الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحى فارس – المدية -

كلية العلـوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

دور الإدارة الإلكترونية في الرفع من كفاءة المنظمات
دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية – بن يوسف بن خدة بالبرواقية -.

إعـداد الطـالبين:

مشرفي عامر

مناصري رضوان

إشـراف الأستاذ:

قبطان شوقي

السنة الجامعية: 2020/2019

شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع

ونتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذنا المشرف الأستاذ قبطان شوقي على كل ما قدمه

لنا من توجيهات ونصائح وملاحظات قيمة أفادتنا كثيرا في تناول موضوع الدراسة.

كما نشكر جميع أساتذة قسم علوم التسيير لجامعة المدية لتشجيعاتهم

وتحفيزهم الدائم لنا.

ونتقدم بشكرنا الكبير والخالص إلى زملائنا في دفعة الماستر الذين

ناقشنا معهم آراءنا العديدة حول المذكرة.

وإلى كل من ساندنا من قريب أو بعيد في انجاز هذا العمل.

الإهداء

في البداية أشكر الله عز وجل الذي وفقني إلى هذا العمل

أهدي ثمرة جهدي إلى من أنارا لي دربي وعلماني كيف تكون الحياة إلى والدي العزيزين.

إلى من أرى السعادة في أعينهم وأشاركهم كل لحظات حياتي، أدامكم الله لي سندا وعونا زوجتي الغالية وأبنائي الأعزاء.

إلى الأستاذ المشرف تحية شكر وعرفان للمجهودات التي بذلها معي طيلة عملي هذا الأستاذ شوقي قبطان

إلى من أخذوا بيدي إلى نور العلم وساعدوني في مساري الدراسي، أساتذتي في جامعة المدية جزاهم الله خيرا.

إلى موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية وكل من ساندني من قريب أو بعيد، بكلمة طيبة أو بدعاء

عائلتي الكريمة وأصدقائي.

مشرفي عامر

مناصري رضوان

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أساسيات الإدارة الإلكترونية وأثرها على كفاءة المنظمات مع الآثار والمنافع التي تنعكس على كفاءة المنظمات من جراء التطبيق الصحيح للإدارة الالكترونية.

واتخذنا من المؤسسة العمومية الإستشفائية – بن يوسف بن خدة - بالبرواقية – نموذجا للدراسة، معتمدين في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على الجمع بين الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية، وقد توصلنا من خلالها إلى عدة نتائج أهمها أن للإدارة الإلكترونية دور في الرفع من كفاءة المنظمة محل الدراسة من زاوية عامل الزمن وعامل الجهد والاستخدام الأمثل للموارد المالية أي الرفع من كفاءة المنظمات.

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: زيادة التزام المنظمات بتطبيق ودعم الإدارة الإلكترونية من خلال توفير متطلبات تطبيقها ونشر ثقافة العمل الالكتروني بين الموظفين، وتوضيح مدى التأثير الإيجابي لاستخدام الإدارة الإلكترونية على كفاءة المنظمات وبالتالي التقليل من الجهد والوقت والاقتصاد في الموارد المالية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية – الكفاءة – المنظمة – الموارد.

Abstract:

This study aimed to identify the basics of electronic management and its impact on the efficiency of organizations with the effects and benefits that are reflected on the efficiency of organizations due to the correct application of electronic management.

We took from the public hospital - Bin Youssef Bin Khedda - Al-Buraqah - a model for the study، relying in this on the descriptive analytical approach، which is based on the combination of office study and field study and we have reached through several results، the most important of which is that electronic management has a role in raising the efficiency of the organization The study is subject to the time factor، effort factor and optimal use of financial resources، so raising the efficiency of organizations.

The study concluded with several recommendations، the most important of which are: Increasing the commitment of organizations to apply and support electronic management by providing requirements for their application and spreading the culture of electronic work among employees، and clarifying the extent of the positive impact of the use of electronic management on the efficiency of organizations and thus reducing effort، time and economy in financial resources.

Key words: e-management - efficiency –the organization - Resources

فهرس المحتويات		الصفحة
الشكر		I
الإهداء		II
الملخص		III
فهرس المحتويات		VI-IV
قائمة الجداول والأشكال		VII
مقدمة		أ-ج
الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للإدارة الإلكترونية		
تمهيد		1
المبحث الأول	مفهوم الإدارة الإلكترونية.	2
المطلب الأول	تعريف الإدارة الإلكترونية.	2
المطلب الثاني	الإدارة الإلكترونية ومفاهيم متقاربة.	3
المطلب الثالث	أهمية الإدارة الإلكترونية	5
المبحث الثاني	أساسيات الإدارة الإلكترونية.	7
المطلب الأول	مبادئ الإدارة الإلكترونية، وخصائصها.	7
المطلب الثاني	وظائف الإدارة الإلكترونية.	10
المطلب الثالث	عناصر الإدارة الإلكترونية.	12
المبحث الثالث	تطبيق الإدارة الإلكترونية.	15
المطلب الأول	متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية.	15
المطلب الثاني	خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية.	20
المطلب الثالث	معوقات (تحديات) تطبيق الإدارة الإلكترونية.	21
المطلب الرابع	مجالات الإدارة الإلكترونية.	23
خلاصة الفصل		28

الفصل الثاني: الإطار النظري لمفهوم الكفاءة		
تمهيد		30
المبحث الأول	نشأة و تطور مصطلح الكفاءة	31
المطلب الأول	نشأة الكفاءة وتطور مصطلح الكفاءة في الفكر الاقتصادي	31
المطلب الثاني	مفهوم الكفاءة وعناصرها	33
المطلب الثالث	أنواع الكفاءة ومؤشرات قياسها	37
المطلب الرابع	أهمية الكفاءة	40
المبحث الثاني	ماهية الإنتاجية	42
المطلب الأول	مفهوم الإنتاجية وأهداف قياسها	42
المطلب الثاني	شروط نجاح قياس عملية الإنتاجية	46
المطلب الثالث	الإنتاجية كدرجة من درجات الكفاءة والفاعلية	46
المطلب الرابع	أهمية الإنتاجية للمؤسسة	48
المبحث الثالث	العلاقة بين الكفاءة والمفاهيم القريبة (الفعالية والأداء)، وأثر متطلبات الإدارة الإلكترونية في الرفع من الكفاءة.	48
المطلب الأول	الفعالية وعلاقتها بالكفاءة	48
المطلب الثاني	العلاقة بين الكفاءة والأداء	51
المطلب الثالث	تأثير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية على الكفاءة	53
خلاصة الفصل		55
المبحث الثالث: تأثير الإدارة الإلكترونية في الرفع من كفاءة المؤسسة العمومية الإستشفائية – بن يوسف بن خدة - بالبرواقية –		
تمهيد		57
المبحث الأول	تقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة	58
المطلب الأول	نبذة تاريخية وقانونية عن المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية	58
المطلب الثاني	الهياكل العامة للمؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية	62

المطلب الثالث	**عناصر الإدارة الإلكترونية على مستوى المؤسسة العمومية الإستفائية.**	70
المبحث الثاني	**تطبيقات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية.**	72
المطلب الأول	**المديرية الفرعية للمالية والوسائل.**	72
المطلب الثاني	**المديرية الفرعية للموارد البشرية.**	74
المطلب الثالث	**المديرية الفرعية للمصالح الصحية.**	75
المبحث الثالث	**تأثير الإدارة الإلكترونية في الرفع من كفاءة المؤسسة العمومية الإستشفائية – بن يوسف بن خدة - بالبرواقية –**	76
المطلب الأول	**تأثير الإدارة الإلكترونية على المؤسسة من زاوية عامل الزمن**	76
المطلب الثاني	**تأثير الإدارة الإلكترونية على المؤسسة من زاوية عامل الجهد**	77
المطلب الثالث	**تأثير الإدارة الإلكترونية على المؤسسة من زاوية الاستخدام الأمثل للموارد المالية**	78
خلاصة الفصل		79
خاتمة		83-81
قائمة المراجع		**87-84**

قائمة الأشكال والجداول

1- قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
1	عناصر الإدارة الإلكترونية	12
2	المكونات الأساسية لعتاد وبرامج الحاسوب	13
3	هيكل التنظيمي 1 الدوائر التي يغطيها مستشفى بن يوسف بن خدة بالبرواقية	61

2- قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
1	الفرق بين الكفاءة و الفعالية	51
2	توزيع الأجهزة على مختلف المصالح	71
3	مختلف البرامج والمنصات الموجودة	71
4	التغطية بشبكة الانترنت	72

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

عرف العالم في العقود الأخيرة خاصة في الألفية الثانية ثورة هائلة في الاتصالات العلمية والتكنولوجية التي أحدثت تغيير في الحياة اليومية للإنسان وأصبحت من الركائز الجوهرية المعمول عليها في إحداث التنمية بمختلف جوانبها، هذا ما انعكس على الإدارة التي تعتبر الآلية المحركة لعجلة التنمية في الدولة بإدخال تقنية المعلومات والاتصالات.

إن التطور السريع في أنظمة وشبكات الاتصال ونظم المعلومات كان سببا لمراجعة الإدارة بشكلها التقليدي والسير نحو الإدارة الالكترونية التي توفر الكثير من فرص النجاح، السرعة، والشفافية والفعالية في تقديم الخدمات العمومية ونظرا لما تحققه الإدارة الالكترونية من نتائج ايجابية، أصبحت المؤسسات الرسمية والخاصة تتسابق في استخدام أحدث الابتكارات في المجال الإداري وساعدها في ذلك ظهور شبكة الانترنت ولقد أطلقت العديد من الدول مبادرات الإدارة الالكترونية مما ساعدها على الانطلاق والخروج من نطاقها الجغرافي وإمكانياتها البشرية المحدودة والوصول بخدماتها للمواطنين والمستفيدين في أماكن تواجدهم سواء في المدن أو الأرياف. ولكن النجاح لبعض الدول لا يعني أنها نموذجا يمكن نجاحه في كل دولة فهذا مرتبط بمدى استعداد وجاهزية هذه الدول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية وتطوير إداراتها.

وانطلاقا مما سبق تتعرض هذه الدراسة لدراسة الإدارة الالكترونية ودورها في ترشيد الإدارة وجعلها أكثر كفاءة.

1- إشكالية الدراسة:

تعد الإدارة الالكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث حيث أدت التطورات في مجال الاتصالات وابتكار تقنيات متطورة إلى التفكير الجدي من قبل الحكومات في الاستفادة من منجزات الثورة التقنية باستخدام الحاسوب وشبكات الانترنت في انجاز الأعمال وتقديم الخدمات للمواطنين بطريقة الكترونية، تتسم بفاعلية في حل العديد من المشكلات التي من أهمها الوقوف بطوابير طويلة أمام المواطنين في الإدارات، لذلك جاءت الإدارة الالكترونية كرد فعل واقعي لاستخدام تطبيقات الحاسوب الآلي في مجال الخدمات لتطوير الطرق التقليدية وكذا الدعم المتواصل بين الإدارة الحكومية وفروعها والمواطنين للوصول إلى ما يعرف بالإدارة الرشيدة.

لذلك جاءت الإشكالية لتجيب على التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو الدور الذي تلعبه الإدارة الالكترونية في الرفع من كفاءة المنظمات ؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية تساؤلات فرعية:

- **هل تساهم الإدارة الإلكترونية في اقتصاد الزمن في المنظمات ؟**
- **هل تساهم الإدارة الإلكترونية في التقليل من الجهد ؟**
- **كيف تساهم الإدارة الالكترونية في الاستخدام الأمثل للموارد المالية ؟**

2- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: هناك دور إيجابي للإدارة الإلكترونية في الرفع من كفاءة المنظمة محل الدراسة.

الفرضيات الفرعية:

- **الفرضية الأولى:** للإدارة الإلكترونية دور إيجابي في الرفع من كفاءة المنظمة محل الدراسة من زاوية عامل الزمن.
- **الفرضية الثانية:** للإدارة الإلكترونية دور إيجابي في الرفع من كفاءة المنظمة محل الدراسة من زاوية عامل الجهد.
- **الفرضية الثالثة:** للإدارة الإلكترونية دور إيجابي في الرفع من كفاءة المنظمة محل الدراسة من زاوية الاستخدام الأمثل للموارد المالية.

3- مبررات اختيار الموضوع :

تكمن مبررات اختيار الموضوع إلى اعتبارات موضوعية علمية وذاتية:

أ -الاعتبارات العلمية الموضوعية:

من أهم الأسباب لاختيار الموضوع هو الاختلال الواضح للإدارة العمومية في تحقيق الأهداف المنوطة بها والخدمات التي تقدمها، ما يجعل البحث عن سبل إصلاح وتطوير الإدارة حتمية، إضافة إلى أن أي تطوير أو تحديث لابد أن يكون موضوعه هو علاقة الإدارة بجودة الخدمات التي تقدمها، وكيفية الرفع من كفاءة هذه الإدارة، وهذا ما تصبوا إليه الإدارة الالكترونية فهي تهدف إلى الرفع من كفاءة خدماتها.

ب -الاعتبارات الذاتية:

بصفتنا مواطنين نتعامل مع الإدارة وموظفون فيها تولدت لدينا رغبة لفهم مسببات سوء استخدام الموارد داخل المنظمات، ومن ثم إمكانية إيجاد أداة فعالة للنهوض والرفع من كفاءة هذه المنظمات.

4- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لتحقيق بحث إمكانية توظيف أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة . وفي ضوء مشكلة البحث تم تحديد الأهداف التالية:

- محاولة الإحاطة بأهم الآثار والمنافع التي تنعكس على المنظمات من جراء التطبيق الصحيح للإدارة الالكترونية.
- التعرف على أساسيات الإدارة الإلكترونية وأثرها على كفاءة المنظمات.
- التعرف على متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.ة.
- واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية – بن يوسف ين خدة -.

5- أهمية الدراسة:

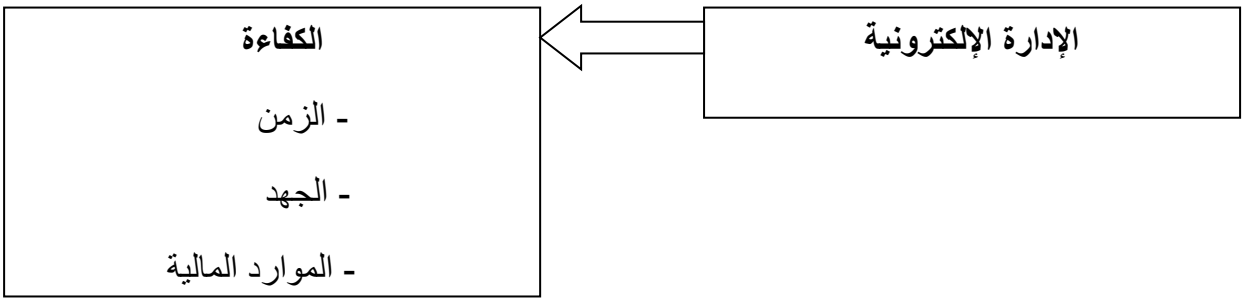
يكتسي موضوع الإدارة الالكترونية أهمية بالغة، انطلاقا من أن التحول نحو الإدارة الالكترونية هو أساس ترشيد الإدارة وتحسينها والنهوض بجهودها، لذا تكمن أهمية الموضوع في حيويته والندرة النسبية للبحوث والدراسات التطبيقية في مجال الإدارة الإلكترونية، ولاسيما في أدبيات الدول النامية ومنها الجزائر ووجود فجوة معرفية بالإلمام الكافي لجوانبه، وكذلك محاولة توضيح وتبيين فحوى هذا الموضوع وتأثيره على الرفع من كفاءة الإدارة.

6- منهج الدراسة:

إن الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على الدور الذي تلعبه الإدارة الالكترونية في الرفع من كفاءة المنظمات، ودراسة العلاقة بينهما، بغية معرفة تأثير الإدارة الإلكترونية على الكفاءة ومختلف إسهاماتها في ذلك، ومن أجل الوصول إلى هذا اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على الجمع بين الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية.

7- نموذج الدراسة:

المتغير المستقل: الإدارة الإلكترونية **المتغير التابع: الكفاءة**



8- الدراسات السابقة:

- بوزكري الجيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015.
- عبان عيد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس بالعاصمة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015.
- لخذاري شاريهان، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة: مؤسسة إتصالات الجزائر فرع –بسكرة-، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.
- وزاع محمد، الإدارة الإلكترونية وأثرها على أداء الموارد البشرية في المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات) ومذكرة ماجستير، جامعة المدية، الجزائر، 2013.

9- صعوبات الدراسة:

من بين أهم الصعوبات التي واجهتنا في دراستنا ما يلي:

- قلة المراجع الخاصة بموضوع الإدارة الإلكترونية، والكفاءة نظرا لغلق المكتبات بسبب انتشار وباء كورونا (كوفيد 19).
- صعوبات الحصول على معلومات من المؤسسة العمومية الإستشفئية محل الدراسة بسبب انشغال الموظفين بسبب انتشار وباء كورونا (كوفي 19).

10- هيكلة البحث:

ومن أجل معالجة هذا الموضوع سيتم تقسيم الدراسة كما يلي:

الفصل الأول : يتضمن هذا الفصل ثلاث مباحث تعالج الإطار النظري والمفاهيمي للإدارة الالكترونية من خلال الإحاطة بمفهومها والمفاهيم القريبة منها وكذلك أهميتها، إضافة إلى مبحث ثاني تناول أساسيات الإدارة الإلكترونية مبادئها، وخصائصها، ووظائفها وعناصرها.

وتطرقنا في المبحث الأخير إلى كيفية تطبيق الإدارة الإلكترونية من متطلبات وخطوات وتحديات تعيق تطبيقها وكذا مجالات تطبيقها.

الفصل الثاني: نتناول في هذا الفصل شرح وتوضيح وتحديد المفاهيم والمبادئ الأساسية للكفاءة من خلال ثلاث مباحث رئيسية تضمنت نشأة وتطور مصطلح الكفاءة في الفكر الاقتصادي، وتعريف

مصطلح الكفاءة وعناصرها وأنواع ومؤشرات قياسها، وتطرقنا في الأخير إلى أهمية الكفاءة هذا في المبحث الأول.

أما في المبحث الثاني فنتناول مفهوم الإنتاجية وأهدافها ثم نتكلم عن الإنتاجية كدرجة من درجات الكفاءة والفاعلية ونتحدث في الأخير عن أهميتها كمعيار لتقيّيم الأداء

وتطرقنا في المبحث الأخير إلى العلاقة بين الكفاءة والمفاهيم القريبة (الفعالية والأداء)، وفي الأخير تكلمنا عن تأثير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية على الكفاءة.

الفصل الثالث: يتضمن في هذا الفصل ثلاث مباحث تتناول استعمال الإدارة الإلكترونية في الرفع من كفاءة المؤسسة العمومية الإستشفائية – بن يوسف بن خدة - بالبرواقية – من خلال ثلاث مباحث تضمنت تقديم لمحة عامة حول المؤسسة محل الدراسة، وذلك بإعطاء نبذة تاريخية وقانونية في المطلب الأول، ثم نعرج على الهياكل العامة بالمؤسسة تنظيميا، ماديا وبشريا في المطلب الثاني، لنختم المبحث بسرد عناصر الإدارة الإلكترونية المستعملة على مستوى المؤسسة.

كما سنتطرق في المبحث الثاني إلى تطبيقات المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية في مجال الإدارة الإلكترونية، حيث سنبين هذه التطبيقات على مستوى المديرية الفرعية للمالية والوسائل في المطلب الأول والتطبيقات على مستوى المديرية الفرعية للموارد البشرية في المطلب الثاني، كما سنتناول تطبيقاتها على مستوى المديرية الفرعية للمصالح الصحية.

أما في المبحث الثالث سوف نأتي إلى تبيان تأثير الإدارة الإلكترونية ومدى فعاليتها في الرفع من كفاءة المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية.

1- حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تمّ إسقاط الجانب النظري على المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية – بن يوسف بن خدة – وذلك لأنها منظمة.

الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة على موضوع الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على الرفع من كفاءة المنظمات.

الحدود الزمانية: تمّ إجراء الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2020/2019.

الفصل الأول:

الإطار النظري والمفاهيمي للإدارة الإلكترونية

تمهيد:

نظرا للتطور الكبير في كافة مجالات تكنولوجيا المعلومات، أخذت المؤسسات تتسابق في استخدام أحدث الابتكارات في المجال الإداري، وساعد أيضا ظهور شبكة الأنترنت في جعلها أكثر تأثيرا في انجاز أعمال هذه المؤسسات، ومما حذا بالإدارة الحالية أن تعتمد اعتمادا كبيرا على تكنولوجيا المعلومات، لأن استخدام هذه التكنولوجيا المتطورة تساعد على تبسيط الإجراءات وتقليل استخدام الورق إلى أقل ما يمكن، ونتيجة هذه التغيرات المتزايدة ظهر مصطلح الإدارة الإلكترونية التي يكمن جوهرها وفلسفتها في إحداث تغيير جذري في نمط وأسلوب وتفاعل العاملين باعتبار أن الأداء الوظيفي هو الذي يحقق التميز من تطبيقاتها وذلك من خلال الميزة التي تضفيها عليه من ناحية توفير الوقت، الجهد، التكلفة. ولهذا أصبح تبنى فكرة الإدارة الإلكترونية أمر حتمي و ليس مخير أي أنه يجب انتهاجها أولا لمواكبة التغيرات التكنولوجية الحاصلة وثانيا لتخطي صرف تكاليف باهظة.

وبناء على ما تقدم، يتضمن هذا الفصل على ثلاثة مباحث والمتمثلة في:

المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثالث: تطبيق الإدارة الإلكترونية.

المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية .

يعتبر إدخال تكنولوجيا المعلومات والحاسب الآلي والاتصالات ثورة حقيقية في عالم الإدارة، مفادها تحويل الأعمال الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية، وهذا يقودنا إلى البحث عن مفهوم الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية

يعتبر التعريف ضرورة منطقية لإيضاح وتحديد معنى الشيء أو اللفظ الذي يحصل عليه المرء بغير واسطة لإزالة اللبس عنه، ولتجنب الوقوع في الخطأ يجب التفكير في الوصول إلى المعنى من خلال تحديد الشيء بذكر خواصه. وقد وضع العلماء أكثر من تعريف للإدارة الإلكترونية منها:

" الإدارة الإلكترونية منظومة رقمية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من النمط اليدوي إلى النمط الإلكتروني، وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف.

كما تعرف على أنها: " منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة.

الإدارة الإلكترونية هي الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا."[1]

" ويمكن تعريف الإدارة الإلكترونية على أنها استخدام شبكة الإنترنت وشبكات الأعمال في إنجاز وظائف الإدارة في منظمات الأعمال لتحقيق أهدافها."[2]

أما محمد سمير أحمد فيرى الإدارة الإلكترونية بأنها: " تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو المنظمات من خلال استخدام شبكات الاتصالات الالكترونية."[3]

" إن نظرة الفكر الإداري التقني والإلكتروني، تتجاوز الميكنة أو الأتمتة الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة بوصفها عمليات إجرائية منفصلة، إلى منهجية تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة، واستثمار تلك البيانات والمعلومات في تحقيق أهداف المؤسسة، في ظل ممارسات إجرائية تتصف بالمرونة والتجاوب مع الطوارئ والمتغيرات المتلاحقة التي أصبحت ديدن عالم اليوم، وواقع المؤسسات والمجتمعات، مما يحقق أكثر من هدف لإدارات التقنية ومجتمعاتها التي ستكون أوفر

---

[1] أحمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الالكترونية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015، ص22.

[2] أحمد فتحي الحيت، المرجع نفسه، ص 23.

[3] محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص43.

حظا من مجتمعات الماضي التي عانت جمود الروتين والبيروقراطية. "[4]

وتشمل الإدارة الإلكترونية جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز إلا أنها تتميز بقدرتها على تخليق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف معتمدة على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال.

المطلب الثاني: الإدارة الإلكترونية ومفاهيم متقاربة

يرى بعض الكتاب، أنه نظرا لحداثة مصطلح الإدارة الإلكترونية فقد تتداخل مع تسميات أخرى كالحكومة الإلكترونية، التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية واعتبرت كمصطلحات مرادفة لها من أجل ذلك سنعمل على توضيح مفهوم كلا منهم لإدراك أهم الاختلافات بينها كما يلي:

1-الأعمال الإلكترونية

" تعرف على أنها مدخل متكامل وشامل لتوزيع قيمة الأعمال من خلال ربط النظم بالعمليات وتنظيمها بطريقة مرنة ومبسطة باستخدام شبكة الانترنت. " [5]

" مفهوم الأعمال الإلكترونية يعني إدارة الأعمال إلكترونيا على مستوى المشروعات أو المنظمات الخاصة. وهو ينقسم إلى فئتين هما التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية الغير تجارية مثل التوريد والتجهيز والتسويق. "[6]

1-1- الأعمال الإلكترونية الغير تجارية

" المقصود بها إستخدام شبكات الإتصالات ولاسيما شبكات الأنترانت والإكسترانات لأداء الأنشطة المتمثلة في إدارة العلاقات مع الزبائن وتخطيط موارد المشروع، وإدارة التحويلات المالية الفورية ولهذا تصنف الأعمال الإلكترونية الغير التجارية بحسب نمط التكنولوجيا المستخدمة ونوع النشاط الذي يجرى إسناده وطبيعته. "[7]

1-2- التجارة الإلكترونية

يوجد عدة تعاريف للتجارة الإلكترونية نذكر منها:

" التجارة الإلكترونية هي بعد من أبعاد الأعمال الإلكترونية، وبالتالي تكون علاقة الأعمال الإلكنرونية بالتجارة الإلكترونية هي علاقة الكل بالجزء. "[8]

---

[4] حسين محمد الحسن، الإدارة الالكترونية المفاهيم- الخصائص -المتطلبات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص42.

[5] أحمد فتحي الحيت، مرجع سابق، ص24.

[6] العياشي زرزار، الادارة الالكترونية فلسفة جديدة في ادارة المنظمات الحديثة، ملفات الأبحاث في الاقتصاد والتسيير، الجزائر، العدد الخامس، يونيو2016، ص190.

[7] لخذاري شاريهان، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الداء الوظيفي دراسة حالة: مؤسسة إتصالات الجزائر فرع - بسكرة -، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص31.

[8] العياشي زرزار، مرجع سابق، ص190.

" نوع من عمليات البيع والشراء ما بين المنتجين والمستهلكين أو بين مؤسسات الأعمال وبعضها البعض من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وتعرف كذلك: أنها أداء العملية التجارية بين شركاء تجاريين باستخدام تكتولوجيا معلومات متطورة من أجل رفع كفاءة وفاعلية الأداء. "[9]

2- الحكومة الإلكترونية

" وتعني الحكومة الإلكترونية، أن المواطن العادي والمستفيد يستطيع طلب جميع الخدمات الحكومية بشكل ذاتي وإلكتروني من خلال جهة واحدة وعن طريق قنوات مختلفة في أي وقت يشاء، ومن أي مكان يوجد به وبشكل مباشر وسريع وسهل، متخطيا كل عقبات الروتين. " [10]

كما عرفت الحكومة الإلكترونية " بأنها قدرة القطاعات الحكومية المختلفة على تقديم الخدمات والمعلومات الحكومية التقليدية للمواطنين بوسائل إلكترونية وبسرعة وقدرة متناهيتين وبتكاليف ومجهود أقل وفي وقت ومن خلال موقع واحد على شبكة الإنترنت. " [11]

بناءا على ما سبق نجد أن الأعمال الإلكترونية تعني إدارة الأعمال إلكترونيا، على مستوى المشروعات أو المنظمات الخاصة، وهو ينقسم إلى فئتين هما: التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية غير التجارية مثل توريد، تجهيز، تسويق، أما الحكومة الإلكترونية فتهتم بالوظائف العامة أو الخدمات الحكومية، التي يجري تنفيذها بالوسائل الإلكترونية إلى الجمهور العام بهدف تقديم الخدمة الحكومية، في حين أن الإدارة الإلكترونية هي: منظومة الأعمال والأنشطة التى تنفذها إلكترونيا عبر الشبكات، وتتكون الإدارة الإلكترونية من بعدين رئيسين هما: الأعمال الإلكترونية و الحكومة الإلكترونية.

وأخيرا يمكن القول أن الأعمال الإلكترونية هي بعد مهم من أبعاد الإدارة الإلكترونية التى تنطوي في داخلها الإدارة العامة الإلكترونية أيضا، ومع ذلك فإن هناك قاسم مشترك يجمع كل هذه المنظومات والمفاهيم مع بعضها وهو شبكة الانترنت، وهكذا نرى أن الإدارة الإلكترونية باعتبارها منظومة متكاملة، وبنية وظيفية وتقنية.

---

[9] فداء حامد، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص76.

[10] محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، الطبعة الأولى، المجموعة العربية والتدريب للنشر، القاهرة، 2012، ص27.

[11] ريم الألفى وآخرون، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر ، 2010، ص104.

المطلب الثالث: أهمية الإدارة الالكترونية

تتمثل أهمية الإدارة الإلكترونية في الأهداف المرجوة منها، وكذلك أسباب التحول إليها، وتتمثل الأهداف في:[12]

يرى العديد من الباحثين أن أهداف الإدارة الإلكترونية متعددة ويمكن تصنيف أهم الأهداف للإدارة الإلكترونية على النحو التالي كما ذكر حجازي (2003) وبكري (2001):

1-1- أهداف تتعلق بفائدة المستفيدين وأصحاب المصالح الداخليين والخارجيين للمنظمة وهي:

- التقليل من التعقيدات الإدارية .
- تحديد الإفادة القصوى لأصحاب المصالح في المنظمات .
- تحقيق الكفاءة والفاعلية في تقديم الخدمات للمستفيدين والاستغلال الأمثل للموارد .
- توظيف تكنولوجيا المعلومات في دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين .
- التعليم المستمر وبناء المعرفة.

2-1- أهداف تتعلق برفع كفاءة العمل الإداري وهي:

- استمرارية عمل المنظمات على مدار الساعة وأداء العاملين له عن بعد.
- الإنجاز السريع للأعمال واختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات.
- تحسين مستوى الخدمات.
- تخفيض التكاليف.
- التقليل من الموارد البشرية الزائدة على الحاجة في الأعمال الإدارية.
- الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية.

3-1- أهداف تتعلق بزيادة كفاءة وفاعلية وترشيد اتخاذ القرارات الإدارية وهي:

- تقليل معوقات اتخاذ القرار.
- توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية للمستفيد.
- توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية لمتخذي القرار.
- المساعدة على التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني.

[12] أحمد فتحي الحيت، مرجع سابق، ص25-28.

4-1- أهداف تتعلق بزيادة قدرة المنظمات التنافسية محليا وعالميا وهي:

- التوافق مع دول العالم التي تتجه إلى العمل الإلكتروني.
- تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات بمختلف أنواعها.
- تقليل تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز العمل.
- الحد من الفساد الإداري

أما أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية فتتمثل في:[13]

التحول من الإدارات التقليدية إلى الإدارات الإلكترونية ليس فقط أساسها الحاسبات وشبكة الإنترنت وشبكات الاتصالات وغيرها من الجوانب الفنية رغم كونها عناصر أساسية ومهمة للإدارة الإلكترونية، ولكنها في الدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية تستهدف التطوير وتسانده وتدعمه بكل قوة لغرض خدمة المستفيدين وتحقيق رغباتهم مع الالتزام بأعلى مستويات الجودة والإتقان في العمل.

إن هذا التحول ليس عملية سهلة بل شاقة تعتمد على أساليب علمية وتقنيات تتطلب خبرات وتخصصات رائدة، وتستغرق وقتا في الإعداد والتخطيط ينبغي أن تتيحه القيادات الإدارية العليا بصبر وتوفر للقائمين عليها الإمكانيات المادية والمالية اللازمة وفق المقومات الموضعية المقررة في تلك المشروعات.

