وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة لنيل شهادة ماستر تحت عنوان:

# واقع تطبيق الإدارة الالكترونية بالقطاع الصحي في الجزائر

## دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان

تخصص: إدارة أعمال عمومية

من إعداد الطالبين:

- كشاد حسام الدين
- شيباني علال

تحت إشراف الأستاذ

د/ خليل محمد

أعضاء اللجنة المناقشة:

| | | | |
|---|---|---|---|
| *الدكتور سالمي رشيد* | *أستاذ محاضر* | *جامعة المدية* | *رئيسا* |
| *الدكتور خليل محمد* | *أستاذ محاضر* | *جامعة المدية* | *مشرفا و مقررا* |
| *الدكتور برابح محمد* | *أستاذ محاضر* | *جامعة المدية* | *عضوا ممتحنا* |

السنة الجامعية : 2017/2016

بِسْمِ اللّـهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و عرفان

نشكر الله عز وجل على توفيقه لنا لإتمام إنجاز هذا العمل ،

و بعدها نتقدم بجزيل الشكر و عظيم الامتنان إلى الدكتور «خليل محمد» الذي تفضّل بالإشراف على هذه المذكرة.

ونتقدم بالشكر أيضا إلى كل من قدم لنا يد العون و شجّعنا ووقف بجانبنا ،جزاهم الله كل خير.

# إ هـد ا ء

إلى "أمـــــــــــــي و أبـــــــــي "رعاهما الله،

إلى رمز المحبة والوفاء أخـــــي الوحيد، و أخـــــواتي، حفضهم الله،

إلى جدي وجدتي أطال الله في عمرهما،

إلى كل العائلة صغارا و كبارا،

إلى أساتذتي الكرام طوال المشوار الدراسي،

إلى كل الاصدقاء وزملاء الدراسة دون استثناء.

حـــــــســـــــام

# إ هـد ا ء

**إلى الوالدين الكريمين،**

**إلى كل الإخوة و الأخوات،**

**إلى كل الأصدقاء و زملاء الدراسة دون استثناء،**

**إلى اساتذتي الكرام طوال المشوار الدراسي.**

عـــــــــلال

# فهرس المحتويات

# فهرس المحتويات

**فهرس المحتويات:**


| العنوان | الصفحة |
|---|---|
| **فهرس المحتويات** | |
| **مقدمة العامة** | أ |
| **الفصل الأول: الإدارة الإلكترونية (إطار عام)** | |
| **تمهيد** | **05** |
| **المبحث الاول:** ماهية الإدارة الإلكترونية | **06** |
| **المطلب الاول:** نشأة الإدارة الإلكترونية | **06** |
| **المطلب الثاني:** مفهوم الإدارة الإلكترونية | **07** |
| **المطلب الثالث:** مبادئ الإدارة الإلكترونية | **09** |
| **المطلب الرابع:** خصائص الإدارة الإلكترونية | **11** |
| **المبحث الثاني:** البناء الاساسي للإدارة الإلكترونية | **14** |
| **المطلب الاول** :البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية | **14** |
| **المطلب الثاني:** عناصر و وضائف الإدارة الإلكترونية | **16** |
| **المطلب الثالث:** الإدارة الإلكترونية ومجتمع المعرفة | **21** |
| **المطلب الرابع:** الإدارة الإلكترونية و مجتمع المعلومات | **22** |
| **المبحث الثالث:** الإدارة الإلكترونية (المتطلبات و المعوقات) | **24** |
| **المطلب الاول:** من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية | **24** |
| **المطلب الثاني:** متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية | **26** |
| **المطلب الثالث:** معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية | **29** |
| **خلاصة الفصل** | **32** |
| **الفصل الثاني: واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر** | |
| **تمهيد** | **34** |

# فهرس المحتويات


| | |
|---|---|
| **المبحث الاول** :الإدارة الإلكترونية وأثرها على الخدمة العمومية في الجزائر | **35** |
| **المطلب الاول:** واقع الجاهزية الإلكترونية في الجزائر | **35** |
| **المطلب الثاني:** حاجة الجزائر إلى سياسة وطنية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال | **38** |
| **المطلب الثالث:** مخططات التحول الإلكتروني في الإدارة العامة الجزائرية | **40** |
| **المبحث الثاني** : واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة الجزائرية | **43** |
| **المطلب الاول:** حتميات التغيير في الإدارة العامة الجزائرية | **43** |
| **المطلب الثاني:** تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة الجزائرية | **45** |
| **المطلب الثالث:** الخدمات العامة الالكترونية في الجزائر ( دراسة نموذج قطاع الصحة) | **49** |
| **المطلب الرابع:** تحديات الكترونية تواجه قطاع الصحة | **53** |
| **خلاصة الفصل** | **55** |
| **الفصل الثالث: البحث الميداني في المؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان** | |
| **المبحث الأول:** التعريف بميدان البحث | **57** |
| **المطلب الاول:** التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان | **57** |
| **المطلب الثاني:** مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان | **57** |
| **المطلب الثالث:** التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان | **58** |
| **المبحث الثاني:** التعريف بمنهجية البحث الميداني | **65** |
| **المطلب الاول:** التعريف بخصائص البحث و مجتمع البحث و عيناته | **65** |
| **المطلب الثاني:** التعريف بأداة جمع البيانات و الجداول المستعملة | **65** |
| **المبحث الثالث:** عرض البيانات و تحليلها | **66** |
| **الجزء الاول:** عرض البيانات الشخصية | **66** |

# فهرس المحتويات


| | |
|---|---|
| **الجزء الثاني:** عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالأسئلة الموضوعية | **69** |
| خلاصة الفصل | **80** |
| خاتمة العامة | **82** |
| قائمة المراجع | |
| قائمة الجداول | |
| قائمة الأشكال | |
| الملاحق | |

# مقدمة العامة

## مقدمة عامة

عرف العالم مع ظهور القرن الحالي تطوراً كبيراً وهائلاً في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والذي أدى بدوره إلى ظهور الشبكة العالمية للاتصال (الانترنت) نتيجة لكل التطورات المتلاحقة حيث دفع بالدول المتطورة من تسريع عجلة التنمية التي مسّت كل القطاعات السياسية،الاقتصادية،الثقافية و الاجتماعية من خلال إعادة هيكلة جميع الأنظمة والقطاعات والتنقل سريعا من الأنشطة التقليدية العادية إلى الإدارة الإلكترونية، والتي كانت أساسافي التطوير والتغيير الجذري الذي مسّ كل المجتمعات في كل العالم ما جعل الدول النامية تجري وراء الركب الحاصل للحاق بالتكنولوجيا نظرا لانتشار ما يعرف بـــ (الأمية التكنولوجية أو الرقمية)وهو ما جعلها تعد العدة لإحداث تغييرات كبيرة في كل القطاعات بإدخال شبكات الاتصال و الحواسيب في كل التعاملات، خاصة الإدارية منها، وقد تجلى ذلك بعد القمتين العالميتين لمجتمع المعلومات في (جنيف 2003) و( تونس 2005) من خلال إدخال وسائل الاتصال الحديثة و إدراجها في كل الأنشطة الحياتية للإنسان بعصرنة القطاع ،والدعم السياسي للدول عبر توفير بنية تحتية ضخمة قادرة على إرساء مجتمع معلوماتي يعتمد على قواعد بيانات.

وتعد الجزائر من بين الدول التي تسعى جاهدة بكل الطرق لإرساء مجتمع يعتمد على المعلومات و تكنولوجيا الاتصال،من خلال عصرنة قطاعاتها العمومية في مختلف المجالات بالاعتماد على شبكة الانترنت والتحول التكنولوجي من الأنشطة التقليدية إلى الإلكترونية.

والإدارة أخذت النصيب الأكبر من هذا التغيير وذلك بعدما كانت تعتمد على المعاملات التقليدية من خلال اكتظاظالملفات والوثائق الورقية و انتظار المواطنين في طوابير استخراج الوثائق، ما جعلها تدخل في مشاكل كالبيروقراطية و انعدام الشفافية ، ومن أجل هذه المشاكل سعت الحكومة الجزائرية لإحداث التغييرات في المجال الإداري بتحديث هياكلها والانتقال للإدارة الإلكترونية حيث أصبحت هذه الأخيرة ضرورة حتمية يجب السعي لتحقيقها بتسريع عملية انجاز التعاملات الإلكترونية ،و هو الأمر الذي دفعنا للبحث عن الإشكالية :

**ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجزائر ً و بالقطاع الصحي خصوصاً؟**

وبناءا على هذه الإشكالية الرئيسية يمكن طرحالأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي الإدارة الالكترونية؟وكيف يكون بناؤها الأساسي ؟
- ما هي أهم متطلبات تطبيق الإدارةالإلكترونية ؟ وماهي معوقاتها ؟
- وما هو واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارات الجزائرية ؟وماهي أهم التحديات التي تواجه قطاع الصحة ؟

- **الفرضيات**

انطلاقا من الإشكالية العامة وقصد تسهيل الإجابة على الأسئلةالمطروحة نطرح الفرضيات التالية كإجابةأولية لتكون منطلقا لمعالجة البحث ومنه الفرضيةالرئيسية تكون كالآتي:

-تسعى الجزائر من خلال عصرنة وتحديث الإدارة إلى الدخول بقوة في تطبيق الإدارة الالكترونية.وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات التالية:

1- يساعد وضوح مفهوم الإدارة الإلكترونية على التحول من الإدارة التقليدية إلىالإلكترونية.

2- توجد تحديات تواجه قطاع الصحة في تطبيق الإدارةالإلكترونية.

3- إن لتطبيق الإدارة الالكترونية متطلبات تسعى الجزائر لتغطيتها.

- **أسباب اختيار البحث:**

لكل عمل و بحث عملي ممهداته و مبرراته لقيام الباحث به و لقد كانت عدة أسباب وراء اختيارنا لهذا الموضوع نذكر فيما يلي :

**1-الأسباب الذاتية:**

-رغبة ذاتية في دراسة و اكتشاف موضوع الإدارة الالكترونية.

-دراسة واقع تطبيق الادارة الالكترونية.

**2- الأسباب الموضوعية :**

- توفر كم هائل من المراجع في هذا الموضوع.

- أهمية هذا موضوع .

- **أهداف الدراسة:**

- تقديم عرض شامل لأهم المداخل الرئيسية لمفهوم الإدارةالإلكترونية وتوضيح متطلباتها ومعوقاتها.

-التعرف على الوضع الإدارةالإلكترونية بالجزائر بصفة عامة وبالقطاع الصحي بصفة خاصة.

- توضيح المزايا والصعوبات التي تواجه الدارة الإلكترونية.

- **هيكل الدراسة:**

للإجابة على الإشكاليةالمطروحة واختبار الفرضيات اتبعنا منهج حيث قسمنا البحث إلى ثلاث فصول، تتصدرهم مقدمة ونهايتهم خاتمة.

-**الفصل الأول** :يتناول هذا الفصل ماهية الإدارة الإلكترونية والبناء الأساسي لها وكذا عرضنا المتطلبات والمعوقات وذكر عمليه التحول من الإدارة التقليدية الإدارة الإلكترونية.

-**الفصل الثاني:** عرضنا في هذا الفصل واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر، من واقع للجاهزية ،المخططات الموضوعة وعرضنا أيضا دوافع التغيير وحتميتاه وتحدثنا أيضا عن الخدمات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية في القطاع الصحي، واهم التحديات التي تواجه قطاع الصحة.

-**الفصل الثالث:** عبارة عن دراسة وبحث ميداني في المؤسسة العمومية الاستشفائية لبني سليمان ،حيث عرفنا بميدان البحث وكذا التعريف بمنهجيه البحث الميداني المتمثلة في تقديم استبيان كأداة لجمع البيانات.

وفي الأخير عرضنا البيانات وقمنا بتحليلها وعرضنا أهم النتائج والتوصيات.

نرجوا أن نكونا قد وفقنا في ذلك .

# الفصل الأول

# الإدارة الإلكترونية (إطار عام)

# الفصل الأول: الإدارة الإلكترونية (إطار عام)

## تمهيد:

تعتبر كلمة الإدارة من الكلمات التي نتداولها كثيرا في حياتنا اليومية منذ ألاف السينين، عندما نتحدث عن الأنشطة التجارية أو الدولة أو الحروب، حيث يتردد الحديث عن إدارة المشروعات، و إدارة المدارس، أو الإدارة الحكومية، كما أن أي نشاط إنساني سواء كان اقتصادي أو اجتماعي أو عسكري، لا يمكن نجاحه إلا من خلال الإدارة.

فالإدارة هي عصب الحياة، و تعتبر الإدارة الإلكترونية كاستفادة من الثورة التقنية، لذا تقوم الدول بتطوير سياستها العامة بما يتوافق و متطلبات العصر الجديد و بتطوير الآليات و الوسائل التقنية التي تساهم في تحسين أداء المؤسسة.

## المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

يتمحور هذا المبحث في الجوانب الخاصة بنشاط الإدارة الالكترونية ومحاوله ضبط مختلف ما قدم حولها من تعاريف، وكذا أهم المبادئ والأهداف دون إغفال ما تتسم به الإدارة الالكترونية من خصائص.

### المطلب الأول: نشأة الإدارة الالكترونية

إن التطور السريع لتقنيه المعلومات والاتصال أدى إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة ،في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية كي تحسّن من مستوى أعمالها وجودة خدماتها، وهو ما اصطلح على تسميته الإدارة الرقمية، أو إدارة الحكومة الالكترونية أو الإدارة الالكترونية.

وبذلك فان ظهور الإدارة الالكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الالكترونية والأعمال الالكترونية، و انتشار شبكة الانترنت1.

في حين ترى بعض الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الالكترونية ظهر بعد بداية اهتمام الحكومات و توجهها نحو تحقيق شفافية التعامل وتعميم استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

وبالتالي فإن الإدارة الالكترونية هي إحدى مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة، كما أن الطبيعة التحويلية القوية في هذه التكنولوجيا أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس ويعملون ويتبادلون العلاقات الاجتماعية ويتواصلون في شتى بقاع العالم[2].

و مما سبق يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث هي ناتج تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة، في ظل ثورة المعلومات و ازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة

1 ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية آفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 30.

2 سعيد بن معلا العمري، المتطلبات الإدارية و الأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2003، ص 14.

في إدارة علاقات المواطن و المؤسسات، و ربط الإدارة العامة و الوزارات عبر آليات التكنولوجيا، و بالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية و تطورها[1] .

لقد كان تطبيق الإدارة الالكترونية مصغرا و بأساليب بسيطة، و لم تصل إلى الصورة الرسمية إلا مؤخرا، حيث بدأت بالظهور أواخر 1955، و مفهوم الإدارة يدل على أن كل شخص يستطيع الحصول على الخدمات من الحاسوب دون الذهاب إلى المؤسسة.

ومن ثم فالإدارة الالكترونية هي مصلحة للتقدم في المجالات التقنية و المعلوماتية، و هو ما أدى إلى الاعتماد على وسائل تقنية متطورة تساعد على إنجاز المهام و تنفيذها على أكمل وجه.

و أولى التجارب جاءت المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة الإلكترونية الحكومية، و بعدها تبعتها دول أخرى كالمملكة المتحدة و النمسا خلال العقد الأخير من القرن الماضي.

## المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية

بالرغم من حداثة مصطلح الإدارة الإلكترونية وفق ما تشير إليه أدبيات الفكر الإداري المعاصر، إلا أنه هناك العديد من التعاريف التي قدمت لهذا المصطلح، و إن كان أغلبها قدم لتعريف الحكومة الإلكترونية نظرا لوجود تداخل و ترابط مفاهيمي بين مصطلح الحكومة الإلكترونية و الإدارة الإلكترونية، حيث عرفت الإدارة الإلكترونية بأنها" استغلال الإدارة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال لتدبير و تحسين و تطوير العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمات"[2].

وعرفت أيضا بأنها" استخدام الوسائل و التقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة، أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان"[3].

وانطلاقا مما تضفيه تطبيقات الإدارة الإلكترونية على الأجهزة الحكومية و خاصة منها الخدمية، توجهت تعريفات للإدارة الإلكترونية حاولت ربطها بالخدمة العامة المعقلنة حيث هناك من الباحثين من يرى بأن الإدارة الإلكترونية " تمثل تحولا أساسيا في مفهوم الوظيفة العامة بحيث ترسخ قيم الخدمة العامة، و يصبح جمهور المستفيدين من الخدمة محور اهتمام مؤسسات الدولة، كما يتعدى

1 ياسين سعد غاب، مرجع سابق، ص 238.
2 مراد عبد الفتاح، الحكومة الإلكترونية، دار المعارف، القاهرة، مصر، 2002، ص 23.
3 محمد محمود الطعامنة طارق، شريف علوش، الحكومة الإلكترونية و تطبيقاتها في العالم العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2004، ص 10-11.

مفهومها هدف التميز في تقديم الخدمة إلى التواصل مع الجمهور بالمعلومات، و تعزيز دوره في المشاركة و الرقابة من خلال تطوير علاقات اتصال أفضل بين المواطن و الدولة"[1].

وركّزت دراسات أخرى على محاولة تبيين مدى إمكانية اختصار الوقت و السرعة في إنجاز المعاملات و تقريب المسافات، فعرفت الإدارة الالكترونية بأنها " إنجاز المعاملات الإدارية و تقديم الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت دون أن يضطر العملاء للتنقل إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم مع ما يترافق من إهدار للوقت و الجهد و الطاقات"[2].

وهناك من عرفها بأنها" استخدام نظم التكنولوجيا المعلومات و الاتصال خاصة شبكة الانترنت في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمنشأة ما، بغية تحسين العملية الإنتاجية و زيادة كفاءة و فعالية الأداء بالمنشأة".[3]

**و تعاريف أخرى عرفت الإدارة الإلكترونية:**

" إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الانترنت و شبكات الأعمال تميل أكثر من أي وقت سبق إلى تجريد و إخفاء الأشياء، و ما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي المعرفي الفكري هو العامل الأكثر فعالية في تحقيق أهدافها، و الأكثر كفاية في استخدام مواردها".[4]

" الإدارة التي تشمل جميع استعمالات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من أجهزة الحاسب الآلي و شبكات الانترنت و أجهزة الفاكس إلى أجهزة إدخال المعلومات اللاسلكية لتقديم الأنشطة الإدارية اليومية".[5]

وعرفت الإدارة الإلكترونية أيضا أنها: " استخدام وسائل الاتصال التكنولوجية المتنوعة و المعلومات في تسيير سبل أداء الإدارة الحكومية لخدماتها العامة الإلكترونية ذات القيمة و التواصل

1 سعيد بن معلا العمري، مرجع سابق، ص 15.

2 علي حسين باكير، مفهوم شامل للإدارة الإلكترونية، مجلة أراء حول الخليج، العدد 23، مركز الخليج للأبحاث الإدارية، 2006.

3 احمد ناصف، ندوة عن منهجية التخطيط المنضوي نحو الحكومة الإلكترونية في إطار المؤتمر الدولي للإدارة عن بعد و التجارة الإلكترونية ،فندق سيموا ميس ، القاهرة، 2003، ص 88.

4 نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، دار المريخ للنشر، السعودية، 2009، ص 126.

5 حسين سدي، الإدارة الإلكترونية في العالم العربي بين الواقع و الطموح، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2002، ص1.

مع طالبي الإنتفاع مع خدمات المرفق ،بمزيد من الديمقراطية من خلال تمكينهم من استخدام وسائل الاتصال الالكترونية عبر بوابة واحدة".[1]

ومن ذلك يمكن القول إن الإدارة الالكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في طبيعة العلاقة بين الدولة و المواطن، انطلاقا من التغيير الحاصل في مفاهيم الإدارة العامة.

و من خلال المقاصد المشار إليها لمفهوم الإدارة الإلكترونية يمكن تلخيص العناصر الأساسية لها و هي:

1- إستخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال.
2- توفير الوقت و الجهد و التكلفة و الاستخدام الآمن.
3- السرعة و الكفاءة في تحقيق أهداف المنظمة الإدارية.

و كاستخلاص للتعاريف المقدمة سابقا يمكن إعطاء التعريف المستخلص التالي:

الإدارة الإلكترونية هي الإدارة الشاملة التي توظف جميع الطاقات المتاحة من الموارد البشرية و المادية و كذا استخدام التقنيات و البرمجيات الحديثة من أجل تحقيق أهداف المنظمة، و تقديم الخدمات لزبائنها بفعالية أكثر و بجهود و تكلفة أقل، و ذلك لتعزيز قدرتها التنافسية و توفير إمكانية السبق في اتخاذ القرار مما يفتح لها آفاق التطور و النمو و تحقيق التميز.

## المطلب الثالث: مبادئ و أهداف الإدارة الإلكترونية

يرتكز مفهوم الإدارة الإلكترونية على جملة من المبادئ و الأهداف و التي سنقدمها في الآتي:[2]

- **أولا: مبادئ الإدارة الإلكترونية**

تقوم الإدارة الإلكترونية العامة على جملة من المبادئ نعرضها في الآتي:

1- **تقديم الخدمات للمواطنين:** و هذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات و الكفاءات المعبأة باستخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل يسمح بالتعرف على

1 هيثم الفلكاوي، الحكومة الإلكترونية، مجلس الحرس الوطني الكويتي، العدد 19، 2002، ص 50.

2 عمار بخوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد و العشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006، ص 189-190.

كل مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع، و القيام بتحليلات دقيقة و صادقة للمعلومات المتوفرة مع تحديد نقاط القوة و الضعف و استخلاص النتائج و اقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة .

2- **التركيز على النتائج:** حيث ينصب اهتمام الإدارة العامة الإلكترونية على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، من حيث الجهد و المال و الوقت و توفير خدمة مستمرة على مدار الساعة.

3- **سهولة الاستعمال و الإتاحة للجميع:** أي إتاحة تقنيات الحكومة الإلكترونية للجميع، في المنازل و العمل و المدارس و المكتبات، كي يمكن كل مواطن من التواصل.

