الجمـــــــــهورية الجـــزائـــرية الديـــمقراطـــــية الشـــعبية
وزارة التعـــليم العالـــــي و البـــحث العلمـــــي
جامعة الشـــــاذلي بن جـــــديد –الطارف-
كلية العـــــلوم الاجتـــــماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع
تخصص: علم الاجتـــــماع تنظيم وعمل

أثر الرقمنة على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسة الاستشفائية

دراسة ميدانية: المؤسسة الاستشفائية الهادي بن جديد – الطارف -

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

اعـــداد الطالـــبتان:

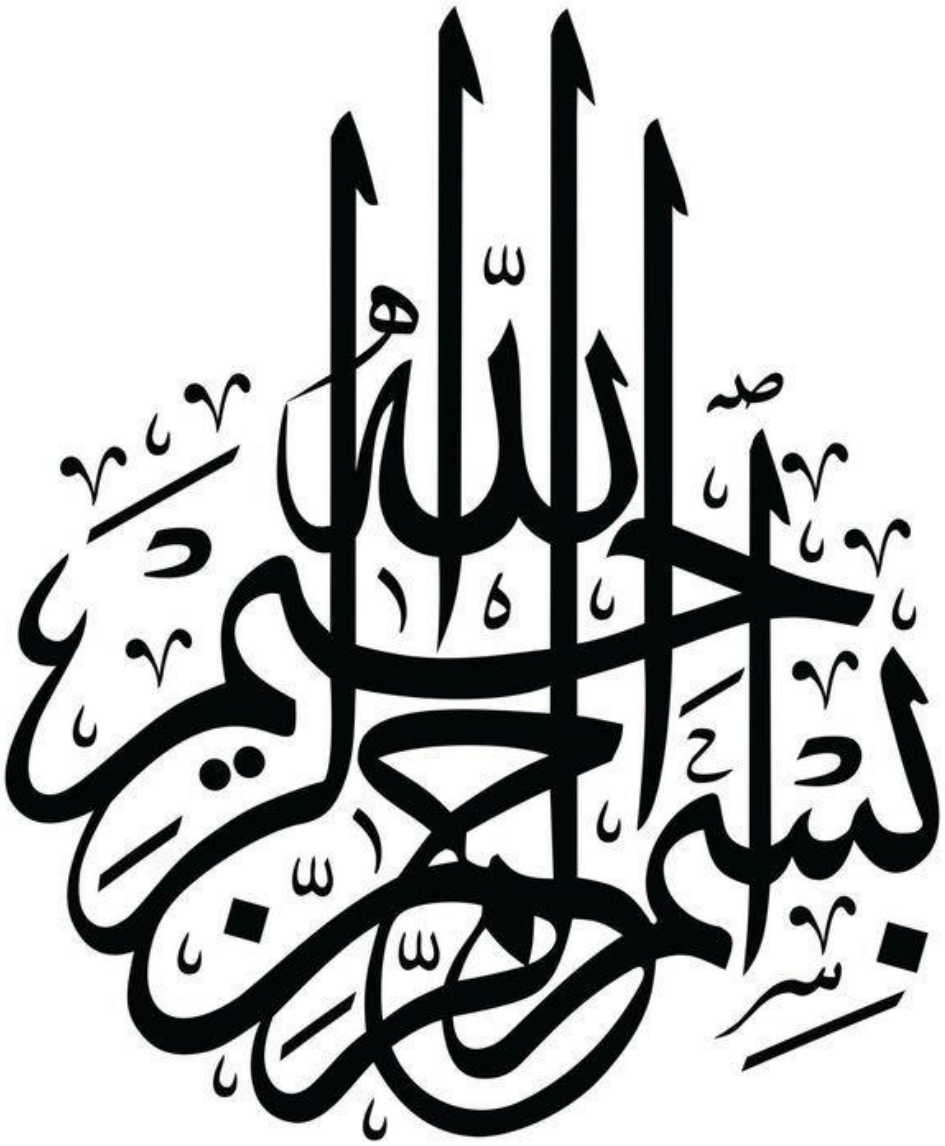
- بضياف وصال
- بوخبيزة أية

اشـــراف الأستـــــاذة

د- غوماري زعرة

الاسم ولقب الاستاذ	الرتبة	الصفة
غريب منية	أستاذة التعليم العالي	رئيسا
غوماري زعرة	أستاذ محاضر ب	مشرفا مقررا
عماري سميحة	أستاذ محاضر ب	ممتحننا

السنـــــــة الجامـــــــعية: 2026/2025


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر و عرفان

شكر وتقدير

رَبِي أَوزِعنِي أَن أَشكُرَ نِعمَتَك التِّي أَنعَمتَ عَلَيَّ وعَلَى وَالِدَيَّ " وَأَن أَعمَلَ صَالِحًا تَرضَاه وأَدخِلنِي بِرَحمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَالِحِين" صدق الله العظيم

سورة النمل الآية 09

بعد بسم الله الرحمان الرحيم والصلاة والسلام على أفضل المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم الحمد لله والشكر لله، الحمد لله ككرمه والحمد لله كعز جلالته الذي أعانني بفضله ووفقني الى إتمام هذا العمل المتواضع فما كان لشيء أن يجري في ملكه إلا بمشيئته جل شأنه.

نتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير الى الأستاذة الفاضلة "غوماري زعرة" التي لم تبخل علينا بعملها ولا بتوجيهاتها القيمة، وكانت لنا سندا طوال فترة انجاز هذه المذكرة. فقد قدمت لنا الدعم والإرشاد بكل صبر التي كانت عونا لنا في انجاز هذه المذكرة.

الى كل من ساهم في انجاز هذا العمل من بعيد ومن قريب

الإهداء.

بسم الله الرحمان الرحيم

قال الله تعالى: "وقُل اعمَلُوا فَسَيَرَى اللهُ عَمَلَكُم وَرَسُولَهُ وَالمُؤمِنُون" صدق الله العظيم

الى من كان لهم الفضل الأول في مسيرتي، الى من غرس في نفسي الأمل، وسقيا دربي بالدعاء والمحبة، إلى من كان دعاؤهما، سر نجاحي، ونور طريق حياتي...

أبي الغالي وامي الحبيبة أطال الله في عمرهما، وجعلني بارا بهما.

الى النور الذي يضيء حياتي أخي الغالي "خليل" سندي وفخري في هذه الحياة شكرا لدعمك الدائم ووقوفك بجانبي

كما لا يفوتني ان أخص إهدائي بذكر "جدي" العزيز الذي أعانني الدعاء أطال الله في عمره

الى غبنة عمي "شروق " حبيبة قلبي اللهم احفظها ونور حياتها

الى خالتي العزيزات "سهام، سعيدة" وعماتي الغاليات " خيرة، عقيلة" أتمنى لكن الصحة والسعادة وكل ايامكن مليئة بالفرح والابتسامات، اللهم احفظ صغارهم هم زينة البيت وفرحة القلب "ساجد، يمان "

الى زميلتي العزيزة " اية" اشكرك من قلبي على كل لحظة قضيناها معا، على الدعم والابتسامات والمواقف الجميلة التي جعلت أي يوم في العمل او الدراسة أجمل، وجودك يجعل كل شيء أسهل وأكثر منعة، وأتمنى أن تبقى صداقتنا دائما مصدر فرح وسند لكل منا.

أهدي ثمرة جهدي الى أفراد عائلتي حفظهم الله ورعاهم ولكم مني كل المحبة والتقدير والله الموفق المستعان.

"وصال"



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم، والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

إلى من قال الله فيهما :" *وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسان*"
إلى أمي الغالية، نبع الحنان وبلسم الحياة،
وإلى أبي العزيز، سندي وقدوتي في هذه الدنيا،
أدامكما الله لي نعمة لا تزول، وألبسكما ثوب الصحة والعافية.

إلى أخي الحبيب **"حسين"**
وإلى أخواتي:" **سلاف، وداد، وابتسام"**
حفظكم الله جميعًا وبارك فيكم وجعل المحبة تجمعنا دائمًا على الخير.

إلى أحبابي الصغار: **"قيس، فرح، وأنس"**
أسأل الله أن يكتب لكم مستقبلًا مشرقًا، ويجعل البهجة رفيقة دربكم.

إلى صديقتي " وصال "
التي كان خير رفيقة في الطريق، جزكي الله خيرًا على الدعم والمساندة.

وإلى كل من قدّم لي يد العون من قريب أو بعيد،
أسأل الله أن يجزيكم عني خير الجزاء، وأن يجعل ما قدمتموه في ميزان حسناتكم.

أية

الملخص

. يتناول هذا البحث موضوع أثر الرقمنة على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسة الإستشفائية،حيث أصبحت الرقمنة ضرورة حتمية و ليست مجرد خيار لمالها من دور فعال في تحسين الأداء الإداري و الإرتقاء بجودة الخدمات الصحية و تعتمد الرقمنة على الأنظمة المعلوماتية الحديثة مثل الملف الصحي الإلكتروني،نظم إدارة المواعيد،قواعد البيانات الرقمية .والتي تسمح بتنظيم و تسيير المعلومات بشكل دقيق و سريع.كما تساهم هذه الأنظمة في تسهيل مختلف العمليات الإدارية،من تسجيل المرضى و معالجة الملفات إلى التنسيق بين المصالح المختلفة داخل المؤسسة.

إن أهمية الدراسة تكون في إثراء تكمن في إثراء الأدبيات العامية و تساعد في توضيح العلاقة بين التحول الرقمي و الأداء الإداري،و يساهم في تشخيص أهم العراقيل التي تحد من تطبيق الأنظمة الرقمية في المؤسسات ،دعم إستمرارية العمل الإداري بكفاءة عالية.

و إعتمدت الدراسة على البيانات الميدانية حيث إعتمدنا على عينة عشوائية بنسبة 10% من كل تخصص و عليه قد تكونت العينة من 61فرد و تم إستخدام تقنيات البحث الميداني من ملاحظة كما تما الإستعانة بالإستمارة موجهة للموظفين شملت 36سؤال مقسمة على أربعة محاور.

و يمكن تلخيص نتائج الدراسة على النحو التالي:

- وجود تأثير إيجابي لاستخدام الرقمنة والأنظمة المعلوماتية في تحسين الأداء الإداري داخل المؤسسة الاستشفائية من خلال تسهيل انجاز الاعمال الإدارية وتسيرها.
- نستنتج ان الرقمنة تساهم في تحسين دقة المعلومات و سهولة حفظ واسترجاع الملفات خاصة الطبية و الإدارية.
- الاستغلال الجيد لانظمة المعلوماتية ينتج عنه أداء اداري جيد.
- بينت الدراسة ان نقص التكوين والتدريب في المجال الرقمي يعد من اهم العوائق التي تحد من الاستفادة الكاملة من الرقمنة.
- نستنتج أنه يجب تعميم استخدام الأنظمة الرقمية والملفات الالكترونية داخل المؤسسة الاستشفائية لتحسين فعالية الأداء الإداري.
- ساعدت الرقمنة على تعزيز التواصل بين مختلف المصالح الإدارية حيث يمكن مشاركة البيانات و المستندات بشكل سريع وأمن.

- قلل استخدام الرقمنة من الحاجة الى الطباعة والنسج والتخزين الورقي المكلف ما ساهم في توفير الوقت والجهد.
- الرقمنة حسنت كثيرا من محيط العمل وذلك بتوفير بيئة أفضل مقارنة بالبيئة السابقة كانت تتميز بكثير من الملل والستاتيكة ودخول النظام الرقمي اختصر الكثير من الجهد والوقت.

Abstract

This research addresses the impact of digitalization on improving administrative performance within healthcare institutions. Digitalization has become an inevitable necessity rather than merely an option due to its significant role in enhancing administrative performance and improving the quality of healthcare services. It relies on modern information systems such as electronic health records, appointment management systems, and digital databases, which enable the accurate and rapid organization and management of information. These systems also facilitate various administrative processes, from patient registration and file processing to coordination among different departments within the institution.

The importance of this study lies in enriching the existing literature and clarifying the relationship between digital transformation and administrative performance. It also contributes to identifying the major obstacles that hinder the implementation of digital systems in institutions and supports the continuity of administrative work with high efficiency.

The study was based on field data collected from a random sample representing 10% of each specialization. Accordingly, the sample consisted of 61 participants. Field research techniques, including observation and a questionnaire directed at employees, were employed. The questionnaire contained 36 questions divided into four main dimensions.

The findings of the study can be summarized as follows:

- There is a positive impact of digitalization and information systems on improving administrative performance within healthcare institutions by facilitating and streamlining administrative tasks.
- Digitalization contributes to improving the accuracy of information and facilitates the storage and retrieval of files, particularly medical and administrative records.
- Effective utilization of information systems leads to improved administrative performance.
- The study revealed that insufficient training and capacity-building in the digital field constitute one of the most significant obstacles to fully benefiting from digitalization.
- The study concludes that the use of digital systems and electronic records should be generalized throughout healthcare institutions to enhance the effectiveness of administrative performance.

- Digitalization has strengthened communication among different administrative departments by enabling the rapid and secure sharing of data and documents.
- The use of digitalization has reduced the need for printing, copying, and costly paper storage, thereby saving time and effort.
- Digitalization has significantly improved the work environment by providing a more efficient and dynamic setting compared to the previous environment, which was characterized by routine and rigidity. The adoption of digital systems has greatly reduced the time and effort required to perform administrative tasks.

الفهرس:

Abstract ..... –

الفهرس: ..... ج

فهرس الجدأول: ..... خ

المقدمة..... أ

الفصل الأول: إشكالية ومفاهيم الدراسة والدراسات السابقة 1

أولا: إشكالية الدراسة: 3

ثانيا: أهمية الدراسة: 4

ثالثا: اهداف الدراسة:..... 5

رابعا: أسباب اختيار الموضوع: 5

خامسا: تحديد المفاهيم: 6

سادسا: الدراسات السابقة: 17

خلاصة الفصل:..... 29

الفصل الثاني: دراسة تحليلية لنظام الرقمنة 30

أولا: نشأة الرقمنة: 33

ثانيا: تطور الرقمنة:..... 39

ثالثا: مخرجات الرقمنة: 43

خلاصة الفصل:..... 46

الفصل الثالث: تحسين الأداء الإداري في ظل نظام الرقمنة.....47
تمهيد: 49
أولا: الأداء الإداري عناصره ومحداته. 50
ثانيا: واقع الأداء الإداري 61
ثالثا: دور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري.....67
رابعا: المداخل النظرية المفسرة لأثر الرقمنة على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسة الاستشفائية:...70
خلاصة الفصل: 78
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية ومعالجة البيانات:.....79
تمهيد: 81
أولا: منهج الدارسة وأدوتها:.....82
ثانيا: مجالات الدارسة: 84
ثالثا: تفريغ وتحليل البيانات الميدانية: 87
الخاتمة..... 133
قائمة المراجع 135
..... 140
الملاحق..... 140

فهرس الجدأول:

الجدول رقم 1: جدول الملاحظة 83

الجدول رقم 2: يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس..... 87

الجدول رقم 3: يبين توزيع أفراد العينة حسب السن 88

الجدول رقم 4: يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوي التعليمي..... 89

الجدول رقم 5: يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية..... 90

الجدول رقم 6: يبين توزيع أفراد العينة حسب مكان السكن 91

الجدول رقم 7: يبين توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة لأفراد 92

الجدول رقم 8: يبين توزيع أفراد العينة حسب المنصب المهني 93

الجدول رقم 9: يبين توزيع أفراد العينة حسب طبية العمل..... 94

الجدول رقم 10: يبين مجالات تطبيق الرقمنة في المؤسسة الاستشفائية 96

الجدول رقم 11: يبين مدى سهولة الوصول الى معلومات المريض..... 97

الجدول رقم 12: يبين ان هناك نظام امن يسمح لنسخ البيانات 98

الجدول رقم 13: يبين أن نظام الرقمنة سهلة الاستعمال..... 99

الجدول رقم 14: يبين اهم تطبيقات الرقمة الإدارية الت يتساهم في تبسيط الإجراءات الادارية ...100

الجدول رقم 15: يبين رقمنة السجلات الطبية 102

الجدول رقم 16: يبين نوع نظام المستخدم في المؤسسة الاستشفائية.....103

الجدول رقم 17: يبين تلقي الأفراد تدريبا أو تكوينا في مجال الأنظمة المعلوماتية.....104

الجدول رقم 18: يبين نسبة تكوين لأفراد العينة في استخدام هذه الأنظمة 105

الجدول رقم 19: يبين توزيع مساهمة نظام إدارة المواعيد 106

الجدول رقم 20: يبين مدى استخدام الأنظمة المعلوماتية في تحسين أداء المؤسسة الاستشفائية....108

الجدول رقم 21: يبين ان نظام إدارة المواعيد ضروري لتحسين جودة الخدمات 109
الجدول رقم 22: يبين ضرورة التوصية بتعميم استخدام الملف الصحي الالكتروني: 110
الجدول رقم 23: يبين مساهمة الأنظمة الرقمية المستعملة في المؤسسة الصحية.....111
الجدول رقم 24: يبين كيفية استخدام تطبيقات الملف الصحي الالكتروني.....112
الجدول رقم 25: يبين مساهمة الملف الصحي في تسهيل الوصول الى معلومات المرضى 113
الجدول رقم 26: يبين أثر نقص التجهيزات المعلوماتية على تطبيق الرقمنة.....114
الجدول رقم 27: يبين تأثير ضعف شبكة الانترنت على فعالية الأنظمة الرقمية. 115
الجدول رقم 28: يبين مدى تاثير الأعطال التقنية المتكررة على سير العمل الإداري. 116
الجدول رقم 29: هل تتوفر المؤسسة على أرضية ملائمة للرقمنة.....117
الجدول رقم 30: يبين مدى مواجهة مشروع الرقمنة من طرف بعض الموظفين 119
الجدول رقم 31: مدى ان الثقافة الرقمية توثر على نجاح الرقمنة.....120
الجدول رقم 32: يوضح تقييم مستوى توظيف الرقمنة في المؤسسة الاستشفائية.....121
الجدول رقم 33: يوضح مدى تاثير ضعف التنسيق بين المصالح الإدارية على فعالية الرقمنة 122
الجدول رقم 34: يبين أثر الضغط الوظيفي على تقبل المواطنين للتعامل مع الأنظمة الرقمية. 123
الجدول رقم 35: يوضح اهم اقتراحات لتحسين استخدام الأنظمة المعلوماتية 125

فهرس الاشكال

الشكل رقم 1: نظام تحسين الأداء 12
الشكل رقم 2: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس..... 88
الشكل رقم 3: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن..... 89
الشكل رقم 4: يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي..... 90
الشكل رقم5: يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية 91
الشكل رقم 6: يبين مكان السكن لعينة الدراسة..... 92
الشكل رقم 7: يمثل عدد سنوات الخبرة لعينة الدراسة s..... 93
الشكل رقم 8: يوضح توصيح افرا العينة حسب المنصب المهني..... 94
الشكل رقم 9: يبين طبيعة العمل 95
الشكل رقم 10: يوضح نظام امن يمسح نظام اللبيانات..... 99
الشكل رقم 11: يبين نظام الرقمنة سهلة الإستعمال 100
الشكل رقم 12: يبين نسبة رقمنة السجلات الطبية لعينة الدراسة 102
الشكل رقم 13: يوضح توزيع أفراد العينة حسب التكوين في مجال الانظمة المعلوماتية.....105
الشكل رقم 14: يبيين مستوى تكوين الافرد العينة لاستخدام هذه الانظمة 106
الشكل رقم 15: يبين استخدام المعلوماتية حسن اداء المؤسشة الاستشفائية.....108
الشكل رقم 16: يبين جدول بنظام المواعيد.....109
الشكل رقم 17: يبين ضرورة التوصية بتعميم استخدام الملف الصحي الالكتروني لأفراد العينة .110
الشكل رقم 18: يوضح نسبية تأثير نقص التج نقص التجهيزات المعلوماتية على تطبيق الرقمنة 115
الشكل رقم 19: يبين تاثير ضعف شبكة الانترنت على فعالية الأنظمة الرقمية.....116

الشكل رقم 20: يوضح تاثير الاعطال التقنية المتكررة التي تعيق سير العمل الاداري.....117
الشكل رقم 21: يبين مقأومة مشروع الرقمنة لدي الموظفين 119
الشكل رقم 22: شكل يوضح تاثير الثقافة الرقمية لدى العاملين على نجاح الرقمنة 120
الشكل رقم 23: شكل يوضح تقييم مستوى توظيف الرقمنة في المؤسسة الاستثفائية 122
الشكل رقم 24: يبين نسبة أثر الضغط الوظيفي على تقبل الموظفين للتعامل مع الانظمة الرقمية .123

.

المقدمة

مقدمة:

شهد العالم في السنوات الأخيرة تطورا متسارعا بفعل الثورة التكنولوجية التي مست مختلف المجالات، خاصة في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وقد أفرز هذا التطور ما يعرف بالرقمنة، التي أصبحت تمثل ركيزة أساسية تعتمد عليها الدول في تحديث أنظمتها الإدارية وتحسين جودة خدماتها، من خلال توظيف وسائل وتقنيات حديثة تواكب متطلبات العصر.

وتعد الرقمنة من أبرز مظاهر التحول نحو الإدارة الحديثة، حيث تهدف الى الرفع من مستوى الآداء الإداري عبر تسهيل الإجراءات، وتسريع وتيرة العمل، وتقليل الأخطاء، فضلا عن تحسين التنسيق بين مختلف المصالح داخل المؤسسة، كما تساهم في توفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب، مما يدعم عملية إتخاذ القرار ويعزز فعالية التسيير الإداري.

ورغم الأهمية المتزايدة لتبني الرقمنة، إلا أن تطبيقها داخل المؤسسات، خاصة الاستشفائية منها، يواجه جملة من التحديات، من بينها الكفاءات المؤهلة، وضعف التكوين، بالإضافة الى محدودية الإمكانيات التقنية والمادية، الى جانب مقأومة التغيير لدى بعض العاملين، وهو ما يؤثر بشكل مباشر على مدى نجاح هذه العملية وتحقيق أهدافها المرجوة.

وفي هذا الإطار، أصبحت الحاجة ملحة لدراسة أثر الرقمنة على تحسين الآداء الإداري داخل المؤسسات الإستشفائية، باعتبارها من أكثر المؤسسات إرتباطا بخدمة المواطن.

حيث تسعى هذه الدراسة الى إبراز دور الأنظمة الرقمية في تطوير العمل الإداري، وتحليل واقع تطبيقها، مع الوقوف على أهم الصعوبات التي تعترضها واقتراح مجموعة من الحلول والتوصيات الكفيلة بتعزيز فعاليتها.

وفي إطار هذه الأبعاد نصيغ مشكلة هذه الدراسة وأهدافها والتي نضمت في أربعة فصول تقسم الى إطار نظري وإطار تطبيقي.

يحتوي الفصل الأول على إشكالية الدراسة، أهمية وأسباب الدراسة وأهدافها مرورا بتحديد المفاهيم والدراسات السابقة، ويتضمن الفصل الثاني الرقمنة من أهمية وأهداف الرقمنة، خصائص الرقمنة، أشكال الرقمنة، عناصر القمنة، متطلبات الرقمنة، مراحل الرقمنة، عمليات الرقمنة وأيضا فوائد وإيجابيات

الرقمنة، ويتعلق الفصل الثالث بتحسين الآداء الإداري في ظل نظام الرقمنة نتطرق الى ماهية الآداء وأهمية وخصائصه ومصادره وأبعاده كذلك قياس الآداء الإداري ودوافع تحسن الآداء أيضا أساليب تحسين الآداء ومزايا ومسأوئ الآداء الإداري، ويتنأول الفصل الرابع المنهج المستخدم في هذه العينة، أدوات جمع البيانات، الملاحظة، الاستمارة وتحديد مجالات الدراسة، المجال المكاني والمجال الزماني والمجال البشري وأخيرا تحليل البيانات الميدانية بدءا بتفريغ البيانات ووصولا الى نتائج الدراسة العامة، التوصيات، خاتمة، قائمة المراجع، الملاحق لتكون أخر مرحلة خاتمة لدراستنا.

الفصل الأول: إشكالية ومفاهيم الدراسة والدراسات السابقة

الفصل الأول: إشكالية ومفاهيم الدراسة والدراسات السابقة

تمهيد

أولا: الإشكالية

ثانيا: أهمية الدراسة

ثالثا: اهداف الدراسة

رابعا: أسباب الدراسة

خامسا: تحديد مفاهيم الدراسة

سادسا: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد

تعتبر عملية تحديد الإطار العام للدراسة بمثابة عملية جوهرية لأي بحث علمي، لأنها تمكننا من إعطاء تصور واضحا لما يريد الوصول اليه، وتحديد المسار العام للدراسة، ولهذا نتعرض في هذا الفصل لتحديد الإشكالية مع ذكر الأسباب التي دفعتنا لاختيار الموضوع، أهمية واهداف الدراسة ثم التطرق الى تحديد مفاهيم الدراسة ومناقشة الدراسات السابقة التي تخدم موضوع بحثنا.

أولا: إشكالية الدراسة:

أصبحت الرقمنة واحدة من أبرز التحولات التي يشهدها العالم في العصر الحديث، حيث تتجأوز مجرد تحويل البيانات من الشكل التقليدي الى الشكل الرقمي لتشمل إعادة تصميم العمليات وابتكار نماذج اعمال حديثة وتعزيز الكفاءة عبر استخدام التقنيات الرقمية.

تعتبر الرقمنة اليوم حجر الأساس في بناء مؤسسات قوية ومجتمعات مبتكرة تعتمد على التكنولوجيا كأساس لتحقيق التنمية المستدامة فهي لا تعتبر خبرة مستوردة أو وصفة جاهزة، بل هي نظام متكامل من المكونات التقنية، المعلوماتية، المالية، البشرية، البيئية و غيرها، فالتالي فهي عملية معقدة تطبيقها يتطلب توفير متطلبات متكاملة وعديدة و إخراجها الى حيز الواقع العملي ليس بالأمر السهل، كما ان للرقمنة أهمية كبيرة و نظرا لمساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة والحفاظ على بقاءها واستمراريتها في ظل التنافسية، من خلال استعمال موارد المنظمة المتاحة أو مدخلاتها بأقل تكلفة ممكنة وبكفاءة جد عالية مع المحافظة على صحة وراحة الأفراد ومنه أصبحت جميع المؤسسات تقوم بعملية الرقمنة منها المؤسسة الاستشفائية والتي تبنت عملية الرقمنة نظرا لما لها من تأثير إيجابي على مستوى الأداء الإداري لدى المؤسسة حيث تشهد المؤسسات الاستشفائية تحولات عميقة بفعل التطور المتسارع لتقنيات الرقمنة، التي باتت تطرح كبديل استراتيجي لتحسين جودة الخدمات الطبية وتسهيل تدفق المعلومات، وترشيد الموارد، وتعزيز فعالية الأداء التنظيمي و الإداري، غير ان ادماج هذه التقنيات في البيئية الاستشفائية لا يزال يثير تساؤلات حول مدى قدرتها الفعلية في تحسين الاداء، خاصة في ظل التحديات المتعلقة بالبنية التحتية المعلوماتية، وتأهيل الموارد البشرية وضعف ثقافة التحول الرقمي، بالإضافة الى مخأوف تتعلق بأمن البيانات الطبية وحساسيتها.

ومن هنا يتبلور الاشكال الذي يمثل محور دراستنا و المتمثل في معرفة تأثير الرقمنة على تحسين الأداء الإداري في المؤسسة الاستشفائية الهادي بن جديد – الطارف– وعليه تم طرح التساؤل التالي:

❖ **كيف تؤثر الرقمنة في تحسين الأداء الإداري في المؤسسة الاستشفائية ؟**

الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود بالرقمنة واهم تطبيقاتها؟
- كيف يؤثر استخدام الأنظمة المعلوماتية الملف الصحي، إدارة المواعيد؟
- ما التحديات والصعوبات التي تواجه تطبيق الرقمنة في المؤسسة الاستشفائية؟

ثانيا: أهمية الدراسة:

- تعتبر الرقمنة مبادرة أصبحت لها قيمة متزايدة في جميع المؤسسات على اختلاف أنواعها، كما أنها تتمتع بأهمية كبيرة بين أوساط اختصاصين المعلومات لتسهيلها مختلف العمليات والإجراءات وتوفيرها للوقت والجهد البشري.
- يعتبر الأداء الإداري العمود الفقري لأي مؤسسة فهو يتضمن تحقيق اهداف والاستراتيجيات الموضوعة بكفاءة وفعالية ويعد مؤشرا لمدى نجاح المنظمة في استغلال مواردها وتحفيز موظفيها ويساهم في تطوير مهاراتهم وقدراتهم.
- يعتبر هذا الموضوع أهمية بالغة من الناحيتين النظرية والعلمية، نظرا لارتباطه المباشر بالتحول الرقمي الذي يشهده العالم وخاصة في القطاع الصحي الذي يعد من أكثر القطاعات حيوية و تأثيرا على حياة الانسان.

أ-الأهمية النظرية:

- يساهم البحث في اثراء ادبيات العلمية حول موضوع الرقمنة وتطبيقاتها في الإدارة العامة خصوصا في المؤسسات الصحية التي تحتاج الي تطوير مستمر في أساليب تسيرها.
- يساعد في توضيح العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الإداري من خلال تحديد المفاهيم والابعاد والمؤشرات.

ب- الأهمية العلمية:

- يمكن هذا البحث القائمين على تسير المؤسسات الاستشفائية من التعرف على أثر الرقمنة في تحسين الكفاءة والفعالية الإدارية واتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية.
- يساهم في تشخيص اهم العراقيل التي تحد من تطبيق الأنظمة الرقمية في المؤسسات الاستشفائية واقتراح حلول علمية لتجأوزها.
- يساعد صناع القرار والباحثين في وضع استراتيجيات للتحول الرقمي التي تتناسب مع خصوصيات القطاع الصحي.

ثالثا: اهداف الدراسة:

- التعرف على أبعاد الرقمنة وأهم تطبيقاتها.
- معرفة تأثير الأنظمة المعلوماتية على الأداء الإداري
- معرفة التحديات والصعوبات التي تواجه تطبيق الرقمنة في الإدارة الاستشفائية.

رابعا: أسباب اختيار الموضوع:

- التحول الرقمي كظاهرة عالمية: تشهد المؤسسات العمومية والخاصة على حد السواء تحولات رقمية جذرية، مما يجعل من الضروريات دراسة انعكاسات هذه التحولات على الأداء الإداري، خاصة في قطاع حيوي كالمؤسسات الاستشفائية.
- أهمية القطاع الصحي: يعد القطاع الاستشفائي من أكثر القطاعات حساسية واهمية لارتباطه المباشر بصحة المواطن، وبالتالي فان أي تحسين في الأداء الإداري ينعكس إيجابا على جودة الخدمات الصحية المقدمة.
- دور الرقمنة في تحسين الكفاءة: الاعتماد على الأدوات الرقمية اصبح وسيلة فعالة لتبسيط الإجراءات تسريع المعاملات وتخفيض الأخطاء الإدارية، وهو ما يجعل من الضروري تحليل اثره على الأداء الإداري الفعلي داخل المستشفى .
- مواكبة التطورات التكنولوجية: يهدف هذا البحث الى مواكبة التطورات المتسارعة في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال وكيفية توظيفها بشكل فعال في المؤسسات العمومية الجزائرية.
- قلة الدراسات الميدانية في المجال الصحي: رغم كثرة الأبحاث حول الرقمنة في المجال الإداري الا ان تطبيقها في المؤسسات الاستشفائية مزال مجال يحتاج الى دراسة معمقة خاصة ما تتعلق بتأثيرها على الفعالية الإدارية.

- الرغبة الشخصية للباحث: ينبع اختيار الموضوع من اهتمام الباحث بمجال الإدارة الحديثة والتحول الرقمي، ورغبته في المساهمة في اثراء المعرفة الاكاديمية حول سبل تطوير الإدارة الصحية.
- ابراز التحديات والحلول يسعى البحث الى تحديد العراقيل التي تواجه تطبيق الرقمنة في المؤسسات الاستشفائية، واقتراح حلول علمية لتحسين الأداء الإداري بما يواكب متطلبات العصر.

خامسا: تحديد المفاهيم:

تعتبر تحديد المفاهيم خطوة أساسية وضرورية في البحث العلمي وذلك لإزالة اللبس والغموض لكي يحسن للقارئ الفهم والادراك الصحيح للمعاني والأفكار التي قد تتشابه وتتداخل مع بعضها البعض ومن خلال البحث المعنون " أثر رقمنة على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسة الاستشفائية " من خلال الاسئلة التي تمت صياغتها فقد تم تحديد المفاهيم التالية: أثر، الرقمنة، الأداء، الأداء الإداري وتحسين الأداء الإداري، المؤسسة، تحسين الأداء للمؤسسة الاستشفائية.

1- الأثر:

أ- لغة:

يعني العلامة أو البقعة التي تتركها الأشياء.

أثر، يتأثر، تأثرنا بالشيء، طلع به الأثر في الشيء أي ترك فيه أثر.

الأثر: الخبر المنقول عن الصحابة و التابعين ...(فقهية) .

الأثر من أثر جمع اثار، ما بقى من رسم الشيء، ومنه علم الاثار (الفقيهة) .

الأثر(فعل).

أثر/ أثر على يأثر، اثرا، اثرة، واثرة، وثرة و اثرى، فهو أثر، و المفعول مأثور للمتعدي.

أثر عليه: فضل نفسه عليه في النصيب فهو أثر.

أثران يدرس، فضل أثران يهاجر من بلاده.

أثر على الامر عزم عليه.

أثر ب / أثر في / يؤثر /تأثيرا، فهو موثر و المفعول به الأثر نفسه (اسم).[1]

أثر: مصدر أثر

أثر: فاعل من أثر

فاعل من أثر

رجل أثر، يستأثر على غيره بالغير.

ب-اصطلاحا:

الأثر هو ما تحدثه وسائل الاعلام من تغيرات على الأفراد كما يستعمل لوصف اتجاه سائد في الدراسات المتعلقة بوسائل الاعلام ومن جهة أخرى الأثر هو ما احدثته التكنولوجيا الإعلامية سواء كان تأثير سلبي أو إيجابي.[2]

ج- اجرائيا:

الأثر هو النتيجة الملوسة أو الملاحظة الذي يدل عليها شيء سابق سواء كانت علامة أو تغيير سلوكيا أو أثر معرفيا.

2- مفهوم الرقمنة:

أ- لغة:

تأتي من الفعل " رقم " أي كتب أو ضع رقما، وتشير الى عملية إضافة الأرقام أو تعجيم الكتب[3]

ب-اصطلاحا:

عرفت الرقمنة على أنها عملية استنساخ راقية من تحويل الوثيقة مهما كان نوعها ووعائها الى سلسلة رقمية يواكب هذا العمل التقني عمل فكري ومكتبي لتنظيم ما بعد المعلومات من اجل فهرستها وجدولتها

[1] يوم 11/14/ 2024 ساعة 20: 11.https//www almany.com

[2] نور الهدى هنيدة: تأثير مواقع التواصل الاجتماعي على الصورة الذهنية للمؤسسات العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية على مستخدمي صفحة الفيس بوك للوكالة الولائية للتشغيل، مذكرة ماستر، قسم علوم الاعلام والاتصال بورقلة، 2017/ 2018.

[3] يوم 11/14/ 2024 ساعة 57: 18 . https//www mawd003.com

وتمثيل محتوى النص المرقمة و الرقمنة هي أيضا استخدام التقنيات الرقمية لتغيير الاعمال والعمليات وتوفير فرص جديدة لتوليد الثورة و التنمية المستدامة .[1]

إن عملية الرقمنة تسمح بترميز وتحويل الصور والاصوات والنصوص الى لغة الحاسب والبيانات المرمزة يمكنها الانتقال في شكل الكتروني ضوئي عن طريق موجات وهذه البيانات المرمزة يمكن حفظها على أقراص صلبة أو أقراص مضغوطة.

ويذهب " شارلوت بيرسب " الى ان الرقمنة منهج يسمح بتحويل بيانات الى شكل رقمي ومعالجتها بواسطة الحاسب سواء كانت هذه البيانات نص مطبوع أو صور أو صوت، وذلك عن طريق استخدام أجهزة الرقمنة المناسبة كالماسحات الضوئية.[2]

ويعرف " سعيد يقطين: الترقيم الناظري النمط Numersation بأنه عملية نقل أي صنف من الوثائق من أي ورقة الى النمط الرقمي وبذلك يصبح النص والصورة الثابتة المتجزئة والصوت والملف مشفرة الى ارقام لان هذا التحويل هو الذي يسمح للوثيقة أي كان نوعها بان تصير قابلة للاستقبال والاستعمال بواسطة الأجهزة المعلوماتية.

وبمعنى اخر هي عملية تحويل البيانات الى شكل رقمي وذلك لأجل معالجتها بواسطة الحاسب الالكتروني.[3]

فينظر " تيري كاني " الى الرقمنة على أنها عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف اشكالها من (كتب ودوريات، التسجيلات الصوتية، الصور، الصور المتحركة ...) الى شكل مقروءة بواسطة تقنيات الحاسبات الالية عبر النظام الثنائي (البينات bits) والذي يعتبر وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات

[1] طاهري عيشة: زبير بركاهم: دور الرقمنة في تحسين أداء الإدارة الجامعية، مذكرة ماستر، في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، دراسة ميدانية في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 2023/ 2024، ص 25.

[2] بولحفة رجاء: أثر رقمنة القطاع الصحي على الخدمات الصحية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بن زهر قالمة، 2020/ 2021، ص 34.

[3] سعيد يقطين من النص الى النص مدخل الى جماليات الابداع التفاعلي، المركز الثقافي العربي، بيروت، ط1، 2005، ص2.

يستند الى الحاسبات الالية، وتحويل المعلومات الى مجموعة من الأرقام الثنائية ويمكن ان يطلق عليها " الرقمنة " ويتم القيام بهذه العملية بفضل الاستناد الى مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة.[1]

تعرف الرقمنة على أنها مواد يمكن نشرها في شكل ورقي أو على وسائط أخرى تحتاج هذه التقنية الى عملية تحويل رقمي لأنشاء نسخة رقمية من تلك المواد بالاستعانة بأجهزة المسح الضوئي والكاميرات الرقمية.

فهي أيضا: انشاء تمثيل محسوب لمادة مطبوعة أي تحويل المادة المطبوعة للشكل المقروء أليا، أي تحويل الوثيقة التناظرية الى وثيقة رقمية ثنائية لا تقرا الا بالحاسوب ونتائج عملية الرقمنة وجود مجوعة من الكتابات الرقمية.[2]

ج- اجرائيا: هي اجراء أو عملية تحويل البيانات الكيفية أو مصادر المعلومات كالكتب والدوريات والصور والخرائط، أو أي محتوى فكري الى شكل رقمي عن طريق الأجهزة الالكترونية المختلفة، كالحاسوب والماسح الضوئي واليات التصوير الرقمية وأوعية التخزين.

3- مفهوم الأداء:

أ-لغة:

كلمة (أداء) مشتقة من الفعل أداء ومعناه أدى الشيء أي قام به، يقال أدى الدين قضاه وادى الصلاة أي قام بها و تأدي للأمر أي اخذ ذاته واستعد له.

