



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
شعبة علوم التسيير



الموضوع

أثر فجوة المعرفة على تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات العمومية
الصحية
دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي - باتنة -

أطروحة دكتوراه مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في علوم التسيير
تخصص: تسيير عمومي

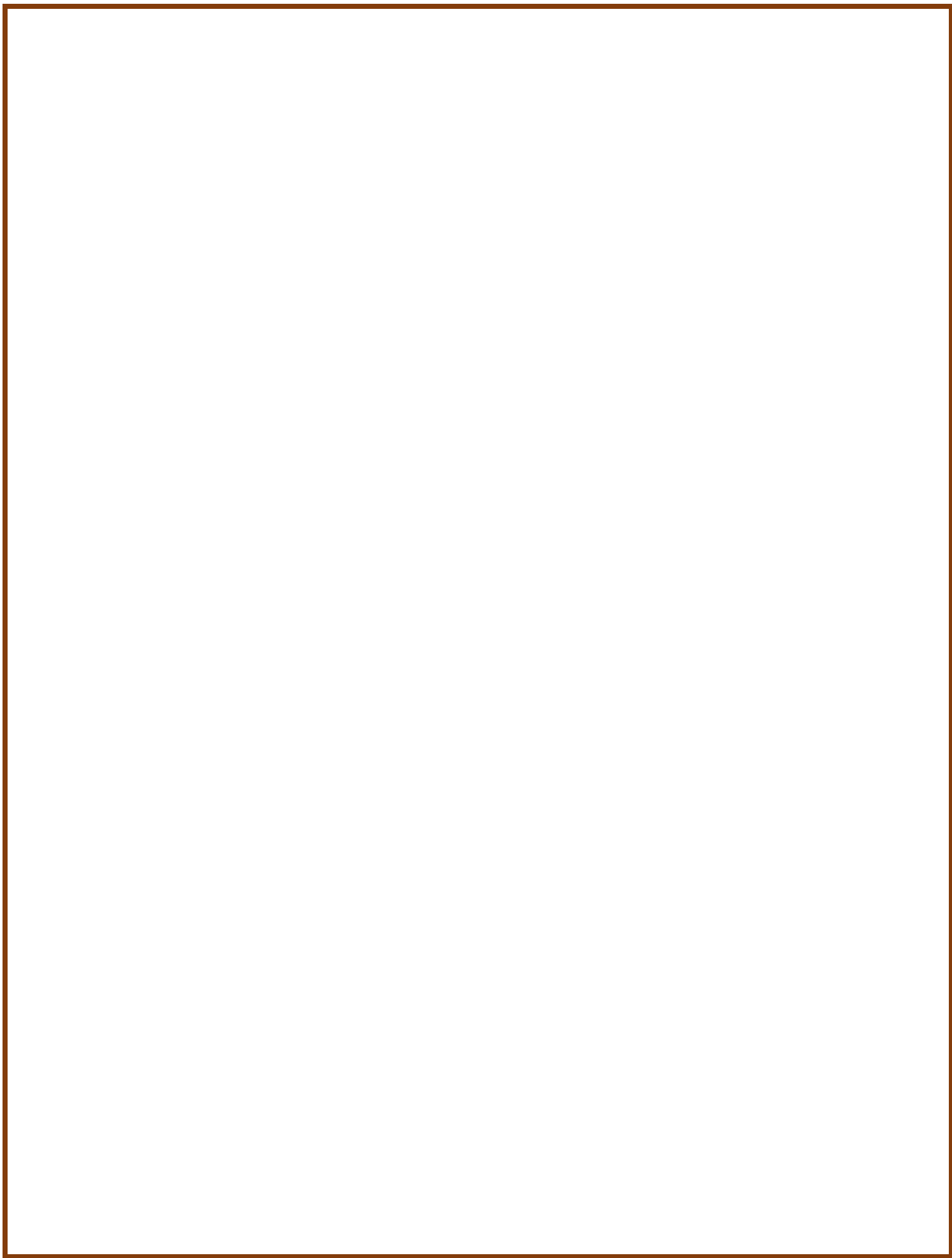
إشراف الدكتورة:
د. حسيني ابتسام

إعداد الطالبة:
تليل أسماء

لجنة المناقشة

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	الجامعة
أ. د. زعرور نعيمة	أستاذ	رئيسا	جامعة بسكرة
د. حسيني ابتسام	أستاذ محاضر - ١ -	مقررا	جامعة بسكرة
أ. د. جمعة خير الدين	أستاذ	ممتحنا	جامعة بسكرة
د. قطاف عقبة	أستاذ محاضر - ١ -	ممتحنا	جامعة بسكرة
أ. د. بري ميلود	أستاذ	ممتحنا	جامعة ميله
د. العمودي مينة	أستاذ محاضر - ١ -	ممتحنا	جامعة باتنة 1

الموسم الجامعي 2025-2026





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
شعبة علوم التسيير



الموضوع

أثر فجوة المعرفة على تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات العمومية
الصحية
دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي - باتنة -

أطروحة دكتوراه مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في علوم التسيير
تخصص: تسيير عمومي