4- **تخفيض التكاليف:** يعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و تعدد المتنافسين على تقديم خدمات بأسعار زهيدة يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

5- **التغيير المستمر:** هو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين و إثراء ما هو موجود، و رفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن أو بقصد التفوق في التنافس.

- **ثانيا: أهداف الإدارة الإلكترونية:**

إن أهداف الإدارة الإلكترونية تشبه إلى حد كبير أهداف الإدارة الجيدة، و يمكن التمييز بين أهداف كل من العمليات المؤداة داخليا إلى الأهداف المرتكزة على الأعمال الخارجية لجمهور المتعاملين، فالأهداف المرتكزة على العمليات الداخلية الغير الظاهرية للمتعاملين تتمثل في السرعة و الشفافية و إمكانية المحاسبة و الكفاءة و فعالية عمليات إجراءات أداء أنشطة الإدارة يساهم في توفير التكلفة و تقديم الخدمات بطريقة جوهرية.

أما الأهداف الخارجية فإنها توجه نحو تحقيق حاجات المجتمع و توقعاته بطريقة مرضية عن طريق تبسيط التفاعل و التعامل مع الخدمات الإلكترونية المتاحة.[1]

تعمل أغلب مبادرات الإدارة الإلكترونية على تحقيق الانتقال و التحول الجذري من أساليب الإدارة التقليدية إلى العمل الإلكتروني لتجسيد مجموعة من الأهداف نلخصها في التالي:[2]

1 سعد قدوري، الإدارة الإلكترونية و امكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، المؤتمر العلمي العاشر 24-25 تشرين الأول،2009، ص 192.

2 علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 39.

- إدارة الملفات و استعراض المحتويات بدلا من حفظها و مراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها.
- التحول نحو الاعتماد على مراسلات البريد الإلكتروني بدلا من الصادر و الوارد.
- اختصار الوقت و سرعة انجاز المعاملات حيث أن التعامل الالكتروني يتم بشكل ألي دون انتظار.
- تخفيض حدة الجهاز البيروقراطي و تعقيداته إذ لا حاجة إلى تضخم المستويات الإدارية و تعددها.
- التحول نحو الخدمة العامة المعقلنة عن طريق تطوير الإدارة العامة بالآليات التقنية الحديثة.
- التوجه نحو شفافية العمل الإداري و شفافية المعلومات و عرضها أمام العملاء، المواطنين، و الموردين ... الخ.

و كخلاصة لما ورد أعلاه يمكن القول بأن تطبيق الإدارة الإلكترونية يحقق العديد من الأهداف، و بالتالي تطوير العمل الإداري و رفع كفاءته و إنتاجه الإداري بين العاملين بالمؤسسات و تقديم الخدمات في زمن قياسي و بأقل جهد ممكن.

**المطلب الرابع: خصائص الإدارة الإلكترونية**

كل منظمة تسعى إلى تقديم أفضل الخدمات لزبائنها و تحسين الأنماط الإدارية و الأنظمة التي تستخدمها، و مع نهاية القرن العشرين و بداية القرن الحادي و العشرين تزايدت حدة المنافسة بين المنظمات في تطبيق الإدارة الإلكترونية، و من هنا زادت أهميتها بسبب السمات و الخصائص التي تميزها عن غيرها، و يمكن إجمالها في الآتي:[1]

- إدارة و متابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة و كأنها وحدة مركزية.
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة و تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات و ربطها.
- توفير تكنولوجيا المعلومات من اجل دعم و بناء ثقة إيجابية للمؤسسة لدى كافه العاملين.

---

1 رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية، الإدارة و التغيرات العالمية الجديدة، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة ، مركز المعلومات و اتخاذ القرار ، القاهرة، 2004، ص 4.

- التعلم المستمر و بناء المعرفة و توفير المعلومات للمستفيدين بصوره فوريه مع زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا والمتابعة والإدارة لكافه الموارد.
- إن الإدارة الالكترونية تعنى مختلف التدفقات الإدارية للبيانات إذ أصبح شكلها الكترونيا ومتداول بين الأجهزة والمستويات الإدارية المختلفة، وما يميز الإدارة الالكترونية عن غيرها من الإدارة التقليدية العديد من السمات منها: السرعة والفاعلية في تقديم الخدمات بشكل يقضي على العراقيل البيروقراطية والتعقيدات الإدارية ،كما أنها إدارة بدون ورق حيث يستبدل التعامل الورقي بالبريد الالكتروني والأرشيف الالكتروني والرسائل الصوتية ونظم المتابعة الآلية.
- إذ ان تقليل استخدام الورق يقضي على مشكله عمليات الحفظ والتوثيق وفتح مجال نحو استخدام أماكن حفظ الأرشيف في مجالات أخرى وتسهيل الاتصالات داخل المؤسسة و خارجها ودقه و وضوح الوظائف الإدارية لدى المنظمات.
- صفة التواصل الدائم فهي إدارة بلا زمان ،تمتد 24 ساعة متواصلة الأمر الذي ينهي معاناة الأفراد في طابور الانتظار ويرفع من جوده الخدمات المقدمة للمواطن.
- مرونة تنظيمية تعكس طابع المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية باعتبارها تعتمد على صناعه المعرفة.
- وبذلك فان الإدارة الالكترونية تحقق مزيدا من الترابط في انجاز المعاملات والقيام بالوظائف الإدارية بشكل يخلق مزيدا من التشاركية بين مختلف القطاعات الحكومية ،والعمل على زيادة المصداقية في تقديم الخدمات و إكمال عنصر الشفافية، إضافة إلى ذلك تمثل الإدارة الالكترونية مدخلا تكامليا لاستثمار الجهد والوقت والحيز وتعزيز الخدمة وتحقيق الرضا للجميع[1].
- تتميز الإدارة الالكترونية بتقليل أوجه الصرف في متابعة العمليات الإدارية المختلفة وتقليل معوقات اتخاذ القرار، عن طريق توفير قاعدة البيانات وربطها بمراكز اتخاذ القرار و توظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم و بناء ثقافة مؤسسة ايجابية لدى كافه العاملين.

1 محمد محمود الطعامنة، طارق شريف العلوش، مرجع سابق، ص 11-12.

ومما سبق يمكن صياغة بعض الخصائص الجوهرية للإدارة الالكترونية وهي:

أ- **زيادة الإتقان:** إن الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري و التغيير التنظيمي يمثل منعرجا حاسما في شكل مهامهم، و الأنشطة الإدارية التقليدية، و تنطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات و الدقة و الوضوح التام في إنجاز المعاملات.

ب-**تخفيض التكاليف:** حيث أن انتهاج نموذج المنظمات الإلكترونية يوفر ميزانيات ضخمة، حيث لم تعد الحاجة إلى اليد العاملة بعدد كبير.

ت-**تبسيط الإجراءات:** أمام الحاجة للتحديث و العصرنة الإدارية عملت جل الإدارات على إدخال المعلومات إلى مصالحها و حرصت على استخدامها الاستخدام الأمثل لما لها من إمكانيات و قدرات في تلبية حاجيات المواطن بشكل مبسط.

ث-**تحقيق الشفافية:** يقصد بالشفافية همزة الوصل بين المؤسسات و المواطن من جهة و السلطات المسؤولة عن مهام الخدمة العامة من جهة أخرى، فهي تتيح مشاركة المجتمع بأكمله في الرؤية والشفافية الكاملة داخل المنظمات الإلكترونية، و هي مصلحة لوجود الرقابة الإلكترونية التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من الخدمات.

و مما سبق يتضح أن خصائص الإدارة الإلكترونية تتسم بالدقة و التميز، و هذا ما لا يتوفر في الإدارة التقليدية، فالإدارة الإلكترونية تقدم للعمل العديد من المزايا التي تجعله يواكب التغيرات الحديثة في هذا العصر و تجنبه الوقوع في العديد من المشكلات التي قد تقع في الإدارة التقليدية.

## المبحث الثاني: البناء الأساسي للإدارة الإلكترونية

إن بلوغ الأهداف المسطرة في نظام الإدارة الإلكترونية يقتضي بالأساس توفير البنية التحتية و مختلف الدعامات الأساسية، حيث يعتمد نموذج الإدارة الإلكترونية على عدد من الركائز تمثل بناء شبكي متماسك و أنظمة إلكترونية تمكنها من أداء و وظائفها المختلفة.

### المطلب الأول: البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية

**1- شبكة الانترنت ( internet):**

و هي شبكة معلوماتية عالمية تمثل توصيات تعاونية للعديد من شبكات الحسابات الآلية مكونة بذلك من حواسيب آلية تم توصيلها بطريقة مبسطة و سهلة، بحيث تبدو و كأنها قطعة واحدة أو نظام واحد[1].

و من أهم الخدمات التي تقدمها الانترنت للإدارة الالكترونية يمكن ذكر[2]:

أ- خدمة منتديات الحوار و التي تشمل خدمة تدعم كثير المتحاورين الذين يتواصلون حول موضوع معين عبر شبكة الانترنت.

**ب-**خدمة .filtrants fer Protocol

**ج-** خدمة المحادثات ( chatinge): إذ تمثل وسيلة التخاطب بين الشعوب في العالم و تقدم تبادل الملفات، خدمة التخاطب مجانا وفق ثلاثة أنماط:

- خدمة المحادثات المقروءة بواسطة الطباعة على الشاشة.
- خدمة المحادثات المسموعة بواسطة الصوت اللاقط و تستخدم غالبا مع الطباعة.
- المحادثات المرئية عن طريق الكاميرات ( يشاهد كل طرف الآخر).

كما توفر الانترنت خدمات أخرى تسهل عمل الإدارة الإلكترونية و التي منها:

---

1 عبد الفتاح بيومي حجازي، النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، القاهرة، 2003، ص 124.

2 عبد الرحمن القرني، تطبيقات الإدارة الالكترونية في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الأمنية، الرياض، 2007، ص 29.

د- خدمة الاتصال عن بعد( télécommunication network) :حيث تمثل برنامج تبادل المعلومات وفق نماذج مختلفة، فقد يكون الاتصال بواسطة هواتف الميكروفون، بواسطة الأقمار الصناعية.

ه- **خدمة بريد الإلكتروني:** هو أحد أوجه استخدام الانترنت، فالرسالة الإلكترونية المنقولة عبر البريد الإلكتروني لا يستغرق وصولها سوى ثوان إلى أي بقعة من العالم، و تأخذ رسائل البريد الإلكتروني أشكال متعددة بحيث تكون في صورة بيانات ، بحوث، كتب، ملفات، ملفات فيديو، فضلا عند إمكانية التحاور و المناقشة للكثير من المواضيع و الدخول إلى مجالات عديدة بواسطة البريد الإلكتروني.

و- **خدمة شبكة الويب (www.world.wibe.web):** إذ تشمل الجزء الفني للمعلومات في شبكة الانترنت، إذ يفوق عدد الحواسب المزودة بشبكة الويب 12000 حاسوب مزود، تتقاسم ملكيتها الجامعات و دور النشر و الشركات الكبرى، و تتضمن ذلك الحواسب صفحات من المعلومات في مجالات متعددة (نصوص، صور، أصوات) و هي مبوبة بطريقة يسهل الوصول إليها.

**2- الشبكة الداخلية للمنظمة( الانترانتintratet):**

وهي شبكة الشركة الخاصة (priyate) و تعتمد على تقنية الانترنت و تقوم الشبكة الداخلية للمنظمة بتقديم كل المعلومات التي يحتاجها العاملون داخل المنظمة من معلومات داخلية، فهي تقتصر على العمال الذين ينتمون للمؤسسة، لا يمكن لغيرهم الدخول إلى مواقع الشبكة، و تقدم لشبكة الانترنت حماية و سيطرة و رقابة عالية على مواردها من المعلومات بواسطة ما يطلق عليه جدار النار (fier walés).

**3- الشبكة الداخلية للمنظمة و العملاء ( الاكسترانت):**

و هي عبارة عن شبكات انترنت داخلية توسعت و امتدت خدماتها إلى مستخدمين خارجيين مخولين من داخل المنظمة الداخلية، و الإكسترانت تمثل شبكة محمية دورها الربط بين المنظمة أو الشركة أو المجهزين أو الشركات، إذ ينبغي على المستخدمين لشبكة الإكسترانت تقديم كلمة المرور لأنها منظمة خدماتها لا توجه إلى كل الناس بقدر ما أن استخدامها مخصص لفئة معينة[1].

1 عبد الستار العلي و آخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص 240.

مما سبق يمكن القول أن الشبكات الثلاثة هي شبكات تعمل بالتوازي و تتوفر على عنصر التكامل، فشبكة الانترنت لها ارتباط بشبكة المنظمة الخارجية، كما أن شبكة الانترنت تعتبر حجر الأساس، و نقطة الانطلاق الأساسية إلى شبكة المنظمة الخارجية، و من شبكتي ( الانترنت و الإكسترانت) يتم الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات للانتقال بالمنظمة إلى مستوى العمل بالإدارة الإلكترونية سواء في بيئتها الداخلية و في إدارة علاقاتها مع بيئتها الخارجية.

و بالتالي تظهر أهمية البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية من حيث ما يوفره من عطاء، يمثل روابط اتصال متناسقة تتحدد في إقامة نظام المعالجة المعلوماتية و التي تتيح التواصل و تقديم الخدمات على الخط مباشرة مع الاختلاف في ما يمكن أن تقدمه الشبكات الثلاث لواقع الإدارة الإلكترونية.

## المطلب الثاني: عناصر و وظائف الإدارة الإلكترونية

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب ضرورة توفير عناصر أساسية و التي بدورها تترجم الأعمال الإلكترونية، و منها تخلق وظائف تندرج ضمن سياق التحول الإلكتروني في الإدارة، و التي نذكرها في التالي:[1]

### أولا: عناصر الإدارة الإلكترونية

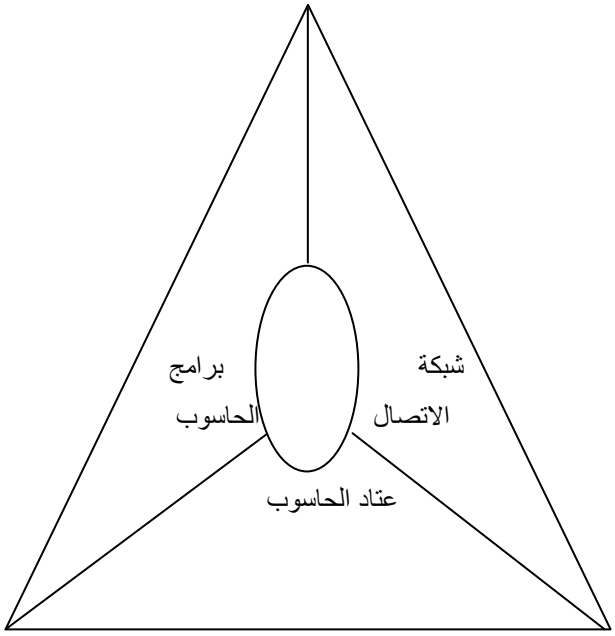
تشمل عناصر الإدارة الإلكترونية على ثلاث مكونات اساسية هي:

1- عتاد الحاسوب : تظم المكونات المادية للحاسوب و مختلف نظمه و ملحقاته.
2- البرمجيات (software) : تشمل برامج النظام مثل نظم التشغيل و نظم إدارة الشبكة، الجداول الإلكترونية، أدوات تدقيق البرمجة، كما تضم برامج التطبيقات مثل برامج البريد الإلكتروني، برامج التجارة، قواعد البيانات و برامج إدارة المشروعات، إضافة إلى مختلف الشبكات( الانترنت، الإكسترانت) .
3- صناع المعرفة: إذ تمثل القيادات الرقمية digital leadership و كل ما يشمل رأس مال فكري و المديرون و المحللون للحوار، فدور صناع المعرفة يكمن في محاولة خلق ثقافة معرفية جديدة داخل الإدارة الإلكترونية عن طريق تغيير طرق التفكير و ترقية أساليب العمل

1 ياسين سعد غالب، مرجع سابق، ص 23-24-25.

الإداري، وفق ما يتمتعون به من خبرات و معارف في مجال المعلوماتية ( انظر الشكل رقم01)، و يجدر التأكيد على ضرورة وجود عنصر التكامل أثناء التأسيس الفعلي لنموذج الإدارة الإلكترونية، عن طريق إعطاء الأولوية لتكامل العمليات التي تمثل وسيلة تتحدد من خلالها أنظمة معلومات و منهاج العمل و هذا بهدف تجزئة المصالح، مما يسمح للمستخدمين بالتوجه نحو شباك واحد.

**الشكل رقم (1) الفصل الأول:** عناصر الإدارة الإلكترونية




**المصدر:** ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية آفاق تطبيقاتها الحديثة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 24.

وانطلاقا من العناصر الأساسية للإدارة الإلكترونية تقوم هذه الأخيرة بالعديد من الوظائف و التي نتطرق إليها في العنصر الموالي:

## ثانيا: وظائف الإدارة الإلكترونية

أدى التطور في العصر الحالي إلى حدوث تغييرات في وظائف الإدارة التقليدية حيث أصبحت الإدارة الحديثة تعتمد على النظام الإلكتروني للمعلومات في التخطيط و في تصميم الهياكل التنظيمية و إدارة فرق العمل الجماعي و تحقيق التنسيق و الرقابة عن بعد.

1- **التخطيط الإلكتروني:** يختلف التخطيط الإلكتروني عن التخطيط التقليدي في ثلاث سمات:[1]

- أن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة و المرنة، و قصيرة الأمد القابلة للتجديد و التطوير المستمر و المتواصل.
- أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق.
- أنه يتجاوز فكرة تقييم العمل التقليدي بين إدارة و أعمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان و زمان، تعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الإلكتروني انطلاقا مما يميز البيئة الرقمية من التغيير بسرعة عبر الشبكات المحلية و العالمية مما يحقق القدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار و الأسواق و المنتجات و الخدمات غير الموجودة، و هذا ما يعطي ميزة و أفضلية لعملية التخطيط الإلكتروني على حساب الشكل التقليدي.

2- **التنظيم الإلكتروني E organizing:** هو إطار لتوزيع السلطة و العلاقات الشبكية الأفقية الذي يحقق التنسيق الآلي في كل وقت و في كل مكان من أجل انجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، فهو يعتمد على البريد الإلكتروني و قاعدة و مستودع البيانات المشتركة و إدارة علاقات العاملين على أساس شبكي داخل المؤسسة و إدارة العلاقات الزبونية المتعلقة بالزائرين إلكترونيا[2].

و يقول الدكتور نجم عبود أن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة و الكبيرة، و التنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل، إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي الذي يقوم أساسا على الوحدات الصغيرة و الشركات دون هيكل التنظيم، كلما حدث التغيير في مكونات التنظيم يصبح التقسيم الإداري قائما على أساس الفرق بدلا من التقسيم الإداري على أساس الوحدات و الأقسام و الانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى وحدات مستقلة و السلطة الاستشارية، و من التنظيم الإداري الذي يبرر دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين، و من اللوائح التفصيلية إلى فرق مدارة ذاتيا، و من مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة[3].

---

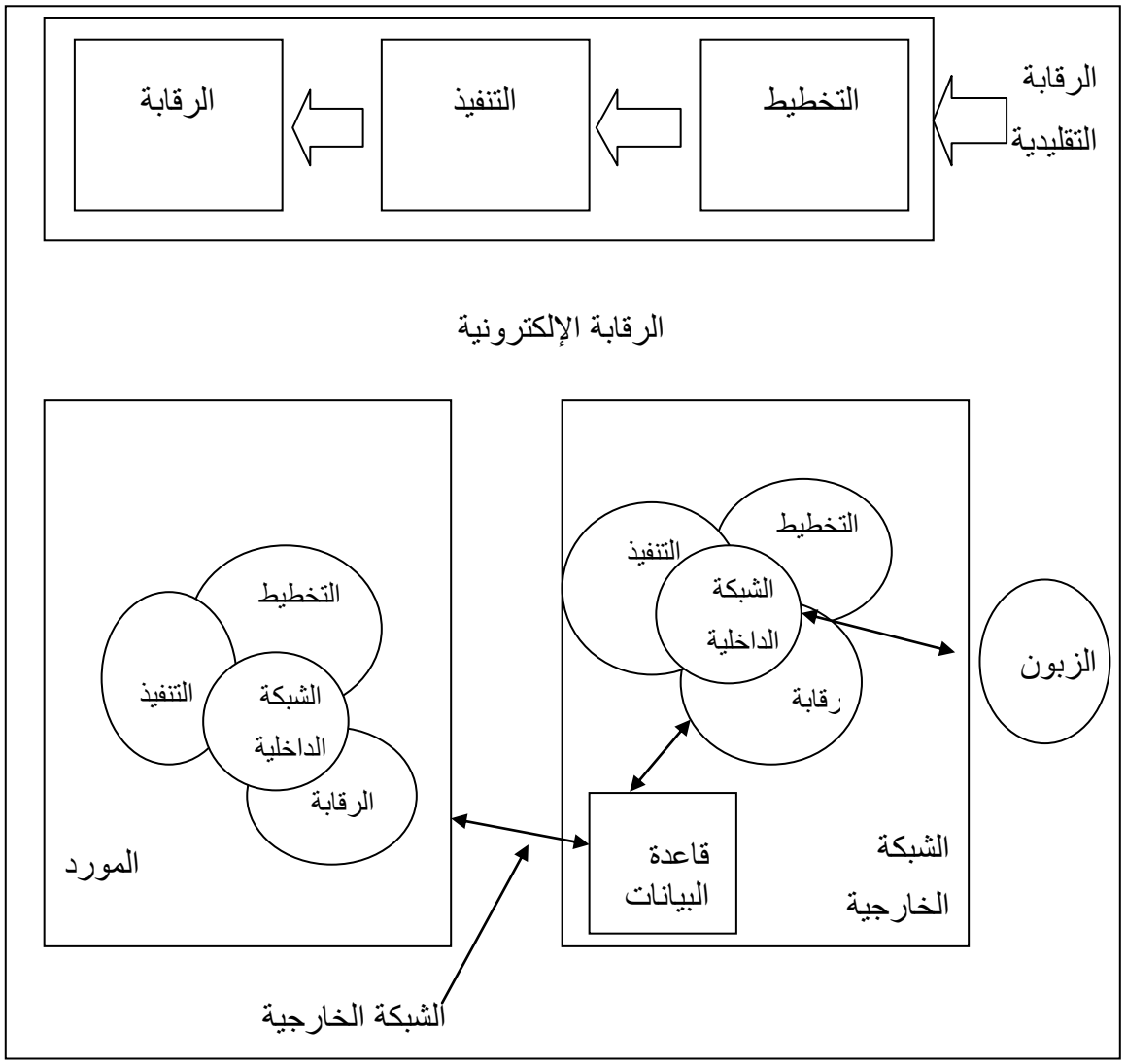
1محمد بن عبد العزيز الصافي، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات لمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص 23.