ب-اصطلاحا:

عرف " جو " الأداء بأنه الجهد الذي يقوم به الشخص لإنجاز عمل ما بالفعل بحسب قدرته واستطاعته، والذي ركز فيه على القدرة والاستطاعة في تعريفه للأداء.

[1] مديني اسيا، حجاجي رانيا: دور الرقمنة في تفعيل الرقابة في المؤسسة دراسة حالة بمديرية الجزائر لولاية قالمة، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبة، تخصص مالية المؤسسات، قسم علوم التسيير، 2022/ 2023، ص 4.

[2] ساري حنان: المحتوى الرقمي لمستودع جامعة محمد خيضر بسكرة، دراسة تحليلية تقنية، أطروحة دكتورا، في علم المكتبات، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم المكتبات، جامعة باجي مختار عنابة، 2019/ 2020/، ص 158.

اما " ويستر " فقد حأول ابراز أهمية عملية التقويم في الأداء حيث يعرفه على أنه قابلية لإنجاز أو كفاية بوصفها وسيلة يمكن بها تقويم سلوك معين أو عرضه.[1]

عرف " عبد المحسن " الأداء بأنه المخرجات الأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها خلال فترة محددة وهذا المفهوم يدل على أنه يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها أو بربط بين أوجه الأنشطة بالأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها.

عرف " احمد زكي بدوي " الأداء هو تنفيذ امر أو واجب أو عمل ما اسند الى شخص أو مجموعة للقيام به.[2]

وعرفه جوفمان بأنه كل النشاطات المعطاة للفرد المشترك في موقف ما وتساعده في التأثير في الأفراد الاخرين أو المشاركين.

وعرفه الخزامي بأنه السلوك الذي يحدث نتيجة سلوك وهو ما يقوم به الفرد استجابة لمهمة معينة سواء قام بها بذاته ام فرضها عليه الاخرين.

وقد أكد هاينز بان الأداء عبارة عن النتائج الذي يحققه الموظف عند قيامه باي عمل من الاعمال. [3]

ج-اجرائيا:

هو مقدار ما ينجزه الفرد من مهام خلال فترة زمنية معينة ويقاس عبر عدد المهام المنجزة، نسبة الأخطاء سرعة الاستجابة التزامه بمواعيد التسليم، ونتائج تقييم المشرف المباشر.

4- الأداء الإداري:

أ- اصطلاحا:

[1] منير فقراوي، أبو بكر مولة: دور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية دراسة حالة عينة من الأساتذة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصرف ميلة، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير تخصص إدارة الاعمال، 2023/ 2024، ص 15.

[2] https //wdespace umiv djlfa.dz 2 يوم 14/ 11/ 2025 ساعة 33: 12، ص 35.

[3] https //dspace umiv djlfa.dz 3 يوم 21/ 11/ 2025 ساعة 41: 13، ص 32 33

يشير مصطلح الأداء الإداري الى أنه تنفيذ العاملين في المنظمة لسلوك اداري مستند الى مبادئ الإدارة، بهدف تحقيق وظائف الإدارة بأقل جهد وتكلفة، مما يشمل اتخاذ القرارات، التخطيط، التنظيم الاشراف، التوجيه والقيادة وضبط الرقابة بطريقة فعالة[1].

إن مفهوم الأداء الإداري يرتبط بأداء الفرد حين قيامه بعمل اداري مهما كان بسيطا لهذا يري " كردي " ان الأداء الإداري يتعلق بما يقوم به موظف أو مدير من اعمال وانشطة مرتبطة بوظيفة معينة داخل المؤسسة، ويختلف من وظيفة الى أخرى وان وجد بينمها عامل مشترك، ويعرفه " الشامان " بأنه انجاز الفرد لما يسند اليه من مهمات إدارية بكفاية وفاعلية.

فالأداء الإداري بالغ الأهمية في تحسين المستوى الإداري داخل المنظمة ولهذا نجد له عدة تعريفات وذلك لاختلاف الآراء المقدمة عنه من طرف العديد من الاقتصاديين والباحثين في هذا المجال.[2]

يقصد بالأداء الإداري الأنشطة التي تعكس كلا من الأفراد والوسائل اللازمة لتحقيقها، ويعبر عن مدى كفاءة العامل أو بلوغه مستوى الإنجاز المرغوب في هذا العمل ويرتبط بالمخرجات التي تسعى المؤسسات الإدارية أو الوزرات الى تحقيقها.[3]

يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة لمنظمات الاعمال بشكل عام وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الإستراتيجية كما أنه يعد عنصرا محوريا لجميع فروع و حقول المعرفة الإدارية فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف منظمات الاعمال والذي يتمحور حول وجود المنظمة أو عدمها[4]

ب- اجرائيا:

الأداء الادري هو مستوى كفاءة وفعالية المسؤولين أو العاملين الإداريين في تنفيذ المهام الإدارية الموكلة اليهم ويتم من خلال مؤشرات محددة مثل سرعة انجاز المعاملات، جودة اتخاذ القرارات الالتزام

[1] http//stiory umivmsila.dz. يوم 14/ 11/ 2025، ساعة 24: 13

[2] منير فرقاوي، أبو بكر مولة: مرجع سبق ذكره، ص 16.

[3] يوم 21/ 11/ 2025، ساعة 48: 12 www starshans.com.https//.

[4] وائل محمد صبحي، ادريس طاهر محسن منصور الغالي: أساليب الأداء وبطاقة التقييم المتوان، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، ط1، 2009، ص 37.

بالإجراءات التنظيمية القدرة على حل المشكلات، مستوى التنسيق بين الأقسام، و رضا المستخدمين عن الخدمات المقدمة.

5- مفهوم تحسين الأداء:

أ- اصطلاحا:

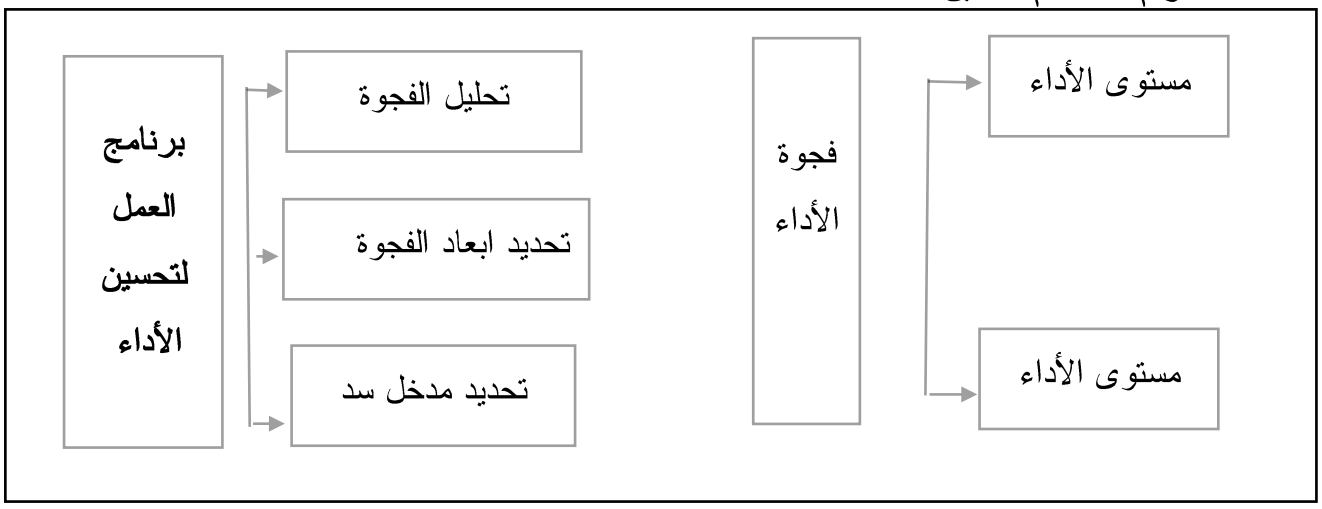
تستخدم نتائج تقيم الأداء في الكشف عن مواقع الضعف والقصور في الأداء وعلى أثرها يتم وضع خطة لتحسين الأداء هذه الخطة تقوم بتحليل فجوة الأداء (المأزق الإداري) والتعرف على أسبابها ثم اختيار أفضل المداخل لعلاجها حيث تستخدم جميع الموارد لتحسين المخرجات وانتاجية العمليات.

ويعرف تحسين الأداء بأنه طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، فهو بذلك عملية تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي وتحديد الفجوة في الأداء ثم تحليل المسببات واتخاذ الإجراءات والخطوات المناسبة لتحسين والتطوير.

ويعتبر تحسين الأداء عملية إدارية متكاملة ينطبق عليها مفهوم النظام[1].

والذي يوضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 1: نظام تحسين الأداء



[1] مرقع امال: دور إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة،أطروحة دكتورا، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مخبر الذكاء الاقتصادي والتنمية المستدامة، قسم علوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، 2017/ 2018/ 2025، ص 73.

المصدر: مرقع أمال: دور إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة، أطروحة دكتورا، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مخبر الذكاء الاقتصادي والتنمية المستدامة، قسم علوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، 2017/ 2018/ 2025، ص 73.

تبين من الشكل ان تحسين الأداء يمر بالخطوات التالية:

تحليل الأداء أي تعريف وتحليل الوضع الحالي للمؤسسة.

البحث عن جذور ومسببات الفجوة الناجمة عن الفرق بين الأداء المرغوب فيه والأداء الواقعي.

اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة وضع الطريقة المختارة حيز التنفيذ.

مراقبة وتقييم الأداء لتوفير تغذية رجعية عن عملية تحسين والتأكد من فعاليتها.

وقد أصبحت عملية تحسين الأداء حاجة ضرورية للمؤسسات الاقتصادية التي تنشط في علم متغير تسوده المنافسة القوية والاهتمام المتعاظم بالاستثمار لراس المال البشري لهذا بات من البديهي إيجاد نظرة شمولية بشأن تحسين الأداء، فالعملية تبدأ من الجذور لن معالجة الظواهر المشكلة وقشروها الخارجية يؤدي الى ظهورها من جديد.[1]

ب-اجرائيا:

تحسين الأداء هو مجموعة من الإجراءات والتدابير العملية التي تعتمدها المؤسسة، بهدف رفع مستوى كفاءة العاملين وجودة انجاز المهام، وذلك من خلال تطوير مهارات تبسيط الإجراءات، وتوظيف الوسائل التقنية والتنظيمية، بما يؤدي الى زيادة الإنتاجية وتقلل الأخطاء وتحسي جودة الخدمات المقدمة.

6- تحسين الأداء الإداري:

أ- لغة:

تحسين لغة جاء في اللغة ان " حسن الشيء " يعنى جعله أفضل مما كان عليه وزاد في جودته، وازال ما فيه من نقص أو خلل، التحسين هو التطوير، الرفع من الدرجة والإصلاح.

[1] مرقع امال: المرجع السابق، ص 74.

الإدارة لغة: الإدارة مأخوذة من الفعل " ادار " أي نظم ونسق وسير الأمور والإدارة لغة تعنى: تنظيم شؤون العمل وقيادته وضبطه وتوجهه.[1]

ب-اصطلاحا:

تحسين الأداء الإداري اصطلاحا هو العملية المنهجية والمستمرة التي تهدف الى رفع كفاءة وفعالية الجهاز الإداري داخل المؤسسة من خلال تطوير الإجراءات والمهارات والموارد بما يحقق انجاز الاعمال بجودة اعلى، وقت أقل، وأقل تكلفة ممكنة، مع ضمان تحقيق اهداف المؤسسة ورضا المستفيدين.[2]

ج-اجرائيا: تحسين الأداء الإداري يعنى النظر الى الأداء كعملية ديناميكية قابلة للقياس والتطوير تتضمن خطوات وأدوات محددة تهدف الى رفع كفاءة وفعالية الجهاز الإداري داخل المؤسسة، تحسين الأداء الإداري هو عملية منظمة وقابلة للقياس تهدف الى رفع كفاءة الجهاز الإداري داخل المؤسسة.

كما هو مجموعة من الإجراءات والخطوات المنهجية الت تتبعها الإدارة لرفع كفاءة وفعالية العمليات الإدارية داخل المؤسسة وضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وموارد أقل مع التركيز على التطوير المستمر للكوادر والعمليات.

7- مفهوم المؤسسة:

ا-لغة: مؤسسو لغة

الجمع مؤسسات

صيغة المؤنث لمفعول أسس المؤسسة منشأة تؤسس لغرض معين أو لمنفعة عامة ولديها من الموار ما تمارس فيه هذه المنفعة.

أسس فعل.

أسس يؤسس، تأسيسا، فهو مؤسسة والمفعول مؤسس.

أسس البناء، وضع قاعدته، جعل له أساسا.

[1] احمد مختار عمر: معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، القاهرة، 2008، ص 51.

[2] الصيرفي محمد: الإدارة الحديثة: مفاهيم وتطبيقات، دار الفكر العربي، 2018، ص 29.

أسس الاسم

جمع أسس

وضع أسس البناء، أعمدة ودعائم، قواعد من يبني دون أسس كأنه يبني فوق الرمل.

مؤسس اسم

مؤسس اسم المفعول من أسس.

مؤسس فاعل من أسس[1]

ب-اصطلاحا:

كيان اجتماعي منظم يتكون من مجموعة من الأفراد ويعمل وفق هيكل إدري رسمي ويستخدم الموارد المتاحة بطريقة منسقة من اجل تحقيق الأهداف محددة مسبقة.

فالمؤسسة هي استقرار وقيمة وانماط متكررة من السلوك كهياكل أو اليات النظام الاجتماعي فهي تتحكم في السلوك مجموعة من الأفراد داخل مجتمع معين.

تعرف المؤسسة على أنها كل هيكل تنظمي مستقل ماليا ويخضع لكلا من الإطار القانوني والاجتماعي وهدفها دمج جميع عوامل الإنتاج من اجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج أو تبادل السلع أو تبادل الخدمات المختلفة ان المؤسسة باعتبارها منظمة تعتبر في ذات الوقت هيكلا اجتماعيا واقعيا ومتعاملا اقتصاديا[2]

يعرف " ناصر دادي عدون " المؤسسة على أنها " كل هيكل تنظمي اقتصاديا مستقل ماليا هدفه دمج عوامل الإنتاج من اجل الإنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين اخرين أو القيام بكليهما معا (إنتاج + تبادل) بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزماني الذي يوجد فيه وتبعا لحجم ونوع نشاطه[3]

[1] يوم 16/ 11 2025، ساعة 14: 10.www almany.com.https//.

[2] / 2025 ساعة 24: 11/1016/ mkipedia. org،https// www

[3] يوم 16/ 11/ 2025 ساعة 36: 10.https //www mawdo03.com

ج-اجرائيا:

وحدة تنظيمية تعمل من خلال هيكل رسمي يضم مجموعة من الأفراد والموارد، ويتم قياس وجودها وفعاليتها، عبر مؤشرات محددة، تشمل وضوح الأهداف كفاءة الهياكل التنظيمية، مستوى، أداء العاملين مدى الالتزام بالإجراءات الرسمية وجود نظم اتصال فعالة، والقدرة على تحقيق النتائج المخططة خلال فترة زمنية معينة.

8- مفهوم المؤسسة الاستشفائية:

ا- لغة:

كلمة مؤسسة في اللغة العربية تعني المكان أو الهيئة التي تنشأ لغرض معين، أو الشيء الذي يبني ويقأوم على أسس ونظام محدد.

اما كلمة " استشفائية " فهي صفة مشتقة من الفعل " استشفى " الذي يعنى طلب الشفاء أو العلاج من المرض وتعنى كذلك " طلب الشفاء أو تلقي العلاج من مرض ".

اذن المؤسسة الاستشفائية لغويا تعنى " الهيئة أو المكان الذي ينشأ ويدار لتقديم الرعاية والعلاج المرضى بهدف الشفاء".

هي كذلك منشأة منظمة تنشأ وفق نظام محدد لتقديم خدمات طبية وعلاجية بهدف الى شفاء المرضى وتحسين حالتهم الصحية.[1]

ب-اصطلاحا:

يمكن اعتبار المستشفى منظمة اجتماعية صحيحة تقوم بأداء مختلف الخدمات العلاجية والوقائية والتاهلية وكذلك الوظائف التدريبة والعلمية والبحثية بهدف الاسهام في تحقيق الأهداف العامة للتخطيط الصحي على مستوى الدولة[2]

[1] مجمع اللغة العربية: معجم الوسيط، دار المعارف، القاهرة، 2000.

[2] دلال بن عابد الاحمدي: التنظيم في المنظمات الصحية، معهد الادارة العامة، الرياض، 2011، ص 169.

يعرفها " يير الدمالكهو G.machogh وروبرت سايهو R.syvell على أنها بناء رسمي نظم خصيصا لتسهيل وإنجاز اهداف وغايات معينة تلك الأهداف والغايات تتعلق معظمها بنواحي الخدمات الطبية وتقدمها المجموعة معينة من الناس وهم المرضى.[1]

اما منظمة الصحة العالمية فقد عرفت المستشفى هو جزء متكامل من التنظيم الاجتماعي الصحي وظيفته هي توفير العناية الصحية الكاملة لجميع السكان، الوقائية والعلاجية، ان خدمات العيادات الخارجية فيه تصل الى كل عائلة في منطقة سكنها، كما أنه مركز لتدريب العاملين في حقل الصحة والقيام بالأبحاث الاجتماعية والحيوية.[2]

ج-اجرائيا:

المؤسسة الاستشفائية هي مجموعة من العمليات والأنشطة المنظمة التي تهدف الى تقديم الرعاية الصحية والعلاجية للمرضى بكفاءة وفعالية من خلال التخطيط للعمليات، تنظيم الموارد البشرية والطبية والمادية، توزيع المسؤوليات، متابعة الأداء، وتحليل النتائج لضمان التحسين المستمر وجودة الخدمات.

سادسا: الدراسات السابقة:

ان الدراسات التي اطلعنا عليها في سياق بحثنا هذا كالاتي:

الدراسة الأولى: دراسة بالضياف الشيخ وسموحي عبد الحق، بعنوان دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات الصحية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن عزة عمر بالطيبات ولاية تقوت، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، تخصص سياسية عامة، جامعة الوادي، 2023/ 2024.

تنأولت هذه الدراسة الإشكالية التالية: ما هو دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات الصحية بالمؤسسات العمومية الاستشفائية بالطيبات ولاية تقرت ؟ وعلى ضوء ذلك تقدم الباحثان مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

ما هو مفهوم الخدمات الصحية؟ وما هي شروط الجودة فيها؟

---

[1] فتحي احمد محمد: الخدمات الاجتماعية في المؤسسات الصحية في ضوء سياسات الخضعة، دار الكتب للوثائق، مكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط2، 2015، ص 78.

[2] يوم 21/ 11/ 2025 ساعة 14:13 www.scribd.com.http//.

كيف يتم تأثير التجهيزات الرقمية على جودة الخدمات الصحية المقدمة؟

كيف ساعدت الرقمنة في تسهيل الرعاية الصحية للأفراد؟

ما هو انعكاس وسائل الاتصال الحديثة على فاعلية أداء الموظفين بالمؤسسات الصحية؟

تهدف الدراسة الى التعرف على مدى دور الرقمنة على الخدمات الصحية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عزة عمر، بالإضافة الى التعرف على مدى تأثير الرقمنة على تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة، إعتمدوا في هذه الدراسة على منهجين، منهج دراسة الحالة، وهو المتبع بصفة رئيسية كونه الأنسب لمعالجة مختلف العناصر الأساسية للبحث، كما تم الاستعانة بالمنهج الوصفي كون الموضوع بغرض استعراض بعض التصورات والمفاهيم الاصطلاحية وذلك في حدود ما يقتضه هذا الاستعراض[1]

وهنا توصل الباحثان الى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

ساهمت الرقمنة في تسهيل الخدمات المقدم للمرضى.

كان للرقمنة دور كبير في تحسين جودة الخدمات الصحية.

هناك تأثير واضح للرقمنة خاصة من خلال السعي للتقليل من استخدام الأوراق.

أدت الرقمنة الى تسريع الخدمات الصحية بالمؤسسة.

ساهمت الرقمنة في تحقيق رضى المتعاملون بالمؤسسة.

وقد قدمت هذه الدراسة جملة من التوصيات أهمها:

وجوب تعميم استخدام الرقمنة على جميع مصالح المؤسسة والاستفادة منها.

فتح مكتب خاص بالرقمنة داخل المستشفى للمتابعة.

نشر الثقافة الالكترونية بين جميع موظفي المؤسسة من اجل القدرة على استخدام الرقمنة.

التعقيب على الدراسة:

[1] بالضياف الشيخ، سموحي عبد الحق: دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات الصحية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن عزة عمر بالطيبات ولاية ورقلة، مذكرة ماستر، في العلوم السياسية، تخصص سياسة عامة، جامعة الوادي، 2023/ 2024.

أوجه التشابه: معالجة موضوع الرقمنة، التعرف على مدى تأثير الرقمنة، تحسين الأداء، وتقليل الأخطاء الإدارية، تسريع تقديم الخدمات داخل المستشفى، اعتمدت على نفس المنهج الوصفي.

أوجه الاختلاف: تخلف عن دراستنا في العنوان و مكان الدراسة الميدانية واختلاف أيضا في العينة و المنهج، اعتمدت على منهجين منهج دراسة الحالة و المنهج الوصفي التحليلي، اختلاف في حدود الدراسة و الحدود المكانية و تختلف في المتغير المستقل .

الدراسة الثانية: دراسة يولحفة رجاء بعنوان " أثر رقمنة القطاع الصحي على الخدمات الصحية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية ابن زهر قالمة، مذكرة ماستر، تخصص تسويق الخدمات، جامعة قالمة، 2020/ 2021.

تتأولت هذه الدراسة الإشكالية التالية: ما مدى تأثير رقمنة القطاع الصحي بأبعاده (المتطلبات الإدارية، المتطلبات التقنية، المتطلبات البشرية، المتطلبات المالية) في تحسين الخدمات الصحية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ابن زهر" قالمة"؟

وعلى ضوء ذلك قدمت الباحثة مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي كالتالي:

هل يوجد تأثير لرقمنة القطاع الصحي (بعد المتطلبات الإدارية) في تحسين الخدمات الصحية؟

هل يوجد تأثير لرقمنة القطاع الصحي (بعد المتطلبات التقنية) في تحسين الخدمات الصحية؟

هل يوجد تأثير لرقمنة القطاع الصحي (بعد المتطلبات البشرية) في تحسين الخدمات الصحية؟

هل يوجد تأثير لرقمنة القطاع الصحي (بعد المتطلبات المالية) في تحسين الخدمات الصحية؟

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي وذلك من خلال الدراسة والاحاطة بمختلف جوانب الموضوع في ابرز أثر رقمنة القطاع الصحي في تحسين الخدمات الصحية في المؤسسة العمومية الاستشفائية ابن زهر قالمة، ووصف خصائصه بتجميع البيانات والمعلومات الخاصة به من خلال تطبيق برنامج spssv 26،ثم استخلاص النتائج التي تؤدي الى اتخاذ القرارات المناسبة، إضافة الى استخدام تقنية دراسة الحالة فيما يتعلق بالدراسة الميدانية.[1]

[1] يولحفة رجاء: أثر رقمنة القطاع الصحي على الخدمات الصحية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية ابن زهر قالمة، مذكرة ماستر، تخصص تسويق الخدمات، جامعة قالمة، 2020/ 2021.

وهنا توصلت الباحثة الى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

الرقمنة هي عملية تحويل المواد من شكلها التقليدي الى شكل رقمي يتم قراءته واسترجاعه بشكل رقمي.

استخدام الرقمنة يؤدي الى التغلب على العديد من المشاكل التي تعيق مسيرة العمل مثل عامل الوقت، ام المعلومات، المكان والزمان وغيرها.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرقمنة القطاع الصحي (بعد متطلبات إدارية) في تحسين الخدمات الصحية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ابن زهر قالمة عند مستوي الدلالة (0.05 a)

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرقمنة القطاع الصحي (بعد متطلبات تقنية) في تحسين الخدمات الصحية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ابن زهر قالمة عند مستوي الدلالة (0.05 a) .

وقدمت هذه الدراسة جملة من التوصيات أهمها:

ضرورة توفير كافة المتطلبات لنجاح الرقمنة.

وضع رؤيا واضحة وشفافة نحو تحول للعمل الالكتروني.

الاهتمام الجاد بموضوع امن حماية المعلومات.

البحث والتشجيع على تعلم التقنيات الحديثة للموظفين والموطنين على السواء.

أوجه التشابه: كلا الدراستين يتحدثان عن الرقمنة في المؤسسة العمومية تهدف الى معرفة أثر الرقمنة على تحسين جودة الخدمات الصحية والأداء الإداري فالمؤسسة الاستشفائية كلاهما يتضمن عناصر الدراسة الأساسية، ثم اعتمدا على نفس المنهج وهو المنهج الوصفي أدى الى استخدام وتحليل المعطيات وتفسير النتائج.

أوجه الاختلاف: اختلفوا في موضوع الدراسة والدراسة الميدانية واختلفت أيضا في حدود الدراسة (زمانية ومكانية)، أحد الدراسة يشرح الإشكالية بطريقة مطولة ومعمقة و الاخر يعرض الإشكالية بشكل مختصر عبر سؤال رئيسي واختلاف في العينة.

الدراسة الثالثة: دراسة بلقاسم بعداش بعنوان دور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة، مذكرة ماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص إدارة محلية، جامعة المسيلة، 2021/ 2020.

تنأولت هذه الدراسة الاشكالية التالية: كيف ساهمت الرقمنة في تحسين الأداء الإداري؟ وعلى ضوء ذلك قدم الباحث مجموعة من الأسئلة الفرعية كالتالي:

ما المقصود بالرقمنة؟

ما المقصود بالأداء الإداري؟

ما هو أثر الرقمنة في تحسين الأداء الإداري؟

هل تطبيق الرقمنة له أثر في تطوير الأداء الإداري في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم مع هذه الدراسة لما يوفره من أدوات تسمح بتجميع المعلومات النظرية والميدانية حول هذا الموضوع قصد تحليلها والوصول الى النتائج المرجوة من خلال التعرض الى ظاهرة الدراسة ووصف مختلف العناصر المكونة لها، حيث تم التطرق الى موضوع الرقمنة والأداء الإداري.

ومن هنا توصل الباحث الى مجموعة من النتائج وهي كالاتي: [1]

التحول من الإدارة التقليدية الى الرقمنة الإدارية وتطويرها والتقدم بالمؤسسة وتحقيق الابداع الإداري.

تؤثر الرقمنة على المستخدمين بالجامعة من خلال رفع مستوى الأداء المهني للأستاذة وتقليل وظائف العمل التي اعتمدت عليها الإدارة التقليدية من خلال الياتها المتمثلة في شبكة الانترنت ومختلف المعدات التقنية والتكنولوجية.

تساهم الرقمنة المستحدثة في الإدارة من خلال تسهيل العمليات البيداغوجية للطالب وتوفير المعلومات اللازمة بدقة وسرعة وسهولة التبادل والمراسلات.

[1] بلقاسم بعد اش: دور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة، مذكرة ماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص إدارة محلية، جامعة المسيلة، 2021/ 2020.

ان إدارة الجامعة تدعم استخدام التقنيات الحديثة.

التعقيب على الدراسة:

أوجه التشابه: كلا الدراستين يتحدثان عن الرقمنة وتحسين الأداء الإداري هدفها معرفة دور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري كلاهما يتضمن عناصر الدراسة الأساسية الفصل الأول والمنهج المستعمل كلا الدراستان هو المنهج الوصفي التحليلي يتلاءم مع الدراستين يسمح بتجميع للمعلومات النظرية والميدانية.

أوجه الاختلاف: يختلف في الدراسة الميدانية للموضوع أحد في المؤسسة العمومية الاستشفائية والسابق بالجامعة، وحدود الدراسة (ميدانية وزمانية) واختلاف في خطة البحث وتقسيم الفصول، واختلاف في النتائج والتوصيات وفي الدراسة السابقة اعتمدت على المقابلة توجه مجموعة من الأسئلة ويجيب عنها والدراسة الحالية اعتمدت على الاستمارة.

الدراسة الرابعة: دراسة بوشلوح دنيا، مريش كريمة بعنوان رقمنة العمل الإداري وجودة الخدمة في المؤسسة العمومية الاستشفائية دراسة ميدانية بمستشفى محمد الصديق بجي يحي بجيجل مذكرة، ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل بجيجل، 2022/ 2023.

الفرضية الرئيسية: تؤدي رقمنة العمل الإداري الى تحقيق جودة الخدمة في المؤسسة العمومية الاستشفائية.

الفرضيات:

1-تساهم البرامج الالكترونية المستخدمة في العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.

2-تعمل الإدارة الالكترونية على تحقيق سرعة انجاز المهام في المؤسسة العمومية الاستشفائية.

3-تساعد تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الرعاية الصحية في المؤسسة العمومية الاستشفائية.

منهج الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي كمهج رئيسي.

أدوات الدراسة: اعتمدت الدراسة على الملاحظة والمقابلة والاستبيان والطريقة العشوائية بسيطة لاستخراج عينتها.

نتائج الدراسة:

نجاح الإدارة الالكترونية يرتبط بتجهيزات تقنية مناسبة وتحديث الهياكل وتوفير بيئة عمل رقمية واضحة

وجود بطء في معالجات الملفات رغم تطبيق بعض الإجراءات الرقمية مما يعكس ضعف التكيف مع متطلبات التحول الالكتروني.

تساهم في تحسين الأداء وتسهيل عمليات التسيير لكن واقع الممارسة يكشف فجوة بين الإمكانيات النظرية والتطبيق الفعلي.

تبين الدراسة ان الإدارات المحلية تعاني في ربط وتنسيق أنظمتها الالكترونية مما يؤثر مباشرة على جودة الخدمات المقدمة.[1]

التعقيب على الدراسة:

أوجه التشابه: تميزت الدراستين بمعالجة موضوع الرقمنة، كلاهما يتضمن عناصر الدراسة الأساسية تعمل على تحقيق جودة العمل بالمؤسسة والرقمنة تحسن الأداء وتسهل عمليات التسيير وتسريع تقديم الخدمات داخل المستشفى هذا يؤدي الى تعزيز استخدام الرقمنة في المؤسسة.

أوجه الاختلاف: يختلف في العنوان وفي الدراسة الميدانية التي قم بها الموضوع واختلفت في حدود الدراسة (زمانية ومكانية) واختلاف في أدوات جمع البيانات والعينة واعتمدت الدراسة على فرضية عامة اندرجت منها مجموعة من الفرضيات الفرعية.

الدراسة الخامسة:

دراسة لبيض اسراء وخلاص نور الهدى، بعنوان تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر الموظفين، دراسة حالة مستشفى غاليا صالح تبسة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة اعمال، سنة 2024/ 2025.

تتأولت هذه الدراسة الإشكالية التالية: ما أثر التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات الصحية في المؤسسة العمومية الاستشفائية عاليا صالح تبسة، وعلى ضوء ذلك قدم الباحثتان مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي كالتالي:

[1] بوشلوح دنيا، مريش كريمة: رقمنة العمل الإداري وجودة الخدمة في المؤسسة العمومية الاستشفائية دراسة ميدانية بمستشفى محمد الصديق بحي يحي بجيجل، مذكرة، ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل بجيجل، 2022/ 2023.

الى أي مدى تؤثر البنية التحتية للتحول الرقمي على جودة الخدمات الصحية في مستشفى عالية صالح؟

هل يوجد تأثير للعمليات والإجراءات الرقمنة على جودة الخدمات الصحية في مستشفى عالية صالح؟

هل يوجد تأثير لنظام المعلومات الصحي الرقمي في تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفى عالية صالح؟

هل تختلف اراء العاملين حول أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الصحية في مستشفى عالية صالح؟

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري والتطبيقي وهذا من خلال عرض المفاهيم والتعاريف والمصطلحات التي تخص المداخل العامة للمتغيرين والدور والعلاقة بينهما.

اما في الجانب التطبيق للدراسة الميدانية فسيتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية واستخدام برامج spss في معالجة المعطيات ومعرفة مختلف المؤشرات وتحليلها، حيث تمت هذه الدراسة على عينة من العملين قدرها 70 عملا وقد اختيروا بطريقة عشوائية تمس جميع الرتب التابعة للمؤسسة.

وهنا توصلا الباحثتان الى مجموعة من النتائج وهي كالاتي:

أظهرت نتائج الدراسة ان التحول الرقمي يؤثر بشكل إيجابي على جودة الخدمات الصحية في المؤسسة، مما يعني ان أي تقدم في مجال الرقمنة ينعكس مباشرة على تحسين مستوى الرعاية الصحية المقدمة.

تبين ان توفير البنية التحية الرقمية مثل الأجهزة والمعدات والبرمجيات يساهم في تسهيل الإجراءات وتحسين الأداء العام داخل المؤسسة الصحية.

اكدت النتائج ان كفاءة الموارد البشرية في المجال الرقمي لها دور أساسي في دعم جهود التحول الرقمي، حيث يساهم تأهيل الموظفين في تحسين مستوى تقديم الخدمات الصحية

اثبتت الدراسة ان رقمنة الإجراءات والعمليات الإدارية والطبية تساهم في تنظيم العمل وتسهيل العمل وتسهيل الخدمات وتقليل الأخطاء ما يعزز من جودة الخدمات الصحية.[1]

[1] لبيض اسراء وخلاص نور الهدى: تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر الموظفين،دراسة حالة مستشفى غاليا صالح تبسة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة اعمال، 2024/ 2025.

التعقيب على الدراسة:

أوجه التشابه: كلا الدراستين تحدثوا عن موضوع الرقمنة ونتج عن ذلك ان الرقمنة تحسين الجودة الخدمات في المؤسسات الاستشفائية واعتمدوا على المنهج الوصفي وهذا من خلال عرض المفاهيم والتعريف والمصطلحات التي تخص المداخل العامة للمتغيرين.

أوجه الاختلاف: اختلفوا في عنوان الدراسة وفي الحدود الزمانية والمكانية للدراسة واختلاف في قيمة العينة واختيار طريقتها، اعتمدوا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

الدراسة السادسة:

دراسة بوزينة مروة وبوعزة ايمان، بعنوان دور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء، مذكرة ماستر، تخصص تسيير استراتيجي، سنة 2023/ 2024.

تتأولت هذه الدراسة الإشكالية التالية: ما مدى أهمية الرقمنة في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات؟

وعلى ضوء ذلك قمت الباحثتان مجموعة من الأسئلة الفرعية كالاتي:

ما المقصود بالأداء الإداري؟

ما هو أثرالرقمنة في تحسين الأداء الإداري؟

هل تطبيق الرقمنة له أثرفي تطوير الأداء في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء بمستغانم؟

تهدف هذه الدراسة الى ما يلي:

فهم دور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات.

تحليل أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات وجودة الخدمة.

استكشاف الفرص الت توفرها التقنيات الرقمية لتعزيز جودة الخدمات المقدمة.

اعتمدت الباحثتان في هذه الدراسة على منهجين وهما:

المنهج الوصفي التحليلي: لوصف وتحليل دور الرقمنة في تحسين الأداء.

المنهج الاستقرائي: لاستنتاج النتائج من خلال دراسة حالة تعليمية

وهنا توصلت الباحثتان الى مجموعة من النتائج وهي كالاتي:

يتطلب التحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة الرقمية إعادة هندسة العمل الإداري للمنظمات التقليدية وتحويلها الى وظائف إدارية تشمل كل من التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة الالكترونية.[1]

يمكن الإدارة الالكترونية تحسين أداء العاملين من خلال توفير التقنيات الحديثة والأدوات الرقمية المتطورة.

يمكن للإدارة الرقمية ان تساعد في زيادة الشفافية والمساءلة حيث يمكن للعاملين والمسؤولين الى الوصول الى المعلومات بسهولة وبكل شفافية.

التعقيب على الدراسة:

أوجه التشابه: كلا الدراستين اعتمدوا على الاهتمام العالمي الكبير لموضوع الرقمنة والمساهمة في تعزيز الوعي وتبني التقنيات الرقمية لتحسين أدائها الاداري اعتمدوا على تفس المتغير، اعتمدوا على المنهج الوصفي لوصف وتحليل دور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري واعتمدوا على ثلاث محأور نظرية

أوجه الاختلاف: اختلاف في حدود الدراسة مكانية و زمانية للدراسة و الاستبيان و اختلاف في اختيار العينة اعتمدوا على عملية تفريغ البيانات في excel على حساب النسب.

الدراسة السابعة:

[1] بوزينة مروة وبوعزة ايمان: دور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء، مذكرة ماستر، تخصص تسيير استراتيجي، مستغانم، 2023/ 2024.

دراسة منير فقرأوي وأبو بكر مولة: بعنوان دور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية دراسة حالة عينة من الأساتذة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة اعمال، 2023/ 2024.

تنأولت هذه الدراسة الإشكالية التالية: ما هو دور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري لدى أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصرف ميلة؟ وعلى ضوء ذلك تقدم الباحثان مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي كالاتي:

ما هو واقع الرقمنة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصرف ميلة؟

ما هي ميكانيزيمات تحسين الأداء الإداري بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصرف ميلة؟

هل توجد علاقة ارتبط ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة والأداء الإداري لدي الأساتذة في المؤسسة محل الدراسة؟

تهدف الدراسة الى ما يلي:

التعرف على ابعاد الرقمنة والأداء من خلال المفاهيم المختلفة.

التعرف على متطلبات تحسين الأداء الإداري لدي أساتذة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصرف ميلة.

الكشف عن تجربة جامعة عبد الحفيظ بو الصرف ميلة مع الرقمنة.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدموا أداة الاستبيان في جمع البيانات ثم معالجتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية spss2024 .

وهنا توصل الباحثان الى مجموعة من النتائج وهي كما يلي:

تساهم الرقمنة في تعزيز التواصل والتفاعل عبر المنصات الرقمية مما يسهل تمرير المعلومات وتنظيمها وحسن تسيرها.

توفر الرقمنة الجهد والوقت وتساعد في الوصول الى الموارد والمعلومات في أي وقت وفي أي مكان.

تؤثر الرقمنة على الأداء الإداري بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصرف ميلة، فهي تقتل الوقت و الجهد وتسهل عمليات التواصل وتقلل من البيروقراطية في العمل.

الإمكانيات المادية من معدات وأجهزة وبرمجيات و الإمكانيات المادية المسخرة لتبني الرقمنة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصرف ميلة كافية نوعا ما بالرغم من وجود بعض النقائص [1].

التعقيب على الدراسة:

أوجه التشابه: تميزت الدراستين على نفس موضوع ركزت على أهمية الرقمنة كوسيلة لتقليل الجهد والوقت وتحسين الأداء، وسجل الدراستين وضوح المنهج الوصفي التحليلي.

أوجه الاختلاف: اختلفوا في الدراسة الميدانية والمكانية واختلفوا في العينة واعتمدوا على الاستبيان وأدوات جمع البيانات.

1منير فقراوي، أبو بكر مولة:دور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية دراسة حالة عينة من الأساتذة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة اعمال، 2023/ 2024.

خلاصة الفصل:

من خلال كل ما تقدم وكل ما احيط بالدراسة لعملية الرقمنة داخل المؤسسة الاستشفائية تبرز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي مؤسسة مهما كانت اهدفها، وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات أو المعطيات من اجل الرقي بها بالمؤسسة.