اشراف الدكتورة :
د. حسيني ابتسام

اعداد الطالبة :
تليل أسماء

لجنة المناقشة

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	الجامعة
د. زعرور نعيمة	أستاذ	رئيسا	جامعة بسكرة
د. حسيني ابتسام	أستاذ محاضر - ١ -	مقرا	جامعة بسكرة
د. جمعة خير الدين	أستاذ	ممتحنا	جامعة بسكرة
د. قطاف عقبة	أستاذ محاضر - ١ -	ممتحنا	جامعة بسكرة
د. بري ميلود	أستاذ	ممتحنا	جامعة ميله
د. العمودي مينة	أستاذ محاضر - ١ -	ممتحنا	جامعة باتنة 1

الموسم الجامعي 2025-2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

الحمد لله الذي هدانا لهذا الذي كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

الحمد لله حمدا طيبا مباركا يليق بمقامه والصلوة والسلام على المبعوث فينا محمد خاتم الأنبياء وأهله ومن وفي بعده،

الحمد لله الذي من علينا بنعمة العلم، وعلمنا ما لم نكن نعلم، وجعل العلم طريقا لرفع الدرجات سبحانه مبسر كل

خير وبه يسير العقل ويسير القلب

أنتقد بحالص الشكر والتقدير والاستاذة الأستاذة المتميزة محبوبي أستاذة عرفانا بفضلها وتقديرنا لجهودها المقدرة

طيلة فترة انجاز الأطروحة والتي كانت نقطة البداية للوصول ودليل الرحلة التي انبثقت وجودها

كما أنتقد بالشكر الموصول لكافة أساتذة كلية العلوم والاقتصاد وحلوى التفسير جامعة محمد خير

والأخص بالشكر الأستاذة الأفاضلة أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على قبولهم مناقشة وإثراء هذه الأطروحة

الأخص بالشكر والاستاذة الأستاذة محبوبي عبد الحليم والأستاذة الأفاضلة محكمي الاستبيات

للدفوتني أنتقد بالشكر إطارات وموظفي المركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي بآنية علمي وتزويدي

بالمعلومات التي ساهمت في إنجاز العمل

لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد جازكم الله بكل خير

الاهل

المن من اهل اسمك بكل فخر ابي الحبيب

المن من امنت بي وحاتقت خطواني الاول فدوني وملهمني امني الحبيبة

المن من اشد بهم انري فخري وعزوني في الحياة اخي واخواني كل باسمه حفظكم الله ورحاكم

المن من غائبي الذي لانزال حاضرا في قلبي الذي قدح للوطن من روحه الطاهرة جدي الغالي

المن من مجاهدي وشهيد الجزائر وطني الحبيب قدس الله روحهم وطيب ثراهم

المن من اهل الاسلام الجزائر فلسطين.....

اسماء فليل.

المخلص

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر فجوة المعرفة على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الصحية بالجزائر أين تم القيام بدراسة ميدانية على مستوى المركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي بولاية باتنة، حيث تم اعتماد ابعاد فجوة المعرفة متمثلة في كل من (التدريب الإلكتروني، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الهيكل التنظيمي الإلكتروني، الثقافة التنظيمية، القوانين واللوائح والتشريعات)، وأثرها على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة.

حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات على عينة بلغت 130 مفردة مكونة من الطاقم الطبي والإداري حيث تم توظيف كل من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V25) والنمذجة بالمعادلات البنائية من خلال برنامج (Smart PLS 4) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

توصلت الدراسة الى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لبعد الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي الإلكتروني على الإدارة الإلكترونية، في حين لم تظهر النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال، التدريب الإلكتروني، اللوائح والتشريعات القانونية على الإدارة الإلكترونية.

في ضوء ذلك أوصت الدراسة بضرورة دعم التدريب الإلكتروني وتحديث البنية التحتية التكنولوجية وتطوير الأطر التشريعية، بالإضافة إلى دور القيادة الإدارية في دعم التحول الرقمي، بما يسهم في تقليص فجوة المعرفة وتحقيق تطبيق فعال ومستدام للإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الصحية بالجزائر.

الكلمات المفتاحية: فجوة المعرفة، الادارة الكترونية، الحكومة الالكترونية، مشروع الجزائر الالكترونية، الصحة الالكترونية، المؤسسات العمومية الصحية الجزائرية، المركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي باتنة.

Abstract:

This study aimed to analyze the impact of the knowledge gap on the application of electronic management in public health institutions in Algeria, where a field study was conducted at the Benflis Thami University Hospital Center in Batna Province, where the dimensions of the knowledge gap were adopted, represented by (e-training, information and communication technology, electronic organizational structure, organizational culture, laws, regulations and legislation), and its impact on the application of electronic management in the institution under study.

The study relied on the descriptive analytical approach using the questionnaire as the main tool for collecting data on a sample of 130 individuals consisting of medical and administrative staff, where both the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS V25) program and modeling with structural equations through the (Smart PLS 4) program were employed to analyze the data and test the hypotheses.

The study found a statistically significant positive effect of the organizational culture dimension and the electronic organizational structure on electronic management, while the results did not show a statistically significant effect of the information and communication technology dimension, e-training, regulations and legal legislation on electronic management.

In light of this, the study recommended the need to support e-training, modernize technological infrastructure, and develop legislative frameworks, in addition to the role of administrative leadership in supporting digital transformation, which contributes to reducing the knowledge gap and achieving an effective and sustainable application of e-administration in public health institutions in Algeria.

