات الجديدة.

6.1 تغير أذواق و حاجات المستهلكين: ¹إن التغييرات الدائمة لأذواق المستهلكين و تطلعاتهم المستمرة لإشباع رغباتهم و حاجاتهم المتنوعة ، السعي نحو الحصول على السلع و الخدمات المختلفة هي من أبرز العوامل الخارجية الدافعة لإجراء تعديلات و تغييرات داخل المنظمة لذلك و جب عليها متابعة تطلعات و أذواق المستهلكين بغية تحقيق رضاهم .

شكل رقم (3) يوضح: أسباب التغيير التنظيمي



المصدر: من إنجاز الباحثة بالاعتماد على مصطفى محمود أبو بكر (2004): التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة. الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية مصر، ص 39. و من خلال هذا الشكل نفهم العلاقة التبادلية بين التنظيم والبيئة المتواجد بها، فإن أي تغيير في البيئة المحيطة بالتنظيم لابد وأن يصاحبه انعكاس على التنظيم ؛ حيث يعتمد التنظيم في جانب من عملياته على موارد يحصل عليها من البيئة الخارجية المحيطة به هذا ما يحتم عليه إحداث تغيير وتعديل في أوضاعه التنظيمية بما يتوافق مع هذه البيئة، كما يعتمد التنظيم في تقديم خدماته وتوزيع منتجاته، على قبول ورضا العملاء و المستهلكين ، فيلجأ إلى إحداث تعديلات في أوضاعه تتلاءم ورغباتهم.

¹ محمد حسن احمد(2007): إدارة التخطيط و التنظيم. ط1، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان الاردن، ص127.

2. الأسباب الداخلية: تتعدد و تنوع الأسباب الدافعية للتغيير داخل المنظمة ، حيث يلخصها

احمد ماهر في النقاط التالية:¹

- تغييرات في علاقات السلطة و المسؤولية و المركز و النفوذ.
- تغييرات في هياكل العملة و الوظائف و علاقات العمل.
- تغييرات في الأساليب و الإجراءات و معايير العمل.
- تغييرات في وظائف الإنتاج و التسويق و التمويل.
- تغييرات في أساليب التخطيط و التنظيم و التنسيق

و من الممكن أن تتضمن الأسباب الداخلية عوامل تنظيمية أو سلوكية، فقد يتعلق العنصر التنظيمي بمشكلة نقل المعلومات من أعلى المنظمة إلى مستوياتها الدنيا، كما يظهر العامل السلوكي في العجز تحقيق الاتصال الفعال داخا المنظمة و تظهر الحاجة للتغيير التنظيمي أيضا عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية وإمكانيات وقدرات المنظمة وأهدافها، أو عندما تواجه مشكلات مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغيرات الحادثة في البيئة .

وفي كتابه نظرية المنظمة يرى ستيفن روبنز أنّ هناك أسبابا ناشئة داخلية تساهم في إحداث التغيير التنظيمي هي:²

- تغيير في أهداف المنظمة و رسالتها و أغراضها.
- إدخال أجهزة و معدات جديدة.
- ندرة القوى العاملة.
- إدخال نظم معالجة معلومات متطورة.
- الدمج مع منظمات اخرى.

¹ احمد ماهر : مرجع سبق ذكره ص:436
² بهاء الدين المنجي العسكري : إدارة التغيير في منظمات الأعمال .دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، الاكاديمية العربية بالدانيمارك 2010 ،ص32-33

أمّا جيمس روبنسون و دانا جاينس روبنسون فيريان أنّ هناك أربعة أسباب تفرض و تدفع إلى التغيير:¹

الأزمة Crisis : بمعنى إدراك أنّ الأمور يجب أن تتحرّك من مكانها و تتغير .

الرؤية Vision: الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول اليه بالتغيير .

الفرصة Opportunity : بمعنى التنبؤ بأن التغيير سيكون إلى الأفضل، و بالتالي لا يجب ترك هذه الفرصة من أيدينا .

التهديد Threat : أي التنبؤ بحدوث شيء في المستقبل سيؤثر سلباً على المنشأة واستمرارها .

إذن لا يحدث التغيير التنظيمي من فراغ أو من العدم بل يكون نتيجة قوّة أو سبب ما ناشئ من داخل المنظمة أو من خارجها، فتواجه المنظمات المعاصرة مصدرين من الضغوط التي تفرض عليها التغيير قد تكون داخلية أو خارجية .

وكما نعلم أن المنظمات حالياً تعيش في نظام مفتوح تحصل على مدخلاتها من بيئتها الخارجية لتتم عملية تحويلها داخل المنظمة ومن ثم تعيد إرسالها إلى البيئة مرة أخرى، هذه المرة كمخرجات؛ فالتغيير التنظيمي يعمل على تجديد الحيوية داخل المنظمة مما يؤدي إلى زيادة الرغبة في النمو و التقدم و الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة و السلع المنتجة و هذا كله يساعد على زيادة القدرة على التكيف و التوازن مع مختلف التغييرات الداخلية أو الخارجية للمنظمة .

و عليه فمها كانت الأسباب الدافعة للتغيير لا بد أن يحمل هذا التغيير مجموعة من الأهداف فما هي أهداف التغيير التنظيمي ؟

¹ نفس المرجع ص: 34

المطلب الثالث : أهداف التغيير التنظيمي

يحدد كل من أندرو دي سيزولاقي وجي والاس، أهداف التغيير التنظيمي في النقاط التالية:¹

- زيادة قدرة المنظمة على التأقلم مع التغيرات البيئية .
- زيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
- الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون .
- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.
- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو

جون شيرود John Sherwood أهداف التغيير التنظيمي في النقاط التالية:

- إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في التنظيم .
- إيجاد انفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح، و عدم التكتم عليها أو تحاشي مناقشتها.
- توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر ودون تشويه.
- العمل على إيجاد التوافق و التطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية، وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة الإدارية و أهدافها.
- إيجاد علاقات تبادلية و تكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات، و تشجيع روح المنافسة
- زيادة فهم عمليات الاتصال و أساليب القيادة و الصراعات و أسبابها من خلال زيادة الوعي بديناميكية الجماعة

¹ أندرو ديسيزولاقي وجي والاس (1999) : السلوك التنظيمي والأداء . ترجمة أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية ، ص544.

بما أن عملية التغيير التنظيمي لا تكون بطريقة عشوائية أو ارتجالية بل تكون عملية منظمة و مخطط لها تهدف بالدرجة الأولى إلى نقل المؤسسة من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل، وهذا يعني تمكين المؤسسة على التعامل و التكيف مع البيئة المحيطة بها و تحسين قدرتها على البقاء و النمو . " كما يهدف أيضا إلى تحسن و تطوير الأوضاع التنظيمية الحالية و الارتقاء بمستوى الأداء لزيادة الكفاءة و الفعالية"¹.

كما يهدف التغيير التنظيمي إلى :

- تطوير الأنماط السلوكية و الاتجاهات لتمكين المؤسسة من تحقيق غايتها بفعالية
- الكشف عن الصراعات و إدارتها بالشكل الذي يخدم المنظمة
- تمكين الإدارة من إتباع أساليب جديدة للعمل تخلف عن الأساليب الكلاسيكية
- الارتقاء بمستوى الخدمات و زيادة مستوى رضا العملاء
- ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف
- التجديد في مكان العمل في الوسائل والمهارات.
- تنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات والمهارات المكتسبة.

إن تحديد أهداف التغيير التنظيمي هو من أصعب المراحل و أهمها في عملية التغيير و مهما اختلفت و تنوعت الأهداف إلا أن الهدف الأساسي للتغيير هو تحقيق الحيوية و التجديد و الإبداع و التكيف للمنظمة . و إذا كانت هذه هي أهم الأهداف التي يسعى التغيير التنظيمي تحقيقها فأين تكمن أهميته يا ترى؟

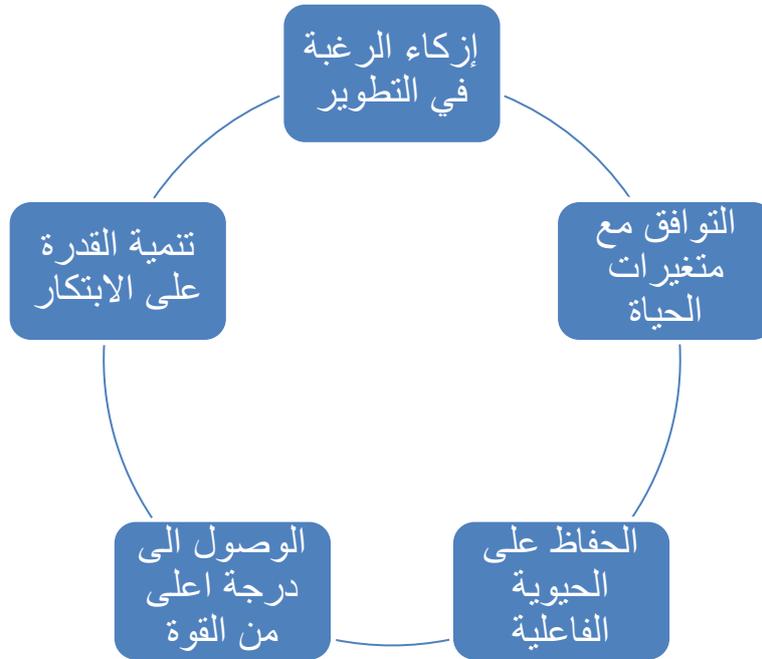
المطلب الرابع : أهمية التغيير التنظيمي

للتغيير أهمية بالغة لكل من الأفراد العاملين و المؤسسة و حتى العملاء و يمكن ان نحدد أهميته في النقاط التالية:

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس (2005):إدارة الأعمال نظريات و نماذج تطبيقية. الدار الجامعية، الاسكندرية مصر، ص 400.

1. بالنسبة للأفراد العاملين : حيث حقق التغيير التنظيمي للأفراد جملة من التغييرات و التحولات كخلق مهارات جديدة ، و تغيير مناصب العمل لتخلص من الأعمال الروتينية
 2. بالنسبة للمؤسسة: يعمل التغيير التنظيمي على تحسين مستوى الخدمات و تطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل و كذلك مواجهة المشكلات ومعالجتها
 3. بالنسبة للعملاء: هم أيضا شركاء في عملية التغيير الحاصلة في المنظمة و يحقق لهم ؛ الرضا عن الخدمات و السلع المقدمة مع إعادة رسم العلاقات التنظيمية مع المنظمة و تطوير طرق الاتصالات.
- كما تكمن أهمية التغيير التنظيمي في خلق روح التجديد و الحفاظ على حيوية المنظمة مما يرفع من معنويات العاملين و يساعدهم على تنمية قدراتهم الإبداعية و تطوير مهاراتهم بما تتوافق مع المتغيرات التي يعرفها العالم اليوم و يقدم لنا الشكل القادم مخطط توضيحي لأهمية التغيير التنظيمي.

الشكل رقم(4): أهمية التغيير التنظيمي



المصدر: محسن أحمد الخضيرى(2003): ادارة التغيير. دار الرضا للنشر، دمشق سوريا، ص23

المطلب الخامس : مجالات التغيير التنظيمي

بعد عرضنا لأهم التعريفات المتعلقة بالتغيير التنظيمي و تقديم الأسباب الدافعة لحدوثه، و كذلك تبيان مدى أهمية و أهدافه سنحاول التعرف على المجالات التي يتم يمسه التغيير، حيث حصرها أهل الاختصاص في أربعة مجالات هي:

1. التغيير الاستراتيجي:

يتم التغيير الاستراتيجي لتحقيق الغاية المرجوة للمنظمة كما قامت به العديد من المنظمات الكبرى في العالم ، فيكون إما بتعديل المنظمة لإستراتيجيتها أو تبني إستراتيجية جديدة أو يكون على مستوى إستراتيجية، النشاط بالدفاع أو الهجوم أو الثبات أو بتغيير المنظمة واحدة أو أكثر من استراتيجياتها الوظيفية "التسويقية، الإنتاج ، التمويل، البحوث والتطوير أو الموارد البشرية¹

2. التغيير البنائي(الهيكل):

إن أي تغيير في هذه المكونات "البناء التنظيمي الرسمي للمنظمة، علاقات لسلطة ، طبيعة الوظيفة، إعادة توزيع الاختصاصات ، إعادة تصميم خطوط الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، نطاق الإدارة العلاقة بين الإداريين والاستشاريين ..."،تدخل في مجال التغيير الهيكلي²، هذا التغيير يسمح باكتشاف أي خلل موجود في التنظيم مما يجعل ه أكثر ملائمة واستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية .وقد تلجأ المنظمات إلى إجراء تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله وهو ما يطلق عليه (إعادة التنظيم)، كما يمكن أن تقوم المنظمة كذلك بإجراء تغييرات أخرى تدخل في نطاق التغيير الهيكلي كتغيير نظام العوائد والمكافآت، أو نظام تقييم الأداء و الرقابة

3. التغيير التكنولوجي:

يتم ذلك بتطبيق طرق ووسائل جديدة لتحويل الموارد المتاحة إلى سلع وخدمات من خلال المعدات، تصميم العمل ، تتابع العمل، واقتناء التكنولوجيا المتاحة ، ونظم معالجة

1 راوية حسن:السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر الاسكندرية مصر، 2004 ص 346.

2Jean Brilman (2000) : les meilleurs pratiques du management au cœur de la performance . édition l'organisation ,p 363.

المعلومات...الخ، والذي تكون له آثار سلوكية وهيكلية بعيدة المدى على المنظمة، وكمثال على ذلك فإن اقتناء المنظمة لآلات جديدة ينطوي عليه تغيرات في محتوى الوظيفة بالتالي تقسيم العمل مما يؤدي إلى تغيير في العلاقات بين العاملين، وظروف العمل المادية أنماط الوظيفة إجراءات الترقية تغيرات في الأجور والرواتب.....الخ¹

4. التغيير الإنساني:

يلعب العنصر البشري في المنظمة دورا بارزا في عملية التغيير التنظيمي، فأحداث التغيير ومن ثم التكيف معه بدرجة كبيرة يتوقف على قبول الأفراد له وتعاونهم في إنجازه وذلك من خلال التغيير المادي للأفراد كالاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم والذين بإمكانهم التكيف مع التغييرات الحاصلة أو من خلال التركيز على رفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاء التنظيمية والتي تتماشى مع التغيير الحاصل في المحيط، و هذا يعني وجود نوعين من التغيير:

- التغيير المادي للأفراد: وذلك بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم محلهم.
- لتغيير النوعي للأفراد : يكون برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التدريب و التنمية وتطبيق نظم المكافآت والجزاء

¹ علي شريف، محمد سلطان (1998): مدخل معاصر في مبادئ الإدارة . الدار الجامعية، الاسكندرية مصر ، ص331.

جدول رقم (2) يوضح: مجالات التغيير التنظيمي

التغيير الاستراتيجي	التغيير البنائي (الهيكل)	التغيير التكنولوجي	التغيير الإنساني
إستراتيجية المنظمة (الرسالة)	مكونات البناء التنظيمي	المعدات	المهارات
إستراتيجية النشاط	التصميم التنظيمي	تصميم العمل	الأداء
الإستراتيجية الوظيفية	نظام المكافآت	تتابع العمل	الاتجاهات
	تقييم الأداء	الأتمتاتية	الإدراك
	نظم الرقابة	نظام معالجة المعلومات	السلوكيات

المصدر: علي شريف، محمد سلطان: مرجع سبق ذكره 1993 ص 330

من خلال هذا الجدول يتضح لنا أن لكل مجال من مجالات التغيير التنظيمي مجموعة من العناصر ، فالمجال الإستراتيجي يضم رسالة و فلسفة المنظمة مع النشاط و الوظيفة التي تسعى إلى إنجازها . اما المجال البنائي و الذي يعرف أيضا بالهيكل فيشمل الجوانب الرسمية للبناء التنظيمي و نظام الرقابة و متابعة أداء العمال و تقييمه الخ، وفيما يخص المجال التكنولوجي فيعرف تغييرات في المعدات و التقنيات مع إعادة تصميم العمل وفق أساليب تتناسب و التقنيات الجديدة ، أما الجانب الإنساني فيتم تغيير اتجاهات و قيم العمال و تطوير سلوكياتهم و تنمية مهاراتهم أو يتم استبدالهم بأفراد أكثر كفاءة.

إذا كانت هذه هي أهم المجالات التي يمسه التغيير داخل المنظمة و التي شملت الجوانب الرسمية و التقنية و حتى السلوكية، فهذا يدل على للتغيير التنظيمي أنواع مختلفة فما هي يا ترى؟

المطلب الخامس: أنواع التغيير التنظيمي

لقد اختلف و تنوعت المعايير التي من خلالها يتم تحديد أنواع التغيير التنظيمي و هذا طبعا راجع لمنطلقات الباحثين و الدارسين و توجهات، و عن كان هناك اختلاف فهذا لن يؤثر في فهمه أو إستعاب أهدافه و عليه سف نعرض بعض المعايير التي من خلالها يتم تصنيف زوع التغيير

1. التغيير حسب درجة التخطيط: ينقسم التغيير من حيث درجة التخطيط إلى نوعين:

1.1 التغيير المخطط: هو الذي يتم تنفيذه بعد إعداد دقيق ودراسة متأنية لظروف التغيير ومتطلباته وبرامجه، ويكون نتيجة جهود واعية من قبل مخططي التغيير

2.1 التغيير غير المخطط: ويتم بشكل مستقل عن رغبة المؤسسة ويحدث نتيجة التطور والنمو في المؤسسة، ويكون هذا التغيير تلقائيا، أي دون الإعداد له، وذلك نتيجة لتغيرات في البيئة المحيطة بالمؤسسة.

2. التغيير حسب طريقة إحداثه: ويكون في ثلاثة أشكال:

1.2 التغيير الجزئي: ويشمل أجزاء من المنظمة أو من العمليات أو الأنشطة فقد يشمل وحدة من الوحدات الإدارية في المنظمة، أو أهداف المنظمة أو السياسات والإجراءات.

2.2 التغيير الشامل: يمتاز هذا النوع من التغيير بشموليته حيث أنه يشمل كافة المؤسسة، سواء أقساما أو عمليات أو دوائر أو أفراد أو جماعات¹.

3.2 التغيير الم تدرج: و هو تغيير يبدأ بالأمر البسيطة التي يسهل تقبلها و إستعابها، ثم ينتقل إلى الأمور الصعبة و المعقدة التي يصعب تقبلها²

¹ - محفوظ أحمد جودة(2004): إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات. ط1، دار وائل للنشر، الاردن، ص 38 .
² يوسف سعدون: مرجع سبق ذكره ص7

3. تغيير حسب منهج تطبيقه:

1.3 التغيير التدريجي :يحدث هذا النوع من التغيير في المؤسسة تدريجيا، أي يكون على دفعات متتالية خلال فترة زمنية معينة.

2.3 التغيير السريع:ويتم مرة واحدة وبسرعة، يسميه البعض بالصدمة القوية، حيث أن تنفيذه يشكل صدمة قوية للجميع، ويجب الحذر من الآثار الاجتماعية السلبية على من سوف يتأثرون به لأن من شأن ذلك أن يؤدي إلى بروز المقاومة، ولكن هناك ظروف معينة يمكن أن ينفذ فيها التغيير السريع كأن يكون التغيير جزئيا أو أن يكون هناك ضرورة ملحة لإجراء التغيير منعا لاستفحال مشكلة كبيرة تؤثر على مستقبل المؤسسة.⁽¹⁾

و هناك من يضيف نوع آخر للتغيير التنظيمي و هذا حسب مجالاته و فيه نجد :التغيير التكنولوجي ،التغيير الوظيفي ،التغيير الإنساني.

المطلب السابع : خصائص التغيير التنظيمي

لقد أجمع مختلف الباحثين في مجال التغيير التنظيمي على أنه يشمل مجموعة من الخصائص هي:²

الإستهدافية: فالتغير لا يحدث عشوائيا أو تلقائيا، بل هو حركة موجهة و مقصودة تتجه نحو تحقيق أهداف معينة.

الواقعية: يجب أن يرتبط التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة و أن يتم في حدود إمكانياتها المادية و البشرية.

التوافقية: . أن يتوافق التغيير مع متطلبات و حاجات القوى المختلفة للتغيير .

الشرعية: أن يكون التغيير في الإطار القانوني و الشرعي للمنظمة

الفاعلية: على التغيير أن يحدث أوضاع تنظيمية أفضل مما هي عليه، مع معالجة مختلف العيوب والنقائص.

المشاركة: يحتاج التغيير إلى التفاعل الإيجابي من خلال المشاركة الواقعية لمختلف الأطراف التي تتأثر بالتغيير.

¹ -المرجع السابق ، ص 38 .

² جمال الدين المرسي(1988): إدارة الثقافة التنظيمية و التغيير، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر،،ص: 109.

فالتغيير ليس عملية عشوائية تحدث صدفة بل هو خطة مبنية على أسس و قواعد تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة، هذه الخطة لا بد أن توافق حاجات التغيير و أن تتم وفق إمكانيات المنظمة وحدودها القانونية، و أن يحمل التغيير التفاعل بين جميع أفراد المنظمة.

المطلب الثامن :إستراتيجيات التغيير التنظيمي:

تعتبر إستراتيجية التغيير خطوة مهمة في عملية التغيير التنظيمي و نظرا لاختلاف الأسباب الدافعة للتغيير و الأهداف المرجوة منه تختلف كذلك إستراتيجيات إحداث التغيير، فهناك مجموعة من الإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة لإحداث التغيير التنظيمي، و من بينها هذه الإستراتيجيات نجد:

1. إستراتيجية العقلانية الميدانية : هذه الأخيرة تقوم على ان العائق الأساسي للتغيير هو الجهل و عدم الوعي و الخرافات، و لأجل ذلك تعتمد التعليم و البحوث العلمية العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير فالتعليم هو الوسيلة المثلى لنشر المعرفة العلمية ، ك ما أن الناس تطبق ما يحقق مصالحهم إذا ما شرح ذلك لهم¹ و لهذا تعمل المؤسسات على تصميم برامج تدريبية و دورات تعليمية تركز بشكل أساسي على تزويد الأفراد بالمعلومات و تشجيع البعثات الدراسية .

2. إستراتيجية التنقيف و التوعية الموجهة : ترى هذه الإستراتيجية أن الحاجز الأساسي للتغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توفرها بل عدم اقتناع الأفراد أو المؤسسات بضرورة أحداث التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه²، فقد يحمل التغيير تهديدات لمصالح بعض الأفراد.

أو تضارب مع قيمهم و معتقداتهم و بالتالي فإنهم يقاومونه و هنا لا بد على المس وؤل عن التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة من خلال التوجيه و التنقيف و تنمية الولاء، باستخدام أساليب جيدة مثل التدريب الذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد و مواقفه.

¹السيد علوية (2005): إدارة التغيير و مواجهة الأزمات. ط1، دار امين للنشر و التوزيع، مصر ص30
² محمد الصرفي: مرجع سبق ذكره ص85.

4. إستراتيجية القوة القسرية : تستخدم هذه الإستراتيجية كافة الأساليب و الوسائل في إحلال التغيير فهذا الأخير يفرض بالقوة ، و يتم التغلب على كافة أشمال المقاومة من خلال العقوبات و الجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم التغيير¹ ، هذه الإستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف و الحالات الطارئة و لكنها غير فعالة على المدى الطويل لأنها لا تضمن ولاء الأفراد للتغيير، غير أن طبيعة الوقف هي التي تحدد الإستراتيجية الأفضل.

5. إستراتيجية المشاركة²: تعتمد هذه الإستراتيجية على مقدرة الإدارة في التأثير على العاملين و حفزهم للالتزام بالتغيير المطلوب ؛ أي أنها تركز على تكوين قوى فاعلة و داعمة له و هذا بإشراك العاملين في إعداد الخطط و تنفيذها و إطلاعهم على ما تم إنجازه و ما سيتم إنجازه مستقبلا ، فهذه الإستراتيجية تعكس مفهوم العلاقات الإنسانية في نظريات العلوم السلوكية التي تهدف إلى الاهتمام بالعنصر البشري و إتاحة الفرصة له للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير و تتم بمنهجين:

➤ أن تقوم الإدارة بتحديد المشكلة ثم تحديد عدة بدائل لحلها، و تطلب مش اركة العمال في اختيار البديل المناسب وهنا يقتصر دور العمال على اختيار أحد البدائل التي تطرحها الإدارة العليا.

➤ قد تتم المشاركة بصورة أكثر عمقا حيث تتعاون الإدارة مع العمال في اختيار و تحديد البديل انسب لإحداث التغيير التنظيمي.

6. إستراتيجية التفويض : هنا تقوم الإدارة بإعطاء معلومات كافية عن الحالة المراد تغييرها للعاملين و تطلب منهم مناقشة و تحليل هذه المعلومات مع تقديم اقتراحات أو بدائل، و بهذا الشكل الإدارة تفوض للعمال سلطة اتخاذ قرارات التغيير .

و على أية حال توجد مجموعة من العوامل المساعدة في اختيار الإسترات جية المناسبة دون غيرها و التي حددها معتر سيد في النقاط التالية:

➤ درجة المقاومة للتغيير : إذا واجهتنا مقاومة عالية فيمكن الاعتماد على نوعين من الاستراتيجيات؛ الإجبارية و إستراتيجية التفاوض

¹ ثروت مشهور(2010): إستراتيجيات التطوير، ط1، دار اسامة للنشر و التوزيع، عمان الاردن، ص86.
² صلاح بن فلاح عبد الله البلوي: اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض، السعودية، 2005، ص 46

- حجم العاملين و الأفراد المستهدفين للتغيير : ففي حالة المنظمات الكبيرة و المتباينة من حيث اتجاهات و قيم العمال يستحسن توظيف الاستراتيجيات الأربعة بتكامل و توازن لكي يتحقق التغيير المطلوب
- درجة المخاطرة: هنا لابد من معرفة حجم المخاطر التي ستنج عن إحداث التغيير التنظيمي، و عدم ترك مجال للصدفة أو الظروف الطارئة و لذلك يستحسن أيضا توظيف الاستراتيجيات الأربعة معا.
- المدة الزمنية : إذا كان الوقت الممنوح لإحداث التغيير قصير نستخدم إستراتيجية المشاركة لما فيها من امتيازات تساعد على تحقيق التغيير بفعالية أكثر، اما إذا كان هناك وقت أطول فيمكن استخدام استراتيجيات الأربعة

المطلب التاسع: مراحل و خطوات التغيير التنظيمي

بما أن التغيير التنظيمي هو من أهم الإجراءات التي تتخذها المؤسسة من اجل زيادة قدرتها على التكيف و الاستمرار في بيئة أقل ما يقال عنها أنها ديناميكية التغير و التحول و لذلك فلا بد من إجراء التغيير وفق مراحل منظمة، و بما أن التغيير التنظيمي موضوع متعدد الجوانب فقد تنوعت النماذج المتعلقة بمراحلها و التي نذكر منها : المراحل التي حددها كيرت لوين Kurt Lewin والذي يرى بأن أي تغيير لا بد وأن يمر بثلاثة مراحل أساسية وهي:

مرحلة الإذابة : هي أهم مراحل التغيير لأنها تتعلق بحالة النظام (المنظمة)، وبمدى استعداده لممارسة التغيير ، ولا شك في أن نجاح عملية تغيير النظام يتأثر إلى حد كبير باستعداد النظام الاجتماعي/النفسي للتغيير.¹ تهدف هذه المرحلة إلى إعداد العاملين نفسيا ومعنويا لاستقبال التغييرات المزمع إحداثها وذلك بإشعارهم بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث في بيئة المنظمة، وبأنها لا تمس مصالحهم بسوء ، وهذا بإبراز العوائد والفوائد التي قد تترتب على التغيير ، والتخفيف من قيمة أي سلبيات محتملة ، وكذا البدء في التغيير القوى البيئية الأخرى التي تؤثر في العاملين كنمط القيادة ، نظم الحوافز ، وغيرها، بما يشجع العاملين على تقبل التغييرات المتعلقة بهم مباشرة ، ولهذا يتم في هذه المرحلة العمل على

1 صلاح الدين محمد عبد الباقي(2002) : السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، مصر ، ص:361.

التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل المنظمة في الوقت الحالي, ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما, ثم العمل على تقوية الشعور لدى هؤلاء الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية, والقيم والاتجاهات القديمة بشيء جديد, ولا يمكن للمنظمة أن يتم لها ذلك ما لم تقم بتهيئة الأفراد والمديرين, ويطلق على عملية التهيئة بـ: "الإذابة", حيث يتم تحرير الموقف الذي يتعرض له الأفراد والأقسام والمنظمة من أي متغيرات تؤدي إلى ثبات هذا الموقف, ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي:¹

- منع أي مدعمات لأنماط السلوك التي تمثل نوعاً من المشاكل التي يجب تغييرها وذلك بإظهار أن أنماط السلوك السيئة هي شيء غير مرغوب فيه.
- انتقاد التصرفات التي تؤدي إلى مشاكل, وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب, والبخس من القدر أو الحط من القيمة.
- إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً.
- نقل الفرد من بيئة العمل التي تشجع على التصرفات السيئة, قد يكون النقل إلى أحد الأقسام أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعنية.
- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة فإذا كانت هي مثلاً: التأخير والغياب, فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات قد تكون مثلاً تغيير مواعيد الحضور والانصراف, وعدد ساعات العمل والراحة. إن تفكيك أو إذابة الموقف تسهل للقائمين على التغيير من التبصير والوعي بوجود مشاكل تحتاج إلى تغيير, ولزيادة هذا التبصير والوعي بوجود مشاكل يمكن إجراء مقارنة أداء أجزاء المنظمة بعضها ببعض ودراسة تقارير الأداء, وتقارير الرقابة بشكل جاد, وأيضاً إجراء البحوث الميدانية داخل العمل عن درجة الرضا, وتغيير قيم العمل, ومشاكل العاملين, وإجراءات العمل والإنتاج, والأساليب الفنية وغيرها من الدراسات.

1 أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره ص ص: 437-438.

مرحلة التغيير: تعني هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون على التغيير على الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية، وعلى السلوك الفردي والجماعي في المنظمة، وينظر بعضهم إلى مرحلة التغيير ليس فقط أنها مرحلة تدخل، بل إنها مرحلة تعلم، أي مرحلة يكتسب فيها كل فرد من الأفراد، وكل جماعات العمل، والمنظمة أنماط جديدة من التصرف والسلوك، والتي تساعدهم في مواجهة مشاكلهم وفي التغيير إلى الأحسن، ولهذا فإنه يجب في هذه المرحلة التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكارا وأساليب ومهارات عمل جديدة بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجيدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم. وفي هذه المرحلة أيضا يتم العمل على إجراء تغيير في الواجبات والمهام، كذلك في الهياكل الموجودة حاليا، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير معلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تغيير مهارات وسلوك هؤلاء وتطويرها.

وفي هذه المرحلة أيضا يحذر لفين من عدم الإقدام بشكل متسرع على تنفيذ هذه المرحلة وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب عليه ظهور مقاومة شديدة ضد التغيير، الأمر الذي يؤدي إلى الإرباك والتشويش، وعدم الوضوح ومن ثم عدم تحقيق المطلوب، ويتراوح مدى التغيير من تغيير محدود إلى تغيير رئيسي وجوهري، فبرنامج تدريب بسيط لتنمية المهارات، أو تغيير إجراءات التعيين، يعد تغييرا محدودا، طالما يتضمن مجموعة محدودة من الأفراد، وعلى العكس من هذا فإن التغييرات الجوهرية التي تتضمن عدد كبير من الأفراد قد تتمثل في إثراء مكثف للعمل، أو إعادة الهيكلة، أو المحاولات الجادة لزيادة صلاحية الأفراد لإتخاذ القرارات.¹ ومن الضروري بأن نفهم أن هذه المرحلة تتطلب فترة زمنية طويلة نسبيا قد تستغرق عدة شهور أو أحيانا عدة سنوات لوضع التغييرات موضع التنفيذ.²

مرحلة التجميد: كما بدأت مراحل التغيير بضرورة إذابة الموقف، ثم انتقل الأمر إلى التدخل بتغييرات مطلوبة، يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج، والسلوك المطلوب أن يتم تجميد ما تم التوصل إليه ويمكن القول بأن هذه المرحلة تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، وبمعنى آخر هي محاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التغيير، فإذا كانت هناك تغييرات في أساليب العمل والسياسات والإجراءات،

1- راوية حسن: مرجع سبق ذكره، ص: 349.

2- منال طلعت محمود (2003): أساسيات في علم الإدارة. المكتب الجامعي الحديث، مصر، ص: 308.

واكتساب الأفراد والجماعات والمنظمة أنماط جديدة ، وجيدة من السلوك ، فيجب إذن حماية ذلك والإبقاء عليه (أو ما يطلق عليه بتجميد الوضع) أطول فترة ممكنة ، بل وضمان إستمراريته وثباته.¹ إذ أنه لا يكفي إحداث التغييرات ، بل من المهم جداً حماية ما تم إنجازه ، والحفاظ عليه وعلى المكاسب الناتجة عنه، من خلال المتابعة المستمرة لنتائج عملية التغيير ، وتقييمها والاستمرار في تدريب المشاركين في التغيير وتطوير أنظمة حوافزهم ، كما أنه من المهم جداً إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتغيير ، ومما يساعد في تثبيت التغييرات التأكيد على التغييرات في القيم والاتجاهات وتوضيح العلاقة بين أنماط السلوك الجديدة والقيم السائدة² . كما ويتم التأكيد في هذه المرحلة على أن ما تم إكسابه للأفراد العاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير ، يتم دمجها في الممارسات الفعلية عن طريق مساعدة الأفراد في العمل على دمج الاتجاهات والأفكار ، وأنماط السلوك التي تم تعلمها في أساليب وطرق عمل هم المعتادة مما يؤدي إلى سهولة الطرق والأساليب الجديدة،³ وعلى الإدارة هنا أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة، وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية ، حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا.

1- أحمد ماهر (2000): مرجع سبق ذكره، ص:442.
2- محمد قاسم القريوتي(2000): نظرية المنظمة والتنظيم، الأردن، داروائل للنشر والتوزيع، ص:264.
3 ريتشارد هال، المنظمات، هيكلها، عملياتها، ومخرجاتها ، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة للطباعة والنشر، 2001، ص:52

جدول رقم(4) يلخص مراحل عملية التغيير

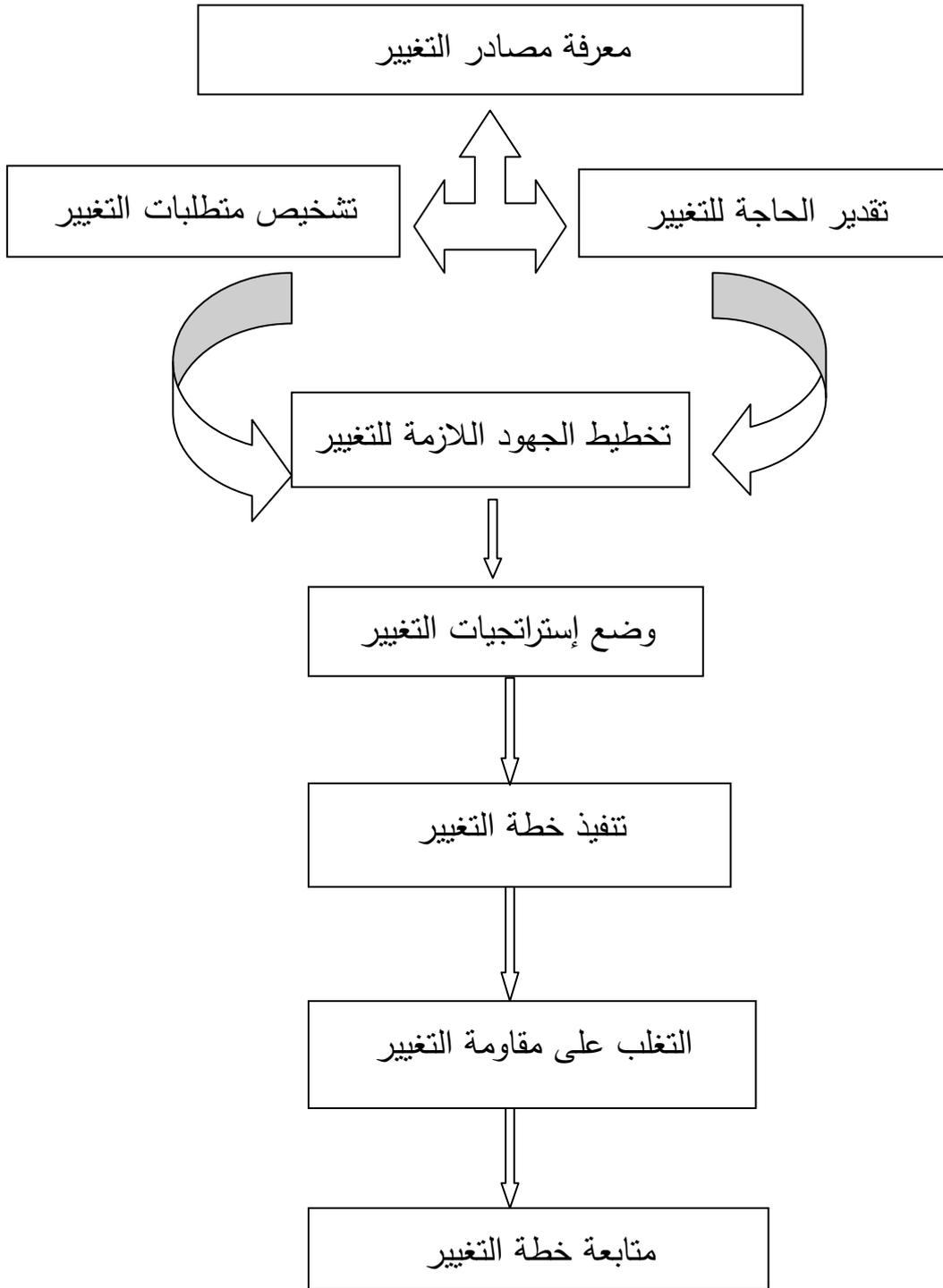
المرحلة الأولى إذابة الجليد		المرحلة الثانية التغيير		المرحلة الثالثة إعادة التجميد
إيجاد الشعور بالحاجة للتغيير تقليل المقاومة للتغيير	←	تغيير البناء التنظيمي تغيير الأعمال تغيير التقنيات تغيير الأفراد	←	تعزيز النتائج تقييم النتائج إجراء تعديلات بناء

المصدر: حسن حريم: مرجع سبق ذكره ص380

- و هناك من يحدد مراحل التغيير في ثمانية خطوات نذكرها كالتالي:¹
1. معرفة مصادر التغيير و التي قد تكون مصادر داخلية أو خارجية.
 2. تقدير الحاجة للتغيير من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الحالي و بين ما تريد تحقيقه مستقبلا.
 3. تشخيص متطلبات قد تتعلق بأساليب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة، أو الهيكل التنظيمي..الخ
 4. تخطيط الجهود اللازمة للتغيير .
 5. وضع إستراتيجيات التغيير و هنا يجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها عناصر المنظمة
 6. تنفيذ خطة التغيير .
 7. التغلب على مقاومة التغيير .
 8. متابعة خطة التغيير و معرفة نواحي الضعف و القوة فيها

¹محسن احمد الخضري: المرجع سبق ذكره. ص: 61.

