جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر تدريب الموارد البشرية على تطبيق الإدارة الإلكترونية

دراسة حالة للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ساحي عبد القادر بن العباس بالبرواقية ولاية المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين:
- ولهة بثينة
- مولسمارة خولة

تحت إشراف الأستاذ:
- سلام عبد الرزاق

أعضاء لجنة التقييم:

الدكتورة حيولة إيمان	أستاذة محاضرة أ	رئيسا
الدكتور سلام عبد الرزاق	أستاذ محاضر أ	مشرفا ومقررا
الدكتور بوسهوة نذير	أستاذ محاضر أ	ممتحنا

السنة الجامعية:
2021/2020

جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر تدريب الموارد البشرية على تطبيق الإدارة الإلكترونية

دراسة حالة للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ساحي عبد القادر بن العباس بالبرواقية ولاية المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين:
- ولهة بثينة
- مولسمارة خولة

تحت إشراف الأستاذ:
- سلام عبد الرزاق

أعضاء لجنة التقييم:

سلام عبد الرزاق	أستاذ محاضر	أستاذ مشرف

السنة الجامعية:
2021/2020

بسم الله الرحمن الرحيم

الشكر:

في بداية الأمر نحمد الله تعالى الذي وفقنا و أعاننا على انجاز هذا العمل المتواضع.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف "سلام عبد الرزاق"، الذي أفادنا بتوجيهاته القيمة ونصائحه ولم يبخل بتقديم أدنى جهد لمساعدتنا.

و كذا جميع الأساتذة الذين أشرفوا على تدريسنا: الأستاذ(ة): "قبطان"، طلحة "العيداني"، "يحياوي"، "بن زرقة"، "موزاوي"، "أتشي"، "خليل"، وغيرهم.

نتوجه بالشكر إلى كل الأساتذة الذين قاموا بمساعدتنا الأستاذ "بولصنام"،"زاهي".

نتوجه بالشكر إلى موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "ساحي عبد القادر بن العباس" بالبرواقية ولاية المدية، إلى مدير المؤسسة ومسؤول الموارد البشرية وموظفيها خاصة الموظفة "حورية".

إلى كل دفعة تخصص إدارة أعمال للسنة الدراسية 2020-2021 جامعة يحيى فارس بالمدية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.

إهداء:

إلى التي غمرتني بالعطف و الحنان و التي لا طالما رافقتني دعواتها لي بالتوفيق أمي الحبيبة أطال الله في عمرها و حفظها بحفظه.

إلى فخري و سندي و ملاذي بعد الله صاحب القلب الكبير والدي العزيز أطال الله في عمره، إلى أختي إلهام و أخي رابح.

إلى زوجي عبد الرحمان جمع الله بيننا بالخير و البركة إلى كل عائلة "ولمة"، "عرافه"، "دهريب"، إلى جدتي "بركاهو".

إلى جميع الأهل و الأقارب و الأصدقاء إلى زميلتي في البحث العزيزة "خولة مولسمارة" و كل عائلتها.

إلى "أحلام" "سارة" "رانيا" "سماح" "امينة" "مريم" أميرة" "آسيا" "أسماء".

إلى كل من ساندني و دعمني و شجعني.

ولمة بثينة

إهداء:

الحمد لله الذي وفقني لهذا ولو أكن لأصل إليه لولا فضل الله علي أما بعد:

أهدي هذا العمل المتواضع إلى والدتي التي لم تبخل علي بدعائها المتواصل والملازم لكافة أطوار حياتي وإلى من منحني كرم الحياة وكان سنداً لي والدي العزيز و إلى أخواتي : "مريم" "زهرة" "أمينة".

إلى أحفاد العائلة: "عبد العلي" "رنيم" "ميرال" "إلينا".

وإلى كل زميلاتي: "بثينة" "مريم" فاطمة" "خولة".

إلى أساتذتي الكرام طوال مشواري الدراسي .

وإلى صديقتي العزيزة التي تقاسمت معها عناء هذا العمل : "بثينة".

وإلى كل من شاركني هذا العمل المتواضع من قريب أو بعيد.

خولة

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
الشكر	–
الإهداء	–
مستخلص	–
فهرس المحتويات	IV-I
قائمة الأشكال	V
قائمة الجداول	VII-VI
مقدمة	أ–خ
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتدريب الموارد البشرية	53–01
تمهيد	02
المبحث الأول: ماهية التدريب	03
المطلب الأول: مفهوم وأهمية التدريب	03
المطلب الثاني: أهداف التدريب	13
المطلب الثالث: أنواع التدريب	15
المبحث الثاني: أسس التدريب	20
المطلب الأول: خطوات التدريب	20
المطلب الثاني: نظريات التدريب	25
المطلب الثالث: معوقات التدريب	30
المبحث الثالث: ماهية الموارد البشرية	32
المطلب الأول: مفهوم وأهمية الموارد البشرية	32
المطلب الثاني: نشأة ومفهوم إدارة الموارد البشرية	39
المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية	48
خلاصة الفصل	53
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية	97–54
تمهيد	55

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية	56
المطلب الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية	56
المطلب الثاني: مفهوم وخصائص الإدارة الإلكترونية	58
المطلب الثالث: مبادئ وأهداف الإدارة الإلكترونية	66
المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية	70
المطلب الأول: دوافع الانتقال للإدارة الإلكترونية	70
المطلب الثاني: الإنتقال من الإدارة التقليدية للإدارة الإلكترونية	72
المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية	75
المبحث الثالث: تقييم الإدارة الإلكترونية	81
المطلب الأول: عناصر ووظائف الإدارة الإلكترونية	81
المطلب الثاني: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية	92
المطلب الثالث: إيجابيات وسلبيات الإدارة الإلكترونية	94
خلاصة الفصل	97
الفصل الثالث: دراسة حالة للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ساحي عبد القادر بن العباس بالبرواقية ولاية المدية	98-
تمهيد	99
المبحث الأول: تقديم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالبرواقية ساحي عبد القادر بن العباس ولاية المدية	100
المطلب الأول: نبذة عن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ساحي عبد القادر بن العباس بالبرواقية ولاية المدية	100
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالبرواقية ولاية المدية	106
المطلب الثالث: مكونات ومتطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ساحي عبد القادر بن العباس بالبرواقية ولاية المدية	113

المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة	117
المطلب الأول: منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة	117
المطلب الثاني: أداة جمع البيانات، وأدوات التحليل الإحصائي	118
المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي، وتقييم صحة وثبات أداة الدراسة	121
المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة	130
المطلب الأول: وصف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	130
المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة	136
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية	141
خلاصة الفصل	147
خاتمة	152-148
قائمة المراجع	162-153
قائمة الملاحق	-

قائمة الأشكال

والجداول

العنوان	الصفحة
الشكل رقم (I-01): أهمية التدريب للمؤسسة والعاملين	12
الشكل رقم (I-02): تحديد الاحتياجات التدريبية	20
الشكل رقم (I-03): العلاقة بين دافعية العامل وقدراته	21
الشكل رقم (I-04): الهيكل التنظيمي لموقع إدارة الموارد البشرية في منظمة كبيرة أو متوسطة الحجم	47
الشكل رقم (II -01): تطور الإدارة الإلكترونية	57
الشكل رقم (II -02): أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية	59
الشكل رقم (II -03): مبادئ الإدارة الإلكترونية	65
الشكل رقم (II -04): الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية	74
الشكل رقم (II -05): عناصر الإدارة الإلكترونية	84
الشكل رقم (III-01): الهيكل التنظيمي للمؤسسة	107
الشكل رقم(III-02): المديرية الفرعية لإدارة الموارد البشرية	112
الشكل رقم (III-03) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس	131
الشكل رقم (III-04) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير العمر	132
الشكل رقم(III-05) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى التعليمي	134
الشكل رقم (III-06) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الأقدمية بالمؤسسة	135

العنوان	الصفحة
الجدول رقم (II –01): المقارنة بين المفهومين التقليدي والالكتروني للإدارة	63
الجدول رقم (II–02): مقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الالكتروني	85
الجدول رقم (II–03): مقارنة بين التنظيم التقليدي والتنظيم الإلكتروني	86
الجدول رقم (II–04): المقارنة بين القيادة التقليدية والقيادة الإلكترونية	89
الجدول رقم (II–05): الفرق بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية	91
الجدول رقم (III–01): توضيح مقياس ليكارت (Likert Scale)	120
الجدول رقم ((III–02)): اختبار كلمجروف– سميرنوف (*K–S*) لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	122
الجدول رقم: (III–03): معاملات الارتباط سبيرمان بين درجات عبارات متغير تدريب الموارد البشرية مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.	124
الجدول رقم: (III–04): معاملات الإرتباط سبيرمان بين درجات عبارات متغير الإدارة الإلكترونية مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.	125
الجدول رقم: (III–05): معاملات الارتباط سبيرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان	127
الجدول رقم (III–06): معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان	128
الجدول رقم (III–07) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس	130
الجدول رقم (III–08): توزيع أفراد العيّنة حسب متغير العمر	131
الجدول رقم(III–09) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى التعليمي	133
الجدول رقم (III–10) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الأقدمية بالمؤسسة	134
الجدول رقم (III–11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة	136

الموافقة لمتغير تدريب الموارد البشرية	
الجدول رقم (III–12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير الإدارة الإلكترونية	139
الجدول رقم (III–13) نموذج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تدريب الموارد البشرية على الإدارة الإلكترونية	142
الجدول رقم (III–14) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير تدريب الموارد البشرية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.	143
الجدول رقم (III–15) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الإدارة الإلكترونية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية	145

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى توفر تدريب الموارد البشرية التي تتبناها المؤسسات الصحية الجزائرية في تحقيق الإدارة الإلكترونية، حيث تعد وبمعية وزارة الصحة في بدايات تجربتها الإلكترونية.

لذا قمنا بتسليط الضوء على واقع تأثير تدريب الموارد البشرية على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ساحي عبد القادر بن العباس بالبرواقية ولاية المدية من حيث مدى تأثير تدريب الموارد البشرية من خلال الإيمان الكامل بأهمية تدريب المورد البشري واعتباره استثمار وليس عبئ في شتى المستويات الإدارية وكذا برسم أهدافه والسعي لتحقيقها وتطبيق أنواعه بالإضافة على الحرص على أساسه من خطوات ونظريات تجنب معوقات تطبيقه ومن حيث مدى توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية من متطلبات إدارية، بشرية، مالية، قانونية....إلخ

وكذا أساسيتها من عتاد الحاسوب، برمجيات، شبكة الإتصالات وصناع المعرفة والتي تضمن التطبيق الجيد للإدارة الإلكترونية في المؤسسة وهذا ما يساعدها على الرقي بمستوى عملها الإداري وكذا توفر عملية علاجية ذات كفاءة وفعالية وبالتالي تطبيق وتحقيق الإدارة الإلكترونية للاستفادة من مزاياها ومواكبة العصرنة.

ورغم جائحة كورونا والإجراءات الصارمة داخل المؤسسة فقد اقتنصنا بعض الحلول لإجراءات مقابلات وتوزيع35 استبانة على كامل وعينة الدراسة والمتماثلة في موظفين إداريين للمؤسسة(مهنيين وإطارات) تم معالجتها بالاعتماد على الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعيةSPSS حيث توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

هناك موافقة على أن الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية تسعى المنظمات لتطبيقها من أجل تطوير عملياتها الإدارية ومواكبة العصرنة خاصة في ظل الأزمات.

اتفق معظم أفراد عينة الدراسة على وجود تدريب الموارد البشرية بالمؤسسة بفضل الإيمان الكامل للإدارة العليا والجهات الوصية بأهميته.

اتفق معظم أفراد عينة الدراسة على أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ساحي عبد القادر بن العباس بالبرواقية ولاية المدية تحقق بسبب تدريب الموارد البشرية على تكنولوجيا الإعلام والاتصال فيها وغيرها.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير تدريب الموارد البشرية على الإدارة الالكترونية عند مستوى ($\propto$=0.05) داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ساحي عبد القادر بن العباس بالبرواقية ولاية المدية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\propto$=0.05) في متغير تدريب الموارد البشرية ومتغير الإدارة الإلكترونية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية بالمؤسسة) داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ساحي عبد القادر بن العباس بالبرواقية ولاية المدية.

الكلمات الدالة: تدريب الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، الإدارة الالكترونية.

Abstract :

The aim of this study is to determine the availability of human resource training for the Algerian health institutions in integrating e-governance, which is being prepared together with the Ministry of Health at the beginning of its e-experience.
We have therefore highlighted the impact of human resource training on the application of e-management in the Public Institute for Health of Sahi Abdul Qadir ibn al-Abbas, berrouaguia, Medea in terms of the impact of human resources training and full belief in the importance of training the human resource as an investment, not a burden, at all levels of management, administrative, financial and legal.

As well as its core is computer hardware, software, communications network and knowledge makers, which ensures the good application of e-management in the enterprise. This helps it to improve its level of management and also provides an efficient and effective treatment process, thereby applying and achieving e-management to take advantage of its advantages and keep up with modernization.
Despite the Corona pandemic and strict procedures within the Foundation, we have acquired some solutions to interview procedures and distributed 35 questionnaires across the entire study sample, which are similar to the Foundation's administrative staff (professionals and frames), which have been addressed on the basis of the SPSS statistical packages.

There is agreement that e-governance is an imperative that organizations seek to apply in order to develop their administrative processes and to keep pace with modernization, especially in the context of crises.
Most members of the study sample agreed on the existence of human resources training at the Foundation thanks to the full belief of senior management and guardians in its importance.
Most members of the sample of the study agreed that the application of e-management in Sahi Abdul Qadir ibn al-Abbas, berrouaguia, Medea achieved the mandate due to human resources training in its information and communication technology and others.

There is no statistically significant effect of the human resources training variable in e-management at the level ($0.05 = \propto$) within the Public Institute of Health Sahi Abdul Qadir ibn al-Abbas, berrouaguia, Medea from the point of view of the study sample members.
There are no statistically significant differences at the level ($0.05 = \propto$) of the human resources training variable and the electronic absentee variable due to personal and functional data (sex, age, educational level, seniority of the institution) within the State Institute Sahi Abdul Qadir ibn al-Abbas, berrouaguia, Medea.

Keywords: human resources training, human resources management, e-management

مقدمة

مقدمة:

يشهد عالمنا المعاصر سلسلة من التغيرات والتطورات المعرفية والعلمية، بشكل لم يسبق له مثيل في أي حقبة سابقة من تاريخ البشرية وأن هذه التغيرات التي تحدث قد ألقت على عاتق المؤسسات مسؤوليات صعبة ومعقدة وبصفة خاصة إدارة تسمى إدارة الموارد البشرية ، فهي العلم الذي يركز على أثمن عنصر وهو العنصر البشري أي العاملين داخل المؤسسة، وذلك من أجل تعظيم الاستفادة من مواردها البشرية، فالقيمة الحقيقية للمؤسسات مهما كان نوعها وحجمها تكمن في قيمة مواردها البشرية وكفاءاتها الفرعية والجماعية، فقد أصبحت هاته المؤسسات تركز كثيرا على العنصر البشري لما له من أهمية وتأثير على واقعها ومستقبلها وسياستها، فأصبح الإستثمار في العنصر البشري سبيل للوصول إلى أهداف وغايات كافة المنظمات حيث أخذ هذا الإستثمار عدة وسائل من بينها التدريب، فقد أثبتت التجارب والخبرات الإنسانية أن التدريب هو أنجع الوسائل لتحقيق الأهداف والغايات المرجوة، فالتدريب تهيئة وإعداد للفرد ولنا عبرة في كلام الله سبحانه وتعالى عندما خاطب سيدنا موسى عليه السلام وهو يهيئه ويعده لمقابلة فرعون "وَمَا تِلْكَ بِيَمِينِكَ يَا مُوسَى {17} قَالَ هِيَ عَصَايَ أَتَوَكَّأُ عَلَيْهَا وَأَهُشُّ بِهَا عَلَى غَنَمِي وَلِيَ فِيهَا مَآرِبُ أُخْرَى {18} قَالَ أَلْقِهَا يَا مُوسَى{19} فَأَلْقَاهَا فَإِذَا هِيَ حَيَّةٌ تَسْعَى{20} قَالَ خُذْهَا وَلَا تَخَفْ سَنُعِيدُهَا سِيرَتَهَا الْأُولَى{21} واضْمُمْ يَدَكَ إِلَى جَنَاحِكَ تَخْرُجْ بَيْضَاءَ مِنْ غَيْرِ سُوءٍ آيَةً أُخْرَى {22} لِنُرِيَكَ مِنْ آيَاتِنَا الْكُبْرَى {23} اذْهَبْ إِلَى فِرْعَوْنَ إِنّهُ طَغَى{24}" طه 17،24

بما أن ديننا الحنيف اهتم بتدريب الإنسان فكيف على المؤسسات إهماله خاصة لما تواجهه من تغيرات للبيئة التي تعيش فيها من تحديات وتغيرات سريعة ومتعددة تكنولوجية، معلوماتية وغيرها من المتغيرات وكذا ثورة المعلومات وتطور الفكر الإداري وتحوله من الأساليب التقليدية التي تعتمد على المعاملات الورقية والإجراءات الروتينية إلى الأساليب الإلكترونية في الإدارة فلتحقيق هاته النقلة في الإدارة لا يأتي سدا ولا يأتي إلا بالإهتمام

بالعنصر البشري، إذا ما مدى مساهمة تدريب الموارد البشرية على تطبيق الإدارة الالكترونية؟

الإشكالية:

"ما مدى مساهمة تدريب الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الالكترونية و ما واقع ذلك على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ساحي عبد القادر بن العباس بالبرواقية ؟"

وتنبثق من الإشكالية الرئيسية مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو التدريب؟
- فيما تتمثل أهم معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في المنظمات؟
- هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتغير تدريب الموارد البشرية على الإدارة الالكترونية عند مستوى α=0.05 في المؤسسة محل الدراسة
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى α=0.05 في متغير تدريب الموارد البشرية تعزي إلى المتغيرات الشخصية والمهنية (الجنس–العمر–المستوى التعليمي–سنوات الخبرة) داخل المؤسسة محل الدراسة
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى α=0.05 في متغير الإدارة الالكترونية تعزى إلى المتغيرات الشخصية و المهنية (الجنس–العمر–المستوى التعليمي–سنوات الخبرة) داخل المؤسسة محل الدراسة

فرضيات الدراسة:

- يعتبر التدريب وظيفة أساسية و بالغة الأهمية في إدارة الموارد البشرية حيث تسعى المؤسسة من خلاله إلى تطور و اكتساب مهارات و قدرات و معارف للأفراد العاملين بها.

- تتمثل أهم معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في المعوقات القانونية,المعوقات الإدارية ,المعوقات البشرية و التقنية.
- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتغير تدريب الموارد البشرية على الإدارة الالكترونية عند مستوى α=0.05في المؤسسة محل الدراسة
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى α=0.05 في متغيرات الموارد البشرية تعزى إلى المتغيرات الشخصية و المهنية (الجنس–العمر–المستوى التعليمي–سنوات الخبرة) داخل المؤسسة محل الدراسة
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى α=0.05في متغير الإدارة الالكترونية تعزى إلى المتغيرات الشخصية و المهنية(الجنس–العمر–المستوى التعليمي–سنوات الخبرة) داخل المؤسسة محل الدراسة.

أهمية الدراسة:

–تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية التدريب الذي أصبح يعتبر استثمار و ليس عبء على المؤسسة في الوقت الحالي.

– التأكيد على دور التدريب في تطوير مهارات العاملين.

– الإدارة الالكترونية هي ضرورة حتمية في ظل التطورات الرقمية و المعلوماتية المتسارعة لتطوير العمل الإداري في العصر الحديث.

– أهمية إظهار المنافع التي تواكب التحول نحو الإدارة الالكترونية .و تحديد مدى الاستجابة لمتطلبات العصر و تحدياته من خلال القدرة على توفير متطلبات الإدارة الالكترونية و تهيئة البنية التحتية اللازمة .الأمر الذي فرض نفسه بشدة في ظل جائحة كورونا و فرض التباعد الاجتماعي.

أهداف الدراسة :

– محاولة معرفة إلى أي مدى يساهم تدريب الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

– محاولة إبراز اثر تدريب الموارد البشرية على المؤسسات الصحية.

– توضح دور الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصحية و القضاء على الأساليب القديمة الممارسة فيها.

– التعرف على مختلف العوائق التي تحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات.

– المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية بهذا العمل النظري و التطبيقي.

أسباب اختيار موضوع الدراسة:

- حداثة موضوع الإدارة الإلكترونية في مجال الإدارة و تطبيقاها يستوجب تناوله بالدراسة.
- بحكم التخصص العلمي المدروس يتماشى مع الموضوع.
- القناعة الخاصة بالقيمة المتميزة و الأهمية التي تكتسبها الموارد البشرية.
- تسليط الضوء و لفت انتباه الباحثين و المسؤولين خاصة في المؤسسات الجزائرية للتركيز على مدخل تدريب الموارد البشرية.

المنهج المستخدم في الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث يعتبر أكثر المناهج استخداما مع طبيعة وأهداف الدراسة الحالية. ويبنى هذا المنهج على دراسة نظرية لبناء الإطار المعرفي من خلال الإستفادة من المراجع والمصادر المتنوعة من الكتب والمقالات والأبحاث والأوراق العلمية المحكمة المنشورة في الدوريات أو المؤتمرات وغيرها. بهدف الوصول

لمعرفة دقيقة لعناصر الإشكالية. وكذا الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة ثم التحليل والاستنتاج للحصول على نتائج علمية بطريقة موضوعية.

أدوات الدراسة:

فيما يتعلق بأدوات الدراسة و مصادر جمع البيانات تمثلت فيما يلي:

الدراسات النظرية:

– المسح المكتبي: الوقوف على أهم المراجع و المصادر العربية و الأجنبية و كذا مختلف المجلات الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث.

– المسح الإلكتروني على مستوى شبكة النت للإستفادة من الكتب و المقالات و غيرها من المراجع الإلكترونية.

– استخدام الإيمايل في التواصل مع بعض الأساتذة لتحكيم الإستبانة و حتى المستقصين في توزيع الإستبانة و استرجاعها.

الدراسة الميدانية:

– المقابلة مع موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ساحي عبد القادر بن العباس بالبرواقية ولاية المدية.

– الإستبانة لجمع البيانات من عينة البحث مع استخدام أسلوب الحزم الإحصائية spss في معالجة هذه البيانات.

– الملاحظة والتي تعتبر الوسيلة الهامة في الجانب التطبيقي من البحث.

الدراسات السابقة:

– بن زرقة ليلى: اثر الاستثمار التعليمي في تطوير الكفاءات ,أطروحة دكتوراه, كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير, تخصص إدارة أعمال, جامعة الجزائر 2015 هدفت هذه الدراسة إلى محاولة المساهمة في صياغة نموذج فكري مبني على حسن استقطاب كفاءات المورد البشري و تطويرها من خلال التأكيد على العنصر البشري ,أي معرفة الدور الذي يلعبه الإستثمار في تطوير الكفاءات.

–العماري نورة, دور التدريب في تطوير كفاءة المورد البشري ,مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر, كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير, تخصص إدارة و تسيير المؤسسة, جامعة المدية,2016, هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر التدريب في تنمية الكفاءات البشرية.

–عبد القادر عبان, تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر, أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع, تخصص إدارة وعمل, جامعة محمد خيضر,بسكرة,2016/2015, تسعى هذه الدراسة إلى تشخيص ظاهرة البلدية الالكترونية في المجتمع الجزائري وأهم التحديات التي تواجهها الإدارة الالكترونية في الجزائر, توصلت الدراسة إلى أن هذه التحديات راجعة إلى عدم توفر متطلبات الإدارة الالكترونية في الإدارات إضافة إلى انخفاض وعي المواطنين بالتكنولوجيا الحديثة, تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في كونها اختارت منظمة خدمية, أما الاختلاف فيكمن في كون هذه الدراسة سلطت الضوء على واقع تطبيق الإدارة الالكترونية واهم التحديات التي تواجهها, بينما دراستنا سلطت الضوء على اثر التدريب للموارد البشرية على تطبيق الإدارة الالكترونية.

حدود الدراسة:

– الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة السداسي الثاني من السنة الجامعية 2021/2020

– الحدود المكانية: المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الساحي عبد القادر بن العباس بالبرواقية ولاية المدية

هيكل الدراسة :

قمنا بتقسيم بحثنا إلى فصلين نظريين و فصل تطبيقي, إضافة إلى المقدمة و الخاتمة .

حيث تناول الفصل الأول الاطار المفاهيمي لتدريب الموارد البشرية و ضم

ثلاث مباحث: ماهية التدريب, أسس التدريب, ماهية الموارد البشرية.

أما الفصل الثاني تناول الإطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية وضم ثلاث مباحث :ماهية الإدارة الإلكترونية, أساسيات الإدارة الإلكترونية, تقييم الإدارة الإلكترونية.

صعوبات الدراسة:

من بين أهم الصعوبات التي تم مواجهتها نذكر:

–صعوبة جمع المراجع ذات الصلة بالموضوع.

–ندرة المراجع الخاصة بالمؤسسات الإستشفائية فمعظم الدراسات تهتم بالمنظمات الإقتصادية.

– عدم قبول المؤسسات لإجراء التربص في ظل جائحة كورونا.

– صعوبة إجراء الدراسات التطبيقية فموضوع الدراسة يتطلب إجراء تربص.

الفصل الأول:

تدريب الموارد البشرية

تمهيد:

يحتل التدريب الصدارة في أولويات المنظمة الحديثة الخاصة والعمومية، وكذلك بان التدريب هو أحد المقومات الأساسية التي تساعد على تزويد الموارد البشرية بالمعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة، كيف لا فالموارد البشرية هي المورد الحقيقي لأي مؤسسة،. وما الموارد المادية الا عوامل مساعدة فالإنسان هو الذي يفكر وينظم ويخطط ويراقب، وهو الذي يسير مهما تعاظمت ثورة التكنولوجيا والذكاء الإصطناعي، يظل البشر هم المبدعون والمخترعون والمبتكرون والمطورون، وهذا بما يملكون من قدرات ومهارات، وما يتمتعون به من دافعية في العمل.

فتدريب الموارد البشرية هو العنصر الحاسم والأساسي لأية مؤسسة لتحقيق أهدافها ،سواء لتعظيم الأرباح أو تقديم خدمة لإرضاء المواطن وهذا ما يتطلب من إدارة الموارد البشرية، ولذلك قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي كالآتي:

المبحث الأول: ماهية التدريب.

المبحث الثاني: أسس التدريب.

المبحث الثالث: ماهية الموارد البشرية

المبحث الأول: ماهية التدريب.

دفع التحول الكبير في بيئة عمل المنظمة إلى إعادة النظر في الموارد البشرية وبضرورة الإستثمار فيها بهدف إكسابها المرونة اللازمة التي تمكنها من مواجهة مختلف التحولات، فأصبح الإعداد لبرامج تدريبية والعمل على تنفيذها عاملا ضروريا لبناء قوة بشرية منتجة قادرة على رفع التحدي وتحقيق ميزة وسط محيط متقلب

تهتم المؤسسات بالتدريب لأن ما ينفق فيه يمثل إستثمار في الأفراد، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، أما على مستوى الفرد فتظهر أهمية التدريب في زيادة المعارف والمهارات، الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل.

وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى مفاهيم عامة حول التدريب والموارد البشرية وسوف يكون هذا بثلاث مباحث هي: ماهية التدريب، وأسس التدريب وماهية الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية التدريب.

أولا: مفهوم التدريب.

هناك تعريفات متعددة للتدريب تختلف باختلاف نوع التدريب وأهدافه حيث نستعرض بعض المفاهيم.

يعرف أحد الباحثين التدريب بأنه مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات المهنية، مع الأخذ في الإعتبار دائما إمكانية تطبيقها في العمل، كما أنه النشاط الخاص باكتساب وزيادة معرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين[1].

عرف **ألهيتي** التدريب على أنه: جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الإستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد أو المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل.

عرفه **عبد الجليل** أيضا على أنه: عملية تزويد الأفراد أو الجماعات بالمعلومات والخبرات والمهارات وطرق الأداء والسلوك، بحيث يكون هؤلاء الأفراد أو الجماعات قادرين على القيام بوظائفهم بفعالية وكفاءة.

أما **برنوطي** فترى أن التدريب نشاط تعليم من نوع خاص، فهو نشاط معتمد تمارسه المنظمة يهدف إلى تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها.

التدريب عملية منظمة تحدث تغييرا في نظرة وسلوك الفرد (المتدرب) إلى عمله، من خلال إكسابه معارف ومهارات جديدة تؤدي إلى تحسين أداءه.

وهو أيضا عملية إيصال معارف أو إكتساب مهارات إلى المتدرب يعتمد نوع الحاجة التدريبية القائمة.

يعتبر التدريب عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا ويتم في الوظائف التي يمكن أن تحدد مكوناتها وأنشطتها بشكل دقيق عادة، والتدريب هو تطبيق المعرفة، ويمكن الأفراد من الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشد لسلوكهم، وهو إذن عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج.

[1]– محمود عبد الفتاح رضوان، "**إدارة الجودة الشاملة في التدريب مكن البداية النهاية**"، مركز الخبرة المهنية للإدارة بميك، الطبعة الأولى، مصر، 2014، ص 39.

التدريب هو عملية تغيير في نمط تفكير وسلوك المتدرب في ضوء الإحتياجات والمشاكل الفعلية التي تواجه العمل[1].

التدريب يعني إعادة تأهيل العنصر البشري للعملية الإنتاجية بالمنظمة بما يتواءم ومعدلات الأداء في المراحل المستقبلية تحقيقا لإضطراد النمو واتساقا مع أهدافها الإستراتيجية.

وإذا كان التحديث التكنولوجي هو وسيلة المنظمة لتطوير أداء أدواتها ووسائلها الفنية فإن التدريب هو وسيلتها لتطوير أداء العنصر البشري فيها إعادة استثمار لعنصرها الفاعل في عناصر الإنتاج وهو ركيزة أساسية في تأكيد فعالية التحديث التكنولوجي بزيادة قدرة الأفراد على استيعاب هذا التطور التكنولوجي وإستخدامه لكفاءة ثم التفكير في تطويره طبقا لاحتياجات العملية الإنتاجية بالمنظمة.

والتدريب نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات مقصودة في الأفراد العاملين والجماعات العاملة بتزويدهم بالمعلومات والخبرات والمهارات والسلوكيات اللازمة بما يؤثر على معدلات الأداء للخدمات وتحسين مستوى الإنتاجية وهو أحد مسئوليات الإدارة الأساسية سواء في قطاع الإنتاج أو الخدمات ولما كانت الإدارة هي ذلك الجهد العلمي الذي يرتبط دائما بتحقيق الأهداف الجماعية والتي تتحقق تبعا لها الأهداف الخاصة والمشروعة لأفراد المجتمع فإن العنصر البشري توظيفا وتدريبا هو محور إهتمام الإدارة المعاصرة ولعل إغفال رجال الإدارة إلى الحقيقة الأساسية بأن المورد البشري هو المصدر

[1]– فاطمة الزهراء كركوب، هاجر مطمورة، "**أثر التدريب على اكتساب ميزة تنافسية للمنظمة**"، أطروحة مقدمة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة المدية، 2018–2019، ص 3–4.

الحقيقي لأي منظمة فذلك مما يدفع إلى معالجة هذا الخطأ باعتبار البشر أصولا تدرج في الميزانية ولها عائداتها المادية الملموسة إنتاجيا[1].

التدريب هو عملية مستمرة لكل الأفراد في المنظمة[2].

تعريف **فيلبوا:** "التدريب هو نشاط الخاص باكتساب وزيادة المعرفة والمهارات الفرد لأداء عمل معين".

تعريف **عبد الرحمان الباقي:** "التدريب هو البرنامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الكفاءة والفعالية في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعلمية المناسبة والمهارة لما يناسب تحقيق أهداف المنشأة.

تعريف عمر وصفي عقلي: "التدريب عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق نطاق معرفة للأداء الكفاءة من خلال التعليم لرفع مستوى ككفاءة وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيه كمجموعة عمل".

ومن التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج النقاط الآتية:

- أن التدريب نشاط إنساني.
- هو نشاط مخطط من مجموعة برامج لتعليم الموارد البشرية.
- الهدف منه رفع مستوى المهارات والمعارف والخبرات الأفراد.
- أن مسؤولية التدريب تقع الرئيس المباشر للفرد أو الشخص المفوض له.

---

[1]– منال طلعت محمود، "**أساسيات في علم الإدارة**"، دار النشر المكتب الجامعي الحديث، طبعة 2003، مصر، ص 216.

[2]– محمد كمال مصطفى، "موسو**عة 100 سؤال في إدارة الموارد البشرية**"، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، طبعة 2015، القاهرة، مصر، ص 185.

- أن التدريب نشاط مستمر.

ومن خلال التعاريف يمكن اقتراح التعريف التالي:

"التدريب هو نشاط إنساني مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة بهدف رفع مستوى ومهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو تعديل في ميولهم وتصرفاتهم وسلوكياتهم، وتقع المسؤولية على الرئيس المباشر للفرد"[1].

وهناك بعض المصطلحات لها علاقة بالتدريب تتمثل في:

- **التعليم:** يقصد به اكتساب الشخص المعرفة والمهارة لتطوير عاداته واتجاهاته.
- **التنمية:** تعرف بأنها إعداد وتطوير الأفراد لاستلام مسؤوليات مختلفة وأوسع داخل المستويات الإدارية التسلسلية، وعلى الرغم من تشابه التدريب والتنمية من حيث الوسائل المستخدمة في التعليم إلا المدى الزمني لكل منهما يختلف عن الآخر، فالتدريب موجه للحاجة اليومية للفرد التنمية فتركز على الوظائف المستقبلية في التنظيم.
- **الإعداد:** هو التدريب السابق للتوظيف للدلالة على عمليات كتدريب والتعليم وتستهدف إضافة معلومات والمعارف جديدة للفرد، ويبدأ الإعداد حيث ينتهي التعليم، كما يبدأ التدريب بعد انتهاء الإعداد بالنسبة للفرد.

[1]– بن عصيد زروق، جميل أسامة، "**أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في المؤسسة**"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر، علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة المدية، 2016–2017، ص42.

- **التأهيل:** يتمثل هذا الأخير في خدمات مهنية تقدم للعاجزين وهذا لتمكينهم من إستعادة قدرتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم[1].

ثانيا: أهمية التدريب.

يكتسب التدريب أهمية بالغة في الإدارة المعاصرة إستجابة لمتغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، أما في البيئة الخارجية فقد تزايدت حدة المنافسة لاسيما بعد عولمة الأسواق والعمل باتفاقية الجات وبالمشاركة الأوروبية العربية[2].

تظهر أهمية التدريب في إكساب الموظف الجديد المهارات التي تجعله موظفا قادرا على أداء الواجبات المتوقعة منه بطريقة مرضية وصحيحة، وحتى الموظف ذو الخبرة السابقة الذي يلتحق حديثا بالمنظمة لشغل وظيفة معينة، قد لا تتوافر لديه كافة القدرات الضرورية لأداء الجيد، وهنا يفيد التدريب في إستكمال القدرات المطلوبة، فضلا عن توجيهه وتكييفه للظروف والأعمال التي تشهدها المنظمة، وبالتالي يكون التدريب مساندا ومدعما لقدرات الموظف بما يكفل له التوافق مع متطلبات العمل ومن ثم أداء العمل بطريقة جيدة، كما أن أهمية التدريب لا تقتصر على تطوير قدرات العاملين من خلال تلك المعلومات والفنون والمهارات المرتبطة بأداء العمل فقط، وإنما تمتد أهمية التدريب بحيث تشمل تحسين وتطوير سلوكيات العاملين في العمل وتعاملهم مع المؤسسة ومع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين وجمهور المؤسسة، بمعنى أن التدريب هنا يفيد في ترشيد الأنماط والعادات السلوكية وتطوير القيم والاتجاهات النفسية للعاملين، وتكفل لهم

---

[1]– يرقي حسين، "**نظام التدريب وتقييم فعالية في المؤسسات**"، رسالة ماجستير علوم التسيير، تخصص العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1999، ص 08.

[2]– أحمد سيد مصطفى، "**إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي وعشرين**"، طبعة 2000، جامعة الملك سعود، طبعة 2000، السعودية، ص 251.

المحافظة على توازنهم النفسي ومن هنا نلاحظ أن فوائد التدريب وأهميته تمتد بحيث تشمل المؤسسة والموظف أو العامل المتدرب ومجموعة العمال.(Long, et al, 2008).

ولذلك فالمؤسسة تستفيد من التدريب باعتباره يهدف في النهاية إلى تحسين وتطوير قدرات العاملين، وبالتالي تحسين أدائهم للعمل، ومن ثم تحسين وتطوير وزيادة إنتاجية المؤسسة والموظف أو يستفيد العامل المتدرب من التدريب باكتسابه لمهارات جديدة تزيد من قدراته على أداء عمله الحالي، وإتاحة الفرص أمامه للترقي لمناصب ووظائف عليا في المستقبل. (Banwow et Smith, 2008) .

ونستنتج مما سبق بأن التدريب يعتبر بمثابة إستثمار للموارد البشرية المتاحة في مختلف مستوياتهم حيث تعود فوائده على كل من المؤسسة والموارد البشرية التي تعمل بها، ومن وجهة نظر الباحث يلعب التدريب دورا بارزا في زيادة الإنتاجية ورفع عامل التحفيز والإلهام من خلال تحديد المهام الأساسية لكل من المدير والموظف، كما يمنح التدريب الأفراد بالكفايات القيادية التي يحتاجونها لتأدية مهامهم على الوجه المطلوب[1].

- **أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة:**

تكمن أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة فيما يلي:

- إزالة ومعالجة نقاط الضعف للأداء سواء أكان ذلك للأداء الحالي أو الأداء المستقبلي المتوقع فعن طريق كمعالجة نقاط ضعف الأداء يمكن أن يتحسن الأداء، مما ينعكس بنتائج إيجابية على المؤسسة.
- التدريب صفة المؤسسات الحديثة التي تسعى إلى التحديث.
- تحسين وتطوير المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المؤسسة.

[1]– أنس أديب فخري سلطان، "**أثر تطبيق إستراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز**"، رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الشرق، الأوسط، عمان، كانون الثاني، 2015، ص 19–20.