ولذلك تنطلق عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية من الحاجة إلى مواكبة التطورات في عالم الأعمال في ظل التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والشبكات الإلكترونية للوصول إلى منظمة منافسة وفاعلة تقدم خدمات للراغبين فيها في الوقت والمكان ووفق المواصفات التي يرغب هؤلاء المستفيدون.

كل هذا بدوره يؤدي إلى إحداث إصلاحات في الهيكل الإداري للمنظمات وتطوير آلية العمل ومواكبة التطورات بالإضافة إلى تجاوز مشاكل العمل اليومية مع وجود بنية تحتية معلوماتية آمنة وقوية ومتوافقة فيما بينها.

ويمكن القول إن من أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية ما يلي:

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

[13] أحمد فتحي الحيت، مرجع سابق، ص34-36.

المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية عملية ديناميكية مستمرة لتحسين إنجاز الأعمال من خلال شبكات الاتصالات وفي مقدمتها شبكة الأنترنت، وهذا يكسبها القدرة على الابتكار والخلق للممارسين ممن يستخدمون هذه التكنولوجيا الجديدة، كما يحدث ذلك نتيجة للمبادئ والخصائص والعناصر التي تقوم عليها الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: مبادئ الإدارة الإلكترونية، وخصائصها

1- مبادئ الإدارة الإلكترونية

تتمثل مبادئ الإدارة الإلكترونية فيما يلي: [14]

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

كما يرى الدكتور "عمار بوحوش" أن الإدارة الإلكترونية تقوم على المبادئ التالية: [15]

1-1- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين:

وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات، المهيأة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع، والقيام بتحليلات دقيقة، وصادقة للمعلومات المتوفرة، مع تحديد نقاط القوة والضعف، واستخلاص النتائج، واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.

1-2- التركيز على النتائج:

حيث ينصب اهتمام الحكومة الإلكترونية (الإدارة العامة الإلكترونية) على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وأن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث

[14] مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة، سوريا، دمشق، 2011، ص47.
[15] عوني نادية، مرجع سابق، ص29-30.

الجهد، والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة (دفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف، الغاز، لتسديد الرسوم، والفواتير المطلوبة.

1-3- سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع:

أي إتاحة تقنيات الإدارة الإلكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.

1-4- تخفيض التكاليف:

ويعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

1-5- التغير المستمر:

وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق في التنافس.

2- خصائص الإدارة الإلكترونية: [16]

وتشمل خصائص الإدارة الإلكترونية ما يلي:

2-1- إدارة بلا أوراق

حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآنية.

2-2- إدارة بلا مكان

وتتمثل في التلفون المحمول والتلفون الدولي الجديد والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخيلية - مواقع الإدارة المتاحة عبر الإنترنت أو عبر أجهزتها المنتشرة في الشوارع، كما أن وصلات شبكاتها الداخلية أو وصلات شبكات الإنترنت ليست في حاجة إلى مبان ضخمة لاستيعاب موظفيها ومكاتبها ودواليبها الكثيرة المتخمة بالملفات والأوراق، وإنما مكان صغير محدود يكفي لاستيعاب بعض أجهزة الحاسوب ومتعلقاتها، ويصلح ليكون مقرّا لإدارة كبيرة كانت في الماضي يضيق بها مبنى ضخم يفوق مبناها بعشرات المرات.

[16] بوزكري الجيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016/2015، ص46-47.

2-3- إدارة بلا زمان

تستمر 24 ساعة متواصلة، ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد فنحن ننام وشعوب أخرى تصحو، لذلك لابد من العمل المتوصل لمدة 24 ساعة حتى نتمكن من الاتصال بهم وقضاء مصالحنا.

2-4- إدارة بلا تنظيمات

فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذّكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.

بالإضافة إلى الخصائص السّابقة يمكن أن نذكر مايلي:[17]

2-5- السرعة والوضوح

إن كثيرا من المعوقات الإدارية والعقبات التي ترسخت وبقية لسنوات حواجز بيروقراطية يمكن أن تتلاشى وتصبح ماضيا بفعل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية التي تعطل قوانينها وظروف أعمالها الورقية في إنجاز المعاملات، ففي ظل الإدارة الإلكترونية لن تجد تلك الأوراق التي يحتاج إنجازها إلى وقت طويل ليس إنجازها فحسب بل - أيضا - نسخها أكثر من نسخة إذا استلزم الأمر، وحفظها وإرسالها إلى الجهة التي ستبت في أمرها، ثم انتظار عودتها وإمكان تكرار ذلك مرات ومرات في حال وقوع خطأ ما، وربما بدء المشوار من جديد في حال ضياع تلك الأوراق، أو تلفها أو سرقتها، فضلا عن أن يكون هذا بفعل فاعل في حال الأوراق المهمة التي قد تختفي بتوصية ممن قد يضر وجودها بمصالحهم. وهذه كلها أمور ليست من نسج الخيال بقدر ما هي واقع ومعاناة عاشتها المجتمعات البشرية طويلا في ظل الإدارات التقليدية التي كانت تقف دائما عاجزة عن تغيير شيء من هذا الواقع، وهي مشكلات أصبح في الإمكان الاحتراز منها كليا في ظل سيطرة الإدارة الإلكترونية التامة على معلوماتها ومعاملاتها، وأيضا ضمان سرعة انجاز المعاملات الفائقة وإرسالها واستقبالها.

2-6- إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها

لا تقوم الإدارة الإلكترونية على ممارسة الأفراد من موظفيها وجهدهم اليدوي في إدارة معاملاتها، بقدر ما تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها في دوائرها حسب برامج معينة. كما تهتم بإدارة الملفات وليس الاحتفاظ بها وتكديسها على أرفف أرشيف الإدارة، ولا يعني هذا أن الإدارة الإلكترونية لا تحتفظ بالمعلومات والبيانات، بل تضمن لها وسائل الحفظ والاسترجاع السريعة والأمينة، لكن تلك الملفات في ظل الإدارة الإلكترونية تتحول إلى معلومات تحتفظ بها الإدارة الإلكترونية على شبكتها الإلكترونية،

[17] وزاع محمد، الإدارة الإلكترونية وأثرها على أداء الموارد البشرية في المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات)، ومذكرة ماجستير، جامعة المدية، الجزائر، 2013، ص14،15،16.

حيث يتم استدعاؤها حين يقوم صاحب تلك المعلومات بطلب معاملة ما، أو بناء عليها يوافق البرامج على منحه تلك المعاملة أو رفضها.

2-7- المرونة

الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكاناتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، متعدية بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال، ما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة أبدا بفعل تلك العوائق في ظل الإدارات التقليدية.

2-8- الرقابة المباشرة والصادقة

أصبح بإمكان الإدارة الإلكترونية متابعة مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكاميرات الرقمية التي في وسعها أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور، وهكذا أصبح لدى الإدارة تلك الأداة المضمونة الصّادقة التي تقيم بها أنشطتها ونتائج مواقعها باطمئنان بعيدا عن أسلوب المتابعة بالمذكرات والتقارير التي يرفعها الأفراد في الإدارات التقليدية، بما يعرف عنها من مشكلات يأتي في مقدمتها انعدام الشفافية في كثير من الحالات، فضلا عن بطء هذا الأسلوب، ويمكن بوضوح كشف هذا الفارق حين نتصور إدارتين، إحداهما تجلس في انتظار مراقب أو مجموعة مراقبين أرسلتهم ليكتبوا لها تقريرا عن موقع ما ويتابعوا سير العمل فيه ، وأخرى تجلس في مكانها تشاهد حركة العمل في هذا الموقع مباشرة، وتسمع أيضا كل ما يدور.

2-9- السرية والخصوص

من خصائص الإدارة الإلكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة بما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للنفاذ إلى تلك المعلومات، فعلى الرغم من الوضوح والشفافية الذين تتمتع بهما الإدارات الإلكترونية إلا أن هذا لا ينطبق بطبيعة الحال على مختلف أنواع المعلومات، فهنا تتفوق الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية، إذ إن قدرتها على الإخفاء والسرية أعلى، ولديها أنظمة منع الاختراق، مما يجعل الوصول إلى أسرارها وملفاتها المحجوبة أمرا بالغ الصعوبة.

المطلب الثاني: وظائف الإدارة الالكترونية

تؤدي الإدارة الإلكترونية عددا من الوظائف الأساسية تمثل مرتكزات هامة في الإصلاح الإداري وتغييرا جذريا في أساليب الإدارة التقليدية وتشمل هذه الوظائف ما يلي:[18]

1. **التخطيط الإلكتروني:** يختلف التخطيط الإلكتروني على التخطيط التقليدي في ثلاث سمات

[18] عبان عيد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس بالعاصمة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015، ص82.

- أن التخطيط يمثل عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد والتطوير المستمر والمتواصل.
- أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق.
- أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان وزمان.

تعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الإلكتروني انطلاقا مما يميز البيئة الرقمية من التغير بسرعة عبر الشبكات المحلية والعالمية مما يحقق قدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار والمنتجات والخدمات غير الموجودة وهذا ما يعطي أفضلية لعملية التخطيط الإلكتروني على حساب الشكل التقليدي.

2. التنظيم الإلكتروني

في ظل التحول الإلكتروني فإن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى النموذج الإلكتروني، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الكبيرة والثابتة، والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل، إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي، يقوم أساسا على الوحدات الصغيرة والشركات دون هيكل تنظيمي، 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 المدار ذاتيا ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة.

3. التوجيه (القيادة) الإلكتروني

"لا يعني التوجيه – بأي حال من الأحوال - تنفيذ الأعمال، بل هو توجيه لأفراد التنظيم نحو تنفيذ أعمالهم بدقة للوصول إلى الأهداف المنشودة، من خلال الاتصال بهم وإرشادهم إلى الطريق الصحيح، وترغيبهم بوسائل مختلفة لتحقيق ما تصبو إليه القيادة وتتطلع إليه.

لقد تم تعريف القيادة بأنها: فن التأثير على الناس لكي يمارسوا أعمالهم برغبتهم الكاملة لتحقيق أهداف الجماعة، وينبغي للقائد الناجح أن يكون على معرفة واسعة بالخصائص الفردية لمرؤوسيه، من أجل كسب ولائهم، والحصول على احترامهم، وصولا إلى أكبر إنجاز ممكن من خلالهم. "[19]

"يعتمد التطبيق الكفء والفعال للتوجيه الإلكتروني بالمنظمات المعاصرة على وجود" القيادات الإلكترونية والتي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها. "[20]

---

[19] حسين محمد الحسن، مرجع نفسه، ص93-92.

[20] أحمد محمد غنيم، الإدارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص81.

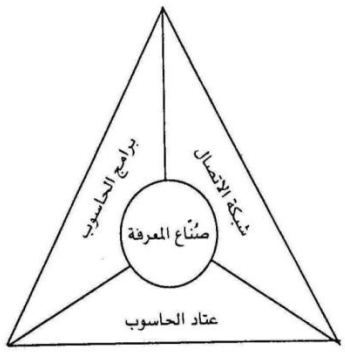
4. الرقابة الإلكترونية

إذا كانت الرقابة التقليدية ترتكز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ فإن الرقابة الإلكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الخطأ وعملية تصحيحه كما أنها عملية متجددة تكشف عن الانحراف أولا بأول من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين والعاملين والموردين والمستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية، والولاء الإلكتروني، سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة مما يعني أن الرقابة الإلكترونية تكون أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة.[21]

المطلب الثالث: عناصر الإدارة الإلكترونية

" تتكون الإدارة الإلكترونية من ثلاثة عناصر أساسية هي: عتاد الحاسوب، والبرمجيات، وشبكة الاتصالات، ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية، يوضح الشكل رقم (1) المكونات الأساسية للإدارة الإلكترونية التي ترتبط بمحور الموارد الإنسانية من العاملين في حقل المعرفة. "[22]

الشكل رقم (1): عناصر الإدارة الإلكترونية



شكل رقم 02
عناصر الإدارة الإلكترونية

المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص31

وهذا الرأي يعتبر أن عناصر الإدارة الإلكترونية تنحصر في أربعة عناصر، الثلاثة الأولى تقنية، أما العنصر الرابع فيتمثل في العنصر البشري وهي:[23]

---

[21] عبان عيد القادر، مرجع سابق، ص82.

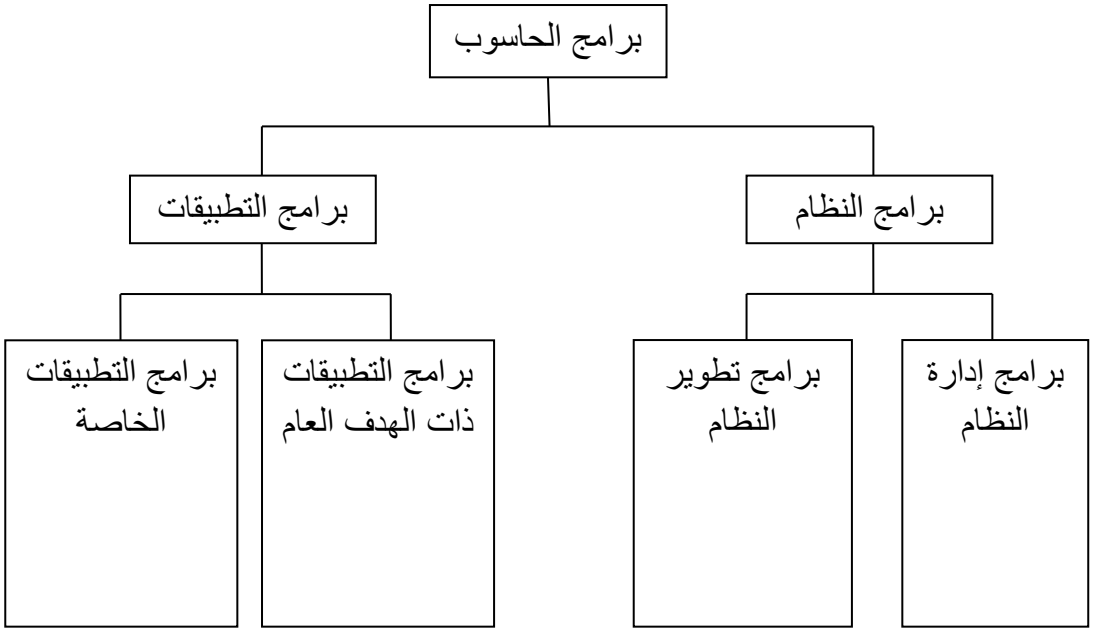
[22] سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2010، ص30.

[23] بوزكري الجيلالي، مرجع سابق، ص56-58.

- عتاد الحاسوب: ويتمثل في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملاحقاته.

- البرامج: تعني الشق الذّهني من نظم وشبكات الحاسوب، وهي تتوزع على فئتين رئيسيتين هما برامج النظام (برامج تطوير النظام، برامج إدارة النظام وتضم نظم التشغيل ونظم إدارة الشبكة ....)، وبرامج التطبيقات (العامة: وتضم البريد الإلكتروني، قواعد البيانات، الجداول الإلكترونية ، ... والخاصة وتضم البرامج المحاسبية، المالية،...)، كما هو موضح في الشكل رقم (2).

الشكل رقم (2): المكونات الأساسية لعتاد وبرامج الحاسوب



المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص33.

- الشبكات: وهي الوصلات الإلكترونية بكل أنواعها الممتدة عبر نسيج اتصالي للشبكات. وتشمل الأنترانت، والإكسترانت والأنترنت التي تمثل شبكة القيمة للمؤسسة ولإدارتها الإلكترونية .

- صناع المعرفة: وهم العنصر البشري وهو المغذي للمعلومات والمستقبل لها، ورأس المال الحقيقي لأي مشروع، حيث يقع صناع المعرفة من الخبراء والمختصين، والقيادات الإلكترونية من مديرين ومحللين للموارد المعرفية والكوادر الإدارية، الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية في قلب العناصر التقنية السابقة، ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة.

وفضلا على ذلك، فإن جوهر الإدارة الإلكترونية يرتكز على فكرة تحقيق التعاضد البنيوي بين عناصر عتاد الحاسوب، والبرامج، وشبكات الاتصال.

يضاف إلى العناصر السابقة:

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

الأنظمة والتشريعات: تعتبر الأساس الذي يقوم عليه عمل الإدارة ويتوقف عليه نجاحها والوفاء بمستحقاتها وضبط ممارستها الإدارية، وكذلك تضمن لاحتراز من الوقوع في التجاوزات غير المرغوبة والسيطرة عليها.

الأنظمة الداعمة: يقصد بها العوامل والأسس التي يقوم عليها مشروع الإدارة الإلكترونية نفسه، والضوابط التي تحكم هذا المشروع، ويستمد منها صلاحيته واستمراريته، وتشمل الأنظمة القاعدية، والأنظمة السياسية، والأنظمة الاجتماعية، والأنظمة الاقتصادية، وتعد محددات لنمط الإدارة وطبيعتها وأساليب عملها وحجمها.

يضاف إلى العناصر السابقة العناصر التالية:[24]

إدارة بلا أوراق: فهي تشمل مجموعة الأساسيات حيث يوجد الورق ولكن لا نستخدمه بكثافة ونستخدم مكانه البريد الإلكتروني والأرشيف الإلكتروني والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.

إدارة بلا زمان: تعتمد بالأساس على الهاتف المحمول والشبكات والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخيلية.

إدارة بلا زمان: تستمر 24 ساعة متواصلة، ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء لم يعد لها مكان في العالم الجديد فنحن ننام وشعوب أخرى تستيقظ لذلك لابد من العمل المتواصل لمدة 24 ساعة حتى نتمكن من الاتصال بهم وقضاء مصالحنا.

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

[24] علاء عبد الرزاق السالمي، **الإدارة الإلكترونية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2008، ص40.

المبحث الثالث: تطبيق الإدارة الإلكترونية

سندرج ضمن هذا المبحث المتطلبات الواجب توفرها من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى كل منظمة، وخطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وكذا العوائق التي تعترض تطبيق هذا المشروع.، وفي الأخير مجلات تطبيقها.

المطلب الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية[25]

يقتضي التحول نحو تطبيق الإدارة الإكترونية متطلبات عديدة نذكر من أهمها:

1- المتطلبات الإدارية:

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

1-1- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس

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

2-1- توفر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية:

إذ لا بد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة، ومستوعبة للكم الهائل من الاتصالات دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات وأجهزة وحاسبات آلية ومحاولة توفيره وإتاحته للأفراد والمؤسسات.

3-1- تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول تدريجي

بإعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية ومختلف الوظائف الحكومية بما يجعلها تنسجم ومبادئ الإدارة الإلكترونية مثل (إلغاء إدارات، استحداث إدارات جديدة تساير التطور التكنولوجي).

4-1- متطلب الكفاءات والمهارات المتخصصة

وهو ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة تمتلك زادا معرفيا يحيط بمبادئ التقدم التقني ولها من الخبرة ما يمكنها من أن تصبح موردا بشريا مؤهلا لاستخدام تقنيات المعلومات.

5-1- وضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية

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

[25] عبان عبد القادر، مرجع سابق، ص73-78

وفي هذا السياق نجد أن الدول التي اعتمدت تطبيقات الإدارة الإلكترونية لم تصدر تشريعات عامة، تلزم الإدارات والمؤسسات الحكومية بأداء جميع معاملاتها الإدارية مع المواطنين عن بعد، بالوسائل الإلكترونية إلى جانب الوسائل التقليدية حيث أن التشريعات الحديثة في الكثير من الدول الغربية قد يتراوح مضمونها بين إقرار المبدأ، أي الإعلان عن حق المواطن في الحصول على المعاملات الإدارية والخدمات العامة بوسائل معلوماتية - باستثناء ما يشترط القانون صراحة حضور المعني شخصيا إلى المراكز الإدارية لإتمامه، وبين إلزام الإدارات العامة على تقديم بعض الخدمات الإلكترونية في مجالات أو قطاعات مثل مجال نشر القوانين، والقرارات الإدارية والمعلومات الإدارية، ومجال وضع نماذج المعاملات الإدارية عبر شبكة الإنترنت، إضافة إلى مجالات التصاريح المالية والضرورية بحيث تلزم الشركات التجارية وبعض فئات التجار بتقديم تلك التصاريح إلكترونيا وفق شروط تحدد بأدوات تعاقدية.

6-1- متطلب الإصلاح الإداري

في إطار الوصول إلى تحقيق تحول ناجح في تطبيق الإدارة الإلكترونية، يتوجب تطبيق مبدأ الإصلاح الإداري والذي يشمل التخصص الوظيفي في تشغيل البرامج الإلكترونية، وخبراء لتأمين المعلومات، وحماية البرامج والتعاملات، والوثائق أي محاولة إحداث تغييرات جذرية وجوهرية في المفاهيم الإدارية والفنية، والحاجة إلى قيادات واعية ومتحمسة ولها القدرة الإدارية وترشيدها، وتطوير العلاقات الإدارية بين المنظمات الإدارية المختلفة والبحث عن حلول كفيلة تؤدي إلى تحسين إنجاز الخدمة الوظيفية، إضافة إلى ضرورة بسط الإثبات فيما يتعلق بالتصرفات الإلكترونية (كما فعل القانون رقم 230 سنة 2000 في فرنسا)، والحاجة إلى تشريعات جديدة تخص التوقيع الإلكتروني، وحمايته مثل تشريع اعتماد التوقيع الإلكتروني عام 1998 في الولايات المتحدة الأمريكية.

2- المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية

إذ تشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة، ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الإلكترونية، وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية مع الاستعانة بوسائل الإعلام وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية، وبرمجة حصص تدريبية على استعمال الآلات التقنية في مختلف المستويات التعليمية (ثقافة تكنولوجية) مع ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الإلكترونية دون إهمال الاستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وإيجاد مصادر تمويل لها تمتاز بالديمومة على المستوى المركزي والمحلية.

3- المتطلبات البشرية

يعتبر العنصر البشري أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وأي منظمة، فلذلك يعتبر العنصر البشري ذو أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يعتبر هو المنشأ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها ومن ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافه التي يصبو إليها، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من وإلى العنصر البشري، وتتمثل البنية التحتية البشرية للأعمال الإلكترونية في مجموعة الملكات العلمية والفنية لتقديم الخدمات المرتبطة بالأعمال الإلكترونية سواء تلك المهارية المؤهلة المرتبطة بالبنية التحتية الصلبة تأسيسات، توصيلات، تشبيك، تصليحات، تقديم خدمات، استشارات، نماذج أعمال جديدة برمجيات تطبيقية... إلخ.

إن برامج الإدارة الإلكترونية هي برامج جديدة على الموظف وتحتاج إلى خبرات ومهارات غير متوفرة في الأجهزة الإدارية والتحول إلى نظام الإدارة الإلكترونية يغير تركيبة العمل داخل الجهاز الإداري، حيث يظهر ويتزايد دور محترفي استخدام الكمبيوتر والانترنت، ويتراجع دور الموظف التقليدي كما تظهر وظائف جديدة ربما لم تكن معروفة قبلا داخل بعض الأجهزة وبالتالي فإن مكون التنمية البشرية وكفاءة العنصر البشري تلعب دورا حاسما في نجاح البرامج، وهذا يؤكد أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب تغييرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها وهذا يعني ضرورة إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك الخطط والبرامج والأساليب والمصادر التعليمية والتدريبية على كافة المستويات الإدارية.

4- المتطلبات التقنية

يشكل هذا المحور حجر الأساس لموضوع الإدارة الإلكترونية حيث يمثل الأجهزة والتقنيات اللازمة لإنجاح المشروع ويتم من خلالها تمثيل المعلومات ونقلها إلكترونيا مع ضمان سريتها ودقتها وتنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد باستخدام الشبكات الإلكترونية صحتها ومصداقيتها.

إن توفير البنية التحتية من تكنولوجيا معلومات واتصالات وتوفير الأجهزة والمعدات والبرامج وأساليب ومصادر المعرفة الملائمة وإتاحتها للاستخدام على أوسع نطاق ممكن من متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية والبنية التحتية التقنية تنقسم إلى قسمين هما:

4-1- البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية

و تتمثل في كل التأسيسات والتوصيلات الأرضية والخلوية (عن بعد) وأجهزة الحاسوب والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية وتبادل البيانات إلكترونيا.

4-2- البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية

وتتمثل في مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات التي يتم إنجاز

وظائف الأعمال الإلكترونية، برمجيات التطبيقات من خلالها، وهذه تتكون من مواقع الويب، قواعد البيانات الإلكترونية، خدمات الشبكات لسلسلة الخدمة الذاتية للزّبون، خدمات التجارة الإلكترونية على الويب الشبكة الدّاخلية لسلسة القيمة الخارجية والشبكة الخارجية وتتمثل مكونات البنية التحتية فيما يلي:

1- تقنيات الاتصالات

تعد العمود الفقري لتنفيذ العمل إلكترونيا لقيامها بدور نقل المعلومات وتبادلها عبر المواقع المختلفة وتتكون من عنصرين رئيسيين هما:

أ- قنوات الاتصال

تمثل الوسيط الناقل للمعلومات من موقع إلى آخر سواء عبر القنوات السلكية والمتمثلة في الأسلاك النحاسية أو خطوط الألياف البصرية التي تنقل المعلومات بسرعات عالية أو عبر القنوات اللاسلكية والتي منها الأرضية المايكرويف أو بالقنوات الفضائية التي تعمل من خلال أقمار الاتصال والتي تعرف بالأقمار الصناعية.

ب- محطات الاتصال أو إعادة الإرسال والتحكم

وتمثل العنصر المتحكم بنقل المعلومات وتتكون من مكونات الكترونية مختلفة قد توجد كليا أو جزئيا في المحطات المختلفة تبعا لوظائف المحطة ومن هذه المكونات:

أجهزة تخصص بالإرسال والاستقبال، وهناك أيضا أجهزة المضاعفة والتوجيه والتي تعمل على تجميع المعلومات من مصادر مختلفة وإرسالها عبر قناة واحدة، إضافة لتوجيه المعلومات عبر أفضل الطرق بين المرسل والمستقبل، وهناك كذلك مكونات الكترونية تكفل التكامل بين شبكات الاتصال بالربط بينها إلكترونيا وبالتالي تحقق الجودة في الاستخدام.

2- تقنيات الحاسب الآلي و مكوناته:

ومن أهم المكونات الحاسوبية للبنية التحتية للإدارة الإلكترونية ما يلي:

2-1- المكونات المادية:

وتتمثل في أجهزة الحاسب الآلي بمختلف أنواعها وقدراتها إضافةّإلى الأجهزة الملحقة بها، والتي تعتبر ضرورية كأجهزة الإدخال أو الإخراج بمختلف أنواعها.

2-2- المكونات المنطقية:

وتشمل نظم برامج التشغيل وبرامج التطبيقات وغيرها.

2-3- مستلزمات البنية التحتية لأعمال الحاسب الآلي داخل مبنى المنظمات: مثل:

المواقع المكانية، التوصيلات السلكية، الأجهزة المساندة، الطاولات الخاصة بالحاسب وغير ذلك.

3- شبكات الحاسب الآلي:

تعني كلمة شبكة توصيل مجموعة من الحاسبات معا بواسطة سلك أو كيبل بشكل مباشر، أو عن طريق خطوط الهاتف السلكية أو اللاسلكية أو عن طريق الأقمار الصناعية، بغرض الحصول على المعلومات والبيانات وتبادلها فيما بين هذه الحاسبات وفيما يلي توضيح لأهم أنواع الشبكات:

3-1- شبكة الأنترنت:

هي الشبكة العنكبوتبة العالمية رغم كبر حجم الكرة الأرضية وامتدادها الجغرافي إلا أنها باتت تغطي أجزاء كبيرة منها وهي مفتوحة لأي شخص في العالم.

3-2- شبكة الإنترانت:

و تعرف بأنها الشبكة الداخلية للمنظمة والتي تسمح للموظفين والمنتسبين لهذه المنظمات بالحصول على البيانات والمعلومات وتبادلها داخل المنظمات مع فتح قنوات اتصال جديدة بين الموظفين والفرق الرئيسي بينها وبين شبكة الإنترنت هو أن الأخيرة مفتوحة لأي شخص في العالم بينما الأولى خاصة فقط بمنتسبي المنظمات وتحمى بما يسمى بالجدار الناري من الغرباء.

3-3- شبكة الإكسترانت:

وتعرف بأنها شبكة إكسترانت خاصة تسمح لبعض المستفيدين المحددين سلفا بالدخول عبر شبكة الانترنت إلى الانترانت ولكن بصلاحيات وقيود محددة ، وبذلك تكون تطويرا لشبكة الانترانت تلبية لمتطلبات أنشطة المنظمات على اختلاف أنواعها وخاصة في المجالات التجارية.

5- المتطلبات الأمنية:

على الرغم من كل ما يقدمه عصر المعلوماتية في الوقت الحاضر من امتيازات وخدمات، إلا أن هناك تحديات كبيرة تنصب في أغلبها على سرية المعلومات سواء كان ذلك يتعلق بحفظ المعلومات وتخزينها إلكترونيا أو المحافظة على سريتها بين المؤسسات أو التأكد من وجود المعلومة المطلوبة وإتاحتها للجميع بشكل متساوي، وتتضمن سرية المعلومات على محاور متنوعة منها السرية والتكامل وتوفير المعلومات، ومعرفة تاريخ دخول أي شخص إلى المعلومات وأمن المعلومات ونذكر بعض الإجراءات التي تتطلبها الإدارة الإلكترونية لتحقيق أمن المعلومات وتقليص التأثيرات السلبية لاستخدام شبكة الانترنت ومنها:

- وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الانترنت.
- وضع القوانين واللوائح التنظيمية والعقوبات الأمنية التي تحد من السطو الإلكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية.
- تطوير أدوات تشفير في البرمجيات للمحافظة على الخصوصية وخاصة في البرمجيات المتعلقة بخدمات

الانترنت لتمكين المستخدم من المحافظة على سرية شخصيته وتعاملاته عبر الشبكة.

- وضع سياسة حماية عامة لأمن نظم المعلومات المحاسبية تتحدد حسب طبيعة عمل المنشأة.
- يجب على الإدارة العليا في المنشأة دعم أمن نظم المعلومات لديها.
- يجب أن توكل مسؤولية أمن نظم المعلومات في المؤسسة لأشخاص محددين.
- تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل والتطبيقات المختلفة.
- تحديد آليات المراقبة والتفتيش لنظم المعلومات والشبكات الحاسوبية.
- الاحتفاظ بنسخ احتياطية لنظم المعلومات بشكل آمن.
- تشفير المعلومات التي يتم حفظها وتخزينها ونقلها على مختلف الوسائط.
- تأمين استمرارية عمل وجاهزية نظم المعلومات خاصة في حالة الأزمات ومواجهة المخاطر.

المطلب الثاني : خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية:[26]

إن هناك عددا من الخطوات اللازمة لتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في منظمات الأعمال وهي حسب ما أشار (2006) Lulian **كما يلي:**

- توثيق جميع العمليات الداخلية والخارجية للمنظمة.
- تعريف المتطلبات والفوائد المرجوة من تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية.
- اختيار المزود للبرمجيات والأدوات اللازمة لتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية.
- شراء أو تطوير البرمجيات والأدوات اللازمة لتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية.
- فحص واختيار نظام الإدارة الإلكترونية وقدرته على تنفيذ العمليات المطلوبة منه.
- الصيانة الدورية والتحديث المستقبلي والدوري للنظام.

بينما يضيف بعض الباحثين الخطوات التالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية:

1 ـ إعداد الدراسة الأولية: لإعداد هذه الدراسة يلزم فريق عمل يضم متخصصين في الإدارة والمعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة، وجعل الإدارة العليا على معرفة تامة في كل النواحي المالية والفنية والبشرية.

2 ـ وضع خطة التنفيذ: عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات، لا بد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ .

3 ـ تحديد المصادر: لا بد من تحديد المصادر اللازمة لتطبيق خطة التنفيذ، ومن هذه المصادر الأجهزة والمعدات، والبرمجيات المطلوبة والموارد البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ.

