جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم : علوم التسيير

التخصص : إدارة الأعمال

دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية

دراسة حالة - المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية (2023-2024)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالب:

- عصماني إسماعيل

تحت إشراف الأستاذ

ش.قبطان

أعضاء لجنة المناقشة

الإسم و اللقب	الجامعة	الصفة
بولصنام محمد	جامعة المدية	رئيسا
شوقي قبطان	جامعة المدية	مشرفا و مقررا
بوخرص عبد العزيز	جامعة المدية	عضوا مناقشا

السنة الدراسية 2024/2023


بسم الله الرحمن الرحيم

إهداء

إلى صاحب السيرة العطرة والفكر المستنير، فلقد كان له الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي (والدي الحبيب) أطال الله في عمره.

إلى من وضعتني على طريق الحياة وجعلتني ربط الجأش، وراعتني حتى صرت كبيراً (أمي الغالية) أطال الله في عمرها.

إلى إخوتي، من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب، إلى جميع أساتذتي الكرام، ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي.

أهدي إليكم عملي هذا المتمثل في مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير .

شكر وعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

(إن أشكرَ الناس لله عز وجل أشكرُهم للناس)

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذ شوقي قبطان على مجهوداته ونصائحه وعلى صبره معنا لإنجاز هذه المذكرة.

كما نتقدم بجزيل الشكر المسبق للجنة المناقشة على ما سيقدمونه من ملاحظات وتوجيهات والتي لن تزيد هذا العمل إلا إتقانا وجمالا.

دون أن ننسى من مد لنا يد المساعدة من قريب أو من بعيد.

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
الإهداء	
شكر و تقدير	
قائمة الجداول و الأشكال و الملاحق	
فهرس المحتويات	
مقدمة عامة	أ- د
الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية	
تمهيد	10
المبحث الأول : ماهية الإدارة الإلكترونية	11
المطلب الأول : نشأة و تعريف الإدارة الإلكترونية	11
المطلب الثاني : خصائص و أهداف الإدارة الإلكترونية	16
المطلب الثالث : عناصر ، مبادئ و وظائف الإدارة الإلكترونية	22
المبحث الثاني : تطبيق الإدارة الإلكترونية	31
المطلب الأول : متطلبات الإدارة الإلكترونية	31
المطلب الثاني : مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية	35
المطلب الثالث : المعوقات و التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية	36
خلاصة الفصل الأول	42
الفصل الثاني: ترشيد الخدمات الصحية في ظل الإدارة الإلكترونية	
تمهيد	44
المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للحكم الراشد	45

المطلب الأول: مفهوم الحكم الراشد	45
المطلب الثاني: أطراف الحكم الراشد	47
المطلب الثالث: أسس الحكم الراشد	48
المطلب الرابع : أبعاد الحكم الراشد	50
المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للخدمة العمومية	52
المطلب الأول : مفهوم الخدمة العمومية	52
المطلب الثاني : أنواع الخدمة العمومية	53
المطلب الثالث : مبادئ الخدمة العمومية	55
المطلب الرابع :خصائص الخدمة العمومية	57
المبحث الثالث : تأثير الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية	58
المطلب الأول : دور الإدارة الإلكترونية في إرساء مبادى الخدمة العمومية	58
المطلب الثاني : تبني الحكم الراشد لإصلاح كيان الخدمة العمومية	63
المطلب الثالث : ترشيد الخدمة العمومية في ظل الإدارة الإلكترونية	65
خلاصة الفصل الثاني	76
الفصل الثالث : دراسة حالة لأثر الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمات الصحية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية	
تمهيد	78
المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية	79
المطلب الأول : تعريف و نشأة المؤسسة العمومية الاستشفائية	79
المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية	81
المطلب الثالث : موارد المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية	87
المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة و تحليل الفرضيات	91

المطلب الأول : الإطار المنهجي للدراسة	92
أولا : منهج و مصادر الدراسة	92
ثانيا :مجتمع و عينة الدراسة	94
ثالثا :إعداد أداة الدراسة و الأساليب الإحصائية	102
رابعا : دراسة صدق و ثبات العينة	106
المطلب الثاني : مناقشة و تحليل محاور الدراسة	111
أولا : مناقشة متغيرات الدراسة	111
ثانيا : اختبار فرضيات الدراسة	118
خلاصة الفصل الثالث	121
خاتمة عامة	123
المراجع	127
الملاحق	133

قائمة الجداول و الأشكال و الملاحق :

1. **الأشكال :**

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01-01	خصائص الإدارة الإلكترونية	19
02-01	تصور موجز لأبرز أهداف الإدارة الإلكترونية	21
03-01	عناصر الإدارة الإلكترونية	24
04-01	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	86
01-03	تحليل خصائص العينة حسب الجنس	95
02-03	تحليل خصائص العينة حسب السن	97
03-03	تحليل خصائص العينة حسب المستوى التعليمي	98
04-03	تحليل خصائص العينة حسب الفئة المهنية	100
05-03	تحليل خصائص العينة حسب الخبرة المهنية	101

2. **الجداول :**

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01-03	ميزانية التسيير للمؤسسة	87
02-03	جدول يتضمن إنشاء المصالح و الوحدات المكونة لها بالمؤسسة	89
03-03	توضيح عدد و نسبة عينة الدراسة	94
04-03	تحليل خصائص عينة الدراسة حسب الجنس	95
05-03	تحليل خصائص عينة الدراسة حسب السن	96
06-03	تحليل خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	97

07-03	تحليل خصائص عينة الدراسة حسب الفئة المهنية	99
08-03	تحليل خصائص عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	100
09-03	سلم ليكارت الخماسي	103
10-03	الاتجاه الموافق و الاتجاه المرجح	103
11-03	نتائج اختبار معاملات الارتباط	106
12-03	صدق الاتساق بين المتغير التابع و المحور الكلي	108
13-03	ثبات أداء الاستبيان	110
14-03	تحليل نتائج عبارات المحور ثاني	112
15-03	تحليل نتائج عبارات المحور الثالث	114
16-03	معامل التحديد	118

3. **الملاحق** :

رقم الملحق	العنوان
01	نموذج الاستبيان
02	الهيكل التنظيمي للمؤسسة
03	ملحق القرار رقم 2652 المتضمن إنشاء المصالح و الوحدات بالمؤسسة
04	ملحق عدد الأسرة النظرية و الأسرة المنظمة بالمؤسسة

الملخص :

لقد أحدثت الإدارة الإلكترونية نقلة نوعية و ثورة حقيقية في وظائف الإدارة التقليدية ، إذ ساهمت في تحديث الأنشطة و المهام المقدمة من قبل المؤسسات و كذا أسلوب التسيير ، لقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور و أثر الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمات العمومية ، و ذلك نظرا لإسهامها في تخفيض آجال إنجاز المهام و توفير الجهد و التكلفة ، حيث تم إجراء دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن يوسف بن خدة بالبرواقية بغية التعرف على أوجه نظر موظفي و عمال المؤسسة حول الإدارة الإلكترونية و أثرها في ترشيد الخدمات العمومية المتمثلة في الخدمات الصحية التي تقدمها المؤسسة ، فتم إعداد استبيان للإجابة عليه من طرف مختلف الموظفين لتوضيح العلاقة بين الإدارة الإلكترونية و ترشيد الخدمات العمومية .

الكلمات المفتاحية : الإدارة الإلكترونية ، الخدمات العمومية ، الخدمات الصحية ، الترشيد ، المؤسسة العمومية الاستشفائية .

SUMMARY:

Electronic administration has brought about a qualitative shift and a real revolution in the functions of traditional administration, as it has contributed to modernizing the activities and tasks provided by institutions, as well as the management method. This study aimed to determine the role and impact of electronic administration in rationalizing public services, in view of Because of its contribution to reducing the deadlines for completing tasks and saving effort and cost, a case study was conducted at the public Hospital Corporation, Ben Youssef Ben Khedda, in

Berrouaghia , in order to identify the views of the institution's employees and workers on electronic management and its impact on rationalizing public services represented by health services that Provided by the institution, a questionnaire was prepared to be answered by various employees to clarify the relationship between electronic management and the rationalization of public services.

KEY WORDS: Electronic management , Public services , Health services , rationalization , hospital public institution .

مقدمة عامة

مقدمة عامة :

إن التطور التكنولوجي الحاصل قد فرض مجموعة من التغييرات التي طرأت على مستوى جانب التسيير و في ظل رهانات عصرنة الإدارة ، هذا ما نتج عنه ما يسمى بالإدارة الإلكترونية ، التي أدت إلى إحداث ثورة و نقلة جذرية من المفاهيم التقليدية للإدارة إلى المفاهيم الحديثة و ذلك بمختلف الإدارات سواءا كانت عمومية أو خاصة و على مختلف مستوياتها و وظائفها .

لقد أفرز التحول نحو الإدارة الإلكترونية جملة من التغيرات على أداء المؤسسات فأسلوب الإدارة الإلكترونية يوفر الكثير من فرص النجاح و الوضوح و الدقة في تقديم الخدمات و إنجاز المعاملات و بالتالي فهو يمثل ثورة تحول مفاهيمي .

تعتبر الجزائر من الدول التي سعت إلى تبني الإدارة الإلكترونية و تسعى لتعميمها على كافة قطاعاتها و إداراتها العمومية ، و ذلك للتكيف مع المتغيرات الداخلية و الخارجية ، باعتبار أن الإدارة الإلكترونية تقدم إظافة نوعية إلى مختلف الخدمات التي تقدمها المؤسسات و الإدارات العمومية ، و من هذا المنطلق تباشر هذه الدراسة لتحلل دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمات العمومية التي تقدمها المرافق و الإدارات العمومية .

كما تعتبر المؤسسات الصحية مثالا على المؤسسات التي تقدم خدمات عمومية للمواطنين ، إذ يكتسي هذا النوع من الخدمات طابعا خاصا نظرا لضرورته البالغة في الحياة اليومية و مع زيادة و كثرة الأمراض ، و لتسهيل توفير تلك الخدمات الصحية قامت المؤسسات الصحية بتبني الإدارة الإلكترونية في مختلف أنشطتها و أعمالها الإدارية بغية تحقيق أهدافها المسطرة و تحقيق رضا المريض .

- **مشكلة الدراسة :**

إن موضوع الإدارة الإلكترونية يكتسي أهمية بالغة ، و ذلك من خلال الدور الذي يلعبه في ترشيد الخدمات العمومية في المؤسسات ، و المؤسسات الصحية مثالا على ذلك .

و على ضوء ما سبق نطرح الإشكالية التالية :

❖ ما تأثير الإدارة الإلكترونية على ترشيد الخدمات العمومية ؟

و لإثراء موضوع بحثنا و تدعيم الإشكالية المطروحة ، تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهي الإدارة الإلكترونية ؟ و ماذا نعني بالخدمات العمومية ؟
- هل تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤثر إيجابيا على ترشيد الخدمة العمومية ؟
- كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية ؟

- **فرضيات الدراسة :**

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروعة و التساؤلات الفرعية ، ارتأينا وضع الفريتين الآتيتين :

✓ يؤثر تطبيق الادارة إلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية بشكل ايجابي .

✓ تطبيق الإدارة الإلكترونية في الخدمات العمومية يسهم في ترشيد العمليات و تحسين كفاءة تقديم الخدمة العمومية .

- **أسباب و دوافع اختيار الموضوع :**

1-أسباب ذاتية :

- كون أن الموضوع يدخل في مجال التخصص بالإضافة إلى كونه من المواضيع الحديثة في ميدان البحث العلمي و كذا الفضول و الاهتمام الشخصي بهذا الجانب .
- معرفة مشاكل المرفق العمومي خاصة ما تعلق منها بالإدارة التقليدية التي تعتمد على الأسايب العملية القديمة بغية تقديم حلول و توصيات .

2-أسباب موضوعية :

- القيمة العلمية التي ستضيفها الدراسة إلى المراجع التي تناولت مثل هذا الموضوع.
- ضرورة الاعتماد على الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية من أجل مواكبة التغيرات التكنولوجية لترشيد الخدمات .
- قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع .
- الاهتمام بإيجاد حلول نوعية في المرافق العامة من شأنها الرفع من خدماتها و كذا توصيات الدولة التي تدعوا إلى التحول الإلكتروني و ترشيد الخدمات العمومية.

- **أهداف الدراسة :**

تسعى هذه الدراسة إلى الوصول لمجموعة من الأهداف تتمثل في ما يلي :

- ✓ الإجابة على الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة و هي معرفة تأثير الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمات العمومية .
- ✓ المساهمة في اكتساب و إثراء الرصيد المعرفي .

- ✓ توضيح متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ، مبادئ الحكم الراشد و تأثيرهما على الخدمات العمومية .
- ✓ محاولة الوصول إلى مجموعة من النتائج و التوصيات التي يمكن العمل بها لترشيد الخدمات العمومية.

- **أهمية الدراسة :**

- ✓ يكتسي موضوع الإدارة الإلكترونية و علاقته بترشيد الخدمات العمومية دورا هاما ، كون التحول نحو الخدمة العامة الإلكترونية جزء من الإصلاح الإداري على مستوى المرافق العمومية .
- ✓ تعد هذه الدراسة مكملة للدراسات السابقة التي تناولت مواضيع فيما يخص أثر و دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية .

- **منهج الدراسة :**

بغية القيام بدراسة علمية سليمة و ممنهجة و للوصول إلى نتائج مرضية اعتمدنا على ما يلي:

- ✓ المنهج الوصفي و ذلك من خلال استعراض المفاهيم الخاصة بالموضوع و أبرز جوانبه من خلال التطرق إلى الإدارة الالكترونية و ترشيد الخدمة العمومية ، حيث اعتمدنا على الكتب ، المذكرات ، الملتقيات و المجلات.
- ✓ المنهج التحليلي و ذلك من خلال التطرق إلى تحليل مختلف المعلومات و المعطيات التي لها علاقة بالموضوع محل الدراسة للوصول إلى مختلف النتائج التي تساعد على الإجابة على إشكالية الدراسة .
- ✓ المنهج التاريخي من خلال تقديم نشأة الإدارة الإلكترونية ، بالإضافة إلى منهج دراسة حالة المعتمد في الجانب التطبيقي للوقوف على تأثير و

مساهمة الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمات الصحية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن يوسف بن خدة بالبرواقية – ولاية المدية .

- **الدراسات السابقة :**
  - **الدراسة (01)** : عوني علال ، الحكومة الإلكترونية و دورها في ترشيد الخدمة العمومية دراسة مقارنة الجزائر–تونس ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص دراسات سياسية مقارنة ، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية قسم التنظيم السياسي و الإداري ، جامعة الجزائر 03 ، السنة الجامعية 2024–2023 .

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم رؤية شاملة عن مشروع الإدارة الإلكترونية و محاولة تبيان أثره على الخدمات العمومية ، و كذلك اقتراح نموذج علمي يجمع العلاقة بين الحكومة الإلكترونية و ترشيد الخدمة العمومية و يقيس الأثر بينهما بالإظافة إلى إجراء مقارنة في ذات السياق بين الجزائر و تونس ، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر للإدارة الإلكترونية على ترشيد الخدمة العمومية و أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في تونس أفضل نسبيا من الجزائر .

  - **الدراسة (02)** : عاشور عبد الكريم ، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية : تخصص الديمقراطية و الرشادة ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة منتوري بقسنطينة ، السنة الجامعية 2010–2009 .

هدفت هذه الدراسة إلى إزالة الغموض و التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية و تأثيرها على ترشيد الخدمة العمومية ، و كذلك محاولة التعرف على استراتيجية

الخدمات العامة الالكترونية ، و كيف أثرت آلياتها في الوصول إلى الخدمة العامة الرشيدة ، من خلال التجربة الجزائرية باعتبارها من الدول النامية ، كما توصلت هذه الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية تسهم في تحسين و ترشيد الخدمة العمومية من خلال آلياتها المتمثلة في شبكة الأنترنت و مختلف المعدات التقنية و التكنولوجية و كذا إلى أهم الاعتراضات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

- **ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة :**

من خلال عرض و توضيح بعض الدراسات السابقة و أهدافها و نتائجها ، يتميز بحثنا عن الدراسات السابقة في عدة نقاط أهمها اختلاف المؤسسة المدروسة في الجانب التطبيقي أين تطرقنا إلى معرفة تأثير الإدارة الإلكترونية و دورها في ترشيد الخدمة العمومية في القطاع الصحي ، بالإظافة إلى عينة و سنة الدراسة، و كذلك اختلاف أهداف و نتائج الدراسة .

مما يؤدي إلى تسليط الضوء نحو إجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع ، نظرا لقلة الدراسات التي تستهدف هذا الموضوع العصري و الهام ، و كذا التطرق إلى مختلف النماذج و عبر مختلف أنواع المؤسسات العمومية .

- **حدود الدراسة :**

✓ الحدود المكانية : تم إسقاط دراستنا على المؤسسة العمومية الاستشفائية بن يوسف بن خدة بالبرواقية – ولاية المدية .

✓ الحدود الزمانية : تمت الدراسة خلال السنة الجامعية 2024/2023.

- **صعوبات البحث :**

واجهنا في إعداد هذه الدراسة مجموعة من الصعوبات من أهمها :

- قلة الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع الإدارة الإلكترونية لحداثة الموضوع خاصة فيما يخص علاقتها بترشيد الخدمات العمومية .
- العراقيل التي واجهناها أثناء دراسة الجانب التطبيقي عند إجراء الاستبيان مع موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بن يوسف بن خدة بالبرواقية .

- **خطة الدراسة :**

بهدف الإلمام بجميع جوانب الموضوع و التوصل إلى إجابة لإشكالية البحث الرئيسية تم تقسيم البحث إلى ما يلي :

- مقدمة عامة : تتضمن إشكالية رئيسية ، الأسئلة الفرعية ، أهمية البحث ، أهداف البحث ، أسباب اختيار الموضوع ، منهجية البحث ، صعوبات الدراسة.
- الفصل الأول : يعالج الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية ، و التطرق لمتطلبات تطبيقها بالإضافة إلى التحديات و المعيقات التي تواجهها أثناء تطبيقها.
- الفصل الثاني : يتضمن ماهية الحكم الراشد ، الخدمة العمومية و ترشيد الخدمة العمومية في ظل الإدارة الإلكترونية .
- الفصل الثالث : يتضمن هذا الفصل الإطار التطبيقي للبحث من خلال إجراء دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن يوسف بن خدة بالبرواقية ولاية المدية و التطرق إلى أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة و دورها في ترشيد الخدمات الصحية بها ، حيث قمنا بتقسيم الفصل إلى مبحثين المبحث

الأول خصص لتقديم المؤسسة أما الفصل الثاني فقد خصص لتحليل الاستبيان.

- الخاتمة: تمثل حوصلة للبحث ككل ، و أهم ما توصلنا إليه بالإضافة إلى استنتاجات عامة و توصيات في ما يخص الموضوع .

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية

تمهيد :

في ظل التطور الهائل في التقنيات و التحديات التي تواجه العمل الإداري من تغيرات تكنولوجية و معلوماتية سريعة أصبح من الضروري على المؤسسات أن تستفيد من هذا التطور لضمان جودة و نوعية خدماتها و تحقيق أهدافها المسطرة ، و كان من أهم المجالات التي تميزالعصر الحديث ظهور الإدارة الإلكترونية و دورها في تحسين و ترشيد التسيير الإداري و الخدمات المقدمة بمختلف أنواعها .

كما تعتبر تكنولوجيا المعلومات و الإتصال الركيزة الأساسية لأسلوب الإدارة الإلكترونية ، لكونها تسمح بتقديم خدمات ذات جودة و في وقت قياسي بالإظافة إلى القضاء على مختلف أساليب البيروقراطية .

سنتطرق في دراستنا في هذا الفصل إلى مبحثين حيث :

- المبحث الأول : ماهية الإدارة الإلكترونية .
- المبحث الثاني : تطبيق الإدارة الإلكترونية .

المبحث الأول : ماهية الإدارة الألكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية أحد ثمار التطور التكنولوجي الحاصل ، و ذلك نتيجة للسلبيات التي طغت على الإدارة التقليدية ، فمن الضرورة الاعتماد على أحدث الأساليب في التسيير الإداري للتصدي إلى تلك السلبيات .

و سنتناول في هذا المبحث نشأة و مفهوم الإدارة الإلكترونية و كذا خصائصها و أهدافها ، بالإظافة إلى عناصر، مبادئ و وظائف الإدارة الإلكترونية .

المطلب الأول : نشأة و تعريف الإدارة الإلكترونية

أولا : نشأة الإدارة الإلكترونية

إن بدايات الإدارة الإلكترونية كانت منذ 1960 م عندما ابتكرت شركة IBM مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية، وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات، وأن أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر عام 1964 عندما أنتجت هذه الشركة جهازا طرحته في الأسواق أطلق عليه اسمMT / ST (الشريط الممغنط / جهاز الطابعة المختار)، حيث كانت هذه الطابعة مع شريط ممغنط، فعند كتابة أي رسالة باستخدام هذه الطابعة يتم خزن الكلمات على الشريط الممغنط، حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة بعد أن نطبع اسم وعنوان الشخص المرسل إليه، وهذه العملية وفرت جهدا كبيرا وخاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم وتوالى ظهور العديد من التقنيات في المجال

الإداري؛ لتطبيقها في المؤسسات على اختلافها وصولا إلى الأهداف المنشودة بأقل التكاليف وجودة عالية في الأداء.[1]

كما أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية، كي تحسن من مستوى أعمالها، و جودة خدماتها، وهو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية، أو إدارة الحكومة الالكترونية، أو الإدارة الالكترونية . بذلك فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية وانتشار شبكة الإنترنت.[2]

في حين ترى بعض الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الالكترونية، ظهر مع بداية اهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل، وتعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.[3]

وبالتالي فالإدارة الإلكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة، كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا، أصبح لها تأثير عميق على

[1] سميرة مطر السعودي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية المفتوحة، المملكة المتحدة، ص 26.

[2] ياسين سعد غالب، الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة 2005، ص 3.

[3] عاشور عبد الكريم، «دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر»، (مذكرة ماجستير في العلوم السياسية: تخصص الديمقراطية والرشادة، جامعة قسنطينة: كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2010/2009)، ص 12.

الطريقة التي يتعامل بها الناس، ويعملون، ويتبادلون العلاقات الاجتماعية، ويتواصلون في شتى بقاع العالم.[1]

ومما سبق يمكن القول أن نشأة الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث هي نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة، في ظل ثورة المعلومات، وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المواطن والمؤسسات، وربط الإدارات العامة والوزارات عبر آليات التكنولوجيا، وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها.[2]

إن نشأة الإدارة العامة الإلكترونية تعود إلى التحول للعمل بأشكال وأساليب مختلفة، إذ كانت تقتصر على استخدام بعض برامج الحاسوب التي تستخدم لأغراض الإحصاء ويستخدم بعضها الآخر للمساعدة في إظهار بعض النتائج المختلفة في موازنات الدول، وكذا طريقة توزيع بنودها، وقد ظهر أول استخدام للتقنية في أنشطة الحكومات.

لقد كان تطبيق الإدارة الالكترونية بصورة مصغرة، وبأساليب بسيطة، ولم تصل إلى الصورة الرسمية إلا متأخرا، حيث بدأت بالظهور في أواخر عام 1995 بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي، ومفهوم الإدارة الإلكترونية يدل على أن كل شخص يستطيع الحصول على الخدمات من خلال الحاسوب دون الذهاب إلى المؤسسة.

ومن ثم فالإدارة الإلكترونية هي محصلة للتقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية، وهو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائر صنع القرار تعتمد وسائل تقنية متطورة، تساعدهم على إنجاز المهام المناطة بها، وتنفيذها على الوجه الأكمل، فعلى صعيد التجارب العالمية جاءت

[1] سعيد بن معلا العمري، «المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ»، (رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003)، ص 14.

[2] ياسين سعد غالب، مرجع سابق، ص ص (238-241)

المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة الإلكترونية الحكومية، وتبعها فيما بعد دول أخرى مثل المملكة المتحدة والنمسا،خلال العقد الأخير من القرن الماضي.[1]

ثانيا : تعريف الإدارة الإلكترونية :

التعريف الأول : هي الإستغناء عن المعاملات الورقية و إحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الإستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات و تحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة .[2]

التعريف الثاني : عرفت بأنها " العملية الإدارية القائمة على الإمكانات المتميزة للإنترنت و شبكات الأعمال في التخطيط و التوجيه و الرقابة على المواد و القدرات الجوهرية للشركة و الآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف مشتركة. [3]

التعريف الثالث : أداء العمليات بين مجموعة من الشركاء من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة بالتعامل مع الشركاء الآخرين من أجل السعي إلى تحقيق كفاءة و فعالية الأداء .[4]

التعريف الرابع : تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها إطار عام و منظومة تقنية متكاملة تختلف عن الممارسات التقليدية للإدارة العادية إذ أنها تعتبر تحولا كبيرا في العمل بشمل الأنشطة

[1] عاشور عبد الكريم، مرجع سابق، ص 12.

[2] عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في ق21 ، دار الغرب الإسلامي ، لبنان ، 2006 ، ص184.

[3] محمد صادق إسماعيل ، الحوكمة الإلكترونية و تطبيقاتها في الدول العربية،ط1،القاهرة،العربي للنشر و التوزيع ،2010،ص14.

[4] موسى عبد الناصر ، محمد قريشي ، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري:دراسة حالة كلية العلوم و التكنولوجيا جامعة بسكرة،مجلة الباحث،عدد2011، ص.89

الحياتية في الدولة من بشرية ، اجتماعية ، إقتصادية ، و إنتاجية للتطوير الداخلي لها و يهدف تقديم خدمات أفضل من تلك التي تؤديها الإدارة التقليدية .[1]

التعريف الخامس : عرفت الإدارة الإلكترونية حسب الدكتور عبد الرزاق السلمي بأنها " الإستغناء عن المعاملات الورقية و إحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الإستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات و تحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا " .[2]

من كل ما سبق يمكن الاستنتاج أن "الإدارة الإلكترونية هو نشاط تمارسه الهيئات الإدارية بمختلف الوسائل الإلكترونية المتاحة للمؤسسة بهدف تحقيق و ضمان جودة الخدمة العمومية للمواطنين و إشباع حاجاتهم و تحقيق الرضا ، كما أنها تعني الإنتقال من الأعمال التقليدية الورقية إلى الأعمال الحديثة القائمة على الوسائل الإلكترونية بدون ورق و ذلك إنطلاقا من توفير أجهزة الحاسوب و شبكة الأنترنت و توفير الحماية اللازمة لمختلف المعلومات و البيانات ".

[1] عادل حرحوش المفرجي و آخرون، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية و متطلبات تأسيس عملية،ط2،دون بلد النشر المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،2010، ص11.

[2] د.علاء عبد الرزاق السالمي،السيلطي ،الإدارة الإلكترونية،دار وائل للنشر،الأردن،2008،ص38.