- التدريب بين المؤسسة من حل مشاكلها واتخاذ قراراتها بفاعلية أكثر.
- يساعد التدريب في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.
- يساهم التدريب في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة.
- تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات.
- يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية، مما يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
- يساهم في إنفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.
- **أهمية التدريب بالنسبة للعاملين:**

تكمن أهمية التدريب بالنسبة للعاملين فيما يلي:

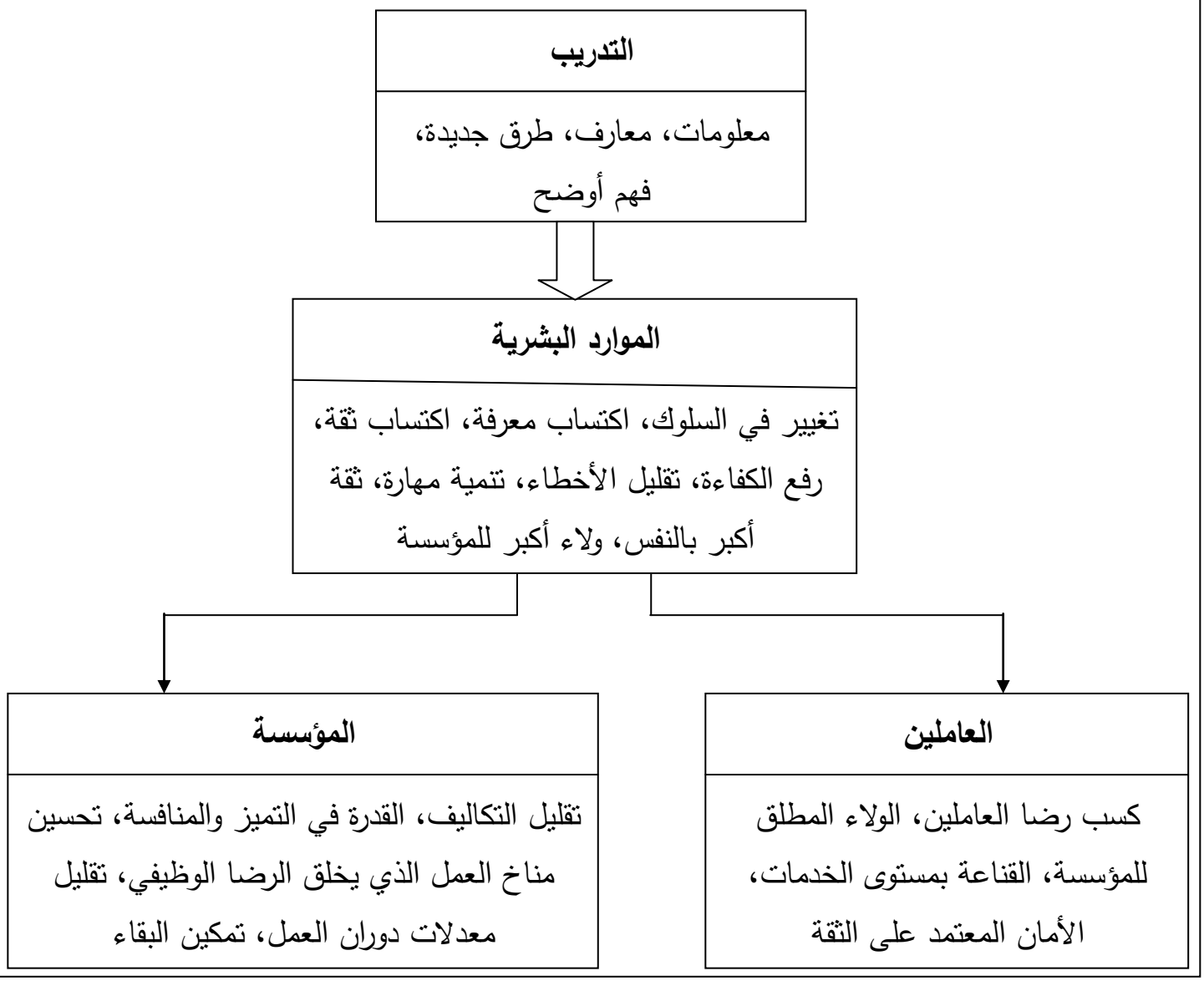
- تزويد الأفراد بمهارات ومعارف قد لا تكون موجودة لديهم تمكنهم من أداء واجباتهم بالكفاءة المطلوبة.
- يساعد الأفراد في اتخاذ القرارات الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
- تحسين وتطوير سلوكيات الأفراد لما يتناسب وطبيعة الأعمال التي يؤدونها، والعلاقات التي تتطلبها هذه الأعمال.
- تطوير وتنمية العوامل الدافعة للأداء، وتوفير الفرصة أمام الأفراد للتطوير والتمييز والترقية في العمل.
- التقليل من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل.
- زيادة إلتزام وولاء الأفراد العاملين للمؤسسة، وتعزيز إدراكهم بأن المؤسسة مكان جيد للعمل.

- يساعد في تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارات التي ينجم عنها ضعف الأداء.
- تزويد الأفراد العاملين بالمعلومات التي تعمل على تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات.
- تحسين الإتصالات بين الأفراد العاملين، وتقوية تماسكهم داخل المؤسسة.
- تحسين المستوى الإقتصادي والإجتماعي للفرد وزيادة الأمان الوظيفي.

وفي الأخير يمكن القول أن التدريب يسمح بتحسين كفاءة المؤسسة وتنسيق المهام، وذلك بالرفع من مستوى كفاءة ومعارف ومهارات العمال.

والشكل الموالي يوضح ويعكس أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة والعاملين.

الشكل(I -01): أهمية التدريب للمؤسسة والعاملين.



المصدر: جربي عبد الحكيم، دور التدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف-1- 2018/2017، ص09

ومن خلال الشكل يتبين أن للتدريب أهمية كبيرة سواء بالنسبة للمؤسسة من خلال تقليل التكاليف، القدرة على المنافسة، التميز وتقليل معدلات دوران العمل، كذلك

بالنسبة للعاملين من خلال كسب رضاهم وولاءهم المطلق للمؤسسة مما يجعلهم يؤدون عملهم بكل كفاءة وفعالية[1].

المطلب الثاني: أهداف التدريب.

إن هدف التدريب ليس فقط توفير الخبرات والمهارات للأفراد، ولكن أيضا تنمية الرغبة في استخدام قدراتهم بدرجة أفضل، ومن ذلك كله يمكن القول إن رسالة التدريب يمكن بلورتها في تحقيق الأهداف التالية:

- ضمان أداء العمل بفاعلية وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين وترغيب الفرد في عمله باعتبار أن زيادة إنتاجه مرهونة برغبته في أداء العمل.
- توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كما ونوعا من خلال توعيته بأهداف المشروع وسياساته وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف.
- رفع الروح المعنوية للأفراد القوى العاملة بالمشروع نتيجة ومهاراتهم في أداء العمل واهتماماتهم به.
- زيادة مهارات وقدرات الفرد وتسليحه بمقومات تؤهله للترقي للمناصب الوظيفية الأعلى مستوى.
- رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور العلمي والتقني يترتب عليه من تطور في فنون وأساليب العمل.

[1]– جربي عبد الحكيم، "**دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية**"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة دكتوراه، في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2017–2018، ص 7، 8، 9.

- الإسهام في إحداث التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة وخاصة في حالة الفائض، فمن خلال التدريب التحويلي يمكن تأهيل الفائض لتخصص آخر يسد العجز في تقليل زمن أداء الخدمة في المنظمات الخدمية وتحسين أساليب التعامل مع الجمهور، مما يؤدي إلى رفع درجة رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها المنظمة، ويدعم مركزها التنافسي، ويحسن صورتها في أذهان الناس[1].
- **أهداف تدريبية روتينية:** تعني الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها، والتي تتخذ لمواجهة مواقف روتينية متكررة من حين لآخر.
- **أهداف تدريبية لحل المشكلات:** حيث تتجه نحو إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه العنصر البشري في المنظمة ومحاولة تعرف المشكلات والمعوقات التي تعوق الأداء.
- **أهداف تدريبية ابتكارية:** وتعد هذه الأهداف أعلى مستويات المهام التدريبية، حيث تعمل على إضافة أنواعا وأساليب جديدة، لتحسين نوعية الإنتاج من أجل تحقيق نتائج غير عادية.

ويمكن أن نستخلص عددا من الأهداف التي تهدف المنظمات تحقيقها عند وضع البرامج التدريبية:

- يساعد التدريب على تحسين مستوى أداء الفرد، مما يؤدي إلى رفع الكفاءة والإنتاجية.
- يعمل التدريب على تنمية معرفة أفراد التنظيم.

[1]– شيخ جميلة، "دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي، علوم التسيير، تخصص تسيير الهياكل الاستشفائية، جامعة مستغانم، 2016–2017، ص 185.

- يحاول التدريب تغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي، ومستوى الأداء المرجو تحقيقه.
- يعمل التدريب على تحسين المناخ العام في المنظمة، وتزويد الأفراد العاملين بالخبرات اللازمة والمهارات المختلفة التي تساعدهم في تحسين أعمالهم.
- يخلق التدريب علاقة إيجابية بين المنظمة وأفرادها مما يولد إحساس الفرد بالإنتماء للمنظمة[1].

المطلب الثالث: أنواع التدريب.

التدريب يأتي عادة حيث ينتهي التعليم، إلا أنهما عمليتان متكاملتان يكملان بعضهما البعض ولا يفوتنا أن ننوه بأن المؤهل العلمي لا يعتبر كافيا لشغل الوظيفة الإدارية إذا اقتصرت المعرفة على ما يكتسب من مراكز التعليم الأكاديمية، لكنه مؤشر على إكتساب قدر من المعرفة تهيؤه إلى القدرة على القيام بمهام الوظيفة.

ومع التغيرات السريعة التي يمر بها مجتمعنا المعاصر يجب على كل فرد منا أن يواكب هذا التغير ولا يتم ذلك إلا بالتدريب لإعداده للوظيفة وتنمية مواهبه وقدرته على اتخاذ القرار والشعور بالمسؤولية.

- **من حيث الزمن:** والتدريب من حيث الزمن يتخذ شكلين رئيسين هما:
- **التدريب قبل الخدمة أو قبل الإلتحاق بالعمل:**

يقصد بالتدريب قبل الخدمة إعداد الأفراد علميا وعمليا ومسلكيا إعدادا سليما بحيث يؤهلهم للقيام بالإعمال التي ستوكل إليهم عن إلتحاقهم بوظائفهم.

[1]– زيد منير عبوي، **"الاتجاهات الحديثة في إدارة التدريب والتطوير والتعلم"**، دار المعتز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015–1436هـ، عمان، الأردن، ص 28.

- **التدريب أثناء الخدمة:**

ويقصد به تدريب العاملين في أحد قطاع الخدمات أو القطاعات الإنتاجية بعرض تنمية القدرات الذهنية والمهارات العملية.

أما الهدف الرئيسي من التدريب أثناء الخدمة فهو صقل الموظف وإحاطته بأحداث التطورات التي تجد في مجال تخصصه وتحسن مستوى أدائه الوظيفي عن طريق تحسين أساليب العمل.

والتدريب أثناء الخدمة يختلف عن التدريب قبل الخدمة حيث أن التدريب أثناء الخدمة يشتمل على تجارب الأفراد بعد ممارستهم العمل واكتسابهم قدرا من التعليم، بينما يهدف التدريب قبل الخدمة إلى إعداد الفرد إعدادا كاملا لتولي مهام مهنية أو فنية.

- **التدريب من حيث مكان التدريب:** والتدريب من حيث المكان يتخذ شكلين هما:
- **التدريب داخل المنظمة:**

ويقصد به تدريب مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات أو اجتماعات في المنظمة التي ينتسبون إليها.

وعادة يقوم بهذا النوع من التدريب أحد المسؤولين في المنظمة، مثل رؤساء المتدربين أو زملائهم الذين لهم خبرات سابقة اكتسبوها خلال العمل في مجال معين بالتبادل فيما بينهم، أو إدارة شؤون الموظفين، أو إدارة التدريب في المنظمة.

- **التدريب خارج المنظمة:**

وهو يعني أن ينقطع الموظف عن العمل لفترة محددة ليلتحق أثناءها بدورة أو ببرنامج تدريبي في أحد المراكز التدريبية في البلد أو في خارجها، ولكن ليس في منظمته

التي يعمل فيها، ومن المراكز التدريبية على سبيل المثال: معاهد الإدارة العامة، الكليات الجامعية سواء داخل المملكة أو خارجها.

- **من** حيث أهداف التدريب: وأنواع التدريب هنا تدور حول الهدف الذي ترجوه المنظمة وتعمل على تحقيقه وقد اقتصر على تناول بعضها بإيجاز كما يلي:
- **التدريب لتجديد المعلومات:**

وهو ما يسمى بالتدريب الإنعاشي حيث يعطي المتدرب معلومات جديدة عن مجالات العمل وأساليبه ووسائله المتطورة الحديثة أو تدعيم ما لديه من معلومات ومفاهيم.

- **تدريب المهارات:**

يقصد بتدريب المهارات زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء، وبذلك يهدف هذا النوع من التدريب إلى تزويد الإداريين بالمهارات الإدارية والإشراف التي تؤدي بالضرورة إلى زيادة فعاليتهم.

- **التدريب السلوكي (أو تدريب الاتجاهات):**

يهدف التدريب السلوكي إلى تغيير أنماط السلوك أو وجهات النظر والاتجاهات التي يتبعها المديرون في أداء أعمالهم والفرق بين تدريب الاتجاهات وتدريب المهارات أن النوع الأول يقدم للإداري فكرة جديدة ويحاول إقناعه بفائدتها ومنفعتها من خلال الأمثلة العلمية والنماذج الواقعية كزيادة قدرته على التخطيط مثلا، بينما نجد تدريب المهارات يهتم بقديم المديرين بعض الأساليب التطبيقية بغض النظر عما إذا كان مقتنعا بها أم لا.

- **التدريب للترقية:**

يهدف التدريب فيما يهدف إليه إلى تحسين إمكانيات الموظف بغية تحضيره لتولي وظائف إدارية أعلى، مما يؤمن للموظف مجالات للترقية في المستقبل.

والتدريب للترقية لا يعني بالضرورة ترقية المتدرب حال اجتيازه دورة تدريبية بنجاح[1].

- **التدريب حسب المدة الزمنية:** ويقسم هذا النوع إلى قسمين:
- **التدريب قصير الأجل:**

وستغرق من أسبوع إلى ستة أسابيع وفي هذه الحالة يتم عقد دورات تدريبية مركزة ومن عيوبها عدم توفر الوقت الكافي للمتدرب للإلمام بكافة المعلومات التدريبية واستيعابها بالكامل، وفيه يقوم المدربون بشرح مجمل المادة التدريبية دون الدخول في تفصيلاتها أو توضيحها بالكامل لضيق الوقت.

- **التدريب طويل الأجل:**

وفيه قد تصل الفترة إلى سنة كاملة أو أكثر، زمن حسنات هذا التدريب حصول المتدرب على معلومات وافية ودقيقة، إلا من عيوبه اضطرار الإدارة إلى تعين أشخاص يقومون بعمل المتدرب طيلة فترة التدريب مما يرفع التكاليف على المنشأة، ويدخلها في مشاكل عمالية عند إنهاء خدمات الموظف الجديد.

[1]– فايز الخاطر، "**إستراتيجية التدريب الفعال**"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، عمان، الأردن، ص 16، 17، 18، 19.

- **نوعية أفراد التدريب: وهم نوعان من المتدربين:**
- **تدريب فردي:** وذلك لتطوير مهارات وقدرات الفرد المتدرب الذي يمكن ترقيته إلى وظيفة جديدة.
- **التدريب الجماعي:**

حيث يتم تدريب مجموعة من المتدربين في آن واحد كالمجموعات التي تتدرب في مراكز تدريبية متخصصة، أو في حالة تدريب مجموعة من الفنيين على كيفية استخدام بعض الآلات الجديدة وتدريب مجموعة من الإداريين على كيفية استخدام جهاز الكمبيوتر الجديد.

- **التدريب من حيث المحتوى والمستوى الوظيفي:** وهو ينقسم إلى عدة أنواع:
- **التدريب الإشرافي:** والذي يهدف إلى زيادة قدرات الفرد في الإشراف والتعامل مع المرؤوسين لزيادة رضاهم.
- **التدريب التخصصي:** ويهدف إلى زيادة معلومات وقدرات الفرد المتدرب في نطاق محدود ووظيفة معينة لأداء عمل معين.
- **التدريب الإرشادي والتثقيفي:**

يستعمل هذا النوع من التدريب في حالة الموظفين الجدد أو المنقولين إلى وظائف جديدة لتعريفهم بالظروف الجديدة للعمل.

- **التدريب المهني:** مثل تدريب الأفراد على مهنة مثل مهنة السكرتارية والطباعة.
- **تدريب الإداريين:** وذلك لتنمية مهاراتهم وقدراتهم القيادية[1].

[1]– محمد فالح صالح، "**إدارة الموارد البشرية**"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2004، عمان، الأردن، ص 108، 109، 110.

المبحث الثاني: أسس التدريب.

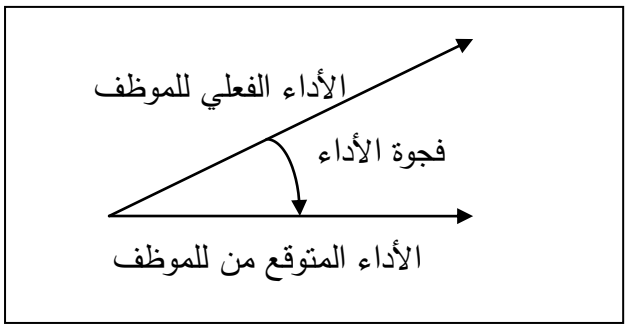
للتدريب عدة خطوات وأساليب ونظريات يعتمد عليها في تطبيق العملية التدريبية، كما يختلف نجاح التدريب من منطقة لأخرى حسب مدى تصديها للمعوقات، حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى كل من أساليب وخطوات ونظريات ومعوقات التدريب.

المطلب الأول: خطوات التدريب.

تتمثل مراحل التدريب في:

- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** وهي بمثابة قاعدة أو أساس التدريب ويعبر عن الاحتياجات التدريبية بالفجوة ما بين الأداء الفعلي للعامل والأداء المطلوب منه.

الشكل رقم (I-02): تحديد الاحتياجات التدريبية



المصدر: بسيوني محمد البراعي، **تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية**، إيزاك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2005، ص 47.

ولتحديد هذه الاحتياجات نلجأ إلى طرح بعض الأسئلة ونذكرها:

- هل هناك فجوة في الأداء؟

والإجابة عن هذا السؤال نستخدم كل من التحليل المؤسسي والمتمثل في قياس ناتج السلع والخدمات، ومعدلات الغياب وترك العمل ومدى تطبيق الإجراءات والقوانين، ونستخدم أيضا التحليل الشخصي وذلك بقياس مستوى الأداء ومهارات العاملين.

- هل الفجوة مهمة للمنظمة؟

وهي معرفة مدى أهمية وتأثير هذه الفجوة على المنظمة ونتائجها.

- هل التدريب هو احتمالية الحل؟

الإجابة بنعم عن هذا السؤال تكون في الحالات التالية:

- أسباب الفجوة ناجمة عن ضعف في القدرات، المعارف والمهارات للموظفين.
- توفر الدافعية اللازمة لدى الأفراد للقيام بالعمل بشكل أفضل.
- دعم الإدارة للسلوك المراد تغييره.

بحيث يكون التدريب هو الحل عندما تكون الدافعية العامل عالية وقدراته منخفضة.

الشكل رقم (I-03): العلاقة بين دافعية العامل وقدراته.



المصدر: بسيوني محمد البراعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، ايزك للطباعة والنشر والتوزيع، ط01، مصر، 2005، ص48

العلاقة بين دافعية العامل وقدراته

- هل التدريب هو الحل الأفضل؟

بالاعتماد على الشكل السابق يمكن معرفة أنه يكون هناك حلول أخرى غير التدريب مثل أن يكون العامل يحتاج إلى تحفيز بما أنه يمتلك قدرات عالية مثل الحالة (4) من الشكل.

- **صياغة خطة التدريب:**

بعد تحديد إحتياجات العاملين التدريبية، يتم تصميم برامج التدريب المناسبة، بعد تحديد أهداف هذه الاحتياجات، ومن ثم تحديد الأشخاص الذين سيلتحقون بالتدريب والبرنامج لكل منهم.

ويتم تحديد برنامج زمني لتنفيذ البرنامج ووسائل وأساليب التدريب المراد استخدامها وهذا كله من خلال صياغة خطة متكاملة، وعادة ما تكون هذه الخطة سنوية في المنظمة.

- **تصميم البرنامج التدريبي:**

لتصميم البرنامج التدريبي يمر على عدة مراحل نذكر ما يلي:

- **وضع الأهداف التربوية:**

وهي قائمة بالمعارف والمهارات التي على المتدرب معرفتها أو تعلمها واكتسابه، والمهام الواجب عليها القيام بها بعد الإنتهاء من التدريب.

وتحدد مع رؤسائهم المباشرين عند تحديد الاحتياجات التدريبية بواسطة مسؤولي الموارد البشرية.

- **تحديد موضوعات البرنامج:**

هي كل المواد المقترح طرحها في البرنامج والتسلسل في عملية تقديمها، ويتم هذه الموضوعات بناءا على الأهداف التدريبية الموضوعة، والمعلومات المتوفرة عنها.

- **اختيار أساليب التدريب:** يعتمد اختيار الأساليب التدريبية على عدة عوامل منها عدد المشاركين، بالنسبة واعتماد على توفر أماكن للتدريب بالإضافة لخبرة المدربين.

تقييم البرامج التدريبية:

تعد من أهم عمليات التدريب وأكثرها صعوبة وتعقيدا، بل إنها أحد هموم مدراء التدريب والقائمين على تنمية الموارد البشرية في المنظمة.

وهو كذلك عملية تهدف إلى قياس فاعلية وكفاءة البرنامج التدريبي ومقدار تحقيقه.

وتمر بثلاث مراحل رئيسية وهي:

- **مرحلة ما قبل التدريب:**

وتتمثل هذه المرحلة بتقييم كل من الخطوتين الأولى والثانية من التدريب أي تحديد الإحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي.

وهي عملية إخضاع تحديد الاحتياجات التدريبية إلى معايير علمية وتطبيقية للتأكد من الحاجة الفعلية للتدريب وارتباط الاحتياجات التدريبية بأهداف وسياسات ونشاطات المنظمة، والتنبؤ بعوائد التدريب على المنظمة والموظف، ويتم كذلك خلال هذه المرحلة اختيار البرنامج أو البرامج المناسبة،وتعد هذه المرحلة من أصعب وأدق مراحل التقييم، ذلك أنه إذا تم التحديد الدقيق للاحتياجات والمرتبطة مباشرة بأهداف المنظمة، ثم

صمم واختيار البرنامج الذي يحقق إشباع تلك الاحتياجات فإن نسبة نجاح العملية التدريبية واستفادة المدرب والمنظمة تكون مرتفعة جدا.

- **مرحلة أثناء التدريب: وتتم من خلال محورين أساسيين هما:**
- **تقييم خطوات تنفيذ البرنامج التدريبي:**

يشمل منهج وأسلوب التقييم والوسائل المستخدمة في التدريب، الوقت المخصص للتدريب وتوزيعه بين المهارات والمعارف، الطرق والتقنيات المستخدمة في التدريب، وغير ذلك للتأكد من توافق عملية تنفيذ البرامج مع الخطة الموضوعة له.

- **تقييم أداء المدرب والمتدرب خلال تنفيذ البرنامج:**

ويشمل هذا المقياس تحصيل وأداء المتدربين ومعرفة مدى تجاوبها مع المعارف والمهارات التي يقدمها البرنامج، ومدى ارتباطها بالمهام والواجبات التي يقومون بها في ميدان العمل.

- **مرحلة ما بعد التدريب:**

هي من مراحل التقييم الهامة والضرورية، وترتكز على نوعين من التقييم هما:

- **تقييم المتدربين بعد نهاية البرنامج:**

وتكون هذه الخطوة عادة في اليوم الأخير للبرنامج التدريبي، إذ يقوم المتدربون بتقييم التجربة التدريبية التي مروا بها.

- **تقييم أثر التدريب:**

ويمثل الهدف النهائي لعملية التقييم، وتأتي أهمية تقييم أثر التدريب من منطلق أن هدف بسيط، وهو أن هدف التدريب في النهاية رفع كفاءة أداء العاملين، زيادة وتطوير

مخرجات المنظمة، ويتم من خلال هذا الجزء من التقييم قياس أثر التدريب على سلوك وأداء الموظفين، والتأكد من حدوث التغيير على سلوكه وأدائه(1).

المطلب الثاني: نظريات التدريب[2].

لقد حظيت العمليات التعليمية والتدريبية باهتمام كبير من العلماء والباحثين في ميادين المعرفة المختلفة خاصة ميدان علم النفس الذي يعتبر علم دراسة الفرد، والذي يتصل في مواضيعه اتصالا مباشرا بالشخصية الإنسانية، وبوسائل وطرق التعامل معها وتطويرها، ونمط وبملاحظة أهم المساهمات البحثية في هذا المجال نستطيع أن تصنف مجمل هذه المساهمات في عدة نظريات رئيسية هي:

أولا: النظرية السلوكية.

يرى أصحاب هذه النظرية أن العملية التدريبية ليست إلا عملية تشكيل علاقات ترابطية بين المتغيرات أو المثيرات من ناحية، وبين الاستجابة السلوكية من ناحية أخرى، وضبطها، فتظهر الاستجابة بمجرد بروز المثير في بيئة الشخص المرغوب في تدريبه وتختفي باختفائه هذا مع ملاحظة اختلاف في درجة قوة الترابطات ونوعيتها باختلاف الأوضاع والمواقف التي تحدث فيها وباختلاف درجة تكرارها ومن أشهر المساهمات في هذا المجال مساهمات "تافلوف" في فكرته المسماة الانعكاس الشرطي ومساهمات "نسكز" في فكرة المسماة الاشتراط الإجرائي، أو في فكرته التي جسدها مع "ثوريدايك" حول معدلات أو مكيفات السلوك.

---

[1]– بسيوني محمد البرادعي، **تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية**، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2005، ص 48–50.

[2]– جربي عبد الحكيم، **دور التدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستخدم للمؤسسة الاقتصادية**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2018/2017، ص 26–29.

من أبرز المبادئ التدريبية التي تقدمها هذه النظريات ما يلي:

- **مبدأ المؤثر والإستجابة:**

يخضع السلوك الإنساني لتأثيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية التي يعيش بها الأفراد، ويتميز هذا السلوك بأنه سلوك تفاعلي ولا يمكن فصله عن هذه المؤثرات ويستجيب لها.

- **مبدأ التعزيز:**

يعني أن السلوك الإنساني يزداد تعزيزا وترسيخا بازدياد رضوخ الأشخاص من المعنيين.

- **مبدأ تعديل السلوك:**

إن جميع مقومات الشخصية ومنظوماتها، وبالتالي المنظومات المحددة السلوك قابلة للتعديل والتغير، إذا ما تم إحداث تعديلات أو تغيرات في المتغيرات أو الشروط التي كانت تحدد السلوكات السابقة، وتزداد هذه العملية نجاحا وفعالية كلما تم وضع جدول أو برنامج منظم، قائم على حسابات دقيقة وشاملة لما يحي إحداثه من تأثيرات وتغيرات في المؤثرات المعنية.

- **مبدأ انتماء السلوك:**

ينتمي السلوك إلى حد كبير إلى منظومة الحاجات الإنسانية وكلما تمكن المدربون من ربط برامجهم مع هذه المنظومة لدى المشاركين، كلما أمكنهم تعزيز السلوكات المطلوبة وتعديل السلوكات غير المرغوبة.

- **مبدأ الأثر:**

إن السلوك المكتسب يقوي ويضعف بحسب ما يترتب على أدائه من آثار المتدرب فكلما كان السلوك يؤدي إلى الحصول على مزيد من النجاح أو الإبداع... كلما دفع الأشخاص المعنيين إلى مزيد من التعلم وتكرار السلوكيات التي أدت بهم إلى النجاح.

- **مبدأ الإستعداد:**

أفضل تدريب يحدث عندما يكون العامل أكثر استعدادا لاستقباله وتقبله، وتأثر الاستعدادات عادة بقدرات الأشخاص وسعة آفاقهم وتلمسهم لآثار التدريب، وإدارتهم لأهمية ذلك على مسار حياتهم الوظيفية أو العامة.

ثانيا: النظريات العقلية.

شكك أصحاب هذه النظريات في قدر النظريات السلوكية وأفكارها من العلاقات الاشراطية، وخاصة فيما يتصل بتفسير العمليات العقلية المعرفية المعقدة، كالتفكير والإبداع والتنظيم وقالوا أن الكائن البشري ليس مجرد كائن سلبي يتلقى المثيرات والمعلومات ويستجيب لها على نحو آلي، بل هو شخصية إيجابية واعية وتفاعلية، يقوم بالتفاعل مع المعلومات واستيعابها وتحليلها وتنظيمها ودمجها في البيئة المعرفية لديه.

ومن أبرز هذه النظريات المتصلة بهذه المدرسة، نظرية التطور المعرفي لـ "جان بياجيه": نظرية التمثيل لـ: "جيروم برويز"، ونظرية المنظم التمهيدي لـ "أوزيل".

ومن أبر المبادئ التدريبية التي يمكن استخلاصها من هذه النظريات ما يلي:

- مبدأ التعلم عن طريق التفاعل المباشر مع موضوع التدريب، ومع مثيرات البيئة.
- مبدأ إشراك أكبر عدد من الحواس العضوية أثناء عملية التدريب لتحقيق عمليتي الملائمة والتمثيل.

- مبدأ التدرج في التدريب والاتجاهات المكتسبة في عملية التدريب.
- مبدأ دور الخبرة السابقة.
- مبدأ الإستبصار والتفكير كعامل أساسي في التعامل.
- مبدأ التدريب التشاركي.
- مبدأ التدريب الإستكشافي.
- مبدأ الإستبصار الكلي.

ثالثا: النظريات الإنسانية الكلية.

يرى أصحاب هذه النظريات أن التدريب عملية إنسانية كلية لا تقدم على السلوك الظاهر للإنسان، ولا على بناء العقلية فقط، وإنما على كيانه وشخصيته الفردية والإجتماعية كذلك، والإنسان عندما يتدرب ويتطور نتيجة العوامل والظروف المختلفة التي يمر بها، سواء كانت مخططة أو مصادفة، إنما يتطور بصورة كلية مترابطة ومتكاملة، وتتفاعل في إحداث هذا التطور والتغير جميع المقومات السلوكية والعقلية الداخلية، والقيود والاتجاهات والنزاعات الاجتماعية والفردية التي تتصل بثقافة المرء وفلسفة المجتمع وتقاليده وحاجاته ومتطلباته كذلك، من رواد هذه المدرسة "كارل روكرز"، و"جون ديوي" ومن أهم النظريات، نظرية التأثير الاجتماعي، النظرية البرجمانية، نظرية الدافعية، ونظرية الخبرة والاستكشاف.

ومن المبادئ التي يمكن استخلاصها من هذه النظريات وتوظيفها في عملية التدريب ما يلي:

- أن الإنسان يكتسب قيمة من خلال علاقاته مع الأشخاص الآخرين في إطار المؤسسات الاجتماعية والإنسانية التي يتكون منها مجتمعه.

- الإهتمام بالجوانب الانفعالية الوجدانية في التدريب والتي تتطلب التخطيط لإكساب المتدربين الاتجاهات والقيم والمواقف الإيجابية اللازمة لتنمية الانتماء للمهنة والعمل، والمؤسسة، والالتزام بالقيم والمبادئ الأساسية في العمل.
- توظيف أساليب المحاكاة ولعب الأدوار في عملية التدريب.
- الإهتمام بالحوافز والدوافع الإنسانية الداخلية والخارجية.
- التدريب عن طريق ممارسة العمل.
- قابلية تطبيق ما تم تعلمه في الواقع والحياة العملية وإمكانية استخدامه في حل المشاكل.

رابعا: نظريات تعليم الكبار.

ينجز الراشدون من العمال في سمات كثيرة ينبغي أخذها بعين الاعتبار في تصميم أي برنامج تدريبي موجه لهم ومن أبرز هذه السمات ما يلي:

- إمتلاك القدرة على التفكير النقدي المستقل دون الحاجة لحوافز خارجية.
- الميل للإستقلالية والقدرة على العمل المستقل.
- إمتلاك أهداف شخصية خاصة بهم للعمل على توجيههم ذاتيا.
- القدرة على تحمل المسؤولية.
- التوجه الواقعي للإهتمام بمشاكل العمل الحاضرة أكثر من المستقبلية.
- شدة النزعة إلى تبرير السلوك واتخاذ المواقف الدفاعية.
- القدرة على التكيف والتصرف مع الأمور الطارئة.
- الإهتمام بالتطور الفكري والنمو المهني.

خامسا: نظرية دينامية الجماعة.

توظف هذه النظرية في العملية الإدارية عند تصميم برامج التدريب، ومن أهم المبادئ التي ينبغي مراعاتها في الإدارة وتصميم برامج الإدارة ما يلي:

- ضرورة بناء فلسفة مشتركة تحكم المؤسسة التي تنتمي إليها الجماعات المختلفة.
- ضرورة خلق التجانس في الأهداف.
- ضرورة الاحتفاظ بخطوط تواصل واتصال واضحة وثابتة من أعلى لأسفل ومن أسفل لأعلى والمستوى الأفقي كذلك ويتحقق هذا من خلال المشاركة في المناقشة والأساليب المختلفة لإدارة الحلقات وتنظيم الاجتماعات.
- ضرورة توفير مناخ من الثقة والمودة بين قادة الأنشطة والمتدربين.
- ضرورة تبني الانفتاح والاستعداد لتقبل وجهات النظر المختلفة والتعامل معها بموضوعية وعقلانية.
- المحافظة على الروح المعنوية للجماعة وروح الفريق لتعزيز تماسك جماعة المتدربين.
- ضرورة العدالة والموضوعية في التعامل مع أفراد الجماعة دون تميز.

وفي الأخير نقول أن المدرب الناجح الفعال هو القادر على الاستفادة الشاملة من جميع هذه النظريات وتوظيفها وتطبيقها لإنجاح العملية التدريبية.

المطلب الثالث: معوقات التدريب

بالرغم من الأهمية الحيوية لنشاط التدريب في تطوير قدرات القوى العاملة في الوزارات وكافة المنشآت سواء كانت عامة أو خاصة, يواجه التدريب عمليا مجموعة من المعوقات التي تحد من دوره و فعاليته في أداء دوره المنشود في هذا التطوير, و يمكن أن تعزى المعوقات إلى الجهات الآتية:[1]

[1] باسم الحميري، التدريب الفعال منهجي وتطبيقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 20-27.

1-ضعف القناعة بدور التدريب

2- ضعف ميزانية المؤسسة.

3-تدريب الأشخاص غير المناسبين.

4-نقل المتدرب إلى موقع أخر.

5-عدم إعطاء المجال للمتدرب لإجراء تطوير على عمله.

6-الأطراف التي تقوم بالتدريب.

7-التدريب دون مؤشرات للحاجة.

8-اهداف غير واضحة للتدريب .

9-الضعف في بناء الدورة .

10-إحتواء الدورة على مواضيع غير قابلة للتطبيق .

11-إعتماد أساليب تدريب غير فعالة.

12-سلوكية هيئة التدريب.

13-الأجواء البيئية للدورة .

14-المتدربون.

15-الإكراه على الحضور.

16-مقاومة التغيير.

17-التخوف من الإحراج.

المبحث الثالث: ماهية الموارد البشرية.

إن الموارد البشرية بإدارتها وبشكلها الحديث ليست وليدة الوقت الحاضر، وإنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة التي إدارة الموارد البشرية متخصصة، ترعى شؤون العاملين بالمؤسسات وتعد سياسات الموارد البشرية على أساس علمي، حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى كل من مفهوم وخصائص وأهمية الموارد البشرية وكذا نشأة ومفهوم وبيئة إدارة الموارد البشرية بوظائفها وتحدياتها.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الموارد البشرية.

أولا: مفهوم الموارد البشرية.

حتى تقوم أية منظمة، وحتى تبقى حية، تحتاج عددا من الموارد، أحدها هو المورد البشري، أي الإنسان، فهذه الموارد هي:

- الموارد المادية أي المكان والأجهزة والمواد وغيرها.
- الموارد المعرفية والمعلوماتية وتشمل المعارف والمعلومات الضرورية لإقامة المنظمة ولعملها.
- الموارد المالية، أي الأموال.
- الزمن.
- الموارد البشرية، أي الإنسان.

كل هذه الموارد مهمة وتحتاج المنظمة أن تهتم بها، إلا أن الإهتمام بالمورد البشري هو الأكثر تعقيدا وأهمية من الموارد الأخرى[1].

تتكون كل مؤسسة من مجموعة من العناصر أو المكونات الأساسية تتحدد فيما يلي: الأرض، المباني، رأس المال، التكنولوجيا، الأفراد وهناك من الخبراء من يحصرها في ثلاث عناصر وهي: الأفراد، المال، المهمات، ومهما تعددت العناصر يمكننا القول أن أية مؤسسة أيا كان حجمها ونشاطها فإنها تتكون من أصول مادية وموارد بشرية، ورغم هذه الأصول المادية لنجاح المؤسسة، إلا لأنه في الوقت الراهن يبدو وبإجماع المختصين والخبراء حول أهمية الموارد البشرية في المؤسسة واعتبارها أكثر الأصول أهمية، حيث أن عمل المؤسسة أصبح يتحدد بناء على هذا العنصر، ولهذا يعد العنصر البشري من بين كل مهام الإدارة هو الأكثر أهمية والأكثر محورية[2].

مفهوم المورد: والمورد من يرد يرد ورودا: معناه المنهل والطريق ومصدر الرزق وجمعه الموارد.

المورد: هو مصدر معروف لثروة اكتشف الإنسان أهميتها وتفتق ذهنه عن تطوير أساليب فنية تمكنه من استغلالها[3].

---

[1]– سعاد نائف برنوطي، "**إدارة الموارد البشرية**"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2007، عمان، الأردن، ص17.

[2]– أبصير أحمد طالب، "**دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الكفاءات في المؤسسات**"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص تسيير إداري للجماعات المحلية، جامعة عبد الرحمن بن باديس، 2018/2017، ص 17.

[3]– محمد الصيرفي، **الإدارة الالكترونية للموارد البشرية منهج تحليلي مبسط**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، طبعة 2008، القاهرة، مصر، ص 345–346.

فالموارد البشرية: كما عرفه الدكتور مصلح قائلا: الموارد البشرية (Human resources): ذلك القطاع من السكان الذي يمكن استغلاله في النشاط الاقتصادي[1].

تعني الموارد البشرية أولئك الناس الذين يسهمون حاليا في إنجاز أعمال المنظمة، وألئك الناس الذين يمكن أن يساهموا مستقبلا وأولئك الذين أسهموا في الماضي القريب، وبذلك فإن من الضروري أن تدرك المنظمة أن إدارة الموارد البشرية بفعالية تتطلب الاهتمام بجميع أولئك الناس[2].

ويقصد بالموارد البشرية في (المنظمات) جميع الأفراد الذين يعملون في تلك (المنظمات)، أو ما يسمى بالقوى العاملة.