Keywords: Knowledge Gap, Electronic Management, E-Government, E-Algerie project, E-Health, Algerian Public Health Institutions, Benflis Thami University Hospital Center in Batna.

Résumé :

Cette étude visait à analyser l'impact du déficit de connaissances sur l'application de la gestion électronique dans les institutions de santé publique en Algérie, où une étude de terrain a été menée au Centre Hospitalier Universitaire Benflis Thami dans la province de Batna, où les dimensions du déficit de connaissances ont été adoptées, représentées par (formation en ligne, technologies de l'information et de la communication, structure organisationnelle électronique, culture organisationnelle, lois, règlements et législation), et son impact sur l'application de la gestion électronique dans l'institution à l'étude.

L'étude s'est appuyée sur l'approche analytique descriptive en utilisant le questionnaire comme principal outil de collecte de données sur un échantillon de 130 personnes composé de personnel médical et administratif, où à la fois le Statistical Package for the Social Sciences (SPSS V25) le programme et la modélisation avec des équations structurelles via le programme (Smart PLS 4) ont été utilisés pour analyser les données et tester les hypothèses.

L'étude a révélé un effet positif statistiquement significatif de la dimension de la culture organisationnelle et de la structure organisationnelle électronique sur la gestion électronique, tandis que les résultats n'ont pas montré d'effet statistiquement significatif de la dimension des technologies de l'information et de la communication, formation en ligne, règlements et législation sur la gestion électronique.

À la lumière de cela, l'étude a recommandé la nécessité de soutenir la formation en ligne, de moderniser l'infrastructure technologique et de développer des cadres législatifs, en plus du rôle du leadership administratif dans le soutien à la transformation numérique, qui contribue à réduire le déficit de connaissances et à parvenir à une application efficace et durable de l'e-administration dans les établissements de santé publique en Algérie.

Mots-clés : *Lacune Dans La Connaissance, Administration Electronique, E-gouvernement, Projet E-Algérie, E-santé, Institutions De Santé Publique Algériennes, Centre Hospitalier Universitaire Benflis Thami à Batna.*

الفهرس

رقم الصفحة	فهرس المحتويات
-	التكر والتقدير
-	الاهراء
I	الملخص باللغة العربية
II	الملخص باللغة الانجليزية
III	الملخص باللغة الفرنسية
IV	فهرس المحتويات
IX	قائمة المجلدات
XIII	قائمة الاسكال
XVI	قائمة الملحق
[ع-أ]	مقدمة
س	أولاً: طرح الاسئلة والاسئلة الفرعية
ش	ثانياً: فرضيات الدراسة
ش-ر	ثالثاً: الدراسات السابقة
ر	رابعاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
س	خامساً: نموذج الدراسة
س	سادساً: التعريف الاسرائلي لتغيرات الدراسة
ض	سابعاً: اهداف الدراسة
ض	ثامناً: أهمية الدراسة
ض	تاسعاً: المنهج المستخدم للدراسة
ط	عاشراً: حدود الدراسة
ض	حادي عشر: هيكل الدراسة

86-01	الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة والفجوة المعرفة
02	تمهيد
03	المبحث الأول: اضاءات نظرية في المعرفة
03	المطلب الأول: مفهوم ومقاربات المعرفة والمصطلحات القريبة منها
05	المطلب الثاني: خصائص المعرفة وتصنيفاتها
10	المطلب الثالث: مواقع ومصادر المعرفة
14	المبحث الثاني: أساسيات إدارة المعرفة
14	المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة
26	المطلب الثاني: البنية التحتية للإدارة المعرفة والقوى المؤثرة عليها
28	المطلب الثالث: تحديات وصعوبات تطبيق إدارة المعرفة
31	المبحث الثالث: النماذج النظرية للفجوة المعرفة
31	المطلب الأول: استراتيجيات المعرفة
40	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للفجوة المعرفة
52	المطلب الثالث: ابعاد فجوة المعرفة
86	خلاصة الفصل
109-87	الفصل الثاني: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية
70	تمهيد
71	المبحث الأول: أساسيات الإدارة الإلكترونية
71	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية
75	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية
77	المطلب الثالث: خصائص الإدارة الإلكترونية
79	المطلب الرابع: الدعامات الأساسية للإدارة الإلكترونية
82	المبحث الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية
82	المطلب الأول: التخطيط الإلكتروني
86	المطلب الثاني: التنظيم الإلكتروني