[26] أحمد فتحي الحيت، مرجع سابق، 43-45.

4 ـ تحديد المسؤولية: عند تنفيذ الخطة، لا بد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والتكلفة المرصودة لها.

5 ـ متابعة التقدم التقني: نظرا للتطور السريع في مجال تقنية المعلومات، لا بد من متابعة كل المستجدات في المجال التقني من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة بهذا المجال. وهناك من يقترح الخطوات التالية :

- تقييم الواقع الحالي للمنظمة من حيث جاهزيتها لإدخال التكنولوجيا الحديثة، وتقييم الثقافة التنظيمية للعاملين وقدرتهم على استخدام الوسائل التكنولوجية بكفاءة.
- معرفة الجدوى الاقتصادية والفوائد المرجوة من تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- إعداد الدراسة الأولية بجميع جوانبها المالية والفنية وجانب الموارد البشرية.
- البدء بتطبيق الخطط التنفيذية للتطبيق.
- تحديد متطلبات تنفيذ الخطط ومن هذه المتطلبات البرامج والمعدات وتحديد الجهات المسؤولة عن تنفيذ هذه الخطط.
- البدء بالتطبيق وفق جدول زمني محدد.
- التغذية الراجعة.

المطلب الثالث: معوقات (تحديات) تطبيق الإدارة الإلكترونية [27]

يجابه تطبيق الإدارة الإلكترونية تحديات مختلفة تتباين من نموذج إلى آخر تبعا لنوع البيئة التي تعمل في محيطها كل إدارة وعموما يمكن التطرق إلى بعض التحديات التي تكاد تعترض أغلب برامج الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

1. المعوقات الإدارية: تتجه بعض الدراسات إلى محاولة تحديد وحصر المعوقات الإدارية في تطبيق الإدارة الإلكترونية وترجعها إلى الأسباب التالية:

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية.
- عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية، من إضافة أو دمج بعض الإدارات أو التقسيمات وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات وتدفق العمل بينها.
- غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الإلكترونية.

[27] عبان عبد القادر، مرجع سابق، ص79-81.

- المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية، ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.
- مقاومة التغيير في المنظمات من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم، ومستقبلهم الوظيفي.

2. المعوقات السياسية والقانونية: تشمل هذه المعوقات ما يلي:

- غياب الإرادة السياسية الفاعلة والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الإلكترونية.
- غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الإلكترونية وترقيته .
- عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية، تحدد شروط التعامل الإلكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق، وتخريب برامج الإدارة الإلكترونية، وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.
- إضافة إلى الإشكالات التي تطرح في ظل التحول نحو شكل التوقيع الإلكتروني وحجية الإثبات في المراسلات الإلكترونية وصعوبة معرفة المتعاملين عبر الشبكات في ظل غياب تشريع قانوني يؤدي إلى التحقق من هوية المتعامل وكل ما يتعلق بعنصر السرية والخصوصية في التعاملات الإلكترونية.

3. المعوقات المالية والتقنية: حيث تتمحور حول:

- إرتفاع تكاليف تجهيز البنية التحتية للإدارة الإلكترونية، وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول.
- قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات كفاءة عالية.
- صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الأنترنت، نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام عند الأفراد.
- معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة.

4. المعوقات البشرية: ويمكن تحديدها في الآتي:

- الأمية الإلكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة.
- غياب الدورات التكوينية ورسكلة موظفي الإدارة، في ظل التحول للإدارة الإلكترونية.
- تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه (فئات تملك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفتقدها) مما أدى إلى ازدياد حدة التفرق وأضعف مشاريع الإدارة الإلكترونية.
- الفقر وانخفاض الدخل الفردي أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الإلكترونية.

- إشكالات البطالة التي يمكن أن تنجم عن تطبيق الإدارة الإلكترونية وحلول الآلة محل الإنسان، هذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الإلكتروني خوفا عن امتيازاته ومنصبه.
- قلة عدد الموظفين الملمين بالمهارات الأساسية لاستخدام الحاسب الآلي وشبكة الإنترنت.

5. المهددات الأمنية: تتمثل هذه المهددات في الآتي:

- التخوف من التقنية وعدم الاقتناع بالتعاملات الإلكترونية خوفا مما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية ويمثل فقدان الإحساس بالأمان تجاه الكثير من المعاملات الإلكترونية، مثل التحويلات الإلكترونية والتعاملات المالية عن طريق البطاقات الائتمانية أحد المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث من مظاهر أمن المعلومات بقاؤها وعدم حذفها أو تدميرها. والجدير بالذكر أن تحقيق الأمن المعلوماتي يرتكز على ثلاث عناصر أساسية هي:

- **العنصر المادي:** من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات.
- **العنصر التقني:** باستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية أمن المعلومات.
- **العنصر البشري:** بالعمل على تنمية مهارات ورفع قدرات وخبرات العاملين في هذا المجال.

المطلب الرابع: مجالات الإدارة الإلكترونية

1- مجالات الإدارة الإلكترونية

وعلى الرغم من تعدد مجالات الإدارة الإلكترونية، إلا أنه يمكن بصفة عامة حصر المجالات الأساسية لهذه الإدارة في مجالين أساسين وهما:

1-1 إدارة الأعمال الإلكترونية[28]

يركز مفهوم إدارة الأعمال الإلكترونية بصفة أساسية على قدرة منظمات الأعمال على تبادل كل من الأموال والبضائع والخدمات وكذلك المعلومات بشكل إلكتروني وسواء كان هذا التبادل بين منظمات الأعمال بعضها وبعض، أو بين هذه المنظمات وعملائها، أو بينها وبين المنظمات الحكومية.

1-2 الإدارة الإلكترونية للأعمال والمعاملات الحكومية (الحكومة الإلكترونية)[29]

وقد تم تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية على الأعمال والمعاملات التي تتم بين الأجهزة الحكومية وبعضها البعض، كما تم تطبيقها أيضا على كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين الأجهزة الحكومية والمواطنين والمنظمات الأخرى عن طريق ميكنة الخدمات الحكومية بشكل يحقق إمكانية تقديمها دون الحاجة إلى الانتقال إلى مقر الوحدة الحكومية، الأمر الذي يقضي على شكاوى التعامل مع الموظف

[28] أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص49-50.

[29] المرجع نفسه، ص57-60.

العام. وتوجد العديد من الأعمال والمعاملات الحكومية التي تغطيها أعمال الإدارة الإلكترونية، وتتمثل أهمها فيما يلي:

- أداء الأعمال والمعاملات الجمركية إلكترونيا مما يزيد من كفاءتها وفعاليتها.
- الإدارة الإلكترونية لأعمال الشراء والتخزين الحكومية.
- إنجاز الأعمال والمعاملات بين الأجهزة الحكومية وبعضها البعض إلكترونيا.
- تحديد إجراءات ومتطلبات الحصول على الخدمات الحكومية إلكترونيا.
- تحصيل المستحقات الحكومية وسداد التزاماتها إلكترونيا.
- تحقيق التفاعل البناء بين مؤسسات الحكم والمواطنين في الدولة.
- توفير اللوائح والقوانين المعمول بها إلكترونيا عند أداء الخدمات الحكومية.
- توفير النماذج التي يتم استخدامها في أداء الخدمات الحكومية إلكترونيا.
- توفير الوثائق الحكومية إلكترونيا للمستفيدين منها.

تتوزع أنشطة الحكومة الإلكترونية على ثلاثة أنشطة رئيسية تمثل ثلاثة أنواع من العلاقات المهمة هي:[30]

1-2-1- علاقة الحكومة بالمواطنين

إن من أهم مبررات ظهور نظم الحكومة الإلكترونية هو تطوير علاقات الحكومة مع المواطنين وتحسين خدماتها العامة المقدمة لهم، ونقل هذه الخدمات إلى شبكة الإنترنت وأنماط التكنولوجيا الرقمية الأخرى.

وتضم هذه العلاقة أنشطة متنوعة ومهمة ذات صلة بالدور الحيوي للحكومة في حياة المواطنين، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

أ ـ التسجيل المدني: إصدار شهادات الميلاد، الزواج، جوازات السفر، شهادة الأحوال المدنية، الوفاة، المسائل الشرعية لحياة المواطنين.

ب ـ الخدمات الصحية: تشمل الضمان الصحي، المستشفيات، العلاج الطبي.

ج ـ التعليم: التربية والتعليم الأساسي والثانوي، التعليم العالي ومراكز البحوث والدراسات، الإيفاد، البعثات، الزمالات و الإجازات الدراسية.

د ـ الخدمات الاجتماعية: الضمان الاجتماعي، التقاعد، الاستخدام الجزئي، التوظيف، الرعاية الاجتماعية...الخ).

ه- الخدمات الاجتماعية والثقافية الأخرى المقدمة للمواطنين والمستفيدين.

---

[30] سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص251، 252، 253، 254.

2-2-1 علاقة الحكومة بالحكومة:

يوجد حجم كبير من البيانات والمعلومات والوثائق والأموال التي تنتقل عبر مؤسسات وهيئات ووكالات الحكومة في كل يوم. ولذلك تتجه التطبيقات الحديثة إلى تقليص استخدام الأوراق والوثائق الرسمية لتقليص الروتين الإداري وتقليص تكلفة تنفيذ المعاملة الواحدة، وتسريع وقت الإنجاز، ومن ثم زيادة كفاءة الإدارة العامة.

ومن المهمة لخلق بيئة إلكترونية في العمل الداخلي للحكومة نورد الوسائل التالية على سبيل المثال لا الحصر:

- استخدام البريد الإلكتروني بين العاملين في الوزارات والمؤسسات والهيئات والوكالات العامة، وبصفة خاصة تبادل التعليمات والقرارات.
- استخدام تقنيات الإنترنت لتحسين إنتاجية العمل الإداري.
- التوجه العملي نحو المكاتب اللّاورقية أو المكاتب التي تتقلص فيها مساحة الأوراق نتيجة لاستخدام الوسائل الإلكترونية في إرسال وتخزين المعاملات والأنشطة اليومية.
- توظيف قدرات الشبكات Intaranet & Extaranet التي يتشكل منها معمار الحكومة الإلكترونية لضمان تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية في العمل الإداري.

3-2-1 علاقة الحكومة بالأعمال

تستطيع الحكومة الإلكترونية التي تستند إلى قاعدة تقنية متطورة ونظم معلومات محوسبة وشبكات اتصالات رقمية من تلبية احتياجات قطاع الأعمال بسرعة ومرونة وشفافية، وتقديم الخدمات والمعلومات ومستلزمات العمل بكفاءة مهنية عالية. ويمكن أن توفر مبادرات الحكومة الإلكترونية الموجهة نحو توظيف قدرات الإنترنت وتكنولوجيا الشبكات، ودمج هذه التقنية مع قواعد البيانات الحكومية بيئة إلكترونية محفزة لكل أنواع الاستثمار، وبصفة خاصة استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر.

يرى باحث آخر أن خدمات الإدارة الإلكترونية تتجه إلى عدة جهات وترتبط معها بشكل أساسي تتسم بالإستمرار، وقد قام الباحث بحصر هذه الجهات في الآتي: [31]

1-2-3-1 تقديم الخدمات الإلكترونية إلى المواطنين إلكتروني: وذلك من خلال منفذ واحد، بحيث يسهل للمواطنين الدخول على موقع المنظمات وطلب الخدمة .

2-2-3-1 تقديم الخدمات وتبادل المعلومات بين الحكومة والقطاع الخاص إلكترونيا: فالحكومة تقوم بدعم القطاع الخاص وحمايته، ويقوم القطاع الخاص بتقديم العديد من الخدمات لصالح الحكومة في نشاطاته الإدارية والتجارية.

[31] . ريم الألفى وآخرون، مرجع سابق، ص83-84.

3-3-2-1 تبادل الخدمات والمعلومات بين القطاعات الحكومية إلكترونيا: ويكون ذلك وفقا لنوع العلاقة أو الإرتباط ونوع النشاط من حيث التشابه والتكامل مما يستلزم ضرورة توحيد المعايير التي تشمل توحيد نماذج الطلبات والبرمجيات ووسائل الإتصال.

3-1 تقديم الخدمات إلكترونيا بين المنظمات والعاملين: بهدف رفع كفاءة أداء العاملين من خلال التغيير والتحديث والتدريب للعاملين في الأجهزة الحكومية في كافة المجالات.

يتضح أن التطبيقات الإدارية هي نفسها في الحكومة والقطاع الخاص، والاختلاف بينها نوعي حسب طبيعة العمل وحجم التعاملات وتشمل هذه التطبيقات بعض السياسات واللوائح الداخلية للمنشآت الخاصة والحكومية الإدارية الإلكترونية وفق الآتي: [32]

1-3-1 الأعمال الإدارية:

وتشمل تبادل الوثائق والمعلومات والأنظمة والتعليمات، وحفظ الصور والوثائق الإلكترونية، مما يسهل عملية الرجوع إلى تلك الوثائق في أي وقت ومن أي مكان إضافة إلى تسجيل مختلف أعمال الاتصالات الإدارية من صادر المعاملات وواردها، وتصويرها رقميا بشكل منظم ومفهرس ومبوب.

2-3-1 الأعمال المالية:

وتضم وضع نظام الأعمال المالية على قاعدة بيانات مرتبطة بشبكة أو بموقع المنظمات، بالإضافة إلى إجراء المعاملات المالية من توثيق وتعاقد وصرف وغيره عن طريق الشبكة.

3-3-1 أعمال الميزانية: وتشتمل على أعمال التخطيط للميزانية وإعدادها ومناقشتها إلكترونيا

4-3-1 الأعمال المرتبطة بالموارد البشرية: وتضم إدارة القوى العاملة على مختلف وظائفها وتخصصاتها، والإعلان عن الوظائف والاختيار، والتعيين، والإجازات، والترقيات، والتأدية والرواتب، والتنقلات، والمكافآت، والانتدابات، والفصل، والترشيح للتدريب والتأهيل والابتعاث.

5-3-1 أعمال المشتريات والتموين: وتتضمن تحديد احتياج المؤسسة الخاصة والحكومية وتأمينها، والإعلان عن المناقصات والمشاريع، إضافة إلى مراقبة المخزون والحصول على بيانات بصفة فورية ودائمة عن موجودات المستودعات من الأصناف الموردة والمصروفة.

6-3-1 المؤتمرات الإلكترونية: تعقد الاجتماعات عن بعد محليا ودوليا دون انتقال المجتمعين من مقارّهم.

7-3-1 المتابعة الإلكترونية: تتم المراقبة والمتابعة عن بعد، واكتشاف الأخطاء وقت التنفيذ، وهذا ما يوفر التوجيه أو المعالجة الفورية للأخطاء. وهذه المجالات على سبيل المثال لا الحصر، يمكن أن يتم

[32] حسين محمد الحسن، مرجع سابق، ص200-202.

تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية فيها، إلا أن هناك مجالات لا يمكن تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية فيها، كذلك التي تحتاج إلى مجهود حركي أو تخصصات فنية تحتاج إلى القيام بعمل معين، فهذه المجالات لا يمكن أن تنفذ إجراءاتها الإدارية إلكترونيا بشكل متكامل دفعة واحدة، فلا بد من قيام العنصر البشري بتنفيذ إجراءاتها العملية، كصيانة السيارات والحاسوبات والاتصالات وما شابهها.

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل إلى معرفة أساسيات الإدارة الإلكترونية وما تحتويه من خصائص ومكونات ومتطلبات وأهداف وإلى غير ذلك من معلومات متنوعة فنستنتج أن الإدارة الإلكترونية هي عملية الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فبهذا أصبحت لها أهمية بالغة، وتظهر أهميتها على مدى تطبيقاتها في جميع وظائف المؤسسة وكافة المعاملات التي تقوم بها والمزايا التي تحققها وذلك بالاعتماد على عناصر تكنولوجيا المعلومات المتمثلة في الأجهزة والبرامج والشبكات التي تشكل عنصرا أساسيا في الإدارة التكنولوجية، وكذا الموارد البشرية، وتوصلنا إلى أنه ليتم تطبيق الإدارة الإلكترونية لابد من توفر مجموعة من المتطلبات المتنوعة من متطلبات إدارية وبشرية ومالية وأمنية وتقنية، كما تعرفنا على تأثير الإدارة الإلكترونية على العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة في الإدارة الإلكترونية، ثم أخيرا تطرقنا إلى أهم المعوقات التي تواجهها.

الفصل الثاني:

الإطار النظري لمفهوم الكفاءة

تمهيد:

نتناول في هذا الفصل شرح وتوضيح وتحديد المفاهيم والمبادئ الأساسية للكفاءة من خلال ثلاث مباحث رئيسية:

المبحث الأول: نشأة و تطور مصطلح الكفاءة

نتطرق في هذا المبحث إلى نشأة وتطور مصطلح الكفاءة في الفكر الإقتصادي في المطلب الأول، ثم تطرقنا في المطلب الثاني إلى تعريف مصطلح الكفاءة وعناصرها، وفي المطلب الثالث تحدثنا عن أنواع ومؤشرات قياسها، وأشرنا في المطلب الأخير إلى أهمية الكفاءة.

المبحث الثاني: ماهية الإنتاجية

نتطرق في المطلب الأول إلى مفهوم الإنتاجية وأهدافها، ثم نتكلم في المطلب الثاني عن الإنتاجية كدرجة من درجات الكفاءة والفاعلية ونتحدث في المطلب الأخير عن أهمية الإنتاجية كمعيار لتقيّيم الأداء.

المبحث الثالث: العلاقة بين الكفاءة والمفاهيم القريبة (الفعالية والأداء) وأثر الإدارة الإلكترونية في الرفع من الكفاءة

يتناول هذا المبحث في مطلبه الأول العلاقة بين الكفاءة والفعالية، ثم نتطرق في مطلبه الثاني إلى العلاقة بين الكفاءة والأداء، أما في المطلب الأخير تكلمنا عن تأثير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية على الكفاءة.

وفي الأخير وضعنا خلاصة حاولنا من خلالها ضبط الإطار المفاهيمي لمصطلح الكفاءة والمفاهيم القريبة منه (الإنتاجية والفعالية والأداء.) وتحليل مختلف العلاقات المتداخلة بينها.

المبحث الأول: نشأة و تطور مصطلح الكفاءة

نتطرق في هذا المبحث إلى نشأة وتطور مصطلح الكفاءة في الفكر الاقتصادي، وكذلك إلى مفهوم الكفاءة وعناصرها، وأيضا إلى أنواعها ومؤشرات قياسها، وكذا أهميتها.

المطلب الأول: نشأة الكفاءة وتطور مصطلح الكفاءة في الفكر الاقتصادي

يعتبر مصطلح الكفاءة أحد المصطلحات العصرية التي بدأت تفرض نفسها بقوة في أدبيات علوم الإدارة والموارد البشرية كمدخل حديث لإعادة الهيكلة والإصلاح الإداري رغم اختلاف الناس في فهمه، وتحليل أبعاده، باختلاف رؤاهم من جهة وبمدى اطلاعهم على خفاياه ودقائقه من جهة أخرى، لاسيما أن ظاهرة الكفاءة متعددة الجوانب تتحرك خيوطها في مجالات متعددة.

ارتبط مفهوم الكفاءة في الفكر الاقتصادي الرأسمالي بالمشكلة الاقتصادية الأساسية، والمتمثلة في كيفية تخصيص الموارد المحدودة والمتاحة للمجتمع، من أجل تلبية حاجيات ورغبات الأفراد المتجددة والمتكررة. وتعني ببساطة، مسألة الموارد المحدودة أو " الندرة " كما في الأدبيات الاقتصادية.

إن تخصيص أي مورد لجهة ما أو قطاع ما، ينتج عنه بالمقابل تكلفة فرصة بديلة في جهات أو قطاعات أخرى، فإذا خصصنا موارد كبيرة لقطاع الصناعة مثلا، فسيكون ذلك على حساب قطاعات أخرى، كالصحة والتعليم وغيرها من القطاعات التي لا تبقى لها موارد كافية.

وتختلف المجتمعات والسياسات الاقتصادية الحكومية في كيفية استخدام وتخصيص الموارد النادرة، ولكن يتفق الجميع على أن الموارد المحدودة عزيزة وغالية ولا يمكن هدرها أو تضييعها، وعليه فالكفاءة من هذا المنظور تعني" عدم هدر الموارد العزيزة والنادرة."

يعود مفهوم الكفاءة تاريخيا، إلى الاقتصادي الإيطالي " فلفريدو باريتو" الذي طور صياغة هذا المفهوم وأصبح يعرف " بأمثلية باريتو". وحسب باريتو فإن أي تخصيص ممكن للموارد فهو إما تخصيص كفء أو تخصيص غير كفء، وأي تخصيص غير كفء للموارد فهو يعبر عن اللاكفاءة. [33]

نحاول أن نتعرف على مفهوم الكفاءة خلال المراحل التي مر بها الفكر الاقتصادي الذي هو غزير حول هذا الموضوع، ويمكن الإشارة في هذا الشأن إلى ما أوضحه "الفريد مارشال " من خلال تناوله لفكرة الوفرات الداخلية والخارجية.

فالوفرات الداخلية تتعلق بكفاءة المؤسسة الواحدة، فعندما تنمو المؤسسة الخاصة أو العامة تتوقف كفاءتها على مدى استفادتها من التخصص وتقسيم العمل ، والإنتاج الكبير والقدرة على استخدام الآلات بصورة أكبر وأفضل، ومن ثم خفض تكاليف الإنتاج وكذلك الاستفادة من البيع والشراء الاقتصادي والحصول على تسهيلات ائتمانية بصورة موسعة تدعم حركة النشاط وهذا كله يساهم في توفير الإطار المناسب

[33] هال فاريان، الاقتصاد الجزئي التحليلي، مدخل حديث، جامعة الملك سعود، السعودية، 2000، ص 19-20.

واللازم لرفع إنتاجية المؤسسة وخفض تكاليف إنتاجه، وبالتالي تحسين كفاءته. أما الوفورات الخارجية فهي لا تساهم فقط في تحسين كفاءة المؤسسة الواحدة بل تساهم في رفع كفاءة المؤسسات ومن ثم تحسين كفاءة الاقتصاد الوطني. وتعتبر نقطة تماس منحنى إمكانيات الإنتاج مع أعلى منحنى سواء إنتاجي هي مؤشر الكفاءة باعتبار أن هذه النقطة تمثل أحسن وضع ممكن للكفاءة.[34]

وقد ورد ذكر مصطلح الكفاءة في كتابات Farrel عام 1957، حينما أشار إلى أن الكفاءة الاقتصادية تتضمن بوجه عام مكونين أساسيين لها، وهما:[35]

1- الكفاءة الفنية

تعرف في الفكر الاقتصادي التقليدي على أنها الوضع الذي بالوصول إليه لا يمكن عن طريق إعادة توزيع الموارد بين السلع المنتجة زيادة إنتاج سلعة إلا عن طريق نقص إنتاج سلعة أخرى، وتتحقق الكفاءة الفنية للإنتاج عند الوصول إلى الحجم الأمثل، أي عندما يتم الإنتاج عند أدنى مستوى ممكن من التكلفة المتوسطة.

ويوجد أكثر من معيار للحكم على مدى تحقق الكفاءة الفنية في الإنتاج، وتتمثل أهم تلك المعايير في معيار الحجم الأمثل، ومعيار التخصص، ومعيار تكاليف الإنتاج، ومن أهم المقاييس المستخدمة للكفاءة الفنية دالة الإنتاج وعادة ما يتم التعبير عن مدخلات دالة الإنتاج (عوامل الإنتاج) ومخرجاتها (حجم الناتج) بصورة كمية. وينطوي هذا الأمر على قياس للناتج الحدي أو مرونة الإنتاج على طبيعة وشكل الدالة المستخدمة. ففي الدالة الخطية نحصل مباشرة على الناتج الحدي، أما في الدالة الآسية فإننا نحصل على مرونة الإنتاج.

2- الكفاءة التخصيصية

يشير هذا النوع من الكفاءة إلى الحالة التي تصل فيها المؤسسة الإنتاجية إلى أفضل تخصيص ممكن للموارد المتاحة في ضوء الأسعار والتكاليف النسبية لهذه الموارد.

أما تخصيص الموارد فهي تلك الطريقة التي يتم بها توزيع هذه الموارد على مختلف الاستخدامات البديلة لها، اخذين بالحسبان تكاليف استخدام هذه الموارد، إذا الكفاءة التخصيصية تشير إلى إنتاج أفضل توليفة من السلع عن طريق استخدام توليفة من عناصر الإنتاج، أي توليفة من المدخلات بأقل تكلفة ممكنة، لذا يقال أن الكفاءة التخصيصية تشير إلى العناصر التالية:

- الاستخدام الصحيح لتوليفة المدخلات.
- الاختيار الصحيح لتوليفة المخرجات.

---

[34] صالح السعيد، الكفاءة الاقتصادية لاستخدام الإمكانات المتاحة للمؤسسة الإنتاجية بناء نموذج قياسي لمؤسسة القطن المعقم، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي خنشلة، العدد 12، 2012. ص121.

[35] صالح السعيد، المرجع نفسه، 123.

- تمارس الأسعار النسبية دورا هاما في تحديد الكفاءة التخصيصية.

فإذا أمكن التوصل إلى أقصى ناتج ممكن من الناحية الفنية وأفضل تخصيص ممكن من الناحية التخصيصية، فيتم بذلك التوصل إلى ما يسمى بالكفاءة الاقتصادية (Economic Efficiency) وعادة ما يندرج البحث في الكفاءة الاقتصادية في إطار التحليل الاقتصادي الجزئي، بحيث يقتصر على دراسة السلوك الاقتصادي للمؤسسات الإنتاجية في المجتمع.

ولا شك أن قياس كفاءة أي عنصر من عناصر الإنتاج إنما يستدعي معرفة إنتاجية هذا العنصر، وترتبط الإنتاجية ارتباطا مباشرا بالقدرة على الاستغلال الأمثل للموارد المحدودة.

المطلب الثاني: مفهوم الكفاءة وعناصرها

1- مفهوم الكفاءة

أ- المفهوم اللغوي

في اللغة العربية نقول فلان كفء جمع أكفاء، كفأ: كفا على الشيء مكفأ: جازاه الكفء والكفاءة: حالة يكون بها الشيء مساويا لشيء آخر، ونقول لا كفاء له: لا نظير / لا مثيل له.

كفاءة: أهلية، جدارة، قدرة الإنسان على أن يؤدي عملا ما أداء حسنا.[36]

في اللغة الانجليزية نجد الكتاب يستعملون مصطلح Productivity وفي اللغة الفرنسية نجدهم يستعملون مصطلح Productivité وكلاهما يعبران عن الكفاية أو الكفاءة الإنتاجية أو الإنتاجية.

ب- المفهوم الاصطلاحي

ارتبط مفهوم الكفاءة في الفكر الاقتصادي الرأسمالي بالمشكلة الاقتصادية الأساسية، والمتمثلة في كيفية تخصيص الموارد المحدودة والمتاحة للمجتمع، من أجل تلبية حاجيات ورغبات الأفراد المتجددة والمتكررة.

تعرف على أنها: " الأداء السليم للعناصر المنتجة في أي منشأة، وهو الذي يتم في الوقت الملائم، بالتكلفة المناسبة، وهي المقاسة بوسائل القياس المباشرة وغير المباشرة، وبإتباع أسلوب المقارنة المستمرة بين المستويات القياسية الموضوعة أيا كان نوعها والمستويات الفعلية التي يتم تحقيقها في ظل الظروف العادية للعمل."[37]

كما يطلق على عملية توزيع عوامل الإنتاج على السلع والخدمات المنتجة أنها مثلى وفقا لأمثلية باريتو إذا كان من غير الممكن إعادة تنظيم الإنتاج من أجل زيادة إنتاج سلعة ما أو (عدة سلع) دون أن ينخفض إنتاج سلعة أخرى . ويكون الاقتصاد ككل في توازن عام وفي وضع أمثل إذا تم توزيع عوامل الإنتاج

---

[36] ابن منظور، **لسان العرب**، مجلد 12، الطبعة الأولى، دار إحياء التراث العربي، بيروت، 1988، ص 269.

[37] صباح، الروح المعنوية وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية للعامل،مذكرة ماجستير في علم الإجتماع تخصص: تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010/2009، ص 83.

بشكل أمثل على السلع والخدمات المنتجة، وتوزيع السلع والخدمات (توزيع الدخل) بشكل أمثل على المستهلكين.[38]

ينصرف مفهوم الكفاءة إلى الأبعاد الثلاثة للناتج :الكمية، القيمة، الجودة، كما يمكن أن ينصرف تعريف الإنتاجية إلى العلاقة بين الناتج وبين الوقت المستغرق في تحقيقه، فكلما قل الوقت المستغرق لتحقيق ناتج معين، كان ذلك مؤشرا على ارتفاع الإنتاجية.[39]

كما يذهب آخرون إلى أن الكفاءة: " تتكون من جانبين أحدهما تنظيمي وهو حساب الكفاءة والآخر تطبيقي يتعلق باستخدام نتائج القياس لأغراض التخطيط والمتابعة والتقييم."[40]

ويرى محمد البنا أن مبدأ الكفاءة يعتبر المميز لكل نشاط يحاول بالوسائل المتاحة زيادة فرصة بلوغ أهداف معينة [41]، أي القدرة على استغلال الوسائل المستخدمة لتحقيق النتائج المرجوة، حيث نقول أن المؤسسة كفؤة إذا كانت تستعمل مواردها بشكل أمثل.

تتمثل الكفاءة بالنسبة لفيليب لورينو بأنها " كل من يساهم في تعظيم القيمة وتخفيض التكاليف، حيث لن يكون كفؤا من يساهم في تخفيض التكاليف فقط أو في رفع القيمة فقط، ولكن الكفؤ من يساهم في تحقيق الهدفين معا. " [42]

ويوضح كل من مايو وماث أن الكفاءة تتمثل في العلاقة الاقتصادية بين الموارد المتاحة والنتائج المحققة من خلال تعظيم المخرجات على أساس كمية معينة من المدخلات. أو تخفيض الكمية المستخدمة من المدخلات للوصول إلى حجم معين من المخرجات.

وبالتالي يمكن القول أن المنشأة تكون كفؤة إذا ما حققت الأهداف المسطرة سواء في استغلال الوسائل المتاحة أو البلوغ إلى النتائج المقدرة، فمفهوم الكفاءة لا يتعلق فقط بالحكم على النتيجة كما هو الحال بالنسبة للفعالية، ولكن بكيفية الحصول على هذه النتيجة مع الأخذ بعين الاعتبار شروط وأهداف التحقيق، وبالتالي تضم الكفاءة جانبين جانب الفعالية وجانب استغلال الوسائل المتاحة.

مما سبق يمكن القول أن مفهوم الكفاءة يتبلور في إمكان الحصول على أقصى إنتاج ممكن باستخدام كميات محددة من عناصر محددة " العمل، الموارد، رأس المال" بعبارة أخرى تركز الكفاءة على دعائم ثلاث تتمثل في الأداء السليم، وقت معين، التكلفة المناسبة.

---

[38] Alan Grifhiths & Stuart Wall، Intermediate Microeconomics: theory and application، second edition ،Prentice Hall، 2000، p: 433-434.

[39] حيمر صباح، مرجع سابق، ص 81.

[40] حيمر صباح، المرجع نفسه، ص 83.

[41]محمد البنا، الاقتصاد التحليلي، مدخل حديث لتحليل المشاكل الاقتصادية، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 169.

[42] Philippe Lorino، Méthodes et pratiques de la performance، Edition d’organisation، Paris، 1998، p18-20.