الفصل الثاني: دراسة تحليلية لنظام الرقمنة

الفصل الثاني: دراسة تحليلية لنظام الرقمنة

تمهيد

أولا: نشأة الرقمنة

1-أهمية وأهداف الرقمنة

2- خصائص الرقمنة

3-اشكال الرقمنة

4-عناصر الرقمنة

ثانيا: تطور الرقمنة

1-متطلبات الرقمنة

2-مراحل الرقمنة

3-عمليات الرقمنة

ثالثا: مخرجات الرقمنة

1-فوائد الرقمنة

2-إيجابيات الرقمنة

خلاصة الفصل.

تمهيد:

شهد العالم في العقود الأخيرة تحولا جذريا بفعل التطور التكنولوجي المتسارع الذي أسهم في إعادة تشكيل أنماط التسيير والتواصل داخل مختلف المنظمات وتعد الرقمنة أبرز مخرجات هذا التحول، اذ لم تعد مجرد اختيار تحديثي بل ضرورة استراتيجية تمليها متطلبات السرعة والفعالية وجودة الخدمات فمن خلال اعتماد التقنيات الرقمية بدل الإجراءات الورقية، تمكنت المؤسسات من تحسين تدفق المعلومات وترشيد الوقت والموارد وضمان الوصول السريع الى البيانات في اطار اكثر دقة و تنظيم

أولا: نشأة الرقمنة:

مع منتصف القرن العشرين، بدأت الرقمنة ببطء في بعض القطاعات ثم ظهرت بقوة مع بروز شبكة الانترنت في التسعينيات وتعززت بتدفق البيانات الضخمة في الألفية الحالية، فأصبح النمط الرقمي والترميز الثنائي (0 أو 1) المعرفة بالآحاد والأصفار تسيطر على جميع العالم، ليمتد لكل المجالات ودون استثناء من لعب للأطفال الى المؤسسات وحتى حكومات الدولة ونشاطاتها ...

وأصبحت الرقمنة تأثر على الطريقة التي يعيش فيها العالم من معظم جوانبها الاقتصادية والاجتماعية، حتى أصبح من المستحيل إيجاد شخصا ليست له علاقة بالرقمنة بقليلها أو كثيرها.

وانتشار التقنيات الحديثة المبتكرة التي تقضي على القديم وتخلق بيئة جديدة تماما مثل الذكاء الإصطناعي الطباعة ثلاثية الابعاد وشبكة الجيل الخامس المتنقلة التي تنقل البيانات الضخمة وتعالجها بسرعة البرق.

وع الارتفاع الواسع للمجتمع المعلوماتي الثالث حيث ان الأول كان عصر الطباعة منذ أكثر من خمسمائة عام، و الثاني كان اثناء الحرب العالمية الثانية.

وبات كل فرد من هذا المجتمع بحوزته هاتفا نقالا و اكثر من 70% من سكأنه مشتركون في النطاق العريض المتنقل و اكثر من نصفهم أيضا يستخدمون الانترنت والحاسبات، كما يعود مفهوم الرقمنة الى مجموعة من التطورات التاريخية التي ظهرت عبر عدة مراحل ومحطات في مؤسسات ومرافق عديدة، لتسيير بعض الأنشطة المختلفة كالعمل المكتبي مثلا، وتعود النشأة الأولى وبروز مفهوم الرقمنة الى سنوات الخمسينيات من القرن الماضي في بريطانيا والولايات المتحدة [1]، في المكتبات لتحول جميع السجلات البطاقية والورقية ال سجلات الكترونية و التي تسمح للمكتبات المشاركة حسب مشروع المكتبة الالكترونية، توحيد الفهارس ونصوصها في كل مكتبات العالم بعرض جعل كل المصادر قابلة للبحوث فيها عبر شبكة الانترنت باعتبارها فضاء للمعرفة و المعلومات.[2]

[1] بلقاسم بعداش: دور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري، دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالميسيلة، مذكرة ماستر، علوم سياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة محلية، المسيلة، 20212/ 2022، ص 21.

[2] بلقاسم بعداش: المرجع السابق، ص 22

1/ أهمية الرقمنة: للرقمنة أهمية كبيرة نلخصها فيما يلي:

تعتبر الرقمنة مبادرة أصبحت لها قيمة متزايدة لمؤسسات المعلومات باختلاف أنواعها، كما أنها تتمتع بأهمية كبيرة من بين أوساط المكتتبين واختصاصي المعلومات متاحة في شكل الكتروني، وهناك الكثير من المبادرات التي تدور حول مفهوم الطريق السريع للمعلومات والتي أعطت الدافع نحو تحويل الكثير من مصادر المعلومات من الشكل التقليدي الى مجموعات متاحة على وسائط رقيمة حديثة.

كما تتميز المعلومات الرقمية بسهولة الوصول اليها من جانب المستفيدين أو إمكانية مشاركتها بين عدة مستفيدين في الوقت نفسه، وبالتالي يمكن ان تستوعب الزيادة المتنامية في اعداد المستفيدين وذلك بالمقارنة مع المجموعات التقليدية ويتم ذلك من خلال نشر وفاتحة مجموعات النصوص على الخط المباشر عبر الشبكة العالمية أو الشبكة الداخلية للمكتبة أو مؤسسة المعلومات

رقمنة مصدر معلومات متاح على وسيط تخزين تقليدي، تزيد من إمكانية الاستفادة منه خلال تسيير عمليات الوصول والاطلاع عليه، حيث أصبح في الإمكان اجراء البحث والاستعلام داخل النصوص الكاملة لمصادر المعلومات، والاستعانة بمجموعات من الروابط الفائقة haper tesct والذي يحيل القارئ مباشرة الى النصوص التي ينبغي الاطلاع عليها الى جانب احالته الى المصادر الخارجية المرتبطة بموضوع بحثه.[1]

وجدير بالذكر أن الرقمنة لا تستخدم فقط استبدال مقتنيات وخدمات المكتبات التقليدية بمجموعات وخدمات الكترونية فالصنف الرئيسي لها يكمن في تطوير الخدمات المقدمة.

2-اهداف الرقمنة: تتمثل اهداف الرقمنة فيما يلي:

- صيانة وحفظ المجموعات من التلف والكوارث.
- المساعدة على مواكبة عدد من البيانات الحديثة مثل التعليم عن بعد.
- توسيع فرص العمل الى المعلومات الثقافية والعلمية والتاريخية المتضمنة مواكبة الاتجاه العالمي السائد نحو رقمنة ذاكرة العالم.

[1] مديني اسيا، حجابي رانيا: دور الرقمنة في تفعيل الرقابة في المؤسسة دراسة حالة بمديرية بريد الجزائر، مذكرة ماستر في علوم المالية والمحاسبة، تخصص مالية المؤسسة، قسم علوم تسيير، قالمة، ص 09 10.

- الربح المادي من خلال بيع المنتج الرقمي الى أقراص مضغوطة أو الاتاحة على الشبكة.
- تخزين الاف الصفحات من خلال قرص DVD إذا الرقمنة توفر علينا الكثير من المساحات .
- سرعة الاسترجاع والاستخدام وذلك بتميزها بعدة أنظمة رقمية كبيرة وذلك عندما تتحول الوثائق التقليدية الى شكل رقمي يمكن للمرء استرجعها في غصون ثواني.
- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات.
- زيادة كفاءة الإدارة من خلال تعاملاتها مع المواطن والشركات والمؤسسات.
- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة.
- القضاء على البيروقراطية بمفردها الجامدة وتسهيل تقسيم العمل والتخصص فيه، التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث.[1]

2/ **خصائص الرقمنة:** تتميز الرقمنة عن غيرها من التكنولوجيا الأخرى بالخصائص التالية:

تقليص الوقت: فالتكنولوجيا تجعل كل الأماكن الالكترونية متجأورة.

تقليص المكان: تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول اليها بيسر وسهولة.

اقسام المهام الفكرية مع الالة: نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين الباحث ونظام الذكاء الاصطناعي مما يجعل تكنولوجيا المعلومات تساهم في تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من اجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج.

تكوين شبكات الاتصال: تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من اجل تشكيل شبكات الاتصال، وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين وكذا منتجي الالات ويسمح بتبادل المعلومات مع بقية النشاطات الأخرى.

[1] منير فقراوي، أبو بكر مولة: دور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية دراسة حالة عينة من الأساتذة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصرف، مذكرة ماستر، قسم علوم تسيير، تخصص إدارة اعمال، ميلة، 2023/ 2024، ص 7.

التفاعلية: أي ان المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن ان يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة.

اللاتزامنية: وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت.

اللامركزية: وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والانترنت، مثلا تتمتع بالاستمرارية عملها في كل الأحوال فلا يمكن لأي جهة ان تعطل الانترنت.[1]

قابلية التوصيل: وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع، أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع على مستوى العالم بأكمله.

قابلية التحرك والحركية: أي أنه يمكن للمستخدم ان يستفيد من خدماتها اثناء تنقلاته، أي من اي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة من الحاسب الالي النقال، الهاتف النقال ...

قابلية التحول: وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط الى اخر كتحويل الرسالة المسموعة الى رسالة مطبوعة أو مقروءة.

اللاجماهيرية: وتعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية الى فرد واحد أو جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة الى جماهير ضخمة وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج الى المستهلك.

الشيوع والانتشار: وهو قابلية هذه الشبكة التوسع لتسهيل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم، بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنمط مرن.

العالمية والكونية: وهو المحيط نشط فيه هذه التكنولوجيا، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنشر عبر مختلف مناطق العالم، وهي تسمح لرأس المال بان يتدفق الكترونيا[2].

1 بواحفة رجاء: أثر رقمنة قطاع الصحة على الخدمات الصحية دراسة لحالة المؤسسة العمومية الاستشفائية ابن زهر، مذكرة ماستر، تخصص تسويق الخدمات، قالمة، 2020/ 2021، ص 36 37.

2 بواحفة رجاء: مرجع سابق، ص 37.

يتنأول النص خصائص الرقمنة التي تميزها عن غيرها من التكنولوجيا حيث تسهم في تقليص الوقت و المكان و تسريع معالجة المعلومات وتخزينها وإتاحة الوصول اليها بسهولة، كما تعزز التفاعل بين الانسان والالة وتدعم اتخاذ القرار وتمتاز الرقمنة بقدرتها على الترابط والاتصال الشبكي الذي يسهل تبادل المعلومات بين الأفراد والمؤسسات، إضافة الى التفاعلية واللاتزامنية التي تسمح بالتواصل دون تقييد بزمن أو مكان محدد، كما تتسم باللامركزية داخل المؤسسات من خلال اعتماد النظم الرقمية والشبكات الالكترونية، بما يساهم في تبسيط الإجراءات، وتقليص الجهد والوقت والتكلفة وتحسين جودة الخدمات المقدمة وزيادة الفعالية والشفافية في انجاز الاعمال .

3/ أشكال الرقمنة: توجد ثلاث اشكال يمكن استخدمها لرقمنة أوعية المعلومات، وهي الرقمنة في شكل صورة وفي شكل نص وإعادة الادخال كما يلي:

أ-رقمنة في شكل صورة: تعني حفظ الوثائق بشكل صورة غير قابلة للتصوير أو التغيير وتعد هذه الطريقة في حالة اهتمام الباحثين بالقيمة الفنية للوثيقة وليس قيمتها النصية.

ب-الرقمنة في شكل نص: تعني حفظ الوثائق في شكل نص، وهي تتيح استرجاع المعلومات و إمكانية ادخال بعض التحويلات و التعديلات عليها، وذلك بعد معالجة النص بمساعدة (برنامج خاص بالتعرف على الحروف) (ocr).

ج-إعادة ادخال: أحيانا لا تكون الوثيقة المرغوب في رقمنتها بحالة جيدة أو تحتوى ملاحظات أو إضافات مكتوبة بخط اليد والكتابة بخط اليد لا يمكن التعرف الى الحروف فيها بشكل جيد لذا تحتاج الوثيقة الى إعادة إدخالها باليد وإعادة الادخال عملية يتم من خلالها كتابة محتوى الوثيقة مباشرة في ادخال الكلمات (Word processor) وهي عملية تستغرق وقتا كبيرا لإدخال المحتوى وتصحيح النتائج لذا لا ينبغي استخدمها الا في الحالات الضرورية فقط وبالرغم من إمكانية الاعتماد على إعادة إدخال المواد المكتوبة بخط اليد، الا ان الكاميرا الرقمية لا يمكن ان تقدم حلا أو بديلا لإعادة ادخال المواد المطبوعة القديمة أو التالفة أو المخطوطة .[1]

يتنأول هذا النص اشكال الرقمنة باعتبارها طرقا مختلفة لاستخدام الوسائط الرقمية في حفظ المعلومات واسترجاعها، حيث تظهر الرقمنة في شكل صورة من خلال حفظ الوثائق كما هي دون قابلية كبيرة

[1] مديني اسيا، حجابي رانيا: مرجع سابق، ص 87

للتعديل، ويكون الاهتمام فيها بالمحتوى اكثر من الشكل، كما تأتي الرقمنة في شكل نص اذا تسمح بمعالجة الوثائق رقميا واجراء التعديلات عليها باستعمال برنامج معالجة النصوص مع إمكانية تحويل الصور المكتوبة الى نصوص رقمية عبر تقنية التعرف الضوئي على الحروف، اما الشكل الثالث فهو إعادة الادخال، ويقصد به ادخال محتوى الوثيقة من جديد يدويا عند تعذر التعرف الالي على النص وهو أسلوب يتطلب وقتا وجهدا لكنه يتيح تحسين جودة المحتوى الرقمي واستعماله بكفاءة أكبر.

4/ عناصر الرقمنة: ان الصلاح المنهجي ضروري لتجسيد الرقمنة، ويترتب عليه انشاء نظام يسمح للحكومة بتنظيم نفسها وفقا لاحتياجات البلاد من خلال تقديم خدمات رقمية سهلة الاستخدام وامنة وطيدة لمواطنيها ولمؤسساتها العمومية والخاصة وذلك من خلال التحديثات التالية:

أ-الترميز الرقمي: ويعتبر القاعدة الثنائية في مجال الرياضيات حيث يعمل على مسك المعلومة بأشكالها المختلفة (النصوص، الصور، والصوت) ووضعها على الخط ليتقبلها جهاز الكمبيوتر اثناء عملية معالجتها على شكل نماذج خاضعة لإرادة الشخص المستخدم، من ثم إخراجها على شكل معاني جديدة مختلفة عما كانت عليه، وقد تعددت هذه الخدمة التقنية ليتم ارسال المعلومة رقميا واخضاعها للمعالجة الالية أيضا.

ب-أنظمة التراسل الرقمي: وتعني أنظمة التراسل (الليزر وصناعة الالياف البصرية والمضخمات البصرية) التي تساعد على استعمال أنظمة تراسل بصرية جديدة، حيث يتم استخدامها في شبكات النفاذ لما تمتاز به هذه الأنظمة من درجة عالية من الذكاء، تمكن المشغل أو المستخدم لها من التحكم بها وصيانتها واستغلالها بالشكل الأمثل، إضافة لما تمتاز به من مستوى تأمين رفيع.[1]

ج-شبكات النفاذ الرقمي: وهي شبكات تعتمد على الكوابل ومن أهمها جهازdls الذي يعتمد على التقنيات الترميز حيث يستخدم أنظمة التلفزة عن طريق خط مشترك ذو جودة عالية وجهاز المحمول modem و تعد كلمة modem اختصار كلمتي modulator و demodulator وتتعنيان بالعربية المعدل و مزيل التعديل ووظيفتها تتلخص في تحويل الإشارات الرقمنة المعبرة عن الصوت المنقولة و التي تمثل

[1] بن دادي هشام، سعيدات عبد القادر معمر: رقمنة الخدمة العمومية ومبدأ قابلية المرفق العمومي للتكيف، مذكرة ماستر، في الحقوق، تخصص قانون عام اقتصادي، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2021/ 2022، ص 16.

مخرجات الارسال الرقمي الى الإشارات تناظرية يمكن نقلها عبر الخطوط التلفزيونية السلكية، بحيث تسمح هذه التقنيات في عملية التبادل

د-أنظمة التحويل: حيث تعتمد هذه الأنظمة على اليات مراقبة ذات جودة عالية تؤمن التقارب بين المعلومة المرسلة والمعلومة المستقبلة، لما تمتاز به من سرعة كبيرة في تدفق المعلومات.

و-شبكات الهاتف المحمول: وتعرف بشبكات الجيل الثالث الذي يشهده الرقن الحادي والعشرين، حيث تعتمد على استخدام عملية ترميز أحادية لكل مكالمة وبسرعة عالية تصل الى 2 ميغابايت في الثانية.

ه-تقنيات البث الإعلامي: وهي مرحلة وصلت اليها التطورات في السنوات الأخيرة بدمج الشبكة العنكبوتية بشبكات الكوابل التلفزيونية وغيرها، لتحقيق الارسال الرقمي الذي يوفر خدمة التلفزة التفاعلية كنقل البرامج المتلفزة وتسجيلها رقميا وخدمة الفيديو[1].

ثانيا: تطور الرقمنة:

1.متطلبات الرقمنة: من بين متطلبات الرقمنة ما يلي:

القوى البشرية المؤهلة: ان عملية الرقمنة لا تتم بجهود فردية وانما الى تكاثف الكثير من الجهود من مختلف الأشخاص المسؤولين داخل مؤسسات المعلومات وكذا موظفي مختلف الأقسام داخل المؤسسة التي تقوم بعملية الرقمنة ويمتلكون مهارات وكفاءات عالية كان عاملا مساعدا في إتمام مشاريع بجودة عالية.

الموارد المالية: أن مشروع الرقمنة يحتاج موارد مالية لشراء المعدات الرقمية وصيانة هذه المعدات وجميع ما يتطلبه مشروع الرقمنة.

المعدات والأجهزة: من البديهي ان يكون من اهم متطلبات الأساسية لمشروعات الرقمنة المعدات والأجهزة اللازمة للقيام بعملية الرقمنة ومن هذه المعدات والأجهزة مايلي:

[1] المرجع السابق، ص 17

الماسحات الضوئية: يعتبر جهاز الماسح الضوئي أو المرقمان (جهاز التصوير الضوئي) هو الأساس في عملية الرقمنة وهو أحد المعدات الملحقة بالحاسوب اذ يقوم بفحص مختلف أنواع المعلومات المكتوبة والمطبوعة والمصورة والمخطوطة في الوثيقة وادخالها الى ذاكرة الحاسوب أو بوسائط الكترونية أخرى.

الحاسبات الالية: لا يمكن أن تتم عملية الرقمنة بدون وجود أجهزة حاسب الي ذات مواصفات ملائمة لعملية الرقمنة ويتوقف نوع الحاسبات ومن المهم جدا أن تكون تلك الحاسبات الالية الذي يتم استخدامها في عملية الرقمنة ذات مواصفات وإمكانية حديثة وعالية [1]

البرمجيات: تحتاج عملية الرقمنة الى بعض البرمجيات المهمة التي ينبغي أن توفرها واستخدامها حتى تم عملية الرقمنة.

- برمجة HTML: وهي البرامج التي تسمح بتحرير وكتابة اكواد HTML
- برمجة XML: وتعمل هذه البرمجة بطريقة تشبه الطريقة التي تعمل بها برمجة HTML وتساعد خلال عمليات الترميز.
- البرمجيات الخاصة بمعالجة النصوص والكلمات: البرمجة تسمح بإنشاء النصوص وصياغتها وتحريرها.
- برمجيات التعرف الضوئي للحروف: وهي التي تستخدم عند تحويل الصور الى النصوص.
- برمجيات نقل الملفات: وهي التي تستخدم تحميل الملفات والمشروع على الانترنت للعرض.[2]

تعد الرقمنة عملية متكاملة تتطلب توافر عدة عناصر أساسية، أهمها الموارد البشرية المؤهلة القادرة على تنفيذ مشاريع الرقمنة بكفاءة الى جانب الموارد المالية اللازمة لاقتناء الأجهزة والمعدات المناسبة، كما تعتمد الرقمنة على توفر التجهيزات التقنية مثل الحواسيب والماسحات الضوئية التي تمكن من تحويل الوثائق الورقية الى صيغ رقمية، إضافة الى ذلك تلعب البرمجيات دورا محوريا في إنجاح العملية سواء

[1] فاطمة يعقوب، فراح معطاء الله: اتجاهات عمال جامعة ورقلة نحو تطبيق نظام الرقمنة في ظل بعض المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية، مذكرة ماستر، تخصص علم النفس وتنظيم وعمل وتسيير موارد بشرية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2024/ 2025، ص 28.

[2] المرجع السابق، ص 29

برمجيات الترميز ومعالجة النصوص أو برامج التعرف الضوئي على الحروف ونقل الملفات، مما يسهم في حفظ المعلومات وتنظيمها وسهولة تدأولها.

2/ **مراحل عملية الرقمنة:** تمر عملية الرقمنة بخطوات عدة يمكن اجمالها في:

المسح والتقاط الصور: وهي الخطوة الأولى في رقمنة النصوص والصور حيث الحصول على فاكسميلي علمي للصفحة ولإنجاز هذه المهمة وإنتاج نص الكتروني يتم الجمع بين الأجهزة والبرامج وأدوات التصوير، اذ يقوم بالماسح الضوئي بإنشاء صورة من العمل الأصلي في شكله التمثيلي سواء كان العمل المحل صورة فوتوغرافية أو وثيقة نصية أو مخطوطة على ان يتم تخزين الصور الرقمية التي انشاؤها بواسطة الماسح الضوئي ويتم حفظها في نموذج رقمي.

أجهزة المسح الضوئي والكاميرات الرقمية.

إلتقاط الصورة والتعرف على الحروف وهي أفضل لرقمنة النصوص، يتم إنجازها من خلال الدمج أو الجمع بين الأجهزة المسح الضوئي والبرامج المرافقة لها[1].

3/ **عمليات الرقمنة:** من اهم عمليات الرقمنة المتعارف عليها ما يلي:

إختيار الوثائق للرقمنة: تتم عملية اختيار الوثائق للرقمنة من طرف لجنة اختيار، يتم تحديد أعضائها من بين موظفي المكتبة التي سوف تقوم بمشروع الرقمنة، يجب ان تتوفر فيهم صفة الخبرة.

الماسح الضوئي: في هذه العملية يتم تحويل الوثائق المختارة الى الشكل الرقمي وذلك بالاستخدام الماسح الضوئي، يتوقف اختيار الماسح الضوئي على طبيعة المصادر المراد رقمنتها، فاذا كانت صورة مسطحة وأوراق فيستخدم فيها الماسحات المسطحة أو المجلدات والكتب الكبيرة الحجم فيستعمل فيها الماسحات الضوئية والكاميرات الرقمية.

انشاء تسجيل الميتاداتا: يتم في هذه المرحلة عملية الضبط البيليوغرافي لمصادر الرقمنة التي هي عبارة عن إعادة انتاج الوثائق الاصلية وذلك يكون باستخدام معايير الميتاداتا المشهورة مثل (debem cour

[1] ساري حنان: المحتوى الرقمي لمستودع جامعة محمد خيضر بسكرة دراسة تحليلية تقييمية، أطروحة دكتوراه في علم المكتبات، جامعة باجي مختار، عنابة، 2019/ 2020.، ص 158.

unimqrc) هذه الملفات البيلوغرافية تساعد في استرجاع الملفات الرقمية بسهولة عبر الشبكة العالمية والانترنت[1]

المعالجة وضبط الجودة: تهدف هذه العملية الى ضمان الجودة لنتائج المسح الضوئي وتوحيدها دون الاخلال بالمحتوى وفيها تستخدم برمجيات خاصة من اجل تصحيح بعض الأخطاء الناتجة عن المسح الضوئي من اشهرها (photo shp adobe)

التعرف الضوئي عن الحروف: بعد عملية المسح الضوئي والمعالجة تأتي عملية التعرف الضوئي على الحروف باستعمال برمجة التعرف الضوئي على الحروف OCR، و التي تسمح بتحويل الصور الناتجة بمستودع الوثائق الرقمية وربط كل ملف بتسجيلاته البيليوغرافية ويتم التخزين باستمرار العمليات السابقة لها حيث ان جميع الوثائق التي تتم رقمنتها يتم تخزينها.

تصميم الواجهة: تعد واجهة المكتبة الرقمية العنصر الذي من خلاله يتم التعامل مع نظام المعلومات المكتبية الرقمية من قبل المستفيد على مستوى بحث المصادر وعرضها والحصول عليها، فأنه يجب عند تصميم الواجهة اختيار انسب الطرق الفنية والوظيفية.

الاتاحة: هي اخر مرحلة والنتيجة النهائية للعمليات السابقة، تبدأ دور الاتاحة بطلب المستفيد الولوج الى مادة رقمية على شبكات المعلومات وبناء عليه يتم التحقق من هويته من خلال إجراءات التحقيق والاثبات والتي ينتج عنها قبول أو رفض الترخيص للمستفيد بإجراء العمليات المطلوبة، ويعتمد قرار الترخيص على مجموعة من المحددات الخارجية كالقيود القانونية وتراخيص الاستخدام من قبل الناشرين ومالكي الحقوق[2]

يتطرق هذا العنصر الى خطوات عملية الرقمنة مثل اختيار الوثائق، المسح الضوئي، انشاء وتسجيل المتياداتا، والمعالجة وضبط الجودة، بهدف ضمان دقة المحتوى الرقمي وجودته واتاحته عبر الشبكات، خاصة الانترنت حيث يوضح دور التعرف الضوئي على الحروف في تحويل الصورة الممسوحة ضوئيا الى نصوص رقمية قابلة للبحث والمعالجة كما يشرح عملية التخزين الرقمي وربط الملفات بالبيانات البيليوغرافية لضمان سهولة الحفظ والاسترجاع ويعرض تصميم الواجهة رقمية فعالة تمكن المستفيد من

[1] منير فقراوي، أبو بكر مولة: مرجع سبق ذكره، ص 8.

[2] المرجع نفسه ص 09

التفاعل مع المحتوى الرقمي بسهولة ثم مرحلة الاتاحة تتيح الوصول الى الموارد الرقمية وفق ضوابط قانونية وتنظيمية.

ثالثا: مخرجات الرقمنة:

1/ فوائد عملية الرقمنة: تفيد الرقمنة بصفة عامة في:

- إيصال المعلومة للمستفيد أينما كان.
- الإفادة من الحواسيب وامكانياتها الهائلة في البحث والتصفح فضلا عن القدرات الفائقة في الحفظ والتخزين.
- تقاسم المعلومات
- سهولة تحديث المعلومات
- الاتاحة الدائمة للمعلومات.
- إمكانية توفير اشكال جديدة للمعلومات.[1]
- توفير المال والوقت والجهد على جميع الأطراف المتعاملة الكترونيا.
- القضاء على البيرواقراطية والروتين الذي يوجد في الحكومة التقليدية.
- المرونة الفائقة في التعامل مع المعلومات والتحديث الدوري لها.
- الربط الالكتروني بين فروع المؤسسة التي تقع في أكثر من نطاق جغرافي.
- إيجاد مجتمع معلوماتي قادر على التعامل مع معطيات التقنية ومواكبة عصر المعلومات.[2]

[1] ساري حنان: مرجدع سابق، ص 158 159

[2] طاهري عيشة، زبير بركاهم: دور الرقمنة في تحسين أداء الإدارة الجامعية دراسة ميدانية في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، مذكرة ماستر في علم اجتماع، تخصص تنظيم و عمل، الجلفة، 2023/ 2024.

- تعد الرقمنة عملية أساسية تهدف الى تحسين إيصال المعلومات للمستفدين بكفاءة عالية من خلال تسهيل البحث والتصفح، ودقة الحفظ والتخزين، وتسريع تحديث المعلومات وتبادلها، كما تساهم في انتاج معلومات حديثة ومتنوعة، وتوفير الوقت والجهد والتكاليف والتقليل من البيروقراطية والروتين الإداري، مع تعزيز المرونة في التعامل مع البيانات وتحديثها دوريا، إضافة الى ذلك تساعد الرقمنة على تحقيق الربط الالكتروني بين فروع المؤسسات، وبناء مجتمع معلوماتي قادر على التفاعل مع المتغيرات وضمان الاستخدام الأمثل للمعلومة.

إيجابيات وسلبيات الرقمنة:

1/ايجابيات الرقمنة:

- تتيح الرقمنة الوصول السريع ولعدد غير محدود من المستخدمين على المستوى العالمي.
- يمكن اللجوء الى التصويبات افتراضية بما يؤدي الى تحسين نوعية صورة الملفات.
- إمكانية انتاج نسخ لاطلاع ذات نوعية جديدة.
- أنظمة بحث تلقائية تسهل عمليات البحث عن العمليات.
- تقدم الرقمنة صورة يمكن إعادة نسخها عدة مرات من دون التأثير على نوعيتها.

2/ سلبيات الرقمنة:

- تتطلب هذه التكنولوجيا استثمارات مالية كبيرة لرقمنة الرصيد الأرشيفي من جهة، والإجراء البحث الارشيفي من جهة أخرى.
- الصورة الرقمية على الشاشة أو على الورق لا يعترف بها قانونيا حتى الان مثلها مثل ما هو الحال بالنسبة للنسخة الاصلية.
- ارتفاع تكاليف الإنتاج والحفظ.
- العطب السريع للأدوات قراءة النصوص الرقمية.

- على قدر التحكم الجيد في المواد الأرشيفية المقدمة للرقمنة يزيد الوقت المخصص للعمل ويزيد الوقت المخصص للعمل.[1]

تبرز الوسائط الرقمية عدة إيجابيات منها سهولة وسرعة الوصول الى المعلومات لعدد غير محدود من المستخدمين وتحسين جودة المحتوى بفضل الوسائط المتعدة وإمكانية انتاج نسخ متعددة والاطلاع على أنواع جديدة من المعارف إضافة الى تسهيل البحث وإعادة استخدام المحتوى دون تأثير على جودته.

في المقابل، تعاني من سلبيات أهمها ارتفاع تكاليف الإنتاج والحفظ والحاجة الى تجهيزات تقنية متطورة وصعوبة قراءة النصوص الرقمية مقارنة بالورقية، إضافة الى الإرهاق البصري، وضعف التحكم في بعض الموار الرقمية، مما يزيد الوقت والجهد المبذول في التعامل معها.

[1] طاهري عيشة، زبير بركاهم: مرجع سابق، ص 58 59

خلاصة الفصل:

من خلال عرضنا للدراسة التحليلية للرقمنة فتطرقنا من خلالها الى بدايتها الأولى مبرزين أهميتها في المؤسسة المجتمعية من خلال طريق عرض أهم ما تحمله من الخصائص تسمح بتطبيقها الى مجموعة من الاشكال لكل واحد متطلبات وعمليات خاصة وهذا ما يبرز مجموعة من المخرجات.

الفصل الثالث: تحسين الأداء الإداري في ظل نظام الرقمنة

الفصل الثالث: تحسين الأداء الإداري في ظل نظام الرقمنة

تمهيد:

أولا: الأداء الإداري عناصره ومحداته.

1-ماهية الأداء

2-أهمية الأداء

3-خصائص الأداء

4-مصادر وابعاد الأداء

5-أنواع الأداء

6-عناصر الأداء

ثانيا: واقع الأداء الإداري

1-العوامل المؤثرة في الأداء الإداري

2-قياس الأداء الإداري

3-قياس الأداء الإداري

4-دوافع تحسين الأداء

5-أساليب تحسين الأداء

6-مزايا ومسأوئ الأداء الإداري.

ثالثا: دور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري

1-اهداف الرقمنة في تحسين الأداء الإداري.

2-وظائف الرقمنة في تحسين الأداء الإداري

3-وسائل الرقمنة في تحديث الأداء الإداري.

رابعا: المداخل النظرية المفسرة لأثر الرقمنة على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسة الاستشفائية

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الأداء الإداري احد العوامل الأساسية لنجاح أي منظمة أو شركة حيث يؤثر على جميع جوانب العمل والأداء، تعنى إدارة الأداء بقياس وتقييم الموظفين و القيادات والعمليات والاقسام وفقا للمعايير المحددة وتهدف الى تحسين المستمر للعملية التنظيمية وتحقيق الأهداف المحددة، تعتبر أهمية الأداء الإداري يتجلى في تحقيق كفاءة وفعالية العمل وتطوير القدرات والمهارات وتحسين الأداء الفردي والجماعي كما يساعد في رفع مستوى الأداء التنظيمي وتحقيق التميز والتنافسية في السوق لذا يجب ان تولى المنظمات الاهتمام اللازم لتطوير الأداء الإداري وبذل المجهود المستمر لتحسينه وتطويره.

أولا: الأداء الإداري عناصره ومحداته.

1- ماهية الأداء

بين عام 1994 وعام 1996 تم نشر أكثر من 3615 بحث ومقالة علمية حول الأداء كذلك كان هناك ثورة حقيقية في عملية نشر الكتب حول الموضوع بدا من عام 1996 حيث نشر بمعدل كتاب خلال أسبوعين حول الأداء في الولايات المتحدة الامريكية.

كذلك ازداد عدد الحاصلين على CPA بشكل ملفت للنظر عام 1991 قياسا للسنوات السابقة لها، يضاف الى ذلك ان عدد كبير من المؤتمرات حول الأداء قد نظمت في العالم الغربي من قبل الجامعات ومراكز البحوث.

ان شهادة مثل chartre Financial analystes لم تكن موجودة قبل عام 1963 في حين خلال عام 1971 اكثر من 300 محلل مالي قد حصلوا على هذه الشهادة و استمر العدد في تزايد خلال السنوات اللاحقة.

ويوجد حاليا اكثر من 50 موقع الكتروني على شبكة الانترنت متخصصة في الأداء .

في عام 1993 اعلن الرئيس الأمريكي bill Clinton عن مبادرة حكومية الإنعاش الأداء الحكومي اطلق عليه اسم المراجعة القومية للأداء، قام أيضا بالمصادقة على قانون " الأداء الحكومي ونتائجه لعام 1993" ويتطلب هذا القانون من الوكالات الفيدرالية القيام بتطوير واعداد خطط استراتيجية حول الكيفية التي ستطبق بها لتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة للشعب الأمريكي، كما قام الرئيس أيضا في عام 1993 بإصدار الامر التنفيذي الذي يطالب الوكالات الفيدرالية بطرح استبيان على عملائها حول نوعية ومستوى جودة الخدمات التي يحتاجونها،[1] ومن الحقائق المفهومة ان الشعب الأمريكي لم يكن له أي دور مباشر في التخطيط الحكومي أو الكيفية التي ستقوم بها بتقديم الخدمات التي ترغب في تقديمها أو الجهات التي تستحق مثل تلك الخدمات، لذلك لم يكن من المفاجئ ان تنخفض نسبة ثقة الشعب في مستوى الأداء الحكومي ما بين العامين 1975 و 1995 الى الحد الذي اصبح معه واحد فقط من كل خمسة أفراد من

[1] وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي: سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، دار وائل للنشر، ط1، 2009، ص 36

الشعب الأمريكي لديه الثقة في ان الحكومة تقوم وبشكل راسخ باتخاذ القرارات الصائبة و التي تعمل على تلبية حاجاته .

ويعتقد العديد من أفراد الشعب الأمريكي بان الحكومة قد فشلت في فهم حاجاتهم ورغباتهم ويعتقد البعض من عملاء الحكومة بان سوء الفهم هذا يعتبر بديهيا نتيجة لحقيقة " كيف يتسنى للحكومة ان تفهم؟ مع عدم قيام أي من المسؤولين الحكوميين مطلقا بالسؤال عن حاجاتهم ورغباتهم".

وبمجرد قيام الرئيس bill Clinton بالتوقيع على قانون الاداء الحكومي ونتائجه في أغسطس من العام 1993 لم يعد الأداء مجرد فكرة جيدة وانما أصبح قانونا، وبموجب ذلك القانون كان يتعين على كافة الوكالات الفيدرالية القيام بتقديم تقرير حول الأداء لمجلس النواب قبل تاريخ 30 سبتمبر 1997.

يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة لمنظمات الاعمال بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة ويكاد ان يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، بما فيها الإدارة الاستراتيجية، كما أنه يعد عنصرا محوريا لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف منظمات الاعمال والذي يتمحور حول وجود المنظمة من عدمه، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناول الأداء، الا ان المجال واسعا لمزيد من البحث والدراسة لغرض تأطير هذا المفهوم الواسع، خاصة وأنه لم يعد مفهوما بسيط بقياسات محددة يتفق عليه الجميع وعلى الرغم من تعدد واتساع الابعاد والمنطلقات البحثية ضمن موضوع الأداء، واستمرار المنظمات بالاهتمام والتركيز على مختلف جوانبه[1]، يبقى الأداء مجالا خصبا للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق، بمختلف المتغيرات، والعوامل البيئية، سواء اكانت الداخلية ام الخارجية منها، وتشعب وتنوع تلك المتغيرات وتأثيرها المتبادل معه، فالأداء مفهوما واسعا، ومحتوياته متجددة بتجدد وتغير وتطور أي من مكونات المنظمة على اختلاف أنواعها، ولاتزال الإدارات العليا في منظمات الاعمال مستمرة في التفكير في موضوع الأداء طالما ان تلك المنظمات موجودة إضافة الى ان الانشغال بمناقشة الأداء بوصفه مصطلحا فنيا، وبمناقشة المستويات التي يحلل عندها والقواعد الأساسية لقياسه مزال مستمرا.

[1] وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي: المرجع السابق، ص 37

ان الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها المدراء والمنظمات، وعلى الرغم من هذا الاختلاف، فان أغلب الباحثين يعتبرون الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها.

ان التوجهات العامة في الفكر الإداري تشير الى ان الأداء مفهوم ذات ابعاد شمولية لذلك في التوجهات الحديثة تنطلق من 6 أطر مفاهيمية تعطي الصورة الشمولية التكاملية للمفهوم وهي:

النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها وفي السياق يعبر (Eccles9 1991 :131) عن الأداء بكونه " انعكاس لقدرة منظمة الاعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها " ويتفق مع هذا السياق كل من (Robins wiersena ،278:1995) إذ يعبران عن الأداء بكونه " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد".

منطلقات النظرة المستندة الى الموارد، حيث وضح (Miller Bromiley. 1990 757) ان الأداء مصلحة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية،واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.[1]

النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة الى تحقيقها، وضمن هذا التوجه يري (646:1995 Birkinsham)

إن الدراسات الإدارية والاستراتيجية حول موضوع الأداء تواجه العديد من الصعوبات، فالإضافة الى تعدد المحأور واختلافها، فان هناك خلافا حول طبيعة البيانات المعتمدة في القياس ومصدر البيانات، فالأداء في ابسط صورة يمثل النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة الى تحقيقها (259: 1998، Wrigt9) لا ينظر الى الأداء بصورته المجردة بحيث تمثل نتائج لا يعرف مستواها، وانما يركز على الجانب الإيجابي لنتائج الأداء مفترضا منذ البداية قدرة المنظمة على تحقيق مستوى عال لأدائها، و بما ان الأداء هو نتيجة لدالة مختلف أنشطة وافعال المنظمة التي تمارسها ضمن عوامل ومحددات مختلفة، فان درجة مستواه تتحدد نتيجة العوامل المؤثرة فيه، ومدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلاله.

[1] وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي: المرجع السابق، ص 38.