أما المقصود بالموارد البشرية من المنظور القومي للدولة: تلك الدعامة الأولى للاقتصاد القومي للدولة أيا كان نظامها الاقتصادي والاجتماعي والتي يكون تنظيمها وكفايتها وإعدادها وتنميتها أثر عظيم في حجم طاقة إنتاجية نظام الدولة، والوصول إلى مستوى الاستخدام الأمثل للقوى البشرية، بحيث سهم بوفر نصيب في زيادة الإنتاج وتنمية الدخل القومي.

مفهوم الموارد البشرية من منظور إداري:

اهتمت العديد من المنظمات للموارد البشرية وفرت لها قسم خاص في هيكلها التنظيمي عرف باسم إدارة الأفراد.

---

[1]– دراسات الجامعة الإسلامية العالمية شيتاغونغ بنغلاداش، **موقف الإسلام في تنمية الموارد البشرية**، المجلد التاسع ديسمبر 2012، ص 346.

[2]– حسين حريم، **إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)**، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013، عمان، ص26.

ولقد سئل العديد من القادة عن مواصفات المنظمات الناجحة وغير الناجحة في إدارة مواردها البشرية، كانت إجاباتهم أن المنظمات الناجحة تتميز بما يلي:

- الإهتمام المطلق بالموظفين واعتبارهم مورد أساسي في المنظمة.
- وجود فرص للتدريب والتطوير والتقدم الوظيفي.
- تقدم لهم أجورا جيدة إلى جانب الحوافز المالية الأخرى.
- المحافظة على الموظفين وانخفاض معدل دوران العمل.
- شبكة إتصالات داخلية مفتوحة في جميع الاتجاهات.
- اهتمام الإدارة العليا والتزامها ببرامج الموارد البشرية.
- تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.

استنادا على ذلك فإن أهمية الموارد البشرية في الإدارة تنبع من كونها أهم عناصر العملية إلى الإنتاجية فيما ولابد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز.

لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط، زيادة عدد الموظفين والاستعانة بتقنية عالية من الآلات والمعدات)، بل إن التوسع الرأسي للإنتاج هو توسع مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المحفزة والقابلة لعمليات التغيير والتأهيل والتدريب، الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية: وضع إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (على أن تكون مستمدة ومتماشية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة ومتماشية مع رؤية ورسالة وأهداف المنظمة)، بحيث يتضمن عمل وتطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية[1].

[1]– المنظمة العربية للموارد البشرية، "**أثر التخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية**"، طبعة 2014، القاهرة، مصر، ص 4–9.

الموارد البشرية هي كل العناصر البشرية المتواجدة بالمؤسسة والموزعة عبر مختلف المصالح والمناصب وهي تعمل من أجل تحقيق أهداف محددة على مدى القصير، المتوسط والبعيد.

المورد البشري هو المحور الأساسي الذي يدور حول التنمية في كل المستويات والوسيلة المحركة التي تحقق أهدافها، فالمورد هو إستثمار بالنسبة للمؤسسة، ولكي تستطيع استخدام وتنمية واستغلال هذا الإستثمار فعليه التسيير لهذا المورد، بمعنى أن يتطلب تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم مثلما يتطلب ذلك استخدام العوامل المادية للإنتاج[1].

إن العنصر البشري المتمثل في الأفراد وفي جماعات العمل هو أهم القوى وأعظمها أثرا في تشكيلة حركة المؤسسات، فهم الذين يهيئون للمؤسسة فرص الانطلاق والنجاح أو يتسببون بمشكلات ينتج عنها خسائر واحتمالات الفشل.

حيث أن الموارد البشرية (Human resources) هي جميع الأفراد الذين يعيشون في بلد ما ونضم ثلاث فئات بشرية هي فئة المشغلين وفئة العاملين وفئة الخارجون عن قوة العمل كربات البيوت والأطفال وكبار السن... ليمثلون جميعا في النهاية الطاقة البشرية لبلد ما[2].

عرف المورد البشري على أنه: "كل الأفراد العاملين في المنظمة من مختلف النوعيات والجنسيات، ومهما اختلفت وتنوعت مستويات المهارة وأنواع العمل التي يقومون

---

[1]– عاشور هاجر، "**التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة الخدماتية في ظل المعالم السوسيوثقافية**"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع، جامعة المسيلة، 2014/2013، ص 05.

[2]– سامح أحمد رفعت عبد الباقي، "**إدارة الموارد البشرية في المجال السياحي**"، دار شتات للنشر والبرمجيات، دار الكتب القانونية، الطبعة 2011، مصر، ص 15–18.

بها فهي تشمل كل هيئة الإدارة، العاملين في مجالات الإنتاج والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في أي منظمة".

وعرف كذلك على أنه: "جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين الذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها وتحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية والمستقبلية، مقابل أن يتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية في عملية تبادل المنفعة تتم بينهم وبينها.

وعرفت كذلك على أنها: "مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات"[1].

ثانيا: أهمية الموارد البشرية.

كان ينظر إلى إدارة الموارد البشرية في السابق باعتبارها بالضرورة تكلفة ونفقات تتحملها المنظمة بدلا من اعتبارها مصدر قيمة للمنظمة.

وكان الإعتقاد السائد سابقا هو أن القيمة الاقتصادية ترتبط عادة برأس المال–الأموال–المعدات، التقنيات، والتجهيزات وغيرها. غير أن التحولات والتغيرات والتحديات التي واجهتها وتوجهها المنظمات، والأبحاث العديدة قد أثبتت أن إدارة الموارد البشرية يمكن أن تكون مصدر قيمة، حيث أن سياسات وممارسات استقطاب العاملين وتعيينهم وتدريبهم وتطوريهم وتقييم أدائهم وتعويضهم يمكن أن تؤثر مباشرة وبشكل كبير على مقدرة العاملين واستعدادهم ورغبتهم ودافعيتهم وحافزيتهم وولائهم لتقديم وتوفير السلع والخدمات التي تعتبرها الزبائن ذات قيمة، إن عبارة مفهوم إدارة الموارد البشرية يتضمن

[1]– بن عصيد زروق، جميل أسامة، "**أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في المؤسسة**"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة يحي فارس، المدية، 2019/2018، ص 05.

أن العاملين هم أهم مورد لصاحب العمل–رأس المال البشري، ويعني رأس المال البشري: العاملين في المنظمة فيما يتعلق بالمعرفة لديهم وتدريبهم وخبراتهم، والاجتهاد والذكاء والعلاقات والتبصر، خصائص العاملين التي يمكن أن تضيف قيمة اقتصادية للمنظمة.

ويعلق أحد الكتاب على دور إدارة الموارد البشرية أن مهمة إدارة الموارد البشرية بفعالية تتضمن جميع النشاطات التي تستخدمها المنظمات للتأثير في قدرات وسلوكيات العاملين ودوافعهم وحافزيتهم، ولأن القدرات والسلوكيات ودوافع العاملين تؤثر في الربحية، ورضا الزبائن والكثير من مؤشرات فعالية المنظمة فإن إدارة الموارد البشرية هو تحدي إستراتيجي حيوي، القيام به بشكل جيد مهم لكل شخص في المنظمة.

ويضيف (Delamey et Hisefid) "بأن المنظمة التي لديها إدارة موارد بشرية فعالة، يميل العاملون فيها والزبائن إلى الرضا وتكون المنظمة أكثر إبداعا وابتكارا، وإنتاجية أعلى، وسمعة ومكانة طيبة وإيجابية لدى المجتمع.

ويرى الكاتب (Jackson وزملاءه) أنه بينما هنالك عوامل عديدة تسهم وتؤثر في نجاح المنظمة، فمن الصعب جدا أن تحقق النجاح بدون غدارة الموارد البشرية بفعالية... إن مقدرة المنظمة على إدارة الموارد البشرية هو أمر حيوي وضروري لمقدرتها على إرضاء الكثير من الجهات ذات المصلحة العلاقة بالمنظمة (Stakeholders) (المالكون والمستثمرون، أفراد المنظمة، المنظمات الأخرى، الزبائن، المجتمع) [1].

ومن بين العوامل التي بنيت أهمية ودور الموارد البشرية يستنتج ان هناك عوامل أدت إلى ظهور دور الموارد البشرية كوارد وهي:

- اكتشاف أهمية العنصر البشري.
- كبر حجم المنظمة ونموه وكبر عدد الموظفين.

[1]– حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 25.

- ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل.
- المنافسة الشديدة وظهور العولمة[1].

المطلب الثاني: نشأة ومفهوم إدارة الموارد البشرية.

أولا: نشأة إدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول:

- **مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:** حيث تميزت هذه الحقبة بطرق الإنتاج اليدوية فانتشر نظام العبودية وقد اعتبر العامل من ممتلكات صاحب العمل بالإضافة إلى نظام الصناعة اليدوية وفي خلاله برزت فئة تملك الخبرة والمهارة، ضف إلى ذلك نظام الطوائف وبه شكلت كل صناعة طائفة لها قانونية يوضح شروط الدخول للمهنة وأجورهم ومستويات إنتاجهم واعتبر هذا النظام احتكار للصناعة أو الحرفة[2].
- **مرحلة الثورة الصناعية:** اتسمت هذه الفترة بظهور البدايات الفكرية والفلسفية لإدارة الأفراد، إذ لعبت الثورة الصناعية دورا بارزا وملحوظا من خلال ما تميزت به هذه المرحلة من ظهور الآلات والأجهزة والمعدات والمصانع الكبيرة ورتابة العمل وسوء الظروف المصاحبة لأداء العاملين من خلال ساعات العمل الطويلة والضوضاء والأتربة والرطوبة... الخ من تلك الحالات إلى رافقت حملات واسعة لتشكيل التنظيمات النقابية والاتحادات المهنية والمطالبة بتحسين ظروف العمل والأجور وتقليص ساعات العمل إضافة لظهور العديد من الدعوات العلمية التي لعب العديد من الاختصاصيين المفكرين والباحثين دورهم في خلق التطوير والتحسين المستمر

[1]– المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 05.

[2]– أبصير أحمد طالب، مرجع سبق ذكره، ص 12.

في العمليات الإنتاجية عموما، إضافة للتشريعات والقوانين الحكومية وفعاليتها المختلفة لتحسين ظروف العمل وغيرها من الدعوات الإنسانية بصورة عامة.

- **مرحلة القرن العشرين:** لقد اتسم القرن العشرين بظهور أنشطة وفعاليات واسعة النطاق في إطار إدارة الموارد البشرية خصوصا بروز حركة الإدارة العلمية التي تزعمها فردريك تايلر F. Taylor والذي أطلق عليه The father of scientific management movement.
- في بداية القرن العشرين والذي قام بدراسة الوقت والحركة Time and motion study وكرس اهتمامه على تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين وركز على التخصص في العامل Division of Labor والتدريب والتحفيز المادي للعاملين وفق الإنتاجية المتحققة من قبلهم وقد انطلقت فلسفة تايلر آنذاك على التركيز على الإنتاجية في العمل وما تؤول إليه من نتائج إيجابية للمنظمة والعاملين في الوقت ذاته، كما شهد القرن العشرين بروز فلسفة ماكس وبير Max Weber الذي اقترنت البيروقراطية باسمه إذ طور من خلالها العديد من المرتكزات الفكرية التي أكدت على التخصص في العمل والاتصالات الرسمية والاستخدام الكفوء للعاملين والمعيارية (النموذجية)، كما أن مدرسة التقسيمات الإدارية لهنري فايول Henry Fayol دورا أساسيا في تحقيق الغدارة لأهدافها من خلال التركيز على أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة الذي أصبح آنذاك بمثابة قواعد فكرية يرتكز إليها في ميدان العمل الإداري والتنظيمي.
- **نهاية القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرون:** لقد شهدت المراحل الأخيرة من القرن العشرين وخصوصا مرحلة السبعينات والثمانيات ولحد الآن تصورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية، إذ لعبت المتغيرات البيئية التي شهدها العصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن معروفة آنذاك من هذه المتغيرات ما يلي:

- ظهور العولمة Globalization.
- شدة المنافسة العالمية Global competition.
- الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء Quality.
- تطور التكنولوجية بمعدلات متسارعة Technology.
- تحديات البيئة الاجتماعية والثقافية مثل حماية البيئة من التلوث وقبول المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كواقع ملموس.
- الاندماجات التي تحدث بين الشركات الكبرى، وما يترتب على ذلك من تخفيض الحجم والتكاليف والأسعار.
- ديناميكية البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية... الخ[1].

الفرع الثاني: النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

إن الوقت الراهن حتم على المسيرين أن يولوا وظيفة الموارد البشرية أهمية بالغة على غرار مختلف الوظائف الأخرى لما لها من أهمية قصوى في رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة حيث بتطور الوقت برزت الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية والتي من أهمها:

- تحليل وتوصيف الوظائف.
- تخطيط الموارد البشرية.
- استقطاب القوى العاملة المناسبة.
- تحفيز الموارد البشرية.

[1]- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، "**إدارة الموارد البشرية**"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، طبعة 2011، عمان، ص 21-22-23.

- تدريب وتنمية الموارد البشرية[1].

ثانيا: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

تتباين وجهات نظر العلماء والممارسين في تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية، حيث يعود هذا التباين إلى الخلفية العلمية لهؤلاء العلماء والممارسين وإلى خبراتهم العملية في هذا المجال.

أهم التعريفات لإدارة الموارد البشرية لبعض الكتاب:

- **GLUECK. W:** هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والإستغناء عنها.
- فرنش: هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة.
- SIKULA: هي إستخدام القوى العاملة بالمنشأ ويشتمل ذلك على: عمليات التعيين، وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الإجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد.
- GRANT. J. ET SMITH. G: هي مسؤولية كافة المديرين في المنشأة وتوصيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد.
- SHERMAN ET CHRUDEN: إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة، وتزويدهم بما يحتاجوه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيهم بفعالية أكثر.

[1]– رياسين واسيني، "**المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية**"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم الاقتصاد، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2016/2015، ص 11–12.

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في المنشآت بكافة أنواعها[1].

- **تعريف برنوطي:** إدارة الموارد البشرية بأنها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها.
- **ويشير ديسلر:** إلى أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه.
- **أما DENIS AND GRIFFIN:** فيعرفان إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة الأنشطة الإدارية والمهام المتعلقة بتطوير القوى العاملة والحفاظ على قدرتها وتأهيلها بطرق تساهم في فعالية المنظمة.
- كما يعرف **ASWATHAPPA:** إدارة الموارد البشرية بأنها وظيفة إدارية تساعد المدراء على استقطاب واختيار وتدريب وتطوير الأعضاء في المنظمة. وتهتم إدارة الموارد البشرية بالبعد الإنساني في المنظمات.

إن إدارة الموارد البشرية هي نشاطات يتم بموجبها الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها، وترغبهم في البقاء بخدمتها، وجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لتحقيق أهداف المنظمة، وفي سبيل ذلك تقوم المنظمة تنمية قدراتهم وطاقاتهم وجهودهم لتحقيق أهداف المنظمة.

[1]– محمد هاني محمد، "**إدارة الموارد البشرية**"، دار المعتز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015م–1436هـ، الأردن، ص 31–32.

وبناء عليه فإنه يمكن القول بأن غدارة الموارد البشرية تقوم بتخطيط إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالمؤهلات والخبرات المطلوبة وفي الوقت المناسب بالإضافة إلى تدريبها وتحفيزها والمحافظة عليها.

أن فيما يتعلق باستخدامات مصطلح إدارة الموارد البشرية فإنه يمكن التنويه إلى أن المصطلح قد يشير إلى:

- إدارة الموارد البشرية كأنشطة يتم ممارستها لأجل توفير الموارد البشرية وتطويرها والحفاظ عليها.
- إدارة الموارد البشرية كوحدة إدارية تؤدي هذه الأنشطة كجزء من وظائف المنظمة.
- إدارة الموارد البشرية كمهنة قائمة بذاتها، حيث هناك العديد من الجمعيات المهنية التي تجمع في عضويتها ممارسي الموارد البشرية.
- إدارة الموارد البشرية كتخصص علمي، حيث أن هناك العديد من الجماعات التي تمنح شهادة البكالوريوس والماجستر والدكتوراه في الموارد البشرية.
- إدارة الموارد البشرية كبرنامج تدريبي تنظمه وتنفذه الكثير من المعاهد المتخصصة ومراكز التدريب[1].
- إدارة الموارد البشرية تعني الحصول على القوى البشرية العاملة من حيث النوع والكم بما يتلاءم مع حاجة المنظمة المعنية لفرض تحقيق أهدافها وإنجاز إستراتيجيتها المحددة[2].
- إدارة الموارد البشرية هي: "جزء الإدارة يعنى بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعيين والتأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات وكذلك وصف أعمالهم.

[1]– محفوظ أحمد جودة، "**إدارة الموارد البشرية**"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2014، ص 18–19.

[2]– خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص 20.

كما ورد **الخزامي** تعريفا لها بأنها جلب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة.

أما **نيجرو NIGRO:** فيرى أنها كما أشار النمر وآخرون فن اجتذاب العاملين، واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطور مهارتهم، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء.

وذكر **حنفي** بأنها الإدارة التي تبحث عن الأفراد وتخطط الاحتياجات البشرية، ثم تقوم بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتنمية المهارات، وتضع هيكل أو نظام للأجور وبعد استعراض المفاهيم المتعددة لإدارة الموارد البشرية ترى أنها سلسلة من الإجراءات وإلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية، واستخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط والإستقطاب والإختيار والتعيين والتدريب والتقويم والحوافز المالية والمعنوية.

تعرف على أنها: "عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطوريها" بمعنى عملية التخطيط، التنظيم، المراقبة، التدريب وصيانة الموارد البشرية داخل وخارج المنظمة لغرض تحقيق أهدافها وأهدافهم الشخصية.

كما تشير إلى تلك الوظيفة التي تهتم بكيفية إعداد القدرات اللازمة للمنظمة وكيفية توزيعها على مختلف المناصب ومن ثم الإشراف عليها وتعويضها بما تستحقه جراء قيامها بما أنيط إليها من واجبات ومهام.

يرى البعض الأخر على أنها إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية في المنظمة، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها وكل ما يتعلق بها من مسائل وظيفية،

كما يمكننا القول أن إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة قي فعالية المنظمة والعاملين فيها.

من التعاريف السابقة، نستنتج أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاط إداري يعني بتوفير الموارد البشرية بالكم، النوع، التخصص المناسب، والحفاظ عليها بما يحقق الأداء الفعال، فهي تمثل المحور والركيزة الأساسية لباقي الوظائف في المنظمة[1].

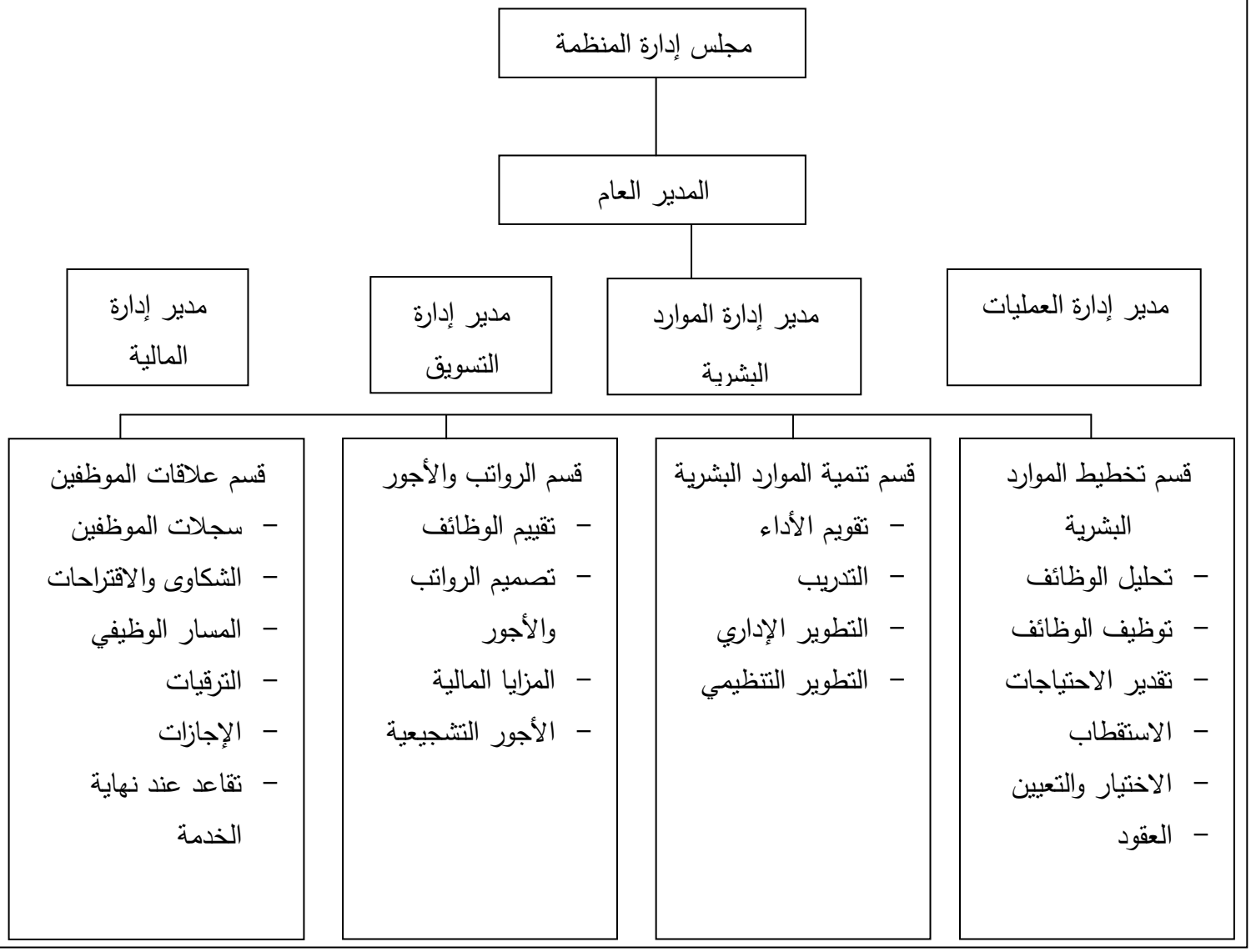
- **وجهات نظر المديرين:** تختلف وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية. وهناك وجهتان للنظر:
- **وجهة النظر التقليدية:** يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشأة وتقتصر على القيام بالأعمال روتينية تنفيذية، مثل حفظ ملفات العاملين وضبط أوقات الحضور والانصراف والإجازات، ولم تحظ إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المديرين، حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة المنشآت.
- **وجهة النظر الحديثة:** يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق والإنتاج والمالية لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت، وشملت أنشطة رئيسه من أهمها توصيف الوظائف.

[1]– عبدلي رتيبة، بوسهوة هبة، "**أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الالتزام التنظيمي**"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، 2020/2019، ص 3–4.

- تخطيط الموارد البشرية، وجذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل وتدريب وتنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشآت[1].

الشكل رقم (I-04): الهيكل التنظيمي لموقع إدارة الموارد البشرية في منظمة كبيرة أو متوسطة الحجم.

الهيكل التنظيمي لموقع إدارة الموارد البشرية في منظمة كبيرة أو متوسطة الحجم.



[1]- محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص 30-31.

المصدر: خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، طبعة 2011، ص30

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية.

أ. تحليل وتقييم وتصميم وتوصيف الوظائف:

الهدف الرئيسي لهذه الوظيفة، هو التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتوصيف هذه الوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب، وتحديد مواصفات من يشغلها(1).

أو نجدها: **تصميم وتحليل العمل:** ويراد به الوقوف على الأنشطة المكونة للوظيفة وتحديد مهامها ومسؤولياتها بحيث تكون متناسبة مع مواصفات من يشغلها[2].

ب. تخطيط القوى العاملة وتهتم بتحديد احتياج المنظمة من أنواع وأعداد العاملين:

وهذا يتطلب تحديد طلب المنظمة من العاملين، وتحديد ما هو معروض ومتاح منها، والمقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة بالمنظمة(3).

أو نجدها: **تخطيط الموارد البشرية:** التنبؤ بإحتياجات المنظمة مستقبلا من الموارد البشرية كما ونوعا، من الكوادر المؤهلة ذوي المهارات والقدرات والمعارف المختلفة من مختلف الفئات أو المستويات، وإعداد الخطط اللازمة لمواكبة التطورات والتغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية.

---

[1]– عصام الدين أمين أبو علفة، "**اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية (النظرية والتطبيق)**"، شركة الجمهورية الحديثة تحويل وطباعة الورق، طبعة 2002، القاهرة، ص 28–30.

[2]– مجيد الكرخي، "**إدارة الموارد البشرية**"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014، عمان، ص 27.

[3]– طاهر محمود الكلالدة، "**إدارة الموارد البشرية الحديثة**"، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، 2013–1434هـ، عمان، ص 27.

ت. إستقطاب واختيار وتعيين الموظفين المؤهلين:

لا يتم إنجاز الأعمال بدون استقطاب واختيار الناس المؤهلين والإحتفاظ بهم، إعتمادا على تحليل وتصميم الأعمال (وخطط الموارد البشرية) تبدأ المنظمة في جذب واستقطاب العاملين الذين تحتاجهم بالبحث عن المتقدمين للعمل (من داخل المنظمة وخارجها) واختيار من يستوفون الشروط والمتطلبات، أي الذين يمتلكون المهارات والقدرات وغيرها من الخصائص الشخصية التي تمكن العامل من القيام بواجباته ومسؤولياته بنجاح وبما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها(1).

ث. وضع الهيكل الأجور:

وتقضي هذه الوظيفة تحديد الأجور والدرجات الأجرية للوظائف ووضع سياسة أجرية فاعلة تشمل جميع العاملين(2).

ج. تصميم أنظمة الحوافز:

وتهتم هذه الوظيفة بمنح مقابل وعادل لأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفرد، وأدائهم الجماعي فتظهر الحوافز الفردية أو الجماعية، وأيضا الحوافز على أساس أداء المنظمة ككل(3).

ح. تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين:

تهتم المنظمات بمنح عامليها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة، كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية وقانونية وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.

[1]– حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 36–37.

[2]– مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 27.

[3]– طاهر محمود الكلالدة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

خ. تقييم وتقويم الأداء:

تهتم كل المنظمات تقريبا بتقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرون بعرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين، وأوجه القصور في هذا الأداء وتقويمه(1).

د. التدريب:

وتعنى هذه الوظيفة برفع كفاءة وقدرات ومهارات العاملين وتوجيهها باتجاه الأعمال الأكثر كفاءة وإنتاجية.

ذ. التخطيط لحركة الوظائف:

ويراد بها وضع خطة لحركة الوظائف في المنظمة تشمل النقل والتدريب والترقية والترفيع وغير ذلك.

ر. تنظيم العلاقة مع النقابات العمالية:

وتهتم هذه الوظيفة بموضوعات الشكاوي والنزاعات والفصل بين الخدمة والاستغناء عن الخدمات وما إلى ذلك من القضايا التي تنظم العلاقة مع النقابات(2).

ز. تقييم الأداء:

وهي عملية يتم من خلالها التأكد من أن مستويات أداء العاملين مرضية، وأن نشاطات العامل ومخرجاته تنفق مع أهداف المنظمة، وتتضمن هذه العملية تحديد واجبات ومخرجات/ نتائج كل عمل التي تسهم في نجاح المنظمة، ومن ثم استخدام مقاييس متنوعة لمقارنة أداء العامل خلال فترة زمنية معينة مع الأداء المنشود المرغوب، ومن

[1]– عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سبق ذكره، ص 28–30.

[2]– مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 27.

أجل تشجيع الأداء المتميز ينبغي أن يتم وضع نظام تعويضات ومزايا شامل وأن يتم تطبيقه وفق أسس تسليمه وعادلة.

س. تخطيط وإدارة التعويضات والمنافع:

تلعب الرواتب والأجور والمزايا التي يتقاضاها العاملون دورا هاما في تحفيز العاملين وزيادة دافعيتهم وولائهم للمنظمة، ولاسيما حينما يتم ربط المكافآت والحوافز بأداء الفرد أو الجماعة.

إن عملية تخطيط التعويضات والمنافع والمزايا عملية معقدة تتضمن قرارات عديدة تعتمد على دراية جيدة بالقوانين والتشريعات السائدة، ومستويات المعيشة والرواتب والأجور في المنظمات المماثلة، وندرة القوى العاملة وغيرها، ومن بين القرارات الهامة هو ما مقدار ما يتم دفعه في صورة راتب أجر، بالمقابل مع الحوافز والعمولات وغيرها من العوائد المرتبطة بالأداء، وقرار آخر ما يتعلق بالمزايا والمنافع التي يجب توفيرها، مثل التقاعد، التأمين الصحي والتأمين على الحياة، وأقساط التعليم، والإجازات المدفوعة وساعات عمل مرنة وغيرها، ويمكن ربط هذه القرارات السياسات الأخرى الرامية إلى زيادة دافعية العاملين وانخراطهم في العمل.

أما إدارة الرواتب والمنافع فهي مسؤولية كبيرة أيضا تحتاج المنظمة إلى أنظمة تتبع الرواتب والأجور، كما أن العاملين يحتاجون إلى معلومات حول التأمين الصحي وخط التقاعد وغيرها من المزايا وهذا الأمر يتطلب المزيد من التوثيق ورفع التقارير للإدارة والعاملين والجهات الحكومية المعنية وغيرها.

ش. تطوير علاقات جيدة بين العاملين:

ويتضمن هذا النشاط (الوظيفة إعداد الكاتيبات والنشرات وأدلة العمل التي تتناول سياسات وتعليماتها ونشراتها الدورية وتوزيعها على العاملين بصورة مستمرة ربما في ذلك موقع المنظمة على الانترنت).

ويعتبر إعداد هذه الإتصالات وتطويرها هو عمل منتظم لإدارة الموارد البشرية، كما يتوقع من دائرة الموارد البشرية استقبال بعض أنواع الإتصالات والإستفسارات من العاملين والإجابة عنها[1].

الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية:

أ. العلاقة مع التنظيمات العمالية:

وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية (أي النقابات) والتطرق إلى موضوعات عديدة مثل الشكاوي، والنزاعات العمالية والتأديب والفصل من الخدمة.

ب. أمن وسلامة العاملين:

وهي وظيفة تهتم بالاتجاهات النفسية للعاملين، وإجراءات الحفاظ على حماية وسلامة العاملين والأمن والصحة.

ت. ساعات وجداول العمل:

وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإجازات وفقا لنظام يناسب طبيعة المنظمة ووضع نظام يكفل فعالية وكفاءة العمل(2).

[1]– حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 36–37.

[2]– عصام الدين أبو علفة، مرجع سبق ذكره، ص 31.

خلاصة الفصل:

تواجه منظمات اليوم العديد من التحديات والعديد من العقبات التي تتطلب منها التغير السريع للتكيف مع المتغيرات المتتابعة والمختلفة.

وعلى هذا الأساس يلقى التدريب اهتمام متزايد باعتباره وسيلة فعالة تستخدمها المنظمة من اجل تطوير و تحسين أدائها.

ولقد قمنا في هذا الفصل بالتطرق إلى التدريب الذي أصبح أمر حتمي على المنظمات اللجوء إليه, ومن اجل التعمق في هذا الفصل قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث, المبحث الأول يتمثل في مفهوم و أهمية التدريب, أهدافه وأنواعه, أما المبحث الثاني تمثل في خطوات, نظرياته و معوقاته, أما المبحث الثالث تناول مفهوم وأهمية الموارد البشرية وكذا نشأة و مفهوم إدارة الموارد البشرية و وظائف إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية

تمهيد:

عرف العالم في العقود الأخيرة خاصة في الألفية الثانية ثورة هائلة في المجالات العلمية والتكنولوجية التي أحدثت تغيير في الحياة اليومية للإنسان وأصبحت من الركائز الجوهرية المعمول عليها في إحداث التنمية بمختلف جوانبها, هذا ما إنعكس على الإدارة العامة التي تعتبر الآلية المحركة لعجلة التنمية في الدولة بإدخال تقنيات المعلومات والإتصال.

إن التطور السريع في أنظمة وشبكات الاتصال ونظم المعلومات كان سبب لمراجعة الإدارة العامة بشكلها التقليدي والسير نحو الإدارة الالكترونية التي توفر الكثير من فرص النجاح, السرعة, والشفافية والفعالية في تقديم الخدمات العامة ونظرا لما تحققه الإدارة الالكترونية من نتائج ايجابية, أصبحت المؤسسات الرسمية والخاصة تتسابق في استخدام إحدث الإبتكارات في المجال الإداري و ساعدها في ذلك ظهور شبكة الإنترنت لقد أطلقت العديد من الدول مبادرات الإدارة الإلكترونية مما ساعدها على الإنطلاق والخروج من نطاقها الجغرافي و إمكاناتها البشرية المحدودة والوصول بخدماتها للمواطنين والمستفيدين في أماكن تواجدهم سواء في المدن أو الأرياف. ولكن النجاح لبعض الدول لا يعني أنها نموذج يكن نجاحه في كل دولة فهذا مرتبط بمدى إستعداد وجاهزية هذه الدول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.

وسوف نتطرق في هذا الفصل الى الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية من خلال:

المبحث الاول: ماهية الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثالث :تقييم الإدارة الإلكترونية.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية.

نستطيع القول أن بدايات الإدارة الالكترونية كانت سنة 1960 عندما إبتكرت شركة (BTH)* مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هولقن نظر لإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب وإستخدام معالج الكلمات وان البرهان عن أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر عام 1964 عندما أنتجت جهاز طرحته في الأسواق أطلق عليه اسم MT/ST*** حيث كانت هذه الطابعة مع شريط ممغنط فعند كتابة أي رسالة باستخدام هذه الطابعة** يتم خزن المعلومات على الشريط الممغنط حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد إسترجاعها من الشريط على الطابعة بعد أن نطبع اسم عنوان الشخص المرسل إليه[1].

كما أن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التقني في الإدارة بدءا من الحرفية عندما يكون الفرد فيها هو العامل الأساسي في الإنتاج ومن ثم استخدام الآلات التي حلت محل العمل اليدوي مرورا بالأنظمة عندما ترتبط الآلات ببرنامج ببرمجة ورقابة العمل والإنتاج من ثم استخدام الآلات التي تقلد سلوك الإنساني وهي بداية مرحلة الإدارة الإلكترونية وصولا لإستخدام شبكة الإنترنت لإنجاز العمليات وإدارة الصفقات عن بعد[2].

---

* – ST: الشريط الممغنط.

*** – شركة عالمية متعددة الجنسيات تعمل في مجال تصحيح وتطوير الحواسيب والبرمجيات.

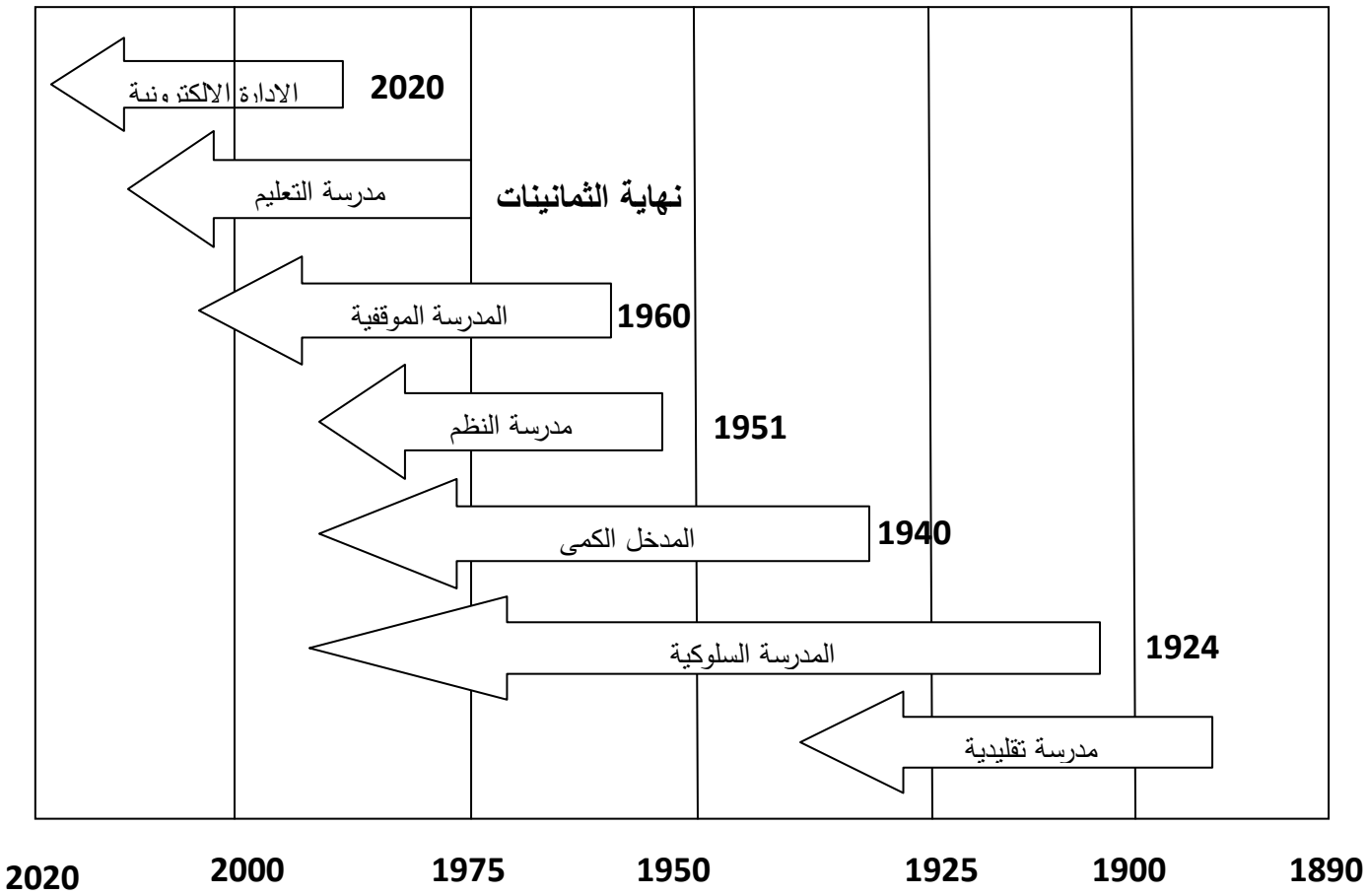
** – جهاز الطابعة المختارة.

1 – جمعة إسماعيل العياط، "**الإدارة الالكترونية**"، دار المجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 18.

2 – المنظمة العربية للتنمية الإدارية، "**الإدارة الالكترونية**"، مدخل إلى المدينة الالكترونية"، بحوث وإدارة عمل، ملتقى تخطيط المدينة الالكترونية، جامعة الدول العربية، أعمال المؤتمرات، لوكسنبورج، ماليزيا، أكتوبر 2010، ص 107.

كما أن الإدارة الإكترونية هي إمتداد لمدارس إدارية عبر مسارها التاريخي متصاعدا للتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمن وذلك كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (II –01): تطور الإدارة الإلكترونية.