يمثل مفهوم كفاءة المؤسسة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، حيث أن المؤسسة الهادفة للنمو والتطور لابد وأن تـؤمن إمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمعلوماتي لكي تعمل بشكل فاعل ومستمر هذا خاصة وأن واقع البيئة المعاصرة يتسم بمحدودية الموارد المتاحة مما يجعل المؤسسة تعاني باستمرار من شح (أو صعوبة) الحصول على الموارد المذكورة بالكميات والنوعيات اللازمة لأداء أنشطتها لذلك لابد أن تقوم المؤسسة باعتماد الأسلوب الراشـد في التوجـه نحو تحقيق الأمثلة في اسـتخدام الموارد المتوفرة وكذلك محاولة التوفيق بين الأهداف المتوخاة وما يتوافر لديها مـن مـوارد بشرية ومادية ومالية ومعلومات، فالمبالغة بإمكانية تحقيق الأهداف مع عدم كفاية الموارد المتوافرة يجعل المؤسسة تعاني من إخفاقات حادة في مجمل أنشطتها وعملياتها.

أما بالنسبة لمصطلح مفهوم الكفاءة فيقتصر فقط على إستخدام الموارد الإنتاجية البشرية والفنية والرأسمالية والأولية المتاحة للمؤسسة. كما أن مفهوم الكفاءة مرتبط بعنصر التكلفة والعلاقة بين مدخلات ومخرجات العملية التصنيعية أو الإنتاجية. وتقاس كفاءة أي مؤسسة بتطبيق القاعدة التالية:[43]

الكفاءة = قيمة أو (كمية) المخرجات / قيمة أو (كمية) المدخلات

الكفاءة إذا شيء نسبي، فهي متغيرة، ولذا تقـاس بنـسبة المخرجـات إلـى المـدخلات أو نسبة المنفعة إلى التكلفة، كما تتأثر الكفاءة بعامل الزمن، فقد يتم التضحية بنسبة مـن الكفاءة على الأمد القصير لتحقيق نسبة كفاءة أكبر على الأمد البعيد، وبالعكس، فقد يتم التركيز على تحقيق الكفاءة على الأمد القريب ونتجاهل عن قصد أو غير قصد عامل الكفاءة علـى الأمد البعيد.

2- عناصر الكفاءة

تعكس الكفاءة مدى نجاح إدارة المنظمات في استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة لإنتاج مخرجاتها من المنتجات، فكلما كانت إدارة المنظمات ناجحة في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المادية، المالية والبشرية المتوافرة كانت أكثر كفاءة، فالكفاءة تعني الوصول إلى الأهداف الموضوعة مع وجود تحسينات في المدخلات كخفض تكاليف ووقت العمليات وفيما يلي شرح لعناصرها:[44]

أ- التحسين المستمر

إن المنظمات بكافة أنواعها وعلى اختلاف أهدافها تبقى دائما بحاجة إلى التحسين المستمر في عملياتها وأنشطتها ومنتجاتها، فحاجات الزبون وتوقعاته متغيرة باستمرار والبيئة الخارجية تتغير كذلك بمرور

---

43 عبد الحميد برحومة، الكفاءة والفعالية في مجالات التصنيع والإنتاج، مجلة الاقتصاد والمالية، دورية أكاديمية محكمة تصدر عن المركز الجامعي بالوادي، العدد الأول، 2008،ص 57.

44 أحمد فتحي الحيت، مرجع سابق، ص182-193.

الزمن وبالتالي فإن على المنظمات أن تحسن وتطور من منتجاتها وعملياتها بما يتلائم مع التغير في البيئة الخارجية.

ب- سرعة تقديم الخدمات

بعد تزايد أهمية الوقت للزبون ازدادت المنافسة القائمة على أساس الوقت بين المنظمات، فالكثير من المنظمات تسعى لتوسيع قاعدتها مع الزبائن من خلال التركيز على وقت إيصال السلعة أو الخدمة إلى الزبون.

ج- تخفيض التكاليف

تسعى المنظمات دائما إلى تحسين الجودة، وتخفيض وقت دورة عمليات الأعمال وزيادة الإنتاجية، وتخفيض التكاليف حيث إن التكلفة المنخفضة تعد البعد التنافسي الأول التي تسعى المنظمات إلى تحقيقه لبيع منتجاتها بسعر أقل من المنافسين والحصول على أكبر قدر من الأرباح.

من هذه التّعاريف يظهر جليّا أن الكفاءة تترجم العلاقة بين الناتج وعوامله أو العلاقة بين المخرجات/ المدخلات ومن خلالها يمكن أن نستخلص ما يلي:

- الكفاءة هي صورة من صور العمل بدون وجود تبذير في الموارد مهما كانت طبيعتها (مادية، بشرية، مالية، معلومات).
- تقييم الكفاءة عادة بواسطة تكاليف الإنتاج والأرباح.
- تعتبر الكفاءة في غالب الأحيان مرادف للإنتاجية و تظهر في شكل قياس داخلي لأداء المؤسسة بحيث يعرف الأداء على أنه درجة تحقيق تلك الأهداف المسطرة لفترة تشغيل معطاة.
- حتى تكون دلالة في حساب نسبة الكفاءة يجب أن تتم على أساس المقارنة بين عدة فترات نشاط (على أساس تاريخي) أو مقارنتها بكفاءة النظام (نسبة للمقارنة) حتى يمكن الوقوف على تقدم المؤسسة.

من خلال التعريفات المقدمة يمكن القول أن الكفاءة تتعارض مع الفعالية، بحيث يمكن أن نحقق الكفاءة على حساب الفعالية في حالة إنتاج سلعة واحدة لا يوجد عليها طلب ويمكن أن تحقق الفعالية على حساب الكفاءة في حالة تحقيق الأهداف المسطرة دون مراعاة للتكاليف.

كما أن الكفاءة تهتم بطريقة أداء العمل بما يؤدي إلى الاستخدام الاقتصادي للإمكانيات والموارد المتاحة، وعلى ذلك فإن مقياس الكفاءة هو استخدام الإمكانيات و الموارد بأقل قدر ممكن من التكاليف.

المطلب الثالث: أنواع الكفاءة ومؤشرات قياسها

1- أنواع الكفاءة [45]

يمكن التميز بين نوعين من الكفاءة : كفاءة إنتاجية ذاتية وكفاءة إنتاجية فعلية.

1-3- الكفاءة الذاتية

لكل مصنع أو وحدة إنتاجية إمكانيات وطاقات متميزة خاصة بها تختلف عن طبيعة الوحدات الإنتاجية الأخرى، وهذه الإمكانيات والطاقات تفرض على العناصر المنتجة تحقيق مستويات أداء معينة، قد تتغير تبعا لتغير الظروف المحيطة بها، ولكنها تعطي في النهاية درجة كبيرة من المستوى الذاتي يختلف قليلا عن المستوى القياسي.

باستخدام الدراسة التحليلية لجميع العناصر المنتجة المستخدمة بالمؤسسة، يمكن تحديد أفضل أداء يمكن استخراجه من هذه العناصر في الوقت المحدد وبالتكلفة الملائمة وفي ضوء النتائج المستخرجة من هذه الدراسة تتحدد المستويات الذاتية التي يفترض بالعناصر المستخدمة تحقيقها.

وتتغير الكفاءة الذاتية تبعا لتغير نوع العناصر المنتجة المستخدمة، أو بتغير الظروف المحيطة الإمكانيات، ومن بين المتغيرات التي ترفع من مستويات الكفاءة الذاتية نجد مواد أولية جديدة، إضافة آلات متطورة، القيام بدورات تدريبية وعلى الإدارة الناجحة أن تسعى دائما إلى رفع مستويات كفاءتها الإنتاجية الذاتية والقيام بالمقارنات الدورية بين هذه المستويات و المستويات القياسية بقصد الوصول إليها أو الاقتراب منها.

2-3- الكفاءة الفعلية [46]

يقصد بها النتائج اليومية للتشغيل والأداء الفعلي لجميع العناصر المنتجة في المؤسسة عن طريق القيام بالقياس المستمر لهذه الأداء وما يستغرقه من وقت وما يكلفه من مال، فعن طريق استخدام مختلف وسائل القياس تتمكن المؤسسة من تجميع عدد كان من النتائج التي يحققها كل عنصر، وبالتالي تتمكن من تحديد الكفاءة الفعلية السائدة في الصناعة المماثلة، إذن الكفاءة تنشق إلى صنفين، ذاتية وفعلية، فالأولى تتغير تبعا لتغير الظروف المحيطة بها وكذا لتغير نوع العناصر المنتجة المستخدمة.

لذلك يتوجب على إدارة المؤسسة أن تعمل على الرفع من مستوى كفاءتها الذاتية والقيام بمقارنات الدورية بين هذه المستويات والمستويات القياسية المراد الوصول إليها.

---

[45] أحمد محمد المصري، مرجع سابق، ص 117.

[46] المرجع نفسه، ص15.

أما الصنف الثاني فيختلف عن نظيره الأول، فهو يتعلق بالنتائج اليومية لأداء العمال بواسطة عملية قياس مستمرة للأداء وما يستغرقه من وقت وما يكلفه من مال. فالمؤسسة هنا بحاجة لكلا الصنفين في تقييم مستوى أداء عمالها، فكل صنف مكمل للآخر.

لغرض قياس الكفاءة الأداء هناك العديد من المؤشرات و المعايير المستعملة في هذا الخصوص منها:

2- مؤشرات قياس الكفاءة

2-1- مؤشرات مباشرة

تتضمن معايير قياس عمليات المؤسسة من خلال مقارنة المخرجات " السلع والخدمات " بالمدخلات " الموارد المستخدمة " خلال مدة زمنية معينة و تشمل ما يلي[47]:

- المقاييس الكلية للكفاءة مثل (الربح الصافي قياسا بمجموع الموجودات أو حق الملكية).
- المقاييس الجزئية للكفاءة مثل (المبيعات المحققة قياسا بعدد العاملين في قسم المبيعات).
- المقاييس النوعية للكفاءة مثل (الارتفاع بمستوى جودة المنتوج باستخدام الموارد ذاتها).

وقد تعجز مثل هذه المؤشرات (وغيرها من المؤشرات من نفس الطبيعة) عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصا في بعض الأنشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس.

2-2- مؤشرات " معايير" غير مباشرة

تعاني المعايير المباشرة من القصور في قياس الكفاءة في بعض المؤسسات للأسباب الآتية:

- عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوبة للكفاءة.
- عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة، وكذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة للمؤسسة.

لذلك فإن القياسات غير المباشرة تعد في بعض المجالات طريقا أفضل في قياس الكفاءة الأداء، وذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل، والتعرف على درجات رضا الأفراد العاملين، والروح المعنوية، هذا إضافة إلى دراسة وتحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة.

---

[47] خرخاش سعاد، دور التغيير التنظيمي في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة، مذكرة ماستر جامعة محمد بوضياف –المسيلة – كلية علوم التسيير تخصص مراقبة تسيير،2015/2014،ص63..

وتقاس الكفاءة باحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات المستغلة أثناء سعي المنظمة لتحقيق أهدافها وترتبط الكفاءة بمسألة ما هو مقدار المدخلات من المواد الخام والأموال والناس اللازم لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين.[48]

ويتضح مما سبق أن الكفاءة العالية تعني الاستخدام الأمثل للموارد التنظيم المدخلات مع تعظيم المخرجات.

وتقاس الكفاءة عن طريق النسبية بين المخرجات والمدخلات أي:

الكفاءة = المدخلات/المخرجات

وعليه تقاس الكفاءة عموما بنسبة إنتاج النظام " المخرجات " إلى الموارد " المدخلات " المستخدمة في تحقيق هذه المخرجات أو الناتج.

وانطلاقا من ذلك فإنه يمكن زيادة الكفاءة عن طريق أي بديل من البدائل التالية:

- زيادة كمية المخرجات مع بقاء كمية المدخلات ثابتة.
- زيادة كمية المخرجات بنسبة أعلى من نسبة زيادة كمية المدخلات.
- انخفاض كمية المدخلات مع بقاء كمية المخرجات ثابتة.

انخفاض كمية المدخلات بنسبة أعلى من نسبة انخفاض كمية المخرجات وتقاس الكفاءة عادة بما يلي :

$$\frac{Rm}{Mr} \qquad \text{نسبة الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

حيث:R m = النتائج المحققة (الأهداف المحققة).

Mr = الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة).

هذه النسبة تقاس كفاءة (نسبة) وفقا ما يلي:

$$\text{الكفاءة (النسبة)} = \frac{Rp}{Mp}$$

حيث : Rp = هي النتائج المتنبأ بها

Mp = الموارد المتنبأ استخدامها لتحقيق النتائج المتنبأ بها

[48] خرخاش سعاد، مرجع سابق، ص63.

$$\frac{Rm}{Mr} \quad \text{نسبة الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

إن مشكلة التخلف الذي تعاني منه الدول النامية، لا يرجع إلى عدم تشغيل عناصر الإنتاج بقدر ما يرجع إلى عدم وصول هذه العناصر إلى مستوى التشغيل الأمثل الذي بلغته هذه العناصر في الدول المتقدمة. لهذا يتطلب أن نحدد بوضوح الوسائل العلمية لزيادة الإنتاج من نفس الموارد والإمكانات المتاحة، حيث يعتبر مطلبا رئيسيا من أجل زيادة إنتاجية العمل وبالتالي رفع فعالية الإنتاج وتحقيق التشغيل الأمثل للمصانع والمؤسسات القائمة، ولهذا يجب أن يشمل ذلك قانون النمو والتطور في البلدان النامية، انطلاقا من محدودية إمكانياتها ومواردها المادية والعملية والمالية ورفع فعالية الإنتاج، ويتم ذلك بطرق عديدة منها زيادة الطاقة الإنتاجية للعمل والتي تتحقق بزيادة الإنتاج، إما: [49]

عن طريق توسيع جبهة الإنتاج وهو لا يعني بالضرورة زيادة إنتاجية العمل، إذ يتم عن طريق زيادة عدد المؤسسات أو الأقسام وما تحتاجه من آلات ومعدات جديدة والذي يتطلب الكثير من رؤوس الأموال المضافة، (وهو ما يطلق عليه التنمية الأفقية.)

أو عن طريق الاستفادة من الموارد والإمكانات المتاحة، ويعني " أمثلية الإنتاج " وهي تتحقق بالعمل في مجالين رئيسيين، وهما:

- تعبئة الموارد الضرورية لاستخدامها في العملية الإنتاجية.
- الاستخدام الكفء والفعال لهذه الموارد.

وهذا ما أطلق عليه التنمية الرأسية، التي تتوقف على تطبيق المفاهيم العلمية الحديثة وعلى مواكبة تحسين الكفاءة وترشيد وسائل العمل والإنتاج، لهذا يجب أن نحدد ما المقصود بالكفاءة الاقتصادية، وهذا يتطلب معرفة الإنتاجية، ذلك أن قياس كفاءة أي عنصر من عناصر الإنتاج تتطلب معرفة إنتاجية هذا العنصر، وتعتبر دالة الإنتاج أحد المقاييس الشائعة لقياس الكفاءة الاقتصادية.

المطلب الرابع: أهمية الكفاءة

تعتبر الكفاءة عنصرا أساسيا من عناصر النمو والتقدم الاقتصادي، وتنعكس آثارها على المشروعات الفردية وعلى المجتمع بصفة عامة، وهذا ما يدعو إلى التأكيد على أهمية الكفاءة التي تعتبر هدفا أساسيا للإدارة في المشروعات الحديثة التي تجند طاقات العمل وأساليبه كلها لتحقيقها وتتمثل أهمية الكفاءة في العناصر التالية:[50]

---

[49] صالح السعيد، مرجع سابق، ص121-122.

[50] سامر سمية، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الكفاءة الإنتاجية، مجلة المعيار، المجلد العاشر، العدد الرابع، ديسمبر 2019، الجزائر، ص193-195.

- التخلف يرجع إلى التأخر في استخدام الفن الإنتاجي الحديث والاستفادة من التقدم الفني، مما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة للعمل، والمواد الأولية، الآلات، الأجهزة والمعدات.
- تظهر أهمية الكفاءة من خلال محاولة الإدارة للتوفيق بين جميع الأطراف، حيث أن الإدارة تواجه قوى تضغط في المطالبة المستمرة للعملاء بتخفيض أسعار السلع وتحسين جودتها في نفس الوقت، وفي مطالبة العاملين بتحسين الأجور وتخفيض ساعات العمل، وتحسين الظروف بالإضافة إلى اهتمام أصحاب رأسمال بزيادة الأرباح، ولا يمكن العمل على إرضاء جميع هذه الأطراف إلا عن طريق الزيادة أو الرفع من الكفاءة لأنه بهذه الوسيلة يمكن زيادة الإنتاج وخفض التكاليف مع زيادة أجر العامل وتخفيض أسعار السلع وتحسين جودتها.
- تحقيق التوازن بين الصادرات والواردات في الدول التي تواجه مشكلة العجز في الميزان التجاري.
- ارتباطها المباشر مع المستوى المعيشي للفرد والمجتمع. فارتفاعها يؤدي بالضرورة بالنفع على العاملين والمؤسسة والمجتمع ككل.
- مؤشر على مدى الاستعمال الفعال للموارد المتوفرة، ووسيلة هامة لرسم سياسة الأجور و تخفيض التكاليف ومراقبة الإنتاج، هي بذلك تعتبر ذات دلالة كبيرة في تسيير المؤسسة.
- إن تحقيق الكفاءة في الأداء، والكفاءة يعني زيادة إنتاج الموارد المستخدمة في العمليات الإنتاجية التي يؤديها مشروع الأعمال من خلال النشاطات التي يقوم بها، وهو ما يعني زيادة درجة الانتفاع الاقتصادي من الموارد المستخدمة في إنتاج المشروع.
- تخفيض الكلفة، إذ أن الزيادة في الإنتاجية تعني بالضرورة خفض كلفة الوحدة المنتجة، وهو ما يمكن أن يرافقه تقليل هدر الموارد، وسوء استخدامها، وبحيث يتحقق نتيجة لذلك أقصى إنتاجية ممكنة، أي أقل كلفة ممكنة، أي أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة.
- أن تحقق الكفاءة في الأداء، والكفاءة بالذات، وما يمكن أن تؤدي إليه زيادة الإنتاج، التي تقود إلى إمكانية زيادة المبيعات وإمكانية تحقيق أرباح أكبر للمنتجين، أي لمالكي المشروع، وهو الهدف الأساسي الذي تسعى إلى تحقيقه كافة المشروعات، وبالذات المشروعات الخاصة.
- زيادة أرباح المشروعات يمكن أن يدفع نحو إحداث النمو والتطور في هذه المشروعات، عن طريق إعادة استخدام الأرباح، وزيادة إسهامها في تحقيق هذا النمو والتطور .
- أن ما يتحقق من زيادة في الإنتاج نتيجة الزيادة في الكفاءة الإنتاجية، والتي يمكن أن ترافق زيادة الإنتاجية تضمن تحقيق النمو للاقتصاد ككل عن طريق ما تسهم به زيادة الإنتاجية هذه من زيادة في إنتاج الاقتصاد، وتحقيق النمو فيه.

- الارتفاع بجودة المنتجات، وتحسين نوعيتها، وهو الأمر الذي يتم من خلاله الإسهام بتوفير درجة أكبر من الرفاه الاقتصادي الناجمة عن التحسن في نوعية الإنتاج، إضافة إلى الإسهام في زيادة كمية الإنتاج.
- انخفاض في كلفة الإنتاج، وخفض الأسعار، وتحسين في الجودة، وبحيث يسهم هذا إيجابا في رفع مستوى معيشة المستهلكين وتخفيض كلف عيشهم.
- توفر الأساس الذي يمكن الاستناد إليه في زيادة أجور العاملين، وتخفيض ساعات عملهم، وهو ما يسهم في توفير حياة أفضل لهم، برفع مستوى عيشهم نتيجة ارتفاع أجورهم، وتخفيف الضغط عليهم بتخفيف ساعات عملهم، وبالذات التي تتحقق كنتيجة لزيادة إنتاجية العمل.
- انخفاض التكاليف التي تتحملها مشروعات الأعمال، وتحسين نوعية منتجاتها، وزيادة الإنتاج نتيجة زيادة الإنتاجية والارتفاع بالكفاءة يترتب عليه بالضرورة زيادة القدرة التنافسية لمنتجات المشروعات.

المبحث الثاني: ماهية الإنتاجية

تعكس الإنتاجية مدى التحكم في عناصر الإنتاج والظروف المحيطة بها، ولذلك نتعرض في هذا المبحث لمفهوم الإنتاجيّة وأهداف قياسها، وشروط نجاحها، وإلى الإنتاجية كدرجة من درجات الكفاءة والفاعلية، وأهميّتها كمعيار لتقيّيم أداء المؤسّسة.

المطلب الأول: مفهوم الإنتاجية وأهداف قياسها

1- مفهوم الإنتاجية

بالرغم من أهمية موضوع الإنتاجية إلاّ أن وضع إطار لمفهومها مازال أمرًا صعبًا حيث تعددت مفاهيمها و تعريفاتها و التي انطوت على أكثر من معنى يختلف باختلاف القصد من المفهـوم، هل يقصد بها كونها علاقة ممثلة بين المخرجات والمدخلات. أم يقصد بها قياس مدى النجاح في إنجاز مهام معينة، أم يقصد بها مؤشر من مؤشرات الكفاءة والفعالية، كما يؤثر الاختلاف في المفهوم تبعًا لتعدده في طرق قياس الإنتاجية و في مدلولها من حيث المحتوى الاقتصادي أو من وجهة نظر الفكر الإداري.

إن استخدام مصطلح الإنتاجية " Productivité " لأول مرة تاريخيا تم في مقالة نشرها كونسي في عام 1766، وفي عام 1883 عرف ليتر " Littre" الإنتاجية بالقدرة على الإنتاج.[51]

وقد عرف الخبراء والباحثون الإنتاجية منذ ذلك الحين بتعاريف متعددة هي:[52]

[51] صالح السعيد، مرجع سابق، ص124.

[52] المرجع نفسه، ص124.

الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما يحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بمستوى جودة وبتشكيلة معينة، وفي وقت محدد بأقل تكلفة ممكنة، وبما يعطي أعلى فائض ممكن من الربحية.

مقياس لكفاءة تحويل الموارد أو عناصر الإنتاج إلى السلع والخدمات التي يعتمد في إنتاجها على جهد والذكاء الإنساني.

وتعني الإنتاجية المرتفعة تحقيق قدر أكبر من المخرجات بنفس القدر من الموارد وهناك عدد من العوامل التي تتحكم في تحسين الإنتاجية يمكن تصنيفها إلى مجموعتين رئيسيتين هما العوامل الخارجية والعوامل الداخلية والعوامل الخارجية هي التي تقع خارج سيطرة المنظمات على عكس العوامل الداخلية التي تقع تحت سيطرتها.

ويعرفها إبراهيم عبد الحكيم بأنها " مقياس للتشغيل الاقتصادي للطاقات المتاحة."[53]كما عرفها James وآخرون بأن الإنتاجية هي " المقياس لكيفية تخصيص الموارد المستخدمة لإنجاز الأهداف المحددة في الوقت المناسب وفقًا للكميات والجودة المناسبة .

الإنتاجية هي كفاءة استخدام الموارد لتحقيق المخرجات.

الإنتاجية قياس مدى جودة تجميع الموارد في المؤسسات واستغلالها لتحقيق مجموعة من النتائج، وهي تسعى للوصول إلى أعلى مستوى للأداء بأقل قدر من إنفاق الموارد.

الاستعمال الكفء لموارد من قوى بشرية، ومعدات، ومواد خام، ورأس المال، وغيرها، وهي تتضمن الحصول على أعظم وأفضل مخرجات من هذه المدخلات

وهو عين ما نادت به الاتجاهات الفكرية مثل الإدارة بالأهداف التي تقوم على ربط المؤسسة بأهداف العاملين. كما يعرفها علي السلمي بأنّها " العلاقة بين الموارد inputs المستخدمة في العملية الإنتاجية (لإنتاج سلعة أو خدمة). و بين الناتج outputs من تلك العملية "[54] ومن ثمّ فإن:

الإنتاجية = الناتج \ الموارد = outputs/inputs

وبالتالي ترتفع الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى الموارد المستخدمة أي أن تحسين الإنتاجية يتحقق عند الحصول على أقصى ناتج ممكن من الموارد المستخدمة.

ورغم هذا الاختلاف في مفهوم الإنتاجية، إلا أنها بوجه عام تعبر عن علاقة بين المخرجات والمدخلات في العملية الإنتاجية. وبذلك يمكن القول أن الإنتاجية هي الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج من عمل ورأس مال (المدخلات) للحصول على أكبر قدر ممكن من المخرجات.

---

[53] إبراهيم عبد الحكيم، الكفاية الإنتاجية في الصناعة العربية، مجلّة التنمية الصناعية العربية، العدد التاسع، 1990، ص22.

[54]علي السلمي، الإدارة الإنتاجية، مكتبة الإدارة الجديدة ، القاهرة، 1994، ص 20.

الذين ينظرون للإنتاجية على أنها نسبة المخرجات إلى المدخلات يضيفون أنها مقياس للكفاءة، و من هذه التعاريف ما يلي:

الإنتاجية النسبة بين الإنتاج الإجمالي المحقق في وقت معيّن و عوامل الإنتاج المستخدمة الإنتاجية بأنها علاقة بين المخرجات والمدخلات معبرا عنها في شكل نسبـة المخرجات إلى المدخلات، ويعتبر ذلك مقياس للكفاءةالإنتاجية هي علاقة بين الكميّة المنتجة من نظام معين خلال فترة زمنية معينة وكمية الموارد المستخدمة لإنتاج هذه الكميّة من المنتجات في نفس الفترة.

ويعرفها الدكتور عبد الرحمان عليان بأنها " العلاقة بين المخرجات outputs (بضائع وخدمات) والمدخلات inputs (عمل، مواد، طاقة الموارد الأخرى) المستخدمة لإنتاج المخرجات، وهي عدة ما توضع كنسبة بين المخرجات والمدخلات، كما يلي: [55]

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

نسبة المخرجات إلى المدخلات خلال فترة زمنية مع ضرورة الاهتمام بالجودة. كذلك يعرفها النسبة بين المخرجات والمدخلات المستخدمة.

تعرف عادة الإنتاجية كنسبة من المخرجات المنتجة لكل وحدة من الموارد المستخدمة للعمل، ساعات عمل الآلات، ساعات الخدمات، كمية الموارد أو وحدات الطاقة المستهلكة بواسطة العملية الإنتاجية.

و قد عرفها منصور فهمي بأن الإنتاجية هي" النسبة بين حجم المخرجات من السلع والخدمات وبين حجم المدخلات التي استخدمت في إخراج هذا الناتـج (المخرجات) وتنتج المخرجات من تضافر مجموعة المدخلات المتمثلة في العمل، رأس المال، المواد الخام، الآلات."[56]

يظهر ممّا سبق أن طرفي النسبة (المخرجات والمدخلات) يتضمن كلا منهما الكثير من المعاني التي يصلح كلا منها لغرض معين.

- المخرجات بالمعنى الاقتصادي تعني السلع المنتجة والخدمات سواء كانت صناعية أم زراعية أم تدخل تحت صناعة الخدمات مثل خدمات التعليم، النقل، الاستثمارات والأبحاث وهذه أمور صعب قياسها.
- المدخلات بالمعنى الاقتصادي الواسع تعني الجهـود والتضحيات لكل من ساهم في الإنتاج وهذه الجهود يتعذر قياسها قياسا علميًا صحيحا.

الإنتاجية كمفهوم عام تركز على تحويل المدخلات إلى مخرجات في نظام معين تحت ظروف معينة ، وكمفهوم حركي أكثر تحديدًا هي نسبة المخرجات إلى المدخلات من عمل ورأس مال ومواد وطاقة.

---

[55] عبد الرحمان عليان، رفع الكفاءة الإنتاجية في ظل المتغيّرات العالمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998، ص 558.

[56] منصور فهمي، العمل في ضوء الدوافع والحوافز، مجلة الإدارة، المجلد السابع عشر، العدد الأول، 1984، ص 32.

ويعرفها علي الشرقاوي وأحمد صقر عاشور بأنها " قياس لكفاءة استخدام عناصر الإنتاج في فترة زمنية محددة والمقياس الأكثر شيوعا للإنتاجية في المواقع الصناعية هو الحجم الحقيقي من المخرجات التي يتم إنتاجها في ساعة عمل واحدة.[57]

وفي الأخير تعد الإنتاجية مقياسا لمستوى الكفاءة في استغلال الموارد البشرية، والعملية، والمادية، المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات، وتساعد على توجيه الاستثمارات الجديدة لنواح النشاط الأكثر نجاحا والتخلص من أوجه النشاط الأقل نجاحا أو غير اقتصادية.

من هذا التنوع في التعاريف والكيفية التي يعبر بها كل تعريف على الإنتاجية، يمكننا أن نقول: أن الإنتاجيّة هي معيار لقياس الفعاليّة الإنتاجية (الكفاءة) عن طريق ربط الناتج بكل العوامل الّتي أدت إلى تحقيقه (إنتاجية كلية)، أو عن طريق ربط الناتج بأحد عوامله (إنتاجيّة جزئية).

وتكون الصيغة الرياضية للإنتاجيّة كالتالي:

الإنتاجية = الناتج / عوامل الإنتاج أو **الإنتاجية = المخرجات / المدخلات**

2- أهداف قياس الإنتاجية

إنّ قياس الإنتاجية هي خطوة أساسية نحو تحسينها وتقويها فهي نقطة ارتكاز لكثير من الأهداف التي يوفرها القياس الصحيح للإنتاجية، ومن بين هذه الأهداف:

- التعرف على مدى نجاح المؤسسات المختلفة في استغلال الموارد المتاحة لها، ولا يتحقق هذا الهدف إلاّ بمقارنة مؤشرات أو مقاييس الإنتاجية بين المؤسسات المتماثلة.
- تحديد مجالات التحسين في الإنتاجية ونتائج برامج التحسين وأساليب وطرق العمل والإجراءات.
- تحديد معدل إنتاجية العمل.
- إمكانية القياس بأعمال الرقابة بفاعلية.
- تحديد معوقات الإنتاج والتشغيل وإزالة الأسباب التي تحول دون التحسن والتطوير.
- تحديد الكفاءة والفاعلية في قطاعات وإدارات المؤسسة المختلفة، ومن ثم التقييم الموضوعي للقيادات الإدارية في مختلف المواقع*[1]
- قياس كفاءة أداء أنشطة المؤسسة.
- توفير معايير دقيقة لأداء كافة أنشطة المؤسسة.

---

[57] أحمد صقر عاشور وعلي الشرقاوي، إدارة النظم والعمليات والممارسات، الدار الجامعية، مصر، 1990، ص 581.

* يمكن النظر إلى الإنتاجية باعتبارها مقياسًا لنجاح المؤسسة في تحقيق خمسة أمور: الأهداف، الكفاءة، الفعالية، المقارنة والتقدمية.

و تتم بالمقارنة في قياس الإنتاجية على ثلاث مستويات:

- مقارنة الأداء الحالي بالأداء في سنة الاساس.
- مقارنة الأداء في الوحدات المختلفة(المؤسسات، الأفراد،...).

- رسم سياسات الأجور والحوافز والمكافآت.
- إمكانية القيام بأعمال التنبؤ والتخطيط وخاصة في ظل المنافسة.

المطلب الثاني: شروط نجاح عملية قياس الإنتاجية

1- شروط نجاح عملية قياس الإنتاجية

حتى تنجح عملية قياس الإنتاجية فإنّه من الضروري توافر مجموعة من الشروط الأساسية وتكون ذات فائدة عملية يحسن أن تتميز بما يلي: [58]

- الدراية الكاملة بطبيعة عمليات المؤسسة ونتائجها وأهدافها حتى يمكن تحديد البيانات التي يتم جمعها وتحديد طريقة القياس التي تلائم الهدف. وقد يكون الهدف من القياس مقارنة إنتاجية المؤسسة بإنتاجية الصناعة، أو وضع نظام للحوافز أومعرفة النتائج المحققة من إدخال آلات حديثة أو معرفة معدل نمو الإنتاجية عبر الزمن.
- توافر هيكل تنظيمي فعال تتحدد فيه الوظائف والسلطات والمسؤوليات بشكل واضح ومتناسق.
- وجود قدر كاف من العناصر الإنتاجية التي تتحقق معها الوفور الإقتصادية والتي يسهل معها الوصول لأقصى كفاية إنتاجية للوحدة الإنتاجية.
- كفاءة الإدارة بما يمكنها من تحسين إدارة وتوجيه عناصر الإنتاج إلى الوضع الأمثل.
- توافر الدقة في القياس وهي تعكس التغيّر في الإنتاجية أي مراعاة صدق ودقّة أسلوب القياس، وتعني بالصدق أن يعبر القياس عن حقيقة التغيرات التي تحدث للإنتاجية، ويقصد بالدقة أن يكون القياس معبرا عما نريد قياسه.
- تكامل مؤثرات المدخلات والمخرجات مع بعض.
- الشمولية حيث يجب أن تغطي الإنتاجية جميع الأنشطة.
- توافر بيانات حديثة عن الإنتاجية.
- تحديد مجال الدراسة، أي تحديد هل يتم القياس لعنصر واحد أم للإنتاجية الكلية وإذا كانت المؤسسة.