2 أحمد محمد سمير، الإدارة الإلكترونية، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2009، ص 259.

3 نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 247-248.

**3- الرقابة الإلكترونية E controlling:** يكمن الفرق بين الرقابة بالمفهوم التقليدي و الرقابة الإلكترونية، أن هذه الأخيرة" أكثر قدرة على معرفة التغييرات الخاصة بالتنفيذ أولا بأول و بالوقت الحقيقي، فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير في نفس الوقت، مما يمكنه من معرفة التغييرات قبل أو عند التنفيذ و بالتالي الإطلاع على اتجاهات النشاط خارج السيطرة لاتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح التي تصل في نفس الوقت إلى المسئولين عن التنفيذ و بالتالي إلغاء فجوة زمنية و تحقيق الرقابة المستمرة" .

**الشكل رقم (02) الفصل الأول:الفرق بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية**




**المصدر:** نجم نجم عبود، الإدارة الإلكترونية، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2009، ص 275.

**4- القيادة الإلكترونية:** أدى التغيير في بيئة الأعمال الإلكترونية و التحول في مفاهيم الإدارة إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية و التي تنقسم إلى الأنواع الثلاثة التالية:

أ- **القيادة التقنية العملية:** حيث تركز في نشاطها على استخدام تكنولوجيا الانترنت و تتسم بزيادة توفير المعلومات و تحسين جودتها، إضافة إلى سرعة الحصول عليها و هي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة و البرمجيات و تمكن القائد الإلكتروني من امتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة و البرمجيات و التطبيقات و الشبكات، إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد الإلكتروني يتسم بمواصفات جديدة هي الحركة و الاستجابة و المبادرة إلى تسيير الأعمال و اتخاذ القرارات.

ب-**القيادة البشرية الناعمة:** تطرح فكرة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية و الزاد المعرفي و حسن التعامل مع الزبائن الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم، و تتسم القيادة الناعمة بالقدرة على إدارة المنافسة و الوصول إلى السوق و التركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين.

ج- **القيادة الذاتية:** تتركز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات يجب أن يتصف بها القائد ضمن الأعمال عبر الانترنت و هو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس و التركيز على انجاز المهمات، و الرغبة في المبادرة، إضافة إلى المهارات العالية و مرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة[1].

1 نجم عبود نجم ، مرجع سابق، ص 260-266.

## المطلب الثالث: الإدارة الإلكترونية و مجتمع المعرفة

### 1/ تعريف مجتمع المعرفة:

يقصد بمجتمع المعرفة أنه: " وصف التطور الراهن و الأحداث من مسيرة التقدم البشري، كما يتبلور في المجتمعات الأكثر تقدما و المقصود بمجتمع المعرفة هنا ذلك المجتمع الذي يقوم على نشر المعرفة و إنتاجها و توظيفها في جميع مجالات النشاط المجتمعي"[1].

يدل هذا التعريف على أن المعرفة أساس تنظيم العيش في المجتمع، و لا يمكن التنبؤ بتنمية المجتمع الإنساني إلا في حالة تحكيم عامل المعرفة كأداة للارتقاء و التطور، و بذلك فالمجتمع الذي لا يستغل ظروف اكتساب المعرفة و لا يعمل على توظيفها بشكل كامل يحكم على مستقبله بالتردي المعرفي، فمن خلال الواقع نجد هناك ارتباط وثيق بين مجتمع المعرفة و التنمية البشرية لأن وجود رؤوس الأموال في المجتمعات المعرفية قد اقترن بوجود موارد بشرية عالية، و هذه الموارد لا تتحقق إلا من خلال التعليم.

### 2/ خصائص مجتمع المعرفة

خصائص مجتمع المعرفة تستمد من سمات تكنولوجيا المعلومات في حد ذاتها و تتمثل فيما يلي:

- سر الواقع الاجتماعي العميق لتكنولوجيا المعلومات هو قياسه بالتركيز على العمل الذهني و تعميقه من خلال إبداع المعرفة و حل المشكلات و تنمية الفرص المتعددة أمام الإنسان.
- المنفعة المعلوماتية من خلال إنشاء بنية تحتية معلوماتية تقوم على أساس الحواسيب الآلية لكل الناس في صورة شبكات المعلومات المختلفة و بنوك المعلومات التي ستصبح رمز المجتمع.
- يتميز مجتمع المعرفة المعاصر بتواجد فئات كبيرة تتعامل مع المعلومات و تشتغل بها و تمثل أغلبية القوى العاملة الحالية.
- تنظم أجهزة المعلومات المعاصرة و تدار عن طريق استخدام التقنيات المتطورة بدلا من المهام اليدوية بالأسلوب التقليدي و التي تتطلب عملا متواصلا.

1 نحو إقامة مجتمع المعرفة، تقرير التنمية الانسانية العربية، 2003، ص 39.

ويقدم بعض المفكرين مؤشرات التوجه إلى مجتمع المعرفة من خلال التركيز على:[1]

- نسبة الصناعة المبنية على التقنية المتقدمة و نسبة الصادرات التقنية المتقدمة من بين مجمل الصادرات.
- زيادة نسبة مستخدمي الانترنت والتزايد و المستمر في عدد مستخدمي البريد الإلكتروني.
- الحد من نسبة الأمية و نشر الثقافة الإلكترونية.

يمكن الاستخلاص مما ذكرنا سابقا أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب إعادة بناء نسيج مجتمع المعرفة في جميع أطواره و مكوناته، لأن إيجاد مجتمع يتواصل مع التحول الإلكتروني بدون صعوبات هو رهن التأسيس الكامل لمجتمع المعرفة الذي يمتاز بالقدرات و المعارف العلمية و التقنية العالمية خاصة، و أن التوافق يجب أن يتم بين المنتج و المستهلك، فلا يمكن استيراد الأنظمة الإلكترونية أو توظيفها في النشاط الإداري في ظرف تفتقد فيه المنظمة إلى الطرق و المعرفة الكافية باستخدامها و توظيفها.

## المطلب الرابع: الإدارة الإلكترونية و مجتمع المعلومات

### 1/ تعريف مجتمع المعلومات:

هو ذلك المجتمع الذي يبني على مفاهيم تكنولوجيا المعلومات ،وهو المساحة الافتراضية التي خلقها التواصل بين شبكات الحواسب المختلفة مع ما تحمله من برمجيات جعلت الآلة تنطلق بمحتوياتها و توضع في خدمة الإنسان الذي لا ينفصل بدوره عن المجتمع. [2]

اهتمت بعض الدراسات بتحديد سمات مجتمع المعلومات و حصرها في عدد من العناصر، حيث نجد هذه السمات في ستة أركان تمثل البنية الأساسية للمجتمع الإلكتروني( قابلية التحول، قابلية الحركة، التفاعلية، الشيوع و الانتشار، التوصلية، التدويل).

---

1محي الدين حسانة، التحول من مجتمع المعلومات إلى مجتمع المعرفة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، العدد2، السعودية،2006،ص56.

[2]محي الدين حسانة، المرجع السابق ص 83.

حيث أن مبادئ الستة السابقة الذكر باجتماعها تؤدي إلى تحويل ليس في الطريقة التي توجه بها الرسائل من طرف إلى طرف فحسب، بل يتعدى الامر حتى في طرق التفكير و في النظرة إلى العالم بأسره.

يتطلب بناء مجتمع المعلومات استراتيجيات واضحة، يتم تغطية مراحلها المختلفة بالدعم المالي و السياسي، مع ضرورة تحديد و رسم الأهداف، كما يمكن القول أن بناء مجتمع معلومات كأساس للدخول في مرحلة النمو و الرقي و التطور الذي يفرضه منطق التحول التقني و التكنولوجي يأتي بالأساس من السياسات الرشيدة ،إلى جانب ضرورة الاهتمام على مستوى الدولة، مما يحقق البيئة الملائمة لإقامة مجتمع معلومات كمرحلة هامة في التحول للإدارة العامة الإلكترونية.

## المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية بين المتطلبات و المعوقات

إن تطبيق نظم الإدارة الإلكترونية الحديثة و التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يتطلب توليفة متكاملة من العناصر و المتطلبات الجوهرية، التي تتبادل التأثير و الوظائف و الأدوار في سياق طور عملية التحول الإلكتروني حيث أن الانفجار الإلكتروني و المعرفي و ثورة الاتصالات و التواصل مع الشعوب تزايد يوما بعد يوم، كل ذلك فرض ضرورة إعداد الكوادر البشرية المؤهلة للتعامل مع التحديات التي تحول دون التطبيق الجيد للإدارة الإلكترونية، و ذلك بالإضافة إلى توفير كل المتطلبات التي تساعد على تطبيقها من متطلبات تقنية و إدارية و أمنية، و بالإضافة إلى المتطلبات ،تواجه الإدارة الإلكترونية العديد من الصعوبات في التطبيق السليم لها و التي تحول دون قيامها بالشكل المراد و الذي يعرف بمعوقات الإدارة الإلكترونية، و سنتناول في هذا المبحث أهم ما ذكرناه.

### المطلب الأول: من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الإلكترونية أو الرقمية هي المدرسة الأحدث في الإدارة و التي تقوم على استخدام الانترنت و شبكات الأعمال في إنجاز الوظائف الإدارية.

« وعملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ليس فقط أساسها الحاسبات و شبكات الاتصال و الانترنت و غيرها من الجوانب الفنية رغم كونها عناصر أساسية و مهمة للإدارة الإلكترونية، و لكنها في الدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على فكر إداري متطور و قيادات إدارية واعية تستهدف التطوير و تسانده و تدعمه بكل قوة لغرض تحقيق مسؤولياتها الرئيسية و هي خدمة المستفيدين و تحقيق رغباتهم مع الالتزام بأعلى مستويات الجودة و الإتقان في العمل، و أن هذا التحول ليس عملية شاقة تعتمد على أساليب علمية و تقنيات تتطلب خبرات و تخصصات في المجال ، و تستغرق وقتا في الإعداد و التخطيط، و ينبغي أن تتيحه القيادات العليا بصبر و توفر للقائمين عليها إمكانيات مادية و مالية لازم، وفق المقومات الموضوعية المقررة في تلك المشروعات»[1]

لقد شهدت المدارس الإدارية انعطافات و تحديات عميقة واسعة على مستوى الفكر الإداري حيث بدأت هذه المدارس الإدارية تتطور و تنضج، و قد أثر ذلك على زيادة الفعالية في العملية الإدارية و كفاءتها.

1 علاء السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص59.

أصبحت الإدارة بمفهومها التقليدي القائم على العمومية و النشاط القائم على التخطيط و الأوامر من الأعلى لم تعد لازمة و ضرورية لوجود مدير و عاملين يشرف عليهم، فقد أصبح الشخص يعتمد على إدارة الذات و ليس على إدارة الغير، كما انه أصبح لا يوجد الحاجة للرجوع للمدير للحصول على المعلومات حيث أصبح يعتمد على الانترنت و قواعد البيانات، و لهذا يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية عملت على ما يلي:[1]

- إزالة الفجوة بين الإدارة و العاملين.
- إلغاء التقسيم الإداري المتمثل في الإدارة و العاملين و المستشارين حيث أصبح هو العامل و المدير و الاستشاري في نفس الوقت.
- إعادة بناء الأدوار و الوظائف بما يحول الإدارة من صناعة القرار إلى إدارة استشارية.

ولقد تطورت فكرة توظيف المعلومات في الإدارة تطورا كبيرا، حيث بدأ هذا التوظيف متمثلا في شكل تعبر عن ( ما حدث؟) فعلا داخل المؤسسة، ثم تطور الأمر إلى تحليل تلك التقارير لمعرفة الأسباب و إحداث المتغيرات ( لماذا حدث ؟) و انتقلت التقنيات بعملية توظيف المعلومات إلى مرحلة التنبؤ أي ( ماذا سيحدث ؟) ثم تطورت إلى مرحلة الرّؤية المجمعة للمعلومات و التأثيرات المختلفة للقرارات، ثم انتقلت إلى مرحلة أكثر تطورا و هي توظيف المعلومات من أجل تحقيق الأهداف أو « ماذا نريد أن يحدث».

ان نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية مرتبط بضرورة توفير مجموعة من المتطلبات اللازمة لها، المتمثلة في الذي يرى ضرورة توفير جملة من المستلزمات البشرية و المادية و التنظيمية و البرمجيات، و أنه لابد من تكوين صورة متكاملة و تقييم دقيق و شامل للواقع من حيث توافر تكنولوجيا المعلومات و البنى التحتية المناسبة، و الموارد البشرية و الدعم الإداري و المالي اللازم للاستفادة من هذه الثروة التقنية[2].

إضافة إلى أن نجاح الإدارة الإلكترونية في تحقيق أهدافها لا يمكن بلوغه من خلال التثمينات، و إنما يستلزم الأمر إرادة سياسية مؤكدة على أعلى المستويات[3].

---

1 http://Ahmedkordy.blogspot.com تاريخ الإطلاع: 2017/04/20

2 الطائي محمد حسن آل فرج، الموسوعة الكاملة في نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية، دار زهران للنشر، عمان، 2002، ص 156.

3 العلان بشير عباس، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2005، ص 33.

## المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن التحول للإدارة الإلكترونية ليس دربا من دروب الرفاهية و إنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل و المشاركة و توظيف المعلومات أصبح أحد محددات نجاح لأي مؤسسة، وقد فرض التقدم العلمي و التقني و المطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات و ضمان سلامة العمليات، كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية و يتمثل عامل الوقت أحد أهم مجالات التنافسية بين المؤسسات، فلم يعد من المقبول الآن تأخير تنفيذ العمليات بدعوى التحسين و التجويد و ذلك لارتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسات بعنصر التوقيت.

يقتضي تطبيق الإدارة الإلكترونية متطلبات عديدة منها:

أ- **المتطلبات الإدارية و الأمنية:**[1] تنحصر المتطلبات الإدارية و الأمنية الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الإلكترونية في العناصر التالية:

1- **وضع استراتيجيات و خطط التأسيس:** و التي يمكن أن تشمل إدارة أو هيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط و المتابعة و التنفيذ لمشاريع الحكومة الإلكترونية، و في هذه المرحلة لا بد من توفير الدعم و التأييد من طرف الإدارة العليا في الهرم الإداري مع توفير مخصصات مالية كافية لإجراء التحول المطلوب.

2- **توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية:** إذ لابد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات، بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة، و مستوعبة للكم الهائل من الاتصالات دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من المعدات و أجهزة و حاسبات آلية و محاولة توفيره و إتاحته للأفراد و المؤسسات.

3- **تطوير التنظيم الإداري و الخدمات الإلكترونية** وفق تحول تدريجي بإعادة تنظيم الجوانب و المعدات و مختلف الوظائف الحكومية بما يجعلها تنسجم و مبادئ الإدارة الإلكترونية مثل ( إلغاء إدارات، استحداث إدارة جديدة تساعد التطور التكنولوجي.

4- **متطلبات الكفاءات و المهارات المتخصصة:** وهو ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة تمتلك زادا معرفيا يحيط بمبادئ التقدم التقني، و لها من الخبرة ما يمكنها من أن تصبح موردا بشريا مؤهلا لاستخدام تقنيات المعلوماتية.

1 سعيد بن معلا العمري، مرجع سابق، ص 18-21.

5- **وضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية** :قبل التطبيق عن طريق تحديد الإطار القانوني الذي يقر بالتحول الإلكتروني و أثناء التطبيق أي تكملة للنقائص و الفراغ القانوني اللازم، و الذي يمكن أن يظهر في أي مرحلة من مراحل التحول، و بعد التطبيق توضع قواعد قانونية ضامنة لأمن المعاملات الإلكترونية و تحديد الإجراءات العقابية الخاصة بفئة المتورطين في جرائم الإدارة الإلكترونية.

وفي هذا السياق نجد أن الدول التي اعتمدت تطبيقات الإدارة الإلكترونية لم تصدر تشريعات عامة تلزم الإدارات و المؤسسات الحكومية بأداء جميع معاملاتها الإدارية مع المواطن 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 و الخدمات العامة بوسائل معلوماتية بإنشاء ما يشترط القانون صراحة حضور المعني شخصيا إلى المراكز الإدارية لإتمامه، و بين إلزام الإدارات العامة على تقديم بعض الخدمات الإلكترونية في مجالات أو قطاعات مثل مجال نشر القوانين و القرارات الإدارية، و المعلومات الإدارية، و مجال وضع نماذج المعاملات الإدارية عبر شبكة الانترنت، إضافة إلى مجالات التصاريح المالية و الضرورية بحيث تلزم الشركات التجارية و بعض فئات التجار بتقديم تلك التصاريح إلكترونيا وفق شروط تحدد بأدوات تعاقدية.

6- **متطلب الإصلاح الإداري:** في إطار الوصول إلى تحقيق تحول ناتج في تطبيق الإدارة العامة الإلكترونية يقترح ضرورة الإصلاح الإداري و الذي يشمل التخصص الوظيفي في تشغيل البرامج الإلكترونية، و خبراء لتأمين المعلومات و حماية البرامج و التعاملات و الوثائق، أي محاولة إحداث تغيرات جذرية و جوهرية في المفاهيم الإدارية و الفنية، و الحاجة إلى قيادات واعية متحمسة و لها القدرة الإدارية و ترشيدها و تطوير العلاقات بين المنظمات الإدارية المختلفة، و البحث عن حلول كفيلة تؤدي إلى تحسين إنجاز الخدمة الوظيفية إضافة إلى ضرورة بسط قواعد الإثبات فيما يتعلق بالتصرفات الإلكترونية و الحاجة إلى تشريعات جديدة تخص التوقيع الإلكتروني و حمايته مثل تشريع التوقيع الإلكتروني عام 1998 في الولايات المتحدة.

**ب-المتطلبات البشرية:**

يعتبر العنصر البشري أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي منطقة، فلذلك يعتبر العنصر البشري ذو أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث يعتبر هو المنشئ للإدارة

الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها و من ثم طورها و سخرها لتحقيق أهدافه التي يصبو إليها لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من و إلى العنصر البشري[1].

وتتمثل البنية التحتية البشرية للأعمال الإلكترونية في مجموعة الملكيات العلمية و الفنية و المؤهلة لتقديم الخدمات المرتبطة بالأعمال الإلكترونية سواء تلك المرتبطة بالبنية التحتية الصلبة ( تأسيسات، توصيلات، تشبيك، تصليحات، تطويرات لاحقة) أو البنية التحتية الناعمة ( تقديم خدمات، استشارات، نماذج أعمال جديدة، برمجيات تطبيق ... الخ)[2]

وهناك من ذكر في هذا الموضوع أنّ « برامج الحكومة الإلكترونية هي جديدة على الموظف و تحتاج إلى خبرات و مهارات غير متوفرة في الأجهزة الحكومية ،و التحول إلى نظم الحكومة الإلكترونية يغير تركيبة العمل داخل الجهاز الحكومي، حيث يظهر و يتزايد دور محترفي استخدام الكمبيوتر و الانترنت و يتراجع دور الموظف التقليدي، كما تظهر وظائف جديدة لم تكن معروفة أبدا داخل بعض الأجهزة، و بالتالي فإن مكون التنمية البشرية و كفاءة العنصر البشري تلعب دورا حاسما في نجاح البرنامج»[3]، و هذا ما يؤكد ما ذكرناه حول «أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب تغييرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها، و هذا يعني ضرورة إعادة النظر في نظم التعليم و التدريب لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك الخطط والبرامج و الاساليب والمصادر التعليمية و التدريبية على كافة المستويات». [4]

و منه يمكن القول بأن توفير العناصر المؤهلة و مواصلة تدريبها وتنميتها باستمرار لمواكبة التطور التكنولوجي بكافة أبعاده من أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

**ج- المتطلبات التقنية:**

يشكل هذا المحور حجر الأساس لموضوع الإدارة الإلكترونية حيث يمثل الأجهزة و التقنيات اللازمة لإنجاح المشروع ،و يتم من خلالها تمثيل المعلومات و نقلها إلكترونيا مع ضمان سريتها و دقتها، و تنفيذ المعاملات و الخدمات عن بعد باستخدام الشبكات الإلكترونية.

---

1 إيهاب إكير، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007، ص 102.

[2] نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 54.

3 رأفت رضوان، الحكومة الإلكترونية، المركز الدولي للدراسات المستقبلية و الاستراتيجية، نسخة الكترونية،2005 à.

4 نائل العولمة، الحكومة الإلكترونية و مستقبل الإدارة العامة، مجلة دراسات الجامعية الأردنية، العدد 1، الأردن،2000.

توفير البنية التحتية من تكنولوجيا معلومات و اتصالات و توفير الأجهزة و المعدات و البرامج و أساليب و مصادر المعرفة الملائمة، و إتاحتها للاستخدام على أوسع نطاق ممكن من متطلبات نجاح الإدارة الإلكترونية.