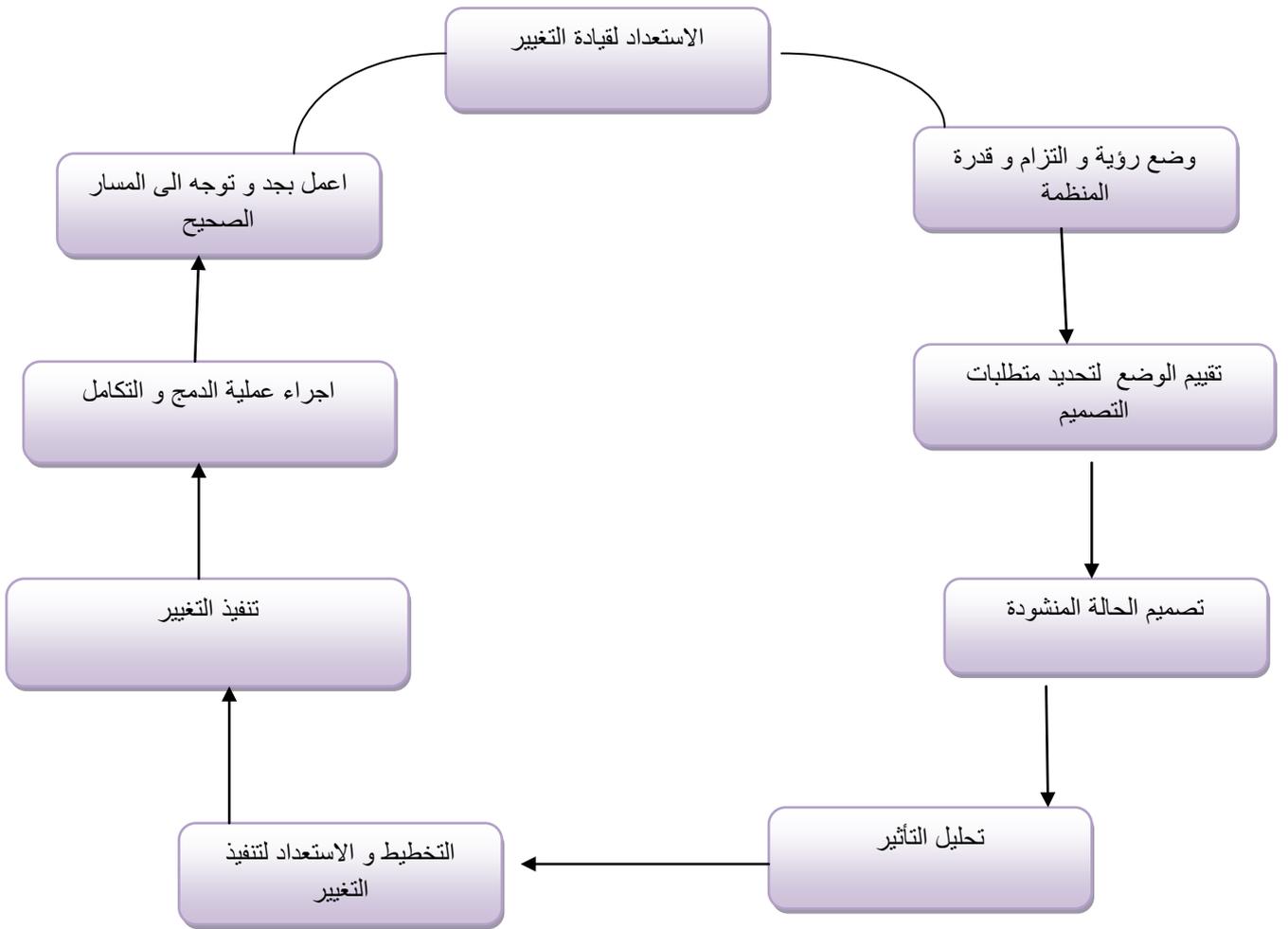
شكل رقم (6) يوضح الخطوات الثمانية لمراحل التغيير التنظيمي



المصدر : من انجاز الباحثة

و هناك من يرى أن مراحل التغيير التنظيمي هي عبارة عن خريطة طريق تُبين من أين يجب أن ننطلق و إلى أين يجب أن نصل . فالمرحلة التسعة تمثل حركة عملية التغيير في المكان و الزمان المطلوب داخل المنظمة من أجل إنجازها . و يرى الكاتبان دين أندرسون Dean Anderson و ليندا أكرمان أندرسون Linda S.Ackerman Anderson و هما يتمتعان بخبرة عشرين سنة في هذا المجال أن هذا النموذج مصمم لكل أنواع التغيير و مهما كان حجم التغيير و قوته . والشكل التالي يوضح لنا المراحل التسعة لعملية التغيير التنظيمي¹

شكل رقم (6) يوضح المراحل التسعة لعملية التغيير التنظيمي



¹ بهاد الدين المنجلي العسكري: ادارة التغيير في منظمات الاعمال، التجربة الماليزية . دراسة ماجستير في العلوم الادارية، الاكاديمية العربي بالدنمارك 2010 ص 51-52

اما بوراس و سيلفرزفيرى أن عملية التغيير التنظيمي في المنظمة لابد أن يكون هدفه تطوير أداء العاملين يؤكد هذا النموذج على أن عملية التغيير التنظيمي يتضمن أربعة جوانب أساسية هي:¹

1. تحديد طبيعة التدخلات التي تحتاجها المنظمة لتحسين أداءها: و هنا نقصد التدخلات بهدف التغيير وهنا لابد من تحديد الحاجة من التغيير و السبب الدافع لها ، قد تكون البيئة الخارجية هي الدافع لتغيير كتغيير أساليب العمل ، سلوكيات الأفراد اتجاهاتهم، الأمر الذي يخلق وضع جديد أكثر ملائمة مع البيئة المحيطة بالمنظمة

2. تحديد الجوانب التي تستدعي التغيير في المنظمة : المجالات التي تتطلب تدخلات التغيير هي الجانب المعرفي و الفيزيقي و الجانب الاجتماعي، و حسب هذا النموذج فإن هذه الجوانب تظهر من خلال وضع العمل؛ الذي يحمل انساق المنظمة و التكنولوجيا و العوامل الاجتماعية و كذلك البيئة الفيزيكية . و أيضا الرؤية التنظيمية للمؤسسة ؛ و التي تتضمن جملة من المعتقدات و المعارف التي تعمل المؤسسة تحت ضوئها و تسعى لتحقيق أهدافها فهي بمثابة الموجه الأساسي للمؤسسة .

3. إدخال التغيير على العاملون في المنظمة : يعتبر تغيير سلوك العاملين حيز زاوية التغيير التنظيمي و حسب هذا النموذج التغيير لابد أن يحدث أولا على مستوى الأفراد و سلوكياتهم فهم همزة وصل بين وضع العمل و الرؤية التنظيمية للمؤسسة .

4. مراقبة النتائج النهائية بعد التدخل و التغيير : العائد النهائي من عملية التغيير و هنا لابد من وجود نوعين من المخرجات و هما تعزيز أداء المنظمة، و تطوير مهارات العمالو على كل حال حاولنا تسليط الضوء على ثلاثة نماذج مفسرة للتغيير التنظيمي و هذا على سبيل المثال فقط لا الحصر، حيث توجد نماذج أخرى لم نتطرق لها، و يمكن القول أن كل من النماذج سألقة الذكر تناولت جانب من عملية التغيير التنظيمي فمنها من ركز على الجانب التقني و الفني و منها من اهتم بالجوانب السلوكية و الثقافية التي يجب تغييرها و منها من دمج بين الجانب المادي و المعنوي للمؤسسة.

¹ معتز سيد عبد الله، مرجع سبق ذكره ص 92-93

و يرى ايفانسوفيتش Ivancevich أن عملية التغيير تخضع لمراحل منظمة تمثلها مجموعة من الخطوات المنطقية قوى التغيير:

1. الاعتراف بالحاجة للتغيير: تعطي الإحصاءات و التقارير الواردة على المنظمة صورة تقريبية لوضعها ومن خلالها تُتخذ إجراءات الإصلاح و التغيير و هذه التقارير تشمل معطيات حول الميزانيات المالية ومعدلات الأداء و انخفاض الأرباح وهبوط مؤشر المبيعات بالإضافة إلى انهيار معنويات الموظفين..

2. تشخيص المشكلة: إن مهمة التشخيص هي تحديد الإشكالية القائمة قبل اتخاذ أي قرار فبناء على هذا التشخيص تتحدد الأهداف المطلوبة و من ثم إحداث تعديلات على توجهات التغيير و تقييم نتائجه.

3. تطوير بدائل و استراتيجيات التغيير: هنا تُقدم المنظمة تقريراً تنتقي فيه النقاط المرجح تبنيها من أجل تحقيق نتائج إيجابية. وتدور حول استراتيجيات ثلاث وهي:

1.3 تغيير البناء التنظيمي: يقع التغيير هنا على مستوى البناء التنظيمي الأساسي، وأشكال العمل و العلاقات بين السلطات.. و يعرفها صاحب المفهوم مايكل هامر Michael Hammer بأنها " عملية التفكير بشكل جذريّ و إعادة تصميم العمليات في مجال أعمال مُعينة، بغرض إحداث تحسينات جذرية في المقاييس الحيوية و الهامة للأداء مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة و السرعة"¹.

2.3 تغيير سلوكيات الموظفين: تستخدم الإدارة عدّة أساليب من أجل النهوض بكفاءة الموظفين و الرّفح من معارفهم، من بين ذلك إعادة توجيه العنصر البشري بأن يعدّل الموظفون من معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم (مواقفهم) في مجالات معينة، إذا ما أرادت مؤسسة الاتصالات تنفيذ رسالتها والحفاظ على نكيّفها في بيئة تنافسية ومتغيرة

3.3 التغيير التقني: و ذلك باعتماد تكنولوجيا متقدمة تستخدم آليات حديثة إضافة إلى تطوير أساليب الإنتاج و عرض عينات مبتكرة من المنتج، مما يوفر عروضاً متجددة للزبائن تشجعهم على الاستهلاك و التردد باستمرار على المعروضات لمعرفة الأشياء الجديدة فالتغيير التقني و التحديث أصبح مطلباً رئيساً لضمان استمرارية المنافسة.

¹بهاد الدين المنجلي العسكري: مرجع سبق ذكره ص54

4. اختيار الإستراتيجية المناسبة: لا بد للمنظمة أن تكون على استعداد لمقاومة التغيير و متهيئاً لكل ردة فعل تؤثر على تسييرها وتوقيا لذلك عليها أن تقف على أسباب المقاومة وإيجاد الحلول لها و وضع استراتيجيات جديدة لامتناسها

5. التغلب على مقاومة التغيير : و هي الطريقة التي سنتهجها الإدارة لتخفيف المقاومة التنفيذ و التقويم: هذه المرحلة الأخيرة لها بعدان:

التوقيت: هو معرفة الزمن الذي سيحدث فيه التغيير، و هو ذو بعد استراتيجي يعتمد على دورة عمل المنظمة و الأعمال الأولية التي سبقت التغيير، فالتغيير يجب أن يرفع من مستوى طموح العمال و يفهمهم مع الآليات الجديدة لا أن يعارض روتينهم اليومي و يفضل أن ينفذ في حالة راحة الموظفين أمّا إذا كان خيار التغيير يتوقف عليه بقاء المنظمة فلا خيار أمامها إلا التنفيذ.

النطاق: قد يطال تنفيذ التغيير كل مفاصل المنظمة ويتم تعميمه بوتيرة متسارع كما يمكن أن يمر عبر مراحل و من إدارة إلى أخرى.

اما جون كوتر Kotter John و هو متخصص في مجال القيادة في الأعمال عيى " أن إدارة التغيير تعد أكبر التحديات التي تواجه معظم المؤسسات . فالقيادة وحدها هي التي تستطيع أن تعصف بكل مصادر القصور الذاتي في المنظمة . و القادة فقط هم الذين يستطيعون دفع الأفراد للقيام بكل ما يلزم من أفعال و إجراءات لتغيير السلوك بأي طريقة من الطرق¹

الخطوة الأولى لمرحلة التغيير : إيجاد شعور بلق التغيير ضرورة؛ و على قائد المؤسسة أن ينجح في خلق الشعور و الأجواء التي تؤدي للتغيير لأنه يعزز من المصداقية و الثقة لدى العاملين و هو الوسيلة المتاحة لإنجاز أي مشروع جديد .

الخطوة الثانية : بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير و التحوّلات الكبرى تنسب غالباً إلى كبار المسؤولين . ومع ذلك ، لا يستطيع أحد بمفرده وضع رؤية صحيحة، وتوصيلها إلى عدد كبير من الناس، وبذلك كل العقبات ، ويحقق انتصارات في الأجل القصير، ويرسخ التغيير في ثقافة الشركة بمفرده. وأهمّ السمات التي تتحلّى بها هذه التحالفات من أجل القيام بعملية

¹ المرجع السابق ص 55-56

التغيير هي إشراك أفراد منسجمين ، توفر جانب من الثقة المتبادلة بين أعضاء التحالف ،
الاشتراك في الهدف مشترك يسعى الجميع لتحقيقه .

الخطوة الثالثة: وضع رؤية وإستراتيجية الرؤية أمر مهم لأي عملية تغيير لأسباب ثلاثة ؛
توضح الاتجاه ، و تحفز الناس على اتخاذ إجراءات ، و تساعد على التنسيق داخل المنظمة.
الخطوة الرابع: توصيل رؤية التغيير إن الاتصال سلاح ذو حدين فتارة يكون فعالا وبالتالي له
القدرة على توحيد تصورات الأفراد داخل المنظمة وطورا يكون ضعيفا قاتلا لروح الحماسة
وبالتالي يكون سببا في إفشال عملية التغيير

الخطوة الخامسة :تمكين الموظفين من صلاحيات تساعدهم على التحرك و العمل، يرى
كوتر أنّ التغييرات الطموحة لا بدّ أن تشترك في صياغتها كل الطاقات الفاعلة في هذه
المرحلة حيث سيتم تحويل الموظفين بالعمل بوسائل تتطابق مع الرؤية،

الخطوة السادسة : تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير يتطلب إنجاز عمليات
التغيير الكبيرة وقتاً طويلاً، لذلك كان لا بدّ من وضع خطة تحافظ على حماس الأفراد، و
تعلقهم بالرؤية الجديدة.

الخطوة السابعة: توسيع نطاق التحوّل وتوظيف قوّة الدّفع نحو مزيد من التغيير

الخطوة الثامنة: تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة من خلا الحفاظ على المكاسب التي تحققت
من عمّلية التغيير هو تأسيس لثقافة جديدة ولأنماط من السلوك والقيم التي ستعم كافة
المرافق الحيويّة بداخلها.

المبحث الثاني: مقاومة التغيير التنظيمي

بما أن المنظمات تعيش في بيئة كثيرة التغيير و التحوّل و هذا ما يجعلها تجري مجموعة
من التعديلات و التغييرات التي تحقق لها التكيف والتلاؤم مع البيئة الداخلية و الخارجية، إلا
أن هذا التغيير قد يواجه مقاومة عند تنفيذه، و من خلال هذا العنصر سوف نتطرق إلى
ماهية مقاومة التغيير التنظيمي و كل ما يتعلق بها من أسباب و دوافع

المطلب الأول : تعريف مقاومة التغيير

هناك مجموعة من التعارف المتعلقة بمقاومة التغيير التنظيمي نذكر بعضها منها :
هناك من يرى بأن " مقاومة التغيير التنظيمي هي سلوك منظم يهدف إلى تأخير أو إعاقة أو منع تنفيذ التغيير المقترح و تصويره بالعمل السلبي " ¹، وذلك ما تنطبق عليه المقولة القائلة " كل مجهول مثير للحذر"، إذ يتصور هنا الموظفون كل جديد على أنه سلبي يجب تجنبه .
بينما يرى آخر أن مقاومة التغيير التنظيمي تعبر عن " امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة و الركون إلى المحافظة على الوضع القائم " ²، حيث يعتبرون أن كل تغيير هو مساس بالوضع القائم.

فمقاومة التغيير إذن هي سلوك مقصود يعبر به الأفراد عن رفضهم للتغيير والتمسك بالأوضاع السائدة كما هي، والالتزام بالسلوك و الطريقة التي تعودوا عليها - بقاء الحال على حاله-، و هذا لاعتقادهم بأن التغيير هو أمر سلبي قد يسبب لهم خسائر مادية أو معنوية .
فمقاومة التغيير التنظيمي تعتبر المعضلة الأساسية التي تواجه المنظمة ، و لذلك معرفة الأسباب المؤدية و المسببة لها يسهل من عملية التغلب عنها أو التخفيف من حدتها و عليه سنتوقف عند أهم الأسباب المسببة لمقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة

¹الزيادلت خليفة موسى علي(1999) : العوامل المؤثرة في إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، بدون ذكر دار النشر، عمان الاردن،ص:34
²حلواني إبتسام(1990): التغيير و دوره في التطوير الإداري، مجلة الإدارة العامة، العدد 68، الرياض، السعودية ، ص: 59.

المطلب الثاني: أسباب مقاومة التغيير

تعود مقاومة التغيير إلى مجموعة من العوامل و الأسباب، تختلف باختلاف أسباب و أهداف التغيير المراد إحداثه داخل المنظمة (في عناصرها أو وظائفها)، ولهذا فقد حاول بعض الباحثين و المهتمين بمجال التغيير التنظيمي تصنيف أسباب مقاومة التغيير، فنجد مثلا منهم تصنيف الباحث " نيوستروم" الذي حددها في ثلاثة أصناف : أسباب منطقية، و أسباب نفسية، وأخرى اجتماعية.¹

1. الأسباب المنطقية: حيث تعتمد على التحليل العقلاني لأسباب مقاومة التغيير و من بين أهم أبعاد هذه الأسباب نجد : الوقت المطلوب للتكيف مع التغيير، تكاليف هذا التغيير، التساؤل حول أهمية هذا التغيير، مع احتمال نشوء ظروف غير مرغوبة.

2. الأسباب النفسية: تعتمد على العواطف و الاتجاهات المسببة للمقاومة و من بينها الخوف من المجهول و الحاجة للأمن والرغبة في المحافظة على الوضع الحالي.

3. الأسباب الاجتماعية: وترتبط عادة هذه الأسباب بكل ما يتعلق بالقيم و المصالح الشخصية، أو الرغبة في المحافظة على العلاقات الراهنة، والارتياح لكل ما هو مألوف. و يمكن إرجاع أسباب مقاومة التغيير إلى ما يلي:²

- الخوف من المجهول و الارتياح للمألوف فالأفراد يميلون عادة إلى الأمور المألوفة و يشعرون بالارتياح و الرضا تجاهها
- عدم وجود الشعور بالحاجة للتغيير و عدم الشعور بفوائده.
- الخوف على العلاقات الاجتماعية و تهديد المصالح و المزايا المكتسبة.
- الخوف من عدم تحقيق التغيير.

4. الاسباب البيئية و الثقافية : و هنا نلخصها في رفض تغيير العلاقات الاجتماعية و التمسك ببيئة عمل الجماعة و ظهور الشائعات و الاتجاهات التعصبية مع ضعف الأفق و الخيال الإبداعي و عدم قبول النقد و نقص التدعيم و التشجيع

¹حسن حريم: المرجع السابق. ص: 387.
²نفس المرجع. ص: 376.

جدول رقم (3): يوضح أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

المصدر	شكل مقاومة التغيير التنظيمي
العقلاني	ارتباط التفسير بأعباء و تكاليف مرتفعة طول المدة الزمنية لإحداث التغيير عدم التأكد من نتائج التغيير
الاجتماعية	الرغبة في الإبقاء على العلاقات الاجتماعية الحاجة إلى علاقات إنسانية مستقرة و ثابتة
العاطفي	الخوف من فشل التغيير الرضا و الارتياح للوضع القائم عدم الثقة في القائمين على التغيير عدو الوجود الرغبة في التغيير
السياسي	الحفاظ على سلط اتخاذ القرارات و استمرارية القوة الإبقاء على التحالفات القائمة الحفاظ على المصالح المشتركة

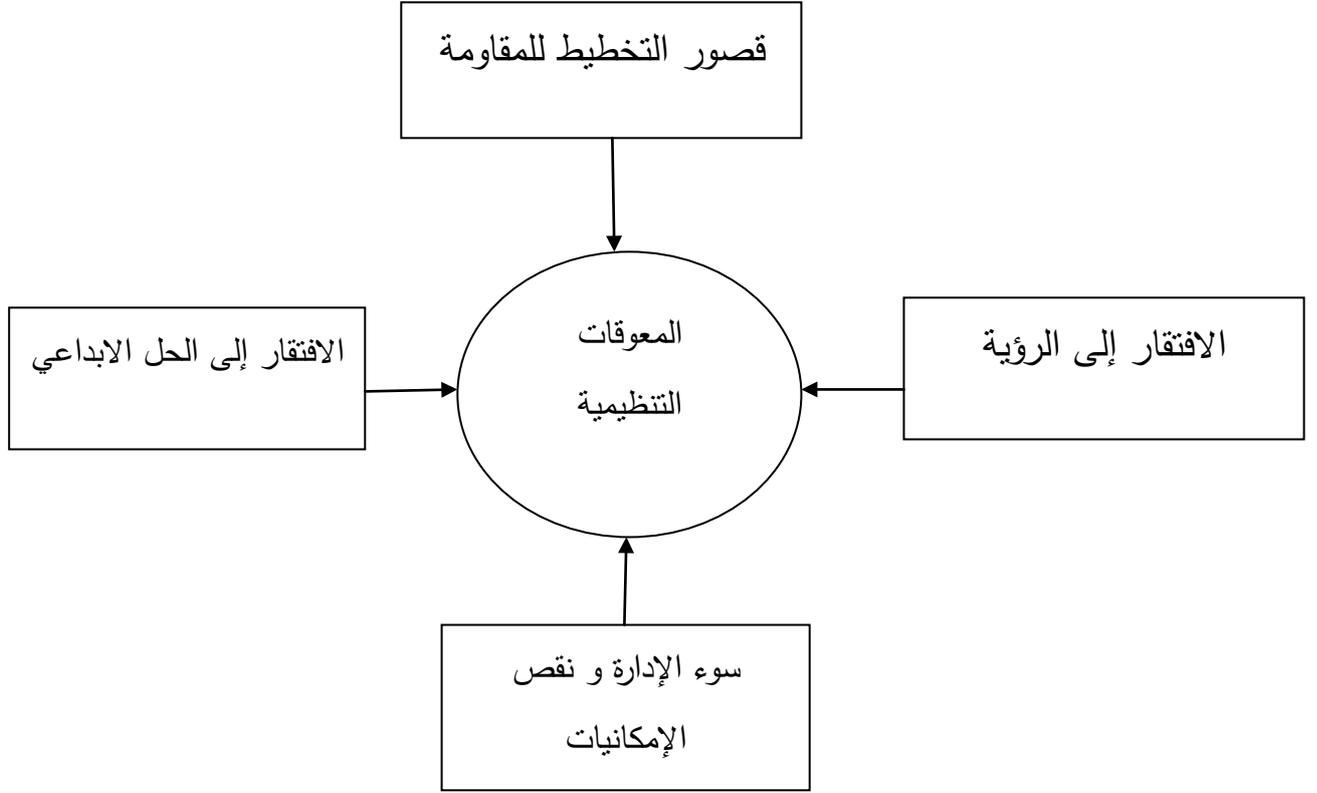
المصدر: سمير عماري: دور التطوير التنظيمي في انجاح عملية التغيير بالمؤسسة . دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة مذكرة ماجستير قسم علوم الاقتصاد 2013/2012 ص:37
و قد تعددت أسس تصنيف هذه العوامل بين مختلف الباحثين ، فهناك من أرجعها إلى عوامل خاصة بالفرد و أخرى بالمنظمة ؛ أو مقاومة فردية و مقاومة تنظيمية
1.المقاومة الخاصة بالأفراد : في هذا التصنيف نجد نوعين من المقاومة الأولى تتعلق بالعاملين و الثانية بالمديرين

1.1 مقاومة العاملين: و تعود أهم العوامل المسببة لها إلى عوامل انفعالية و أخرى دافعية و معرفية و بعض العوامل الشخصية؛ فالعوامل الانفعالية تتعلق غالبا بخوف الأفراد العاملين من فقدان مزايا قائمة قبل إدخال التغيير التنظيمي كقوة التأثير أو مزايا مالية ، نمط الإشراف حرية اتخاذ القرارات.... الخ ، و في هذه الحالة نجد أن الفرد يفكر في نفسه فقط و لا يعطي الأولوية لمصالح للمنظمة . أما العوامل الدافعية فنقص السلبية و الاستكانة، أي الاستسلام للوضع الحالي ة عدم الرغبة في تغييره فعادة العاملون يميلون إلى المحافظة على ما تعودوا عليه، و العوامل المعرفية فنعني بها اختلاف التقييمات الخاصة بالتغيير المراد إحداثه في المنظمة و هذا يرجع إلى اختلاف وظائف و مهام ال عاملين، و كذلك غموض أهداف التغيير و عدم وجود خارطة عمل واضحة و صعوبة فهمها و إدراكها كلها عوامل تؤدي برفض التغيير م طرف العمال . و أخيرا العوامل الشخصية ؛ قد يقاوم الأفراد التغيير التنظيمي لتصلب أفكارهم و انفعالاتهم اتجاهه، و اعتناقهم معتقدات سلبية تقنعهم بان الوضع الحالي هو الأفضل و أن التغيير لا جدوى منه مما يفقدهم روح المغامرة و حب التجديد و التمسك بما هو مألوف.

2.1 مقاومة المديرين: و تتعلق بثلاثة أسباب رئيسية الخوف على الوضع الحالي و مكانتهم في المؤسسة و الإيمان بفكرة الثبات و عدم التغيير و تعود هذه الأسباب إلى جملة من العوامل منها؛ العوامل البيئية و الثقافية مثل رفض تغيير العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل، وضيق أفق التفكير و ترسيخ ثقافة بيروقراطية تحد و تعارض التجديد ووجود شائعات التي تعرقل مسار التغيير داخل المنظمة مما يصعب إدراك الحقيقة.

2. المقاومة الخاصة بالمنظمة: ترجع هذه المقاومة إلى وجود افتقار في رؤية المنظمة أو إستراتيجية الأعمال غير واضحة ، أو وجود نقص في الإمكانيات و الموارد الأساسية لعملية التغيير سواء المادية أو البشرية و يؤدي أيضا سوء الاتصالات داخل المنظمة و عدم وصول المعلومات بطريقة سريعة و منظمة إلى وجود مقاومة اتجاه التغيير التنظيمي

شكل رقم (8) يوضح المعوقات التنظيمية للتغيير



المصدر: معتز سيد عبد الله: مرجع سبق ذكره ص: 153

المطلب الثالث: الأشكال مقاومة التغيير التنظيمي

تصنف أنواع مقاومة التغيير على أكثر من محور و قد قدم معز السيد ثلاثة أنواع هي:

1. المقاومة الايجابية مقابل السلبية: يمكن أن تمثل مقاومة التغيير التنظيمي ظاهرة صحية ايجابية داخل المنظمة؛ إذا نتجت عن أسباب منطقية تتعلق بمصالح الأفراد و تحقق أهداف المنظمة فهذا من شأنه أن يؤدي إلى درجة من التنبؤ، و عادة غياب المقومة يؤدي إلى اسس عشوائية للسلوك التنظيمي، فالمقاومة الايجابية تتميز بالتفكير الناقد الدافع لفهم أفضل لحاجات الافراد و طبيعة عملهم، بالرغم من النظرة السلبية تجاه مقاومة التغيير، إلا أنها تحتوي على بعض الجوانب الإيجابية، فوجودها يدفع بالمنظمة إلى إعادة تحديد وتوضيح أسباب وأهداف التغيير¹ بشكل أفضل، كما أنها تكشف عن عدم فاعلية الاتصال

¹ - محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص: 88.

وعدم النقل الجيد للمعلومات، و تدفع المنظمة إلى إعادة النظر في نقاط الضعف ا لموجودة في عملية اتخاذ القرارات فحين أن المقاومة السلبية تعوق محاولات التكيف مع إجراءات التغيير و تعرقل الرغبة في التقدم حيال تحقيق الأهداف المرجوة.

2.المقاومة المباشرة (الفورية) مقابل المقاومة المرجاة(المؤجلة): هنا يقصد بها المقاومة التي تظهر مباشرة بعد الإعلان عن التغيير التنظيمي و هذا من خلال الشكاوى ، التباطؤ في العمل انخفاض الدافعية و حتى التهديد في الدخول في إضراب، أما المقاومة المؤجلة فتتأخر في الظهور ثم تنفجر بصورة تبدو خارجة عن النطاق.

3.المقاومة الصريحة مقابل المقاومة الضمنية : المقاومة الصريحة تتمثل في الرفض العلني للأفكار الجديدة التي يأتي بها التغيير و قد تأخذ هذه المقاومة شكل عنيف اتجاه التغيير ، أما المقاومة الضمنية فيصعب التعرف عليها و اكتشافها بسرعة و تؤدي إلى إلحاق الفشل لما يؤمل تحقيقه و عليه تأخذ مقاومة التغيير عدة أشكالاً قد تكون مخفية أو صريحة (ظاهرة) والأفراد المقاومون للتغيير يتفاوتون في طبيعة رد الفعل تجاه التغيير فتكون مقاومتهم على شكل "شكاوى، تأخر عن العمل إضرابات ...الخ، و هذا ما يعرف بال مقاومة المباشرة، و غير المباشرة تكون في تدني مستوى الإنتاجية، زيادة نسبة الغ اجيلت، ومحاولة التأثير سلبياً على الروح المعنوية لزملاء العمل"¹

و من بين مظاهر مقاومة التغيير نجد أيضاً:²

- التقليل من الحاجة للتغيير .
- يثير الفرد نتائج سلبية للمقترحات المقدمة بشأن التغيير .
- يلعب الفرد دور الصامت و لا يتكلم .
- توجيه العديد من الأسئلة قد لا تكون لها صلة بالتغيير .

المطلب الرابع: إستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير

تسعى المنظمات الناجحة إلى التعامل مع المقاومة وفق طرق و خطط علمية مدروسة، و هذا ما أدى إلى وجود مجموعة من الإستراتيجيات الخاصة بالتعامل مع مقاومة التغيير هي:³

¹ الزيادات خليفة موسى علي: المرجع سبق ذكره. ص: 34.

² حسن حريم: مرجع سبق ذكره ص 375.

³ نفس المرجع ص ص: 388. 389.

1. إستراتيجية التعليم و الاتصال : يتم من خلالها مناقشة مسبقا التغيير مع العاملين و هذا من خلال المناقشات الفردية أو العرض الجماعي، و من خلال المذكرات و التقارير....الخ يتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية في حالة قصور المعلومات الخاصة بالتغيير، و من سلبياتها أنها تتطلب وقت طويل و خاصة عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيرا.
 2. إستراتيجية المشاركة و الاندماج : أكدت الدراسات والبحوث العلمية أن مشاركة الأفراد في برامج التغيير يؤدي إلى الطاعة و الالتزام بالتغيير، وهذه الإستراتيجية تستخدم عند وجود مقاومة شديدة بالرغم من فاعليتها إلا أنها تأخذ وقتا طويلا.
 3. إستراتيجية التسهيل و الدعم: تعمل هذه الإستراتيجية على تقديم الدعم النفسي و الإجتماعي للعاملين، و الإصغاء الجيد لمشكلاتهم وتدريبهم على المهارات الجديدة، تتطلب هذه الإستراتيجية تكلفة عالية.
 4. إستراتيجية التفاوض و الاتفاق : تستخدم عند وجود جهة متضررة من التغيير و لها القدرة على مقاومة التغيير، فيتم من خلالها تقديم الحوافز و المزايا للأفراد الذين يحتمل أن يقاوموا التغيير.
 5. إستراتيجية الإكراه الظاهر و غير الظاهر : وفق هذه الإستراتيجية يجبر العاملون على قبول التغيير فيه دون علنا أو سرا بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية، هذه الطريقة جد فعالة إلا أنها قد تسبب إستياء العاملين من التغيير.
- بالإضافة إلى الاستراتيجية السابقة و التي تمكن من التغلب على مقاومة التغيير أو التخفيف من حدتها فهذا النموذج يقدم بعض الخطوات التي تساعد في تحقيق التغيير بأقل حدة للمقاومة، من خلال مراعاة الاعتبارات الفردية و التنظيمية و كذلك إيجاد أساليب منطقية تساعد في توفير الحلول المناسبة .

المطلب الخامس: عوامل نجاح برامج مقاومة التغيير

لنجاح برامج مقاومة التغيير لابد من توفر مجموعة من العوامل نذكر منها:¹

1. دعم و تأييد القادة الإداريين لجهود التغيير .
2. توفير المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه.
3. إشراك الأفراد في خطط التغيير و العمل على تنفيذها .
4. شرح و توضيح أسباب و دوافع التغيير .
5. تشخيص مصادر مقاومة التغيير و معالجتها.

¹مصطفى أحمد السيد (1992): الأبعاد الثقافية و السلوكية لتهيئة الموارد البشرية اللازمة للتغيير في دار الفنية للنشر و التوزيع، القاهرة ، مصرص: 123،122.

خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل يمكنك القول أن التغيير التنظيمي هو عملية منظمة و هادفة تعمل على تطوير المؤسسة، من خلال إجراء تعديلات أو تغييرات تمس أحد الجوانب التنظيمية أو التقنية أو التسييرية، و يكون التغيير وفق مراحل و أشكال مختلفة و هذا حسب أسباب التغيير المطلوب و لإجراء التغيير لابد من الاعتماد على أحد الإستراتيجيات المخصصة لإحداث التغيير غير أن التغيير قد يواجه بعض الصعوبات التي تحد من إحداثه يمكن القول أن مقاومة التغيير التنظيمي هي ذلك السلوك الذي يقوم به الأفراد (العاملين) من أجل تثبيط و عرقلت إجراءات التغيير أو إيقافها، و هذا السلوك يكون نتيجة أسباب متنوعة تتراوح بين الأسباب النفسية و الاجتماعية. و تعتبر المقاومة إيجابية إلى حد ما لما تكشفه من نقائص، وتأخذ المقاومة أشكالاً متنوعة قد تكون مباشرة أو غير مباشرة، وللتغلب عليها تنتهج المؤسسات مجموعة من الإستراتيجيات التي تطمئن الأفراد العاملين في التنظيم بإيجابيات هذا التغيير، وتبرز لهم إيجابياته وفوائده على الفرد والمنظمة معاً، وهذا ما يمكن أن نعبر عنه بضرورة توفير المناخ التنظيمي الملائم من أجل إحداث التغيير في الوقت المناسب لذلك مع التغلب على تلك المقاومة المحتملة

الضمان الاجتماعي في العالم و الجزائر و البطاقات الالكترونية

تمهيد

تاريخ ظهور الضمان الاجتماعي.

تطور نظام الضمان الاجتماعي في الجزائر

صناديق الضمان الاجتماعي في الجزائر

البطاقة الالكترونية

بطاقة الشفاء

تمهيد:

يعتبر الضمان الاجتماعي احد أهم المرافق الاجتماعية التي تهتم بفئة أساسية في المجتمع وهي فئة العمال حيث كان هدفه الأساسي التكفل بالأخطار الاجتماعية التي قد تصيب العمال بدأت بوادره الأولى في النصف الثاني من القرن التاسع عشر (19) و تطور مع بداية القرن العشرين وبصفة خاصة على اثر الأزمة الاقتصادية لعام 1929 ، و أتسع نطاقه في أعقاب الحرب العالمية الثانية

و عليه سنحاول من خلال صفحات هذا الفصل تقديم لمحة وجيزة عن تطور نظام الضمان الاجتماعي عامة و في الجزائر خاصة ، و مفهوم البطاقات الالكترونية و م ختلف تطبيقاتها مع التعريف ببطاقة الشفاء .

المبحث الأول: تاريخ ظهور قانون الضمان الاجتماعي.

إن الحديث عن التأمينات العمالية يأخذنا للحديث عن الضمان الاجتماعي، فهذا الأخير ليس وليد المجتمعات الصناعية بل هو موجود منذ القدم، حيث وضع الإسلام مجموعة من النصوص التشريعية التي تعزز قواعد و أسس الضمان الاجتماعي، فالزكاة كانت مورد للتكافل الاجتماعي ومصدر لتمويل بيت مال المسلمين، ويعتبر **عمر بن الخطاب** أول من أوجد نظام المنح العائلية¹.

و يعود ظهور نظام التأمينات الاجتماعية إلى بداية الثورة الصناعية التي حتمت على الدول الصناعية إيجاد السبل الكفيلة لتحقيق الأمن الاجتماعي للعمال و حمايتهم من مخطر العمل.

و ظهر هذا النظام لأول مرة في ألمانيا في عهد "باسمارك" 1883² و الذي بموجبه تمت التأمينات على الشيخوخة و العجزة، و انتقل نظام التأمينات الاجتماعية إلى بريطانيا 1884 و عرفت فرنسا هذا النظام بعد الحرب العالمية الأولى 1930 بعد استرجاع مقاطعتي " الألزاس و اللورين " التابعتان لألمانيا، وجاءت بعد ذلك الكثير من المبادرات لصياغة نظام خاص بالتأمينات الاجتماعية و من بينها تقرير "بيفريدج" في بريطانيا 1936، و الذي أكد على ضرورة صياغة نظام تأمينات فعال لتأمين الحماية 2 الاجتماعية و الصحية للعمال. كما ذكرنا سابقا أن بدايات الضمان الاجتماعي كانت مع ق 19م و أساسياته الأولى كانت ضمن التشريعات الألمانية التي تفرعت منها مختلف التشريعات الدولية و الإقليمية و عليه سوف نحاول تقديم موجز مختصر عن مسار تطوره في ثلاثة دول هي:³

المطلب الأول: الضمان الاجتماعي في النظام الألماني

ظهرت نظم التأمينات الاجتماعية في ألمانيا كمحاولة من المستشار الألماني بسمارك لجلب الطبقة العاملة والحيلولة دون اعتناقها لمبادئ التيارات الاشتراكية المناهضة للنظام الرأسمالي

¹ منظمة العمل العربية: الحماية الاجتماعية حق لكل مواطن. الملتقى 28، 7_9 أبريل 2001، عمان، الأردن.
² محمد شفيق (2006): التشريعات الاجتماعية و العمالية و الأسرية. المكتب الجامعي الحديث، مصر، ص: 46.
³ الطيب سماتي: الاطار القانوني للتأمينات الاجتماعية في التشريع الجزائري و مشاكله العملية. مداخلة مقدمة ضمن فعالية ندوة حول مؤسسات التأمين التكافلي و التامين التقليدي بين الاسس النظرية و التجربة العملية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية جامعة سطيف 26/25 افريل 2001 ص 18 19 20.

وما أدى إليه من ظلم اجتماعي واستغلال لطبقة العمال. وتركزت جهود بسمارك على تحسين أوضاع هذه الفئة بمنحهم بعض المزايا الاجتماعية التي تساعد على تخفيف من وطأة المخاطر الاجتماعية التي يتعرضون لها وبالتالي يمكن امتصاص غضب أفراد هذه الفئة والحد من اتجاهه المناصرة ومساندة الاشتراكية وفي هذا الصدد أصدر بسمارك ثلاثة تشريعات متعاقبة الأول في 15 جوان 1883 بفرض التأمين من المرض و الثاني في 6 جويلية 1884 ينظم التأمين عن الإصابات الناجمة من العمل، في 30 جويلية 1889 صدر التشريع الثالث للتأمين ضد مخاطر العجز والشيخوخة ،وقد تم تجميع هذه التشريعات في تقنين واحد سمي بتقنين التأمينات الاجتماعية، وقد أستكمل هذا التقنين فصوله بصدور قانون التأمين من الوفاة في عام 1931 وكذا قانون التأمين من البطالة سنة 1929 وقد تميزت هذه التأمينات بطابعها الإلزامي، و لأول مرة في تاريخ التأمين من المخاطر الاجتماعية غير أنها اقتصرت في البداية على الميدان الصناعي وكذا أصحاب المداخل البسيطة التي أنامت بعد ذلك إلى القطاعات الأخرى، وكانت هذه التأمينات تمول عن طريق الاشتراكات الإجبارية التي يدفعها العمال وأصحاب العمل .هذا بالإضافة إلى مساهمة الدولة بالنسبة لبعض أنواع التأمين (العجز والشيخوخة) وتتكفل بإدارة هذه التأمينات مؤسسات عامة على مستويات مختلفة تتولى إجراءات التأمين وتديرها مجالس مرتخب من العمال وأصحاب العمل .وقد كان لهذه التشريعات الأولى للتأمين الاجتماعية تأثيرا واسعا على الكثير من الدول الأوروبية الأخرى، فقد أصدرت كل من النمسا وأخر تشريعات مماثلة في عام 1887 وكذلك النرويج سنة 1894 وأصدرت السويد قانون التأمين الإجباري للشيخوخة في عام 1913 يشمل كافة المواطنين.

المطلب الثاني: الضمان الاجتماعي في فرنسا

تأثرت فرنسا بالتشريعات الألمانية المذكورة آنفا، وصدر في هذا الشأن قانون 9 أبريل 1889 أخذاً بمبدأ المسؤولية الموضوعية لأصحاب العمل، حيث لم يعد العامل ملزماً بإثبات خطأ صاحب العمل لتقرير حقه في التعويض، وتأكيداً للاتجاه نحو توفير الحماية الاجتماعية لطبقة العمال، أعقب القانون السابق قانون آخر في 31 مارس 1905 يفرض

على أصحاب الأعمال التأمين الإجباري من المسؤولية عن حوادث العمل مقررا للعامل دعوى مباشرة ضد شركة التأمين يحصل بمقتضاها على حقه في التعويض. وعندما استردت فرنسا إقليم الألزاسو للورين من ألمانيا، كان من الصعب سلب العمال في هذا الإقليم من حقوقهم التي اكتسبوها في ظل الاحتلال الألماني من جراء تطبيق التشريعات الألمانية السارية آنذاك، فعمل المشرع الفرنسي على تعميم المزايا التي يتم تعديها على عمال هذا الإقليم فأصدرت بذلك قانون في 05 أبريل 1928 أعقبه قانون آخر في 30 أبريل 1930 واضعا أسس التأمين الإجتماعي في فرنسا. واستقر من هذا التاريخ نظام التأمين الصحي وتأمين الأمومة والعجز والشيخوخة والوفاة بالنسبة لعمال الصناعة والتجارة.

ويقوم هذا النظام على مساهمة العامل وصاحب العمل، بالإضافة إلى تأمين إصابات العمل الذي يقع عبء تمويله على أصحاب الأعمال. وقد شهد هذا النظام تطورا ملحوظا من حيث اتساع نطاق تطبيقه وتنظيمه، فبمجرد انتهاء الاحتلال الألماني، اتجهت فرنسا نحو إصلاح نظام التأمين الإجتماعي لها وذلك بتطوير الحماية الاجتماعية بما يتماشى وظروف ما بعد الحرب العالمية، واتجهت سياسة التأمين الإجتماعي لفرنسا بعد 1945 نحو الاتساع لمواكبة التقدم الاقتصادي لفرنسا وتزايد ضغط الفئات العاملة التي كانت تطالب بأكثر من الحماية الاجتماعية وذلك بواسطة النقابات العمالية وكذا التجمعات المهنية مما أدى بفرنسا إلى توسيع نظامها للتأمين الإجتماعي.

المطلب الثالث : الضمان الإجتماعي في النظام الأمريكي

لقد ظلت الولايات المتحدة الأمريكية بعيدة عن تيارات التأمينات الاجتماعية، حريصة بذلك على مبادئ الحرية المطلقة التي تمنع تدخل الدولة في العلاقات الاقتصادية والاجتماعية، إلى أن داهمتها الأزمة الاقتصادية أواخر عام 1929

والتي أدت إلى إصابة الاقتصاد الأمريكي بأضرار فادحة ترتب عنها الانتشار الهائل للبطالة وتزايد حالات الفقر والحاجة، ولذلك عندما تولى روزفلت الحكم عام 1932 كانت الأمور مهيأة لانتهاج سياسة جديدة تخرج عن مبدأ الحرية المطلقة، و تقر حق الدولة في التدخل في الحياة الاقتصادية والاجتماعية باعتبارها المسؤول ليس فقط عن حماية النشاط الفردي للمواطن بل أيضا كفالة الحيز العامل لجماعة وتطبيقا لهذه السياسة التي انتهجها روزفلت

صدر سنة 1933 قانون لإصلاح الاقتصادي تلاه في سنة 1935 قانون آخر للأمان الإجتماعي.

وقد وضع هذا القانون نظام المساعدة كبار السن والعائلات كثيرة العدد والأرامل والعميان، وأقام نظاما للتأمين ضد الشيخوخة والوفاة تتولاها الدولة الفيدرالية مباشرة ثم أضيف إليه تأمين العجز بتعدي للاحق. كما وضع هذا القانون نظام للتأمين ضد البطالة ترك تنظيمه للولايات مع منحها إعانات فيدرالية تمول عن طريق الضرائب. ويبدو القانون الأمريكي على هذا النحو محدود الأثر في مواجهة الأخطار الاجتماعية وذلك مقارنة بالأنظمة الأخرى للدول الأوربية التي صدرت في هذه الفترة متزامنة معه، ففي مجال المخاطر اقتصر على التأمين ضد البطالة والشيخوخة.