المطلب الثالث: الإنتاجية كدرجة من درجات الكفاءة والفاعلية

يؤخذ هنا بمفهوم للإنتاجية كمزيج من الفعالية والكفاءة للإجابة على:

س1 / هل تم التوصل للنتائج المرغوبة (الفعالية) ؟

س2 / ماهي الموارد المستخدمة للوصول للهدف (الكفاءة) ؟

ومن هنا يمكن كتابة :

[58] منصور فهمي، مرجع سابق، ص 31.

$$\text{مؤشر الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات المحققة}}{\text{المدخلات المستغلّة}}$$

$$= \frac{\text{الفعالية}}{\text{الكفاءة}}$$

يرى عوض مختار هلودة بأنّ الإنتاجية هي" قياس لمدى حسن التنسيق بين استخدام الموارد المختلفة في المؤسسة لتحقيق مجموعة من النتائج المطلوبة، وهي تعبير عن السعي إلى أعلى مستوى للأداء، باستخدام أقل ما يمكن من الاستهلاك للموارد."[59]

وهذا يعني أن الإنتاجية تعبر عن العلاقة بين الفعالية التي يتم بها تحصيل نتائج أو مخرجات معينة والكفاءة التي يتم بها تشغيل المواد المختلفة التي تساهم في تحقيق هذه النتائج، فالإنتاجية هي نتاج لكل من الفعالية والكفاءة، فهي تشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف باستخدام أقل موارد ممكنة.

تستخدم الإنتاجية كمقياس لكفاءة استخدام الموارد التي يجري تحويلها إلى سلع وخدمات تفي باحتياجات الأفراد، وكذلك في تقدير أداء العناصر المشتركة في العمليات الإنتاجية، والمساعدة في عمليات التخطيط الاقتصادي، حيث يستفاد من مؤشرات الإنتاجية في تقدير أداء العمال وتصنيفهم وفق وظائفهم مع إمكانية تطبيق نفس الأسس على التجهيزات و المعدات الآلية، كما تكون الفائدة أعظم حينما يستعان بمقاييس الإنتاجية في تقدير أداء الوحدات الإنتاجية لفترة مستقبلة، وكذلك لتحديد الاحتياجات المقبولة من القوى العاملة.

المطلب الرابع: أهمية الإنتاجية للمؤسسة

تكمن أهمية الانتاجية في النقاط التالية:[60]

- الانتاجية عنصر هام في نجاح المؤسسة وقدرتها على الاستمرار.
- الانتاجية عنصر هام في تحقيق الأرباح التي تمثل مصدرا هاما للتكوين الرأس مالي و الاستثمار الذاتي في المؤسسة.

[59] عوض مختار هلودة، الإنتاجية و رفع مستوى الإنتاجية، بحث مقدم للمؤتمر الثاني لقسم الاقتصاد، جامعة القاهرة، أبريل1991، ص 59.

[60] هزرشي طارق، عوامل ضعف إنتاجية مؤسسات الاقتصادية الجزائرية- دراسة تحليلية-، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية- دراسات اقتصادية-، جامعة زيان عاشور-الجلفة-،المجلد 3، العدد 6، ص165.

- الانتاجية عنصر هام في توسيع نطاق السوق بتقديم المزيد من السلع والخدمات لاشباع احتياجات المجتمع.
- الانتاجية عنصر هام فيكفاءة استخدام الطاقة الانتاجية ومن ثم خلق فرص للتوظيف والتشغيل
- الانتاجية تساعد على تنمية الاقتصاد الداخلي للمؤسسة باستخدام ذات عناصر الانتاج دون زيادة.
- تسهم الانتاجية في زيادة النتاج الكلي للدول بحسن استغلال الموارد وليس بزيادة كمية الموارد المستخدمة.

المبحث الثالث: العلاقة بين الكفاءة والمفاهيم القريبة (الفعالية والأداء)، وأثر الإدارة الإلكترونية في الرفع من الكفاءة

تعرف الكفاءة بأنها أداء الأعمال بطريقة صحيحة ينما تعرف الفعالية على أنها أداء الأعمال الصحيحة، لذلك لا بد لنا من معرفة الأعمال الصحيحة وتحديدها وتعريفها لنتمكن من أدائها، لذلك فان الفعالية هي: أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة، أي أن الأداء هو الجمع بين الكفاءة والفعالية، حيث ترتبط الفعالية بالقيادة، وترتبط الكفاءة بالإدارة، لذلك فان الفعالية تتحقق عندما يكون هناك رؤية واضحة وأهداف واستراتيجيات محددة، وتتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت ورقابة ومتابعة، وعندما يكون هناك فعالية ولا يوجد كفاءة فان الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة، وفي حالة عدم وجود فعالية ووجود كفاء ة فان الأعمال تنجز ولكن بدون وضوح الأهداف.

المطلب الأول: الفعالية وعلاقتها بالكفاءة

1- الفعالية

لقد أشارت العديد من الدراسات والبحوث الميدا نية إلى وجود علاقات متداخلة ومتشابكة بين فعالية المؤسسة من جهة والعوامل المؤثرة فيها من جهة أخرى، ورغم هذا الإشكال الذي يمثل تحدي أمام الباحثين إلا أن هناك محاولات جادة للوصول إلى مفاهيم خاصة بالفعالية.[61]

حيث يعرف بارتولي الفعالية على أنها " تلك العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والنتائج المقدرة وذلك من خلال قياس الانحراف."[62]

[61] عبد الحميد برحومة، مرجع سابق، ص 56.

[62] Abdelaziz Roubah, compétitivité des banques luxembourgeois Monnaie Unique et Prospectives Stratégiques، Thèse de doctorat en sciences de gestion، université Nancy II, France ; p : 57-60.

ترتبط الفعاليّة بتحقيق الأهداف، فنقول عن مؤسسة ما أنها فعالة إذا استطاعت أن تحقّق أهدافها المسطّرة، وأقل فعاليّة إذا حقّقت جزءا منها، بينما توصف بأنها غير فعالة تماما إذا لم تستطع تحقيقها كلية.

وفي هذا الإطار جاءت كل تعاريف الفعاليّة تركز على ارتباط هذه الأخيرة بالأهداف، أن الفعالية تعني قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف من خلال زيادة حجم المبيعات، وتحقيق رضا العملاء، والعاملين داخل المؤسسة، وتنمية الموارد البشرية ونمو الربحية.

كما يعرفها كاتز وكاهن على أنها تعني " تعظيم معدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق المشروعة، وهي تعتبر مؤشرا للقدرة على البقاء واستمرار التحكم في البيئة."[63]

2- علاقة الكفاءة بالفعالية

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن الفعالية هي مدى تحقيق المنشأة للأهداف المسطرة، طبقا لمعايير يتم تحديدها مسبقا، ويمكن وصف المنشأة التي تستطيع تحقيق أهدافها بأنها منشأة فعالة.

إن إظهار الفرق بين الكفاءة والفعالية يتم من خلال إبراز المعنى الذي ت أخذه هذه الأخيرة، وعليه نقول أنه عادة ما ينظر إلى مصطلح الفعالية من زاوية النتائج التي يصل إليها المسيرون ومن ثم توصف المؤسسة بأنها فعالة إذا حققت الأهداف المسطرة، وبأنها أقل فعالية إذا لم تحققها بالشكل المطلوب، أو حققت جزءا منها فقط، بينما توصف بأنها غيرة فعالة بالمرة، إذا لم تستطع تحقيقها أبدا.

انطلاقا من هذا المعنى لمفهوم الفعالية يمكننا أن نفرق بينها وبين الكفاءة فنقول أن الفعالية هي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة، أي أنها تختص ببلوغ النتائج، بينما ترتبط الكفاءة بالوسيلة التي اتبعت في الوصول إلى هذه النتائج، ونشير هنا أن العلاقة الموجودة بين الكفاءة والفعالية ليست بالضرورة إيجابية، بل قد تأخذ اتجاهين متعاكسين بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالفعالية في تحقيق الأهداف لا يعني بالضرورة أنها تتسم بالكفاءة في استخدام مواردها، والعكس صحيح، حيث أن أحسن النتائج في الأجل الطويل ناتجة عن أحسن القرارات الإستراتيجية التي تضمن أن الأفعال الصحيحة قد نفذت ومن خلال المزج بين التصميم والتكنولوجيا التي تضمن بأن الأشياء قد تمت بشكل صحيح الكفاءة.

يمكن أن نستنتج أيضا أن الفعالية هي مدى تحقيق المنشأة للأهداف المسطرة، طبقا لمعايير يتم تحديدها مسبقا، ويمكن وصف المنشأة التي تستطيع تحقيق أهدافها بأنها منشأة فعالة.

وعليه يمكننا القول أن الفعالية هي تحقيق الأهداف المختارة بصفة جيدة في الآجال المحدّدة لها، وبالتالي فإن انعدام الفعالية في المؤسّسة يكون مرده إحدى هذه الأبعاد الثّلاث الّتي تكون مفهوم الفعاليّة الحقيقية وهي:

---

[63] عبد السلام أبو قحف،المرجع نفسه، ص222.

- كيفية اختيار الأهداف.
- تحقيق الأهداف.
- احترام آجال بلوغ هذه الأهداف.

وعلى اعتبار تحقق الفعالية مرهون بمدى قدرة المؤسسة على تجسيد أهدافها المختارة، فإنه يمكن أن نميز بين الأهداف المطلوب بلوغها في المستقبل البعيد، وهي أهداف استراتيجية أو أهداف طويلة الأجل، وأهداف مطلوب بلوغها في الأجل القصير، وهي أهداف تكتيكيّة أو أهداف قصيرة الأجل، كما تأخذ الأهداف أشكالا أخرى كالأهداف المرتبطة بالعنصر البشري وكيفيّة الحصول عليه وتنميته وترغيبه في العمل.

هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة والفعالية، ولكن لا يعني هذا أنهما مترادفين، فقد تتميز المؤسسة بالفعاليّة في تحقيق الأهداف ولكن لا تتسم بالكفاءة في استخدام الموارد، كما قد تتميز بالكفاءة ولكن لا تتميز بالفعالية، إلا أن هذا لا يعني وجود تناقض بين كل منهما، فإذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المؤسّسة في تحقيق الأهداف، فإن الكفاءة تعتبر أحد المدخلات الهامة في تحقيق هذه الفعالية، إذ أثبتت الكثير من الدّراسات أن الفعاليّة يمكن النظر إليها باعتبارها متغيرا تابعا يتحدد بفعل تأثير عدد من المتغيرات المستقلة، وإحدى هذه المتغيرات الهامة هو الاستخدام الاقتصادي للموارد لتحقيق الأهداف المحددة إلا أنه قد تتوافر لدى المؤسّسة الكفاءة دون أن تتوفّر لها الفعاليّة في استخدام الموارد وذلك في عدة حالات منها:

- تركيز الاهتمام من جانب الإدارة على الخطط والأهداف القصيرة الأجل دون أن يتوافر الأساس الفكري أو القواعد الحّاكمة لاتّخاذ القرارات الّتي تمّكن من ربط حاضر المؤسسة بمستقبلها، وعدم توافر هذا الأساس الفكري يؤدي إلى أن تكون قرارات الإدارة عبارة عن رد فعل للأهداف الجارية، وقد تؤثر على قدرة المؤسسة على التكيف والنمو في المستقبل وبالتّالي على فاعليتها في الأجل الطويل.
- وجود ظروف أو قوى خارجيّة، مثل حدوث الكساد حيث يؤثر على درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.
- اهتمام المناخ التنظيمي المحيط بالمؤسّسة في تحقيق النتائج السريعة والمرئية، وبالتالي الاهتمام بالأهداف القصيرة الأجل مما يؤثر على كفاءة استخدام الموارد المتاحة، وبالتالي فاعلية المؤسسة في الأجل الطويل، ومن هذا يمكن القول أن:

- الكفاءة لا تعادل الفعالية بل تعد أحد عناصرها.
- الكفاءة ليست شرطا كافيا للفعالية، ولكنها مطلبا ضروريا لها.

وفيما يلي الجدول الذي يوضح الفرق بين الكفاءة والفاعلية

جدول رقم(1) : الفرق بين الكفاءة و الفعالية

محـاور الاختلاف	الكفاءة	الفاعلية
الهدف	الرسائل، الإمكانيات والمدخلات	الرسالة، الغايات المخرجات
المتغيرات	متغيرات تشغيلية العمليات	متغيرات إستراتيجية الأهداف
التصرف والسلوك	فعل الشيء بطريقة صحيحة	فعل الشيء الصحيح
قياس الإنتاجية	المخرجـات الفعلية / المدخـلات الفعلية	المخرجات الفعلية / المخرجات المستهدفة
نقـاط الاهتمام	مؤشـرات داخليـة (التكاليف، المواصفات...)	مؤشرات خارجية (المنافسة، رضا المجتمع...)
التقـويم	تقويم أداء داخلـي	تقويم أداء خارجي
الرؤية المستقبلية	قياس الأداء على المدى القريب	قياس الأداء على المدى البعيد
الاتجـاه(اتجاهات الكفاءة والفاعلية)	تسمى أحيانا: الكفاءة الداخلية.	تسمى أحيانا: الكفاءة الخارجية.

المصدر: علي محمد عبد الوهاب، إعادة هندسة الإدارة، تقرير مقدّم للمؤتمر السنوي الثامن، الإدارة وآفاق المستقبل 1998، ص 316.

المطلب الثاني: العلاقة بين الكفاءة والأداء

1- مفهوم الأداء

تعاني الكثير من المؤسسات من مع وقات داخلية تقلل من قدرتها على مواجهة المنافسة والارتقاء إلى مستوى تطلعات، وتوقعات العملاء، ومن أبرزها ضعف التناسق بين أهداف، وقيم هذه المؤسسات، وبين مستويات أداء وسلوك العاملين، وكذا ضعف الوعي بالكفاءات، ومصادر القوة التنافسية لهذه المؤسسات، ومن ثم غياب الرؤية الإدارية الواضحة لكيفية استثمار وتفعيل تلك القدرات في تحقيق التفوق على المنافسين. وقبل التطرق إلى العلاقة بين الأداء والكفاءة، لابد أولا أن نعرج على تعريف الأداء.

يوجد اختلاف بين الكتاب والباحثين في تعريف مصطلح الأداء، حيث يرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات النظر وأهداف استعمال هذا المصطلح، ففريق من الكتاب اعتمد على الجوانب الكمية في صياغة تعريفه للأداء، بينما ذهب فريق أخر إلى اعتبار الأداء مصطلحا يتضمن أبعادا تنظيمية واجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية.[64]

الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال الموارد أي الكفاءة، والنتائج المحققة من ذلك الاستخدام أي الفعالية.

الأداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيس، وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ومن ثم تتمكن من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال".

ويتمثل الأداء بالنسبة لفيليب لورينو: " بأنه كل من يساهم في تعظيم القيمة وتخفيض التكاليف، حيث لا يكون ذا أداء من يساهم في تخفيض التكاليف فقط أو في رفع القيمة فقط، ولكن يكون ذا أداء من يساهم في تحقيق الهدفين معا ". [65]

و يعرف على أنه: " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة."[66]

وعرف أيضا على أنه: " القدرة على الإنتاج بفعالية للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق (النوعية، أجل، سعر)مما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي." [67]

2- العلاقة بين الكفاءة والأداء

من خلال هذه التعاريف يمكننا أن نخلص إلى أن مفهوم الأداء أشمل وأوسع من مفهوم الكفاءة وأن الكفاءة تعبر عن مقياس أو مؤشر للأداء مثلها مثل بقية المقاييس الإنتاجية أو مقاييس الفعالية وغيرها من المؤشرات والمقاييس. لأن عملية قياس الكفاءة للمنشأة هي عملية جزئية في تقييم أداء هذه المنشأة أو المؤسسة.

الأداء هو نتيجة تطبيق للكفاءات، وهذا لا يعني أن الكفاءات تتناسب طرديا مع الأداء، فقد تتوفر لدى المؤسسة كفاءات جيدة لأفرادها ولكن الأداء يكون ضعيف، ويرجع ذلك لغدة أسباب منه: [68]

---

[64] الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، عدد 7، 2010/2009، ص 217.

[65] Philippe Lorino، Méthodes et pratiques de la performance، édition d'organisation، 3eme édition، 2003، p:43.

[66] خلفي مريم حسناء، دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة ماستر علوم تسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أم البواقي، 2017/2016، ص11.

[67] خلفي مريم حسناء، مرجع سابق، ص11.

[68] خلفي مريم حسناء، مرجع سابق، ص11.

- عدم وجود توازن بين الكفاءة والمهنة، بسبب سوء توزيع الأدوار والمهام بين الوظائف والكفاءات، حيث تتطلب المهنة كفاءات غير متوفرة في الأفراد المعنيين بالمهمة.
- غياب عنصر التحفيز لدى الأفراد، والذي يعتبر من أهم عوامل النجاح.
- عدم وجود تكامل وتآزر بين الكفاءات الفردية بعضها ببعض.
- فالأداء هو الجمع بين الفعالية، والفاعلية المتعلقة بالإدارة الجيدة للأدوات والقدرات الخاصة بالإنتاج، أما الكفاءات فتمثل عامل محفز لتلك العملية.

المطلب الثالث: تأثير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية على الكفاءة

إن الإدارة الالكترونية نمط جديد من الإدارة ترك آثاره الواسعة على المؤسسات ومجالات عملها وعلى وظائفها بحيث تعتبر خطوة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها عنصرا لضمان نجاح عمل المنظمات في عصرنا الحالي، وأصبحت الإدارة الإلكترونية من عوامل تحسين وزيادة الكفاءة لدي العاملين ،كما تعمل الإدارة الإلكترونية من متطلباتها وهذا ما سنتطرق إليه:[69]

1- دور المتطلبات الإدارية في تحسين الكفاءة

من خلال نشوء علاقة بين مختلف الإدارات والأقسام وتحسين الاتصالات بين الموظفين وزيادة كفاءة العمليات الإدارية من خلال تقديم الدعم الإداري اللازم للبحوث والدراسات المتعلقة بمجال وظائفهم، والدعم في كل العمليات الإدارية وذلك قصد تحقيق الأهداف المطلوبة.

ومن هذا نستنتج أن المتطلبات الإدارية في حال تطبيقها تساهم في التخلص من قيود التنظيم مثل هرمية الاتصالات وسلسله الأوامر حيث أصبح بإمكان الجميع الاتصال في الوقت المناسب، وتبادل المعلومات بسهولة فائقة وهذا يعكس بالإيجاب على أداء موظفيها من حيث تحسين علاقاتهم ببعض تلقي المعلومات في نفس الوقت، المشاركة في اتخاذ القرارات مما يولد روح الانتماء لديهم ورضاهم على وظائفهم يساهم في تأدية مهامهم بجودة وإتقان وبانضباط.

2- دور المتطلبات التقنية في تحسين الكفاءة

من خلال توفير العدد الكافي من أجهزة الحاسب الآلي ومن الطابعات أجهزة الخادم وبربط جميع الأقسام بشبكة الانترنت، والتبادل الالكتروني عن طريق شبكة الانترانت والتواصل بين مختلف فروع المؤسسة ومصالحها عن طريق شبكة الاكسترانت، هذا كله يساهم في التغلب على مختلف العراقيل التي تخفض الأداء من خلال تقليل معدلات الأخطاء، تحقيق السرعة المطلوبة في إنجاز الوظائف، توفير الجهد والوقت، وتحسين فعالية الأداء الوظيفي من خلال: إتاحة المعلومات والبيانات لمن أرادها وتسهيل الحصول عليها، من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية إمكانية الحصول بأقل مجهود من خلال وسائل

[69] لخذاري شاريهان، مرجع سابق، ص41-43.

البحث الآلية المتوفرة وتوفير كم هائل من المعلومات يوميا في كل وقت، وذلك مما يسمح بتوجيه جهود العاملين وأنشطتهم.

3- دور المتطلبات البشرية في تحسين الكفاءة

عند توفر الموارد البشرية الفعالة في المؤسسة هذا يساهم بدوره في دعم فكرة الإدارة الالكترونية، ومدى مساهمتها في تسهيل سير الوظائف والعمليات وهذا ما يعكس على موظفيها من حيث إعطاءهم فكرة على كيفية تطبيق هذه الفلسفة من خلال(التعليم، التدريب) مما يساهم في زيادة قدراتهم وكسبهم مهارات أكثر وهذا ما يعكس على الكفاءة.

4- دور المتطلبات المالية في تحسين الكفاءة

فمن خلال توفير الموارد المالية اللازمة للحصول على الأساليب و التكنولوجيا الحديثة، وزيادة الدعم المالي اللازم للاستعانة بمدربين مؤهلين لتدريب العاملين على تطبيق آلية العمل الإلكتروني ووضع نظام حوافز جيد للمتميزين في مجال العمل الإلكتروني وتحديث البنية التحتية من أجهزة وبرامج والشبكات، هذا ما يساعد على تقدم مشاريع التحول الإلكتروني وذلك قصد مواكبة التغيرات التكنولوجية وهذا بالضرورة يعكس على موظفيها لمسايرة أساليب عملهم.

5- دور المتطلبات الأمنية في تحسين الكفاءة

تؤثر المتطلبات الأمنية على الأداء الوظيفي من خلال وضع سياسة واضحة ومحددة لحماية الخصوصية ولمنع التعديلات والمخالفات الأمنية للعمل على زيادة الثقة في التعاملات الإلكترونية، وضرورة زيادة الاهتمام من قبل الإدارة العليا بتهيئة الموظفين نفسيا ومعنويا على استخدام الإدارة الإلكترونية وذلك بزيادة التدريب والعمل على زيادة الوعي بمزايا الإدارة الإلكترونية، وتوفير الأمن الوظيفي للعاملين من خلال التأكيد للعاملين على أن تطبيق الإدارة الإلكترونية لا يمثل بأي حال من الأحوال بديلا عنهم بل تعد مكملا لهم في انجاز العمليات الإدارية بكفاءة عالية. وتوفير نظام أمني فعال لحماية البيانات والمعلومات الخاصة بالعاملين والمتعاملين مع المؤسسة واستخدام أحدث البرامج والطرق اللازمة لمنع التعدي على البيانات والمعلومات أو محاولة سرقتها أو تزويرها ففي حالة عدم التخوف من التكنولوجيات وكيفية تطبيقها تزداد ثقة العامل بوظيفته وعدم التخوف من كيفية تأديتها مما يولد له الشعور بالراحة مما يعكس هذا على كفاءته.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى ماهية الكفاءة والتي تتمثل في العلاقة بين وسائل الإنتاج المستخدمة والنتائج المحققة، حيث يمكن أن نقول أن المؤسسة تكون كفؤة إذا تم تحقيق النتائج مع استعمال عقلاني ورشيد للوسائل المتاحة، وأن الحل الكفؤ هو الذي يستعمل أقل الوسائل أو بعبارة الأقل تكلفة، ومن السهل أن يكون المسير (المدير) فعالا (تحقيق الأهداف) ولكن غير كفؤ من خلال استعمال مفرط لوسائل الإنتاج مقارنة بالمعايير المقدرة.

كما يمكن أيضا أن يكون المسير كفؤا ولكن غير فعال (حيث يستعمل الوسائل بشكل يوافق المعايير المقدرة ولكن دون تحقيق النتائج المسطرة) ويمكنه أن يكون فعالا وكفؤا في نفس الوقت وهذا يمكن أن نسميه بالأداء الجيد وبالتالي يمكن القول أن:

الكفاءة: تتمثل في استغلال الوسائل المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة بأقل التكاليف.

الفعالية: هي الفاعلية وتتمثل تحقيق الأهداف بغض النظر عن الإمكانيات المستخدمة.

الأداء = الكفاءة + الفعالية.

الفصل الثالث: استعمال الإدارة الإلكترونية في الرفع من كفاءة المؤسسة العمومية الإستشفائية – بن يوسف بن خدة - بالبرواقية - نموذجا

تمهيد:

في هذا الفصل سنتطرق إلى تقديم لمحة عامة حول المؤسسة محل الدراسة، وذلك بإعطاء نبذة تاريخية وقانونية في المطلب الأول، ثم نعرج على الهياكل العامة بالمؤسسة تنظيميا، ماديا وبشريا في المطلب الثاني لنختم المبحث بسرد عناصر الإدارة الإلكترونية المستعملة على مستوى المؤسسة.

كما سنتطرق في المبحث الثاني إلى تطبيقات المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية في مجال الإدارة الإلكترونية، حيث سنبين هذه التطبيقات على مستوى المديرية الفرعية للمالية والوسائل في المطلب الأول والتطبيقات على مستوى المديرية الفرعية للموارد البشرية في المطلب الثاني،كما سنتناول تطبيقاتها على مستوى المديرية الفرعية للمصالح الصحية.

أما في المبحث الثالث سوف نأتي إلى تبيان تأثير الإدارة الإلكترونية ومدى فعاليتها في الرفع من كفاءة المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية.

المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة

سنتطرق في المبحث إلى تقديم لمحة عامة حول المؤسسة محل الدراسة، وذلك بإعطاء نبذة تاريخية وقانونية في المطلب الأول، ثم نعرج على الهياكل العامة بالمؤسسة تنظيميا، ماديا، وبشريا في المطلب الثاني، لنختم المبحث بسرد عناصر الإدارة الإلكترونية المستعملة على مستوى المؤسسة.

المطلب الأول : نبذة تاريخية وقانونية عن المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية

1- التعريف بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية والنظام القانوني الخاضعة له

المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية واستقلالية الذمة المالية، أنشئت بموجب المادتين 02 و03 من المرسوم التنفيذي رقم: 140/07 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 الموافق لـ 19ماي 2007**(أنظر المحلق1).** المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها، تتكون المؤسسة العمومية الإستشفائية من هيكل للتشخيص والعلاج والإستشفاء وإعادة التأهيـل الطبي تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات.

وتحدد المشتملات المادية للمؤسسة العمومية الإستشفائية بقرار من الوزير المكلف بالصحة كما يعود أقدم هياكلها إلى سنة 1958 أي إلى العهد الاستعماري.

إن تحديد الطبيعة القانونية لمؤسسات الصحة العمومية يكتسي أهمية بالغة، خاصة بالنسبة للمتضررين، حيث يتحدد بموجبه نوع الدعوى التي يرفعونها، والجهة القضائية التي يمكنهم استيفاء حقوقهم أمامها.

من خلال التعريف والتصنيف السابقين للمرافق الصحية العمومية يتبين أنها مؤسسات ذات طابع إداري، تتكون من مجموع هياكل الوقاية، والتشخيص، والعلاج والاستشفاء، إعادة التأهيل الصحي الموجودة داخل إقليم نفس الدائرة والمتكونة بصفة عامة من المؤسسات العمومية الإستشفائية والعيادات متعددة الخدمات، المراكز الصحية قاعات الفحص والعلاج، مراكز الأمومة، مراكز المراقبة في الحدود وكل منشأة صحية وعمومية هي تحت وصاية وزارة الصحة والسكان.

كما أن المؤسسة العمومية للصحة هي مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص، وذات طابع صحي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.[70]

ما يلاحظ في الجزائر على المرافق الصحية العمومية في الجزائر وما يستقرأ من النصوص التنظيمية ووفقا للتشريع الساري العمل به هو كالتالي: المراكز الإستشفائية الجامعية والمؤسسات الإستشفائية المتخصصة هي مؤسسات عمومية ذات صبغة إدارية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وهذا

[70] المادة 297، من قانون رقم 18-11

ما نصت عليه المادة 02 الفقرة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 97 -467 **(أنظر المحلق 1)** والمادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 97 -465. **(أنظر المحلق1)**

بالنسبة للمؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية تخضع للقانون الإداري سواء من حيث التنظيم والتسيير ومن حيث الطابع العام للموظفين، أطباء، شبه طبيين مسيرين....الخ، وهذا ما يؤكده نص المرسوم رقم 242/81 **(أنظر المحلق)**،[71] والذي جاء فيه **"** تحول إلى مؤسسة إستشفائية ذات طابع إداري مجموع هياكل التشخيص والعلاج والإستشفاء.[72]

نفس الشيء يؤكده نص المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 466/97 **(أنظر المحلق 1)** حيث جاء فيه **"** القطاع الصحي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي يوضع تحت وصاية الوالي.**"**

كما نصت المادتين 02 و03 من المرسوم التنفيذي رقم 07- 140**(أنظر المحلق 1)** بأنها **"** مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي**"**وهذا وفقا للمنظومة الصحية المستحدثة سنة 2007.

أما فيما يخص النظام الجديد المسمى بـالمقاطعة الصحية فكما أشرنا إليه سابقا لم تصدر النصوص المنظمة له بعد، مع أن المشرع نص في المادة 297 من قانون 18-11 **(أنظر المحلق 1)** المتعلق بالصحة على أنّ المؤسسة العمومية للصحة هي مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص وذات طابع صحي تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، دون الإشارة إلى الطابع الإداري لها، وهذا ما ستبينه النصوص التنظيمية.

إنطلاقا من نص المواد السابقة يتوضح لنا الطابع القانوني للمرافق الصحية العمومية حيث تم اعتباره صراحة ذو طابع إداري وبالتالي فإنه يدخل ضمن أحكام المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري المنوه عنها في المادة 07 من قانون الإجراءات المدنية، ومنه يتحدد لنا المفهوم الدقيق للمؤسسات الصحية العمومية.

2- مهام وأهداف المؤسسة

تتمثل أهداف المؤسسة العمومية الإستشفائية في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان، وفي هذا الإطار تتولى المهام التالية:

- ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء.
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة.

---

[71] المرسوم رقم 242/81 المؤرخ في 05 سبتمبر 1981 المتضمن إنشاء القطاعات الصحية وتنظيمها، الجريدة الرسمية العدد 36 الصادرة في 08 سبتمبر 1981.

[72] المادة 02 من نفس المرسوم.

- ضمان تحسين مستوى مستخدمي المصالح الصحية وتجديد معارفهم.
- تحقيق مستوى عال من جودة الرعاية الطبية.
- تستخدم المؤسسة كميدان للتكوين الطبي وشبه الطبي والتكوين في التسيير الإستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.

3- نشأة المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية

أُنشأت المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07- 140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 الموافق لــ 19 ماي 2007 **(أنظر الملحق 3)** المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها و سيرها.

وسميت هذه المؤسسة على اسم المرحوم " بن يوسف بن خدة " وهو شخصية تاريخية معروفة من مواليد بلدية البرواقية بتاريخ: 23فبراير 1923، حيث أتم دراسته الابتدائية بها ثم انتقل إلى مدينة البليدة ومنها إلى العاصمة ليكمل دراسته الجامعية ويتحصل على درجة دكتوراه في الصيدلة عمل في لجنة تحرير جريدة الأمة الجزائرية 1946 وشارك في مؤتمر حركة انفصال الحريات الديمقراطية ما بين 15-16 فيفري 1947 حيث انتخب عضو في اللجنة المركزية لحركة الانتصار للحريات الديمقراطية، ثم أمينا عاما للحركة خلفا لسيد حسني لحول وفي أوت 1961 عيين رئيسا للحكومة المؤقتة خلفا للمرحوم فرحات عباس، انسحب من الحياة السياسية في سبتمبر 1962 ليتفرغ لمهنة الصيدلة إلى أن وافته المنية يوم 04 فيفري 2003.