المصدر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، "الإدارة الالكترونية"، مدخل إلى المدينة الالكترونية"، بحوث وإدارة عمل، ملتقى تخطيط المدينة الالكترونية، جامعة الدول العربية، أعمال المؤتمرات، لوكسنبورج، ماليزيا، أكتوبر 2010، ص 107.

إن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية كما هو موضح في الشكل رقم(1).

وأن دراسة تطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية يكشف أن المختصين في الإدارة قد حدد مثالا تاريخيا وتصاعدا لتطوير الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من القرن من الزمن فمن المدرسة الكلاسيكية المتضمنة في النموذج البيروقراطي المثالي "تماكس وير" ومبادئ الإدارة العلمية "لفريدريك تايلور" ووظائف الإدارة "لهينري فايول" إلى مدرسة العلاقات الإنسانية في التجارب "هاوثورن" للفترة (1924-1933) والتي تنامت وتوجب في المدرسة السلوكية وإلى المدخل الكمي أثناء الحرب العالمية الثانية ثم مدرسة النظم في بداية الخمسينات ثم المدرسة الموقفية في الستينات ثم مدخل منظمة التعلم في الثمانينات لنتوج مسيرة تطور في منتصف التسعينات بصعود الإدارة الإلكترونية[1].

المطلب الثاني: مفهوم وخصائص الإدارة الإلكترونية:

قبل تعريف الإدارة الإلكترونية وبعض المفكرين بشأن الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية حيث يمكن الوقوف على وجهة نظر مختلفة تنشأ منها فهل هما مصطلحين مختلفان أو مترادفان[2].

فبعض المفكرين والمهتمين يرى أن الإدارة الإلكترونية هي إدارة وليست حكومة ولدى هؤلاء أسبابهم وبعضهم الآخر يرى أنها حكومة وليست إدارة ولدى هؤلاء أيضا

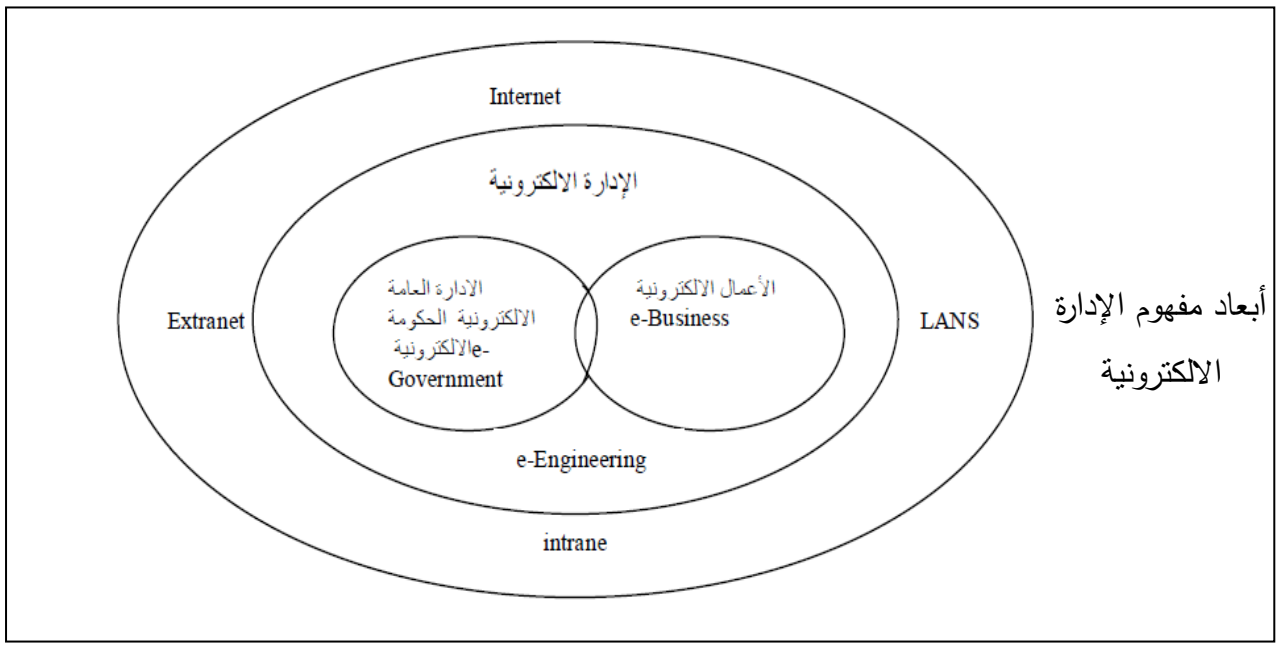
[1]– نجم عبود نجم، "**الإدارة الالكترونية الإستراتيجية والوظائف والمشكلات**"، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 128.

[2]– رفيق بن مرسلي، "**الإدارة الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغير ومعوقات التطبيق**"، دار حالة، الجزائر، 2001، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2011، ص 123.

أسبابهم وفريق ثالث يتعاطى مع المفهوم بخلط واضح دون التمييز حين يستخدم أحد المصطلحين أو كلاهما[1].

وعند تتبع وقائع ذلك الخط النظري الإصطلاحي يبين أن لدى بعضهم قناعة بأن الحكومة الإلكترونية جزء من تطبيقات الإدارة الإلكترونية وأن تعبير الإدارة أكثر اتساعا ورحابة من تعبير الحكومة الإلكترونية وان الإدارة الإلكترونية بمثابة مظلة كبيرة تدخل تحتها تطبيقات مختلفة منها التجارة الإلكترونية الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية وجهة نظر هؤلاء أن التعبير الإدارة الإلكترونية هو الأصل الذي يتفرع منه بقيه التعريفات وأنه أشمل وأهم وحجة هذا الفريق أنه لا حكم من دون إدارة وعليه (من جهة نظرهم) فلا حكومة إلكترونية من دون إدارة إلكترونية، ويمكن توضيح وجهة نظر هذا الإتجاه بالشكل الموالي.

الشكل رقم (II –02): أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية



المصدر: ياسين سعد غالب، الإدارة الالكترونية، دار اليازوردي، الأردن، 2010.، ص26–27

[1]– حسين محمد الحسن، "**الإدارة الالكترونية المفاهيم، الخصائص، المتطلبات**"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 52–53.

يرى هذا الفريق السبب في هذا الخلق إلى ترجمة ذلك الإصطلاح أصلا من العرب فهم يرون أن المصطلح ترجم حرفين إلى العربية أو بالأحرى الناقلة بجدارة نقط جامدة وأنه كان من الصواب حين نقل ردح الاصطلاح لما يحترز به من اللبس في مجتمعاتنا العربية وأن يكون المصطلح والإدارة الإلكترونية وليس الحكومة الإلكترونية[1].

على الطرف الآخر من الخلاف يقف فريق آخر من العلماء الإدارة مكافحا عن رأيه في أن الإدارة الإلكترونية جزء من الحكومة الإلكترونية وأن التطبيقات التقنية إلى تمارس في تلك الإدارة من تحويل لجميع العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة الكترونية باستخدام التقنيات الحديثة تبقى ممارسات وتطبيقات التقنية دائرة محدودة أو شبكة محدودة خاصة بالمؤسسة أو المنطقة أو قسم الإدارة أو الوحدة الإدارية الواحدة.

وأننا حين نربط الشبكات الداخلية لتلك الدوائر المحدودة بحدود مؤسساتها أو منظماتها أو إداراتها الصغيرة لشبكة كبرى تنظم داخلها جميع دوائر الدولة وتخضع لتصرفاتها فإننا بذلك نكون قد وصلنا إلى صيغة الحكومة الإلكترونية ومن وجهة نظر هذا الطرف فإن الإدارة الإلكترونية مرحلة سابقة على مرحلة الحكومة الإلكترونية الأعم والأشمل حيث تصب فيها إدارة الدولة المتنوعة وتتباين وجهات النظر حول هذا الإختلاف بين مؤيد لإستخدام أحد الإصطلاحين ومعارض لإستخدام آخر وكذلك بين من يرى أن أحد الإصطلاحين أشمل وأعم من الآخر .

وهناك طرف ثالث يدعو إلى إهمال هذا العطف والتفاني مع التقنية وتطبيقاتها بوصفها واقعا للإختلاف حول تطبيقاته على أرض الواقع، وهذا هو المقبل من وجهة نظرهم وهؤلاء لا يرون أي هناك فرق سواء كان التعبير إدارة الإلكترونية أو حكومة

[1]– حسين محمد الحسن، "**الإدارة الالكترونية المفاهيم، الخصائص، المتطلبات**"، مرجع سبق ذكره، ص 54–55.

إلكترونية فهو في النهاية يعبر عن إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات والمتعاملين مهما مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والمعنوية المتاحة في إطار إلكتروني حديث[1].

- **مفهوم الإدارة الإلكترونية:**

من التعريفات الشائعة للإدارة الإلكترونية ما يلي:

يعتبر مفهوم الإدارة الإلكترونية Electronique Management من المصطلحات العلمية المستخدمة في مجال العلوم العصرية، حيث تعتبر الإدارة الإلكترونية منهج حديث موجه إلى المنتجات من السلع والخدمات وسرعة الأداء، ويعتمد على استخدام شبكة متقدمة للإتصالات للبحث وإسترجاع المعلومات بغية دعم واتخاذ القرارات الفردية والتنظيمية[2].

المفهوم الشائع للإدارة الإلكترونية على أنها الإستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الإستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا[3].

الإدارة الإلكترونية هي تنفيذ للمعاملات والأعمال التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو المؤسسات من خلال استخدام شبكات الإتصالات الإلكترونية[4].

---

[1]– حسين محمد الحسن، "**الإدارة الالكترونية المفاهيم، الخصائص، المتطلبات**"، مرجع سبق ذكره، ص 55–56.

[2]– طارق عبد الرؤوف عامر، "**الإدارة الالكترونية نماذج محاصرة**"، الطبعة الأولى، دار السحاب، القاهرة، مصر، 2007، ص 25.

[3]– السالمي مؤيد سعيد، وصالح عادل مرحوش، "**إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي**"، الطبعة الثانية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2006، ص 32.

[4]– محمد سمير أحمد، "**الإدارة الالكترونية**"، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009، ص 42.

عرفها أحمد محمد غيم: "أن الإدارة الالكترونية هي أداء العمليات بين مجموعة من الشركاء من خلال استخدام تكنولوجيا معلومات متطورة بغية زيادة كفاءة وفعالية الأداء[1].

من خلال هذه التعاريف يمكننا استخلاص التالي: أن الإدارة الالكترونية هي الاستخدام الكفء الفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة على كل الأنشطة، من أجل تحقيق أهداف وتطلعات المنظمة.

الإدارة الالكترونية هي استخدام خليط من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في القيام بجميع العمليات الإدارية الخاصة بمنظمة ما، وذلك بهدف تحسين دائما وتعزيز مركزها التنافسي[2].

الإدارة الالكترونية عبارة عن إدارة آلية تستعمل أجهزة الحواسيب بدلا من المعاملات الورقية، وتتعامل مع المورد المعلوماتي، فهي تستند إلى ثقافة المعلومات، والتي تساهم في اتخاذ القرارات بكفاءة[3].

---

[1]– أحمد محمد غنيم، "**الإدارة الالكترونية أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل**"، المكتبة العصرية، 2003–2004، ص30.

[2]– موسى عبد الناصر، محمد قريشي، "**مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي**"، مجلة الباحث، العدد 09، العراق، 2011، ص 89.

[3]– محمد عبد الرزاق، محمد حمو خليل، زيد فوزي أيوب الشيخ، "**دور عناصر الإدارة الالكترونية في تعزيز المرونة التنظيمية**"، مجلة تكوين للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 45، المجلد 15، الجزء الثاني، العراق، 2019، ص 112.

الجدول رقم (II – 01): المقارنة بين المفهومين التقليدي والالكتروني للإدارة

المقارنة	الإدارة التقليدية	اللإدارة الإلكترونية
الوسائل المستخدمة	الاتصالات المباشرة والمراسلات الورقية	شبكات الاتصال الالكترونية
وثائق المستخدمة	ورقية	الإلكترونية
علاقات بين أطراف التعامل	علاقة مباشرة بين أطراف التعامل في الاتصالات الشخصية	علاقة غير مباشرة عبر الشبكات .
امكانيات مادية والبشرية	تعتمد على استغلال الامكانات المادية والبشرية في تحقيق الاهداف .	استخدام التكنولوجيا في تحقيق الاهداف .
امكانية التنفيذ	صعبة وتستغرق وقتا	سهلة وفي وقت قصير جدا
التفاعل	تحتاج الى وقت أطول	ارسال رسالة الى عدد ى نهائي في الوقت ذاته .
الكلفة	مرتفعة	منخفضة لعدم وجود اوراق .
الوصول الى البيانات	صعوبة الوصول بسبب التسلسل البيروقراطي وكثرة المستندات الورقية .	سهولة الوصول سبب توافر قواعد بيانات ضخمة جدا .
الموثوقية	أقل موثوقية بسبب ندرة توافر نظم حماية البيانات .	موثوقية عالية بسبب توافر نظم حماية البيانات .
الجودة ونسبة الاخطاء	جودة أقل وأخطاء أكثر	جودة عالية جدا ، أخطاء اقل .
مستوى الاستجابة	بطيء	سريع
اتخاذ القرارات	بطيء ، يستند للخبرة	سريع يعتمد على نظم آلية

	الشخصية	
الخصوصية	متوفرة	الحاجة الى تشريعات
محرك الخدمة	خاص بالإدارات فقط	المواطن أو المستفيد
خصوصية محيط النشاط	الكبير يأكل الصغير	السريع يأكل البطيء

المصدر: مصطفى يوسف كافي, الادارة الإلكترونية, ادارة بلا اوراق, ادارة بلا مكان, ادارة بلا زمان, دار رسلان, سوريا,2011, ص284.

- **خصائص الإدارة الإلكترونية:**

يمكن استعراض خصائص الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية[1]:

1.1. إدارة بلا أوراق: حيث تتكون من البريد الإلكتروني والأرشيف الإلكتروني والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.

2.1. إدارة بلا مكان: تتمثل في الهاتف المحمول والهاتف الدولي الجديد والمؤتمرات الالكترونية.

3.1. إدارة بلا زمان: تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء لم لها مكان في العالم الجديد.

4.1. إدارة بلا تنظيمات جامدة: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.

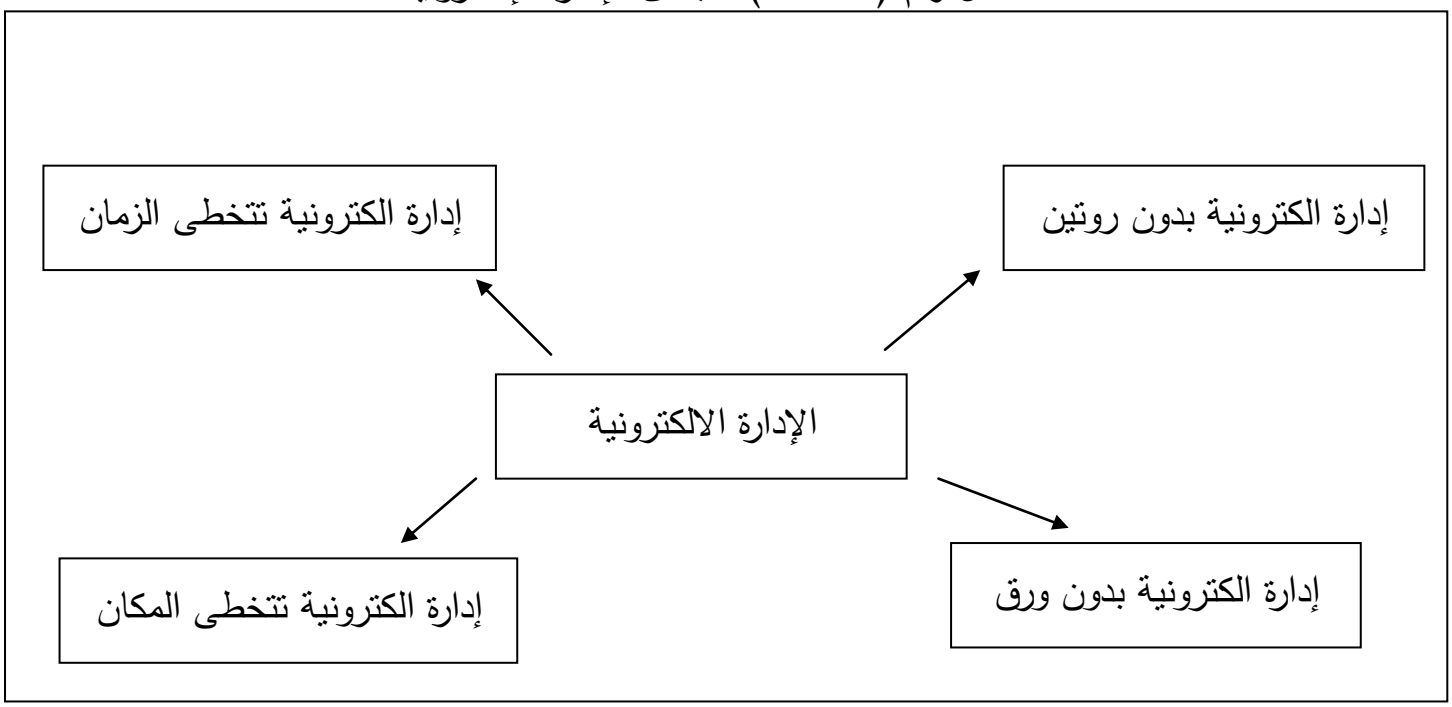
ولها أيضا سمات أخرى نذكر منها[2]:

[1]– فريد كورتل الدكتورة آسيا تشي سليمان، جامعة سكيكدة، الجزائر، "**الإدارة الالكترونية**"، الطبعة الأولى، 2015، ص48.

[2]– محمود عبد الفتاح رضوان، "**الإدارة الالكترونية وتطبيقاتها الوظيفية**"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، ص 20.

- عدم وجود علاقة مباشرة بين الأطراف المتعاملة.
- تنفيذ كافة العمليات الإدارية والتنفيذية والالكترونية
- انتشار الوثائق الالكترونية وإحلالها محل الوثائق الرقمية
- التفاعل المتكامل وتوسيع حدود التعامل.
- الاعتماد المكثف على تكنولوجيا المعلومات والمعرفة والاتصالات.
- زيادة القدرة على الابتكار والتجديد لمواكبة التغيرات.
- الاستفادة من النظم الغير تقليدية في دعم وتطوير العمليات الإدارية.
- استخدام الأنظمة الالكترونية مثل: أنظمة الخدمات المتكاملة والاتصال عن بعد والشراء الالكتروني والمتابعة الفورية وغيرها.

الشكل رقم (II -03): مبادئ الإدارة الإلكترونية



المصدر: مزهر شعبان العاني، "الإدارة الالكترونية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2014، ص 189.

كما يضفي تطبيق الإدارة الالكترونية مرونة على التنظيم الإداري، ويوفر الخدمات بشكل مباشر ويسمح بالتخلص من التبعية اللصيقة بالمؤسسة العامة، والخاصة وحتى طبيعة الخدمات وبفضل المهام المنوطة بها تسمح الإدارة الالكترونية برقمنة جميع الوثائق وتحقق نوعية رفيعة في معالجة البيانات وخفض عدد العناصر الهامة الضرورية لخدمات غير محدودة[1].

المطلب الثالث: مبادئ الإدارة الالكترونية:

تتلخص أهم مبادئ الإدارة الالكترونية فيما يلي[2]:

- **تقديم أحسن الخدمات للمواطنين:**

وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات، المهيأة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بـ:

- التعرف على جوهر كل مشكلة تقوم بتشخيصها.
- ضرورة انتقاء المعلومات المتعلقة بجوهر الموضوع.
- القيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة.

- **التركيز على النتائج:**

حيث ينصب اهتمام الإدارة الالكترونية على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، لأن المواطنين لا تهمهم كثيرا فلسفة العمل وإنما الشيء الذي يهمهم بالدرجة الأولى هو الإتيان بالبرهان والدليل الفعلي على صحة العملية الإلكترونية وبروز نتائجها

---

[1]– Jacques, Sanret, « efficacité de l'administration et service à l'administration », les engonce de l'administration électronique, revus française d'administration, publique, école nationale d'administration, N° 110, 2011, p 288.

[2]– عمار بوحوش، "**نظريات الإدارة الحديثة في القرآن الواحد والعشرين**"، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006، ص 190.

في أرض الميدان، فإذا قلنا مثلا أن التكنولوجيا تم توطينها بألمانيا واليابان قبل الحرب العالمية الثانية فإن انهيار الدولتين وانهزامهما في الحرب قد جاء ليبين أن التكنولوجيا فعلا متوطنة في البلدين وأن ألمانيا واليابان استردتا قوتهما في أقل من نصف قرن وبمعنى آخر ينبغي أن تحقق الإدارة الإلكترونية فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء على المواطنين من حيث الجهد والمال والوقت، وتوفير خدمة على مدار الساعة وإنجاز العمل بكفاءة عالية في وقت سريع، وكذلك الحصول على خدمة بصورة بسيطة وميسرة، ودفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف والغاز لدفع الفواتير المطلوبة.

- **سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع:**

ونقصد بهذا المبدأ أن تقنيات الإدارة الإلكترونية متاحة للجميع في المنازل وفي العمل، والمدارس والمكتبات وذلك لكي يتمكن كل مواطن وكل وافد من التواصل مع الإدارة الإلكترونية، كما أن نظام الإدارة الإلكترونية يقوم على أساس سهولة الاستعمال بحيث يمكن ربط الاتصال بين الجمهور والإدارات الحكومية بسهولة وإتمام الإجراءات بسلاسة وبساطة.

- **التغير المستمر:**

وهذا مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية لأن الإدارة الإلكترونية تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء، سواء بقصد ترضية الزبائن أو بقصد التفوق في مجال المنافسة، وفي جميع الحالات، فإن الزبون هو المستفيد الأول من هذا التحسين المستمر والمتواصل.

- **تخفيض التكاليف:**

وهذا بعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة ينتج عنهما تخفيض التكاليف ورفع مستوى الأداء وتوسيع نطاق الخدمات إلى عدد معتبر من المشاركين الذين يستفيدون من الخدمات بأسعار زهيدة كلما كثر عددهم[1].

أهداف الإدارة الالكترونية:

يمكن تلخيص أهداف الإدارة الالكترونية كالآتي:

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات.
- تخفيض حدة الجهاز البيروقراطي وتعقيداته إذ لا حاجة إلى تضخم المستويات الإدارية وتعددها.
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمر الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.
- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- تقليل أوجه الصرف ومتابعة عمليات الإدارة المختلفة[2].
- توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبقاء ثقافة مؤسسية ايجابية لدى كافة العاملين.
- توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية.
- التعلم المستمر وبناء المعرفة.
- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة إدارة كافة الموارد.

[1]– عمار بوحوش، "**نظريات الإدارة الحديثة في القرآن الواحد والعشرين**"، نفس المرجع السابق، ص 191.

[2]– علي عبد الرزاق سالمي، "**الإدارة الالكترونية**"، ص 39.

- إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبدال بنظام أرشفة الكترونية مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق المقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت والاستفادة من ها في أي وقت كان[1].

[1]– حداد حامد، "**الإدارة الالكترونية الأسس النظرية والتطبيقية**"، دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 221.

المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الالكترونية.

المطلب الأول: دوافع الانتقال للإدارة الالكترونية.

التحول من الإدارات التقليدية إلى الإدارات الالكترونية ليس فقط أساسها الحاسبات والشبكة الانترنت وشبكات الاتصال وغيرها من الجوانب الفنية رغم كونها عناصر أساسية ومهمة للإدارة الالكترونية ولكنها في الدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية تستهدف التطوير وتساند وتدعمه بكل قوة لغرض تحقق مسؤولياتها الرئيسية وهي خدمة المستفيدين وتحقيق رغباتهم مع الالتزام بأعلى مستويات الجودة والإتقان في العمل.

إن التحول ليس عملية سهلة بل شاقة تعتمد أساليب علمية وتقنيات تتطلب خبرات وتخصصات رائدة، وتستغرق وقتا في الإعداد والتخطيط ينبغي أن نتيجة القيادات الإدارية العليا بصبر وتوفر القائمين عليها الإمكانيات المادية والمالية اللازمة وفق المقومات الموضعية المقررة في تلك المشروعات تنطلق عملية التحول من الغربة في بناء أداة إدارية مرنة ورشيدة تقدم خدماتها للراغبين منها في الوقت والمكان وفق المواصفات التي يرغبها هؤلاء المستفيدين[1].

والأسباب لهذا التحول هي كالتالي[2]:

1. **تطور المنظمات خلال القرن العشرين بشكل متجدد:** يشمل:

- الهياكل التنظيمية الوظائفية.
- الهياكل التنظيمية البيروقراطية.

---

[1]– السالمي مؤيد سعيد، وصالح عادل مرحوش، "**إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي**"، ط 2، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2006، ص 3.

[2]– النجار فريد، "**الحكومة الالكترونية بين النظرية والتطبيق**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص32.

- الهياكل التنظيمية بالمصفوفات.
- الهياكل التنظيمية المنظومة.

2. أدى الاهتمام بتطبيق الحاسبات الالكترونية وتكنولوجيا المعلومات إلى تطبيق:

- قواعد البيانات.
- نظم معلومات القرارات.
- النظم الكبيرة.
- الذكاء الاصطناعي.

ونظرا للتوسع تطبيقات ICT في المنظمات وبعد تطبيقات الانترنت، زاد الاهتمام بتحويل جميع الأعمال الورقية إلى الكترونية.

إضافة إلى كل هذا هناك مجموعة من الأسباب التي تدعو للتحول إلى الإدارة الالكترونية تتمثل فيما يلي[1]:

- التطور السريع في أساليب وتقنيات إدارة الأعمال.
- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة.
- الاتصال المستثمرين العاملين على اتساع مناطق العمل.
- تحسين الخدمات المستمرة.
- تحسين مشاركة الموظفين.
- إعادة تعريف البيئة الاجتماعية.
- ضبط الأداء وفق مواصفات معينة.

[1]– طارق عبد الرؤوف عامر، "**الإدارة الالكترونية نماذج محاصرة**"، ط 1، دار السحاب، القاهرة، مصر، 2007، ص 25.

- تحسين مستوى الخدمة: استخدام الموارد حيث يمثل التحول إلى التعامل الالكتروني عاملا مهما في تحسين مستوى الخدمة للمواطنين وترشيد استخدام الموارد وضبط الأداء وفق المواصفات الفنية والقانونية والنظم الإدارية المعتمدة.

المطلب الثاني: الانتقال من الإدارة التقليدية للإدارة الالكترونية.

للوصول إلى تطبيق سليم لإستراتيجية الإدارة الالكترونية مع استغلال أمثل للوقت والمال والجهد يمكن تقسيم خطة الوصول إلى التطبيق الفعلي للإدارة الالكترونية إلى مراحل لتمكن المؤسسة من الاندماج الكلي والتأقلم مع الإدارة الالكترونية فالتغيير إذا حدث دفعة واحدة قد يقابل بالرفض والمقاومة وعلى العموم يتم تقسيم هذه المراحل كالآتي:

- **المرحلة الأولى (مرحلة الميلاد):**

تتمثل في دخول الحواسيب إلى العمل الإداري مما يسهل العملية الإدارية إلى حد كبير ففيها يتم تفعيل الإدارة التقليدية والعمل على تنميتها وتطويرها، في الوقت الذي يتم البدء فيه وبشكل موارد التخطيط لتنفيذ مشروع الإدارة الالكترونية[1].

وفي هذه المرحلة يتم تحديد مدى أهمية التحول إلى الإدارة الأعمال الالكترونية لأعمال المؤسسة وإظهار مدى قدرة المؤسسة على القيام بذلك، بما يخدم المركز التنافسي للمؤسسة في ضوء مبادرات المؤسسة المنافسة المتعلقة بالإدارة الالكترونية، ولابد هذه المرحلة من الحصول على دعم من الإدارات العليا وإيجاد النصير المؤيد والمتحمس للإدارة الإلكترونية من بين أعضاء الإدارة العليا والذي يكون الصوت المدافع باستمرار على مبادرة الإدارة الإلكترونية في الظروف المختلفة.

[1]– محمد القدوة، "**الحكومة الالكترونية والغدارة المعاصرة**"، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 21.

كما تقوم المؤسسة بإنشاء، موقع ويب بسيط يمكن للزبائن من خلاله الحصول على المعلومات حول المنتجات التي يريدون شرائها، ويعرفون أكثر عن المؤسسة ومنتجاته[1]ا.

- **المرحلة الثانية (مرحلة التصعيد):**

هذه المرحلة هي الوسيط بين المرحلة الأولى والمرحلة الموالية حيث يتم غيها تفعيل استخدام التكنولوجيا كأتمتة بعض الخدمات وتطبيق نظام المعلومات الإدارية.

وخلال هذه المرحلة يكون هناك تفاعل من المؤسسة وزبائنها، فموقعها الإلكتروني يمكن أن يقدم نوعين من التفاعل، الأول يكون باستخدام الزائرين للبريد الإلكتروني من اجل الحصول على معلومات أكثر، أو الاستفسار أو الاتصال بجهات معنية في المؤسسة، آما النوع الثاني من التفاعل يكون من خلال قاعدة البيانات التي يمكن للمؤسسة إضافتها، لتتيح للزبائن إمكانية البحث للتعرف على مدى توفر المنتجات واحتساب تكاليف المنتج ورسوم الشحن، وتحديد المدة التي يأخذها التوريد ويمكن للمؤسسة أيضا في هذه المرحلة استخدام صور ثلاثية الأبعاد ومقاطع فيديو قصيرة ونماذج مبسطة للمنتجات لاختيارها من طرف الزبائن.

كما تتميز هذه المرحلة بربط أنشطة المؤسسة بالشبكة الداخلية أو ما يسمى بالانترنت.Intranet [2]

- **المرحلة الثالثة (مرحلة الذروة):**

مرحلة تفعيل الأداء الالكتروني فتصبح صفقات الزبائن كلها يمكن أن تنجز باستخدام الإنترنت، فالزبائن يمكن أن يحصلوا على كل ما هو ضروري عن المنتج

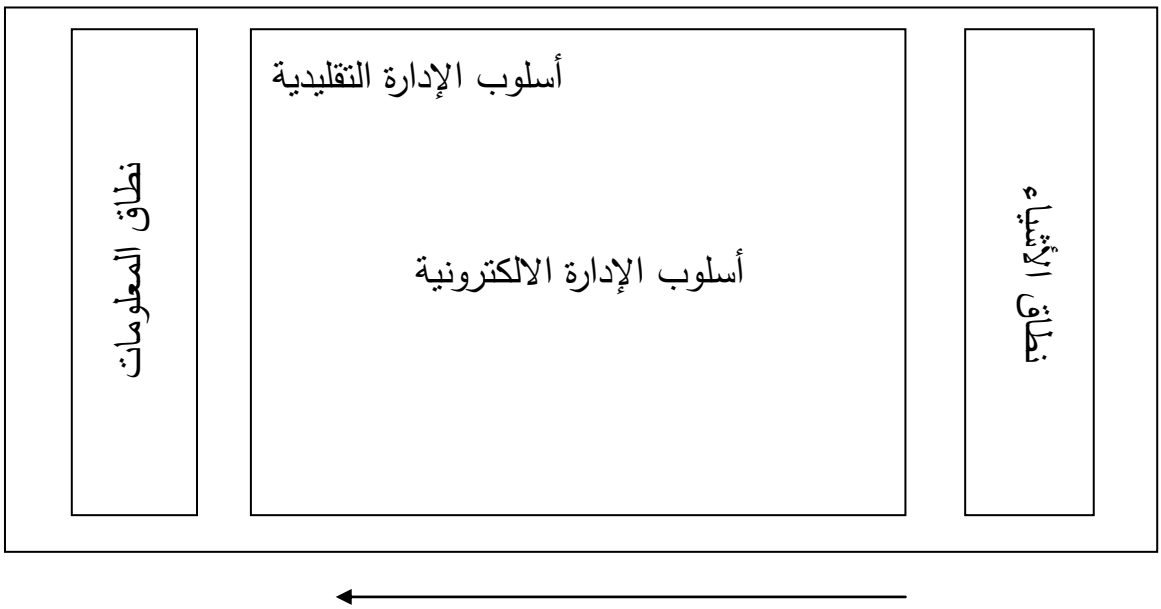
[1]– مصطفى يوسف كافي، "**الإدارة الالكترونية**"، دار رسلان، سوريا، 2012، ص 94.

[2]– نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 44.

الأسعار والثمن ..الخ، كما تتاح لهم فرصة الطلب حسب الحاجة والدفع من أجل الطلبية وتعقب الشحنة إلى أن يتم استلامها.

وفي هذه المرحلة يتم تطوير الشبكة الداخلية، وتصبح المؤسسة تعتمد أيضا على ما يسمى بالشبكة الخارجية "اكسترانت" والتي تربط المؤسسة بشركائها من الموردين، زبائن ومساهمين وغيرهم، أي أنه في هذه المرحلة يتم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة وتصبح كل نشاطات ومهام المؤسسة يمكن إنجازها بالاعتماد على التكنولوجيا المطلوبة، سواء عن طريق الانترنت أو الإنترانت أو الاكسترانت[1].

الشكل رقم (II –04): الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.



المصدر: نجم عبود، "أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركة الاعمال"، الطبعة الأولى، دار الورق، عمان، الأردن، 2001، ص 126.

[1]– محمد القدوة، مرجع سبق ذكره، ص 21.

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

يقتضي التحول في الإدارة الالكترونية متطلبات عديدة نذكر أهمها:

1. متطلبات الأمنية والإدارية: [1]

تنحصر المتطلبات الإدارية والأمنية في الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الالكترونية في العناصر التالية:

- **وصنع استراتيجيات وخطط التأسيس:**

والتي يمكن أن يشمل إدارة، أو هيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط والمتابعة و التنفيذ لمشاريع الحوكمة الالكترونية، وفي هذه المرحلة لابد من توفير الدعم والتأييد من طرف الإدارة العليا في الهرم الإداري مع مخصصات مالية كافية لإجراء التحول المطلوب.

- **توفير البيئة التحتية للإدارة الالكترونية:**

إن لابد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات مما يتوافق مع بنية التحول التي تستدعي شبكة واسعة، ومستوعبة للكم الهائل في الاتصالات دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات وأجهزة وحاسبات آلية ومحاولة توفير وإتاحته للأفراد والمؤسسات.

[1]– أحمد بري، "**تطبيقات الإدارة الالكترونية في العمليات المنظومة**"، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 322.

- **تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق التحول التدريجي:**

بإعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية ومختلف الوظائف الحكومية بما يجعلها تنسجم ومبادئ الإدارة الإلكترونية مثل (إلغاء الإدارات واستحداث إدارات أخرى تساير التطور التكنولوجي)

- **مطلب الكفاءات والمهارات المتخصصة:**

وهو ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة تمتلك زادا معرفيا بحيط مبادئ التقدم التقني ،ولها من الخبرة ما يمكنها من أن تصبح .... بشريا مؤهلا لاستخدام تقنية المعلومات .

- **وضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية:**

قبل التطبيق عن طريق تحديد الإطار القانوني الذي في يقر بالتحول الإلكتروني وأثناء تطبيق أي تكملة للنقائص والفراغ القانوني اللازم والذي يمكن أن يظهر في أي مرحلة من مراحل التحول ، ويعد التطبيق بوضع قواعد قانونية ضامنة لأمن المعاملات الالكترونية وتحديد الإجراءات العقابية الخاصة بفئة المتورطين في جرائم الإدارة الالكترونية.

2. المتطلبات البشرية[1]:

يعد العنصر البشري من أهم العناصر في المنظمات أن هذا العنصر لن تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة، لذا لابد من تأهيل العناصر البشرية تأهيلا جيدا وعلى مستوى عالي من الكفاءة.

ضرورة إعداد الكوادر الفنية المتخصصة ذات الارتباط بالبنية المعلوماتية ونظم العمل على شبكات الاتصال الالكترونية ويمكن تنفيذ ذلك من خلال تنفيذ مجموعة من

[1]– العلاق، "**المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية**"، ص 17.

البرامج التدريبية والتي تساعدني في إعداد الكوادر البشرية الفنية المطلوبة لتحقيق الكفاءة عند تنفيذ تطبيقات في إعداد الالكترونية وهناك جملة وهناك جملة من متطلبات البشرية.

- التدريب والتأهيل وتأمين الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلة لجميع الموظفين كلا حسب تخصصه في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الانترنت.
- استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات.
- إيجاد نظم فعالة للمحافظة على الأفراد من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية.

3. المتطلبات المالية[1]:

يعد مشروع الإدارة الالكترونية من المشاريع الضخمة والتي تجتاح الأموال طائلة لكي نضمن له الاستمرار وبلوغ الأهداف منها:

- الدعم المالي لتوفير البنية التحتية فيما بيعلق بشراء الأجهزة ، إنشاء المواقع، وربط الشبكات.
- الدعم المالي اللازم لتصميم وتطوير البرامج الإلكترونية اللازمة لتطبيقات الإدارة الالكترونية.
- الدعم المالي اللازم لصيانة الأجهزة والبرامج الالكترونية.

4. المتطلبات التقنية[2]:

يتطلب نجاح وتحقيق فعاليات تطبيق أعمال ومعاملات الإدارة الالكترونية ضرورة توفر بنية أساسية لشبكات المعلومات والاتصالات الإلكترونية وفيها ما يأتي عرض لأبرز العناصر والمكونات التي تمثل البنية التحتية لتطبيق الإدارة الالكترونية.

[1]– محمد العيرني، "**الإدارة الالكترونية**"، ط 1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 80.

[2]– إيمان عبد المحسن زكي، "**الحكومة الالكترونية**"، مدخل إداري متكامل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص 73.

- **عتاد الحاسوب:**

يمكن إجمال أهم المتطلبات المتعلقة بعتاد الحاسوب على النحو الآتي:

أ. جهاز الحاسوب:

تختلف أنواعها باختلاف المهام التي صممت من اجلها كما تختلف حاجة المنظمة إليها بناءا على طبيعة عملها وإمكانياتها وحجمها، حيث يجب على المنظمة اختيار ما يناسبها من أجهزة الحاسوب حسب احتياجاتها للتطبيق.

ب. وحدات الإدخال:

وحدات إدخال مختلفة والتي تعتبر الوحدات المسؤولة عن إدخال البيانات للحاسوب والتي سيتم تخزينها تمهيدا لإجراء عمليات المعالجة المطلوبة عليها ويرجع السبب في وجود العديد من وحدات الإدخال لاختلاف أنواع البيانات المطلوب إدخالها للحاسوب ونذكر منها لوحة المفاتيح، الفأرة، الماسح الضوئي ...

ت. وحدات الإخراج:

وهي التي تقوم بعرض وإظهار البيانات بعد معالجتها من قبل الحاسوب وتشمل أنواع مختلفة منها: الطابعات، أجهزة تكبير الصوت...