90	المطلب الثالث: العبادة الإلكترونية
94	المطلب الرابع: الرقابة الإلكترونية
97	المبحث الثالث: السحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية
97	المطلب الأول: وداعي السحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية
98	المطلب الثاني: متطلبات ومعوقات السحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية
102	المطلب الثالث: الإدارة الإلكترونية ما بين الحكومة الإلكترونية والاعمال الإلكترونية
109	خلاصة الفصل
205-110	الفصل الثالث: المتطلبات المعرفية لتطبيق الإدارة الإلكترونية الصحية في الجزائر
111	تمهيد
112	المبحث الأول: المؤسسة العمومية الصحية الجزائرية
112	المطلب الأول: النظام الصحي الجزائري
117	المطلب الثاني: سياسة الصحة العمومية بالجزائر
123	المطلب الثالث: الاطر التشريعية والقانونية للمؤسسات العمومية الاستشفائية في الجزائر
133	المبحث الثاني: تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الصحية في الجزائر
133	المطلب الأول: الحكومة الإلكترونية في الجزائر
143	المطلب الثاني: المخزنة العمومية الإلكترونية
144	المطلب الثالث: مخزنة الخدمات العمومية الإلكترونية والابحاص المخزنة لتطبيقاتها
149	المبحث الثالث: الصحة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الصحية في الجزائر
149	المطلب الأول: الإدارة الإلكترونية الصحية
153	المطلب الثاني: مسرود الصحة الإلكترونية وحلافتة باسئرا تيجبة مسرود الجزائر الإلكترونية
160	المطلب الثالث: تطبيقات ومنصات وبرامج الرعاية الصحية والخدمات الطبية الإلكترونية في المؤسسة العمومية الصحية في الجزائر
164	خلاصة الفصل
213-165	الفصل الرابع: دراسة ميدانية للآثر فحوة المعرفة على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المركز الاستشفائي الجامعي بن فليس النهامي باقة
166	تمهيد
167	المبحث الأول: التعرف بالمركز الاستشفائي الجامعي بن فليس النهامي باقة

167	المطلب الأول: المركز الاستشفائي الجامعي بن فليس النهامي بآنة
167	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمركز الاستشفائي الجامعي بن فليس النهامي بآنة
172	المطلب الثالث: الموارو البسرة بالمركز الاستشفائي الجامعي بن فليس النهامي بآنة
174	المبحث الثاني: الطريقة والادوات
174	المطلب الأول: أدوات الدراسة
176	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
177	المطلب الثالث: التحليل الاحصائي
179	المبحث الثالث: اختبار الصدق والنبات
179	المطلب الأول: اختبار النبات
180	المطلب الثاني: صدق أدوات الدراسة
180	المطلب الثالث: صدق الاتساق الداخلي
188	المبحث الرابع: التحليل الوصفي وتوجهات أفراد العينة
188	المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص أفراد عينة الدراسة
191	المطلب الثاني: توجهات أفراد العينة لتغيرات وابعاد الدراسة
200	المبحث الخامس: اختبار نموذج الدراسة باستفراح النمذجة بالمعادلات البنائية
200	المطلب الأول: اختبار النموذج القياسي
204	المطلب الثاني: اختبار النموذج البنائي للدراسة
209	المطلب الثالث: مناقشة النتائج
213	خلاصة الفصل
218-215	الخاتمة
231-219	قائمة المراجع
233-232	قائمة الملحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول	الفصل
24	نماذج إدارة المعرفة وأهم ما جاء فيها	01	الأول
37	الفرق بين كل من استراتيجيات النظام والاستراتيجية الإنسانية	02	
48	البنية تحليل فجوة المعرفة وطريقة عملها على المستوى من الفجوات الداخلية والخارجية	03	
59	تصنيفات التكنولوجيات المتعددة	04	
84	الخطط والقواعد الفرعية في التخطيط الإداري والخطط الإدارية في التخطيط الإلكتروني	05	الثاني
89	التطور الإداري من أشكال التنظيم التقليدية إلى أشكال التنظيم الجديد الإلكتروني	06	
114	معايير مقارنة النظم الصحية	07	الثالث
126	مقارنة بين كل من الأمر 76/79 المتمثل في قانون الصحة العمومية والقانون 85/05 المتعلق بحماية الصحة وترقيتها	08	
127	الترسانة القانونية المؤسسة لممارسة الصحة في الجزائر	09	
129	اللائحة القانونية المؤسسة للتحول الرقمي في الإدارة العمومية	10	
130	المبادئ العامة للمؤطرة للقانون الافتراضي للتحول الرقمي في الجزائر	11	
131	القاعدة التشريعية للإطار القانوني الافتراضي للتحول الرقمي في الجزائر	12	
134	نموذج مواءمة التطور الحكومي الإلكتروني	13	
136	الوسائط والتقنيات الإلكترونية المستخدمة	14	
141	المحاور الأساسية لمشروع الجزائر الإلكترونية 2013	15	
148	مقارنة كل من الحكومة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية	16	
149	التطور التكنولوجي للصحة الإلكترونية	17	
173	توزيع الموارد البشرية بالمركز الاستشفائي بن فليس الشامي بآنة	18	الرابع
175	ملخص لمؤامرات الإدارة	19	
177	ملخص لعملية توزيع الاستبيانات	20	