البعد البيئي الداخلي و الخارجي للمنظمة حيث ركز (Zahar و Pearce ،1989: 298) على البعد البيئي الداخلي و الخارجي للمنظمة، ومدى قدرتها على تكييف عناصر ذلك البعد لتعزيز أنشطتها باتجاه تحقيق أهدافها، فالأداء هو النتائج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية –على اختلاف أنواعها –و التأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها.

مدخل النظم حيث بين (Wit 1998 :40 وMeyer) ان الأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد اجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والاحداث التي تشكل داخل المنظمة.

المفهوم الشمولي حيث (David 2001 :308) الأداء هو نتائج الأنشطة التي ان تقابل الأهداف الموضوعية.[1]

ومهما اختلاف المنظرين أو الكتاب ومدراء المنظمات حول أهمية الابعاد والمفاهيم الإدارية، فأنهم يتفقون على ان الأداء مفهوما جوهريا في المجال الإداري النظري ام التطبيقي، فالأداء هو دلة Function لكافة أنشطة المنظمة، وهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها وهو الفعل الذي تسعى كافة الأطراف في المنظمة الى تعزيزه، وبالرغم من التقارب في وجهات نظر الكتاب والمنظرين عن الأداء بوصفه مفهوما عاما يعكس نجاح أو فشل المنظمة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها، الا أنهم لم يتفقوا على وضع صيغ نهائية لمفهوم الأداء بشكل محدد ودقيق،وقد يعود هذا الاختلاف الى كثرة وتنوع المجالات التي تسعى المنظمة الى تحقيق أداء عالي من خلالها، واختلاف هذه المجالات من منظمة الى أخرى وحسب طبيعة نشاطاتها وفلسفة الإدارة العليا تجاه أهميتها، لا سيما وان كان مجال من هذه المجالات يعكس هدفا تسعى المنظمة الى تحقيقه كما قد يعود الاختلاف الى الأهداف والنتائج التي يسعى الكتاب و المنظرين الى تحقيقها من خلال دراستهم وابحاثهم والتركيز على هذه الأهداف والنتائج دون غيرها بالشكل الذي يدفع بالمفاهيم التي يتوصلون اليها لان ان تعكس وجهات نظرهم الخاصة .

ومن خلال استعراض المفاهيم السابقة عن الأداء يمكن النظر اليهي بصورة حية تعكس نتيجة ومستوى قدرة منظمة الاعمال على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعة من خلال أنشطتها المختلفة، وفقا لمحأور تلائم المنظمة وطبيعة عملها، فالأداء هو الهدف المركزي لعملية التحول

[1] وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي: المرجع السابق، ص 38 39.

Transformationوالذي يوضح مدى تحقيق الأهداف، ومستوى تنفيذ الخطط وللتدليل على أهمية الأداء يري 69: 19998 Dyer و Sngh ان التركيز على مستويات الأداء في المنظمات يعد من اكثر مجالات الاهتمام دراسة و بحث من قبل كتاب و منظري حقل الإدارة بصورة عامة وحقل الاستراتيجية بصورة خاصة .[1]

2-أهمية الأداء:

ان الأداء أهمية بالغة كونه خطوة لتحديد الموقع الحالي ومعرفة مدى ابتعاده أو تطبيقه مع الأهداف المرغوبة، فالتعرف على أداء المؤسسة ومعاينة عمليات المؤسسة مسألة في غاية الأهمية، و للتعرف على أداء المؤسسة يتوجب قياس وتقييم هذا الأداء، فتقييم الأداء هو التعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة، تعتبر عملية الأداء وظيفة منظمة و مستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية تحقق فعالية أكبر اذ كانت مرتبطة باستراتيجية العمل وأسلوب تسيير المنظمة ومن اهم الاعتبارات التي تساعد على وضع نظام فعال للتقييم مايلي:

التركيز على تدعيم الإيجابيات: يعني تشجيع وحث العمال وإظهار نتائجهم الإيجابية.[2]

3- خصائص الأداء:

يمكن تحديد اهم الخصائص المميزة لأداء فيمايلي:

تعدد الأطراف الفاعلة بالنسبة لأداء لأنه يتأثر بكل فرد له علاقة باتخاذ القرار، أو هامش استقلالية في المؤسسة، والأداء مرتبط بمصطلح المسؤولية، فالمؤشرات الخاصة بالأداء ولوحة القيادة تختلف بحسب المهام المسندة لأفراد وانماط الترقية الخاصة بهم وقد يكونوا من خارج المؤسسة في إطار التنظيم الشبكي.

ان الأداء لا يتطور من تلقاء نفسه، بل يجب ان تطوير العنصر البشري حتى ينعكس التطور على الأداء نفسه

[1] وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي: المرجع السابق، ص 40

[2] باسي الهام: دور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة دراسة مجموعة من المؤسسات الإنتاجية الكبرى، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص تسير المنظمات، دامعة باجي مختار،عنابة، 2014/ 2015، ص109.

عندما ينخفض مستوى الأداء بشكل ملحوظ يكون ذلك عاملا مقأوما للتغيير، وبالتالي يجب متابعة الأداء باستمرار، حتى لا يصل الى درجة اللاصعود، ويصبح غير قابل للتحسن ومقأوما للتغيير.

يستمر الأداء بالتحسين والتطور، طالما كانت هناك مراقبة مستمرة ومتابعة له من خلال معايير تشمل اكتشاف النقص، والقصور وتحديد مستوى الأداء ودرجته، واستخدام الحوافز والقدرات وتصميم العمل[1]

4-مصادر وابعاد الأداء:

أ-مصادر الأداء:

هناك مقارنتين حول هذه المسألة المتعلقة بمصادر الأداء يري أصحاب المدرسة الأولى من رجال الاقتصاد والاستراتيجية ان الأداء هو ناتج عن عدة عوامل خارجية، كالمميزات الاقتصادية للقطاع التكنولوجي، مكانة المؤسسة في السوق، اما المقارنة الثانية التي تبنها منظرو المؤسسة فترى ان الأداء هو ثمرة لتضافر مجموعة من العوامل الداخلية مثل الاستعمال الأمثل للموارد البشرية، خلق ظروف عمل حسنة، مناخ عمل يشجع ومناسب للعمل، وعلى أساس هاتين المقارنتين يمكن القول ان الأداء هو ناتج تعاضد كل هذ و العوامل بشرط ان تؤخذ في الاستراتيجية العامة، أي ان الأداء التنظيمي ينتج انطلاقا من عدة عوامل يمكن ادراجها فيمايلي:

الموارد البشرية التي تظهر استعمالها في الأداء الفردي والجماعي.

الموارد التكنولوجية (استثمار في المعدات، البرمجيات) التي تظهر عبر القدرة التقنية لتطبيق فعال[2]

ب-ابعاد الأداء:

يمكن تحديد ابعاد الأداء فيمايلي:

ب-1-البعد التنظيمي للأداء: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون مسيري المؤسسة يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة الى ان هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلة التنظيمية،

[1] باسي الهام: المرجع السابق، ص 105

[2] باسي الهام:المرجع نفسه، ص 103

وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة ان تصل الى مستوى فعال اخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

ب-2- البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء الى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لان مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشر الوفاء للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد اذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية فكما هو معروف في ادبيات التسيير ان جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، ولهذا فمن الضروري الاهتمام بكل ما يندرج في اطار العلاقات الاجتماعية، مناج العمل، والعمل على تحسينها لما في ذلك من أهمية وتأثير على الأداء.[1]

تنأولنا في ابعاد الأداء بعدين اساسين حيث نجد البعد التنظيمي للأداء وهو الطريقة التي تعتمدها المؤسسة من اجل تحقيق الأهداف المرجوة وكذلك البعد الاجتماعي للأداء الذي يشير الى مدى تحقيق الرضا عن أفراد المؤسسة.

5-أنواع الأداء:

يمكن تقسيم الأداء وتصنيفه كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر المختلفة وهو ما يطرح إشكالية المعيار الدقيق والعلمي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد الأداء من هنا يمكن تقسيم الأداء الى خمسة أصناف وهي:

أ*من حيث الشمولية:

أ-1-الأداء الكلي: هو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية في تحقيقها ولا يمكن نسب إنجازها الى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر وفي اطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية والارباح ويمكن الإشارة الى ان الأداء هو تفاعل ادائيات المؤسسة وانظمتها الفرعية.

[1] باسي الهام: المرجع نفسه، ص 104.

أ-2-الأداء الجزئي: هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره الى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة حيث يمكن ان يقسم حسب المعيار الوظيفي الى أداء الوظيفة المالية أو أداء الوظيفة الاقتصادية أو أداء الوظيفة التموين وأداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.

ب .من حيث الطبيعة:

ب-1-الأداء الاقتصادي: يتم تطبيق المبادئ الاقتصادية وسريأنها بالنسبة لظروف الوحدة وبيئتها المحيطة بها، ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة ويعتمد قياس الأداء الاقتصادي على[1] سجلات ودفاتر المؤسسة وكذلك ما تعده من قوائم وتقارير ومن ثم فان أدوات تقييم الأداء الاقتصادي هي لتحليل المالي بما يعتمد عليه من نسب ومؤشرات مالية.

ب-2-الأداء الاجتماعي: يتميز هذا النوع من الأداء بنفس المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المؤسسات في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر بها بما يزيد من صعوبة اجراء التقييم الاجتماعي للأداء ولذا يتطلب الامر بذل المزيد من المحأولات والجهد من اجل التوصل الى مقاييس عادلة لتقيم الأداء الاجتماعي.

ب-3 الأداء الإداري: يتمثل الجانب الثالث من جوانب الأداء في المؤسسات في الأداء الإداري للخطط و القياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار احسن البدائل التي تحقق اعلى المخرجات الممكنة وللتقييم الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وذلك البرمجة الخطية.

ج-من حيث المصدر: ويقسم الأداء حسب المصدر الى أداء داخلي وخارجي

ج1-الأداء الداخلي: وهو أداء متأني من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية وموارد مادية.

ج2-الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة .

[1] بلقاسم بعداش: المرجع السابق، ص 23 24.

د-من حيث الوظيفة: حسب هذا المعيار يقسم الأداء الى أربعة معايير وظيفة [1].

د1-أداء الوظيفة المالية: يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تفاعل وتحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها وتحقيق معدلات مردودية جيدة وتكاليف منخفضة .

د2-أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق انتاج المؤسسة عندها تستطع تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بغيرها من المؤسسات .

د3- أداء وظيفة الموارد البشرية:تتمثل في قدرة هذه الموارد على تحريك الموارد وتوجيهها نحو هذه المؤسسة، فلكي تضمن المؤسسة بقائها يجب عليها ان توظف الاكتفاء وذوي المهرات العالية وتسيرهم تسيرا فعالا.

د4- أداء وظيفة التسويق: ويتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة.

ه-من حيث السلوك:

وهذا المعيار قسم الأداء الى أداء المهمة والأداء الضمني

ه-1-أداء المهمة: وهو الأداء الذي يتم تعريفه كالاتي " الأنشطة التي تساعد عملية التحويل موارد الخام وتوزيع منتجاتها الناتجة أو تقديم تخطيط هام، الاشراف أو وظائف الموظفين التي تساعد المؤسسة على تحقيق الفعالية والكفاءة.

ه-2-الأداء الضمني: ويمثل في تلك السلوكيات التي تساهم في فعالية المؤسسة بتقديم بيئة جيدة يمكن ان يحدث بها أداء المهمة زمن بين تلك السلوكيات مثلا: المساعدة والتعأون مع الاخرين . التطوع لإنجاز أنشطة لا تعتبر جزء من الوظيفة[2].

6-عناصر الأداء: هناك عناصر ومحددات التي تحدد عملها في الأداء وهي:

أ-عناصر الأداء:

[1] بلقاسم بعداش: المرجع السابق، ص 25.

[2] بلقاسم بعداش: المرجع نفسه، ص 25.

أ-1-المعرفة بمتطلبات العمل: يشمل المعارف العامة، المهارات الفنية والمهنية والبراعة والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء، وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل.

أ-2-كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العامة للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

أ-3-المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية، التفاني في العمل، قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الاعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقويم النتائج.

ب-محددات الأداء:

نظرا لاختلاف نتائج الدراسات التي توصلت في هذا المجال فان الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد جميع محددات الأداء ومدى التفاعل بينهما وانطلاقا من قراءتنا وبحثنا في التراث النظري والدراسات المتوفرة يمكن تقديم جملة من المحددات التي تعتبر من بين ما اتقف عليه نسبيا عدد من الباحثين، حيث يرون ان الأداء ما هو الا نتيجة لمحصلة التفاعل بين جملة من المحددات وهي كالاتي: [1]

ب-1-الدافعية: تعرف بأنها" القوى الكامنة داخل الفرد التي تؤثر أو تحدد مستوى واتجاه واستمرارية الجهد المبذول نحو العمل" حيث صنف مقدمو هذا التعريف الأفراد العاملين الى نوعين من المؤسسات والمنظمات، الأول أفراد يتمتعون بدافعية نحو العمل وبالتالي فان أدائهم يتسم بالإنجاز العالي اما النوع الثاني فهم الأفراد الذين لا يتمتعون بدافعية نحو العمل وبالتالي أدائهم متدني.

وهناك من يشير الى الدافعية بأنها رغبة، حيث تعرف الدافعية بأنها " الرغبة في بذل المجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية والمشروطة بمدى إمكانية اتباع بعض الحاجات الشخصية نتيجة لهذا الجهد المبذول" حيث ربط هذا التعريف بين الرغبة في بذل الجهد وبين العوائد الإيجابية المتوقعة نتيجة هذا الجهد ففي غياب هذه التوقعات من العوائد، العأولات والرقية و غيرها، يؤدي الى انماء دافعية نحو العمل، وهناك من يرى ان الدافعية هي قوى داخلية وقوى خارجية تثير توجه السلوك وتحافظ على استمرارية الجهد

[1] طارق طه: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص 302.

المبذول وبالتالي يمكن استخلاص ان الدافعية " هي قوى تنشط وتوجه السلوك وتحافظ على استمرارية الجهد" .

من خلال تعرضنا للدافعية ومفهومها كأحد محددات الأداء تبين لنا أنها عامل أساسي لنجاح الأداء الإداري، ومن خلالها يمكن استخلاص جملة من مؤشرات الأداء وهي:

مستوى الإنجاز، الارتياح، الاحترام والتقدير للذات والاخرين، فاذا كانت المؤشرات إيجابية لدى الفرد سوف تعمل على رفع من مستوى الأداء وذلك في ظل ظروف العمل الجيدة.

ب2- ادراك الدور: يعني تصور الفر للدور وانطباعه عن السلوك و الأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي ان يمارس بها دوره في المؤسسة، وهو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وبالتالي فان العامل اثناء أدائه لمهنة يتلقى مؤثرات تترجم في شكل معلومات تكون عبارة عن توجهات وردود أفعال الزملاء وما يتلقاه من أجور وحوافز، هذه المثرات يقوم العمل بفرزها وتفسيرها وتنظيمها وفهمها انطلاقا من تأثره بدوافعه وخبراته السابقة [1]من جهة وبطبيعة وخصائص المعلومات من جهة أخرى ومن هذا المنطلق نجد ان الأفراد يختلفون في فهمهم وادراكهم لنفس الظروف والواقع الذي يتعاملون معه، فمثلا المكافاة التي يحصل عليها العمال أ يفسرها على أنها مقابل كفاءته وتأثر بدوافعه وخبراته السابقة من جهة وبطبيعة وخصائص المعلومات من جهة أخرى، ومن هذا المنطلق نجد ان الأفراد يختلفون في فهمهم وادراكهم لنفس الظروف والواقع الذي يتعاملون معه،فمثلا المكافأة التي يحصل عليها العمال أ يفسرها على أنها مقابل كفاءته وبجدارته ويعتبرها دليل موضوعتيه الإدارية، بينما يفسرها العامل ب على أنها محاباة ودليل على ذاتية الإدارة.

من خلال عنصر إدارك الدور المتعلق بتحديد مستوى الأداء يتبين ان الفرد العامل الإداري بإدراكه لدوره في العمل بشكل إيجابي سينبثق بالتأكيد ادراكه لمدى التزامه بالقوانين واللوائح المنظمة لعمله وادراكه كذلك باحترام أوقات العمل والمدة الزمنية اللازمة لإنجاز اعماله ومهامه وطبعا في ظل ظروف عمل ملائمة.

[1] طارق طه: المرجع نفسه، ص 302.

ب-3-بيئة العمل: معلوم ان مكان العمل يستعمل الأداء الوظيفي، حيث يجب تهيئة بما يتناسب وحاجات الفرد العامل حتى يشعر بالارتياح والرضا، وذلك من حيث تجهيزه والأدوات والاضاءة و الحرارة ونمط القيادة العادل والنظم والقوانين العادلة أيضا، بمعنى تهيئة بيئة عمل داخلية ملائمة .

ب-4-قدرة الفرد على أداء العمل: وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفي والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة، وتتألف من محصلة المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل، و المهارة، كالتمكن من ترجمة نص معين، ومدى وضوح الدور، فيجب ان تتوافر لدى الفرد العامل القدرة على أداء العمل المحدد له، والخبرات السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ويشمل التعليم و التدريب والخبرات [1]

ثانيا: واقع الأداء الإداري

1-العوامل المؤثرة في الأداء الإداري:

تبين ان الأداء الادري جهد بشري، يقوم به أفراد مؤهلين، وفق أنظمة وقوانين المؤسسة بهدف تحقيق المؤسسة، والارتقاء بها من جيد الى الاجود، دون الاكتفاء بمستوى معين من الأداء، هذا هو الأصل في العمل الإداري لجميع المؤسسات ولجميع العاملين فيها، ولكن هذا الجهد وهذا الأداء ليس بالضرورة ان يكون وفق المستوى المطلوب أو أنه يتراجع بدلا من ان يتقدم وقد يعود هذا الى مجموعة من العوامل منها:

غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تملك خططا تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب ادوؤها لن تستطيع قياس ما تحقق من انجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعمل وجود معيار محدد مسبق لذلك وهذا يؤدي الى تسأوي بين الموظفين من ذوي الأداء الجيد مع من هم أقل درجة.

عدم المشاركة في الإدارة: ان عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات، يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية و الموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي الى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق اهداف المنظمة، ويؤدي الى تدني مستوى أداء الموظفين، لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في صنع القرارات والاهداف المطلوب إنجازها، أو الحلول

[1] حنفى محمود سليمان: السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1994، ص 222223

للمشكلات الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي و المعنوي الذي يحصلون عليه، كلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلأوات التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين وهذا يتطلب نظاما مميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التميز الفعلي بينهم.[1]

الرضا الوظيفي: الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين فغياب الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي الى أداء ضعيف ويتأثر الرضا الوظيفي عادة بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظفين.

التسيب الإداري: التسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة وقد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الاخرين وقد ينشأ التسيب نتيجة لأسلوب القيادة والاشراف داخل المنظمة.

غياب الامن الوظيفي: ان الإحساس بالأمن لدى الموظف يعني حالة من الطمأنينة والاستقرار في العمل، ويعد أساسا للنجاح والابتكار، ويعد ضرورة من ضرورات الإنتاج الفكري والإداري للعمل.

غياب العدالة في الترقيات والحوافز: يرتبط العاملون في المؤسسات لأسباب عدة منها الاجتماعية والاقتصادية والمهنية والمعنوية وغيرها، وتكون جميعها من اجل اشباع حاجاتهم، وتحقيق أهدافهم فالكل يسعى للحصول على هذه الحاجات من خلال أدائه في المؤسسة، والعمل الذي يقدمه لها بالمقابل ينتظر الموظف ان يجد العدالة في المعاملة، والاجر المناسب والحافز المحفز للعمل، والابداع وفي غياب العدالة هذه من قبل رؤسائه سيجد نفسه يفتقد الدافعية للعمل وينعكس ذلك على أدائه الإداري.

2-عناصر الأداء الإداري:

تمثل عناصر الأداء الإداري اركأنه التي بدونها لا يتحقق هذا الأداء، وتنوعت هذه العناصر والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد للوصول الى الأداء الإداري المطلوب ويشير " كردي" الى اهم هذه العناصر:

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

[1] بلقاسم بعداش: دور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري، مرجع سابق، ص 30

- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية بمقدار سرعة الإنجاز.
- **المثابرة والوثوق:** وتشمل الجدية والتعاون في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وانجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

والأداء الإداري للمؤسسة أو المنظمة يتمثل بمجموع الاداءات الإدارية لأفراد هذه الوحدة ومن هنا يبرز أهمية العمل أو الأداء الإداري الفردي لان أي خلل في هذا العمل سينعكس بشكل أو باخر على محصلة الأداء الإداري للمؤسسة وهذا يتفق مع ما تطرحه نظرية النظم في الإدارة.[1]

3-قياس الأداء الإداري:

يظل الأداء بشكل عام والأداء الإداري بشكل خاص دون مضمون ما لم يتم قياسه بمعنى التعرف الى هذا الأداء باستمرار من خلال الكشف عن جوانب القوة والضعف ومقارنة ما تم القيام به بمعايير محددة وواضحة معدة مسبقا، أو من خلال مدى قيام الموظف بالمهام الموكلة اليه وفق الأنظمة والقوانين المعمول بالمؤسسة.

ويري " محسن " ان قياس الأداء الإداري يؤدي الى التعرف على مستويات العمل وكفاءة العاملين، ومواطن القوة والضعف في الأداء والتعرف الى الفرق بين مستوى الأهداف المرسومة في المؤسسة ومستوى النتاجات التي تحققت من وحدات المؤسسة المختلفة، كما يسهم تقييم الأداء في التعرف الى مجالات التطور المطلوبة للعاملين وبالتالي الارتقاء بمخرجات المؤسسة.

وعليه رصدت مجموعة من الأسباب التي تجعل من قياس الأداء الإداري امرا ذي أهمية خاصة وهي:

- تسهم معرفة قياس الأداء في تحديد الاحتياجات والبرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

[1] علي سلمى: تطوير أداء وتجديد المنظمات،دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998، ص 33

- تعد عملية قياس الأداء الإداري من الأمور الأساسية لتوظيف العمل الإداري وتحديد المسؤوليات والمهام الموكلة لكونها وسيلة تنفع العاملين نحو أداء مهامهم بكفاءة وفعالية.
- تعمل عملية قياس الأداء الإداري في معرفة معوقات العمل الإداري وهذا يوفر الفرص المناسبة للإدارة العليا بمعرفة مكان الخلل والضعف في اللوائح والسياسات والبرامج المطبقة.
- وتتأثر عملية قياس الأداء الاداري أو تقنيته بمجموعة من العوامل المؤثرة أو المؤثرات منها:
- عدم وضوح المعايير التي يعتمد عليها في تقييم الأداء الإداري.
- قلة الخبرة للازمة لمن يقوم بعملية قياس وتقييم الأداء.[1]
- المصالح الشخصية التي تمكن ان تطغى على المهنية في العمل.
- غياب المتابعة والمحاسبة لنتائج عملية التقييم، أو عدم الاخذ بالنتائج التقييم والقياس هذه من قبل الإدارة العليا للمؤسسة سواء في الترقيات أو الحوافز أو الغيابات في مناصب إدارية، أو عدم لفت نظر المقرين لمواطن تقصيرهم بهدف تحسين أدائهم في المستقبل، والاسوأ في هذا كله ان لا تعتمد نتائج تقييم الأداء هذه ويكفأ المقصر و ينسى المبدع، ولا ينظر الى أدائه المتميز من قبل إدارة المؤسسة، وعندها تنطفئ الكفاءات ويغيب الابداع، وتتراجع المؤسسات عن تمثيلياتها في تحقيق أهدافها العليا، وتقتصر على اهدافها قصيرة المدى، لا تنسجم ورسالة المؤسسة التي أنشئت من اجلها[2].

4-دوافع تحسين الأداء:

تسعى المؤسسات الاقتصادية الى تحسين أدائها لأسباب عدة منها دوافع التحسين المستمر والمسؤولية الاجتماعية وابعاد التنمية المستدامة وفيما يلي شرح لهذه العوامل:

أ/دوافع التحسين المستمر:

من اهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر ما يلي:

[1] بلقاسم بعداش: المرجع السابق، ص 35.

[2] المرجع السابق، ص 35

معدلات التغبير السريعة: تمثل مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتاثر بها، وفي حالة كثرة المتغيرات البيئية وتعقدها وعدم استقراها، تسعى المؤسسة الى تحسين أدائها لمواجهة ظروف الغموض.

الحفاظ على المكانة: أي الحفاظ على موقعها التنافسي بين بقية المؤسسات في نفس القطاع وذلك باكتسابها لميزة تنافسية.

الاهتمام بالجودة: ان المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات واشتداد المنافسة تحتم عليها التركيز على الجود الشاملة لبلوغ اعلى مستويات الأداء.

المنافسة: وهس تعبر عن حالة الصراع القائم بين المؤسسات ومحأولة كل منها تبوأ مراكز الريادة في السوق وذلك باختيار البديل الاستراتيجي المناسب.

ب/ المسؤولية الاجتماعية:

أي مسؤولية المؤسسة تجاه المجتمع بالاهتمام بمشاكله والحفاظ على البيئة لتكون صحية، امنة من الامراض، فالمؤسسة تحسن أدائها بالقيام بالسلوكيات تستجيب فيها للحاجات الاجتماعية والبيئية كتقديم منتجات تكنولوجيات محافظة على البيئة وبذلك تحسن صورتها وسمعتها اتجاه المجتمع

ج/ التنمية المستدامة: تعرف التنمية المستدامة بأنها: التنمية التي تستجيب للحاجات الحالية دون استنزاف للثروات التي تساعد على تنمية الأجيال القادمة

مفهوم التنمية المستدامة مرتبط بثلاث ابعاد هي الفعالية الاقتصادية، المسأواة الاجتماعية والحفاظ على البيئة، وهذا يعني الاستغلال العقلاني للموارد وتوزيعها عادلا بما يتوافق والتوازن البيئي[1]

5-أساليب تحسين الأداء:

[1] موقع امال: دور إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة،2017/ 2018، ص 74.

حمل عقد الثمانيات والتسعينات من القرن الماضي عددا من المفاهيم وأساليب في مجال تحسين الأداء المؤسسي وتطويره مما كان له أكبر الأثر على مفهوم إدارة الأداء فقد تحول الحديث الى الريادة وسيادة المستهلك أو متلقى الخدمة والمساءلة عن النتائج ومن اكثر المداخل شيوعا نذكر:

إدارة الجودة الشاملة، التحسن المستمر Kaizen، إدارة الوقت، التفوق المقارنbanche marking ، بطاقة قياس الأداء المتوازن bsc، فرق العمل، الإدارة ذاتيا، إعادة الهندسة reengineering ، ستة سيجما، الهندسة القيمية[1]

6-مزايا ومسأوئ الأداء الإداري:

بعد ممارسة الموظف لمهامه الوظيفية وهو ما يعبر عنه بالأداء الإداري وبعد تمحيصه وتقييمه نجد ان الأداء الإداري مزايا ومسأوئ نستعرضها فيما يلي:

أ-مزايا الأداء الإداري:

- استحداث وسط من التفاهم والانسجام بين الموظفين
- رفع الروح المعنوية.
- غرس روح المسؤولية لدى الموظفين.
- وسيلة لضمان العدالة في التعامل مع الموظفين[2]

ب-مسأوئ الأداء الإداري:

اساب تلك المسأوئ تنقسم الى أسباب داخلية وأخرى خارجية والتي تؤدي أغلبها الى تدنى مستوى الأداء الإداري للموظف.

[1] مرقع امال: المرجع نفسه، ص 75م

[2] بوزينة مروة، بوعزة ايمان: دور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري، دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء، مذكرة ماستر، قسم علوم تسيير، تخصص تسيير استراتيجي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2023/ 2024، ص 30

الأسباب الداخلية: وتتعلق بشخصية الموظف نذكر منها: مدى الذكاء، القدرات والسمات الشخصية، الخبرات الوظيفية المكتسبة.

الأسباب الخارجية: وتتعلق بالمحيط المهني (مقر الوظيفة) ومدى ملاءمة شروط الأداء فيه، فهو المحيط الذي يمارس فيه الموظف نشاطه الوظيفي، نذكر من تلك الشروط: مدى ملاءمة الإضاءة، الحرار و التهوية الضوضاء، مدى توفر التجهيزات والوسائل النوعية، نمط الاشراف الوظيفي المتعلق بطريقة تعامل المباشر تجاه الموظف إضافة الى ظروفه الاجتماعية.

يتأثر الموظف خلال أداء وظيفته بعوامل تنعكس اما إيجابا أو سلبا عند تقييم وقياس أدائه فمن بين المزايا احداث الترابط الوظيفي ضمن فريق العمل وكذا التحفيز وتنمية الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين، أضف الى ذلك تطوير الموظف لأدائه، وأيضا تحقيق المسأواة بين جميع الموظفين.

اما فيما يتعلق بالمسأوئ التي قد تنعكس سلبا على اداءه الإداري فأنه يمكن تصنيفها أسباب داخلية وخارجية اما الداخلية فنجد القدرات الشخصية فأما ان تكون مؤهلة أو غير مؤهلة، وكذا الخبرات الوظيفية، فأما تكون مكتسبة أو غير مكتسبة وغير ذلك من العوامل اما الخارجية فندر منها: المتعلقة بمحيطه كالظروف الاجتماعية وفي مقر أداء وظيفته من تهوية وحرارة يضاف اليها الوسائل التي يشتغل بها ويفترض ان تكون ذات نوعية وجودة بما تطلبه طبيعة المنصب[1]

ثالثا: دور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري

1-اهداف الرقمنة في تحسين الأداء الإداري:

يرتكز تطبيق الرقمنة في تحسين الأداء الإداري على تحقيق العناصر التالية:

تقليص تكاليف الخدمة: يظهر ذلك في التواصل دون مشقة التنقل الاقتصادي واقتصادي في التكاليف

سرعة الاستجابة واحترام المواعيد وهذا الربح الوقت ودفع الإدارة للقيام بالالتزامات مع تحقيق سرعة الاستجابة للخدمة دون تأخير.

[1] بوزينة مروى، بوعزة ايمان، المرجع نفسه، ص 30/ 31.

الدقة: أي يضبط انجاز الاعمال وفق مقاييس محددة من خلال أنظمة معالجة معلوماتية وبالتالي الحد من الأخطاء الإدارية.

سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة: وذلك لوجود نشر الكتروني لكل مراحل الخدمة اذ لا مجال لإخفاء المعاملات ولا فرصة لاستئثار بخدمة من جهات دون أخرى فالمصلحة تصبح عامة مادامت الخدمة عامة.

ان الانتقال نحو الخدمات العامة الالكترونية يؤدي الى بناء الثقة بين المتطلبات العامة والموطنين، ومن ثم الوصول الى سرعة انجاز وتقديم الخدمات بشكل مباشر فيتم بذلك توفير الجهد والوقت والتكلفة وهذا ما يؤدي الى حل مشاكل الطابور ومختلف العراقيل البيروقراطية ولهذا تعطي مبادرات التحول الالكتروني أولوية بالغة لتقديم خدماتها للموطن العادي مباشرة وفق مبدأ العميل أولا، واكثر من الاهتمام بالخدمات التي تقدم لقطاع الاعمال[1]

2/ وظائف الرقمنة في تحسين الأداء

ان التحول نحو استخدام الرقمنة بالتقنيات الحديثة تقوم بخدمة الموطن وجعله من أولويتها باعتباره محرك هذه الخدمة ولتحقيق ذلك اعتمدت الرقمنة على الوظائف التالية من اجل تحسين الأداء الإداري:

أ- **التخطيط الالكتروني:** لتحقيق اهداف أي مؤسسة يجب الاعتماد على خطط طويلة ومتوسطة الاجل اما فيما يخص التخطيط الالكتروني فالخطط مرنة ومتغيرة ديناميكية ومستمرة تعتمد على تدفق كم هائل من المعلومات عن بيئة الإدارة العمومية، ولا يقتصر التخطيط الالكتروني على الإدارة العليا بل يتم اشراف كافة الموظفين في وضع الخطط والبرامج للعمل نظرا لمعرفتهم بالموافق الفعلية في علاقة الإدارة العمومية بالموطنين، المؤسسات والمشكلات تواجههم في أداء أعمالهم، لذا تتوجه الإدارة الى التخطيط الافقي بدلا من الاتجاه التقليدي السائد بان يتم التخطيط من الأعلى الى الأسفل.

ب-**التنظيم الالكتروني:** يتغير حسب طبيعة المهام والأنشطة التي يكلف بها الإداري محلها مراكز الاتصالات داخل الإدارة أو خارجها، وتنتقل المركزية من قمة الهيكل التنظيمي لتحل محلها

[1] بوزينة مروة، بوعزة ايمان، المرجع السابق، ص 67

مراكز السلطة المعتمدة وفقا لمبدأ اللامركزية، وبذلك تتحول الهياكل التنظيمية الى هياكل متشابكة، بدلا من الهياكل الهرمية.

ت-**القيادة الالكترونية:** ان الرقابة على النظم الالكترونية، تكون داخلية أو خارجية وذلك من اجل الحفاظ على امن المعلومات، ويكون الاعتماد على الرقابة على النتائج، ويتم نجاح الرقابة بتحقيق مبدأ الالتزام الذاتي لدى الموظفين أي رقابة ذاتية على أعمالهم[1]

ث-**الخدمات الالكترونية:** هي تقديم خدمة عبر وسائل وشبكات الكترونية كالإنترنت وتعد عملية تقديم الخدمة الالكترونية وتسليمها من عناصر تحقيق الميزة التنافسية والاساس المرتكز عليه في مجال القيمة المضافة، حيث تشمل التعريف بكيفية تقديم الخدمة الالكترونية للمستفيد والاهم من ذلك الكفاءة، السرعة الاعتيادية اثناء تسليم الخدمة في الوقت الحقيقي بما يفوق توقعات المستفيد وهنا تتحقق حالة الرضى المنشود لدى هؤلاء المستفيدين من الخدمة الالكترونية اللائقة والسريعة وذات الثقة العالية .

ج- **البوابة الالكترونية:** هي عبارة عن تجميع كبير من الخدمات الالكترونية عبر مدخل موحد، وهي التطبيقات التي تشترك في نطاق قطاعي محدد عبر بوابة الكترونية، تهدف الى خدمة الجمهور من طبيعة متشابهة، وهي أيضا الحل الذي يسمح بتجميع المحتوى من مصادر مختلفة، وينطوي على التواصل الفعال بين الجهات الفاعلة المسؤولة عن توفير وتحديث البيانات والمعلومات على أساس أقليمي واسع يستند على منطق المشاركة والتواصل.

3-وسائل الرقمنة في تحسين الأداء الإداري:

يتطلب تطبيق الرقمنة توفير عناصر أساسية تترجم اعمال الكترونية وتخلق وظائف تندرج ضمن سياق التحول الالكتروني في الإدارة التقليدية، وتتمثل هذه العناصر في:

1-**أجهزة الحاسوب ولواحقها:** يقصد بها أجهزة الحاسوب وملحقتها نظرا لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات فأنه من الأفضل للمؤسسة السعي وراء احدث ما توصل اليه صانعوا العتاد في العالم حتى تتحقق ميزتين أساسيتين هما:

[1] بلقاسم بعداش: المرجع السابق، ص 48.

- توفر تكاليف التطوير المستمرة وتكاليف الصيانة.
- ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البريدية وبرمجيات نظم المعلومات.

2-**الشبكات:** فهي الوصلات الالكترونية الممتدة عبر النسيج الاتصال الشبكات الانترنت،الاكسرنت وشبكة الانترنت التي تمثل شبكة القيمية للمؤسسة والرقمنة.

3-البرمجيات وقواعد البيانات:

أ-البرمجيات: هي مجموعة برامج المستخدمة لتشغيل جهاز الحاسب الالي والاستفادة من امكانياته المختلفة في مجموعة برامج تستخدم لتشغيل جهاز الحاسب الالي والاستفادة من إمكانيات المختلفة أو في تعليمات تفصيلية تسيطر على عمليات نظام الحاسوب والبرمجيات نوعان:

برمجيات النظام: وهي التي تدير وتراقب أنشطة الحاسوب

برمجيات النظام: وهي التي تتم بإنجاز المهام للزبائن النهائيين.

ب-قواعد البيانات: هي مجموعة العناصر والبيانات المنطقية المرتبطة مع بعضها البعض بعلاقة رياضية حيث تتكون من جدول أو عدة جدأول ويتكون الجدول من سجل أو أكثر ويتكون السجل من حقل أو أكثر ويكتب بلغة برمجية معينة.[1]

رابعا: المداخل النظرية المفسرة لأثر الرقمنة على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسة الاستشفائية:

تشهد المؤسسات الاستشفائية تحولات عميقة بفعل الرقمنة Digital Health) (Transformation، حيث لم تعد مجرد بنى علاجية، بل أصبحت أنساقا تنظيمية معقدة تعتمد على تدفق المعلومات الرقمية الملف الطبي الإلكتروني، نظم المعلومات الصحية، الطب عن بعد وتنعكس هذه التحولات على الأداء الإداري من حيث الكفاءة، جودة الخدمات، سرعة اتخاذ القرار وترشيد الموارد.

1.نظرية العقلانية والبيروقراطية عند ماكس فيبر

[1] بوزينة مروة، بوعزة ايمان: المرجع السابق، ص 64.

تعد نظرية البيروقراطية من أبرز الإسهامات الكلاسيكية في علم الاجتماع التنظيمي، حيث قدم ماكس فيبر تصوراً تحليليا لنمط من التنظيم يقوم على العقلانية القانونية باعتبارها الأساس الذي تستند إليه المؤسسات الحديثة في إدارة شؤونها بكفاءة وموضوعية.

ويعرف فيبر البيروقراطية بأنها نموذج تنظيمي مثالي (Ideal Type) يقوم على مجموعة من المبادئ من أهمها:

التخصص وتقسيم العمل بما يضمن أداء دقيقا ومهنيا؛

التسلسل الهرمي للسلطة (Hierarchy) الذي يحدد بوضوح خطوط الإشراف والمسؤولية

سيادة القواعد والإجراءات المكتوبة التي تنظم العمل وتحد من العشوائية

الحياد والموضوعية في اتخاذ القرارات بعيدا عن الاعتبارات الشخصية

الاعتماد على الكفاءة التقنية كأساس للتوظيف والترقية.

ويؤكد فيبر أن هذا النمط من التنظيم يمثل أرقى أشكال العقلنة في المجتمعات الحديثة، لأنه يضمن قابلية التنبؤ، والاستقرار، والانضباط الإداري، مما ينعكس إيجابا على الأداء المؤسسي.

كما تجسد المؤسسة الاستشفائية نموذجاً واضحاً للتنظيم البيروقراطي، نظرا لطبيعة عملها الحساسة التي

تتطلب:

- دقة في الإجراءات؛
- وضوحاً في المسؤوليات
- تنسيقا عالي المستوى بين مختلف الفاعلين إدارة، أطباء، ممرضون، تقنيون

وتعتمد المستشفيات تقليدياً على أنظمة إدارية قائمة على:

- الملفات الورقية
- التسلسل الإداري الصارم.
- الإجراءات الروتينية في تسجيل المرضى وتقديم الخدمات.