المطلب الثاني : خصائص و أهداف الإدارة الإلكترونية

أولا: خصائص الإدارة الإلكترونية

جاء تطبيق الإدارة الإلكترونية على مختلف المؤسسات نتيجة التغير و التقدم الذي طرأ في المجال التكنولوجي ، حيث تميزت الإدارة الإلكترونية ببعض الخصائص نذكرها كالتالي:[1]

- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة ، و تقليص معوقات إتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات و ربطها .
- توفير تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم و بناء ثقة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين .
- التعلم المستمر و بناء المعرفة ، و توفير المعلومات للمستفيدين بصورة فورية ، مع زيادة الترابط بين العاملين و الإدارة العليا ، و المتابعة و الإدارة لكافة الموارد .
- إدارة و متابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة و كأنها وحدة مركزية .
- تركيز نقطة إتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها .

إن الإدارة الإلكترونية تعني مختلف التدفقات الإدارية للبيانات ، إذ يصبح شكلها إلكترونيا ، ومتداولا بين الأجهزة و المستويات الإدارية المختلفة ، و إذ يميز الإدارة الإلكترونية عن غيرها من الإدارات التقليدية سمات عديدة منها السرعة و الفعالية في تقديم الخدمات بشكل يقضي على العراقيل البيروقراطية و التعقيدات الإدارية ، كما أنها إدارة

[1] رأفت رضوان ، الإدارة الإلكترونية " الإدارة و المتغيرات العالمية الجديدة " ، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة ، القاهرة ، مركز المعلومات و إتخاذ القرار ، 2004 ، ص04.

بدون ورق حيث يستبدل التعامل الورقي بالبريد الإلكتروني ، و الأرشيف الإلكتروني والرسائل الصوتية و نظم المتابعة الآلية .[1]

إذ أن تقليل استخدام الورق يقضي على مشكلة عمليات الحفظ و التوثيق و فتح المجال نحو استخدام أماكن حفظ الأرشيف إلى مجالات أخرى ، و لتسهيل الإتصالات داخل المؤسسة و خارجها ، و دقة وضوح الوظائف الإدارية لدى المنظمات .

- صفة التواصل الدائم فهي إدارة بلا زمان إذ تستمر 24 ساعة متواصلة ، الأمر الذي ينهي معاناة الأفراد في طابور الإنتظار ، و يرفع من جودة الخدمات المقدمة للمواطن .
- مرونة تنظيمية يعكسها طابع المؤسسة الشبكية ، و المؤسسات الذكية ، باعتبارها تعتمد على صناعة المعرفة .

كما يضفي تطبيق الإدارة الإلكترونية مرونة على التنظيم الإداري ، و يوفر الخدمات بشكل مباشر ، و يسمح بالتخلص من التبعية اللصيقة بالمؤسسة العامة ، و حتى طبيعة الخدمات ، و بفضل المهام المنوطة بها تسمح الإدارة الإلكترونية برقمنة جميع الوثائق ، و تحقق نوعية رفيعة في معالجة البيانات ، و خفض عدد العناصر الهامة الضرورية لخدمات غير محدودة . [2]

حيث تتميز الإدارة الإلكترونية بتقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة، و تقليل معوقات إتخاذ القرار عن طريق توفير قاعدة للبيانات ، و ربطها بمراكز إتخاذ القرار ، و توظيف تكنولوجيا المعلومات ، لدعم و بناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين .

---

[1] عاشور عبد الكريم ، مرجع سابق،ص17.

[2] Jacques, Sauret,"efficacité de l'administration et service à L'administratré " les enjeux de l'administration électronique, école national d'administration, N°110, 2004, p 288.

مما سبق يمكن صياغة بعض الخصائص الجوهرية للإدارة الإلكترونية وفق الآتي :[1]

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

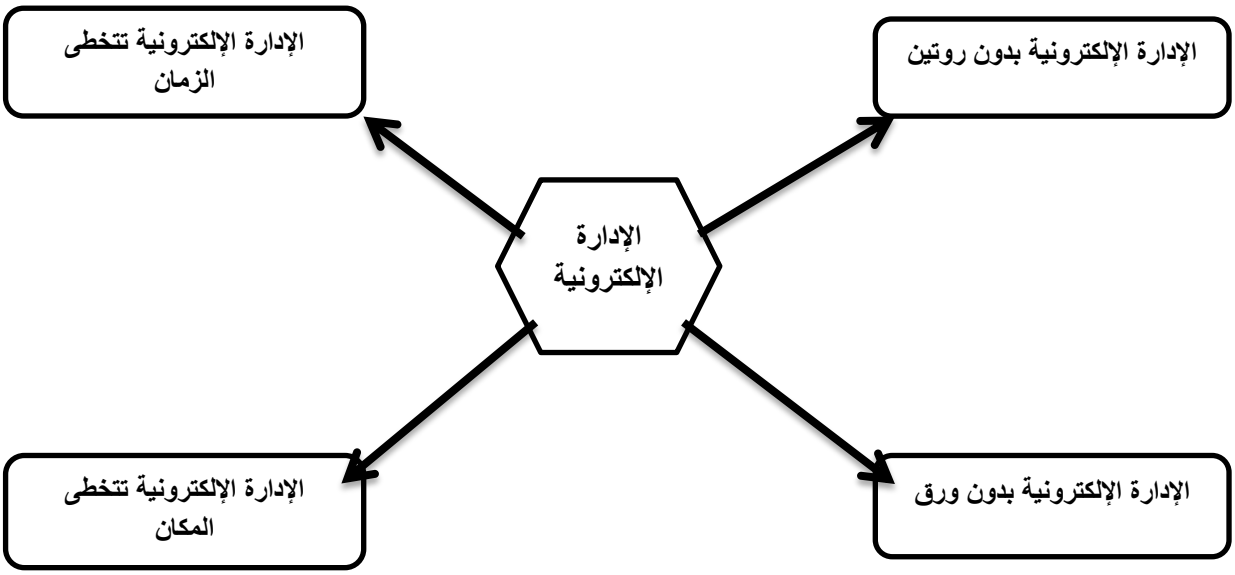
ب. **تخفيض التكاليف** : إذا كانت الإدارة الإلكترونية في البداية تحتاج لمشاريع مالية معتبرة بهدف دفع عملية التحول ، فإن انتهاج نموذج المنظمات الإلكترونية بعد ذلك سيوفر ميزانيات مالية ضخمة ، حيث لم تعد الحاجة في تلك المراحل لليد العاملة ذات العدد الكبير .

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 حاجات المواطن بشكل مبسط و سريع .

ث. **تحقيق الشفافية** : فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية ، التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات ، إذ تعرف الشفافية على أنها " الجسر الذي يربط بين المواطن و مؤسسات المجتمع المدني من جهة ، و السلطات المسؤولة عن مهام الخدمة العامة من جهة أخرى ، فهي تتيح مشاركة المجتمع بأكمله في الرؤية " .

[1] عاشور عبد الكريم ،مرجع سابق ، ص 18-19 .

شكل رقم (1) : خصائص الإدارة الإلكترونية



المصدر : علاء عبد الرزاق السالمي ، الإدارة الإلكترونية ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2008 ، ص39 .

- و يتطلب الأمر إدخال الإدارة الإلكترونية و الحفاظ على ديمومتها و استمرارها ، تفهم إدارة المنظمة و العاملين فيها لعملية انتقال المهام و العمليات في منظمتهم من تسيير الأمور وفق منهج الإدارة التقليدية إلى تسيير الأعمال وفق منهج الإدارة الإلكترونية .[1]

[1] مزهر شعبان العاني و شوقي ناجح جواد ، الإدارة الإلكترونية ، ط1 ، دار النشر الأردن ، 2014 ، ص188 .

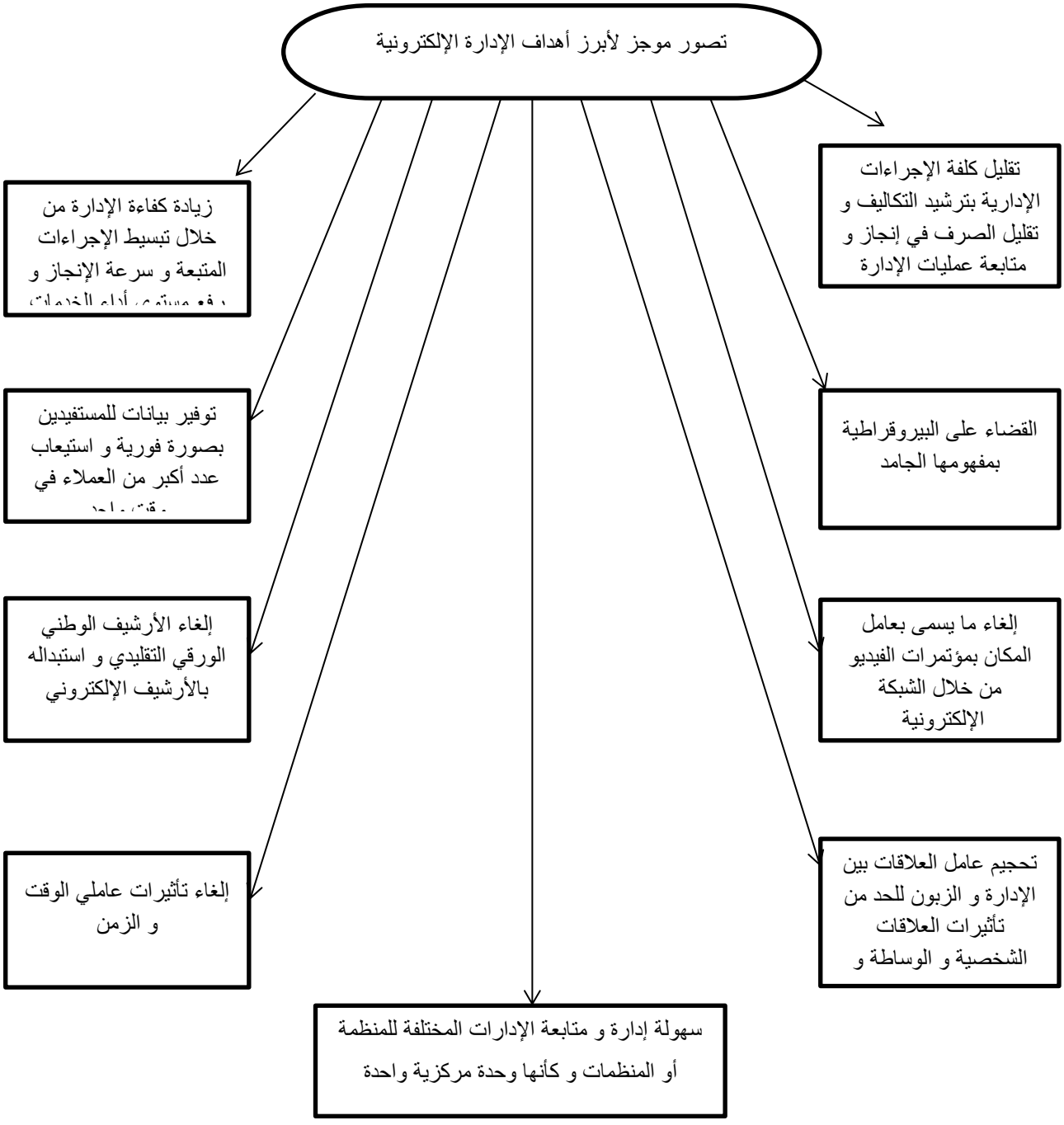
ثانيا : أهداف الإدارة الإلكترونية :

تعمل الإدارة الإلكترونية على توفير منظومة عمل متكاملة لتحقيق أهداف المؤسسة انطلاقا من الموارد الواجب توفرها بالإظافة إلى استغلالها الأمثل ، إن الهدف الأساسي للإدارة الإلكترونية يتمثل في تحقيق مبتغى المؤسسة ، و من بين أهداف الإدارة الإلكترونية نذكر :[1]

- 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 .
- تخفيض حدة الجهاز البيروقراطي و تعقيداته ، إذ لا حاجة إلى تضخم المستويات الإدارية و تعددها .
- التوجه نحو شفافية العمل الإداري ، و شفافية المعلومات و عرضها أمام العملاء المواطنين ، الموردين ...إلخ
- التحول نحو الخدمة العامة المعقلنة عن طريق تطوير الإدارة العامة ، بالآليات التقنية الحديثة .
- تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية و في خلال 24 ساعة في اليوم و طيلة الأسبوع و بما في ذلك الإجازة الأسبوعية .

[1] علاء عبد الرزاق السالمي ، مرجع سابق ، ص 39 .

الشكل (2) : أهداف الإدارة الإلكترونية :



المصدر : عامر إبراهيم قنديلجي ، الحكومة الإلكترونية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن ، 2015 ، ص128 .

المطلب الثالث : عناصر ، مبادئ و وظائف الإدارة الإلكترونية

أولا: عناصر الإدارة الإلكترونية

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية توفير عناصر أساسية تسمح بالتحول من نمط تقليدي إلى نمط متطور إلكتروني، وتتمثل هذه العناصر في عتاد الحاسوب، البرمجيات وشبكات الاتصال؛ ويقع في قلب هذه المكونات صنّاع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الأساسية والوظيفية لمنظومة الإدارة الكترونية، بالإضافة إلى الموارد المالية اللازمة.[1]

1- عتاد الحاسوب

يقصد به أجهزة الحاسوب وملحقاتها اللازمة لتشغيل مواقع الإدارة، ويجب مراعاة توافق الإمكانات اللازم توفرها في هذه الأجهزة مع طبيعة عمل الإدارة، فقد تحتاج بعض الجهات إلى أجهزة ذات مواصفات معينة من حيث السرعة وسعة التخزين والحجم، ونظرا لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات فإنه من الأفضل للمؤسسة السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعوا العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين هما:[2]

- توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة.
- ملاءمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات.

[1] ياسين سعد غالب، مرجع سابق، ص 24.

[2] سليم الحسنية ، نظم المعلومات الإدارية ، ط3 ، دار الوراق ، عمان ، 2006 ، ص105.

2- البرمجيات:

وتشمل برامج التشغيل مثل نظم التشغيل ونظم إدارة الشبكة الجداول الإلكترونية، أدوات تدقيق البرمجة، كما تضم برامج التطبيقات مثل برامج البريد الإلكتروني، برامج التجارة، قواعد البيانات وبرامج إدارة المشروعات.[1]

3- شبكات الاتصال

وهي تلك الحزم من الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الإنترنت والاكسترانت والانترانت، وتملك الإدارة شبكة الاتصال الخاصة بها، والتي تحوي قاعدة البيانات والمعلومات التي يقوم عليها عمل الإدارة من قوانين قرارات وبيانات، ومن خلالها تستطيع الإدارة تحديد جهات الخلل ومسؤوليات كل موظف، بالإضافة إلى مراقبة الأداء، كما يمكن أيضا لزبائن الإدارة أو المواطنين الولوج إلى تلك الشبكات لتلقي الخدمات المتاحة، أو التواصل مع الإدارة عبر البريد الإلكتروني، وتحفظ الإدارة بجميع تلك البيانات والمعاملات في ذاكرة الشبكة وتستطيع الوصول إليها بأسرع وقت وبدقة كبيرة.[2]

4- صناع المعرفة

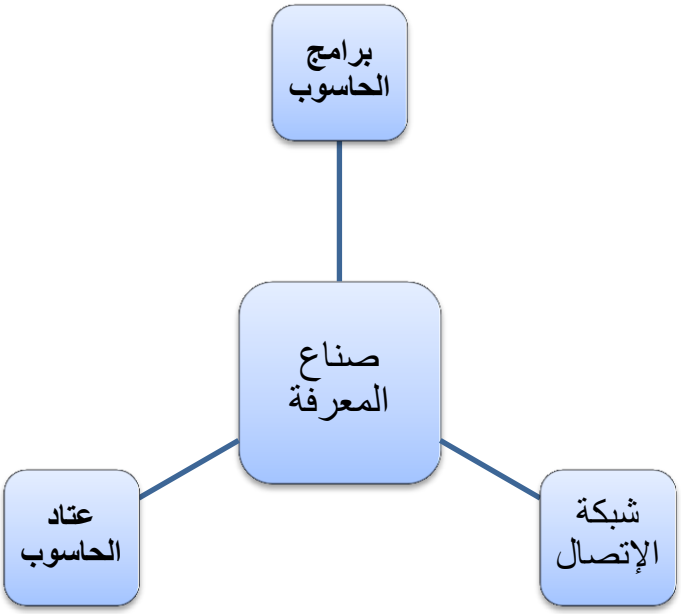
وهم العنصر البشري المغذي للمعلومات والمستقبل لها ورأس المال الحقيقي لأي مشروع، ويمثل صناع المعرفة من الخبراء والمختصين والقيادات الإلكترونية من مديرين ومحللين للموارد المعرفية والكوادر الإدارية، البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية في قلب العناصر التقنية الثلاثة السابقة، ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد

[1] عبد الكريم عاشور، نفس المرجع السابق، ص 29.

[2] ياسين سعد غالب، مرجع سابق، ص 30-32.

الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة، وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى.[1]

الشكل (03) : عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر : مصطفى يوسف كافي ، الإدارة الإلكترونية ، دار رسلان للطباعة و النشر و التوزيع ، دمشق ، سوريا ، 2011 ، ص08 .

ثانيا: مبادئ الإدارة الإلكترونية

يرتكز مفهوم الإدارة الإلكترونية على العديد من المبادئ والأهداف، والتي سيتم تناولها كالآتي:

يرى الأستاذ الدكتور عمار بوحوش أن من مبادئ الإدارة الالكترونية ما يلي:[2]

[1] مصطفى يوسفي الكافي، الإدارة الالكترونية ،دار رسلان للنشر و التوزيع ، دمشق ، 2011، ص 78.

[2] عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، بيروت، دار الغرب الإسلامي، 2006، ص 186.

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

2- **التركيز على النتائج:** حيث ينصب اهتمام الحكومة الإلكترونية (الإدارة العامة الإلكترونية) على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وأن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبئ عن المواطنين من حيث الجهد، والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة دفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف، الغاز، لتسديد الرسوم والفواتير المطلوبة.

3- **سهولة الاستعمال و الإتاحة للجميع:** أي إتاحة تقنيات الحكومة الإلكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.[1]

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

5- التغير المستمر: وهو مبدأ أساسي في الإدارة الالكترونية بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق في التنافس.[2]

[1] عاشور عبد الكريم، مرجع سابق، ص 15.

[2] عاسور عبد الكريم ،مرجع سابق ، ص 16.

ثالثا : وظائف الإدارة الإلكترونية

تشمل الإدارة الإلكترونية على مجموعة من الوظائف ذات قيمة عالية وأساسية، بحيث أنها تمثل مرتكزات هامة في الإصلاح الإداري والتغير الجذري على مستوى الإدارة العامة، والتي يمكن تلخيصها في وظيفة التخطيط الإلكتروني مع مراعات التنظيم والتنفيذ الإلكتروني ، ومحاولة اكتشاف الانحرافات عن الخطط والأهداف عن طريق الرقابة والقيادة الإلكترونية .

1. التخطيط الإلكتروني:

تعتبر الإدارة الإلكترونية نمط جديد من أنماط الإدارة الحديثة، فهي تترك آثار هامة على كافة المجالات بهدف الوصول إلى الأهداف المطلوبة أهمها التخطيط الإلكتروني.

التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية تجاه الأهداف الواسعة والمرنة والقابلة للتجديد والتطور المستمر، وهو بذلك يختلف عن التخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنوات القادمة[1].

تكون وظيفة التخطيط في ظل الإدارة الإلكترونية بمساهمة جميع العاملين بالتخطيك الإلكتروني مع كل فكرة تنشأ في كل موقع، وفي كل وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل لهذا نجد أنّه يمتاز بالمرونة والاستجابة للتغيرات السّريعة في البيئة ومشاركة الزبائن في التخطيط.

كما أنّه يعمل على تبسيط الإجراءات، واستخدام نُظم جديدة للمعرفة، مما يساعد على تحسين العمليات والتنبؤ والرّفع من الكفاءة والزيادة من فعالية صُنع واتّخاذ القرارات، كما أنه عملية ديناميكية تجاه الأهداف الواسعة والقصيرة المدى مع قابلية التجديد والتطوير.

[1] خليفة مصطفى أبو عاشور – ديانا جميل النمري ، مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإداريين ، المجلة الإدارية في العلوم التربوية ، المجلد 09 ، العدد 02 ، 2013 ، ص199 .

بالإضافة إلى أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التفوق مع القدرة على تجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدي بين أعمال الإدارة وأعمال الإدارة وأعمال التنفيذ، وهو ما يُظهر الإختلاف بين التخطيط التقليدي في ظل الإدارة التقليدية إلى نُظم المعلومات الإدارية الذكية.

هذا إلى جانب كون فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدي بين إدارة تخطط وعمال ينفذون قد تمّ تجاوزها في ظل الإدارة الإلكترونية، فجميع العاملين يعملون عند الخط الأمامي أي عند سطح المكتب، وبإمكانهم جميعهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني مع كل فكرة وفي كل موقع لتتحول إلى فرص عمل.

وما يستخلص من خلال هذه التعريفات أنّ التخطيط هو تنظيم نشاط المؤسسة وفقا لمخطط، وهو بذلك إجراء إداري لتحقيق أهداف محددة مسبقا وذلك بتوفير مختلف الوسائل والإمكانيات الضرورية.

2. التنظيم والتّنفيذ الإلكتروني

تعتبر الإدارة الإلكترونية منظومة تنظيمية ووظيفة مرنة ومفتوحة، تتبادل تأثيراتها مع البيئة الداخلية والخارجية، وبالتالي تعتبر خزينة متكاملة من العمليات المترابطة للتنظيم الإلكتروني والتنفيذ الإلكتروني.

أ. **التنظيم الإلكتروني:** يُعرف التنظيم الإلكتروني على أنه الأإطار الفضفاض بتوزيع واسع للسلطات والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية التي تحقق التنسيق الآلي في كل

مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، ويمكن أن تحدد التغيرات العميقة[1].

يساهم أسلوب الإدارة الإلكترونية في عملية التنظيم، فيه يمكن الإتصال والتعاون بين مختلف المواطنين، كما يسمح عمال ذوي تخصصات ومهارات عالية، بما فيهم العاملين عن بعد باستعمال الحاسوب.

وعليه فإن مكونات التنظيم حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلأى النموذج الإلكتروني باعتباره هيكل تنظيمي جديد، هدفه الانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم المتعدد الرؤساء المباشرين، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة.

ب. التّنفيذ الإلكتروني

إلى جانب وظيفة التنظيم تشمل كذلك الإدارة الإلكترونية على وظيفة أخرى تتمثل في وظيفة التنفيذ التي ترتبط مع التنظيم، حيث تيسر عملية التنفيذ الإلكتروني إلى ما سيتم تأديته من أعمال ومهام ثم التخطيط لها مسبقا بالإضافة إلى تنظيم تنفيذها وفقا أسس عملية تؤكد الذقة والوضوح في تطبيق ما تم التخطيط له[2].

وهذه الوظيفة أساسا هي التي تُظهر الإختلاف الموجود بين التنفيذ الإلكتروني في إطار الإدارة الإلكترونية والجوانب التقليدية في التنفيذ ضمن الإدارة التقليدية، فأي خلل في التنفيذ تتم معرفته بصورة مباشرة وليس بعد انتهاء عملية التنفيذ.

---

[1] زرزار العياشي، "الإدارة الإلكترونية فلسفة جديدة في إدارة المنظمات الحديثة"، **ملفات الأبحاث في الاقتصاد والتسيير**، العدد5، 2016، ص201.

[2] خليفة مصطفى أبو عاشور – ديانا جميل النمري ، مرجع سابق ، ص200.

كما أنّ متابعة وظيفة التنفيذ الإلكترونية في ظل تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية تكون بشكل مباشر وفوري بعكس متابعة وظيفة التنفيذ التقليدية في ظل الإدارة التقليدية التي تتميز بالبطء والبعد.

3. الرقابة والقيادة الإلكترونية

أ. الرقابة الإلكترونية

تقوم وظيفة الرقابة الإدارية الإلكترونية بالرقابة الآلية من خلال شبكة الأنترنت، مما يؤدي إلى تقليص الوقت المستغرق والاستمرار ومن ثمّة كشف الأخطاء والأعمال غير المشروعة أو غير المرغوب فيها[1].

فبالتالي كل العمليات التي تسجل عند التنفيذ تكون لدى المدير والمسؤول في الوقت ذاته، وهذا ما يمكن معرفة كامل التغيرات، والاطلاع على كافة اتجاهات النشاط خارج السيطرة ليتسنى له اتخاذ إجراءات للتصحيح، لهذا فإنّ وظيفة المراقبة الإلكترونية تساعد في معالجة الانحرافات واتخاذ كل التدابير لمواجهتها، كون كلا من الرئيس والمرؤوس يمكنهم تبادل المعلومات والمشاركة في المسؤولية والاستجابة المباشرة، وهذا ما يفسّر الإتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني سواء بين الموظفين والإدارة أو بين المواطنين والإدارة، مما يمكن القول أنّ الرقابة الإلكترونية هي أكثر اقترابا من الرقابة المبنية على الثقة.

ب. القيادة الإلكترونية

أحدثت ثورة التكنولوجيا نقلة نوعية في بيئة الأعمال ال'دارية، مما استدعى وجود قيادات إلكترونية تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها، بالإضافة

[1] – عبد الله محمد الألمعي، الحماية الحدائية للإدارة الإلكترونية، دراسة مقارنة، رسالة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص فقه مقارن، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2010، ص68.

إلى ضرورة اعتماد على قيادات قادرة على التعامل الفعّال بطريقة إلكترونية مع الأفراد المتعاملين مع الإدارة[1].

كما يجب أن تتوفر في القيادة الإلكترونية المعارف التقنية مثل تقنية المعلومات والحاسبات الآلية وشبكات الإتصال الإلكترونية.

وتكمن مهام الإلكتروني في إسناد القيادة الإلكترونية في إدارة أعمال الإدارة العامة إلى استخدام تقنية الأنترنت والمعلومات، وكذا امتلاك كامل البرامج والخطط المعالجة السريعة التنفيذ مما يؤهله إلى اكتشاف المتغيرات.

[1] – دينا محمد عبد المنعم السيد ، دور القيادة الإلكترونية في تحسين الأداء البشري ، دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية ، المجلد التاسع ، العدد الأول ، الجزء 2 ، 2018 ، ص765–766.

المبحث الثاني : تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب توليفة كاملة من العناصر الجوهرية و الضرورية التي تتبادل الوظائف و المهام في سياق تطور عملية التحول الإلكتروني للمؤسسة ، و هي ليست خبرة مستوردة يمكن نقلها و تبنيها فقط ، إنما لا بد من توفير عدة متطلبات و بنية تحتية لتحقيق هذا التحول .

سنتطرق في هذا المبحث لمتطلبات الإدارة الإلكترونية ، مراحل تطبيقها و أهم التحديات و المعيقات التي تواجهها أثناء تطبيقها .

المطلب الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية

بمقتضى التحول نحو تطبيق الإدارة الالكترونية متطلبات عديدة نذكر من أهمها:

أ/ **المتطلبات الإدارية والأمنية:** تنحصر المتطلبات الإدارية والأمنية الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الالكترونية في العناصر التالية:[1]

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

2/ **توفر البنية التحتية للإدارة الالكترونية:** إذ لابد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات ، مما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة، ومستوعبة للكم الهائل من الاتصالات، دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات، وأجهزة، وحاسبات آلية، ومحاولة توفيره وإتاحته للأفراد والمؤسسات.