180	اختبار الفايرونيخ للنسب	21
181	الاتفاق الداخلي لفقرات المتغير التابع "الإدارة الإلكترونية"	22
183	الاتفاق الداخلي لفقرات بعد "التدريب الإلكتروني"	23
184	الاتفاق الداخلي لفقرات بعد "تكنولوجيا المعلومات والاتصال"	24
185	الاتفاق الداخلي لفقرات بعد "الهيكلة التنظيمية"	25
186	الاتفاق الداخلي لفقرات بعد "الثقافة التنظيمية"	26
187	الاتفاق الداخلي لفقرات بعد "القوانين واللوائح الشريعة"	27
188	توزيع عينة الدراسة حسب متغير "نوع الجنس"	28
189	توزيع عينة الدراسة حسب متغير "العمر"	29
190	توزيع مفردات العينة حسب متغير "المستوى الوظيفي"	30
190	توزيع مفردات العينة حسب متغير "المستوى التعليمي"	31
191	توزيع مفردات العينة حسب متغير "الأقدمية"	32
192	المتوسط المرجح الخاص بملح البكرات الخماسي	33
193	بوضوح توجهات أفراد العينة بعد "التدريب الإلكتروني"	34
194	توجهات أفراد العينة بعد "تكنولوجيا المعلومات والاتصال"	35
195	بوضوح توجهات أفراد العينة بعد "الهيكلة التنظيمية"	36
196	بوضوح توجهات أفراد العينة بعد "الثقافة التنظيمية"	37
197	بوضوح توجهات أفراد العينة بعد "القوانين واللوائح الشريعة"	38
198	بوضوح توجهات أفراد العينة بعد "الإدارة الإلكترونية"	39
202	اختبار الصدق التقاربي لنموذج الدراسة.	40
203	مؤشر فورنر للترك (Fornell-Larcker)	41
204	إحصائية (Heterotrait-monotrait ratio HTMT)	42
205	معاملات تضخم النباين	43

208	نتائج إختبار فرضيات الدراسة	44	
209	مجموع الأثر (F)	45	

قائمة الاسماء

الصفحة	العنوان	الترقيم	الفصل
س	مقدمة الدراسة	01	الأول
05	مقدمة المعرفة	02	
17	المداخل الأساسية للإدارة المعرفة	03	
23	مقدمة SECI لتكوين المعرفة	04	
32	مراحل تطوير استراتيجية إدارة المعرفة	05	
32	استراتيجية المعرفة كاستراتيجية أعمال شاملة	06	
33	العلاقة بين استراتيجية الأعمال الشاملة واستراتيجية المعرفة	07	
38	مقدمة سلسلة المعرفة الاصلي	08	
39	العلاقة بين استراتيجية المعرفة واستراتيجية المؤسسة	09	
45	أنواع الفجوات المعرفة حسب مستوى كل من الاستراتيجية والادراك والتخطيط والتفكير	10	
48	تحليل فجوة المعرفة الداخلية والخارجية	11	
51	مقدمة فجوة المعرفة للإدارة المعرفة الذي يتضمن أنواع الفجوات المعرفة وكذا مستوياتها وأدوات ونماذج تحليلها	12	
60	بوضوح الدعاوى الرئيسية للأساس التكنولوجي	13	الثاني
73	تطور الممارسات الإدارية	14	
74	التطور التكنولوجي باتجاه الانترنت والإدارة الرقمية	15	
74	تطور نماذج البيانات الإلكترونية والإدارة	16	
75	التفاعل البشري والتفاعل البشري	17	
79	عناصر الإدارة الإلكترونية	18	
80	المكونات الأساسية لعنصر الحاسوب	19	
83	مقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني	20	
88	نمذجة التنظيم القديم والتنظيم الجديد	26	

91	تطور تركيز القيادة	27	
93	الموازنة بين المحس البشري والتكنولوجيا	28	
95	الفجوة الزمنية في الرقابة التقليدية وفي الرقابة الإلكترونية	29	
95	الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية	30	
105	حداثة الإدارة الإلكترونية بالمعلوماتية والإعمال الإلكترونية	31	
107	الإطار العام للإعمال الإلكترونية	32	
108	أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية	33	
156	واجهة نظام المعلومات ملف المريض	34	الثالث
157	واجهة الملف الإلكتروني للقاحات	35	
158	واجهة نظم المعلومات المتعلقة بصيانة الأجهزة الطبية والأجهزة المرافقة	36	
159	نظام معلومات إدارة الموارد البشرية	37	
170	الهيكل التنظيمي للمركز الاستشفائي الجامعي بن فليس النهائي بآنة	38	الرابع
206	اختبار نموذج الدراسة	39	

الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
233	الاستبانة	01
239	قائمة محكمي الاستبانة	02
240	مخرجات برنامج SPSS	03

مقدمة

عرفت المنظمات المعاصرة تحولات عميقة نتيجة التطور المتسارع في مجالات المعرفة وتكنولوجيا المعلومات حيث أصبحت المعرفة تمثل مورد استراتيجي محوري في بناء القدرات التنظيمية وتحسين الفعالية المؤسسية، كما أنه يعد الأداء التنظيمي يقاس فقط بحجم الموارد المادية أو البشرية بل أيضا بمدى قدرة المؤسسة على توليد المعرفة واستيعابها وتوظيفها في مختلف أنشطتها، وقد ساهم هذا التحول في إعادة صياغة الفكر الإداري الحديث الذي ينظر إلى المعرفة بوصفها عنصر حاسم في تحسين الأداء وتحقيق الاستجابة لمتطلبات البيئة التنظيمية المتغيرة، وفي سياق التركيز المتزايد على المعرفة برزت إشكالية التفاوت في امتلاكها وتوظيفها داخل المنظمات وهو ما يعرف في الوسط الأكاديمي بفجوة المعرفة، وتنعكس هذه الفجوة حالة عدم التوافق بين الرصيد المعرفي المتاح فعلياً داخل المؤسسة وبين المستوى المعرفي المطلوب لتحقيق الكفاءة في الأداء ومواكبة التحولات التنظيمية والتكنولوجية، كما قد تنشأ فجوة المعرفة نتيجة ضعف آليات نقل المعرفة أو محدودية فرص التعلم أو عدم تكافؤ القدرات المعرفية بين الأفراد والوحدات التنظيمية الأمر الذي يؤدي إلى إعاقة عمليات التطوير والتحديث المؤسسي.