تنقسم البيئة التحتية التقنية إلى قسمين هما:[1]

1- **البيئة التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية:** و تتمثل في كل التأسيسات و التوصيلات الأرضية و الخلوية (عن بعد) و أجهزة الحاسوب و الشبكات و تكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية و تبادل البيانات إلكترونيا.
2- **البيئة التحتية للأعمال الإلكترونية:** و تتمثل في مجموعة الخدمات و المعلومات و الخبرات و برمجيات النظام التشغيلية للشبكات و برمجيات التطبيقات التي يتم إنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية من خلالها، و هي تتكون من مواقع الويب، قواعد البيانات الإلكترونية، خدمات الشبكات، الخدمة الذاتية للزبون، خدمات التجارة الإلكترونية على الويب، الشبكة الداخلية لسلسلة القيمة الداخلية، الشبكات الخارجية لسلسلة القيمة الخارجية .

## المطلب الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تواجه الإدارة الإلكترونية تحديات كبيرة ذات طبيعة خاصة، لأن الإدارة الإلكترونية هي عملية ابتكار جذرية ناتجة من اندماج تكنولوجيا المعلومات و الانترنت و اقتصاد المعرفة و تطبيقات نماذج الأعمال الجديدة.

هناك من يلخص التحديات في النقاط التالية:[2]

1- إدارة عملية التحول الإلكتروني الكامل لأنشطة و عمليات المنظمة.
2- تهيئة المنظمة للانتقال من نموذج الأعمال التقليدية إلى نموذج الأعمال الإلكترونية.
3- تنمية و تطوير البيئة التحتية للأعمال الإلكترونية.
4- إدارة موقع المنظمة على شبكة الويب.
5- إدارة المشروعات و المنظمات الافتراضية.

1 نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 54.
2 ياسين سعد غالب، مرجع سابق، ص 222.

كل هذه التحديات الجوهرية التي تواجه الإدارة الإلكترونية، و التي تتطلب معالجتها و الانفتاح المستمر على الأفكار المبتكرة و أساليب العمل الجديدة و إلى حشد الطاقات و الموارد التنظيمية لقيادة عملية التغيير الاستراتيجي نحو الأعمال الإلكترونية.

تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات يواجه العديد من المعوقات التي تحول دون التطبيق الأمثل للإدارة الإلكترونية و من هذه المعوقات:[1]

**أ- معوقات إدارية:** و التي تتمثل في:

- ضعف التخطيط و التنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرنامج الإدارة الإلكترونية.
- ضعف متابعة الإدارة العليا و تقييمها لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- غياب وضعف التنسيق بين الأجهزة و الإدارات الأخرى.
- تعقيد الإجراءات الإدارية و استخدام مرونة الهياكل التنظيمية.
- اختصار التشريعات الوضعية و اللوائح المنظمة لبرنامج الإدارة الإلكترونية.

**ب- معوقات فنية:** و تتمثل فيما يلي:

- قلة الطاقات البشرية المؤهلة فنيا، و عدم متابعة التقدم التقني، في مجال الحاسب الآلي و كثرة الأعطال الفنية للحساب الآلي، و قدم البرامج و عدم وفائها بمتطلبات العمل.
- مشكلات الإصلاح و الصيانة و تحديث الأجهزة الآلية و ما يتكنّفها من صعوبات.
- ارتفاع تكلفة تطوير النظم في ظل قلة جهات الخبرة و الاستشارات.
- ضعف تقنية دعم اللغة العربية.
- تقادم مهارات العاملين التقنية و مقاومتهم لاستخدام التقنيات الحديثة.
- الخوف من الآثار السلبية للتقنية الحديثة على مصالحهم و ما يترتب عنها من تقليص العمالة و انخفاض الحوافز.

**ج-معوقات مالية:** و تتمثل فيما يلي

- قلة الموارد المالية اللازمة لتوفير البنية التحتية فيما يتعلق بشراء الأجهزة و البرامج التطبيقية و مجالات تطوير الأجهزة الآلية و إنشاء المواقع وربط الشبكات.

1 محمد سعيد آل مغرم القحطاني، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية و علاقاتها بالحد من الحوادث في المديرية العامة للدفاع المدني بالمنطقةالشرقية ، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية،2013، ص 127.

- محدودية المخصصات المالية المخصصة لتدريب العاملين في مجال نظم لمعلومات.
- ارتفاع تكاليف خدمة الصيانة للأجهزة و نقص الأيادي العاملة الماهرة في ذلك المجال.
- عدم صيانة الأجهزة بصفة دورية نظرا لارتفاع تكاليف الصيانة و عدم توافر قطع الغيار الفورية.

**د- المعوقات البشرية:** و التي تتمثل في:

- قلة عدد العاملين الملمين بالمهارات الأساسية لاستخدامات الحاسب و الأجهزة و شبكة الانترنت.
- قلة البرامج التدريبية في مجال التقنية الحديثة المتطورة.
- ضعف مهارات إجادة لغة التقنية الحديثة.
- الرهبة من التعامل مع الإدارة الإلكترونية و أدوات و أجهزة التقنية الحديثة.
- ضعف الحوافز المادية و المعنوية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ضعف وعي العاملين بالمنظمة بأثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تطوير أدائهم.

**خلاصة:**

و من خلال ما تطرقنا إليه يمكن القول أن الكثير من الإدارات في العالم قد وصلت إلى قناعة لم تعد قابلة للتراجع عنها بأن التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية و تطبيقها بشكل فاعل، وضخ معطياتها في مفاصل الجسد الإداري، هو الإنجاز الأهم الذي يمكن ان تحققه تلك الإدارات، و لم يختلف أحد من علماء الإدارة و مفكريها حول ذلك الإجراء، و اندفعت الجهات الإدارية إلى الاستفادة من تطبيقات التقنية نظرا إلى الفوائد الملموسة على أرض الواقع من جراء ممارسات تقنية معزولة منفصلة كانت بمثابة إرهاصات لتعميم التقنية على سائر الوظائف الإدارية، و اعتماد التقنية رابطا بين تلك الإدارات.

# الفصل الثاني

# واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر

# الفصل الثانى: واقع الإدارة الإلـكترونية فى الـجزائر

## تمـهيد:

في إطار مهمة الإصلاح و التحديث التي تنتهجها الحكومة الجزائرية تكون التكنولوجيات الحديثة بالنظر إلى الإمكانيات التي تتيحها أداة فعالة و أساسية لتحقيق هذه الغاية، فاللجوء إليها يكون حلقة ضرورية لدخول الإدارة الجزائرية عهد المعلومات و المعرفة، و هكذا فمسألة إدخال وتنشيط التكنولوجيا الحديثة بالإدارة الجزائرية ليس بعمل مؤسساتي انفرادي، بل هذه الأخيرة تسعى للنهوض بالمجتمع الجزائري، و الاتصال يعد انجازا لا بأس به بفضل خبراتها في جميع المجالات، و من هنا قررت الإدارات الجزائرية مواكبة التطورات التكنولوجية و الاستفادة من خدمات الإدارة الإلكترونية.

## المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية و أثرها على الخدمة العمومية في الجزائر

إن الجزائر هي كباقي دول العالم حيث توجهت نحو دخول عصر المعلوماتية لمواكبة التطورات الحاصلة ،و هذا لترقية وظائف مؤسساتها العمومية، حيث وجب عليها إحداث مجموعة من التغييرات على أنشطتها بغية الوصول الأمثل إلى الإدارة الإلكترونية و بعدها الخدمة الإلكترونية و قد مست هذه العمليات عديد من القطاعات العمومية للارتقاء بتقديم الخدمة للمواطن.

### المطلب الأول: واقع الجاهزية الإلكترونية في الجزائر

يمثل توجه الجزائر نحو تطبيق تكنولوجيا المعلومات و الاتصال مدخلا يعبر عن تغيير رئيسي في ثقافة و ممارسة الأعمال الحكومية كوسيلة لتمكين الحكومة من تامين إدارة أكثر كفاءة لمواردها و تعيينها من تنفيذ سياستها بكفاءة مرتفعة.

حيث يمثل انتشار الانترنت كتقنية محورية في إستراتيجية التحول الإلكتروني في مرحلة هامة في الانتقال نحو تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و التحول للخدمات الإلكترونية في المؤسسات الحكومية الجزائرية، واعتماد مفهوم الإدارة الإلكترونية كأداة لتطوير و إصلاح منظمات الخدمة العمومية، حيث عملت الجزائر على الاستفادة منخدمات شبكات الانترنت و مختلف التقنيات المرتبطة بها من خلال ارتباطها بشبكة الانترنت في مارس 1994 عن طريق مركز البحث العلمي و التقني

( contre de recherche et d’informationscientifique et technique) الذي تم إنشاؤه من طرف وزارة التعليم العالي و البحث العلمي في مارس 1986 ،و كان من مهامه الأساسية إقامة شبكة وطنية و ربطها بشبكات إقليمية و دولية.[1]

ومع انطلاق الربط بالأنترنت في الجزائر عرفت الجزائر منذ سنة 1994 تزايد و تقدما هاما في مجال الاشتراك و التعامل بالانترنت، ففي نفس الوقت ارتبطت بالانترنت عن طريق ايطاليا بسرعة 9600 حرف ثنائي في الثانية، و تجدر الإشارة إلى أن هذه النسبة كما يرى ذلك الدكتور بختي إبراهيم جد ضعيفة.

1 ابراهيم بختي، الانترنت في الجزائر، مجلة الباحث، عدد01، ص31.

وقد جاء الربط بين الجزائر و إيطاليا ضمن مشروع تعاون منظمة اليونسكو لإقامة شبكة معلوماتية في إفريقيا. Réseau d'information africain

الجزائر النقطة المحورية للشبكة في شمال إفريقيا، كما قدر عدد الهيئات المشتركة في الانترنت سنة 1996 حوالي 130 هيئة، وفي سنة 1999 بلغ عددها 800 هيئة منها 100 في القطاع الجامعي و 50 في القطاع الصحي و 50 في القطاع الاقتصادي و 150 في القطاعات الأخرى، حيث عرفت الجزائر في هذه الفترة نموا ضعيفا في نسبة استعمالات الانترنت و اشتراكاتالأفراد في الانترنت بسبب ارتباط تكاليف الربط بالشبكة[1] .

و يرجع الدور الأساسي في انتشار شبكة الانترنت في البداية إلى مركز البحث العلمي و التقني باعتباره تنظيم حكومي تولى مسؤولية ترقية و استعمال المعلومات العلمية و التقنية واهتم بدعم تكنولوجيا الاتصال و المعلومات في الجزائر[2].

و بالنظر إلى نسبة تطور اشتراكاتالانترنت في الجزائر يلاحظ التغير التدريجي لهذا المؤشر لارتباطه بظروف و أسباب مختلفة ترجع إلى ضعف الدخل الفردي و صعوبة الربط الشبكي، و لعل هذا ما يبزره التزايد النسبي لمستخدمي الانترنت لكل 100 شخص في الجدول التالي:

**الجدول رقم (01) الفصل الثاني:** تطور مستخدمي الإنترنت لكل 100 شخص في الجزائر( 2000 إلى 2008)

| 2000 | 2005 | 2007 | 2008 |
|---|---|---|---|
| 0.5 | 5.8 | 10.3 | 10.3 |

المصدر : The world Bank group, centre Algérie,

http/ddpext.world bank.org /ext/dd preports /viewsharedreprt 2.

تاريخ الإطلاع :2017/04/22 .

[1] محمد لعقاب، الانترنت و عصر المعلومات، دار هومة ، الجزائر، 1999، ص 122.

2 حفيظة بومايلة، علاقة الانترنت كتكنولوجيا حديثة للاتصال و المعلومات بالتنمية دول العالم الثالث، مذكرة ماجستير، قسم العلوم السياسية و الإدارية، جامعة باتنة، الجزائر، 2003، ص 167.

وكحلقة في مراحل تطور الإنترنت جاء المرسوم التنفيذي رقم 257/98 بتاريخ 1998/08/25[1]

و المعدّل بمرسوم أخر تحت رقم 2000–3007 المؤرخ في 2000/10/14[2]، من اجل تحديد المعايير و الشروط المتعلقة بكيفيات وضع الانترنت و الاستفادة من خدماتها.

إن هذه المرحلة جسدت مزودون جدد أخرون في قطاعات عامة و خاصة ،تتقاسم مهمتها التزويد بالانترنت مع مركز البحث العلمي و التقني، و هو ما ادى إلى تطور في عدد مستخدمي الشبكة كما أفرز عن وصول عدد من الرخص الممنوحة إلى الخواص عبر كامل التراب الوطني إلى 65 نهاية 2001.[3]

إضافة إلى ذلك يمكن رصد نسبة التحول في استخدامات الهاتف الخلوي في الجزائر باعتباره يشكل أداة و آلية للتواصل حيث يرصد التقرير السابق التدرج في استخدامات الهاتف لكل 100 شخص، كما هو مبين في الجدول التالي:

**الجدول رقم (02)الفصل الثاني** : يوضح تطور الاشتراكات في الهاتف الخلوي لكل 100 شخص بالجزائر (2000–2008)

| 2000 | 2005 | 2007 | 2008 |
|---|---|---|---|
| 00 | 42 | 81 | 81 |

المصدر: The world Bank group, centre Algérie,

http/ddpext.world bank.org /ext/dd preports /viewsharedreprt 2.

تاريخ الإطلاع :2017/04/22 .

مماسبق يمكن القول أن انفتاح الجزائر نحو تطبيق تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، قد ارتكز على محاولة توفير البيئة الملائمة و في مقدمتها دعم الربط بشبكة الانترنت و التي فرضت ضرورة ايجاد سياسة وطنية لتكنولوجيا الاتصال و المعلومات.

1الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية ، مرسوم تنفيذي رقم 257/95 المؤرخ في 1998/08/25 المتعلق بظبط الشروط و الكيفيات إقامة خدمات الانترنت، الجريدة الرسمية، العدد 63، 4 جمادى الأول 1419، ص 5.

2الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية ، مرسوم تنفيذي رقم 307/2000 المؤرخ في 2000/10/14 الموافق لـ 17 رجب 1421، المتعلق بضبط الشروط و الكيفيات إقامة خدمات الانترنت، الجريدة الرسمية، العدد60.

3"Fournisseur d’asses internet ",disponible sur :// www .posttelecom.dz/provider.htm. تاريخ الاطلاع: 2017/04/22.

## المطلب الثاني: حاجة الجزائر إلى سياسة وطنية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال

لقد انطلقت بوادر السياسة الوطنية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال بداية مع الخطوات الهامة في تطوير البنية القاعدية للاتصالات كحلقة محورية في تأسيس و بناء مجتمع المعلومات، فاهتمام الجزائر بوضع سياسة وطنية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال تطور حول نقاط أساسية يمكن التطرق إليها فيما يلي:[1]

- إيجاد بنية قاعدية قوية واسعة و متكاملة.
- اعتماد المعرفة كسبيل لبلوغ التنمية و دعمها خاصة بعد أن زادت أهميتها بفضل العولمة و التطور التكنولوجي السريع في مجال الاتصالات و المعلومات.
- الانفتاح على الاقتصاد الجديد مع ضرورة الاستثمار في العنصر البشري عن طريق استغلال الكفاءات أو ما يسمى برأس المال الفكري.
- تجاور التحدي المفروض في ظل متغيرات العصر الجديدة بخصوص مجتمع المعلومات خاصة فيما يتعلق بالاقتصاد المرتكز على المعرفة.
- ضرورة توفير آليات جديدة للتنمية قادرة على إيجاد بنية قاعدية قوية ضامنة لحسن الاستغلال للشبكة الدولية للمعلومات .

لقد اتجهت الجزائر من اجل تنمية واقعها التكنولوجي إلى تحقيق بعض الاستراتجيات المرحلية، حيث اعتمدت على تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في رفع قدرات النمو الاقتصادي و أحد مصادر التنافسية و ارتفاع المداخيل، و لتحقيق ذلك عمدت السياسة الوطنية إلى محاولة تعميم تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في المؤسسات الجزائرية كرهانات أساسية لبناء مجتمع المعلومات، و الذي ينطلق من إدماج المؤسسات في الاقتصاد الرقمي.

و تحقيقا لهذا التوجه اعتمدت الجزائر في سياستها الوطنية الرامية إلى تأهيل الشبكة على محورين:[2]

---

[1] حفيظة بوماية، مرجع سابق،ص 163-165.

[2] الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية،وزارة البريد و المواصلات ،"إصلاح و تطوير قطاع الإتصالات في الجزائر"،(وثيقة عمل مقدمة من إدارة البريد والمواصلات الى الإجتماع العربي التحضيري الثاني للقمة العالمية لمجتمع المعلومات)تونس،15/ 16افريل 2002،ص 26.

- عصرنة الشبكة الوطنية للاتصالات التي تظم مليوني مشترك في الهاتف، بإدخال مكثف للتكنولوجيا الجديدة، و بالرقمنة الكاملة للشبكات و تشغيل خدمات جديدة مثل الانترنت ، الحوسبة التامة لتسيير التقني و المالي و التجاري.
- رفع طاقة الشبكة الوطنية للاتصالات لاسيما بانجاز البرامج التالية:

- انجاز شبكة تراسل وطنية ذات ألياف بصرية يقدر طولها بـــ 15000 كلم على حلقتين، أما الخطوط الدولية فتعتمد أساسا على كابل بحري بألياف بصرية تقدر سرعته بـــ10.5 جيقا.
- إضافة إلى تشغيل أرضية انترنت ذات 100.000 مشترك مع إمكانية توسيعها إلى1.5مليون مشترك.
- إضافة 500.000 خط جديد في شبكة الهاتف النقال (GSM) التابعة لاتصالات الجزائر، ثم مليون خط جديد مع توسيع شبكة تراسل المعطيات للتكفل بسرعة بحاجيات الهيئات الاقتصادية و المالية مثل شبكات البنوك و غيرها.

كما أن هناك محور يتعلق بالتعجيل في استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الإدارة العامة ،من خلال إدخال هذه التكنولوجيات الجديدة و تعزيز استخدامها في مجال الإدارة العامة، و في هذا السياق أنفقت الحكومة مبالغ مالية ضخمة لتطوير الحكومة الالكترونية منذ عام 2003، إذ تقدر نسبة الإنفاق لدى وزارة البريد و تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات 18 مليار دينار جزائري لتطوير تكنولوجيات المعلومات، مع وجود التخطيط لاستخدام المدفوعات الإلكترونية، و إدخال التجارة الإلكترونية لتعزيز الشفافية في المعاملات التجارية بالجزائر[1].

إذ يبدو اهتمام الجزائر بنشر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال واضحا في العديد من الخطوات، بداية من فتح السوق على المنافسة الحرة و دعم نشر المعارف التكنولوجية من خلال برامج مخصصة لذلك، مثل برنامج أسرتك الأول و الثاني، و ذلك في إطار دعم مجتمع المعلومات.

1"Développement de l’administration électronique: La révolution tranquille», disponible sur :

http://news.fibladi.com/site/?page=actualite_algerienne&page1=newsdetailnews1&ida=43775, تاريخ الاطلاع: 2017/05/21.

إضافة إلى ما يتعلق بالتخطيط لمشكلة القرصنة و الجرائم الإلكترونية التي تمثل حاليا الخطر الأكبر أمام استخدام شبكة الانترنت، دفعت وزارة البريد نحو تعيين لجنة وطنية لدراسة مشكلة القرصنة خاصة أمام خطر هذه الأخيرة على أمن و خصوصية التعاملات الإلكترونية.

## المطلب الثالث: مخططات التحول الإلكتروني بالجزائر

يتطلب ترشيد الخدمات العامة الرفع من مستوى تقديم الخدمات داخل الإدارات العامة الجزائرية، و ترقية التعامل بين الأجهزة العمومية و المواطنين، و لهذا سعت الجزائر إلى تبني مشروع الحكومة الالكترونية الذي يسهل وضع شبكات ربط بين الهيئات، يكون بمثابة البوابة الرقمية الحكومية الى تسمح بالتواصل بين مختلف الهيئات باستعمال الوسائل الالكترونية المتطورة، حيث عرفت الجزائر بعض المخططات التي تهدف إلى تحقيق هذا التوجه.

### أولا: دعم الاقتصاد الرقمي في الجزائر

تمثل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال وسائل للتسيير و الإدارة المتطورة في ظل اعتماد السوق العالمية على اقتصاد المعرفة كقيمة أساسية، و هو الأمر الذي فرض على الجزائر ضرورة ايجاد إستراتجية الكترونية عن طريق الاهتمام بتكنولوجيا الإعلام و الاتصال من اجل تحسين الإدارة، و تماشيا مع هذه الأهمية سعت الجزائر إلى تحديد الهدف الأساسي المتمثل في إدماج تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في القطاعات الاقتصادية، ودعم امتلاك تكنولوجيا الإعلام و الإتصال من قبل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطوير عرض الخدمات الكترونية من طرف الشركات[1]

في حين ترى دراسة أخرى أن التحول الإلكتروني في الجزائر و إن كان قد سجل نموا فإن أثره على التنمية الاقتصادية يبقى بالمستوى غير المرغوب، لأن قطاع تكنولوجيا الإعلام و الاتصال لا يمثل سوى 1% من الناتج المحلي الخام وهو ما يحد من أثر تكنولوجيا المعلومات على النسيج الصناعي[2].

[1]E- comminassions « e_ Algérie 2013 » , op ait , page 08,09.
2Nadia chattab " économie, tic et bonne governanace en algérie ", Disponible sur: www.dst.cerist.dz/Seminaries/communications.
تاريخالإطلاع: 17/04/ 2017.

حيث إن تطوير الاقتصاد الرقمي هو محور رئيسي يحتوي جملة من الأهداف الخاصة بمواصلة الحوار الوطني بسبب الحكومة و الشركات في إطار إعداد إستراتيجية الجزائر الإلكترونية، و توفير الظروف الملائمة لتثمين الكفاءات العلمية و التقنية الوطنية في مجال إنتاج البرمجيات و توفير الخدمات، و التجهيز مع وضعإجراءات تحفيزية لإنتاجالمضمون.