كما تحمل المؤسسة التصنيف (ب) وفقاً للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08 ماي 2013 الذي يعدل ويتمم الملحق الثاني للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 15جانفي 2012 الذي يحدد معايير تصنيف المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتصنيفها.

4- موقع المؤسسة و النطاق الجغرافي التي تغطيه:

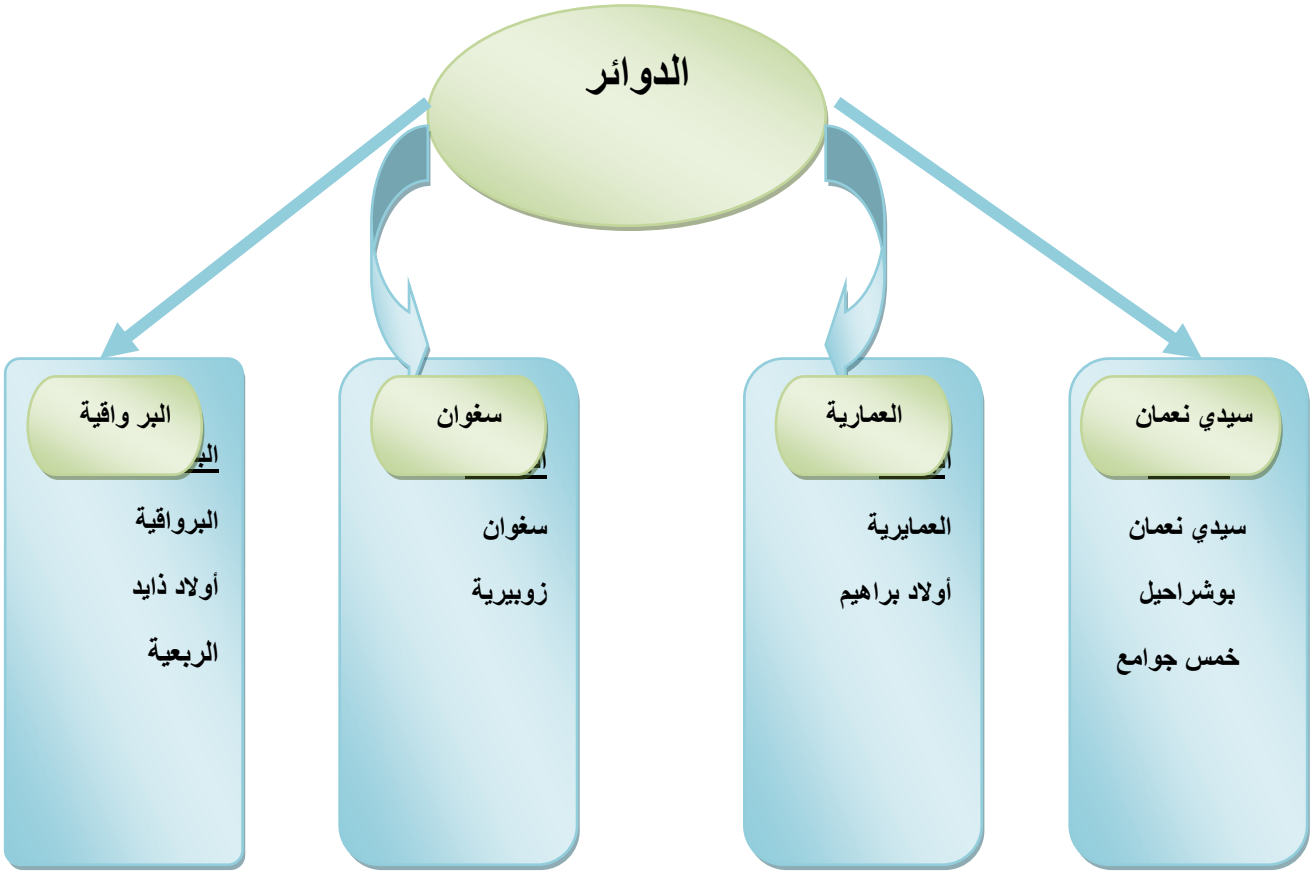
تقع المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية وسط مدينة البرواقية والتي تبعد بحوالي 25 كلم عن ولاية المدية، تحاط بمقر الدائرة وتجمع سكني وبمسجد الفتح ذو الشكل الهندسي الرائع والساحة الخضراء المهيأة بتشكيلة من النافورات المائية والإنارة المنسقة تطل عليها جميع نوافذ المصالح الإستشفائية مما يعطي للمرضى منظرا مريحا لنفسيتهم، كما تغطي رقعة جغرافية يبلغ عدد سكانها 215000 نسمة مُوزعة على 04 دوائر و 10 بلديات.

الدوائر:

(البرواقية - سغوان – العمارية – سيدي نعمان)

البلديات:

(البرواقية - الربعية - الزوبيرية - سغوان - العمارية - بعطة - أولاد ذايد - سيدي نعمان - خمس جوامع - بوشراحيل)



الشكل رقم (3):هيكل التنظيمي 1:يمثل الدوائر التي يغطيها مستشفى بن يوسف بن خدة بالبرواقية

المطلب الثاني : الهياكل العامة للمؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية

1- الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية

يسير المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية مجلس إدارة، ويديرها مدير عام يساعده في ذلك أربعة مديرين فرعيين، كما أن هناك هيئة إستشارية تشارك في التسيير تسمى المجلس الطبي، ويشمل التنظيم الداخلي للمؤسسة الموضوعة تحت سلطة المدير ما يأتي: مديرية عامة و أربع مديريات فرعية. **(أنظر المحلق 10)**

1-1- المديرية العامة

يتولى تسييرها مدير، ويساعده مكتبان: مكتب التنظيم العام - مكتب الاتصال تطبيقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 140-07 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428هـ الموافق لـ 19 مايو سنة 2007 **(أنظر المحلق 1)**, المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية للصحة الجوارية **(أنظر المحلق 6)** جاء القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 3 محرم عام 1431 الموافق 20 ديسمبر سنة 2009 ليحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية ومنه فالتنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية يكون تحت سلطة المدير الذي يلحق به مكتبي التنظيم والاتصال بخلاف الأمانة العامة ويساعده أربع نواب ملحقين بعدة مكاتب موزعين على الشكل التالي:

1-2- المديريات الفرعية

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

وهذا ما يوضحه مخطط للهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية. **(أنظر المحلق 4)**

أ- المديرية الفرعية للمالية والوسائل

تعتبر المديرية الفرعية للمالية والوسائل ركيزة أساسية في أي مؤسسة إدارية نظرا للدور الذي تلعبه وتعلقه بالجانب المالي، وتسييرها للمال العام، والمحافظة على أملاك الدولة، وعلى مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية يمكن تقسيم هذه المديرية إلى مصلحتين:

أ -1- مصلحة المقتصدية:

هي مصلحة جد حساسة ومهمة على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية تسير تحت سلطة المقتصِد (المدير الفرعي للمالية والوسائل)، وهي إدارة وتسيير المؤسسة العمومية الإستشفائية من

الناحية المالية وتسيير الهياكل والوسائل المادية التي تكون بحوزة المؤسسة وتسخيرهـــا لتحقيق الأهداف المرسومة والمرجوة، وتتمثل هذه الأهداف في:

- ضمان استفادة جميع المواطنين من مرفق الصحة.
- ضمان استمرارية الخدمات الصحية.
- تطوير مرفق الصحة وفقا للمتطلبات الحالية.

يكلف بتسيير المصالح الاقتصادية في المؤسسة المقتصد (المدير الفرعي للمالية والوسائل)، ويكون هذا التكليف تحت سلطة مدير المؤسسة العمومية الإستشفائية.

أ-2- مصلحة المالية:

تعتبر المصالح المالية في المؤسسة العمومية الإستشفائية مصلحة مالية تقنية بحتة، تُعنى بالجانب المالي في كل شؤون المؤسسة وهي المصلحة المنوط بها إبراء ديون المؤسسة الخارجية والداخلية، وتحصيل الإيرادات من المصادر المعدة لذلك.

تطبيقا لأحكام المادة 21 من المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 **(أنظر المحلق 5)**، وبناءا على المادتين 02 و05 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20 ديسمبر 2009 المتضمن التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية، فإنها تشتمل على 03 مكاتب:

- مكتب الميزانية و المحاسبة.
- مكتب الصفقات العمومية.
- مكتب الوسائل العامة والهياكل.

بناء على نص المادة 05 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 03 محرم 1431 الموافق ل 20 ديسمبر 2009 **(أنظر المحلق 6)** المحدد للتنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية تحتوي على ثلاثة مكاتب تتلخص كما يلي:

أ-3- مكتب الميزانية والمحاسبة:

حيث تكمن مهامه في ترتيب وتنظيم الرواتب للعمال، وتسيير الميزانية الخاصة بالمستشفى، وإعداد الكشوف والفواتير، وأيضا تجميع مختلف تقديرات الميزانية، ومتابعة الوضعية المالية.

3-1- مكتب الصفقات العمومية

ومن المهام التي يقوم بها هذا المكتب إنشاء جميع الصفقات الخاصة بالمؤسسة، من أدوية، أغذية، الاستشارات...الخ حيث يقوم المكتب بإنشاء دفتر الشروط الخاص بالصفقة المراد عقدها وإرسالها إلى لجنة الصفقات العمومية للمؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية من أجل الموافقة والتأشيرعليها، ومن

ثم يقوم هذا المكتب باستقبال الملفات وفتحها بحضور المدير، ثم يقوم بدراسة الملفات على مستوى لجنة فتح الأظرفة وتقييم العروض التقنية والمالية.

1-4- مكتب الوسائل العامة والتجهيزات

من المهام التي يقوم بها هذا المكتب المحافظة على كل ما يتعلق بالمستشفى وممتلكاته، وهو المسؤول على نظافة المستشفى، وحظيرة السيارات، وعلى سيارات الإسعاف.....الخ.

ب - المديرية الفرعية للموارد البشرية بالمؤسسة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات التي تتواجد لدى المؤسسات في العصر الحديث، حيث تعرف هذه الإدارة على أنها إدارة مختلف الأفراد العاملين في مؤسسة معينة، حيث تتولى العديد من المهام الحساسة التي تتعلّق بهؤلاء الموظفين، وبمختلف القوى العاملة، إذ تتولى إدارة الموارد البشرية عادة مسؤولية إقتناء الموظفين، واختيار الأكفأ منهم، وتدريبهم على مهام عملهم، وتقييمهم ومكافأتهم، وتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم، ومتابعة تنفيذ قوانين العمل المختلفة، وينطبق الأمر على المديرية الفرعية للموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية بل وتعد أهم مديرية فيها نظرا للدور التي تلعبه خاصة إذا تمت إدارتها بأساليب نوعية وبناءا على الإستراتيجيات الحديثة و المدروسة هذا من جهة ، ومن جهة أخرى تنوع وتعدد الوظائف المرتبطة بمرفق الصحة فهناك: وظيفة طبية، وظيفة شبه طبية، وظيفة إدارية ووظائف تقنية أخرى.

تعد المديرية الفرعية لتسيير الموارد البشرية من أهم المديريات المتواجدة داخل المؤسسات والإدارات العمومية، وهذا نظرا للدور المهم الذي تقوم به من خلال تسيير ومتابعة المسار المهني للموظف، خاصة على مستوى المؤسسات الإستشفائية حيث تعتبر وحدة أساسية للتحفيز والدعم المعنوي خصوصا إذا أديرت بأسلوب ناجع وفعال، وهذا ما يتطلب إدارتها بكفاءة عالية نظرا لتشعب خصوصيات الموارد البشرية على مستوى المؤسسة الإستشفائية (أطباء، شبه طبيين، إداريين، عمال مهنيين).

تطبيقا لأحكام المادة 22 من المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 **(أنظر المحلق 5)**، وبناءا على القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20 ديسمبر 2009 المتضمن التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الإستشفائية ، فإنها تشمل مكتبين:

- مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات.
- مكتب التكوين.

ج - المديرية الفرعية للمصالح الصحية

هي الإدارة التي تهتم بمتابعة وتنظيم النشاطات الصحية، وهي الإدارة المسؤولة عن ضمان تقديم العلاج والرعاية الصحية ومختلف الخدمات الطبية، بالإضافة إلى التوجيه ونشر الوعي الصحي لدى المواطنين

المترددين على المؤسسة الإستشفائية، ووضعت هذه الإدارة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وضمان السير الحسن للمصالح الصحية على مستوى المؤسسة الإستشفائية، وتركز في خدمتها على الجانب الوقائي والعلاجي، الخدماتي والمحاسباتي، يتم تسييرها من طرف المدير الفرعي للمصالح الصحية .

بناء على نص المادة 05 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 03 محرم 1431 الموافق ل 20 ديسمبر 2009 المحدد للتنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الإستشفائية، إذ تقوم هذه المديرية على المهام التالية :

- تسيير شؤون المصالح الصحية.
- متابعة النشاطات الصحية وتقييمها.
- إعداد برنامج العمل والمناوبة لجميع مستخدمي المؤسسة.
- تنصيب مختلف اللجان بالمؤسسة.

كما تحتوي المديرية على ثلاثة مكاتب هي:

ج-1- مكتب الدخول

له دورا فعالا في تنظيم حركة المرضى داخل المؤسسة من القبول إلى الخروج لاسيما وأنه الأداة الأولية لتجسيد الإصلاحات المعلن عنها في المنظومة الوطنية للصحة.

تنظيم مكتب الدخول. بالنظر إلى الهيكل التنظيمي لمكتب الدخول نجده يتشكل من المكاتب التالية وذلك بالنظر إلى التعليمة الوزارية رقم 03 المؤرخة في 07-12-2000 المتعلق بتحديد عمل وتنظيم مكتب الدخول في المؤسسة العمومية الإستشفائية:**(أنظر الملحق 10)**

- مكتب الإستقبال.
- مكتب الحالة المدنية.
- مكتب حركة المجتمع الإستشفائي.
- مكتب الفوترة.
- مكتب الأرشيف.

ج-2- مكتب التعاقد وحساب التكاليف

ج-3- مكتب تنظيم النشاطات الصحية ومتابعتها وتقييمها

د- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة

يديرها المدير الفرعي لصيانة التجهيزات الطبيبة والتجهيزات المرافقة، حيث يقوم بمتابعة وبدقة كل التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة والحرص على صيانتها، و هذه المهام موزعة على مكتبين:

- مكتب صيانة التجهيزات الطبية.

- مكتب صيانة التجهيزات المرافقة.

هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات وسلسلة من العمليات المستمرة التي يجب القيام بها بهدف إعادة تأهيل العتاد وإرجاعه إلى حالته الأولية، ووضع الجهاز في استعداد تام للعمل، والتجهيزات الطبية هي تجهيزات حساسة تتطلب عناية دقيقة وعمليات صيانة دورية ومستمرة حتى تقدم النتائج المطلوبة، ومن بين هذه العمليات نذكر المهم منها:

- جرد ومتابعة كل التجهيزات الطبية والمرافقة.
- تقييم مردودية وأداء هذه التجهيزات.
- التركيب الصحيح للتجهيزات من طرف مختصين.
- الصيانة الدورية المستمرة.

2- الهياكل المادية للمؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية

2-1 الصيدلية

أ ـ الإطار القانوني للصيدلة

تسيير الصيدلية يخضع للتعليمة **250/07** المؤرخة في **2005/01/22** المتعلقة بتنظيم تسيير الصيدلية الإستشفائية وتسيير المواد الصيدلانية في المؤسسات العمومية للصحة.

ب ـ طريقة تأمين احتياجات الصيدلية من الأدوية والمواد الصيدلانية

في بداية كل سنة تقوم لجنة الأدوية والتي تتكون من: المدير الفرعي للمصالح الصحية، المدير الفرعي للمالية والوسائل، رئيس المجلس الطبي، الصيدلي، بتحديد الاحتياجات العامة للمؤسسة من الأدوية وبناءا على طلبات المصالح للأدوية والمواد الصيدلانية الأخرى، وعلى أساس هذه الاحتياجات العامة يتم إجراء صفقة أو اتفاقية مع ممون أو أكثر.

في جميع الحالات يتم تحرير سند طلب في أربع (4) نسخ يوقع عليها المدير ومسؤول الصيدلية إحداها إلى المورد يقوم هذا الأخير بإحضار المواد المحددة في سند الطلب مع سند التوريد والفاتورة.

كل دواء أو مستهلك طبي له استمارتين **"Fiche de stock" و" Fiche de casier"** لتتبعه ويتم تسجيل كل المدخلات الخاصة بكل دواء على حدى في الوثيقتين السابقتين. ويتم دوريا تسجيل كل المدخلات في برنامج الإعلام الآلي".

2-2 حظيرة السيارات

تتكون حظيرة السيارات من السيارات الرسمية (سيارات الإسعاف)، والسيارات المرافقة، وسيارات المصلحة (سيارات نفعية، شاحنات) تسير وفقا للإجراءات التالية:

يعد رئيس الحظيرة الأمر بمهمة لكل من السائق ومرافق المريض، وذلك بناءا على شهادة نقل المريض أو أي مهمة أخرى تكون لمصلحة المؤسسة كشراء أشياء والقيام بتموين ما أو نقل إداريين، حيث يتم إدراج بيانات لازمة فيها منها: رقم الأمر بمهمة، مكان الاتجاه، طبيعة المهمة، رقم تسجيل السيارة، ويسجل أي أمر بمهمة في سجل خاص يسمى سجل الأمر بمهمة.

طبقا للمرسوم التنفيذي رقم **500/91** المؤرخ في **21 ديسمبر 1991** الذي يحدد مبلغ المنحة التعويضية عن المصاريف التي ينفقها الأعوان أثناء تنقلهم عبر التراب الوطني وشروط منحها، حيث يتم في نهاية كل شهر إعداد كشف مصاريف التنقل لكل عون قام بمهمة ما، ويدرج فيه سبب التنقل، المسافة، تاريخ وساعة الذهاب والإياب، وسيلة النقل، يُمضى من قِبل رئيس الحظيرة والمدير ليتم إرسالها إلى مكتب الميزانية والمحاسبة وبعدها إلى خزينة ما بين البلديات لتعويضها للعون المعني.

وفي نهاية كل شهر يتم إحصاء وحساب جميع التنقلات التي تمت خلاله ويتم تسجيل البنزين في سجل البنزين تدرج فيه البيانات التالية: رقم تسجيل السيارة، رقم وصل الوقود، الكمية باللترات، اسم ولقب السائق، إمضاء السائق.

ويتم قفل الحسابات في نهاية كل شهر، حيث يتم حساب جميع المبالغ المالية المنفقة على التزود بالوقود تقسم على السعر الوحدوي المحدد بـ**31.20 دج** لنتحصل على عدد اللترات المستهلكة من الوقود، هذا إذا كانت عملية التزود باستعمال البطاقة الإلكترونية، كما توجد وثيقة تتابع استعمال هذه البطاقة تدون فيها المعلومات اللازمة: مبلغ الشحن، اسم ولقب السائق، رقم تسجيل السيارة، تاريخ عملية الشحن، إمضاء السائق.

أما إذا كان التزود باستعمال دفاتر البنزين، فيتم جمع الدفاتر المستعملة تضرب في مبلغ اللتر الواحد المحدد بـ 31.20 دج للتر الواحد. أما بالنسبة لمراقبة السيارات ووسائل النقل الموجودة على مستوى الحظيرة فتتم عن طريق دفتر المراقبة الذي يتتبع حركة ووضعية كل وسائل النقل (سيارات الإسعاف، المصلحة، الشاحنة).

2-3- المخازن

تحتوي المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية على مخازن عديدة ومختلفة، وهذا لتوفير احتياجات المؤسسة من المواد والمعدات واللوازم وضمان عدم نفاذها هذا من جهة، ولتحقيق إستمرارية مرفق الصحة من جهة أخرى، والمخازن الموجودة على مستوى المؤسسة السالفة الذكر هي على النحو التالي:

- الصيدلية (تم التطرق إليها أعلاه).
- مخزن العتاد الطبي.
- مخزن المواد الغذائية (خاص بالمطبخ).
- مخزن الأدوات العامة والخردوات.

- مخزن الأفرشة والأغطية.
- مخزن الأثاث والتجهيزات.
- مخزن الأدوات المكتبية ومواد التنظيف.
- مخزن الأشياء الغير الصالحة للاستعمال (متلفة وفقا لمحضر الإتلاف).

يشرف على تسيير كل مخزن من هذه المخازن أمين مخزن الغرض الأساسي من التخزين هو حفظ المواد والسلع والأثاث والحفاظ على الموجودات منذ شرائها أو تصنيعها وبكميات مناسبة إلى حين طلبها واستخدامها من طرف مصالح المؤسسة، ويمكن تلخيص ما يقوم به أمين كل مخزن في المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية على النحو التالي:

- يتم تحرير سند تموين بالمواد التي نفذت أو التي تشرف على النفاذ (الملحق رقم 03)، من طرف أمين المخزن ويقدمها إلى المدير الفرعي للمالية والوسائل، بحيث يقوم هذا الأخير بتحرير سند الطلب.
- يتم إرسال سند الطلب إلى المورد، حيث يقوم المورد بإحضار المواد والسلع حسب الطلبية، ويرفق السلع والمواد بوصل التوزيع (***bon de livraison***) إضافة إلى نسخة من سند الطلب.
- يقوم أمين المخزن بفحص المواد والسلع المستلمة، ويتحقق من مطابقته مع وصل التوزيع وسند الطلب من حيث الكمية والنوعية.
- إذا كانت المواد أو السلع المستلمة متطابقة مع وصل التوزيع، من حيث الكمية والنوعية يقوم أمين المخزن بإمضاء وصل الاستلام على أنه تم استلام المواد وتم دخولها إلى المخزن فعليا.
- يلتزم الممون بتقديم فاتورة للسلع من ثلاثة نسخ مرفقة بسند الطلبية **bon de commande** ونسخة من وصل التوزيع **bon de livraison** بعد مراقبة الفاتورة والتأكد من مطابقتها مع سند الطلب ووصل التسليم يضع أمين المخزن الخدمة المؤداة le service fait على ظهر الفاتورة، ويتم إرسال الفاتورة إلى مكتب الميزانية والمحاسبة.
- يقوم أمين المخزن بتسجيل هذه المدخلات في السجل اليومي للمدخلات، والذي يحتوي على المعلومات التالية: اسم الممون رقم وتاريخ عملية التسليم، الكمية المستلمة، كما يقوم بتسجيل المواد المدخلة في بطاقة المخزون، ويتم إرسال نسخة من السجل اليومي إلى مكتب المحاسبة المادية، ويتم ترتيب المواد في الرفوف المخصصة لها وإعداد بطاقة الرف.
- يتم إقفال الحسابات في نهاية كل شهر من طرف أمين المخزن، لتبيان ما تم استلامه واستهلاكه والكمية الباقية في المخزن، كما يعد جدول شهري للمدخلات والمخرجات.

4-2 الورشات

تحتوي المؤسسة العمومية الإستشفائية على عدة ورشات (ورشة النجارة، ورشة الحدادة، ورشة الكهرباء، ورشة البناء، ورشة الترصيص)، يكون تدخل إحدى هذه الورشات في حالة حدوث عطب أو خلل ما في إحدى مصالح المؤسسة، حيث يتم تحرير طلب التدخل من طرف رئيس المصلحة المعنية (ممضى ومختوم من طرفه)، ويرسله إلى المدير الفرعي للمالية والوسائل من أجل دراسته ليقوم المدير الفرعي بمراسلة مسؤول الورشة المعنية للتدخل وإصلاح العطب.

5-2 البياضة

تعتبر مصلحة البياضة هيكل حساس ومصلحة مهمة في المؤسسة العمومية الإستشفائية وذلك لدورها الوقائي البحت وتتمثل مهامها فيما يلي:

- استقبال الأفرشة والأغطية والملابس من مختلف المصالح والقيام بتصنيفها وترتيبها في رفوف وفقا لكل قسم (هذا الإجراء لتجنب الخلط بين أفرشة مختلف المصالح كمصلحة الأمراض المعدية).
- القيام بعمليات تنظيف هذه الأغطية والأفرشة والملابس وأيضا الترقيع والكي والخياطة إن اقتضى الأمر.
- يعاد ترتيبها بنفس التنظيم التي كانت عليه عند استقبالها و تسليمها إلى الأقسام المعنية.

6-2- المصالح الإستشفائية (أنظر المحلق 7)

- الاستعجالات الطبية والجراحية **(u.m.c)**
- مصلحة الولادة **(maternité)**
- مصلحة طب الأطفال وحديثي الولادة **(pédiatrie et néonatalogie)**
- مصلحة طب النساء **(médecine femme)**
- مصلحة الطب الداخلي للرجال **(médcine homme)**
- مصلحة الطب الداخلي للنساء **(méd cine femme)**
- مصلحة الجراحة العامة **(chirurgie générale)**

7-2 المصالح التقنية

- مصلحة المخبر المركزي **(laboratoire)**
- مصلحة الأشعة المركزية **(radiologie)**
- مصلحة أمراض الكلى وتصفية الدم **(hémodialyse)**
- نقطة حقن الدم

- الصيدلية (**la pharmacie**)
- مصلحة علم الأوبئة و الطب الوقائي (**S.E.M.E.P**)
- عدد الأسرة التقنية : 194 سرير.
- عدد الأسرة المنظّمة : 200 سرير.
- عدد المصالح : 07 مصالح.
- عدد أجهزة غسيل الكلى: 17 جهاز.
- عدد قاعات العمليات: 04 قاعات.

3- مختلف الموارد البشرية المستعملة في المؤسسة

تتنوع الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية على النحو التالي:

- عدد الممارسون الطبيون الأخصائيون المختصين: 40
- عدد الممارسون الطبيون العامون: 36
- عدد المستخدمين الشبه طبيين : 281
- الصيادلة للصحة العمومية: 03
- النفسانيون: 03
- البيولوجيون: 03
- المستخدمين الإداريين: 49
- العمال المهنيون: 180

المطلب الثالث: عناصر الإدارة الإلكترونية على مستوى المؤسسة العمومية الإستفائية

تلعب مصلحة الإعلام دورا هاما في المؤسسة وهي تتكون من التعداد البشري التالي:

- مهندس دولة في الإعلام الآلي
- مساعد مهندس في الإعلام الآلي
- تقني سامي في الإعلام الآلي وتقني في إعلام آلي

1- قائمة وسائل الإعلام الآلي الموجودة بالمؤسسة:

- 3 أجهزة سرفير**(serveurs)**
- 70 جهاز كمبيوتر
- 03 خزائن التخمير.
- 07 مفعل الشبكات.
- 03 مديمات

الجدول رقم (2): توزيع الأجهزة على مختلف المصالح

المدرية الفرعية	عدد أجهزة الكمبيوتر
الإدارة العامة	03
المديرية الفرعية للمالية والوسائل	15
المديرية الفرعية لصيانة الأجهزة الطبية	03
المديرية الفرعية للمصالح الصحية	30
المديرية الفرعية للموارد البشرية	07

الجدول رقم (3): مختلف البرامج والمنصات الموجودة

المنصة أو البرنامج	نوع المنصة	الجهاز المستعمل
Sisdz	منصة واب (الإتصال عن طريق الأنترنت)	حاسوب
Mdo	منصة واب (الإتصال عن طريق الأنترنت)	حاسوب
Gmao	منصة واب (الإتصال عن طريق الأنترنت)	حاسوب
Gestion des contactes	منصة واب (الإتصال عن طريق الأنترنت)	حاسوب
Ressource humain (RH)	منصة واب (الإتصال عن طريق الأنترنت)	حاسوب
(das)	برنامج	حاسوب
Idas	منصة واب (الإتصال عن طريق الأنترنت)	حاسوب
Tri-coh	محول العميل	9حاسوب+1عميل
Patient	منصة واب (الإتصال عن طريق الأنترنت)	9حاسوب+عميل

الجدول رقم (4): التغطية بشبكة الانترنت

التغطية بشبكة الانترنت	نوع التدفق
الإدارة العامة	8MO
المصالح الإستشفائية	4MO
الصيدلية	4MO
المديرية الفرعية لصيانة الأجهزة	4MO
مصلحة الأوبئة والطب الوقائي	4MO
مكتب الدخول	4MO

المبحث الثاني: تطبيقات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية

سنتطرق في المبحث إلى تطبيقات المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية في مجال الإدارة الإلكترونية، حيث سنبين هذه التطبيقات على مستوى المديرية الفرعية للمالية والوسائل، والتطبيقات على مستوى المديرية الفرعية للموارد البشرية، كما سنتناول تطبيقاتها على مستوى المديرية الفرعية للمصالح الصحية.

المطلب الأول: المديرية الفرعية للمالية والوسائل

وتحتوي هذه المديرية على مجموعة من البرامج بغية تسيير المصلحة في إطار استخدامات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة و التي نذكر منها:

1- برنامج مصلحة الأجور:

برنامج الرواتب هو عبارة عن برنامج يساعد في تسجيل رواتب الموظفين ومعرفة الحضور والانصراف وتسجيل الغياب للموظفين فبرنامج **MS-DOS** يسهل العديد من المشاكل التي تواجه مع الموظفين.

تحتاج كل مؤسسة لحساب رواتب موظفيها كل شهر بعض البيانات الهامة التي يجب أن تكون موجودة أثناء حساب الرواتب الشهرية للموظفين، مثال:

- الرقم التسلسلي للموظف والدرجة الوظيفية وكذلك الوظيفة.

- المرتب الأساسي للموظف الموجود في عقد عمله.
- عدد أيام الحضور وأيام الغياب .
- السلفة التي أخذها الموظف من المؤسسة إن وجدت.
- الخصومات والمكفآت الخاصة بالموظف خلال شهر العمل.
- التأمينات الخاصة بالموظف يتم تحديدها على حساب سياسة كل مؤسسة.

شرح برنامج الرواتب:

البيانات الرئيسية: تحتوي الشاشة الرئيسية للبرنامج على عدة نوافذ تساعدك في تسجيل هيكل المؤسسة وفروعها وبيانات الإدارة والأقسام الموجودة في المؤسسة وأسماء الموظفين ووظائفهم .

خصائصه: من خصائص البرنامج:

- آمن و سهل الاستخدام.
- واجهة رئيسية تسهل علينا إدارة الموظفين.
- كود خاص لكل موظف.
- إمكانية إدخال نظام السلف وخصمها من المرتب.
- إمكانية حساب عدد ساعات العمل للموظفين.

فوائده:

- هذا البرنامج يوفر الدقة، مما يجعلها خالية من الأخطاء الناجمة عن الخطأ والسهو البشري مثل إعفاء موظف أو وضع أخر مكانه بسبب تشابه الأسماء بالنسبة للحضور والغياب توفر الشفافية و تمكن من محاسبة الموظفين وتقييمهم بعدالة دون تدخل اعتبارات غير مهنية.
- البرنامج يوفر سرعة الانجاز لأن تعامل الحاسوب مع راتب موظف هو مثل تعامله مع رواتب عشرة ألاف موظف في الوقت نفسه.
- هذا البرنامج نظام فعال لأنه يعمل على تقليص الإجراءات الروتينية التي تمر بها الرواتب، كما يوفر استمرارية العمل دون التأثر بالاستقالات وإضراب الموظفين.
- برنامج الرواتب يوفر سهولة دخول المدراء ورؤساء الأقسام لاسيما المحاسبة.
- يوفر الدقة الخالية من الأخطاء والسرعة التي تخدم الانجاز وتختصر الجهد والوقت وترفع كاهل العمل الروتيني.