وبالموازاة مع التحول نحو اقتصاد المعرفة فقد شهدت النظم الإدارية تطور ملحوظ تمثل في الانتقال من الأساليب التقليدية إلى أنماط تسيير تعتمد بشكل متزايد على الوسائط أو الوسائل الرقمية، وقد أدى هذا التحول إلى بروز مفهوم الإدارة الإلكترونية كأحد النماذج الإدارية الحديثة التي تقوم على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء الوظائف الإدارية وتسيير العمليات التنظيمية، ويعد هذا التحول تحولا بنويا لا يقتصر على الجانب التقني وفقط بل يمتد كذلك ليشمل الأبعاد المعرفية والتنظيمية والثقافية داخل المؤسسة، وتقوم الإدارة الإلكترونية في جوهرها على قاعدة معرفية متينة إذ يرتبط نجاحها بمدى جاهزية الموارد البشرية من حيث امتلاك المعارف والمهارات اللازمة للتعامل مع الانظمة والتقنيات الإلكترونية، فكلما كان الرصيد المعرفي متوازنا وموزعا بشكل فعال داخل المؤسسة زادت فرص الاستفادة من التطبيقات الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري، وفي المقابل يؤدي اتساع فجوة المعرفة إلى إضعاف عملية التبنى الفعلي للإدارة الإلكترونية من خلال سوء الاستخدام أو مقاومة التغيير أو ضعف التكامل بين الوحدات التنظيمية.

وتتخذ فجوة المعرفة داخل المنظمات أشكال متعددة قد ترتبط بنقص التدريب الإلكتروني أو ضعف الإلمام بتكنولوجيا المعلومات والاتصال أو بعدم ملائمة الهياكل التنظيمية للتحول الرقمي، كما قد تتجلى في الثقافة التنظيمية السائدة التي قد لا تشجع التعلم المستمر أو تبادل المعرفة إضافة إلى الإطار القانوني والتنظيمي الذي قد يفتقر إلى الوضوح أو المرونة اللازمة لمواكبة متطلبات الإدارة الإلكترونية، وتشكل هذه الأبعاد منظومة متكاملة تؤثر بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر في قدرة المؤسسة على الانتقال نحو النماذج الإدارية الحديثة، حيث تكتسب مسألة فجوة المعرفة أبعاد أكثر تعقيداً في المؤسسات الصحية بالنظر لطبيعة نشاطها القائم على تقديم خدمات حساسة تتطلب دقة عالية في إدارة المعلومات وتنسيق الجهود بين مختلف الفاعلين، فالمؤسسات الصحية تعتمد بشكل كبير على تدفق المعرفة بين الطواقم الطبية والإدارية مما يجعل أي اختلال في البنية المعرفية عامل مؤثر في فعالية عملية التسيير، كما أن تعدد التخصصات داخل هذه المؤسسات قد يزيد كذلك من احتمالات التفاوت المعرفي خاصة عند إدخال أنظمة إدارية إلكترونية جديدة، وفي إطار التحولات التي يشهدها القطاع العمومي يبرز التحول نحو الإدارة الإلكترونية كخيار تنظيمي يهدف إلى تحديث أساليب التسيير داخل المؤسسات العمومية الصحية، غير أن هذا التحول يظل رهينا بمدى توفر المتطلبات المعرفية

والتنظيمية اللازمة إذ لا يمكن تحقيق إدارة إلكترونية فعالة في ظل فجوات معرفية واسعة. وعليه فإن تحليل فجوة المعرفة يشكل مدخل نظري أساسي لفهم واقع تبني الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات الصحية العمومية خاصة في البيئات التي تشهد تحديات تنظيمية ومعرفية متداخلة.

أولاً: طرح الاشكالية والاسئلة الفرعية

في ظل التوجه الذي تشهده الجزائر نحو تحديث القطاع العمومي ودعم استخدام تكنولوجيا المعلومات في تسيير المؤسسات يبرز التحول نحو الإدارة الإلكترونية كخيار تنظيمي مطروح داخل المؤسسات الصحية العمومية، غير أن هذا التحول قد يصطدم في كثير من الأحيان بجملة من الإكراهات غير التقنية وفي مقدمتها الإكراهات المعرفية المرتبطة بقدرات الموارد البشرية وبالبيئة التنظيمية المحيطة، إذ تشير الممارسات الميدانية إلى وجود تفاوت في مستوى المعرفة والمهارات المرتبطة بالتعامل مع النظم الإلكترونية سواء على مستوى التدريب أو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال أو حتى استيعاب متطلبات الهياكل التنظيمية الإلكترونية، أو تبني ثقافة تنظيمية داعمة أو الإلمام بالإطار القانوني المنظم لهذا التحول، ويؤدي هذا التفاوت إلى بروز فجوة معرفية قد تعيق التبني الفعلي للإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات الصحية العمومية.