3/ تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول تدريجي: بإعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية، ومختلف الوظائف الحكومية، مما يجعلها تنسجم

[1] سعيد بن معلا العمري، مرجع سابق، ص18، 21.

ومبادىء الإدارة الالكترونية مثل (إلغاء إدارات، استحداث إدارات جديدة تساير التطور التكنولوجي).

4/ **متطلب الكفاءات والمهارات المتخصصة:** وهو ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة، تمتلك زادا معرفيا يحيط بمبادىء التقدم التقني، ولها من الخبرة ما يمكنها من أن تصبح موردا بشريا مؤهلا لاستخدام تقنيات المعلومات.

5/ **وضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية :** قبل التطبيق عن طريق تحديد الإطار القانوني الذي يقر بالتحول الالكتروني وأثناء التطبيق أي تكملة للنقائص والفراغ القانوني اللازم ، والذي يمكن أن يظهر في أي مرحلة من مراحل التحول، وبعد التطبيق يوضع قواعد قانونية ضامنة لأمن المعاملات الالكترونية وتحديد الإجراءات العقابية الخاصة بفئة المتورطين في جرائم الإدارة الالكترونية.

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

6/ **متطلب الإصلاح الإداري** [1]: في إطار الوصول إلى تحقيق تحول ناجح في تطبيق الإدارة العامة الالكترونية ، يقترح الدكتور على السيد الباز ضرورة الإصلاح الإداري، والذي يشمل التخصص الوظيفي في تشغيل البرامج الالكترونية، وخبراء لتأمين المعلومات ، وحماية البرامج والتعاملات، والوثائق أي محاولة إحداث تغيرات جذرية ، وجوهرية في المفاهيم الإدارية والفنية ، والحاجة إلى قيادات واعية متحمسة ولها القدرة الإدارية، وترشيدها، وتطوير العلاقات بين المنظمات الإدارية المختلفة والبحث عن حلول كفيلة تؤدي إلى تحسين انجاز الخدمة الوظيفية، إضافة إلى ضرورة بسط قواعد الإثبات فيما يتعلق بالتصرفات الإلكترونية (كما فعل القانون رقم 230 سنة 2000 في فرنسا)، والحاجة إلى تشريعات جديدة تخص التوقيع الالكتروني، وحمايته مثل تشريع اعتماد التوقيع الالكتروني عام 1998 في الولايات المتحدة الأمريكية.

ب/ المتطلبات السياسية: حيث تترجمها وجود إدارة سياسية داعمة لإستراتيجية التحول الالكتروني، ومساندة لمشاريع الإدارة الالكترونية، عن طريق تقديم العون المادي، والمعنوي المساعد على اجتياز العقبات وتطوير برامج التحول الالكتروني والإدارة الالكترونية.

إذ تمثل مبادرة الإدارة الالكترونية العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة على الصعيد العربي إحدى النماذج التي وجدت تجنيد سياسي، وإدارة لدى القيادة، حيث انطلقت مبادرة دبي عام 1999 بموجب إعلان رسمي أصدره الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، إذ سرعان ما تحولت المبادرة إلى واقع ملموس عبر برنامج عمل يقوم على نقاط منها:[2]

- اعتماد قناة موحدة لخدمة العملاء، بالتعاون مع إدارة الخدمات الالكترونية، من أجل تعزيز مستويات الكفاءة والفعالية.

---

[1] علي السيد الباز، الحكومة الالكترونية والإدارة المحلية، الإدارة المحلية الالكترونية العربية، متاح في : .WWW.arabiawinfo.com

[2] " Dubai e – Government, virtual government ", e All, Dubai, p03.

- تبسيط عمليات الحصول على الخدمات الحكومية اعتمادا على إحداث التقنيات.
- ابتكار خدمات حكومية جديدة وربط بيئات العمل في الدوائر الحكومية، لتحقيق التكامل الذي يمهد الطريق لمبدأ حكومة بلا أوراق وبدون طابور.
- تحديث الإجراءات الحكومية ووضع مقاييس متقدمة.
- توعية المجتمع بجدوى التحول الالكتروني، وضمان الحد الأدنى من معرفة، بكيفية استخدام الأدوات التي تمكنهم من الحصول على خدماتهم من الدوائر الحكومية.

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

د/ متطلبات البنية التحتية للاتصالات: ترتبط بإيجاد حواسيب إلكترونية ونظم بيانات متكاملة، وأكشاك الكترونية في الأماكن العمومية ، والهواتف والفاكسات، وتعمل بنية الاتصالات على زيادة الترابط بين مختلف الأجهزة الإدارية داخل الدولة، وتمثل "رؤية الملك عبد الله الثاني عربيا إحدى الاستراتيجيات المحورية في تطبيق الإدارة العامة الإلكترونية من خلال التنمية الاجتماعية والاقتصادية، التحول إلى اقتصاد المعرفة، والاستفادة من الموارد البشرية ورأس المال، والاهتمام بإصلاح القطاع العام، واستخدام التكنولوجيا كأداة تمكينية"، وتختلف متطلبات الإدارة الالكترونية بين مبادرة الكترونية

وأخرى، وهذا حسب برامج التحول الالكتروني، وتبعا لحجم المشروع الذي يستهذف الأتمتة الكلية، أو الجزئية لوظائف وأنشطة المنظمات الإدارية.

المطلب الثاني : مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية

مشروع الإدارة الإلكترونية شأنه شأن أي مشروع يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة والمواتية لتطبيق هذا النموذج من الإدارة وذلك من خلال المرور بمجموعة من المراحل التي تتمثل في[1]:

- **المرحلة الأولى:** تتمثل هذه المرحلة في عرض المعلومات عن طريق نشر المعلومات العامة على الموقع الإلكتروني ووضع النماذج القابلة للطباعة (مثل نماذج الحصول على الخدمة) وتسمى هذه المرحلة بمرحلة النشر الإلكتروني. في هذه المرحلة تقوم الإدارات بوضع المعلومات التابعة لها في شبكة الأنترنيت من أجل الاطلاع عليها من طرف المستفيدين وهنا يتم ملء الاستمارات وإعادة إرسالها بالبريد والتسليم المباشر دون الحاجة للانتقال من مكان الآخر.

- **المرحلة الثانية:** هذه المرحلة يتم تنفيذ المعاملات عن طريق الاستفادة أو تبادل المعلومات بين طالب الخدمة وموقع مجهز للخدمة على الشبكة من خلال نظام الاتصالات المتبادلة.

- **المرحلة الثالثة:** في هذه المرحلة يتم تبادل المنفعة بين الجهات الإدارية مع عملائها من حيث الحصول على البيانات والمعلومات من العميل وتخزينها للرجوع إليها بكل سهولة.

[1] فاطمة الدويسان وآخرون، "مشروع الحكومة الإلكترونية في دولة الكويت –دراسة حالة بيت الزكاة–"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 5، 2007، ص 256.

– **المرحلة الرابعة:** يتم فيها الإجراء الكامل للتعاملات على الأنترنت دون الحاجة لانتقال المواطن إلى مراكز الخدمة وتقوم المواقع الإلكترونية في هذه المرحلة بتبادل المعلومات والاتصال المتبادل بشكل رسمي بينها وبين المواطن وتتميز هذه المرحلة بالتركيز الكبير للإدارة بإنشاء أنظمة فعالة ضمانا لسرية المعلومات الخاصة بالمستفيدين من الخدمات وسن مجموعة من القوانين والتشريعات التي من شأنها حماية هذه المعلومات.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن تطبيق الإدارة الإلكترونية تمر بأربعة مراحل أساسية أين تتمثل أولا في فتح موقع إلكتروني أين سيتم نشر المعلومات العامة ليقوم المواطن بالوصول إليها بكل سهولة ليتم بعد ذلك تنفيذ المعاملات وذلك من خلال تبادل المعلومات بين المواطن والموقع داخل نظام اتصالات فعال من أجل تخزينها للرجوع إليها بكل سهولة وأخيرا يتم تنفيذ المعاملات على الأنترنيت دون الحاجة للانتقال من مكان لآخر.

المطلب الثالث: المعوقات والتحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن عملية التحول نحو تفعيل الإدارة الإلكترونية ليس بالأمر الهين بل هو في غاية التعقيد لذا يلزم على المنظمات معرفة التحديات التي تواجه عملية التطبيق، إضافة إلى سعيها لتخطي المعوقات التي تحول دون تحقيق العملية بنجاح وسنحاول فيما يلي إيجاز أهمها:

أولا: تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تتهافت المنظمات اليوم نحو تبني مشروع الإدارة الإلكترونية، وتسارع إلى إدخال التقنيات الجديدة في أعمالها، وعلى الرغم من المزايا الناتجة عن إدخالها إلا أن عملية الانتقال هذه لا تخلو بأي شكل من الأشكال من التحديات الكبيرة، والتي تتمثل في:[1]

[1] سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 286.

1- إدارة عملية التحول الإلكتروني الكامل لأنشطة وعمليات المنظمة:

يعد من أهم التحديات التي تواجهها المنظمة عند انتقالها إلى النمط الإلكتروني، وهذا لأن عملية التحول تضم بعدين أساسيين، البعد الأول يتعلق بنقل الأنشطة والعمليات الداخلية للمنظمة إلى أنشطة وعمليات يتم تنفيذها إلكترونيا. والبعد الثاني يتضمن إدارة تدفقات العمل إلكترونيا مع الزبائن والمستفيدين.

2- تهيئة المنظمة للانتقال إلى نموذج الأعمال الإلكترونية:

المقصود بهذا التحدي مدى قدرة المنظمة على تطبيق المفاهيم الجديدة والوسائل المبتكرة التي تساعد في تهيئة المنظمة والعاملين للعمل الجديد . وطبعا تهيئة المنظمة تنجح إذا حدث تغيير جوهري في أربعة عناصر متكاملة هي: تطوير وتطبيق استراتيجية للأعمال الإلكترونية، تنمية الموارد الإلكترونية، ابتكار الثقافة الإلكترونية واستقطاب ورعاية صناع المعرفة.

3- تنمية وتطوير البنية التحتية للأعمال الإلكترونية:

تعد هذه النقطة من تحديات تطبيق الإدارة الالكترونية كون مكونات هذه البنية في غالب الأحيان تلعب دور المتغيرات المستقلة التي تؤثر في درجة اتساع الأعمال وتطورها في المنظمة وعليه فتوفر البنية التحتية والتقنية و المعلوماتية ذات قدرات عالية يوفر ضمانات أكبر لنجاح الإدارة الإلكترونية بالمقابل يلزم تحسين وتطوير مكونات هذه البنية بصفة مستمرة.

4- إدارة موقع المنظمة على شبكة المعلومات العالمية:

يعتبر موقع المنظمة الصورة الافتراضية للمنظمة وأن جزءا من نجاح المنظمة هو قدرتها على بناء موقع يستجيب لمتطلبات العمل الإلكتروني ويتوفر على المواصفات

القياسية العالمية . إذن فعلى المنظمة التي تسعى لنجاح عملية تحولها أن تأخذ هذا العنصر بعين الاعتبار.

ثانيا: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تعد الإدارة الإلكترونية وليدة الفكر الإداري الحديث، ومحاولة تطويرها على مستوى المنظمة عادة ما يصاحبها عدة معوقات وعراقيل تحول دون تحقيقها بنجاح، وقد اتجه بعض الباحثين إلى تصنيفها إلى جوانب متعددة كما يلي:

1- المعوقات الإدارية: تواجه الإدارة في رحلة تحولها من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب الإلكتروني عددا من المعوقات الإدارية لعل أبرزها:[1]

- عدم وضوح الرؤية المستقبلية للإدارة الإلكترونية.
- عدم اقتناع القيادات العليا للمنظمة بدواعي التحول ومتطلباته، وغموض مفاهيم العمل الجديدة.
- اختلاف نظم الإدارة حتى داخل المنظمة الواحدة.
- عدم تهيئة الأفراد نفسيا وإشعارهم بأهمية دورهم، وأنهم جزء من عملية التحول والنجاح.
- سيطرة المفاهيم التقليدية البيروقراطية على أجواء العمل الإداري وعدم التمكن من تجاوزها أو الحد من تأثيرها.
- التصور والاعتقاد الخاطئين بالتغيير يحدث فقط في العمليات والإجراءات الإدارية، في حين ينبغي أن يشمل التغيير علاقات القيادة بموظفيها، وعلاقاتها بالقيادات

[1] موسى بن عبد الله محمد مهدي، الصعوبات التي تواجه استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة المدارس الثانوية، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجيستير، الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، 2008، ص 103.

الأخرى الأدنى منزلة. وكثيرا من مفاهيم البيئة الإلكترونية كالشفافية والمرونة ونبذ المركزية و غيرها.

2- المعوقات البشرية:

يعد النقص في الموارد البشرية المؤهلة للتعامل مع العصر الرقمي من أهم المعوقات التي تواجه المنظمات عند ممارستها للتكنولوجيا الحديثة ومن أبرز المعوقات البشرية ما يلي:

- **العائق اللغوي:** تعتمد معظم البرمجيات الإلكترونية على اللغة الانجليزية، ما يشكل عائقا أمام الذين لا يجيدون هذه اللغة بالإضافة إلى أنها من بين التحديات التي تعوق التفاعل بين كثير من العملاء بين العديد من المواقع الإلكترونية الأمر الذي يؤدي إلى عزوف الأفراد عن استخدام التقنية الحديثة والتعامل معها.[1]
- **الأمية المعلوماتية:** فانعدام ثقافة الحاسوب لدى الأفراد وخصوصا أصحاب الحل والعقد في المنظمة يؤدي إلى جعل خيار الإدارة الإلكترونية غير محبذ بالنسبة لهم وقد يلغي الفكرة من أساسها.
- **النقص في الموارد البشرية المؤهلة:** فالعمل الإلكتروني يحتاج مهارات عالية وكوادر متخصصة في مجال الحاسوب، تشغيل وصيانة أنظمة المعلومات والاتصال، كل هذا يؤثر في مسار عملية التطبيق.[2]
- **مقاومة التغيير:** تعد من أهم المعوقات وذلك عندما يجهل الأفراد الهدف من التغيير وطبيعته، وكذلك الخوف من فقدان مراكزهم ووظائفهم الحالية مما يجعلهم يقاومون كل تغيير داخل منظماتهم.

[1] موسى بن عبد الله مهدي، ص 108.

[2] منى عطية البشري، الإدارة إلكترونية والتخطيط رسالة الماجيستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 85.

– **هاجس أمن المعلومات:** فهنالك تخوف لدى الأفراد من العبث بسرية معلوماتهم وخاصة المعلومات الشخصية الأمر الذي يجعل الأفراد يحجمون عن الإقدام بثقة على التعاملات الإلكترونية في ظل ما تنشره صفحات الجريمة كل يوم عن جرائم القرصنة المعلوماتية.

3- المعوقات التقنية:

من أهم المعوقات التقنية:[1]

– مشكلات صيانة أجهزة الحاسوب، إصلاحها، وتحديث الأجهزة القديمة.
– صعوبة تطوير البرمجيات في ظل الخلط الحاصل في تحديد البرمجيات المطلوبة، مواصفاتها وشروط عملها.
– ضعف البنية التحتية للاتصالات في بعض المناطق.

4- المعوقات المالية:

من بين تلك المعوقات:[2]

– قلة الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية خاصة إنشاء الشبكات وربط المواقع وتطوير الأجهزة والبرامج.
– قلة توفير المخصصات المالية التي تحتاج إليها عمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

[1] حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية، المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، الأردن، 2011، ص 194.

[2] ساري عوض حسنات، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجيستير إدارة تربوية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2011، ص 55.

– التكلفة المالية لشراء الأجهزة والاشتراك في شبكات الإنترنت تعد عائقا أمام الأفراد ذوي الإمكانات المحدودة، مما يعوق إمكانية تواصلهم مع شبكات الدوائر الإدارية لإجراء معاملاتهم.

المعوقات التشريعية: هي معوقات يمكن أن نقول أنها تحتاج إلى تدخل على مستوى الدولة ومن أهمها:[1]

– قصور التشريعات والقوانين، مما يجعل الخوف كبير على خوض التعاملات الإلكترونية.
عدم صلاحية الأنظمة واللوائح التقليدية المعمول بها لتطبيقها على الإدارة والمعاملات الإلكترونية.

[1] حسين محمد الحسن، الإدارة الالكترونية ،المفاهيم ، الخصائص ، المتطلبات ، ط1، مؤسسة الوراق ، الأردن 2011، ص 195.

خلاصة الفصل:

مما سبق يمكننا القول أن للإدارة الإلكترونية أهمية كبيرة فهي تعتبر كإستراتيجية إدارية في عصر التكنولوجيا ، و الهدف منها التوظيف الأمثل لكافة الموارد البشرية ، المادية و المعلوماتية و غيرها من أجل الحصول على كفاءة و فعالية في العمل الإداري ، و مع تقليص وقت إنجاز المعاملات الإدارية مما يرضي المواطن ، و هذا مايقابله زيادة في الإتقان و تبسيط في الإجراءات الإدارية ، توفير الوقت و الجهد و تخفيض التكاليف بالإظافة إلى تحقيق الشفافية ، كما أن الإدارة الإلكترونية تعتبر بديل جديد يعيد النظر في طبيعة العلاقة بين المواطن و المؤسسات و ذلك انطلاقا من التغيرات في عمل الأجهزة و التحول من الشكل التقليدي إلى شكل جديد و معاصر يعتمد على الأنترنت لتلبية حاجيات المواطنين و تحقيق أهداف المؤسسات .

الفصل الثاني:

ترشيد الخدمات العمومية في ظل الإدارة الإلكترونية

تمهيد

تعتبر الخدمات العمومية واحدة من أبرز وأهم الخدمات التي أصبح الفرد في المجتمع يحتاج لها، باعتباره بحاجة ماسة إليها، وهذا راجع بالدرجة الأولى لعدة أسباب والمرتبطة أساسا بتلبية حاجياته ، وبالمقابل أخذ هذا النوع من الخدمات اهتماما متزايدا من قبل المؤسسات والهيئات العمومية ، وذلك بالعمل على تطوير وترشيد هذه الخدمات مواكبة للتطور التكنولوجي الذي اكتسح كافة المجالات الحيوية و الذي أدى إلى ظهور ما يعرف بالإدارة الإلكترونية، التي تساهم بشكل فعال في ترشيد الخدمة العمومية ، و بالاعتماد على الحكم الراشد يتم توجيه استخدام التكنولوجيا الإلكترونية في القطاع العمومي بما يضمن تحقيق الفوائد المرجوة و تقديم الخدمات بشكل أكثر فعالية .

و سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للحكم الراشد
- المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للخدمة العمومية .
- المبحث الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية .

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للحكم الراشد

يعد مفهوم الحكم الراشد من بين المفاهيم التي تعاظم الاهتمام بها منذ تسعينات القرن الماضي ، فهو يعتبر مؤشر لمختلف عمليات الإصلاح ، خاصة ما له علاقة بجانب التسيير ، أين يلعب دورا أساسيا في إصلاح مختلف الخدمات التي تقدمها المؤسسات .

سنتناول في هذا المبحث ماهية الحكم الراشد و أطرافه ، أسسه و مبادئه .

المطلب الأول : مفهوم الحكم الراشد

يعتبر البنك الدولي أول من بادر باستخدام مضامين و معايير و مبادئ الحكم الراشد بشكل واسع كآلية لاستدامة التنمية، و هذا على إثر دراسة حول الأزمة الاقتصادية في إفريقيا سنة 1989، فيما يلي بعض التعاريف حول الحكم الراشد :

عرف الحكم الراشد بأنه" :يتضمن العمليات والمؤسسات التي تمارس من خلالها السلطة في بلد ما، معتمدة في ذلك على التسيير الحسن للمؤسسات و اختيار السياسات و تنسيقها، من أجل تقديم خدمات جيدة و فعالة."[1]

أما برنامج الأمم المتحدة الإنمائي فيعرف الحكم الراشد بأنه: " حالة تعكس تقدم الإدارة وتطويرها أيضا، من إدارة تقليدية إلى إدارة تتجاوب مع متطلبات المواطنين وتستخدم الآليات والعمليات المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة من المشاريع بشفافية و مسؤولية أمام المواطنين."[2]

[1] يوسف أزروال، الحكم الراشد في الجزائر :الأسس النظرية و أدوات التجسيد، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2016، ص 43.

[2] المرجع السابق، ص 47.

أما من الناحية الأكاديمية فقد عرف فرانسوا ميريان الحكم الراشد أنه" :يتعلق بشكل جديد من التسيير الفعال، يشارك فيه جميع الأعوان و المؤسسات العمومية، من خلال مواردها المشتركة في الخبرات، القدرات والمشاريع، لإيجاد تحالف جديد للفعل القائم على تقاسم المسؤوليات". [1]

-كما عرف المشرع الجزائري الحكم الراشد في قانون رقم 06- 06 المتضمن القانون التوجيهي للمدينة في الفصل الأول المتعلق بالمبادئ العامة في مادته الثانية، بأنه" :هو الذي بموجبه تكون الإدارة مهتمة بانشغالات المواطن و تعمل للمصلحة العامة في إطار الشفافية."

كذلك تحدث عنه في المادة 11 وذلك في إطار تسيير المدينة، حيث تحدث عن ترقية الحكم الراشد في مجال تسيير المدن والتي تكون عن طريق:

- تطوير أنماط التسيير العقلاني باستعمال الوسائل والأساليب الحديثة.
- توفير و تدعيم الخدمة العمومية باستعمال الوسائل والأساليب الحديثة.
- توفير و تدعيم الخدمة العمومية و ترشيد نوعيتها.[2]

فمفهوم الحكم الراشد من منظور المشرع الجزائري، يتعلق بوجود إدارة تعمل في إطار الشفافية والفعالية، مهتمة بانشغالات المواطن و تحقيق المصلحة العامة، من خلال تطوير و ترشيد نوعية الخدمة العمومية باستعمال الوسائل والأساليب الحديثة.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الحكم الراشد بأنه:" :مجموعة من الآليات والعمليات والمؤسسات التي تحقق التسيير الفعال والناجع لنشاطات المنظمات العمومية، من

[1] بدر الدين الحاج علي، الفساد والحكم الراشد، مجلة البحوث القانونية والسياسية، العدد 05، ديسمبر2005، ص98 .

[2] القانون رقم 06-06 المؤرخ في 21 محرم عام 1427 الموافق ل 20 فيبراير 2006 المتضمن القانون التوجيهي للمدينة.

أجل تحقيق الرشادة الإدارية والاستجابة لمتطلبات المواطن من خدمات عمومية بفعالية وكفاءة وشفافية."

المطلب الثاني: أطراف الحكم الراشد

إن الحكم الراشد لا يتحقق إلا من خلال مشاركة فعالة لجميع الأطراف المعنية دون إقصاء أو تهميش والمتمثلة في كل من الحكومة، المجتمع المدني والقطاع الخاص: [1]

1. الحكومة

من خلال توفير الإطار التشريعي الملائم الذي تتيح المشاركة في القوانين التي تسمح بتشكيل المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني ولا تقمعها، إلى إعطاء صلاحيات إدارية ومالية مناسبة لهيئات الحكم المحلى لتقوم بوظائفها، إلى خلق الأطر الحوارية بين جميع هذه الأطراف سواء كان في مؤسسات رسمية مثل المجالس النيابية او المجلس الاقتصادي والاجتماعي، أو في هيئات أو لقاءات غير رسمية لكنها منظمة مثل اللقاء الدوري مع الهيئات المدنية والحوار معها حول السياسات العامة.

2. المجتمع المدني

أصبح مفهوم المجتمع المدني ملازما للدول العصرية، حيث حل محل مصطلح المجتمع الفاضل في الفلسفة السياسية، وبالتالي لم نعد نتحدث عن علاقات مباشرة بين المواطن والدولة، وإنما عن علاقات غير مباشرة تتوسطها مؤسسات وتنظيمات المجتمع المدني من أحزاب، جمعيات، هيئات، نقابات، مؤسسات إعلامية وغيرها.

[1] شعبان فرج، الحكم الراشد كمدخل حديث لترشيد الإنفاق العام والحد من الفقر دراسة حالة الجزائر 2000-2010 رسالة دكتورا في العلوم الإقتصادية، تخصص نقود و مالية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3 (الجزائر) 2010-2011 ، ص ص 11-15

ولتحديد مفهوم المجتمع المدني يجب التركيز على أربعة عناصر تتمثل:فكرة الطواعية، فكرة المؤسسية، فكرة الاستقلالية، الارتباط بمنظومة من المفاهيم(حقوق الإنسان، المواطنة، المشاركة السياسية والشرعية)

3. القطاع الخاص

يستطيع القطاع الخاص أن يلعب دورا كبير في الإدارة وهذا يتناسب مع المسؤولية الاجتماعية التي تقع على كاهله فهو يستطيع أن يسهم مع منظمات المجتمع المدني في دعم نشاطاتهن كما انه يستطيع توفير الخبرة والمال والمعرفة الأزمة لعمليات تنموية بالشراكة مع المجتمع المدني.

المطلب الثالث: أسس الحكم الراشد.

يقوم الحكم الراشد على مجموعة من الأسس والمبادئ تتمثل فيما يلي: [1]

1. **المشاركة** :هي حق الجميع في المشاركة في اتخاذ القرار، إما مباشرة أو بواسطة مؤسسات شرعية تمثل مصالحهم، وترتكز المشاركة الرحبة على حرية التجمع وحرية الحديث وعلى توفر القدرات للمشاركة؛
2. **الفعالية والكفاءة** :تهدف إلى توفير القدرة على تنفيذ مشاريع بشكل جيد وفي الوقت المناسب وبأدنى التكاليف، وذلك استجابة إلى احتياجات المواطنين وتطلعاتهم على أساس إدارة عقلانية ورشيدة للمورد، وتتوقف كل من الفعالية والكفاءة على عدة مؤشرات منها :كفاءة الموظفين، استقلالية الوظيفة العمومية، الضغط السياسي، مصداقية الحكومة، وإد ا رك المواطن لنوعية الخدمة العمومية؛

[1] شريط كمال وخلوفي سفيان، مفهوم الحكم الراشد وعلاقته بالتنمية المستدامة، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، العدد 02، ديسمبر 2018، ص ص 18-21.