غير أن هذا النمط التقليدي، رغم أهميته، كان يعاني من عدة اختلالات، مثل:

- البطء في معالجة الملفات
- ارتفاع احتمالات الخطأ البشري
- ضعف الشفافية في تداول المعلومات
- صعوبة التنسيق بين الأقسام.

أ.الرقمنة كامتداد للعقلانية البيروقراطية:

في ظل التحولات الرقمية، لم تختف البيروقراطية، بل أعيد تشكيلها في صورة جديدة يمكن تسميتها " بالبيروقراطية الرقمية" ، حيث أصبحت التكنولوجيا أداة لتعزيز مبادئ العقلانية التي تحدث عنها فيبر.

أتمتة الإجراءات الإدارية

تسهم الرقمنة في تحويل العمليات الإدارية من نمطها اليدوي إلى نمط إلكتروني، من خلال:

- أنظمة حجز المواعيد الإلكترونية
- السجلات الطبية الرقمية
- نظم إدارة المرضى.

وهذا يؤدي إلى:

- تقليص الزمن الإداري؛
- تحسين دقة تنفيذ الإجراءات؛
- تقليل الازدواجية في العمل.

تقليل الأخطاء البشرية

تعد الأخطاء في تسجيل البيانات الصحية من أخطر المشكلات في المؤسسات الاستشفائية.

وتساهم الرقمنة في الحد منها عبر:

- إدخال البيانات بشكل معياري

- تقليل الاعتماد على الكتابة اليدوية.

وبذلك تعزز الرقمنة مبدأ العقلانية التقنية الذي أكد عليه فيبر، حيث يصبح القرار الإداري مبنيا على بيانات دقيقة وموثوقة

تعزيز الشفافية والمساءلة

تتيح الأنظمة الرقمية.

- تتبع مسار الملفات الطبية والإدارية
- مراقبة أداء الموظفين
- توثيق جميع العمليات بشكل آلي.

وهذا يعزز

- الشفافية في التسيير

- .المساءلة الإدارية
- الحد من الفساد أو التلاعب..

نظم المعلومات الصحية (HIS) وتجسيد البيروقراطية الرقمية

تعد نظم المعلومات الصحية (HIS: Hospital Information System) التطبيق العملي الأبرز للبيروقراطية الرقمية داخل المؤسسة الاستشفائية، حيث تقوم على:

- دمج جميع البيانات الطبية والإدارية في نظام موحدة
- ربط مختلف الأقسام الاستقبال المختبر الصيدلية، الإدارة(
- توفير معلومات فورية لصناع القرار.

ومن خلال هذه الأنظمة، تتحقق عدة نتائج:

- تسريع اتخاذ القرار الإداري
- تحسين جودة الخدمات الصحية

- رفع كفاءة استخدام الموارد
- تعزيز التنسيق بين الفاعلين داخل المؤسسة.

نقد:

رغم المزايا التي تقدمها الرقمنة، فإنها قد تعيد إنتاج بعض إشكالات البيروقراطية التي أشار إليها فيبر.

مثل:

- الجمود التنظيمي نتيجة الاعتماد المفرط على الأنظمة
- تقييد المبادرة الفردية بسبب صرامة الإجراءات الرقمية
- إزالة الطابع الإنساني في العلاقة بين الطبيب والمريض.

ومن هنا، فإن التحدي الأساسي لا يكمن في الرقمنة بحد ذاتها، بل في كيفية تحقيق التوازن بين العقلانية التقنية والبعد الإنساني في العمل الاستشفائي.

يمكن القول إن الرقمنة داخل المؤسسة الاستشفائية تمثل:

- امتداداً لنموذج العقلانية البيروقراطية (فيبر)
- وتحولا نحو نمط تنظيمي أكثر كفاءة ومرونة
- لكنها في الوقت ذاته تفرض تحديات جديدة تتعلق:
  - بالأخلاقيات المهنية.
  - بحماية المعطيات الصحية.
  - وبالحفاظ على البعد الإنساني في الرعاية.

إن تحليل أثر الرقمنة من منظور فيبري يكشف أن المؤسسة الاستشفائية لم تتخل عن البيروقراطية، بل أعادت تشكيلها في قالب رقمي أكثر تطوراً. وعليه، فإن تحسين الأداء الإداري لا يرتبط فقط بإدخال التكنولوجيا، بل بمدى توظيفها في إطار عقلاني يوازن بين

- الكفاءة التقنية
- والقيم الإنسانية للرعاية الصحية

فيبر، ماكس الاقتصاد والمجتمع . ترجمة فؤاد زكريا ، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، 2011، ص .230-223

2.نظرية النظم عند تالكتابارسونز:

تُعد نظرية النظم (Systems Theory) من المقاربات السوسيولوجية الأساسية التي طورها تالكتبارسونز، حيث ينظر إلى المجتمع – وكذلك إلى التنظيمات الفرعية كالمؤسسات – باعتبارها أنساقا اجتماعية (Social Systems) تتكون من عناصر مترابطة ومتفاعلة، يسهم كل منها في الحفاظ على توازن النسق واستمراريته.

ويؤكد بارسونز أن أي نسق اجتماعي لا يمكن فهمه إلا من خلال تحليل العلاقات الوظيفية بين مكوناته حيث يعتمد كل جزء على الآخر في إطار من التكامل الوظيفي (Functional Integration) كما يرى أن استقرار النسق يتطلب أداء مجموعة من الوظائف الأساسية التي صاغها في نموذجAGIL ، وهي:

- التكيف مع البيئة
- تحقيق الأهداف
- التكامل بين الأجزاء
- الحفاظ على القيم والأنماط الثقافية

المؤسسة الاستشفائية كنسق اجتماعي

يمكن تحليل المؤسسة الاستشفائية وفق تصور بارسونز باعتبارها نسقا مركبا يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية، من أهمها:

- النسق الإداري (الإدارة والتسيير)
- النسق الطبي الأطباء والممرضون
- النسق التقني المخابر والأجهزة الطبية
- النسق الدوائي (الصيدلية)

وتتسم هذه الأنساق بـــ:

- الاعتماد المتبادل
- الحاجة إلى التنسيق المستمر
- الارتباط بهدف مشترك يتمثل في تقديم رعاية صحية فعالة

غير أن غياب التكامل بين هذه الأجزاء يؤدي إلى اختلال في الأداء العام، مثل:

- تأخر التشخيص
- ضعف جودة الخدمات
- سوء استغلال الموارد

الرقمنة كآلية لتعزيز التكامل النسقي

في ضوء نظرية النظم، يمكن اعتبار الرقمنة أداة حديثة لتحقيق التكامل الوظيفي داخل المؤسسة الاستشفائية.

تعزيز التكامل بين الأنساق الفرعية

تسهم الرقمنة في ربط مختلف وحدات المستشفى عبر نظم معلومات موحدة، مما يؤدي إلى:

- **تكامل الإدارة مع الطاقم الطبي:** من خلال توفير بيانات آنية حول المرضى والموارد، وجدولة العمل.
- **التنسيق بين الأطباء والصيدلية:** عبر الوصفات الطبية الإلكترونية التي تقلل الأخطاء وتسرع صرف الأدوية.
- **الربط مع المختبرات:** حيث يتم إرسال نتائج التحاليل مباشرة إلى النظام الرقمي، مما يسرع التشخيص

وهذا يعكس ما أشار إليه بارسونز من أن استقرار النسق يعتمد على فعالية العلاقات بين مكوناته.

3. الرقمنة ووظائف النسق(AGIL)

1.وظيفة التكيف(Adaptation)

تتمثل في قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة الخارجية، خاصة في حالات الأزمات

خلال الأزمات الصحية (مثل الأوبئة)، تسمح الرقمنة بـــ:

- تتبع الحالات المرضية بسرعة
- إدارة الموارد (أسرة، معدات، أدوية بكفاءة؛
- استخدام الطب عن بعد لتخفيف الضغط على المستشفيات

وبذلك تعزز الرقمنة قدرة المؤسسة على الاستجابة الديناميكية للمتغيرات البيئية.

وظيفة تحقيق الأهداف

ترتبط بقدرة النسق على تحديد أهدافه وتحقيقها بفعالية.

تمكن الرقمنة الإدارة من:

- اتخاذ قرارات مبنية على البيانات
- تحسين جودة الرعاية الصحية؛
- تقليل وقت الانتظار للمرضى.

كما تسمح أدوات التحليل الرقمي بتقييم الأداء ومراقبة مؤشرات الجودة، مما يعزز تحقيق الأهداف الاستشفائية.

خلاصة الفصل:

الأداء الإداري يشير الى الكفاءة والفعالية التي تدار بها الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف المحددة ويركز على كيفية تنظيم الموارد وتنسيقها وتوجيهها نحو تحقيق النتائج المرجة.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية ومعالجة البيانات:

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية ومعالجة البيانات

أولا: منهج الدراسة وادوتها

1-المنهج المستخدم

2-أدوات الدراسة

أ-الاستمارة

ب-المقابلة ثانيا: مجالات الدراسة

أ-المجال المكاني

ب-المجال الزماني

ج-المجال البشري

ثالثا: تفريغ وتحليل البيانات الميدانية

1-عرض البيانات

2-نتائج العمة للدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

تقتضي كل دراسة اجتماعية تحديد إطارها المفاهيمي والمنهجي الذي يوجه مسار البحث العلمي، ويتضمن هذا الإطار عرض أهم المفاهيم المرتبطة بموضوع الدراسة وتحديد أبعادها المختلفة، كما يشمل توضيح المنهج المعتمد وأدوات جمع البيانات والإجراءات المتبعة في تحليلها، ويساعد ذلك على ضمان الدقة العلمية والموضوعية في معالجة الإشكالية المطروحة، وعليه، سيتم في هذا الفصل تقديم الإجراءات المنهجية للدراسة والتعريف بميدان البحث والعينة المعتمدة وأدوات الدراسة المستخدمة.

أولا: منهج الدارسة وأدوتها:

سيتم فيها تحديد مجالات الدراسة وكذا العينة كما سيتم توضيح المنهج المتبع ومختلف الأدوات.

1-المنهج المستخدم:

يعتبر المنهج الوصفي التحليلي مظلة واسعة ومرنة تتضمن عددا من المناهج والأساليب الفرعية مثل المسوح الاجتماعية ودراسات الحالات التطورية والميدانية وغيرها.

ويعطي المشوجي تريفا شاملا للمنهج الوصفي والتحليلي فيقول " يعتمد المنهج الوصفي التحليلي على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيا ويعبر عنها كما و كيفيا، فالكيفي يصف الظاهرة ويوضح خائصها اما التعبير الكمي فيعطي وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى ".[1]

ولقد تتمحور موضوع دراستنا حول تاثير الرقمنة في تحسين الأداء الإداري في المؤسسة الاستشفائية ونظرا لأهمية الموضوع إرتينا الى تبني المنهج الوصفي التحليل الذي يعتبر من اهم المناهج و اكثرها استعمالا وذلك من خلال وصف و تحليل تاثير الرقمنة في تحسين الأداء الإداري في المؤسسة الاستشفائية و يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة محل الدراسة كما هيا في الوقاع، ومن خلال جمع البيانات وعرضها في شكل جدأول إحصائية بهدف ابراز خصائص هذه أفراد العينة وواقع تطبيق الرقمنة دخل المؤسسة و عليه فقد منكن المنهج الوصفي التحليلي من تقديم صورة واقعية عن مستوى تطبيق ارقمنة داخل المؤسسة و تحليل انعكاساتها على تحليل الأداء الإداري .

2-أدوات جمع البيانات:

أ-الملاحظة: يعرف محمود قاسم الملاحظة توجه الباحث حواسه وعقله الى ظائفة خاصة من الظواهر لكي يحأول الوقوف على صفاتها وخواصها سواء كانت هذه الصفات والخصائص شديدة الظهور ام خفية يحتاج الوقوف عليها الى بعض الجهد، وحينئذ ليس من الممكن ان نقول بان المحظة علمية حسية بحيث تقوم فيها الحواس وحدها بتسجل الظواهر التي يراد دراستها ومعرفة القوانين التي تربط بينها وذلك لان

[1] عبد الله محمد عبد الرحمان: مناهج و طرق البحث الاجتماعي، أستاذ ورئيس قسم الاجتماع كلية الادب، جامعة الإسكندرية، حقوق الطبع و النشر محفوظة للمؤلف، 2007، ص 364.

العقل يقوم هو الاخر بنصيب كبير من ادراك الصلات الخفية التي توجد بين الظواهر وهي الصلات التي تعجز الملاحظة الحسية عن ادراكها.[1]

وقد استعملنا الملاحظة في كامل مراحل البحث انطلاقا من الدراسة الاستطلاعية الخارجية حيث حددنا أولا

حددنا استخدامات الرقمنة داخل المؤسسة الاستشفائية الت تساهم في تحسين سرعة معالجة الملفات و تنظيم العمل الإداري و تقليل الأخطاء غير أنه لا يزال يوجه بعض التحديات التقنية و البشرية، حيث ساهمت في تسريع الإجراءات وتنظيم تدفق المعلومات و تقليص الاعتماد على الأرشيف الورقي و تحسن مستوى التنسيق بين مختلف المصالح و تعرفنا على المشاكل التي يعاني منها الموظفين داخل المؤسسة الاستشفائية من خلال الملاحظة أيضا حددنا وعرفنا نوعية العينة و خصائصها وتم تحديد إمكانية درستنا من خلال موضوع الدراسة المختار أثر الرقمنة على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسة الاستشفائية .

الجدول رقم 1: جدول الملاحظة

الوقت	ما يجب مشاهدته	ما تم مشاهدته

ب–الاستمارة: عبارة عن وعاء يضم مجموعة من الأسئلة بهدف الحصول على معلومات حول موضوع أو موقف أو مشكلة معينة.[2]

ولهذا استعملنا في دراستنا الاستمارة الموزعة وقد تضمنت 37 سؤالا وهي على النحو اللاتي:

المحور الأول متعلق بالبيانات الأولية الذي اشتمل 8 أسئلة من السؤال رقم 01 الى السؤال رقم 09

[1] المشوخي حمد سليملن: تقنيات ومناهج البحث العلمي، مجلة المنارة للدراسات القانونية و الإدارية، العدد 29، ص 2020، ص 37.

[2] عبد الله عبد الرحمان، مرجع سابق، 302

المحور الثاني: الخاص بالرقمنة واهم تطبيقاتها الذي اشتمل 05 أسئلة أ من السؤال رقم 09 الى السؤال رقم 11.

المحور الثالث: الخاصة بالأنظمة المعلوماتية 0 الملف الصحي الالكتروني وإدارة المواعيد) الذي اشتمل 11 سؤالا من السؤال رقم 14 الى رقم 14 الى السؤال رقم 24.

المحور الرابع: خاص بالصعوبات الت تواجه الرقمنة الذي اشتمل 12 سؤالا من 12 السؤال رقم 36.

ثانيا: مجالات الدارسة:

تنصب الدراسة الميدانية على تحليل واقع الميدان الذي يجري فيه البحث وبما ان أي دراسة ميدانية تتطلب تحديد مجالاتها المختلفة فان المجال المكاني والزمني في دراستنا كالاتي:

أ-المجال المكاني:

أجريت الدراسة بمستشفى الهادي بن جديد في مدينة الطارف، تأسست يوم الثلاثاء 21 ربيع الأول 1438 الموافق ل 20ديسمبر 2016، و بفضل معالي وزير الصحة و الإسكان وإصلاح المستشفيات السيد عبد المالك بوضياف بتدشين المؤسسة الاستشفائية الهادي بن جديد الطارف و هو مؤسسة عمومية استشفائية رئيسية في المنطقة تمتاز بتقديم خدمات طبية متنوعة بما في ذلك مصلحة لعلاج الأورام السرطانية ويشهد المستشفى زيارات ميدانية دورية من السلطات المحلية لتطويره مثل تركيب جهاز ال MRIو تحتوي على 843 موظف مقسمة على مجموعة من المتخصصين .

موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية

الرقم	التخصص	العدد
01	أطباء متخصصون	71
02	أطباء عاملون	46
03	شبه طبيين	350
04	صيادلة	02

05	اداريين	107
06	أعوان متعاقدون	182
/	المجموعة	843

- **الإدارة:**
- الطابق السفلي: المديرية الفرعية للرسائل المالية
- الطابق العلوي: المديرية الفرعية للموارد البشرية الأمانة والمدير.
- الجناح الاستشفائي: RC
- مصلحة الولادة والتوليد
- جراحة العظام
- المخبر المركزي
- خلية متابعة الرقمنة
- الاستشفاء المنزلي
- 1ERE ETAHE
- الطب الداخلي (رجال ونساء)
- طب الأطفال وحديثي الولادة.
- الجراحة العامة.
- الاستعجالات RC
- الاستعجالات الطبية الجراحية
- مصلحة بنط الدم
- مكتب الدخول

- مصلحة الإنعاش
- الصيدلية
- مصلحة الإنعاش الطبي.
- قاعات العمليات.
- مصلحة الوقاية 1ERE ETAGE
- مصلحة التشريح الطبي ANAPATH
- المديرية الفرعية لصيانة الأجهزة الطبية.
- المديرية الفرعية للمصالح الصحية.

ب-المجال الزمني:

تم الشروع في انجاز هذه الدراسة مه نهاية سنة 2025 وخلال تلك الفترة الإنجاز انقسمت هذه الأخيرة الى جانبين:

❖ جانب نظري: استمر البحث فيه طوال الفترة من أكتوبر 2025 الى بداية جانفي 2026.

❖ جانب ميداني: شرع فيه ابتداء من 18 جانفي 2026الى غاية 18 مارس 2026 وقد مر انجازي للجانب بمرحلتين:

مرحلة الزيارة الاستطلاعية وكانت يوم 18 جانفي الى غاية 1 فيفري وقد تم فيها جمع بعض المعلومات الأولية عن موضوع الدراسة.

مرحلة تجريب الاستمارة على الموظفين قسمنا العمل الى سبعة أيام متتالية.

ح- المجال البشري(العينة):

مجتمع العينة هي مجموعة الشاملة (الكلية) من الأفراد الذين نسعى لدراستها و تعميم النتائج عليها .فالمجموع الكلي مجتمع الدراسة قدر ب 843 و العينة في درستنا هي مجموعة من الموظفين في مستشفى الهادي بن جديد الطارف و اعتمدنا على عينة عشوائية بنسبة 10% من كل تخصص و

عليه قد تكونت من 61 فردا بحيث تم تقسيم أفراد العينة كالاتي 9 أطباء و 35 شبه طبي و12 إداريا و 02 تقني و 2 عوان إدارة و01 استقبال وتوجيه .

ثالثا: تفريغ وتحليل البيانات الميدانية:

تساعدنا البيانات الشخصية في التعرف على ملامح وحقائق المبحوثين وخلفياتهم وكثيرا ما يعتمد عليها كمؤشرات في تحليل البيانات والمعطيات الميدانية حسب ما تتقاضيه متغيرات الدراسة و أهدافها الميدانية كما في دراستنا التي اعتمدت على تحليل فرضية انطلاقا من المؤشرات و البيانات الشخصية للمبحوثين.

ولهذا فهي عل جانب كبير من الأهمية إذا يندر اننا نصادف بحثا ميدانيا لم يتخذها اطارا موجها له.

ومن هذا المنطلق اشتملت استمارة هذه الدراسة على محور خاص بالبيانات الشخصية ضم 08 أسئلة تتعلق ب: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، مكان السكن، عدد سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي، طبيعة العمل.

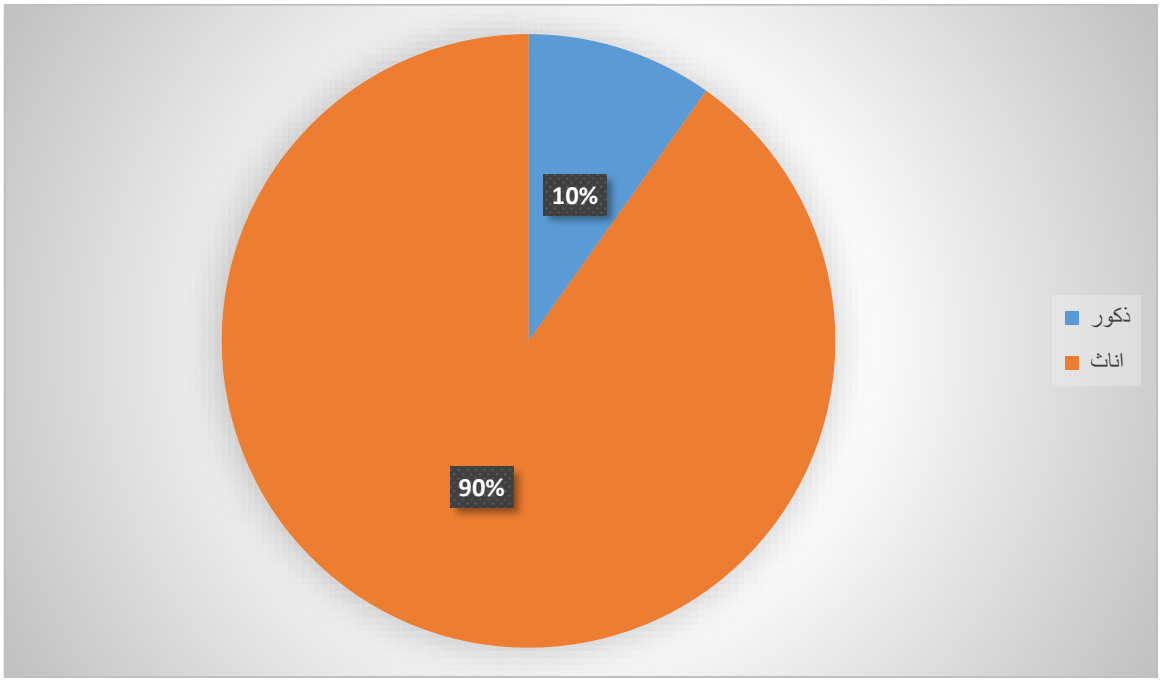
الإجابة على التساؤل الأول

الجدول رقم 2: يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكور	06	%9.873
اناث	55	%90.16
المجموع	61	%100

يبين الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب الجنس، حيث بلغت نسبة الاناث 90.16% وتبدو نسبة الاناث مرتفعة مقارنة بنسبة الذكور كون ان المرأة في الجزائر إكتسبت ميدان الدراسة في السنوات الأخيرة خصوصا وظائفها فرضت نفسها في العديد من المجالات إكتسبت المرأة مجال التعليم والصحة بنسبة عالية، بينما قدرت نسبة الذكور ب 9.83% منخفضة جدا.

الشكل رقم 2: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



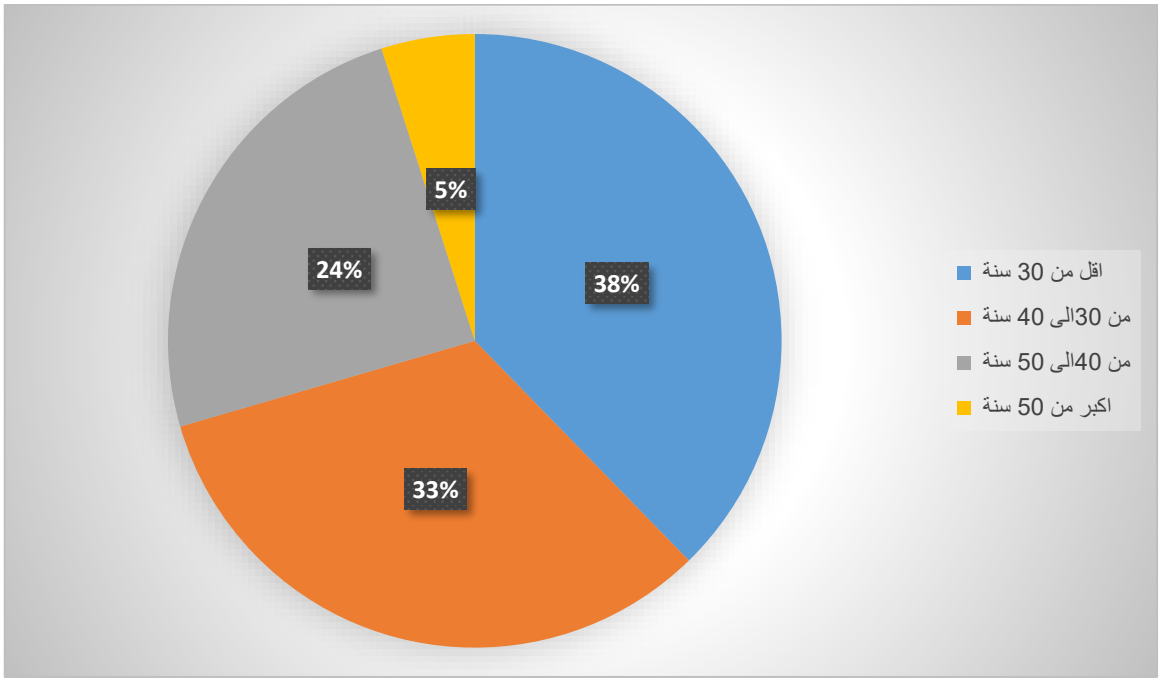
الجدول رقم 3: يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

متغير السن	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	23	%37.70
من 30الى 40 سنة	20	%32.78
من 40الى 50 سنة	15	%24.59
أكبر من 50 سنة	03	%4.91
المجموع	61	%100

يوضح الجدول رقم 03 ان متغير السن أقل من 30 سنة يمثل النسبة الأعلى ضمن باقي المتغيرات

للعينة المدروسة وذلك بنسبة 37.70 % ويليها متغير السن من 30الى 40 بنسبة 32.78% حيث التمثيل و يتبعهم الفئة العمرية من 40الى 50 سنة ب 15فردا بنسبة 24.59% و أخيرا الفئة العمرية اكثر من 50 سنة بنسبة ضئيلة قدرها 4.91% و هي الأقل تمثيلا.

الشكل رقم 3: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



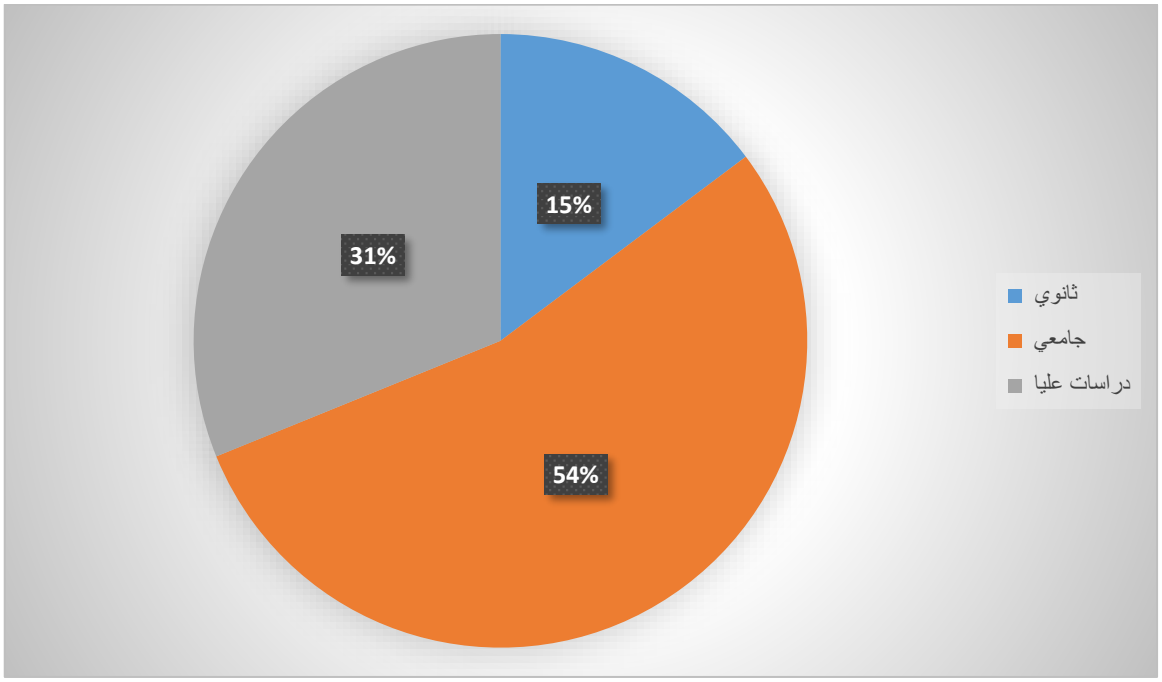
الجدول رقم 4: يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوي التعليمي

الاحتمالات	التكرار	النسبة
ثانوي	09	%14.75
جامعي	33	%54.09
دراسات عليا	19	%31.14
المجموع	61	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4) أن فئة المستوي الجامعي تسجل اعلى نسبة ضمن أفراد العينة، حيث بلغت 54.09% وهو ما يدل على أن أغلب المبحوثين يتمتعون بمستوى تعليمي عالي، تليها فئة

الدراسات العليا بنسبة 31.14% مما يعكس كذلك ارتفاع المستوي العلمي داخل المؤسسة، أما فئة التعليم الثانوي فقد بلغت نسبتها 14.75% وقد بلغ العدد الإجمالي لأفراد العينة 61 مفردة بنسبة 100% وتمثل توزيع المستوي التعليمي لعينة الدراسة في الشكل التالي:

الشكل رقم 4: يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

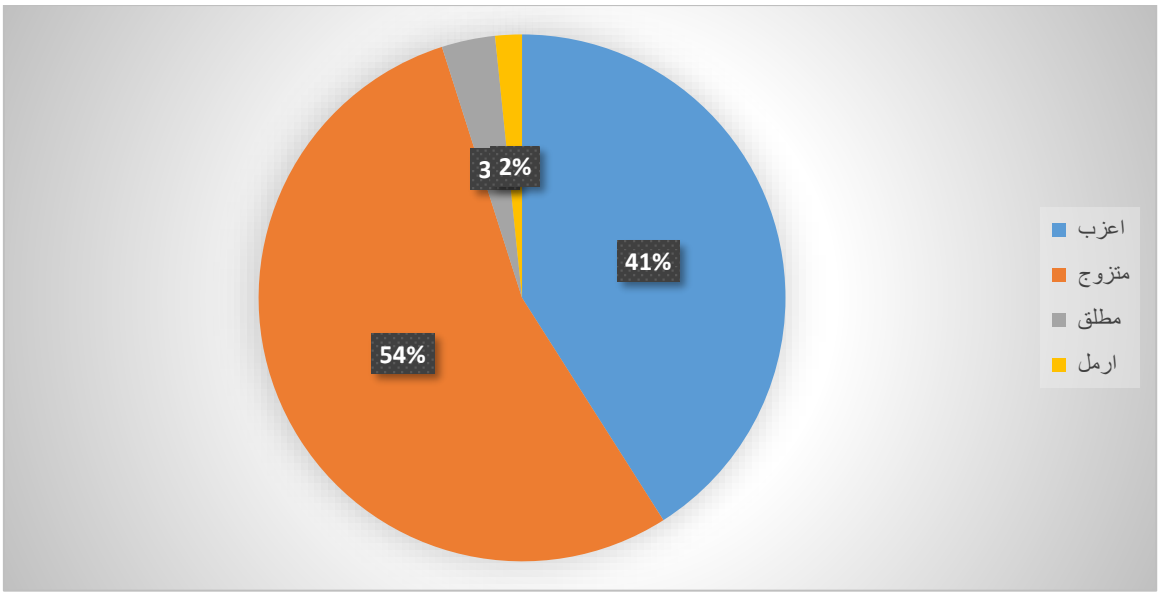


الجدول رقم 5: يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

الاحتمالات	التكرار	النسبة
أعزب	25	%40.98
متزوج	33	%54.09
مطلق	02	%3.27
أرمل	01	%1.63
المجموع	61	%100

يبين الجدول أعلاه ان فئة المتزوجين تسجل النسبة الأكبر من مجموع أفراد العينة ب 54.09% ما يدل على ان أغلب المبحوثين يتمتعون باستقرار أسري تليها فئة العزاب بنسبة 40.98% وهي نسبة معتبرة تعكس وجود شريحة مهمة من الموظفين غير متزوجين، اما فئة المطلقين والارامل فقد سجلت نسبا ضعيفة جدا، حيث بلغت نسبة المطلقين 3.27% ونسبة الارامل 1.63% مما يشير الى محدوديتي هاتين الفئتين ضمن العينة وتمثل نسبة الحالة الاجتماعية لعينة الدراسة في الشكل التالي:

الشكل رقم5: يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

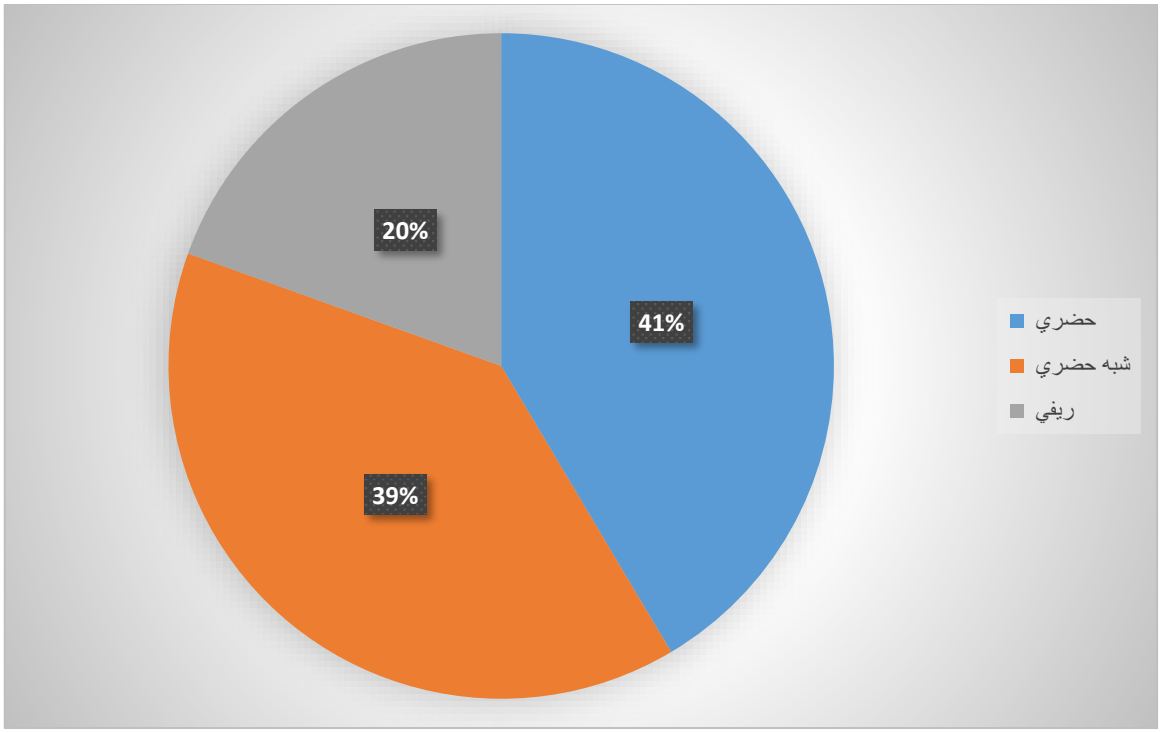


الجدول رقم 6: يبين توزيع أفراد العينة حسب مكان السكن

الاحتمالات	التكرار	النسبة
حضري	17	%60.65
شبه حضري	16	%26.22
ريفي	08	%13.11
المجموع	61	%100

يبين الجدول أعلاه ان أكبر نسبة سجلت فئة السكان الحضري، حيث بلغت نسبة 60.65% بتكرار قدره 37 مفردة من اصل 60 و هو ما يعكس ان غالبية أفراد العينة ينتمون الى الوسط الحضري في المقابل بلغت نسبة المنحدرين من شبه الحضري 26.22% و هي نسبة متوسطة مقارنة بالفئة الأولى اما الوسط الريفي فقد سجل نسبة قدرها 13.11% و تمثل نسبة مكان لأفراد العينة في الشكل التالي:

الشكل رقم 6: يبين مكان السكن لعينة الدراسة

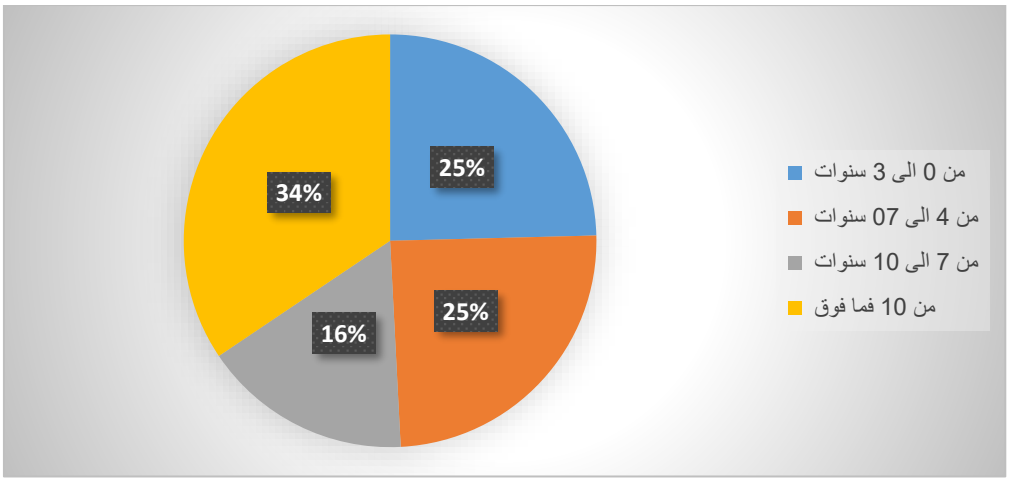


الجدول رقم 7: يبين توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة لأفراد

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
من 0 الى 3 سنوات	15	%24.59
من 4 الى 07 سنوات	15	%24.59
من 7 الى 10 سنوات	10	%16.39
من 10 سنوات فما فوق	21	%34.42
المجموع	61	%100

يبين الجدول رقم اعلاه ان فئة المبحوثين اللذين لديهم خبرة تفوق 10سنوات هي النسبة الأعلى حيث بلغت 34.42% ما يدل على ان أغلب أفراد العينة يتمتعون بتجربة مهنية معتبرة داخل المؤسسة، كما تظهر النتائج تقاربا نسبي بين الفئتين من 0الى 3 سنوات ومن 4 الى 7 سنوات بنسبة 24.59% لكي منهما ما يعكس توازن بين الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة وأخيرا نجد فئة من 7 الى 10 سنوات بنسبة 16.39 % تمثل نسبة سنوات الخبرة لأفراد العينة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 7: يمثل عدد سنوات الخبرة لعينة الدراسة s