ولم يقرر التأمين الإجباري عن المرض أو العجز في ماعدا العجز الناتج عن إصابات العمل، ولم تمتد وسائل الحماية التي نظمها هذا القانون إلى بعض الفئات كعمال الزراعة وخدام المنازل والعاملين بالحكومة الفيدرالية و الولايات وسائر العمال المستقلين. غير أن هذا لا يقلل من أهمية المساهمة لهذا النظام في تطوير نظم التأمين الإجتماعي.

فعدم اقتصار الحماية التي قررها القانون على طائفة العمال و امتداده إلى غيرهم من الفئات المحتاج نيه الأذهان إلى أن نظم التأمين الإجتماعي لا يقتصر نطاق حمايتها على هذه الفئة بل يمتد ليشمل أفراد المجتمع كلهم ،ليصبح هدف هذا النظام هو تحرير الإنسان من الحاجة سواء كان من العمال أو من غيرهم إذ قد يمتد إلى حماية الفئات الأخرى من المجتمع مثل البطالين وكذا الشيوخ وكذا ذوي حقوق العمال.

أضف إلى ذلك أنه بجانب وسائل العلاج التي وضعها القانون الأمريكي في صورة إعانات ومساعدات فقد وضع كذلك نظاما للوقاية من المخاطر قبل حدوثها وذلك عن طريق الاهتمام بالصحة العامة ومحاربة البطالة مبرزا العلاقة الوثيقة بين الوقاية والعلاج في مجال الحماية الاجتماعية.

المبحث الثاني: تطور نظام الضمان الاجتماعي في الجزائر

يعتبر نظام الضمان الاجتماعي الجزائري امتداد للنظام الفرنسي، فقد تم إدخاله في شكل متدرج لم يمس إلا القطاعات الحساسة للإدارة الاستعمارية والتي تخدم مصالح الفرنسيين أولا، و يعود تاريخ صدوره إلى سنة 1949، أين قامت فرنسا بوضع نظام مطابقا لذلك الذي

تم وضعه على مستوى إقليمها الوطني غداة الحرب العالمية ، و قد اتسم بتنوع الأنظمة التي استندت على أسس مهنية، مكيفة وفق حاجياتها.

المطلب الأول :مراحل التي مرى بها نظام الضمان الاجتماعي في الجزائر

و بعد الاستقلال مباشرة عرفت منظومة الضمان الاجتماعي بالجزائر تطورا مكثفا ومتواصلا مسجلة بذلك تحسنا كبيرا و عليه سوف نعرض اهم المراحل التي مرى بها الضمان الاجتماعي في الجزائر منذ سنة 1962 و إلى غاية يومنا هذا¹.

1. المرحلة الأولى : من 1962 الى غاية 1983

بدأت فكرة إعادة هيكلة منظومة الضمان الاجتماعي مع سنة 1963 مما تبعها سلسلة من الإجراءات التي أسست بدورها لإصلاحات 1983 وهنا يتعلق الأمر بضم الصناديق القديمة و دمجها في ثلاثة صناديق جهوية : كل من صندوق التأمينات الاجتماعية لناحية قسنطينة و وهران و الجزائر العاصمة، و تم تخصيص هيئة تتكفل بتعويض الأداءات و القيام ببعض الأنشطة لحساب صناديق الضمان الاجتماعي، و تم تخصيص هيئة تتكفل بتعويض الأداءات و القيام ببعض الأنشطة لحساب صناديق الضمان الاجتماعي و ترقية النشاط الاجتماعي و الصحي . و في سنة 1970 تم إصدار نص قانوني يتكفل بالتنسيق العام للنظام و بعده تم تنصيب مجالس تسير الصناديق الثلاثة سنة 1972 و بعد سنتين تم توسيع اللامركزية في تسيير من خلال إنشاء مركز للضمان الاجتماعي في كل ولاية وهذا بهدف تقريب المؤسسة للمؤمنين اجتماعيا و في سنة 1983 تم وضع جملة من النصوص القانونية التي عملت على إحداث نقلة في نظام الضمان الاجتماعي . و نوجزها في ما يلي²:

- القانون رقم 83-11 المؤرخ 1983 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية
- القانون رقم 83-12 المؤرخ 1983 المتعلق بالتقاعد
- القانون رقم 83-13 المؤرخ 1983 المتعلق بحوادث العمل و الأمراض المهنية
- القانون رقم 83-14 المؤرخ 1983 المتعلق بالالتزامات الخاضعين في مجال

الضمان الاجتماعي

¹ جسر التواصل نشرية دورية تصدرها المديرية العامة للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء، العدد 3 2013 مصلحة الاصغاء والاتصال ، الجزائر ص 4-5
² نفس المرجع العدد 1 جانفي 2010 ص 5

• القانون رقم 83-15 المؤرخ 1983 المتعلق بالمنازعات في مجال الضمان الاجتماعي

• القانون رقم 83-16 المؤرخ 1983 المتعلق بإنشاء الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات

2. المرحلة الثانية: 1983 إلى غاية 1999

خلال هذه الفترة و تماشيا مع التغييرات السياسية و الاقتصادية للبلاد؛ عرف قطاع الضمان الاجتماعي في هذه الفترة تطورات، منها مبدأ توحيد أنظمة التمويل و الامتيازات، مع فرض الانتساب الإجباري لجميع العمال الأجراء و الشبهيين بالأجراء مع السماح للنقابات الممثلة للعمال المشاركة في تسير هيئات الضمان الاجتماعي، مع إعادة تكييف منظومة الضمان الاجتماعي مع مختلف التحولات التي طرأت على البلاد ف جاء المرسوم رقم 07/92 في 1992/01/04¹ الذي يحدد الوضع القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي باعتبارها مؤسسات تتمتع بالاستقلال المالي و الإداري .و تسير عن طريق مجلس ادراي تحت وصاية الوزارة المكلفة بالضمان الاجتماعي 3. المرحلة الثالثة من سنة 2000 إلى غاية يومنا هذا : خلال هذه المرحلة أطلق قطاع الضمان الاجتماعي جملة من الإصلاحات شملت محاور أساسية هي : تحسين نوعية الأداءات المقدمة من طرف هيأت الضمان الاجتماعي و عصنة مختلف البنى التحتية و الهيكلية، مع العمل على ترشيد النفقات المالية للمؤسسة الضمان الاجتماعي. و هنا نخص بالذكر تطوير الهياكل الجوارية و تطوير النظام الدفع عن الغير و تحسين مستوى الخدمات و تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل، مع تأهيل الموارد البشرية ، و العمل على الحفاظ عن التوازنات المالية و هنا سنقدم مجموعة من الانجازات²:

1.3 الإنجازات التي تحققت ضمن محور تحسين نوعية الأداءات : تم تطوير الهياكل الجوارية للضمان الاجتماعي، والتي قفز عددها من 852 سنة 1999 إلى 1431 سنة

¹ عزيز محمد الطاهر: محاضرات في قانون الضمان الاجتماعي موجهة لطلبة السنة الاولى ماستر ضمن تخصص قانون شركات كلية الحقوق ، جامعة قاصدي مرباح، ص 7/6 عن موقع جامعة ورقلة elearn.univ-Ouargla.dz، بتاريخ 2014/06/25 الساعة 16:33

² www.cnas.dz. date : 08/06/2014 heure ,10 :48h

2011، و تعميم نظام الدفع من قبل الغير "المنتجات الصيدلانية إلى كافة الحائزين على بطاقة الشفاء وذوي حقوقهم وقد تم تطبيق إجراء جديد، ويتعلق الأمر بالتوسيع التدريجي لنظام الدفع من قبل الغير للمواد الصيدلانية إلى كافة الحائزين على بطاقة الشفاء وذوي الحقوق ، مع العمل على توسيع نظام الدفع من قبل الغير إلى أعمال التحاليل الطبية التي تم وصفها من قبل الأطباء المعالجين لفائدة المتقاعدين في إطار التعاقد مع الأطباء والصيدلة البيولوجيين.

التعاقد مع المراكز والعيادات الخاصة الجوارية لتصفية الدم في إطار نظام الدفع من قبل الغير.

2.3 الانجازات التي تمت ضمن العصرية : في هذا الخصوص تم تحديث كل وسائل العمل و استغلال تكنولوجيا الحديثة لاسيما في مجال المعلومات،و تم أيضا تعميم العمل بالإعلام الآلي ووضع شبكة معلوماتية في مختلف مصالح الضمان الاجتماعي، مع تزويدهم ببرمجيات تسمح بتخفيف إجراءات الحص ول على مختلف الأداءات المقدمة، فارتفع عدد الحواسيب في مختلف مراكز المؤسسة ابتداء من سنة 2011، و تعتبر بطاقة الشفاء الحلقة المهمة في مشروع العصرية و التي تهدف أساسا إلى حذف الوسائل الورقية و الوثائق في مختلف العمليات الإدارية

3.3 الانجازات التي تمت ضمن ا لتشريعات: تم تكييف بعض النصوص التشريعية، قصد السماح بتنفيذ الإصلاحات المسطرة وفي هذا السياق، تجدر الإشارة إلى ما يلي:

- القانون رقم 04-17 المؤرخ في 10 نوفمبر 2004 المعدل والمتمم للقانون 83-14 المؤرخ في 2 يوليو 1983 المتعلق بالخضوع في مجال الضمان الاجتماعي، القانون رقم 08-08 المؤرخ في 21 فبراير 2008 المتعلق بالمنازعات في مجال الضمان الاجتماعي،
- القانون رقم 08-01 المؤرخ في 23 يناير 2008 المعدل والمتمم للقانون رقم 83-11 المؤرخ في 2 يوليو 1983 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية ومرسومه التنفيذي، الذي يكرس السند القانوني للبطاقة الالكترونية للمؤمن له اجتماعيا "الشفاء"؛

المادة 67 من قانون المالية لسنة 2010 المتعلق بإنشاء الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، والذي يكرس إصلاح تم ويل منظومة الضمان الاجتماعي، ينص القانون الجديد المعدل والمتمم للقانون رقم 83-11 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية، على توسيع التغطية الاجتماعية للفئات الخاصة وتحسين نوعية الأداءات مع إدراج خصوصيات الجنوب الكبير والهضاب العليا، وتوسيع نطاق تطبيق التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال... الخ. و يضيف على ذلك إصلاحات أخرى مست الجوانب المالية و المرافق الصحية التابعة للقطاع الضمان الاجتماعي حيث شملت؛ إصلاح أدوات تحصيل اشتراكات الضمان الاجتماعي و توسيع صلاحيات أعوان الرقابة التابعين لهيئة الضمان الاجتماعي، مع إدراج نظام التسعيرة المرجعية للتعويض ابتداء من سنة 2006 مع منح البطاقة الوطنية للمؤمن اجتماعيا و ذوي الحقوق.

المطلب الثاني: صناديق الضمان الاجتماعي في الجزائر

1. الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للأجراء : مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص، طبقا للمادة 49 من القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، له عدة مهام إدارية، تنظيمية ، تسييره ، رقابية نذكر منها:¹
 - تسيير أداءات التأمينات الاجتماعية (المرض، الأمومة، العجز والوفاة) وكذا حوادث العمل والأمراض المهنية.
 - تسيير المنح العائلية لحساب الدول.
 - تحصيل الاشتراكات.
 - الرقابة والمنازعات المتعلقة بتحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل الأداءات.
 - منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم اجتماعيا وكذا أصحاب العمل.
 - المساهمة في ترقية السياسة الرامية إلى الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية.

¹Ibid.

- تسيير الأداءات المتعلقة بالأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الثنائية للضمان الاجتماعي.
- إجراء الرقابة الطبية لفائدة المستفيدين.
- القيام بالنشاطات الرامية إلى تمكين العمال وذوي حقوقهم من الأداءات الجماعية ، على شكل انجازات ذات طابع صحي واجتماعي.
- تسيير صندوق المساعدة والنجدة.
- إبرام اتفاقيات مع مقدمي العلاج.
- إعلام المستفيدين وأصحاب العمل بحقوقهم والتزاماتهم.

أما هيكله فهو يتشكل من :

- المديرية العامة الكائن مقرها ب: بن عكنون،
 - وكالات ولائية (إثنان بالعاصمة واحد للموظفين و اخرى خاصة بمراكز الدفع)
 - مراكز الدفع موزعين عبر التراب الوطني. بالإضافة إلى عيادات متخصصة
 - أربع مراكز للتصوير الإشعاعي .رياض الأطفال مطبعة مركز عائلي ذو طابع اجتماعي
 - مركب سيحي
 - صيدليات تابعة للصندوق.
- أما مجالات الضمان الاجتماعي؛ هنا نقصد أهم مكوناته سواء الجانب القانوني أو المنتسبين له فمن حيث المصادر القانونية التي يستند إليها الضمان الاجتماعي نجد:¹
- الدستور(المادة 55 من الدستور الجزائري)؛
 - المواثيق و المعاهدات الدولية المصادق عليها و الاتفاقيات الثنائية بين الدول؛
 - قوانين الضمان الاجتماعي؛

¹عزيز محمد الطاهر : مرجع سبق ذكره ص: 4

- قانون العمل؛
- القانون المدني؛
- الاجتهاد القضائي؛
- المصادر المهنية (كالعرف، و الاتفاقات الجماعية للعمال و الأنظمة الداخلية للمؤسسات) و هو مصدر احتياطي استثنائي.

و فيما يخص الفئات التابعة له نجد:

العمال الأجراء¹:

على ما يلي " يستفيد من أحكام هذا القانون كل العمال نصت المادة 03 من قانون 83/11 سواء أكانوا أجراء أم ملحقيين بالأجراء أيا كان قطاع النشاط الذين ينتمون إليه والنظام الذي كان يسري عليهم من تاريخ دخول هذا القانون حيز التطبيق " والمقصود بالأجراء والملحقيين بالأجراء

الفئات التالية.:

- الأشخاص الذين يستخدمهم الخواص البوابون والخدامات والمرضات... الخ.
 - الممتهنون الذين تدفع لهم رواتب شهرية تساوي نصف الأجر الوطني الأدنى المضمون.
 - الفنانون والممثلون الناطقون وغير الناطقون في المسرح والسينما والمؤسسات الترفيهية الذين تدفع لهم مكافآت في شكل أجور.
 - حاملون الأمتعة الذين يستخدمون المحطات.
 - حراس المواقع الذين يستخدمون المحطات.
- ذوي حقوق المستفيد : يقصد بذوي الحقوق كل من المؤمن من زوجات و أبناء تحت السن القانونية و آباء مكفولين و أي فرد آخر تحت كفالة المؤمن.

2. الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء : جاء هذا الصندوق وفق القانون رقم 92/07 المؤرخ في 04/01/1992 و المتعلق بتنظيم الإطار القانوني و الإداري و المالي

¹ هوارية بن دهنه: الحماية الاجتماعية في الجزائر، دراسات حلية لصندوق الضمان الاجتماعي، دراسة حالة صندوق الضمان الاجتماعي لتلمسان. رسالة الماجستير في الاقتصاد، تخصص مالية، جامعة تلمسان ، 2015/2014 ص: 81/80

و ذلك من خلال التغطية الاجتماعية لغير الأجراء (العمال الذين لا يتقاضون راتب شهري). لكالتجار الصناعيين والحرفيين. المشتغلون في المهن الحرفية. مالكو الأراضي الفلاحية. أصحاب وسائل النقل و من مهامه:¹

- التنظيم والمراقبة والمتابعة لنشاط الوكالة الوطنية.
- إصدار التعليمات و تنظيمات العمل و اللوائح المسيرة لنشاط بقية الوحدات.
- ترقية نظام التسيير لفروع الصندوق.
- وضع نظام إعلامي آلي للمراقبة والمتابعة من أجل تحقيق أهداف الصندوق.
- ضمان التوازن المالي للقطاع.
- يقوم بتسجيل المؤمن عليهم اجتماعيا المستفيدين.
- يبرم اتفاقيات مع صناديق الضمان الاجتماعي لتأمين الرقابة الطبية و مصلحة أداء الخدمات

و فيما يخص هيكله التنظيمي²: فهو من وكالة مركزية و 13 وكالة جهوية و 35 شبكة ولائية

وكالة مركزية la direction général : وتتمثل مهمتها فيما يلي:

- التنظيم والمراقبة والمتابعة لنشاط الوكالة الوطنية؛
- إصدار التعليمات وتنظيمات العمل واللوائح المسيرة لنشاط بقية الوحدات؛
- ترقية نظام التسيير لفروع الصندوق؛
- وضع نظام إعلام آلي للمراقبة والمتابعة من أجل تحقيق أهداف الصندوق؛
- ضمان التوازن المالي للقطاع.

أما وكالة جهوية des directions régionales و شبكات ولائية فتنكفل بما يلي:

- تسجيل وترقيم المؤمنين؛
- تحصيل الاشتراكات والمراقبة والمتابعة القضائية؛
- دفع وتعويض مختلف الأداءات المحددة قانونيا،

¹ نفس المرجع ص 85

² المرجع السابق ص: 86

➤ المراقبة الطبية

3. الصندوق الوطني للتقاعد: ¹ هو مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية القانونية الاستقلال المالي، أنشئ هذا الصندوق بنص المرسوم 223/85 المؤرخ في 20 أوت 1985 الذي تم استبداله بالمرسوم رقم 07/92 المؤرخ في 04 جانفي 1992، المتعلق بكيفية تسيير صناديق الضمان الاجتماعي والتنظيم الإداري والمالي للتأمين الاجتماعي، وكانت الغاية الأساسية من إنشائه هي تسيير مختلف أنظمة التقاعد التي كانت متواجدة قبل دستور 1983 وتوحيدها في نظام تقاعد موحد يعطي نفس الامتيازات لجميع العمال بغض النظر عن ميدان نشاطهم.

و يعمل هذا الصندوق على تطبيق جملة من المهام نوجزها فيما يلي: ²

- تسيير أجور ومن حال تقاعد، إضافة إلى أجور ومنح ذوي الحقوق.
- تسيير الأجور والمنح المقدمة وفق التشريع الداخلي لـ 01 جانفي 1984 حتى انتهاء حقوقها.
- ضمان التحصيلات، المراقبة وحل النزاعات المتعلقة بالأقساط الموجهة لتمويل خدمات التقاعد.
- تطبيق تشريعات ونصوص الاتفاقيات الدولية المتعلقة بالتأمين الاجتماعي.
- ضمان توفير المعلومات للمستفيدين والعمال.
- تسيير صندوق المساعدة والنجدة بتطبيق المادة 52 من القانون رقم 12/83 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بالتقاعد

3. الصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية في قطاعات البناء، الأشغال العمومية والري: ³ هو هيئة عمومية ذات تسيير خاص، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تم إنشاؤه بموجب المرسوم رقم: 45/97 المؤرخ في 04 فيفري 1997، هذا بسبب الحاجة لتنظيم تسيير خاص للعطل المدفوعة والبطالة

¹ عزيز محمد الطاهر: مرجع سبق ذكره ص 10

² www.cnr-dz.com

³ عزيز محمد الطاهر: مرجع سبق ذكره ص 12

المتعلقة بسوء الأحوال الجوية المتعلقة بقطاع البناء، الأشغال العمومية والري، ويضطلع الصندوق بل قيام بالمهام التالية:

- ضمان تسيير العطل المدفوعة والبطالة المتعلقة بسوء الأحوال الجوية التي يستفيد منها العمال في قطاعات البناء، الأشغال العمومية والري.
 - القيام بالإجراءات الترقيمية للمستفيدين وأرباب عملهم.
 - ضمان الإعلام والتوجيه للمستفيدين وأرباب عملهم.
 - إنشاء صندوق احتياط موجه لضمان تسديد التعويضات في أي حال من الأحوال.
4. الصندوق الوطني للتأمينات على البطالة¹: هو مؤسسة عمومية مثل الضمان الاجتماعي تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل و الضمان الاجتماعي، تعمل على تخفيف الآثار الاجتماعية المتعاقبة الناجمة عن تسريح العمال الأجراء في القطاع الاقتصادي وفق المخطط التعديل الهيكلي، عرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة في مساره عدة مراحل مخصصة للتكفل بالمهام الجديدة المخولة من طرف السلطات العمومية. ابتداء من سنة 1994، شرع الصندوق الوطني للتأمين على البطالة في تطبيق نظام تعويض البطالة لفائدة العمال الأجراء الذين فقدوا مناصب شغلهم بصفة لا إرادية ولأسباب اقتصادية.

و عليه نكون قد قدمنا عرض وجيز عن مسيرة تطور للمنظومة الوطنية للضمان الاجتماعي، لا سيما التطورات و الإصلاحات الشاملة والتحديات التي رفعت في مجال ديمومتها ودعمها وتعزيز دورها، منذ استقلال البلاد والى غاية اليوم، حيث جاءت مساهمة لمختلف الظروف الاجتماعي و الاقتصادية و السياسية التي عرفت البلاد وفيما يلي سنعرض الجزء الأهم في قطاع الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء و هو البطاقة الالكترونية المسماة "بطاقة الشفاء خاصة و البطاقات الالكترونية عامة.

¹ هوارية بن دهنه : نفس المرجع ص94

المبحث الرابع: البطاقات الإلكترونية

المطلب الأول: تعريف البطاقة الإلكترونية:

هي بطاقة بلاستيكية تحتوي على شريحة يمكن حفظ معلومات رقمية وأبجدية وتتوافق مع أجهزة حاسوبية تستطيع قراءة البيانات داخل الشريحة وتحويلها إلى معلومات مقروءة تعتمد على طبيعة البرنامج والشفرة الإلكترونية المحفوظة بها . تختلف أحجام التخزين من شريحة إلى أخرى بالبطاقة الذكية فتتنوع من 1 كيلوبايت إلى 1 ميجابايت¹، يمكن استخدامها كبطاقات الصراف الآلي وبطاقات الائتمان إلا أنها تحتوي على معالج صغير وذاكرة.

غالباً تحتوي البطاقة الذكية على معلومات مهمة كالسجلات الطبية أو معلومات الحسابات البنكية للمستخدم. يتطلب استخدامها إدخال رقم سري . في حالة سرقة البطاقة الذكية يكون من الصعب جداً على غير صاحب البطاقة معرفة الرقم السري الخاص بالبطاقة.

و هناك من يعرفها بأنها بطاقة تحتوي شريحة إلكترونية تحمل المعلومات الشخصية لحاملها، مع وجود نظام أمان يعتمد على مجموعة من المعايير وتعمل هذه الشريحة الإلكترونية كجهاز كمبيوتر مصغر تملك ذاكرة و طاقة تحويل إلكتروني يمكنها معالجة البيانات و تخزينها.

و قد تتنوع التسميات الأكاديمية لهذه البطاقات منها : البطاقة الذكية *carte intelligente*، البطاقة الإلكترونية *carte électronique*، البطاقة الافتراضية *carte virtuelle*، وهناك تسميات علمية حسب مجال الاستخدام مثل : بطاقة القرض أو الائتمان *carte de crédit*، بطاقة الدفع *carte bancaire*، بطاقة الهاتف *télécarte* و بطاقة الصحة *carte de santé*

¹[http://ar.wikipedia.org/wiki/date:8/6/2013 heure:18:30](http://ar.wikipedia.org/wiki/date:8/6/2013%20heure:18:30)

المطلب الثاني: تاريخ نشأتها ومراحل استخدامها

ويشير التقرير أنه في عام 1968 اخترع كل من جورغن ديثلوف و هيلميتج روتروب كيفية استخدام البلاستيك لحامل الرقائق المتناهية الصغر، وفي عام 1970م تقدم المخترع الياباني كونيت اكياريمورا للحصول على براءة اختراع لبطاقة بلاستيكية رقائقية حيث تم على إثرها إدخال العمل بهذه البطاقات في اليابان، وفي عام 1974م قام الفرنسي رولان دمورينو بتسجيل براءة اختراع خاصة ببطاقة ذكية في فرنسا، وفي وقت ما في منتصف الثمانينات من القرن الماضي بدأت البنوك الفرنسية باستخدام هذه البطاقات كبطاقات خصم للتعامل بالتجزئة، كما تبعتها أنظمة و وسائل النقل بالسلك الحديدية والطرق. ووفق التقرير أصدرته مؤسسة كيلين وشركاه بعنوان " استراتيجيات الاستخدامات غير المصرفية للبطاقات الذكية : فرص جديدة لزيادة المبيعات والأرباح"، فإن سوق البطاقات الذكية قد تضاعف ثلاث مرات ليشتمل 30مليار معاملة خلال عام 2005م، كما بلغت التقديرات الخاصة بعام 2005م أيضا حوالي 3.75مليار بطاقة ذكية على مستوى العالم¹

وتتكون بطاقات الرقائق من بنية مبسطة ويمكن تصنيعها بتكلفة تبلغ ما بين دولار واحد إلى 20دولارا بناء على مستوى تعقيدها، تحتوي البطاقة على شهادة رقمية تحمل مفتاح شخصي يقوم بإنشائه البنك أو الجهة المعنية، وتشارك مع نظام حسابي لتشكل توقيعا خاصا يحميه رقم تعريف شخصي لصاحب البطاقة، كما يمكن لهذه البطاقات أن تخزن بيانات تتراوح بين 100بايت إلى 8كيلوبايت.

إن استخدام البطاقات التقليدية شاع منذ أكثر من عقدين من الزمن، وقد لاقت قبولا واسعا في أوروبا وآسيا، وقد اخترعها عام 1974م العالم الفرنسي رولاند مورنو وتطورت البطاقات الذكية ونضجت في أوروبا منذ عام 1980 وتقوم حاليا شركات تصنيع البطاقات بتحويل الشرائط المغنطيسية في بطاقات الائتمان إلى شرائح إلكترونية، كما يتم إعداد برامج اختبار على البطاقات الذكية في الولايات المتحدة، وتداول ملايين البطاقات الذكية في منطقة آسيا وتصدر بلدان مثل أستراليا وكوريا واليابان وتايوان وسنغافورة بطاقات دفعت عمل بالشرائح لأغراض تطبيقية عدة ولبرامج تفيد المستهلكين، قد تتضمن هذه البطاقات تطبيقا تدفع أو

¹www.masyaf.com/modules.php. Date : 23/10/2013heure :14 :22

غير دفع مثل التنقل بالمواصلات والتأمين الصحي والتعريف الشخصي، وأصبحت مهمتها لا تقتصر على تخزين المعطيات، بل أيضاً على معالجتها كما يجب.

المطلب الثالث : فوائد البطاقة الإلكترونية¹

- توفير الامان في التعاملات المختلفة
- المعلومات المخزنة في الشريحة يمكن حمايتها بوضع رقم سري
- كل بطاقة لها رقم خاص يميزها عن غيرها مما يوسع مجالات استخدامها
- البطاقات الالكترونية تملك شريحة محكمة ضد العبث و التلاعب
- البطاقات قابلة للتشفير

المطلب الرابع أصناف البطاقات الذكية:

تقسم البطاقات الذكية إلى ثلاثة أصناف أساسية:

1.بطاقات المعالج الصغرى ذات الدارة المتكاملة:وعادة ما تنسب إلى فئة البطاقات ذات الرقاقة، وتتميز بكونها تقدّم قدرة تخزين في الذاكرة وسرية معطيات أكبر من مثيلتها بطاقات الشريط المغناطيسي التقليدية، كما تتميز بقدرتها على معالجة المعطيات التي تحويها، يستخدم هذا النوع من البطاقات في كثير من التطبيقات، وأساساً تلك التي تتضمن هوية رقمية سرية، مثل البطاقات ذات القيم النقدية، والبطاقات المزوّدة بدخول آمن إلى الشبكة، والبطاقات التي تزود مكالمات الهاتف الخليوي بالأمان وتحميها من الاحتيال.

2.بطاقات الذاكرة ذات الدارة المتكاملة: وتملك قدرة تخزين معطيات تصل إلى من المعطيات، لكنها لا تمتلك مع الجل هذه المعطيات، وبالتالي فهي تعتمد في المعالجة على قارئ البطاقة (أي الجهاز المؤهل لقبول هذا النوع من البطاقات)، وهي مناسبة للاستخدامات المستقرة، إذ تؤدي هذه البطاقات عملية ثابتة.

3.بطاقات الذاكرة الضوئية: مثل البطاقة المزودة بملصق ليزري، وهذا النوع من المعطيات، لكن بعد كتابة هذه المعطيات لا البطاقات يملك قدرة تخزين تتجاوز 4B يمكن تغييرها أو حذفها، لذا فإن هذا النوع من البطاقات يكون مثاليًا للحفظ المسجل، مثل الملفات الطبية، ومعلومات السفر، لا تمتلك هذه البطاقات معالجًا، وهي تحتاج إلى قارئ ضوئي لقراءة ما تحويه من معطيات، وتكافئ من ناحية السعر البطاقات ذات الرقاقة.ويمكن

¹ar.wikipedia.org/wiki/ date :8/6/2013 heure :18 :30

تصنيف البطاقات الذكية وفق معايير أخرى، مثل كونها ذات تماس وبدون تماس، فالبطاقات ذات التماس تتطلب أن يكون هناك وصلة بين البطاقة وقارئ البطاقة، مثلاً في حالة البطاقة ذات الرقاقة، فإن الوصلة بين البطاقة وقارئها تكون عبارة عن ناقل تفرعي إلكتروني موجود ضمن القارئ، وهو يقوم بنقل المعطيات من البطاقة وإليها، أما البطاقة دون تماس، فتنضم ملفاً هوائياً موجوداً في موضع داخل البطاقة يسمح للملف بالاتصال مع جهاز التحكم المرسل والمستقبل، ويستخدم هذا النوع من البطاقات لدى الحاجة للسرعة في إجراء التعامل، كما في حالة جمع ونقل الضرائب.

ويمكن تقسيم هذا النوع من البطاقات إلى أنواع هي¹:

1. بطاقات الجوار: ويمكن قراءتها من مسافة لا تتجاوز القدم، ويستخدم هذا النوع من البطاقات في تطبيقات معينة، مثل أثمان الأبنية ودفع أجور المواصلات وأثمانا لبنزين.
2. بطاقات التردد الراديوي: وتستخدم في تطبيقات النقل والمواصلات، مثل أنظمة دفع ضريبة الطريق، المرتبطة بأنظمة دفع بطاقة الانتماء. ويعمل كبطاقة تماس وبطاقة وهناك نوع ثالث من البطاقات الذكية دون تماس في آن واحد، أي يجمع وظائف النوعين السابقين من البطاقات الذكية و مع تنوع تكنولوجيات تصنيع البطاقات ووسائل تشغيلها ، تعددت أنواعها ومسمياتها ، وفي الواقع العملي تتنوع هذه الأنواع وفقاً لعدة معايير منها كيفية قراءة وكتابة البيانات على البطاقة ووفقاً لهذا النوع لدينا:

1.1 البطاقات التلامسية: أشهر أنواع البطاقات الذكية وأكثر شيوعها ، وينبغي وضعها في جهاز القراءة بحيث يحدث تلامس مباشر على سطح مناطق الاتصال الذهبية في البطاقة، ويحدث نقل الأوامر والبيانات وحالة البطاقة عبر نطاق التلامس المادي الكهربية. ويستخدم في جميع أحجام البطاقات و أنواع الشرائح الإلكترونية . البطاقات ذات خاصية التلامس يجب أن تخل في القارئ لكي تتم عملية نقل المعلومات . تحتوي البطاقات من هذا النوع على شريحة ذهبية صغيرة طول قطرها حوالي نصف بوصة في مقدمة البطاقة ، بدلا من الشريط المغناطيسي الموجود في الخلف كما في بطاقات الانتماء . عندما تدخل البطاقة في القارئ تتصل مع وصلات كهربائية وهي التي من خلالها يتم تنقل المعلومات من و إلى الشريحة.

¹ طارق عبد العالم (2003) : التجارة الإلكترونية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ،ص.122

2.1 البطاقات اللائحاسية: كل ما تتطلبه هو الاقتراب لمسافة معينة من جهاز القراءة ، حيث تحتوى كل من البطاقات الذكية وجهاز القراءة على هوائي لاسلكي قصير المدى ، وتتواصل الهوائيات لاسلكيا باستخدام ترددات الراديو اللاسلكية . وتعتمد على تكنولوجيا التحقق من الهوية لاسلكيا ، وبدلا من إدخال البطاقة في جهاز القراءة يتم تمريره بالقرب من السطح الخارجي لجهاز القراءة.

3.1 البطاقات المزوجة: وهى التي تمزج بين التكنولوجيا التلامسية و اللائحاسية في بطاقة واحدة ، وقد تحتوى هذ ه البطاقات على شريحتين مختلفتين بخلاف البطاقة ذي الوصلة المزوجة التي تحتوى على شريحة واحدة مزودة بالوصلتين معا

4.1 البطاقات وفقا للذاكرة والمعالج و تضم:

1.4 البطاقات المزودة بشريحة ذاكرة :هي البطاقات التي تقتصر وظيفة شريحة الذاكرة المدمجة بها على التخزين والاسترجاع فقط، وتشبه هذه الشريحة قرص صلب صغير مع سمات أمنية اختيارية ، ولكنها تقل في الحماية المتوفرة لإدارة البيانات . وهناك ثلاثة أنواع من بطاقات الذاكرة

2.4 بطاقات الذاكرة المباشرة: تخزن هذه البطاقات البيانات ولا تمتلك معالجة البيانات وهى أقل تكلفة ، وتعتبر بمثابة أقراص مرنة بأحجام مختلفة مع إمكانية الغلق

3.4 بطاقات الذاكرة المحمية - المقسمة: تحتوى هذه البطاقات على المنطق الداخلي الخاص بها للتحكم في الوصول للذاكرة في البطاقة . ويتم ذلك من خلال كلمة مرور أو مفتاح للنظام ، ولا يمكن بسهوله نسخ هذه البطاقات ، ويمكن تتبعها بواسطة معرف على الذاكرة

4.4 بطاقات الذاكرة ذات القيمة المخزنة :صممت هذه البطاقات لغرض معين وهو تخزين قيمة أو شفرة حماية معينة ، ويمكن التخلص من هذه البطاقات أو إعداد شحنها ، وتتضمن أغلب البطاقات من هذا النوع إجراءات أمان دائمة في مرحلة التصنيع . ومن أمثلة هذه

البطاقات التليفون العام في الشوارع والميادين ، حيث تحتوى البطاقة على عدد معين من خلايا الذاكرة ، كل خلية تحتوى على قيمة أو وحدة معينة ، ومع إجراء الاتصال يتم مسح قيم أو وحدات هذه الخلايا حسب المدة ، والخلية التي لا تمسح من الصعب كتابتها مرة أخرى وهكذا حتى يتم مسح كل الخلايا وتصبح البطاقة عديمة الجدوى ، ويتم التخلص منها،

وفي الحالة البطاقات القابلة للشحن يتم عكس هذه العملية فيتم إعادة القيم والبيانات المشفرة في خلايا

5.4 الذاكرة البطاقات المزودة بمعالجات دقيقة: تحتوي هذه البطاقات على معالج دقيق أو رقاقة تحكم دقيقة تدير عملية تخصيص الذاكرة والوصول للملفات . ويشبه هذا النوع الشرائح الموجودة في كل الحاسبات الشخصية وعند زرعها في البطاقة الذكية تقوم بإدارة البيانات في هياكل ملفات منظمة من خلال نظام تشغيل البطاقة

المطلب الرابع : مجالات تطبيق البطاقات الذكية

هناك مجموعة من المجالات التي تطبيق فيها البطاقات الالكترونية نذكر أهمها¹:

تطبيقات الاتصالات : تستخدم البطاقات الذكية بكثافة في مجال الاتصالات، ولعل شرائح خطوط المحمول من أكثر التطبيقات البارزة في هذا الصدد ولا يوجد هاتف بدون شريحة الخط الذكية SIM التي يتم ضبطها بالمعلومات الأساسية من أجل تحديد هوية الهاتف المحمول حتى يستطيع استقبال المكالمات والرسائل . وتستخدم البطاقات الذكية في خدمات الدفع في الهاتف المحمول، فقد أصبح من الممكن دمج هذه الشرائح الذكية اللاتلامسية في الهواتف المحمولة، ومن ثم الهاتف المحمول بديلا للبطاقة وبالتالي من الممكن استخدامه اللاتلامسية كبطاقة ائتمان أو خصم في الصراف الآلي.

1. تطبيقات تحديد الهوية : تحمي تكنولوجيا البطاقات الذكية بيانات الهوية المخزنة في بطاقة الهوية بشكل كامل وباستمرار، حيث يقوم المعالج المدمج ببطاقة الهوية بتشفير بيانات الهوية المخزنة في البطاقة ولا يسمح بقراءتها إلا بعد إدخال رقم سري مثل رقم التعريف الشخصي وكلمة المرور أو التحقق الحيوي عن طريق بصمات الأصابع.

2. التطبيقات المالية: يستطيع العملاء استخدام البطاقات الذكية في إجراء التعاملات المالية الشخصية سواء من خلال صراف آلي أو عبر الانترنت من خلال وحدات قراءة البطاقات المتصلة بالحواسب. وتسهل البطاقات الذكية على العملاء تأمين تخزين المعلومات والنقد للشراء. وتشمل المزايا التي توفرها للعملاء في هذا الصدد حمل البيانات الشخصية وبيانات

طارق عبد العالم: مرجع سبق ذكره ص 115¹

الائتمان والشراء التي يمكن الوصول إليها من خلال نفرة واحدة بفأرة حاسب بدلا من ملء النماذج والاستمارات

المطلب الخامس: معوقات استخدام البطاقات الالكترونية:

هناك عوائق تقف في طريق انتشار البطاقات الذكية:

1. التكلفة العالية للبطاقات الذكية مقارنة بالبطاقات المغناطيسية ، والفرق في التكلفة الأولية ولكن هذا الفرق يكون بشكل بارز عندما تتم مقارنة الفروق بينهما في العمر المتوقع والإمكانيات وخاصة دعم العديد من التطبيقات وبالتالي ي تقلل التكلفة على مستوى التطبيق.
2. نقص البنية الأساسية التي تدعم البطاقات الذكية، ونجد ذلك واضحا في مصر
3. الطبيعة الحصرية لنظام تشغيل الشريحة، حيث يجب على المستهلك أن يكون تقنيا ملم بتفاصيل أنظمة التشغيل حتى يستطيع اختيار البطاقة المناسبة لتطبيق المطلوب
4. نقص المعايير لضمان التوافق المتبادل بين برامج البطاقات الذكية المتنوعة المشكلات القانونية وسياسة الخصوصية المرتبطة بالخصوصية والسرية وقوانين الحماية للمستهلك

المبحث الخامس: بطاقة الشفله

المطلب الأول تعريف بطاقة الشفاء:

هي بطاقة إلكترونية تحمل معلومات إدارية و طبية للمؤمن اجتماعيا و ذوي حقوقه، جاءت وفق القانون 01.08 المؤرخ في 15 محرم 1429 هـ الموافق لـ 23 جانفي 2008 و المكمل والمتمم للقانون 11.83 المؤرخ في 2 جانفي 1983 و المتعلق بالضمان الإجتماعي.¹

لتعوض هذه البطاقة الأوراق الطبية و الملفات التعويضية، حيث تقدم لدى المصالح الإستشفائية والصيدالدة، و من حيث الاستعمال توجد ثلاثة أنواع لهذه البطاقة :² بطاقة الشفاء "فارم Pharm" التي تستعمل عند الصيدالدة للدفع عن الغير، بطاقة الشفاء " ميد

¹ القانون 01.08 المؤرخ في 15 محرم 1429 هـ الموافق لـ 23 جانفي 2008 و المكمل والمتمم للقانون 11.83 المؤرخ في 2 جانفي 1983 و المتعلق بالضمان الإجتماعي الجريدة الرسمية . رقم 04 المؤرخة في 27 جانفي 2008.ص:4.

² www.cnas.org.dz . la date : 7/02/2014 'heure :22.19

Med"، و التي تستعمل عند الأطباء، و في الأخير بطاقة الشفاء المسماة " Bui " التي تقدم عند مخابر التحليل . أما المستفيدون من هذه البطاقة فنجد كذلك ثلاثة أنواع¹ : البطاقة العائلية و التي يستعملها المؤمن اجتماعيا و ذوي حقوقه، و النوع الثاني البطاقة الشخصية و التي المؤمن لوحده أو أحد من ذوي الحقوق يكون مريض بمرض مزمن، والنوع الأخير البطاقة الخاصة بذوي الحقوق.

و من حيث المكونات الفنية لبطاقة الشفاء فإنها تتكون من بطاقة إلكترونية تحمل إسم و لقب و صورة المؤمن اجتماعيا و تاريخ ميلاده، و من خلالها يتم تحديد المعلومات الطبية و التعويضية المتعلقة به . و تضم كذلك مفتاح الممتهين² الذي يوزع على جميع المعنين بهذا النظام (صيادلة أطباء، مراكز العلاج) و من خلاله يتم إجراء التحديثات على المعطيات الخاصة بالمؤمن اجتماعيا و يسمح كذلك بإعداد الفواتير الإلكترونية، فهو يحمل اسم و لقب الممتهن و صفته، و تستخدم بطاقة الشفاء قارئ البطاقة الإلكترونية الذي يحتوي على لوحة المفاتيح و شاشة مدمجة تسمح بإدخال الرقم السري .

المطلب الثاني: أهداف بطاقة الشفاء:

تحمل بطاقة الشفاء جملة من الأهداف التنظيمية و التسييرية المتعلقة بالمؤسسة؛ فهي تسعى في الأساس نحو تحسين مستوى الأداء المقدم من طرف المؤسسة و كذلك عقلنه تسيير المؤسسة و يمكن أن نلخص أهم الأهداف الذي يسعى نظام بطاقة الشفاء تحقيقها فيما يلي³:

- تحسين نوعية الأداءات المقدمة من خلال ؛ تبسيط الإجراءات المنتهجة في الحصول على الأداءات، و التعويضات المنتظمة و السريعة
- تحسين العلاقة بين مقدمي الخدمات الصحية
- التحكم في التسيير و الدقة في المراقبة و مكافحة الغش و التجاوزات.