3. **الشفافية** :نعني توفر المعلومات الدقيقة في مواقيتها وإفساح المجال أمام الجميع للاطلاع على المعلومات الضرورية والموثقة، مما يساعد في اتخاذ القرارات الصائبة في مجال السياسات العامة؛
4. **المحاسبة والمساءلة** :تعني تحمل مسؤولية اتخاذ القرار والنتائج المترتبة عليه، وإتاحة الفرص لاستجواب المسؤولين عن تصرفاتهم، وتأخذ المساءلة أشكالا مختلفة فقد تكون مجرد نقاش واستفسار عن حيثيات اتخاذ قرار معين أدى إلي حصول نتيجة، وقد تأخذ أشكالا جزائية وقانونية؛
5. **حكم القانون** :يعني مرجعية القانون وسيادته على الجميع من دون استثناء انطلاقا من حقوق الإنسان بشكل أساسي، وهو الإطار الذي ينظم العلاقات بين المواطنين من جهة، وبينهم وبين الدولة من جهة ثانية، كما انه ينظم العلاقات بين مؤسسات الدولة ويحترم فصل السلطات واستقلالية القضاء، وتؤمن هذه القواعد الحقوقية العدالة والمساواة بين المواطنين، وهذا يتطلب وضوح القوانين وشفافيتها وانسجامها في التطبيق؛
6. **الإنصاف والمساواة** :أي المعاملة عادلة وغير متحيزة للجميع فضلا عن التوزيع العادل لثمار التنمية و أعمالها وتهدف المساواة إلى إعطاء حق جميع النساء والرجال في الحصول على الفرص المتساوية في الارتقاء الاجتماعي من اجل ترشيد أوضاعهم؛
7. **البناء المؤسساتي** :فالحكم الراشد يقوم على مؤسسات (اقتصادية، سياسية، اجتماعية، حكومية، غير حكومية...الخ)فعالة موجودة فعلا وتمارس نشاطها بكل حرية من اجل تحقيق الصالح العام وليست مجرد مؤسسات شكلية؛

8. **الرؤية الاستراتيجية:** وهي الرؤية المنطلقة من المعطيات الثقافية والاجتماعية الهادفة إلى حسن تسيير شؤون الناس وتنمية المجتمع و القدرات البشرية، أي امتلاك القادة والأفراد منظورا واسعا للحكم الراشد والتنمية الإنسانية ومتطلباتها؛
9. **اللامركزية** :وهذا بتفعيل مبدأ توزيع السلطات بين أف ا رد المجتمع، من خلال التوزيعات الجغرافية للدولة بهدف إدارة شؤونها والحفاظ على حقوق الفرد داخلها والتي تشكل بعدا عميقا في تحقيق مفهوم الحكم ال رشد، فيشعر الفرد بأنه هو صاحب القرار فيعتمد على نفسه من اجل تحقيق الذات من جهة وانه تحت المراقبة الشعبية من جهة أخرى.

المطلب الرابع : أبعاد الحكم الراشد

يتضح أن إدارة شؤون المجتمع من خلال الحكم الراشد تتضمن ثلاثة أبعاد أساسية، هي:[1]

1. **البعد السياسي**

ويقوم على احترام الإعلان العالمي لحقوق الإنسان و احترام البنود الواردة في المواثيق الدولية المتعلقة بالحقوق السياسية والمدنية، و لهذا يجب على الدولة أن تقوم بدور أساسي في تحقيق الديمقراطية السياسية، و احترام حقوق الإنسان، وإرساء دولة القانون و تفعيل المشاركة السياسية.

[1] رانية هدار، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، رسالة دكتورا في العلوم السياسية، تخصص الإدارة العامة والتنمية المحلية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة باتنة –01– (الجزائر)، 2017–2018 ص 89–90.

2. **البعد الاقتصادي**

يتعلق بالدور الإيجابي والفعال للدولة من خلال تقديم الدعم المتعدد الأشكال للقطاع الخاص، وتفعيل دور المجتمع المدني من خلال فسح المجال لمنظماته للمساهمة في تنمية المجتمع.

3. **البعد الإداري**

من المعلوم أنه من أسباب ظهور فكرة الحكم الراشد الانتشار الواسع لظاهرة الفساد، و تطور مفاهيم التسيير، حيث يأخذ البعد الإداري مكانه في استراتيجية و سياسة الحكم الراشد لارتباطه بأنظمة التسيير العقلاني و الإدارة الرشيدة للموارد المتاحة من خلال:

أ) التوزيع العادل للموارد المالية والبشرية للمجتمع.

ب) القضاء على أشكال الفساد الإداري والمحسوبية.

ج) تطبيق اللامركزية لترشيد الإدارة العامة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.

د) الاهتمام بالجهاز الإداري والأنظمة و القوانين المعمول بها في إدارة الشؤون والعمليات الإدارية للتأكد من مدى ملاءمتها وقدرتها على:

- العمل على إجراء تعديلات وظيفية في مجال إصلاح الإدارة العامة.
- وضع تشريعات و مدونات لمكافحة الفساد و تفعيل الإعلام والشفافية .
- تطوير الفعالية في تسيير القطاع العام .
- إنشاء بيئة قانونية لتحقيق أهداف التنمية الشاملة .
- تنمية و تأهيل الموارد البشرية .
- اتباع استراتيجية تتوافق مع حجم الهيكل التنظيمي و طبيعة البيئة المحيطة والمتغيرات المحلية والدولية.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للخدمة العمومية

إن مصطلح الخدمة العمومية من بين المصطلحات الحديثة التي عرفت رواجا و انتشارا كبيرا بين مختلف شرائح الباحثين من جهة و المواطنين من جهة ثانية ، سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى مفهوم الخدمة العمومية ، أنواعها و خصائصها .

المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية

يعتبر موضوع الخدمات العمومية من المواضيع الهامة و الحيوية التي نالت و مازالت تنال اهتماما كبيرا من قبل العديد من الباحثين المتخصصين في هذا المجال ، فمما لا شك فيه أن مستوى الرفاهية التي ينعم بها الأفراد في أي مجتمع من المجتمعات سوف تتوقف على حجم الخدمات العامة المقدمة و مستوى جودة تلك الخدمات و الذي يتوقف بدوره على حجم الموارد الاقتصادية المخصصة لذلك و مستوى الأداء داخل هذا القطاع .

تعرف الخدمات العمومية أنها : " الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان و تأمين رفاهيته و تقع مسؤولية تلبيتها على الدولة بالدرجة الأولى و هي ليست محددة بزمن معين ، بل هي عملية مستمرة و دائمة ، ينبغي على الدولة أن تخطط لتقديمها وو تطويرها ليحصل المواطن عليها في أحسن صورة ". [1]

و عرفت أيضا : " أنها جميع أنواع الخدمات التي من غير الممكن استغلالها إلا في إطار جماعي تتوفر بشكل إجباري وفق قاعدة المساواة التي ينص عليها القانون و يكون من الضروري استغلالها بمعزل عن قواعد السوق ، و تتحمل الدولة مسؤولية توفيرها و القيام بها من حيث أدائها و مراقبتها " . [2]

---

[1] رانيا هدار ، مرجع سابق، ص 75 .

[2] نور الدين شنوفي ، دروس في المناجمنت العمومي ، جامعة التكوين المتواصل ، الجزائر ، ص02 .

كما عرفها الفقيه Jean Ludovic Silicani بأنها : " مجموعة النشاطات الضرورية الموجهة للمصلحة العامة تكون في متناول أكبر شريحة ممكنة بأسعار معقولة و في ظروف مماثلة " . [1]

و من خلال التعاريف السابقة يمكننا الاستنتاج بأن الخدمة العمومية هي " مجموعة من الأنشطة و المهام التي تقدمها الدولة أو الالمؤسسات العمومية بغية تلبية حاجيات المواطنين و ضمان رفاهيتهم ، تشمل هذه الأنشطة تقديم مختلف الخدمات في شتى المجالات مثل : التعليم ، الصحة ، النقل ، الأمن ، القضاء ، ...إلخ ، تتميز الخدمة العمومية بكونها متاحة للجميع دون تفريق و تمييز" .

المطلب الثاني : أنواع الخدمة العمومية

تنقسم الخدمة العمومية إلى عديد الأصناف و حسب عدة معايير و ذلك حسب زاوية النظر إليها ، نذكر منها ما يلي : [2]

أ- من حيث طبيعة نشاط الخدمة :

تنقسم الخدمة العمومية من حيث طبيعة نشاط الخدمة إلى 03 أصناف و هي :

1-الخدمات الإدارية : وهي مجموعة الخدمات التي تقدمها الإدارات العمومية أو المرافق العمومية الإدارية سواء على المستوى المحلي أو المستوى المركزي مثل خدمات الحالة المدنية بالبلديات .

2-الخدمات الصناعية و التجارية : هي الخدمات التي توفرها المؤسسات الصناعية و التجارية مثل مؤسسة سونلغاز .

---

[1] Jean Ludovic Silicani ; la situation de service publique et de la foncation publique en France , France , sans date ; page 01 .

[2] فتيحة جعيدر ، واقع تفعيل الخدمة العمومية في التلفزيون الجزائري ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام و الاتصال ، كلية علوم الإعلام و الاتصال ، جامعة الجزائر 03 ، 2021/2020 ، ص 104-106 .

3- الخدمات الاجتماعية و الثقافية : و هي الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية ذات الطابع الاجتماعي و الثقافي مثل الخدمات الصحية .

ب- من حيث طبيعة الخدمة المقدمة :

تنقسم الخدمة العمومية حسب طبيعة الخدمة المقدمة إلى صنفين و هما :

1-خدمات فردية: و هي مجموعة الخدمات التي يتحصل عليها الفرد دون ارتباطه بجماعة ، حيث يطلب توفيرها أو يعمل على الحصول عليها .

2-خدمات جماعية: و هي الخدمات التي يحصل عليها الأفراد في إطار جماعي دون تقديم طلب توفيرها كالإنارة العمومية.

ت- من حيث طبيعة تحمل تكلفة الخدمة:

تأخذ الخدمة العمومية من حيث طبيعة تحمل تكلفة الخدمة ثلاثة أنواع و هي :

1-خدمة مجانية: و هي مجموعة الخدمات التي تقدم دون مقابل ، تتحمل تكلفتها الخزينة العمومية للدولة كالأمن العمومي ، حملات التلقيح ...إلخ .

2-خدمة بالمقابل : و هي مجموعة الخدمات التي يتحملها كليا و بشكل مباشر المستفيد منها مثل خدمة الهاتف العمومي .

3-خدمة مدعمة : و هي نوع يجمع بين النوعين السابقين بحيث يتحمل تكلفة هذه الخدمة جزئيا المستفيد منها و الباقي يكون على شكل دعم حكومي ، مثل النقل العمومي ، السلع الاستهلاكية مثل الخبز و الحليب .

المطلب الثالث : مبادئ الخدمة العمومية

اتفق أغلب الفقهاء على مبادئ أساسية تحكم سير المرافق العامة في تقديمها للخدمة العمومية ، و التي استقر عليها القضاء و هذا ارتباطا دائما بمتطلبات الخدمة العمومية التي تهدف إلى استقرار النظام العام بالدرجة الأولى .[1]

و تتجلى هذه المبادئ في ثلاث صور كالتالي :

- **مبدأ الاستمرارية :**

تعمل المرافق العامةعلى توفير خدمات أساسية للمواطنين و تأمين حاجات عمومية أساسية في حياتهم كالتزويد بالمياه ، النظافة ، الغاز ، النقل ... ، و نظرا لضرورة هذه الخدمات و دوريتها و حاجة المنتفعين للتزويد بها يجب أن يكون عمل المرافق العامة منتظما (غير متقطع) ، و أي توقف ولو لمدة قصيرة يشكل خللا و عدم التوازن ، فاستمرارية الخدمة العمومية ،مرتبط أساسا باستمرارية الدولة و استقرار سلطاتها المركزية و جماعاتها المحلية و مؤسساتها و هيئاتها . [2]

و نظرا لأهمية هذا المبدأ و ضرورة ضمانه من طرف الدولة ، فقد تم تكريسه دستوريا من خلال المادة 90 من دستور الجزائر لسنة 1996 المعدل و المتمم بالقانون 16-01 المؤرخ في 2016/03/06 و المادة 06/99 ، حيث نصت الأولى على أن " رئيس الجمهورية يسهر على استمرارية الدولة و العمل هعلى توفير الشروط اللازمة للسير العادي

[1] ضريفي نادية ، تسيير المرفق العام و التحولات الجديدة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الحقوق فرع الدولة و المؤسسات العمومية ، كلية الحقوق ، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة ، 2008/2007 ، ص22 .

[2] ضريفي نادية ، مرجع سابق ، ص 31 .

للمؤسسات"...، كما نصت الثانية على أن " الوزير الأول يسهر على حسن سير الإدارة العمومية " . [1]

- **مبدأ المساواة :**

يقوم هذا المبدأ على أساس التزام الجهات القائمة على الخدمة العمومية على إدارة المرافق العمومية بأن تؤدي خدماتها لكل من طلبها من الجمهور ممن تتوفر فيهم شروط الاستفادة دون تمييز بسبب الجنس أو اللون أو اللغة أو الدين أو المركز الاجتماعي أو الاقتصادي . [2]

و استمد هذا المبدأ أساسه من الدساتير و المواثيق و إعلانات الحقوق التي تقتضي بمساواة الجميع أمام القانون ولا تمييز بين أحد منهم ، و هذا ما تجسد في الدستور الجزائري ضمن مادتيه 10 و 34 اللتان تؤكدان وجوب تقديم الخدمة العمومية دون تمييز على قدم المساواة بين كل المواطنين . [3]

- **مبدأ التكيف :**

يقتضي هذا المبدأ أن تتطور الخدمة العمومية مع مرور الزمن و تتطور بتطور المجتمع و من ثم فمن الضروري أن تقدم الخدمة بكفاءة ، و أن يساير تقدمها تطور حاجات

[1] دستور الجزائر 1996 ، المعدل و المتمم بالقانون رقم 16-01 المؤرخ في 2016/03/06 ، الجريدة الرسمية العدد 14 المؤرخة في 2016/03/07 .

[2] حاكمي حمزة ، إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية تخصص السياسة العامة و التنمية ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة سعيدة ، 2016 ، ص26 .

[3] فتيحة حعيدر ، مرجع سابق ، ص125 .

المواطن على اعتبار أن هذه الحاجات تتغير و تتطور مع الزمن خاصة و أن المحيط بجميع مجالاته يتميز بالتغير و عدم الثبات . [1]

و قد كرس المشرع الجزائري هذا المبدأ من خلال عدة نصوص قانونية ، من بينها المرسوم رقم 131/88 المؤرخ في 1988/07/04 و الذي ينظم العلاقات بين المواطن و الإدارة حيث جاء في نص المادة 06 منه على أن " تسهر الإدارة دوما على تكيف مهامها و هياكلها مع احتياجات المواطنين " . [2]

المطلب الرابع : خصائص الخدمة العمومية

للخدمة العمومية مجموعة من الخصائص التي تميزها و هي كالآتي : [3]

- إتاحة الخدمة العمومية لأي فرد يحتاجها في ظل ظروف محددة إلا في حالات يتعذر على الهيئات تقديم الخدمة .
- المساواة في تقديم الخدمة العمومية و حصول أفراد المجتمع على الخدمة العامة .
- إتاحة الخدمة لجميع الأفراد دون استثناء و بصورة عادلة .
- مساواة كل الأفراد الذين يجدون أنفسهم في اتصال مع المصالح العمومية دون أن تكون لهم صفة .
- الخدمة العمومية يجب أن تتلائم مع المصلحة العامة .
- تلائم الخدمة العمومية مع التغيرات و التطورات و العمل الجيد على تحسين نوعية و كمية أدائها .
- استمرارية الخدمة العمومية بصورة منتظمة و بدون انقطاع مهما كانت الظروف .

---

[1] حمريط سهام ، تحسين الخدمة العمومية في الجزائر ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في الحقوق تخصص قانون إداري ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2016 ، ص15-16 .

[2] المرسوم رقم 131/88 المؤرخ في 1988 الذي ينظم العلاقات بين الإدارة و المواطن ، الجريدة الرسمية المؤرخة في 1988/07/06 ، 1013-1017 .

[3] فتيحة جعيدر ، مرجع سابق ، ص 127 .

المبحث الثالث : تأثير الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية

إن زيادة الأعباء و المشاكل على الإدارة العمومية حتم على هذه الأخيرة التحول نحو الإدارة الإلكترونية بدل الإدارة التقليدية ، و ذلك لايجاد حلول و العمل في بيئة مناسبة ترضي المواطن و تلبي حاجياته ،

و من هذا المنطلق سندرس في مبحثنا هذا كيف تعزز الإدارة الإلكترونية ترشيد الخدمة العمومية في المؤسسات .

المطلب الأول: دور الإدارة الإلكترونية في إرساء مبادئ الخدمة العمومية

تلعب الإدارة الإلكترونية دوراها هاما في تعزيز و إرساء مبادئ الخدمة العمومية ، حيث تخضع المرافق العامة لمجموعة من المبادئ العامة الموحدة اللازمة لإنجاز مهامها في تحقيق الصالح العام على أفضل وجه، إذ من الثابت أنه أيا كان أسلوب إدارة المرافق العامة ونظامها القانوني، فإن كافة المرافق العامة تستهدف الوفاء بخدمة عامة للمواطنين ، و من ثمة فإنها تخضع جميعها لبعض المبادئ العامة والأساسية والتي تمثل النظام العام للمرافق العامة، و نتحدث فيما يلي باختصار عن تأثير الإدارة الإلكترونية على تلك المبادئ .

1. **مبدأ دوام سير المرافق العامة :** تؤدي المرافق العامة دورا كبيرا داخل المجتمع أيا كان موضوع نشاطها، وهذا يفرض أن تقدم خدماتها للجمهور بشكل مستمر و متواصل فلا يمكن أن تتصور مثلا توقف جهاز القضاء عن الفصل في الخصومات أو توقف جهاز الأمن عن أداء مهامه أو مرفق الدفاع إن توقف أحد هذه الأجهزة وغيرها سينجم عنه لاشك إلحاق بالغ الضرر بالمصلحة العامة و بحقوق الأفراد، لذا فإن واجب السلطة العامة لا يقتصر على مجرد إنشاء هذه المرافق بل يتعين أن تضمن استمرارها بأداء خدماتها لأن جمهور المواطنين يعتمدون عليها في إشباع حاجاتهم وتحسين أوضاع معيشتهم و أن أي

تعطيل أو توقف أو اختلال في سيرها سوف يعرض مصالحهم للخطر، فإن كان من المتصور توقف المشروعات الخاصة عن ممارسة نشاطاتها فإنه لا يمكن تصور النتائج التي يمكن أن تترتب على توقف المرافق العامة كمرفق المياه والكهرباء والنقل وغيرها [1].

يترتب على هذا المبدأ النتائج التالية :

أ. **تنظيم ممارسة حق إضراب الموظفين:** يعتبر الإضراب توقف إرادي جماعي عن العمل لمدة محددة أو غير محددة بغرض تحقيق مطالب معينة مهنية أو اجتماعية ومن هنا فإن ممارسة حق الإضراب سيتعارض أو يصطدم مع مبدأ الاستمرارية لأن الموظفين يدركون قيمة و أهمية العمل الذي يقوم به المرفق و نفعه وحاجة الأفراد إليه، ومن ثم يسارعون إلى ممارسة الضغط على إدارة المرفق من هذه الزاوية .

ب. **تنظيم استقالة الموظفين:** و يقصد بالاستقالة ترك الموظف لوظيفته بإرادته و اختياره و لاشك أن استقالة عدد كبير من الموظفين في وقت واحد يؤثر تأثيرا سينا على سير المرافق العامة بل أنه قد تعطل هذا السير تعطيلا كليا، و شكل هذه الاستقالة يتنافى مع مبدأ دوام سير المرافق العامة .[2]

لاشك أن تقديم الخدمات المرفقية بنظام الإدارة الإلكترونية دون تدخل من جانب الموظفين أو بتدخل يسير من عند قليل منهم من شأنه أن يقلل من خطورة الإضراب، بل و حتى يؤدي إلى عدم التأثر إذا ما قدم الموظف الاستقالة لإمكان استبداله على وجه السرعة و لأن استبداله أو غيابه لن يؤثر بشكل مباشر أو خطير على استمرارية المرفق .

و لعل نظام الإدارة الإلكترونية يؤكد أكثر من غيره على مبدأ دوام سير المرافق العامة و في هذا النظام يستطيع الفرد الحصول على الخدمة المرفقية أو المعلومة الرسمية التي

[1] حنان محمد قيسي ، الإدارة الإلكترونية و تقديم الخدمات العامة ، مجلة الحقوق 16 (2012) ص21 .

[2] حنان محمد القيسي ، مرجع سابق ، ص21-22 .

يسعى إليها في أي وقت بشاء ليلا أو نهارا وعلى مدار اليوم فيستطيع ولو في منتصف القليل أن يدخل على شبكة المعلومات ليطلع على القانون أو لائحة تنظم أمرا يهمه بدلا من انتظار مواعيد فتح مكاتب الإدارة وتواجد الموظفين في اليوم التالي، وفي ذلك تأكيد أكبر وتطبيق أتم بمبدأ دوام سير المرافق العامة بانتظام و اطراد .

كما يمكن للمواطن الحصول على المعلومات المطلوبة عن طريق خدمة التليفون المبرمج الذي يعمل تلقائيا للرد على استفسارات العملاء في أي وقت و يستطيع الموظف حتى في بيته و خارج نطاق أوقات العمل الرسمية أن يرد على استفسارات المواطنين التي يرسلونها من خلال البريد الإلكتروني إلى الإدارة التي يعمل بها .[1]

2. مبدأ المساواة أمام المرافق العامة: المواطنين متساوون أمام المرافق العامة إذا ما توافرت فيهم الشروط المطلوبة، سواء فيما يتعلق بالانتفاع بخدماتها، أو فيما يتصل بتحمل أعبائها و يعود سر الزام المرفق بالحياد في علاقاته بالمنتفعين إلى أن إحداثه تم بأموال عامة بغرض أداء حاجة عامة .[2]

حتى لا تكون هذه المساواة حبر على ورق بعد إدخال نظام الإدارة الإلكترونية من الضروري مساعدة أولئك الذين لا يستطيعون استخدام الحاسوب و الدخول إلى شبكة المعلومات ، حتى يتمكنوا من الاستفادة من شتى الخدمات المقدمة ، و لا يحرموا منها بسبب أوضاعهم الاجتماعية أو الاقتصادية ، إذ أن رغم تزايد استعمال الأنترنت في الحياة اليومية للمواطنين ، فيوجد شرائح من المجتمع لا تملك حاسوب و أنترنت و لا يستطيعون الاستفادة من تلك الخدمات الإلكترونية المقدمة ، لذا فنجاح نظام الإدارة الإلكترونية يقتضي توفير البنية التحتية و الأجهزة الإلكترونية اللازمة لذلك و جعلها في متناول المواطنين عبر

[1] رانيا هدار ، مرجع سابق ، ص97 .

[2] عمار بوضياف ، الوجيز في القانون الإداري ، الجزائر ، دار ريحانة ، ب س ن ، ص166 .

عديد الطرق ، كإنشاء مساحات عامة مجهزة بأجهزة الكمبيوتر ، كما وجب عملية استخدامها من خلال تزويدها بدليل استعمال و رسومات توضيحية. [1]

3. مبدأ قابلية نظام المرافق العامة للتغيير: المرافق العامة تخضع لقوانين و تنظيمات وهذه القوانين والتنظيمات منها ما يحكم المرفق العام من حيث تنظيمه و هيكلته و علاقته بسلطة الوصاية ومنها ما ينظم علاقته بالجمهور وهذه القواعد جميعا لا تتسم بالثبات بل ينبغي تغييرها كلما اقتضت ضوابط المصلحة العامة ذلك وهذا ما أطلق عليه مبدا تكيف المرفق العام مع الأوضاع والمتطلبات الجديدة أو الطارئة .[2] و يعني هذا أنه من حق الإدارة أن تتدخل في أي وقت لتعديل أو تغيير القواعد التي تحكم المرفق حتى تتفق وتحقيق المصلحة العامة على أفضل وجه و ذلك لأن الإدارة تعمل في تنظيمها للمرافق العامة على الوصول إلى تشغيلها بأكبر كفاءة ممكنة في ظل الظروف القائمة فإن تغيرت الظروف أو ظهرت للإدارة طريقة أفضل لزيادة كفاءة المرفق كان لها ابتغاء تحقيق المصلحة العامة إجراء ما ترى من تعديل في تنظيمه، وأن يكون لها في ذلك سلطة تقديرية واسعة دون أن يكون لأحد الاعتراض على ذلك سواء من المنتفعين بالمرفق أو من العاملين فيه أو الادعاء من قبل أحد منهم بحق مكتسب له في استمرار نظام معين و بذلك يشترط الإجراء التعديلات تغير الظروف أولا واستهداف المصلحة العامة ثانيا و هذا الحق الثابت للإدارة دون حاجة إلى نص، حتى إذا كان المرفق بدار بطريقة الامتياز .

وإذا كانت المصلحة العامة تتطور بتطور الزمن كان لابد للمرافق العامة مواكبة مقتضيات هذا التطور لكي تستطيع تقديم الخدمات التي أنشئت من أجلها على أكمل وجه و يترتب على ذلك اختيار طريقة إدارة المرفق استجابة للتطورات الإلكترونية والتقنية التي تؤدي إلى اتفاق نطاق خدمات و حاجات المواطنين مثل استعمل وسائل حديثة استجابة لزيادة

[1] رانيا هدار ، مرجع سابق ، ص98 .

[2] عمار بوضياف ، مرجع سابق ، ص 176 .

طلب بعض الخدمات و تحسين نوعيتها أو استعمال وسائل حديثة تحل محل الأساليب التقليدية التي لم تعد قادرة على مواكبة التطور، دون التقيد بحقوق الأفراد الخاصة التي قد تتأثر بهذا التعديل، ولا يحد من حريتها في هذا المجال سوى اعتبارات المصلحة العامة ولاشك أن تطبيق هذا المبدأ يسمح بتغيير إدارة المرافق العامة من النظام التقليدي إلى النظام الإلكتروني .[1]

3. **مبدأ الالتزام بالتشغيل الصحيح للمرافق العامة:** هناك من يضيف إلى المبادئ الثلاثة السابقة مبدأ رابعا و هو مبدأ الالتزام بالتشغيل الصحيح للمرافق العامة، ويعني أنه يجب على الإدارة إقامة المرافق الإجبارية، وعدم حرمان الأفراد الكون مبرر من الاستفادة من خدمات المرافق القائمة و مبدأ الالتزام بالتشغيل الصحيح للمرافق العامة هو أوسع مضمونا من مجرد إقامة المرافق العامة أو عدم حرمان الأفراد من التمتع بخدماتها والتشغيل الصحيح لا يعني خضوع المرافق للقواعد القانونية فحسب، وإنما يعنى كذلك التجاوب مع تقنيات الإدارة الحديثة المتطورة و هذا من شانه أن يواكب التطورات التكنولوجية الحاصلة .

تقوم المرافق العامة على مجموعة من المبادئ العامة الهادفة إلى تحديد معالمها الأساسية و الكفيلة بتحقيق أهدافها التي وضعت من أجلها و المجسدة أساسا في تقديم الخدمات للمواطنين بطريقة ناجعة و فعالة لتحقيق المصلحة العامة ستزداد هذه المبادئ تأكيدا وترسيخا في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية، الأمر الذي من شأنه أن يضمن للإدارة نفسها مزيدا من الكفاءة في الإنجاز والاقتصاد في النفقات، لذلك ينبغي أن يكون تشغيل المرافق العامة الذي تلتزم به الدولة صحيحا ليس فقط من الناحية القانونية بتطبيق القواعد

[1] حنان محمد القيسي ، مرجع سابق ، ص 25 .

القانونية القائمة، وإنما كذلك من الناحية التقنية بالتكيف مع التطورات التكنولوجية ومواكبة تطبيقاتها التقنية الحديثة .[1]

المطلب الثاني: تبني الحكم الراشد لإصلاح كيان الخدمة العمومية:

تميز القرن العشرين بالعديد من التطورات والتحديات التي كان لها الأثر الواضح والمباشر على الإدارة العامة، ومن بين أهم هذه التحديات تغير دور الدولة، والمتغيرات البينية الخارجية المتعلقة بتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يتطلب التعامل مع هذه التحديات ضرورة إحداث تغييرات جذرية في أسلوب الإدارة داخل المنظمات الحكومية وكيفية تقديمها الخدمات، و هذا ما يستلزم تبنى مفهوم الإصلاح الإداري الذي يتناسب والتغيرات التي يمر بها الجهاز الحكومي .