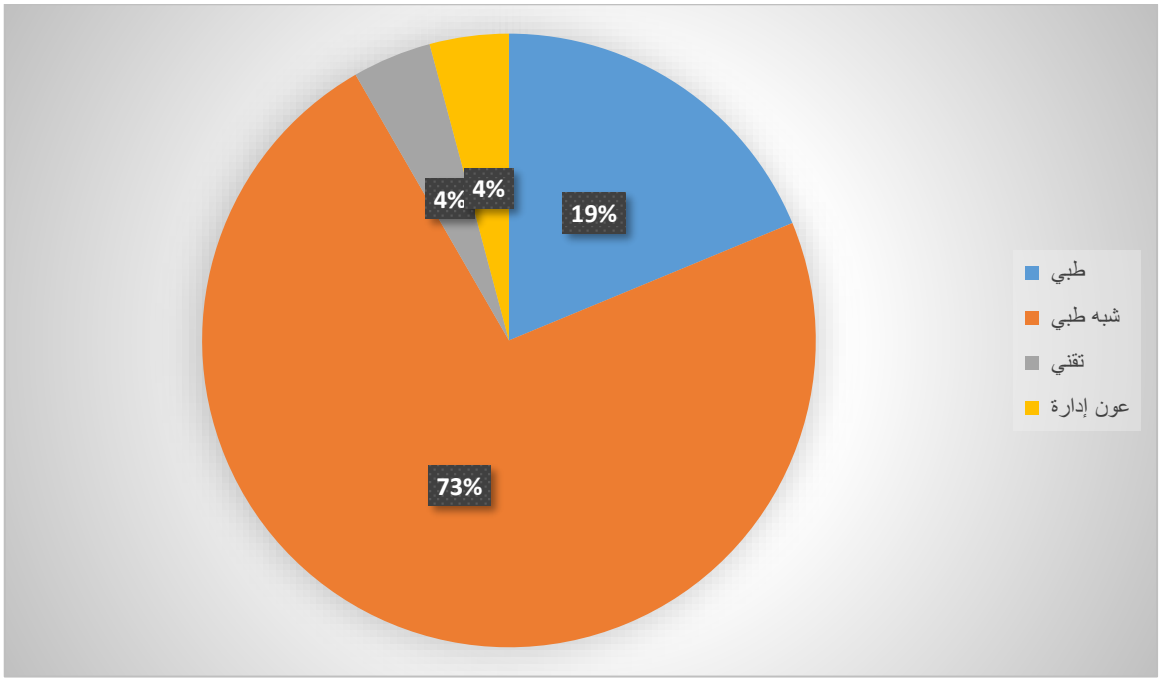
و

الجدول رقم 8: يبين توزيع أفراد العينة حسب المنصب المهني

المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة
اداري	12	%19.67
طبي	09	%14.75
شبه طبي	35	%57.37
تقني	02	%3.27
عون إدارة	02	%3.27
الاستقبال والتوجيه	01	%1.63
المجموع	61	%100

يبين أن الجدول رقم 08 ان فئة شبه طبي تتصدر توزيع أفراد العينة حيث بلغت نسبتهم 57.37% و هي النسبة الأكبر ضمن المناصب الوظيفية مما يعكس الاعتماد الكبير للمؤسسة على هذه الفئة في أداء مهامه الأساسية، تليها فئة الإداريين بنسبة 19.67% ثم الأطباء بنسبة 14.75% اما باقي الفئات فقد سجلت نسب ضعيفة حيث بلغت نسبة التقنيين 3.27% في حين جاءت فئة الاستقبال و التوجيه في المرتبة الأخيرة بنسبة 1.63% وقد بلغ العدد الإجمالي لأفراد العينة 61 مفردة بنسبة 100% و تمثل نسبة المنصب الوظيفي لأفراد في الشكل الاتي:

الشكل رقم 8: يوضح توصيح افرا العينة حسب المنصب المهني

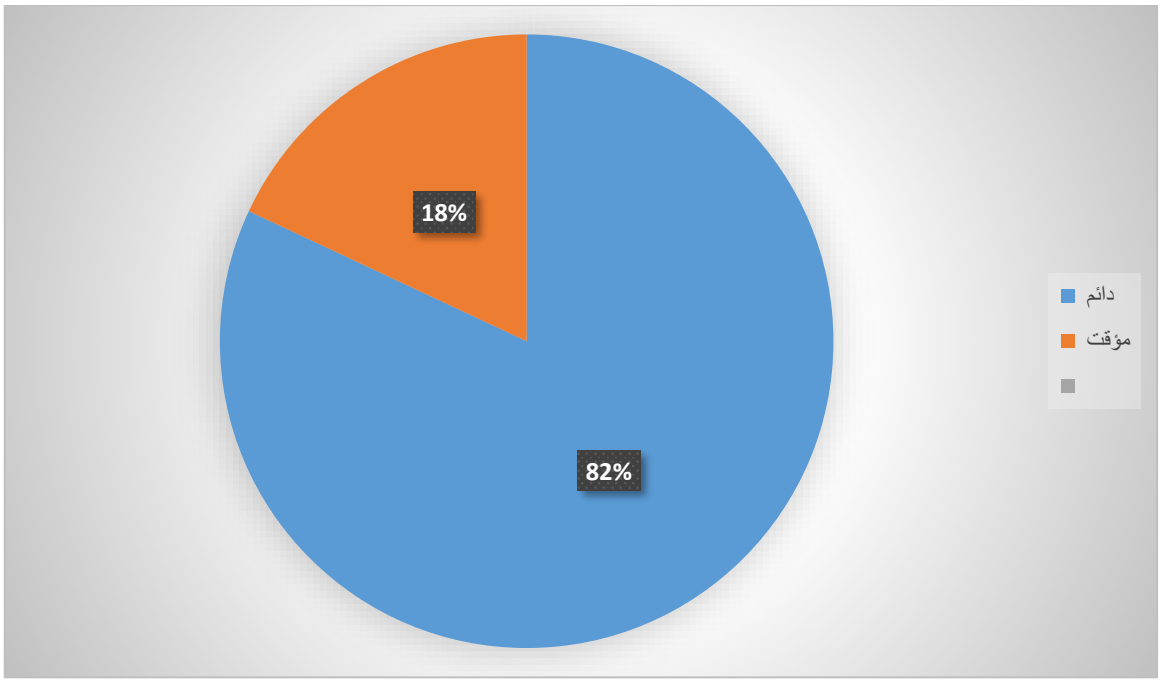


الجدول رقم 9: يبين توزيع أفراد العينة حسب طبية العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة
دائم	50	%81.96
مؤقت	11	%18.03
المجموع	61	%100

يبين الجدول أعلاه ان عدد العاملين بصفة دائمة هو 50فردا أي ما يعادل نسبة 81% في حين بلغ عدد العاملين بصفة مؤقتة 11 فردا بنسبة 18.03% ليصل المجموع الكلي الى 61 مفردة حيث تشير أغلب هذه النتائج الى أن اغال أفراد العينة يتمتعون بوظيفة عمل دائمة وهو ما يعكس درجة الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة مكان الدراسة في المقابل تمثل فئة العمال المؤقتين نسبة أقل مما يعكس محدودية الاعتماد على التوظيف المؤقت داخل المؤسسة وتمثل نسبة طبيعة العمل في الشكل الاتي:

الشكل رقم 9: يبين طبيعة العمل



الإجابة على التساؤل الثاني

في هذا المحور سيتم التركيز على اهم تطبيقات الرقمنة وخاصة في المجال الإداري والخدماتي، إذا تمثل هذه ا التطبيقات أدوات أساسية لتحسين الأداء، دعم اتخاذ القرار ورفع مستوى الخدمة المقدمة.

ومن هذا المنطلق اشتملت هذه الدراسة محور خاص بأهم تطبيقات الرقمنة ضم 05 أسئلة.

الجدول رقم 10: يبين مجالات تطبيق الرقمنة في المؤسسة الاستشفائية

الاحتمالات	التكرار	النسبة
تسير ملفات المرضى	47	%27.97
المواعيد الطبية	48	%28.57
المراسلات الإدارية	07	%4.16
الارشفة الالكترونية	07	%4.16
إدارة الموارد البشرية	59	%35.11
الخدمات الاجتماعية	09	%5.35
المجموع	168	%100

يوضح الجدول المجالات التي يتم فيها تطبيق الرقمنة داخل المؤسسة الاستشفائية و يتضح لنا من خلال الجدول ان إدارة الموارد البشرية جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 35.12% مما يدل على ان الرقمنة تطبيق بشكل كبير في هذا المجال بهدف تسيير شؤون الموظفين و تنظيم المعلومات المتعلقة بهم داخل المؤسسة الاستثنائية و تليها المواعيد الطبية بنسبة 28.57% و هو ما يعكس أهمية استخدام الأنظمة الرقمية في تنظيم المواعيد الطبية و تسهيل حجزها و متابعتها، اما في المرتبة الثالثة فجاءت في تسيير ملفات المرضى بنسبة 27.97% مما يبرز دور الرقمنة في تنظيم المعلومات الصحية للمرضى و تسهيل الوصول اليها، اما بالنسبة للخدمات الاجتماعية فقد بلغت نسبتها 5.35% و هي نسبة منخفضة أيضا

مقارنة ببعض المجالات الأخرى مما يشير الى أن تطبيق الرقمنة في هذا المجال لا يزال في مستوى محدود، رغم أهميته في تسهيل الخدمات و تحسن التواصل مع المستفيدين، و أخيرا سجلت كل من المراسلات الإدارية و الارشفة الالكترونية اخر نسبة مقدرة ب 4.16% و هي النسبة الضعيفة في الجدول يشير ذلك الى ان تطبيق الرقمنة في هذين المجالين لا يزال محدود نسبيا داخل المؤسسة الاستشفائية رغم أهميتها في تسهيل حفظ الوثائق الإدارية وتنظيمها و تبادلها بطريقة اسرع و اكثر فعالية .وقد يرجع ذلك الى استمرار الاعتماد على الأساليب التقليدية في الارشفة و المراسلات .

الجدول رقم 11: يبين مدى سهولة الوصول الى معلومات المريض

الاحتمالات	التكرار	النسبة
اتصال مباشر بالمريض أو الطبيب	23	%37.70
تقليل ضياع الملفات الإدارية	18	%29.50
ضمان سرية المعلومات بشكل فوري بعد كل تدخل طبي	01	%1.63
إمكانية الوصول الى المعلومات في أي وقت داخل المؤسسة	01	%1.63
سهولة البحث عن البيانات الطبية عبر النظام الرقمي	01	%1.63
ملف طبي الكتروني	10	%16.39
سهولة و سرعة الإطلاع على المعلومات الطبية مقارنة بالملفات الورقية .	01	%1.63
سهلة من خلال تسجيل المعلومات عبر نظام الرقمنة	01	%1.63
تحديث المعلومات بشكل فوري بعد كل تدخل طبي	01	%1.63
تحسين دقة البحث وإسترجاع بيانات المريض	04	%6.55
المجموع	61	%100

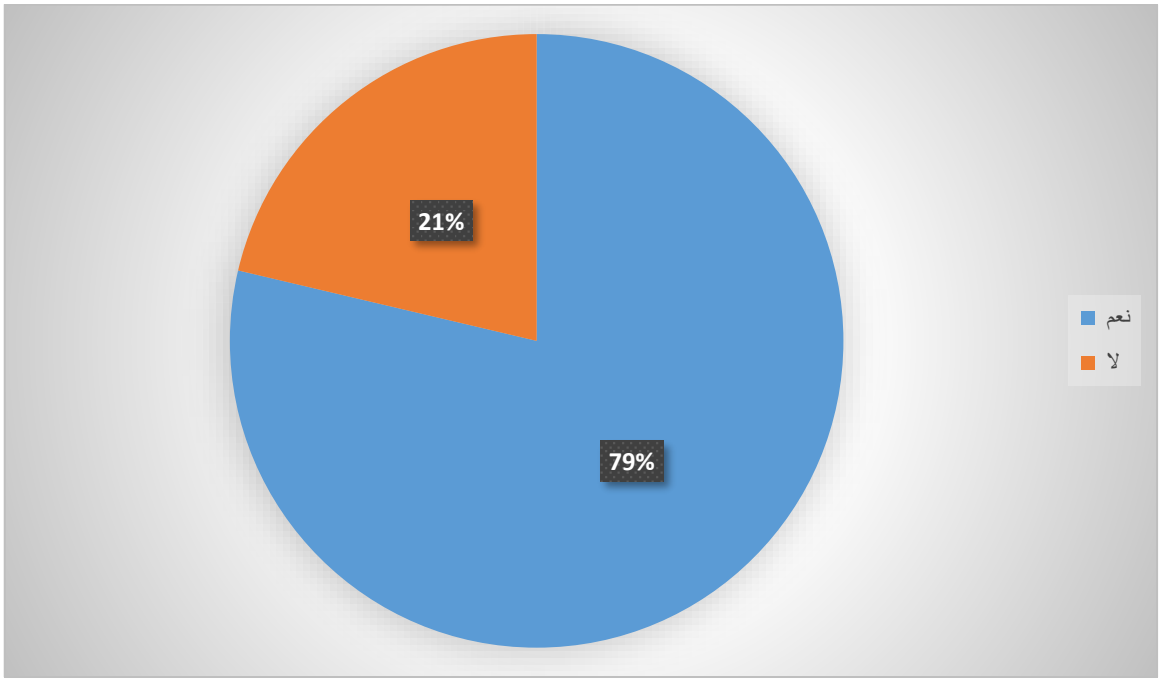
يبين الجدول رقم 11 سهولة الوصول الى معلومات المريض أولا احتلت عبارة إتصال مباشر بالمريض أو الطبيب المرتبة الأولى بنسبة 37.70% يدل على أغلب المبحوثين يرون ان الرقمنة عززت التواصل المباشر و سهلت تبادل المعلومات بين مختلف الفاعليين في المؤسسة الصحية، وتليها عبارة تقليل ضياع الملفات الإدارية بنسبة 29.50% يساهم بشكل كبير في الحد من مشاكل الأرشفة القديمة وبعدها سجلت عبارة ملف طبي إلكتروني نسبة 16.39% و هو مؤشر مهم يدل على أن إعتماد الملف الصحي أصبح أداة أساسية تسهل حفظ و استرجاع البيانات المريض بطريقة منظمة و أمنة، وكما أظهرت بعض النتائج بنسب أقل 1.63%، 6.55% رغم أن هذه النسب منخفضة إلا أنها تعكس وعيا بأبعاد متعددة للرقمنة تتعلق بالدقة و السرعة في تدأول المعلومات .

الجدول رقم 12: يبين ان هناك نظام امن يسمح لنسخ البيانات

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	48	%78.68
لا	13	%21.31
المجموع	61	%100

يبين الجدول أعلاه توزيع إجابات أفراد العينة حول مدى رضاهم عن تحسين النتائج بعض تطبيق النظام حيث أغلب أفراد العينة 78.68% يعبرون عن رضاهم عن تحسين النتائج وهو ما يعكس الأثر الإيجابي لتطبيق النظام كما تشير نسبة مرتفعة للموافقة على وجود تحسين ملموس في الفعالية وسرعة الإنجاز وتقليل الأخطاء أما نسبة عدم رضا 21.31% فهي تبقى محدودة مقارنة بنسبة الرضا وقد تعود الى بعض الصعوبات التقنية أو نقص التكوين أو مقأومة التغيير لدى بعض المستخدمين.

الشكل رقم 10: يوضح نظام امن يمسح نظام اللبيانات

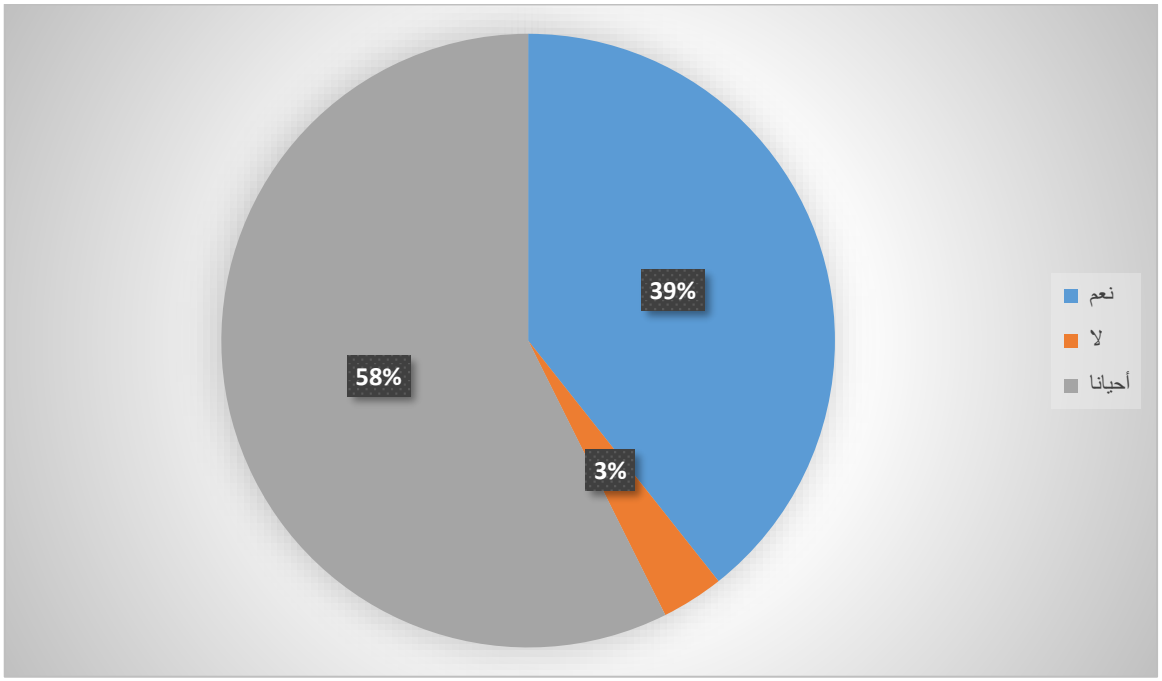


الجدول رقم 13: يبين أن نظام الرقمنة سهلة الاستعمال

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	24	%39.34
لا	02	%3.27
أحيانا	35	%57.37
المجموع	61	%100

يبين الجدول رقم 13 ان النتائج تشير الى أن غالبية المبحوثين يرون ان نظام الرقمنة يحقق سهولة الاستعمال بدرجة متوسطة (أحيانا) بنسبة 37.37% وهو ما يعكس وجود بعض العراقيل والصعوبات التقنية التي قد تحد من الاستفادة الكاملة كما أن نسبة المرتفعة بنسبة 39.34% تؤكد أن نظام يتميز بقدر معتبر من السهولة وفي حين تبقي نسبة الرفض ضعيفة جدا بنسبة 3.27% ما يدل على تقبل عام للنظام داخل المؤسسة.

الشكل رقم 11: يبين نظام الرقمنة سهلة الإستعمال



الجدول رقم 14: يبين اهم تطبيقات الرقمة الإدارية التي تساهم في تبسيط الإجراءات الإدارية

الاحتمالات	التكرار	النسبة
تعزيز الرقابة الداخلية	14	%6.60
تقلل للوقت و الجهد	44	%20.7
تحسين المتابعة الإدارية	18	%8.49
رقع كفاءة الأداء	22	10.37
رفع مستوى الشفافية	50	%23.58
تحسين المهام و تقليل الأخطاء الإدارية	57	%26.88
أخرى تذكر		
ضمان و حفظ ارشفة الوثائق بشكل امن	01	%0.47

دعم التخطيط و المتابعة الاستراتيجية	01	%0.47
تقنية جديدة و متطورة	04	1.88 %
لا يوجد تبسيط بالعكس توجد صعوبات عند فقدان اشارة الانترنت	01	%0.47
المجموع	212	%100

يوضح الجدول أعلاه أن تطبيقات الرقمنة الإدارية تلعب دورا واضحا في تبسيط الإجراءات وتحسين الأداء داخل المؤسسة فقد إحتل خيار تحسين انجاز المهام و تقليل الأخطاء الإدارية المرتبة الأولى بنسبة 26.88% ما يدل أن الرقمنة تساهم بشكل مباشر في رفع دقة العمل و تقليل الهفوات الإدارية كما جاءت رفع مستوى الشفافية بنسبة 23.58% و تليه تقليل الوقت و الجهد بنسبة 20.75% و كما أشار بعض أفراد العينة الى دور الرقمنة في رفع كفاءة الأداء و تحسين المتابعة الإدارية و تعزيز الرقابة الداخلية بنسبة متفأوتة و من مفردات العينة نجد أخرى منها تقنية متطورة جديدة بنسبة 1.88% و كما تظهر النتائج تقارب في نسب الفئات المتبقية الأخرى بنسبة 0.47% .

الإجابة على التساؤل الثالث

في هذا المحور سيتم التركيز على الأنظمة العلوماتية أصبحت عنصرا أساسيا في تسيير المؤسسات الاستشفائية، لها دور في تحسين العمل الإداري، ويعد الملف الصحي الالكتروني وإدارة المواعيد من أهم التطبيقات لهذه الأنظمة بينما الأول يساعد في حفظ واسترجاع بيانات بدقة وسرعة بينما في الثاني تنظيم واستقبال المرضى وتقليل فترات الانتظار.

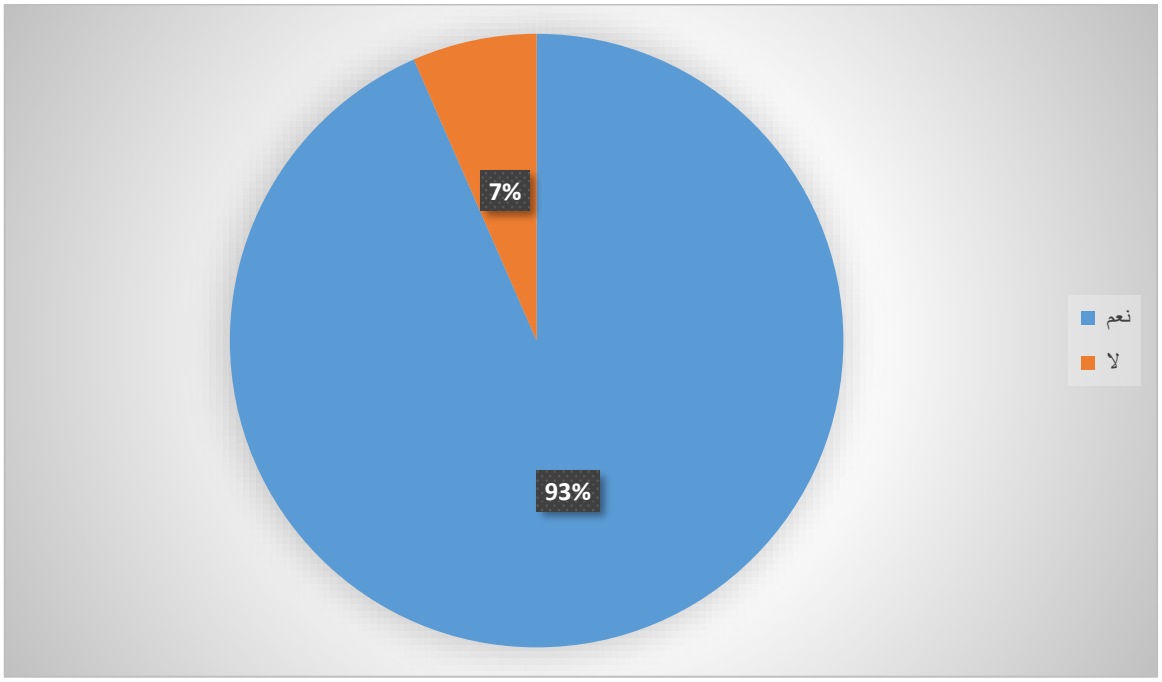
ومن هذا المنطلق اشتملت هذه الدراسة محور خاصة بالأنظمة المعلوماتية ضم 11 سؤالا تتعلق بالمحور

الجدول رقم 15: يبين رقمنة السجلات الطبية

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	57	%93.44
لا	04	%6.55
المجموع	61	%100

يبين الجدول رقم 15 من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه يتضح هيمنة واضحة للاستجابات الإيجابية حيث بلغت نسبة الموافقة 93.44% في حين بلغت نسبة عد الموافقة نسبة 6.55% و تمثل رقمنة السجلات الطبية لعينة الدراسة في الشكل التالي

الشكل رقم 12: يبين نسبة رقمنة السجلات الطبية لعينة الدراسة .



الجدول رقم 16: يبين نوع نظام المستخدم في المؤسسة الاستشفائية

الاحتمالات	التكرار	النسبة
الملف الصحي الالكتروني	57	%72.15
نظام إدارة المواعيد	08	%10.12
نظام معلومات اداري	06	%7.59
أخرى تذكر		
نظام المحاسبة و الفوترة	4	%5.06
نظام إدارة المخزن و الادوية	1	%1.26
نظام Dem.D2	3	%3.79
المجموع	79	%100

الاحتمالات	التكرار	النسبة
أقل من سنة	10	%16.39
1-3 سنوات	36	%59.06
اكثر من 3 سنوات	15	%24.59
المجموع	61	%100

يبين الجدول رقم 16 ان نسبة استخدام الملف الصحي الالكتروني اعلى نسبة حيث بلغت 72.15% تليها نظام إدارة المواعيد بنسبة 10.12% ثم نظام معلومات الإداري بنسبة 7.59% في حين جاءت بقية الاحتمالات محدودة و يعكس هذا التوزيع وجود ادراك عام بأهمية العناصر التنظيمية محل الدراسة،

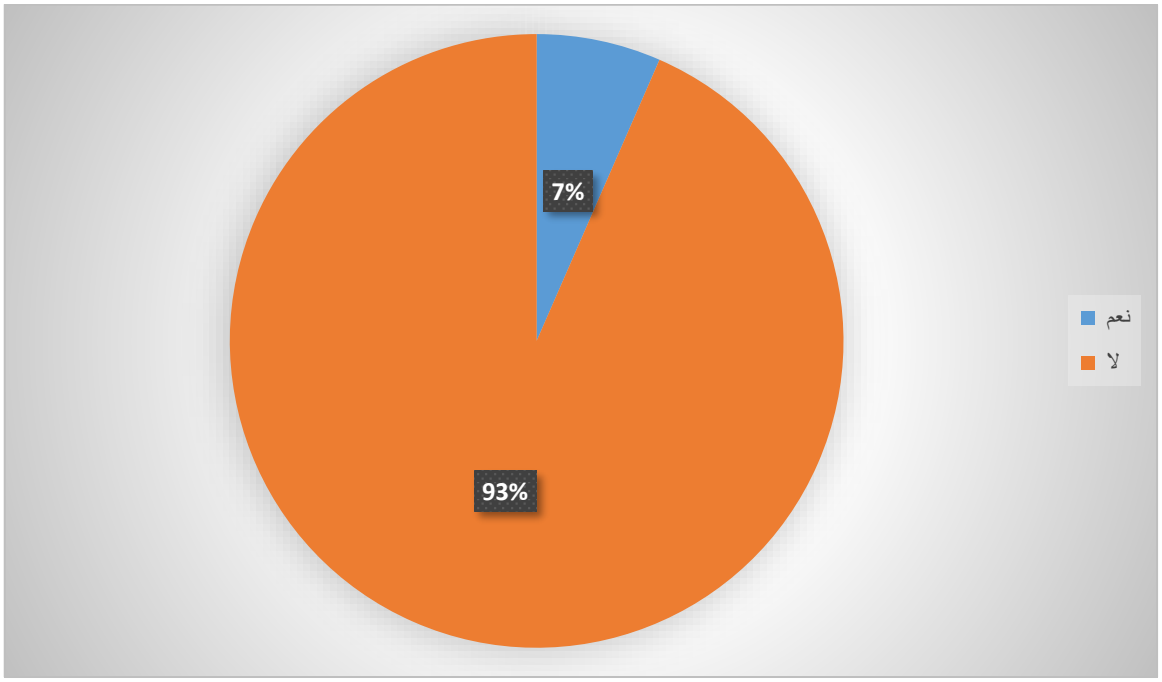
بينما جاءت الأنظمة الأخرى بنسب أقل نظام المحاسبة و الفوترة بنسبة 5.06% و نظام إدارة المخزن و الادوية بنسبة 1.26%% و نظام Dem.D2 بنسبة 3.79% بالنسبة لمدة استخدام الأنظمة أغلب المؤسسات تستخدم الأنظمة منذ فترة متوسطة من 1 الى 3 سنوات مما يدل على ان اعتماد الأنظمة المعلوماتية حديث نسبيا و تليها اكثر من 3 سنوات بنسية 24.59% و أخيرا 16.39% أقل من سنة .

الجدول رقم 17: يبين تلقي الأفراد تدريبا أو تكوينا في مجال الأنظمة المعلوماتية

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	04	%6.55
لا	57	%93.44
المجموع	61	%100

يبين الجدول أعلاه ان نسبة أفراد العينة الذين لم يتلقوا تكوينا في مجال الأنظمة المعلوماتية هم النسبة الأكبر حيث بلغت 93.44% ما يدل على ان غالبية المبحوثين يرون أنه لا يتم القيام بعمليات تحديث أو تكوينا بشكل كافي في مجال الأنظمة المعلوماتية داخل المؤسسة في المقابل نجد نسبة قليلة من المبحوثين بلغت 6.55% تلقوا تكوينا في مجال الأنظمة المعلوماتية.

الشكل رقم 13: يوضح توزيع أفراد العينة حسب التكوين في مجال الانظمة المعلوماتية

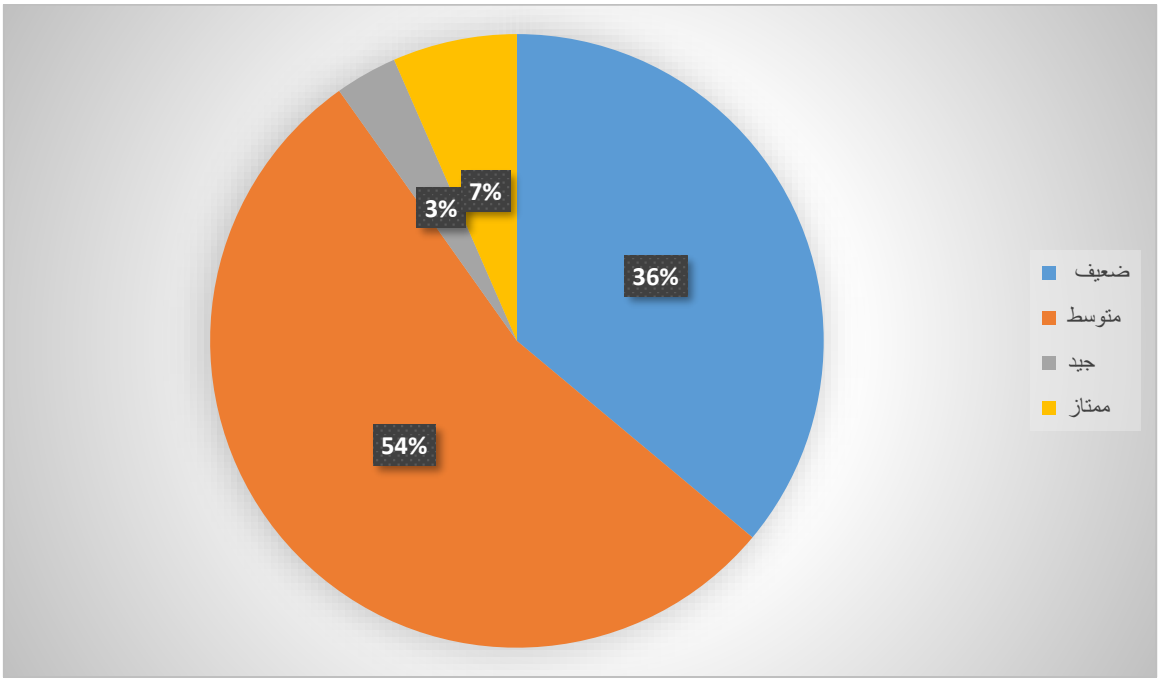


الجدول رقم 18: يبين نسبة تكوين لأفراد العينة في استخدام هذه الأنظمة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
ضعيف	22	%36.06
متوسط	33	%54.09
جيد	02	%3.27
ممتاز	04	%6.55
المجموع	61	%100

يبين الجدول أعلاه ان الفئة الأكبر تمثلت في المستوى المتوسط بنسبة 54.09% تليها فئة المستوى الضعيف بنسبة 33.06% اما مستوى الممتاز فقد سجل نسبة 6055% في حين جاءت فئة المستوى الجيد في المرتبة الأخيرة بنسبة بلغت 3.27%.

الشكل رقم 14: يبيين مستوى تكوين الافرد العينة لاستخدام هذه الانظمة .



الجدول رقم 19: يبين توزيع مساهمة نظام إدارة المواعيد

الاحتمالات	التكرار	النسبة
تقليل فترات الانتظار	23	%10.79
تقليل الاكتظاظ داخل المصالح	40	%18.77
الاستغلال الأمثل لوقت الأطباء	22	%10.32
الحد من الفوضى الإدارية	40	%18.77
تحسين التنسيق بين المرضى والإدارة وتقليل الشكوي	26	%12.20
تحسين رضى المرض	30	%14.08
سهل إعادة جدولة المواعيد عند الضرورة	20	%9.38
أخرى تذكر		

لا توجد أي تسهيلات و DEM مجرد عمل إضافي مازلنا نعمل بالأوراق	4	%1.87
لم تصل لهذه المرحلة بهدف تسهيل عملنا بالرقمنة	01	%0.46
تحسين التواصل بين الأقسام الطبية	01	%0.46
تحسين التخطيط للعمل الطبي	01	%0.46
تحسين سرعة تقديم الخدمات الصحية	03	%1.40
تعزيز الشفافية في الإجراءات	02	%0.93
المجموع	213	%100

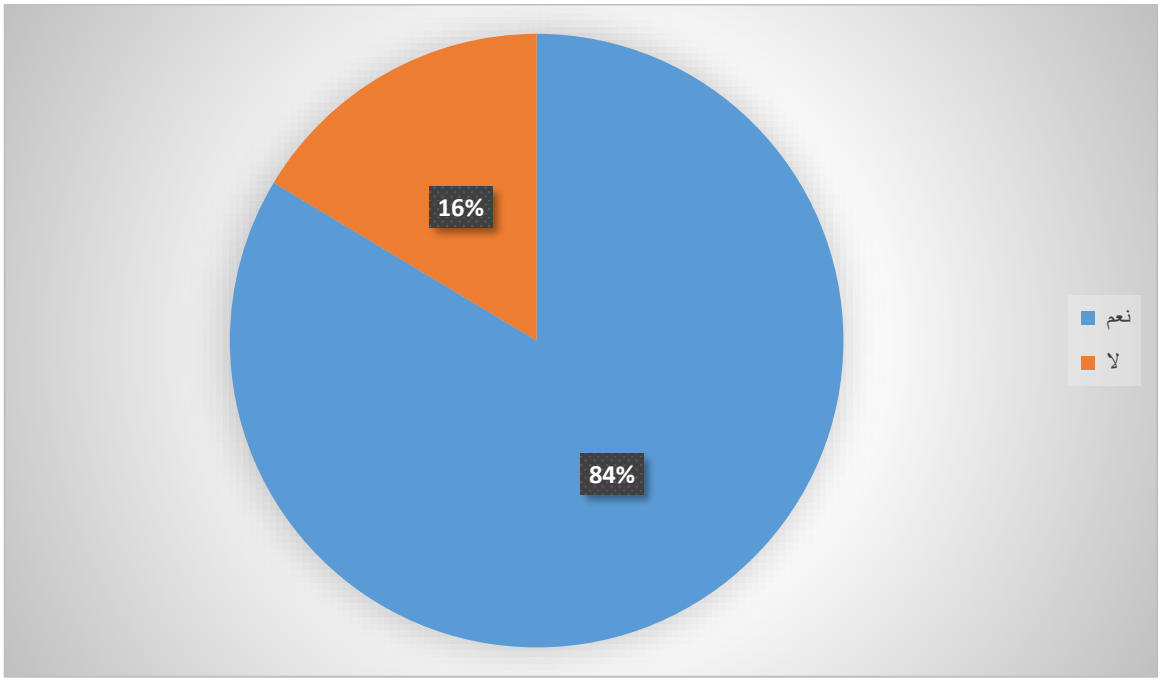
يبين الجدول رقم 19 اهم المساهمات التي يحققها نظام إدارة المواعيد داخل المؤسسة حيث جاءات في مقدمتها تقليل الاكتظاظ داخل المصالح الاستشفائية و الحد من الفوضى الإدارية بنسبة 10.77% ما يعكس دور النظام في تدفق المريض ويدل على تحسين في التنظيم الداخلي ثم تحسين رضى المرضى بنسبة 14.08% ما يدل على النظام ساهم بشكل مباشر في رفع مستوى رضى المستفيدين من الخدمات الصحية و تحسين التنسيق بين المرضى و الإدارة و تقليل الشكأوي بنسبة 12.20% و هو مؤشر على فعالية لنظام في تنظيم العلاقة بين مختلف الأطراف و تقليل فترات الانتظار بنسبة 10.74% و هو من اهم الأهداف التي تسعى اليها المؤسسات الصحية و الاستغلال الأمثل لوقت الأطباء بنسبة 10.32% ما يبرز اثر النظام ف في تحسين إدارة الوقت و تسهيل إعادة جدولة المواعيد عند الضرورة بنسبة 9.38% اما فيما يخص الإجابات الأخرى فجاءت بنسبة ضعيفة تترأوح بين و 0.46% و 1.87%.

الجدول رقم 20: يبين مدى استخدام الأنظمة المعلوماتية في تحسين أداء المؤسسة الاستشفائية

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	51	%83.60
لا	10	%16.39
المجموع	61	%100

يبين الجدول أعلاه ان فئة الأفراد يرون ان تطبيق الرقمنة حسن أداء المؤسسة الاستشفائية بنسبة 80.60% مما يدل على ان غالبية المبحوثين يرون ان استخدام الأنظمة المعلوماتية تساهم بشكل واضح في تحسين الأداء داخل المؤسسة الاستشفائية منخلال تسهيل انجاز الاعمال الإدارية وتسريع معالجة المعلومات وتنظيمها في المقابل نجد نسبة قليلة من المبحوثين بلغت 16.39% لا يرون ان إستخدام الأنظمة المعلوماتية قد أدى الى تحسين ملحوظ في الأداء.