¹ www.algerie_dz.com.la date :12/02/2014.l'heure :21 :22.

² www.cnas.org.dz . la date : 7/02/2014.l 'heure :22.19

³ www.cnas.dz . la date : 7/06/2014 'heure :10.59

المطلب الثاني: الخصائص التقنية لبطاقة الشفاء

كغيرها من البطاقات الالكترونية تمتاز بطاقة الشفاء بمجموعة من الخصائص الفنية هي:

- بطاقة مطابقة لمقاس الايزو 7810.7816
- تمتاز بالمرونة و قوة حفظ البيانات
- تسمع باستعمال الرمز السري
- قدرة إستعابها 32 كيلوبايت

المطلب الثالث :استعمالات بطاقة الشفاء

- مراقبة حقوق المؤمن لهم اجتماعيا في اداءات الضمان الاجتماعي
- مراقبة استهلاك المنتجات الصيدلانية
- الإعداد الأوتوماتيكي للفاتورة
- التوقيع الالكتروني للفاتورة

المطلب الرابع : المستعملين الأساسيين

- الأطباء و الصيادلة
- مخابر التحاليل الطبية
- مكاتب دخول المستشفيات
- صانعي زجاج النظارات الطبية
- مختلف أعوان الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

خلاصة الفصل:

حاولنا في صفحات هذا الفصل أن نقدم شرح وجيز لمنظومة الضمان الاجتماعي في العالم و تطورها التاريخي من ألمانيا و فرنسا ثم الولايات الأمريكية المتحدة، ثم سلطنا الضوء على النظام الاجتماعي في الجزائر منذ الاستقلال و إلى يومنا هذا ، و عرضنا مختلف التحولات التي عرفتها سواء التشريعية أو الهيكلية أو التنظيمية و التكنولوجية كما عرضنا ملخص حول بطاقة الشفاء و مكوناتها .

التعريف بالدراسة الميدانية

الإجراءات العملية للدراسة

تحليل الفرضيات

تمهيد:

بعد الانتهاء من الجانب النظري و الذي أخذ القسم الكبير من مرحلة البحث، حيث تم فيه عرض جميع ما تم جمعه من الجزء النظري حول الموضوع (حول أبعاد الظاهرة المدروسة) من خلال القراءات النظرية و المقابلات الاستكشافية، وبالنظر لكون هذه المعطيات غير كافية ولا بد من تعزيزها بالدراسة الميدانية، فإنه سيأتي الجانب الميداني ليوضح و يحلل النتائج المتوصل إليها.

لذلك سنحاول أن نعرض في هذا الفصل منهج الدراسة و كيفية اختيار العينة و كذلك وصف خصائصها ، ثم عرض و تحليل مختلف البيانات الإحصائية تحليلا كميًا وكيفيًا، من خلال استعراض الجداول المتعلقة بكل فرضية على حدة وتأويل نتائجها لاستخلاص الدلالات السوسولوجية المرتبطة بها، وفي الأخير سنحاول استخلاص النتائج .

المبحث الأول: الإجراءات العملية للدراسة

المطلب الأول: منهج الدراسة:

المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث لمعالجة موضوعه، و تحديد المنهج يكون قائما على اقتراحات تم التفكير فيها، لأن "المنهج في حد ذاته أسلوب للتفكير و العمل يعتمد عليه الباحث لتنظيم أفكاره و تحليلها و عرض نتائجه، و بالتالي الوصول إلى نتائج و حقائق معقولة حول الظاهر المدروسة"¹، و يتوقف اختيار المنهج على طبيعة الموضوع و نوع الظاهرة المدروسة، و بما أن دراستنا هذه تتدرج ضمن البحوث الوصفية "التي تهدف أساسا إلى التعرف على الظاهرة المدروسة بغرض اكتشاف حقائق جديدة من خلال جمع البيانات و المعلومات و تبويبها و ترتيبها بصورة دقيقة"²

و يعرف عمار بوحوش المنهج الوصفي: هو المنهج الذي يساعد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع و يهتم بوصفها و صفا دقيقا و يعبر عنها تعبيراً كلفياً أو تعبيراً كمياً، فالأول يصف لنا الظاهرة و يوضح خصائصها و الثاني يعطينا وصفا رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى "³. فالمنهج الأنسب لموضوعنا هو المنهج الوصفي " الذي يصف الظاهرة كلفياً و كلفياً، و ذلك عن طريق جمع البيانات النظرية و البيانات الميدانية حولها، ثم تصنيفها و تحليلها"⁴ حيث حاولنا من خلال هذا المنهج وصف ظاهرة التغيير ا لتنظيمي المتمثلة في إدخال بطاقة الشفاء في تنظيم صندوق الضمان الاجتماعي بالمسيلة، بالإضافة إلى محاولة وصف و تحديد المجالات التي مسها هذا التغيير بفضل إدخال بطاقة الشفاء ؛ والتي تتمثل في المجالين الوظيفي و الإنساني

¹ ريجي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم (2008) : أساليب البحث العلمي، الأسس النظرية و التطبيق العلمي - ط2، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن،، ص:34.

² عيد الغاني عماد: مرجع سبق ذكره ص:23.

³ عمار بوحوش، محمود الذنبيات(1995) : مناهج البحث العلمي و طرق اعداد البحوث. ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، ص 129.

⁴ محمد شفيق، البحث العلمي. الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1985، ص.80.

المطلب الثاني: أدوات الجمع المعطيات:

هي التقنيات التي تسمح للباحث بجمع المعطيات من الواقع، فهي مجموعة إجراءات و أدوات التقصي المستعملة منهجيا ، و تماشيا مع طبيعة البحث الوصفي فقد استثمرنا الاستبيان (الاستمارة):استعملناها كتقنية أساسية تسمح لنا باستجواب الأفراد المبحوثين بطريقة موجّهة نصل من خلالها إلى جمع المعطيات الكمية والتي نحولها إلى معطيات كيفية من خلال التحليل والتفسير والتأويل . و "الاستمارة هي تقنية اختبار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول منهم على معلومات يتم معالجتها كميما فيما بعد لمقارنتها مع ما تم اقتراحه في الفرضيات، و تعتبر الاستمارة من التقنيات المباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد و بطريقة موجهة"¹ ووظفنا ايضا تقنية الملاحظة البسيطة كوسيلة مساعدة تمكننا من ضبط بحثنا من خلال جمع البيانات و المعلومات ، و تعد الملاحظة إحدى أدوات البحث العلمي يلجأ الباحث إليها لتدعيم الأدوات الأخرى مثل الاستبيان أو المقابلة قصد الحصول على ما يريده من معلومات و بيانات كافية لبحثه

و في دراستنا هذه و قد قمنا بتصميم استمارة تتكون من 39 سؤال منها ما هو مغلق و منها و ما هو مفتوح تتيح للمستجوب تقديم إجابته بكل حرية، حيث وزعت هذه الأسئلة على أربعة محاور:

محور الأول البيانات السيوبيولوجية العامة:وضم مجموعة من الأسئلة تحدد هوية المبحوثين بهدف تقديم وصف لمختلف خصائصه (السن، المستوى التعليمي، الجنس) وهذا من السؤال رقم 01 إلى السؤال رقم 05.

محور الثاني تكنولوجيا المعلومات و العمل الإداري: تمحورت أسئلته حول علاقة تكنولوجيا المعلومات و العمل الإداري و هذا من السؤال رقم 06 إلى غاية رقم 15

¹ سعيد سبعون، حفصة جراد (2012): الدليل المنهجي في اعداد المذكرات و الرسائل الجامعية في علم الاجتماع . دار القصبية، الجزائر، ص 155.

محور الثالث مجالات التغيير التنظيمي : احتوى هذا المحور جملة من الأسئلة التي تضم مجالات التغيير التنظيمي؛ المجال الوظيفي، الإنساني من السؤال رقم 16 إلى غاية السؤال رقم 29.

محور الرابع معوقات التغيير التنظيمي : هي أسئلة تدور حول المعوقات التي تعرفها المؤسسة في مرحلة التغيير سواء التقنية أو التنظيمية و كانت من السؤال رقم 28 إلى غاية السؤال 38. كما تم إعطاء مساحة للمبجوثين في آخر الاستمارة قصد تقديم معلومات أو إضافات تساعد في إثراء بحثنا .

المطلب الثالث :كيفية توزيع الاستثمارات

تم توزيع الاستثمارات خلال الفترة الممتدة من 4 فيفري 2015 إلى غاية 10مارس 2015 حيث وزعت 271 استمارة على 24 مركز للدفع فقط فحين يوجد 31 مركز للدفع عبر ولاية الجزائر العاصمة، فتم استبعاد أربعة مراكز نظرا لضيق الوقت و محدودية الإمكانيات ، و تم توزيعهم بالتعاون مع زميلين فتم استرجاع 226 استمارة و بعد إعادة الفرز تم الاعتماد على 181 استمارة و استبعاد 45 استمارة 20 تمت الإجابة على محورين فقط و 25 كانت الإجابات غير صالحة فكلها اما نعم أو لا و عليه تم تقليص حجم العينة من 271 إلى 181 استمارة.

المطلب الرابع لكعينة البحث و كيفية اختيارها

لم تعد البحوث الميدانية المعاصرة تعتمد على طريقة المسح الشامل بل أصبحت تعتمد على عينات مختارة من مجتمع البحث، و عليه تعتبر العينة " جزء ممثل للمجتمع الإحصائي يعرف اصطلاحا بالمجتمع الإحصائي المرجعي فالعينة؛ إذا هي جزء من السكان المعني ن بالدراسة و البيانات التي تجمع عنها تنطبق على ذلك المجتمع و هي تمثل نسبة مئوية منها " ¹ فهي تمثل المجتمع الأصلي وتحقق أغراض البحث وتغني الباحث عن مشقات دراسة المجتمع الأصلي.

اما نوع العينة فقد تم الاعتماد على العينة **غير احتمالي**؛ التي يكون فيها احتمال انتقاء عنصر من عناصر مجتمع البحث ليصبح ضمن العينة غير معروف، و هذا النوع يركز على " مبدأ اختيار الوحدات التي تمثل عينة البحث يكون مقصود و موجه، و ليس هناك صدفة أو احتمال متساوي لكل العناصر للظهور في العينة ؛ بل يعرف الباحث إلى حد ما من هي العناصر التي سيتم اختيارها في العينة" ²، و يرجع اختيارنا لهذا النوع من العينات هو جملة العراقيل الإدارية

¹ جويبة عميرة (2014) : التحليل الإحصائي في البحوث الاجتماعية. دار جوانا للنشر و التوزيع القاهرة مصر 2014 ص: 17
² سعيد سبعون حفصة جراد : مرجع سبق ذكره ص 144

التي منعت وصولنا لجميع وحدات مجتمع البحث من جهة، و التقسيمات الإدارية التي عرفتها المؤسسة_ مؤسسة الضمان الاجتماعي_ و تداخل مهامها في إعطاء الموافقة و بعض المعلومات الخاصة بوحدات مجتمع البحث من جهة أخرى.

و تم اختيار **العينة العرضية**؛ التي يتم فيها سحب عينة من مجتمع البحث حسب ما يليق بالباحث، فهو حر في اختيار الأفراد حسب أهداف بحثه، و السبب الذي دفع بنا للجوء إلى هذا النوع هو استحالة الحصول على قائمة اسمية لجميع مفردات مجتمع البحث، مما منع الاختيار العشوائي و كذلك ضيق الوقت الذي تطلب منا التوجه للأفراد الذين صادفونا في مراكز الدف التي توجهنا إليها.

أما **حجم العينة** فقد أخذنا نسبة 15% بما أن دراستنا تتدرج ضمن البحوث الوصفية و المجتمع الأصلي يتكون تقريبا من بضعة آلاف¹؛ 1810 مفردة فكان حجم العينة 271 مفردة، إلا أنه بعد توزيع الاستمارات و الفرز تم تقليص حجم العينة إلى 181 مفردة.

المطلب الخمس: حدود البحث:

1.الحدود الزمنية: كانت الانطلاقة الأولى للبحث مع بداية سنة 2014 حيث بدأنا باستعراض الأدبيات المتاحة لنا حول الموضوع و الاطلاع على أهم النظريات المتعلقة بالموضوع و حصر أهم نتائج القراءة و الاستكشاف و بفضلها تم تحديد الإطار العام للبحث و بروز معالمه الأساسية؛ ثم قمنا بجولة استطلاعية لميدان الدراسة و دامت 20يوم و هذا حسب الرخصة التي منحت لنا، ثم جاءت مرحلة توزيع الاستمارات التي خلال الفترة الممتدة من 4 فيفري 2015 إلى غاية 10مارس 2015.

2.الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة على الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للأجراء للجزائر العاصمة

المبحث الثاني: التعريف بميدان الدراسة

¹ سامي محمد حلم(2006): **مناهج البحث في التربية و علم النفس**. ط4 دار المسيرة للنشر عمان الاردن ص 274.

المطلب الاول: تعريف الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للأجراء

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء هو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص، طبقا للمادة 49 من القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية ، له عدة مهام إدارية، تنظيمية ، تسييره ، رقابية

من بين هذه المهام¹:

- تسيير أداء التأمينات الاجتماعية (المرض، الأمومة،العجز والوفاة) وكذا حوادث العمل والأمراض المهنية.
- تسيير المنح العائلية لحساب الدول.
- تحصيل الاشتراكات.
- الرقابة والمنازعات المتعلقة بتحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل الأداءات.
- منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم اجتماعيا وكذا أصحاب العمل.
- المساهمة في ترقية السياسة الرامية إلى الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية
- تسيير الأداءات المتعلقة بالأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الثنائية للضمان الاجتماعي.
- إجراء الرقابة الطبية لفائدة المستفيدين.
- القيام بالنشاطات الرامية إلى تمكين العمال وذوي حقوقهم من الأداءات الجماعية ، على شكل انجازات ذات طابع صحي واجتماعي.
- تسيير صندوق المساعدة والنجدة.
- إبرام اتفاقيات مع مقدمي العلاج.
- إعلام المستفيدين وأصحاب العمل بحقوقهم والتزاماتهم.

أما هيكله فهو يتشكل من :

¹www.cnas.dz date : 08/06/2014 heure ;10 :48h

- المديرية العامة الكائن مقرها ب: بن عكنون،
- وكالات ولائية (اثنان بالعاصمة واحد للموظفين و أخرى خاصة بمراكز الدفع)
- مراكز الدفع موزعين عبر التراب الوطني. بالإضافة إلى عيادات متخصصة
- أربع مراكز للتصوير الإشعاعي.رياض الأطفال مطبعة مركز عائلي ذو طابع اجتماعي
- مركب سيحي
- صيدليات تابعة للصندوق

المطلب الثاني: التعريف بلوكالة الولاية للجزائر العاصمة:

هي تابعة للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي تتكفل بتنظيم و تسير مختلف المراكز التابعة للبلديات و المقاطعات، تضم 1810 موظف و 20 مركزا للدفع،هيكلها التنظيمي يضم:

1. نيابة مديريةية التعويضات و تضم :

مصلحة التعويضات .

مصلحة حوادث العمل و الأمراض المهنية.

مصلحة المنح العائلية.

مصلحة تعويض المجموعات.

مصلحة العطل المدفوعة الأجر.

مصلحة مراقبة الإدارة.

مصلحة بطاقة الشفاء.

2. نيابة مديريةية المالية و التغطية وفيها :

مصلحة العمليات المالية

مصلحة الأجور

مصلحة الاشتراكات

مصلحة الترقيم

مصلحة المنازعات

مصلحة مراقبة المشتغلين

مصلحة الوقاية

3. نيابة المديرية العامة و الوسائل و الإنجازات و نجد فيها :

مصلحة الوسائل العامة

مصلحة الإدارية لمستخدمي الوكالة

مصلحة متابعة الإنجازات

4. نيابة مديرية المراقبة الطبية و بها :

مصلحة المساعدة الاجتماعية.

5. نيابة مديرية التحصيل و المنازعات

المطلب الثالث: خصائص العينة:

جدول رقم (1): يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس:

النسبة	التكرار	الجنس
55.2%	100	ذكر
44.8%	81	أنثى
100%	181	المجموع

يعرض لنا هذا الجدول توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس، حيث سجلت أعلى نسبة والمقدرة بـ 55.2% من مجموع أفراد العينة لدى جنس الذكور، مقابل 44.8% لجنس الإناث، و هنا نرى أن نسب توزيع الجنسين جد متقاربة ما يعني تغير وضعية المرأة في المجتمع الجزائري؛ فبعدما كانت المرأة تمنع من العمل من قبل أزواجهم أو أفراد عائلاتهم بحجة إهمال شؤون البيت والعائلة، أو صعوبة التنقل إلى مقرّ الشغل، لاسيما في المناطق الريفية. تغيرت هذه النظرة بفعل التغيرات الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية والانتقال الديمغرافي للبلاد؛ حيث عرفت نسبة النساء العاملات في الجزائر ارتفاعا كبيرا فمابين 1962 و 2014 تضاعف عدد النساء العاملات بحوالي 20 مرة منتقلا من 5.2% من العدد الإجمالي للعمال إلى 16.8% في 2014. من مجموع عدد السكان الناشطين، علماً أن أغلبهن يشغلن وظائف في مجال التعليم والصحة و الخدمات العمومية والقضاء بل تعد كل ذلك لتخوض المرأة معترك السياسة فأصبحت نسبة مشاركتها تمثل 30% في مقاعد البرلمان.

و من العوامل المساعدة على هذا التقدم الملحوظ في ولوج المرأة عالم الشغل و إعادة الحيوية إلى سوق العمل بصفة عامة والى نشاط النساء بصفة خاصة تراجع نسبة الأمية عند البنات فالتعليم أصبح رأسمال اجتماعي لهن ولكن التساؤل المطروح هل أدى هذا العوامل إلى تحسن أوضاعها؟ وهل تغيرت نظرة المجتمع نحو المرأة العاملة؟

الجدول رقم(2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
7.2%	13	متوسط
45.9%	83	ثانوي
47%	85	جامعي
100%	181	المجموع

يعرض لنا هذا الجدول الإحصائي توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي، فكانت أعلى نسبة لمستوى التعليمي الجامعي و التي قدرت بـ 47% ثم تليها نسبة 45.9% للمستوى الثانوي و أخيرا جاءت نسبة 7.2% للمستوى التعليم المتوسط.

من خلال هذه النسب الإحصائية نجد أن أغلبية أفراد العينة هم من أصحاب المستوى الجامعي أو الثانوي بحكم تقارب النسب؛ و عليه فإن هذه القراءة الإحصائية تبين لنا أن مؤسسة الضمان الإجتماعي تسعى دائما نحو توظيف الكفاءات الجامعية و هذا نظرا لما تعرفه هذه الأخيرة من تحسين نوعية الأداءات ولاسيما عبر تطوير هياكلها الجوارية، و عصنة تسيير إدارتها وتحديث البنى الهيكلية، وتعميم العمل بالإعلام الآلي، وتأهيل مواردها البشرية فهذه الأخيرة هي المحرك الأساسي لكل العمليات الإدارية و التقنية داخل المؤسسة و عليه تسعى أي مؤسسة نحو تطوير مواردها البشرية و رفع مستوى أداءها سواء كان من خلال الانتقاء و الاختيار الأفضل للعاملين أو من خلال تكوين و التدريب وهذا يدل على أن الجزائر تسعى دائما نحو تطوير و تحسين التعليم العالي و جعله يتماشى و متطلبات سوق العمل و المؤسسات؛ اما تفسير نسبة 7.2% التي تعود للأفراد ذوي المستوى التعليمي المتوسط قد يكونون من الأوائل الذين التحقوا بالمؤسسة نظرا للضرورة توظيفهم خاصة بعد الاستقلال أين كان هناك افتقار كبير لأصحاب الشهادات الجامعية

الجدول رقم(3): يوضح لنا توزيع أفراد العينة حسب متغيرة الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
8.3%	15	أقل من 5
32.6%	59	من 5 إلى 10
49.7%	90	من 10 إلى 15
9.4%	17	أكثر من 15
100%	181	المجموع

يوضح لنا هذا الجدول توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية، و سجل فيه الاتجاه العام نسبة 49.7% عند صنف ذوي الخبرة من 10 إلى 15 سنة، و تليها نسبة 32.6% لصنف الخبرة المهنية من 5 إلى 10 سنوات ، ثم تأتي نسبة 9.4% لذوي الخبرة أكثر من 15 سنة، و في الأخير نسجل نسبة 8.3% للذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات.

و منه نجد أن بيانات هذا الجدول توضح بأن أغلب الأفراد العاملين بمؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية الجزائر العاصمة هم من ذوي الخبرة المهنية التي تتراوح بين 10 إلى 15 سنة، وهذا يدل أن هذه المؤسسة تسعى نحو الحفاظ على عمالها من خلال توفير الظروف الملائمة للعمل و تلبية مختلف حاجاتهم الاجتماعية و الاقتصادية ، كما تعمل على توفير المرافق الترفيهية و الصحية حيث أنشأت مركب سياحي على خلاف المركز العائلي الذي تمتلكه، و هذا إن دل سيدل على وجود دوران عمل بطيء في المؤسسة هو مؤشر يدل عن حالة الاستقرار التي تسود العاملين في المؤسسة ،وتأقلمهم بالشكل المطلوب داخل المؤسسة.

الجدول رقم (4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس و الفئة المهنية

الفئة المهنية	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	المجموع
ذكر	25	45	30	100
أنثى	21	39	21	81
المجموع	46	84	51	181

يوضح لنا هذا الجدول علاقة بين الجنس و الفئة المهنية؛ فجاء الاتجاه العام عند نسبة 46,41% لفئة أعوان التحكم ، وتليها نسبة 28.17% لفئة أعوان التنفيذ و أخيرا تأتي فئة الإطارات بنسبة 25.42%.

أما فيما يخص توزيع الجنس، ففي فئة أعوان التحكم نسبة 48.15% للإناث مقابل 45% للذكور، و نسبة 25% للذكور مقابل 25.93% للإناث، لفئة الإطارات فقد جاءت نسبة 7,5% للذكور و نسبة 5,56% للإناث.

إن هذه القراءة الإحصائية تشير إلى عدم وجود فرق بين عمل الرجل و المرأة، فكلاهما يتساوى تقريبا في نسبة التواجد المهني (إطار، عون تحكم، عون تنفيذ)؛ و يمكن تفسير التواجد الكبير للمرأة في العمل بصفة عامة و الإدارة بصفة خاصة دليلا على تحررها من القيود الاجتماعية و بعض العادات الاجتماعية السلبية (تلك التي ترتبط بسوء فهم للدين ولدور المرأة في الحياة الاجتماعية) التي تحد من حريتها .

ويمكننا هنا القول أن النقلة التي عرفها المجتمع الجزائري بداية التسعينات ساهمت و بشكل كبير في اقتحام المرأة للعديد من المجالات، و هذا بغيت تحقيق المساواة و تكافؤ الفرص بين الجنسين .

و الاستثمار في الموارد البشرية لتحقيق النمو الاقتصادي المطلوب و الإنتاجية العالية مع ترسيخ ثقافة ايجابية لمكانة المرأة و دورها في المجتمع ؛ و عليه كان لابد من دعم عمل المرأة و مساندة مشاركتها في الحياة العامة و دمجها في مراكز القيادة في مؤسسات العمل و مختلف المنشآت؛ وما يفسر تواجدها في هذه المؤسسة هو طبيعة الخدمات الإدارية التي تتطلب نوع من اللياقة و حسن المعاملة، وهذا ما نجده عادة من مميزات المرأة.

الجدول رقم (5) : يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير السن.

النسبة	التكرار	السن
%14.9	27	33-26
%47	85	41-34
%31.5	57	49-42
%3.3	6	57-50
%3.3	6	60-58
%100	181	المجموع

يعرض لنا هذا الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير السن، فجات أعلى نسبة للفئة العمرية [41-34] و هذا بنسبة %47، و تليها الفئة العمرية [49-42] و التي قدرت بنسبة %31.5 ، و بعدها جاءت نسبة %14.9 للفئة العمرية [33-26]، فحين تساوت النسب عند الفئتين [50-57] و [60-58] بنسبة %3.3 لكل منهما.

و عليه يمكن القول أن الفئة النشطة في هذه المؤسسة يتراوح سنها بين 34 و 49 سنة و هذا مؤشر ايجابي ، لان المؤسسة تستثمر في فئة مهنية تملك المؤهل العلمي و الخبرة .

المبحث الثاني تحليل فرضيات الدراسة

المطلب الاول: الفرضية الاولى

الجدول رقم(1):يوضح موقف كل فئة سوسيو مهنية من ضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة

المجموع	أحيانا	لا	نعم	هي ضرورية الفئة المهنية
%100 46	%0 0	%8.69 4	%91.31 42	إطار
%100 84	%8.33 7	%9.52 8	%82.14 69	عون تحكم
%100 51	%0 0	%9.80 5	%90.20 46	عون تنفيذ
%100 181	%3.86 7	%9.40 17	%86.74 157	المجموع

يقدم لنا هذا الجدول الإحصائي نظرة كل فئة سوسيو مهنية لضرورة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل الإداري، حيثلاحظ أن نسبة الاتجاه العام توقفت عند 86.74% أي الذين يؤكدون ضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات في الإدارة، احتلت فيه فئة الإطارات الصدارة بنسبة 91.31%مقابل 90.20 % لفئة أعوان التنفيذ مقابل 82.14 % لأعوان التحكم.

من خلال ما أدل به المبحوثين في الجدول يتبين لنا أن لتكنولوجيا المعلومات دورا محوريا في مختلف العمليات الإدارية و مختلف إجراءاتها و أساليبها؛ و تعتبر إستراتيجية فعالة لتطور المؤسسات و زيادة كفاءتها

فهي تعمل-تكنولوجيا المعلومات- على توفير الجهد و الوقت مع الدقة في العمل؛ فمن خلالها يتم توثيق كم هائل من المعلومات بسرعة أكبر ودقة عالية مع تقليل احتمالية الوقوع في الخطأ بالمقارنة مع الإجراءات التقليدية القائمة على العمل الورقي، فمن مميزات تكنولوجيا المعلومات السرعة و الدقة في توثيق البيانات المطلوبة مع سرعة استرجاعها، توفير الجهد و الوقت المبذول أثناء العمل مع زيادة الفاعلية و تقليل التكلفة، و عليه أصبح من الضروري توظيف التكنولوجيا و خاصة المتعلقة بالمعلومات في العمل الإداري فكل المؤشرات تدل على أن التقدم التكنولوجي و خاصة في مجال المعلومات يفرض تغيير ظروف و إجراءات العمل، لاسيما الإجراءات الإدارية لتبسيطها و تخفيف تكلفتها مع زيادة كفاءة العمال، و نجد أن الإجراءات الجديدة التي اعتمدها مؤسسة الضمان الإجتماعي كخطوة لعصرنه هياكلها هي استحداث نظام بطاقة الشفاء سهل وتيرة العمل على العمال فللمعاملات الإدارية أصبحت آلية وفرت عليهم الجهد و الوقت ؛ حيث تحمل هذه البطاقة الإلكترونية جميع المعلومات المتعلقة بالمؤمن اجتماعيا، و هذا ما يجنبهم عناء البحث على الملفات. و ما نلاحظه أيضا هو وعي فئة الإطارات بأهمية التكنولوجيا في الأعمال الإدارية مما يؤكد لنا انفتاحها على المحيط الخارجي و مواكبتها لمختلف تطوراتها

الجدول رقم (2): يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية و ضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة

المجموع	أحيانا	لا	نعم	الخبرة المهنية هي ضرورية
15 %100	1 %6.66	2 %13.34	12 %80	أقل من 5 سنوات
59 %100	0 %0	3 %5.09	56 %94.91	من 5 إلى 10 سنوات
90 %100	6 %6.67	11 %12.22	73 %81.11	من 10 إلى 15 سنة
17 %100	0 %0	1 %5.88	16 %94.12	أكثر من 15 سنة
181 %100	7 %3.86	17 %9.39	157 %86.75	المجموع

يقدم لنا هذا الجدول مدى ضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل الإداري و هذا حسب الخبرة المهنية للعمال؛ حيث سجلنا أعلى نسبة في الاتجاه العام بـ 86.75% للإجابة للأفراد الذين صرحوا بأنها ضرورية؛ تقاربت فيه نسب كل من ذوي الخبر من 5 إلى 10 سنوات و ذوي الخبرة المهنية أكثر من 15 سنة فسجلت الأولى نسبة 94.41% و الثانية نسبة 94.12%. و سجلنا نسبة 9.39% عند الإجابة بـ "لا" أي الذين صرحوا أن تكنولوجيا المعلومات غير ضرورية في العمل الإداري صدره ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 13.34% مقابل 12.22% لذوي الخبرة المهنية من 10 إلى 15 سنة.

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن تكنولوجيا المعلومات أثرت على مختلف مناحي الحياة بصورة لا يمكن إغفالها، وتحكمت في نمطها الاجتماعية والاقتصادية و حتى الثقافية وهذا

ما يتطلب مواكبتها و توظيفها؛ لأن الانفجار المعرفي الضخم الذي صاحبها و جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني و كذلك تكنولوجيا الحسبات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط ، وغيرها من المعدات التي تستخدم و عليه أصبحت من ضروريات العمل الإداري ؛ الذي بدوره تتطلب تحول العمل الإداري العادي اليدوية إلى عمل يعتمد على الحاسب و ما يتبعه من نظم معلوماتية التي تساعد في انجاز مختلف الأعمال الإدارية بأسرع وقت وبأقل التكاليف مع تلبية احتياجات العملاء بأقل مركزية و استقلالية اكبر .

و هذا ما لحضناه في مؤسسة الضمان الاجتماعي ؛ حيث صرح أفراد العينة أن العمل بتكنولوجيا المعلومات أمر ضروري في الإدارة و يمكن أن نرجع سبب تقارب النسب إلى وعي أفراد العينة بضرورة و أهمية التكنولوجيا الحديثة لاسيما في مجال المعلومات ، فدوي الخبرة من 10 الى 15 سنة و أكثر من 15 سنة أجمعوا أنه لا بد من استخدامها في العمل الإداري لان التراكم المعرفي الذي اكتسبوه خلال مشوارهم الوظيفي في المؤسسة جعلهم يدركون الدور الذي تحققه هذه التكنولوجيا في تخفيف أعباء العمل اليدوي و التقليل من الجهد و الوقت و كذلك إتقان الأعمال و تبسيط الإجراءات، إلا أن الأمر اختلف عند العمال الجدد فالبرعم من مدى أهمية هذه التكنولوجيا في الأعمال الإدارية و دورها في تحقيق الدقة في العمل و هذا بدوره يعكس مدى انتشاره ا و توظيفها في مختلف المجالات لا سيما الإجراءات الإدارية. إلا أنهم يرونها غير ضرورية قد يكون ذلك مشوارهم الفتى في المؤسسة و قلة تجاربهم و خبراتهم في الإدارة جعلهم يرونها غير ضرورية .

الجدول رقم(3):يوضح لنا السبب استخدام تكنولوجيا المعلومات لإحداث التغيير بمؤسسة الضمان الاجتماعي

النسبة	التكرار	سبب الاستخدام
8.8%	16	لحل مشاكل تنظيمية
23.8%	43	مواكبة التطورات
67.4%	122	تحسين مستوى الخدمات
100%	181	المجموع

يوضح لنا هذا الجدول حسب آراء الباحثين السبب الذي يقف وراء استخدام تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة الضمان الاجتماعي؛ ف سجلنا أعلى نسبة عند سبب "تحسين مستوى الخدمات" ب 67.4%، ثم تلتها " مواكبة التطورات " بنسبة 23.8 % و في الأخير جاءت نسبة 8.8 % "لحل مشاكل تنظيمي"

ما يكن قوله هو أن التوجه نحو تحسين مستوى الخدمات في مؤسسة الضمان الاجتماعي كان من خلال استحداث نظام بطاقة الشفاء الذي يعمل على تحسين نوعية الأداءات المقدمة للمؤمنين اجتماعيا و لذوي حقوقهم، لاسيما ما تعلق بإجراءات التعويضات ؛ حيث وفرت البطاقة الالكترونية شفاء، على المؤمنين اجتماعيا عناء جلب الملفات التعويضية و الأوراق الطبية مع تفادي الانتظار طويلا في مراكز الدفع و التعويضات التابعة لمؤسسة الضمان الاجتماعي، فالدفع أصبح أليا من طرف الغير من خلال تعاقد المؤسسة مع الصيادلة العامون و ال خواص و يتم تسديد مستحقاتهم كل شهر.

ويعود اهتمام المؤسسة مواكبة التطورات التكنولوجية إلى انفتاحها على المحيط الخارجي وإطلاعها على مختلف المستجدات التكنولوجية؛ و هنا يمكن قراءة هذه نتائج الإحصائية سوسيولوجيا من زاوية وظيفية، حيث تمثل المؤسسة نسقا فرعيا للنسق العام ويؤدي مجموعة من الوظائف يحقق استمراره وبقاءه(النسق الفرعي).

مما يتوجب عليه "التكيف مع البيئة التي تحيط به و أن يقوم بتأمين مجموعة من الوسائل المادية و المعنوية الضرورية[.....] و تحديد الأولويات اللازمة و العمل على استخدامها بصورة مثلى

تحقق حاجاته و أهدافه¹ و بالرجوع إلى مؤسسة الضمان الاجتماعي فهي عملت على إدخال تكنولوجيا المعلومات المتمثلة في بطاقة الشفاء و استخدامها في تحسين مستوى الخدمة المقدمة، وتطوير أداءها.

و يمكننا استبعاد مشاكل تنظيمية؛ إلى تقسيم العمل والتخصص الذي يعمل فرض الانضباط و توجيه العمال فوحدة إصدار الأوامر و التوجيه هي أفضل الطرق للحصول على الاستقرار و التوازن في العمل مما يجنب الكثير من المشاكل . فوجود القوانين التنظيمية واللوائح والتعليمات وأنظمة الجزاء والعقاب، له دور فعال للحد من حدوث الأخطاء . فإذا كانت التكنولوجيا هذه سببا أساسيا لتحسين مستوى الخدمات فكيف أصبح عمل بها حسب كل فئة مهنية؟ و هذا ما سيجيب عنه الجدول القادم

¹ خالد حامد(2008):ندخل إلى علم الاجتماع. ط1، دار جسر للنشر ، الجزائر، ص 101.

الجدول رقم (4): يوضح تصور كل فئة سوسيو مهنية لأسباب التغيير من خلال إدخال نظام بطاقة الشفاء

الفئة المهنية	سبب التغيير	حل مشاكل تنظيمية	مواكبة التطورات	تحسين مستوى الخدمات	المجموع
اطار	4	8.69	18	24	46
عون تحكم	6	7.15	17	61	84
عون تنفيذ	6	11.77	8	37	51
المجموع	16	8.84	43	122	181

يوضح لنا هذا الجدول نظرة كل فئة مهنية لأسباب التغيير التنظيمي في المؤسسة، حيث سجلنا الاتجاه العام عند صنف تحسين الخدمات بنسبة 67.40% تتصدره كل من فئة أعوان التحكم وأعوان التنفيذ بنسب متقاربة على التوالي 72.61% و 72.54%، بينما مثلته فئة الإطارات بنسبة 52.17% فقط. يليها صنف مواكبة التطورات التكنولوجية بنسبة 23.76% الذي تتصدره فئة الإطارات بنسبة 39.13% و في الأخير جاءت نسبة 8.84% لدى صنف حل المشاكل الداخلية فكيف نفسر هذه البيانات الإحصائية؟

من خلال هذه البيانات الإحصائية نجد أن أي مؤسسة تسعى نحو تحسين نوعية الخدمات المقدمة للعملاء، فانقل المجتمع من مرحلة التصنيع إلى مرحلة ما بعد التصنيع جعل الاهتمام يتزايد أكثر

على تحسين الخدمات و إرضاء العملاء و هذا ما أكده **دانييل بيل** في كتابه " مجتمع ما بعد الصناعة"¹

و يمكن القول ، أن استحداث نظام البطاقة الالكترونية **الشفاء** في مؤسسة الضمان الإجتماعي يعتبر من بين أهم المحاور التي تقوم عليها عملية التغيير في المؤسسة بغية تحسين مستوى نوعية الأداءات المقدمة للمؤمنين اجتماعيا و لذوي حقوقهم، فهذه البطاقة تعتمد على تقنيات الإعلام الآلي و الإلكترونيك و الاتصالات السلكية و اللاسلكية في تسيير مختلف الإجراءات الإدارية بالمؤسسة ؛ لاسيما ما تعلق بإجراءات التعويضات ؛ حيث وفرت هذه الهطاقة على المؤمنين اجتماعيا عناء جلب الملفات التعويضية و الأوراق الطب ية مع تفادي الانتظار طويلا في مراكز الدفع و التعويضات التابعة لمؤسسة الضمان الإجتماعي ، و نشير إلى أن الانطلاقة الفعلية لهذه الخطوة كان سنة 2007 عبر خمس ولايات فقط ثم تم تعميمها عبر كامل الوطن في فيفري 2013 ليتم من خلالها استخدامها من طرف صاحبها في أي وكالة عبر الوطن. و يعود اهتمام الإطارات بمواكبة التطورات التكنولوجية ربما إلى انفتاحهم على المحيط الخارجي وإطلاعهم على المستجدات التكنولوجية، فهم من ذوي الشهادات العالية التي تسمح لهم بمواكبة التطورات التكنولوجية و تحقيق فعالية إدارية، و بما أنهم من ممارسي الإ دارة العليا أي يؤدون وظائف الإدارة الخمسة (يخططون، ينظمون، يقودون، ينسقون، ويسيطرون) فهم يستبعدون وجود مشاكل تنظيمية؛ أي أن التغيير التنظيمي لا يكون نتيجة مشاكل تنظيمية لأن تقسيم العمل والتخصص يحسن أداء الوظائف من خلال تقسيم العمل.

بحيث يكونون متخصصين فيه، و للسلطة والمسؤولية دور فعال في إصدار الأوامر و فرض الانضباط فوحدة إصدار الأوامر و التوجيه هي أفضل الطرق للحصول على الاستقرار و التوازن في العمل مما يجنب الكثير من المشاكل . فوجود القوانين التنظيمية واللوائح و التعليمات وأنظمة الجزاء والعقاب، له دور فعال للحد من حدوث الأخطاء.

"العمليات الإدارية تحكمها مجموعة من الأسس و القواعد التنظيمية التي "تهدف إلى إيجاد السبل الكفيلة برفع مستوى الأداء و تحسينه من أجل فعالية أكثر في التنظيم "²، غير أن أعوان التنفيذ والتحكم كان رأيهم مخالفا لرأي الإطارات حيث يرجعون أسباب التغيير إلى تحسين نوعية الخدمات

¹ جعفر حسن الطائي :مرجع سبق ذكره ،ص22.

² رضا قبة:مرجع سبق ذكره ص 14.

و الارتقاء بها، فهم أكثر الموظفين دراية بما يحدث في العمليات التقنية الموجودة في الإدارة بسبب الممارسة المباشرة مع العملاء و تقديم الخدمات الإدارية و التقنية لهم، و إذا تحسنت الخدمات نحو الأفضل فهذا يعني وجود تسهيل في إجراءات العمل . كما أن طابع العمل عند هؤلاء يمكن وصفه بأنه كمي وكما قل فهو يفتح لهؤلاء العمال مجالاً للراحة والاسترخاء بالنظر للإرهاق، التعب والملل في بعض الأحيان.

الجدول رقم (5): يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية و كيف بدأت عملية التغيير في المؤسسة

المجموع	الأمر أكثر تقيدا	الأمر الصعبة	الأمر السهلة	الأمر التي بدأ تغييرها الخبرة المهنية
أقل من 5 سنوات	6.66%	53.33%	41%	100%
من 5 إلى 10 سنوات	6.77%	6.77%	86.44%	100%
من 10 إلى 15 سنة	0%	18.89%	81.11%	100%
اكثر من 15 سنة	0%	11.76%	88.24%	100%
المجموع	2.76%	17.12%	80.12%	100%

يوضح لنا هذا الجدول كيف بدأت المؤسسة بإدخال التغييرات و هذا حسب الخبرة المهنية للأفراد المبحوثين ، فجاء الاتجاه العام بنسبة 80.12% للذين صرحوا أن التغييرات في المؤسسة بدأت " بالأمر السهلة" و تليها نسبة 17.12% للذين صرحوا أنها بدأت " بالأمر الصعبة" و تأتي في المرتبة الأخيرة نسبة 2.76% للأمر "أكثر تعقيدا" ، و إذا قرأنا الجدول من الاتجاه الجزئي فسوف نلاحظ وجود فروق دالة بين الأفراد ذوي الخبرة الأكثر من 15 سنة و الذين لهم خبرة مهنية أقل من 5 سنوات فسجلت الأولى نسبة 88.24% مقابل نسبة 41% للثانية.

و هو نفس الفرق الذي نلاحظه عند صنف "الأمر الصعبة" ، حيث كانت أعلى نسبة للأفراد الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات و التي قدرت بـ 53.33% مقابل 11.76% للأفراد الذين خبرتهم المهنية أكثر من 15 سنة فكيف نقرا هذه المعطيات سوسيولوجيا؟

يمكن قراءة هذا الجدول سوسيولوجيا من منظور تنظيمي هو أن الحاجة للتغيير داخل المنظمات أصبحت أمراً ضروريا لا مفرّ منه، حتى يستمر وجودها خاصة في عالم تلوح فيه التحديات

والتقلبات التي أضحت السمة الغالبة على بيئة العمل اليوم ، و التغيير التنظيمي هو مجموعة من الخطوات و الإجراءات التي تقوم بها أي مؤسسة لإحداث نقلة و تحول في مسارها و استراتيجياتها ؛ قد تعمل المؤسسة على تغيير أوضاعها الحالية لتتلاءم مع ظروف و متطلبات البيئة المحيطة بها ، أو تقوم باستحداث أساليب و طرق عمل جديدة تحقق لها الاستمرار و البقاء، من الواضح جليا أن بطاقة الشفاء جاءت أصلا لتغير من إجراءات العمل التي تهدف في الأساس إلى الانتقال من النظام القديم إلى نظام جديد عصري يركز على تقنيات حديثة، تلك التي تعتمد في الأساس على المعالجة الآلية للمعلومات المتوفرة لدى مؤسسة الضمان الاجتماعي، وبهذا تصبح جميع المعاملات الإدارية و بالخصوص المعاملات المتعلقة بالتعويضات آلية و تعتبر مؤسسة الضمان الاجتماعي السبّاقة في العمل به قاريا و عربيا ¹. و بداية تطبيقه كان تدريجيا تعلقت بالتعويضات الخاصة بذوي الأمراض المزمنة كبداية أولى لتغيير إجراءات التعاملات بينها و بين المؤمن اجتماعيا و هذا ما يؤكد لنا أن التغيير التنظيمي هو عملية منظمة و هادفة وفق مراحل خطة مدروسة تراعى فيها جميع الجوانب و يمكن أن نقول أن مؤسسة الضمان الاجتماعي قد اعتمدت على التغيير المتدرج الذي يبدأ بالأمر البسيطة التي يسهل تقبلها و إستعابها حيث يرى ستيف سميث *Steve Smith* أن التغيير : "عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال و السلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه"².