تهدف عملية الإصلاح الإداري، وفقا لمفهوم الإدارة العامة الحديثة، إلى التركيز على مجالات و جوانب مهملة كليا في برامج الإصلاح الإداري وفقا للنموذج البيروقراطي، إذ تركز على الجوانب المتعلقة بمراقبة والتحكم في التكاليف المادية الشفافية اللامركزية الإدارية الاهتمام بالعملاء، التركيز على آلية السوق وتحديد معايير الأداء وزيادة قدرة المنظمات العمومية على التكيف مع التطورات الحاصلة وتحقيق الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتخلي تدريجيا عن أساليب العمل الإداري التقليدي، وهذا لن يتحقق إلا بالاعتماد على الإدارة الإلكترونية.[2]

إن الهدف الأساسي من إصلاح الإدارة العامة ينطوي على تحسين مستوى الاستجابة ، الكفاية، الفعالية، والنزاهة في الخدمة العمومية التي تقدمها لذلك فإن إعادة النظر في حجم جهاز الإداري، وإعادة هيكلة أنظمته، مع إعادة النظر في دور الحكومة،

[1] رانيا هدار ، مرجع سابق ، ص100 .

[2] يوسف أزروال ، مرجع سابق ،ص109 .

وتبني أنظمة رواتب ومكافات أكثر واقعية وتحسين مستوى تدريب الموارد البشرية، واتباع نهج الإدارة بالنتائج هي متطلبات غاية الأهمية لإنجاح إصلاح الإدارات العامة حيث من الصعوبة بمكان أن يتم إصلاح الخدمة المدنية في الدول النامية دون معالجة مشاكل الهياكل التنظيمية مستويات العاملين، أنظمة الأجور و تنصيف الوظائف، إضافة إلى معالجة مشاكل تكاليف الخدمة المدنية ذاتها بشكل متكامل.[1]

في هذا الإطار، تتطلب عملية الإصلاح الإداري في الإدارة العامة الحديثة توفر جملة من المتطلبات على مستويات مختلفة و التركيز على جوانب محورية لتحقيق الأهداف المرجوة من عملية الإصلاح وترسيخ دعائم الإدارة الرشيدة لشؤون الدولة والمجتمع، يمكن إجمالها في الآتي :[2]

- استمرار تطوير الاستراتيجيات الهياكل والأنظمة المساعدة المديرين على إدارة شؤون عملهم و إزالة المعيقات غير الضرورية وتقديم الحوافز المناسبة .

- تقديم الطرق الفعالة للسيطرة على الأداء، وتقوية المسائلة وتعميق التركيز على نوعية الأداء .

- تطوير وإدامة قوة العمل في القطاع الإداري لتتسم بالمرونة والمهارة والدافعية مع الالتزام بمجموعة القيم المحققة للخدمة العاملة .

- تقديم المشورة التقنية لتحديث مؤسسات الدولة وإيجاد خدمة مدنية قائمة على أساس الجدارة من خلال اعتماد نظم الإدارة القائمة على الأداء وتشجيع المعايير الموضوعية في

[1] زهير عبد الكريم الكايد ، الحكمانية : قضايا و تطبيقات ، الإسكندرية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2003 ص 104-105 .

[2] رانيا هدار ، مرجع سابق ، ص101 .

التوظيف والترقية وتكافؤ الفرص للجميع، وإجراء تعديلات وظيفية في مجال إصلاح الإدارة العامة ووضع تشريعات و مدونات سلوك مكافحة الفساد بكل أشكاله

- فتح سبل مشاركة المواطنين في العملية التنموية و في صنع القرار وممارسة الرقابة الشعبية و زيادة الاحتكاك بمنظمات المجتمع المدني و الاستجابة لانشغالاته، وذلك لأن موقع الإدارة المحلية واقترابها من المواطن، واحتكاك هذا الأخير بهاء يفرض عليها تفعيل آليات المشاركة في تسيير الشأن العام و ومراقبتها كما تفرض عليها معايير الحكم الراشد المحلى أن تكون أكثر شفافية في التعامل مع الجمهور بإمدادهم بالمعلومات اللازمة و في الزمن المناسب و بالشكل الذي يقره القانون، وأن تحرص على بناء جدار متين للثقة بين السلطة المحلية والمواطن و منظمات المجتمع المدني.

المطلب الثالث: ترشيد الخدمة العمومية في ظل الإدارة الإلكترونية :

يعتبر ترشيد الخدمات العمومية من القضايا الحيوية والشائكة في الإدارات العمومية المعاصرة، والتي تتحدد من خلال طبيعة علاقة المنظمات العمومية بالمستفيدين من الخدمات التي تقدمها، وذلك لأن العنصر الأساسي لتحقيق رضا المواطن وكسب ثقته والتي تعتبر شرطا أساسيا التكريس الحكم الراشد و ترسيخ مرتكزاته هو تحسين جودة الخدمات العمومية و تقديمها بطرق و وسائل تكون في مستوى تطلعات المواطن، و هو ما يتطلب وجود جهاز إداري كفاء و فعال و تسخير كل موارده وإمكاناته بعقلانية لتحقيق ذلك، والإدارة الإلكترونية آلية فعالة لتغيير طبيعة العلاقة بين الإدارة والمواطن وجعلها أحسن وأمتن في نفس السياق، لا يقتصر الترشيد على الخدمة العمومية في شكلها النهائي أي على مردودية المنظمات العمومية و مخرجاتها النهائية فحب، وإنما كذلك على كل مرحلة من مراحل إنجاز الخدمة وفق معايير و مؤشرات أداء محددة وكذلك تطبيق نظام التغذية العكسية لمتابعة انطباعات و شكاوى المستفيدين و تفعيل آليات الرقابة والتقييم والتقويم التي تحقق هدف

التحسين المستمر في مستوى جودة الخدمات، والتي تعتبر عوامل و متطلبات أساسية للوصول إلى الإدارة العامة الرشيدة التي تعتبر الأسلوب الإداري الأكثر قدرة على الاستجابة السريعة لاحتياجات المواطن وتلبية رغباته المتزايدة بنجاعة، كما تجسد نمط اتصال قائم على الشفافية والوضوح في إتاحة المعلومات و الثقة المتبادلة في التعامل مع المواطن، والإدارة الإلكترونية كنمط إداري متطور بإمكانه أن يحقق هذا المسعى. والسؤال الذي يطرح في هذا الموضع هو : كيف يمكن أن تسهم الإدارة الإلكترونية كآلية في ترشيد الخدمات العمومية وترسيخ مبادئها؟[1]

إن تحسين جودة أداء الخدمة ليس مفهوما جديدا، فشركات ومؤسسات و منظمات كثيرة في العالم قد باشرت تطبيقه منذ سنوات خاصة بعد أن أصبح ضرورة حتمية و مقوما أساسيا في الإدارة الحديثة الهادفة إلى تحسين أداءها، وتطوير إجراءاتها في العمل وتسهيل تحديد الغايات والأهداف والتعريف بالاستراتيجيات المرتبطة بها، وإزالة جميع العقبات التي تؤثر فيها، بشكل يستجيب بفعالية لاحتياجات المستفيدين من خدماتها، وذلك باستخدام أحدث الوسائل التكنولوجية ،[2] التي أدت إلى إحداث تطورات هائلة في الحياة العامة سواء على مستوى تطلعات الأفراد و رغبتهم في الحصول على خدمات أكثر تطورا أو على طرق ووسائل تقديم تلك الخدمات .

و مع ازدياد اعتماد المنظمات الحكومية على الوسائل التكنولوجية والأنظمة المعلوماتية خاصة مع ظهور شبكة الأنترنت و خدمات المواقع الإلكترونية والبريد الإلكتروني، أصبحت خدمة المواطن تتم من خلال الموقع الذي يخزن الطلبات في أنظمة الحاسوب المبرمجة مسبقا لقبول الطلب و ارجاع نتائجه للمواطن، ومن ثم يتم تحويل

[1] رانيا هدار ، مرجع سابق ، ص111-112 .

[2] سليمة بن حسين ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية ، المجلة الجزائرية للأمن و التنمية ، 2014/07/07 ، ص

خلاصة التعامل بين المواطن و جهاز الحاسوب إلى موظف الإدارة العامة الذي أصبح بعيدا تماما عن العملية الإجرائية المباشرة ،[1] مما أدى إلى تطوير أسلوب تقديم الخدمات العمومية من الأسلوب التقليدي الذي يعتمد على الأوراق والمستندات التي تتسم بالبطء والجمود وصعوبة التصحيح والتعديل إلى خدمات الكترونية مرنة مبتكرة عالية الجودة ومقدمة من خلال شبكة الأنترنت وغير عدة قنوات اتصالية .[2]

ظهر نمط الخدمات الإلكترونية نتيجة التأثير القوى التكنولوجيا المعلومات والاتصالات على جميع نواحي الحياة بما فيها مجال الخدمات العمومية في هذا الإطار عرف الدكتور عبد الفتاح مراد الخدمات الإلكترونية بأنها إنجاز الخدمات الحكومية بطريقة معلوماتية تعتمد على الأنترنت ووفق ضرورات أمنية معينة تحمي المستفيد والجهة صاحبة الخدمة ويتمثل ذلك في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين و تدبير الشؤون العامة ،[3] وعرفت كذلك بأنها تلك الخدمات التي تقدمها إحدى جهات الأجهزة الحكومية باستخدام إحدى الوسائل الإلكترونية المتاحة مثل الهاتف، الفاكس، الشبكات المحلية، الأنترنت ،والبريد الإلكتروني لجمهور المستهدفين بما يحقق التفاعل السريع بينهم .[4]

تظهر آثار الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في المزايا التالية :[5]

[1] رانيا هدار ، مرجع سابق ، ص112 .

[2] محمد بن أعراب ، تجربة الإدارة الإلكترونية بين مقتضيات الشفافية و تجويد الخدمة و إشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي ، مجلة العلوم الاجتماعية 2014/12/19 ، ص69 .

[3] حمد بن محمد العجمي ، تطبيقات البرامج الإلكترونية و علاقتها بجودة الخدمة ، الرياض ، دار الكتاب الجامعي للنشر و التوزيع ، 2016 ، ص 75-76 .

[4] نورة بنت ناصر الهزاني ، الخدمات الإلكترونية في في الأجهزة الحكومية ، الرياض ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، 2008 ، ص47 .

[5] عابد عبد الكريم الغريسي و شريف محمد ،دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد و تحسين الخدمة العمومية ، المجلة الجزائرية للمالية العامة ، العدد3 ، ديسمبر 2013 ، ص94-99 .

1. **تحسين مستوى الأداء الإداري للخدمات:** وهو ما يعني تقديم الخدمات إلى المتعاملين في مكان وجودهم بالشكل والأسلوب المناسبين وبالسرعة والكفاءة المطلوبة مع تطوير أفضل الطرق لمشاركتهم في العملية التنفيذية ويحقق هذا الهدف تفادي الأخطاء اليدوية التي قد تحدث عند تأدية الخدمة بالطرق التقليدية، وبالتالي فإن تدفق بيانات المعاملات تتم بسهولة وتوفر مجالا آمنا لوجود شفافية لتتبع الأداء لكل معاملة في أي وقت، مما يوفر المسؤولين وأصحاب الشأن معرفة مسببات التأخير، و بهذا يتحقق التوصيل الفعال للخدمات وتحسين الإنتاجية و تقليص البيروقراطية .

تحقيق هذا الهدف مرتبط بضرورة اعتماد مبدأ عمل مراكز خدمة المواطن الذي يبنى على وجود مراكز قادرة على الاتصال بكافة إدارات الدولة، تستطيع بالنيابة عن المواطن متابعة كافة معاملاته، بما في ذلك المعاملات التي تتم عبر أكثر من إدارة واحدة، حيث لا يضطر المواطن إلى الانتقال من إدارة إلى أخرى لمتابعة معاملاته إضافة إلى إتاحة هذه الخدمات على مدار الساعة و عادة يتم بناء بوابة إلكترونية موحدة E-Services Portal للدخول إلى تلك الخدمات التي يتم تنظيمها وتجميعها ضمن باقات خدمية Packages تعكس حاجات المواطن و قطاع الأعمال، وليست الجهة الحكومية التي تقدمها، إضافة إلى تعميم شبكة الأنترنت باعتبارها وسيلة طلب تلك الخدمات فمن الممكن للحكومة أن تقدم جزءا منها عبر قنوات أخرى كالهاتف الجوال والمكاتب المعتمدة في حالة المواطنين الذين لا يملكون ثقافة تكنولوجية مما يؤدي إلى القضاء على المشاكل والنقائص التي تعاني منها الأجهزة الإدارية وتحسين ظروف عملها الداخلية، من خلال:

- شمولية الوصول إلى الخدمات الإلكترونية الحكومية من خلال قنوات متعددة مثل شبكة الأنترنت وشبكة البنوك والهاتف وغيرها، وليس فقط بالقناة التقليدية بالحضور للأجهزة الحكومية وذلك لأن الاستخدام العالي للتكنولوجيا في أداء وتسليم الخدمات يحقق درجة أكبر من الراحة والملائمة مقارنة بأدائها وتسليمها وجها لوجه أو بالاتصال المباشر

- التخفيف من وتيرة معاناة المواطنين من سوء الإدارة والخدمات في مرافق الجهاز الحكومي من خلال إيجاد إدارة متطورة تتميز بطابع التفكير والبحث والابتكار والاعتماد على عمليات التخطيط والتنسيق والعمل بروح الفريق، والإنتاجية والشفافية والخدمة المستمرة والجيدة للمواطن

- تخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب الخدمة مع موظف محدود الخبرة أو معتل المزاج أو غير ماهر في التعامل

- تخفيف مساوئ مركزية السلطة وحدة البيروقراطية وتعدد توقيعات المنفذين والمسؤولية و تضخم الهرم الإداري

- يساعد تعميم الوسائل التكنولوجية الحديثة في تعزيز ربط فروع الإدارة المحلية المتعددة ونشر اجتماعات المجالس المحلية على شبكة الأنترنت، والتمكين من التفاعل بين مستويات الإدارة المحلية على نطاق واسع في إطار من المشاركة والتعاون القائم على المبادرة لحل المشاكل، عوضا من التفاعل المحدود وفقا للعلاقات الرسمية التي تحكمها القواعد والإجراءات التي تميز الإدارة التقليدية.

- سد الفجوة الرقمية في المجتمع، من خلال استثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة التوصيل الخدمات الحكومية للمواطنين ومؤسسات الأعمال المحتاجة إليها بغض النظر عن أماكن تواجدهم وأوقات التقدم لها كما تمكن الحكومة من الوصول إلى المجموعات والفئات الهامشية و تحسين حياتهم، وهذا يعني بالضرورة تقديم أكبر قدر ممكن من الخدمات التي يحتاجها جمهور هذه المجتمعات .

2. **التعريف بإجراءات ومتطلبات الحصول على الخدمة:** باستخدام الأنترنت يمكن وضع كافة إجراءات ومتطلبات الحصول على الخدمة بصورة بسيطة وميسرة تمكن أي

مستفيد من التعرف على هذه الإجراءات والخطوات والنماذج المطلوبة لاستكمل متطلبات أداء الخدمة قبل الذهاب إلى مركز أداء الخدمة و بالتالي تقليل عدد مرات التردد.

3. **إتاحة وتوفير النماذج المستخدمة في أداء الخدمة:** تتكامل هذه الميزة مع الميزة السابقة، من خلال إتاحة وتوفير النماذج المستخدمة في أداء الخدمة على شبكة الأنترنت وما يتبعه من إمكانية طباعة هذه النماذج على طابعة المستفيد الخاصة، ثم ملء هذه النماذج في إطار التعليمات الموضحة قبل التوجه إلى مراكز أداء المعاملات، وبالطبع فإن هذا الأسلوب يقضي على أحد الاختناقات الرئيسة التي تؤثر على أداء الخدمة

4. **إلمام طالبي الخدمة بالمطلوب من المستندات والرسوم والإجراءات بدقة** :بحيث يمكن لأي متعامل مع النظام الإلكتروني أن يعلم أين تقع معاملته، و ما هي المرحلة التي قطعتها و ما إن كان هناك معوقات في تنفيذها أم لا، والسبب في ذلك أن الدخول إلى الموقع الإلكتروني للحكومة متاح لكل ذي شأن، و ليس هناك ما يجب إخفاؤه إلا إذا كان الأمر يتعلق بالحياة الخاصة أو العائلية المقدم الطلب أو كانت المعلومات يجب حجبها عن الأشخاص الذين لا علاقة لهم بها لاعتبارات الأمن والسلامة .

5. **دقة النتائج وسرعة الاستجابة واحترام المواعيد** :تتحقق دقة تقديم الخدمات العمومية في إطار الإدارة الإلكترونية من خلال إنجاز الأعمال وفق مقاييس مضبوطة تحدد من خلال أنظمة معالجة معلوماتية، بشكل يحد من الأخطاء الإدارية، ويمنع التجاوزات أثناء تقديم الخدمة، أما سرعة الاستجابة واحترام المواعيد فيتحقق بدوره من خلال استخدام تقنية الشباك الوحيد للأنشطة الإدارية المتماثلة الذي يتميز بسرعة إدخال بيانات العميل أو المستفيد وإظهار على الفور إذا كان مطابقا و مستوفيا للخدمة أم لا .

6. **تحقيق الشفافية في إنجاز العمل الإداري:** يمكن مراقبة حسن سير المعاملات الإدارية المطلوبة، سواء من قبل أجهزة الرقابة الإدارية الداخلية منها والخارجية، أو من قبل

متلقي الخدمة أو طالب المعلومة أيا كان هذا إضافة إلى تحقيق العدالة بين الجمهور، حيث يمكن لطالبي الخدمة أو المعلومة الدخول بالإجراءات الإدارية المؤدية إلى مطلبهم في وقت واحد، وبما لا يجعل إجراءات المعاملة بين يدي موظف خاضعة لمزاجه واندفاعه نحو العمل كما أصبح من السهولة أيضا تطبيق أنظمة التغذية العكسية في ظل الإدارة الإلكترونية التي تعطي الإدارة صورة واضحة عن مدى رضا المواطن وقطاعات الأعمال المختلفة عن مستوى و جودة و أسلوب الخدمة المقدمة، حيث تستطيع الإدارة الإلكترونية و عبر وسائل الاتصال الحديثة المتاحة كافة اليوم، ومنها البريد الإلكتروني والهاتف النقال وسواها، من بث رسائل و طلب تعبئة استبيانات مثلا بغية قياس مستوى الأداء، أو مدى التقدم الحاصل فيه، بما ينعكس في كل الأحوال على تميز الأداء الحكومي بشكل عام، وقدرته على منافسة القطاع الخاص، والمحافظة على مورد دخل مناسب للخزينة العامة

7. **التقليل من التعقيدات الحكومية:** تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كفيلة بتوفير المعلومة بسرعة فائقة وسهولة و اختصار إنجاز المعاملات في ظرف زمني قصير لا يتجاوز الدقائق بحيث يقوم الجمهور بتصفح الموقع الإلكتروني وإنجاز المعاملة في خطوة واحدة دون مراجعة عدة مكاتبة و الأكثر من ذلك تقليل نسبة التعقيدات الإدارية التي يمر بها القرار الإداري أو المعاملات الخاصة بالأفراد، وذلك من خلال تقليل البيروقراطية، واختصار مراحل إنجاز المعاملات، وعدد الدوائر المساهمة في إنجاز طلبات و مصالح الجمهور .

8. **سهولة المحاسبة و وضوح الخدمة:** إن توظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل كامل في أداء الخدمة العمومية، يؤدي إلى إمكانية المحاسبة على كل جزئيات تلك المهام والأنشطة، من خلال وجود النشر الإلكتروني لكل مراحل الخدمة، إذ لا مجال لإخفاء المعاملات، ولا فرصة للاستئثار بخدمة جهات دون أخرى .

9. تخفيض تكاليف الخدمة: يمكن الاتصال عن بعد الحصول على الخدمة العمومية من خلال الاتصال عبر الخط دون الانتقال و اعتماد النوافذ والشباك الإلكتروني من تخفيض تكاليف الخدمة. هناك أنواع من التكاليف المباشرة وغير المباشرة سوف يتم تخفيضها إذا تم تطبيق الإدارة الإلكترونية، ومن هذه التكاليف ما هو:

- التكاليف مباشرة مثل تكلفة شراء أو إعادة شراء طلبات التقديم الطلب الخدمة من الجهات الحكومية وخصوصا إذا ضاعت أو تلفت أو تمزقت السجلات في هذه الجهات، و كذلك تكلفة الانتقال والانتظار في الجهات الحكومية المختلفة لإنهاء المعاملات، وأخيرا تكلفة بناء و إعداد و تجهيز أماكن لاستقبال وانتظار المراجعين في حالة القيام بالخدمة يدوية.

- تكاليف غير مباشرة مثل تضييع وقت الموظف في الردود على استفسارات كل واحد من لمراجعين بشأن ما يلزمه لإنهاء معاملته، وهو ما يترتب عليه تزاحم المواطنين أمام مكتبه، إضافة إلى تعود المراجعين على محاولة استرضاء الموظف لكي ينهي المعاملة دون مشكلة، كل ذلك جعل من المأمول والمستهدف تخفيض تكاليف أداء الخدمة الحكومية من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- القضاء على كل مظاهر الضعف والتسبب الإداري، وتوجيه موارد الدولة إلى أفضل الاستخدامات و أكثرها إنتاجية، فمثلا توفر الولايات المتحدة الأمريكية من التكلفة، و ذلك بالتحول إلى الخدمات الإلكترونية مقارنة بتكلفة تقديم نفس الخدمة عن طريق المعاملات التقليدية كما أن عملية إدماج قواعد البيانات لوزارتي التخطيط والمالية في المملكة المغربية مثلا، أدى إلى خفض زمن إعداد الميزانية العامة للدولة إلى النصف .

كل هذه الميزات التي توفرها الإدارة الإلكترونية تساعد على إعادة الثقة بين الإدارة والمواطن. فحاجة الإدارات العمومية إلى مزيد من الثقة المتبادلة بينها وبين المستفيدين من خدماتها، ورغبتها في تهيئة أجواء من الشفافية في دوائر العمل الحكومية،

يعرض عليها التوجه في الإدارة الإلكترونية بوصفها نمطا إداريا جديدا، فيه من الحياد والموضوعية والانضباط ما يعين على تغيير وجهة النظر السائدة لدى المواطن، وتعديل الصورة القديمة للإدارة الحكومية في عقلي و ذلك لأن إعادة الثقة بين الإدارة والمواطنين شرط أساسي لتجسيد الحكم الراشد و تكنولوجيات المعلومات تستطيع أن تدعم هذا المسعى بفعالية، من خلال زيادة شفافية وتفتح الإدارة، والدليل على ذلك الدور الذي تؤديه الخدمات الإلكترونية في تعزيز شفافية الإدارة في ميدان الأسواق العمومية المنشأة في عدة بلدان تابعة لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، حيث يمكن للمواطن أن يراجع نتائج المناقصات بسهولة وشفافية عاليتين، كما أنها تكافح بنجاح الغش والفساد في البيع و ترقية الشفافية التي تمكن من إعادة الثقة بين الإدارة والمواطن .[1]

من ناحية أخرى أداء وتسليم الخدمة من خلال الوسائل التكنولوجية الحديثة لا يخلو من أوجه القصور التي يمكن إجمالها في التالي :[2]

- عدم شعور طالب الخدمة بالاهتمام والرعاية الشخصية بسبب افتقار التفاعل الشخصي بينه وبين مقدمي الخدمة .
- تفاوت الرغبات فيما بين المواطنين الذين يطلبون نفس الخدمة .
- احتمالات عدم المعرفة بكيفية استخدام التكنولوجيا للحصول على الخدمة احتمالات الأعطال أو التعرض للتلف أو التخريب.
- انقطاع التيار الكهربائي أو توقف البطاريات الاحتياطية المساندة.
- رداءة البرمجيات المطورة، أو ضعف الصيانة البرمجية .

[1] محمد سمير أحمد ، الإدارة الإلكترونية ، عمان ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، 2009 ، ص76.
[2] رانيا هدار ، مرجع سابق ، ص 118 .

- عدم وجود متابعة وتطوير للتطبيقات البرمجية .

إلا أن مثل هذه العيوب يمكن التغلب عليها بغرض زيادة فعالية نظام أداء و تسليم الخدمة باستخدام التكنولوجيات الحديثة، وذلك من خلال القيام بما يلي من جانب منظمات الخدمة العمومية:[1]

- توعية المواطنين وتعليمهم كيفية استخدام التكنولوجيا المتاحة .
- الإصلاح والصيانة الدورية .
- البعد عن التعقيد في إجراءات استخدام التكنولوجيا وتبسيط هذه الإجراءات لتكون في متناول المواطن العادي .
- توفير الإرشادات المكتوبة والمصورة المناسبة لكيفية استخدام التكنولوجيا .

تعزز كل الصفات المذكورة أعلاه التي تتميز بها الخدمات العمومية في ظل الإدارة الإلكترونية، من أن ترشيد الخدمات العمومية يعني توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل وتعزيز مرتكزات و مبادئ الحكم الراشد وإضفائها على أساليب و طرق تقديم الخدمات العمومية، من خلال تطوير وتحديث الخدمات القائمة واستحداث خدمات جديدة و جعلها أكثر سلاسة وسرعة، بشكل يضمن تقديمها للجميع باستمرارية و دون انقطاع و وفق مبدأ ملائمة و تناسب جودة الخدمات مع تطلعات المستفيدين لغرض تحقيق المصلحة العامة بأقل جهد و وقت و تكلفة ممكنة و بالتالي الإدارة الإلكترونية هي آلية إدارية متطورة تساهم بشكل سريع وفعال في بناء منظومة الحكم الراشد بكل مبادئها وترسيخها لتكون أهم ما يميز الخدمات العمومية التي تقدمها الإدارات العمومية ، مما جعلها معادلا موضوعيا للترشيد في الفكر الإداري الحديث، سواء في ترشيد النفقات، أو ترشيد

[1] المرجع السابق ، ص118-119 .

الأيدي العاملة الزائدة، وتوجيهها إلى مواقع أخرى في حاجة إليها، سواء في ترشيد وظائف حكومية، أو وظائف القطاع الخاص على النحو الذي يخدم مصالح الدول. و هذا كله يصعب تطبيقه على نحو صحيح في ظل غياب نظام إلكتروني عام. [1]

[1] بدر محمد و السيد اسماعيل القزاز، دور الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري ، الإسكندرية ، دار الفكر الجامعي ، ص33-34 .

خلاصة الفصل :

في نهاية هذا الفصل يمكن القول أنه يوجد علاقة ارتباطية وتلازمية بين مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية وترشيد الخدمات العمومية، فكلما كان هناك توجها حقيقيا نحو تطبيق استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عصرنة وتحديث المرافق العمومية كلما ساهم ذلك في تفعيل و ترسيخ مبادئ الحكم الراشد وإضفائها على طرق و أساليب إنجاز و تقديم الخدمات العمومية، مما يعني أن ترشيد الخدمات العمومية نتيجة حتمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

الفصل الثالث : دراسة حالة لأثر الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمات العمومية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية

تمهيد :

سنحاول في هذا الفصل إسقاط بعض الجوانب النظرية التي تطرقنا إليها في الفصلين السابقين على المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية ، و ذلك لاستخلاص مدى الاعتماد على الإدارة الإلكترونية في نظام عمل المؤسسة الصحية ، و أثرها في ترشيد مختلف الخدمات الصحية التي تقدمها ، و عليه نتناول في هذا الفصل مبحثين يتضمنان :

- المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية .
- المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة و اختبار الفرضيات .

المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية بن يوسف بن خدة بالبرواقية

سنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم عام حول المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية ، من خلال تقديم نشأتها و موقعها الجغرافي ، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، و كذلك مختلف الموارد المادية و البشرية و المالية التي تحتوي عليها .

المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية

أولا : تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية :

وفقا للمادتين 02 و 03 من المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 الموافق لـ 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية و تنظيمها و سيرها، هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المادي ، و توضع تحت وصاية الوالي ، تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية من هيكل للتشخيص و العلاج و الاستشفاء و إعادة التأهيل الطبي ، تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات .

ثانيا : نشأة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية :

تعود نشأة مستشفى البرواقية كهيكل صحي إلى سنة 1958 ، إذ أنه تنظيميا كان يتبع المؤسسة الصحية بالمدية آنذاك ، بعد الاستقلال تم إنشاء القطاع الصحي بالبرواقية في إطار المرسوم 241/81 المؤرخ في 05 ديسمبر 1981 وفي إطار اعتماد مبدأ القطاعية و تدرج العلاقات ، سنة 2007 تم إلغاء العمل بالقطاعات الصحية و بموجب المرسوم 140/07 السالف الذكر تم إنشاء المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية و التي تحمل اسم " بن يوسف بن خدة" رئيس الحكومة الجزائرية المؤقتة باعتباره من مواليد بلدية البرواقية .

تحمل المؤسسة العمومية الاستشفائية بن يوسف بن خدة بالبرواقية التصنيف (ب) وفقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08 ماي 2013 الذي يحدد معايير تصنيف المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية و تصنيفها ، الذي يعدل و يتمم الملحق الثاني للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 15 جانفي 2012 .[1]

ثالثا : موقع المؤسسة و النطاق الجغرافي الذي تغطيه :

تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية بن يوسف بن خدة بالبرواقية وسط مدينة البرواقية ، يحدها شرقا مقر البلدية ، و غربا تجمعات سكانية ، كما يحدها شمالا مسجد الفتح و جنوبا مقر دائرة البرواقية ن و هي على بعد 26 كلم من المؤسسة العمومية الإستشفائية المدية (مقر الولاية) ، تغطي رقعة جغرافية موزعة على 04 دوائر و 10 بلديات .

- ✓ الدوائر : البرواقية ، سغوان ، العمارية ، سيدي نعمان .
- ✓ البلديات : البرواقية ، الربعية ، الزوبيرية ، سغوان ، العمارية ، بعطة ، أولاد ذايد ، سيدي نعمان ، بوشراحيل ، خمس جوامع .

رابعا : مهام و أهداف المؤسسة العمومية الاستشفائية :

تتمثل مهام و أهداف المؤسسة العمومية الاستشفائية في ما يلي :

- ✓ ضمان تنظيم و برمجة توزيع العلاج الشفائي و التشخيص و إعادة التأهيل الطبي و الاستشفاء .
- ✓ تطبيق البرامج الوطنية للصحة .
- ✓ ضمان حفظ الصحة و النقاوة و مكافحة الأضرار و الآفات الاجتماعية .
- ✓ ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة و تجديد معارفهم .

[1] المديرية الفرعية للموارد البشرية للمؤسسة

❖ يسير المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية مجلس إدارة ، يديرها مدير و تزود بهيئة استشارية تسمى " المجلس الطبي " ، كما تصنف ضمن الفئة "ب" .[1]

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية

يسير المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية مجلس إدارة ، و يديرها مدير يساعده أربعة مدراء فرعيين ، و هيئة استشارية ممثلة في المجلس الطبي ، و يشمل التنظيم الداخلي للمؤسسة الموضوعة تحت سلطة المدير ما يلي :

المديرية العامة : يتولى تسييرها مدير ، يمثل المستوى الأعلى في الهيكل التنظيمي للمؤسسة و يسعى دوما لجعلها الأفضل في مجال تقديم الخدمات الصحية و تحقيق أهداف المؤسسة .

مكتب التنظيم العام : يوضع تحت السلطة المباشرة للمدير ، على رأسه رئيس مكتب يقوم بمختلف المهام و النشاطات منها الإشراف على الأمانة ، تنظيم و تحضير الاجتماعات الخاصة بالإدارة و المجلس الطبي و المجلس الإداري و اجتماعات مختلف المصالح بالإضافة إلى تحضير المشاريع و القضايا المعروضة للدراسة و الفحص ، تحرير محاضر الجلسات ،...

الأمانة العامة : تعتبر الجسر الرابط بين الإدارة العامة و المديريات الفرعية و المصالح الأخرى و من مهامها :

- ✓ تسجيل البريد الصادر و الوارد .
- ✓ استقبال الزوار لمقابلة المدير .
- ✓ ترتيب و حفظ المستندات و الوثائق الخاصة بالإدارة لتسهيل عملية البحث عنها .
- ✓ تحضير الوثائق الخاصة لإمضاء المدير .

[1] المديرية الفرعية للموارد البشرية بالمؤسسة

✓ إنشاء ملف يجمع فيه مختلف الوثائق و السجلات الموجودة في أمانة المؤسسة .

مكتب الاتصال : يكون تحت السلطة المباشرة لمدير المؤسسة ، من مهامه تمثيل المدير أمام الجهات المختلفة ، الرد على مختلف المقالات الصادرة في الصحافة ، مراقبة السجلات الخاصة بالتظلمات و الشكاوى ، الإتصال الدائم بمختلف خلايا الاتصال للسلطات الوصية و إشهار كل النصوص القانونية و التنظيمية ، التسيير و الإشراف و المتابعة للبريد الإلكتروني الخاص بالمؤسسة .

❖ يساعد المدير في تسييره للمؤسسة أربع مديريات فرعية و هي :[1]

أ. المديـريــة الفرعيــة للموارد البــشرية :

تقوم هذه المديرية بنشاطات تسيير الموارد البشرية تحت مسؤولية المديرة الفرعية ،و لعل أبرز هذه النشاطات :

✓ إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية .
✓ تسيير حركات المستخدمين تحت سلطة المدير .
✓ إعداد و تنفيذ المخطط السنوي للتكوين وفقا للتنظيم المعمول به .

كما أنها تضم مكتبين :

➢ مكتب تسيير الموارد البشرية و المنازعات : يتكفل هذا المكتب بنشاطات تسيير الحياة المهنية للموظفين (الأجور ، الترقية ، العزل ، الإحالة على التقاعد ...) و متابعة القضايا التي تكون المؤسسة طرفا فيها ، كما يقوم ببعض النشاطات الهامة مثل تخطيط الموارد البشرية ، اجتماع اللجنة متساوية الأعضاء .
➢ مكتب التكوين : يتكفل هذا المكتب بتسيير و تنظيم كافة الدورات التكوينية المبرمجة من طرف المؤسسة سواء داخل أو خارج الوطن و السهر على السير الحسن لها .

[1] المديرية الفرعية للموارد البشرية للمؤسسة

ب. المـــديريـــة الفرعـــية للمـــصالح الصحـية :

- **تنظيم المديرية الفرعية للمصالح الصحية :** تتكون المديرية الفرعية للمصالح الصحية من 03 مكاتب و هي :
  - ✓ مكتب القبول .
  - ✓ مكتب التعاقد و حساب التكاليف .
  - ✓ مكتب التنظيم النشاطات الصحية و متابعتها و تقييمها .
- **نشاطات المديرية الفرعية للمصالح الصحية :** تتمثل مهام المديرية الفرعية للمصالح الصحية في ما يلي :
  - ✓ الربط و التنسيق بين مصالح المؤسسة .
  - ✓ إعداد التقارير الدورية و الإحصائيات على مستوى مكاتبها و تقديمها إلى الجهات الوصية.
  - ✓ عقد جلسات عمل لرؤساء المصالح الصحية و اللجان الطبية .
  - ✓ التنظيم ، المتابعة و التقييم الشامل للنشاطات الصحية .

ج. المـــديريـــة الـــفرعـــية للمالـــية و الوســـــائل :

- **تنظيم المديرية الفرعية للمالية و الوسائل :**

وفقا للمادة 05 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20 ديسمبر 2009 ، و الذي يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية ، فإن المديرية الفرعية للمالية و الوسائل تتكون من ثلاث مكاتب هي :

- ✓ مكتب الميزانية و المحاسبة .
- ✓ مكتب الصفقات العمومية .

- ✓ مكتب الوسائل العامة و الهياكل .

➢ **مهام المديرية الفرعية للمالية و الوسائل:** تتمثل مهامها فيما يلي:

- ✓ إعداد الميزانية و تنفيذها .
- ✓ إعداد الاستشارات ، الصفقات العمومية و إبرام العقود .
- ✓ إعداد الحساب الإداري ، الوضعيات المالية و التحويلات المالية .
- ✓ تسيير المخازن و المصالح اللوجيستية بالمؤسسة .
- ✓ جرد مختلف التجهيزات داخل المؤسسة .
- ✓ تحرير محاضر و مداولات مجلس الإدارة و مسك السجلات الخاصة بها .

د. المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة :

➢ **تنظيم المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة :**

نشأت المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية وفقا للمادة 21 من المرسوم التنفيذي رقم 07-140 السالف الذكر، حيث تشمل المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة على مكتبين :

- ✓ مكتب صيانة التجهيزات الطبية .
- ✓ مكتب صيانة التجهيزات المرافقة .

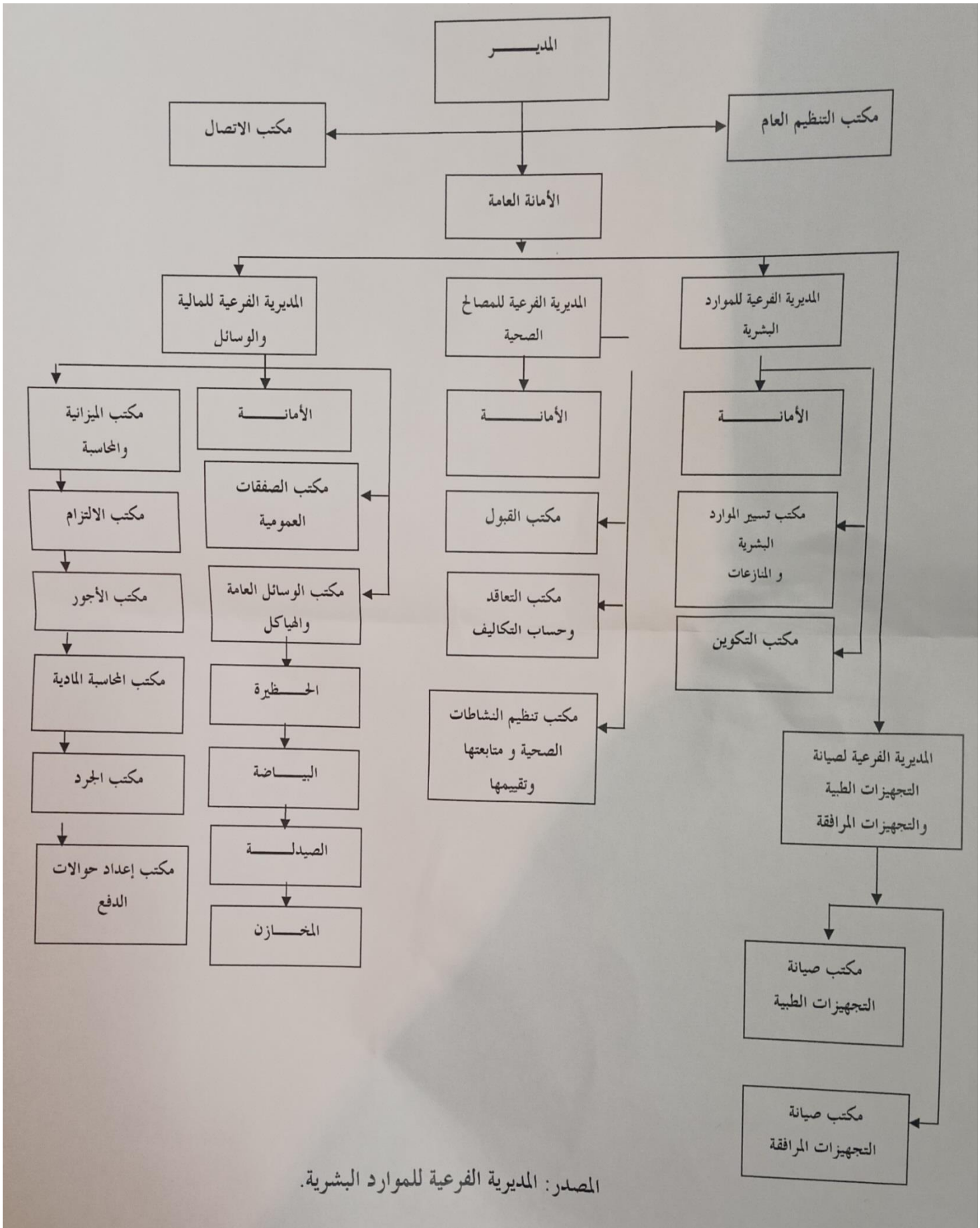
- المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية تحتوي على مكتب واحد هو مكتب صيانة التجهيزات الطبية الذي يقوم بكل الوظائف المتعلقة بصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة تحت إشراف المدير الفرعي .

➢ **مهام المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة :**

تتعدد مهام المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة نختصرها كما يلي :

- ✓ إدارة وتسيير التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة الموجودة على مستوى المؤسسة بشكل يضمن تحقيق الأهداف المسطرة .
- ✓ الإشراف المباشر على عمليات صيانة و إصلاح التجهيزات لضمان إستمرارية المرفق الصحي .
- ✓ تحرير مختلف التقارير و إعداد الإحصائيات المتعلقة بكل عمليات الصيانة المعمولة و عرضها على مدير المؤسسة لتحسيسه بدور هذه المديرية الفرعية .
- ✓ إعداد المواصفات الفنية و التقنية لشراء الأجهزة الطبية بما بتناسب مع الهدف من شرائها و الموقع المراد تشغيلها فيه .
- ✓ طلب قطع الغيار للأجهزة الطبية من المؤسسات المختصة و متابعة وصولها و تركيبها .
- ✓ الإشراف على تدريب مستخدمي الأجهزة الطبية لتوفير السلامة للموظفين و المرضى و ضمان عدم تعطيل الأجهزة.

الشكل رقم (04) : الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة



المصدر: المديرية الفرعية للموارد البشرية.

المطلب الثالث : موارد المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية

- **الموارد البشرية** : تتوفر المؤسسة على مستخدمين في مختلف التخصصات تضع كامل كفاءاتها في خدمة سكان المنطقة ، حيث يقدر عدد المناصب المالية 493 و المناصب الحقيقية 448 منصب . [1]
- **الموارد المالية** :

جدول رقم (02) : ميزانية التسيير للمؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية لآخر 05 سنوات.

السنة المالية	الميزانية المعتمدة (دج)
2019	932380000.00
2020	940565000.00
2021	949871000.00
2022	957662000.00
2023	961640000.00

المصدر : المديرية الفرعية للمالية و الوسائل .

- وسائل النقل : تتوفر المؤسسة العمومية الاستشفائية على :

- 05 سيارات إسعاف.

- 01 شاحنة .

[1] المديرية الفرعية للموارد البشرية

- 04 مركبات .

- **المؤهلات التقنية للمؤسسة :**

ـ عدد الأسرة التقنية : 194 سرير .

ـ عدد الأسرة المنظّمة : 186 سرير.

ـ عدد المصالح : 07 مصالح .

ـ عدد الأطباء المختصين : 70 طبيب مختص .

ـ عدد الأطباء العامين : 39 طبيب عام .

ـ عدد المستخدمين الشبه طبيين : 261 مستخدم.

-إجمالي عدد الموظفين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية : 672 موظف

- المصالح الاستشفائية :
  - الاستعمالات الطبية و الجراحية .
  - مصلحة الولادة .
  - مصلحة طب الأطفال و حديثي الولادة .
  - مصلحة طب النساء .
  - مصلحة الطب الداخلي للرجال .
  - مصلحة الطب الداخلي للنساء .
  - مصلحة الجراحة العامة .
- المصالح التقنية :
  - مصلحة الأشعة المركزية .
  - مصلحة أمراض الكلى و تصفية الدم .
  - نقطة حقن الدم .
  - الصيدلية .

- مصلحة المخبر المركزي .
- مصلحة علم الأوبئة و الطب الوقائي SEMEP.

- و فيما يلي نسخة من القرار رقم 2652 الذي يتضمن إنشاء المصالح و الوحدات المكونة لها على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية :
- الجدول رقم (03) :

المصالح	عدد الأسرة	الوحدات
الجراحة العامة	32	1-استشفاء رجال 2-استشفاء نساء 3-جراحة العظام و الرضوض
علم الأوبئة	/	1-المعلومات الصحية 2-النظافة الاستشفائية
طب أمراض النساء و التوليد	32	1-أمراض النساء 2-التوليد
الأشعة المركزية	/	1-الأشعة 2-التخطيط بالصدى
المخبر المركزي	/	1-علم الأحياء المجهرية 2-الكيمياء الحيوية
طب الأمراض المعدية	12	1-استشفاء رجال 2-استشفاء نساء
الطب الداخلي	40	1-استشفاء رجال 2-استشفاء نساء 3-طب الأورام

طب أمراض الكلى و تصفية الدم	16	1-طب أمراض الكلى 2-تصفية الدم
طب أمراض العيون و الكشف	12	1-استشفاء 2-الكشف و الفحص
طب أمراض الأذن ، الأنف و الحنجرة	12	1-استشفاء 2-الكشف و الفحص
طب الأطفال	20	1-طب الأطفال 2-حديثي الولادة
الصيدلية	/	1-تسيير المواد الصيدلانية 2-توزيع المواد الصيدلانية
الاستعمالات الطبية و الجراحية	18	1-فحص و توجيه و الوضع تحت الملاحظة 2-الإنعاش و العلاج المكثف

المصدر : المديرية الفرعية للمصالح الصحية

المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة و اختبار الفرضيات

بعد تطرقنا في الفصلين الأول و الثاني إلى أثر الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمات العمومية ، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية و ذلك من خلال إجراء استبيان مع مختلف موظفي المؤسسة و القيام بتحليل نتائجه باالعتماد على برنامج spss .

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

من أجل التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمات العمومية المتمثلة في الخدمات الصحية بالمؤسسة الاستشفائية حيث سنقوم بتحليل نتائج الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة وذلك بعد تفريغ هذه البيانات في برنامج spss .

أولا : منهج ومصادر الدراسة

أ. المنهج المعتمد في الدراسة

إن الاعتماد على منهجية معينة في الدراسة يكون حسب الموضوع المدروس والنتائج المراد التوصل إليها حتى

تكون الدراسة صحيحة وكذلك البيانات المعتمد عليها سواء كانا بيانات أولية أو ثانوية لذا يجب إتباع منهجية معينة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة، وحسب طبيعة الدراسة الميدانية التي قمنا بها سنعتمد على منهجين هما:

1-المنهج الوصفي :اعتمدنا على هذا المنهج في توصيف كل من الأدوات المستخدمة في الدراسة وذلك بإعطاء تعريف لهذه الأدوات حتى يسهل علينا فهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الأدوات.

2-المنهج التحليلي :وهو الأسلوب الأكثر أهمينا في دراستنا حيث اعتمدنا عليه في تحليل نتائج البيانات المتحصل عليها من الاستمارات الموزعة على أفراد العينة.

ب. مصادر جمع المعلومات

لقد تم الاعتماد على مجموعة من المصادر من أجل الحصول على بيانات سواء كانت أولية أو ثانوية من أجل تحقيق أهدف الدراسة .

1-البيانات الأولية :وهي البيانات التي تم الحصول عليها عن طريق قائمة الاستبيان .

2-البيانات الثانوية: وذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من الكتب و المذكرات التي تناولت مواضيع مشابهة لموضوعنا وذلك من أجل توضيح المفاهيم المتعلقة بالأدوات الإحصائية التي سنعتمد عليها في هذه الدراسة.

ثانيا :مجتمع وعينة الدراسة

أ. مجتمع الدراسة

حتى تكون الدراسة واضحة والنتائج دقيقة يجب أولا اختيار وبدقة مجتمع الدراسة والعينة التي ستقام عليها الدراسة وذلك لأنه من العوامل الأساسية التي يجب على الباحث تحديدها قبل بدئ الدراسة هو حصر مجتمع البحث الذي هو عبارة عن مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا، تجمعها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها ومجتمع البحث في هذه الدراسة يتمثل في موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية.

ب. عينة الدراسة

وهناك من يعرف العينة على أنها جزء من مجتمع الدراسة، [1]ولكونها جزء من المجتمع فيجب أن يكون لها نفس خصائص المجتمع بالكامل وهذا حتى نستطيع إسقاط النتائج المتوصل إليها على كامل المجتمع المدروس وعينة الدراسة هنا كانت كالتالي:

الجدول رقم (03-03) : يوضح عدد و نسبة العينة المدروسة

الاستبيانات الموزعة	العدد	النسبة المئوية
الموزعة	70	%100
المسترجعة	60	%85.71
الصالحة	60	%85.71

المصدر : من اعداد الطالب

[1] شفيق عتوم ، طرق الإحصاء الوصفي تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام spss ، المناهج للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2006 ، ص26 .

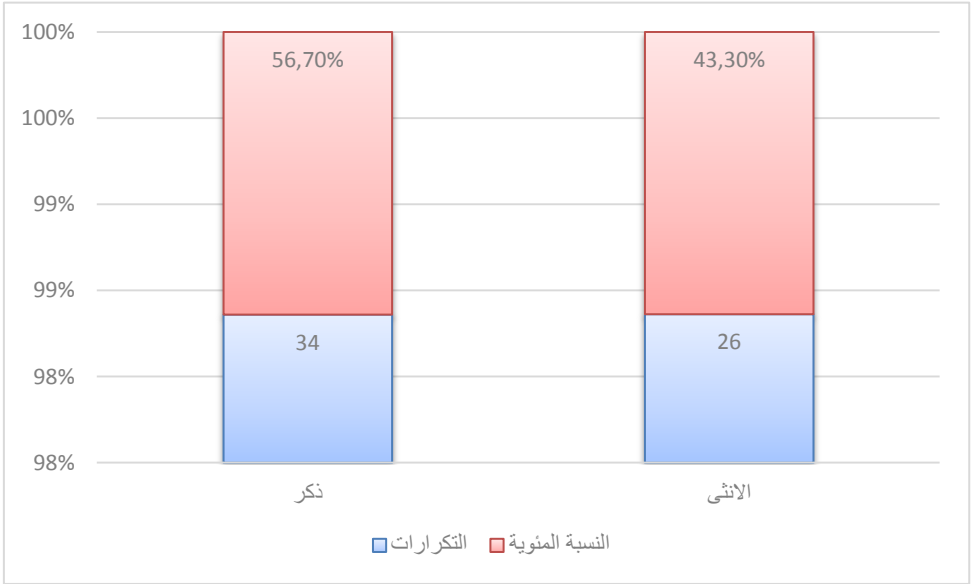
وفيما يلي عرض لخصائص العينة:

1. الجنس

الجدول رقم (03-04) تحليل خصائص العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	34	%56,7
الانثى	26	%43,3
المجموع	60	% 100,0

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الذكور قد تفوقت على نسبة الاناث اذ بلغت 56.7 بالمئة اما الاناث بلغت 43.3 بالمئة وهذا راجع الى كون هناك تفضيلات في عملية التوظيف تجعل الذكور أكثر انتشارًا بين موظفي المستشفى، سواء بسبب الطبيعة الفنية لبعض الوظائف المطلوبة أو بناءً على اعتبارات أخرى. مثل القيود الاجتماعية والثقافية والشكل الموالي يبين مدى الفرق وتوزع النسب:



الشكل رقم (03-01) تحليل خصائص العينة – الجنس

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على مخرجات برنامج spss

2. **السن:**

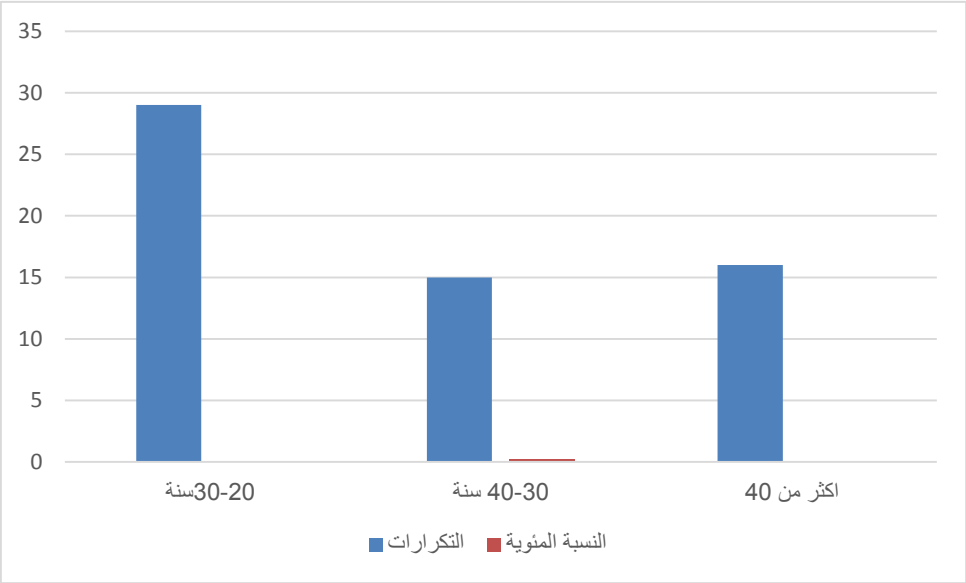
جدول (03-05) تحليل خصائص العينة –السن

الفئة العمرية	التكرارات	النسبة المئوية
20-30سنة	29	%48.3
30-40 سنة	15	%25
اكثر من 40	16	%26.7
المجموع	60	% 100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول ان فئة العمرية سائدة هي من 20-30 سنة أي ان المؤسسة لديها ثروة شبابية ينتظر منها الكثير ويعود سبب ذلك الى ان المؤسسة حديثة النشأة أي لم يمر على افتتاحها 5 سنوات وقد استفادة من كل الدفعات التي تخرجت حينها نقصد دفعات الطبية وشبه الطبية وحتى الاسلاك الأخرى واما فئات الباقية فهم عبارة عن عمال لديهم خبرة مهنية انتقلوا من مؤسسات أخرى من اجل تعزيز التعداد البشري للمؤسسة يبين لنا ذلك التوزيع:

الشكل رقم (03-02) تحليل خصائص العينة-السن



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات Excel

مستوى التعليم:

الجدول رقم (03-06) تحليل خصائص العينة – المستوى التعليمي

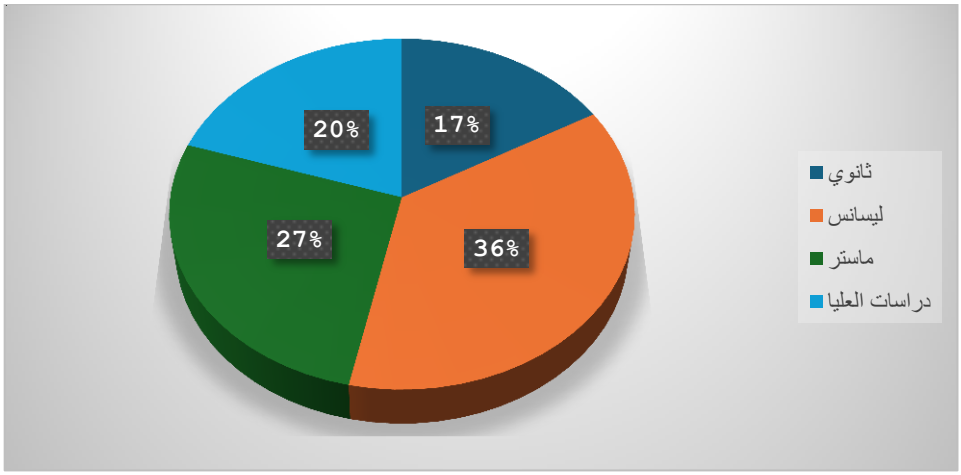
مستوى التعليم	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	10	%16.7
ليسانس	22	%36.7
ماستر	16	%26,7
دراسات العليا	12	%20,0
المجموع	60	100

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر لنا الجدول موالي ان فئة المتحصلة على شهادة ليسانس هي متصدرة بـ 36.7 بالمئة تليها فئة الماستر بـ26.7 بالمئة ثم الدراسات العليا ب 20 بالمئة وأخيرا فئة الثانوي ب 16.7 بالمئة

لكن كملاحظة هامة يجب علينا التفرقة بين الشهادة والمنصب الوظيفي فهنالك اشخاص يمتلكون شهادات جامعية ولكن يشتغلون بمنصب اقل من الشهادة وبالتالي إجابة على هذه العينة كانت بناء على مكتسبات الافراد وليس على المنصب الذي يشغلونه الشكل الموالي يبين لنا توزيع مستويات التعليم:

الشكل رقم (03-03) تحليل خصائص العينة – مستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بناءا على مخرجات Excel

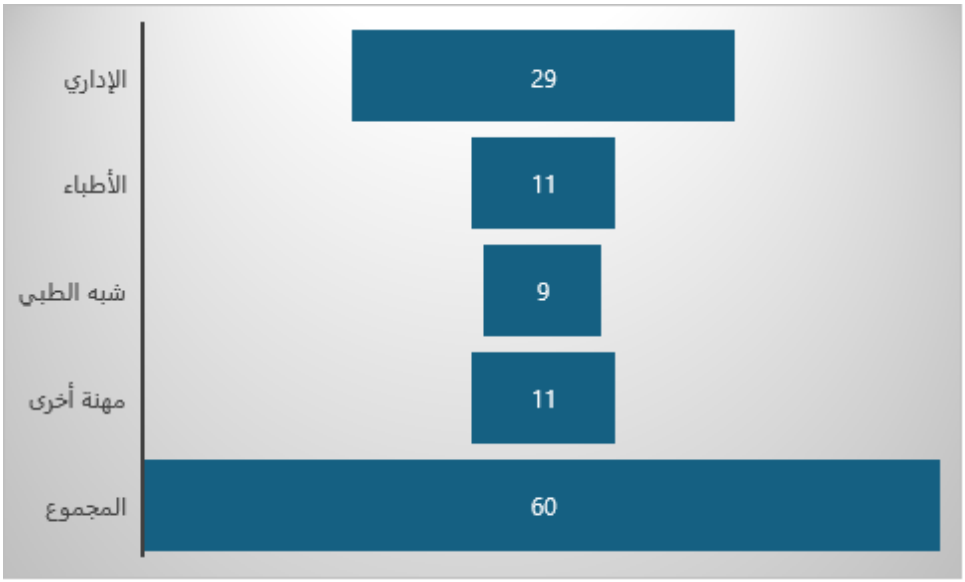
3. الفئة المهنية:

الجدول رقم (03-07) تحليل خصائص العينة-الفئة المهنية

فئة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
الإداري	29	48.3
الأطباء	11	18.3
شبه الطبي	9	15
مهنة أخرى	11	18.3
المجموع	60	100

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss

نلاحظ في الجدول الموالي ان فئة الإداريين هم الفئة أكثر إجابة على استبيان وهذا راجع كون تربصنا كان بشكل أكبر على مستوى الإدارة وقد كانت النسبة تقدر ب 48.3 بالمئة تليها فئة الأطباء وفئة المهنة الأخرى ونقصد بها هم تقنوا وهندسي صيانة الأجهزة الطبية ومهندسي الاعلام الالي وتقنيها بالنسبة 18.3 بالمئة وفي الأخير فئة الشبه الطبي ب 15 بالمئة والشكل الموالي يبين لنا التوزيع المتفق عليه:



الشكل رقم (03-04) تحليل العينة الإحصائية-الفئة المهنية

المصدر:من إعداد الطالب بناءا على مخرجاتExcel

4. الخبرة المهنية :

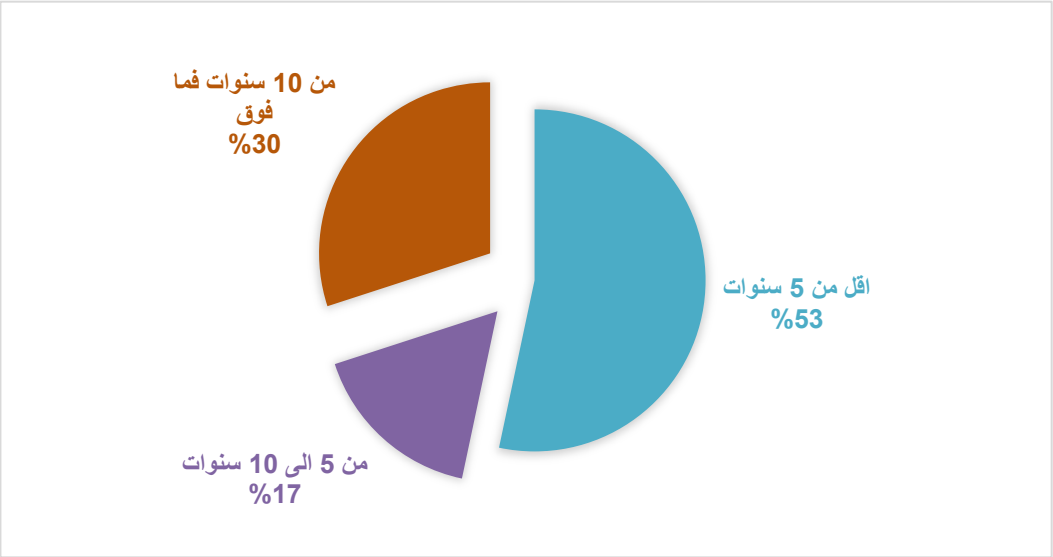
الجدول رقم (03-08) تحليل خصائص العينة-الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المهنية
اقل من 5 سنوات	32	%53.3
من 5 الى 10 سنوات	10	%16.7
من 10 سنوات فما فوق	18	%30
المجموع	60	100,0%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول خبرة العمال بالمؤسسة قصيرة نوعا ما حيث أن 53 % تقل خبرتهم عن 5 سنوات و16.7 % من5 الى 10 سنوات و30% من 10 سنوات فما فوق وهذا راجع كما أسلفنا الذكر لحداثة ونشأة المؤسسة والشكل التالي يوضح توزع هذه النسب في شكل دوائر بيانية .

الشكل رقم (03-05) تحليل العينة الإحصائية-الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب بناءا على مخرجات exel

ثالثا: إعداد أداة الدراسة والأساليب الإحصائية

سيتم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان وذلك راجع لعدة أسباب من بينها : المعلومات المراد جمعها ، ضيق الوقت ، صعوبة الحصول على المعلومات عن طريق المقابلة الشخصية ، بالإضافة إلى جملة من العوامل الأخرى ، وقمنا بتصميم هذا الاستبيان بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة بالإضافة إلى استشارة مجموعة من الأساتذة.

أ. خطوات إعداد الاستبيان وشرح سلم ليكارث الخماسي :

1-خطوات اعداد الاستبيان

✓ قسمنا الاستبيان إلى ثلاث محاور أساسية على النحو التالي:

المحور الأول :خاص بالبيانات الشخصية .

المحور الثاني : خاص بجانب الإدارة الكترونية .

المحور الثالث : خاص بترشيد الخدمات العمومية (الخدمات الصحية) في ظل الإدارة الإلكترونية .

اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان لجمع البيانات واستخدامنا لمقياس ليكارث الخماسي الذي يتكون من 5 درجات ، يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي

الجدول رقم (03-09) يبين سلم ليكارت الخماسي والاوزان المعطاة لخيارات الإجابات :

العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الاوزان	1	2	3	4	5

بعد اختيار معامل ليكارت وإعطاء درجة لكل عبارة يجب الآن أن نقوم بتحديد مجال لقيمة الوسيط المرجح المناسبة لكل درجة وذلك كالتالي:

1.نقوم بحساب المدى :

وهو 5-1 يساوي 4بعدها نقوم بقسمة المدى العام على عدد الدرجات أي 4/ 5يساوي 0.8 ونقوم بإضافة هذه القيمة للحد الأدنى للدرجة حتى نحصل على الحد الأعلى لها وهكذا بالنسبة للدرجات الأخرى ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03-10) يبين الاتجاه الموافق والاتجاه المرجح:

الاتجاه الموافق	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الاتجاه المرجح	1-1.80	1.81-2.60	2.61-3.40	3.41-4.20	4.21-5.00

ب. الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات

سيتم استخدام نوعين من المقاييس المعتمدة في التحليل الإحصائي الوصفي وهي مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت.

1. **مقاييس النزعة المركزية**

1-1- المتوسط الحسابي: ويعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية والأكثر استخداما في الإحصاء والحياة العملية وذلك لمعرفة اتجاه كل أفراد الدراسة نحو كل فقرة، مع العلم أنه يساعد في ترتيب الفقرات حسب أعلى متوسط مرجح كذلك الاعتماد على جداول التكرارية والنسب المئوية حتى يتسنى لنا قراءة البيانات الخاصة بهذه الدراسة بسهولة.

1-2- الانحراف المعياري: ويعتبر من أهم مقاس التشتت وأكثرها استخداما، يقيس الانحراف المعياري حجم الاختلاف في المشاهدات بالانحراف عن المتوسط الحسابي .

2. **مقاييس التشتت:**

2-1- معامل الثبات (ألفا كرونباخ): "يستخدم لاختبار مدى الاعتمادية على قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات المستخدمة في قياس أبعاد متغيرات نموذج الدراسة (تحديد ثبات قائمة الاستقصاء)" ، حيث هناك مجال لقيم هذا المعامل وهي أنه إذا كان معامل ألفا كرونباخ.

- أقل من 0,6 فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف
- وإذا كان يتراوح ما بين6 و0,7 فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول
- إذا كان يتراوح مابين07و 0.8, فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد
- أما إذا كان اكبر من 0.8 فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز

3- معامل پرسون: Pearson ويستعمل للتعبير عن العلاقة بين المتغيرين ويرمز له بالرمز ويأخذ قيم عددية تتراوح ما بين $1>r>1-$ فإذا وجدت قيمة أكبر أو أصغر من هذه الحدود تكون دلالة على أن هناك خطأ حسابي قد حصل .

4- تحليل الانحدار البسيط :ويهدف استخدام تحليل الانحدار البسيط بصورة رئيسية إلى البحث في العلاقة ما بين متغيرين، متغير مستقل ويرمز له ب Xi والمتغير التابع Yi والذي يمثل الظاهرة المدروسة سواء كانت البحث عن مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع

5- معامل التحديد : R^2 ويستعمل هذا المعامل لتحديد نسبة ما يفسره المتغير المستقل Xi من المتغير التابع. Yi

6- معامل التحديد المصحح:R^2 ويستعمل لتحديد نسبة التغير المفسر الحقيقي Xi للمتغير التابع .

رابعا: دراسة صدق وثبات العينة

أ. صدق الاتساق الداخلي

1- صدق الاتساق الداخلي للمتغير المستقل

-فرضية العدم :0H لا يوجد ارتباط معناه0=R

-فرضية البديل :1H يوجد ارتباط معناه1≠R

الجدول رقم(03-11) : يبين الجدول التالي نتائج اختبار معاملات الارتباط بين فقرات المتغير المستقل و الدرجة الكلية للمحور

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	نظام الإدارة الإلكترونية يسهل عمليات إدارة المعلومات والبيانات؟	0.41	0.05
2	تقوم المؤسسة باستخدام أجهزة ذات تقنية عالية وحديثة للاستفادة من المعلومات والعمل بدقة	0.57	0.01
3	البرامج المستخدمة تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب في المؤسسة	0.16	0.01
4	البرمجيات والأجهزة المستخدمة تساهم في زيادة القدرة على تحليل المشاكل بدقة	0.35	0.00
5	البرمجيات والأجهزة ة المستخدمة تساهم في اتخاذ القرارات بفعالية	0.29	0.00
6	تسهم نظم المعلومات المستخدمة في توفير المعلومات في الوقت المناسب	0.31	0.01
7	يتم تكوين العاملين على استخدام الأجهزة والبرمجيات الخاصة بالإدارة الكترونية	0.42	0.01

8	الإدارة الإلكترونية تسهل عمليات الاتصال والتنسيق بين مختلف الأقسام داخل المستشفى	0.40	0.01
9	تتصف البرامج المستخدمة بسهولة التعلم والتشغيل ووضوح الإرشادات	0.09	0.00
10	تحرص المؤسسة على توفير أمن الشبكات لغرض حماية المعلومات والبيانات والحفاظ على سريتها	0.36	0.00
11	الإدارة الإلكترونية تسهم في تسهيل التواصل بين أفراد الفريق وتعزيز التعاون؟	0.08	0.00
12	استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية يزيد من مرونة عملية الإدارة والقدرة على التكيف مع التغييرات؟	0.20	0.01
13	استخدام الإدارة الإلكترونية يمكن أن يساهم في تحسين الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة؟	0.34	0.00
14	الإدارة الإلكترونية تساهم في تحسين استخدام الموارد البشرية وتعزيز الكفاءة والإنتاجية للموظفين؟	0.18	0.01
15	الإدارة الإلكترونية تسهم في تسهيل التواصل بين أفراد الفريق وتعزيز التعاون؟	0.40	0.01
	المحور الكلي	1	

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على مخرجات spss

من خلال الجدولين نلاحظ أن قيم معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثاني (المتغير المستقل) مع الدرجة الكلية للمحور لا تساوي الصفرR≠ 0 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة 1H ونرفض فرضية العدم H 0 وهذا عند مستوى أقل من 5 %معنوية .

2- صدق الاتساق المتغير التابع:

الجدول رقم (03-12) يبين صدق الاتساق بين المتغير التابع ونتيجة المحور الكلي :

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى دلالة
1	الدقة والوضوح في العمليات الادارية المختلفة داخل المستشفى	0.66	0.05
2	نظم الإدارة الإلكترونية تساهم في تقليل الأخطاء الطبية وتعزيز سلامة المرضى؟	0.15	0.00
3	الإدارة الإلكترونية تسهم في تحسين توفر المعلومات الطبية الضرورية لتقديم الخدمات الصحية بشكل أكثر سلاسة؟	0.38	0.01
4	تعمل الادارة الالكترونية على تحسين عملية التزويد والبحث والاسترجاع واستخدام المعلومات في الوقت المناسب	0.08	0.00
5	تعمل الادارة الالكترونية على مراقبة جودة المعطيات المجمعة مع القدرة على الإطلاع فوري	0.28	0.00
6	التحول إلى الإدارة الإلكترونية يمكن أن يساهم في تقليل الانتظار للمرضى وتحسين وقت الاستجابة لاحتياجاتهم الطبية؟	0.16	0.00
7	تعمل الادارة الالكترونية على تعزيز جودة الخدمات المقدمة	0.46	0.01
8	الإدارة الإلكترونية تسهم في تحسين تجربة المريض وزيادة	0.18	0.01

	رضاه عن الخدمات الصحية التي يتلقاها؟		
9	الإدارة الإلكترونية تسهم في تعزيز التواصل بين الفريق الطبي والمرضى، وبالتالي تحسين فهم المرضى لعلاجهم والالتزام به؟	0.41	0.01
10	يحظى المستشفى بثقة المستفيدين من خدماتها الصحية	0.43	0.01
11	استخدام التقنيات الإلكترونية في الإدارة يؤدي إلى تحسين جودة التشخيص والعلاج للمرضى؟	0.47	0.05
12	الإدارة الإلكترونية تزيد من فعالية استخدام الموارد داخل المستشفى وتقليل الهدر والتكاليف الزائدة؟	0.08	0.01
13	الادارة الالكترونية تساهم في توفير الخدمات الصحية الاستشارية عن بعد	0.37	0.05
14	الادارة الالكترونية تساهم في تقديم الرعاية الصحية للمرضى في المناطق النائية	0.27	0.01
15	استخدام التقنيات الإلكترونية في الإدارة يمكن أن يسهم في تحسين إدارة الأدوية وتقليل الأخطاء الصيدلانية؟	0.27	0.00
	المحور الكلي	1	

المصدر : من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدولين نلاحظ أن قيم معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثالث(المتغير التابع)مع الدرجة الكلية للمحور لا تساوي الصفرR≠0 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة 1H ونرفض فرضية العدم 0 H وهذا عند مستوى أقل من 5%معنوية

ب. ثبات أداة الدراسة

الثبات يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه إذ يقيس الثبات مدى استقرار الأداة وعدم تناقضها، وللتأكد من ثبات الأداة تم حساب معامل ألفا كرو نباخ (Cronbach–Alpha) الكلي وحسابه بالنسبة للمتغير المستقل والمتغير التابع، وهناك فرضيتين بالنسبة لهذا المعامل وهما:

- فرضية العدم H0 إذا كان الفاكرونباخ (0_0.59) AC أي عدم مصداقية البيانات عند مستوية المعنوية 0.05%
- فرضية البديلة: أي 1H أي هنالك مصداقية للبيانات اذا كان 1–0.6 =ACوكلما كان كبير من 0.6 يعني أن الأداة تتمتع بثبات مقبول ويمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03–13) يبين ثبات أداة الاستبيان

المحاور	الفا كروباخ	عدد الأسئلة
الثبات الكلي	0.92	30
محور الثاني	0.88	15
محور الثالث	0.91	15

المصدر :من إعداد الطالب بناءا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ ما يلي:

- **ثبات الاستبيان:** الاستبيان يتمتع بثبات ممتاز أي نقبل فرضية H1ونرفض فرضية H0أي ثبات أسئلة قائمة الاستقصاء ومصداقية البيانات.
- **ثبات المحور الثاني:** المحور الثاني يتمتع بثبات جيد أي نقبل فرضيةH1ونرفض الفرضية H0أي ثبات أسئلة قائمة الاستقصاء ومصداقية البيانات.
- **ثبات المحور الثالث:** المحور الثالث يتمتع بثبات ممتاز أي نقبل فرضيةH1ونرفض الفرضيةH 0 أي ثبات أسئلة قائمة الاستقصاء ومصداقية البيانات.

المطلب الثاني: مناقشة وتحليل محاور الدراسة

من خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى تحليل نتائج الاستبيان حيث سنقوم في البداية بتحليل الإجابات عن طريق المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ثم ندرس العلاقة ما بين المتغير التابع والمستقل عن طريق تحليل ارتباط يبرصون الثنائي تحليل الانحدار الخطي وتحليل التباين.

أولا :مناقشة متغيرات الدراسة (التابع والمستقل)

بعد الانتهاء من تحليل خصائص عينة الدراسة نأتي الأن الى تحليل نتائج محاور الاستبيان حيث سنقوم بعرض المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة ثم نعرض نتائج الاقسام ونتائج المحاور ونقوم بعد ذلك باستخلاص النتائج من هذه الأرقام وعليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات ضمن مجال[1.80-1[فإن اتجاه التصورات يكون غير موافق تماما اما اذا مان المتوسط الحسابي من 1.81-2.60 فان اتجاه التصورات يكون غير موافق اما اذا كان 2.61 -3.40 فانه يكون محايد اما اذا كان المتوسط الحسابي من المجال 3.41-4.20 فان الاتجاه يكون موافق اما اذا كان 4.21 -5 فانه الاتجاه يكون موافق تماما.

أولا :تحليل نتائج عبارات المحور الثاني

سنتطرق للتحليل الإحصائي الوصفي لمتغير الدراسة المستقل، وهذا ما سيتوضح فيما يلي:

الجدول رقم (03-14)تحليل نتائج عبارات المحور الثاني

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العام
1	نظام الإدارة الإلكترونية يسهل عمليات إدارة المعلومات والبيانات؟	3,53	,999	موافق
2	تقوم المؤسسة باستخدام أجهزة ذات تقنية عالية وحديثة للاستفادة من المعلومات والعمل بدقة	3,13	1,081	محايد
3	البرامج المستخدمة تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب في المؤسسة	3,38	,922	محايد
4	البرمجيات والأجهزة المستخدمة تساهم في زيادة القدرة على تحليل المشاكل بدقة	3,93	,634	موافق
5	البرمجيات والأجهزة ة المستخدمة تساهم في اتخاذ القرارات بفعالية	3,87	,853	ممواف ق
6	تسهم نظم المعلومات المستخدمة في توفير المعلومات في الوقت المناسب	3,38	,993	محايد
7	يتم تكوين العاملين على استخدام الأجهزة والبرمجيات الخاصة بالإدارة الكترونية	3,47	1,214	موافق
8	الإدارة الإلكترونية تسهل عمليات الاتصال والتنسيق بين مختلف الأقسام داخل المستشفى	3,28	1,010	محايد

9	تتصف البرامج المستخدمة بسهولة التعلم والتشغيل ووضوح الإرشادات	3,53	1,049	موافق
10	تحرص المؤسسة على توفير أمن الشبكات لغرض حماية المعلومات والبيانات والحفاظ على سريتها	3,45	,910	موافق
11	الإدارة الإلكترونية تسهم في تسهيل التواصل بين أفراد الفريق وتعزيز التعاون؟	3,53	1,049	موافق
12	استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية يزيد من مرونة عملية الإدارة والقدرة على التكيف مع التغييرات؟	3,78	,904	موافق
13	استخدام الإدارة الإلكترونية يمكن أن يساهم في تحسين الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة؟	3,77	,927	موافق
14	الإدارة الإلكترونية تساهم في تحسين استخدام الموارد البشرية وتعزيز الكفاءة والإنتاجية للموظفين؟	3,75	1,019	موافق
15	الإدارة الإلكترونية تسهم في تسهيل التواصل بين أفراد الفريق وتعزيز التعاون؟	3,12	,940	محايد
	المجموع	3.52	0,966	

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على مخرجات SPSS

نتيجة المحور الكلي: لقد كانت نتيجة المحور موافقة باتجاه متوسط حسابي يقدر 3.52 تشير النتائج إلى أن نظام الإدارة الإلكترونية يسهل عمليات إدارة المعلومات والبيانات داخل المؤسسة، حيث تُستخدم أجهزة ذات تقنية جيدة وبرامج مميزة لتحقيق دقة عالية في العمليات. البرامج المستخدمة تتماشى مع طبيعة العمل المطلوب في المؤسسة وتُسهم في

زيادة القدرة على تحليل المشاكل واتخاذ القرارات بفعالية، مما يؤدي إلى تحسين استخدام الموارد والإنتاجية.

بالإضافة إلى ذلك، يبدو أن الإدارة الإلكترونية تعزز التواصل والتنسيق بين مختلف الأقسام داخل المستشفى، مع برامج سهلة التعلم والتشغيل وواضحة الإرشادات. تولي المؤسسة اهتمامًا خاصًا بتوفير أمان الشبكات لحماية المعلومات والبيانات، وبالتالي تحسين الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة.

بشكل عام، يبدو أن نظام الإدارة الإلكترونية يساهم في ترشيد الخدمات الصحية من خلال تيسير العمليات الإدارية، تحسين التواصل والتنسيق، وزيادة الكفاءة والإنتاجية للموظفين. ومن المهم أن يتم توجيه الاهتمام أيضًا لمعالجة التحديات المحتملة مثل التكاليف وتدريب العاملين على استخدام الأنظمة الإلكترونية بفعالية لضمان الاستفادة القصوى من هذه التقنيات في بيئة الرعاية الصحية. أما الانحراف المعياري فقد قدر ب0.966 وهو يشير الى تشتت قوي لإجابات أفراد عينة الدراسة وهذا يعني أن الافراد أجابوا على نفس الإجابة .

ثانيا :تحليل نتائج عبارات المحور الثالث

سنتطرق للتحليل الإحصائي الوصفي لمتغير الدراسة التابع، وهذا ما سيتوضح فيما يلي:

الجدول رقم (03-15)تحليل نتائج عبارات المحور الثالث

	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العام
1	الدقة والوضوح في العمليات الادارية المختلفة داخل المستشفى	3,52	1,017	موافق
2	نظم الإدارة الإلكترونية تساهم في تقليل	3,85	,971	موافق

	الأخطاء الطبية وتعزيز سلامة المرضى؟			
3	الإدارة الإلكترونية تسهم في تحسين توفر المعلومات الطبية الضرورية لتقديم الخدمات الصحية بشكل أكثر سلاسة؟	3,65	1,022	موافق
4	تعمل الادارة الالكترونية على تحسين عملية التزويد والبحث والاسترجاع واستخدام المعلومات في الوقت المناسب	3,33	1,174	محايد
5	تعمل الادارة الالكترونية على مراقبة جودة المعطيات المجمعة مع القدرة على الاطلاع فوري	3,35	1,005	محايد
6	التحول إلى الإدارة الإلكترونية يمكن أن يساهم في تقليل الانتظار للمرضى وتحسين وقت الاستجابة لاحتياجاتهم الطبية؟	3,35	1,022	محايد
7	تعمل الادارة الالكترونية على تعزيز جودة الخدمات المقدمة	3,35	1,005	محايد
8	الإدارة الإلكترونية تسهم في تحسين تجربة المريض وزيادة رضاه عن الخدمات الصحية التي يتلقاها؟	3,38	1,043	محايد
9	الإدارة الإلكترونية تسهم في تعزيز التواصل بين الفريق الطبي والمرضى، وبالتالي تحسين فهم المرضى لعلاجهم والالتزام به؟	3,33	1,003	محايد
10	يحظى المستشفى بثقة المستفيدين من	3,37	1,041	محايد

	خدماتها الصحية			
11	استخدام التقنيات الإلكترونية في الإدارة يؤدي إلى تحسين جودة التشخيص والعلاج للمرضى؟	3,57	,890	موافق
12	الإدارة الإلكترونية تزيد من فعالية استخدام الموارد داخل المستشفى وتقليل الهدر والتكاليف الزائدة؟	3,65	,685	موافق
13	الادارة الالكترونية تساهم في توفير الخدمات الصحية الاستشارية عن بعد	3,63	,712	موافق
14	الادارة الالكترونية تساهم في تقديم الرعاية الصحية للمرضى في المناطق النائية	3,92	,645	موافق
15	استخدام التقنيات الإلكترونية في الإدارة يمكن أن يسهم في تحسين إدارة الأدوية وتقليل الأخطاء الصيدلانية؟	3,92	,645	موافق
	نتيجة المحور الكلي	3.54	0.925	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على مخرجات SPSS

نتيجة المحور الكلية: نتيجة المحور التي بلغت3.52 تشير إلى وجود درجة معتدلة من الموافقة على نظام الإدارة الإلكترونية في المستشفى بين مقدمي الخدمات. يُمكن تحليل هذه النتيجة من خلال التركيز على عدة جوانب إيجابية للإدارة الإلكترونية وكذلك بعض التحديات المحتملة. يبدو أن نظام الإدارة الإلكترونية يُساهم في تحسين دقة ووضوح العمليات الإدارية داخل المستشفى، مما يُعزز سلامة المرضى ويُقلل من الأخطاء الطبية. توفر النظم الإلكترونية أيضًا توافرًا أفضل للمعلومات الطبية الضرورية لتقديم الخدمات

الصحية بشكل أكثر سلاسة وفعالية، مع تحسين عمليات التزويد والبحث والاسترجاع واستخدام المعلومات في الوقت المناسب.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يُساهم التحول إلى الإدارة الإلكترونية في تقليل مدة انتظار المرضى وتحسين وقت الاستجابة لاحتياجاتهم الطبية، مما يعزز جودة الخدمات المقدمة ويسهم في تجربة المريض وزيادة رضاه.