2- برنامج مصلحة المحاسبة والمالية

برنامج المحاسبة الإستشفائية الثلاثية COH 3 هو برنامج إلكتروني معلوماتي كندي، يستخدم على مستوى شبكة الإعلام الآلي، تم اعتماده في الجزائر سنة 2010 وفي سنة 2011 طُبق على مستوى المؤسسات العمومية الإستشفائية، ويعتمد هذا البرنامج على ثلاث محاسبات:

- محاسبة الميزانية (الإيرادات التي تحصلها المؤسسة، النفقات بجميع مراحلها التزام، تصفية، أمر بالدفع، الدفع).
- محاسبة مادية (المدخلات والمخرجات، والجرد).
- محاسبة تحليلية (حساب التكاليف).

3- مصلحة الصيدلية

قبل التطرق إلى نظام المعلومات الخاص بتسيير الأدوية نتطرق لمعرفة الصيدلية وكيفية تسييرها بحيث تعتبر أهم الأقسام المساندة والداعمة لوظيفة المستشفى وتشمل خدمات الصيدلية توفر جميع الأدوية والمستلزمات والغازات الطبية وتحديد احتياجات المستشفى من الأدوية بصفة عامة، كما تقوم بإعادة توزيعها على مختلف المصالح الإستشفائية بهدف التكفل باحتياجات المرضى، ويتم ما تم ذكره عن طريق نظام معلوماتي يسمى Epipharm.

الوظيفة الأساسية لهذا البرنامج هي التسيير الجيد والمحكم والفعال لمخزون الأدوية والمستلزمات والغازات الطبية من خلال تحديد احتياجات المستشفى من الأدوية والعلاجات وتقديمها للمصلحة المعنية بالشراء والتزويد، كما يسمح هذا النظام بمراقبة مخزون الأدوية والمحافظة على المخزون الاحتياطي من الأدوية.

المطلب الثاني: المديرية الفرعية للموارد البشرية[73]

نظام " **RH SANTE** " هو نظام معلوماتي فرنسي المصدر تُشرف عليه موظفة برتبة ملحق إدارة رئيسي، وهو عبارة عن شبكة وطنية وظيفته تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الصحية بطريقة رقمية وعن طريق المعالجة الآلية للمعلومات الخاصة بكل موظف، وهو مرتبط بالوزارة الوصية، بدأ استعماله في المؤسسة سنة 2014، كما يمكن للوزارة الوصية الإطلاع الفوري على كل المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في المؤسسة.

[73] مخلوفي صفية, المديرية الفرعية للموارد البشرية, التعريف ببرنامج RH SANTE, مكتبها الخاص, 13 ماي 2020, (مقابلة شخصية).

ولكن على أرض الواقع هناك الكثير من المشاكل تعرقل السير الحسن للنظام المعلوماتي وتعيقه عن تحقيق الأهداف الموضوع لأجلها، منها نقص عتاد الإعلام الآلي في المؤسسة، الثقل الكبير لشبكة الانترنيت وأحيانا تنعدم تماما، غياب التقنيين والمختصين في مجال الإعلام الآلي كالصيانة والبرمجة.

المطلب الثالث: المديرية الفرعية للمصالح الصحية

البطاقة الإلكترونية للمريض: الهدف من المشروع هو عمل بطاقة إلكترونية لكل مريض يتم من خلال قراءتها بواسطة الحاسوب أو الهاتف الذكي الوصول إلى المعلومات الطبية والتاريخ المرضي للمريض المسجلة مسبقاً على الانترنيت.

سيكون تسجيل التاريخ الطبي للمريض متكامل لكل الجهات الطبية (مستشفى حكومي، مستشفى أهلي، عيادة خاصة) التي يراجعها المريض والمشتركة في المشروع.

عملية تسجيل المريض وإصدار الهوية وتعديل التاريخ الطبي للمريض تكون عملية سهلة ولا تتطلب أي أجهزة خاصة أو تكاليف إضافية فقط تحتاج إلى جهاز حاسوب وطابعة عادية لطباعة الهوية وكذلك كاميرا بسيطة (الكاميرا الموجودة في جهاز الحاسوب) أو جهاز قارئ.

خطوات عمل النظام:

- تسجيل المريض وإصدار الهوية
- يتم تسجيل معلومات المريض الشخصية البسيطة مثل (الإسم الرباعي، أسم الأم، الجنس، المولد، رقم هوية الأحوال المدنية، العنوان، الهاتف).
- إصدار الهوية التي تحتوي رقم خاص لا يتكرر للمريض وطباعة هذا الرقم على شكل رمز (QR)مما يتيح قراءة هذا الرمز بكاميرا بسيطة (الكاميرا الموجودة في جهاز الحاسوب) أو جهاز قارئ. QR code
- تعديل التاريخ الطبي: يتم تسجيل هذه المعلومات عند كل مراجعة للمريض لأي جهة مشتركة في المشروع مثل (تاريخ، المراجعة، الأعراض، التشخيص، التحاليل، العلاج).
- تسجيل العمليات التي أجراها المريض: يتم تسجيل تاريخ كل عملية آجراها المريض مع كافة تفاصيلها.

المبحث الثالث: تأثير الإدارة الإلكترونية في الرفع من كفاءة المؤسسة العمومية الإستشفائية – بن يوسف بن خدة - بالبرواقية –

إن أهمية نظام المعلومات لا تقتصر على المؤسسات الهادفة للربح، بل تتعدى إلى تلك الغير هادفة للربح. ويمكن اعتبار نظام المعلومات حجر الزاوية في كل مركز قرار سواء في المنظمات الهادفة للربح أو تلك غير الهادفة للربح كالمؤسسات العمومية الاستشفائية EPH في المنظومة الصحية الجزائرية، وكانت المؤسسة العمومية الإستشفائية – بن يوسف بن خدة - بالبرواقية نموذج دراستنا واحدة من المؤسسات التي حاولنا من خلالها توضيح مدى تأثير الإدارة الإلكترونية في الرفع من كفاءتها.

المطلب الأول: تأثير الإدارة الإلكترونية على المؤسسة من زاوية عامل الزمن

يعتبر برنامج MS-DOS **(أنظر الملحق11)** في مصلحة الأجور أفضل مثال على الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في الاستغلال الأمثل للوقت بالمؤسسة العمومية الإستشفائية محل الدراسة، حيث تحتاج المؤسسة الإستشفائية إلى تسيير نفقات مستخدميها بحساب رواتبهم كل شهر، مع جمع لبعض البيانات الهامة التي يجب أن تكون موجودة أثناء حساب الرواتب الشهرية للموظفين من مقررات تعيين، ترقيات، استقالات، نقل وغيرها، فنجد أن هذا البرنامج يساعد في تسجيل رواتب الموظفين ومعرفة الحضور والانصراف وتسجيل الغياب وحساب عدد ساعات العمل للموظفين ويتم إنجاز كل هذا في ثوان معدودة.

" كانت هذه الإجراءات تتطلب وقتا أطول قبل تنصيب هذا البرنامج الذي وفر سرعة في الانجاز، لأن الحاسوب يتعامل مع رواتب عشرات الموظفين في الوقت نفسه." [74]

يعتبر هذا النظام فعال جدا خاصة وأنه يعمل على تقليص الإجراءات الروتينية التي تمر بها الرواتب والتي كانت تأخذ وقتا طويلا في السابق، نظرا لكمية المعلومات التي يتم معالجتها، وهذا ما يوفر استمرارية للعمل ودقة فيه، دون التأثر بالاستقالات وإضراب الموظفين، والغيابات،...إلخ.

زيادة عن كونه آمن وسهل الاستخدام فهذا البرنامج يتيح إمكانية إدخال نظام السلف والخصم من المرتبات، ويتم كل ذلك بكبسة زر واحدة مع إمكانية دخول المدراء ورؤساء الأقسام من داخل مكاتبهم لاسيما المحاسبة لمراقبة دوام الموظفين دون حاجة إلى التنقل أو إهدار للوقت لأن كل موظف يملك رقم تسلسلي خاص به في البرنامج.

[74] طاجين محمد، المديرية الفرعية للمالية والوسائل، **مدى مساهمة برنامج MS-DOS في الرفع من كفاءة المؤسسة من زاوية عامل الزمن**، مكتبه الخاص، 25 ماي 2020، (مقابلة شخصية).

المطلب الثاني: تأثير الإدارة الإلكترونية على المؤسسة من زاوية عامل الجهد

تلعب الإدارة الإلكترونية دورا هاما في التقليل من الجهد مع زيادة في الأداء الوظيفي للعمال وبالتالي الرفع من كفاءة المؤسسة، ويعتبر بذلك برنامج المحاسبة الإستشفائية الثلاثية COH 3 في مصلحة المحاسبة والمالية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية – بن يوسف بن خدة - بالبرواقية خير مثال على الدور الكبير الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في الإقتصاد في الجهد المبذول داخل المؤسسة الإستشفائية.

هذا البرنامج هو وسيلة تواصل بين الوزارة والمؤسسة، حيث تراقب الوزارة من خلاله نشاطات المؤسسة وميزانيتها، فكل شيء يعالج في هذا البرنامج بكل ما تحويه من إيرادات وبكل الأبواب والنفقات، لأن المؤسسة مطالبة بصفة شهرية بإدخال كل المعلومات والتفاصيل في البرنامج (وصولات الطلب، حركات المخازن، الصيدلية، عدد المواليد، الوفيات) وكل ما يتعلق بالمستخدمين.

" كانت هذه الإجراءات تأخذ من جهد الموظفين عندما كانت تملأ يدويا (سجلات، وصولات، استمارات)، بشكل يومي وشهري، لكن بفضل تطبيقات الإدارة الإلكترونية الحديثة وهذا البرنامج المعلوماتي، قل جهد العمال وأصبح الأمر على بساطته ينجز ببعض نقرات على زر التحديث والتحميل الإلكتروني لكل الملفات المتعلقة بنشاطات المؤسسة "[75] ،ويعتمد هذا البرنامج المعلوماتي على ثلاث محاسبات:

- محاسبة الميزانية: والتي تقتضي مراجعة الإيرادات التي تحصلها المؤسسة، وكل ما يتعلق بأمر النفقات بجميع مراحلها من التزام، تصفية، أمر بالدفع، ودفع.
- محاسبة مادية: المدخلات والمخرجات، والجرد الدوري والسنوي للمؤسسة.
- محاسبة تحليلية: والتي تهتم بحساب تكاليف المؤسسة الإستشفائية.

وقد توصلنا من خلال دراستنا إلى أن هناك بعض الصعوبات التي تحول دون التطبيق الجيد لهذا النظام متمثلة في قلة تكوين القائمين على مصلحة المحاسبة والمالية في التقنيات الكفيلة بمسك مثل هذا النظام المعلوماتي، على الرغم من جودة بناء نظام المعلوماتية " 3COH ". ومن بين الحلول المقترحة لتحسين استعمال هذا النظام يمكن وضع اقتراحين أساسيين، يتمثل أولاهما في تحسيس وتوعية كل القائمين داخل المؤسسة الإستشفائية على أهمية هذا النظام في اتخاذ القرار من جهة، وتكوين المسؤولين والمنفذين المباشرين في مصلحة المحاسبة والمالية على تطبيق مثل هذه النظم المعلوماتية من جهة أخرى.

---

[75] طاجين محمد، المديرية الفرعية للمالية والوسائل، **مدى مساهمة برنامج 3COH في الرفع من كفاءة المؤسسة من زاوية عامل الجهد**، مكتبه الخاص، 25 ماي 2020، (مقابلة شخصية).

المطلب الثالث: تأثير الإدارة الإلكترونية على المؤسسة من زاوية الاستخدام الأمثل للموارد المالية

يعتبر برنامج **EpiPharm (أنظر الملحق 12و13)** في المصلحة الصيدلية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية – بن يوسف بن خدة - بالبرواقية نموذجا مثاليا للدور الكبير الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في الاستغلال الأمثل للموارد المالية، إذ يجب على المؤسسة توفير جميع الأدوية والمستلزمات والغازات الطبية وتحديد احتياجات المستشفى من الأدوية بصفة عامة، كما تقوم بإعادة توزيعها على مختلف المصالح الإستشفائية بهدف التكفل باحتياجات المرضى.

" يعمل هذا البرنامج على التسيير الجيد والمحكم والفعال لمخزون الأدوية والمستلزمات والغازات الطبية من خلال تحديد احتياجات المستشفى من الأدوية والعلاجات وتقديمها للمصلحة المعنية بالشراء والتزويد، كما يسمح هذا النظام بمراقبة مخزون الأدوية والمحافظة على المخزون الاحتياطي من الأدوية. "[76] ،مما ينقص من تكاليف النقل والتنقل، واحتمالية التلف، وهذا يساهم في الحفاظ على الموارد المالية للمؤسسة الإستشفائية.

[76] حبيب أسماء، رئيسة مصلحة الصيدلة، **مدى مساهمة برنامج EpiPharm في الرفع من كفاءة المؤسسة من زاوية عامل الجهد**، 19 ماي 2020، في مكتبها الخاص، (مقابلة شخصية).

خلاصة الفصل:

مما سبق نلاحظ أن تطبيقات الإدارة الإلكترونية تعتبر ضرورة حتمية داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية – بن يوسف بن خدة – بالبرواقية، وهذا راجع للأهمية التي تكتسيها بالنسبة للمؤسسة في تخفيض التكاليف وكذا تمكين المؤسسة من العمل على توفير الرعاية الصحية للمرضى وهذا بالرفع من كفاءتها من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها، والتوفير في جهد عمالها، وضمان السرعة في أدائها.

كما تمكن تطبيقات الإدارة الإلكترونية من تحسين الخدمات الصحية للمرضى وذلك بربح الوقت والسرعة في تقديم الخدمات الصحية في مواعيدها المحددة.

من خلال تحليل معطيات المقابلة ونتائج الدراسة الميدانية، يمكننا تسجيل الملاحظات التالية:

- هناك سهولة في استرجاع المعلومات المخزنة سابقا لكن إلى حد ما، حيث توجد صعوبة في استرجاع المعلومات الصحية عن أي مريض عالج في هذا المستشفى إلا بعد الرجوع للأرشيف، لكن استخدام نظام المعلومات الإلكتروني سيساهم في إدارة المؤسسة الصحية إدارة أفضل.
- مواجهة المرضى لصعوبات في مكتب الاستقبال تستوجب توفير مكاتب استقبال وتوجيه مجهزة بتطبيقات الإدارة الإلكترونية (ألواح الكترونية إعلانية) تسمح بتقديم خدمات أفضل.
- تساهم تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تحسين سير الإجراءات وفي تجاوز كل الصعوبات من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب، توثيقها وتسهيل استرجاعها بسرعة، ضمان جودة ملف المريض ودقة محتواه كما تضمن سهولة الاتصال بين الفريق الطبي والإدارة بغية خدمة المريض.
- يعتبر تقديم الخدمة الصحية في الوقت المناسب أمر ضروري للتحكم في النفقات الصحية، وكذا المساهمة في الرفع من كفاءة المؤسسة الصحية ككل والحفاظ على حياة المريض وكذا كسب رضاه.

إن أي مؤسسة استشفائية تعتمد على اليدوية أكثر من استعمال تطبيقات الإدارة الإلكترونية ينتج عنها وجود صعوبات في الوصول إلى السجل الطبي للمرض، صعوبة الاتصال والتنسيق بين الأقسام الداخلية، ومع المؤسسات الخارجية، وكذا ضياع البيانات المتعلقة بالمريض في بعض الأحيان وتلفها (أوراق التحاليل، وصفات طبية...)، وعدم توفير الراحة والتسهيلات للمريض مثل زيادة وقت إنتظاره لأجل تقديم خدمة له.

لهذا يجب على المؤسسة توفير إمكانيات لإنجاز حجوزات للمريض إلكترونيا، والعمل على تغيير الملف الطبي الورقي للمريض بالسجل الصحي الإلكتروني.

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

إن الإدارة الإلكترونية هي نمط جديد من الإدارة ترك أثاره الواسعة على المنظمات ومجالات عملها وعلى وظائفها، وهي المدرسة الأحدث في الإدارة التي تقوم على الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات وما توفره من خصائص أداء الأعمال بسرعة ودقة عالية، وبأقل تكلفة وأقل جهد مع ضمان سرية وأمن المعلومات في إنجاز وظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة) إلكترونيا، ووظائف المؤسسة (الإنتاج، التسويق، المالية، الأفراد، تطوير العمليات والمنتجات والخدمات،.....).

إن عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية شأنه شأن أي مشروع أو برنامج آخر يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة لطبيعة عمله، كي يتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منه وبالتالي يحقق النجاح والتفوق وإلا سيكون مصيره الفشل وسيسبب ذلك خسارة في الوقت والمال والجهد ونعود عندها إلى نقطة الصفر، فالإدارة هي ابنة بيئتها تؤثر وتتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها وتتفاعل مع كافة العناصر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية.

أولا: نتائج البحث

من خلال ما تم استعراضه في بحثنا (يحتوي على الجانبين النظري والتطبيقي) الذي يهدف لمعرفة دور الإدارة الإلكترونية في الرفع من كفاءة المنظمات، سوف نقوم بالإجابة على جملة التساؤلات التي تم وضعها في مقدمته، لنستخلص أهم النتائج النظرية والتطبيقية، وآفاق الموضوع.

أ -النتائج النظرية:

- أن الإدارة الإلكترونية هي عملية ميكنة جميع مهام وأنشطة المنظمة الإدارية بالإعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية، للوصول إلى أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات القضاء على الروتين.
- الإدارة الإلكترونية تقوم على مجموعة من المتطلبات (إدارية ،تقنية، بشرية، مالية، أمنية) التي تساعد المنظمة في أداء أعمالها ومختلف وظائفها.
- استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التى كانت تواجه العمال في وظائفهم مثل: كثرة الجهد المبذول، أمن المعلومات، والحدود المكانية الزمنية.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات أصبح له دور كبير في زيادة فعالية العمليات الإدارية بالمؤسسة، حيث أصبحت هذه الأخيرة تتم بشكل إلكتروني فعال.
- الإدارة الإلكترونية تساهم في تخفيض معدل زمن إنجاز مختلف أعمال المنظمة بشكل مستمر، وتقليل معدلات العيوب والتلف.

- تطبيق الإدارة الإلكترونية يزيد من كفاءة المنظمة من خلال مساهمتها الجادة في التقليل من التكاليف.
- توفير البنية التحتية في المنظمة (أجهزة، البرمجيات، شبكات الأنترنت، صناع المعرفة،...) يمكنها من الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب وبكل سهولة.

ب- النتائج التطبيقية:

بعد دراسة موضوع البحث ومحاولة الإحاطة بمختلف جوانبه، أجبنا من خلال الجانب التطبيقي عن تساؤلات البحث، وعالجنا فرضياته فتحصلنا على النتائج التالية:

الفرضية الرئيسية: من خلال نتائج الدراسة الميدانية نستطيع أن نؤكد أن هناك دور إيجابي للإدارة الإلكترونية في الرفع من كفاءة المنظمة محل الدراسة، ومنه تعتبرهذه الفرضية صحيحة، وذلك بالاستخدام الأمثل للموارد المستخدمة، وتتجلى في مدى تطبيقاتها في جميع وظائف الإدارة وكافة المعاملات التي تقوم بها والمزايا التي تحققها للمجتمع، وذلك بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات بمختلف عناصرها من أجهزة وبرمجيات والشبكات المختلفة التي تشكل عنصرا أساسيا في الإدارة الإلكترونية.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى: للإدارة الكترونية دور في الرفع من كفاءة المنظمة محل الدراسة من زاوية عامل الزمن، وذلك لأنها تسهل على الجمهور والمتعاملين معها تقديم أفضل الخدمات في أقصر وقت ومن أي مكان وزمان، وتطبيقها يحتاج إلى عدة متطلبات يمكن أن تختلف من مجال إلى آخر.

الفرضية الثانية: للإدارة الإلكترونية دور في الرفع من كفاءة المنظمة محل الدراسة من زاوية عامل الجهد، وذلك أنها تقوم بزيادة كفاءة العمل الإداري من خلال الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصالات، وتؤدي إلى السرعة في انجاز العمل، متجاوزة مشكلة البعدين الجغرافي والزمني، وبفضلها نتخطى مشاكل العمل اليومية بسرعة، وتسهل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة، ومع المؤسسات الأخرى.

الفرضية الثالثة: للإدارة الإلكترونية دور في الرفع من كفاءة المنظمة محل الدراسة من زاوية الاستخدام الأمثل للموارد المالية وهذا ما أثبتته دراستنا الميدانية، وذلك أنها تؤدي إلى تبسيط الإجراءات وتقليل كلفتها، وكذلك خفض تكاليف العمل الإداري مع رفع مستوى الأداء.

ثانيا: الاقتراحات والتوصيات

في ضوء النتائج السابقة نستنتج أن الإدارة الإلكترونية هي أمر حتمي وليس مخير أي أنه يجب علينا انتهاجها أولا لمواكبة التغيرات التكنولوجية الحاصلة وثانيا لرفع من كفاءة المنظمة ونقترح التوصيات التالية:

- وضع التشريعات القانونية لدعم البيئة الإلكترونية.
- زيادة التزام الإدارة العليا بتطبيق ودعم الإدارة الالكترونية من خلال نشر ثقافة العمل الالكتروني ونشر المزايا والفوائد الناتجة عن تطبيق الإدارة الالكترونية بين الموظفين وضرورة مشاركة مختلف المستويات الإدارية في التخطيط ووضع الأهداف البرامج المتعلقة بسياسة تطبيق و استخدام الإدارة الالكترونية.
- -توفير كل متطلبات الإدارة الإلكترونية وذلك لإنجاحها.
- إنشاء إدارة خاصة بالإدارة الإلكترونية تساعد على إنجاح هذا المشروع.
- ضرورة زيادة الاهتمام من قبل الإدارة العليا بتهيئة الموظفين على استخدام الإدارة الالكترونية وذلك بزيادة التدريب والعمل على زيادة الوعي بمزايا الإدارة الالكترونية توفير الأمن الوظيفي للعاملين من خلال التأكيد للعاملين على أن تطبيق الإدارة الالكترونية لا يمثل بأي حال من الأحوال بديلا عنهم بل تعد مكملا لهم في انجاز العمليات الإدارية بكفاءة عالية.
- زيادة الدعم المالي اللازم للاستعانة بمدربين مؤهلين لتدريب العاملين على تطبيق آلية العمل الالكتروني، ووضع نظام حوافز جيد للمتميزين في مجال العمل الالكتروني.
- توفير نظام أمني فعال لحماية البيانات و المعلومات الخاصة بالعاملين والمتعاملين مع المنظمات.

ثالثا: آفاق الدراسة

وفي ختام دراستنا نقترح مجموعة من المواضيع التي تعتبر بمثابة بحوث مستقبلية للمزيد من الإثراء والتجديد ونذكر منها:

- أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الرضى الوظيفي للعاملين.
- معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- أحمد صقر عاشور وعلي الشرقاوي، إدارة النظم والعمليات والممارسات، الدار الجامعية، مصر، 1990.
- أحمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الالكترونية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2015.
- أحمد محمد غنيم، الإدارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- حسين محمد الحسن، الإدارة الالكترونية المفاهيم- الخصائص- المتطلبات، مؤسسة الوراق، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- ريم الألفى وآخرون، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب ، الطبعة الأولى، 2010.
- زايد مراد، الإتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات (مدخل تسيير المؤسسات)، دار الخلدونية، القبة الجزائر، 2012.
- سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2010.
- عبد الرحمان عليان، رفع الكفاءة الإنتاجية في ظل المتغيّرات العالمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998.
- علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- علي السلمي، الإدارة الإنتاجية، مكتبة الإدارة الجديدة، مصر، 1994.
- فداء حامد، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- فؤاد القاضي، الإنتاج والفعالية، المكتبة الجامعية العمالية، مصر، 2001.
- محمد البنا، الاقتصاد التحليلي، مدخل حديث لتحليل المشاكل الاقتصادية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2009.

- محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، الطبعة الأولى، المجموعة العربية والتدريب للنشر، مصر، 2012.
- مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان، سوريا، دمشق، 2011.
- هال فاريان، الاقتصاد الجزئي التحليلي، مدخل حديث، جامعة الملك سعود، السعودية، 2000.

ب- المقالات:

- عوض مختار هلودة، الإنتاجية ورفع مستوى الإنتاجية، بحث مقدم للمؤتمر الثاني لقسم الاقتصاد، جامعة القاهرة، أبريل1991.
- العياشي زرزار، الادارة الالكترونية فلسفة جديدة في ادارة المنظمات الحديثة، ملفات الأبحاث في الاقتصاد والتسيير، الجزائر، العدد الخامس، يونيو2016.

المجلات:

- إبراهيم عبد الحكيم، الكفاية الإنتاجية في الصناعة العربية، مجلّة التنمية الصناعية العربية، العدد التاسع، 1990.
- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد السابع، 2010/2009.
- صالح السعيد، الكفاءة الاقتصادية لاستخدام الإمكانات المتاحة للمؤسسة الإنتاجية بناء نموذج قياسي لمؤسسة القطن المعقم، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي خنشلة، العدد 12، 2012.
- عبد الحميد برحومة، الكفاءة والفعالية في مجالات التصنيع والإنتاج، مجلة الاقتصاد والمالية، دورية أكاديمية محكمة تصدر عن المركز الجامعي بالوادي، العدد الأول، 2008.
- منصور فهمي، العمل في ضوء الدوافع والحوافز، مجلة الإدارة، المجلد السابع عشر، العدد الأول، 1984.
- هزرشي طارق، عوامل ضعف إنتاجية مؤسسات الاقتصادية الجزائرية- دراسة تحليلية-، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية- دراسات اقتصادية-، جامعة زيان عاشور-الجلفة-، المجلد 3، العدد 6.
- سامر سمية، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الكفاءة الإنتاجية، مجلة المعيار، المجلد العاشر، العدد الرابع، ديسمبر 2019، الجزائر.

المذكرات/ الأطروحات:

- بوزكري الجيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015.
- عبان عيد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس بالعاصمة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015.
- حيمر صباح، الروح المعنوية وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية للعامل،مذكرة ماجستير في علم الإجتماع تخصص: تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010/2009.
- عوني نادية، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية دراسة ميدانية (محكمة سعيدة)، مذكرة ليسانس، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، 2015/2014.
- لخذاري شاريهان، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الداء الوظيفي دراسة حالة: مؤسسة إتصالات الجزائر فرع -بسكرة-، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.
- وزاع محمد، الإدارة الإلكترونية وأثرها على أداء الموارد البشرية في المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات) ومذكرة ماجستير، جامعة المدية، الجزائر، 2013.
- خرخاش سعاد، دور التغيير التنظيمي في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة، مذكرة ماستر جامعة محمد بوضياف –المسيلة – كلية علوم التسيير تخصص مراقبة تسيير،2015/2014.

معاجم:

- ابن منظور، لسان العرب، مجلد 12، الطبعة 1، دار إحياء التراث العربي، بيروت، 1988.

المقابلات الشفوية:

- طاجين محمد، المديرية الفرعية للمالية والوسائل، **مدى مساهمة برنامج MS-DOS في الرفع من كفاءة المؤسسة من زاوية عامل الزمن**، مكتبه الخاص، 25 ماي 2020، (مقابلة شخصية).
- حبيب أسماء، رئيسة مصلحة الصيدلة، **مدى مساهمة برنامج EpiPharm في الرفع من كفاءة المؤسسة من زاوية عامل الجهد**، 19 ماي 2020، في مكتبها الخاص، (مقابلة شخصية).

- طاجين محمد، المديرية الفرعية للمالية والوسائل، **مدى مساهمة برنامج 3COH في الرفع من كفاءة المؤسسة من زاوية عامل الجهد**، مكتبه الخاص، 25 ماي 2020، (مقابلة شخصية).
- مخلوفي صفية, المديرية الفرعية للموارد البشرية, التعريف ببرنامج RH SANTE, مكتبها الخاص, 13 ماي 2020, (مقابلة شخصية).

تقارير:

- علي محمد عبد الوهاب، إعادة هندسة الإدارة، تقرير مقدّم للمؤتمر السنوي الثامن، الإدارة وآفاق المستقبل 1998.
- بن عنتر عبد الرحمان، دور الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، تقرير مقدم للمؤتمر العربي الثالث في الإدارة، الذي عقدته المنظمات العربية للتنمية الإدارية، بيروت، 2002.

القرارات، القوانين، المراسيم:

- الأمانة العامة للحكومة، الجريدة الرسمية، العدد 15، الجزائر، 07 مارس 2010.
- الأمانة العامة للحكومة، الجريدة الرسمية، العدد 33، الجزائر،الأحد 20 ماي 2007.

مواقع أنترنت:

- sndl@univ-medea.dz
- http//www.sndl.cerist.dz/
- https://www.asjp.cerist.dz/users/verify/LQgMx2Gw3kG8Wwl3ZaeV/M2R2P0WMrRdaLb6msZi9g9XP3r3Tzyza

مصادر أجنبية:

فرنسية:

- Abdelaziz Roubah، compétitivité des banques luxembourgeois Monnaie Unique et Prospectives Stratégiques، Thèse de doctorat en sciences de gestion، université Nancy II، France.
- Philippe Lorino، Méthodes et pratiques de la performance، édition d’organisation، 3eme édition، 2003.

إنجليزية:

- Alan Grifhiths & Stuart Wall، Intermediate Microeconomics: theory and application، second edition ،Prentice Hall، 2000.
- McGraw-Hill، Dryden Press، 1989.
- David J. Sumanth، Productivity Engineering and Management،New York: McGraw-Hill، 1984.

الملاحق

الملحق 1:

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

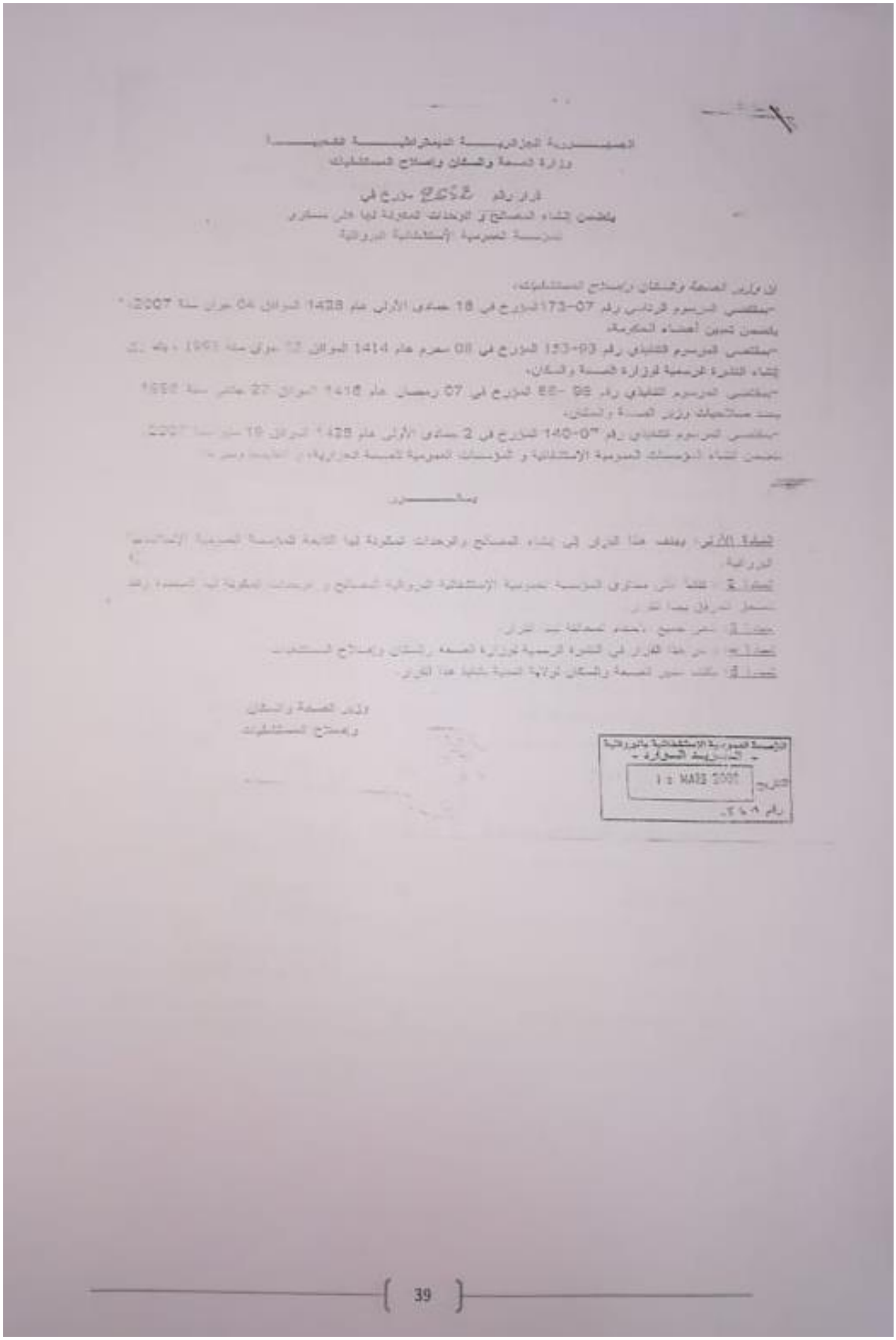
المادّة 2 : المؤسسة العمومية الاستشفائية هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. و توضع تحت وصاية الوالي.