و يمكن أن نرجع تصريحات المبحوثين الذي صرحوا بان التغييرات التي أدخلتها مؤسستهم بدأت بالأمر الصعبة ، إلى حدّثة التحاقهم بالمؤسسة فهم من ذوي الخبرة المهنية الأقل من 5 سنوات، حيث لم يكتسبوا تجارب مهنية تمكنهم من تقييم الأمور التي تم تغييرها هذا من جهة ، و من جهة أخرى نرجعه ربما إلى الصراعات الوظيفية الموجودة بينهم و بين زملائهم و هذا ما اتضح جليا في تصريحات فدو الخبرة المهنية أكثر من 15 سنة صرحوا أن الأمور التي تم تغييرها لم تكن صعبة .

¹www.cnas.dz date :08/06/2015 l' heure 12.52

²ستيف سميث(2001:) ادارة التغيير، ترجمة عبد الرحمان المهدي، مكتبة الشفري، الرياض السعودية. ص 7

بل بدأت تدريجيا من السهل إلى الصعب و هو ما تؤكده المخطط الذي وضعتة المؤسسة في تطبيق نظام بطاقة الشفاء، فالبداية كانت مع تسليم البطاقات الالكترونية لفئة المؤمنين اجتماعيا ذوي الأمراض المزمنة ، ثم تم إدراجها لكافة الشرائح كخطوة ثانية، و منه يمكن أن نتنبأ بوجود مناخ تنظيمي لا يساعد على تأقلم العمال الجدد مما يخلق نوع من الصراع الذي بدوره يؤدي إلى تعطيل وتيرة التغيير في المؤسسة مما يخلق نوع من المقاومة

الجدول رقم(6): يوضح نظرة كل فئة سوسيو مهنية للعمل منذ استخدام بطاقة الشفاء

الفئة المهنية	أصبح العمل	سهلا	صعبا	المجموع
إطار	46	0	46	100%
عون تحكم	82	2	84	97.61%
عون تنفيذ	45	6	51	88.24%
المجموع	173	8	181	95.58%

يوضح لنا هذا الجدول نظرة كل فئة سوسيو مهنية للعمل منذ ان تم إدخال بطاقة الشفاء عليه، ف جاء الاتجاه العام عند نسبة 95.58% الذين صرحوا أن العمل أصبح سهلا منذ استخدام بطاقة الشفاء و احتلت فيه الصدارة فئة الإطارات بنسبة 100%، مقابل 97.61% لفئة أعوان التحكم و مقابل نسبة 88.24% لأعوان التنفيذ فحين صرحت نفس الفئة أن العمل أصبح صعبا و هذا بنسبة 11.76 و هي أعلى نسبة سجلت فيه

من خلال البيانات الإحصائية لهذا الجدول نجد أن إدخال تكنولوجيا المعلومات والحاسب الآلي و مختلف تطبيقاته ثورة حقيقية في عالم الإدارة، مفادها تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية، التي تعمل على تطوير العمل الإداري والارتقاء بأدائه، وتحقيق الاستخدام الأمثل للخدمات بسرعة عالية ودقة متناهية.

و منه نجد إجماع الأفراد المبحوثين على أن بطاقة الشفاء قد سهلت عليهم العمل ، فهم يعتبرون أن لتكنولوجيا المعلومات دور كبير في تقليص حجم الوقت ، مثلا لأنها تعمل على تبسيط الإجراءات الإدارية مع السرعة و الدقة في إنجاز المهام ، فبدل أن يقضي العامل وقتا طويلا في البحث عن ملفات المؤمنين على حد تعبير أفراد العينة ويراقب جميع الأوراق و الملفات الإدارية، بطريقة يدوي تعمل قد ينتج عنها روتين و ملل يقلل من فعالية العامل داخل المؤسسة تغير بطاقة الشفاء جميع المعاملات السابقة من خلال المعالجة الآلية للملفات، و بفضل هذا النظام سوف يقتصر عملهم على التجديد وتصحيح الأخطاء ، و هذا ما قد ينتج عنه .التقليل من استخدام الورق بشكل ملحوظ مما يؤثر ايجابيا علي عمل المؤسسة . تقليل استخدام الورق يعالج مشكلة حفظ وتوثيق المعاملات ، تبسيط الإجراءات وتقليل كلفتها وإعطاء خدمة أكثر جودة.اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإداريةمع تسهيل إجراء الاتصال بين فروع المؤسسة أما الذين صرحوا بأن تكنولوجيا المعلومات صعبت من أداء المهام فيمكن إرجاعها إلى خوف هذه الفئة على مصالحها وعلاقتها غير الرسمية التي كانت موجودة مع الأسلوب القديم للعمل في مؤسسة الضمان الإجتماعي،أو يرجع إلى تعودها على العمل اليدوي و عدم رغبتها في تطوير قدراتها و مؤهلاتها و هنا يرجع ربما إلى نقص الحوافز ا لمقدمة من طرف المؤسسة لتدعيم الانتقال من النهج اليدوي إلى نهج إلكتروني، و عدم وجود دراية كافية لأهمية تكنولوجيا المعلومات و نقص المعلومات عنها داخل المؤسسة فتقليل هذه الفئة من أهمية التكنولوجيا مع إثارة الجوانب السلبية لها، يوحي لنا بوجود مناخ تنظيمي تسوده مقاومة أمام تطبيق بطاقة الشفاء و هذا ما قد تؤكده لنا المراحل القادمة من تحليل الفرضيات

الجدول رقم(7):يفسر لماذا أصبح العمل سهلا

المجموع	عدم الشعور بالروتين الاداري	تقلل استخدام الأوراق و الأرشفة	لأنه الفئة المهنية
100% 46	15.21% 7	84.78% 39	إطار
100% 82	35.55% 16	80.48% 66	عون تحكم
100% 45	13.33% 6	47.65% 39	عون تنفيذ
100% 173	15.02% 26	83.23% 144	المجموع

جاءت بيانات هذا الجدول لتوضح لنا السبب الذي سهل من عمل المبحوثين بفضل إدخال بطاقة الشفاء، حيث نجد أن 84.78 % من أفراد العينة الذين هم من فئة الإطارات صرحوا بان العمل أصبح سهلا بسبب تقليل الأوراق و الأرشفة مقابل 80.48 % لفئة أعوان التحكم مقابل 47.65% لفئة أعوان التنفيذ، فحين نجد أن 35.55% من الأفراد العينة الذين هم من فئة أعوان تحكم صرحوا أنها عدم الشعور بالروتين الإداري هو الذي سهل عليهم العمل ، مقابل 15.21 % لفئة الإطارات مقابل 13.33% لفئة أعوان التنفيذ.

من خلال هذه المعطيات الإحصائية تبين لنا أن فئتي الإطارات و أعوان التحكم أصبح عملهم سهلا لما توفره بطاقة الشفاء من تبسيط في إجراءات العمل من خلال تقليل المعاملات الورقية في مختلف الإجراءات الإدارية و ما يتعلق بالتعويضات، أضف إلى ذلك التقليل من الوقت و الجهد في أداء المهام، فبدل أن يقضي العامل وقتا طويلا في إجراء المعاملات الإدارية و التقنية المتعلقة بالتعويضات، أصبحت العملية تقتصر على إدخال البيانات ثم معالجتها و إخراجها في شكل

معلومات جاهزة للاستعمال؛ و من هنا نلاحظ التفاعل الموجود بين الفرد و التكنولوجيا و التأثير المتبادل بينهما في مكان العمل، ويمكن رؤية المؤسسة على أنها في حالة تبادل مستمر مع محيطها الخارجي من أجل الحفاظ على التوازن . و تعتبر نظام مركب من نظام اجتماعي و آخر تقني، و هذا ما أكدته الأبحاث التي قام بها معهد Tavistock في لندن 1950 التي بدأت بالاهتمام بإعادة تصميم العمل و ابتكار أساليب جديدة تقوم على ثلاثة ركائز¹ : الفرد، التقنية، البناء التنظيمي و علاقتهم بالبيئة الخارجية من خلال تفاعل الفرد والتكنولوجيا.

غير أن تصريح فئة أعوان التنفيذ بعدم تسهيل إجراءات العمل في الجدول السابق، تم تأكيده في هذا الجدول و هذا ما عبرت عليه نسبتها الإحصائية التي جاءت في آخر الترتيب ما يوحي لنا بصعوبة التغيير في المؤسسة و التي يمكن إرجاعها إلى الفهم السوسيولوجي للمورد البشري (العامل) الذي لا يتقبل عادة الأشياء الجديدة و إذا تقبلها لا يتعامل معها بشكل رسمي و دائم، و هنا لابد من الإشارة إلى عنصر مهم في إحداث التغيير وهي **الثقافة التنظيمية** لأن وجودها يسهل من عملية إنجاز التغيير و تقبل الأشياء الجديدة ولكن الثقافة التنظيمية لوحدها لا تكفي، فلا بد من وجود أئمة حقيقية لمختلف التعاملات الإدارية فغياب التنظيم و التنسيق و الرقابة و المتابعة يجعل من الصعب الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في مؤسساتنا الخدمائية و حتى الاقتصادية.

¹ اعتماد محمد علام : مرجع سبق ذكره ص 113

الجدول رقم(8):يوضح ما الذي غيره نظام بطاقة الشفاء منذ استخدامه كأسلوب عمل جديد في المؤسسة

تستخدمه الأمر التي تغيرت	نعم	لا	أحيانا	المجموع
أصبح العمل سهلا	85.35%	11.21%	3.44%	100%
تبسيط إجراءات العمل	88.37%	4.66%	6.97%	100%
تخفيف الضغط	90.91%	9.09%	0%	100%
المجموع	86.74%	9.39%	3.87%	100%
	99	13	4	116
	38	2	3	43
	20	2	0	22
	157	17	7	181

يحمل هذا الجدول مجموعة من القيم الإحصائية التي توضح ما الذي غيره نظام بطاقة الشفاء كأسلوب عمل جديد استحدث في مؤسسة الضمان الإجتماعي و ضرورة العمل به باعتباره أحد أهم المستجدات التكنولوجية التي تم توظيفها داخل المؤسسة؛ حيث نجد نسبة 90.91 % من أفراد العينة يصرحون أنها ضرورية في العمل لأنها خففت من حجم الضغوطات التي يعانونها أثناء العمل، مقابل 88.37 % من يرونها بسطت من إجراءات العمل،مقابل 85.35 % من المبحوثين الذين أصرح عملهم سهلا بعد إدخال نظام بطاقة الشفاء

إن أول ما يشد انتباهنا في هذه البيانات الإحصائية هو تصريح أفراد العينة بأن استخدام تكنولوجيا المعلومات كأسلوب عمل جديد يؤدي إلى تخفيف الضغط عليهم الموجود في الإدارة ومختلف عملياتها التقنية و التنظيمية، فالمعلوم أن الإدارات الجزائرية بمختلف أنواعها تعتمد على التسيير البيروقراطي، و للإشارة فإن هذا التوجه كان يهدف إلى إضفاء الطابع الرسمي و القانوني لتجربة التسيير العمالي؛ أي " تحويل الحركة العمالية الجماهيرية إلى مؤسسة بيروقراطية تخضع تدريجيا لمراقبة و سيطرة مختلف الأجهزة المركزية للدولة"¹

فالتسيير البيروقراطي يعتمد على تطبيق اللوائح التعليمية المكتوبة و القرارات الرسمية من خلال إنشاء قواعد شكلية لتشغيل التنظيم وتوضيح المهام المنوطة بكل فرد، ثم القيام بتنسيق النشاطات باستخدام مبدأ التسلسل الهرمي الذي يقتضي خضوع المستوى الأدنى للمستوى الأعلى منه (المركزية) والتحديد الصارم للعمل والسلطة والهيكلية التسلسلية تمكن من الرقابة المباشرة، مما قد يخلق نوعا من الروتين فالأعمال و المهام محددة وفق قواعد وتعليمات رسمية، و هذا بدوره يخلق نوع من المركزية في العمل و الرقابة التي تخلق ضغط على العمال، و بدورها تعمل تكنولوجيا المعلومات على إحداث تغيير في العمليات الإدارية من خلال التقليل من المركزية؛ فاستخدام نظام بطاقة الشفاء في مؤسسة الضمان الإجتماعي عوض الطرق الكلاسيكية للعمل بأخرى جديدة تعتمد على المعالجة الآلية للمعلومات، و هذه الطريقة تسهل العمل على عمال صندوق الضمان الإجتماعي مع السرعة و الدقة في إنجاز المهام. أما الأفراد الذين أجابوا بعدم تخفيف الضغط عليهم و عدم تسهيل العمل فربما هم من موظفي مصلحة التعويضات الذين لازالوا يعملون بالطريقة القديمة التي تعتمد على ملفات التعويضات، لأن بطاقة الشفاء في البداية تعم يمها على كافة الشرائح العمالية من جهة و كذلك كيفية تطبيقها تخضع لقواعد قانونية فاستعمالها يكون مرتين خلال ثلاثة أشهر م ع عدم تجاوز الوصفة الطبية ألفي 2000 دينار جزائري، و كذلك الحصول على بطاقة الشفاء بدوره يتطلب ملف و يوضع في مصلحة بطاقة الشفاء حيث يتم إرساله إلى مركز الشخصنة و فيه يتم إنتاج البطاقات و هذه الشروط بدورها تقف عائقا أمام تغيير لإجراءات العمل.

¹ العياشي عنصر (2003): نحو علم إجتماع نقدي، دراسات نقدية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، ص 105.

الجدول رقم(9):يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية و مدى تقليص نظام بطاقة الشفاء للمعاملات الورقية في العمل

المجموع	لا	نعم	قلصت من الأوراق الخبرة المهنية
%100 15	%6.61 1	%93.33 14	أقل من 5 سنوات
%100 59	%11.86 7	%88.14 52	من 5 إلى 10سنوات
%100 90	%4.44 4	%95.56 86	من 10 إلى 15سنة
%100 17	%11,76 2	%88.24 15	اكثر من 15 سنة
%100 181	%7.74 14	%92.26 167	المجموع

التعليق على الجدول:

يعرض لنا هذا الجدول العلاقة بين الخبرة المهنية و مدى تقليص نظام بطاقة الشفاء لحجم الأوراق الإدارية في المؤسسة،و من خلال القراءة الإحصائية نجد أن الاتجاه العام قد سجل عند صنف " نعم " بنسبة 92.26 % تتصدره أصحاب الخبرة المهنية من 10 إلى 15 بنسبة 95.56% و تليها ذوي الخبرة المهنية أقل من 5 سنوات بنسبة 93.33%، و في الأخير تأتي نسبة 88.24% التي تساوى فيها أصحاب الخبرة المهنية أكثر من 15 سنة و ذوي الخبرة ما بين 5 إلى 10 سنوات.

ومن خلال هذه البيانات الإحصائية يتضح لنا أن بطاقة الشفاء جاءت لتحل محل الأوراق الطبية و الملفات التعويضية، فهي تحمل سائر المعلومات الطبية و الإدارية المتعلقة بالمؤمن اجتماعيا و ذوي حقوقه.

فهي بطاقة إلكترونية، مطابقة لمقاس الايزو 7810.7816 ، و تمتاز بالمرونة و قوة حفظ البيانات لها قدرة إستعابها 32 كيلوبايت؛ حيث تحمل اسم و لقب و صورة المؤمن اجتماعيا و تاريخ ميلاده، و من خلالها يتم تحديد المعلومات الطبية و التعويضية المتعلقة به و تسمح له بالحصول على التعويضات المقدمة بسرعة، دون أن يكون مضطرا لتقديم طلب مكتوب أو ملء استمارة و تقديم ورقة العلاج مع الاستمرار في الاستفادة من نظام الدفع دون الحاجة إلى تقديم دفتره. و هذا بدوره يؤدي إلى إنتاج و توصيل الفواتير إلكترونيا بين الضمان الإجتماعي و المتعاقدين (صيادلة و أطباء)، إلا أن عدم استكمال توزيع بطاقة الشفاء و عدم تجديدها من طرف المؤمن لم يقلل من حجم الأوراق، وكذلك التعاقد مع الصيادلة والأطباء يتطلب مجموعة من الأوراق الإدارية وهذا ما يفسر لنا أن بطاقة الشفاء لم تقلص حجم المعاملات الورقية التي يسعى من خلالها إحداث التغيير فعليه يمكن أن نستفسر عن سبب الذي يمنع ذلك؟ و هذا ما نعرفه في الجدول التالي .

الجدول رقم(10):يوضح كيف تم إدخال نظام بطاقة الشفاء حسب كل فئة سوسيو مهنية

تحسين مستوى المجموع	دفعة واحدة	عبر مراحل	تم ادخلها الفئة المهنية
%100 46	%0 0	%100 46	اطار
%100 84	%1.20 1	%98.80 83	عون تحكم
%100 51	%0 0	%100 51	عون تنفيذ
%100 181	%0.56 1	%99.44 180	المجموع

يوضح لنا هذا الجدول تصريح المبحوثين حول كيفية إدخال نظام بطاقة الشفاء للمؤسسة، فكان الاتجاه العام له عند نسبة 99.44% للذين صرحوا أن هذه البطاقة جاءت عبر مراحل زمنية مقابل نسبة 0.56% لمن صرح أنها أدخلت دفعة واحدة، و بناءا على هذه القيم الإحصائية نرى أن مؤسسة الضمان الاجتماعي سعت إلى عصرنه قطاع ها، وذلك من خلال استحداث أنظمة عمل حديثة تتمثل في البطاقة الالكترونية " بطاقة الشفاء" الهدف منها تسهيل خدمات الدفع والاسترجاع للمؤمنين اجتماعيا، يعود التفكير في هذه البطاقة إلى سنة 2005، إلا أن العمل بها بدأ في سنة 2007 لتشمل خمس ولايات نموذجية : بومرداس، المدينة، عنابة أم البواقي، و تلمسان.

وقد مر التطبيق الفعلي لهذا النظام عبر مرحلة المصابين بالأمراض المزمنة والمتقاعدين ثم إلى كافة الفئات الأخرى للمؤمن لهم اجتماعيا، كما بدأ استعمال نظام الشفاء لدى مهنيي الصحة مرورا بمرحلة استعمال النظام لدى الصيادلة وشبابيك الصندوق، ثم إلى استعمال بطاقة الشفاء لدى الطبيب المعالج وإمكانية استعمالها لدى الهياكل الإستشفائية، ثم إلى توسيع الاستعمال إلى فئات

أخرى من مهنيي الصحة البيولوجيين والمختصين في النظارات الطبية، ومرورا على التطبيق الفعلي للنظام من صيدلي واحد ثم إلى الاستعمال بنفس مركز الدفع ثم على مستوى الولاية، في انتظار تطبيق النظام على المستوى الوطني من قبل جميع المؤمّن نين الحاملين للبطاقة لدى أي صيدلي، و للتذكير يوجد هناك ثلاثة أنواع من البطاقات تم إطلاقها من طرف الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي : بطاقة الشفاء "فارم" PHARM المستعملة على مستوى الصيدليات لاقتناء الدواء، و بطاقة الشفاء "ميد" MED الموجهة للاستخدام لدى الأطباء للاستفادة من مجانية العلاج، و أخيرا نجد بطاقة الشفاء "بيو" BIO المستعملة على مستوى المخابر، و في مراكز تصفية الدم، و مراكز جراحة القلب وكذا لدى أطباء العيون . هذه الأخيرة ينتظر أن يتم تعميمها سنة 2013¹

و منه نجد أن مؤسسة الضمان الاجتماعي قد عملت على تحقيق التغيير وفق نموذج محدد و منظم بدأ بتهيئة الطريق لإدخال نظام بطاقة الشفاء ثم جسده و فق مراحل متسلسلة و مترابطة و أخيرا تم تعميمه و تحقيق أهدافه المسطرة .

و هنا نشير إلى نموذج "كيرت لوين: Kurt & Lewin" الذي يعتمد على ثلاثة مراحل مرحلة إذابة الجليد، ثم مرحلة التغيير، و أخيرا مرحلة إعادة التماسك، ففي المرحلة الأولى عملت المؤسسة على تهيئة مرحلة الانطلاق لبدأ المشروع من خلال انطلاق الدراسات التقنية بداية من سنة 2006 ثم تلتها مرحلة استلام مركز الشخصنة و الانطلاق في إنتاج البطاقات الالكترونية و هذا خلال سنة 2007 و في هذه المرحلة تم العمل بنظام بطاقة الشفاء و هذا بالتدرج إلى أن تم تعميمها خلال الفترة من 2009 إلى غاية 2013 أين وصلت وتيرة العمل بها نسبة متقدمة

¹www.algerie_dz.com.la date :12/06/2015.l'heure :21 :22.

مرحلة الاذابة

بداية الدراسات التقنية سنة من 2005 الى 2006

مرحلة التغيير

استلام مركز الشخصنة و انطلاق انتاج البطاقات الالكترونية من 2006 الى 2007

مرحلة اعادة التجميد

العمل بنظام بطاقة الشفاء و تعميمه من 2007 الى 2013

الجدول رقم(11): يوضح ما الذي غيره العمل بنظام بطاقة الشفاء في المؤسسة

النسبة	التكرار	أدت إلى
63.5%	115	تحسين نوعية الأداءات
11.5%	21	تعديل الهيكل التنظيمي
24.3%	44	تحسين علاقات العمل
0.6%	1	إعادة تحديد المهام
100%	181	المجموع

يوضح لنا هذا الجدول ما الذي غيره نظام بطاقة الشفاء منذ إدخاله للمؤسسة، فجاءت أعلى نسبة "تحسين نوعية الأداءات" بـ 63.5% و تليها نسبة 24.5% "تحسين علاقات العمل"، وتليها نسبة 11.5% "لتعديل الهيكل التنظيمي للمؤسسة" و أخيرا جاءت نسبة 0.6% "لإعادة تحديد المهام".

من خلال هذه البيانات الإحصائية يتضح لنا جليا أن نظام بطاقة الشفاء أدى إلى تحسين نوعية الأداءات المقدمة من طرف المؤسسة، من خلال تبسيط إجراءات العمل لاسيما المتعلقة بالتعويضات و مختلف تواجها الإدارية و تعميم العمل بالإعلام الآلي الذي يهدف أساسا إلى جملة من التحسينات ؛ كتنقيل الوقت الذي يستغرقه العامل في أداء عمله، من خلال تسريع عملية استرجاع المعلومات و نقلها و توزيعها ، مع التقليل من حجم المستندات و التوثيق و العمل اليدوي الذي يخلق الملل و الإرهاق و الروتين.

أما تحسين علاقات العمل فتعني العلاقة مع المؤمنين اجتماعيا، و مقدمي الخدمات الصحة من صيادلة و أطباء، فتحسينها مع المؤمنين يكمن في تسهيل إجراءات التعويض عليهم و تجنبهم في كل مرة الذهاب إلى مراكز الدفع مما و الانتظار و حمل الدفاتر و الملفات حيث أصبحت العملية تتم عن طريق الدفع عن الغير من خلال الصيادلة فتكون العملية عن طريق بطاقة الشفاء و القارئ الالكتروني المتواجد عند كل الصيادلة المتعاقدين مع المؤسسة و بذلك تتحول إلى إجراءات افتراضية قائمة على التعاملات الالكترونية، و لم تقتصر على الصيادلة بل تم التعاقد أيضا مع مخابر التحاليل ومع صانعي النظرات الطبية و هذا حسب ما صرح بيه المسؤولي ن على قطاع الضمان الاجتماعي.

وعليه يمكن القول؛ أن التقدم التكنولوجي هو احد أسباب التي تغير المهام والوظائف و طرق و إجراءات العمل في التنظيمات الإدارية بسبب تغير الوسائل و التقنيات وهذا من أجل رفع مستوى الأداءات و زيادة الفعالية التنظيمية و كلما تطورت التكنولوجيا زاد معها التخصص في التنظيمات و نجد أن إدخال أي تكنولوجيا يتطلب إجراء تعديلات أو تغييرات في الأنساق التنظيمية للمؤسسة من خلال خلق مصالح و مراكز جديدة، أو تقليص عدد الوحدات الإدارية الموجودة داخل التنظيم أو دمجها في وحدة إدارية واحدة.

و بدرها مؤسسة الضمان الاجتماعي قامت بإنشاء مصلحة خاصة بنظا م بطاقة الشفاء هذه المصلحة تابعة لوحدة نيابة مديرية التعويضات لكل مركز الدفع تقوم هذه المصلحة بمعالجة ملفات تكوين بطاقة الشفاء ثم إرسالها إلى الوحدة المركزية (مركز الشخصية) من اجل تشفيرها و يتم بعدها استعمالها من طرف أصحابها (المؤمنين اجتماعيا)، إذا عرفنا في هذا الجدول ما الذي عملت على تغيير بطاقة الشفاء فكيف تنظر كل فئة مهنية لإدخال نظام بطاقة الشفاء في المؤسسة؟

الجدول رقم (12): يوضح نظرة كل فئة سوسيو مهنية لما غيره نظام بطاقة الشفاء في المؤسسة

تؤدي إلى استخدام تكنولوجيا	تحسين نوعية الأداءات	تعديل الهيكل التنظيمي	تحسين علاقات العمل	تحديد الوظائف و المهام بين المستخدمين	المجموع
إطار	%84.78 39	%8.69 4	%6.53 3	%0 0	%100 46
عون تحكم	%54.77 46	%15.47 13	%29.76 25	%0 0	%100 84
عون تنفيذ	%58.83 30	%7.84 4	%31.37 16	%1.96 1	%100 51
المجموع	%63.54 115	%11.61 21	%24.30 44	%0.55 1	%100 181

يأتي هذا الجدول ليكمل الجدول السابق من خلال توضيحه نظرة كل فئة مهنية للإجراءات التي عمل نظام بطاقة الشفاء على تغييرها، فنجد نسبة 84.78% من أفراد الذين هم من فئة الإطارات يرون أنها عملت على تحسين الأداءات المقدمة من طرف المؤسسة مقابل 58.83% لفئة أعوان التنفيذ مقابل 54.77% لفئة أعوان التحكم، و جاءت 31.37% للذين يصرحون أنها أدت إلى تحسين علاقات العمل و هم من فئة أعوان التنفيذ مقابل 6.53% لفئة الإطارات فكيف نفسر هذه البيانات الإحصائية

مما لا شك أن هنا اتفاق حول تحسين نوعية الأداءات المقدمة من طرف المؤسسة و هذا بعد إدخال نظام بطاقة الشفاء الذي يعد؛ احد أهم ركائز تحسين مستوى الخدمات المقدمة لاسيما الدفع من قبل الغير الذي غير إجراءات و عمل يات إدارية، كما وضحنا في الجدول السابق يعتمد هذا

النظام على المعاملات الالكترونية في الدفع و إيصال الفواتير و حتى التعاملات الطبية و هذا بالتعاقد مع الأطباء و مقدمي الخدمات الصحية.....الخ.

وإذا كانت الأغلبية ترى هذا التحسن على مستوى الخدمات و تحسين العلاقة مع المحيط الخارجي (المؤمنين اجتماعيا و مختلف الهياكل الصحية و الصيدالة) ؛ نجد أن موقف الإطارات يختلف عند هذه النقطة _تحسين علاقات العمل _ و هنا يمكن أن نشير إلى أي تغيير قد يلقي القبول أو الرفض و هذا أمر طبيعي ،ففي بعض الأحيان نجد أن أهداف التغيير التنظيمي المراد إحداثه داخل المؤسسة تصطدم بمقاومة العاملين (رؤساء أو مرؤوسين) و هذه المقاومة تتخذ عدة أشكال قد يحاول العمال إثارة الشكوك و المصاعب المالية و الفنية التي تحقق الأهداف المرجوة من التغيير و قد تصل أحيانا إلى الرفض المباشر؛ و يمكن أن نفسر تصرف فئة الإطارات من منظور لعب الفاعلين الاجتماعيين ، و من خلال الاتفاق وتبعا لعلاقات القوة ، و التي يترتب عن تطبيقها آثارا غير مرغوبا فيها و غير متوقعة فالفعل الإنساني هو فعل منظم organiséactionun ، قصدي مبني أي يحمل خلفية ثقافية وليس حدسيا وتلقائيا، و لا يخضع للحتمية بل هو فعل حر إذ يتمتع الفاعل الاجتماعي باستقلالية في اختيار إستراتيجيتهم، و إستراتيجية الإطارات تكمن في بث الشكوك حول إمكانية تحسين نظام بطاقة الشفاء لعلاقات العمل، و هذا يشير إلى وجود مقاومة للتغيير المراد تحقيقه قد تكون مقاومة علنية و مباشرة تظهر من خلال الشكاوى و التباطؤ في العمل، و انخفاض الدافعية ، أو تكون مؤجلة ثم تنفجر، أو ربما تكون مقاومة ضمنية متخفية تتمثل في النقد و التذمر و هذا ما سنعرفه في الجداول اللاحقة.

الجدول رقم(13): يوضح موقف كل فئة سوسيو مهنية لأهداف نظام بطاقة الشفاء

المجموع	تخفيف الضغط	ترشيد النفقات	تغيير شكلي لأساليب العمل	تطوير المؤسسة	تحسين نوعية الأداءات	تهدف إلى الفئة المهنية
%100 46	%13.04 6	%6.53 3	%8.69 4	%6.52 3	%65.22 30	إطار
%100 84	%7.15 6	%14.28 12	%19.04 16	%10.72 9	%48.81 41	عون تحكم
%100 51	%11.76 6	%0 0	%1.96 1	%0 0	%86.28 44	عون تنفيذ
%100 181	%9.94 18	%8.28 15	%6.62 21	%6.62 12	%63.53 115	المجموع

التعليق على الجدول:

يحمل هذا الجدول قيم إحصائية توضح لنا الأهداف التي حققها نظام بطاقة الشفاء في مؤسسة الضمان الاجتماعي و هذا وفق رأي كل فئة سوسيو مهنية ؛ حيث جاء الاتجاه العام عند نسبة 63.53 أي الأفراد الذين صرحوا أن نظام بطاقة الشفاء كان هدفه تحسين مستوى الأداءات في المؤسسة ، احتلت فئة أعوان التنفيذ الصدارة بـ 86.28 مقابل 65.22 للإطارات مقابل 48.81 لأعوان التحكم . و جاء بعدها هدف تخفيف الضغط على العمال بنسبة 9.94 احتلت الإطارات الصدارة بـ 13.04 .

ما يمكن قوله من خلال هذه المعطيات أن نظام بطاقة الشفاء عمل على تحقيق هدف أسا سيو هو تحسين مستوى الأداءات المقدمة، حيث يعتبر هذا الأخير المنعرج الحاسم في مرحلة عصرنة تسيير مرفق عمومي يتمثل في المنظومة الاجتماعية التي تغطي أكثر من 27 مليون مؤمن اجتماعي وذوي الحقوق مما يساهم في التقليل من معاناة المؤمنين و بتوسيع استعمال بطاقة الشفاء من حيث الدفع من قبل الغير مع الصيادلة، أو العلاج مع الأطباء العامون و حتى المتخصصون، واستخدامها أيضا في مخابر التحاليل الطبية.

و لبطاقة الشفاء دور كبير في تخفيف الضغط على الموظفين، الذي ينتج أصلا من كثرة الأعمال و تداخلها و استخ دام أسلوب عمل روتيني ممل و مرهق قد يؤدي إلى وجود و تدني في مستوى الأداء، دوار في العمل الخ وعليه عمل نظام بطاقة الشفاء من تقليل أعباء العمل على الموظفين من خلال تحرير الفاتورة الالكترونية من طرف الصيادلة الذين أصبحوا يتعاملون مع المؤمنين مباشرة، من خلال البطاقة الإلكترونية التي تحمل مختلف المعلومات الإدارية و التقنية للمؤمن اجتماعيا و لذوي حقوقه، وهذا بدوره يؤدي إلى التقليل من حجم الأوراق المكتبية و حجم الوقت المطلوب لأداء المهام على الموظفين.

كما أن تحسين مستوى الأداءات المقدمة من طرف مؤسسة الضمان الاجتماعي مرتبط بجملة من النصوص التشريعية والتنظيمية بهدف التطبيق الفعلي للإصلاحات المسطرة لا سيما في الجانب المالي؛ الذي يهدف إلى ترشيد نفقات الضمان الاجتماعي و ديمومة التوازنات المالية فيعمل نظم بطاقة الشفاء على تغطية كل وصفة متضمنة علاجا خاصا موصوفا لمدة أقصاها 03 أشهر، و عندما يفوق مبلغ الوصفة الـ 3000 دج، أو عندما يتعلق الأمر بالوصفة الثالثة لنفس المستفيد خلال فترة ثلاثة أشهر، يجب على المؤمن له اجتماعيا أن يدفع إلى الصيدلي مبلغ الوصفة، التي يقوم فيما بعد بتعويضها لدى مركز انتسابه وفق الإجراءات المعمول بها . و في حال عدم ورود الدواء ضمن بطاقة الشفاء يقوم الصيدلي بتوجيه المؤمن له اجتماعيا إلى مصالح المراقبة الطبية التي يمكن أن تكون غير تلك التابعة لمركز الدفع الأقرب أو لمركز انتسابه، وذلك في حال الرقابة القبلية.

الجدول رقم (14): يفسر سبب قبول الموظفين العمل بنظام بطاقة الشفاء من خلال خبرتهم المهنية.

المجموع	وفرت الوقت	سهلت العمل	تقبلت العمل بها لأنها الخبرة المهنية
%100 15	%66.66 10	%33.34 5	أقل من 5 سنوات
%100 58	43.1% 25	%56.89 33	من 5 إلى 10 سنوات
%100 88	%44.31 39	%55.69 49	من 10 إلى 15 سنة
%100 14	%57.15 8	%42.85 6	اكثر من 15 سنة
%100 175	%46.85 82	53.15% 93	المجموع

التعليق على الجدول:

يفسر لنا هذا الجدول السبب الذي جعل موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي يقبلون العمل بنظام بطاقة الشفاء، حيث نجد أن الاتجاه العام قد جاء عند نسبة 53.15% عند سبب تسهيل العمل أي الأفراد الذين تقبلوا العمل بنظام بطاقة الشفاء و اعتبروه أسلوب جديد بت اعتماده سهل عليهم إجراءات العمل تقاربت فيه النسب بين أصحاب الخبرة المهنية من 5 إلى 10 سنوات و أصحاب الخبرة من 10 إلى 15 ، فجاءت الأولى عند نسبة 56.89% و الثانية عند 55.69% . اما الأفراد الذين صرحوا بأنها وفرت عليهم الوقت فهم من ذوي الخبرة المهنية الأقل من 5 سنوات بنسبة 66.66%.

من خلال معطيات الجدول يتبين لنا أن تسهيل نظام بطاقة الشفاء لإجراءات العمل حفز الموظفين بالمؤسسة على تقبله و العمل به كأسلوب جديد يختلف عن الأسلوب اليدوي الذي كان سائداً ؛ فهذا النظام الجديد ييسر إلى تحقيق جملة من الأهداف لاسيما في إطار التعامل مع المحيط الخارجي للمؤسسة (تحسين مستوى الخدمات المقدمة) و هذا من خلال تقليل حجم الإجراءات الإدارية الورقية ما يتعلق بها من عمليات ، و زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع عدد أكبر من المؤمنين اجتماعيا في وقت واحد ، وهذا عكس ما كان موجود في السابق إذ أنّ إتمام المعاملات تبقى محدودة في ظل استخدام الأسلوب اليدوي في العمل و في كثير من الأحيان إلى يتحتم على المؤمنين اجتماعيا الانتظار في صفوف طويلة، كما عمل نظام بطاقة الشفاء على إلغاء العلاقة المباشرة في التعامل مع المؤمنين اجتماعيا أو التخفيف منها إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية و النفوذ في إنهاء المعاملات ، و يسعى هذا النظام إلى إلغاء نظام الأرشيف الورقي و استبداله بنظام أرشفة إلكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق و المقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة و نشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن و الاستفادة منها في أي وقت كان ، كما تساهم في القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد و كل هذه الأهداف تسهيل من إجراءات العمل و الإسراع في إرسال الأوامر و التعليمات و الإشراف على الأداء ، و هنا يمكن أن نقول أن التقدم التقني لاسيما في مجال المعلومات و الاتصالات جعل هناك ضرورة لإعادة النظر في تصميم العمل وابتكار أساليب تقوم على ثلاثة ركائز هي الفرد ، التكنولوجيا و المؤسسة و علاقتها بالمحيط الخارجي .

فأصبح هناك اهتمام بالعلاقة بين التكنولوجيا و المنظمة و التغيرات التي قد تنجم عنها لاسيما تغيير أساليب العمل و تعتبر المؤسسة هنا عبارة عن نسق مفتوح قائم على العلاقة بين الفرد التقنية (التكنولوجيا) و مخرجات التنظيم¹ .

¹ اعتماد محمد علام: مرجع سبق ذكره ص: 113

الجدول رقم (15) يوضح علاقة المستوى التعليمي بما تحقيقه بطاقة الشفاء من تخفيف للضغط الوظيفي على العمال.

المجموع	لا	نعم	تخفف الضغط المستوى التعليمي
%100 13	%00 0	%100 13	متوسط
%100 83	%4.82 4	%95.18 79	ثانوي
%100 85	%9.41 8	%90.59 77	جامعي
%100 181	%6.63 12	%93.37 169	المجموع

توضح البيانات الإحصائية لهذا الجدول علاقة المستوى التعليمي لأفراد العينة و مدى تحقيق نظام بطاقة الشفاء للرضا الوظيفي من خلال تخفيف الضغط عنهم أثناء أداء مهامهم لهم، ليسجل الاتجاه العام نسبة 93.37 % عند صنف "نعم" أي تحقيق الرضا الوظيفي للعمال مقابل 6.63 % لعدم تحقيق الرضا الوظيفي لهم، و على المستوى الجزئي سجلنا نسبة 100 % عند فئة المستوى المتوسط أي التي صرحت بتحقيق الرضا الوظيفي، مقابل 95.18 % لفئة المستوى الثانوي، و جاءت نسبة 90.95 % لأصحاب المستوى الجامعي، و نجد أن هذه الفئة قد احتلت الصدارة عند صنف "لا" أي الذين صرحوا أنها لا تحقق لهم الرضا الوظيفي بنسبة 9.41 % ، فكيف نفسر هذه المعطيات الإحصائية ؟

بما أن التكنولوجيا هي وسيلة يستعملها الإنسان لتسيير مختلف شؤون حياته و تلبية مختلف حاجاته المادية و المعنوية، فهذا بدوره يحقق له الاستقرار و التوازن و التكيف مع البيئة الخارجية، ونجد أن لتكنولوجيا المعلومات دور كبير في تسهيل أداء الأفراد لوظائفهم لاسيما الوظائف الإدارية، فمعالجة المعلومات آليا وفر الوقت و الجهد على العمال، ويمكنهم من الدقة والسرعة في إنجاز المهام الموكلة إليهم، وهذا ما أكدته لنا معظم إجابات المبحوثين، ونرجع إدراك فئة ذوي المستوى التعليمي المتوسط و الثانوي لأهمية تكنولوجيا المعلومات، و ما تحققه من تسهيل لإجراءات وأساليب العمل والتي بدورها تعمل على توفير أعلى مستويات الرضا الوظيفي، التي توفرها ربما إلى التكوين الذي صاحب إدخال هذا النظام مما سمع لهذه الفئة إدراك أهمية تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي.

و فيما يخص تصريح فئة المستوى الجامعي التي تتمتع بمستوى عال من التكوين الفني و النظري، الذي يسمح لها بتقدير أهمية التكنولوجيا في العمل الإداري إلا أن تصريحها كان عكس التوقعات؛ فيمكن ربما إرجاع ذلك إلى حجم المسؤوليات التي تقع تحت عاتقها داخل التنظيم، و التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية _فبالرغم من تأكيدهم على أهمية نظام بطاقة الشفاء و اعتباره أحد أهم التغيرات التي أدخلت لمؤسسة الضمان الإجتماعي، والتي تساعد العمال على أداء المهام الموكلة إليهم بأقل جهد و أقل وقت ممكن ؛ إلا أنهم يصرحون أنها لم تحقق لهم الرضا الوظيفي ، و هذا ما يوحي لنا وجود مقاومة للتغيير داخل المؤسسة و قد سبق الإشارة لهذه النقطة في الجداول السابقة و يمكن أن نرجع سبب مقاومة الإطار للتغيير ربما إلى خوفها من فقدان امتيازاتها السابقة ؛ كالخوف من فقدان السلطة و قوة التأثير و حتى الاتصالات أو نمط الإشراف . و من هنا يبدأ الفرد في التفكير في كيفية المحافظة على مكاسبه السابقة وفي هذا السياق قد يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير.

الجدول رقم(16):يوضح علاقة الفئة المهنية و مدى تحقيق بطاقة الشفاء للرضا الوظيفي .

المجموع	لا	نعم	تحقيق الرضا الوظيفي الفئة المهنية
%100 46	%6.53 3	%93.47 43	إطار
%100 84	%9.53 8	%90.47 76	عون تحكم
%100 51	1.96% 1	% 98.04 50	عون تنفيذ
%100 181	%6.63 12	%93.37 169	المجموع

مساهمة نظام بطاقة الشفاء في التخفيف من حجم الضغوطات على المهنية، مما ينتج عنه نوع من الرضا الوظيفي بالنسبة لكل فئة مهنية، فكان الاتجاه العام ممثلاً بنسبة 93.37% للذين يصرحون بان بطاقة الشفاء حققت له منوع من الرضا الوظيفي من خلال تخفيف الضغوطات أي صنف " نعم " مقابل 6.63 % لصنف " لا " وإذا انتقلنا للمستوى الجزئي من الجدول نجد أن فئة أعوان التنفيذ تتصدره بأعلى نسبة وهي 98.04 % و جاءت بعدها فئتي الإطارات و أعوان التحكم بنسب متقاربة 93.47 % للأولى ، مقابل 90.47 % للثانية .