- **وسائط الاتصال:**

وهي الوسيلة التي تنتقل فيها المعلومات من جهاز إلى آخر عبر شبكة الاتصالات وتصنف لنوعين هما:

أ. الوسائط السلكية:

وهي التي تستخدم الأسلاك والكابلات في نقل المعلومات وتشمل:

- الكابلات المحورية.
- كابلات الألياف الضوئية.

ب. الوسائط اللاسلكية: ونذكر منها:

- الميكروويف (MICRO WAVE)
- الأقمار الصناعية.

- **شبكات الاتصال:**

وتتمثل في شبكة الاتصال المحلية، شبكة الانترنت، شبكة الاكسترانت، وشبكة الانترنت التي لا يمكن تطبيق الإدارة الالكترونية من دونها وتقدم شبكة الانترنت للغدارة الالكترونية الخدمات التالية:

أ. خدمة الاتصال عن بعد:

قد يكون الاتصال عن طريق الميكرويف أو الأقمار الصناعية.

ب. خدمة البريد الالكتروني:

هو أحد أوجه استخدام الانترنت، فالرسالة الالكترونية المنقولة عبر البريد الالكتروني لا يستغرق وصولها سوى ثوان إلى أي رقعة في العالم، وتأخذ رسائل البريد الالكتروني أشكال متعددة، بحيث تكون في صورة بيانات، بحوث، كتب ...

ج. خدمة الحوارات:

تشمل خدمة تعم كثيرا من المتحاورين حول موضوع معين عبر شبكة الانترنت.

د. خدمة الملفات:

تعتبر عملية نقل الملفات وتبادلها بين المشتركين بالشبكة في مجالات الاستخدامات الشائعة في الوقت الحالي، حيث يستطيع أي مستخدم أن ينقل إلى جهازه الملف الذي يحتاجه من أي مكان في العالم خلال دقائق.

هـ. خدمة المحادثات:

إذ تمثل وسيلة التخاطب بين شعوب العالم، وتقدم تبادل الملفات، وفق ثلاثة أنماط:

- خدمة المحادثات المقروءة بواسطة الطباعة على الشاشة.
- خدمة المحادثات المسموعة بواسطة الصوت اللاقط وتستخدم غالبا مع الطباعة.
- المحادثات المرئية عن طريق الكاميرات.

من خلال ما تقدم تبين أن تطبيق الإدارة الالكترونية مسعى ممكن تحقيقه لو تم الالتزام بمجمل متطلباته.

5. المتطلبات القانونية[1]:

يقدم أسلوب الإدارة الالكترونية تحديات جديدة للجهات التشريعية والتي ينبغي عليها أن تتمتع بالمرونة والقدرة على تطوير التشريعات بحيث تتماشى مع متطلبات الإدارة الالكترونية.

وفي هذا الصدد فإن الأمر يتطلب ضرورة إعطاء الصيغة القانونية لأعمال ومعاملات الإدارة الالكترونية وتحديد النشاطات السلبية منها والعقوبات المفروضة عليها، وتحديد الأمن الوثائقي وتحديد متطلباته بما يحافظ على سلامة العمل الالكتروني وخصوصيته.

[1]– أحمد فخري الهياحية، "**إدارة مشاريع الحكومة الالكترونية**"، تجارب عربية وعالمية، المعهد العربي لإنهاء المدن.

المبحث الثالث: تقييم الإدارة الالكترونية.

المطلب الأول: عناصر ووظائف الإدارة الالكترونية[1].

تتكون الإدارة الالكترونية من أربعة عناصر أساسية هي: عتاد الحاسوب، البرمجيات، شبكة الاتصالات، ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الالكترونية.

أولا: عتاد الحاسوب.

يعد الحاسب الآلي من أهم الركائز التي ساهمت في زيادة تفاعل الإنسان مع الآلة، فلم يقتصر دوره في الجانب المتعارف عليه من التعامل معه بشكل مباشر لأداء عمل معين، بل تعدى ذلك إلى استخدام تقنياته في الكثير من المخترعات والأجهزة التي تخدم الإنسان في مختلف جوانب حياته، ويمكن تعريف الحاسب الآلي على أنه: جهاز الكتروني يأخذ البيانات كمدخلات حيث يتم تخزينها ومعالجتها حسب الأوامر الصادرة لتنفيذ مهام معينة ثم يتم عرضها كمخرجات.

ومن خلال التعريف يمكننا أن نستنتج المكونات الأساسية للحاسوب:

- **وحدات الإدخال:** هي وسائط يتم من خلالها عملية إدخال البيانات والمعلومات إلى الحاسوب، فمنها التقليدية مثل لوحة المفاتيح ومنها الحديثة التي تعتمد على اللمس على الشاشة.
- **وحدة المعالجة المركزية:** وتعتبر أهم جزء في نظام الحاسوب، وهي المكان الذي تتم فيه معظم العمليات الحسابية، وتضمن هذه الوحدة مجموعة من الوحدات هي: وحدة الذاكرة الرئيسية، وحدة الحساب والمنطق ووحدة السيطرة أو التحكم.

[1]– سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 30.

- **وحدات الإخراج:** هي الأجهزة التي تقوم بعرض البيانات في هيئة تفهم من قبل المستخدم.

ثانيا: برامج الحاسوب (البرمجيات) [1].

البرمجيات هو اصطلاح عربي على جميع أنواع البرامج اللازمة لتشغيل الحاسوب وتنظيم عمل وحداته، كذلك تطلق على البرامج الخاصة باستخدامات وتطبيقات المستفيد وتحسن البرمجيات إلى فئتين: برامج النظم، برامج التطبيقات.

- **برمجيات النظم:** هي مجموعة البرامج التي تسيطر على عمليات الحاسوب، تعمل كوساطة للربط بين البرمجيات الأخرى والمكونات المادية للحاسوب، هذه البرمجيات تكتب من قبل صانعي الحواسيب ومؤسسات البرامج المتخصصة، يطلق على الذين يكتبون هذه البرامج اسم مبرمجي النظم من برمجيات النظم، نظام التشغيل، البرامج البيئية، برامج قواعد البيانات...
- **برمجيات التطبيقات:** هي مجموعة البرامج التي يستخدمها المستفيد وتسمح له بأداء مهمة معينة كمعالجة النصوص مثلا، وقد سميت ببرمجيات التطبيقات لأنها توجه لمعالجة البيانات وإجراء تطبيقات معينة على الحاسوب، ويمكن أن تصنف هذه البرمجيات حسب الأغراض التي سينقاد منها فنجد:

- **برمجيات التطبيقات العامة:** تقوم بمعالجة البيانات والمعلومات.
- **برامج إدارة الأعمال:** مثل: برامج قواعد البيانات، برامج المحاسبة، الرواتب...
- **برامج دعم القرارات:** تساعد على اتخاذ القرارات واختيار أفضل البدائل.

[1]– مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، "**العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**"، ط1، دار إثراء، الأردن، 2005، ص 132.

- **برامج التطبيقات العلمية:** البرامج المستخدمة في معالجة البيانات العلمية في المجالات الرياضية.
- **الأنظمة الكبيرة:** هي الأنظمة المتخصصة والمصممة لعل مشكلات معينة.

ثالثا: شبكات الاتصال.

ظهور الشبكات كتنمية طبيعية لتطور الحاسب الآلي وزيادة سرعته وقدراته ما يعني استخدامه من قبل أكثر من مستفيد في نفس الوقت عن طريق وحدات مستقلة مكانيا وزمانيا.

كلمة الشبكة تعني "مجموعة من الحواسيب تنظم معا وترتبط بخطوط اتصال بحيث لا يمكن لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة ونقل وتبادل المعلومات فيها بينهم هناك العديد من أنواع الشبكات تختلف باختلاف الخطوط التي تربطها وكذا الطريقة التي تتحرك بها البيانات على الشبكة.

وهناك العديد من الشبكات منها: الانترنت، الشبكة المحلية للاتصال، الانترنت، الاكسترانت...

وهذا لما لها في بناء النموذج الشبكي للإدارة الالكترونية.

رابعا: صناع المعرفة.

المتمثلين في القيادات الرقمية والمديرين والمحللين للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المنظمة ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الالكترونية من جهة وتغير طرق التفكير السائد للوصول إلى ثقافة المعرفة.

الشكل رقم (II –05): عناصر الإدارة الإلكترونية.

المصدر: ياسين سعد غالب، الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها الحديثة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005، ص24

الفرع الثاني: وظائف الإدارة الالكترونية.

1. التخطيط الالكتروني[1]:

يعتمد التخطيط الإلكتروني على استخدام التخطيط الاستراتيجي، الذي يسعى إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية، حيث تتسم القرارات التي تستخدم النظم الإلكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية لخدمة مختلف أقسام المؤسسة وإدارتها، ويرتكز أيضا التخطيط

- التخطيط الاستراتيجي مستمر ومتجدد بفضل المعلومات الرقمية الدائمة التدفق.
- يمكن للعاملين وحتى المواطنين المساهمة في التخطيط الالكتروني في كل مكان وزمان.

الجدول رقم (II-02): مقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الالكتروني

المعيار	التخطيط التقليدي	التخطيط الالكتروني
أفق التخطيط	خطة طويلة : متوسطة وقصيرة الاجل .	خطط قصيرة وآنية المدى
مدخل التخطيط	مركزية التخطيط (تخطيط أعلى –أسفل)	لامركزية التخطيط (تخطيط أفقي)
مستويات التخطيط	يتضمن عدة مستويات متسلسلة ضمن التنظيم	أدنى حد من التسلسل محتوى الخطة
فحوى الخطة	الاهداف : مراحل ووسائل تحقيق الاهداف	مبدأ استراتيجي: قواعد بسيطة في شكل جملة أو بعض مفردات ترشد الافراد نحو تحقيق ما يصبون اليه ..
مرونة الخطة	غير مرنة تقتضي الالتزام التام بالتعليمات ولجميع المستويات .	مرنة جدا من أجل الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية .
مصدر المخاطرة	يكون بعدم التزام تنفيذ الخطة	تكون من عدم القدرة على العمل خارج الخطة .
ركيزة التخطيط	يرتكز على طاقات وموارد المنظمة	يرتكز على تفضيلات الزبائن المتغيرة وحاجاتهم الآنية والمحتملة .

المصدر: حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره : ص 84.85

2. التنظيم الالكتروني:

في ظل التحول الالكتروني يرى الدكتور نجم عبود أن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الالكتروني، من خلال بروز هيكل تنظيمي

جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة، والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل، إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي، يقوم أساسا على الوحدات الصغيرة، والشركات دون هيكل تنظيمي ، كما حدث التغير في مكونات التنظيم.

بالتالي يصبح التقسيم الإداري قائما على أساس الفرق، بدلا من التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام، والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتيا ، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة[1].

الجدول رقم (**II-03**): مقارنة بين التنظيم التقليدي والتنظيم الإلكتروني.

المعيار	**التنظيم التقليدي**	**التنظيم الالكتروني**
شكل الهيكل	الهيكل التنظيمي العمودي	الهيكل التنظيمي الافقي
الهرمية	هرمية تنظيمية عالية	أقل هرمية (مفلطح)
المستويات التنظيمية	مستويات تنظيمية عديدة : علاقات تنظيمية معقدة وبيروقراطية	مستويات تنظيمية أقل : عرقات تنظيم افتراضية ومرونة.
اتخاذ القرارات	المركزية : تمركز عملية اتخاذ القرارات في أعلى مستوى اداري .	اللامركزية : تحويل قوة اتخاذ القرارات من أعلى الى ادنى المستويات الادارية .

[1]– بابا علي أمينة، "**الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء المؤسسة**"، دراسة حالة مصلحة الوثائق البيومترية بلدية المدية"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، جامعة المدية، 2016–2017، ص28.

المهام	مهام روتينية	تمكين العاملين
مشاركة المعلومات	تمركز المعلومات في المستويات العليا الادارة وحصول العاملين على أدنى قدر منها .	مشاركة الادارة المعلومات مع العاملين تقسيم المعلومات بين جميع أجزاء التنظيم : التنسيق الافقي للمعلومات .
أنواع الهياكل	هياكل تنظيمية تقليدية : الهيكل العمودي الوظيفي .	هياكل تنظيمية جديدة : الهيكل الشبكي الديناميكي : الهيكل المصفوفي الافقي الهياكل القائمة على الفرق : الهيكل الشبكي الافتراضي .

المصدر: نجم نجم عبود.

3. التوجيه الالكتروني:

يؤكد (نجم 2006/ ص 2067) أن قيادة الذات هي الأكثر بروزا في الإدارة الالكترونية، فالقائد الالكتروني مطلوب منه أن يتخذ قرارات سريعة وفورية، مما يجعله بحاجة إلى تطوير اتجاهات وقواعد خاصة للحالات المختلفة التي تساند على سرعة الاستجابة، فقادة الذات يتسمون بعدة خصائص منها:

- القدرة على تحفيز أنفسهم وإبقاء التركيز على إنجاز المهام وفهم المنظمة ومساهماتها من أجل حل المشكلات.
- الرغبة والمقدرة من أجل حل المشكلات.
- البراعة والمهارة، والمرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة.

- المسؤولية عن مساراتهم المهنية وأنشطتهم وتفورهم[1].

كما أدى التغير بيئة الأعمال الالكترونية والتحول في المفاهيم الإدارية الحديثة إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الالكترونية والتي تنقسم إلى الأنواع الثنائية التالية:

- **القيادة الفنية العملية:**

حيث ترتكز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الانترنت وتقسم بزيادة توفير المعلومات وتحسين جودتها، إضافة إلى سرعة الحصول عليها وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة والبرمجيات وتمكن القائد الالكتروني من امتلاك القدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة والبرمجيات والشبكات والتطبيقات إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت بمعنى أنها تعجل القائد الالكتروني يتسم بمواصفات جيدة وهي سرعة الحركة والاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال واتخاذ القرار.

- **القيادة البشرية الناعمة:**

تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية والذكاء المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن الذين يسجلون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم وتتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة والوصول إلى السوق.

- **القيادة الذاتية:**

وتركز على جملة من المواصفات التي يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الانترنت وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس

[1]– جمعة إسماعيل العياط، "**الإدارة الالكترونية**"، الطبعة العربية، 2015، دار المجد للنشر والتوزيع، ص 31–32.

والتركيز على إنجاز المهمات والرغبة في المبادرة إضافة إلى المهارة العالية ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة[1].

الجدول رقم (**II-04**): المقارنة بين القيادة التقليدية والقيادة الإلكترونية

المعيار	القيادة التقليدية	القيادة الالكترونية
الموقع	القائد متواجد مع أعضاء فريقه في نفس الموقع (حضور مادي)	القائد غير حاضر مع أعضاء الفريق فهم يتلقون في مكان افتراضي والقائد يدعى القائد الالكتروني .
التفاعل الانساني	التفاعل بين القادة والمرؤوسين يتم وجها لوجه	التفاعل بين القائد وأعضاء الفريق يتم بواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .
الثقة	سهولة اقامة علاقات : وتكوين الثقة بين اعضاء الفريق .	تكوين الثقة تمثل التحدي الرئيسي للقائد الالكتروني .
الالمام بتكنولوجيا المعلومات والاتصال .	القائد والمرؤوسين غير ملزمين بتعلم أساليب واستخدام التكنولوجيا الحديثة	ضرورة المعرفة التامة والالمام الجيد للقائد وأعضاء فريقه بالتكنولوجيا الحديثة

المصدر: نجم نجم عبود.

[1]– عبان عبد القادر، "**تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر**"، أطكروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه ل.م.د، في علم الاجتماع، تخصص إدارة أعمال، جامعة بسكرة، 2016، ص 82.

4. الرقابة الالكترونية:

الرقابة الالكترونية أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة بدلا من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات والمسائل الرسمية، وهذا يفسر الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة الالكترونية، والولاء الالكتروني بين العاملين والإدارة، وهذا ما يحول الرقابة كرصيد إلى الرقابة كعملية وتدفق مستمر، وهناك العديد من المزايا للرقابة الالكترونية منها:

- تحقيق الرقابة في الوقت الحقيقي في الآن الحقيقي بدلا من الرقابة القائمة بالتقرير.
- الحد الأدنى من المفاجئات الداخلية في الرقابة: فلاشيء داخل المنظمة دون معرفة أولا وهذا مما يقلص إلى الحد الأدنى المفاجآت الداخلية.
- إن الرقابة الالكترونية تقلص من الوقت من أهمية الرقابة القائدة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد، المتزايد على النتائج فهي إذن أقرب من الرقابة بالنتائج.
- إن الرقابة الالكترونية تتطلب بل تحفز العلاقات القائمة على الثقة، وهذا ما يقلل من الجهد الإداري والمطلوب في الرقابة .
- تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المنظمة إلى حد كبير من اجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجئات والأزمات في المنظمة[1].

[1]– فاطمة الزهراء طليحي، "تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل **الإدارة الالكترونية**"، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2017، ص 123–124.

الجدول رقم (II-05): الفرق بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية.

المعيار	الرقابة التقليدية	الرقابة الالكترونية
الوقت	الرقابة قائمة على الماضي	الرقابة قائمة على الحاضر (الوقت الحقيقي)
فجوة الأداء	هناك فجوة زمنية كبيرة بين عملية التنفيذ والرقابة	الفجوة بين التنفيذ والرقابة تكون قصيرة جدا .
الاستمرارية	رقابة دورية وبالتالي تتحول الى حالة سكونية	رقابة مستمرة (تدفق المعلومات في حركة ديناميكية مستمرة)
مجال الرقابة	بيئة العمل داخل المنظمة	تتوسع لتشمل الموردين : الزبائن ، الشركات المشتركة في شبكة الاعمال الخارجية .
التفاعل الانساني	تقوم على التفاعلات الانسانية بدرجة كبيرة (بين المدير والموظفين)	تقتصر للتعاملات الانسانية وتعتمد على الآلة بدرجة كبيرة .
حالة الطوارئ	كثيرة الحدوث بسبب دولة الرقابة : وبالتالي تفاقم الامر وتزيد درجة المفاجآت الداخلية .	الحد الادنى من المفاجئات الداخلية بسبب استمرارية الرقابة .
الشفافية والوضوح	الكثير من الفحوص وانخفاض درجة الشفافية	تفعل موضوع الشفافية : ووضوح النشاطات .

المصدر : نجم نجم عبود.

المطلب الثاني: معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية.

1. **المعوقات الإدارية:** وتتمثل في الآتي[1]:

- انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية وتحديد الوقت الذي يلزم فيه البدء في تطبيق وتنفيذ الخدمات الكترونيا.
- ضعف اهتمام الإدارة العليا بتقديم ومتابعة تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى ذات العلاقة بنشاط المنظمة.
- تعقيد الإجراءات الإدارية وافتقار التشريعات واللوائح المنظمة لبرامج الإدارة الالكترونية، وما يتعلق كذلك بمستوى الأمان والخصوصية للمعلومات.

2. **المعوقات المالية:** وتتمثل في الآتي[2]:

- قلة الموارد المالية لتوفير البنية التحتية من شراء الأجهزة ومجالات تطوير الحاسبات الآلية، وإنشاء المواقع وربط الشبكات.
- محدودية المخصصات المالية المخصصة لتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات.
- ارتفاع تكاليف خدمة الصيانة لأجهزة الحاسبات الآلية، ونقص الأيدي الماهرة لذلك.

3. **المعوقات التقنية:** وتتمثل في الآتي:

- تحدي النقص في البيئة التحتية للمعلومات للاتصال على مستوى الدولة مما يعرقل عملية تطبيق الإدارة الالكترونية في منظمتها.

---

[1]– سعيد بن مها العمري، "المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق **الإدارة الالكترونية**"، دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ، مذكرة مقدمة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002، ص 21.

[2]– هشام الرفاعي وآخرون، "**الإدارة الالكترونية**"، مدخل إلى المدينة الالكترونية، ملتقى تخطيط المدينة الالكترونية، ماليزيا، 2011، ص 112.

- ارتفاع أسعار الأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد، مما يشكل صعوبة في الربط بينهما.

4. **المعوقات البشرية:** تتمثل في[1]:

- قلة عدد الموظفين الذين لديهم المهارات الأساسية لاستخدامات الحاسبات الآلية وشبكة الانترنت.
- ضعف الوعي الثقافي في تكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي.
- قلة العناصر البشرية المدربة والقادرة على التعامل والصيانة لهذه التقنية الجديدة.
- عدم تشجيع المسئولين وأجهزة الإعلام للأفراد على التعلم الذاتي لبرامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية وتقنية المعلومات.
- عدم الثقة في سرية وأمن التعاملات الإلكترونية.

مزايا الإدارة الإلكترونية للعاملين بالمنظمة[2]:

- وضوح الاختصاصات والمسؤوليات للعاملين في ضوء تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- تنمية مهارات وقدرات العاملين التقنية.
- سهولة أداء الأعمال لتوحيد نماذج إجراءات العمل الإلكتروني.
- استمرار الاتصال الفعال بين العاملين والمستويات الإدارية.
- تحقيق اللامركزية الإدارية مما يحقق سرعة أداء المهام بيسر وسهولة.
- سرعة الحصول على المعلومات اللازمة لأداء العمل من خلال الأرشيف الإلكتروني.

---

[1]– جمانة عبد الوهاب شلبي، "**واقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في ضوء تطبيق الإدارة الالكترونية بمحافظات غزة**"، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، إدارة تربوية، جامعة الازهر، غزة، 2011، ص 134–135.

[2]– سهير حافظ ماضي، "**واقع الإدارة الالكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطور التنظيمي**"، مذكرة مقدمة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 22.

- التوثيق الإلكتروني لجهود العاملين من خلال الرقم السري لشخصية كل موظف ما يحفزهم للإبداع والتميز.

مزايا الإدارة الإلكترونية للمتعاملين مع المنظمة:

- الشفافية والوضوح في كيفية الحصول على الخدمات من المنظمة.
- إمكانية التواصل مع المنظمة في أي مكان وزمان.
- سرعة الحصول على الخدمات.
- المشاركة في رسم سياسة المنظمة من خلال التغذية العكسية.
- إتاحة الخيارات المتعددة للمتعاملين في نوعية الخدمة المطلوبة وفقا لرغباتهم وإمكاناتهم.

المطلب الثالث: إيجابيات وسلبيات الإدارة الالكترونية.

1. إيجابيات الإدارة الالكترونية:

عندما تتخذ المنظمة قرار التحول نحو تبني الإدارة الالكترونية، فإنها بلا شك سوف تستفيد من جل المزايا التي توفرها تطبيق تقنياتها، من كفاءة وزيادة الفاعلية إضافة إلى تحسين الخدمات وزيادة جودتها وتحقيق وفر الوقت كل هذا لا يمنع من وجود بعض السلبيات فكأي أسلوب جديد أو منهج ومن هنا سوف نحاول إبراز أهم المزايا التي يحققها تطبيق الإدارة الالكترونية والسلبيات التي تنجر من ورائها.

أولا: مزايا تطبيق الإدارة الالكترونية.

تطبيق المنظمة للإدارة الالكترونية تحقق لها مزايا عديدة، هذه المزايا لا تقتصر على المنظمة فقط بل تمتد لتشمل المتعاملين معها والعاملين بالإضافة إلى المزايا التي يحققها المجتمع، وفيما يلي سنتطرق للمزايا التي يحصل عليها كل طرف على حدى[1]:

مزايا الإدارة الالكترونية للمنظمة تتمثل في:

- زيادة الكفاءة والفاعلية للمنظمة.
- زيادة الإنتاجية الإدارية.
- الدقة والسرعة في إنجاز الأعمال.
- توفير المعلومات اللازمة الكترونيا ولجميع المستويات الإدارية.
- إدارة ومتابعة الإدارة المختلفة للمنظمة وكأنها وحدة مركزية.
- تقليل مخالفة الأنظمة.

2. سلبيات الإدارة الالكترونية[2]:

إن التحول إلى الأساليب الجديدة يكون لعلاج المشكلة القديمة، وبعد تطبيقاتها يظهر بعض النقص أو المشكلات، وبالرغم من المزايا المتعددة للإدارة الالكترونية إلى أن تطبيقها قد ينطوي على بعض السلبيات هي كالتالي:

- زيادة البطالة حيث تم أتمتة جميع الخدمات ولم تعد هناك حاجة إلى تعيين العدد الضخم من الموظفين.

[1]– ياسر محمد عبد العال، الادارة الالكترونية وتحديات المجتمع الرقمي، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2016، ص 78–79

[2]– ياسر محمد عبد العال، "**الإدارة الالكترونية وتحديات المجتمع الرقي**"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2016، ص 78–79.

- المساس بالصحة العامة والحياة الاجتماعية حيث أن استخدام الانترنت الذي تقوم عليه الإدارة الالكترونية يترتب عليه المساس بصحة الفرد خاصة حاسة البصر.
- ظهور طائفة مجرمي المعلومات (الهاكر) الذين يقومون بالدخول على المواقع الخاصة بالمنظمات.
- انقطاع التيار الكهربائي أو توقف البطاريات الاحتياطية المساندة.
- رداءة البرمجيات المطورة أو ضعف الصيانة البرمجية.
- عدم وجود متابعة وتطوير للتطبيقات البرمجية.

وبناءا على ما سبق يمكن القول أن الإيجابيات التي تحققها الإدارة الالكترونية تفوق بكثير سلبياتها والتي تعتبر قليلة ومعدومة مقارنة بحجم الفوائد والأهداف التي تحققها التقنية وآثرها الجانبية.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يظهر لنا التطور الذي عرفته الإدارة الإلكترونية ومدى أهميتها بالنسبة للمؤسسات في هذه الفترات الأخيرة, مما أدى بالمجتمعات إلى الالتحاق بالركب تجنبا لاحتمالات العزلة والتخلف ومواكبة عصر السرعة والمعلومات, والتنافس في تقديم السلع والخدمات, حيث بدأت الإدارة الالكترونية الاهتمام بالخدمات العمومية وفق معايير الدقة والسهولة ,ذلك من أجل خلق بيئة وثقافة إدارية الكترونية حديثة, تهدف إلى تحسين الخدمات, تخفيض التكاليف, ربح الوقت, وذلك من خلال إشراك المواطنين أو الزبائن في معاملات المؤسسة والحصول عليها وفق تسهيلات جديدة لأجل مواصلة سيرورة العمل وفق التكنولوجيا الحديثة بما يوافق الخدمات العامة للمواطنين.

الفصل الثالث:

دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ساحي عبد القادر بن العباس بالبرواقية ولاية المدية

تمهيد:

بعد أن تم البحث في الجانب النظري لكل من مفهومي تدريب المواد البشرية والإدارة الإلكترونية وتحديد أبعاد كل منهما من خلال الفصلين السابقين، وبتسليط الضوء أكثر على الموضوع سنقوم في هكذا الفصل بإجراء دراسة تطبيقية لمعرفة أثر تدريب الموارد البشرية على تطبيق الإدارة الإلكترونية وذلك بإسقاط المفاهيم النظرية السابقة على الواقع من خلال مجتمع الدراسة المتمثل في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ساحي عبد القادر بن العباس بالبرواقية ولاية المدية، وهذا من خلال جمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة بواسطة الأدوات المنهجية المناسبة لأجل الإلمام بمختلف جوانب الدراسة ولهذا الغرض نقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ساحي عبد القادر بن العباس بالبرواقية ولاية المدية.

المبحث الثاني: منهجية وإجراءات المستخدمة في الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالبرواقية ساحي عبد القادر بن العباس ولاية المدية.

يعد قطاع الصحة من أهم القطاعات التي تقوم عليها المجتمعات فهي أساس التنمية ونقطة انطلاق الأولى في مختلف مجالاتها كما يعد المستوى الصحي للمجتمع مقياسا لدرجة تقدمه، ولتحقيق ذلك تسعى الجزائر على غرار باقي دول العالم تحسين هذا القطاع من خلال زيادة الاهتمام به، فيركز القطاع الصحي في الجزائر على نوعين من المؤسسات متخصصة في مجال الصحة الأولى هي مؤسسات عمومية استشفائية والثانية مؤسسات الصحة الجوارية، وقد تم فصل المؤسسات العمومية للصحة الجوارية عن المؤسسات الاستشفائية من أجل تخفيف الضغط وتحسين جودة الخدمات الصحية المعاصرة وسوف نقوم في هذا الفصل بالتعرف على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالبرواقية وواقع تدريب الموارد البشرية على تطبيق الإدارة الالكترونية في هذه المؤسسة.

المطلب الأول: نبذة عن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ساحي عبد القادر بن العباس بالبرواقية ولاية المدية.[1]

1.نشأة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ساحي عبد القادر بن العباس بالبرواقية ولاية المدية.

في يوم الجمعة 02 جمادى الثاني عام 1429هـ الموافق لـ 06 جوان سنة 2008م قام الدكتور "عمار تو" وزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات بتدشين العيادة المتعددة الخدمات بالبرواقية.

[1] المديرية الفرعية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ساحي عبد القادر بن العباس بالبرواقية ولاية المدية. 2020-2021

أنشئن من إعادة هيكلة القطاع الصحي بموجب المرسوم التنفيذي رقم (107-140) المؤرخ في 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية تنظيمها وتسييرها.

2.التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ساحي عبد القادر بن العباس بالبرواقية ولاية المدية.

إثر صدور المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 جمادى الأول عام 1428 الموافق 19 مايو 2007 Etablissement publique de santé de proscimité ويبلغ عددها 271 مؤسسة وبأنها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصايا الوالي، إلا أنها تتكون من مجموعة عيادات متعددة الخدمات وقاعات العلاج، وتحدد المشتملات المادية والحيز الجغرافي لها بقرار من الوزير المكلف بالصحة.

وتكلف على الخصوص بالمساهمة في ترقية وحماية البيئة في المجالات المرتبطة بحفظ الصحة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية والصحة المدرسية.

وتتكون المؤسسة العمومية للصحة الجوارية من عيادات متعددة الخدمات وقاعات العلاج.

3.النظام القانوني للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ساحي عبد القادر بن العباس بالبرواقية ولاية المدية.

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تسير طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 2007/05/19 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وتسييرها

حيث تم التقسيم فعليا سنة 2008، والدليل على ذلك ما جاء في المادة 34: :" تنفذ أحكام هذا المرسوم في أجل لا يتجاوز ستة (06) أشهر ابتداء من تاريخ نشره في الجريدة الرسمية.[1]

4.الموقع الجغرافي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ساحي عبد القادر بن العباس ولاية المدية.

تحتل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ساحي عبد القادر بن العباس موقعا جغرافيا استراتيجيا، حيث تم بناؤه في منطقة بعيدا عن كل المؤثرات ولم يتم هذا البناء إلا بعد إجراء دراسات وأبحاث تقنية نظرا لكونها قريبة للبلديات والدوائر التابعة لولاية المدية حيث تقع على بعد 25 كم من مقر ولاية المدية تحدها من:

الشرق: دائرة بني سليمان.

الشمال الشرقي: دائرة تابلاط.

الشمال والشمال الغربي: مقر ولاية المدية.

الجنوب: دائرة قصر البخاري.

الجنوب الشرقي: دائرة عين بوسيف.

فهي منطقة مساعدة وأقرب للمناطق النائية تساعد كثيرا الحالات الصحية الخطيرة المستعجلة.

[1] الجريدة الرسمية عدد 104، الأمر رقم 65-73 الصادر في ذو الحجة 1393 الموافق لـ 28 ديسمبر 1973 يتضمن قانون المالية لسنة 1974 المتعلق بتأسيس الطب المجاني.

5.العيادات المتعددة الخدمات وقاعات العلاج التابعة للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ساحي عبد القادر بن العباس بالبرواقية ولاية المدية.[1]

1.العيادة المتعددة الخدمات بالبرواقية (ساحي بلعباس)

2.العيادة المتعددة الخدمات بسيدي نعمان (ساحي بلعباس)

3.العيادة المتعددة الخدمات بالربعية.

4.العيادة المتعددة الخدمات بأولاد ذايد.

5.العيادة المتعددة الخدمات بالعمايرية.

6.العيادة المتعددة الخدمات بأولاد إبراهيم.

7.العيادة المتعددة الخدمات ببوشراحيل.

8.العيادة المتعددة الخدمات بالزبيرية.

9.قاعة العلاج أولاد هديم.

10.قاعة العلاج الشريقية.

11.قاعة العلاج بن يمينة.

12.قاعة العلاج عين الكرمة.

13.قاعة العلاج واد البسباس.

14.قاعة العلاج النشاشدة.

[1] المديرية الفرعية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ساحي عبد القادر بن العباس بالبرواقية ولاية المدية.2020-2021

15.قاعة العلاج سيدي محي الدين.

16.قاعة العلاج الروابحية.

17.قاعة العلاج أولاد رحمون.

18.قاعة العلاج خمس جوامع.

19.قاعة العلاج الرواكش.

20.قاعة العلاج أولاد أحمد.

21قاعة العلاج القايد.

22.قاعة العلاج مرابطين.

23.قاعة العلاج سيدي سالم.

24.قاعة العلاج مدالة.

25.قاعة العلاج السبت.

26.قاعة العلاج توامة.

27.قاعة العلاج بعطة.

28.قاعة العلاج جامع الرسول.

29قاعة العلاج الغريبية.

30.قاعة العلاج أولاد طريف.

31.قاعة العلاج أولاد سالم.[1]

6.مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ساحي عبد القادر بن العباس بالبرواقية ولاية المدية.[2]

من مفهوم المادة 08 من المرسوم التنفيذي 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 أن مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تتمثل في تقديم الخدمات الصحية، وتوفير البيئة الصحية والوقائية حيث يبرز هذا الدور كالآتي:

- الوقاية والعلاج القاعدي.
- تشخيص المرض.
- العلاج الجواري.
- الفحوص الخاصة بالطب العام والطب المتخصص القاعدي.
- الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي.
- تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان وتكلف على الخصوص بالمساهمة في ترقية وحماية البيئة في المجالات المرتبطة بحفظ الصحة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية والصحة المدرسية.
- وكذا المساهمة في تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم.

7.الطاقم العامل بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية:[3]

- المتخصصين.

[1] المرسوم التنفيذي رقم 07-140، مرجع سبق ذكره، ص 11.

[2] المرسوم التنفيذي رقم 07-140، مرجع سبق ذكره، ص 11.

[3] المديرية الفرعية للموارد البشرية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ساحي عبد القادر بن العباس بالبرواقية، ولاية المدية.2020-2021

- ممارسي الصحة.
- الشبه طبيين.
- القابلات.
- البيولوجيين.
- الإداريين.
- العمال المهنيين.
- عمال العقود بجميع صيغها (حاملي الشهادات، إدماج مهني، شبكة اجتماعية....الخ.

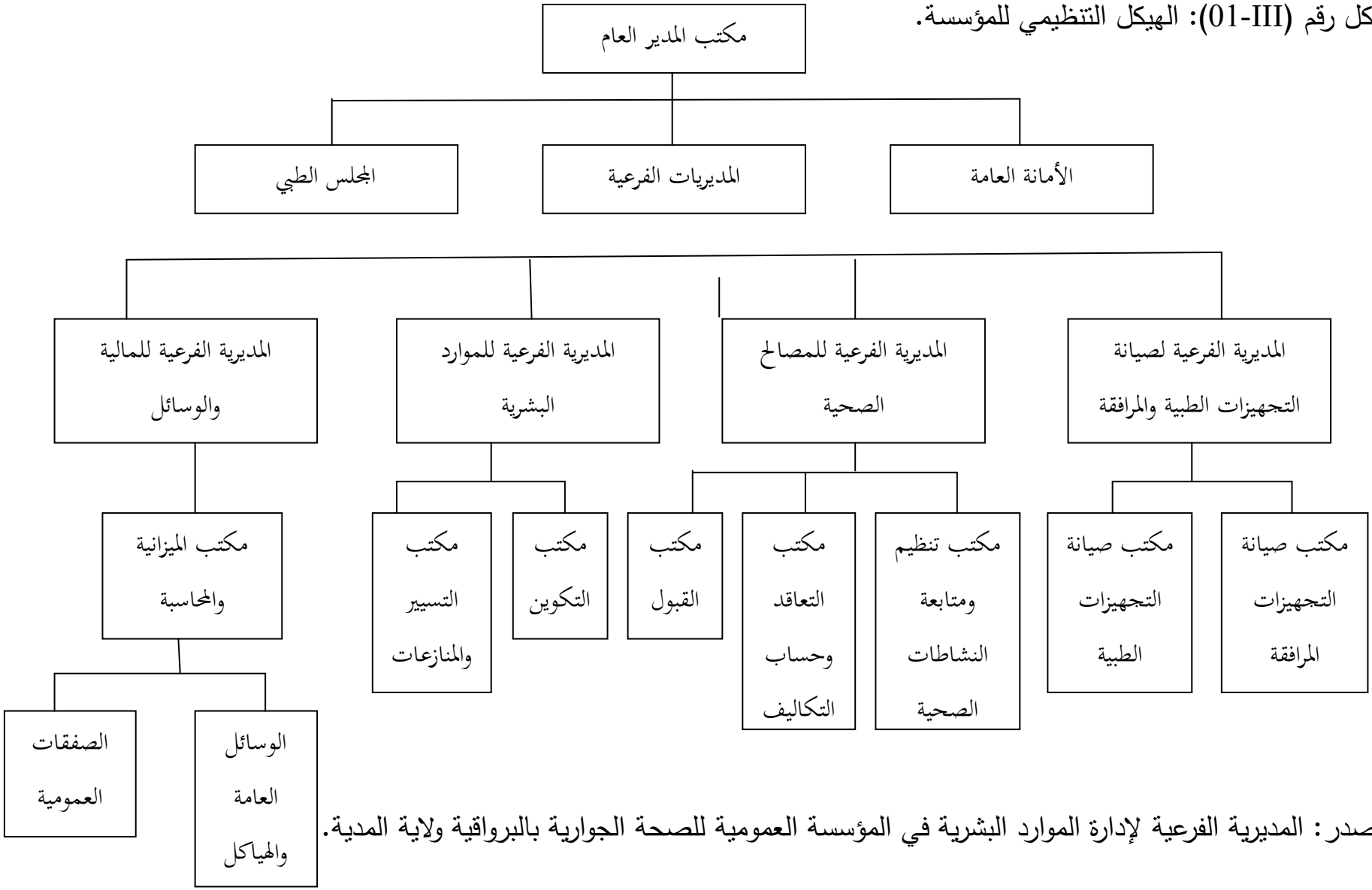
حدد شكل الهيكل التنظيمي استنادا على القرار الوزاري المشترك بين وزارتي المالية ووزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات، والذي يتضمن التنظيم الداخلي للمؤسسة وتسيير المؤسسة وذلك حسب المرسوم التنفيذي 140/07 المؤرخ في: 2 جمادى الأولى 1428 هـ الموافق لـ19 ماي 2007.

وكذا حسب المادة 22 من نفس المرسوم تنص" يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية بقرار مشترك بين الوزيرين المكلفين بالصحة والمالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية."[1]

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالبرواقية ولاية المدية.

[1] المرسوم التنفيذي رقم 07-140، مرجع سبق ذكره، ص 11-13.