ومن هذا المنطلق تتمحور إشكالية هذه الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر فجوة المعرفة بمختلف أبعادها على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي باتنة؟

الأسئلة الفرعية:

وللإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة لا بد من طرح الاسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد التدريب الإلكتروني على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي باتنة؟
- هل يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي باتنة؟
- هل يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد القوانين واللوائح التشريعية على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي باتنة؟
- هل يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد الهيكل التنظيمي الإلكتروني على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي باتنة؟
- هل يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المركز الاستشفائي الجامعي بن فليس تهامي باتنة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

- بهدف الإجابة على مشكلة البحث وتحقيقاً للأهداف الدراسة، تم صياغة الفرضيات التالية:
- **الفرضية الرئيسية الأولى H1** : يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعء التدريب الإلكتروني على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي باتنة.
 - **الفرضية الرئيسية الثانية H2** : يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعء الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي باتنة.
 - **الفرضية الرئيسية الثالثة H3** : يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعء القوانين واللوائح التشريعية على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي باتنة.
 - **الفرضية الرئيسية الرابعة H4** : يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعء الهيكل التنظيمي على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي باتنة.
 - **الفرضية الرئيسية الخامسة H5** : يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعء تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي باتنة .

ثالثا: الدراسات السابقة

أحدث موضوع فجوة المعرفة جدل كبير بين العديد من الباحثين في محاولة منهم في وضع اطار مفاهيمي متفق عليه بالأجماع بين أوساط الباحثين وفي الدراسة الحالية تم ربط متغير فجوة المعرفة بالإدارة الالكترونية لتندرج تحت موضوع معنون ب اثر فجوة المعرفة على تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات العمومية الصحية، اين نجد مراجع ودراسات سابقة بوفرة لمتغير الإدارة الالكترونية مقارنة ومتغير فجوة المعرفة، حيث نشير بالذكر الى ان موضوع الدراسة الحالي لا تتوفر أي دراسة او بحث منشور سواء كان أطروحة او مقال عملي او ورقة بحثية تربط بين المتغيرين بنفس الصياغة ضمن قطاع الصحة، حاولنا جاهدين قدر الإمكان ضبط الدراسات التي تم استعانة بها وكانت مرجع لدراستنا الحالية، وفيما يلي عرض لاهم الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري البحث مرتبة وفقا لتسلسلها الزمني من الاقدم الى الاحداث.

الدراسات المتعلقة بفجوة المعرفة

أولا: الدراسات باللغة الاجنبية

01- Michael Zack (1999) Developing a Knowledge Strategy California Management.3(41)

ناقشت هذه الورقة البحثية جدوى فعالية إدارة المعرفة، يجب أن ترتكز على استراتيجية الأعمال لخلق قيمة اقتصادية وميزة تنافسية، تقدم إطار عمل لشركات بما يخدم ويتوافق معا مواردها المعرفية وأهدافها الاستراتيجية حيث توصلت الدراسة لجملة من النتائج نستعملها في جملة النقاط كالآتي:

- تحليل (SWOT) القائم على المعرفة، ينبغي للشركات أن ترسم خريطة لمواردها المعرفية الداخلية متمثلة في نقاط القوة والضعف، في مقابل البيئة التنافسية الخارجية متمثلة في الفرص والتهديدات.
- تحليل الفجوات، يجب على المؤسسات تحديد فجوتين حاسمتين الفجوة الاستراتيجية التي تتمثل في الفرق بين ما يجب على الشركة فعله للمنافسة وما تستطيع فعله، الفجوة المعرفية تتمثل في الفرق بين ما يجب على الشركة معرفته لتنفيذ استراتيجيتها وما تعرفه فعلياً.
- تصنيف المعرفة الى ثلاث مستويات بناء على تأثيرها التنافسي المعرفة (الأساسية، المتقدمة، الابتكارية).
- تبني استراتيجية الاستغلال من خلال التركيز على المعارف الحالية وتطويرها لتحسين كفاءة الأداء وتعزيز المكانة في السوقية في الوضع الحالي، واستراتيجية الاستكشاف من خلال استكشاف او اكتساب معارف جديدة للمحافظة على القدرة التنافسية مستقبلاً.

02- Lin, C, Tan, B & Chang (2005) A Case Study on Knowledge-Management Gaps Journal of Knowledge Management (09) 2.