لقد تأكد لدينا من خلال هذه البيانات الإحصائية أن توقعنا في الجدول السابق قد كان في محله، حيث أكدت البيانات الإحصائية أن فئة أعوان التنفيذ هم الفئة الوحيدة التي أكدت أن بطاقة الشفاء تحقق لهم الرضا الوظيفي من خلال تخفيف الضغط عليهم؛ عندما توفر لهم بطاقة الشفاء الوقت و الجهد في أداء المهام، وهذا ما لاحظناه من خلال الزيارات الميدانية التي قمنا بها لمؤسسة الضمان الإجتماعي -أثناء فترة المقابلات الاستطلاعية - فبدل أن يقضي العامل وقتاً طويلاً في إجراء المعاملات الإدارية و التقنية المتعلقة بالتعويضات، أصبحت العملية تقصر على إدخال

البيانات ثم معالجتها و إخراجها في شكل معلومات جاهزة للاستعمال؛ غير أن إجراءات العمل لم تتغير تماما حيث لازالت هناك الإجراءات القديمة المتعلقة بالتعويضات .

وكما سبق و أن ذكرنا فإن إدخال نظام بطاقة الشفاء تجاوز مرحلته الأولى إلا أن التخلي على النظام القديم لم يتحقق فعليا ، كما أن الفهم السوسولوجي للمورد البشري (العامل) يستدعي الرجوع إلى ثقافة المجتمع و فهم كل مقوماته و أبعاده الأساسية ؛ فثقافة المجتمع هي بمثابة الوعاء الذي يمدنا بالحقائق التي تمكننا من فهم العديد من المواقف و السلوكات العمالية ، و نظرا لطبيعة المجتمع الجزائري الذي تحكمه مجموعة من العادات و الذهنيات التي أفرزت قيما واتجاهات سلبية تعرقل تطوره وتقدمه فيصعب بذلك إحداث التغيير خاصة على مستوى المنظمات، لأن هذا المجتمع لا يتقبل عادة الأشياء الجديدة و إذا تقبلها لا يتعامل معها بشكل رسمي و دائم، و هنا لابد من الإشارة إلى عنصر مهم في إحداث التغيير سواء على مستوى النسق الإجتماعي أو في أي نسق فرعي (مؤسسة) تابع له، وهي **الثقافة التنظيمية** لأن وجودها يسهل من عملية إنجاح التغيير و تقبل الأشياء الجديدة ولكن الثقافة التنظيمية لوحدها لا تكفي، فلا بد من وجود أئمة حقيقية لمختلف التعاملات الإدارية فغياب التنظيم و التنسيق و الرقابة و المتابعة يجعل من الصعب الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في مؤ سساتنا الخدمائية و حتى الاقتصادية.

بالإضافة إلى ذلك فإن نقص البحث العلمي وعدم التكامل بين مؤسسات المجتمع (الجامعة والمؤسسات الاقتصادية و الإدارية....) يجعل من الصعب الوصول إلى مرحلة متقدمة من التغيير نحو مجتمع يعتمد على المعلومات، و لا ننسى عقلية الفرد الجزائري التي تتسم باللامبالاة و عدم الشعور بالمسؤولية و عدم إدراك فوائد التغيير و المشاركة في التغيير، فعلى سبيل المثال هنا الكثير من المؤمنين اجتماعيا لا يعرفون أهمية بطاقة الشفاء و المزايا التي تحققها لهم حيث لوحظ في مؤسسة الضمان الإجتماعي للأجراء لهوكالة المسيلة، بطئ في استحداث هذه البطاقة الإلكترونية بالرغم من التسهيلات المقدمة لاستخراجها و هذا ما يشير إلى نقطة مهمة هي عدم ثقة المواطن الجزائري في التعاملات الإلكترونية حيث يفضل أن يستلم إجراءاته بنفسه .

و نرجع السبب الذي يحقق للإطارات الرضا ال وظيفي - تحسين العلاقة مع المحيط الخارجي - إلى كون هذه الفئة المهنية لها تكوين عال يسمح لها بفهم أسباب التغييرات الحاصلة في التنظيم، ويعتبر " التنظيم (صندوق الضمان الإجتماعي) أحد الأنساق المفتوحة التي لها علاقة تأثير و تأثر بالبيئة الخارجية المحيطة بها، من خ لال المدخلات (بطاقة الشفاء) و تحويل هذه المدخلات داخل النسق التنظيمي لتصبح مخرجات (تحسين نوعية الأداءات) نحو حاجات النسق الخارجي (تحسين العلاقة مع المؤمنين اجتماعيا).

الجدول رقم (17): يوضح هل صاحب إدخال نظام بطاقة الشفاء تقديم تدريب للموظفين

هل قمت بتدريب الفئة المهنية	نعم	لا	المجموع
إطار	71.74%	28.26%	46
عون تحكم	90.47%	9.53%	84
عون تنفيذ	96.08%	3.92%	51
المجموع	87.30%	12.70%	181

يوضح لنا هذا الجدول مدى حرص مؤسسة الضمان الاجتماعي على تقديم التدريب لموظفيها وهذا مع إدخال نظام بطاقة الشفاء، حيث جاء الاتجاه العام عند نسبة 87.30 للأفراد الذين تلقوا تدريباً مقابل 12.70 للذين لم يتلقوا تدريباً، و على المستوى الجزئي للجدول نجد أن فئة أعوان التنفيذ قد احتلت الصدارة بنسبة 96.08 مقابل 90.47 للأعوان التحكم، و 71.14 لفئة الإطارات . أما الأفراد الذي صرحوا بعدم تليفهم تدريباً فقد كانت الصدارة عند فئة الإطارات بنسبة 28.26.

ما يمكن قوله هنا أن التدريب يندرج تحت مفهوم التعلم و الاكتساب و التطور فمن خلاله ينمي العامل قدراته و يطور مهاراته، كما أن العملية التدريبية هي احد أهم مقومات التي تعدها المؤسسات في بناء قوة تجنبها مخاطر مواجهة التطورات الخارجية و عليه نجد أن التدريب هو العملية التي يتم من خلالها تعليم الأفراد مهارات جديدة و تعديل سلوكهم حتى يتمكنوا من تنفيذ المسؤوليات و المهام الموكلة إليهم، و تسعى أي منظمة إلى إجراء التدريب لموظفيها بغية الاستثمار فيهم ؛ لما له من أهمية كبرى في تطوير العمل وتطوير المنظمة و نجد أن يهدف التدريب عموماً إلى النهوض بالعنصر البشري العامل

في جميع القطاعات وعلى كافة المستويات وإعداده الإعداد الملائم للقيام بدوره وأداء مهامه بكفاءة عالية تختلف الأهداف باختلاف أهداف المنظمة و احتياجاتها، منها تنمية الوعي لدى المتدربين بالحاجة إلى **تقبل التغيير** والاستعداد له ، وبذل الجهد لوضع التغيرات موضع الاختبار والتجربة والإسهام في عملية التطوير والتجديد، ويكتسب التدريب أهمية بالغة في الإدارة المعاصرة ، استجابة لمتغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية فمع التقدم التكنولوجي ستظهر وظائف واحتياجات تدريبية جديدة ، تبرز معها ضرورة تعلم أساليب عمل جديدة .تحقيق تنمي المسار الوظيفي للموظفين الذين يمتلكون عنصر الطموح و تمكنهم من التكيف مع المتغيرات التقنية في مجال الإدارة حتى تحافظ المنظمة على مستوى من الأداء يحقق رضا المستفيدين من خدماتها ، تحقيق احتياجات المنظمة من القوى البشرية واختصار الوقت اللازم لأداء العمل بفاعلية

و نجد أن مؤسسة الضمان الاجتماعي قد عملت على تقديم التدريب لعمالها من اجل تمكينهم من العمل بنظام بطاقة الشفاء ، و هنا نخص بالذكر الذين يعملون في مصلحة بطاقة الشفاء ؛ فبعد إنشاء هذه المصلحة عبر جميع المراكز التابعة للمؤسسة تم تقديم تدريب و تكوين لموظفيها .

يختص أعوان هذه المصلحة بتسجيل و ترقيم المؤمنين التابعين له_ أي تحت رقم الانخراط_ . بواسطة برنامج إعلام ألي خاص بإدخال المعلومات من اسم و لقب و تاريخ الميلاد و يتم إرسالها إلى مركز الشخصنة الذي يتكفل بإنتاج البطاقات و المفاتيح مهني الصحة و قد تم تجهيزه بتقنيات متطورة و معدات رقمية تسمح برقمته ما يقارب 1000 إلى 1200 استمارة (المتعلقة بطلبات بطاقة الشفاء) في الساعة، و من ثمة يتم تلقائيا استخراج الرمز الدليلي و التعرف على حامل البطاقة و صورته بعد إدخالها بمحطة المعالجة و إعادة إرسالها لمركز انتساب المؤمن¹

¹www.cnas.dzdate : 08/06/2014 l'heure : 10 :00

الجدول رقم(18): يوضح نوع التدريب التي تلقاه الموظفين

المجموع	تطبيقات عملية	معارف نظرية و تنظيمية	نوع التدريب المقدم الفئة المهنية
33 %100	28 %84.84	5 %15.16	اطار
76 %100	56 %73.83	20 %26.32	عون تحكم
49 %100	46 %100	3 %6.52	عون تنفيذ
158 %100	130 %82.27	28 %17.72	المجموع

جاء هذا الجدول ليوضح لنا نوع التدريب الذي تم تقديم للموظفين أثناء تدريبهم على العمل وفق نظام بطاقة الشفاء، فجاءت نسبة 82.27 للتدريب على التطبيقات العملية مقابل 17.72 للتدريب حول المعارف النظرية و التنظيمية، و على المستوى الجزئي للجدول نسجل نسبة 100 للأفراد الذين تلقوا تدريب في التطبيقات العملية و هم من فئة أعوان التنفيذ، مقابل 84.84 لفئة الإطارات و 73.83 لفئة أعوان التحكم، و نجد أن فئة الإطارات قد احتلت الصدارة بالنسبة للأفراد الذين تلقوا معارف نظرية و تطبيقه أثناء التدريب فكيف يمكن تفسير هذه المعطيات ؟

إذا كان التدريب ينطوي على المعارف الفنية و النظرية فهذا يعني اكتساب العامل مهارات فنية يتطلبها العمل و أخرى نظرية توضح له أهداف التدريب ، لقد أصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ، وسد العجز والقصور في المستويات الإدارية.

ويهدف التدريب إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكولة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء

إن امتلاك المعرفة النظرية والعملية لدى العاملين شروط ضرورية للنجاح المؤسسة و استمرارها و هنا تتعدد أنواع التدريب وتختلف فهناك تدريب نظري يركز على المعارف الأساسية التي تسهل على العاملين فهم مختلف التغييرات الحاصلة في المؤسسة كما تساعدهم على تجاوز الصعوبات من خلال تقديم الشروح الكافية و التوضيحات ، و عليه نجد أن مؤسسة الضمان الاجتماعي بالرغم من تركيزها على الجانب التقني التطبيقي إلا أنها لم تهمل الجانب النظري للتدريب لما له من أهمية في تعزيز ثقة العاملين في أهمية التغيير و تحفيزهم على تقبله و إنجازه

ملخص اختبار الفرضية الجزئية الأولى:

من خلال ما سبق عرضه في تحليل المعطيات الميدانية المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى، نجد أن لتكنولوجيا المعلومات دورا محوريا في مختلف العمليات الإدارية و مختلف إجراءاتها و أساليبها؛ و تعتبر إستراتيجية فعالة لتطور المؤسسات و زيادة كفاءتها فهي تعمل على توفير الجهد و الوقت مع الدقة في العمل؛ فمن خلالها يتم توثيق كم هائل من المعلومات بسرعة أكبر ودقة عالية مع تقليل احتمالية الوقوع في الخطاء بالمقارنة مع الإجراءات التقليدية القائمة على العمل الورقي، فمن مميزات تكنولوجيا المعلومات السرعة و الدقة في توثيق البيانات المطلوبة مع سرعة استرجاعها، توفير الجهد و الوقت المبذول أثناء العمل مع زيادة الفاعلية و تقليل التكلفة، و عليه أصبح من الضروري توظيف التكنولوجيا و خاصة المتعلقة بالمعلومات في العمل الإداري فكل المؤشرات تدل على أن التقدم التكنولوجي و خاصة في مجال المعلومات يفرض تغيير ظروف و إجراءات العمل، لاسيما الإجراءات الإدارية لتبسيطها و تخفيف تكلفتها مع زيادة كفاءة العمال، و نجد أن الإجراءات الجديدة التي اعتمدها مؤسسة الضمان الإجتماعي كخطوة لعصره هياكلها هي استحداث نظام بطاقة الشفاء سهل و تيرة العمل على العمال للعمليات الإدارية أصبحت آلية و فرت عليهم الجهد و الوقت ؛ حيث تحمل هذه البطاقة الإلكترونية جميع المعلومات المتعلقة بالمؤمن اجتماعيا، و هذا ما يجنبهم عناء البحث على الملفات . و ما نلاحظه أيضا هو وعي فئة الإطارات بأهمية التكنولوجيا في الأعمال الإدارية مما يؤكد لنا انفتاحها على المحيط الخارجي و مواكبتها لمختلف تطوراتها و يرجع الاهتمام بتوظيف تكنولوجيا المعلومات في العمل الإداري إلى تحسين مستوى الخدمات في مؤسسة الضمان الاجتماعي ، فالدفع أصبح آليا من طرف الغير من خلال تعاقد المؤسسة مع الصيادلة العامون و الخواص و يتم تسديد مستحقاتهم كل شهر .

و كذلك مواكبة المؤسسة للتطورات التكنولوجية مما يعني انفتاحها على المحيط الخارجي وإطلاعها على مختلف المستجدات التكنولوجية؛ فاللؤسسة بهذا المعنى نسقا فرعيا للنسق العام ويؤدي مجموعة من الوظائف يحقق استمراره مما يتوجب عليه التكيف مع البيئة التي تحيط به و أن يقوم بتأمين مجموعة من الوسائل المادية و المعنوية الضرورية .

أن مؤسسة الضمان الاجتماعي قد اعتمدت على التغيير المتدرج الذي يبدأ بالأمر البسيطة التي يسهل تقبلها وإستعابها و هذا ما وضعه **الجدول رقم (5)** كما أن استخدام تكنولوجيا المعلومات كأسلوب عمل جديد يؤدي إلى تخفيف الضغط عليهم الموجود في الإدارة ومختلف عملياتها التقنية و التنظيمية، إلا أن عدم استكمال توزيع بطاقة الشفاء و عدم تجديدها من طرف المؤمنين لم يقلل من حجم الأوراق، وكذلك التعاقد مع الصيادلة والأطباء يتطلب مجموعة من الأوراق الإدارية وهذا ما يفسر لنا أن بطاقة الشفاء لم تقلص حجم المعاملات الورقية التي يسعى من خلالها إحداث التغيير المطلوب .و نجد أن مؤسسة الضمان الاجتماعي قد عملت على تحقيق التغيير وفق نموذج محدد و منظم بدأً بتهيئة الطريق لإدخال نظام بطاقة الشفاء ثم جسده و وفق مراحل متسلسلة و مترابطة و أخيرا تم تعميمه و تحقيق أهدافه المسطرة و في أولها تحسين مستوى الخدمات المقدمة و لكن ليس بالوتيرة المطلوبة ، و ساهمت أيضا في تخفيف الضغط الوظيفي على الموظفين أي وفرت لهم الوقت و الجهد و خففت من حجم الروت بين الإداري الذي تعرفه المؤسسة أما على المستوى الإنساني فقد عملت تكنولوجيا المعلومات على إعادة تأهيل الموارد البشرية من خلال تقديم دورات تدريبية و تكوينية تعمل على تطوير معارفهم و قدراتهم الفنية و السلوكية المؤسسة التي منحها لها العمل بالأسلوب القديم، و يعرف "روبرت ميرتون" هذه المقاومة بمصطلح "**المعوقات الوظيفية**" التي تقف أمام تحقيق الأهداف المرجوة من التغيير التنظيمي.

غير أن هذه المقاومة لم تمنع من تفعيل أساليب و إجراءات العمل و الوظائف الإدارية لمؤسسة الضمان الاجتماعي حيث نجد أن إدخال أي تكنولوجيا يتطلب إجراء تعديلات أو تغييرات في الأنساق التنظيمية للمؤسسة من خلال خلق مصالح و مراكز جديدة، أو تقليص عدد الوحدات الإدارية الموجودة داخل التنظيم أو دمجها في وحدة إدارية واحدة ، و لكن بالرغم من أن لتكنولوجيا المعلومات دورا في إحداث التغيير التنظيمي داخل المؤسسة إلا أنها لم تستطع تحقيقه على كافة المستويات لاسيما المجال التنظيمي ، فوجود مقاومة تحد من استكمال التغيير المطلوب يعرقل من إجراءاته وعليه يمكن تأكيد عدم تحقق الفرضية الجزئية الأولى وبالتالي التأكيد على أن ؛ " الكل يسير كما لو أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة الضمان الاجتماعي لم يحدث تغييرا تنظيميا في المجال الوظيفي لها و الإنساني و التنظيمي.

المطلب الثاني الفرضية الثانية

الجدول رقم(19):يوضح موقف الفئات سوسيو المهنية من استخدامها للأسلوب اليدوي في العمل الإداري.

المجموع	لا	نعم	تستخدم الأسلوب اليدوي الفئة المهنية
46 %100	16 %34.79	30 %65.21	إطار
84 %100	24 %28.57	60 %71.43	عون تحكم
51 %100	16 %31.38	35 %68.62	عون تنفيذ
181 %100	56 %30.94	125 %69.06	المجموع

يقدم لنا هذا الجدول نسب إحصائية لاستخدام الأسلوب اليدوي (الأوراق و الأرشيف) في الإدارة بالنسبة لكل فئة مهنية ؛ فجاء الاتجاه العام بنسبة 69.06% عند الإجابة "بنعم" أي الذين مازالوا يستخدمون الأسلوب اليدوي في العمل الإداري مقابل نسبة 30.94% للإجابة بـ "لا" أي الذين استغنوا عن الأوراق و الملفات و الأرشيف في عملهم الإداري، وإذا لاحظنا الاتجاه الجزئي لتتسبب سنجد أن أعلى نسبة للذين يعملون بالأسلوب اليدوي هم فئة أعوان التحكم بـ 71.43% بينما تقاربت النسب بين فئتي الإطار و أعوان التنفيذ فتمثلت الأخيرة بنسبة 68.62% و الأولى قدرت بـ: 65.21%. فإلى ماذا تشير هذه المعطيات الإحصائية؟

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نجد أن مؤسسة الضمان لولاية الجزائر و مختلف
المراكز التابعة لها لا تزال تعتمد على المعاملات الورقية في تسيير أعمالها؛ بالرغم من تبنيها
لمشروع عصرنة منظومتها وهذا طبقا لقانون رقم 08-01 المؤرخ في 23 يناير 2008¹ وهو
السند القانوني لنظام البطاقة الإلكترونية للضمان الإجتماعي "الشفاء" والذي عدل وتم القانون رقم
83-11 المتعلق بالتأمينات ، و يهدف هذا مشروع إلى توسيع استخدام التكنولوجيات الجديدة
للمعلومات تماشيا مع نظام البطاقة الإلكترونية "الشفاء" الذي يعمل على الإرسال عن بعد للوثائق
المتعلقة بتعويض نفقات العلاج الصحي، و الإطلاع عن بعد لمجموع الاستهلاك الصحي للمؤمن
له اجتماعيا وذوي حقوقه و بهذا يتم التخلص التدريجي للوسائل الورقية و تبسيط الإجراءات
العملية في الإدارة ؛ ويمكن إرجاع هذه النقلة إلى التغيرات المستمرة والمتزايدة في محيط المؤسسة
الناجمة عن مختلف الظروف القانونية و التكنولوجية و الاقتصادية و حتى الثقافية فتجعلها تسعى
دائما نحو استغلال الفرص من أجل التكيف مع محيطها الخارجي م ما تطلب وجود نظام فعال
لتسيير الإدارة وهنا تأتي أهمية أتمتة المكاتب أو ما يعرف **بالعمل الإلكتروني** الذي يحمل فوائد
كثيرة، لتسهيل إجراءات العمل و اختصار الوقت واقتصاد الجهد مع الدقة و الوضوح في إجراءات
العمل وتسهيل إجراءات الاتصال داخل المؤسسة و خارجها . و طبعا التقليل إلى أكبر حد ممكن
من استخدام الأوراق و الأرشيف.

إلا أن واقع مؤسسة الضمان الاجتماعي جاء عكس الأهداف المرجوة و يمكن إرجاع ذلك
إلى سيطرة النموذج البيروقراطي على العمل الإداري حيث يركز هذا الأخير على جملة من
التعليمات المكتوبة و القرارات الرسمية و كذا " تقسيم العمل و الاهتمام بالتوثيق و تنظيم السجلات
والرسمية في علاقات العمل الداخلية و الخارجية و وجود قواعد و تعليمات محددة لسير العمل "²
و عليه فيمكن القول أن خضوع المؤسسة لجملة من المستويات المتدرجة للسلطة و التي تأخذ
شكل هرميا يعزز من المركزية و الرسمية هذا من جهة و من جهة أخرى الحصول على بطاقة

¹ مداخلة السيد الطيب لوح، وزير العمل والتشغيل والضمان الإجتماعي أمام الجلسة العامة بالمجلس الشعبي الوطني حول مشروع القانون المعدل والمتمم للقانون رقم
83-11 المؤرخ في 02 يوليو 1983 المتعلق بالتأمينات الإجتماعية، 29 مارس 2011 على الساعة التاسعة و النصف (09:30)
² محمد قاسم القيرواني، نظرية المنظمة و التنظيم. ط3، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، الاردن، 2008، ص80.

الشفاء يتطلب مجموعة من الأوراق ، كما أن تطبيق نظام بطاقة الشفاء جاء عبر مراحل زمنية و كل مرحلة شملت جزء معين من التغيير فعلى سبيل المثال البداية كانت عبر خمسة ولايات نموذجية ابتداء من سنة 2007 ، و بعدها تم التعميم على كافة أنحاء الوطن ولكن لفئة الأمراض المزمنة و هذا سنة 2009 و في 2011 شملت كافة الفئات الاجتماعية؛ و عليه يبقى استخدام المعاملات الورقية قائمة مادامت هناك معاملات إدارية لم يتم رقمنتها كما نجد أن لضعف البنية التقنية للمؤسسة دورا في تعطيل وتيرة الانتقال نح و العمل الالكتروني و هذا ما لاحظناه في بعض المراكز التابعة للمؤسسة حيث توجد بعض المكاتب لا تتوفر على أجهزة الحاسوب

و عليه نرى أن استخدام نظام البطاقة الالكترونية قد عرف عدة مراحل و محطات كما أن المؤسسة لم تصل بعد إلى التغطية الكاملة _ و هذا حسب تصريحات بعث المبحوثين_ فما كشفته الأرقام و الإحصائيات يبقى مجرد حبر على ورق فالواقع يبين أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل الإداري في مؤسسة الضمان الاجتماعي لازال في مرحلته الأولى بسبب التعقيدات القانونية و سيطرت النظام البيروقراطي على العمل و أيضا ضعف البنية التقنية و خوف مواردها البشرية من التغيير الذي ستحمله بطاقة الشفاء مما يسبب مقامة لها و هذا ما سيؤكدده الجدول الآتي ربما؟

الجدول رقم(20): يفسر لنا موقف كل فئة سوسيو مهنية من سبب استخدام الأسلوب اليدوي الورقي في الإدارة

المجموع	طبيعة العمل تتطلب ذلك	تعطل الحاسوب	تستخدم الأسلوب اليدوي الفئة المهنية
30 %100	25 %83.34	5 %16.66	إطار
60 %100	44 %73.34	16 %26.66	عون تحكم
35 %100	18 %51.43	17 %48.57	عون تنفيذ
125 %100	87 %69.6	38 %30.4	المجموع

التعليق على الجدول:

تشير هذه القيم الإحصائية إلى أسباب العمل بالنهج التقليدي في الإدارة (المعاملات الورقية) في مؤسسة الضمان الاجتماعي ، و هذا حسب كل رأي كل فئة سوسيو مهنية فكان الاتجاه العام لهذا الجدول عند نسبة 69.6%؛ أي الأفراد الذين صرحوا أنهم مازالوا يعتمدون على العمل اليدوي في الإجراءات الإدارية و هذا بسبب طبيعة الأعمال الإدارية تتطلب المعاملات الورقية تنصدها فئة الإطارات ب : 83.34 % و تليها فئة أعوان التحكم ب : 73.34 % و أخيرا نسجل نسبة 51.43 %.

بينما جاءت نسبة 30.4% أي الأفراد الذين ارجعوا سبب استخدام الأسلوب التقليدي إلى تعطل أجهزة الحاسوب و سجلت فئة أعوان التنفيذ أعلى نسبة ب 48.57%. فكيف يمكن قراءة هذه النسب سوسيو بوجيا؟

ما يمكن قوله هنا أن التحول و الانتقال إلى النهج العصري في العمل الإداري القائم على المعالجة الآلية للمعلومات و توظيف التقنيات يتطلب مجموعة من الإجراءات أولها التخطيط و تحديد الإمكانيات المادية و البشرية، مع رسم خطط تعمل على متابعة انتقال العمليات الإدارية و مختلف إجراءات العمل من الأسلوب التقليدي نحو آخر عصري .و يتطلب توافر الوسائل الالكترونية اللازمة التي نستطيع بواسطتها الانتقال إلى إدارة قائمة على المعاملات الالكترونية، وعليه فبطاقة الشفاء جاءت لتحل محل المركزية واللوائح الرسمية الموجودة في المعاملات الإدارية، من خلال المعالجة الآلية للمعلومات الموجودة في المؤسسة، و لبطاقة الشفاء دور كبير في تقليل حجم الأوراق المطلوب لأداء المهام، فهي تجنب العمال عناء البحث على الملفات وتخفف عنهم الضغط عنهم ، فتعاملهم سيكون مع الصيادلة المتعاقدون و الأطباء من خلال البطاقة الإلكترونية التي تحمل مختلف المعلومات الإدارية و التقنية للمؤمن اجتماعيا و لذوي حقوقه .

غير أن ما نلاحظه من نتائج ميدانية في الجدول يعبر عن مدى تمسك إدارة مؤسسة الضمان الإجتماعي بالمعاملات اليدوية و الإجراءات الورقية فالبرغم من إطلاقها برنامجا إصلاحيا قائم على عصرنة مختلف هياكلها الإدارية و تطوير العمل و تأهيل مواردها البشرية إلا أنها مازالت تتخبط في جملة من المعوقات التي تحد من تقدم وتيرة الانتقال نحو النهج الالكتروني؛ فتصدر فئة الإطارات أعلى نسبة لدى صنف الذين تتطلب أعمالهم استخدام الأوراق، و تصريحها بتعطيل جهاز الحاسوب يمكن أن نرجعها إلى الفئة ال مقاومة لوجود تغيير تنظيمي في مؤسسة الضمان الإجتماعي، فتصريحها هذا يوحي بخوف هذه الفئة على مصالحها و علاقاتها الرسمية الموجودة في التنظيم.

الجدول رقم (21): يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية و رفض التغيير بسبب غموض أهدافه

المجموع	لا	نعم	ترفض التغيير الخبرة المهنية
100% 15	13.34% 2	86.66% 13	اقل من 5 سنوات
100% 59	54.24% 32	45.76% 27	من 5 إلى 10 سنوات
100% 90	27.78% 25	72.22% 65	من 10 إلى 15 سنة
100% 17	35.30% 6	64.70% 11	اكثر من 15 سنة
100% 181	35.92% 65	64.08% 116	المجموع

التعليق على الجدول:

يوضح لنا هذا الجدول العلاقة بين الخبرة المهنية للمبحوثين و مدى رفضهم للتغيير داخل المؤسسة بسبب غموض أهدافه، حيث نجد نسبة 86.66 من المبحوثين الذين صرحوا رفضهم للتغيير من ذوي الخبرة المهنية اقل من 5 سنوات مقابل 72.22 للذين تتراوح خبرتهم بين 10 إلى 15 سنة ، و جاءت نسبة 54.24 من المبحوثين الذين صرحوا بقبول التغيير و عدم مقاومته بالرغم من وجود غموض في أهدافه هم الأفراد الذي لديهم خبرة مهنية من 5 إلى 10 سنوات.

في الحقيقة إن عمل المؤسسات في بيئة تتميز بالتغيير المستمر والسريع، يفرض عليها تحقيق التكيف و التوازن مع الظروف البيئية المحيطة بها ،من اجل ضمان الاستمرارية و البقاء وقد تعتمد في ذلك على إدارة تتوقع التغيير وتكون قادرة على إدارته،مع انتهاج أساليب جديدة في العمل، حيث تسعى أي مؤسسة أو منظمة إلى إدخال تغييرات في مجريات أعمالها،

بهدف تركيز وتوضيح الرؤية باتجاه تحقيق أهدافها المنظورة لكن ؛قد تواجه هذه المنظمات مشكلة غموض و عدم وضوح الأهداف أو تداخلها في بعض الأحيان، بل حتى تداخل وسائل و طرق تحقيقها، و يرجع ذلك ربما إلى غياب رؤية و خارطة طريق واضحة و محددة المراحل لمن يقومون بعملية التغيير، أو إلى إهمال دور الفاعلين داخل المنظمة و تغييب مشاركتهم في عملية صياغة الأهداف المرجوة من التغيير أو حتى السماح لهم ب تقديم مقترحات، مما ينتج عنه خلل في فهم الأهداف الأساسية المرجوة من عملية التغيير داخل المؤسسة، يؤدي في الكثير من الأحيان إلى العمل الفاعلين عكس مصلحة المؤسسة.

ويزيد غموض معرفة الأهداف التغيير أيضا عندما تبتعد قمة الهرم الإداري عن قاعدته و عدم تمكن العاملين وخصوصا المتواجدين في قاعدة الهرم الإداري من معرفة ماهية الإستراتيجية، وعدم وجود المساءلة والمتابعة عن التنفيذ ، و من خلال تصريحات المبحوثين وجدنا أن العمال داخل المؤسسة لا ينفذون الأعمال و المهام التي لا يدركون جيدا أهميتها إلا أننا وجدنا فئة مهنية لا يهتمها غموض أهداف أو وضوحها و لا تتأثر بها حيث صرحت بمواصلة المهام الموكلة لها، و هذا ربما يرجع لطبيعة المهام الموكلة إليها التي لا تتطلب تركيز عالي أو متابعة دائمة أو تنسيق دائم بين وحدات التنظيمية للمؤسسة.

الجدول رقم(22): يوضح مدى رفض العاملين للتغير بسبب سوء الاتصالات

هل ترفض التغيير الفئة المهنية	نعم	لا	المجموع
اطار	38 %82.60	8 %17.40	46 %100
عون تحكم	65 %77.38	19 %22.62	84 %100
عون تنفيذ	20 %39.22	31 %60.78	51 %100
المجموع	123 %67.96	58 %32.04	181 %100

جاء هذا الجدول ليقدم لنا موقف كل فئة سوسيو مهنية اتجاه سوء الاتصالات الموجودة بالمؤسسة و مدى تأثيرها على رفضهم للتغيير، مثله الاتجاه العام بنسبة 67.95 للذين يرفضون التغيير نتيجة سوء الاتصالات داخل المؤسسة مقابل 32.04 للذين لا يرفضون و لا يقاومون التغيير لرفض السبب، و إذا رجعنا للمستوى الجزئي للجدول سوف نلاحظ تقارب نسب بين فئتي الإطارات و أعوان التحكم فأخذت الأولى نسبة 82.60 و الثانية 77.38، فحين نجد أن فئة أعوان التنفيذ قد احتلت الصدارة في صنف "لا" أي الأفراد الذين لا يقاومون التغيير بنسبة 60.78، فكيف نفسر هذه النتائج؟

للاتصال أهمية كبرى في حياة المنظمات صغيرها وكبيرها، ذلك لأن الاتصال هو سبب التماسك بين أجزاء المنظمة وتحسين مستواها وانتشارها، لكونه يلعب دورا كبيرا في جميع العمليات الإدارية من تنظيم وتخطيط ورقابة وتنسيق واتخاذ قرار، وهو بذلك هام لكل من العاملين والقادة .

و تكمن أهمية الاتصال داخل المنظمة في تمكن العاملين بها من الاتصال مع بعضهم والاستفسار عن الأمور التي لا يعرفونها، وهذا ما يؤدي إلى تنمية مهاراتهم وزيادة قدرتهم على مواجهة المشاكل المستجدة والتغلب عليها، وكذا مواكبة ما يستجد من تطورات يمكن أن تساهم في رقي المنظمة و عن طريق الاتصال يمكن توفير المعلومات التي تساعد على اختيار أفضل البدائل لتسيير العمل، و تحديد أهداف التنظيم للعاملين في المنظمة وكذا تبليغهم بمستوى أدائهم ويقوم أخطاءهم. كما يساعد الاتصال الواضح على التنسيق بطريقة فعالة بين الأنشطة المختلفة داخل المنظمة لمنع التضارب والتعارض بين الوحدات، وبالتالي التنسيق الفعال يتوقف على وجود قنوات اتصال جيدة في المنظمة.

إن المعلومات والبيانات هي القلب النابض للعملية الإدارية وهي جوهر عمل المنظمة. و دقة و وضوح المعلومات عامل مهم لتنظيم المؤسسة، وتحقيق فاعليتها، ويتوقف نجاح الاتصال مهما كان نوعه (رسمي أو غير رسمي) إلى حد كبير كفاءة وسيلة الاتصال، فلا بد للمرسل (الإدارة العليا) من أن يكون ماهراً في التعبير لما يريد أن يوصله إلى المستقبل (العمال)، و إذا حدث خلل أو سوء في إيصال المعلومات بين الوحدات الإدارية سوف تعرف المؤسسة خلل وظيفي مما ينعكس سلباً على تلبية حاجتها و تحقيق أهدافها لاسيما الأهداف المرجوة من خلال عملية التغيير التي ستقوم بها المؤسسة ؛ و من خلال معطيات الإحصائية للجدول لاحظنا أن للاتصال دور فعال في تدعيم التغيير و أن أي خلل فيه يجعل المؤسسة في حالة اضطراب قد تتسبب في تدني مستوى أدائها وتعود أهم الأسباب التي تقف في سبيل فهم الاتصالات داخل المؤسسة ربما ؛ إلى ترك المعلومات الخاصة بالتغيير تنتشر داخل المنظمة من الأعلى إلى الأسفل بدون إدارة واضحة للاتصالات، مما يجعلها تصل إلى الأفراد بطرق عشوائية¹، و قد يتسبب هذا لانتشار العشوائي إلى ظهور مقاومة للتغيير داخل المؤسسة التي تؤدي إلى نتائج سلبية

¹ معتز سيد عبد الله: مرجع سبق ذكره ص 153

اما تصريح الأفراد الذي لا يتأثرون بسوء الاتصالات داخل المنظمة و يواصلون إنجاز عملية التغيير فيمكن أن نرجعها إلى تركيزهم على الأعمال الموكلة لهم و عدم تدخلهم في الخطط و الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة أو الرؤية العامة لها التي من خلالها يتم وضع مخطط لأسباب التغيير و دوافعه و أهم محاوره و حتى النتائج المرجوة منه، فهم ليسوا من الفئة المهنية العليا لإدارة المؤسسة و هذا ما تأكدنا منه من خلال النتائج حيث وجدنا أن فئة أعوان التنفيذ هي الفئة الوحيدة التي لا تتأثر بسوء الاتصالات و لا تقاوم أهداف التغيير بسبب هذا الخلل الموجود.

الجدول رقم (23): يفسر لنا العلاقة بين الجنس و المشاركة في اتخاذ القرارات

الجنس	تشارك	دائما	أحيانا	أبدا	المجموع
ذكر	21	21%	53%	26%	100%
انثى	13	16.05%	51.85%	32.09%	81%
المجموع	34	18.78%	52.49%	28.72%	181%

يوضح لنا هذا الجدول علاقة الجنس بالمشاركة في إحداث التغيير داخل المؤسسة ، حيث نجد نسبة 53% من أفراد العينة يتم دعوتهم أحيانا للمشاركة في القرارات التي تتخذها المؤسسة و هم من جنس الذكور مقابل 51.85 % لدى الإناث ، و سجل الجدول نسبة 32.09 % الذين صرحوا بعدم دعوتهم للمشاركة و هم من الإناث مقابل 26% لدى جنس الذكور، فحين وجدنا نسبة 21 من أفراد العينة الذين هم من الذكور صرحوا أن المؤسسة تدعوهم دائما للمشاركة مقابل 16.04 للإناث.

فكيف نقرأ هذه المعطيات الإحصائية سوسولوجيا ؟

يمكن القول بضرورة شعور كل عامل أن جهوده ضرورية ومهمة لتحقيق أهداف المؤسسة، و مما لا شك فيه أن شعور العامل بعدم الاستغناء عن جهوده لتحقيق أهداف المؤسسة يشعره بتقدير الذات، ويجعله أكثر رغبة في أداء المهام الموكلة إليه، ويرفع من مستوى دافعيته نحو العمل، كما أن الاهتمام بالموارد البشري هو الرأس المال الحقيقي لكل مؤسسة و هنا لا بد أن ينظر إلى العامل باعتباره كائنا اجتماعيا له حاجاته ورغباته وميوله واتجاهاته .

وبما أن التغيير الذي أحدثته نظام بطاقة الشفاء يمس الجانب المهم في المؤسسة و هو أي تحسين الأداءات المقدمة و الخدمات، وتخفيف الضغط على العمال و تحسين علاقتهم بالمحيط الخارجي للمؤسسة ، يدفع إلى ضرورة إشرائهم في عملية التغيير و مختلف مستوياتها التنظيمية و الإجرائية مما يزيد من تقبلهم له و عملهم على إنجابه و هذا ما أكدته مختلف الدراسات المتعلقة بالعلوم السلوكية.

ويمكن أن نرجع تقارب النسب بين الجنسين إلى مجموعة من العوامل التي غيرت من وضعية المرأة سواء في الأسرة أو في المجتمع ؛ فزيادة مستوى تعليم المرأة سمح لها بدخول مجالات عديدة على غرار المجال الصحي و التعليمي و حتى المجالات التي كانت حكرًا على الرجل و التعليم بالنسبة لها هو نجاح اجتماعي تحقق من خلاله استقلاليتها وتبرز ذاتها - حسب بيار بورديو -، و خروجها للعمل أعطاها موقعا مهما داخل الأسرة وخفف الضغط الذي كان يمارس عليها من قبل ؛ لأنها أصبحت تشارك في مداخل العائلة و أحيانا نجدها هي المسؤولة على جميع أفراد أسرتها (الوالدين، الإخوة، الزوج.....)، و هذا زاد من استقلاليتها.

كما أن انفتاح المجتمع الجزائري بعد التعددية 1988، و ظهور الجمعيات المطالبة بتحرر المرأة اجتماعيا (التحرر من العادات و التقاليد التي تقيد نشاطها) جعل للمرأة خصوص أكثر في اعتلاء العديد من مناصب التوظيف و في مؤسسات مختلفة بل أصبحت تنافس الرجل في الكثير من مناصب العمل و هذا ما تؤكد لنا معظم الإدارات الجزائرية، و جميع هذه العوامل تؤكد لنا مشاركة المرأة للرجل في الكثير من المجالات لاسيما المشاركة في إنجاح التغيير و اتخاذ القرارات المختلفة داخل المنظمة ، و عليه و إن كانت مشاركة أفراد العينة ليست دائما إلا أنها تساهم في تعزيز أهداف التغيير و تخفيف مقاومته كما تخلق نوع من المناخ التنظيمي الفعال لأداء المهام و تحقيق أهداف المنظمة.

جدول رقم (24): يوضح مدى إدراك المبحوثين لوجود شبكة معلومات في مؤسستهم

هل توجد شبكة معلومات	التكرار	النسبة
نعم	166	91.7%
لا	10	5.5%
لا ادري	5	2.8%
المجموع	181	100%

يعرض لنا هذا الجدول نسب إحصائية لمدى معرفة الموظفين لوجود شبكة معلومات في مؤسستهم حيث صرح 91.7 من المبحوثين بأنهم يعلمون أن مؤسستهم تتوفر على شبكة معلومات مقابل نسبة 5.5 للذين لا يعلمون بوجودها مقابل 2.8 للذين صرحوا بـ لا ادري.

من خلال هذا الجدول نجد أن شبكة المعلومات هي أحد مكونات نظام المعلومات داخل المؤسسة الذي " هو عبارة (نظم المعلومات) عن طريقة تسمح بجمع و تصن يف و معالجة و استرجاع معلومات مخزنة في ملفات، بصورة يدوية أو ميكانيكية سابقا والكترونية حاليا ¹، و هذه العملية تتم من خلال ثلاثة أنشطة مترابطة و متكاملة مع بعضها هي : المدخلات، المعالجة أو التغذية العكسية و أخيرا المخرجات، و قد أكد الباحثون و المهتمين بإدارة و المنظمات أن نظم المعلومات هي جزء متكامل من المنظمة حيث تلعب دورا محوريا في أداء المنظمة فهدفها بناء أنظمة معلوماتية تساعد في القيام بأعمالها، و تقوم بعدة وظائف . و توفر أيضا المعلومات عن الماضي و الحاضر فيما يتعلق بأنشطة المؤسسة لمساعدتها في عملية اتخاذ القرارات. كما أن استخدامها في التعاملات الإدارية يخفف من الأعباء على الموظفين، و تتغلب على العديد من السلبيات الموجودة في العمل الإداري مثل الملل ، الروتين.....الخ.

¹ عامر ابراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر: مرجع سبق ذكره ص 38.