الشكل رقم 15: يبين استخدام المعلوماتية حسن اداء المؤسشة الاستشفائية

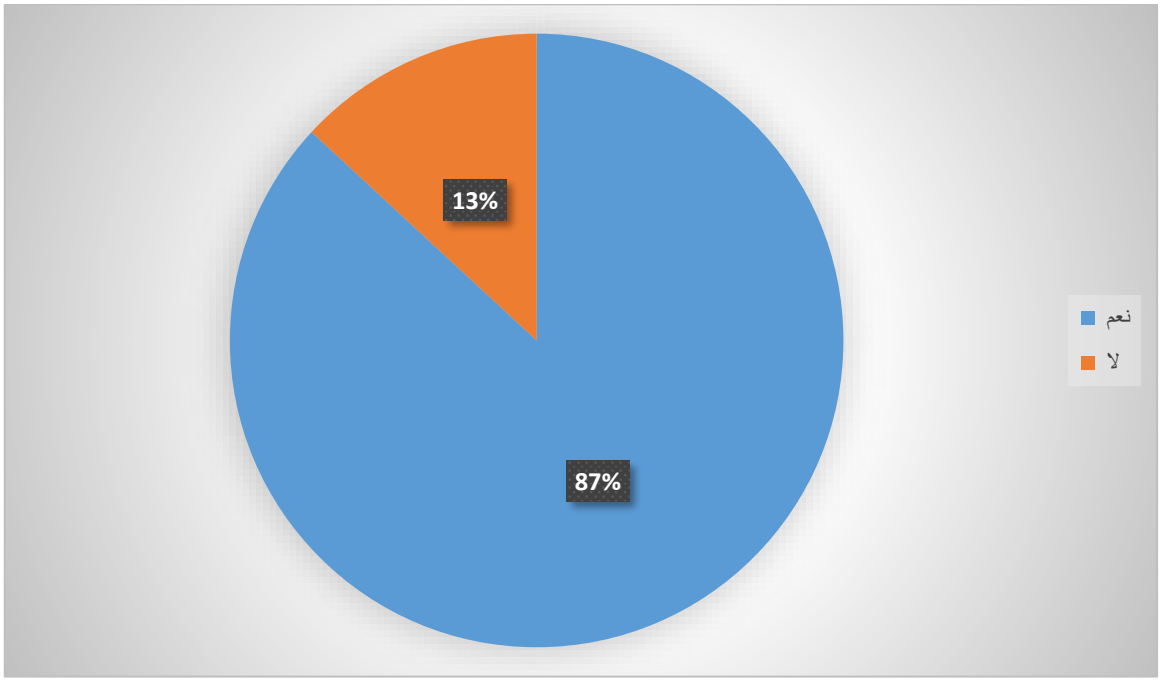


الجدول رقم 21: يبين ان نظام إدارة المواعيد ضروري لتحسين جودة الخدمات

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	53	%86.88
لا	08	%13.11
المجموع	61	%100

يبين الجدول 21 المتعلق بمدى مساهمة نظام إدارة المواعيد في تحسين الخدمات ان نسبة 86.66% من أفراد العينة يرون ان النظام يساهم فعلا في تحسين جودة الخدمات وتدل هذه النتائج على وجود قناعة كبيرة لدى المبحوثين بأهمية نظام إدارة المواعيد في الرفع من مستوى الأداء وتحسين تنظيم الخدمات داخل المؤسسة مما يعكس الدور الإيجابي للرقمنة في تطوير العمل الإداري وتحسين تجربة المريض مقابل 13.11% فقط يرون عكس ذلك.

الشكل رقم 16: يبين جدول بنظام المواعيد

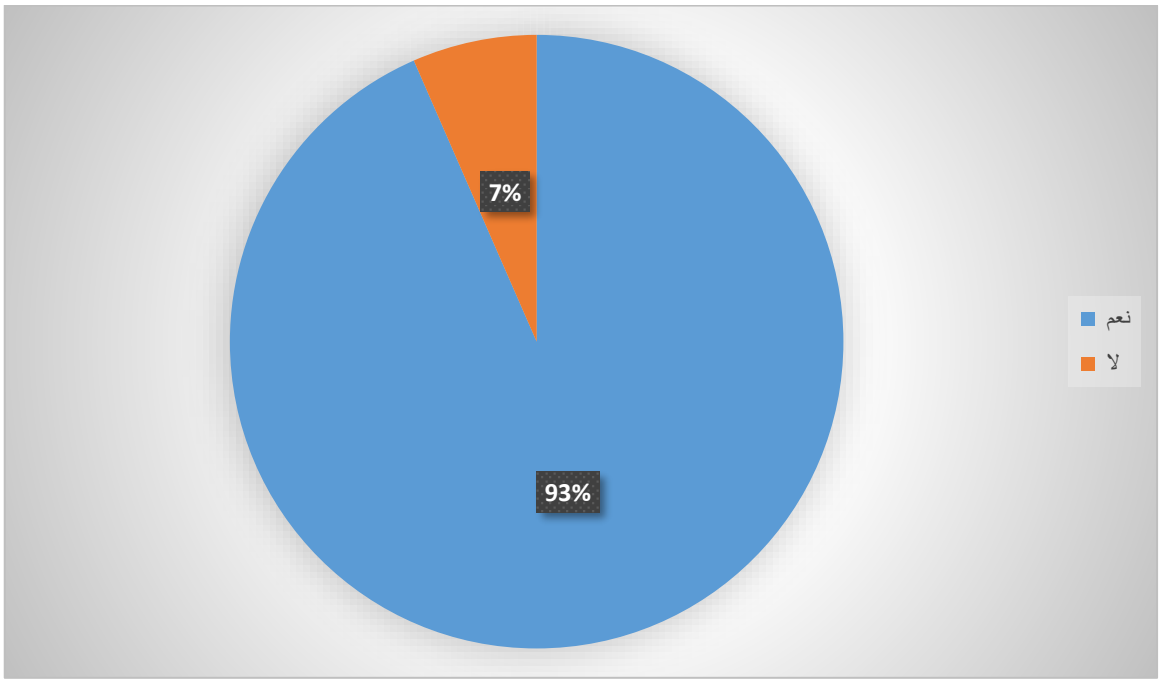


الجدول رقم 22: يبين ضرورة التوصية بتعميم استخدام الملف الصحي الالكتروني:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	57	%93.44
لا	4	%6.55
المجموع	61	%100

يبين الجدول أعلاه ان النسبة الأكبر لأفراد العينة توصي بتعميم استخدام الملف الصحي الالكتروني بنسبة بلغت 93.44% مما يدل على ان أغلبية المبحوثين يؤيدون ضرورة تعميم استخدام الملف الطبي الالكتروني داخل المؤسسة الاستشفائية لما له من دور مهم في تسهيل حفظ المعلومات الطبية في المقابل نجد نسبة أقل من المبحوثين بلغت 60.55% لا يرون بضرورة تعميم استخدام الملف الصحي الالكتروني و عليه يمكن الاستنتاج ان تعميم استخدام الملف الطبي الالكتروني يعد خطوة مهمة نحو تعزيز الرقمنة و تحسين الأداء الإداري و الطبي داخل المؤسسة الاستشفائية .

الشكل رقم 17: يبين ضرورة التوصية بتعميم استخدام الملف الصحي الالكتروني لأفراد العينة



الجدول رقم 23: يبين مساهمة الأنظمة الرقمية المستعملة في المؤسسة الصحية

الاحتمالات	التكرار	النسبة
تقليل الأخطاء الطبية	18	%15.78
تقليل ضياع المعلومات	44	%38.59
رفع جودة الرعاية الصحية	24	%21.05
تعزيز سلامة المرضى	20	%17.54
أخرى تذكر		
تساهم في زيادة الأخطاء الطبية	01	%0.87
ام تقدم أي إضافة جديدة	01	%0.87
رفع الكفاءة داخل المؤسسة	01	%0.87
تقليل التكاليف التشغيلية	02	%1.75
دعم اتخاذ القرار الطبي و الإداري	01	%0.87
تسريع الوصول الى المعلومات الطبية	01	%0.87
تحسين متابعة حالة المريض	01	%0.87
المجموع	61	%100

يبين الجدول رقم 23 اراء أفراد العينة حول مساهمة الأنظمة الرقمية المستعملة في المؤسسة الصحية نلاحظ ان النسبة الأكبر من الإجابات تمثلت في التقليل من ضياع المعلومات بنسبة بلغت 38.59% تليها فئة رفع الرعية و الصحة بنسبة 21.05% كما جاءت فئة تقليل الأخطاء الطبية بنسبة بلغت 15.70% ما باقي النتائج فتوزعت بنسب أقل مثل تعزيز سلامة المرضى بنسبة بلغت 17.54% إضافة الى اقتراحات أخرى بنسبة ضعيفة جدا.

الجدول رقم 24: يبين كيفية استخدام تطبيقات الملف الصحي الالكتروني.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
تحديد مواعيد جديدة للمعاينة	58	%29.74
تحديد مواعيد العمليات الجراحية	50	%25.64
اعلام الموظفين بإلغاء الموعد الطبي بشكل مسبق	14	%7.17
هل يسهل عملية معاينة المريض من جديد	18	%9.23
سرعة استرجاع المعلومات حول الملف الصحي	20	%10.25
هل يساعد م تقليل الانتظار	26	%13.33
أخرى تذكر		
متابعة تاريخ المريض الصحي بشكل شامل	07	%3.58
تسجيل نتائج التحاليل والفحوصات الطبية	01	%0.51
تحسن التواصل بين الطبيب والمريض	01	%0.51
المجموع	195	%100

يبين الجدول أعلاه ككيفية استخدام تطبيق الملف الصحي الالكتروني جاءت اعلى نسبة لصالح تحديد مواعيد جدية للمعاينة و ذلك بنسبة 29.74% ما يدل على ان اهم استخدام للتطبيق يتمثل في تحديد وتنظيم و حجز المواعيد يلها نسبة 25.64% المتعلقة بتحديد مواعيد العمليات الجراحية مما يبرز أهمية التطبيق في التسبيق الطبي الدقيق و تنظيم البرمجة الجراحية، ثم جاءت هل تساعد من تقليل الانتظار بنسبة 13.33% ما يؤكد على دوره في تقليص مدة الانتظار و تحسين إنسانية الخدمة و بعدها سرعة استرجاع المعلومات حول الملف الصحي بنسبة 10.25% و هو مؤشر يؤكد على فعالية النظام في تسهيل الوصول الى البيانات الطبية و تسهيل عملية معاينة المريض من جديد بنسبة 9.23%

وإعلام المريض بإلغاء الموعد الطبي بشكل مسبق بنسبة 7.17% اما الاستخدامات الأخرى فجاءت بنسب ضعيفة تمثلت في متابعة تاريخ المريض الصحي بشكل شامل بنسبة 3.58% وتسجيل نتائج التحليل والفحوصات الطبية وتحسين التواصل بين الطبيب والمريض بنسبة 0.51%.

الجدول رقم 25: يبين مساهمة الملف الصحي في تسهيل الوصول الى معلومات المرضى

الاحتمالات	التكرار	النسبة
بقلل من ضياع الملفات الورقية	18	%16.51
يحد من الأخطاء الطبية	22	%20.18
يسهل في تحسين دقة التشخيص الطبي	24	%22.01
يساعد في تسريع اتخاذ القرار الطبي	29	%26.60
يحسن التنسيق بين مختلف المصالح الطبية	13	%11.92
يسهل متابعة الحالة الصحية للمريض عبر الزمن	08	%7.33
أخرى تذكر		
توفير معلومات دقيقة ومحددة عن حالة المريض	01	%0.91
تحسين تجربة المريض داخل المؤسسة	01	%0.91
حماية بيانات المريض وتحسين امن المعلومات	01	%0.91
المجموع	109	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم 25 ان نسبة الأعلى كانت لفائدة عبارة يسهل متابعة الحالة الصحية للمريض عبر الزمن بنسبة بلغت 26.60% تليها عبارة يسهل في تحسين دقة التشخيص الطبي

بنسبة 22.01 كما جاءت عبارة " يحد من الأخطاء الطبية " بنسبة 20.18% بعدها عبارة يقلل من ضياع الملفات الورقية بنسبة 16.51% ثم عبارة يساعد في تسريع اتخاذ القرار الطبي بنسبة 11.92% ثم تليها عبارة يحسن التنسيق بين مختلف المصالح الطبية بنسبة 7.33% و أخيرا مجموعة من العبارات بنسب متسأوية بلغت 0.91% لكل منها و تكرار(01) .

الإجابة على التساؤل الرابع

رغم الأهمية الكبيرة التي تكتسبها الرقمنة في تحسين الأداء الإداري داخل المؤسسات الاستشفائية الا أن عملية تطبيقها لا تخلو من صعوبات وتحديات قد تعيق تحقيق أهدافها المرجوة وعليه تهدف هذه الاستمارة على التعرف على ابرز الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقمنة داخل المؤسسة الاستشفائية وذلك من خلال استقراء اراء الموظفين و تقييمهم للمعوقات التي تحد من فعاليتها.

ومن هذا المنطلق اشتملت الاستمارة على محور خاص بالصعوبات التي تواجه الرقمنة التي تضم 12 سؤالا.

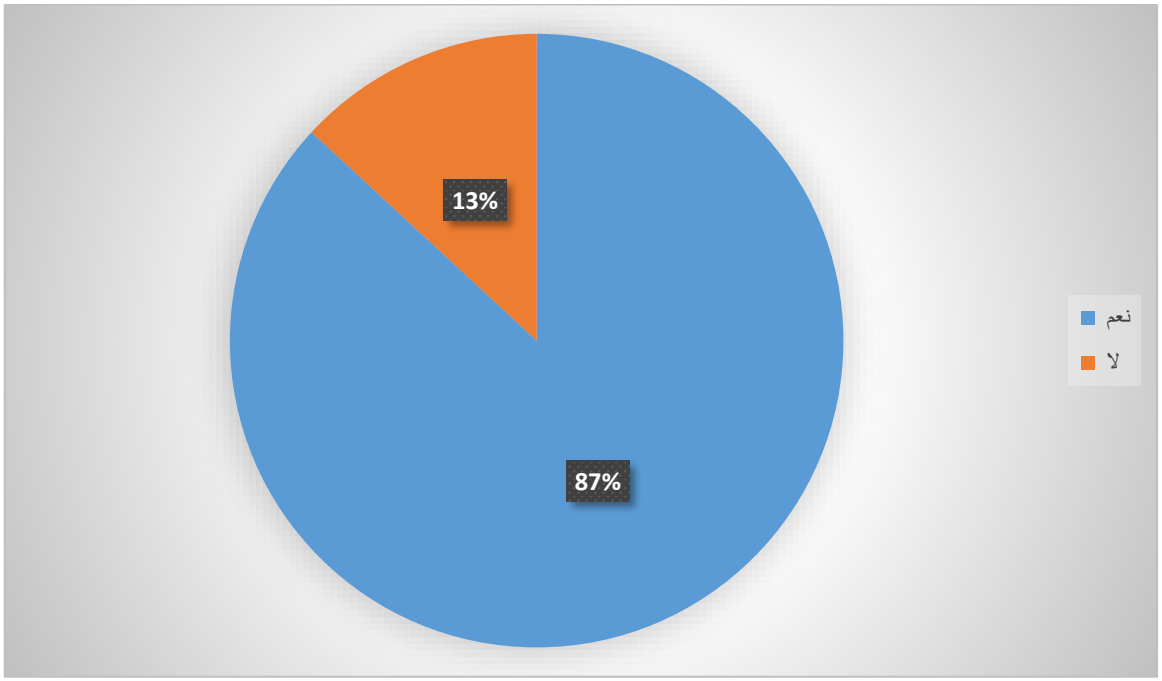
الجدول رقم 26: يبين أثر نقص التجهيزات المعلوماتية على تطبيق الرقمنة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	53	%86.88
لا	08	% 13.11
المجموع	61	%100

يوضح الجدول أعلاه ان النسبة الأكبر من أفراد العينة اكدوا على وجود نقص في التجهيزات المعلوماتية بنسبة بلغت 86.66% و هي النسبة الأكبر مما يدل على ان معظم المبحوثين يعتقدون ان المؤسسة تعاني من نقص الوسائل و التجهيزات المعلوماتية اللازمة لتطبيق الرقمنة بشكل فعال في المقابل بلغت

نسبة المبحوثين اللذين اجابوا بلا 13.11% و هي نسبة ضعيفة مقارنة بالفئة الأولى مما يشير الى ان عدد قليل من المبحوثين يرون ان التجهيزات المعلوماتية المتوفرة كفية .

الشكل رقم 18: يوضح نسبية تأثير نقص التج نقص التجهيزات المعلوماتية على تطبيق الرقمنة .

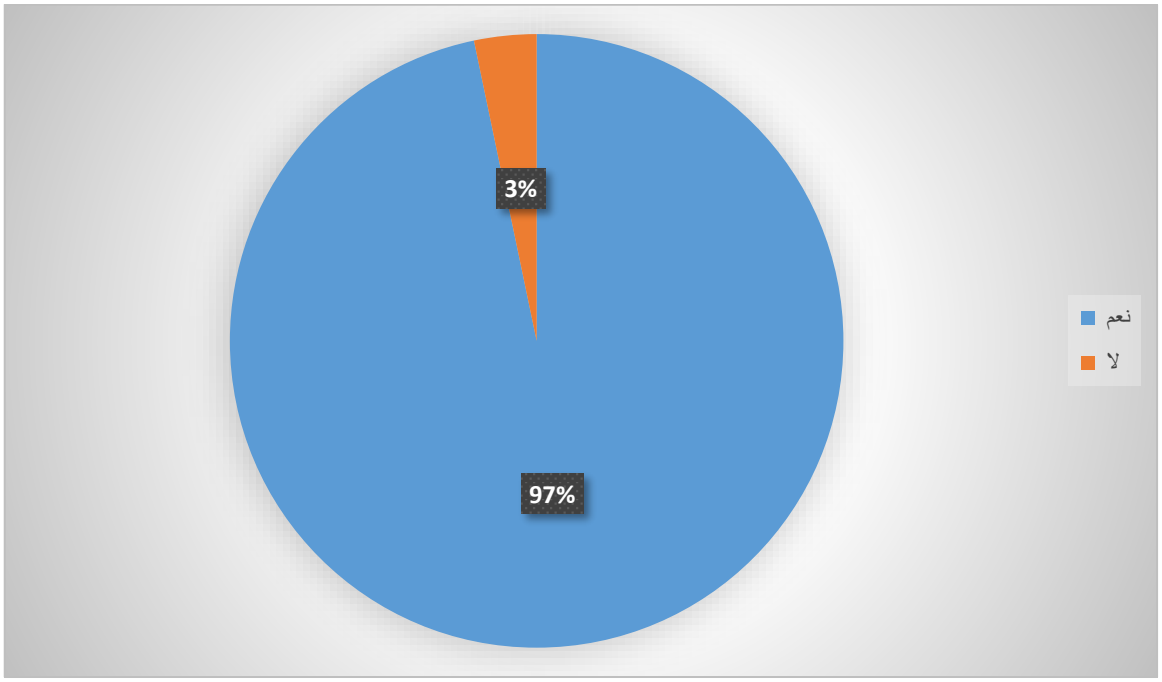


الجدول رقم 27: يبين تأثير ضعف شبكة الانترنت على فعالية الأنظمة الرقمية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	59	%96.72
لا	2	%3.27
المجموع	61	%100

يوضح الجدول أعلاه النسبة أفراد العينة الذين يرون ان ضعف شبكة الإنترنت يؤثر بشكل واضح على فعالية الأنظمة الرقمية هي النسبة الأكبر والتي بلغت نسبة 96.72% في المقابل نجد نسبة قليلة جدا من أفراد العينة بلغت 3.27% يرون ان ضعف الشبكة الانترنت لا يؤثر على فعالية الأنظمة الرقمية.

الشكل رقم 19: يبين تاثير ضعف شبكة الانترنت على فعالية الأنظمة الرقمية.



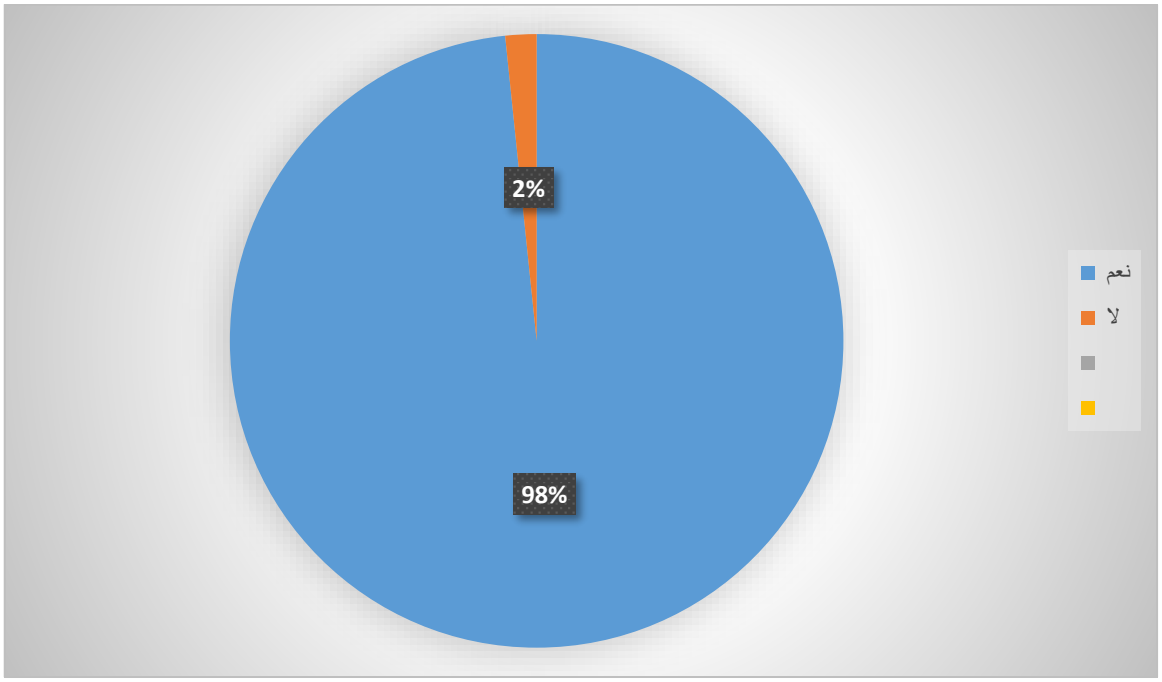
الجدول رقم 28: يبين مدى تاثير الأعطال التقنية المتكررة على سير العمل الإداري.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	60	%98.36
لا	01	%1.63
المجموع	61	%100

يبين الجدول رقم 27 ان النتائج تدل على ان المؤسسة محل الدراسة تتوفر بدرجة كبيرة جدا بنسبة 98.36% على أرضية تقنية أساسية وهو مؤشر إيجابي يعكس توفر الحد الأدنى من المقومات المادية والتقنية اللازمة لتطبيق الأنظمة الرقمية كما ان كانت نسبة الإجابة ب لا بنسبة 1.63% تؤكد ان نقص التجهيزات أو الوسائل التقنية لا تعد عائقا جوهريا اما تطبيق الرقمنة داخل المؤسسة وعليه يمكن القول ان المؤسسة تملك استعداد تقنيا مبدئيا يسمح لها بالانتقال نحو الإدارة الالكترونية.

المؤسسة تملك استعداد تقنيا مبدئيا يسمح لها بالانتقال نحو الإدارة الالكترونية.

الشكل رقم 20: يوضح تاثير الاعطال التقنية المتكررة التي تعيق سير العمل الاداري



الجدول رقم 29: هل تتوفر المؤسسة على أرضية ملائمة للرقمنة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	10	%12.04
لا	51	%61.44
اذا كانت الإجابة نعم		
تمتلك أجهزة معلومات أساسية	3	3.61%
شبكة الاتصال تساعد على تطبيق الرقمنة	1	%1.20
تتوفر على خلية الرقمنة	8	%9.63
توفر أجهزة معلوماتية	1	%1.20
اذا كانت الإجابة ب لا		
وسائل متطورة اكثر	1	%1.20

الرجوع الى الملفات الورقية لتقليل العمل الإضافي الغير مفيد	1	%1.20
نقص الإمكانيات	1	%1.20
الاعتماد على سجلات ورقية و مراسلات تقليدية	1	%1.20
ضعف شبكة الانترنت	3	%3.61
رفع مستوى تدفق الانترنت اكثر	2	%2.40
المجموع	81	%100

يوضح الجدول ان أغلب أفراد العينة 61.44% يرون ان المؤسسة لا تتوفر على أرضية ملائمة لتطبيق الرقمنة بشكل مطلوب،وهذا يعكس وجود نقص في الجاهزية رغم إمكانية توفر بعض الوسائل التقنية، اما بالنسبة 12.04% التي توفر الأرضية الرقمية فهي نسبة ضعيفة نسبيا ما يدل على ان المقومات الرقمنية و إن وجدت فهي غير كافية أو غير معممة على جميع مصالح المؤسسة من خلال الإجابات الذين اكدوا توفر الأرضية التقنية يشير ذلك الة بوجود بنية أولية لكنها لا ترتقي الى مستوى منظومة رقمية متكاملة مما يجعل عملية الرقمنة محدودة أو جزئية اما بالنسبة للمبحوثين الذين سرحوا بعدم توفر أرضية غير ملائمة للرقمنة تتمثل في ضعف البنية الشبكية ورداءة خدمة الإنترنت وهو ما يؤثر مباشرة على فعالية تطبيق العمل

نستنتج ان المؤسسة تعاني من ضعف الجازية الرقمية الشاملة رغم توفر بعض التجهيزات الأساسية وعليه فان نجاح عملية الرقمنة يتطلب تحسين جوة شبكة الانترنت وتوفير موارد مالية وتقنية كافية وتقليل الاعتماد على الانظمة التقليدية وتعزيز ثقافة التحول الرقمي داخل المؤسسة من خلال التكوين والنوعية

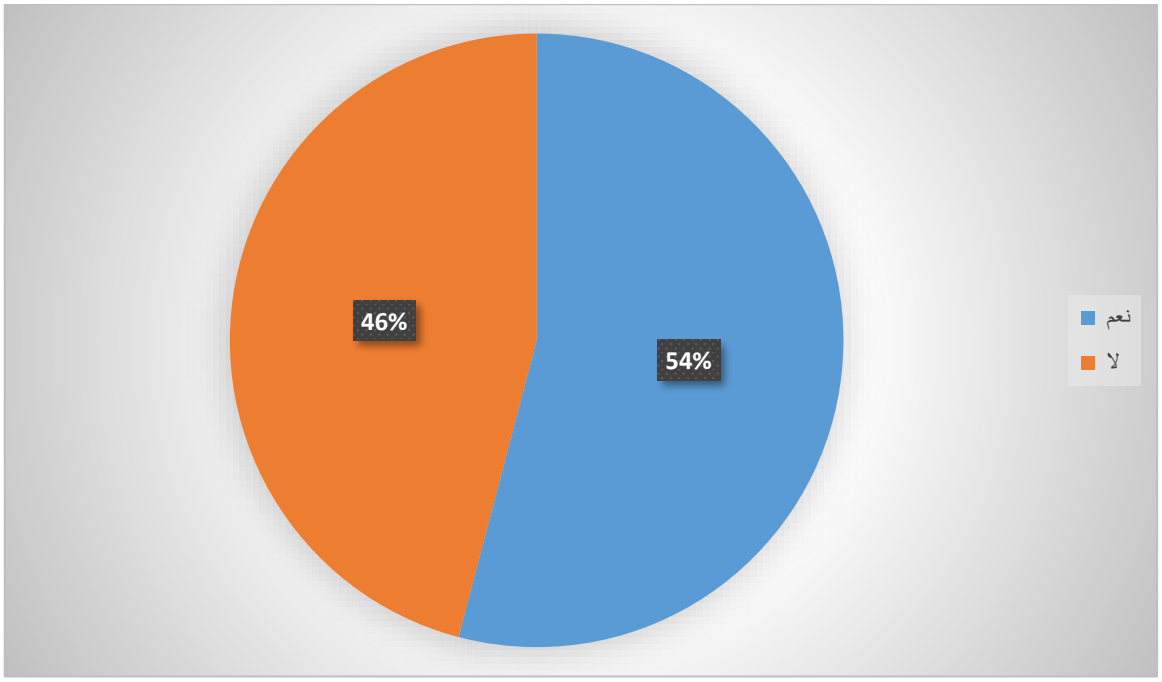
الجدول رقم 30: يبين مدى مواجهة مشروع الرقمنة من طرف بعض الموظفين

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	33	%54.09
لا	28	%45.90
المجموع	61	%100

يبين الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر من أفراد العينة 54.09% يرون أن مشروع الرقمنة يواجه مقاومة بعض الموظفين وهذا يدل على ان عملية التحول الرقمي قد تواجه تحديات بشرية وتنظيمية مثل التخوف من التغيير ونقص التكوين وتقابلها نسبة 45.90% أجابوا بلا.

ورغم أن الفارق بين النسبتين كبير إلا أن أغلبية راي نعم تشير الى ضرورة مرافقة عملية الرقمنة باستراتيجياته توعوية وتكوينية لتقليل المقأومة وضمان نجاح المشروع.

الشكل رقم 21: يبين مقأومة مشروع الرقمنة لدي الموظفين

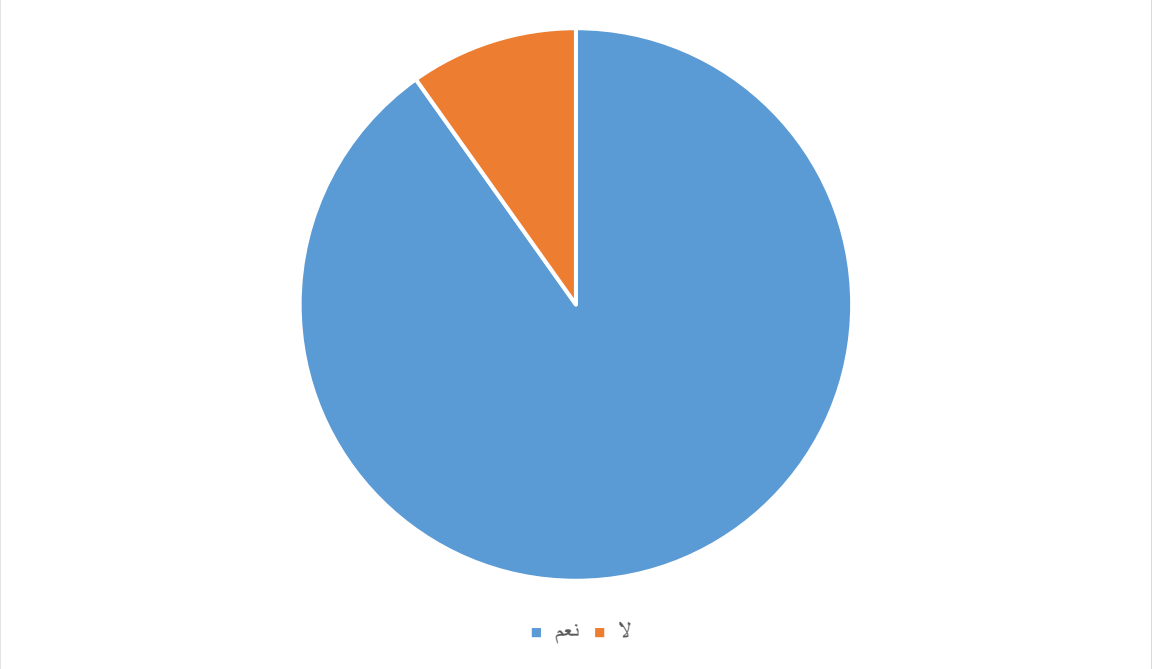


الجدول رقم 31: مدى أن الثقافة الرقمية توثر على نجاح الرقمنة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	55	%90.16
لا	06	%9.83
المجموع	61	%100

يبين الجدول رقم 33 ان الثقافة الرقمية توثر على نجاح الرقمنة بنسبة 90.16% وجود اتفاق واسع بين أفراد العينة حول الدور المحوري للثقافة الرقمية في إنجاح مشاريع الرقمنة داخل المؤسسة فارتفاع نسبة الموافقة تدل على ادراك العاملين ان امتلاك المهارات الرقمية، كما تشير النتائج الى ان نجاح الرقمنة لا يرتبط فقط بالبنية التحتية التكنولوجية أو بتوفير الأجهزة و البرمجيات و انما يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة المورد البشري و استعداده للتغيير، اما نسبة 9.83% ضئيلة جدا التي ترى عكس ذلك فقد تعكس اما ضعف الوعي بأهمية الثقافة الرقمية أو الاعتقاد بان نجاح الرقمنة مسؤولية إدارية أو تقنية فقط .

الشكل رقم 22: شكل يوضح تاثير الثقافة الرقمية لدى العاملين على نجاح الرقمنة

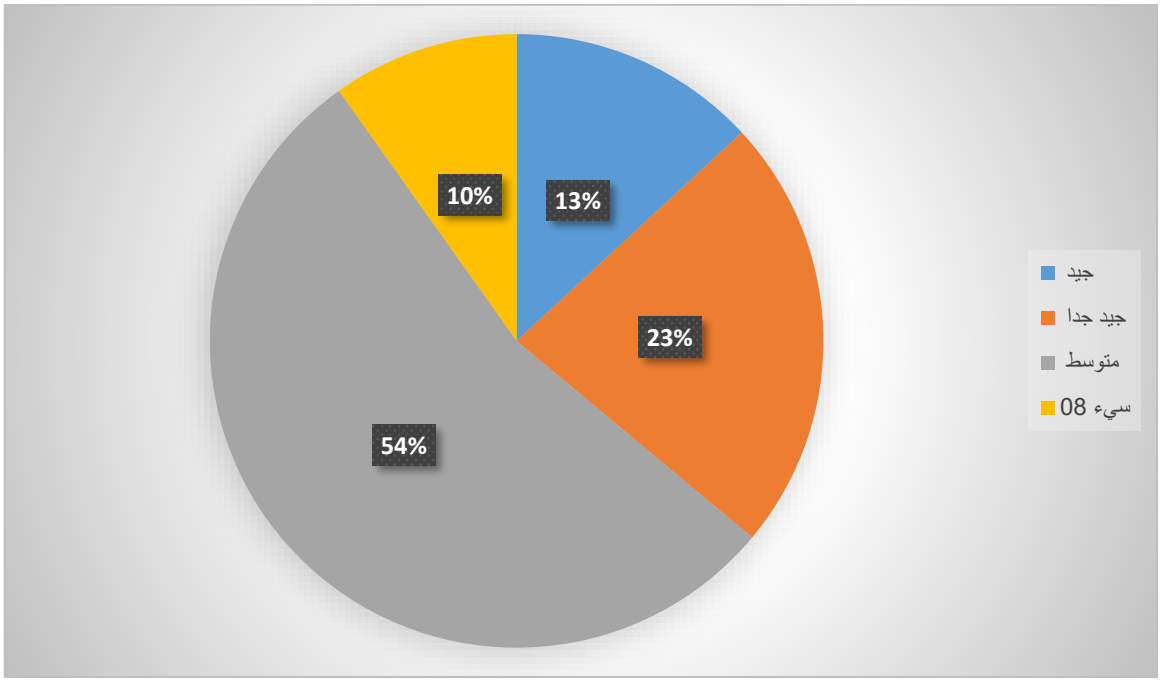


الجدول رقم 32: يوضح تقييم مستوى توظيف الرقمنة في المؤسسة الاستشفائية

الاحتمالات	التكرار	النسبة
جيد	08	%13.11
جيد جدا	14	%22.95
متوسط	33	%54.09
سيء	06	%9.83
المجموع	61	%100

يبين الجدول رقم 34 ان أكبر نسبة لأفراد العينة يرون أن مستوي توظيف الرقمنة في المؤسسة الاستشفائية متوسط بنسبة 54.09% تليها مستوى جيد جدا بنسبة 22.95% ثم مستوى جيد بنسبة 13.11% و أخيرا مستوى سيء بنسبة بلغت 9.83% وهي نسبة ضعيفة جدا.

الشكل رقم 23: شكل يوضح تقييم مستوى توظيف الرقمنة في المؤسسة الاستثنائية



الجدول رقم 33: يوضح مدى تاثير ضعف التنسيق بين المصالح الإدارية على فعالية الرقمنة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
ضياع الملفات الطبية	07	%11.47
تعطيل سير الخدمات الإدارية	10	%16.39
صعوبة متابعة الملفات الكترونيا	12	%19.67
زيادة الأخطاء الإدارية	06	%9.83
تضيع الوقت	08	%13.11
بطء الإجراءات وضعف الثقافة	18	%29.50
المجموع	61	%100

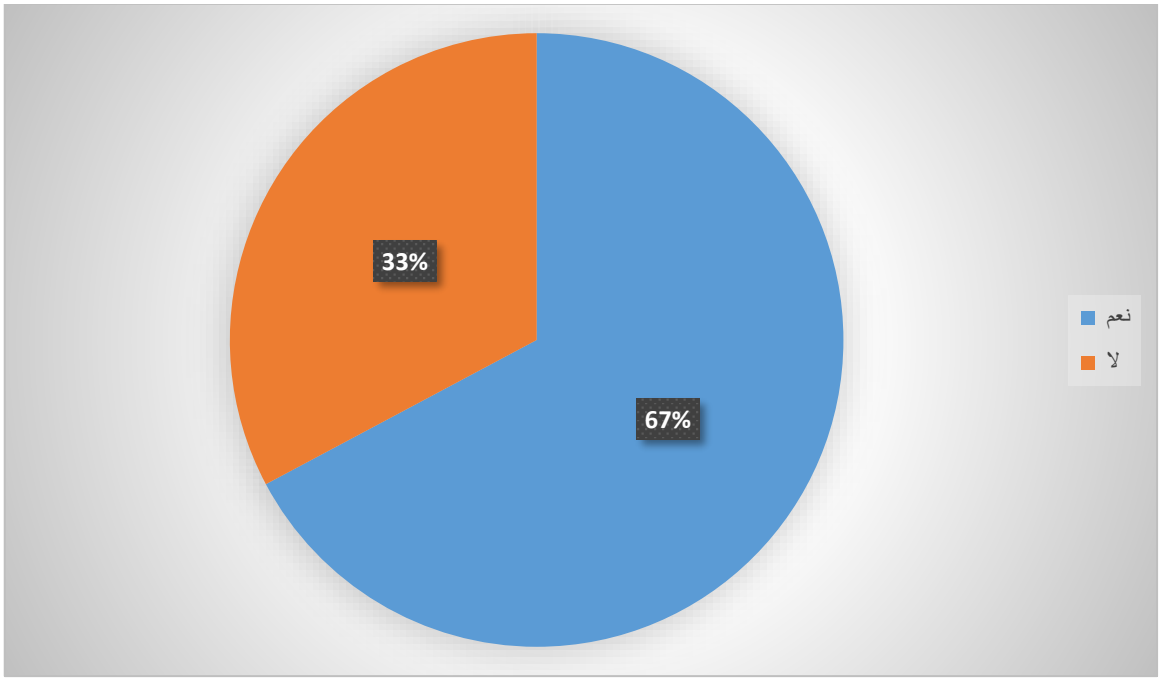
يوضح الجدول رقم 36 ان اعلى نسبة سجلت لفئة بطء الإجراءات وضعف الشفافية بنسبة بلغت 29.50% تليها فئة صعوبة متابعة الملفات الكترونيا بنسبة 19.67% كما جاءت فئة تعطيل سير الخدمات الإدارية بنسبة 16.93% في المقابل سجلت نسب أقل لكل من فئة تضيع الوقت بنسبة 13.11% وفئة ضياع الملفات بنسبة 11.47% وفئة زيادة الأخطاء الإدارية بنسبة 9.83%.

الجدول رقم 34: يبين أثر الضغط الوظيفي على تقبل المواطنين للتعامل مع الأنظمة الرقمية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	41	%67.21
لا	20	%32.78
المجموع	61	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان غالبية العينة يرون ان الضغط يؤثر بالفعل على تقبلهم للتعامل مع الأنظمة الرقمية بنسبة بلغت 67.21% بينما 32.78% يرون أنه لا يوجد تاثير يشير الى ان المستوى الضغط في بيئة العمل يعد عاملا مهما لا يمكن ان يحد من قدرة الموظفين على التكيف مع الرقمنة مما يستدعي من إدارة المؤسسة التركيز على تخفيف الضغوط و تحسين بيئة العمل لضمان استخدام اكثر فعالية للأنظمة الرقمية .