ويمكن القول أن الاقتصاد الرقمي بدأ مع ظهور التعاملات الخاصة ببطاقة السحب الإلكتروني التي كانت بدايتها مع 1997، غير انه و بالرغم من ان هذه البطاقات تمثل خطوة متطورة نحو الانتقال للاقتصاد الرقمي بحكم انها تمثل طريقة السداد و السحب الآلي في العالم، فهي لم تحدد واقعا ملموسا في الجزائر إلى حد بعيد ،إذ أن استعمال بطاقة السحب الإلكتروني في تونس يضاعف مثيله في الجزائر بـــ 15 مرة.

**ثانيا: رفع كفاءة العاملين بالإدارة العمومية**

انطلاقا من قطاعات حكومية، التربية، الصحة، العدالة... إلخ، حاولت الجزائر تطبيق تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و تحديث الممارسة الإدارية و ربط الهياكل الإدارية بكل القطاعات المعنية ضعف نظام شبكي[1].

حيث أن رفع كفاءة القوى العاملة التقنية و الفنية ظرورة أساسية في التحول نحو الإدارة الإلكترونية وضمن هذا الإطار ترتكز إستراتيجية الجزائر الإلكترونية (2013) على تطوير الكفاءات البشرية و ترقيةالبنى التحتية، إذ تتجه الإستراتيجيةالإلكترونية لتحقيق التطوير في مجال الكفاءات البشرية نحو هدفين هما:[2]

- إعادة النظر في برامج التعليم العالي و التكوين المهني في مجال تكنولوجيات الإعلام و الاتصال.
- تلقين تكنولوجيا الإعلام و الاتصال لجميع الفئات الاجتماعية .

1 عبد القادر خلادي، التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الإتصال و دورها في تطوير البحث في علوم الإدارة( تحدي استراتيجي للإدارة في الوطن العربي) المؤتمر العربي الثالث للبحوث الإدارية و النشر، القاهرة،14-15 ماي 2003، ص 5.

[2] e- commission," e- Algérie 2013",op,cit , p 9.

ومع كل هذا يتطلب إعادة تأهيل الكوادر البشرية داخل الإدارات العمومية و حتمية الاستفادة من الإمكانيات المتاحة، و لعل هذا ما يؤكده خطاب رئيس الجمهورية.

والذي يوحي بمتطلب إدماج موارد بشرية ذات كفاءة عالية ضمن قطاع الخدمة العمومية ....أنه لم يعد لدينا عذر نتعذربه فيما يتعلق بسوء أتطيرإدارتناوخدماتنا و مشاريعنا في بلد يرتاد جامعاته 9 ملايين تلميذ في الابتدائي و المتوسط و الثانوي و 600000 في التكوين المهني فهذه المعاينة تستوقفنا عند ضرورة التوصل إلى حلول بغية دمج هذه القدرات في دواليب الإنتاج و إدارة البلاد.....[1]

ومما سبق يمكن القول أن تطوير مستوى العاملين بالإدارة العامة تأخذ أوجه المعادلة الخاصة بترشيد و تحسين الخدمة العمومية في الجزائر ،يتطلب بالأساس إعادة النظر في كافئة العاملين ، ومن خلال دمج الموارد البشرية للمنظمات العامة ضمن برامج رفع المستوى التأهيلي بهدف التوافق مع مستجدات ووقائع هذه المنظمات في ظل إستراتيجية التحول الرقمي وتحسين مردود موظفي الخدمة العامة، وتجاوبهم مع هذا الوافد الجديد.

1 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الشؤون الخارجية، كلمة عبد العزيز بوتفليقةرئيس الجمهورية في افتتاح ندوة الحكومة و الولاة بقصر الأمم، 2006/06/25 متاح في :
تاريخ الإطلاع:2017/04/21.*www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/351/1/1/12699* .

## المبحث الثاني: واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة الجزائرية

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر يتطلب بذل الجهود الكبيرة لتطوير الإدارة وهذا ما يتحتم على الدولة والحكومة إيجاد سبل وطرق جديدة للنهوض بالإدارة الجزائرية في مختلف القطاعات لاسيما الصحية منها و إعطاء الوجه الأمثل للإدارة الجزائرية.

### المطلب الأول: حتميات التغيير في الإدارة العامة الجزائرية[1]

إن حتمية التغيير الإداري في كل الإدارات بمختلف اتجاهاتها وتياراتها فرضت لعدة عوامل موضوعية ،وبما أنها هي الأساس واللب القائم عليه الدولة و نشاطها الأساسي في تحقيق النفع العام و تقديم الخدمة بأحسن صورة فلزاما على الدولة و تماشيا مع هذا المنهج الجديد قامت الجزائر بعدة تغيرات .

**أولا :الحتميات السياسية**

تنبع هذه الحتمية من كون الإدارة العامة هي الإدارة الفعالة لتنفيذ السياسة الجديدة للنظام السياسي و برامجه و أهدافه، وفي هذا الإطار أكدت لجنة إصلاح هياكل الدولة ومهامها أن تطوير وتحسين أداء الإدارة في الجزائر برز في سياق التحويلات السياسية التي عرفتها البلاد نظرا لانفتاح الحقل السياسي على فاعلين جدد نظرا لإرساء التعدّدية ،كما يندرج ضمن التحولات المؤسساتية التي عرفتها البلاد بعد العشرية السوداء التي أفقدت مؤسسات الدولة هيبتها ومشروعيتها، ومن ثم كان البحث عن تعزيز مؤسسات الدولة عن طريق إعادة البناء الهندسي للمؤسسات.

إن الحتميات السياسية الدافعة نحو إعادة النظر في الإدارة العامة الجزائرية تمثلت أساسا في :

- تعزيز الحريات المدنية وحقوق الإنسان.
- تعزيز المسار الديمقراطي ودور منظمات وجمعيات المجتمع المدني.
- تعزيز مؤسسات الدولة وتحقيق الثقافية في التسيير الإداري.

[1] Rapplique algérienne démocratique et populaire, présidence de la république, rapport générale du comité de la réforme des structures et missions del'état , juillet 2001. P 62-63-64-65.

**ثانيا : الحتمياتالاقتصادية**

وذلك في نطاق التغييرات الاقتصادية التي وضعتها بلادنا في إطار ما يعرف بالتحرير الاقتصادي وانفتاح السوق.

فمثل هذا التغيير الذي يتم إدخاله على السياسات الاقتصادية يتطلب بالمقابل تغييرا جوهريا في الإدارة العامة في الاتجاه الذي يتوافق مع هذه السياسات، من خلال مايلي:

- تقليص حجم الجهاز الحكومي وضبط هياكله الإدارية و الوظيفية من خلال الإبقاء على الضرورية منها فقط، واللازم لأداء أدوار الجهاز الحكومي بعد إعادةتشكيلها.

- إعادة تشكيل أدوارا لجهاز الحكومي و إعادة النظر في وظائفه، وذلك بتنمية أدوار الحكومة في بعض المجالات و تقليصها في مجالات أخرى .

- الاهتمام بتحسين مؤشرات الجودة و الفعالية في الإدارة العامة بالاعتماد على نظم إدارة الجودة الشاملة.

**ثالثا: الحتمياتالاجتماعية و الثقافية**

التي تفرضها التحولات الاجتماعية التي تعرفها البلاد، و التي تشتمل تطلع المجتمع لمستويات معيشية أفضل، الإحساس المجتمعي بأعراض العجز الذي يعاني منها الجهاز الإداري، إضافة إلى الضغط الشعبي لتحسين الخدمات و تحقيق العدالة الاجتماعية.

**رابعا: الحتميات الإدارية**

وذلك في إطار تجديد قدرة الجهاز الإداري على تقديم مستويات أفضل من الأداء، سيما و أن الجهاز الإداري يعاني من العديد من مظاهر العجز و الخلل، و هو ما ولد أزمة ثقة بين المواطن و أجهزة الإدارة العامة و النابعة أساسا من عدم رضا المواطن على الخدمة المقدمة من طرف الإدارة.

إضافة إلى كل ما سبق ذكره يبرز دور المعطيات الخارجية و ما تفرضه من تحولات، و في هذا الشأن أكدت لجنة إصلاح هياكل الدولة و مهامها أن إصلاح الدولة يسجل في إطار عالمي يرتبط أساسا بالتغيرات الحاصلة من جراء العقائد الجديدة للعولمة بكل أشكالها، و بالمنطق الجديد

للسيطرة و التبعية الذي تفرضه مراكز القوى العالمية، و الذي يرمي إلى تقليص سيادة الدولة و تحويلها إلى دول حارسة للديمقراطية و حقوق الإنسان على مستوى إقليمي، كما يرتبط بسياق التطورات التكنولوجية الحديثة و المتسارعة التي يشهدها العالم، كل هذا يجعل الدول النامية و منها الجزائر مضطرة لإعادة بناء هياكلها و وظائفها وفق هذه الرؤية الجديدة.

## المطلب الثاني: تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة الجزائرية

إن مصطلح الإدارة الإلكترونية هو من اختصاص قطاع وزارة البريد و تكنولوجيا المعلومات، و يبقى تطبيق الإدارة الإلكترونية من اختصاص هذا القطاع دون غيره إلى غاية صدور مشروع الجزائر الإلكترونية سنة 2013، و هي الوثيقة التي صدرت في ديسمبر 2008، و التي تتمثل حسب ما ورد فيها هي وثيقة رسمية تحمل معالم برنامج إدارة إلكترونية متكاملة في الجزائر.

وحسب ما أكده وزير القطاع فإن الوثيقة إن لم تكن هي مشروع الإدارة الإلكترونية فإن الأكيد أن الإدارة الإلكترونية هي جزء من هذه الوثيقة ،و هذا ما قاله وزير البريد و تكنولوجيا المعلومات نقلا عن جريدة صوت الأحرار قائلا[1]:" إن مشروع الجزائر الإلكترونية 2013 الذي يضم عدة محاور ... يهدف إلى بناء مجتمع المعلومات و تحريك الاقتصاد و جعله رقمي، إضافة إلى تقليص البيروقراطية و الوصول إلى سرعة اتخاذ القرارات".

تعد الوثيقة عبارة عن برامج مسطرة إلى غاية سنة 2013 الهدف منها النهوض بالاقتصاد الوطني و تحسين مكانة المواطن من خلال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و تطوير ودعم المؤسسات الإدارية و الاقتصادية، و تحسين مستوى معيشة المواطن عن طريق استعمالهم لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال، إضافة إلى تسهيل عملية التسيير عبر توفير المعلومات والسرعة في العمل، و توفير خدمات نوعية للمؤسسات و للمواطن.

1 ف بعيط،" الحكومة الإلكترونية هدفها البيروقراطية و تحريك الاقتصاد"، جريدة صوت الأحرار.متاح في الموقع : http://www.sautahrar.net/online/mudules/php?name=news fil=article8sid=7371 تاريخ الإطلاع:2017/04/21.

حيث تتضمن استراتيجية الجزائر الإلكترونية "2013" عدة محاور رئيسية:

تحدد الأهداف الرئيسية و الخاصة و المراد إنجازها إلى غاية 2013، أما عن مضمون أو محتوى هذه المحاور فيمكن إيجازها فيما يلي[1]:

**المحور الأول: تسريع استخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في الإدارة العمومية**

حيث سيحدث إدخال تكنولوجيات الإعلام و الاتصال و تعزيز استخدامها في الإدارة العمومية تحولا كبيرا في أساليب تنظيمها و عملها، مما سيجعلها تعيد النظر في كيفية سيرها و تنظيمها، و تكييف الخدمة المقدمة للمواطنين بشكل أنسب، و تسمح تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بإنشاء فضاء اتصال مستقل عن التموقع المادي و يتيح توفير المعلومات من أجل تحسين نوعية عملية صنع القرار.

و في هذا السياق تم وضع أهداف خاصة مشتركة لكل دائرة وزارية و هي تضمن استكمال البنى الأساسية المعلوماتية، ووضع نظم معلومات مندمجة و تطوير الخدمات الإلكترونية لفائدة المواطنين و الشركات و العمال.

**المحور الثاني: تسريع استعمال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في الشركات**

مثل اليوم وسائل التسيير و الإدارة المتطورة حول تكنولوجيا الإعلام و الاتصالالضمان الوحيد لبقاء إدارتنا في العولمة، فبفضل الانترنت أصبحت السوق عالمية في اقتصاد يعتمد على المعرفة كقيمة أساسية، و لهذا تم تحديد الهدف الأساسي المتمثل في إدماج تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في القطاع الاقتصادي و دعم امتلاك تكنولوجيا الإعلام و الاتصال من قبل الشركات، و تترتب عن ذلك أهداف ثلاثة تتمثل في دعم تكنولوجيات الإعلام و الاتصال من قبل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، تطوير تطبيقات تحسين أداء الشركات، تطوير عرض خدمات إلكترونية من طرف الشركات.

1موقع وزارة البريد و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، الجزائر الإلكترونية
تاريخ الإطلاع: 2017/04/08 http// www.mptic.dz/fr/?E-Algerie-2013

**المحور الثالث: تطوير الآليات و الإجراءات التحفيزية بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات و شبكات الانترنت**

فمن الضروري مواصلة عملية تعميم النفاذ إلى الانترنت، إذ يجب أولا توسيع هذا النفاذ من أجل السماح لكل مواطن أينما وجد عبر التراب الوطني بالاستفادة من الخدمات العمومية الإلكترونية.

**محور الرابع : تعزيزالبنية الأساسيةللاتصالات ذات التدفق السريع**

فيجب ان تكون شبكة الاتصالات ذات تدفق السريع قادرة على توفير القدرات الضرورية عبر أرجاء الوطن بنوعية و أمان يستجيبان للمقاييس الدولية في هذا الصدد فإن الهدف الرئيسي لهذا المحور يتمثل في أنجاز بنية تحتية للاتصالات ذات التدفق السريع و الفائق السرعة تكون مؤمنة و ذات خدمات عالية الجودة عن طريق تأهيل البنية التحتية الوطنية للاتصالاتو تأمين الشبكات و التسيير الفعال لأسم نطاق "dz".

**المحور الخامس: تطوير الكفاءات البشرية**

فبإرفاق تعزيز البنية التحتية و تعميم النفاذ إلى تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بإجراءات ملموسة في مجال تكوين التكوين و تطوير الكفاءات البشرية و ذلك مايفرض إعادة النظر في مجال التكوين و التطوير الكفاءات البشرية .

**المحور السادس : تدعيم البحث و تطوير الابتكار**

فالاقتصاد القائم على المعرفة يستلزم تفاعلا قويا بين البحث و التطوير وعالم الاقتصاد إذ ان الابتكار هو الذي يتضمن تطوير المنتجات و الخدمات ذات القيمة المضافة في مجال التكنولوجيا،فالغرض من هذا المحور تطوير الخدمات عن طريق تعزيز نشاط البحث و حشر الكفاءات وتنظيم نقل التكنولوجيا و المهارات .

**المحور السابع: الإعلام و الاتصال**

يصطلح الإعلام و الاتصال بدورهام و متنام في الاقتصاد القائم على المعرفة حيث يشكل الإعلام قيمة أساسية تتحول عند تحصيلها إلى معرفة يضفي عليها الاتصال ثراء و أهمية أكبر لهذا يهدف مشروع الجزائر الالكترونية إلىالتحسيس بدور تكنولوجيات الاتصال في تحسين معيشة المواطن و التنمية الاجتماعية و الاقتصادية للوطن.

**المحور الثامن: تثمين التعاون الدولي**

يتصف التعاون الدولي مع البلدان الأخرى في مجال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال بعدد هائل من المشاريع، لاسيما مع الاتحاد الأوروبي في إطار" مشروع ميدا2"، وبهدف تعزيز التعاون الدولي التيتملك التكنولوجيات و المهارات و تحسين صورة البلد خارجيا، وذلك بتفعيل المشاركة في الحوار و المبادرات الدولية القائمة، و إقامة شراكات إستراتيجية بهدف تملك التكنولوجيات و المهارات.

**المحور التاسع:آلياتالتقييم و المتابعة**

وذلك يتطلب نظام مؤشرات متابعة و تقييم تسمح بقياس مدى تأثير تكنولوجيا الإعلام و الاتصال على التنمية الاقتصادية و الاجتماعية من جهة، و بإجراء تقييم دوري لتنفيذ المخطط الإستراتيجي"الجزائر الالكترونية" من جهة أخرى .

**المحور العاشر: إجراءات تنظيمية**

يتطلب تنفيذ إستراتيجية تطوير مجتمع المعلومات دعما مؤسساتيا هاما يأخذ بعين الاعتبار الطابع المتعددالأبعاد لتكنولوجيا الإعلام و الاتصال ، وفي إطارتحضير السياسة الموجهة لترفيه مجتمع المعلومات والاقتصاد الرقمي تم تشكيل لجنة وزارية تدعى "اللجنة الالكترونية " برئاسة رئيس الحكومة و تظم الوزراء المعنيين بهذا المجال، كما تم تشكيل لجنة تقنية لتوفير الدعم التقني لهذه اللجنة الإلكترونية، يتمثل الهدف في هذا المحور وضع تنظيم التنفيذ الفعلي للمخطط الإستراتيجي"الجزائر الإلكترونية".

## المطلب الثالث : الخدمات العامة الإلكترونية في الجزائر (دراسة نموذج قطاع الصحة)

تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا حيويا وحاسما في تعزيز نمو و تحديث قطاع الصحة الذي شهد نموا هائلا في ظل نمو هذه الأنظمة تتمثل في تحسين الإجراءات الإدارية من خلال التقنية المبتكرة و يمثل قطاع الصحة مزيج من الإجراءات الدقيقة و الشاملة لكافة المراحل التي يمر بها المريض لأن المشكل الوحيد هو ما يتذكره المريض من تقدير الخدمة في المستشفيات

حيث تطورت غالبية المستشفيات مع نشر تكنولوجيا المعلومات و في الوقت نفسه ومن الواضح أيضا أنه لابد من تزويد بعض فرق تكنولوجيا معلومات و الإتصال في قطاع الصحة بالموارد اللازمة لتصميم افضل شبكة معلومات وهو ما يطلبه العاملون في القطاع الصحي حيث كان هناك تحولا كبيرا في قطاع الصحة من السجلات الورقية إلى سجلات طبية إلكترونية

وتتمثل تكنولوجيا الإعلام و الاتصال مثلا في :

**أولا:السجل الصحي**

تعد السجلات الصحية أو ما نسميه بملف المريض أحد النقاط المحورية التي تعتمد عليها عملية تقديم الرعاية الصحية داخل المستشفيات وبين مختلف المؤسسات الطبية و تنبعأهمية السجلات في حفظ كافة المعلومات المتعلقة بالمريض من إجراءات و فحوصات و تقارير العلاج و المتابعة.

ولعقود طويلة من الزمن ظلت طبيعة السجلات الطبية ثابتة في شكل ملف أو مجموعة من الأوراق تتضمن مجموعة من المعلومات حتى حدثت تغييرات في تكنولوجيا المعلومات قادت العلماء المتخصصين في مجال الصحة و تكنولوجيا المعلومات إلى تصميم سجلات إلكترونية تعتمد على الحاسوب بكل إمكانياته المتطورة من تخزين معلومات و معالجة و نقل البيانات عن طريق شبكة اتصال حديثة[1].

1 http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B3%D8%AC%D9%84_%D8%B5%D8%AD%D9%8A_%D8%A5%D9%84%D9%83%D8%AA%D8%B1%D9%88%D9%86%D9%8A تاريخ الإطلاع 2017/03/15

ولقد عرفت الجمعية الأمريكية لمعلومات و نظم الإدارة الصحية السجل الصحي أنه سجل طبي بالصيغة الرقمية، و يحتوي السجل الإلكتروني على جميع المعلومات الشخصية و الإدارية للمريض و التشخيص و المرضية و الإجراءات العلاجية المتخذة و الموافقات على هذه الإجراءات.

**مزايا و أهداف السجل الصحة الإلكتروني [1]:**

- التخلص من الورق الذي أصبح يهدد المنظمات الصحية .
- تحتوي السجلات الصحية الإلكترونية على العديد من المعلومات تساهم في تطوير البحث العلمي كما تقوم بتزويد التقارير و الإحصائيات الطبية التي تخدم أنشطة المستشفى .
- يوفر إمكانية ربط المستشفيات ببعضها .
- يساعد على تحسين جودة الرعاية الصحية المقدمة للمريض عن طريق توفير المعلومات اللازمة في الوقت اللازم.
- رفع كفاءة الخدمات الصحية و توفير التكاليف عن طريق السرعة في تبادل المعلومات و توفير العمالة و الجهد المبذول من طرف الموظفين.
- يعتبر السجل الإلكتروني نقطة التقاء جميع الأنظمة.
- تعزيزا التنسيق و استمرارية الرعاية و تحسين الاتصالات في نقل المعلومات الصحية من خلال تضمنها جميع البيانات الصحية

**ثانيا : الطب عن بعد**

يعاني سكان المناطق الريفية و النائية في كثير من البلدان في العالم نقص الرعاية الصحية و يرجع ذلك بصورة أساسية إلى أنالأطباء المتخصصين عادة ما يتواجدون في المدن الكبرى ذات تعداد سكاني كبير و نتيجة للتطورات المتلاحقة في مجال تكنولوجيا المعلومات يمكن تنفيذ العديد من عناصر الممارسة الطبية بالرغم من وجود كل من المريض و الطبيب في منطقتين جغرافيتين متباعدتين ويمكن تعريف التطبيب عن بعد على انه نقل البيانات الطبية الإلكترونية ( صور .أصوات ،مقاطع فيديو، سجلات مرض) من مكانلأخر من اجل صحة المريض و تحسين صحته[2].

---

1مصباح عبد الهادي حسين الدويك، نظم المعلومات الصحية المحسوبة و أثرها على القرارات الإدارية و الطبية، مذكرة ماجيستر، تخصص إدارة أعمال، الجامعية الإسلامية غزة، 2010 ،ص 53.