كما تساعد أيضا على توفيق المعلومات المناسبة على الصعيدين الداخلي والخارجي للمؤسسة على كافة مستوياتها، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات الفعالة والمؤقتة لكي يوفر القيام بعملية التخطيط والرقابة والتوجيه داخل منظمة ما .و يرجع السبب و راء انتشار ا لشبكات المعلوماتية في المؤسسات إلى الثورة المعلوماتية و التقنية التي عرفها العالم و التي ترتب عنها ظهور ما يعرف بأتمتة المكاتب القائمة على شبكة الاتصالات الداخلية و الخارجية المرتبطة بمراكز حواسيب رئيسة، و تأتي أهمية الشبكات المعلوماتية لما توفره من كفاءة و سرعة الاتصال و سهولة نقل المعلومات داخل المؤسسة، التقليل من تكلفة العمل سواء الجهد البشري أو المادي ، المرونة و السرعة في نقل الملفاتالخ. وعليه فمؤسسة الضمان الاجتماعي بحكم تفاعلها مع محيطها الخارجي الذي فرض عليها التكيف و التوازن مع مستجديات ه فإنها تحوز على شبكة معلوماتية جد متطورة تستجيب للمقاييس الدولية ، حيث ساهمت في عصرنة هذا القطاع (التأمينات الاجتماعية) لا يسما تعزيز العلاقة مع المحيط الخارجي للمؤسسة، حيث تعمل هذه الشبكة على نقل المعلومات بين مراكز الدفع و مركز الشخصية¹ مما ساهم في تقليل حجم الأوراق و تقليص الجهد و الوقت مع توحيد شكل المعطيات المتبادلة ، و كل هذه العمليات تتم بوجود شبكة للاتصالات اللاسلكية التي تغطي جميع الهياكل التابعة للمؤسسة و تسمح بدخول ممتهمي الصحة عن طريق شبكة الانترنت، و هذا ما يؤكد لنا استخدامها للانترنت و الاكسترانت. إذا كانت المؤسسة تعي جيدا أهمية شبكة المعلومات و درها فمن هي الفئة المهنية التي تدعم هذا الموقف ، هذا ما سيجيب عنه الجدول التالي؟

¹ جسور التواصل، مرجع سبق ذكره ص 10

الجدول رقم (25): يوضح مدى إدراك الفئات السوسيو مهنية لأهمية شبكة معلومات داخل المؤسسة

هل هي مهمة الفئة المهنية	نعم	لا	لا ادري	المجموع
إطار	46 %100	0 %0	0 %0	46 %100
عون تحكم	79 %94.05	5 %5.95	0 %0	84 %100
عون تنفيذ	41 %80.40	5 %9.80	5 %9.80	51 %100
المجموع	166 %91.71	10 %5.53	5 %2.76	181 %100

يوضح هذا الجدول مدى إدراك الفئات المهنية الموجودة بمؤسسة الضمان الاجتماعي للتواجد شبكة معلومات داخل المؤسسة حيث أكدت فئة الإطار توفر المؤسسة على شبكة معلومات بنسبة 100، مقابل 94.04 لفئة أعوان التحكم مقابل 80.39 لأعوان التنفيذ. أتجتت تكنولوجيا المعلومات وما يتفرع عنها من خدمات وتطبيقاتها سواء على المستوى الكلي أو الجزئي لحياة الأفراد خلال السنوات، واقعاً إدارياً جديداً يكاد يكون مختلفاً تماماً للاختلاف عن ما تعودوا عليه من قبل تجل مظاهر في سقوط كثير من المفاهيم الفكرية والمنظومات التي اعتمدت عليها المعاملات و الإجراءات الإدارية سابقاً، وتحقق نقلة فكرية نوعية، في الأساليب الإدارية.

و عليه كان من الضروري على المنظمات المعاصرة تغيير هيكلها ومعاملاتها ومعايير أدائها، وامتد نطاق خدماتها إلى خارج المواقيت الرسمية، سعياً لتوفير تعاملاتها متعددة حدود الزمان والمكان، وصولاً إلى خدمات تتسم بالسرعة والشفافية؛ لذلك فإن من يعيش في هذا العالم لا بد أن تشمل هذه التغيرات التي تعد مظهراً من مظاهر التوازن مع المحيط الخارجي.

إن التوجه نحو تحسين مستوى الخدمات و الأنشطة التي تقدمها المنظمة تحتم عليها ضرورة التحول و الانتقال من العمل بأسلوب تقليدي يدوي، إلى أسلوب جديد يعتمد على النظم الإلكترونية واستخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية الحديثة لتوفير المرونة اللازمة استجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية المتلاحقة ،وصولاً إلى اختصار الإجراءات التي تبدد الوقت والجهد والنفقات.

و عليه نجد أن موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي و على اختلاف فئاتهم المهنية يؤكدون أهمية وجود شبكة المعلومات الإدارية بمؤسستهم و هنا نقصد طبعاً التحول نحو النهج الإلكتروني و المعاملات الآلية، حيث تبرز لنا ثقافة نظم المعلومات لدى العاملين و تتجسد بصورة أوضح لدى الإطارات؛ و هي الفئة المهنية التي تتمتع بمستوى عالي من التكوين الفني و النظري بحيث تسند لهم مسؤوليات متعددة داخل المنظمة مما يعكس دورهم المهم في تنسيق المهام و المشاركة في صنع القرارات و الاستشارة و إمكانية التنبؤ، و كلها مميزات تجعلها الفئة الأك ثر إدراكاً بأهمية تواجد شبكة معلومات داخل المؤسسة مما توفره هذه الأخيرة من فوائد على المنظمة.

وبما أننا لا حظنا وجود ثقافة نظم المعلومات لدى العاملين ، و على هذا الأساس نجد أن ثقافة نظم المعلومات تحتوي على بعدين أساسيين هما : البعد السلوكي و البعد الفني الذي يشكل لنا بعد فني_اجتماعي داخل المنظمة.

جدول رقم (26): يوضح معرفة كل فئة سوسيو مهنية و لمدى توفر أقسام المؤسسة على جهاز الحاسوب

هل توجد جهاز حاسوب الفئة المهنية	نعم	لا	المجموع
إطار	43 %93.47	3 %6.53	46 %100
عون تحكم	52 %61.91	32 %38.09	84 %100
عون تنفيذ	29 %56.86	22 %43.14	51 %100
المجموع	124 %68.50	57 %31.50	181 %100

يوضح لنا هذا الجدول مدى معرفة كل فئة مهنية توفر أقسام المؤسسة على أجهزة حاسوب، حيث صرحت 93.47 من أفراد العينة أنها تعلم بأن أقسام مؤسستها تحتوي على أجهزة حاسوب و هم من فئة الإطارات، مقابل نسبة 61.91 لفئة أعوان التحكم مقابل 56.86 لفئة أعوان التنفيذ، أما الذي صرحوا بعدم توفر جميع أقسام المؤسسة على أجهزة الحاسوب فكانت نسبتهم 43.14 و هم من فئة أعوان التنفيذ مقابل 38.09 لأعوان التحكم و أخيرا 6.25 لفئة الإطارات فكيف نفسر هذه النتائج؟

يعرف العالم اليوم بعصر المعلومات الذي يعتمد على الحاسوب كأداة رئيسية في تخزين وجمع المعلومات وتداولها، وقد ساهم الحاسوب في زيادة الثورة المعرفية، ولقد دفع الحاسوب بعجلة التقدم العلمي والتكنولوجي خطوات واسعة إلى الأمام، حيث أضافت الثورة الحاسوبية الكثير من الطاقات

والإمكانات لكافة المجالات لاسيما الأعمال الإدارية، وأصبح الحاسوب يستعمل في تنفيذ العديد من الإجراءات و التعاملات وغيرها.

و ترجع أهمية الحاسوب كتقنية أساسية في العمل الإداري لعدة أسباب من أهمها السرعة العالية و الدقة في معالجة البيانات و إعطاء المعلومات المناسبة، وقدرته الهائلة في توثيق كم هائل من المعلومات مما يساعد على تقليص حجم الأوراق المكتبية و تقليل الأرشيف. و عليه نجد أن تكنولوجيا الحاسوب تلعب دورا هاما في العمل الإداري فلنظمة للاتصال بشبكات الانترنت أدت لسهولة الحصول على المعلومات وتوفير الوقت والجهد وسهولة الاتصال بالآخرين فأصبح استخدام الحاسوب ضروريا في جميع المؤسسات حيث إن الحاسوب هو عصب العملية التنموية، والاقتصادية، والاجتماعية والتعليمية . وهو الأداة الرئيسة والسريعة في معالجة البيانات.

لقد ساعدت تكنولوجيا الحاسوب و تكنولوجيا الاتصالات خلال العقود الثلاثة الأخيرة ، على زيادة إنتاجية موظفي المكاتب زيادة هائلة ، و قد أطلق على هذه الحركة ، حركة إدخال الأجهزة الميكانيكية و الكهربائية و الالكترونية إلى المكاتب لمساعدة الإداريين على إنجاز أعمالهم بأتمتة المكاتب .

و منه نجد أن مؤسسة الضمان الاجتماعي تسعى نحو تزويد جميع أقسامها بأجهزة الحاسوب حتى تتمشى مع التطورات الخارجية التي تفرض العمل الالكتروني أو ما يعرف بالمكاتب الالكترونية؛ حيث يستخدم الإداريون العاملون في هذه المكاتب في أداء مهامهم الحاسوب الذي غالبا ما يكون موصولا بالشبكة المحلية و الواسعة و العالمية (الانترنت) .

لكن ما يثير انتباهنا هنا هو تباين تصريحات أفراد العينة المبحوثة ؛ حيث صرحت أغلبية الإطارات بتوفر كافة أقسام المؤسسة بأجهزة الحاسوب فحين جاءت تصريحات فئة أعوان التنفيذ مؤكدة لعدم تواجد التغطية الكامل ة للأقسام بأجهزة الحاسوب مما يجعلنا تسأل عن سبب هذا التباين و الذي يمكن أن نرجعه إلى التمييز المهني الموجود بين الفئات المهنية، ففئة الإطارات تسند لها

مهمة التخطيط و التنسيق و توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات مما
يتطلب اعتمادها على أجهزة الحاسوب التي تسهل من عملها أما فنئي أعوان
التحكم و التنفيذ فيمكن إرجاع تصريحهما إلى أن بعض أعمالهم لا تتطلب
استخدام الحاسوب أي أنهم يعتمدون على الأسلوب الورقي في التعاملات
الإدارية أو أن هناك نقص في أجهزة الحاسوب حيث لا تتوفر بعض مكاتبهم
عليه مما يوحي بوجود ضعف في البن ية التقنية للمؤسسة مما قد يعرقل من
عملية الانتقال للنهج الالكتروني في العمل أو أن بعض الموظفين لا يتقون
استخدام الحاسوب

جدول رقم (27): جدول يوضح نسبة توفر أقسام المؤسسة على جهاز الحاسوب حسب كل فئة سوسيو مهنية

النسبة	التكرار	الفئات المهنية
41.94%	52	إطار
34.68%	43	عون تحكم
23.38%	29	عون تنفيذ
100%	124	المجموع

التعليق على الجدول:

يقدم لنا هذا الجدول مجموعة من القيم الإحصائية التي تفسر لنا سبب توفر أقسام المؤسسة على أجهزة الحاسوب و التي أرجعها أفراد العينة؛ إلى أن التنسيق بين أقسام المؤسسة هو الذي يفرض استخدامها و ضرورة تواجها في جميع الأقسام، حيث جاءت أعلى نسبة 41.94 و التي مثلتها فئة الإطارات مقابل 34.68 لفئة أعوان التحكم مقابل 23.38 لفئة أعوان التنفيذ.

و عليه يمكن القول أن فئة الإطارات كانت من أكثر الفئات المهنية إدراكا لضرورة تواجد أجهزة الحاسوب داخل أقسام المؤسسة؛ لما يحققه هذا الأخير من تنسيق بين هذه الأقسام ويمارس التنسيق دورا هاما في تحقيق أهداف الإدارة العامة ، والقائد الإداري هو الذي يقوم بمهمة التنسيق في حدود وحدته فيوزع الاختصاصات بين مرؤوسيه ويعمل على تنسيق الجهود بين جميع الأقسام حتى يتم تحقيق أهداف المنظمة ، فهو في الوقت نفسه وسيلة من وسائل تحقيق أهداف المنظمة .

تكمن أهمية التنسيق في أنه يهدف إلى مسك كل خيوط التنظيمات الإدارية ، ويعمل منها بوصلة باتجاه تحقيق الأهداف المرسومة بأعلى درجة من الكفاية وبأقل تكلفة ممكنة و هنا يكمل دور الحاسوب لما يوفره من الوقت و الجهد و تجنب إعادة الأعمال للحفاظ على أموال الموارد المادية و البشرية، كما يسهل من عملية الاتصال عبر الإيميل و المراسلات الالكترونية مما يعني توفر المؤسسة على شبكة داخلية و خارجية للمعلومات.

و منه نجد أن تتيبؤنا في الجدول السابق و الذي رأى بان فئة الإطارات هي الفئة المهمة بعملية التنسيق داخل المؤسسة مما يستلزم ع ليها استخدام أجهزة الحاسوب الآلي التي توفر لها العديد من المزايا كسرعة التنفيذ و الدقة في العمل ، القدرة الكبيرة على حفظ البيانات و إيصالها عبر مستويات المؤسسة من خلال الشبكات المرتبطة به.

كم

أما النسب المتدنية التي حصلت عليها كل من فئتي أعوان التنفيذ و التح فيمكن إرجاعها ربما إلى طبيعة المهام لكل منهما و التي تكون محددة أو ترجع ربما إلى نقص في التغطية الكاملة به أو ربما إلى نقص التكوين في استخدامه مما يحد من استعمال الموظفين له، و هذا ما سنتأكد منه في الجدول التالي؟

جدول رقم (28): جدول يوضح نسبة عدم توفر أقسام المؤسسة على جهاز الحاسوب

النسبة	التكرار	الفئات المهنية
5.26%	3	إطار
38.60%	22	عون تحكم
56.14%	32	عون تنفيذ
100%	124	المجموع

من خلال هذا الجدول يتضح لنا أن فئة أعوان التنفيذ هم أكثر فئة مهنية تؤكد بعدم توفير جميع أقسام المؤسسة على أجهزة حاسوب و هذا بنسبة 56.14 و جاءت بعدها نسبة 38.60 لفئة أعوان التنفيذ فحين جاءت فئة الإطارات في آخر الترتيب بنسبة 5.26

من خلال هذا الجدول يتضح لنا جليا تباين التصريحات بين الفئات المهنية الموجودة في المؤسسة مما يوحي بوجود تمييز مهني بينهم، فالإطارات التي صرحت أن التنسيق بين أقسام المؤسسة يتطلب استخدام الحاسوب لما يوفره من مزايا كتقليص الوقت و الجهد و تسريع العمليات الإدارية و مختلف إجراءاتها و تمكين الرؤساء الأقسام من سرعة الاتصال و نقل البيانات، فحين صرحت فئة أعوان التنفيذ و التحكم انه يوجد نقص في تزويد جميع أقسام المؤسسة بجهاز الحاسوب قد يكون هذا التصريح يشير إلى وجود خلل في البنية التقنية للمؤسسة، أو هناك نقص في تأهيل الموظفين و تدريبهم على استخدام ما مما يؤدي بهم إلى الاستغناء عليه ، أو ربما توجد بعض الإجراءات الإدارية التي لا تتطلب استخدامه و هذا ما سيوضحه لنا الجدول التالي.

جدول رقم (29): يوضح لنا سبب عدم توفر جميع أقسام المؤسسة على جهاز الحاسوب

النسبة	التكرار	الأسباب
40.35%	23	بعض الأعمال الإدارية لا تتطلبه
10.52%	6	بعض الموظفين لا يتقنون استخدامه
49.13%	28	لا يوجد العدد الكافي
100%	57	المجموع

يوضح لنا هذا الجدول الأسباب التي تحد من توفر جميع أقسام المؤسسة على جهاز الحاسوب، حيث جاءت اعلي نسبة عند سبب عدم وجود العدد الكافي للأجهزة الحاسوب في المؤسسة بنسبة 49.13 مقابل 40.35 لسبب بعض الأعمال الإدارية لا تتطلب استخدامه و أخيرا جاء سبب عدم إتقان بعض الموظفين من استخدامه بنسبة 10.52.

باختصار يمكن أن نشير هنا أن مؤسسة الضمان الاجتماعي كغيرها من المؤسسات تسعى جاهدة نحو تحقيق التوازن و التكيف مع متطلبات بيئتها الخارجية ؛ إلا أنها أحيانا تصطدم ببعض العراقيل التي تحد من مسارها نحو التغيير و التطور و من بين هذه المعوقات ما يعرف بضعف البنية التقنية و الفنية للمؤسسة و التي تتلخص في نقص و عدم وجود هياكل تنظيمية خاصة بالمعدات التقنية التي تساهم في تطوير العمل الإداري، و محدودية استخدام أجهزة الحاسوب و ربما عدم توفر الإمكانيات المادية التي تسمح باقتناء أجهزة الحاسوب أو نقص التأهيل العملي للعمل على أجهزة الحاسوب مما يجنب الكثير من الموظفين استخدامه، كما تواجه المؤسسات أيضا مشكلة تداخل الأنظمة التشريعية و عدم وضوحها مما ينعكس سلبا على العمل الإداري.

جدول رقم (30) يوضح مدى دراية العمال بوجود قسم خاص بالوسائل التكنولوجية و هذا حسب خبرتهم المهنية

هل يوجد قسم الخبرة المهنية	نعم	لا	المجموع
اقل من 5 سنوات	15 %100	0 %0	15 %100
من 5 إلى 10 سنوات	35 %59.33	24 %40.67	59 %100
من 10 إلى 15 سنة	74 %82.22	16 %17.78	90 %100
اكثر من 15 سنة	12 %70.58	5 %29.42	17 %100
المجموع	136 75.14	45 24.86	181 100

التعليق على الجدول:

يقدم لنا هذا الجدول مجموعة من القيم الإحصائية التي توضح مدى دراية أفراد العينة بوجود قسم خاص بتكنولوجيا المعلومات و هذا حسب مدة خبرتهم المهنية في المؤسسة، حيث احتل أصحاب الخبرة المهنية اقل من 5 سنوات الصدارة بنسبة 100 لدى صنف "نعم" أي يوجد قسم خاص بالمعدات التكنولوجية في المؤسسة مقابل 82.22 للخبرة المهنية من 10 إلى 15 سنة و تليها 70.58 للخبرة المهنية أكثر من 15 سنة ، فحين صرح أصحاب الخبرة المهنية من 5 إلى 10 سنوات بعدم توفر المؤسسة على قسم خاص بالمعدات التكنولوجية و سجلت اعلى نسبة عندهم ب 40.67

من خلال التعريف الفني للمنظمة والتعريف السلوكي، نجد أن كلاهما يركز على تأثيرات تكنولوجيا المعلومات على الأعمال الداخلية للمنظمة ، و يشجعنا على التركيز على كيفية تشابك طرق المدخلات مع طرق المخرجات ، وذلك لتزويدها بالمعلومات الضرورية التي تحتاجها ينبغي على المنظمة أن تكون واعية ومنفتحة على التأثيرات التي تُحدثها نظم المعلومات بغرض الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة وتطبيقاتها . ومنه نجد أن لتوفير هذه التكنولوجيا لابد من توفير مستلزماتها و الحرص على تدارك النقائص؛ فوجود قسم خاص بالمعدات التكنولوجية يعني وجود وعي بأهمية تكنولوجيا عامة و تكنولوجيا المعلومات خاصة، و يشير أيضا إلى وجود ربما بنية تحتية جيدة لتكنولوجيا المعلومات و ملحقاتها من أجهزة حاسوب و برمجيات و مختلف التطبيقات المطلوبة لتشغيل المنظمة و مختلف فروعها و أقسامها . و عليه فمؤسسة الضمان الاجتماعي مثلها مثل أي مؤسسة لها هياكل و فروع و من بين هذه الفروع المسؤولة عن توفير المستلزمات الضرورية لتكنولوجيا المعلومات

و في مؤسسة الضمان الاجتماعي التي هل محل للدراسة الميدانية نجد أن القسم المسؤول على المعدات التكنولوجية و البشرية هو نيابة المديرية العامة و الوسائل و الإنجاز ذات لكل مركز دفع و نجد فيها :مصلحة الوسائل العامة ، مصلحة الإدارية لمستخدمي الوكالة ، مصلحة متابعة الإنجازات وعليه تختص هذه المصلحة بتوفير ضمان تسيير وصيانة العتاد والممتلكات ومراكز الإعلام الآلي؛ و يعمل هذا القسم على تحديث كل وسائل العمل و تطوير الموارد البشرية، عبر إرساء برنامج تكويني واسع ومتخصص لفائدة كل المستخدمين، سواء على مستوى الوطن أم خارجه . و عليه نجد أن مؤسسة الضمان الاجتماعي تسعى ل عصرنه الهياكل التحتية و تعميم الإعلام الآلي ووضع الشبكة المعلوماتية و إدخال العمل بالإعلام الآلي وتزويد مخ تلف مصالح الضمان الاجتماعي ببرمجيات مه نية، سمحت بتخفيف إجراءات الحصول على مختلف الأداءات

و كل هذا يستلزم وجود مختصين قائمين على البنية التحتية للمؤسسة و السهر على توفير النقائص ، و إذا رجعنا إلى تصريحات أفراد العينة سوف نجدها متقاربة و الملفت للانتباه أن الوافدون الجدد من الموظفين يؤكدون درايتهم بوجود هذا القسم مما يوحي لنا وجود مناخ تنظيمي يساعد على تأقلم الموظفين و تعرفهم على مختلف أقسام و فروع مؤسستهم.

و منه يمكن القول أن هذه المؤسسة تسعى نحو نشر ثقافة تنظيمية تسهل العمل و تخلق جو من التوازن بين الموظفين الجدد و البناء التنظيمي العام للمؤسسة أما الذين صرحوا بعدم درايتهم و هم من ذوي الخبرة المهنية من 5 إلى 10 سنوات قد نرجعها إلى خلق نوع من المقاومة اتجاه التغييرات التي تسعى المؤسسة إحداثها و لكن هل تملك المؤسسة مختصين لتصليح الإعطاب المتعلقة بالتكنولوجيا المعلومات؟

جدول رقم (31) يوضح مدة تصليح الأعطاب داخل المؤسسة و هذا حسب الفئة سوسيو المهنية للعمال

المجموع	أكثر من أسبوع	أسبوع	يوم واحد	تصلح خلال الخبرة المهنية
%100 46	%10.87 5	%30.44 14	%58.69 27	إطار
%100 84	%19.05 16	%47.61 40	%33.34 28	عون تحكم
%100 51	%17.65 9	%25.49 13	%56.86 29	عون تنفيذ
%100 181	%16.58 30	%37.01 67	%46.41 84	المجموع

يعرض لنا هذا الجدول المدة التي تستغرق لتصليح الأعطاب المتعلقة بالتكنولوجيا المعلومات الخاصة بالمؤسسة ، و هذا حسب الفئة سوسيو مهنية لكل موظف حيث جاء الاتجاه العام عند نسبة 46.41 و التي يصرح فيها أفراد العينة أن الأعطاب تصلح خلا يوم واحد تصدرته فئة الإطارات بنسبة 58.69 مقابل 65.86 لفئة أعوان التنفيذ مقابل 33.34 لفئة أعوان التحكم، فحين جاءت نسبة 37.01 للذين صرحوا بان الأعطاب تصلح خلال يوم تصدرته فئة أعوان التحكم بنسبة 47.61 .

تملك أي مؤسسة موارد هامة غير أن هذه الأخيرة تتعرض إلى الإهلاك أو تعتبر تصليح الأعطاب و صيانتها بمثابة الحل الاستراتيجي الذي يوفر لإمكانيات والطاقات التي تملكها المؤسسة" فهي تبدأ قبل تعرض هذه الموارد إلى التوقف إذ أن "الوقاية خير من العلاج". فعملية تصميم هذه الموارد تحدد مسبقا قابليتها للصيانة من أجل رفع مصداقيتها وقابليتها للاستمرار . إن

صيانة الأعطاب التكنولوجية سواء كانت آلات أو برمجيات أو غيرها من اللواحق المتعلقة هي العملية التي تسمح للمؤسسة من التطور والتأقلم مع تغيرات الم حيط ومع الأهداف الجديدة للمؤسسة، وترجع أهمية الصيانة و التصليح إلى ارتفاع تكلفة إعادة تصميم جديد للمعدات و توفيرها و بذلك تقليل لتكاليف و ترشيد النفقات

و ما نلاحظه من خلال تصريح المبحوثين أن مؤسسة الضمان الاجتماعي أن الأعطاب تصلح خلا يوم واحد فقط و هذا على مستوى الإدارة العليا التي تشتمل فئة الإطارات المهنية فحين صرح أعوان التنفيذ و التحكم تجاوزها إلى غاية أسبوع أو أكثر سعت نحو توفير مختصين بتصليح الأعطاب في حالة وجودها مما يوحي وجود نوع من التمييز في التعامل مع الموظفين حسب مستوياتهم الإدارية أو أن الضرورة هي التي فرضت ذلك فحسب تصريحات بعض الأفراد يرى بأن مهام الإطارات الإدارية صعبة و تستدعي التنسيق الدائم بين جميع الأقسام المؤسسة مما يستلزم الإصلاح في اقصر مدة ممكنة، فحين أن مهام أعوان التحكم و التنفيذ تقتصر على تنفيذ الأوامر و توجيهات الإدارة العليا لذلك فبعض أعمالهم

الجدول رقم (32): يوضح نظرة كل فئة سوسيو مهنية لمدى قدرة المؤسسة على إستيعاب التطورات التكنولوجية

هل تستطيع الفئة المهنية	نعم	لا	المجموع
إطار	45 %97.82	1 %2.18	46 100%
عون تحكم	81 %96.42	3 %3.58	84 %100
عون تنفيذ	47 %92.16	4 %7.84	51 %1000
المجموع	173 %95.58	8 %4.42	181 %100

التعليق على الجدول:

يوضح لنا هذا الجدول مدى قدرة المؤسسة على إستيعاب التطورات التكنولوجية الحاصلة في مجال المعلومات و الأتمتة من وجهة نظر كل فئة سوسيو مهنية؛ حيث جاء الاتجاه العام عند نسبة 95.58 لصنف "نعم" أي بإمكان المؤسسة إستيعاب التطورات التكنولوجية و قد تقاربت النسب بين الفئات المهنية فجاءت أعلى نسبة لدى الإطارات و التي قدرت بـ 97.82 مقابل 96.42 لفئة أعوان التحكم مقابل 92.15 لأعوان التنفيذ.

في الحقيقة يتميز العصر الحالي بالانفجار المعرفي والتكنولوجي وانتشار نظم الاتصالات والاستعمال المتزايد للحاسوب والتوسع في استخدام شبكة الانترنت , الأمر الذي يحتم على المؤسسات مواكبة هذه التطورات و العمل على توظيفها و استخدامها و هذا لتحقيق التوازن و التكيف مع المعطيات الخارجية لبيئتها.

وتعد مواكبة التطورات المتلاحقة في تقنيات المعلومات والتعامل معها بكفاءة ومرونة من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات و تعد عملية التكيف مع المستجدات التكنولوجية من العمليات المهمة و الضرورية لأي مؤسسة و لاستعاب هذه التطورات لا بد أن تكون هناك إستراتيجية بحثية تربط المؤسسة بالبحث العلمي ؛ حيث تعد نشاطات البحث العلمي جزءا من إستراتيجية المؤسسة التي تهدف للتطور و التقدم، مما يتطلب ضرورة الربط الوثيق بين البحوث العلمية و المؤسسة ؛ و تماشيا مع تطوير المؤسسة و تحقيق التوازن مع المستجدات التي تفرضها البيئة الخارجية لها و التي تحتم عليها تطوير بنيتها التحتية لتكنولوجيا المعلومات و كذا تطوير مواردها البشرية فهي نواة أي تغيير أو تطوير يحصل في المؤسسة، فعملت مؤسسة الضمان الاجتماعي على تطوير موظفيها خاصة الإطارات فتم إنشاء المدرسة العليا للضمان الاجتماعي و هي شراكة بين الجزائر و منظمة العمل الدولية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-158 المؤرخ في 1 أفريل 2012¹ و التي تهدف إلى تطوير المعارف و الكفاءات التي تتعلق بتسيير العمل في الضمان الاجتماعي و التي تهدف أساسا إلى تحسين الخدمات المقدمة و تبسيط الإجراءات و عصنة قطاع الضمان الصحي

و منه نجد إجماع كل الفئات المهنية على قدرة مؤسستهم و تمكنها من مواكبة التطورات التكنولوجية ، نتيجة اهتمامها بتكوين أولا مواردها البشرية و تحسين بنيتها التحتية التي من خلالها يتمكن من تحقيق أهدافها المرجوة من عصنة هيكلها، و يبرز لنا هنا مركز الشخصنة الذي تم استحداثه سنة 2007 و الذي جهز بأحدث المعدات الرقمية التي من خلالها يتم توفير الوثائق الالكترونية و المفاتيح المهنية و كذا البطاقات الالكترونية

¹www.cnas.dz date : 22/06/2015 heure 17 :52

الجدول رقم(33): يوضح مدى رغبة المبحوثين في التمسك بأسلوب العمل الذي تعودوا عليه

هل تفضل التمسك بأسلوب عملك	التكرار	النسبة
نعم	55	30.4%
لا	126	69.6%
المجموع	181	100%

من خلال هذا الجدول يتضح لنا جليا أن اغلب المبحوثين لديهم رغبة جامحة في تغيير أسلوب العمل الذي تعودوا عليه و هذا ما أكدته تصريحاتهم حيث صرح 69.6 من الأفراد المبحوثين رغبتهم في تغييره و عدم التمسك بالأسلوب الذي تعودوا عليه مقابل 30.4 الذين يفضلون العمل بالأسلوب الذي تعودوا عليه و لا يرغبون في تغييره، و يمكن أن نرجع هذا إلى حب الاطلاع و التعلم لدى العاملين، و منه يمكن القول أن أفراد العينة المبحوثة يتمتعون بثقافة تنظيمية تسمح لهم بتقبل التجديد و التعلم و حتى الإبداع داخل المنظمة؛ و هنا نجد أن الموظفين يسعون إلى تغيير أسلوب عملهم و تغيير أنماط سلوكياتهم حتى تتناسب مع مستجدات المؤسسة .

و عليه نرى أن موظفين مؤسسة الضمان الاجتماعي لديهم قابلية نحو تغيير أساليب العمل التي تعودوا عليها بأخرى جديدة قد تحقق لهم حالة من التوازن التنظيمي مع متغيرات التي تحدثها المؤسسة ، من خلال خلق نوع من التعلم و اكتساب طرق عمل جديدة تكسر الروتين الإداري التي تعرفه المؤسسات البيروقراطية، و لكن ما هي الفئة الأكثر تمسكا لتغيير أسلوب عملها؟

جدول رقم (34) :يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية و مدى تمسك العمال بأسلوب عملهم القديم

المجموع	لا	نعم	هل تفضل أسلوب العمل القديم الخبرة المهنية
%100 15	%86.66 13	13.34% 2	اقل من 5 سنوات
%100 59	%69.49 41	%23.08 18	من 5 إلى 10 سنوات
%100 90	%22.03 59	%82.22 31	من 10الى 15 سنة
%100 17	%76.47 13	%34.44 4	أكثر من 15 سنة
%100 181	%69.61 126	%30.38 55	المجموع

يوضح لنا هذا الجدول توجه أفراد العينة نحو التمسك أو تغيير أسلوب العمل الذي تعودوا عليه و هذا حسب الخبرة المهنية ، فجاءت فئة الخبرة المهنية الأقل من 5 سوات في صدارة الذين يرغبون تغيير أسلوب عملهم بنسبة 86.66 مقابل 76.47 لفئة الخبرة المهنية أكثر من 15 سنة و جاءت نسبة 69.49 لأصحاب الخبرة المهنية من 5 إلى 10سنوات أما أصحاب الخبرة المهنية من 10الى 15 سنة فقد حلت في آخر الترتيب بنسبة 22.03 و كانت هي الفئة التي صرحت بعدم رغبتها في تغيير أسلوب العمل الذي تعودت عليه بنسبة 82.22

من خلال هذه المعطيات الإحصائية نلاحظ أن الموظفين الجدد و الذين لديهم خبرة أكبر في المؤسسة هم من أكثر الفئات تحمسا لتغيير أساليب العمل التي تعودوا عليه عكس أصحاب الخبرة المهنية من 10 إلى 15 سنة فهم من أكثر الأفراد المبحوثين تمسكا بما تعودوا عليه و اعتادوه، و عليه يمكن القول أن الموظفين الذين صرحوا بقبول تغيير أسلوب العمل بأخر جديد يعني امتلاكهم دافعية نحو التعلم و التدريب على طرق و أساليب جديد ، و هذا ما يعكس أهمية المورد البشري في المؤسسة فهم المحرك الأساسي لكافة نشاطات المنظمة و عليه كان لا بد من توفير مناخ تنظيمي يحفزهم على تطوير مهاراتهم حتى يتلاءموا مع مختلف التغيرات الحاصلة على مستوى المنظمة ، و هذا يعني توفير جهود إدارية و تنظيمية تعمل على خلق حالة توازن مع المستجدات ، و هنا نشير أن تعلم طرق و أساليب عمل جديد تمكن الموظف من تطوير مهاراته الفنية و المعرفية و كذلك تحقيق الالتزام اتجاه مؤسسته و الولاء لها.

أما الذين لا يرغبون في تغيير أساليب عملهم و صرحوا بعدم رغبتهم في اكتساب معارف و مهارات جديد يمكن أن نرجعها إلى خوفهم و ترددهم أي عدم درايتهم الكافية بأهمية تطوير مهاراتهم و تحسينها و هنا قد يرجع السبب إلى نقص الاتصالات بين المستويات الإدارية أو إلى غياب التحفيز و إغفال دور القادة لتشجيع الموظفين على تطوير قدراتهم الفنية و المعرفية المتعلقة بالعمل.

ملخص الفرضية الثانية:

من خلال العرض السابق للبيانات الإحصائية المتعلقة بالفرضية الثانية يتضح لنا أن مؤسسة الضمان لولاية الجزائر العاصمة و مختلف المراكز التابعة لها لا تزال تعتمد على المعاملات الورقية في تسير أعمالها؛ بالرغم من تبنيها لم شروع عصرنه منظومتها وهذا طبقا للقانون رقم 08-01 المؤرخ في 23 يناير 2008 وهو السند القانوني لنظام البطاقة الإلكترونية للضمان الإجتماعي "الشفاء" والذي عدل وتمم القانون رقم 83-11 المتعلق بالتأمينات و يمكن إرجاع ذلك إلى سيطرة النموذج البيروقراطي على العمل الإداري حيث يركز هذا الأخير على جملة من التعليمات المكتوبة و القرارات الرسمية و كذا " تقسيم العمل و الاهتمام بالتوثيق و تنظيم السجلات والرسمية في علاقات العمل الداخلية و الخارجية و عليه يمكن القول أن خضوع

المؤسسة لجملة من المستويات المتدرجة للسلطة و التي تأخذ شكل هرميا يعزز من المركزية و الرسمية هذا من جهة و من جهة أخرى الحصول على بطاقة الشفاء يتطلب مجموعة من الأوراق ، كما أن تطبيق نظام بطاقة الشفاء جاء عبر مراحل زمنية ، فالبداية كانت عبر خمسة ولايات نموذجية ابتداء من سنة 2007 ، و بعدها تم التعميم على كافة أنحاء الوطن ولكن لفئة الأمراض المزمنة و هذا سنة 2009 و في 2011 شملت كافة الفئات الاجتماعية و من خلال تصريحات المبحوثين في الجدول رقم (22) وجدنا أن العمال داخل المؤسسة لا ينفذون الأعمال و المهام التي لا يدركون جيدا أهدافها إلا أننا وجدنا فئة مهنية لا يهتمها غموض أهداف أو وضوحها و لا تتأثر بها حيث صرحت بمواصلة المهام الموكلة لها، و هذا ربما يرجع لطبيعة المهام الموكلة إليها التي لا تتطلب تركيز عالي أو متابعة دائمة أو تنسيق دائم بين وحدات التنظيمية للمؤسسة. و لاحظنا أيضا أن للاتصال دور فعال في تدعيم التغيير و أن أي خلل فيه يجعل المؤسسة في حالة اضطراب قد تتسبب في تدني مستوى أدائها ، مما يعني تأثيره على سير عملية التغيير داخل المؤسسة.

إلا أن بعض الأفراد قد صرحوا بان بسوء الاتصالات داخل المنظمة لا يؤثر على عملهم و يواصلون إنجاز عملية التغيير فيمكن أن نرجع ها إلى تركيزهم على الأعمال الموكلة لهم و عدم تدخلهم في الخطط و الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة أو الرؤية العامة لها التي من خلالها يتم وضع مخطط لأسباب التغيير و دوافعه و أهم محاوره و حتى النتائج المرجوة منه، فهم ليسوا من الفئة المهنية العليا لإدارة المؤسسة و هذا ما تأكدنا منه من خلال النتائج حيث وجدنا أن فئة أعوان التنفيذ هي الفئة الوحيدة التي لا تتأثر بسوء الاتصالات و لا تقاوم أهداف التغيير بسبب هذا الخلل الموجود.

و فيما يخص وجود شبكة للمعلومات بمؤسسة الضمان الاجتماعي فإنها تحوز على شبكة معلوماتية جد متطورة تستجيب للمقاييس الدولية ، حيث ساهمت في عصرنة هذا القطاع (التأمينات الاجتماعية) لا يسما تعزيز العلاقة مع المحيط الخارجي للمؤسسة، حيث تعمل هذه الشبكة على نقل المعلومات بين مراكز الدفع و مركز الشخصية مما ساهم في تقليل حجم الأوراق و تقليص الجهد و الوقت مع توحيد شكل المعطيات المتبادلة ، و كل هذه العمليات تتم بوجود

شبكة للاتصالات اللاسلكية التي تغطي جميع الهياكل التابعة للمؤسسة و تسمح بدخول ممتهمي الصحة عن طريق شبكة الانترنت، و هذا ما يؤكد لنا استخدامها لانترنت و الاكسترنانت.

كما نجد أن مؤسسة الضمان الاجتماعي تسعى نحو تزويد جميع أقسامها بأجهزة الحاسوب حتى تتمشى مع التطورات الخارجية التي تفرض العمل الالكتروني أو ما يعرف بالمكاتب الالكترونية؛ حيث يستخدم الإداريون العاملون في هذه المكاتب في أداء مهامهم الحاسوب الذي غالبا ما يكون موصولاً بالشبكة المحلية و الواسعة و العالمية (الانترنت) .

لكن تصريح أغلبية الإطارات بتوفر كافة أقسام المؤسسة بأجهزة الحاسوب فحين جاءت تصريحات فئة أعوان التنفيذ مؤكدة لعدم تواجد التغطية الكاملة للأقسام بأجهزة الحاسوب مما يجعلنا تسأل عن سبب هذا التباين و الذي يمكن أن نرجعه إلى التمييز المهني الموجود بين الفئات المهني، و عليه يبقى استخدام المعاملات الورقية قائمة مادامت هناك معاملات إدارية لم يتم رقمنتها كما نجد أن لضعف البنية التقنية للمؤسسة دورا في تعطيل وتيرة الانتقال نحو العمل الالكتروني و هذا ما لاحظناه في بعض المراكز التابعة للمؤسسة حيث توجد بعض الم كاتب لا تتوفر على أجهزة الحاسوب، و قد أرجعه أفراد العينة المبحوثة إلى عدم توفر العدد الكافي من الأجهزة -الجدول رقم (29)-بالإضافة إلى ذلك فقد اكتشفنا أن تكنولوجيا المعلومات تساهم في اكتساب العمال معارف جديدة قد لا تكون مقصودة لذاتها، لأنها تمكنهم من اكتساب طرق و أساليب عمل جديدة مما يساعدهم على تطوير معارفهم الفنية و السلوكية داخل المؤسسة ، فهي وظيفة غير ظاهرة لتكنولوجيا المعلومات، وهو ما يعبر عنه روبرت مرتون بالوظائف الكامنة، في حين ترتبط الوظائف الظاهرة بكون اكتساب المعارف الجديدة بدوره يؤدي إلى تعلم أسلوب عمل جديد يسمح بالقيام بعدة مهام أو وظائف داخل التنظيم. أما الذين لا يرغبون في تغيير أساليب عملهم و صرحوا بعدم رغبتهم في اكتساب معارف و مهارات جديد يمكن أن نرجعها إلى خوفهم و ترددهم أي عدم درايتهم الكافية بأهمية تطوير مهاراتهم و تحسينها و هنا قد يرجع السبب إلى نقص الاتصالات بين المستويات الإدارية أو إلى غياب التحفيز و إغفال دور القادة لتشجيع الموظفين على تطوير

قدراتهم الفنية و المعرفية المتعلقة بالعمل و مثل هذا التصريح يدل سوسبيولوجيا على عدم وجود مناخ تنظيمي يسمح للعاملين من التكيف مع المستجدات التنظيمية التي تعرفها بيئة العمل الداخلية و الخارجية، هذا من جهة، و من جهة أخرى يمكن أن ندلنا هذه المعوقات الوظيفية على انعكاس تناقضات البيئة الخارجية للتنظيم ؛ و الذي يتمثل في طبيعة المجتمع الجزائري و القيم الثقافية السائدة فيه، فسلوك الأفراد داخل التنظيم هو مرآة عاكسة لثقافة المجتمع، باعتبار المؤسسة أحد الأنساق الفرعية التي تتفاعل مع الأنساق الأخرى لتحقيق التكامل و التوازن داخل النسق الكلي (المجتمع).