الشكل رقم (III-01): الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



المصدر: المديرية الفرعية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالبرواقية ولاية المدية.

حسب شكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة فإنها تتكون من:

1. مكتب المدير العام: يعين المدير العام بقرار وزاري وتسند له مهمة تسيير المؤسسة ماليا وإداريا، كما له سلطة الرقابة على مستخدميه في الإطار القانوني الذي يحول له الصلاحيات كما تنهى مهامه بقرار وزاري وفقا للأشكال القانونية التي تعينه بها.[1]

2. مكتب الأمانة العامة: يقوم هذا المكتب بالأشغال المنوطة والمباشرة بمكتب المدير من استلام الرسائل والرد عليها، ويقوم بحفظ جميع الوثائق الصادرة والواردة من وإلى الغدارة، كما يلعب دور الوسط بين مكتب المدير وباقي المديريات الفرعية التابعة للمؤسسة داخليا وخارجيا وهو بمثابة الجبهة ذات الصلة الدائمة أو المؤقتة للمؤسسة، كما ينبغي على القائمين عليه اكتساب صفة حفظ الأسرار المهنية.

3. المجلس الطبي: حسب نص المادة 24 من المرسوم التنفيذي 140/07: يكلف المجلس الطبي بدراسة كل المسائل التي تهم المؤسسة، يقترح المجلس الطبي كل التدابير التي من شأنها تحسين تنظيم المؤسسة وسيرها، لا سيما العلاج والوقاية، حيث يمكن لمدير المؤسسة إخطار المجلس الطبي بشأن كل مسألة وإبداء رأيه الطبي والتقني ولاسيما فيما يأتي:

- التنظيم والعلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية.
- مشاريع البرامج المتعلقة بالتجهيزات الطبية وبناء المصالح الطبية وإعادة هيكلتها.
- برامج الصحة والسكان.
- إنشاء هياكل طبية أو إلغائها.[2]

[1] المرسوم التنفيذي رقم 07-140، مرجع سبق ذكره، ص 120.

[2] المرسوم التنفيذي رقم 140/07، مرجع سبق ذكره، ص 13.

4.المديريات الفرعية: للمؤسسة أربع مديريات فرعية هي:

*** المديرية الفرعية للمالية والمؤسسة:**

تقوم هذه المديرية بتقدير حاجيات المؤسسة بالنظر غلى الإيرادات والنفقات سواء تعلق الأمر برواتب العمال أو العتاد والتجهيزات...الخ حيث تقوم بإعداد الميزانية لتنفيذها، كما تسهر على إبرام الصفقات والاتفاقيات وغيرها من المناقصات صالح المؤسسة.

*** المديرية الفرعية للمصالح الصحية:**

تسهر هذه المديرية على القيام بنشاطات التغطية الصحية على مستوى كل الهياكل التابعة للمؤسسة وتشرف على تسييرها والتكفل بالطب المدرسي، وتنفيذ المخططات الصحية المحلية والوطنية.

*** المدرسة الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية:**

دور هذه المديرية هو إصلاح جميع الأعطاب للأجهزة الصحية والعتاد المرفق لها.

*** المديرية الفرعية للموارد البشرية:**

هذه المديرية تحظى بمتابعة المسار المهني للموظفين ابتداء من تاريخ تنصيبهم إلى غاية الإحالة على التقاعد أو الانفصال عن العمل، كما تقوم بمتابعة المنازعات التي تنجم جراء الإخلال بالالتزامات والواجبات، كما تسهر على توفير الحقوق وتطبيق القوانين السارية المفعول، كما تقوم بإعداد المخطط الوطني لتسيير الموارد البشرية من خلال إبداء التوقعات لرصد اليد العاملة بسد النقص أو العجز من خلال عمليات التوظيف داخليا أو خارجيا، كما تسهر على تكوين الموظفين لرفع مستواهم وبالتالي تحسين قدراتهم.[1]

[1] المرسوم التنفيذي رقم 07-140 مرجع سبق ذكره، ص 13.

الفرع الأول: تسيير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية:[1]

بموجب المرسوم التنفيذي 140/07 المؤرخ في: 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسة العمومية للصحة الجوارية نجد:

المدير: يستمد المدير تعيينه من الوزير المكلف بالصحة وكونه المسؤول عن سير المؤسسة يقوم بتمثيل المؤسسة في جميع الأعمال إتمام مختلف الهيئات، كما يعد الأمر بالصرف، يحضر مشروع الميزانية التقديرية ويشرف على تنظيم الداخلي، كما يسهر تنفيذ مداولات مجلس الإدارة، ويقوم بإعداد تقرير سنوي بعد موافقة المجلس يرسله للسلطة الوصية، ويقوم على إبرام العقود والصفقات والاتفاقيات وفقا للنظام الساري المفعول، كما يسهر على السير الحسن للمرافق الصحية التابعة للمؤسسة.

المساعدون: يساعد المدير أربعة مدراء فرعيين يكلفون بتسيير المديريات التالية:

- المديرية الفرعية للمالية والوسائل.
- المديرية الفرعية للمصالح الصحية
- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات.
- المديرية الفرعية للموارد البشرية.

مجلس الإدارة: تنص المادة 11 و 12 من نفس المرسوم السابق على أنه يتكون هذا المجلس من مجموعة من أشخاص طبيعيين من مختلف الهيئات بالولاية، إذ يعين الأعضاء لعهدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد بقرار من الوالي يتمثل أعضاء المجلس في:

- ممثل عن الوالي يترأس المجلس.
- ممثل عن الإدارة المالية وممثل عن التأمينات الاقتصادية.

[1] المرسوم التنفيذي رقم 07-140، مرجع سبق ذكره، ص 11-13.

- ممثل عن الضمان الاجتماعي.
- ممثل عن المجلس الشعبي الولائي.
- ممثل عن المجلس الشعبي البلدي.
- منتخب عن المستخدمين الطبيين ومنتخب عن المستخدمين شبه الطبيين.
- ممثل عن العمال ينتخب في جمعية عامة.
- رئيس المجلس الطبي، وحضور مديري المؤسسة المعنية لمداولات المجلس ليقدموا الاستشارات ويتولون أمانة المجلس، وتنص المادة 14 من المرسوم السابق الذكر، أن أهم ما يتداوله المجلس يتمثل في:[1]

- مخطط تنمية الميزانية.
- دراسة مشروع الميزانية.
- الحسابات التقديرية والحساب الإداري.
- اقتناء وتحويل ملكية المتفولات والعقارات وعقود الإيجار
- دراسة الهبات والوصايا لقبولها أو رفضها.
- الصفقات والعقود والاتفاقيات طبقا للتنظيم الساري المفعول والمعمول به.

المجلس الطبي: تنص المادة 25 على أن المجلس الطبي يضم:

- مسؤولو المصالح الطبية.
- الصيدلي المسؤول عن الصيدلية.
- جراح أسنان.
- شبه طبي ينتخبه نظراؤه من أعلى رتبة في سلك شبه الطبيين.
- ممثل عن المستخدمين الاستشفائيين الجامعيين عند الاقتضاء.[2]

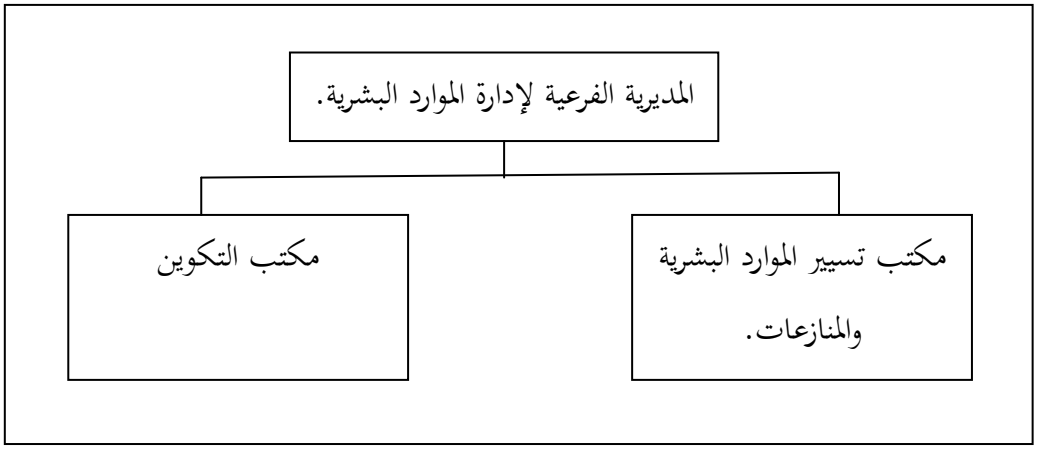
[1] المرسوم التنفيذي رقم 07-140، مرجع سبق ذكره، ص 12.

[2] المرسوم التنفيذي رقم 07-140، مرجع سبق ذكره، ص 13.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية لإدارة الموارد البشرية.

تتكون المديرية الفرعية لإدارة الموارد البشرية من مكتبين رئيسيين والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(III-02): المديرية الفرعية لإدارة الموارد البشرية.



المصدر: بالاعتماد على الشكل (III-01)

1. مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات: يتمثل دور هذا المكتب في:

- مسك قضايا المنازعات الداخلية والخارجية (سواء كان هذا النزاع بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة أو المؤسسة مع فرد معنوي طبيعي من خارجه كالموردين والمواطنين...)

- تسيير المورد البشري داخل المؤسسة من يوم تعيينه إلى غاية انتهاء مهامه بالتقاعد أو التسريح.

متابعة عمليات التوظيف الخارجي والمسابقات التي تقام بالمؤسسة.

2. مكتب التكوين:

يتمثل دور هذا المكتب في:

-متابعة تكوين التحضيري للموظفين الجدد.

-تحضير دورات تكوينية للأطباء العاملين والشبه طبيين.

-إعداد برامج التكوين وتنفيذ مقررات مجلس التكوين.[1]

المطلب الثالث: مكونات ومتطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ساحي عبد القادر بن العباس بالبرواقية ولاية المدية.

أولا: مكونات الإدارة الالكترونية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ساحي عبد القادر بن العباس بالبرواقية ولاية المدية.

تطبيقا لما رأينا في الجانب النظري من وجود مكونات لقيام الإدارة الالكترونية سوف نستعرض مدى توفر هذه الأساسيات في المؤسسة.

1.عتاد الحاسوب:

تتوفر المؤسسة على:

- 37 حواسب مكتب تستعمل للأعمال الإدارية.
- 02 حواسب محمولة تستعمل للأعمال الإدارية.
- 06 طابعات تحت تصرف المكاتب الإدارية.
- 04أجهزة الصوت تستعمل في المؤسسة.
- 02 ماسح ضوئي للعمل الإداري.
- 03 أجهزة عرض الصور في المؤسسة.

من خلال ما ذكرنا نرى أنه لا يوجد نقص كبير في تجهيزات الإعلام الآلي نظرا لصغر حجم المؤسسة وطبيعة عملها الإداري، فقد يكمن النقص في الحواسب المحمولة فقط.

[1] المديرية الفرعية لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ساحي عبد القادر بن العباس، مرجع سبق ذكره.2020-2021

أما بالنسبة لأجهزة الصوت والماسح الضوئي وأجهزة عرض الصور فهي جد مناسبة وتكفي للأعمال الإدارية اليومية، كما أن عملية الصيانة متوفرة.[1]

2. برامج الحاسوب:

تستعمل المؤسسة عدة برامج لتطبيق الإدارة الالكترونية منها برنامج unipea لحساب الراتب بالإضافة إلى البريد الالكتروني في القيام بالأعمال الإدارية اليومية والاتصال مع مديرية الصحة والأرضية الرقمية لوزارة الصحة.

الإدارة الالكترونية من ناحية البرامج سارية المفعول بالمؤسسة.

3. شبكة الاتصالات:

تتوفر المؤسسة على شبكة الانترنيت فقط وهي قائمة على عقد بين مديرية الصحة واتصالات الجزائر.

4. صناع المعرفة:

يوجد في المؤسسة منصب إداري مختص في مجال المعلوماتية متمثل في مهندس دولة في الإعلام الآلي. وبالإضافة إلى العناصر الأساسية السابقة يمكن إضافة عناصر أخرى هي:

المجتمع: بما أن الإدارة الالكترونية مجال جديد في الجزائر لم يعرف المجتمع الجزائري قيمتها وأهميتها إلا أثناء اصطدامنا بالواقع مثل جائحة كورونا التي شالت دولة كاملة والتي من خلال هاته الأزمة أصبحنا نؤمن بأهميتها.

[1] مقابلة شخصية مع مدير المديرية الفرعية للموارد البشرية للسنة الجامعية 2020-2021.

الأنظمة والتشريعات: لا تملك المؤسسة أي أنظمة أو قوانين أو تشريعات بخصوص الأعمال الالكترونية، ببل تقوم على قرارات من الجهة الوصية.[1]

ثانيا: متطلبات الإدارة الالكترونية بالمؤسسة العمومية للصحة االجوارية ساحي عبد القادر بن العباس بالبرواقية ولاية المدية.

1. المتطلبات الإدارية: الانتقال للإدارة الالكترونية كان عن طريق تطبيق تعليمات الجهات الوصية. عملية القيادة والدعم الإداري لمواجهة العقبات الإدارية والتقنية تحت مسؤولية الجهات الوصية.

2. المتطلبات البشرية: وفرة الدورات التدريبية التكوينية لبناء القدرات الفردية للموظفين في المجال الالكتروني.

3.المتطلبات المالية: حرص الدولة الجزائرية على تخصيص ميزانية مالية خاصة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ساحي عبد القادر بن العباس بالبرواقية ولاية المدية في فترة التحضير لعملية رقمنة قطاع الصحة، حيث دعمت بالعتاد والإمداد المالي لتطبيق الإدارة الالكترونية.

4. المتطلبات القانونية: رغم وجود مصداقية للوثائق الالكترونية التي ترسل بين الهيئة الوصية والمؤسسة وذلك لاعتمادها لايمايلات رسمية لكلا الطرفين تبقى الوثائق الورقية مطلوبة وإلزامية لدى وزارة الصحة.

5. المتطلبات الأمنية: كإجراء أمني لحماية المعلومات الشخصية والإدارية للمؤسسة لا يمكن لأي كان الولوج إلى الأرضية الرقمية، لأن الرقم السري متواجد عند ثلاث موظفين إداريين لم يطلعونا على أسمائهم لأسباب سرية وقانونية.

[1] مقابلة شخصية مع مهندس دولة في الإعلام الآلي لدى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ساحي عبد القادر بن العباس بالبرواقية ولاية المدية ، السنة الجامعية 2020-2021.

6. متطلبات التقنية: وجود صيانة دورية في المؤسسة لأن الأعطاب التقنية في الإدارة الالكترونية لا يمكن الانتظار والإغفال عنها.[1]

[1] مقابلة شخصية مع مدير المديرية الفرعية لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ساحي عبد القادر بن العباس بالبرواقية ولاية المدية.

المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة

نتناول في هذا المبحث، وفقا لطبيعة موضوع بحثنا إلى تحديد منهج الدراسة واختيار مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى معرفة أداة الدراسة والبرامج والأدوات الإحصائية المستخدمة في معالجة المعطيات.

المطلب الأول: منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة

أولا: منهج الدراسة

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها هذه الدراسة، فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد استخدمت الدراسة مصدرين أساسين للمعلومات:

1. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة " **أثر تدريب الموارد البشرية على تطبيق الإدارة الإلكترونية**" حيث لجأت طالبتين إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث والتي صممت خصيصاً لهذا الغرض، بحيث تم اعتماد على العديد من العبارات ومن مختلف المراجع لقياس المتغير المستقل: تدريب الموارد البشرية، والمتغير التابع: الإدارة الإلكترونية.
2. **المصادر الثانوية:** حيث اتجهت الطالبتين إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدارسة من كافة الموظفين (مهنيين وإطارات) العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية **ساحي عبد القادر بن العباس** بمدينة البرواقية، ونظرا لكبر مجتمع الدراسة والإجراءات الصارمة داخل المؤسسة بسبب جائحة كورونا فقد تم أخذ عينة غير احتمالية (قصدية) بحجم (35) موظف. وعلى هذا تم توزيع (35) استمارة على الموظفين في المؤسسة محل الدراسة، واسترجع منها (33) استمارة، وعند إدخال البيانات في برنامج spss تبين وجود (3) من الاستمارات غير قابلة للتحليل، ليستقر إجمالي عدد الاستمارات القابلة للتحليل عند (30) استمارة وبنسبة استجابة قدرت بحوالي (86%) وهي نسبة عالية.

المطلب الثاني: أداة جمع البيانات، وأدوات التحليل الإحصائي

أولا: أداة جمع البيانات:

بناءا على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج الذي اخترناه لهذه الدراسة، وجدنا أن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف البحث هو الاستبيان، وذلك نظرا لصعوبة الحصول على البيانات المطلوبة باستخدام الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية، والملاحظة،...الخ. وقد مرَّ تطوير الاستبيان بمجموعة من المراحل، وذلك حتى نتأكد من قدرته وصلاحيته على تحقيق الهدف المنشود منه، وفيما يلي توضيح لما قمنا به في كل مرحلة.

1. بناء الإستبانة

قامت الطالبتين بإعداد أداة الدراسة لمعرفة **أثر تدريب الموارد البشرية على تطبيق الإدارة الإلكترونية** واتبعت الطالبتين الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

- الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة العبارات؛
- تحديد المتغيرات الرئيسية التي شملها الاستبيان؛

- تحديد العبارات التي تقع تحت كل مجال؛
- عرض الاستبيان على المشرف للنقاش وإبداء الملاحظات؛
- تم تصميم الاستبيان في صورته الأولية وقد تكونت من ثلاثة محاور أساسية؛
- تم عرض الاستبيان للتحكيم من قبل أساتذة من ذوي الخبرة في موضوع الدراسة وكذا في المجال الإحصائي في كلية علوم تجارية والاقتصادية والتسيير بجامعة المدية، والملحق رقم (02) يبين أسماء أعضاء لجنة تحكيم؛
- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض عبارات الاستبيان من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، ليستقر الاستبيان على (22) عبارة، انظر الملحق (03).

2.الشكل النهائي للاستبيان

بعد تلقي الملاحظات والنصائح من قبل أعضاء لجنة التحكيم، قمنا بالالتزام بها في تعديل الاستبيان الذي جاء في شكله النهائي مكون من الأجزاء التالية:

- **الجزء الأول:** يحتوي على (04) متغيرات تمثل البيانات الشخصية الوظيفية للمستجيب، وتشمل كلاً من (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية بالمؤسسة).
- **الجزء الثاني:** يتناول تقييم متغير تدريب الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة ويتضمن هذا المتغير (11) عبارة بالاعتماد على الدراسات السابقة.
- **الجزء الثالث:** يتناول تقييم متغير الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة ويتضمن هذا المتغير (11) عبارة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

كما تم تحديد خيارات الأجوبة باستخدام مقياس ليكارت (Likert Scale) على اعتباره من أنسب المقاييس التي تسمح لنا بقياس استجابات الأفراد. وبما أن هذا المقياس يعبر عن الخيارات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) في دراستنا هذه فهو بذلك مقياس ترتيبي، والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن الأوزان وهي (موافق بشدة=5، موافق=4، محايد=3، غير موافق=2، غير موافق بشدة=1) فيتوجب علينا أن نقوم بحساب المتوسط الحسابي ويتم ذلك بحساب طول الفترة أولاً وهي عبارة عن حاصل قسمة (4) على (5)؛ حيث (4) تمثل عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أولى، ومن 2

إلى 3 مسافة ثانية، ومن 3 إلى 4 مسافة ثالثة، ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة)، بينما (5) تمثل عدد الاختيارات، وعند قسمة (4) على (5) ينتج طول الفترة ويساوي (0.8) ويصبح التوزيع حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (III-01): توضيح مقياس ليكارت (Likert Scale)

المستوى	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.79	من 1.8 إلى 2.59	من 2.6 إلى 3.39	من 3.4 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبتين.

3. توزيع الإستبيان

بعد الضبط النهائي للاستبيان أداة الدراسة قمنا بتطبيقه ميدانيا على عينة الدراسة بعد أخذ الموافقة من المؤسسة محل الدراسة، حيث قمنا أولا بشرح الهدف من الإستبيان لموظفي عينة الدراسة، كما بينا لهم أن إجاباتهم ستحاط بالسرية، وبعد النقاش والاستفسار تحصلنا على الموافقة النهائية لتوزيع الاستبيان، وتجدر الإشارة أننا تعمدنا عملية التوزيع والإستلام المباشر من الموظفين المستجيبين حتى نتفادى مشكلة فقدان الاستبيانات.

ثانيا: أدوات التحليل الإحصائي

لتحقيق هدف الدراسة، واختبار الفروض، تم استخدام الحزمة الاجتماعية للعلوم الإحصائية والمعروفة اختصاراً بـ**spss**، النسخة 25س، وعلى هذا استخدمت الطالبتين الأساليب الإحصائية التالية التي تتناسب مع متغيرات الدراسة وفرضيتها:

- اختبار كولمجروف-سمرنوف Kolmogorov-smirnov test (K-S) للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات؛

- معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لتأكد من درجة ثبات عبارت كل متغير من متغيرات الدراسة؛
- معامل الارتباط سبيرمان Spearman Corrélation لحساب الإتساق الداخلي والصدق البنائي، والعلاقة بين المتغيرات؛
- التكرارات والنسب المئوية لوصف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة؛
- المتوسطات الحسابية من أجل معرفة الأهمية النسبية للمتغيرات والعبارات التي تقيسها؛
- الانحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت قيم استجابات الموظفين عن المتوسط الحسابي؛
- الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر تدريب الموارد البشرية على تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هنالك دلالة إحصائية في إجابات الموظفين حول المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع تبعاً للبيانات الشخصية والوظيفية.

المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي، وتقييم صحة وثبات أداة الدراسة

قبل إجراء التحليل الإحصائي فإنه لابد من التحقيق من بعض المسائل المتعلقة بجمع البيانات. ومن أهم هذه المسائل هي: فحص التوزيع الطبيعي للبيانات، الثبات، صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي وفما يلي توضيح لهذه المسائل.

أولا: التحقق من التوزيع الطبيعي

يعد اختبار التوزيع الطبيعي واحد من أهم الفرضيات الأساسية التي لابد من أن يتحقق لإجراء بعض الاختبارات الإحصائية مثل: تحليل الانحدار وتحليل التباين وغيرها من الاختبارات الإحصائية، ومن هذا المنطلق قامت طالبتين باستخدام اختبار كولمجروف-سميرنوف (Kolmogorov-smirnov test (K-S) للتحقق من أن بينات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وحتى تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب هذا الاختبار فلابد أن

تكون مستوى الدلالة للمتغيرات الدراسة أكبر من (0.05). والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

الجدول رقم ((III-02)): اختبار كلمجروف-سميرنوف (*K-S*) لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغير	قيمة الاختبار *K-S*	درجة الحرية *df*	مستوى الدلالة *P*
تدريب الموارد البشرية	0.376	30	0.118
الإدارة الإلكترونية	0.207	30	0.072

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من نتائج الجدول رقم **(III-02)** أن قيمة اختبار كلمجروف-سميرنوف للمتغير المستقل (تدريب الموارد البشرية) والمتغير التابع (الإدارة الإلكترونية) كانت غير دالة إحصائيا (P>0.05) مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما يعطي مؤشرا لإمكانية استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لهذه الدراسة.

ثانيا: اختبارات الصدق

يمثل الصدق في البحث العلمي درجة دقة البحث على قياس الغرض المصمم من أجله، أي مدى تزويد أداة البحث بمعلومات تتعلق بمشكلة البحث من مجتمع الدراسة نفسه، وقد يفهم البعض الصدق كمقابل لعدم الصدق ولكن هذا مفهوم خاطئ؛ فالصدق يرتبط بهدف بعينه. وفي هذه الدراسة اعتمدت الطالبة على ثلاث أنواع من اختبارات الصدق هي: الصدق الظاهري، صدق الاتساق الداخلي والصدق التمييزي. وفيما يلي تفصيل لذلك:

1-الصدق الظاهري:

للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية المنتمين إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير من جامعة المدية، وقد بلغ عدد المحكمين (03) أساتذة (انظر الملحق رقم (02))، وقد استجابت الطالبتين لآراء السادة المحكمين وقامتا بإجراء التعديلات اللازمة في ضوء مقترحاتهم، وبلغت نسبة الاستجابة الكلية (100%) مما زدا في الاطمئنان إلى صحة النتائج التي تم التوصل إليها.

2-صدق الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان :مدى اتساق جميع فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء أخر. وعلى هذا قامت الطالبتين بحساب معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة.

- **الاتساق الداخلي لعبارات متغير تدريب الموارد البشرية**

نوضح ذلك من خلال عرض الجداول رقم **(III-03)**

الجدول رقم: (III-03) معاملات الارتباط سبيرمان بين درجات عبارات متغير تدريب الموارد البشرية مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.

رمز العبارة	العبارة	معامل الارتباط *SP*	مستوى الدلالة *P*
A1	تفضل المؤسسة تدريب الموارد البشرية خارج أماكن العمل.	0.732***	<0.001
A2	تحرص المؤسسة بواسطة التدريب على تحديد احتياجات	0.740	<0.00

	الموارد البشرية :	***	1
A3	التدريب الذي تلقيته في مجال الإدارة الإلكترونية كان مرتكزا على الجانب التقني:	0.674***	<0.001
A4	سمحت المؤسسة من خلال التدريب باستغلال وسائل العمل بالمؤسسة لم تتمكنوا من استعمالها من قبل.	0.789***	<0.001
A5	تركز المؤسسة على توفير جو تدريبي يشعرك بالالتزام التنظيمي.	0.491**	0.007
A6	تهدف المؤسسة على تدريب الموارد البشرية قصد إرضاء المواطن.	0.738***	< 0.001
A7	تهدف المؤسسة من خلال التدريب إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة لتحسين الخدمة العمومية للمواطن.	0.741***	< 0.001
A8	تهدف المؤسسة من التدريب على تأكيد مبدأ الجودة الشاملة في تقديم الخدمات .	0.509**	0.003
A9	تحرص المؤسسة من خلال التدريب على تقديم الشفافية في المعلومات.	0.766***	< 0.001
A10	تحرص المؤسسة على تدريب مواردها البشرية على شروط السلامة الإلكترونية.	0.515**	0.002
A11	هدفك من التدريب هو استخدام الآليات والتكنولوجيات	0.706	<

	الحديثة.	***	0.001
مستويات ***:P<0.001 **:P<0.01 الدلالة الإحصائية:			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

تبين نتائج الواردة في الجدول رقم **(III-03)** أن جميع المعاملات الإرتباط كانت من متوسطة إلى مرتفعة ودالة إحصائيا حيث تراوحت من (SP = 0.491, P =0.007) للعبارة (A5) إلى (SP = 0.789, P <0.001) للعبارة (A4) مما يعني وجود علاقة طردية بين العبارات والمتغير الذي تنتمي إليه (تدريب الموارد البشرية)، وبتالي توافر الاتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

- **الإتساق الداخلي لعبارات متغير الإدارة الإلكترونية**

نوضح ذلك من خلال عرض الجداول رقم **(III-04)**

الجدول رقم: (III-04) معاملات الإرتباط سبيرمان بين درجات عبارات متغير الإدارة الإلكترونية مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.

رمز العبارة	العبارة	معامل الارتباط SP	مستوى الدلالة P
B1	تملك المؤسسة أجهزة حاسوب وملحقات مناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	0.529**	0.001
B2	تقوم إدارة مؤسستك بعملية الصيانة والتجديد للأجهزة والبرامج بشكل دوري وسريع.	0.715***	<0.001

B3	توفر لنا المؤسسة شبكة الانترنيت سرعة تدفق كبيرة.	0.811***	<0.001
B4	البرمجيات المستعملة سهلة الاستعمال ومتوفرة.	0.730***	<0.001
B5	إن تطبيق الإدارة الإلكترونية تساعدكم كثيرا في عملكم اليومي حيث اختصرت لكم الوقت من خلال سرعة أنجاز المعاملات والجهد وخاصة التقليل من التكاليف كتكاليف الإجراءات الإدارية.	0.683***	<0.001
B6	تخصص إدارة مؤسستنا موقعا إلكترونيا لمساعدة المرضى على متابعة الحصص العلاجية وكذا الدورات التحسسيسية والتوعوية خاصة في ظل جائحة كورونا covid 19 corona vairus .	0.416*	0.012
B7	التعامل مع كافة الأطراف الإدارية (مديرية الصحة، وزارة الصحة،.....الخ) أمرا متوفرا في مؤسستنا.	0.690***	<0.001
B8	استخدمت المؤسسة الإدارة الإلكترونية بهدف تطوير عصرنة الإدارة.	0.549**	0.001
B9	تهدف المؤسسة بتطبيقها للإدارة الإلكترونية إلى تخفيض البيروقراطية.	0.622***	< 0.001
B10	توفر المؤسسة للموارد البشرية الحماية من الجرائم الإلكترونية.	0.708***	< 0.001
B11	تشجعنا إدارة المؤسسة على اكتساب معارف جديدة في مجال	0.626	<

	تكنولوجيا الإعلام والاتصال.	***	0.001
*:P<0.05 **:P<0.01 ***:P<0.001 مستويات الدلالة الإحصائية:			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

تبين نتائج الواردة في الجدول رقم (**III-04**) أن جميع المعاملات الإرتباط كانت من متوسطة إلى مرتفعة ودالة إحصائيا حيث تراوحت من (SP = 0.416, P =0.012) للعبارة (B6) إلى (SP = 0.811, P <0.001) للعبارة (B3) مما يعني وجود علاقة طردية بين العبارات والمتغير الذي تنتمي إليه (الإدارة الإلكترونية)، وبتالي توافر الاتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

3-الصدق البنائي:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل متغير من متغيرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة.

ومن هذا المنطلق قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) بين درجة كل متغير مع الدرجة الكلية الاستبيان، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم: (III-05) معاملات الارتباط سبيرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان.

المتغير	تدريب الموارد البشري	الإدارة الإلكترونية	الدرجة الكلية للإستبيان
تدريب الموارد البشرية	1	-	-
الإدارة الإلكترونية	0.794***	1	-

الدرجة الكلية للإستبيان	0.725***	0.843***	1
مستوى الدلالة الإحصائية	***: P<0.001		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول رقم (**III-05**) الذي يبين معاملات ارتباط المتغير المستقل (تدريب الموارد البشرية) مع المتغير التابع (الإدارة الإلكترونية)، ثم مع الدرجة الكلية للمقياس (جميع عبارات الاستبيان)، أن جميع معاملات الارتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين القيمتين (SP=0.725 ;SP=0.843) وهي دالة احصائيا (P<0.001)، وهذا يعكس الصدق البنائي لأداة الدراسة.

ثالثا: ثبات الاستبيان

يعبر الثبات عن مدى خلو أدوات جمع البيانات من الأخطاء التي تشوب القياس أي مدى قياس الاختبار للسمة التي يريد الباحث/الطالب قياسها، فدرجات الاختبار تكون ثابتة عندما يقيس الاختبار سمة معينة قياساً متسقاً في الظروف المتباينة التي قد تؤدى إلى أخطاء القياس، وبالتالي فالثبات يفيد الدقة في القياس كما يهتم أيضا بتأثير الأخطاء العشوائية للقياس على استقرار الدرجات. وقد تم التحقق من ثبات في هذه الدراسة من خلال الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (III-06) معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان

المتغير	**معامل ألفا كرونباخ α**
تدريب الموارد البشرية	0.711

الإدارة الإلكترونية	0.809
الدرجة الكلية للإستبيان	0.827

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول الرقم (**III-06**) أن معامل الثبات ألفا كرونباخ تراوحت قيمه بين (α= 0.809;α= 0.711) لمتغيرات الدراسة، كما بلغت قيمته أيضا (α= 0.827) للدرجة الكلية للإستبيان، وبالتالي يكون قد تخطت عتبة الموصى بها (0.7)، ما يعني أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى عرض نتائج تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة المعتمدة واختبار الفرضيات، وفي هذا الصدد، تم أولا وصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، ثم أجري تحليل وصفي لإجابات موظفي حول متغيرات الدراسة، وبعد ذلك تم اختبار فرضيات.

المطلب الأول: وصف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

اشتملت البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة كما جاء في الاستبيان المرفق في الملاحق على المتغيرات التالية: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية بالمؤسسة)، حيث سيتم اعتماد التكرارات، النسب المئوية والرسومات البيانية في التعبير عن خصائص أفراد العينة وتحليلها.

أولا: وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير الجنس

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (III-07) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس

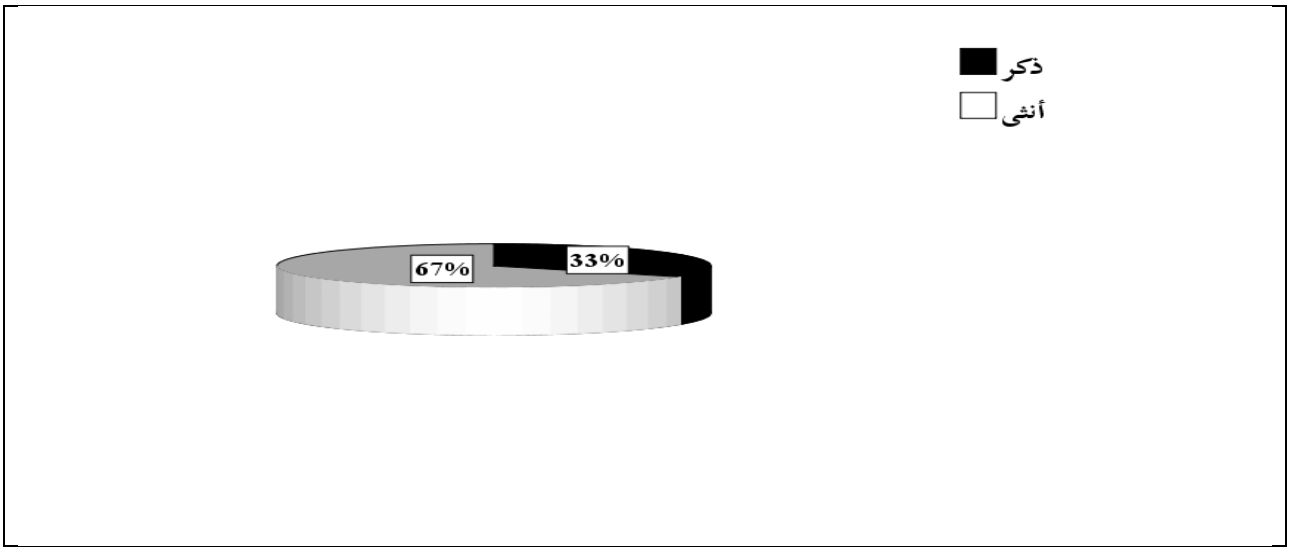
المتغير	الفئات	التكرار *f*	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	10	33
	أنثى	20	67
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم **(III-07)**: أن الموظفين في العينة أغلبهم إناث حيث بلغت نسبتهم (67%) من إجمالي عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (33%)، وهذا يدل

على وجود الإناث بنسبة أكبر في مستويات تسيير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمدينة البرواقية مقارنة بالذكور، والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (III-03) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس



المصدر:شكل مقتطع من مخرجات SPSS

أولا: وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير العمر

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير العمر.