2إيهاب عبد الرحيم محمد ،التطبيب عن بعد، ثورة في تعليم الرعاية الصحية على المواقع تاريخ الاطلاع 2017/03/27www.marefa.org/sources/index.php

وهو مايسمح للأطباء بالقيام بتشخيص للمرض عن بعد من أجل اقتراح علاج معين أو وصف بعض الأدويةأو مراقبة مرض.

كما تم تعريفه (أنه شكل من أشكال التعاون في الممارسة الطبية عن طريق إتصال الأطباء عن بعد من خلال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال لنقل البيانات الطبية الضرورية للمرض لأجل التشخيص و العلاج)[1]ويمكن أن يستخدم نقل البيانات الطبية أنماطا متنوعة في تكنولوجيا المعلومات بما فيها خطوط الهاتف الفاكس الانترنت .

**ومن فوائد الطب عن بعد مايلي [2]:**

- تعدد وسائط الشرح قد يزيد من تحسين الرعاية الصحية .
- تقليل نفقات انتقال المريض إلى أماكن متخصصة بعيدة .
- التواصل بين المريض و الطبيب بما يوفر أكثر قدر من الراحة .
- تقليل من متاعب سفر المريض إلى المدن الكبيرة و الانتقال لمسافات بعيدة بما يضر بصحته .

**و يضيف إهاب عبد الرحيم الفوائد التالية:**[3]

- تقنية الخدمات الطبية العاجلة في المناطق النائية وذلك بنقل الصور الطبية للمراكز الطبية الرئيسية للتقييم و الإرشاد من قبل الأطباء الأخصائيين المناسبين.
- إتاحة الفرصة للأطباء الذين يجرون أبحاثا للاتصاليبعضهم بالرغم من بعدهم الجغرافي بحيث يتبادلون سجلات المرض و الصور التشخيصية.
- تحسين التعليم الطبي للأطباء العاملين في المناطق الريفية حيث يمكن ربط العديد من المستشفيات الريفية بمستشفى مركزي .

1Michel Logmann , Jacques Lucas , Télémédecine, les préconisations du conseil National de l'ordre des médecins 2009 , p 5.

2www.alhasebat.net/vb/showthread.php?t=7088تاريخ الإطلاع: 2017/03/27

3إيهاب عبد الرحيم محمد: مرجع السابق.

كما أن استعمال الطب عن بعد يعمل على تعويض عدم وجود أطباء متخصصين في بعض المستشفيات بالإضافة إلى أن المعلومات المتحصل عليها تكون سريعة وآنية و كذلك القضاء على مشكل عدم توفير الأطباء.

**ثالثا : البطاقات الصحية**

من أهم التطورات في مجال الصحة الإلكترونية البطاقات الصحية الذكية، وهي عبارة عن بطاقة صغيرة الحجم ومثبت بداخلها شريحة إلكترونية متناهية في الصغر، و مزودة بوحدة ذاكرة صغيرة لتخزين المعلومات، و تعمل فقط عندما يتم إدخالها في وحدة خاصة تسمى قارئ البطاقات الذكية، و عند دخول البطاقة يصبح هذا الحاسوب و البرامج المحملة عليها في حالة نشطة فتستقبل المعلومات و تخزنها و تسترجعها و تعدلها، وفي حالة استخدامها على نطاق واسع يمكن لأي شخص شرائها فارغة ثم يقوم مختصون بتحميل تاريخه الطبي كاملا عليها، وعند دخوله المستشفى به قارئ للبطاقات الذكية يتعرف الأطباء على الفور على المعلومات و تاريخيه الصحي كاملا، مما يساعد على دقة و سرعة التشخيص و العلاج و يقلل الأخطاء الطبية و يخفض من التكاليف[1]

**رابعا :الانترنت و الصحة**

بدأت كثير من المنظمات الصحية و الناشرون في استخدام الانترنت كأداة لنشر إنتاجهم على الانترنت، ويشمل هذا الإنتاج«الكتب الدراسية و الفيديوهات و المقالات العلمية و الأسئلة كثيرة التردد على الألسنة، و المعلومات الدوائية و غيرها»، و هي كذلك تسمح للأطباء و المرضى بالدخول على نظام معلومات المستشفى طبقا لمستوى الصلاحيات الممنوحة لكل منهم ،للقيام بالعديد من المهام عن بعد ،فالطبيب مثلا يمكنه الدخول على جدول المواعيد الخاص به، و يتعرف على نوعية المرضى الذين سيقوم بالكشف عليهم، و يمكنه تعديل هذه المواعيد إذا اقتضت الحاجة، و المريض يمكنه الحجز لنفسه و الحصول على تقديرات مبدئية لتكفلت الخدمة التي يرغب في الحصول عليها في المستشفى، ومن أمثلةاستخدامالانترنت من قبل الطاقم الطبي و المرضى مايلي :[2]

1مصباح عبد الهادي،حسينالدويك،مرجع سابق ,ص 79.

2www.emro.who.int: تاريخ الإطلاع : 2017/04/27

- التدرب الطبي و التعليم المستمر.
- إتاحة التوصل إلى المعلومات الطبية .
- رعاية المرضى و دعمهم.
- التشخيص و المشاورة عن بعد.
- العمل عن بعد من أجل المعوقين.
- التثقيف في مجال الوقاية الصحية .

## المطلب الرابع : تحديات إلكترونية تواجه قطاع الصحة

تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا حيويا حاسما في تعزيز نمو و تحديث قطاع الصحة لذي شهد نموا هائلا في ظل نمو هذه الأنظمة، تمثل في تحسين الإجراءات الإدارية من خلال الحلول التقنية المبتكرة، و يمثل قطاع الصحة مزيج من الإجراءات الدقيقة والشاملة لكافة المراحل التي يمر بها المريض منذ دخوله المستشفى وحتى خروجه منه و رغم الأهمية الكبيرة للأطباء الماهرين و الابتسامات اللطيفة المقدمة للمريض، إلا أن معظم ما يتذكره زوار المستشفى من تجربتهم يتمحور حول مدى فعالية تقديم الخدمة لهم، بمعنى هل كان هناك فترات طويلة للانتظار' .وهل كان الدواء جاهز لدى وصولهم ،وبناء على ذلك نرى الابتكار في الإجراءات يمثل جوهر الخدمات الصحية الناجحة و في هذا الجانب يصبحدور التكنولوجيا أكثر وضوحا و بالنسبة للسجلات الطبية و إجراءات التعرف على المريض، أصبح العمل بالأنظمة القديمة تشمل على كمية كبيرة من الأوراق الثقيلة أمرا في غاية الصعوبة فمراجعة سجلات المرضى و خصوصا تلك التي تعود بتاريخها إلى عصر ما قبل الحاسوب تستغرق وقتا طويلا جدا ، إذ لم تسجل رقميا ،ومن الواضح أن تدوين السجلات الورقية و الرسائل الهاتفية لاتكفي لضمان الخدمة في الوقتاللازم و المناسب .

وهناك العديد من العوامل التي تدفع مزودي الصحة اليوم إلى تغير أسلوب عملهم يأتي في مقدمتها النمو السكاني المتسارع و زيادة متطلبات المرضى .

و تطورت غالبية المستشفيات مع مرور الوقت ،كما بدأت العديد من المرافق الصحية تواجه تحديات بشان محاولة نشر التطبيقات و النظم الحديثة ،و عندما تركز الطواقم الطبية على الكفاءة و الفعالية في تقديم خدمات صحية للمرضى يصبح توافروسلامة المعلومات بمثابة مسألة حياة أو موت بكل ما تحمل الكلمة من معاني، و بالنسبة لفرق تكنولوجيا المعلومات و الاتصال التي تدعم الطواقم الطبية في عملها يمثل التحدي الكبير الذي يواجهها في توفير التكنولوجيا التي تجعلهم أكثر

قدرة على الحركة و تقديم الخدمات الصحية المتنقلة و تقليل فترات الانتظار و تحسين الإنتاجية وفي الوقت نفسه خفض تكاليف التشغيل .

وإذا كان موظفو الصحة يتطلعون إلى تلبية و إنجاز أهداف جديدة و تحديد أفضل طريقة للعمل بغرض تحسين الخدمة المقدمة للمريض، فمن الواضح أن تكون هناك حاجة إلى برمجيات حديثة تدعم تطبيقات الصحة .

وفي الوقت نفسه و من الواضح أيضا انه لابد من تزويد بعض فرق تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الصحة بالموارد اللازمة لتصميم أفضل شبكة معلومات، لكن ماالذي يطلبه و يريده العاملون في الحقل الطبي اليوم من تقنيات الشبكات، من فريق تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، الذين يقومون بتصميم و تنفيذ و تقديم الدعم لهم، في البداية لابد أن نذكر أن هناك تحولا واسع النطاق من السجلات الطبية الورقية إلى السجلات الطبية الإلكترونية، و ليس سدا ان السجلات الطبية الورقية تعتبر عاملا رئيسيا في زيادة التكاليف و أوجهالقصور و الأخطاء في قطاع الصحة، و لهذا السبب يحتاج القطاع الصحي إلى شبكة تضمن الأداء العالي المستمر دون عائق، مثل البطء في نقل البيانات، و في الوقت نفسه يجب أن يصاحب الأداء العالي قدرا مرتفعا من الحماية و الأمن، بمعنى وجود إجراءات أمنية صارمة، إذا تعد معلومات المريض السرية من أكثر المعلومات الحساسة الموجودة[1]

1www.arabianbusiness.com/mobile/pda/article.php . تاريخ الاطلاع: 2017/04/27

## خلاصة

في الأخير يمكن القول أن نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر أصبح أمرا ضروريا لتطوير الخدمات المقدمة للمواطن، كالقيام بالعمليات الكبرى على مستوى البنوك و البريد و كذا المؤسسات الاستشفائية باستعمال التكنولوجيا الحديثة في تحسين الخدمة.

وهذا بإدخال تقنيات الانترنت في تطوير مؤسسات الدولة و تجهيزها بأحدث المعدات التكنولوجية لتفعيل الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة الجزائرية.

وبناءا على التجارب القطاعية التي سعت الجزائر إلى تحديثها ،يمكن القول أن الجزائر قد عرفت نوعا من الانفتاح نحو الإدارة الإلكترونية .

# الفصل الثالث:
# البحث الميداني في المؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان

## المبحـــث الأول: التعـــريـــف بميـــدان البحـــث

### المطلب الأول: التعريـــف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان

#### الفـــرع الأول: نشـــأة المؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان:

حسب المعلومات المؤرخة في حجرة التدشين لهذا القطاع تم تدشينه طبقا للقرار الوزاري تحت رقم : 32 يوم 04/صفر/1404ه الموافق لـــ:1983/11/19 من طرف وزير الصحة عبد الرزاق بوحارة.

المرسوم التنفيذي رقم: 466/97 المؤرخ في: 1997/12/02 المحدد لقواعد إنشاء القطاعات الصحية وتنظيمها وسيرها، المادة 05 (الجريدة الرسمية عدد 81 سنة 1997).

#### الفـــرع الثاني: تعريـــف المؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان:

وهي مؤسسة عمومية إستشفائية تسهر على راحة ومعالجة المرضى بصفة دائمة ومستمرة وذلك بتقديم إسعافات سواء كانت أولية أو استعجاليه، وتكون بطريقة مجانية مدعمة من طرف الدولـــة.

### المطلب الثاني: مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان

تتكفل المؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان بشكل منسجم ومنظم بحاجيات السكان وفي هذا الإطار تقوم بالمهام التالية:

- استقبال المرضى وتقديم العلاج عن طريق الإسعافات الأولية والأدوية.

- الوقاية من مختلف الأمراض المعدية، والأوبئة بواسطة حملات التطعيم.

- إجراء الإحصاءات حول: عدد الوفيات – عدد المواليد– عدد المرضى الذين تستقبلهم المؤسسة يوميا.

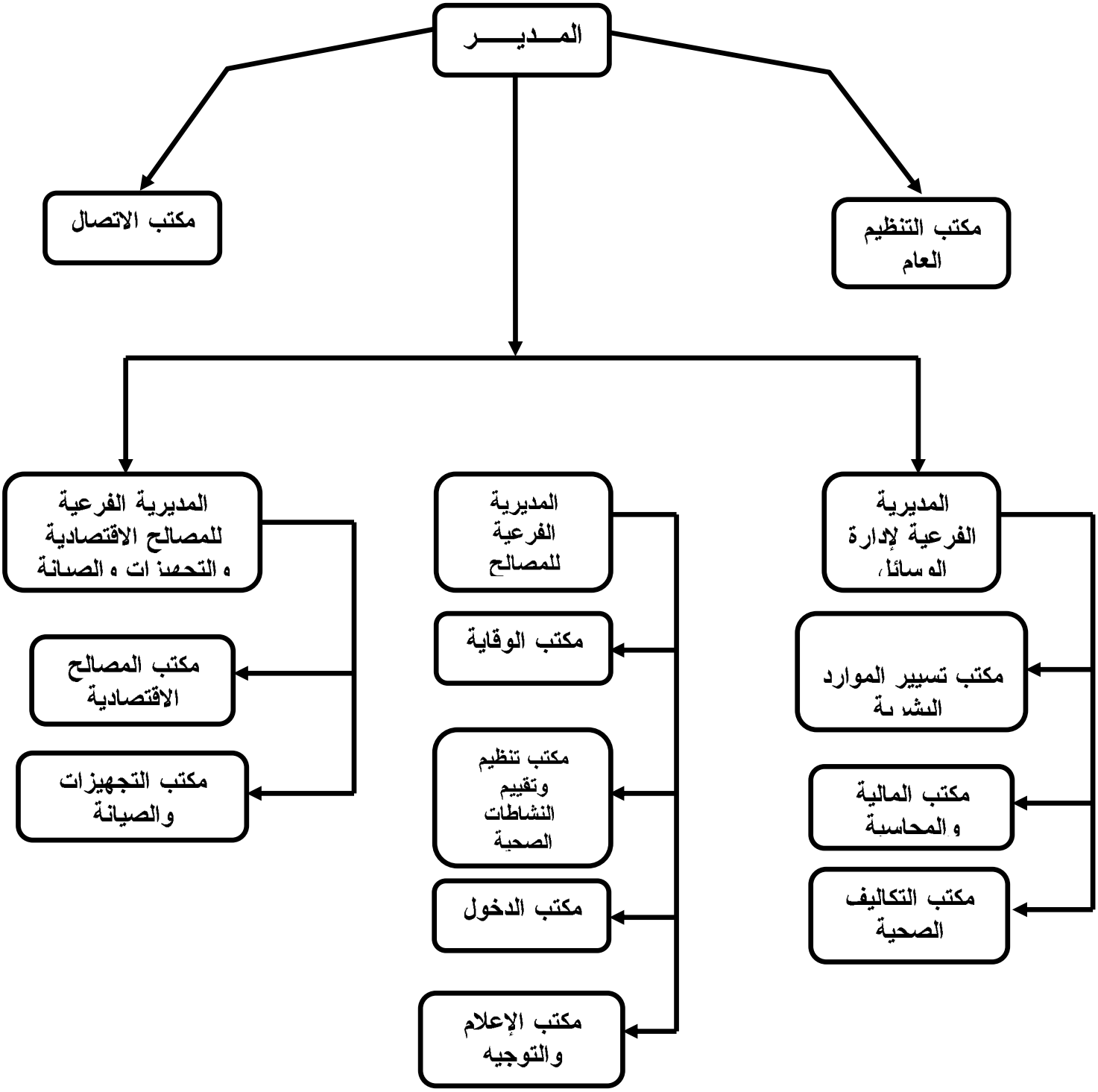
- تطبيق البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للصحة والسكان.

- تساهم الإدارة في تأهيل مستخدمي المصالح الصحية وتحسين مستواهم

المطلب الثالث: التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان

الفرع الأول: الخريطة التنظيمية للمؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان

الشكل رقم (03)الفصل الثالث: الخريطة التنظيمية للمؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان



**الفــرع الثاني: الهياكل الإدارية للمؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان**

**أولا: المديرية العامة:**

تتولى تسيير المديرية العامة المدير وتتكون المديرية العامة من مكتبان هما:

- مكتب التنظيم العام.

- مكتب الاتصال

**ثانيــا: المديريــة الفرعيــة لإدارة الوسائــل:**

يتولى تسييرها مدير فرعــي وتتكون من ثلاث مكاتــب وهــي:

- مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات.

- مكتب التكاليف الصحية.

- مكتب المالية و المحاسبة.

**ثالثــا: المديريــة الفرعيــة للنشاطــات الصحيــة:**

يتولى الإشراف عليها مدير فرعي و بهــا أربعة مكاتب وهي:

- مكتب النشاطات الصحية.
- مكتب الوقايــة.
- مكتب الدخــول.
- مكتب الاستقبال والتوجيه

**رابعـــا: المديريـــة الفرعيـــة للمصالح الاقتصادية والتجهيزات و الوسائل والصيانة:**

يتولى الإشراف عليها مدير فرعي و بهـــا مكتبان وهما:

- مكتب المصالـــح الاقتصاديـــة.
- مكتب التجهيزات والوسائل والصيانة.

بالإضافة إلى الهياكل الإدارية المكلفة بالتسيير الإداري لمصالح شؤون المؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان هناك مجلسان بدورهما يقومان بمساعدة المدير في

التسيير وهمـــا: – المجلس الإداري – المجلس الطبـــي.

**الفـــرع الثالث: الهياكل الطبية للمؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان**

نعلم أن الهدف من نشأة المؤسسات الصحية هي التكفل الصحي بالمواطنين وهي الوظيفة الأساسية لها، لذا نجد في جل المؤسسات الصحية عدة مصالح تختلف باختلاف نوع وصنف المؤسسة ويمكن لنا تعدادها بالنسبة للمؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان كما يلي:

**أولا: المصالح الصحيـــة:**

تتمثل المصالح الصحيـــة فيما يلي:

- قسم الاستعجالات الطبية والجراحية.
- الفحص الخارجـــي.
- قسم العميلات والإنعاش.
- وحدة تصفيـــة الدم.
- مصلحة طب الأطفال.
- مصلحة أمراض النساء.
- مصلحة الـــولادة.

- قسم الطب الداخلي ( قسم طب الرجال، قسم طب النساء ).
- قسم الجراحة العامة ( قسم جراحة الرجال، قسم جراحة النساء ).

**ثانيا: المصالـــح التقنيـــة:**

تتمثـــل المصالح الصحيـــة فيما يلي:

- مصلحة الكشف بالأشعـــة.
- مصلحة الكشف بالتحاليل.
- مصلحة الصيدليـــة.

**الفرع الرابع: الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان**

يبلغ عدد مستخدمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمـــان 400 موزعين على النحو الآتي:

**أولا: المستخدمين الإداريين**

يبلغ عدد المستخدمون الإداريون للمؤسسة العمومية الاستشفائية بني سليمان 40 موظف موزعين حسب الرتب التالية:

- **المناصب العليا** : 06 مناصب موزعين كالآتي:

* 01 مديـــر المؤســـســـة
* 01 مديـــر فرعي للموارد البشرية
* 01 مدير فرعي للمالية والوسائل
* 01 مدير فرعي للمصالح الصحية
* 01 رئيس مكتب تسيير الموارد البشرية

* 01 رئيس مكتب التنظيم العام

- **الأعــوان المنفذيــن:**

* متصرف العــدد (01)

* وثائقي أمين محفوظات العــدد (01)

* ملحق رئيسي للإدارة العــدد (07)

* ملحق إدارة العــدد (04)

* عون إدارة رئيسي العــدد (03)

* عون إدارة العــدد (05)

* تقني سامي في الإعلام الآلي العــدد (02).

* تقني في الإعلام الآلي العــدد (01).

* كاتب مديرية رئيسي العــدد (02).

* كاتــب العــدد (02).

* عون حفظ البيانات العــدد (05).

* عون مكتب العــدد (01)

**ثانيــا: التقنيــون:**

* مهندس دولة في المخبر والصيانــة العــدد (01)

* مهندس تطبيقي في المخبر والصيانة العــدد (03)

* تقني سامي في المخبر والصيانـــة العــدد (04)

**ثالثـــا: المستخدمين الطبيين**

يتوزع المستخدمون الطبيون كما يلي:

- الممارسين الأخصائيين المساعدون العـــدد (20)
- الممارسين العامين في الصحة العمومية العـــدد (19)
- الصيادلة العـــدد (01)
- جراحو الأسنان العـــدد (02)

**رابعـــا: النفسانيـــون العياديـــون:**

* نفسانـــي عيـــادي رئيســـي العـــدد (01)

**خامســـا: المستخدمين شبه الطبيين**

يتوزع المستخدمون شبه الطبيون كما يلي:

- الممرضون الرئيسيون العـــدد (09)
- ممرضون ذو شهادة دولة:

* علاجات عامة العـــدد (64)

* قابلات العـــدد (16)

* مشغلـــو أجهزة الأشعة العـــدد (06)

* التخدير والإنعاش العـــدد (05)

* مخبريون العـــدد (07)

* محضر صيدلي العـــدد (03)

* رعاية الطفولة العـــدد (11)

* أمانة طبية العـــدد (10)

* مساعدة اجتماعية العـــدد (02)

- ممرضون مؤهلـــون العـــدد (21)
- مساعدو التمريـــض العـــدد (02)

**سادســـا: العمال المهنيون وسائقي السيارات:**

- عامل مهني خارج الصنف العـــدد (03).
- عامل مهني الصنف الأول العـــدد (25).
- عامل مهني الصنف الثاني العـــدد (09).
- عامل مهني الصنف الثالث العـــدد (31).
- سائقي السيارات العـــدد (06).

**سابعـــا: الأعـــوان المتعاقـــدون:**

- أعوان الأمن والوقايـــة العـــدد (20).
- عامل مهنـــي متعاقد بالتوقيت الكامل العـــدد (21).
- عامل مهنـــي متعاقد بالتوقيت الجزئي العـــدد (37).