و نظرا لطبيعة للمجتمع الجزائري الذي تحكمه مجموعة من العادات والتقاليد التي أفرزت قيما واتجاهات سلبية تعرقل تطوره وتقدمه، حيث يصعب إحداث التغيير خاصة على مستوى المنظمات الخدمائية العمومية، فالمجتمع لا يتقبل عادة الأشياء الجديدة وإذا تقبلها لا يتعامل معها بشكل رسمي و دائم، و هنا لابد من الإشارة إلى عنصر مهم في إحداث التغيير سواء على مستوى النسق الاجتماعي أو في أي نسق فرعي (مؤسسة) تابع له، وهي الثقافة التنظيمية لأن وجودها يسهل من عملية إنجاز التغيير و تقبل الأشياء الجديدة، و لكن الثقافة التنظيمية لوحدها لا تكفي، فلا بد من وجود أتمة حقيقية لمختلف التعاملات الإدارية، و عدم وجود بنية تكنولوجية قوية يعرقل كذلك نجاح التغيير سواء على مستوى التنظيم أو على مستوى الأفراد، لان عقلية الفرد الجزائري تتسم في الكثير من الأحيان باللامبالاة و عدم الشعور بالمسؤولية وعدم إدراك فوائد التغيير و ضرورة المشاركة فيه، وكل ذلك جعل من الصعب تحقيق تغيير سلوكياتهم و اتجاهاتهم داخل المنظمة، ما أفرز لديهم نوعا من المقاومة لهذا التغيير، وهو ما يؤدي إلى عدم تحقيق الرضا الوظيفي المطلوب لديهم و الذي هو مبرر إيجاد بطاقة الشفاء.

و عليه فالبرغم من اعتماد مؤسسة الضمان الاجتماعي لأحدث التقنيات و المعدات التكنولوجية الجديدة و حرصها على تبني النهج الالكتروني في العمل الإداري إلا أنها لا زالت تواجه جملة من المعوقات الفنية و التنظيمية التي تحد من بلوغ الأهداف المسطرة ، و منه يمكن ترجيح قبول الفرضية الجزئية الثانية وبالتالي التأكيد على أن ؛ مؤسسة الضمان الاجتماعي تعرف عوائق تنظيمية و تقنية تعمل على تعطيل أهداف التغيير التنظيمي بمؤسسة الضمان الاجتماعي.

الإستنتاجات :

لقد تمت صياغة هذا الإستنتاج وفق الطريقة المنهجية لـ " Raymond Quivy " ¹ و الذي تتضمن :

1: التذكير بالخطوات العريضة للبحث:

نظرا لأهمية التغيرات السريعة التي تعرفها البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمات (التطورات التكنولوجية) و ضرورة مواكبة المنظمة لهذه التغييرات لاسيما في مجال تكنولوجيا المعلومات، أصبح التغيير سمة أساسية للمنظمات الناجحة، و ضرورة لابد منها من أجل بقاءها و استمرارها، وفي هذا السياق عرف قطاع التأمينات الاجتماعية في الجزائر، نقلة كبرى تعمل على عصرنته من خلال تغيير أساليب عمله و استحداث أنظمة عمل تعتمد على التكنولوجيا الرقمية و الآلية لمعالجة البيانات و المعلومات، ولذلك تمت صياغة الإشكالية كالتالي : ما هو واقع التغيير التنظيمي في مؤسسة الضمان الاجتماعي ، في ظل استخدام بطاقة الشفاء؟ و ما مدى مساهمة هذه الاخيرة في الانتقال من العمل الورقي نحو العمل الإلكتروني؟ و التي تفرع منها سؤالين فرعيين:

➤ ما هو المجال التنظيمي الذي شهد تغيرا تنظيميا في مؤسسة الضمان الاجتماعي؟

➤ ما هي العوائق التي تقف من تحقيق أهداف التغيير التنظيمي من خلال إدخال بطاقة

الشفاء بمؤسسة الضمان الاجتماعي؟

وسعيا لحل هذه الإشكالية صغنا الفرضيات سنعتمد على الفرضية العامة التي تتخذ من التغيير التنظيمي في مؤسسة الضمان الاجتماعي متغيرا تابعا نسعى إلى تفسير وجوده من خلال بإدخال تكنولوجيا المعلومات المتمثلة في نظام بطاقة الشفاء كمتغير مستقل يفسر و التي مفادها:

➤ تعمل تكنولوجيا المعلومات (بطاقة الشفاء) على إحداث التغيير التنظيمي بمؤسسة الضمان

الإجتماعي، قصد الانتقال من العمل الورقي نحو العمل الإلكتروني.

و تفرع من هذه الفرضية العامة فرضيات جزئية:

عرف كل من المجال الوظيفي و الإنساني و التنظيمي لمؤسسة الضمان الإجتماعي تغييرا

تنظيميا بفعل إدخال بطاقة الشفاء.

¹ Raymond Quivy, Luc Van Campenhoudt (1995) :. *Manuel de recherche en sciences sociales* , DUNOD P :248 .249.

مؤشراتها :

- تغيير إجراءات و أساليب العمل
 - تحسين الخدمات و الأداءات المقدمة من طرف المؤسسة
 - تبسيط العمليات الإدارية و التقليل من الأوراق و الأرشيف
 - تقليص الجهد و الوقت
 - تنمية مهارات العمال
 - إعادة تقسيم العمل و توزيع المهام
- هناك عوائق تنظيمية و تقنية تعمل على تعطيل أهداف التغيير التنظيمي بمؤسسة الضمان الإجتماعي.

مؤشراتها:

- نقص في أجهزة الحاسوب
 - ضعف شبكة المعلومات الداخلية للمؤسسة
 - كثرت الأعطاب التقنية
 - نقص المختصين في الإصلاح الأعطاب التقنية
- و لدراسة هذا الموضوع تم تبني البنائية الوظيفية كإطار نظري، يتم من خلاله بناء الموضوع و تحليل و تفسير النتائج المتوصل إليها، و كذلك نظريتين جزئيتين لتفسير النتائج المتوصل لها. ولأجل اختبار الفرضيات فقد اعتمدنا المنهج الوصفي الذي تم تحديده وفق طبيعة البحث (استطلاعي)، إذ يهدف إلى اكتشاف الظاهرة المدروسة من خلال جمع المعطيات المتعلقة بها ثم ترتيبها و وصفها وصفا كميا و كيفيا. ولجمع البيانات قمنا باستثمار تقنية الملاحظة البسيطة، كوسيلة مساعدة تمكننا من ضبط بحثنا من خلال جمع البيانات و المعلومات، و استعملنا تقنية الاستبيان (الاستمارة) ك تقنية أساسية تسمح لنا باستجواب الأفراد المبحوثين بطريقة موجهة نصل من خلالها إلى جمع المعطيات الكمية لتصبح معطيات كيفية بعد التحليل والتفسير والتأويل.
- بينما كانت عينة الدراسة عينة غير احتمالية؛ العينة العرضية لعدم تمكننا من الحصول على قاعدة البيانات المتعلقة بأفراد مجتمع البحث، لذلك كان الاختيار موجهها و مقصودا . أما

حجم العينة فقد أخذنا نسبة 15% بما أن دراستنا تتدرج ضمن البحوث الوصفية و المجتمع الأصلي يتكون تقريبا من بضعة آلاف¹؛ 1810 مفردة فكان حجم العينة 271 مفردة، إلا أنه بعد توزيع الاستمارات و الفرز تم تقليص حجم العينة إلى 181 مفردة. اما **الحدود الزمنية**: كانت الانطلاقة الأولى للبحث مع بداية سنة 2014 حيث بدأنا باستعراض الأدبيات المتاحة لنا حول الموضوع و الاطلاع على أهم النظريات المتعلقة بالموضوع و حصر أهم نتائج القراءة و الاستكشاف و بفضلها تم تحديد الإطار العام للبحث و بروز معالمه الأساسية؛ ثم قمنا بجولة استطلاعية لميدان الدراسة و دامت 20 يوم و هذا حسب الرخصة التي منحت لنا، ثم جاءت مرحلة توزيع الاستمارات التي خلال الفترة الممتدة من 4 فيفري 2015 إلى غاية 10 مارس 2015.

و فيما يخص الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة على الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للأجراء للجزائر العاصمة

2. النتائج النظرية و الميدانية المتوصل إليها:

أولا: المعارف النظرية:

1. لقد تأكد لدينا أن أي منظمة مهما كان نوعها (خاصة أو عمومية) أو طابعها (اقتصادي، خدماتي، صناعي....) تسعى دائما نحو تحقيق الاستقرار و التكيف مع بيئتها الداخلية و الخارجية، من خلال تحسين و تطوير أداء مواردها البشرية و تحقيق الإمتياز و الرضا لعملائها، إذ هي نسق فرعي تتفاعل مع بيئتها الخارجية من خلال إستثمار المدخلات الواردة إلى مخرجات تحقق لها الإستمرار داخل النسق العام .
2. إن إستخدام تكنولوجيا المعلومات يقلل من ال مركزية و يسمح للعمال بأداء مهامهم بأقل وقت ممكن و اقل جهد.
3. توجد علاقة اعتمادية تبادلية بين نظم المعلومات و المنظمة؛ فهذه الأخيرة هي التي تتبنى نظم المعلومات مهما كان نوعها سواء كانت شركة مؤسسة صناعية إنتاجية خدماتية..... الخ فوظائف المؤسسة و توزيعها يمثل عنصر مهم في نظم المعلومات
4. إدخال التغييرات للمنظمة يؤدي إلى وجود مقاومة تعرقل من أهداف التغيير التنظيمي .

¹ سامي محمد حلم: مناهج البحث في التربية و علم النفس. ط4 دار المسيرة للنشر عمان الاردن 2006 ص 274.

5. إدخال أي تكنولوجيا يتطلب إجراء تعديلات أو تغييرات في الأنساق التنظيمية للمؤسسة من خلال خلق مصالح و مراكز جديدة، أو تقليص عدد الوحدات الإدارية الموج ودة داخل التنظيم أو دمجها في وحدة إدارية واحدة.

6. تطور المؤسسة يكون بتطوير مواردها المادية والبشرية، فاستخدام تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسات غير من طبيعة إجراءات المهام التي أصبحت تتطلب تدريب العمال من اجل تأهيلهم و توافقهم مهنيا مع بيئة العمل الجد يدة لرفع مستوى كفاءتهم و أداءهم مما ينعكس إيجابيا على تطوير سلوكياتهم.

7. تكنولوجيا المعلومات تتطلب ثقافة تشمل الأبعاد الفنية و التنظيمية و الإدارية للمنظمة و فهم سلوكيات الأفراد الذين يستخدمون النظم المعلوماتية داخل المنظمة.

ثانيا : المعارف الميدانية :

1. تأكدنا أن نظام بطاقة الشفاء في مؤسسة الضمان الإجتماعي للإجراء حسن من نوعية الخدمات المقدمة للمؤمنين اجتماعيا و لذوي حقوقهم، لاسيما ما تعلق بإجراءات التعويضات ؛ فالدفع أصبح آليا من طرف الغير من خلال تعاقد المؤسسة مع الصيادلة و الأطباء الخواص .
2. تساهم تكنولوجيا المعلومات في إكساب العمال معارف جديدة تتعدى المستوى الوظيفي لأنها تمكنهم من اكتساب معارف جديدة يمكن استغلالها خارج مجال العمل .
3. عدم وجود مناخ تنظيمي يساعد على تحقيق التغيير التنظيمي وهذا من خلال تصريحات بعض أفراد العينة التي اعتبرت بطاقة الشفاء سببا في تعقيد إجراءات العمل.
4. لابد من تأهيل الموارد البشرية داخل المؤسسة الجزائرية و توفير ثقافة تنظيمية تساعد على تفعيلها وبالتالي زيادة مستوى أداءها داخل المؤسسة.
5. بالرغم من انفتاح المجتمع الجزائري و تقبله عمل المرأة مع الرجل، إلا أنه لم يتخلص بعد من الذهنات السلبية التي تعرقل تطوره وتقدمه، فالمجتمع لا يتقبل عادة الأشياء الجديدة وإذا تقبلها لا يتعامل معها بشكل رسمي ودائم، وهذا ما ينعكس سلبا على تطور المؤسسات لأن المجتمع هو النسق العام الذي يضم مجموعة من الأنساق الفرعية بما فيها المؤسسات .
6. لا بد من وجود أتمة حقيقية لمختلف التعاملات الإدارية، فعدم وجود بنية تكنولوجيا قوية، مع الاستعمال العقلاني لها يعرقل من نجاح التغيير و بالتالي فشل المؤسسة الجزائرية في تطوير قدراتها وأدائها.

7. لتكنولوجيا المعلومات دورا محوريا في مختلف العمليات الإدارية و مخ تلف إجراءاتها و أساليبها؛ و تعتبر إستراتيجية فعالة لتطور المؤسسات و زيادة كفاءتها فهي تعمل على توفير الجهد و الوقت مع الدقة في العمل

8. اعتمدت مؤسسة الضمان الاجتماعي على التغيير المتدرج الذي يبدأ بالأمر البسيطة التي يسهل تقبلها و إستعابها

9. استخدام تكنولوجيا المعلومات كأسلوب عمل جديد يؤدي إلى تخفيف الضغط الموجود في الإدارة ومختلف عملياتها التقنية و التنظيمية، إلا أن عدم استكمال توزيع بطاقة الشفاء و عدم تجديدها لم يقلل من حجم الأوراق، وكذلك التعاقد مع الصيادلة والأطباء يتطلب مجموعة من الأوراق الإدارية وهذا ما يفسر لنا أن بطاقة الشفاء لم تقلص حجم المعاملات الورقية التي يسعى من خلالها إحداث التغيير المطلوب .

الخاتمة:

إن ما يمكن قوله في ختام هذا البحث هو أننا اليوم نتوجه نحو مرحلة مجتمع المعلومات، التي تختلف شكلاً و مضموناً عن سابقتها ، حيث أصبح للمعلومات دور أساسي في مختلف الأنشطة البشرية بدون استثناء، و لذلك جاءت تكنولوجيا المعلومات لتسهل من عمل الأفراد و توفر لهم الجهد والوقت مع الإسراع و الدقة في أداء المهام، هذا الوضع الجديد أوجد مفاهيم وتوجهات جديدة لطرق التسيير و أساليب العمل لاسيما في المجالات الإدارية، حيث ألغت تكنولوجيا المعلومات بدخولها الطرق الكلاسيكية للعمل والتي لم تعد مجدية اليوم، كما استوجبت هذه التكنولوجيا تأهيل الموارد البشرية، وتعتبر نظم المعلومات أحد أهم وأبرز الأدوات الإستراتيجية التي ساهمت في رفع مستوى كفاءة التنظيم؛ عن طريق أتمتة مختلف الأنشطة الروتينية والتي تحتاج إلى مهارات بسيطة .

و لذلك فقد جاء هذا البحث ليستكشف واقع التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية من خلال إدخال تكنولوجيا المعلومات، التي عملت على تغيير الأساليب الكلاسيكية للعمل بأخرى عصرية، تعتمد على المعالجة الآلية للبيانات و المعلومات الواردة للتنظيم. و من خلال عرضنا للنتائج المتوصل إليها و جدنا نجد أن لتكنولوجيا المعلومات دوراً محورياً في مختلف العمليات الإدارية و مختلف إجراءاتها و أساليبها؛ و تعتبر إستراتيجية فعالة لتطور المؤسسات و زيادة كفاءتها فهي تعمل على توفير الجهد و الوقت مع الدقة في العمل؛ فمن خلالها يتم توثيق كم هائل من المعلومات بسرعة أكبر ودقة عالية مع تقليل احتمالية الوقوع في الخطأ بالمقارنة مع الإجراءات التقليدية القائمة على العمل الورقي، فمن مميزات تكنولوجيا المعلومات السرعة و الدقة في توثيق البيانات المطلوبة مع سرعة استرجاعها، توفير الجهد و الوقت المبذول أثناء العمل مع زيادة الفاعلية و تقليل التكلفة، و عليه أصبح من الضروري توظيف التكنولوجيا و خاصة المتعلقة بالمعلومات في العمل الإداري فكل المؤشرات تدل على أن التقدم التكنولوجي و خاصة في مجال المعلومات يفرض تغيير ظروف و إجراءات العمل، لاسيما الإجراءات الإدارية لتبسيطها و تخفيف تكلفتها مع زيادة كفاءة العمال.

و نجد أن الإجراءات الجديدة التي اعتمدها مؤسسة الضمان الإجتماعي كخطوة لعصره هياكلها هي استحداث نظام بطاقة الشفاء سهل وتيرة العمل على العمال فلهذا العمليات الإدارية

أصبحت آلية وفرت عليهم الجهد و الوقت و منه تم تحسين نوعية الأداءات المقدمة للمؤمنين اجتماعيا و لذوي حقوقهم، لاسيما ما تعلق بإجراءات التعويضات؛ فالدفع أصبح آليا من طرف الغير وهذا بدوره يوفّر على المؤمنين اجتماعيا عناء جلب الملفات التعويضية و الأوراق الطبية ، مع تقادي الانتظار طويلا في مراكز الدفع و التعويضات التابعة لمؤسسة الضمان الإجتماعي. كما ساهم نظام بطاقة الشفاء في تفعيل أساليب العمل الكلاسيكية من خلال استحداث نظام عمل جديد يعتمد على المعالجة الآلية للبيانات و المعلومات، والذي أدى إلى القضاء على الروتين الذي تعرفه مختلف العمليات الإدارية والتقنية الموجودة في المنظمة، لأن استخدام تكنولوجيا المعلومات يقلل من المركزية و يسمح للعمال بأداء مهامهم بأقل وقت ممكن و اقل جهد. فالبرعم من اعتماد مؤسسة الضمان الاجتماعي لأحدث التقنيات و المعدات التكنولوجية الجديدة و حرصها على تبني النهج الالكتروني في العمل الإداري إلا أنها لا زالت تواجه جملة من المعوقات الفنية و التنظيمية التي تحد من بلوغ الأهداف المسطرة فوجود أتمتة حقيقية لمختلف التعاملات الإدارية، يتطلب توفير بنية تكنولوجية قوية. و وجود مناخ تنظيمي يسمح بالتكيف مع المستجدات التنظيمية التي تعرفها بيئة العمل الداخلية والخارجية ، و كذلك التنسيق مع مختلف البنى التشريعية و التنظيمية هذا يعني إرساء قواعد ثقافية و فكرية تعمل على تحديث البنى الاجتماعية و الأنساق التنظيمية، باعتبار المجتمع ع نسقا كليا يحتوي على مجموعة من الأنساق الفرعية التي تتأثر بالثقافة السائدة فيه.

فتطور المؤسسات مرتبط بتطور المجتمع أولا؛ و هذا يعني التحرر من قيود القيم و التصورات الجامدة الناتجة عن قرون من الانحطاط الفكري و التخلف الاجتماعي، مع إعادة النظر في جميع وظائف و أدوار الأنساق الفرعية للمجتمع لاسيما ما تعلق بالمؤسسات التربوية فهي أساس النجاح والتطور ، و لذلك يمكن أن نطرح مجموعة من التساؤلات التي يمكن لها أن تكون بداية دراسات لاحقة:

إلى أي مدى تساعد الثقافة التنظيمية في الانتقال نحو النهج الالكتروني في العمل الإداري؟ و ما هي الآليات التي تسمح بتوفير مناخ تنظيمي ملائم يحقق التغيير التنظيمي في المؤسسة لاسيما المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات ؟ و كيف يمكن للثقافة المجتمعية أن تؤثر على الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة و التي من خلالها يتم الانتقال نحو الإدارة الالك ترونية و بعد مجتمع المعلوماتي؟

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. الكتب باللغة العربية

1. ابتسام حلواني (1990): **التغيير و دوره في التطوير الإداري** ، مجلة الإدارة العامة، العدد 68، الرياض، السعودية
2. اعتماد محمد علام (1994): **دراسات في علم الاجتماع التنظيم** . ط1 مكتبة الانجلو المصرية، مصر.
3. أندرود بيسيزولافي وجي والاس (1999): **السلوك التنظيمي والأداء** . ترجمة أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
4. أحمد ماهر (2000): **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات** . ط7، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر.
5. إدريس ثابت عبد الرحمان (2003) : **المدخل الحديث في الإدارة العامة** . الدار الجامعية، مصر.
- السيد عليوة (2005): **إدارة التغيير و مواجهة الأزمات**. ط1، دار أمين للنشر و التوزيع، مصر.
6. احمد محمد حسن (2007): **إدارة التخطيط و التنظيم**. ط1، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان الأردن.
7. إيمان فاضل السامري ، قنديلجي عامر إبراهيم (2011): **تكنولوجيا المعلومات تطبيقاتها**. دار الوراق للنشر، عمان الأردن.
1. جويده عميرة : **التحليل الإحصائي في البحوث الاجتماعية** . دار جوانا للنشر و التوزيع القاهرة مصر 2014 .
2. جعفر حسن الطائي : **التطبيقات الاجتماعية لتكنولوجيا المعلومات** . ط1، دار المناهج للنشر و التوزيع عمان، الأردن، 2006.

3. جمال الدين المرسي إدارة الثقافة التنظيمية و التغيير ، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 1988.
4. هاني شحادة الخوري : تكنولوجيا المعلومات في أعقاب القرن الحادي و العشرين . بدون ذكر دار النشر، عمان، الأردن، 2002.
5. هند علوي:مجتمع المعلومات بالجزائر _ ط1، دار الفرقد للطباعة و النشر، دمشق، سوريا، 2009.
14. حسن المشريقي ، نظرية القرارات الإدارية، مدخل كمي في الإدارة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 1997
15. حيدر شاكر البررزنجي ، محمود حسن جمعة : تكنولوجيا المعلومات في المنظمات المعاصرة، منظور اداري تكنولوجي. بدون ذكر دار النشر و البلد 2013
16. طلبة ، محمد فهمي و آخرون . الحاسب و نظم المعلومات الإدارية . بدون ذكر دار النشر القاهرة مصر 1990
17. مكلويد ، رايموند و شيل ، جيورج . نظم المعلومات الإدارية . دار المريخ ، ومبيوتر ، الرياض السعودية 1993
18. طوني بينيت ، مفاتيح اصطلاحية جديدة، معجم مصطلحات الثقافة و المجتمع . ترجمة سعيد الغانمي، ط1، المنظمة العربية للترجمة ، بيروت لبنان 2010
- طلبة محمد فهمي ، الحاسب و نظم المعلومات الإدارية ، بدون ذكر دار النشر القاهرة ، مصر 1993 ص 402
19. يوسف سعدون: علم الاجتماع و دراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية _ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر 2004
20. كمال مصطفى الدهراوي ، سمير كامل محمد، نظم المعلومات المحاسبية ، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر 2000
21. محمد شفيق ، البحث العلمي . الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية . المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1985

22. مصطفى أحمد السيد: الأبعاد الثقافية و السلوكية لتهيئة الموارد البشرية اللازمة للتغيير. دار الفنية للنشر و التوزيع، القاهرة ، مصر ، 1992
23. محمد طلبة : الحاسب و نظم المعلومات الإدارية ، بدون ذكر دار النشر القاهرة ، مصر 1993
24. مادلين غراويتز : مناهج العلوم الاجتماعية . ترجمة سام عمار، المركز العربي للتعريب و الترجمة، دمشق، سوريا 1993
25. محسن أحمد: الخضيرى ادارة التغيير. دار الرضا للنشر، دمشق سوريا، 2003،
26. محمد بن يوسف النمران العطيات إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير . ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2006.
27. مصطفى محمود أبو بكر :التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة . الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية مصر، 2004
28. موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية . ترجمة : سعيد سبعون ، محمد صحراوي، كمال بوشرف ، ط، 2، دار القصة للنشر الجزائر، 2006.
29. محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال . ط4، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2008.
30. محمد: الصرفي السلوك الاداري، العلاقات الانسانية . ط1، دار الوفاء للطباعة و النشر، الاسكندرية، مصر ، 2007،
31. محمد الصرفي: إدارة التغيير. ط1، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر 2006
32. محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2000
33. مكايي حسن عماد و علم الدين ، تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات .مركز جامعة القاهرة، مصر ، 2000 .
34. محمد نور برهان، غاري ابراهيم :نظم المعلومات المحاسبية ، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 1998،

35. مصطفى محمود أبو بكر: **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة** . الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية مصر، 2004
36. محمد حسن احمد : **إدارة التخطيط و التنظيم** . ط1، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان الاردن، 2007
37. محفوظ أحمد جودة ، **إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم وتطبيقات** .: ط1 ، دار وائل للنشر عمان ، الاردن 2004 ،
38. منال طلعت محمود: **أساسيات في علم الإدارة**. المكتب الجامعي الحديث, مصر 2003.
39. مصطفى أحمد السيد : **الأبعاد الثقافية و السلوكية لتهيئة الموارد البشرية اللازمة للتغيير**. دار الفنية للنشر و التوزيع، القاهرة ، مصر ، 1992
40. محمد شفيق : **التشريعات الإجتماعية و العمالية و الأسرية** . المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006
41. معتز سيد عبد الله : **ادارة التغيير التنظيمي، الأسس النظرية و المهارات التطبيقية**. مكتبة الانجلو المصرية مصر 2014
42. مروان عبد المجيد ابراهيم : **اسس البحث العلمي، إعداد الرسائل الجامعية** . ط1، دار النشر الوراق، عمان ، الاردن، 2000.
43. ناصر داداي عدون: **اقتصاد المؤسسة**, دار المحمدية العامة, 1998
44. نزار الريس: **سؤال و جواب في العلم و التكنولوجيا** ، ط1، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2008
45. ناصر قاسمي: **دليل مصطلحات علم إجتماع التنظيم و العمل** . ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2011.
46. ستيف سمث،: **ادارة التغيير**، ترجمة مكتبة الشفري، الرياض السعودية. 2001
47. سونيا البكري: **نظم المعلومات الإدارية**. ط1، مكتبة دار المعرفة الإسكندرية ، مصر، 1997

48. سليمان رشيد سليمان :العلم و التكنولوجيا و التنمية البديلة . ط1 دار الطليعة للنشر و الطباعة، بيروت، لبنان، 1986.
49. سعيد سبعون، حفصة جراد،الدليل المنهجي في اعداد المذكرات و الرسائل الجامعية في علم الاجتماع. دار القصبه، الجزائر، 2012.
50. سامي محمد حلم : مناهج البحث في التربية و علم النفس . ط4 دار المسيرة للنشر عمان الاردن 2006.
61. عبد الغاني عماد: منهجية البحث في علم الاجتماع الإشكاليات، التقنيات، المقاربات . ط 1، دار الطليعة للطباعة و النشر، بيوت، لبنان،2008.
62. عمار بحوش، محمود الذنبيات : مناهج البحث العلمي و طرق اعداد البحوث . ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1995.
- 63 عبد الرحمان خليفي :المجيز في منازعات العمل و الضمان الإجتماعي .دار العلوم للنشر و التوزيع، عنابة، الجزائر،2008،
64. عبد الكريم الإدريسي : الثقافة المقاولاتية من النظريات إلى المدارس سلسلة المقاربات للدراسات، فاس، المملكة المغربية، 2013.
65. عبد الحميد عبد الله السامراني : نظم المعلومات الادارية مدخل معاصر . ط1 دار وائل للنشر، عمان الأردن 2008 .
66. عبد الرزاق علاء السالمي : تكنولوجيا المعلومات . ط2، دار المناهج للتوزيع، عمان، الأردن،2005.
67. عثمان فاروق السيد:قوى إدارة التغيير في القرن الحادي و العشرين . ط1، دار الوفاء للنشر و التوزيع، المنصورة،مصر، 2000
68. عامر ابراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي : نظم المعلومات الادارية و تكنولوجيا المعلومات.ط2، دار المسيرة للنشر عمان الاردن 2007
- 67.علي شريف،محمد سلطان :مدخل معاصر في مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية،الاسكندرية مصر، 1998
66. صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك الإنساني في المنظمات ، مصر، الدار الجامعية، 2002.

67. ريتشارد هال، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري، المنظمات، هياكلها، عملياتها، ومخرجاتها ، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة للطباعة والنشر، 2001.
68. ربحي مصطفى عليان و عثمان محمد غنيم : مناهج و اساليب البحث العلمي، النظرية و التطبيقية. ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع عمان الاردن، 2000
69. رضا قجة : أداء العامل في التنظيم الصناعي . ط1، دار نشر بانتيت، باتنة، الجزائر، 2003
- رايموند مكليود و جيورج شيل : نظم المعلومات الإدارية . دار المريخ للنشر الرياض ، المملكة العربية السعودية 1990 ص 619
70. ثابت إدريس عبد الرحمان: إدارة الأعمال نظريات و نماذج تطبيقية . الدار الجامعية، الاسكندرية مصر، 2005
71. ثروت مشهور : إستراتيجيات التطوير . ط1، دار اسامة للنشر و التوزيع، عمان الاردن، 2010.
72. خليفة موسى علي الزيادات : العوامل المؤثرة في إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي ، بدون ذكر دار النشر، عمان الاردن، 1999.
73. خليل محمد حسن الشماخ ،خضير كاظم حمود : نظرية المنظمة ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2000.
74. خالد حامد: ندخل إلى علم الاجتماع. ط1، دار جسر للنشر ، الجزائر، 2008.
75. خضر كاظم حمود: السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة . ط1، دار إثراء للنشر و التوزيع، عمان الاردن، 2009.
76. خضر كاظم حمود: منظمة المعرفة. ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان الاردن، 2010
77. سليم الحسنية. نظم المعلومات الإدارية . مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن، 1998 .

II. الكتب باللغة الفرنسية

1. Michel Crozier , et ErierdFriedberg : L'acteur et le system, Ed Seuil Pari. 1977.

2. Raymond Quivy, Luc Van Campenhoudt: *Manuel de recherche en sciences sociales*, DUNOD1995
3. Pierre Collerette , Gilles Delisle, Richard Parron :**Le changement Organisationnel : Théorie et pratique**, AGMV Marquis Québec Canada2002..
4. jean brilman ; **les meilleurs pratiques du management au cœur de la performance** ; édition d'organisation ;3eme tirage ;2000 ..
5. Thomas Gay : **L'indispensable de la sociologie** édition principes .france 2004

ثانيا :الرسائل و الاطروحات:

1. سميرة طراد خوجة : أداء الادارة الجزائرية في ظل المعلوماتية، دراسة ميدانية لادارات مدينة قسنطينة، رسالة ماجستيرفي علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية غير منشورة جامعة قسنطينة 2005/2004
2. ساحل فاتح:دراسة التكاليف المعيارية ضمن نظام المعلومات المحاسبية ، رسالة الماجستير في علوم التسيير، غير منشورة،جامعة الجزائر 2004.
3. عبد الوهاب سويبي : **الفعالية التنظيمية : تحديد المحتوى و القياس بإستعمال لوحة المراقبة**. رسالة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004.
4. بهاء الدين المنجي العسكري : **إدارة التغيير في منظمات الأعمال** .رسالة الماجستير في العلوم الإدارية، منشورة الأكاديمية العربية بالداني مارك 2010،.
5. صلاح بن فلاح عبد الله البلوي : **اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي** . رسالة الماجستير في العلوم الإدارية، منشورة جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض، السعودية2005
6. مراد رايس، **أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة** .رسالة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة جامعة الجزائر 3، 2006
7. حياة قادة: **تكنولوجيا الاعلام و الاتصال الحديثة في تحسين الخدمة العمومية بالمؤسسة القضائية**. رسالة الماجستير في علم الاجتماع الاتصال غير منشورة جامعة مستغانم 2012/2011
8. ابتسام دراجي : **التطبيقات الاتصالية لتكنولوجية المعلومات البطاقة الذكية الالكترونية نموذجاً** رسالة الماجستير جامعة الجزائر 3 2008/2007

9. رفيق بن مرسلي : الاساليب الحديثة للتنمية الادارية بين الحتمية و التغيير و معوقات التطبيق. رسالة ماجستير في العلوم السياسية جامعة تيزي وزو 2011/2010

10. فتحي عوني خليل عبيد : واقع التغيير و اثرها على اداء العاملين دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي رسالة ماجستير في ادارة الاعمال جامعة غزة فلسطين 2011/2010.

11. سمير عماري : دور التطوير التنظيمي في انجاح عملية التغيير بالمؤسسة .

دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة رسالة ماجستير قسم علوم الاقتصاد 2013/2012

12. هوارية بن دهنه: الحماية الاجتماعية في الجزائر، دراسة تحليلية لصندوق الضمان الاجتماعي، دراسة حالة صندوق الضمان الاجتماعي لتلمسان . رسالة ماجستير في الاقتصاد، تخصص مالية، جامعة تلمسان ، 2015/2014

ثالثا: الجرائد و المجلات:

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية رقم 04 المؤرخة في 27 جانفي 2008.

2. حلواني إيتسام: التغيير و دوره في التطوير الإداري ، مجلة الإدارة العامة، العدد 68، الرياض، السعودية 1990

3. اللوزي، موسى سلامة (1997م) اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية نحو إدارة التغيير، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 25، العدد 2 عمان الاردن

4. نادية جبر عبد الله وعثمان حسين عثمان،: التقنية الحديثة والتنمية البشرية الانتقائي ، مجلة مستقبل التربية العربية،، المجلد 9، العدد 31، عمان الاردن أكتوبر 2003، ص273.

5. خالد بن سعد السجم ؛ "إدارة التغيير"، مجلة القافلة، العدد مجهول، البلد مجهول، مارس - أبريل 1998، ص:42.

رابعا: الملتقيات

1. منظمة العمل العربية :الحماية الإجتماعية حق لكل مواطن الملتقى 28، 7_9 أبريل 2001، عمان، الأردن

2. فاطمة الزهرة، خديجة بلعليا:تكنولوجيا المعلومات و اثرها في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة . و رقة عمل قدمت إلى الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي 27-28 نوفمبر 2007 كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الشلف، الجزائر.
3. محمد براق وعمر حوتية ؛ القيادة وإدارة التغيير بالمؤسسات الاقتصادية ، المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات حول "تسيير التغيير في المؤسسات"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، من 30 نوفمبر إلى 01 ديسمبر 2004.
4. كمال قاسمي: إدارة التغيير المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير. الملتقى الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، أيام 08 و 09 مارس 2005.
5. الطيب سماتي: الاطار القانوني للتأمينات الاجتماعية في التشريع الجزائري و مشاكله العملية . مداخلة مقدمة ضمن فعالية ندوة حول مؤسسات التأمين التكافلي و التأمين التقليدي بين الاسس النظرية و التجربة العملية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية جامعة سطيف 26/25 افريل 2001 20

خامسا: مواقع الانترنت:

www.cnas.dz
[W.w.w.algerie_dz.com.](http://W.w.w.algerie_dz.com)
[W WW.CNAS.org.](http://W WW.CNAS.org)
www. Ccast.ps
www.ar.wikipedia.org/wiki
[www.masyaf.com/modules.php.](http://www.masyaf.com/modules.php)

الملاحق

جامعة الجزائر 2

كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية

قسم علم الاجتماع

مدرسة الدكتوراه

استمارة استبيان بحث بعنوان

من العمل الورقي نحو العمل الإلكتروني سوسيولوجيا التغيير التنظيمي
بمؤسسة الضمان الإجتماعي للأجراء

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيمات

إنطلاقا من أن التغيير هو الحقيقة الثابتة في هذا الكون لاسيما التغييرات التي تعرفها بيئة العمل نجد أن المنظمات الطامحة للتطور و الإستمرار ، تسعى نحو إحداث تغييرات تنظيمية ، لذلك فقد جاء هذا المشروع لبحث و إستكشاف واقع التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية (ض إ ج) من خلال إدخال تكنولوجيا المعلومات (بطاقة الشفاء)، التي عملت على تغيير الأساليب الكلاسيكية للعمل بأخرى عصرية، تعتمد على المعالجة الآلية للبيانات و المعلومات الواردة للمؤسسة، حيث نسعى من خلال هذا البحث إلى الكشف على العلاقة القائمة بين التكنولوجيا و التغيير التنظيمي، من خلال إدخال نظام بطاقة الشفاء بمؤسسة الضمان الاجتماعي مع الوقوف على معوقات التغيير التنظيمي التي تواجه مؤسسة الضمان الاجتماعي و محاولة وضع إطار سوسيولوجي لموضوع التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية الخدمائية ولذلك هذه الاستمارة هي جزء مهم من هذا البحث؛ وعليه نرجوا من سيادتكم المحترمة ملء هذه الإس تمارة بكل عناية و موضوعية و ذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة، مع العلم أن هذه المعلومات لن يطلع عليها أي شخص أو جهة و لن تستخدم إلا في إطار هذا البحث العلمي مهما كانت الأحوال.

شكرا على تعاونكم

اشراف

أ.د/ عبد اللاوي حسين

الطالبة:

بن مبارك سارة

السنة الجامعية: 2015/2014

المحور الأول : البيانات السوسولوجية العامة

1. الجنس: ذكر أنثى
2. المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي
3. السن:.....سنة
4. الخبرة المهنية: اقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 10 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة
5. الفئة المهنية: إطار عون تحكم عون تنفيذ

المحور الثاني: التكنولوجيا (TIC) و العمل الإداري

6. هل أصبح العمل الإداري بمؤسستك يتطلب استخدام تكنولوجيا المعلومات ؟

- نعم لا أحيانا

اذكر لماذا:.....

7. منذ بداية العمل ببطاقة الشفاء هل:

اصبح عملك سهلا لانه: تقلل استخدام الاوراق و الارشيف؟

لم تعد تشعر بالروتين الاداري؟

اصبح عملك صعبا لانك: تعودت على الأسلوب اليدوي ؟

لا تتقن استعمال الوسائل التكنولوجية؟

اخرى اذكرها:.....

8. هل مازلت تستعين بالاسلوب اليدوي في عملك؟

نعم لان: طبيعة العمل تتطلب ذلك

لتعطل الحاسوب في بعض الاحيان

لا لان: نظام العمل الجديد لا يسمح بذلك

9. هل تعتقد ان تكنولوجيا المعلومات تسهل الاجراءات الادارية بمؤسستك؟

نعم لا لا ادري

10. هل يوجد في جميع اقسام مؤسستك جهاز الجاسوب؟

نعم لان: التنسيق مع جميع الاقسام يفرض ذلك

لا لأن: بعض الأعمال الادارية لا تتطلبه

بعض الموظفين لا يتقنون استخدامه

عدم وجود العدد الكافي من الاجهزة

11. هل يوجد جهاز كمبيوتر رئيسي **serveur** في مؤسستك؟

نعم لا لا ادري

12. هل توجد شبكة معلومات داخلية خاصة بمؤسستك؟

نعم لا لا ادري

إذا كانت الإجابة بلا اذكر لماذا:

13. هل لديكم قسم خاص بالوسائل التكنولوجية؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بلا اكر لماذا:

14. عادة ما هي المدة التي يتم فيها إصلاح الأعطاب المتعلقة بالتكنولوجيا؟

يوم واحد خلال اسبوع أكثر من اسبوع

15. هل يوجد بالمؤسسة مختصين بإصلاح الأعطاب المتعلقة بالتكنولوجيا؟

نعم لا لا ادري

إذا كانت الإجابة بلا لماذا:

المحور الثاني: مجالات التغيير التنظيمي بمؤسسة الضمان الاجتماعي

المجال الوظيفي

16. هل لجأت مؤسستك للتغيير من خلال تطبيق العمل بطاقة الشفاء؟

- حل مشاكل تنظيمية مواكبة التطورات تحسين مستوى الخدمات

17. هل التغيير الذي قامت به مؤسستك بدأ بـ:

- الامور السهلة الصعبة الاكثر تعقيدا

18. هل إدخال نظام بطاقة الشفاء ادى إلى:

- تحسين ظروف و اجراءات العمل

- تعديل الهيكل التنظيمي

- تحسين علاقات العمل

- اعادة تحديد المهام

19. هل إدخال نظام العمل بطاقة الشفاء جاء عبر :

- مرحلة تجريبية دفعة واحدة

20. هل غير نظام بطاقة الشفاء من إجراءات العمل؟

- كثيرا قليلا لم يغير شيئا

21. هل استخدام نظام بطاقة الشفاء قلص من حجم الاوراق المكتبية ؟

- نعم لا

لا لماذا؟.....

22. هل ترى ان إستخدام نظام بطاقة الشفاء يهدف إلى :

تحسين نوعية الأداءات

تطوير المؤسسة

تغيير شكلي لأساليب العمل

ترشيد النفقات

تخفيف الضغط على العمال

23. ما هي الامور الاخرى التي لاحظت انها تغيرت بعد استعمال بطاقة الشفاء ؟

اذكرها.....

المجال الإنساني

24. هل تقبلتم بطاقة الشفاء كأسلوب عمل جديد ؟

نعم لأنها: سهلت العمل وفرت الجهد و الوقت

لا:

25. هل إستخدام بطاقة الشفاء تطلب منكم تدريباً؟

نعم: تطلب تدريباً في المؤسسة

تطلب تدريباً خارج المؤسسة

لا لم يتطلب اي تدريب

26. هل تم التركيز اثناء هذا التدريب أكثر على:

المعارف النظرية والتنظيمية التطبيقات العملية

27. هل أنجز التدريب في:

دورة واحدة في عدة دورات

28. هل استخدام بطاقة الشفاء أدى إلى تخفيف الضغط الوظيفي عنكم؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بلا اذكر لماذا:

29. هل حققت بطاقة الشفاء الرضا الوظيفي لكم؟

نعم لا

المحور الثالث: معوقات التغيير التنظيمي داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي

30. هل ترى ان مؤسستك قادرة على مواصلة استيعاب التطورات التكنولوجية الحديثة؟

نعم لا

31. هل ضعف البنية التقنية لمؤسستك يعرقل تحقيق التغيير المطلوب؟

نعم لا

32. هل عدم وضوح اهداف التغيير يؤدي بك إلى رفضه؟

نعم لا

33. هل تمت دعوتكم للمشاركة في تحديد اهداف التغيير؟

دائما احيانا نادرا ابدا

34. هل يؤدي بك سوء الاتصالات داخل المؤسسة إلى مقاومة التغيير؟

نعم لا

35..هل تعتقد ان التغيير الذي تقوم به مؤسستك سوف يغير من مكانتك الوظيفية؟

نعم لا

اذا كانت الاجابة بلا اذكر لماذا:.....

36.هل تقدم ادارة مؤسستك المعلومات الكافية عن التغيير المطلوب؟

دائما احيانا لا تقدم

37.هل تفضل ان تتمسك بالاسلوب الذي تعودت عليه في العمل؟

نعم لا

38.هل صاحب تطبيق العمل ببطاقة الشفاء تقديم لكم حوافز جديدة ؟

نعم لا

39.ما هو نوع الحوافز التي تقدمها مؤسستكم؟

مادية معنوية

هل لديك شيء آخر تريد إضافته ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....