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 :

الملحق 2:



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات

قرار رقم ... مؤرخ في ...
يتضمن إنشاء المصالح أو الوحدات المكونة لها التابعة للمؤسسة العمومية الاستشفائية الجوارية

إن وزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات،

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07-173 المؤرخ في 18 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 04 جوان سنة 2007 يتضمن تعيين أعضاء الحكومة،
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 93-153 المؤرخ في 08 صفر عام 1414 الموافق 27 يوليو سنة 1993 ... يتضمن إنشاء الشركة الرسمية لوزارة الصحة والسكان،
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 96-55 المؤرخ في 07 رمضان عام 1416 الموافق 27 يناير سنة 1996 ... يحدد صلاحيات وزير الصحة والسكان،
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 19 مايو سنة 2007 ... يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية ...

يقـــــــرر

المادة الأولى: يهدف هذا القرار إلى إنشاء المصالح والوحدات المكونة لها التابعة للمؤسسة العمومية الاستشفائية الجوارية ...

المادة 2: تلغى كل أحكام القرار المتضمن إنشاء المصالح و الوحدات المكونة لها التابعة للمؤسسة رقم ... المؤرخ في ... وكل الأحكام المخالفة لهذا القرار.

المادة 3: ينشر هذا القرار في النشرة الرسمية لوزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات.

المادة 4: يكلف السيد وزير الصحة والسكان بتنفيذ هذا القرار.

وزير الصحة والسكان
وإصلاح المستشفيات

المؤسسة العمومية الاستشفائية بالوزارية
- المديرية العامة -
التاريخ: 13 MARS 2008
رقم: ٢٤٠٨

الملحق 3:

– ضمان تنظيم و برمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي و الاستشفاء،

– تطبيق البرامج الوطنية للصحة،

– ضمان حفظ الصحة و النقاوة 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 والنقاوة 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.

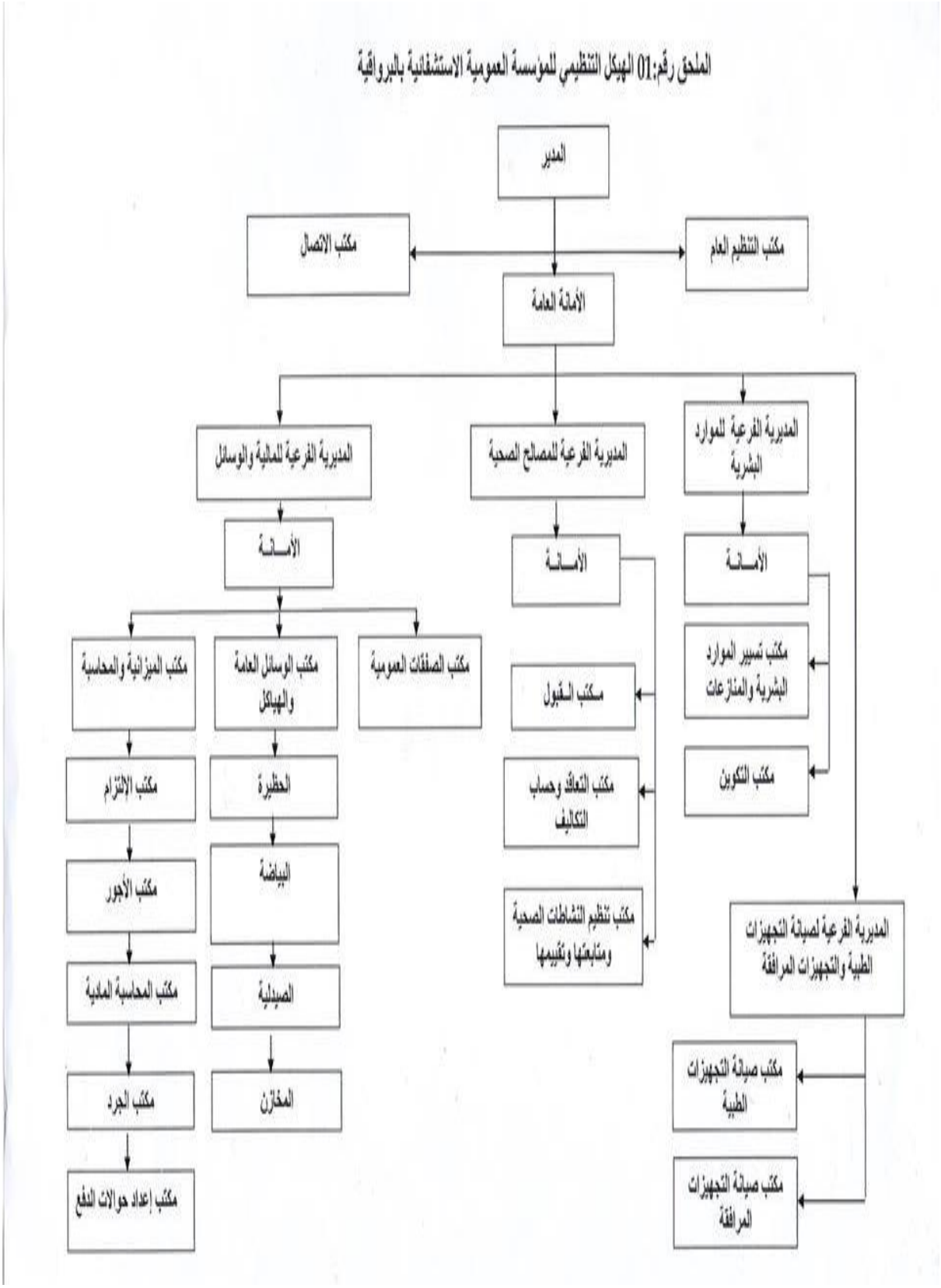
يحضر كل من مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية ومدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مداولات مجلس الإدارة برأي استشاري ويتوليان أمانتهما.

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.

الملحق 4:


الملحق رقم:01 الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية
المدير
مكتب الاتصال
مكتب التنظيم العام
الأمانة العامة
المديرية الفرعية للموارد البشرية
المديرية الفرعية للمصالح الصحية
المديرية الفرعية للمالية والوسائل
الأمـــانـــة
الأمـــانـــة
الأمـــانـــة
مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات
مكتب التكوين
مكتب الـقبول
مكتب التعاقد وحساب التكاليف
مكتب تنظيم النشاطات الصحية ومتابعتها وتقييمها
المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة
مكتب صيانة التجهيزات الطبية
مكتب صيانة التجهيزات المرافقة
مكتب الصفقات العمومية
مكتب الوسائل العامة والهياكل
مكتب الميزانية والمحاسبة
الحظيرة
البياضة
الصيدلية
المخازن
مكتب الإلتزام
مكتب الأجور
مكتب المحاسبة المادية
مكتب الجرد
مكتب إعداد حوالات الدفع

الملحق 5:

المادّة 21 : يساعد المدير أربعة (4) نواب مديرين يكلفون على التوالي 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،

الملحق 6:

وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات

قرار وزاري مشترك مؤرخ في 3 محرّم عام 1431 الموافق 20 ديسمبر سنة 2009، يحدّد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية.

إن الأمين العام للحكومة،

ووزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات،

ووزير المالية،

– بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 09 – 129 المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1430 الموافق 27 أبريل سنة 2009 والمتضمن تجديد مهام أعضاء الحكومة،

– وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07 – 140 المؤرّخ في 2 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 19 مايو سنة 2007 والمتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها، المعدّل والمتمّم، لا سيما المادّة 22 منه،

– وبمقتضى المرسوم الرّئاسيّ المؤرخ في 7 ربيع الثاني عام 1423 الموافق 18 يونيو سنة 2002 والمتضمّن تعيين الأمين العام للحكومة،

يقرّرون ما يأتي :

المادّة الأولى : تطبيقا لأحكام المادة 22 من المرسوم التنفيذي رقم 07 – 140 المؤرّخ في 2 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 19 مايو سنة 2007 والمذكور أعلاه، يحدد هذا القرار التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية.

المادّة 2 : يشمل التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية، الموضوعة تحت سلطة المدير، الذي يلحق به مكتب التنظيم العام ومكتب الاتصال، ما يأتي :

– المديرية الفرعية للمصالح الصحية،

– المديرية الفرعية للموارد البشرية،

– المديرية الفرعية للمالية والوسائل،

– المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة.

المادّة 3 : تشمل المديرية الفرعية للمصالح الصحية ثلاثة (3) مكاتب :

– مكتب القبول،

– مكتب التعاقد وحساب التكاليف،

– مكتب تنظيم النشاطات الصحية ومتابعتها وتقييمها.

المادّة 4 : تشمل المديرية الفرعية للموارد البشرية مكتبين (2) :

– مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات،

– مكتب التكوين.

المادّة 5 : تشمل المديرية الفرعية للمالية والوسائل ثلاثة (3) مكاتب :

– مكتب الميزانية والمحاسبة،

– مكتب الصفقات العمومية،

– مكتب الوسائل العامة والهياكل.

المادّة 6 : تشمل المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة مكتبين (2) :

– مكتب صيانة التجهيزات الطبية،

– مكتب صيانة التجهيزات المرافقة.

المادّة 7 : ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 3 محرّم عام 1431 الموافق 20 ديسمبر سنة 2009.

وزير المالية
كريم جودي

وزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات
السعيد بركات

عن الأمين العام للحكومة
وبتفويض منه
المدير العام للوظيفة العمومية
جمال خرشي

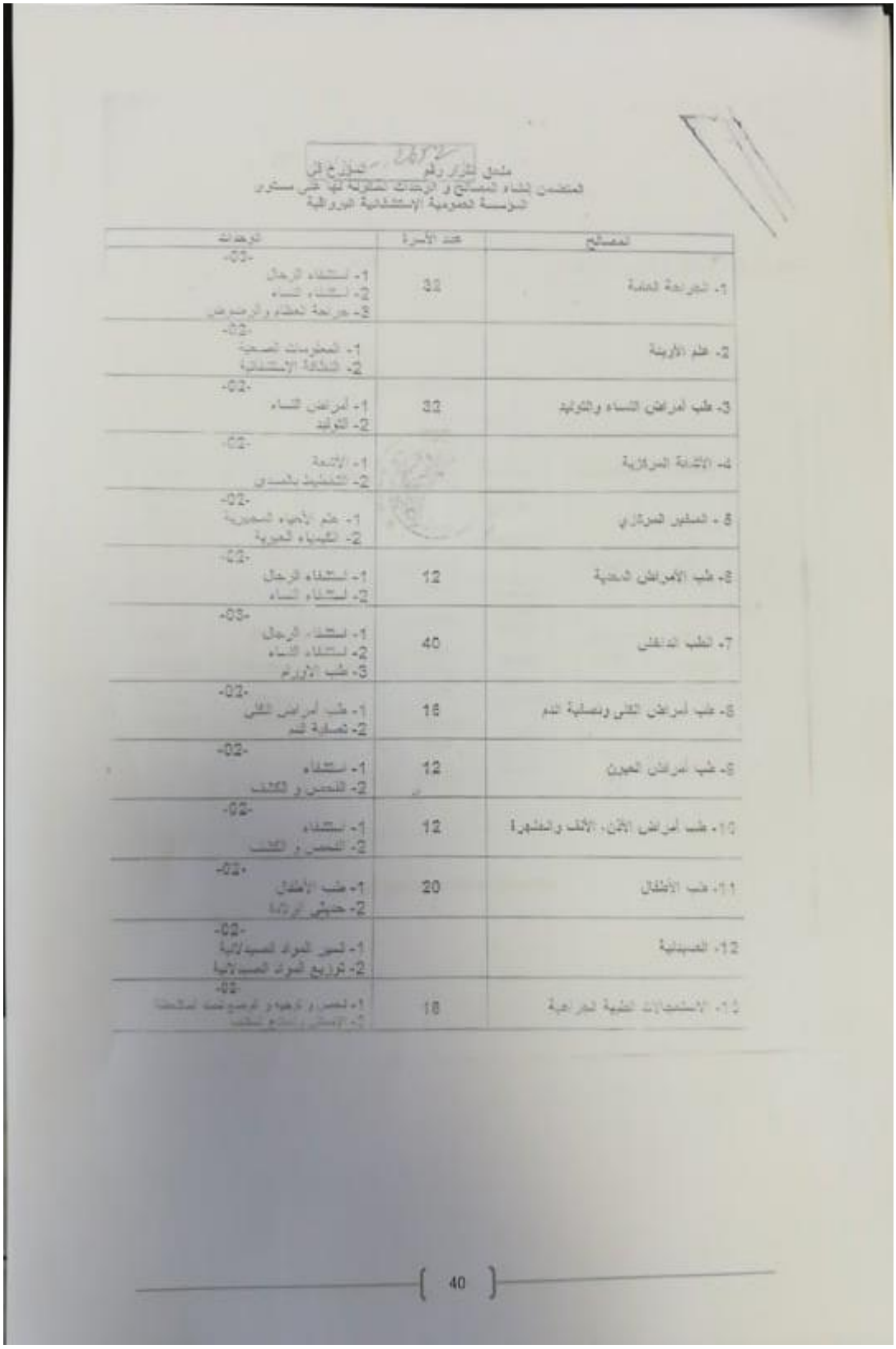
قرار وزاري مشترك مؤرخ في 3 محرّم عام 1431 الموافق 20 ديسمبر سنة 2009، يحدّد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية.

إن الأمين العام للحكومة،

ووزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات،

ووزير المالية،

الملحق 7:



ملحق للقرار رقم ..... المؤرخ في .....
المتضمن إنشاء المصالح و الوحدات التابعة لها على مستوى
المؤسسة العمومية الاستشفائية الوردانية

المصالح	عدد الأسرة	الوحدات
1- الجراحة العامة	32	-03- 1- استشفاء الرجال 2- استشفاء النساء 3- جراحة العظام و الرضوض
2- علم الأوبئة		-02- 1- المعلومات الصحية 2- الوقاية الاستشفائية
3- طب أمراض النساء والتوليد	32	-02- 1- أمراض النساء 2- التوليد
4- الأشعة المركزية		-02- 1- الأشعة 2- التشخيص بالصدى
5 - المخبر المركزي		-02- 1- علم الأحياء المجهرية 2- الكيمياء الحيوية
6- طب الأمراض الجلدية	12	-02- 1- استشفاء الرجال 2- استشفاء النساء
7- الطب الداخلي	40	-03- 1- استشفاء الرجال 2- استشفاء النساء 3- طب الأورام
8- طب أمراض القلب وجراحة الدم	16	-02- 1- طب أمراض القلب 2- جراحة الدم
9- طب أمراض العيون	12	-02- 1- استشفاء 2- الفحص و الكشف
10- طب أمراض الأنف، الأذن والحنجرة	12	-02- 1- استشفاء 2- الفحص و الكشف
11- طب الأطفال	20	-02- 1- طب الأطفال 2- حديثي الولادة
12- الصيدلية		-02- 1- تسيير المواد الصيدلانية 2- توزيع المواد الصيدلانية
13- الاستعجالات الطبية الجراحية	16	-02- 1- الفحص و الإنعاش الوحدة المتكاملة 2- الاستعجالات الطبية

الملحق 8:

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 لحفظ 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 تقيّد 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.

الملحق 9:

- 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 والمؤسسات 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

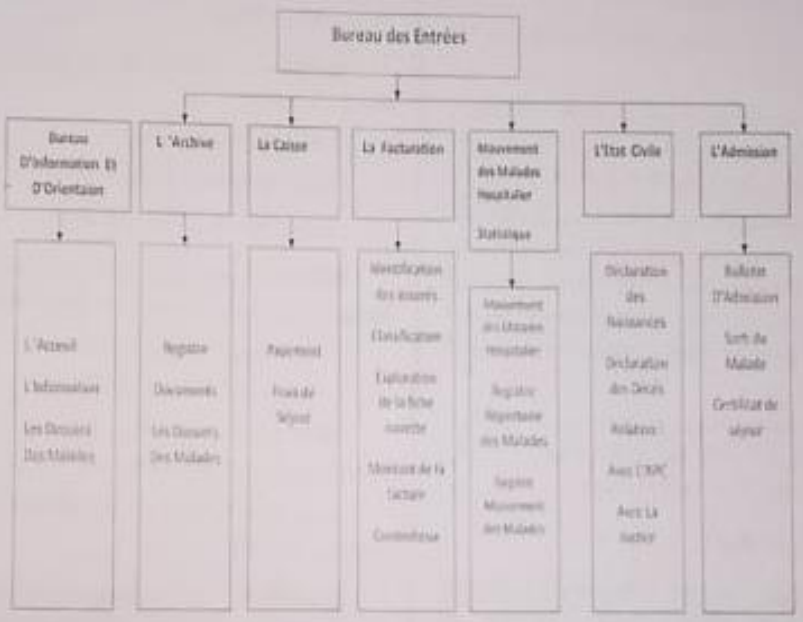
- أم البواقي (محمد بوضياف)
- أم البواقي (المستشفى القديم)
- عين البيضاء (بوملي محمد)
- عين البيضاء (المستشفى القديم)
- مسكيانة
- عين مليلة
- عين فكرون

05 - ولاية باتنة

- باتنة
- أريس 1
- أريس 2
- بريكة (محمد بوضياف)
- بريكة (سليمان أعميرات)
- عين التوتة
- مروانة (علي نمر)
- مروانة (زيزة مسيكة)
- نقاوس

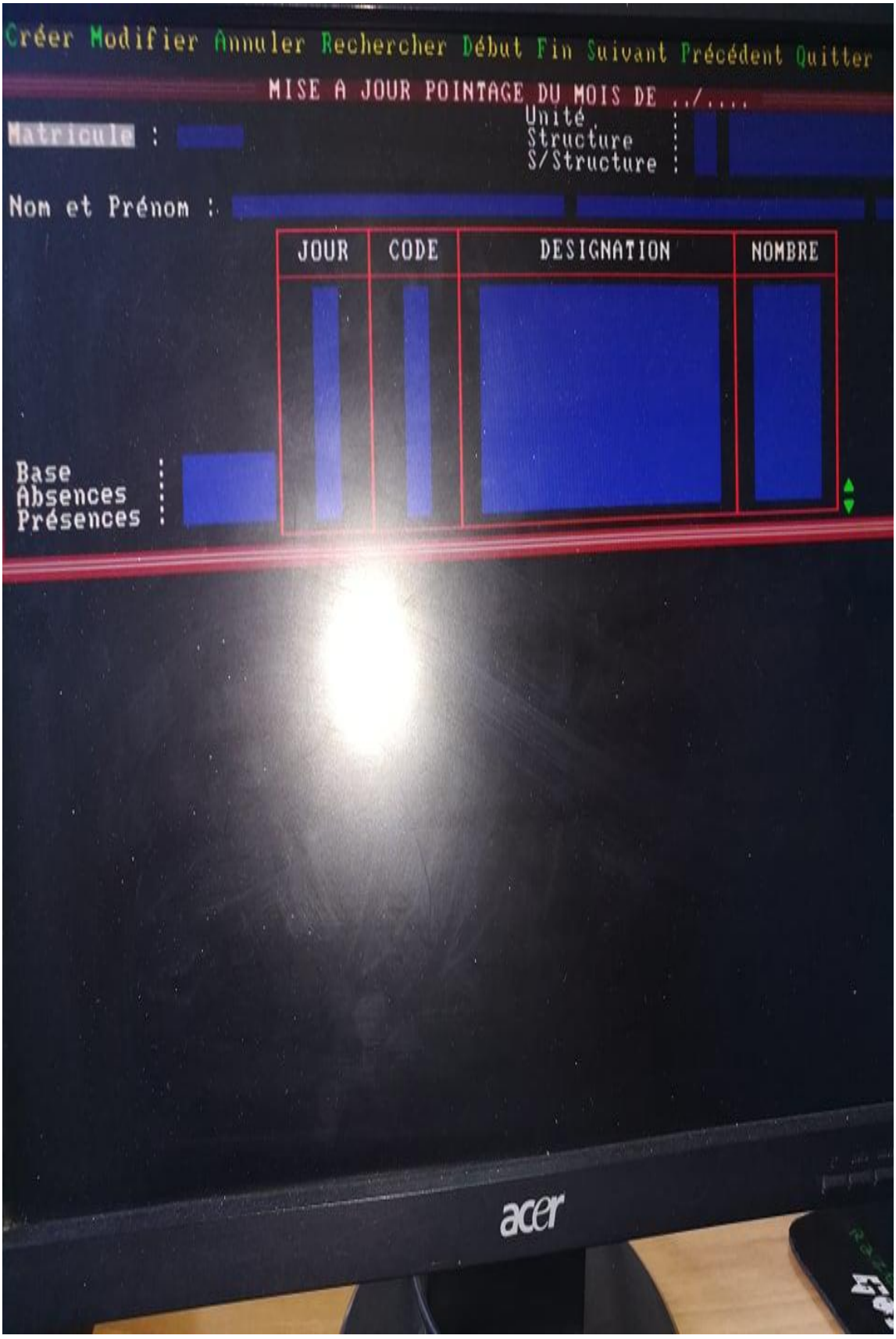
الملحق 10:

الملحق رقم 05 : المخطط التنظيمي لمكتب الدخول

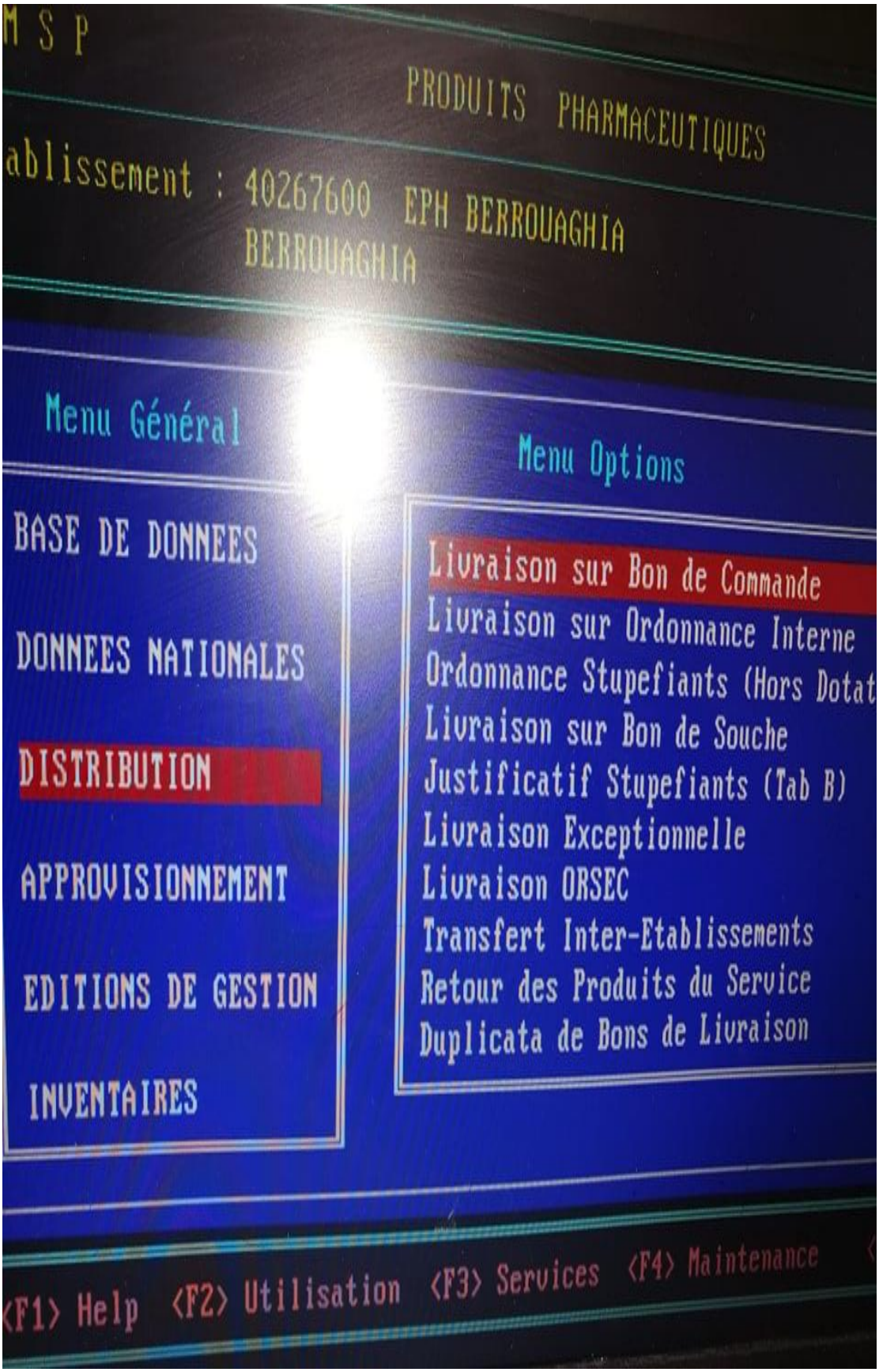


L'Organigramme du bureau des entrées

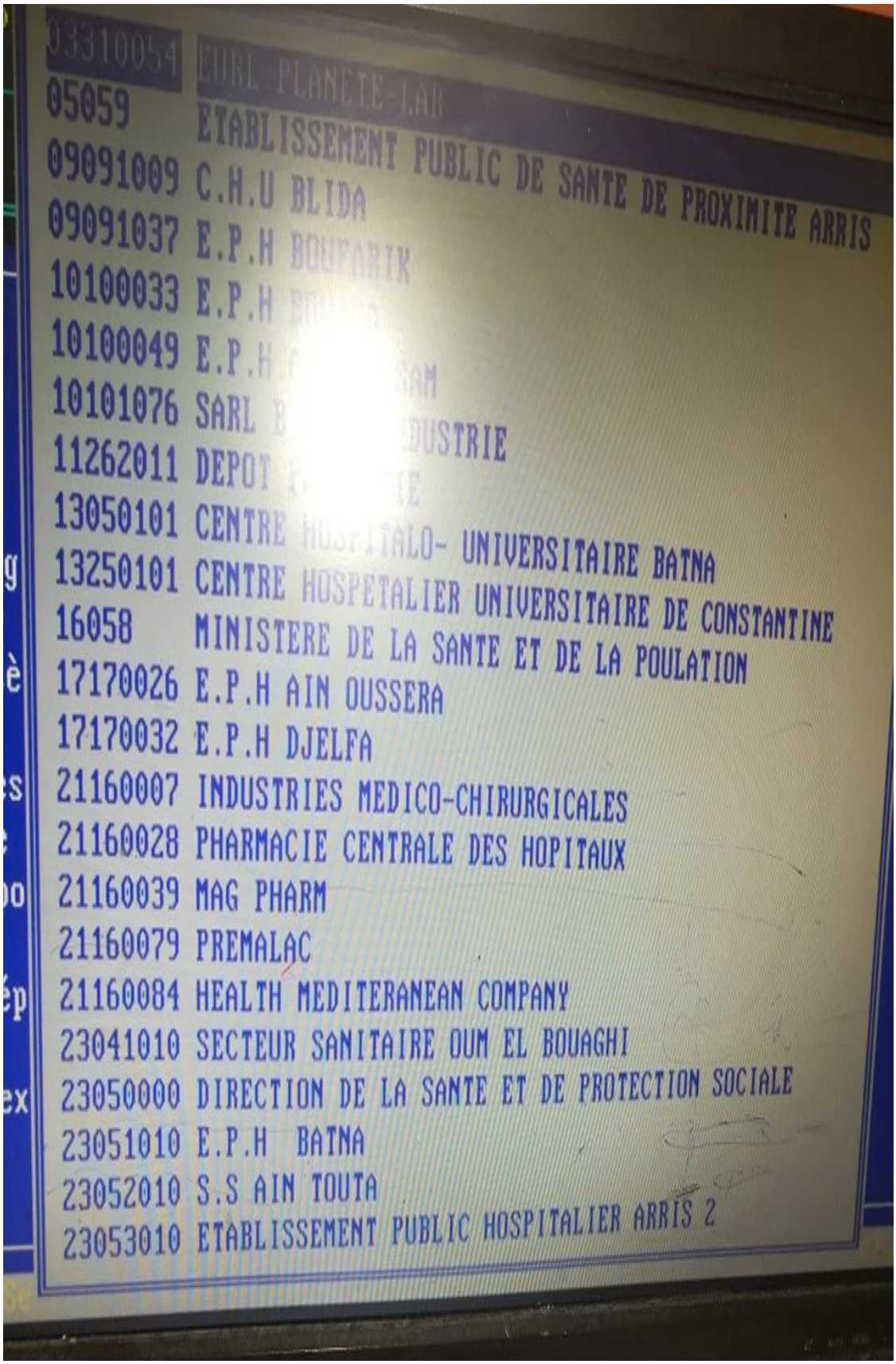
الملحق:11


Créer Modifier Annuler Rechercher Début Fin Suivant Précédent Quitter
MISE A JOUR POINTAGE DU MOIS DE ../....
Matricule :
Unité
Structure
S/Structure
Nom et Prénom :
JOUR
CODE
DESIGNATION
NOMBRE
Base
Absences
Présences
acer

الملحق:12


M S P
PRODUITS PHARMACEUTIQUES
ablissement : 40267600 EPH BERROUAGHIA
BERROUAGHIA
Menu Général
Menu Options
BASE DE DONNEES
DONNEES NATIONALES
DISTRIBUTION
APPROVISIONNEMENT
EDITIONS DE GESTION
INVENTAIRES
Livraison sur Bon de Commande
Livraison sur Ordonnance Interne
Ordonnance Stupefiants (Hors Dotat
Livraison sur Bon de Souche
Justificatif Stupefiants (Tab B)
Livraison Exceptionnelle
Livraison ORSEC
Transfert Inter-Etablissements
Retour des Produits du Service
Duplicata de Bons de Livraison
<F1> Help <F2> Utilisation <F3> Services <F4> Maintenance

الملحق:12


03310054 EURL PLANETE-LAB
05059 ETABLISSEMENT PUBLIC DE SANTE DE PROXIMITE ARRIS
09091009 C.H.U BLIDA
09091037 E.P.H BOUFARIK
10100033 E.P.H
10100049 E.P.H
10101076 SARL
11262011 DEPOT
13050101 CENTRE
13250101 CENTRE HOSPETALIER UNIVERSITAIRE DE CONSTANTINE
16058 MINISTERE DE LA SANTE ET DE LA POULATION
17170026 E.P.H AIN OUSSERA
17170032 E.P.H DJELFA
21160007 INDUSTRIES MEDICO-CHIRURGICALES
21160028 PHARMACIE CENTRALE DES HOPITAUX
21160039 MAG PHARM
21160079 PREMALAC
21160084 HEALTH MEDITERANEAN COMPANY
23041010 SECTEUR SANITAIRE OUM EL BOUAGHI
23050000 DIRECTION DE LA SANTE ET DE PROTECTION SOCIALE
23051010 E.P.H BATNA
23052010 S.S AIN TOUTA
23053010 ETABLISSEMENT PUBLIC HOSPITALIER ARRIS 2