## المبحث الثاني: التعريف بمنهجية البحث الميداني

### المطلب الأول : التعريف بخصائص البحث ومجتمع البحث وعيناته

#### الفرع الأول : التعريف بخصائص البحث

يقوم بحثنا هذا على دراسة: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية و توضيف الحاسب الآلي وعلى مدى تحقق التقدم باتجاهها وكذا المعوقات المواجهة لتطبيقها في المؤسسة العمومية الإستشفائية ببني سليمان.

#### الفرع الثاني: التعريف بمجتمع البحث وعينته

يتمثل مجتمع البحث في موظفين من السلك الإداري وعددهم ( 20موظف) للمؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان مقسمة إلى:

- 04 إطارات.
- 09 عون مهارة.
- 07 أعوان تنفيذ.

### المطلب الثاني: التعريف بأداة جمع البيانات والجداول المستعملة

#### الفرع الأول: التعريف بأداة جمع البيانات:

نظرا لطبيعة موضوع البحث و لعدد أفراد عينته تم اختيار الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتتكون الاستمارة من أسئلة عن البيانات الشخصية عددها 05، أما الجزء الثاني من الإستبانة يحتوي على أسئلة موضوعية مقسمة بدورها إلى ثلاث محاور اساسية. عدد الفقرات فيها بالتتالي 07-09-10.

#### الفرع الثاني: التعريف بالجداول المستعملة:

هي جداول من خلالها يتم دراسة الأسئلة المطروحة في استمارة الاستبيان تحتوي على التكرارت المطلقة والنسبية والمجموع (مدرجة في أخر البحث).

## المبحـــث الثالـــث: عـــرض البيانـــات وتحليلها

### الجزء الأول: عرض البيانات الشخصية

**الجدول رقم(03) الفصل الثالث:** يمثل جنس أفراد العينة

| الجنس / التكرارات | التكرار المطلق | التكرار النسبي |
|---|---|---|
| ذكر | 13 | %65 |
| أنثى | 07 | %35 |
| المجموع | 20 | %100 |

**الجدول رقم(04) الفصل الثالث:** يمثل سن أفراد العينة

| السن / التكرارات | التكرار المطلق | التكرار النسبي |
|---|---|---|
| أقل من 25 | 03 | %15 |
| من25إلى 40 | 07 | %35 |
| من 41إلى55 | 06 | %30 |
| 56فأكثر | 04 | %20 |
| المجموع | 20 | %100 |

**الجدول رقم(05) الفصل الثالث:** يمثل التصنيف المهني لأفراد العينة

| التصنيف / التكرارات | التكرار المطلق | التكرار النسبي |
|---|---|---|
| الاطارات | 04 | %20 |
| اعوان المهارة | 09 | %45 |
| اعوان التنفيذ | 07 | %35 |
| المجموع | 20 | %100 |

**الجدول رقم(06) الفصل الثالث:** يمثل المستوى التعليمي لأفراد العينة

| التكرار / المستوى التعليمي | التكرار المطلق | التكرار النسبي |
|---|---|---|
| ثانوي | 05 | %25 |
| تقني سامي | 06 | %30 |
| ليسانس | 04 | %20 |
| مستوى تعليمي اعلى | 05 | %25 |
| المجموع | 20 | %100 |

**الجدول رقم(07) الفصل الثالث:** يمثل أقدمية أفراد العينة

| الاقدمية / التكرار | التكرار المطلق | التكرار النسبي |
|---|---|---|
| أقل من خمس سنوات | 02 | %10 |
| من 5إلى 10 | 06 | %30 |
| من 11إلى 15 | 05 | %25 |
| من 16إلى 20 | 03 | %15 |
| 21سنة فأكثر | 04 | %20 |
| المجموع | 20 | 100% |

**الجزء الثاني: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالأسئلة الموضوعية**

**الجدول رقم(08) الفصل الثالث:** إجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية وتوظيف الحاسب الآلي بمستشفى بني سليمان.

| الفقـــــــــــــــرات | | التكرار | درجة الموافقة | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | النسبة | دائما | غالبا | احيانا | نادرا | ابدا |
| 01 | يتم استخدام الحاسب الآلي في رصد العمل ومتابعة العاملين | ت | 05 | 07 | 03 | 03 | 02 |
| | | % | 25 | 35 | 15 | 15 | 10 |
| 02 | يتم استخدام الحاسب الآلي في وضع خطط العمل | ت | 05 | 06 | 04 | 03 | 02 |
| | | % | 25 | 30 | 20 | 15 | 10 |
| 03 | يستخدم الحاسب الآلي لتوفير معلوما تخدم أعمال المستشفى | ت | 09 | 06 | 03 | 02 | 00 |
| | | % | 45 | 30 | 15 | 10 | 00 |
| 04 | يتم التنسيق بين إدارات وأقسام المستشفى من خلال شبكة الحاسب الآلي الداخلية | ت | 06 | 03 | 05 | 04 | 02 |
| | | % | 30 | 15 | 25 | 20 | 10 |
| 05 | يتم استخدام الحاسب الآلي | ت | 02 | 02 | 04 | 03 | 09 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | وتقنياته في متابعة حضور وانصراف العاملين | % | 10 | 10 | 20 | 15 | 45 |
| 06 | وجود تقارير عن أداء وانجاز الأعمال إلكترونيا | ت | 07 | 08 | 03 | 01 | 01 |
| | | % | 35 | 40 | 15 | 05 | 05 |
| 07 | توفر دورات تدريبية للعاملين في مجال الحاسب الآلي | ت | 02 | 04 | 04 | 06 | 04 |
| | | % | 10 | 20 | 20 | 30 | 20 |

**التعليق:**

1) فيما يتعلق بالفقرة الاولى والتي تتحدث عن استخدام الحاسب الالي في رصد العمل متابعه العاملين نجد ان اكبر نسبة وهي 35%اختاروا غالبا ما يتم استخدام الحاسب الالي, ونسبة 25%من العينة اختاروا دائما وتليها نسبة 15%اختاروا احيانا ونادرا واصغر نسبة 10% اختاروا ابدا.

✓ نستنتج ان اغلبية العينة الذين اختاروا غالبا ودائما ما يستخدمون الحاسب الالي في رصد العمل.

2) فيما يتعلق في استخدام الحاسب الالي في وضع خطط العمل اختار 30% من العينة غالبا و25دائما,وعلى التوالي 20% و 15% و10% اختاروا أحيانا ونادرا وابدا.

✓ نستنتج انه غالبا ودائما ما يستخدم افراد العينة الحاسب الآلي في وضع خطط العمل.

3) فيما يتعلق باستخدام الحاسب الالي لتوفير معلومات تخدم اعمال المستشفى اجاب 45% من العينة بدائما و30% بغالبا و15% و 10% بأحيانا ونادرا .

✓ نستنتج ان غالبية أفراد العينة دائما وغالبا ما يستخدمون الحاسب الآلي لتوفير معلومات تخدم اعمال المستشفى.

4) فيما يتعلق بالتنسيق بين ادارات واقسام المستشفى من خلال شبكة الحاسب الداخلي اجاب 30% من افراد العينة بدائما, و15% بغالبا ,و25% بأحيانا و20% و10%على التوالي بنادرا وأبدا.

- ✓ نستنتج أن غالبية أفراد العينة يستخدمون الحاسب الآلي في التنسيق بين الإدارات وأقسام المستشفى من خلال شبكة الحاسب الآلي ولكن هنالك نسبة من أفراد العينة أحيانا ونادرا ما يستخدمون الحاسب الآلي.

5) فيما يتعلق باستخدام باستخدام الحاسب الالي في متابعة حضور وانصراف العاملين فالأغلبية أجابوا بأبدا وهي نسبة 45% من أفراد العينة, تليها نسبة 20% و15% أجابوا بأحيانا ونادرا

- ✓ نستنتج على ان عملية متابعة حضور وانصراف العاملين لا تتم باستخدام الحاسب الآلي وتقنياته

6) فيما يتعلق بإنجاز الأعمال الكترونيا فإن غالبية أفراد العينة أجابوا بغالبا ودائما نسبة 40% و 35%.

- ✓ نستنتج ان عملية إنجاز الأعمال يتم باتباع طرق حديثة إلكترونية .

7) فيما يتعلق بتوفر دورات تدريبية في مجال الحاسب الآلي نجد أن 30% من أفراد العينة أجابوا بنادرا تليها نسبة 20% أجابوا بأحيانا وأبدا .

- ✓ ومنه نستنتج قلة الدورات التدريبية وانعدامها .

**الاستنتاج** : من خلال عرض وتحليل الفقرات واجابات أفراد العينة نستنتج ان استخدام الحاسب الآلي يعتمد في بعض المجالات مثل استخدامه في توفير معلومات تخدم اعمال المستشفى, ولكن لا يعتمد عليه كثيرا في بعض المجالات مثل : قلة وانعدام استخدام الحاسب الآلي في متابعة حضور وانصراف العاملين

ونستنتج ايضا أن قلة الدورات التدريبية للعمال على الحاسب الآلي أثر بالسلب على تطبيق الإدارة الإلكترونية بمستشفى

- **الجدول رقم(09) الفصل الثالث:** إجابات أفراد العينة حول مدى تحقيق مستشفى بني سليمان تقدما باتجاه الادارة الالكترونية.

| | الفقـــــــــرات | التكرار | درجه الموافقة | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | النسبة | بدرجة كبيرة جدا | بدرجة كبيرة | بدرجة متوسطة | بدرجة قليلة | بدرجة معدومة |
| 01 | العاملون في المستشفى تلقوا تدريبا في مجالات الحاسب الآلي | ت | 02 | 03 | 05 | 08 | 02 |
| | | % | 10 | 15 | 25 | 40 | 10 |
| 02 | تم توفير عدد كافي من اجهزة الحاسوب في اقسام وادارات المستشفى | ت | 03 | 03 | 09 | 04 | 01 |
| | | % | 15 | 15 | 45 | 20 | 05 |
| 03 | اجريت تعديلات في لوائح واضم العمل في المستشفى تدعم التطبيق الالكتروني في العمل | ت | 03 | 04 | 06 | 05 | 02 |
| | | % | 15 | 20 | 30 | 25 | 10 |
| 04 | وظفت حوافز مادية ومعنوية لتشجيع العاملين على دعم الادارة الإلكترونية | ت | 01 | 02 | 03 | 10 | 04 |
| | | % | 05 | 10 | 15 | 50 | 20 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 05 | يتم اعداد ندوات لتعريف العاملين بأهمية التحول للإدارة الإلكترونية | ت | 02 | 03 | 08 | 04 | 03 |
| | | % | 10 | 15 | 40 | 20 | 15 |
| 06 | هنالك اهتمام بالحاسب الالي وتطبيقاته في المستشفى | ت | 4 | 05 | 08 | 02 | 01 |
| | | % | 20 | 25 | 40 | 10 | 05 |
| 07 | هنالك عدد كافي في الكوادر البشرية المؤهلة والمتخصصة في الحاسب الالي التي تعمل في المستشفى | ت | 01 | 03 | 08 | 07 | 01 |
| | | % | 05 | 15 | 40 | 35 | 05 |
| 08 | توفير خدمات الاتصال بالأنترنت للعاملين بالمستشفى | ت | 02 | 03 | 04 | 07 | 02 |
| | | % | 10 | 15 | 20 | 35 | 10 |
| 09 | تم تصميم وتوفير نماذج للتعامل مع التقنية الالكترونية | ت | 03 | 03 | 05 | 07 | 02 |
| | | % | 15 | 15 | 25 | 35 | 10 |

**التعليق:**

1) فيما يتعلق بالفقرة الاولى والتي تتحدث عن تلقي العاملين في المستشفى تدريبا بدرجة قليلة في مجالات الحاسب الالي نجد ان 40%من افراد العينة تلقوا تدريبا بدرجة قليلة و25%تلقوا تدريبا بدرجة متوسطة.

✓ نستنتج ضعف التدريب الخاص بالحاسب الآلي.

2) فيما يتعلق بتوفر عدد كفي من اجهزة الحاسب الالي في اقسام وادارات المستشفى نجد ان 45%أجابوا بان توفير اجهزة الحاسب الالي كانت بدرجة متوسطة تليها نسبة 20%أجابوا بأن التوفير كان بدرجة قليلة .

- ✓ نستنتج ان هنالك نقص في أجهزة الحاسوب في إدارات وأقسام المشفى .

3) فيما يخص بإجراء تعديلات في لوائح ونظم العمل في المستشفى لدعم التطبيق الالكتروني في العمل نجد ان 30%صرحوا بأن التعديلات كانت بدرجة متوسطة وتليها نسبة 25%و20%كانت اجابتهم حول الفقرة ب (درجة قليلة ودرجة كبيرة ).

- ✓ نستنتج ان التعديلات في لوائح ونظم العمل لم تكن بالصفة اللازمة التي تساعد على تطبيق العمل الالكتروني.

4) فيما يخص تلقي الحوافز المادية والمعنوية نجد ان 50% من أفراد العينة يجدون ان هذه الحوافز المادية والمعنوية قليلة ولاتكفي لتشجيع العملين على دعم الادارة الالكترونية .

ونسب متفرقة أجاب بأن وضع الحوافز كانت بدرجة معدومة ومتوسطة بنسب 20% و15 %.

- ✓ نستنتج قلة الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين .

5) فيما يخص إعداد ندوات تعريف بأهمية الإدارة الالكترونية نجد أن 40 %من أفراد العينة يرون أن هذا الندوات كانت بدرجة متوسطة و20 %كانت بدرجة قليلة .

- ✓ نستنتج قلة الندوات لتعريف بالإدارة الالكترونية واهمية التحول إليها.

6)فيما يتعلق بمدى الاهتمام بالحاسب الآلي وتطبيقات في المستشفى نجد أن 40% من افراد العينة يرون أن الاهتمام مبه كان بدرجة متوسطة و25% و20 %يرون ان هنالك اهتمام كبير جدا وكبير.

- ✓ نستنتج وجود اهتمام متوسط عموما بالحاسب الآلي.

7) فيما يتعلق بتوفر العدد الكافي من الكوادر البشرية المؤهلة والمتخصصة في الحاسب الآلي نجد ان 40%من افراد العينة ومن افراد العينة و35 %يرون أن الكوادر البشرية متوسطة غلى قليلة الوجود .

- ✓ نستنتج نقص في الكوادر البشرية المتخصصة في الحاسب الآلي.

8) فيما يخص توفير خدمات الاتصال بالأنترنت للعاملين نجد أن 35% و20% يرون أن توفير الخدمات الاتصال متوفرة بدرجة قليلة إلى متوسطة .

- ✓ نستنتج نقص في توفير الخدمات الاتصال بالأنترنت للعاملين .

9) فيما يتعلق بتصميم وتوفير نماذج للتعامل مع التقنية الالكترونية نجد أن 35 % و 25% من أفراد العينة يرون أن تصميم وتوفير هذه النماذج بدرجة متوسطة الى قليلة .

- ✓ نستنتج ضعف تصميم وتوفير نماذج للتعامل مع التقنية الالكترونية.

**الاستنتاج** : من خلال عرض وتحليل الفقرات واجابات أفراد العينة لنستنتج أنه بالرغم من وجود اهتمام بالحاسب الآلي وتطبيقاته إلا أن هنالك عجز في تحقيق التقدم نحو الإدارة الالكترونية ولهذا النقائص منها : قلة التدريب والندوات وقلة الكوادر البشرية المؤهلة .

**الجدول رقم(10) الفصل الثالث:** إجابا افراد العينة حول المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية في مستشفى بني سليمان:

| | الفقـــــــــــرات | التكرار | درجة الموافقة | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | النسبة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| 01 | ضعف التدريب الذي يتلقاه العاملون في المستشفى في مجالات الحاسب الآلي | ت | 06 | 06 | 02 | 04 | 02 |
| | | % | 30 | 30 | 10 | 20 | 10 |
| 02 | قلة عدد اجهزة الحاسب الآلي في اقسام وإدارات المستشفى | ت | 05 | 06 | 02 | 06 | 03 |
| | | % | 25 | 30 | 10 | 30 | 15 |
| 03 | عدم مواكبة أجهزة وتقنيات العمل في المستشفى التطورات التقنية التي تسهل تطبيق الادارة الالكترونية | ت | 08 | 07 | 03 | 02 | 01 |
| | | % | 40 | 35 | 15 | 10 | 05 |
| 04 | ضعف الميزانيات المخصصة لتوفير متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية | ت | 10 | 06 | 02 | 01 | 01 |
| | | % | 50 | 30 | 10 | 05 | 05 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 05 | قلة الاهتمام بالحاسب الآلي وتطبيقاته | ت | 07 | 08 | 04 | 01 | 00 |
| | | % | 35 | 40 | 20 | 05 | 00 |
| 06 | قلة الكوادر البشرية المؤهلة والمتخصصة في الحاسب الآلي وتطبيقاته | ت | 06 | 07 | 05 | 00 | 02 |
| | | % | 30 | 35 | 25 | 00 | 10 |
| 07 | غياب التخطيط لاستراتيجي للتحول للإدارة الالكترونية | ت | 06 | 04 | 03 | 04 | 03 |
| | | % | 30 | 20 | 15 | 20 | 15 |
| 08 | مقاومة العاملين خوفا على وظائفهم | ت | 07 | 04 | 05 | 02 | 02 |
| | | % | 35 | 20 | 25 | 10 | 10 |
| 09 | لا يوجد هنالك بنية تحتية لازمة لتطبيق الادارة الالكترونية | ت | 11 | 05 | 01 | 02 | 01 |
| | | % | 55 | 25 | 05 | 10 | 51 |
| 10 | ارتفاع التكلفة المادية لتطبيق الادارة الالكترونية | ت | 09 | 04 | 00 | 03 | 04 |
| | | % | 45 | 20 | 00 | 15 | 20 |

**التعليق:**

1) فيما يتعلق بالفقرة الاولى نجد ان فيما يتعلق بالفقرة الاولى نجد ان 30%من أفراد العينة موافقون وموافقون بشدة على ان ضعف التدريب من المعوقات التي تواجه تطبيق الادارة الالكترونية في المستشفى تليها نسبة 20% و 10%بين غير موافقين ومحايدين وغير موافقين بشدة .

- ✓ نستنتج ان ضعف التدريب من المعوقات التي تؤثر على تطبيق الادارة الالكترونية في المستشفى.

2) فيما يتعلق بالفقرة الثانية نجد ان 30% و 25%موافقون على أن قلة عدد اجهزة الحاسب الآلي يعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية و30% من افراد العينة غير موافقون اما10%من العينة فكانت إجابتهم محايدة

- ✓ نستنتج أن قلة أجهزة الحاسب الآلي من المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية في المستشفى.

3) فيما يتعلق بالفقرة الثالثة نجد أن 40% و 35%بين موافقين بشدة وموافقين على ان عدم حداثة الاجهزة ومواكبتها للتطورات من المعوقات التي تواجه الإدارة الالكترونية .

- ✓ نستنتج أن تقنيات واجهزة العمل بحاجة إلى تطوير لأنها تعيق تطبيق الإدارة الالكترونية.

4) فيما يتعلق بالفقرة الرابعة نجد أن 50%و30% بين موافقين بشدة وموافقين على ضعف الميزانيات المخصصة لتوفير متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في المستشفى.

- ✓ نستنتج أن قلة الميزانية المخصصة لمتطلبات الادارة الالكترونية يؤثر على السير نحو تطبيقها .

5) فيما يتعلق بالفقرة الخامسة نجد ان 35% و 40%من افراد العينة موافقون وموافقون بشدة على أن هنالك قلة اهتمام بالحاسب الآلي وتطبيقاته فيما اختار 20% منهم الحياد .

- ✓ نستنتج قلة الاهتمام بالحاسب الآلي وتطبيقاته يعيق التقدم نحو تطبيق الإدارة الالكترونية

6) فيما يتعلق بالفقرة السادسة نجد ان 35% و30% يرون أن قلة الكوادر البشرية من المعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في المستشفى، حيث كانت إجابتهم بموافق وموافق بشدة حيث يرى 10% من افراد العينة لا يرون ذلك وكانوا غير موافقين بشدة ، أما 25% من الأفراد كانت إجابتهم بمحايد .

✓ نستنتج أن قلة الكوادر البشرية من المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية.

7) فيما يتعلق بالفقرة السابعة نجد ان 30% و 20% من أفراد العينة مؤيدون بفكرة أن غياب التخطيط الاستراتيجي يعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في المستشفى ، أما 20% و 15% فغير موافقون على ذلك و15% كانوا محايدين.

✓ نستنتج أن غياب التخطيط الاستراتيجي من معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية .

8) فيما يتعلق بالفقرة الثامنة نجد أن 35% و20% من أفراد العينة يرون أن مقاومة العاملين والخوف على الوظيفة من اي تطور حاصل قد يخلق مشاكل في وظائفهم لدرجة التسريح ، أما 25% اختاروا الحياد و10% كانوا غير موافقين وغير موافقين بشدة .

✓ نستنتج أن جهل العامل بتأثير التطور في أسلوب العمل والخوف على الوظيفة من المعوقات الأساسية التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في المستشفى.

9) فيما يتعلق بالفقرة التاسعة نجد أن 55% و25% من افراد العينة يرون انه لا يوجد هنالك بينة تحتية لازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية اما نسبة 10% و05 %و 05% كانت اجابتهم على التوالي غير موافق وغير موافق بشدة ومحايد .

✓ نستنتج أن عدم وجود بنية تحتية لازمة من المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المستشفى .

10) فيما يتعلق بالفقرة العاشرة نجد أن 45% و20% من أفراد العينة يرون أن ارتفاع التكلفة المادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية أما نسبة 20 %و15% فكانوا غير موافقين بشدة وغير موافقين موافقين.

✓ نستنتج أن ارتفاع التكاليف من المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية.