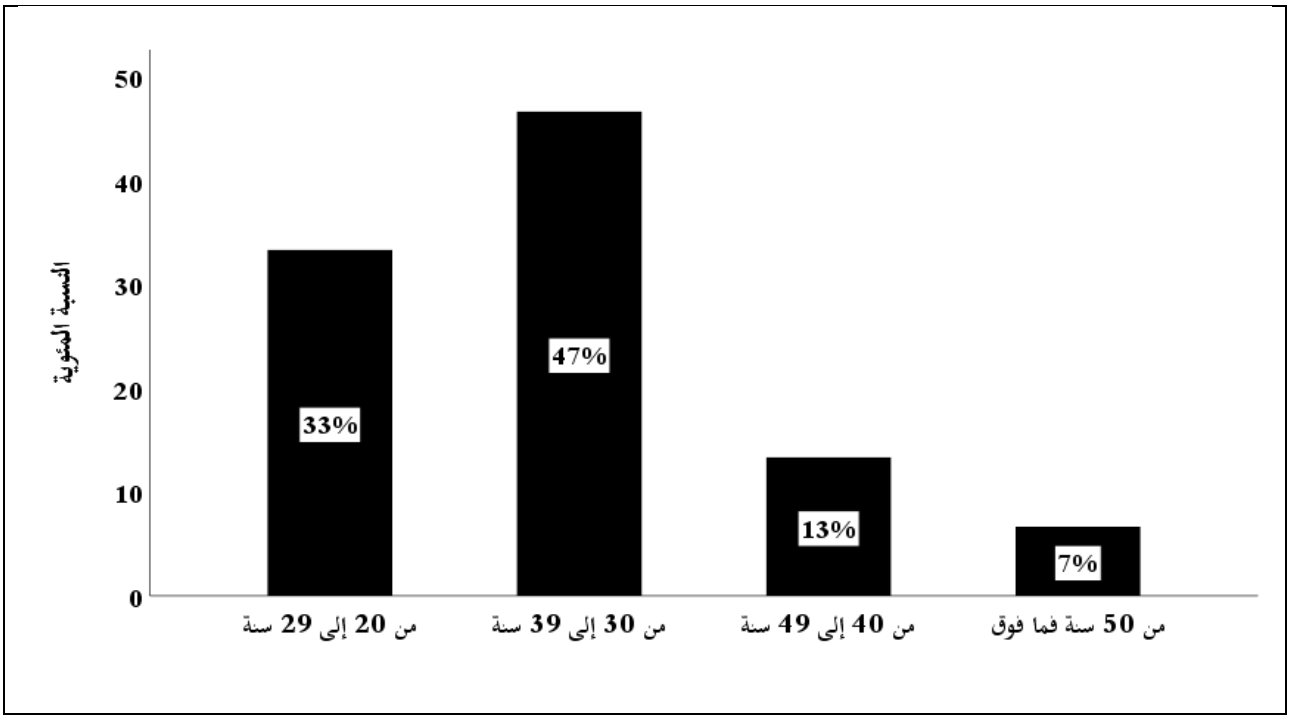
الجدول رقم (III-08) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير العمر

المتغير	الفئات	التكرار *f*	النسبة المئوية %
العمر	من 20 إلى 29 سنة	10	33
	من 30 إلى 39 سنة	14	47
	من 40 إلى 49 سنة	04	13
	من 50 سنة فما فوق	02	07
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ معظم الموظفين في عينة الدراسة هم من الفئة العمرية [من 30 إلى 39 سنة]، إذ بلغ عددهم (14) موظف وبنسبة مقدارها (47%)، تليها الفئة العمرية [من 20 إلى 29 سنة] بمجموع (10) موظفين وبنسبة (33%)، ثم الفئة العمرية [من 40 سنة إلى 49 سنة] حيث بلغ عددهم (04) موظفين وبنسبة (13%)، في حين لم يتعدى مجموع الموظفين الذين هم من الفئة العمرية [من 50 سنة فما فوق] سوى موظفين اثنين وبنسبة مقدارها (07%). وبشكل عام يمكن القول أن غالبية الموظفين الذين يمثلون عينة الدراسة هم من الفئات الشبانية التي تتميز بالنشاط والحيوية، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (III-04) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير العمر



المصدر :شكل مقتطع من مخرجات SPSS

ثالثا: وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير المستوى التعليمي

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى التعليمي:

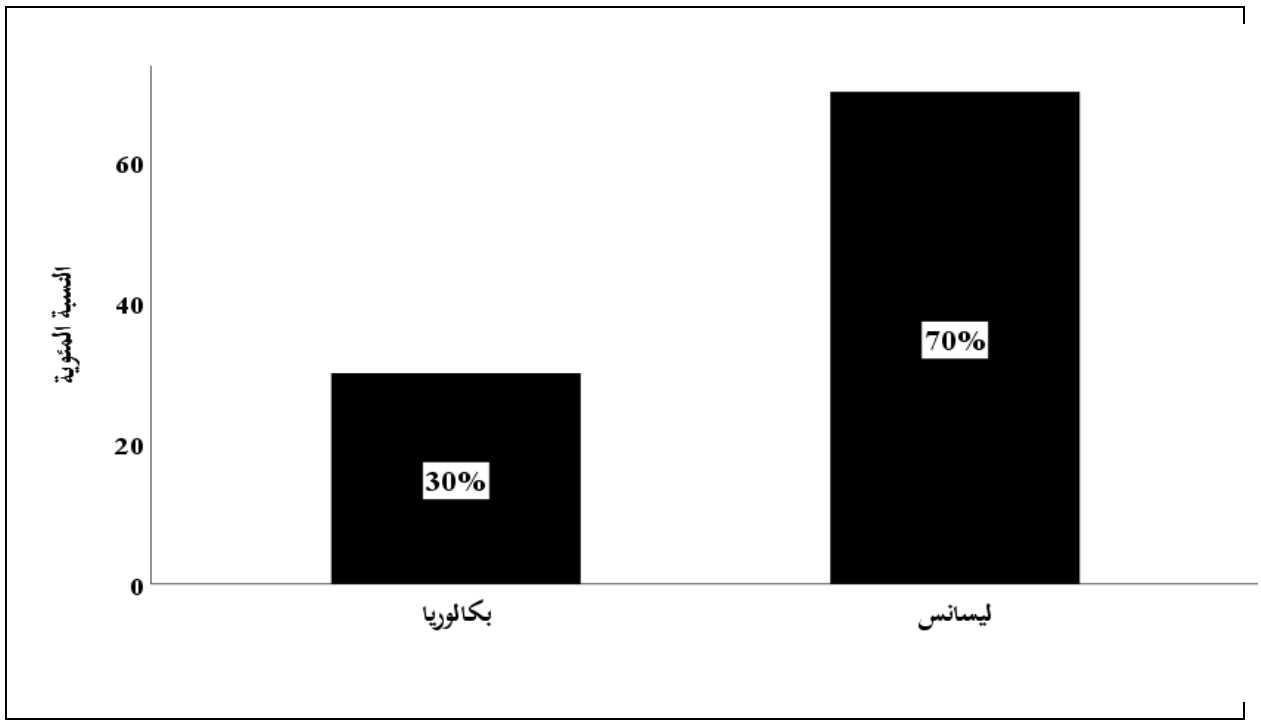
الجدول رقم(III-09) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى التعليمي

المتغير	الفئات	التكرارات *f*	النسبة المئوية *%*
المستوى التعليمي	بكالوريا	09	30
	ليسانس	21	70
	دكتوراه	–	–
	دراسات أخرى	–	–
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن الموظفين الذين لديهم شهادة ليسانس يمثلون المستوى التعليمي الغالب في عينة الدراسة حيث بلغ عددهم (21) موظف وبنسبة مئوية بلغت (70%)، يليهم الموظفين الذي يحملون شهادة بكالوريا بمجموع (09) موظفين وبنسبة مقدارها (30%)، في حين نجد أن هنالك غياب تام لفئة الموظفين الحاملين لشهادة دكتوراه، وشهادات أخرى. وعليه نستنتج أن غالبية الموظفين في عينة الدراسة يحملون شهادات شهادة ليسانس لكونها أكثر الشهادات طلبا للالتحاق بالوظائف في المؤسسات الإستشفائية، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم(III-05) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: شكل مقتطع من مخرجات SPSS

ثالثا: وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير الأقدمية بالمؤسسة

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الأقدمية بالمؤسسة:

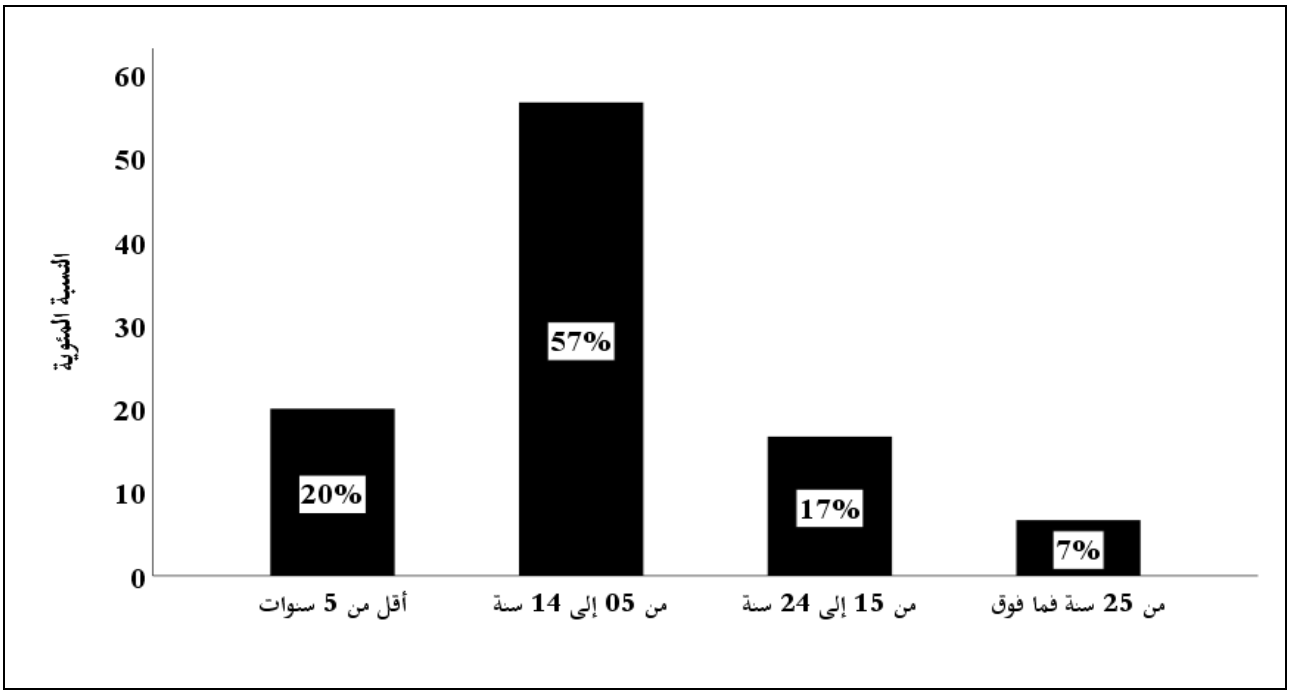
الجدول رقم (III-10) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الأقدمية بالمؤسسة

المتغير	الفئات	التكرار *f*	النسبة المئوية %
سنوات الأقدمية بالمؤسسة	أقل من 5 سنوات	06	20
	من 5إلى 14 سنة	17	57
	من 15 إلى 24 سنة	05	17
	من 25 سنة فما فوق	02	07
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ غالبية الموظفين في عينة الدراسة لديهم سنوات أقدمية [من 05 إلى 14 سنة]، حيث بلغ عددهم (17) موظف وبنسبة مقدارها (57%)، يليهم الموظفين الذين لديهم أقدمية [أقل من 05 سنوات]، حيث بلغ عددهم (06) موظفين وبنسبة (20%)، ثم الموظفين الذين لديهم أقدمية [من 15 إلى 24 سنة]، حيث بلغ عددهم (05) موظفين وبنسبة (17%)، في حين لم يشكل الموظفين الذين لديهم أقدمية [من 25 سنة فما فوق] سوى (02) موظفين إثنين وبنسبة مقدارها (07%) من حجم العينة الكلي. وتشير هذه النتائج إلى أن موظفي عينة الدراسة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمدينة البرواقية يمتلكون سنوات أقدمية لا بأس بها، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (III-06) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الأقدمية بالمؤسسة



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات SPSS.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة وكانت النتائج كما يلي:

أولا: تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الموظفين إتجاه عبارات متغير تدريب الموارد البشرية

يوضح الجدول رقم (III-11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير تدريب الموارد البشرية

الجدول رقم (III-11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير تدريب الموارد البشرية

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي *M*	الإنحراف المعياري *SD*	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
A1	تفضل المؤسسة تدريب الموارد البشرية خارج أماكن العمل.	3.34	0.84	09	محايد
A2	تحرص المؤسسة بواسطة التدريب على تحديد احتياجات الموارد البشرية :	3.60	0.89	07	موافق
A3	التدريب الذي تلقيته في مجال الإدارة الإلكترونية كان مرتكزا على الجانب التقني:	4.17	0.95	03	موافق

A4	سمحت المؤسسة من خلال التدريب باستغلال وسائل العمل بالمؤسسة لم تتمكنوا من إستعمالها من قبل.	2.56	1.18	11	غير موافق
A5	تركز المؤسسة على توفير جو تدريبي يشعرك بالالتزام التنظيمي.	4.35	0.95	01	موافق بشدة
A6	تهدف المؤسسة على تدريب الموارد البشرية قصد إرضاء المواطن.	4.05	0.82	04	موافق
A7	تهدف المؤسسة من خلال التدريب إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة لتحسين الخدمة العمومية للمواطن.	3.98	0.77	05	موافق
A8	تهدف المؤسسة من التدريب على تأكيد مبدأ الجودة الشاملة في تقديم الخدمات .	3.23	0.99	10	محايد
A9	تحرص المؤسسة من خلال التدريب على تقديم الشفافية في المعلومات.	3.37	0.90	08	محايد
A10	تحرص المؤسسة على تدريب مواردها البشرية على شروط السلامة	4.34	0.71	02	موافق بشدة

	الإلكترونية.				
A11	هدفك من التدريب هو استخدام الآليات والتكنولوجيات الحديثة.	3.85	0.93	06	موافق
	الدرجة الكلية	3.71	0.57	–	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يُلاحظ من الجدول رقم (III–11) أن المتوسط العام لمتغير تدريب الموارد البشرية جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.71) وبانحراف معياري قدره(***SD***=0.57) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (A5) التي نصت على " **تركز المؤسسة على توفير جو تدريبي يشعرك بالإلتزام الوظيفي.**" كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء متغير تدريب الموارد البشرية، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (***M***=4.35) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.95) معبرا عن عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (A10) الخاصة ب " **تحرص المؤسسة على تدريب مواردها البشرية على شروط السلامة الإلكترونية.**" بمتوسط حسابي (***M***=4.34) وانحراف معياري قدره (***SD***=0.71) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (A4) المتعلقة ب " **سمحت المؤسسة من خلال التدريب باستغلال وسائل العمل بالمؤسسة لم تتمكنوا من إستعمالها من قبل.**" على أدنى متوسط حسابي (***M***=2.56) وبانحراف معياري بلغ (***SD***= 1.18) ما يدل على عدم وجود تجانس في اجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن نتائج إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت غالبيتها بين درجة الموافق ودرجة المحايد وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع ايجابي لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية تدريب الموارد البشرية داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمدينة البرواقية.

ثانيا: تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الموظفين لعبارات متغير الإدارة الإلكترونية.

يوضح الجدول رقم (III-12)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير الإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم (III-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير الإدارة الإلكترونية

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي *M*	الانحراف المعياري *SD*	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
B1	تملك المؤسسة أجهزة حاسوب وملحقات مناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	4.38	0.73	02	موافق بشدة
B2	تقوم إدارة مؤسستك بعملية الصيانة والتجديد للأجهزة والبرامج بشكل دوري وسريع.	4.22	0.94	03	موافق
B3	توفر لنا المؤسسة شبكة الانترنيت سرعة تدفق كبيرة.	2.49	1.05	11	محايد
B4	البرمجيات المستعملة سهلة الاستعمال ومتوفرة.	3.99	0.97	05	موافق
B5	إن تطبيق الإدارة الإلكترونية تساعدكم كثيرا في عملكم اليومي حيث اختصرت لكم الوقت من خلال سرعة أنجاز المعاملات والجهد وخاصة التقليل من التكاليف كتكاليف الإجراءات الإدارية.	4.10	0.87	04	موافق

B6	تخصص إدارة مؤسستنا موقعا إلكترونيا لمساعدة المرضى على متابعة الحصص العلاجية وكذا الدورات التحسيسية والتوعوية خاصة في ظل جائحة كورونا covid 19 coronavirus .	3.05	1.16	10	محايد
B7	التعامل مع كافة الأطراف الإدارية (مديرية الصحة، وزارة الصحة، ..الخ) أمرا متوفرا في مؤسستنا.	4.54	0.62	01	موافق بشدة
B8	استخدمت المؤسسة الإدارة الإلكترونية بهدف تطوير عصرنة الإدارة.	3.82	1	06	موافق
B9	تهدف المؤسسة بتطبيقها للإدارة الإلكترونية إلى تخفيض البيروقراطية.	3.19	0.88	08	محايد
B10	توفر المؤسسة للموارد البشرية الحماية من الجرائم الإلكترونية.	3.07	1.03	09	محايد
B11	تشجعنا إدارة المؤسسة على اكتساب معارف جديدة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال.	3.51	0.96	07	موافق
	الدرجة الكلية	3.67	0.57	–	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (**III-12**) أن المتوسط العام لمتغير الإدارة الإلكترونية جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3.67=***M***) وبانحراف

معياري قدره(0.57=***SD***) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (B7) التي نصت على " **التعامل مع كافة الأطراف الإدارية (مديرية الصحة، وزارة الصحة، ...إلخ) أمراً متوفراً في مؤسستنا.**" كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء متغير الإدارة الإلكترونية، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (4.54=***M***) وبانحراف معياري قدره (0.62=***SD***) يدل على عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (B1) الخاصة ب " **تملك المؤسسة أجهزة حاسوب وملحقات مناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.**" بمتوسط حسابي (4.38=***M***) وانحراف معياري قدره (0.73=***SD***) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (B3) التي نصت على " **توفر لنا المؤسسة شبكة الإنترنيت بسرعة تدفق كبيرة.**" على أدنى متوسط حسابي (2.49=***M***) وبانحراف معياري (1.05 =***SD***) يشير إلى وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن نتائج إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت بين درجة الموافق بشدة ودرجة المحايد وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع ايجابي لدى موظفي عينة الدراسة حول مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة الإستشفائية بمدينة البرواقية.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

بعد الانتهاء من مناقشة نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة، ننتقل الآن إلى اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة الميدانية باستخدام كلٍ من تحليل الانحدار البسيط، وتحليل التباين الأحادي.

أولا: الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى للدراسة الحالية على ما يلي: **لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير تدريب الموارد البشرية على الإدارة الإلكترونية عند مستوى (α = 0.05) داخل**

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمدينة البرواقية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
وللتحقق من هذه الفرضية نقوم باستخدام تحليل الانحدار البسيط والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (III-13) نموذج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تدريب الموارد البشرية على الإدارة الإلكترونية

النموذج	**المتغير التابع (*B*)**		
	(الإدارة الإلكترونية)		
المتغير المستقل (*A*)	أوزان الانحدار **B**	الخطأ المعياري ***SE***	مستوى الدلالة ***P***
تدريب الموارد البشرية	0.715***	0.152	<0.001
الثابت (*I*)	1.204*	0.542	0.035
$R^2 = 0.442$ $F(1, 29) = 22.204, P < 0.001$			
مستوى دلالة الإحصائية	***:*P* <0.001		*:*P* <0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تبين النتائج الواردة في الجدول السابق أن المتغير المستقل (تدريب الموارد البشرية) له القدرة على التنبؤ بالمتغير التابع (الإدارة الإلكترونية)، حيث بلغت قيمة مربع معامل الارتباط ($R^2 = 0.442$) ما يعني أن متغير تدريب الموارد البشرية قام بتفسير ما قيمته (44%) من تباين الحاصل في متغير الإدارة الإلكترونية كذلك تشير نتائج الظاهرة في الجدول السابق أن اختبار التباين ($F(1, 29) = 22.204, P < 0.001$) إلى معنوية معامل الانحدار، وعليه يمكن كتابة معادلة خط الانحدار الغير معيارية بالشكل التالي:

$$B = (1.204)i + (0.715)\times A$$

حيث:

***B*: الإدارة الإلكترونية ; *i*: الثابت ; *A*: تدريب الموارد البشرية**

ومن خلال المعادلة السابقة والمستخرجة من النتائج الموضحة في الجدول رقم (**III-13**) نجد أن قيمة معامل الانحدار غير المعياري دالة إحصائيا؛ حيث بلغت (B =0.715, $P < 0.001$)، وتترجم هذه النتائج على أن زيادة وحدة واحدة في متغير تدريب الموارد البشرية يقابله زيادة في الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية محل الدراسة بحوالي (72%).

وبناءً على ما تقدم فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: **يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير تدريب الموارد البشرية على الإدارة الإلكترونية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمدينة البرواقية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.**

ثانيا: الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية للدراسة الحالية على ما يلي: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير تدريب الموارد البشرية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية بالمؤسسة) داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمدينة البرواقية.** وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (III-14) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير تدريب الموارد البشرية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

مصدر التباين	قيمة *F*	درجات الحرية *df*	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة *p*

الجنس	–	–	0	–	–
العمر	0.862	2	0.221	0.110	0.436
المستوى التعليمي	2.311	1	0.296	0.296	0.143
الأقدمية بالمؤسسة	0.515	3	0.198	0.066	0.676
الخطأ	–	22	2.817	0.128	–
المجموع	–	30	382.074	–	–
(Lvene test):(**07, 22**) = 1.248, *P*= 0.320					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (III–14) أن قيمة اختبار التجانس لمتغير تدريب الموارد البشرية غير دال إحصائيا (Lvene test = 1.248, *P*=0.320) ما يعني أن تباين المجموعات متساوي، كما أن شرط التوزيع الطبيعي محقق مسبقا، وعليه فإن افتراضات تحليل التباين الأحادي محققة، وبالتالي يمكن مواصلة التحليل. حيث بينت النتائج الواردة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير تدريب الموارد البشرية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية،

وبناءً على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم **وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05= α) في متغير تدريب الموارد البشرية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية بالمؤسسة) داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمدينة البرواقية.**

ثالثا: الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة للدراسة الحالية على ما يلي: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05= α) في متغير الإدارة الإلكترونية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية بالمؤسسة) داخل المؤسسة**

العمومية للصحة الجوارية بمدينة البرواقية. وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (III-15) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الإدارة الإلكترونية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

مصدر التباين	قيمة *F*	درجات الحرية *df*	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة *p*
الجنس	–	–	0	–	–
العمر	0.504	2	0.151	0.076	0.611
المستوى التعليمي	1.159	1	0.174	0.174	0.293
الأقدمية بالمؤسسة	0.592	3	0.267	0.089	0.627
الخطأ	–	22	3.303	0.150	–
المجموع	–	30	425.012	–	–
(Lvene test):(**07, 22**) = 1.581, *P*= 0.193					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (III-15) أن قيمة اختبار التجانس لمتغير الإدارة الإلكترونية غير دال إحصائيا (Lvene test = 1.581, *P*=0.193) ما يعني أن تباين المجموعات متساوي، كما أن شرط التوزيع الطبيعي محقق مسبقا، وعليه فإن افتراضات تحليل التباين الأحادي محققة، وبالتالي يمكن مواصلة التحليل. حيث بينت النتائج الواردة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الإدارة الإلكترونية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية،

وبناءً على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم **وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير الإدارة الإلكترونية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية بالمؤسسة) داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمدينة البرواقية.**

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل إعطاء لمحة عن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ساحي عبد القادر بن العباس حيث شملت التعريف بالمؤسسة وتبيان وجود تدريب الموارد البشرية ومختلف هياكلها ومواردها البشرية مع إبراز ما تملكه من مكونات ومتطلبات الإدارة الالكترونية.

قمنا بإجراء دراسة ميدانية على كافة الموظفين الإداريين في المؤسسة بحكم صغر مجتمع الدراسة التي قامت على استطلاع رأي الموظفين الإداريين حول تدريب المواد البشرية على تطبيق الإدارة الالكترونية، مستخدمين في ذلك المقابلة الشخصية وتحليل الاستبانة بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ومن خلال تحليل النتائج المتحصل عليها خلصنا مايلي:

فيما يخص تدريب الموارد البشرية وجدنا أن هناك ما يدل على انطباع ايجابي لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية تدريب الموارد البشرية في المؤسسة، ونفس الانطباع الإيجابي لمسناه لدى الموظفين بخصوص الإدارة الإلكترونية.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير تدريب الموارد البشرية على الإدارة الإلكترونية عند مستوى ($\propto=0.05$) في المؤسسة محل الدراسة وهذا ما يدل أن لتدريب الموارد البشرية اهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الالكترونية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\propto=0.05$) في متغير تدريب الموارد البشرية والإدارة الالكترونية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والمهنية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) داخل المؤسسة محل الدراسة.

خاتمة

بعد تناولنا واستعراضنا لمختلف الجوانب النظرية لموضوع تدريب الموارد البشرية والإدارة الالكترونية، وكذا تبيان أثر تدريب الموارد البشرية على الإدارة الإلكترونية من خلال إسقاطه على واقع المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ساحي عبد القادر بن العباس بالبرواقية ولاية المدية، اتضح لنا أن المؤسسات العمومية الصحية الجزائرية تهتم بمواردها البشرية وتسعى جاهدة للإستثمار فيها، حيث أيقنت أن الموارد البشرية هي السبيل المناسب لتحقيق رضا المواطن وتحسين نوعية الخدمة الصحية وأمام هذا الوضع يعتبر التدريب من المداخل التي تعمل على الرقي بالمورد البشري، وذلك باعتبار التدريب الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وإكسابها معارف ومهارات جديدة لمواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة في العالم هو أنجع الوسائل لبقائها في ظل بيئة شديدة التغير ويعطيها مرونة كبيرة للتأقلم مع المتغيرات السريعة والكبيرة في الوقت الراهن خاصة ما يشهده العالم من أزمات وأوبئة شلت كل العالم فلا بقاء لدول إلا ببقاء وقوة قطاعها الصحي بسبل إدارتها المتطلعة على الدوام لمزيد من الكفاءة والفعالية والتفوق في ظل عولمة الجودة وسعيها نحو الارتقاء بمستوى نوعية ما يتم طرحه فلا يتأتى هذا إلا من خلال عدة حلول من بينها تطبيق الإدارة الإلكترونية وهذا ما خلصناه في دراستنا أن الإدارة الإلكترونية بحق ضرورة حتمية فرضتها التغيرات الكبيرة والمتنامية التي يشهدها العالم من تقدم تكنولوجي ورقمي، ونظرا لما تحققه الإدارة الإلكترونية أصبحت المنظمات العامة والخاصة تتسابق في استخدام الابتكارات في المجال الإداري خاصة بظهور شبكة الانترنيت حيث جاءت الإدارة الالكترونية لتحسين العمليات الإدارية وانجازها بأسرع وقت وأقل تكلفة بهدف الإستخدام الأمثل لموارد المنظمة والإستغلال الجيد للتكنولوجيا للإرتقاء بكفاءة الإدارة وتحقيق أفضل النتائج.

قمنا في دراستنا بإعطاء إجابات أولية عن الأسئلة الفرعية والإشكالية الرئيسية وقد تمثلت في خمس فرضيات خضعت للإختبار فكانت الإجابة عنها كالآتي:

– نصت الفرضية الأولى على أن التدريب وظيفة أساسية وبالغة الأهمية في إدارة الموارد البشرية حيث تسعى المؤسسة من خلاله على تطوير واكتساب مهارات وقدرات ومعارف للأفراد العاملين بها، ومن خلال بحثنا اتضح لنا أن عملية التدريب تقوم بتحسين أداء الأفراد ورضاهم والتزامهم وتطوير مهاراتهم ومعالجة نقاط النقص لديهم وبالتالي القيام بمهامهم اليومية بكفاءة عالية وعلى ضوء هذا يتم تأكيد صحة الفرضية الأولى.

– كما نصت الفرضية الثانية على هل هناك معوقات تأثر على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات، حيث تم قبول هذه الفرضية وتأكيدها إذ ظهر أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يواجه العديد من المعوقات منها القانونية، البشرية، المالية والتنظيمية.

– أما الفرضية الثالثة فقد نصت على لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\propto$=0.05) في المؤسسة محل الدراسة وقد تم نفي هذه الفرضية حيث تم التوصل إلى أن تدريب الموارد البشرية يؤثر إيجابا على تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ساحي عبد القادر بن العباس بالبرواقية ولاية المدية بنسبة 72% وتعود هذه النسبة إلى أن الإدارة الإلكترونية طبقت بشكل كافي وجيد وهذا بفضل تدريب الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

– في حين كانت للفرضية الرابعة والخامسة والتي نصتا:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\propto$=0.05) في متغير تدريب الموارد البشرية ومتغير الإدارة الإلكترونية على التوالي تعزى إلى المتغيرات الشخصية والمهنية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) داخل المؤسسة محل الدراسة وقد تم إثبات صحة هاته الفرضيتين.

نتائج الدراسة: من خلال ما ورد في دراستنا توصلنا إلى النتائج التالية:

1. وجود اهتمام من طرف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ساحي عبد القادر بن العباس بالبرواقية ولاية المدية بتدريب الموارد البشرية والإهتمام بالمورد البشري.

2. وجود قناعة كبيرة أن التدريب ليس أمر روتيني في المؤسسة وأن له عائد يعود على الموظفين بالنفع.

3. أكدت آراء المعنيين بالدراسة أن التدريب يعمل على صقل مهارات العاملين وهذا من جهة الواقع العملي والذي يتفق مع الجانب النظري الذي تناولناه في الدراسة.

4. الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية تسعى المنظمات من أجل تطوير العمل الإداري ومواكبة العصرنة.

5. إستخدام الإدارة الإلكترونية يضفي قيم الشفافية، السرعة، ربح الوقت والدقة على جميع وظائف الإدارة.

6. اتفق معظم أفراد مجتمع البحث على أن تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ساحي عبد القادر بن العباس بالبرواقية تحقق صفة كافية بسبب توفر الإمكانيات وكذا التدريب على تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

التوصيات: استنادا إلى النتائج السابقة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات والتي قد تساهم في تطبيق الإدارة الالكترونية وخاصة في مجال الخدمة الصحية من خلال أثر تدريب الموارد البشرية ومن أهمها:

1- تعزيز الأنظمة والقوانين والتشريعات التي تحكم التعاملات الالكترونية.

2- ترسيخ القناعة لدى المجتمع الجزائري بأهمية وفوائد التعاملات الإدارية والصحية التكنولوجية.

3- العمل على توفير الموارد البشرية المؤهلة القادرة على تطبيق الإدارة الالكترونية وبصفة دورية ومتجددة.

4- ضرورة تنظيم دورات تدريبية لموظفي المؤسسة تجعلهم يتجاوبون مع التكنولوجيا الجديدة.

5- تقييم البرامج التدريبية الإلكترونية في القطاع الصحي بشكل مستمر والإستفادة من خبرات الدول الرائدة والناجحة في القطاع الصحي وجلب مدربين ذو كفاءة وفعالية.

6- توفير دورات تدريبية في أماكن أقرب من المؤسسات الاستشفائية أو في المؤسسات الاستشفائية للإحتكاك بالواقع العملي في شتى أنواع الدورات التدريبية.

7- توفير وتسهيل إمكانية التدريب والتعامل عن بعد للجميع مع المؤسسات الصحية والجهات الوصية بوضع مثلا تطبيقات مجانية الخاصة بالإجراءات الإدارية والصحية.

لاختصار الوقت والجهد والتكاليف وحفظ للأرواح والأنفس خاصة ما شهدناه من إصابات في جائحة كورونا وهذا بسبب التنقل والذهاب إلى المؤسسات الصحية ونقل العدوة لأنه لا توجد لدينا وسائل أسهل وأنجع لتلقي العلاج أو للقيام بالإجراءات الإدارية أو الصحية خاصة ذو الأمراض المزمنة فالإدارة الإلكترونية حل من الحلول للحفاظ على الأرواح والأنفس وهاته الأخيرة أوصانا بها ديننا الحنيف.

آفاق الدراسة:

نظرا للتطور المستمر للإبتكارات والتقنيات المستخدمة في الإدارة الإلكترونية، خاصة وأن تجربة الجزائر ما زالت في بداياتها يبقى مجال الغدارة الإلكترونية مجالا خصبا للدراسة والبحث فإننا نقترح بعض المواضيع التي نرى أنها جديرة بالبحث.

- دور التدريب في تنمية كفاءات المورد البشري.
- طرق وآليات المحافظة على كفاءات المورد البشري في الدول النامية.
- دراسة تقييمية لواقع التدريب في المنظومة الصحية.
- التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.
- نشر الثقافة الإلكترونية في القطاع العام والخاص.

الملاحق

الملحق رقم 01:

أ- المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 2007/05/19، المتضمن إنشاء المؤسسة العمومية الإستشفائية والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية، الجريدة الرسمية 2007، العدد 07.

ب- الجريدة الرسمية، العدد 104، الأمر رقم 65- 73 الصادر في ذو الحجة 1393 الموافق لـ 28 ديسمبر 1973 يتضمن قانون المالية لسنة 1974 المتعلق بتأسيس الطب المجاني.

– وبمقتضى الأمر رقم 95 – 27 المؤرّخ في 8 شعبان عام 1416 الموافق 30 ديسمبر سنة 1995 والمتضمّن قانون الماليّة لسنة 1996،

– وبمقتضى الأمر رقم 97 – 15 المؤرّخ في 24 محرّم عام 1418 الموافق 31 ماي سنة 1997 الّذي يحدّد القانون الأساسيّ الخاصّ لمحافظة الجزائر الكبرى،

– وبمقتضى المرسوم رقم 81 – 242 المؤرّخ في 6 ذي القعدة عام 1401 الموافق 5 سبتمبر سنة 1981 والمتضمّن إنشاء القطاعات الصّحّيّة وتنظيمها، المعدّل والمتمّم،

– وبمقتضى المرسوم رقم 86 – 179 المؤرّخ في 29 ذي القعدة عام 1406 الموافق 5 غشت سنة 1986 والمتعلّق بالتّصنيف الفرعيّ للمناصب العليا في بعض الهيئات المستخدمة،

– وبمقتضى المرسوم الرّئاسيّ رقم 97 – 230 المؤرّخ في 19 صفر عام1418 الموافق 24 يونيو سنة 1997 والمتضمّن تعيين رئيس الحكومة،

– وبمقتضى المرسوم الرّئاسيّ رقم 97 – 231 المؤرّخ في 20 صفرعام 1418 الموافق 25 يونيو سنة 1997 والمتضمّن تعيين أعضاء الحكومة،

– وبمقتضى المرسوم التّنفيذيّ رقم 91 – 311 المؤرّخ في 28 صفر عام 1412 الموافق 7 سبتمبر سنة 1991 والمتعلّق بتسيير المحاسبين العموميّين واعتمادهم،

– وبمقتضى المرسوم التّنفيذيّ رقم 91 – 312 المؤرّخ في 28 صفر عام 1412 الموافق 7 سبتمبر سنة 1991 الّذي يحدّد شروط الأخذ بمسؤوليّة المحاسبين العموميّين، وإجراءات مراجعة باقي الحسابات، وكيفيّات اكتتاب تأمين يغطّي مسؤوليّة المحاسبين العموميّين،

– وبمقتضى المرسوم التّنفيذيّ رقم 91 – 313 المؤرّخ في 28 صفر عام 1412 الموافق 7 سبتمبر سنة 1991 الّذي يحدّد إجراءات محاسبة الآمرين بالصّرف والمحاسبين العموميّين وكيفيّاتها ومضمونها،

– وبمقتضى المرسوم التّنفيذيّ رقم 92 – 05 المؤرّخ في 28 جمادى الثّانية عام 1412 الموافق 4 يناير سنة 1992 الّذي يحدّد كيفيّات تخصيص العائدات النّاتجة عن الأشغال والخدمات الّتي تقوم بها المؤسّسات العموميّة زيادة عن مهامّها الرّئيسيّة،

– وبمقتضى المرسوم التّنفيذيّ رقم 92 – 414 المؤرّخ في 19 جمادى الأولى عام 1413 الموافق 14 نوفمبر سنة 1992 والمتعلّق بالرّقابة السّابقة للنّفقات الّتي يلتزم بها، لا سيّما المادّة 3 منه،

– وبمقتضى المرسوم التّنفيذيّ رقم 93 – 301 المؤرّخ في 24 جمادى الثّانية عام 1414 الموافق 8 ديسمبر سنة 1993 الّذي يحدّد انتقاليّا الأحكام الّتي تتعلّق بآجال تقديم الحسابات وأشكالها إلى مجلس المحاسبة،

يرسم ما يأتي :

المادّة الأولى : يحدّد هذا المرسوم قواعد إنشاء القطاعات الصّحّيّة وتنظيمها وسيرها.

الباب الأوّل
أحكام عامّة

المادّة 2 : القطاع الصّحّيّ مؤسّسة عموميّة ذات طابع إداريّ تتمتّع بالشّخصيّة المعنويّة والاستقلال الماليّ . ويوضع تحت وصاية الوالي.

يقترح الوزير المكلّف بالصّحّة بعد استشارة الوالي، إنشاء أوحلّ أيّ قطاع صحّيّ بمرسوم تنفيذيّ .

المادّة 3 : يتكوّن القطاع الصّحّيّ من مجموع الهياكل الصّحّيّة العموميّة الخاصّة بالوقاية والتّشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التّكييف الطّبّيّ، الّتي تغطّي حاجات سكّان مجموعة من البلديّات والتّابعة للوزارة المكلّفة بالصّحّة.

المادّة 4 : ترتّب القطاعات الصّحّيّة في ثلاثة (3) أصناف على أساس معايير يحدّدها التّنظيم المعمول به.

يحدّد ترتيب القطاعات الصّحّيّة بقرار مشترك بين الوزير المكلّف بالصّحّة والوزير المكلّف بالماليّة والسّلطة المكلّفة بالوظيف العموميّ.

المادّة 21 : يساعد المدير أربعة (4) نواب مديرين يكلفون على الترالي بما يأتي :

– المالية و الوسائل،

– الموارد البشرية،

– المصالح الصحية،

– صيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة .

يعين نواب المديرين بقرار من الوزير المكلف بالصحة.

المادّة 22 : يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية بقرار مشترك بين الوزيرين المكلفين بالصحة و المالية و السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

المادّة 23 : يحدد تصنيف المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية حسب الفئة بقرار مشترك بين الوزيرين المكلفين بالصحة و المالية و السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

الفرع الثالث
المجلس الطبي

المادّة 24 : يكلف المجلس الطبي بدراسة كل المسائل التي تهم المؤسسة وإبداء رأيه الطبي والتقني فيها ، ولا سيما فيما يأتي :

– التنظيم والعلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية ،

– مشاريع البرامج المتعلقة بالتجهيزات الطبية وبناء المصالح الطبية و إعادة تهيئتها،

– برامج الصحة و السكان،

– برامج التظاهرات العلمية و التقنية،

– إنشاء هياكل طبية أو إلغاؤها.

يقترح المجلس الطبي كل التدابير التي من شأنها تحسين تنظيم المؤسسة و سيرها، لاسيما مصالح العلاج والوقاية.

يمكن مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية ومدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية إخطار المجلس الطبي بشأن كل مسألة ذات طابع طبي أو علمي أو تكويني.

المادّة 25 : يضم المجلس الطبي ما يأتي :

– مسؤولو المصالح الطبية،

– الصيدلي المسؤول عن الصيدلية،

– جراح أسنان ،

– شبه طبي ينتخبه نظراؤه من أعلى رتبة في سلك شبه الطبيين،

– ممثل عن المستخدمين الاستشفائيين الجامعيين، عند الاقتضاء.

ينتخب المجلس الطبي من بين أعضائه رئيسا ونائب رئيس لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد.

المادّة 26 : يجتمع المجلس الطبي بناء على استدعاء من رئيسه في دورة عادية مرة واحدة كل شهرين. ويمكنه الاجتماع في دورة غير عادية بطلب إما من رئيسه و إما من أغلبية أعضائه و إما من مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية ومدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية .

و يحرر في كل اجتماع محضر يقيد في سجل خاص.

المادّة 27 : لا تصح اجتماعات المجلس الطبي إلا بحضور أغلبية أعضائه. وإذا لم يكتمل النصاب، يستدعى المجلس من جديد في الثمانية (8) أيام الموالية و يمكن أن يتداول أعضاؤه حينئذ مهما يكن عدد الأعضاء الحاضرين.

يعدّ المجلس الطبي نظامه الداخلي و يصادق عليه أثناء اجتماعه الأول.

القسم الثاني
أحكام مالية

المادّة 28 : تحدد مدونة الميزانية للمؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالصحة والوزير المكلف بالمالية.

المادّة 29 : تشمل ميزانية المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية بابا للإيرادات وبابا للنفقات.

في باب الإيرادات :

– إعانات الدولة،

– إعانات الجماعات المحلية،

– الإيرادات الناتجة عن التعاقد مع هيئات الضمان الاجتماعي فيما يخص العلاج المقدم للمؤمن لهم اجتماعيا و ذوي حقوقهم و التعاضديات والمؤسسات و مؤسسات التكوين،

المادّة 13 : يمكن مجلس الإدارة الاستعانة بكل شخص من شأنه مساعدته في أشغاله.

المادّة 14 : يتداول مجلس الإدارة على الخصوص فيما يأتي :

– مخطط تنمية المؤسسة على المديين القصير والمتوسط،

– مشروع ميزانية المؤسسة،

– الحسابات التقديرية،

– الحساب الإداري،

– مشاريع الاستثمار،

– مشاريع التنظيم الداخلي للمؤسسة،

– البرامج السنوية لصفقات البنايات و التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة و صيانتها،

– الاتفاقيات المنصوص عليها في المادتين 5 و 9 أعلاه،

– العقود المتعلقة بتقديم العلاج المبرمة مع شركاء المؤسسة، لا سيما هيئات الضمان الاجتماعي والتأمينات الاقتصادية و التعاضديات و الجماعات المحلية و المؤسسات والهيئات الأخرى،

– مشروع جدول تعداد المستخدمين،

– النظام الداخلي للمؤسسة،

– اقتناء و تحويل ملكية المنقولات و العقارات وعقود الإيجار،

– قبول الهبات و الوصايا أو رفضها،

– الصفقات و العقود و الاتفاقيات و الاتفاقات، طبقا للتنظيم المعمول به.