الشكل رقم 24: يبين نسبة أثر الضغط الوظيفي على تقبل الموظفين للتعامل مع الانظمة الرقمية


33%
67%
نعم
لا

الجدول رقم 35: يوضح اهم اقتراحات لتحسين استخدام الأنظمة المعلوماتية

الاحتمالات	التكرار	النسبة
التكوين الجيد	13	%21.31
توفير أجهزة أخرى مناسبة وتكوين الموظفين في هذا المجال	6	%9.83
التدريب على كيفية استعملها تحديث وصيانة الأنظمة بالنظام	3	%4.91
المراقبة المستمرة للرقمنة	3	%4.91
توفير مختصين في هذا المجال	4	%6.55
الصيانة الدورية للرقمنة	2	%3.27
تعيم الرقمنة بين المصالح	3	4.91
تحسين البنية التحتية التقنية	7	%11.47
استخدام قواعد بيانات مركزية	2	%3.27
تحديد المسؤوليات و الصلاحيات بشكل دقيق	2	%3.27
المتابعة و المراقبة	2	%3.27
توفير شبكة ذات نوعية جيدة	1	%1.63
شبكة انترنت قوية واشخاص يتقنون استعمالها	2	%3.27
دعم التكوين و التدريب في المجال الرقمي	10	%16.63
تسهيل التواصل بين المستشفيات	1	%1.63
المجموع	61	%100

يبين الجدول أعلاه اهم الاقتراحات التي قدمها أفراد العينة من اجل تحسين استخدام الأنظمة المعلوماتية داخل المؤسسة و ما يعكس تنوع وجهات نظر الموظفين حول سبل تطوير الأداء الرقمي و أغلب الاقتراحات تتمحور حول الجيد بنسبة 21.31% و يليه دعم التدريب و التكوين في المجال الرقمي بنسبة 16.63% يدل على ادراك الموظفين ان الاشكال لا يكمن أساسا في وجود الأجهزة بل في كيفية استخدامها بكفاءة و جاءت في مراتب لاحقة تحسين البنية التحتية التقنية بنسبة 11.47% و توفير أجهزة مناسبة و تكوين الموظفين عليها بنسبة 9.83% و توفير مختصين في المجال الرقمي 6.55% تشير هذه النتائج الى بعض الصعوبات التي قد تعود الى قصور تقني أو ضعف في التجهيزات مما يستوعب تطوير البيئة التكنولوجية الداعمة لعملية الرقمنة و باقي النسب المتبقية كانت منخفضة نسبيا بين (1.63% الى 4.91) الا أنها تكشف عن وجود حاجة الى التنظيم الإداري اكثر وضوحا لضمان حسن استغلال الأنظمة المعلوماتية.

كما تبين في الأخير إن نجاح استخدام الأنظمة المعلوماتية لا يتحقق بمجرد توفير التكنولوجيا بل يتطلب بيئة تنظيمية داعمة وبنية تحتية ملائمة وأهم من ذلك موارد بشرية مؤهلة وقادرة على التكيف مع متطلبات التحول الرقمي، وعليه فان المؤسسة مطالبة باعتماد استراتيجية متكاملة تعالج مختلف الجوانب لضمان تحسين الأداء الإداري وتحقيق اهداف الرقمنة.

تحليل البيانات:

بعد تحليل البيانات بغية الدراسة في ضوء الإطار النظري الذي انطلقت منه الدراسة تم التوصل الى مجموعة من النتائج واستعراضها وفق المحأور التالية:

تحليل بيانات الأولية

- ✓ نلاحظ ان العينة المدروسة أغلبها اناث ذلك بنسبة(90.16)كون المراة فرضت نفسها في العديد من المجالات .
- ✓ ان معظم الموظفين تترأواح أعمارهم بنسبة(37.70) يبعمر أقل من 30 سنة مما يدل على ان المؤسسة الاستشفائية تضم فئة شبابية من الموظفين .

- ✓ أغالب أفراد العينة من ذوي المستوى التعليمي الجامعي بنسبة(54.09%) يشير الى ان المؤسسة الاستشفائية تضم نسبة معتبرة من الموظفين ذوي التاهيل العلمي الامر الذي قد يساعد نسبيا في فهم واستعمال الرقمنة داخل المؤسسة .
- ✓ نلاحظ فئة أفراد العينة المتزوجين تسجل نسبة أكبر (54.9%) تشير الى ان أغلب المبحوثين يتمتعون باستقرار اسري جيد .
- ✓ معظم أفراد العينة تتميز باصل جغرافي حضري بنسبة(34.42%) و هذا يلغي عامل البعد بين المؤسسة الاستشفائية و المنزل .
- ✓ يتضح ان أغلب أفراد العينة لديهم خبرة مهنية اكثر من 10 سنوات بنسبة(34.42%) يدل غالبا ان الموظفين يمتلكون خبرة طويلة في العمل داخل المؤسسة .
- ✓ نلاحظ ان الأفراد يعملون في شبه طبي بنسبة(57.37%) بنسبة كبيرة و هو ما يوضح التركيز على تقديم الخدمات الصحية داخل المؤسسة.
- ✓ كما نجد ان أغلب الموظفين يتمتعون بوظيفة عمل دائمة بنسبة (81.96%) .

الإجابة على التساؤل الثاني الرقمنة وأهم تطبيقاتها

- ✓ نلاحظ ان إدارة الموارد البشرية بنسبة أعلى(35.11%) مما يعكس أهميته داخل المؤسسة .
- ✓ كشفت الدراسة ان الوصول الى معلومات المريض غالبا عن طريق الاتصال المباشر بالمريض و الطبيب بنسبة (37.70%) مما يدل على استمرار الاعتماد على الطرق التقليدية رغم توفر الأنظمة الرقمية و هو ما يبرز الحاجة لتعزيز استخدام الرقمنة داخل المؤسسة .
- ✓ تشير النتائج الى ان نسبة كبيرة من الموظفين يؤكدوا وجود نظام امن يسمح بالوصول الى البيانات بنسبة (78.68%) مما يعزز الثقة في استخدام الأنظمة الرقمية و يشير الى مستوى جيد لأمن المعلومات داخل المؤسسة .
- ✓ تشير النتائج الى ان أغلب الموظفين يرون أن نظام الرقمنة سهل الاستعمال أحيانا حيث بلغت هذه الفئة نسبة(57.37%) وهذا يدل على ان النظام يتمتع بدرجة مقبولة من السهولة لكنه قد يحتاج الى تحسين أو تبسيط بعض الوظائف لتسهيل استخدامه لجميع الموظفين بشكل مستمر .

- ✓ تشير معظم النتائج الى ان الموظفين يرون ان اهم فائدة لتطبيقات الرقمنة في الإدارة هي تحسين المهام و تقليل الأخطاء الإدارية بنسبة(26.88%) مما يساهم في تبسيط الإجراءات الإدارية وزيادة الدقة في أداء المهام .

الإجابة على التساؤل الثالث الأنظمة المعلومات الملف الصحي و إدارة المواعيد

ان معظم الموظفين اكدوا وجود رخصة السجلات الطبية بنسبة(93.44%) مما يدل على ان المؤسسة تعتمد على نظام رسمي وموثوق لإدارة السجلات الصحية و يعكس ذلك اهتماما بالحفاظ على تنظيم المعلومات و سريتها .

- ✓ نلاحظ ان النسبة الأكبر من الموظفون يستخدمون الملف الصحي الالكتروني بنسبة (72.15%) يحسن الوصول الى البيانات اسرع و اكثر دقة، اما بالنسبة لفترة استخدام الرقمنة فتظهر ان أغلب الموظفين يستخدمون الرقمنة من سنة الى ثلاث سنوات بنسبة (59.01%) يشير الى ان الرقمنة في المؤسسة لا تزال حديثة نسبيا .
- ✓ كشفت الدراسة ان معظم أفراد العينة لم يتلقوا أي تدريب أو تكوين في مجال الأنظمة المعلوماتية بنسبة(93.44%) ويعكس هذا وجود نقص في برامج التكوين و التدريب الخاصة بالرقمنة داخل المؤسسة .
- ✓ تشير النتائج الى ان أغلب أفراد العينة ليدهم مستوى تكوين متوسط في استخدام الأنظمة الرقمية بنسبة (54.09) يعكس هذا ان الموظفين يمتلكون معرفة أساسية متوسطة بكيفية التعامل مع الأنظمة المعلوماتية.
- ✓ تبين النتائج الى احتمالين بنفس النسبة(18.17%) تقليل الاكتظاظ داخل المصالح و الحد من الفوضى الإدارية بعضهم يجد النظام يسهل اكتساب داخل المصالح و المهام الإدارية .
- ✓ معظم الموظفين يرون ان استخدام الأنظمة المعلوماتية يساهم في تحسين أداء المؤسسة الاستشفائية بنسبة 83.60% مما يدل على ان الرقمنة تلعب دورا إيجابيا في تسهيل الإجراءات وتحسين جودة الخدمات داخل المؤسسة.

- ✓ أغلبيتهم ترى ان نظام إدارة المواعيد ضروري لتحسين جودة الخدمات داخل المؤسسة الاستشفائية بنسبة (86.88%) و هذا النظام الرقمي لا يقتصر دوره على تنظيم المواعيد فقط بل يسهم أيضا في تقليل الانتظار و تحسين تدفق المرضى .
- ✓ تشير النتائج الى ان نسبة 93.44%) من الموظفين يرون ضرورة تعميم استخدام الملف الصحي الالكتروني مما يعكس أهمية الرقمنة في تنظيم المعلومات الصحية و تحسين جودة الخدمات داخل المؤسسة .
- ✓ تشير النتائج الى ان النسبة الأكبر تقليل ضياع المعلومات بنسبة (38.59%) من الموظفين يعرفون مدى مساهمة الأنظمة الرقمية الصحية في مساعدة الأفراد .
- ✓ تشير النتائج الى أغلب الموظفين يستخدمون تطبيق الملف الصحي الالكتروني لتحديد مواعيد جديدة للمعاينة بنسبة (29.74%) و يعكس هذا النظام الرقمي يستخدم بشكل أساسي لتسهيل تنظيم المواعيد الطبية لكنه يحتاج الى تعزيز الاستخدام للوظائف الأخرى لتحقي اقصى استفادة من الرقمنة داخل المؤسسة .
- ✓ تبين ان متابعة الحالة الصحية للمريض عبر الزمن هي النسبة الأكبر (26.60%) يساهم بشكل واضح في تسهيل الوصول الى معلومات المرضى بشكل مستمر ومنظم.

الإجابة على التساؤل الرابع الصعوبات التي تواجه الرقمنة

- ✓ أغلبية أفراد العينة يلاحظون ان نقص التجهيزات المعلوماتية يعيق تطبيق الرقمنة بنسبة (86.88%)
- ✓ تشير النتائج الى ان أغلب أفراد العينة يرون ان ضعف شبكة الانترنت يؤثر على فعالية الأنظمة الرقمية لأنها تقلل من سرعة واستقرار الوصول الى الأنظمة الرقمية مما يعيق إتمام العمليات الإدارية بكفاءة
- ✓ معظم أفراد العينة يرون ان الأعطال التقنية المتكررة تعيق سير العمل الإداري مما يؤدي الى تباطئي الإجراءات الإدارية داخل المؤسسة الاستشفائية.
- ✓ تشير النتائج الى ان المؤسسة لا توفر أرضية ملائمة للرقمنة بنسبة (61.44%) .

- ✓ أغلبية أفراد العينة لاحظوا وجود نقص في الصيانة الدورية للأنظمة والتجهيزات الرقمية مما يبرز ان هذه المشكلة تمثل عائقا رئيسيا امام استمرارية وكفاءة العمل الرقمي في المؤسسة .
- ✓ تشير النتائج الى نقص التكوين في المجال الرقمي يشكل عائقا واضحا امام تطبيق الرقمنة بنسبة بلغت (81.96%) .
- ✓ تشير النتائج الى ان المشروع الرقمي يواجه مقأومة من بعض الموظفين حيث بلغت النسبة 54.09%) مما يعكس تحديا في تقبل التغيير داخل المؤسسة .
- ✓ معظم أفراد العينة يرون أن الثقافة الرقمية لدى الموظفين تؤثر بشكل واضح على نجاح تطبيق الرقمنة حيث أظهرت النسبة الكبيرة ان المستوى المعرفي الرقمي للموظفين يمثل عاملا حاسما في فعالية استخدام الأنظمة الرقمية .
- ✓ أغلبية أفراد العينة يلاحظون أن تقيم جودة توظيف الرقمنة في المؤسسة الاستشفائية جاء متوسطا بنسبة بلغت (54.09%) ما يعكس ان الرقمنة مطبقة بشكل جزئي وليست بالفعالية المطلوبة .
- ✓ تشير النتائج الى ان الضغط الوظيفي يؤثر بشكل كبير على تقبل الموظفين للتعامل مع الأنظمة الرقمية حيث بلغت نسبة (67.21%) هذا ان الضغوط المرتفعة في بيئة العمل قد تحد من قدرة الموظفين على التكيف مع الرقمنة .
- ✓ تشير النتائج الى الضغط الوظيفي بين مصالح الإدارة يؤثر على فعالية الرقابة حيث أظهرت نسبة (29.50%) ان هذا الضغط يعيق إجراءات وضع الشفافية ويؤدي الى خلل المتابعة و المراجعة.
- ✓ أغلبية أفراد العينة يرون ان اهم الاقتراحات لتحسين استخدام الأنظمة المعلوماتية هي التكوين الجيد بنسبة بلغت (21.31%).

نتائج الدراسة:

- ➢ وجود تأثير إيجابي لاستخدام الرقمنة والأنظمة المعلوماتية في تحسين الأداء الإداري داخل المؤسسة الاستشفائية من خلال تسهيل انجاز الاعمال الإدارية وتسيرها.

- نستنتج ان الرقمنة تساهم في تحسين دقة المعلومات و سهولة حفظ واسترجاع الملفات خاصة الطبية و الإدارية.
- الاستغلال الجيد لانظمة المعلوماتية ينتج عنه أداء اداري جيد.
- بينت الدراسة ان تقص التكوين والتدريب في المجال الرقمي يعد من اهم العوائق التي تحد من الاستفادة الكاملة من الرقمنة.
- نستنتج أنه يجب تعميم استخدام الأنظمة الرقمية والملفات الالكترونية داخل المؤسسة الاستشفائية لتحسين فعالية الأداء الإداري.
- ساعدت الرقمنة على تعزيز التواصل بين مختلف المصالح الإدارية حيث يمكن مشاركة البيانات و المستندات بشكل سريع وأمن.
- قلل استخدام الرقمنة من الحاجة الى الطباعة والنسج والتخزين الورقي المكلف ما ساهم في توفير الوقت والجهد.
- الرقمنة حسنت كثيرا من محيط العمل وذلك بتوفير بيئة أفضل مقارنة بالبيئة السابقة كانت تتميز بكثير من الملل والستاتيكة ودخول النظام الرقمي اختصر الكثير من الجهد والوقت.

التوصيات:

- ضرورة تعزيز التكوين والتدريب الرقمي من خلال تنظيم دورات تدريبة منتظمة لفائدة جميع الموظفين بالمؤسسة لرفع مهارات استخدام الأنظمة المعلوماتية.
- العمل على تطوير البيئة التحتية الرقمية ذلك من خلال الاستثمار في أجهزة حديثة وشبكات معلوماتية قوية لضمان استمرارية عمل الأنظمة المعلوماتية بكفاءة عالية.
- نشر الوعي بأهمية الرقمنة في تحسين الأداء الإداري عن طريق حملات توعوية وتشجيع الابتكار الرقمي في العمل اليومي.
- ضرورة انشاء برامج صيانة دورية وتحديث البرمجيات لضمان استقرار الأنظمة وفعاليتها على المدى الطويل.

- الانتقال التدريجي من الملفات الورقية الى الرقمية لضمان سرعة الوصول الى المعلومات وتقليل الأخطاء الإدارية والطبية.

الخاتمة

الخاتمة:

وأخيرا يمكن التأكيد بشكل أعمق أن الرقمنة تمثل تحولا نوعيا في فلسفة التسيير الإداري داخل المؤسسة الاستشفائية، حيث لم تقتصر آثارها على تحسين الإجراءات فقط، بل امتدت لتشمل تطوير أساليب العمل وتعزيز ثقافة الآداء المبني على الكفاءة والنتائج، فقد ساهمت في خلق بيئة عمل رقمية متكاملة تقوم على السرعة، الدقة والتنسيق المستمر بين مختلف الفاعلين في القطاع الصحي.

كما أن الرقمنة لعبت دورا محوريا في دعم التخطيط الاستراتيجي من خلال توفير قواعد بيانات دقيقة تساعد الإدارة على التنبؤ بالاحتياجات واتخاذ قرارات مبنية على معطيات واقعية، وهو ما يرفع من فعالية السياسات الصحية ويحسن استغلال الموارد المتاحة، إضافة الى ذلك، فإن التحول الرقمي يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع الأزمات مثل الأوبئة، عبر تسهيل تتبع الحالات وتبادل المعلومات بسرعة فعالة، تسهيل الوصول الى المعلومات، وجود معيقات تنظيمية وتقنية، تحقيق الشفافية في العمل وتقليل التكاليف على المدى البعيد.

وعليه فإن الرقمنة ليست مجرد آداة تقنية، بل هي مسار إصلاحي شامل يهدف الى الارتقاء بالآداء الإداري في المؤسسات الاستشفائية، وتحقيق جودة أعلى في الخدمات الصحية، بما ينسجم مع تطلعات المجتمع نحو نظام صحي أكثر كفاءة وفعالية واستدامة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1.الكتب:

- احمد مختار عمر: معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، القاهرة، 2008
- بولحفة رجاء: أثر رقمنة القطاع الصحي على الخدمات الصحية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بن زهر قالمة، 2020/ 2021
- حنفى محمود سليمان: السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1994
- دلال بن عابد الاحمدي: التنظيم في المنظمات الصحية، معهد الادارة العامة، الرياض، 2011
- سعيد يقطين من النص الى النص مدخل الى جماليات الابداع التفاعلي، المركز الثقافي العربي، بيروت، ط1، 2005
- الصيرفي محمد: الإدارة الحديثة: مفاهيم وتطبيقات، دار الفكر العربي، 2018.
- طارق طه: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008،
- فتحي احمد محمد: الخدمات الاجتماعية في المؤسسات الصحية في ضوء سياسات الخضعة، دار الكتب للوثائق، مكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط2، 2015
- مجمع اللغة العربية: معجم الوسيط، دار المعارف، القاهرة، 2000.
- وائل محمد صبحي، ادريس طاهر محسن منصور الغالي: أساليب الأداء وبطاقة التقييم المتوان، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، ط1، 2009
- وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي: سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، دار وائل للنشر، ط1، 2009

2.المذكرات والرسائل الجامعية:

- باجي مختار عنابة، 2017/ 2018/ 2025
- باسي الهام: دور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة دراسة مجموعة من المؤسسات الإنتاجية الكبرى، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص تسير المنظمات، دامعة
- بالضياف الشيخ، سموحي عبد الحق: دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات الصحية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن عزة عمر بالطيبات ولاية ورقلة، مذكرة ماستر، في العلوم السياسية، تخصص سياسة عامة، جامعة الوادي، 2023/ 2024.

- بلقاسم بعد اش: دور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة، مذكرة ماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص إدارة محلية، جامعة المسيلة، 2021/ 2020.
- بلقاسم بعداش: دور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري، دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالميسيلة، مذكرة ماستر، علوم سياسية و العلاقات الدولية، تخصص إدارة محلية،المسيلة، 20212/ 2022،
- بن دادي هشام، سعيدات عبد القادر معمر: رقمنة الخدمة العمومية ومبدأ قابلية المرفق العمومي للتكيف، مذكرة ماستر، في الحقوق، تخصص قانون عام اقتصادي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2021/ 2022
- بواحفة رجاء: اثر رقمنة قطاع الصحة على الخدمات الصحية دراسة لحالة المؤسسة العمومية الاستشفائية ابن زهر، مذكرة ماستر، تخصص تسويق الخدمات، قالمة، 2020/ 2021
- بوزينة مروة، بوعزة ايمان: دور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري، دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء، مذكرة ماستر، قسم علوم تسيير، تخصص تسيير استراتيجي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2023/ 2024
- بوزينة مروة وبوعزة ايمان: دور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء، مذكرة ماستر، تخصص تسيير استراتيجي، مستغانم، 2023/ 2024.
- بوشلوح دنيا، مريش كريمة: رقمنة العمل الإداري وجودة الخدمة في المؤسسة العمومية الاستشفائية دراسة ميدانية بمستشفى محمد الصديق بحي يحي بجيجل، مذكرة، ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل بجيجل، 2022/ 2023.
- ساري حنان: المحتوى الرقمي لمستودع جامعة محمد خيضر بسكرة، دراسة تحليلية تقنية، أطروحة دكتورا، في علم المكتبات، كلية الآداب و العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم المكتبات، جامعة باجي مختار عنابة، 2019/ 2020/
- ساري حنان: المحتوى الرقمي لمستودع جامعة محمد خيضر بسكرة دراسة تحليلية تقييمية، أطروحة دكتوراه في علم المكتبات، جامعة باجي مختار، عنابة، 2019/ 2020
- طاهري عيشة:، زبير بركاهم: دور الرقمنة في تحسين أداء الإدارة الجامعية، مذكرة ماستر، في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع التنظيم و العمل، دراسة ميدانية في كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 2023/ 2024

- طاهري عيشة، زبير بركاهم: دور الرقمنة في تحسين أداء الإدارة الجامعية دراسة ميدانية في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، مذكرة ماستر في علم اجتماع، تخصص تنظيم و عمل، الجلفة، 2023/ 2024.
- عبد الله محمد عبد الرحمان: مناهج و طرق البحث الاجتماعي، أستاذ ورئيس قسم الاجتماع كلية الادب، جامعة الإسكندرية، حقوق الطبع و النشر محفوظة للمؤلف، 2007
- علي سلمى: تطوير أداء وتجديد المنظمات،دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998
- فاطمة يعقوب، فراح معطاء الله: اتجاهات عمال جامعة ورقلة نحو تطبيق نظام الرقمنة في ظل بعض المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية، مذكرة ماستر، تخصص علم النفس وتنظيم وعمل وتسيير موارد بشرية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2024/ 2025
- لبيض اسراء وخلاص نور الهدى: تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر الموظفين،دراسة حالة مستشفى غاليا صالح تبسة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة اعمال، 2024/ 2025.
- مديني اسيا، حجابي رانيا: دور الرقمنة في تفعيل الرقابة في المؤسسة دراسة حالة بمديرية بريد الجزائر، مذكرة ماستر في علوم المالية و المحاسبة، تخصص مالية المؤسسة، قسم علوم تسيير، قالمة
- مديني اسيا، حجاجي رانيا: دور الرقمنة في تفعيل الرقابة في المؤسسة دراسة حالة بمديرية الجزائر لولاية قالمة، مذكرة ماستر في العلوم المالية و المحاسبة، تخصص مالية المؤسسات، قسم علوم التسيير، 2022/ 2023،
- مرقع امال: دور إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة،أطروحة دكتورا، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مخبر الذكاء الاقتصادي والتنمية المستدامة، قسم علوم التسيير، جامعة
- منير فقرأوي، أبو بكر مولة: دور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية دراسة حالة عينة من الأساتذة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصرف ميلة، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير تخصص إدارة الاعمال، 2023/ 2024
- منير فقرأوي، أبو بكر مولة: دور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية دراسة حالة عينة من الأساتذة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصرف، مذكرة ماستر، قسم علوم تسيير، تخصص إدارة اعمال، ميلة، 2023/ 2024
- منير فقرأوي، أبو بكر مولة:دور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية دراسة حالة عينة من الأساتذة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة اعمال، 2023/ 2024.

- موقع امال: دور إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة،2017/ 2018
- نور الهدى هنيدة: تأثير مواقع التواصل الاجتماعي على الصورة الذهنية للمؤسسات العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية على مستخدمي صفحة الفيس بوك للوكالة الولائية للتشغيل، مذكرة ماستر، قسم علوم الاعلام و الاتصال بورقلة، 2017/ 2018.
- يولحفة رجاء: أثر رقمنة القطاع الصحي على الخدمات الصحية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية ابن زهر قالمة،مذكرة ماستر، تخصص تسويق الخدمات، جامعة قالمة، 2020/ 2021.

3.المجلات

- المشوخي حمد سليملن: تقنيات ومناهج البحث العلمي، مجلة المنارة للدراسات القانونية و الإدارية، العدد 29، ص 2020،

4.المواقع الالكترونية:

- .https//www almany.com
- https//www mawd003.com
- https //wdespace umiv djlfa.dz -
- .http//stiory umivmsila.dz
- .https// www starshans.com.
- https// www almany.com.
- https// www، mkipedia. org
- https //www mawdo03.com
- http// www.scribd.com.

الملاحق

الملحق رقم 01

جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم اجتماع

اثر الرقمنة على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسة الاستشفائية

–دراسية ميدانية بمستشفى الهادي بن جديد – بالطارف –

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف : غوماري زعرة

إعداد الطالبتان :

- بضياف وصال
- بوخبيزة اية

ملاحظة :

- ❖ نضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم الإجابة بجدية وما يعبر عن الواقع المعاش بالمؤسسة على هذه الأسئلة .
- ❖ يرجى منكم ملئ الاستمارة بوضع العلامة (×) أمام الإجابة المختارة و إجابتكم سوف تبقى سرية لأغراض علمية .

السنة الجامعية :2025 / 2026

الملاحق:

المحور الأول : بيانات شخصية

1- الجنس

- ذكر ☐
- أنثى ☐

2- السن :

- اقل من 30 سنة ☐
- من 30 الى 40 سنة ☐
- من 40 –50 سنة ☐
- اكبر من 50سنة ☐

3- المستوى التعليمي :

- ثانوي ☐
- جامعي ☐
- دراسات عليا ☐

4- الحالة الاجتماعية :

- اعزب ☐
- متزوج ☐
- مطلق ☐
- أرملة ☐

5- مكان السكن :

- حضري ☐
- شبه حضري ☐
- ريفي ☐

6- عدد سنوات الخبرة :

- من 0 الى3 سنوات ☐
- من 4الى 7سنوات ☐
- من 7الى 10سنوات ☐
- 10 سنوات فما فوق ☐

7- المنصب الوظيفي :

- اداري ☐
- طبي ☐
- شبه طبي ☐
- تقني ☐
- عون إدارة ☐
- الاستقبال و التوجيه ☐

8- طبيعة العمل :

دائم ☐

مؤقت ☐

المحور الثاني : الرقمنة واهم تطبيقاتها :

9- ماهي المجالات التي طبقت فيها الرقمنة

- تسير ملفات المرضى ☐
- المواعيد الطبية ☐
- المراسلات الإدارية ☐
- الارشفة الالكترونية ☐
- إدارة الموراد البشرية ☐
- الخدمات الاجتماعية ☐

10- وما مدى سهولة الوصول الى معلومات المريض اذكر ذلك؟

.....

11- هل هناك نظام امن يسمح لنسخ الاحتياطي للبيانات؟

- نعم ☐
- لا ☐

12- هل ترى ان نظام الرقمنة سهلة الاستعمال؟

- نعم ☐
- لا ☐
- أحيانا ☐

13- هل التطبيقات الرقمنة الإدارية تساهم في تبسيط الإجراءات الإدارية ؟

- تعزيز الرقابة الداخلية ☐
- تقليل الوقت والجهد ☐
- تحسين المتابعة الإدارية ☐
- رفع كفاءة الاداء ☐
- رفع مستوى الشفافية ☐
- تحسين المهام وتقليل الأخطاء الإدارية . ☐

أخرى تذكر..... .....

المحور الثالث: الأنظمة المعلوماتية (الملف الصحي الالكتروني وإدارة المواعيد

14- هل يتم رقمنة السجلات الطبية (ملفات المريض)

نعم ☐

لا ☐

15- ما نوع النظام المستخدم في مؤسستكم الاستشفائية ؟ (يمكن اختيار اكثر من إجابة).

- الملف الصحي الالكتروني ☐
- نظام إدارة المواعيد ☐
- نظام معلومات اداري ☐

أخرى تذكر ....

وما هي المدة استخدامكم لهذه الأنظمة؟

اقل من سنة ☐

1-3 سنوات ☐

اكثر من ثلاث سنوات ☐

16- هل تلقيتم تدريب او تكوين في مجال الأنظمة المعلوماتية ؟

- نعم ☐
- لا ☐

17- هل مستوى تكوينكم في استخدام هذه الأنظمة ؟

- ضعيف ☐
- متوسط ☐
- جيد ☐

- ممتاز ☐

18- هل يساهم نظام إدارة المواعيد في ؟

- تقليل فترات الانتظار ☐
- تقليل الاكتظاظ داخل المصالح ☐
- الاستغلال الأمثل لوقت الأطباء ☐
- الحد من الفوضى الإدارية ☐
- تحسين التنسيق بين المرضى والإدارة و تقليل الشكوى ☐
- تحسين رضى المرضى ☐
- يسهل إعادة جدولة المواعيد عند الضرورة ☐

أخرى تذكر.....

19- بصفة عامة هل استخدام الأنظمة المعلوماتية حسن أداء المؤسسة الاستشفائية ؟

- نعم ☐
- لا ☐

20- هل ترى ان نظام إدارة المواعيد ضروري لتحسين جودة الخدمات ؟

- نعم ☐
- لا ☐

21- هل توصي بتعميم استخدام استخدام الملف الصحي الالكتروني؟

نعم ☐

لا ☐

22- هل الأنظمة الرقمية الصحية تساعد في؟

تقليل الأخطاء الطبية ☐

تقليل ضياع المعلومات ☐

رفع جودة الرعاية الصحية ☐

تعزيز سلامة المرضى ☐

أخرى تذكر.....

23- هل يستخدم تطبيق الملف الصحي الالكتروني في

- تحديد موعد جديد للمعاينة ☐
- تحديد موعد العمليات الجراحية ☐
- اعلام المريض بإلغاء الموعد الطبي بشكل مسبق ☐
- هل يسهل عملية معاينة للمريض من جديد ☐
- سرعة استرجاع المعلومات حول الملف الصحي ☐
- هل يساعد من تقليل الانتظار ☐

أخرى تذكر .....

24- هل الملف الصحي الالكتروني يسهل الوصول الى نعلومات المرضى في:

- يقلل من ضياع الملفات الورقية ☐
- يحد من الأخطاء الطبية ☐
- يساهم في تحسين دقة التشخيص الطبي ☐
- يسهل متابعة الحالة الصحية للمريض عبر الزمن ☐
- يساعد في تسريع اتاذ القرار الطبي ☐
- يحسن التنسيق بين مختلف المصالح الطبية ☐

أخرى تذكر؟.....

المحور الرابع : الصعوبات التي تواجه الرقمنة

25- هل نقص التجهيزات المعلوماتية يعيق تطبيق الرقمنة ؟

- نعم ☐
- لا ☐

26- هل ضعف شبكة الانترنت يؤثر على فعالية الأنظمة الرقمية ؟

- نعم ☐
- لا ☐

27- هل الأعطال التقنية المتكررة تعيق سير العمل الإداري؟

- نعم ☐
- لا ☐

28- هل تتوفر المؤسسة على الأرضية الملائمة للرقمنة؟

- نعم ☐
- لا ☐

اذا كانت نعم لماذا .....

اذا كانت لا ماهي الوسائل البديلة لذلك .....

29- هل يوجد نقص في الصيانة الدورية لأنظمة والتجهيزات الرقمية؟

- نعم ☐
- لا ☐

30- هل يشكل نقص التكوين والتدريب في المجال الرقمي عائقا امام تطبيق الرقمنة؟

- نعم ☐
- لا ☐

31- هل يواجه مشروع الرقمنة مقاومة من طرف بعض الموظفين؟

- نعم ☐
- لا ☐

32- هل يؤثر الثقافة الرقمية لدى العاملين على نجاح الرقمنة؟

- نعم ☐
- لا ☐

33- ما هو تقيمك لمستوى توظيف الرقمنة في المؤسسة الاستشفائية

- جيد ☐
- جيد جدا ☐
- متوسط ☐
- سيء ☐

34- هل يقلل الضغط الوظيفي من تقبل الموظفين للتعامل مع الأنظمة الرقمية ؟

- نعم ☐
- لا ☐

35- كيف يؤثر ضعف التنسيق بين المصالح الإدارية على فعالية الرقمنة؟

.....

36- ما هي اهم اقتراحاتك لتحسين استخدام الأنظمة المعلوماتية.....

الملاحق:

الملحق رقم 2

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة الشاذلي بن جديد . الطارف
Université Chadli Bendjedid- El Tarf
كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية
Faculté des sciences sociales et humaines
قسم علم الاجتماع
Département de Sociologie

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
Chadli Bendjedid El Tarf University

المرجع رقم:

الطارف في:

السيد(ة) / رئيس قسم علم الاجتماع

السيد/ مدير المؤسسة

الموضوع : طلب إذن بدخول المؤسسة لإنجاز بحث علمي ميداني

نحن رئيس علم الاجتماع بجامعة الطارف نطلب منكم السماح للطلبة الآتية أسماؤهم: .....

..بعنياف.....وعبال.....و.....لبوخنيزة.....آية.....

بدخول مؤسستكم مع الالتزام بنظامها الداخلي و إجراءاتها التنظيمية و القانونية قصد إجراء بحث ميداني لمذكرة التخرج (ليسانس علم الاجتماع)

تحت عنوان: ..أثر الرقمنة في تحسين الأداء الإداري في المؤسسة الاستشفائية

دراسة ميدانية بمؤسسة: ..الهادي بن جديد.....الطارف.....

و ذلك لفترة من 2025/12/23 إلى 25/11/23 على أن لا تتحمل المؤسسة المستقبلة أي تابعات مالية

و أخيرا نلتمس منكم في هدا الإطار تسهيل مهامهم ذات الصلة بالبحث العلمي.

تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام .

توقيع الطلبة

-
-

رئيس قسم علم الاجتماع

رأي و توقيع المؤسسة المستقبلة

- تسلم نسخة إلى المؤسسة المستقبلة
- يحتفظ الطالب(ة) بنسخة ثانية .

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع

السيد: مزاحي
مسؤول مكتبة العلوم الاقتصادية
التجارية و علوم التسيير

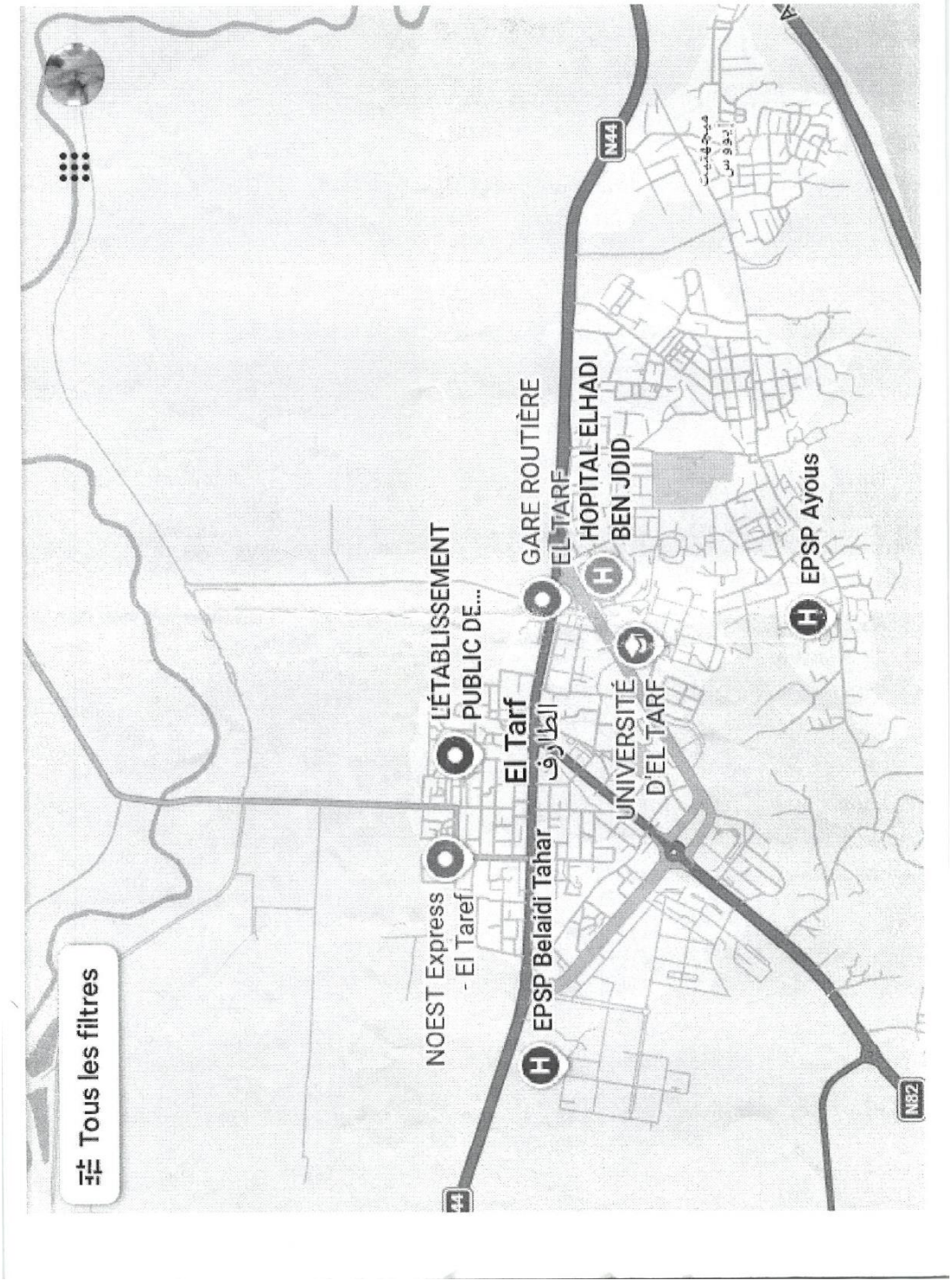
-37

-38

الملاحق:

-39

الملحق رقم 3



الملاحق:

الملحق رقم 4

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الصحة

المؤسسة العمومية الاستشفائية الطارف
المديرية الفرعية للموارد البشرية
الرقم :...30/ م ع ا ط / م ف م ب /2026

**** رسـالـــة تـــوجيـــه****

توجه السيد (ة) : بوخبيزة أيـــة طالبة ماستر علم الاجتماع بجامعة الشادلي بن جديد الطارف

صفتـــها متربصة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد

- ابتداء مـــن : 2026/01/18 إلى غاية 2026/03/18

- سخـة للإعلام :

- رئيـس مصلحـة
- المعنـي (ة) بالأمـر
ملف المعنية

حرر بالطارف في :.....
المديـــــر

تـــوفيـق ســعـــدي
مدير فرعي للموارد البشرية

الملاحق:

الملحق رقم 6

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الصحة

المؤسسة العمومية الاستشفائية الطارف
المديرية الفرعية للموارد البشرية
الرقم :36/ م ع ا ط / م ف م ب /2026

**** رسـالـــة تـــوجيـــه****

توجه السيد (ة) : بضياف وصال طالبة ماستر علم الاجتماع بجامعة الشادلي بن جديد الطارف

صفتـــها متربصة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد

- ابتداء مـــن : 2026/01/18 إلى غاية 2026/03/18

- سخـة للإعلام :

- رئيـس مصلحـة
- المعنـي (ة) بالأمـر
ملف المعنية

حرر بالطارف في :.....

المديـــــــر

تـــوفيـق ســعـــدي
مدير فرعي للموارد البشرية

الملاحق:

الملحق رقم 5

الهيكل التنظيمي لمستشفى الهادي بن جديد الطارف