من الناحية الأخرى، يُمكن أن تُحسن الإدارة الإلكترونية التواصل بين الفريق الطبي والمرضى، وبالتالي تحسين فهم المرضى لعلاجهم والالتزام به. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يرشد استخدام التقنيات الإلكترونية في الإدارة جودة التشخيص والعلاج للمرضى، بالإضافة إلى ترشيد إدارة الأدوية وتقليل الأخطاء الصيدلانية.

اما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.925وه يدل على تشتت قوي في الإجابة أي ان افارد العينة قاموا بالجابة في نفس الاتجاه تفقوا على إجابة واحدة .

ثانيا :اختبار فرضيات الدراسة

بعد القيام بالتحليل الإحصائي الوصفي لكل من المتغير المستقل والتابع بالإضافة إلى تحليل البيانات الشخصية سنقوم في هذا المطلب باختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بإثبات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين التابع والمستقل وذلك من خلال اثبات وجود فروقات ذات دلالة احصائية حيث سنقوم بحساب كل من ارتباط بيرسون ومعامل التحديد ومعدلة الانحدار الخطي البسيط .

اختبار العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

- **الفرضية الأولى: يؤثر تطبيق الادارة إلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية بشكل ايجابي**

جدول رقم (03-16) معامل التحديد:

الخطأ المعياري	معمل التحديد المصحح R^2	R^2معامل التحديد	معامل الارتباط R
0.613	0.309	0.321	0.567

المصدر : من إعداد الطالب بناءا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول قيمة معامل الارتباط R=0.56 تشير إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة بين الزوجين من المتغيرات. هذا يعني أن هناك ترابطًا معتدلًا يميل إلى **الإيجابية** بين المتغيرين المدروسين، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغت قيمته 0.321 وهذا يعني أن المتغير المستقل المتمثل في الإدارة الإلكترونية يفسر % 32 من المتغير التابع والممثل في ترشيد الخدمات العمومية والباقي راجع لعوامل أخرى أما معامل التحديد المصحح R^2 /فقد

بلغ 0.309وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر % 31 من التغير الحقيقي الحاصل في المتغير التابع أما الخطأ المعياري فقد قدر ب 0.613فقط.

ومنه يمكن القول أن **الفرضية الأولى القائلة أن "يؤثر تطبيق الادارة إلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية بشكل ايجابي" فرضية صحيحة.**

- **الفرضية الثانية: تطبيق الإدارة الإلكترونية في الخدمات الصحية يسهم في ترشيد العمليات وتحسين كفاءة تقديم الخدمة العمومية.**
  - **الفرضيةH0 sig< 0.05** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع والمتغير المستقل عند مستوى معنوية0.05%
  - **الفرضية H1 sig: ≤ 0.05** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع والمتغير المستقل عند مستوى معنوية0.05%

الجدول رقم (03-17) يبن علاقة ارتباط بيرسون الثنائي بين المتغير المستقل والتابع :

البيان	المتغير المستقل	المتغير التابع
الإدارة الإلكترونية	1	"0.567
دور الإدارة إلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية	"0.567	1
مستوى المعنوية		0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح أن معامل ارتباط يبرسون بين المتغير التابع والمتغير المستقل قدر بـ 0.678وهو قوي او هذا عند مستوى معنوية 0.000وهي أقل من مستوى الدلال الفرضي 0.05و منه نقول إن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل المتمثل في الإدارة الكترونية و ترشيد الخدمات العمومية .

- ومنه يمكن القول أن **الفرضية الثانية القائلة "تطبيق الإدارة الإلكترونية في الخدمات العمومية يسهم في ترشيد العمليات وتحسين كفاءة تقديم الخدمة العمومية " فرضية صحيحة.**

خلاصة الفصل الثالث :

من خلال هذا الفصل قمنا بدراسة حال لأثر الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمات العمومية المتمثلة في الخدمات الصحية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن يوسف بن خدة بالبرواقية ، حيث تناولنا في المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة ، و في الفصل الثاني دراسة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية لترشيد الخدمات الصحية من خلال إجراء استبيان مع موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية، و من خلال تحليل نتائج الاستبيان و أهم الاستنتاجات توصلنا إلى أنه هناك أهمية كبيرة للإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمات العمومية التي تقدمها المؤسسة و المتمثلة في الخدمات الصحية.

خاتمة عامة

خاتمة عامة :

في ختام الدراسة ، يمكننا القول أن الإدارة الإلكترونية مرحلة مهمة من مراحل التحول إلى الخدمات الإلكترونية ، و الانتقال من الطريقة المباشرة للاتصال بالمواطنين إلى الاتصال الافتراضي عبر الشبكات الإلكترونية المختلفة ، انطلاقا من الاستخدام الأمثل لمختلف عناصر الإدارة الإلكترونية من أجهزة و معدات و برامج تكنولوجيا المعلومات و الأنترنت ، و هذا كبديل للإدارة التقليدية التي شكلت نوعا من البيروقراطية و الفساد في مختلف الإدارات و المؤسسات العمومية ، كل هذا بغية تقديم خدمات ذات نوعية لفائدة المواطن و خفض الإجراءات الروتينية التي تعود عليها و للاستفادة أكثر من تكنولوجيا المعلومات و مواكبة التطور الحاصل في مختلف المجالات .

مما جعل من الضروري الدخول في مرحلة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف القطاعات و المجالات ، للترقية بأنشطة و مهام الإدارة و عصرنتها بشكل أفضل ، ونرى أن الجزائر دخلت مرحلة التطبيق في شتى المحاور و الجوانب و من بين هذه الجوانب القطاع الصحي ، الذي شهد قفزة نوعية بفعل تطبيق الإدارة الإلكترونية على مختلف المؤسسات العمومية ، كما أن للإدارة الإلكترونية أهمية كبيرة في تحسين و ترشيد مختلف الخدمات التي تقدمها المرافق العمومية و ذلك من خلال توفير الجهد و الوقت و المال و كذا تحقيق الشفافية و القضاء على البيروقراطية ، بالإضافة إلى رفع كفاءة و فعالية المؤسسات و مساعدتها على تحقيق أهدافها و تحقيق رضا المواطن .

و من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لغرض تحديد دور و أثر الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمات العمومية ، و ذلك من خلال دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية ، و من بين النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة نذكر ما يلي :

- ساهمت الإدارة الإلكترونية بشكل كبير في رفع كفاءة و فعالية الخدمات التي تقدمها المؤسسة الاستشفائية من خلال التسيير الرشيد و الفعال لمختلف موارد المؤسسة لتحقيق أهدافها المسطرة و تحقيق رضا المريض.
- أدى تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تراجع الخدمات التقليدية بشكل كبير التي كانت قائمة على المعاملات الورقية ، مما ساعد في خلق الشفافية و القضاء على البيروقراطية .
- يمكن القول أنه هناك علاقة طردية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية و ترشيد الخدمات العمومية في المؤسسات ، فكلما كانت نسبة التطبيق أكبر كلما كان هناك ترشيد أكبر في الخدمات المقدمة.
- ضرورة تحديد رؤية استراتيجية في تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات العمومية و توفير البنية التحتية اللازمة لذلك .
- ينبغي الاهتمام بشكل كبير في إعداد دورات تكوينية في مجال الإدارة الإلكترونية لمختلف الموظفين بالمؤسسات العمومية بغية الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة و تحقيق الأهداف المسطرة .
- تتطلب الإدارة الإلكترونية العمل على تخفيف مقاومة التغيير التي كانت من نتائج الإدارة التقليدية، لأن مقاومة التغيير من شأنها جعل الإدارة الإلكترونية تسير و تعمل وفق الإدارة التقليدية.

التوصيات :

استنادا إلى الدراسة السابقة و مختلف النتائج المتوصل إليها ، يمكننا تقديم مجموعة من التوصيات و الاقتراحات ، التي من شأنها تساعد على تطبيق الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمات الصحية ومن أهمها :

- التأكيد على ضرورة القيام بدورات تكوينية لفائدة عمال و موظفي المؤسسات العمومية في مجال الإدارة الإلكترونية و في المستويات الإدارية .
- العمل على نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية نظرا لأهميتها الكبيرة في تحسين و ترشيد الخدمات العمومية .
- العمل على تحسين البنية التحتية التي تعتبر من متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية و نجاحها بهدف الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة .
- يحتاج تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى وضع لوائح قانونية كفيلة بتأمين المعاملات الإدارية في المؤسسات العمومية ، و هذا لحماية البيانات و المعلومات الخاصة بالمرضى .
- ضرورة الاهتمام أكثر بمجال الإعلام الآلي في المؤسسات العمومية ، و إنشاء مديريات فرعية في هذا الشأن على مستوى كل مؤسسة لتعميم تطبيق الإدارة الإلكترونية .

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية :

أولا : الكتب

1- عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في ق21 ، دار الغرب الإسلامي ، لبنان ،184.

2- محمد صادق إسماعيل ، الحوكمة الإلكترونية و تطبيقاتها في الدول العربية،ط1،القاهرة،العربي للنشر و التوزيع ،.2010

3- عادل حرحوش المفرجي و آخرون، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية و متطلبات تأسيس عملية،ط2،دون بلد النشر ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،2010

4- د.علاء عبد الرزاق السالمي، السيلطي ،الإدارة الإلكترونية دار وائل للنشر،الأردن،.2008

5- مزهر شعبان العاني و شوقي ناجح جواد ، الإدارة الإلكترونية ، ط1 ، دار النشر الأردن،.2014

6- عامر إبراهيم قنديلجي ، الحكومة الإلكترونية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان ، الأردن ، .2015

7- ياسين سعد غالب، الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005.

8- سليم الحسنية ، نظم المعلومات الإدارية ، ط3 ، دار الوراق ، عمان ، .2006

9- مصطفى يوسفي الكافي، الإدارة الالكترونية ،دار رسلان للنشر و التوزيع ، دمشق 2011.

10- حسين محمد الحسن، الإدارة الالكترونية ،المفاهيم ، الخصائص ، المتطلبات ، ط1 مؤسسة الوراق، الأردن ، 2011.

11- يوسف أزروال، الحكم الراشد في الجزائر :الأسس النظرية و أدوات التجسيد، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2016 .

12- بدر الدين الحاج علي، الفساد والحكم الراشد، مجلة البحوث القانونية والسياسية، العدد 05 ديسمبر 2005.

13- عمار بوضياف ، الوجيز في القانون الإداري ، الجزائر ، دار ريحانة ، ب س ن .

14 - زهير عبد الكريم الكايد ، الحكمانية : قضايا و تطبيقات ، الإسكندرية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2003.

15- حمد بن محمد العجمي ، تطبيقات البرامج الإلكترونية و علاقتها بجودة الخدمة ، الرياض دار الكتاب الجامعي للنشر و التوزيع ، 2016 .

16- نورة بنت ناصر الهزاني ، الخدمات الإلكترونية في في الأجهزة الحكومية ، الرياض مكتبة الملك فهد الوطنية ، 2008 .

17- محمد سمير أحمد ، الإدارة الإلكترونية ، عمان ، دار المسيرة للنشر و التوزيع 2009 . .

18- بدر محمد و السيد اسماعيل القزاز، دور الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري ، الإسكندرية ، دار الفكر الجامعي .

19- شفيق عتوم ، طرق الإحصاء الوصفي تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام spss المناهج للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2006 .

ثانيا : المذكرات و الرسائل الجامعية

1-عاشور عبد الكريم، «دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر»، (مذكرة ماجستير في العلوم السياسية: تخصص الديمقراطية والرشادة، جامعة قسنطينة: كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2010/2009).

2-سعيد بن معلا العمري، «المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ»، (رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003).

3-عبد الله محمد الألمعي، الحماية الحدائية للإدارة الإلكترونية، دراسة مقارنة، رسالة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص فقه مقارن، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2010 .

4-موسى بن عبد الله مهدي، الصعوبات التي تواجه استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة المدارس الثانوية ، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير ، الإدارة التربوية و التخطيط ، جامعة القرى ، السعودية ، 2008

5-منى عطية البشري، الإدارة إلكترونية والتخطيط رسالة الماجيستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009،

6-ساري عوض حسنات، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجيستير إدارة تربوية، جامعة الدول العربية، القاهرة،

7-شعبان فرج، الحكم الراشد كمدخل حديث لترشيد الإنفاق العام والحد من الفقر دراسة حالة الجزائر 2000-2010، رسالة دكتورا في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود و

مالية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3(الجزائر) ، 2011-2010

8-رانية هدار، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، رسالة دكتورا في العلوم السياسية، تخصص الإدارة العامة والتنمية المحلية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة باتنة -01- (الجزائر)، 2017-2018.

9-فتيحة جعيدر ، واقع تفعيل الخدمة العمومية في التلفزيون الجزائري ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام و الاتصال ، كلية علوم الإعلام و الاتصال ، جامعة الجزائر 03 ، 2021/2020 .

10- ضريفي نادية ، تسيير المرفق العام و التحولات الجديدة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الحقوق فرع الدولة و المؤسسات العمومية ، كلية الحقوق ، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة ،2007.

11- حاكمي حمزة ، إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية تخصص السياسة العامة و التنمية ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة سعيدة ، 2016 .

12- سميرة مطر السعودي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية المفتوحة، المملكة المتحدة.

13- حمريط سهام ، تحسين الخدمة العمومية في الجزائر ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في الحقوق تخصص قانون إداري ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2016 .

ثالثا : المقالات

1- موسى عبد الناصر ، محمد قريشي ، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري: دراسة حالة كلية العلوم و التكنولوجيا جامعة بسكرة، مجلة الباحث، عدد 2011 .

2- فاطمة الزهراء طلحي ، " أهمية تدريب الموارد البشرية لتفعيل الإدارة الإلكترونية في الجزائر " ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 34-35.

3- خليفة مصطفى أبو عاشور – ديانا جميل النمري ، مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإداريين ، المجلة الإدارية في العلوم التربوية ، المجلد 09 ، العدد 02 ، 2013

4- زرزار العياشي، "الإدارة الإلكترونية فلسفة جديدة في إدارة المنظمات الحديثة"، ملفات الأبحاث في الاقتصاد والتسيير، العدد5، .2016

5- علي السيد الباز، الحكومة الالكترونية والإدارة المحلية، الإدارة المحلية الالكترونية العربية، متاح في : WWW.arabiawinfo.com.

6-فاطمة الدويسان وآخرون، "مشروع الحكومة الإلكترونية في دولة الكويت –دراسة حالة بيت الزكاة"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 5، .2007

7- دينا محمد عبد المنعم السيد ، دور القيادة الإلكترونية في تحسين الأداء البشري ، دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية ، المجلد التاسع ، العدد الأول ، الجزء 2 ، 2018 .

8- فاطمة الدويسان وآخرون، "مشروع الحكومة الإلكترونية في دولة الكويت –دراسة حالة بيت الزكاة"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد .5

9- شريط كمال وخلوفي سفيان، مفهوم الحكم الراشد وعلاقته بالتنمية المستدامة، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، العدد 02، ديسمبر 2018.

10- سليمة بن حسين ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية ، المجلة الجزائرية للأمن و التنمية .

11- حنان محمد قيسي ، الإدارة الإلكترونية و تقديم الخدمات العامة ، مجلة الحقوق 16 (2012).

12- محمد بن أعراب ، تجربة الإدارة الإلكترونية بين مقتضيات الشفافية و تجويد الخدمة و إشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي ، مجلة العلوم الاجتماعية 2014/12/19 .

13- عابد عبد الكريم الغريسي و شريف محمد ،دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد و تحسين الخدمة العمومية ، المجلة الجزائرية للمالية العامة ، العدد3 ، ديسمبر 2013 .

رابعا : المطبوعات

1-نور الدين شنوفي ، دروس في المناجمنت العمومي ، جامعة التكوين المتواصل ، الجزائر .

خامسا : الملتقيات :

1- رأفت رضوان ، الإدارة الإلكترونية " الإدارة و المتغيرات العالمية الجديدة " ، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة ، القاهرة ، مركز المعلومات و إتخاذ القرار ، 2004.

2-وسام بن صالح و الهادي بوقلقول، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بقطاع الخدمات الصحية: دراسة حالة -المؤسسة العمومية الاستشفائية عبد الرزاق بوحارة-سكيكدة-، الملتقى الوطني بعنوان: التسيير الصحي: الصحة وتحسين الخدمات الصحية في الجزائر بين إشكاليات التسيير ورهانات التمويل "المستشفيات نموذجا، جامعة باجي مختار عنابة (الجزائر)، يومي 10-11 أفريل 2018.

سادسا : الدساتير و المراسيم و القرارات

1. المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 الموافق لـ 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية و تنظيمها و سيرها.
2. المرسوم 241/81 المؤرخ في 05 ديسمبر 1981 وفي إطار اعتماد مبدأ القطاعية و تدرج العلاقات .
3. القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08 ماي 2013 الذي يحدد معايير تصنيف المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية و تصنيفها ، الذي يعدل و يتمم الملحق الثاني للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 15 جانفي 2012 .
4. المرسوم رقم 131/88 المؤرخ في 1988 الذي ينظم العلاقات بين الإدارة و المواطن ، الجريدة الرسمية المؤرخة في 1988/07/06 .
5. دستور الجزائر 1996 ، المعدل و المتمم بالقانون 16-01 المؤرخ في 2016/03/06 ، الجريدة الرسمية العدد14 المؤرخة في 2016/03/07 .

المراجع باللغة الأجنبية :

1- Jacques, Sauret,"efficacité de l'administration et service à L'administratré "les enjeux de l'administration électronique, école national d'administration, N°110, 2004
2- "Dubai e – Government, virtual government all, dubai , page 03."
3- Jean Ludovic Silicani ; la situation de service publique et de la foncation publique en France , France , sans date .

الملاحق

الملحق 01 :

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير – التخصص : إدارة الأعمال

يسرنا و يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، تحت عنوان " دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية " بجامعة يحي فارس بالمدية ، دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية ، راجين التفضل بالإطلاع و بيان الرأي و تحديد الإجابة المناسبة من وجهة نظركم حيث أن الدقة و الموضوعية في الإجابة تنعكس بالتأكيد على دقة النتائج التي سيتم التوصل إليها علما أن كافة المعلومات الواردة في الاستبيان لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

الطالب : عصماني إسماعيل

المحور الأول : الأسئلة الخاصة بالبيانات الشخصية :

- الرجاء ملأ الفراغ و وضع علامة × في الخانة المناسبة.

1-الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2-السن : من 20 سنة إلى 30 سنة ☐

من 30 إلى 40 سنة ☐

أكبر من سنة ☐

3-المستوى التعليمي : ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دراسات عليا ☐

4-السلك المهني : الإداريين ☐ الأطباء ☐ الشبه طبي ☐

5-الخبرة المهنية : أقل من 05 سنوات ☐

مابين 05 و 10 سنوات ☐

أكثر من 10 سنوات ☐

المحور الثاني : الأسئلة المتعلقة بالإدارة الإلكترونية

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	هل في رأيك، هل تعتقد أن نظام الإدارة الإلكترونية يسهل عمليات إدارة المعلومات والبيانات؟					
02	تقوم المؤسسة باستخدام أجهزة ذات تقنية عالية وحديثة للاستفادة من المعلومات والعمل بدقة					
03	البرامج المستخدمة تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب في المؤسسة					
04	البرمجيات والأجهزة المستخدمة تساهم في زيادة القدرة على تحليل المشاكل بدقة					
05	البرمجيات والأجهزة ة المستخدمة تساهم في اتخاذ القرارات بفعالية					
06	تسهم نظم المعلومات المستخدمة في توفير المعلومات في الوقت المناسب					
07	يتم تكوين العاملين على استخدام الأجهزة والبرمجيات الخاصة بالإدارة الكترونية					
08	هل تشعر أن الإدارة الإلكترونية تسهل عمليات الاتصال والتنسيق بين مختلف الأقسام داخل المستشفى					
09	تتصف البرامج المستخدمة بسهولة التعلم والتشغيل ووضوح الإرشادات					
10	تحرص المؤسسة على توفير أمن الشبكات					

	لغرض حماية المعلومات والبيانات والحفاظ على سريتها					
11	هل ترى أن الإدارة الإلكترونية تسهم في تسهيل التواصل بين أفراد الفريق وتعزيز التعاون؟					
12	هل تجد أن استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية يزيد من مرونة عملية الإدارة والقدرة على التكيف مع التغييرات؟					
13	هل ترون أن استخدام الإدارة الإلكترونية يمكن أن يساهم في تحسين الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة؟					
14	هل تجد أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تحسين استخدام الموارد البشرية وتعزيز الكفاءة والإنتاجية للموظفين؟					
15	هل ترى أن الإدارة الإلكترونية تسهم في تسهيل التواصل بين أفراد الفريق وتعزيز التعاون؟					

المحور الثالث : الأسئلة الخاصة بدور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمات الصحية

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	الدقة والوضوح في العمليات الادارية المختلفة داخل المستشفى					
2	هل ترى أن نظم الإدارة الإلكترونية تساهم في تقليل الأخطاء الطبية وتعزيز سلامة المرضى؟					
3	هل ترى أن الإدارة الإلكترونية تسهم في تحسين توفر المعلومات الطبية الضرورية لتقديم الخدمات الصحية بشكل أكثر سلاسة؟					

4	تعمل الادارة الالكترونية على تحسين عملية التزويد والبحث والاسترجاع واستخدام المعلومات في الوقت المناسب					
5	تعمل الادارة الالكترونية على مراقبة جودة المعطيات المجمعة مع القدرة علىالإطلاع فوري					
6	هل ترون أن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يمكن أن يساهم في تقليل الانتظار للمرضى وتحسين وقت الاستجابة لاحتياجاتهم الطبية؟					
7	تعمل الادارة الالكترونية على تعزيز جودة الخدمات المقدمة					
8	هل تعتقد أن الإدارة الإلكترونية تسهم في تحسين تجربة المريض وزيادة رضاه عن الخدمات الصحية التي يتلقاها؟					
9	هل تعتقد أن الإدارة الإلكترونية تسهم في تعزيز التواصل بين الفريق الطبي والمرضى، وبالتالي تحسين فهم المرضى لعلاجهم والالتزام به؟					
10	يحظى المستشفى بثقة المستفيدين من خدماتها الصحية					
11	هل تجد أن استخدام التقنيات الإلكترونية في الإدارة يؤدي إلى تحسين جودة التشخيص والعلاج للمرضى؟					
12	هل تعتقد أن الإدارة الإلكترونية تزيد من فعالية استخدام الموارد داخل المستشفى وتقليل الهدر والتكاليف الزائدة؟					
13	الادارة الالكترونية تساهم في توفير الخدمات					

	الصحية الاستشارية عن بعد					
14	الادارة الالكترونية تساهم في تقديم الرعاية الصحية للمرضى في المناطق النائية					
15	هل ترى أن استخدام التقنيات الإلكترونية في الإدارة يمكن أن يسهم في تحسين إدارة الأدوية وتقليل الأخطاء الصيدلانية؟					

الملحق(02):



الشكل رقم (2) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية ، طبقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 3 محرم عام 1431 الموافق 20 ديسمبر سنة 2009 ، يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الإستشفائية ج ر رقم 15 مؤرخة في 7 مارس سنة 2009

الملحق (03) :

ملحق للقرار رقم 2682 المؤرخ في
المتضمن إنشاء المصالح و الوحدات المكونة لها على مستوى
المؤسسة العمومية الإستشفائية البرواقية

المصالح	عدد الأسرة	الوحدات
1- الجراحة العامة	32	-03- 1- استشفاء الرجال 2- استشفاء النساء 3- جراحة العظام والرضوض
2- علم الأوبئة		-02- 1- المعلومات الصحية 2- النظافة الإستشفائية
3- طب أمراض النساء والتوليد	32	-02- 1- أمراض النساء 2- التوليد
4- الأشعة المركزية		-02- 1- الأشعة 2- التخطيط بالصدى
5 - المخبر المركزي		-02- 1- علم الأحياء المجهرية 2- الكيمياء الحيوية
6- طب الأمراض المعدية	12	-02- 1- استشفاء الرجال 2- استشفاء النساء
7- الطب الداخلي	40	-03- 1- استشفاء الرجال 2- استشفاء النساء 3- طب الأورام
8- طب أمراض الكلى وتصفية الدم	16	-02- 1- طب أمراض الكلى 2- تصفية الدم
9- طب أمراض العيون	12	-02- 1- استشفاء 2- الفحص و الكشف
10- طب أمراض الأذن، الأنف والحنجرة	12	-02- 1- استشفاء 2- الفحص و الكشف
11- طب الأطفال	20	-02- 1- طب الأطفال 2- حديثي الولادة
12- الصيدلية		-02- 1- تسيير المواد الصيدلانية 2- توزيع المواد الصيدلانية
13- الاستعجالات الطبية الجراحية	18	-02- 1- فحص و توجيه و الوضع تحت الملاحظة 2- الإنعاش والعلاج المكثف

الملحق (04) :

4. Nombre de Lits par Spécialités :

Services	Unités	Nombre de Lits Techniques	Nombre de Lits Organisés
Chirurgie Générale	Unité Hommes	10	10
	Unité Femmes	14	22
	Unité Traumatologie	08	00
Total		32	32
Gynéco-Maternité	Gynéco	12	20
	Obstétrique	20	28
Total		32	48
Médecine Interne	Méd .Hommes	16	20
	Méd .Femmes	16	20
	Oncologie	08	08
Total		40	48
Pédiatrie	Néonatale	04	04
	Pédiatrie	16	16
Total		20	20
Hémodialyse	Néphrologie	00	00
	Hémodialyse	16	11
Total		16	11
Ophtalmologie		12	00
O.R.L		12	00
UMC	Accueil Tri Observations	12	12
	Réanimation Soins Intensifs	06	15
Total		18	27
Total Général		194	186

B. Personnel Médical Et Paramédical :

Catégorie de Personnel	Nombre
Médecins spécialistes	64
Médecins Généralistes	38
Pharmaciens	02
Chirurgiens Dentistes	01
Paramédicaux	261
AMAR	16
Sages Femmes	25