المادّة 15 : يجتمع مجلس الإدارة في دورة عادية مرة واحدة كل ستة (6) أشهر.

و يمكنه الاجتماع في دورة غير عادية بناء على استدعاء من رئيسه أو بطلب من ثلثي (3/2) أعضائه.

وتحرر مداولات مجلس الإدارة في محاضر يوقعها الرئيس و أمين الجلسة و تثبت في سجل خاص يرقمه ويؤشر عليه الرئيس.

يعدّ مجلس الإدارة نظامه الداخلي و يصادق عليه أثناء اجتماعه الأول.

المادّة 16 : يحدد رئيس مجلس الإدارة جدول أعمال كل اجتماع بناء على اقتراح من مدير المؤسسة.

المادّة 17 : لا تصح مداولات مجلس الإدارة إلا بحضور أغلبية أعضائه. وإذا لم يكتمل النصاب، يستدعى مجلس الإدارة من جديد في الثمانية (8) أيام الموالية. و يمكن أن يتداول أعضاؤه حينئذ مهما يكن عدد الأعضاء الحاضرين.

تؤخذ قرارات مجلس الإدارة بأغلبية الأعضاء الحاضرين.

و في حالة تساوي عدد الأصوات يكون صوت الرئيس مرجحا.

المادّة 18 : تعرض مداولات مجلس الإدارة على موافقة الوالي في الثمانية (8) أيام الموالية للاجتماع. و تكون المداولات نافذة بعد ثلاثين (30) يوما من إرسالها إلا في حالة اعتراض صريح يبلغ خلال هذا الأجل.

الفرع الثاني
المدير

المادّة 19 : يعيّن مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية ومدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقرار من الوزير المكلف بالصحة. و تنهى مهامهما حسب الأشكال نفسها.

المادّة 20 : المدير مسؤول عن حسن سير المؤسسة.

و بهذه الصفة :

– يمثل المؤسسة أمام العدالة و في جميع أعمال الحياة المدنية،

– هو الآمر بالصرف في المؤسسة،

– يحضر مشاريع الميزانيات التقديرية و يعد حسابات المؤسسة،

– يعد مشروع التنظيم الداخلي و النظام الداخلي للمؤسسة،

– ينفذ مداولات مجلس الإدارة،

– يعد التقرير السنوي عن النشاط و يرسله إلى السلطة الوصية بعد موافقة مجلس الإدارة عليه،

– يبرم كل العقود و الصفقات و الاتفاقيات والاتفاقات في إطار التنظيم المعمول به،

– يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الخاضعين لسلطته،

– يعين جميع مستخدمي المؤسسة باستثناء المستخدمين الذين تقرر طريقة أخرى لتعيينهم،

– يمكنه تفويض إمضائه تحت مسؤوليته لمساعديه الأقربين.

– ضمان تنظيم و برمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي و الاستشفاء،

– تطبيق البرامج الوطنية للصحة،

– ضمان حفظ الصحة و النظافة ومكافحة الأضرار و الآفات الاجتماعية،

– ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة و تجديد معارفهم.

المادّة 5 : يمكن استخدام المؤسسة العمومية الاستشفائية ميدانا للتكوين الطبي و شبه الطبي والتكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.

الفصل الثاني

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية

المادّة 6 : المؤسسة العمومية للصحة الجوارية هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. و توضع تحت وصاية الوالي.

المادّة 7 : تتكون المؤسسة العمومية للصحة الجوارية من مجموعة عيادات متعددة الخدمات و قاعات العلاج تغطي مجموعة من السكان.

تحدد المشتملات المادية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية والحيز الجغرافي الصحي الذي يغطي مجموعة من السكان بقرار من الوزير المكلف بالصحة.

المادّة 8 : تتمثل مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية في التكفل، بصفة متكاملة ومتسلسلة، فيما يأتي :

– الوقاية و العلاج القاعدي،

– تشخيص المرض،

– العلاج الجواري،

– الفحوص الخاصة بالطب العام و الطب المتخصص القاعدي،

– الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي،

– تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان.

و تكلف على الخصوص بما يأتي :

– المساهمة في ترقية و حماية البيئة في المجالات المرتبطة بحفظ الصحة والنظافة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية،

– المساهمة في تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة و تجديد معارفهم.

المادّة 9 : يمكن استخدام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ميدانا للتكوين شبه الطبي و التكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.

الفصل الثالث

أحكام مشتركة

القسم الأول

التنظيم و السير

المادّة 10 : يسير كل مؤسسة عمومية استشفائية ومؤسسة عمومية للصحة الجوارية مجلس إدارة ويديرها مدير. وتزودان بهيئة استشارية تدعى "المجلس الطبي".

الفرع الأول

مجلس الإدارة

المادّة 11 : يضم مجلس الإدارة ما يأتي :

– ممثل عن الوالي، رئيسا،

– ممثل عن إدارة المالية،

– ممثل عن التأمينات الاقتصادية،

– ممثل عن هيئات الضمان الاجتماعي،

– ممثل عن المجلس الشعبي الولائي،

– ممثل عن المجلس الشعبي البلدي مقر المؤسسة،

– ممثل عن المستخدمين الطبيين ينتخبه نظراؤه،

– ممثل عن المستخدمين شبه الطبيين ينتخبه نظراؤه،

– ممثل عن جمعيات مرتفقي الصحة،

– ممثل عن العمال ينتخب في جمعية عامة،

– رئيس المجلس الطبي.

يحضر كل من مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية ومدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مداولات مجلس الإدارة برأي استشاري ويتوليان أمانتهما.

المادّة 12 : يعين أعضاء مجلس الإدارة لعهدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد بقرار من الوالي، بناء على اقتراح من السلطات والهيئات التابعين لها .

وفي حالة انقطاع عهدة أحد أعضاء مجلس الإدارة، يعين عضو جديد حسب نفس الأشكال لخلافته إلى غاية انتهاء العهدة.

وتنتهي عهدة الأعضاء الذين تم تعيينهم بحكم وظائفهم بانتهاء هذه الوظائف.

ملحق رقم 03

المادّة 8 : تحدد كيفيات تطبيق أحكام هذا المرسوم، عند الاقتضاء، بقرار من وزير المجاهدين.

المادّة 9 : تلغى أحكام المرسوم التنفيذي رقم 92-292 المؤرخ في 6 محرم عام 1413 الموافق 7 يوليو سنة 1992 والمذكور أعلاه.

المادّة 10 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرّسميّة للجمهوريّة الجزائريّة الدّيمقراطيّة الشّعبيّة.

حرّر بالجزائر في 2 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 19 مايو سنة 2007.

عبد العزيز بلخادم

مرسوم تنفيذي رقم 07 – 140 مؤرّخ في 2 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 19 مايو سنة 2007، يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها و سيرها.

إنّ رئيس الحكومة،

– بناء على الدستور ، لا سيما المادتان 85-4 و125 (الفقرة 2) منه،

– و بمقتضى القانون رقم 83 –11 المؤرّخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتأمينات الاجتماعية ، المعدّل و المتمّم،

– و بمقتضى القانون رقم 84 – 17 المؤرّخ في8 شوّال عام 1404 الموافق 7 يوليو سنة 1984 والمتعلق بقوانين المالية ، المعدّل والمتمّم،

– و بمقتضى القانون رقم 85 – 05 المؤرّخ في 26 جمادى الأولى عام 1405 الموافق 16 فبراير سنة 1985 والمتعلق بحماية الصحة و ترقيتها، المعدّل و المتمّم،

– و بمقتضى القانون رقم 88 –07 المؤرّخ في 7 جمادى الثانية عام 1408 الموافق 26 يناير سنة 1988 والمتعلق بالوقاية الصحية و الأمن وطب العمل،

– و بمقتضى القانون رقم 90 – 08 المؤرّخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالبلدية،المتمّم،

– و بمقتضى القانون رقم 90 – 09 المؤرّخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالولاية، المتمّم،

– و بمقتضى القانون رقم 90 –21 المؤرّخ في 24 محرّم عام 1411 الموافق 15 غشت سنة 1990 والمتعلق بالمحاسبة العمومية،

– و بمقتضى الأمر رقم 95 – 20 المؤرّخ في 19 صفر عام 1416 الموافق 17 يوليو سنة 1995 و المتعلق بمجلس المحاسبة،

– و بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 06-175 المؤرّخ في 26 ربيع الثاني عام 1427 الموافق 24 مايو سنة 2006 و المتضمن تعيين رئيس الحكومة،

– و بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 06-176 المؤرّخ في 27 ربيع الثاني عام 1427 الموافق 25 مايو سنة 2006 و المتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

– وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 96-66 المؤرخ في 7 رمضان عام 1416 الموافق 27 يناير سنة 1996 الذي يحدد صلاحيات وزير الصحة والسكان،

– و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 97 – 466 المؤرخ في 2 شعبان عام 1418 الموافق 2 ديسمبر سنة 1997 الذي يحدد قواعد إنشاء القطاعات الصحية وتنظيمها و سيرها،

يرسم ما يأتي :

المادّة الأولى : يهدف هذا المرسوم إلى إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها و سيرها.

الفصل الأول

المؤسسة العمومية الاستشفائية

المادّة 2 : المؤسسة العمومية الاستشفائية هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. و توضع تحت وصاية الوالي.

المادّة 3 : تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية من هيكل للتشخيص و العلاج و الاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات .

تحدد المشتملات المادية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بقرار من الوزير المكلف بالصحة.

المادّة 4 : تتمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية في التكفل، بصفة متكاملة و متسلسلة، بالحاجات الصحية للسكان. و في هذا الإطار، تتولى على الخصوص المهام الآتية :

المادّة 5 : يتكفّل القطاع الصّحّيّ، في مجال نشاطه، بشكل منسجم ومنظّم بحاجيات السّكّان الصّحّيّة، وفي هذا الإطار يقوم بالمهامّ الآتية :

- يضمن تنظيم ترزيع الإسعافات وبرمجتها ،
- يطبّق نشاطات الوقاية والتّشخيص والعلاج وإعادة التّكييف الطّبّيّ والاستشفاء،
- يضمن النّشاطات المتعلّقة بالصّحّة التّناسليّة والتّخطيط العائليّ،
- يطبّق البرامج الوطنيّة والجهريّة والمحلّيّة للصّحّة والسّكّان،
- يساهم في ترقية المحيط وحمايته في مجالات الوقاية والنّظافة والصّحّة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعيّة،
- يساهم في إعادة تأهيل مستخدمي المصالح الصّحّيّة وتحسين مستواهم.

المادّة 6 : ينظّم القطاع الصّحّيّ في وحدات جيو صحّيّة تغطّي مجموعة سكانيّة معيّنة، تطلق عليها تسمية " قطاعات صحّيّة فرعيّة"، حتّى يتمكّن من تأدية المهامّ المسندة إليه المنصوص عليها في المادّة 5 أعلاه.

يتمّ إنشاء القطاعات الصّحّيّة الفرعيّة أو حلّها بقرار من الوزير المكلّف بالصّحّة وباقتراح من الوالي.

المادّة 7 : يمكن أن يستعمل القطاع الصّحّيّ كميزان للتّكوين شبه الطّبّيّ والتّسيير الاستشفائيّ على أساس اتّفاقيّات توقّع مع المؤسّسة القائمة بالتّكوين.

المادّة 8 : يمكن أن تحتوي هياكل القطاع الصّحّيّ حسب كيفيّات يتمّ تحديدها بقرار مشترك بين الوزير المكلّف بالصّحّة والوزير المكلّف بالتّعليم العالي لضمان نشاطات استشفائيّة جامعيّة.

الباب الثّاني
التّنظيم الإداريّ

المادّة 9 : يدير القطاع الصّحّيّ مجلس إدارة ويسيّره مدير ويزوّد بجهاز استشاريّ يسمّى "المجلس الطّبّيّ".

الفصل الأوّل
مجلس الإدارة

المادّة 10 : يضمّ مجلس الإدارة :

* ممثّل الوالي، رئيسا،
* ممثّل إدارة الماليّة،
* ممثّل التّأمينات الاقتصاديّة،
* ممثّل هيئات الضّمان الاجتماعيّ،
* ممثّل المجلس الشّعبيّ البلديّ، لبلديّة مقرّ المؤسّسة،
* ممثّل المجلس الشّعبيّ الولائيّ،
* ممثّل المستخدمين الطّبّيّين ينتخبه زملاؤه،
* ممثّل المستخدمين شبه الطّبّيّين ينتخبه زملاؤه،
* ممثّل جمعيّات المنتفعين،
* ممثّل العمّال ينتخب في جمعيّة عامّة،
* رئيس المجلس الطّبّيّ.

يشارك مدير القطاع الصّحّيّ في مداولات مجلس الإدارة بصوت استشاريّ ويتولّى أمانة المجلس.

المادّة 11 : يعيّن أعضاء مجلس الإدارة لعهدة مدّتها ثلاث (3) سنوات قابلة للتّجديد بقرار من الوالي وباقتراح من السّلطات الّتي ينتمون إليها.

في حالة انقطاع عهدة أيّ عضو، يعيّن عضو جديد حسب الأشكال نفسها ليعوّضه إلى غاية نهاية العهدة.

تنتهي عهدة الأعضاء المعيّنين بحكم وظائفهم مع انتهاء هذه الوظائف .

المادّة 12 : يمكن أن يستعين مجلس الإدارة بأيّ شخص من شأنه أن يساعده في مداولاته.

المادّة 13 : يتداول مجلس الإدارة في المواضيع الآتية :

* مخطّط التّنمية القصير والمتوسّط المدى،
* مشروع ميزانيّة المؤسّسة،
* الحسابات التّقديريّة،
* الحساب الإداريّ،

الملاحق

- المخصصات الاستثنائية،
- الهبات و الوصايا ،
- الإيرادات المختلفة،
- الموارد الأخرى المرتبطة بنشاط المؤسسة،
- تعويضات التأمينات الاقتصادية عن الأضرار الجسدية.

في باب النفقات :

- نفقات التسيير،
- نفقات التجهيز،
- كل النفقات الأخرى الضرورية لتحقيق هدفها.

المادّة 30 : يعد المدير مشروع الميزانية و يعرضه على مجلس الإدارة للمداولة. و يرسله بعدئذ إلى السلطة الوصية للموافقة عليه.

المادّة 31 : تمسك محاسبة المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية حسب قواعد المحاسبة العمومية. و يسند تداول الأموال إلى عون محاسب يعينه أو يعتمده الوزير المكلف بالمالية.

المادّة 32 : تحدد الكيفيات المناسبة لمراقبة النفقات بقرار مشترك بين الوزيرين المكلفين بالصحة والمالية.

الفصل الرابع
أحكام خاصة و ختامية

المادّة 33 : تحدد قائمة المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية في الملحقين المرفقين بهذا المرسوم.

المادّة 34 : تنفذ أحكام هذا المرسوم في أجل لايتجاوز ستة (6) أشهر ابتداء من تاريخ نشره في الجريدة الرّسميّة.

المادّة 35 : تلغى أحكام المرسوم التنفيذي رقم 97 – 466 المؤرخ في 2 شعبان عام 1418 الموافق 2 ديسمبر سنة 1997 الذي يحدد قواعد إنشاء القطاعات الصحية و تنظيمها و سيرها.

المادّة 36 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرّسميّة للجمهوريّة الجزائريّة الدّيمقراطيّة الشّعبيّة.

حرّر بالجزائر في 2 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 19 مايو سنة 2007.

عبد العزيز بلخادم

الملحق الأول

قائمة المؤسسات العمومية الاستشفائية

01 – ولاية أدرار

- أدرار
- تيميمون
- رقان

02 – ولاية الشلف

- الشلف (أولاد محمد)
- الشلف (شرفة)
- تنس
- صبحة
- الشطية

03 – ولاية الأغواط

- الأغواط
- أفلو

04 – ولاية أم البواقي

- أم البواقي (محمد بوضياف)
- أم البواقي (المستشفى القديم)
- عين البيضاء (بوملي محمد)
- عين البيضاء (المستشفى القديم)
- مسكيانة
- عين مليلة
- عين فكرون

05 – ولاية باتنة

- باتنة
- أريس 1
- أريس 2
- بريكة (محمد بوضياف)
- بريكة (سليمان أعميرات)
- عين التوتة
- مروانة (علي نمر)
- مروانة (زيزة مسيكة)
- نقاوس

الملحق رقم 02: قائمة تحكيم الأساتذة

قائمة الأساتذة المحكمين:

1\إسم الأستاذ	الدرجة العلمية	الإمضاء
– سلام عبد الرزاق	استاذ محاضر -أ-	
– زاهي محمد أمين	أستاذ محاضر	الدكتور: زاهي محمد الأمين
–بولصنام محمد	أستاذ محاضر أ	الأستاذ بولصنام

الملحق رقم 03: الإستبانة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الاستبانة

في إطار الإعداد لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص إدارة أعمال بعنوان دور تدريب الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث نتوجه بهذه الاستبيان لموظفي الإداريين للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ساحي عبد القادر بن العباس بالبرواقية ولاية المدية لإسقاط أثر تدريب الموارد البشرية على تطبيق الإدارة الإلكترونية وأمل الاطلاع على محاور الاستبيان والإجابة على الأسئلة بوضع علامة (×) في المكان الذي يعبر عن رأيكم وألتمس عدم ترك أي عبارة دون الإجابة أو وضع أكثر من علامة أمام عبارة واحدة.

مع العلم بأن جميع المعلومات المستخلصة من هذا الإستبيان سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية للبحث، وتتوقف على صحة النتائج التي سنتوصل إليها للدراسة مع العلم أن ذكر الإسم غير مطلوب.

نشكركم مسبقًا على تعاونكم لإنجاز هذا البحث.

إعداد الطالبتين:

- بثينة ولهة
- مولسمارة خولة

إشراف الأستاذ:

د/ سلام عبد الرزاق

السنة الجامعية: 2021/2020

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2. الفئة العمرية:

من 20 إلى 29 سنة ☐ من 30 إلى 39 سنة ☐

من 40 إلى 49 سنة ☐ من 50 سنة فما فوق ☐

3. المستوى التعليمي:

بكالوريا ☐ ليسانس ☐

دكتوراه ☐ دراسات أخرى ☐

5. الأقدمية بالمؤسسة:

أقل من 5 سنوات ☐ ما بين 5 و 14 سنوات ☐

ما بين 5 و24 سنة ☐ من 25 سنة فما فوق ☐

الجزء الأول: تدريب الموارد البشرية

الفقرات	المقياس				
	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تمامًا
1. تفضل المؤسسة تدريب الموارد البشرية خارج أماكن العمل					
2. تحرص المؤسسة بواسطة التدريب على تحديد احتياجات الموارد لبشرية					
3. التدريب الذي تلقيته في مجال الإدارة الإلكترونية كان مرتكزًا على الجانب التقني					
4. سمحت المؤسسة من خلال التدريب باستغلال وسائل العمل بالمؤسسة لم تتمكنوا من استعمالها من قبل					
5. تركز المؤسسة على توفير جو تدريبي يشعرك بالالتزام التنظيمي					
6. تهدف المؤسسة على تدريب الموارد البشرية قصد إرضاء المواطن					
7. تهدف المؤسسة من خلال التدريب إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي وزيادة ثقة المواطن بقدراته لتقديم فرص الإبداع والابتكار في المؤسسة لتحسين الخدمة العمومية للمواطن					
8. تهدف المؤسسة من خلال التدريب على تأكيد مبدأ الجودة الشاملة في تقديم الخدمات					
9. تحرص المؤسسة من خلال التدريب على تقديم الشفافية في المعلومات					
10. تحرص المؤسسة على تدريب مواردها البشرية على شروط السلامة الإلكترونية.					
11. هدفك من التدريب هو استخدام الآليات والتكنولوجيات الحديثة					

الجزء الثاني: الإدارة الإلكترونية

الفقرات	المقياس				
	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تمامًا
1. تمتلك المؤسسة أجهزة حاسوب وملحقات مناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية					
2. تقوم إدارة مؤسستك بعملية الصيانة والتجديد للأجهزة والبرامج بشكل دوري وسريع					
3. توفر لنا المؤسسة شبكة الإنترنيت بسرعة تدفق كبيرة					
4. البرمجيات المستعملة سهلة الاستعمال ومتوفرة					
5. إن تطبيق الإدارة الإلكترونية تساعدكم كثيرًا في عملهم اليومي حيث اختصرت لكم الوقت من خلال سرعة إنجاز المعاملات والجهد وخاصة التقليل من التكاليف كتكاليف الإجراءات الإدارية					
6. تخصص إدارة مؤسستنا موقعًا إلكترونيًا لمساعدة المرضى على متابعة الحصص العلاجية وكذا الدورات التحسيسية والتوعوية خاصة في ظل جائحة كورونا covid 19 coronavirus					
7. التعامل مع كافة الأطراف الإدارية (مديرية الصحة، وزارة الصحة... إلخ) أمرًا متوفرًا في مؤسستنا.					
8. استخدمت المؤسسة الإدارة الإلكترونية بهدف تطوير وعصرنة الإدارة					
9. تهدف المؤسسة بتطبيقها للإدارة الإلكترونية إلى تخفيض البيروقراطية.					
10. توفر المؤسسة للموارد البشرية الحماية من الجرائم الإلكترونية.					
11. تشجعنا إدارة المؤسسة على اكتساب معارف جديدة في مجال تكنولوجيا الإعلام الآلي.					

الملحق رقم 04:جدول اختبار التوزيع الطبيعي:

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
البشرية الموارد تدريب :المستقل المتغير	,376	30	,118	,716	30	,422
الإلكترونية الإدارة :التابع المتغير	,207	30	,072	,514	30	,220
a. Lilliefors Significance Correction						

الملحق رقم 05: ثبات الاستبيان

- تدريب الموارد البشرية:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,711	11

- الإدارة الإلكترونية:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,809	11

- الدرجة الكلية للإستبيان

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,827	22

الملحق رقم 06: البيانات الشخصية والوظيفية

Frequency Table

الجنس متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	10	33,3	33,3	33,3
	أنثى	20	66,7	66,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العمر متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	سنة 29 إلى 20 من	10	33,3	33,3	33,3
	سنة 39 إلى 30 من	14	46,7	46,7	80,0
	سنة 49 إلى 40 من	4	13,3	13,3	93,3
	فوق فما سنة 50 من	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

التعليمي المستوى متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بكالوريا	9	30,0	30,0	30,0
	ليسانس	21	70,0	70,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

بالمؤسسة الأقدمية متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 من أقل	6	20,0	20,0	20,0
	سنة 14 إلى 05 من	17	56,7	56,7	76,7
	سنة 24 إلى 15 من	5	16,7	16,7	93,3
	فوق فما سنة 25 من	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الملحق رقم 07: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تدريب الموارد البشرية:

Univariate Statistics							
				Missing		No. of Extremes	
	N	Mean	Std. Deviation	Count	Percent	Low	High
A1	30	3,34	0,84	0,00	0,00	0,00	0,00
A2	30	3,60	0,89	0,00	0,00	0,00	0,00
A3	30	4,17	0,95	0,00	0,00	0,00	0,00
A4	30	2,56	1,18	0,00	0,00	0,00	0,00
A5	30	4,35	0,95	0,00	0,00	0,00	0,00
A6	30	4,05	0,82	0,00	0,00	0,00	0,00
A7	30	3,98	0,77	0,00	0,00	0,00	0,00
A8	30	3,23	0,99	0,00	0,00	0,00	0,00
A9	30	3,37	0,90	0,00	0,00	0,00	0,00
A10	30	4,34	0,71	0,00	0,00	0,00	0,00
A11	30	3,85	0,93	0,00	0,00	0,00	0,00
A1_11	30	3,71	0,57	0,00	0,00	0,00	2,00

الملحق رقم 08: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الإدارة الإلكترونية

Univariate Statistics							
	N	Mean	Std. Deviation	Missing		No. of Extremes	
				Count	Percent	Low	High
B1	30	4,38	0,73	0,00	0,00	0,00	0,00
B2	30	4,22	0,94	0,00	0,00	0,00	0,00
B3	30	2,49	1,05	0,00	0,00	0,00	0,00
B4	30	3,99	0,97	0,00	0,00	0,00	0,00
B5	30	4,10	0,87	0,00	0,00	0,00	0,00
B6	30	3,05	1,16	0,00	0,00	0,00	0,00
B7	30	4,54	0,62	0,00	0,00	0,00	0,00
B8	30	3,82	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B9	30	3,19	0,88	0,00	0,00	0,00	0,00
B10	30	3,07	1,03	0,00	0,00	0,00	0,00
B11	30	3,51	0,96	0,00	0,00	0,00	0,00
B1_11	30	3,67	0,57	0,00	0,00	0,00	2,00

الملحق رقم 09:تحليل الانحدار:

Regression

Variables Entered/Removed[a]			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البشرية الموارد تدريب :المستقل المتغير[b]	.	Enter
a. Dependent Variable: الإلكترونية الإدارة :التابع المتغير			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,665[a]	,442	,422	,28875
a. Predictors: (Constant), البشرية الموارد تدريب :المستقل المتغير				

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,851	1	1,851	22,204	,000[b]
	Residual	2,335	28	,083		
	Total	4,186	29			
a. Dependent Variable: الإلكترونية الإدارة :التابع المتغير						
b. Predictors: (Constant), البشرية الموارد تدريب :المستقل المتغير						

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,204	,542		2,222	,035
	المستقل المتغير :الموارد تدريب البشرية	,715	,152	,665	4,712	,000

a. Dependent Variable: التابع المتغير :الإلكترونية الإدارة

الملحق رقم 10: **اختبار التجانس:**

✓ **تدريب الموارد البشرية**

Levene's Test of Equality of Error Variances[a]			
Dependent Variable: المستقل المتغير :البشرية الموارد تدريب			
F	df1	df2	Sig.
1,248	7	22	,320
Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.			
a. Design: Intercept + الجنس + العمر + التعليمي_المستوى + الأقدمية_بالمؤسسة			

✓ **الإدارة الإلكترونية**

Levene's Test of Equality of Error Variances[a]			
Dependent Variable: التابع المتغير :الإلكترونية الإدارة			
F	df1	df2	Sig.
1,581	7	22	,193
Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.			
a. Design: Intercept + الجنس + العمر + التعليمي_المستوى + الأقدمية_بالمؤسسة			

جدول تحليل التباين الأحادي لمتغير تدريب الموارد البشرية

Tests of Between-Subjects Effects					
Dependent Variable: المستقل المتغير :البشرية الموارد تدريب					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	,800[a]	7	,114	,893	,529
Intercept	130,979	1	130,979	1023,028	,000
الجنس	,000	0	.	.	.
العمر	,221	2	,110	,862	,436
التعليمي_المستوى	,296	1	,296	2,311	,143
الأقدمية_بالمؤسسة	,198	3	,066	,515	,676
Error	2,817	22	,128		
Total	382,074	30			
Corrected Total	3,617	29			
a. R Squared = ,221 (Adjusted R Squared = -,027)					

الملحق رقم 11: جداول تحليل التباين الأحادي لمتغير الإدارة الإلكترونية

Tests of Between-Subjects Effects					
Dependent Variable: التابع المتغير: الإلكترونية الإدارة					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	,883[a]	7	,126	,840	,566
Intercept	152,308	1	152,308	1014,552	,000
الجنس	,000	0	.	.	.
العمر	,151	2	,076	,504	,611
التعليمي_المستوى	,174	1	,174	1,159	,293
بالمؤسسة_الأقدمية	,267	3	,089	,592	,627
Error	3,303	22	,150		
Total	425,012	30			
Corrected Total	4,186	29			
a. R Squared = ,211 (Adjusted R Squared = -,040)					

Algérienne Démocratique et Populaire

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

المدية في : 2021/04/28

الرقم : 60

إلى السيد : مديرالمؤسسة االعمومية لصحة الجوارية بالبرواقية

الموضوع :الموافقة على إجراء دراسة حالة

سيادة المدير :

في إطار التنسيق و التعاون بين الجامعة و المحيط الخارجي من مؤسسات اقتصادية و هيئات إدارية .و بهدف الرفع من المستوى العلمي للطالب و توطيد التكامل بين الجانب النظري و التطبيقي

.فإننا نرجو من سيادتكم الموافقة على استقبال للطلبة الأتية أسمائهم بإجراءتربص تطبيقي في مؤسستكم .

إسم و لقب الطلبة	تاريخ و مكان الميلاد	رقم التسجيل
ولهة بثينة	1996/12/4بني مسوس	161632046284
مولسمارة خولة	1996/10/30 بني مسوس	151532048135

تقبلوا منا سيادة المدير أسمى عبارات الإحترام و التقدير.

رئيس القسم

نائب رئيس قسم علوم التسيير

مدير المؤسسة المستقبلة

إمضاء : بن طاية ميلود

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا: الكتب باللغة بالعربية.

1. احمد بري، تطبيقات الادارة الالكترونية في العمليات المنظومة، دار المعارف، الاسكندرية، مصر، 2002.
2. أحمد بري، تطبيقات الإدارة الالكترونية في العمليات المنظومة، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، 2002.
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحاجي والعشرين، طبعة، جامعة الملك سعود، طبعة 2000، السعودية.
4. احمد فتحي الحبشي، مبادئ الإدارة الالكترونية، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
5. احمد فتحي الحيث، مبادئ الادارة الالكترونية،ط1،دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015.
6. أحمد فخري الهياحية، إدارة مشاريع الحكومة الالكترونية، تجارب عربية وعالمية، المعهد العربي لإنهاء المدن.
7. أحمد محمد غنيم، الإدارة الالكترونية، أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، 2004/2003.
8. أحمد محمد غيم، الادارة الالكترونية افاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، 2004/2003.
9. أسيا نيش سليمان، الإدارة الالكترونية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
10. إيمان عبد المحسن زكي، الحكومة الالكترونية مدخل اداري، المنظمة العربية للتنمية الادارية،القاهرة،2009.

11. إيمان عبد المحسن زكي، الحومة الالكترونية مدخل داري متكامل، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2009.
12. باسم الحميري، التدريب الفعال منهجي وتطبيقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
13. بسيوني محمد البراعي، تنمية مهارات تخطي الموارد البشرية، أيراك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2005.
14. جمعة اسماعيل العياط، الادارة الالكترونية، الطبعة العربية، دار المجد للنشر والتوزيع،2015.
15. جمعة اسماعيل العياط، الادارة الالكترونية، دار المجد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
16. حسين محمد الحسن، الادارة الإلكترونية، المفاهيم الخصائص المتطلبات، الطبعة الاولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
17. حسين مريم، إدارة الموارد البشرية(إطار متكامل)، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013، عمان.
18. خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، طبعة 2011، عمان.
19. رولا نايف المعايطة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية دليل عملي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2013، عمان.
20. زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في إدارة التدريب والتطوير والتعلم، دار المعتز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى2015، عمان، الاردن.

21. السالمي مؤيد السعيد و صالح سعيد حرحوش، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، اربد، الاردن، الطبعة الثانية،2006.

22. سامح احمد رفعت عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية في المجال السياحي، دار شتات للنشر والبرمجيات، دار الكتب القانونية، طبعة 2011، مصر.

23. سعاد نايف برنوطي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2007، عمان، الاردن.

24. سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية آفاق تطبيقها الحديثة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005.

25. السلمي مؤيد سعيد، صالح عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثاني، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد، الأردن، 2006.

26. طارق عبد الرؤوف عامر، الادارة الالكترونية نماذج معاصرة، الطبعة الاولى، دار السحاب، القاهرة، مصر،2007.

27. طاهر محمود الكلالدة، ادارة الموارد البشرية الحديثة، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الاولى2013، عمان.

28. عصام الدين امين ابو علفة، اتجاهات معاصرة في ادارة الموارد البشرية (النظرية و التطبيق)، شركة الجمهورية الحديثة تحويل وطباعة الورق، طبعة 2002.

29. العلاق، المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية.

30. عمار بوحوش، نظريات الادارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الاسلامي،بيروت،2006.

31. فاطمة الزهراء طليحي، تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الادارة الالكترونية، وكتبة الوفاء القانونية،الاسكندرية،مصر،2017.

32. فايز الخاطر، استراتيجية التدريب الفعال، دار اسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2010، عمان، الاردن.

33. فداء حامد، الادارة الالكترونية الاسس النظرية والتطبيقية، دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع،عمان،الارن،2015.ر

34. فريد كورتل، اسيا نيش سليمان، الادارة الالكترونية، جامعة سكيكدة ، الجزائر، الطبعة الاولى،2015.

35. مجيد الكرخي، ادارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2014، عمان، الاردن.

36. محفوظ احمد جودة ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية، 2014.

37. محمد الصيرفي، الادارة الالكترونية للموارد البشرية منهج تحليلي مبسط، دار الوفاء للطباعة والنشر، طبعة 2008، القاهرة، مصر.

38. محمد الصيرفي، الادارة الالكترونية،ط1،الاسكندرية،دار الفكر الجامعي،2007.

39. محمد القدوة، الحكومة الالكترونية والادارة المعاصرة، دار اسامة للنشر والتوزيع،عمان،الاردن،2010.

40. محمد سمير احمد، الادارة الالكترونية ،دار المسيرة، الطبعة الاولى ،عمان،الاردن،2009.

41. محمد فالح صالح، ادارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2004، عمان، الاردن.

42. محمد هاني محمد، ادارة الموارد البشرية ، دار المعتز للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2015، الاردن.

43. محمود عبد الفتاح رضوان، ادارة الجودة الشاملة في التدريب من البداية الى النهاية، مركز الخبرة المهنية بميك، الطبعة الاولى، مصر،2014.

44. محمود عبد الفتاح رضوان، الادارة الالكترونية و تطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للتدريس والنشر،2013.

45. مزهر شعبان العاني شوقي ناجي جواد، العملية الادارية وتكنولوجيا المعلومات،ط1،دار اثراء للنشر،الاردن،2008.

46. مصطفى يوسف كافي، الادارة الالكترونية، دار رسلان، سوريا،2012.

47. منال طلعت محمود، اساسيات في علم الادارة، دار النشر المكتب الجامعي الحديث، طبعة 2003، مصر.

48. المنظمة العربية للموارد البشرية، اثر التخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية، طبعة 2014، القاهرة، مصر.

49. النجار فريد، الحكومة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.

50. نجم نجم عبود، الادارة الالكترونية، الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية،2004.

51. هشام الرفاعي واخرون، الادارة الالكترونية، مدخل للإدارة الالكترونية، ملتقى تخطيط المدينة الالكترونية،ماليزيا،2011.

52. ياسر محمد عبد العال، الادارة الالكترونية وتحديات المجتمع الرقمي، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر.

الوثائق الرسمية:

1. المرسوم التنفيذي رقم 07/ 140 المؤرخ في 2007/05/19 ، المتضمن انشاء المؤسسة الاستشفائية والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية، الجريدة الرسمية 2007 العدد 09.
2. الجريدة الرسمية،عدد 104،الامر رقم 65-73 الصادر في ذو الحجة 1393 الموافق ل28 ديسمبر 1973 يتضمن قانون المالية لسنة 1974 المتعلق بتاسيس الطب المجاني.

الاطروحات:

دكتوراه:

1. جربي عبد الحكيم، دور تدريب وتحفير الموارد البشرية في تعزيز الاداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس1، سطيف 2018/2017.
2. عبان عبد القادر، تحديات الادارة الالكترونية في الجزائر، اطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علم الاجتماع تخصص ادارة اعمال، جامعة بسكرة،2016.

ماجستير:

1. انس اديب فخري سلطان، اثر تطبيق استراتيجية التدريب في تحقيق الاداء المتميز، رسالة استكمال المتطلبات للحصول على درجة الماجستير، ادارة اعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان، كانون الثاني 2015.
2. جمانة عبد الوهاب شلبي، واقع الادارة الالكترونية في الجامعة الاسلامية و اثرها على التطور التنظيمي، مذكرة مقدمة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية،غزة،2011.

3. رفيق بن مرسلي ،الاساليب الحديثة للتنمية الادارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق ،دراسة حالة الجزائر ،2010 2011 ،رسالة ماجيستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ،كلية الحقوق والعلوم السياسية ،جامعة مولود معمري ، تيزي وزو،2011.
4. سعيد بن مهلا العمري، المتطلبات الادارية و الامنية لتطبيق الادارة الالكترونية، دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ، مذكرة مقدمة لمتطلبات الحصول علو شهادة الماجستير في العلوم الادارية، اكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية،الرياض،2002.
5. يرقي حسين، نظام التدريب و تقييم فعالية في المؤسسات، رسالة ماجستير، علوم التسيير تخصص العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر،1999.

ماستر:

1. بابا علي امينة، الادارة الالكترونية ودورها في تحسين اداء المؤسسة، دراسة حالة مصلحة الوثائق البيومترية ولاية المدية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة وتسيير المؤسسة، جامعة المدية،الجزائر،2017/2016.
2. بصير احمد طالب، دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الكفاءات في المؤسسات، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص تسيير اداري للجماعات المحلية، جامعة عبد الرحمان بن باديس،مستغانم،2018/2017.
3. بن عصيد زروق، جميل اسامة، اثر التدريب على اداء الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر، علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، جامعة يحيى فارس بالمدية، 2017/2013.

4. بن عصيد فاروق، جميل اسامة، اثر التدريب على اداء الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة الاعمال جامعة يحيى فارس بالمدية 2019/2018.
5. شيخ جميلة، دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر اكاديمي، علوم التسيير، تخصص تسيير الهياكل الاستشفائية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2017/2016.
6. عاشور هاجر، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة الخدماتية في ظل المعالم السوسيوثقافية، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الانسانية والاجتماعية، تخصص علم اجتماع، جامعة المسيلة،2014/2013.
7. عبدلي رتيبة، بوسهوة هبة، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية 2020/2019.
8. فاطمة الزهراء كركوب، هاجر مطمورة، أثر التدريب على اكتساب ميزة تنافسية للمنظمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة يحي فارس بالمدية 2019/2018.
9. ياسين واسيني، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم الاقتصاد ، تخصص ادارة اعمال الموارد البشرية، جامعة ابو بكر بلقايد ، تلمسان2016/2015.

المجلات:

1. دراسات الجامعة الاسلامية العالمية شيتاغونغ ببنغلاديش، موقف الاسلام من تنمية الموارد البشرية، المجلد التاسع ديسمبر 2012.
2. محمد عبد الرزاق ،محمد حمو خليل، زيد فوزي ايوب الشيخ ،دور عناصر الادارة الالكترونية في تعزيز المرونة التنظيمية ،مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ،العدد 45 ،المجلد 15،الجزء الثاني ،العراق ،2019 ،ص 112.
3. محمد كمال مصطفى، موسوعة 100 سؤال في ادارة الموارد البشرية ،مركز الخبرات المهنية بميك، طبعة 2015،القاهرة،مصر.
4. موسى عبد الناصر، محمد قرشي ،مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري لمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث ،العدد 09،العراق ،2011،ص89.