**الاستنتاج** :من خلال عرض وتحليل الفقرات واجابات افراد العينة نستنتج أن هنالك مجموعة من المعوقات التي تواجه تطبيق الادارة الالكترونية في المستشفى من اهمها : ضعف الميزانية المخصصة لهذا الغرض ، وكذا غياب التخطيط الاستراتيجي المنظم للتوجه للعمل بالدارة الالكترونية .

- وأيضا فيما يخص العاملين نجد أن نقص الوعي بمفهوم الإدارة الالكترونية وأهميته وذلك ناتج عن قلة التدريب والتحسين ، وهذا ما يخلق معيق آخر وهو مقاومة العاملين للتغيير

**خلاصة :**

حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية لاتجاهات اجوبة واراء عينة من الموظفين حول واقع الادارة الالكترونية ، واستعملنا لذلك كأداة للدراسة الاستبيان .

ومن خلال عرضنا وتحليلنا للنتائج الخاصة بالدراسة الميدانية توصلنا في المحور المتعلق بواقع التطبيق إلا أنه بالرغم من الجهود المبذولة من طرف إدارة المستشفى لتطبيق الإدارة الإلكترونية والسير على خطاها إلا أنها توجد نقائص ، وفي المحور المتعلق بمدى تحقيق تقدم باتجاه الإدارة الالكترونية نجد أنه يوجد عجز ملحوظ وذلك لنقائص لحظها المحور الثالث الذي يتحدث عن المعوقات .

# الخاتمة العامة

**الخاتمة العامة:**

كان اختيارنا لهذه الدراسة انعكاسات تطبيق الادارة الإلكترونية على أداء المؤسسة على اساس الوقوف عند وقائع الجزائر في هذا المجال، والرهانات التي يشكلها نظرا لما يوفره هذا المجال من دور حيوي في دفع عجلة التنمية والنهوض بالقطاع الاداري والاقتصادي والصحي في البلاد، باعتباره حلقة من حلقاته ،وقد حاولنا الوقوف عند اخر التطورات الحاصلة ،واستقراء الواقع التكنولوجي للإدارةالإلكترونية داخل المؤسسة في الجزائر في ظل التجربة الفتية التي تمر بها الجزائر في مجال عصرنة الإدارة وأغلب المؤسسات بتكنولوجيا الاتصال.

حيث أكدت نتائج الدراسة أن واقع الإدارة باعتبارها تكنولوجيا حديثة والعمل الإداري بالجزائر قد قطع أشواطا كبيرة لا يستهان بها في استجلاب التكنولوجيا الحديثة واعتمادها في تسيير اغلب المؤسسات الادارية ، لكن هذه الصحوة التكنولوجية اصطدمت في كثير من الاحيان بواقع مازال بعيدا عن مجاراة ما تجود به التكنولوجيا الحديثة في العالم المتقدم تمثلت في ضعف البنية التحتية، ومن الزاوية المعنوية الفكرية فقد ادى حجم الفراغ المعلوماتي النقص الناجم عن نقص في التكوين والرسكلة للتقنيين حال ذلك دون تقدم التكنولوجيا الحديثة وضعف التحكم فيها .

ومن خلال العرض السابق للدراسة امكننا الاجابة على الإشكالية التي تم طرحها كالاتي :

بالرغم من المجهودات التي سخرتها الجزائر للنهوض بعصرنة القطاعات العمومية وخاصة القطاع الصحي منها عن طريق رقمنه الادارة، بما يعود بالإيجاب على الموظفين والمواطنين الا ان ذلك لا ينفي وجود مجموعة من العوائق والنقائص التي يلزم تجاوزها خصوصا فيها بتوفير البنية التحتية اللازمة وزيادة التحسيس بمدى اهمية العمل الادارة الالكترونية .

**أولا: نتائج الدراسة**

- بعد عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالدراسة تم التوصل الى النتائج التالية :
- يتم استخدام الحاسب الآلي في مجالات دون غيرها.
- إنجاز الأعمال بطريقة حديثة (إلكترونيا) بصفة قليلة إلى متوسطة حسب نوع الوظيفة.
- قلة الدورات التدريبية يؤثر على التعريف بأهمية الإدارة الإلكترونية مع يحول دون تطبيقها.

- مازالت بعض الأنشطة الأساسية في إدارة المستشفى لا تطبق إلكترونيا.
- إن الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين لتشجيعهم على دعم الإدارة الإلكترونية غير كافية إطلاقا.
- إن إدارة المستشفى بحاجة إلى كوادر بشرية مؤهلة ومتخصصة في الحاسب الآلي وتقنياته.
- بعد مقاومة العاملين للتغيير خوفا على الوظائف سببا رئيسيا في عدم نجاح الادارة الالكترونية .
- أظهرت النتائج أنه لا يوجد بنية تحتية لازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية .
- إن أجهزة وتقنيات العمل في المستشفى غير مواكبة للتطورات التي تسهل تطبيق الادارة الالكترونية .
- **ثانيا: توصيات الدراسة**

فيمايلي نقدم جملة من التوصيات المعتمدة على نتائج الدراسة، آملين من إدارة المؤسسة المعنية الأخذ بها لتطبيق الانشطة الادارية الخاصة بها، من أجل التوجه الصحيح لتطبيق الادارة الالكترونية ونذكرها كالآتي:

- ضرورة إعادة التخطيط المنظم للتحول الى الادارة الالكترونية.
- لابد من تعميم استخدامات الحاسب الالي في اقسام وادارات المستشفى .
- ضرورة توفير دورات تدريبية لتعريف وتحسيس العاملين بمدى اهمية العمل بالإدارة الالكترونية .
- يجب توفير العدد الكافي من أجهزة الحاسب الالي مع الربط بخدمات الاتصال وتعميمها على كافة اقسام وادارات المستشفى .
- بداية السعي في جلب وتكوين كوادر بشرية مؤهلة في مجال الحاسب الآلي وتقنياته للعمل في المستشفى.
- ضرورة التغيير في لوائح ونظم عمل تتماشى مع الإدارة الالكترونية.
- وضع حوافز مادية ومعنوية لتشجيع العاملين على دعم الادارة الالكترونية.
- رفع مستوى التعاون مع المؤسسات الاستشفائية في مجال الادارة الالكترونية.
- ضرورة توفير بنية تحتية لازمة واستغلال الوسائل والادوات المتوفرة لدى المستشفى
- محاولة توفير ميزانية كافية لتوفير متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية .

## - قائمة المراجع:

أولا : **المراجع باللغة العربية**

**أ_ الكتب :**


1- بخوش عمار ، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون ، دار العرب الإسلامي ، بيروت 2006.

2- بشير عباس العلان ، الادارة الالكترونية ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية ،2005.

3- بيومي الحجازي عبد الفتاح ، النظام القانوني لحماية الحكومة الالكترونية ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية ، القاهرة، مصر ، 2003.

4- رضوان رأفت ، الحكومة الالكترونية ، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والاستراتيجية ، نسخة الكترونية ، 2005.

5- السالمي علاء ، الادارة الالكترونية ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2006.

6- السالمي علاء الادارة الالكترونية ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2008.

7- سدي حسين ، الادارة الالكترونية في العالم العربي بين الواقع والطموح ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، مصر، 2002.

8- سعد غالب ياسين ، الادارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية ، معهد الادارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، 2005، ص30.

9- سمير أحمد محمد ، الادارة الالكترونية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2009.

10- الطعامنة محمد محمود ، طارق والعلوش والشريف ، الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في العالم العربي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الأردن ، 2004.

11- عبد الفتاح مراد، الحكومة الالكترونية، دار المعارف،القاهرة، مصر 2002.

12- العلي عبد الستار وآخرون ، المدخل إلى إدارة المعرفة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006.
13- لعقاب محمد ، الانترنت وأصل المعلومات ، دار هومة ، الجزائر ، 1999.
14- محمد عبد حسين آل فرج الطائي ، الموسوعة الكاملة في نظم المعلومات الادارية الحاسوبية ، دار زهران للنشر ، عمان ، 2002.
15- نجم عبود نجم ، الادارة الالكترونية ، دار المريخ للنشر ، السعودية ،2009.

**ب_ المجلات والمقالات:**

16- باكير حسين ، مفهوم شامل للإدارة الالكترونية ، مجلة آراء حول الخليج ، العدد 23، مركز الخليج لأبحاث ، الإمارات العربية المتحدة ، 2006.
17- بختي ابراهيم، الانترنت في الجزائر مجلة الباحث ، العدد1.
18- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، وزارة الشؤون الخارجية ، كلمة عبد العزيز بوتفليقة رئيس الجمهورية في افتتاح ندوة الحكومة والولاة بقصر الامم 2006/06/25.
19- حسانة محي الدين ، التحول من مجتمع المعلومات إلى مجتمع المعرفة ، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية ، العدد 2،السعودية ،2006.
20- فلكاوي هيثم، الحكومة الالكترونية، مجلس الحرس الوطني الكويتي، العدد19، 2002.
21- نائل العوالمة ، الادارة الإلكترونية ومستقبل الادارة العامة ، مجلة دراسات الجامعة الاردنية ، العدد 1، الاردن ، 2000.

**ت_ التقارير والمتلقيات العلمية والمؤتمرات والندوات:**

22- آل مغرم القحطاني محمد سعيد ، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية ، وعلاقتها بالحد من الحوادث المديرية العامة للدفاع المدني بالمنطقة الشرقية ، رسالة ماجيستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية ، 2013.

23- ايكير ايهاب ، متطلبات تنمية الوارد البشرية لتطبيق الادارة الالكترونية ، رسالة ماجيستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية ، 2007.

24- بن معلا العمري سعيد ، المتطلبات الادارية والامنية لتطبيق الادارة الالكترونية ، دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ ، رسالة ماجيستير ، اكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية ، 2003.

25- بوماية حفيظة ، علاقة الانترنت كتكنولوجيا حديثة للاتصال والمعلومات بالتنمية في دول العالم الثالث ، مذكرة ماجيستير ، قسم السياسية والإدارية ، جامعة باتنة ، الجزائر، 2003.

26- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة البريد والمواصلات، إلى الاجتماع العربي التحضيري الثاني للقمة العالمية لمجتمع المعلومات،تونس، 2002/04/15.

27- حسن الدويك مصباح عبد الهادي ، نظم المعلومات الصحية المحسوبة وأثراها غلى القرارات الإدارية والطبية ، رسالة ماجيستير ، تخصص إدارة أعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة 2010.

28- خلادي عبد القادر ، التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال ودورها في تطوير البحث في علوم الإدارة (تحدي استراتيجي للإدارة في الوطن العربي )المؤتمر العربي الثالث للبحوث الادارية والنشر ، القاهرة ، 14-15ماي ،2003.

29- رضوان رأفت ، الادارة الالكترونية ،الادارة والتغيرات العالمية الجديدة ، الملتقى الاداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة ، مركز المعلومات ن واتخاذ القرار ، القاهرة ،مصر ، 2004.

30- سعد القرني عبد الرحمن ، تطبيقات الادارة الالكترونية في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجيستير ، جامعة نايف العربية ، الرياض ، السعودية ، 2007.

31- الصافي محمد عبد العزيز ، مدى امكانية تطبيق الادارة الالكترونية في المديرية العامة للجوازات المدنية ، الرياض ، رسالة ماجيستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية ، 2006.

32- قدوري سعد ، الادارة الالكترونية وامكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة ن المؤتمر العلمي العاشر 24-25تشرين الاول ، 2009.

33- نحو اقامة مجتمع المعرفة ، تقرير التنمية الانسانية العربية ، 2003.

ث_ **المراجع القانونية:**

34- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، مرسوم تنفيذي رقم 2000-307المؤرخ في 14أكتوبر 2000المتعلق بضبط شروط وكيفيات إقامة خدمات الأنترنت واستغلالها ، الجريدة الرسمية ، العدد 60 الصادر في 17 رجب 1421هجري الموافق ل 15أكتوبر 2000.

35- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، مرسوم تنفيذي رقم 98-257 المؤرخ في 25 أوت 1998، المتعلق بضبط شروط وكيفيات إقامة خدمات الأنترنت واستغلالها ، الجريدة الرسمية ، العدد63، 04جمادى الأولى 1419هجري الموافق ل26 أوت 1998م .

36- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة البريد والمواصلات، إصلاح وتطوير قطاع الاتصالات في الجزائر، وثيقة عمل مقدمة من إدارة البريد والمواصلات إلى الاجتماع العربي التحضيري الثاني للقمة العالمية لمجتمع المعلومات،تونس، 15-04-2002.

**د- المصادر الالكترونية**


37- بعيط ف ، الحكومة الإلكترونية هدفها تقليص البيروقراطية وتحريك الاقتصاد ، جريدة صوت الاحرار.

http://www.sautahrar.net/online/mudules/php?name=news fil=article8sid=7371 تاريخ الاطلاع: 2017 /05/02

38- موقع وزارة البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، الجزائر الإلكترونية .

http// www.mptic.dz/fr/?E-Algerie-2013 تاريخ الاطلاع: 2017/04/17

39- عبد الرحيم محمد إيهاب ، التطبيب عن بعد ، ثورة في التعليم والرعاية الصحية على الموقع :

www.marefa.org/sources/index.php تاريخ الاطلاع: 2017 /04/17

40- http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B3%D8%AC%D9%84_%D8%B5%D8%AD%D9%8A_%D8%A5%D9%84%D9%83%D8%AA%D8%B1%D9%88%D9%86%D9%8A تاريخ الاطلاع: 2017 /04/22

41- www.alhasebat.net/vb/showthread.php?t=7088 تاريخ الاطلاع: 2017 /03/25

42- www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/351/1/1/12699 تاريخ الاطلاع: 2017 /04/18

**ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية (الكتب والتقارير والمواقع الإلكترونية ) .**


43 -E- comminassions « e_ Algérie 2013 » .

44- Michel Logmann , Jacques Lucas , Télémédecine, les préconisations du conseil National de l'ordre des médecins 2009 .

45- Rapplique algérienne demoquratique et populaire présidence de la république, (rapport générale du comité de la réforme des structures et missions de l'Etat , juillet 2001.

43- "Fournisseur d'asses internet" ,disponible sur :

www .posttelecom.dz/provider.htm. le 22/04/2017.

44- Nadia chattab " économie, tic et bonne governanace en algérie ", Disponible sur:

www.dst.cerist.dz/Seminaries/communications. le 19/04/2017.

45- "Développement de l'administration électronique: La révolution tranquille», disponible sur :

http://news.fibladi.com/site/?page=actualite_algerienne&page1=newsdetailnews1&ida=43775. le 21/05/2017.

46- www. Arabane business. com. / mobile/ pda / article, PHP,

47- http://Ahmedkordy , blogs pot .com .le 18/04/2017.

48- http//ddpext.world bank.org /ext/dd preports /view shared reprt 2.

49- www.arabianbusiness.com/mobile/pda/article.php

le 19/04/2017.

50- www.alhasebat.net/vb/showthread.php?t=7088.

le 22/04/2017.

# قائمة الجداول و الأشكال

## قائمة الجداول


| رقم الجدول | عنوان الجدول | الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | تطور مستخدمي الأنترنت لكل 100شخص في الجزائر من 2000إلى 2008 | 36 |
| 02 | تطور الاشتراكات في الهاتف الخلوي لكل 100شخص في الجزائر من 2000إلى 2008 | 37 |
| 03 | جنس أفراد العينة | 66 |
| 04 | سن أفراد العينة | 66 |
| 05 | التصنيف المهني لأفراد العينة | 67 |
| 06 | المستوى التعليمي لأفراد العينة | 67 |
| 07 | أقدمية أفراد العينة | 68 |
| 08 | إجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق الادارة الالكترونية و توظيف الحاسب الآلي في مستشفى بني سليمان | 70-69 |
| 09 | إجابات أفراد العينة حول مدى تحقيق مستشفى بني سليمان تقدما تجاه الادارة الالكترونية | 73-72 |
| 10 | إجابات أفراد العينة حول المعوقات التي تواجه تطبيق الادارة الالكترونية في مستشفى بني سليمان | 77-76 |

## قائمة الأشكال


| رقم الشكل | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | عناصر الإدارة الإلكترونية | 17 |
| 02 | الفرق بين الرقابة التقليدية و الرقابة الإلكترونية | 19 |
| 03 | الخريطة التنظيمية للمؤسسة العمومية الإستشفائية ببني سليمان | 58 |

# قائمة الملاحق

**جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية**

**كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**

**قســـم علوم التسيير**

**تخصص إدارة أعمال عمومية**

**--استمـــارة أسئلـــة الاستبيـــان--**

بعد التحية والسلام

نحن الطالبان **شيباني علال و كشاد حسام الدين** من جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، بصدد إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية ببني سليمان بعنوان:

" **واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالقطاع الصحي في الجزائر** "

تحت إشراف الأستاذ: خليل محمد

فنرجوا منكم المساهمة في إنجاز هذا البحث العلمي بالجواب عن أسئلة الاستمارة ونتعهد بعدم استعمال أجوبتكم في غير هذا البحث وعدم كشف هويتكم.

**أولا: الأسئلـــة الشخصيـــة**

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن : أقل من 25 ☐ من25 إلى 40 ☐ من41إلى55 ☐

56فأكثر ☐

3- التصنيف المهني:

- إطار ☐
- عون تنفيذ ☐
- عون مهارة ☐

5- المستوى التعليمي:

ثانوي ☐ تقني سامي ☐ ليسانس ☐

مستوى تعليمي أعلى ☐

6- الاقدمية في العمل:

أقل من 5سنوات ☐ من 5إلى 10سنوات ☐

من11إلى 15 ☐ من 16إلى 20 ☐

21سنة فأكثر ☐

**ثانيا: الأسئلـــة الموضوعيـــة**

- المحور الأول :واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية و توظيف الحاسب الآلي في مستشفى بني سليمان.

في ما يلي مجموعة من الفقرات التي تقيس واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية وتوظيف الحاسب الآلي في أعمال مستشفى بني سليمان ،فضلا ضع علامة (X) أمام الرأي الذي يوافق إتجاهك حول مدى التوظيف.

| الفقرات / الإتجاه | | دائماً | غالباً | أحياناً | نادراً | أبداً |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | يتم إستخدام الحاسب الآلي في رصد ومتابعة العاملين | | | | | |
| 2 | يتم إستخدام الحاسب الآلي في وضع خطط العمل | | | | | |
| 3 | يستخدم الحاسب الآلي لتوفير المعلومات تخدم اعمال المستشفى | | | | | |
| 4 | يتم التنسيق بين إدارات وأقسام المستشفى من خلال شبكة الحاسب الآلي الداخلية | | | | | |
| 5 | يتم إستخدام الحاسب الآلي وتقنياته في متابعة حضور و إنصراف العاملين | | | | | |
| 6 | وجود تقارير عن أداء و إنجاز الأعمال إلكترونيا | | | | | |
| 7 | توفر دورات تدريبية للعاملين في مجال الحاسب الآلي | | | | | |

**المحور الثاني:**مدى تحقيق مستشفى بني سليمان تقدما باتجاه الإدارة الإلكترونية،

في ما يلي مجموعة من الفقرات التي تقيس مدى تحقيق مستشفى بني سليمان تقدما باتجاه الإدارة الإلكترونية ،فضلا ضع علامة (X) أمام الرأي الذي يوافق اتجاهك حول مدى التقدم.

| | درجة الموافقة / العبارة | بدرجة كبيرة جدا | بدرجة كبيرة | بدرجة متوسطة | بدرجة قليلة | بدرجة معدومة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | العاملون في المستشفى تلقوا تدريبا كافيا في مجال الحاسب الآلي | | | | | |
| 2 | تم توفير عدد كافي من أجهزة الحاسوب في أقسام و إدارات المستشفى | | | | | |
| 3 | أجريت تعديلات في لوائح و نضم العمل في المستشفى تدعم التطبيق الإلكتروني للعمل | | | | | |
| 4 | وضعت حوافز مادية ومعنوية لتشجيع العاملين على دعم الإدارة الإلكترونية | | | | | |
| 5 | يتم إعداد ندوات لتعريف العاملين بأهمية التحول للإدارة الإلكترونية | | | | | |
| 6 | هنالك اهتمام بالحاسب الآلي وتطبيقاته في المستشفى | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 7 | هنالك عدد كافي من الكوادر البشرية المؤهلة و المتخصصة في الحاسب الآلي التي تعمل في المستشفى | | | | | |
| 8 | توفر خدمات الاتصال بالأنترنت للعاملين بالمستشفى | | | | | |
| 9 | تم تصميم وتوفير نماذج للتعامل مع التقنية الإلكترونية | | | | | |

**المحور الثالث:**المعوقات تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في تفعيل أداء العاملين في مستشفى بني سليمان.

فيما يلي مجموعة من الفقرات التي تقيس المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في تفعيل اداء العاملين في مستشفى بني سليمان ،فضلا ضع علامة(X)أمام الرأي الذي يتوافق مع رأيك.

| الفقرات / الاتجاه | | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ضعف التدريب الذي يتلقاه العاملون في المستشفى في مجالات الحاسب الالي | | | | | |
| 2 | قلة عدد اجهزة الحاسب الالي في اقسام وادارات المستشفى | | | | | |
| 3 | عدم مواكبة اجهزة وتقنيات العمل في المستشفى | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | التطورات التقنية التي تسهل تطبيق الادارة الالكترونية | | | | | |
| 4 | ضعف الميزانيات المخصصة لتوفير متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية | | | | | |
| 5 | قلة الاهتمام بالحاسب الالي وتطبيقاته | | | | | |
| 6 | قلة الكوادر البشرية المؤهلة والمتخصصة في الحاسب الالي وتطبيقاته | | | | | |
| 7 | غياب التخطيط الاستراتيجي للتحول للادارة الإلكترونية | | | | | |
| 8 | مقاومة العاملين خوفا على وظائفهم | | | | | |
| 9 | لا يوجد هنالك بنية تحتية لازمة لتطبيق الادارة الإلكترونية | | | | | |
| 10 | ارتفاع التكلفة المادية لتطبيق الادارة الإلكترونية | | | | | |