- ناقشت هذه الورقة البحثية العوامل التي تعيق نجاح تبني إدارة المعرفة من خلال تحديد وتحليل فجوات إدارة المعرفة حيث اعتمد الباحثون منهج دراسة الحالة لتطوير نموذج نظري يربط بين استراتيجية المعرفة والعمليات التنفيذية، معاً تأكيد الدراسة على ان الفشل في إدارة المعرفة لا يعود غالباً لنقص التكنولوجيا بل لوجود فجوات إدراكية وتطبيقية بين ما تطمح إليه الإدارة وما يتم تنفيذه فعلياً على ميدانها، حيث خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المحورية التي يمكن إجمالها في النقاط التالية:
- كشفت الدراسة وجود خمس أنواع من الفجوات الحرجة تؤدي إلى فشل تطبيق إدارة المعرفة تتمثل في:
 - ✓ فجوة الثقافة: التعارض بين قيم الشركة والمتطلبات السلوكية لمشاركة المعرفة.
 - ✓ فجوة القيادة: ضعف الدعم من الإدارة العليا أو عدم وضوح الرؤية الاستراتيجية للمعرفة.
 - ✓ فجوة التكنولوجيا: الفجوة بين الأدوات التقنية المتوفرة والاحتياجات الفعلية للموظفين.
 - ✓ فجوة المهارات: نقص الكفاءات اللازمة لتحويل البيانات إلى معرفة ذات قيمة.
 - ✓ فجوة الحوافز: غياب أنظمة المكافآت التي تشجع على تبادل المعرفة بدلاً من احتكارها.
 - تأثير العوامل التنظيمية: أثبتت الدراسة أن العوامل الناعمة (Soft Factors) مثل الثقافة والهيكل التنظيمي لها تأثير أكبر في ردم الفجوات مقارنة بالعوامل الصلبة (Hard Factors) مثل البنية التحتية التقنية.
 - أهمية الموازنة: توصلت الدراسة إلى أن نجاح إدارة المعرفة يعتمد بشكل أساسي على مدى الموازنة بين "استراتيجية إدارة المعرفة" و"الاستراتيجية العامة للمنظمة"، بحيث تعتبر المعرفة كأصل استراتيجي وليس كعبء إداري.
 - دور القيادة كجسر: أكدت الدراسة أن القيادة الواعية هي المحرك الأساسي لتقليص هذه الفجوات عبر تعزيز بيئة من الثقة والتعاون المستمر.

03- Chen et al (2007) Study on the identification method and filling strategies of knowledge gap, 'Studies in Science of Science', (01)18

أسهمت هذه الورقة البحثية في وضع إطاراً منهجياً حول فجوات المعرفة كعنصر رئيس في الأداء مصنفة إياها إلى مستويات فردية، جماعية، وتنظيمية حيث تعتبر مرجعاً أساسياً يقدم نموذجاً كمياً قائماً على مخططات فين (Venn Diagram) لتحديد وسد الفجوات بين المخزون المعرفي الحالي متمثل في المعرفة مملوكة والاحتياجات الاستراتيجية للمؤسسة متمثلة في المعرفة المملوكة حيث أثبت البحث قابلية تكميم الفجوات المعرفية، حيث خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي يمكن إجمالها في النقاط التالية:

- ربط الفجوات المعرفية والفجوات الاستراتيجية معاً التشديد على ضرورة التقييم الدوري للمعرفة التي ينتج عنها تعزيز القدرة التنافسية وأداء المنظمة بشكل عام.

- اقتراح استراتيجيات داخلية تشمل التدريب الداخلي واستراتيجيات خارجية تشمل الاستحواذ لسد الفجوات.

- اعتماد نظم إدارة المعرفة لتسهيل عملية رسم خرائط المعرفة وسد النقص.

04- Elhegazy, H, El-Haram, M & Tizani, W : (2019) Identification of Knowledge Gaps in Applying Knowledge Areas of Project Management 'International Journal of Research in Engineering and Management' (03)

ركزت هذه الورقة البحثية على قياس مدى الفجوة بين المعرفة النظرية التي يمتلكها مديرو المشاريع وبين قدرتهم على تطبيقها فعلياً في مجالات إدارة المشاريع العشرة (مثل إدارة الوقت، التكلفة، المخاطر وغيرها من العوامل)، حيث استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لتحديد مواطن الضعف المعرفي التي تؤدي إلى فشل المشاريع أو تأخر مواعيد تسليمها النهائي حيث خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المحورية التي يمكن إجمالها في النقاط التالية:

- تحديد الفجوات الأكثر تأثيراً: توصلت الدراسة إلى أن أكبر فجوات المعرفة تظهر بوضوح في ثلاث مجالات حيوية متمثلة في (إدارة المخاطر، إدارة التكامل، وإدارة أصحاب المصلحة) مما يعني أن مديري المشاريع يواجهون صعوبة أكبر في التعامل مع هذه الجوانب مقارنة بإدارة الوقت أو التكلفة.

- تأثير سنوات الخبرة: أظهرت النتائج أن الفجوة المعرفية تضيق كلما زادت خبرة مدير المشروع، حيث تلعب المعرفة الضمنية المكتسبة من الممارسة دوراً كبيراً في سد النقص في المعرفة النظرية.

- غياب توثيق الخبرات والتجارب السابقة المستفاد منها: كشفت الدراسة أن أحد الأسباب الرئيسية لوجود الفجوات هو ضعف الأرشفة المعرفي في الشركات، حيث لا يتم تدوين الأخطاء والنجاحات السابقة، مما يؤدي لتكرار نفس الفجوات المعرفية في كل مشروع جديد.

- الفجوة في المهارات القيادية: وجدت الدراسة أن الفجوة لا تقتصر على الجوانب الفنية (الجدول الزمني والميزانيات)، بل تمتد لتشمل فجوة في مهارات التواصل والتفاوض، وهي ضرورة لتطبيق المعرفة في بيئة العمل الحقيقية.

- **الحاجة للتدريب المتخصص:** أوصت النتائج بأن التدريب العام غير كافٍ لردم الفجوات، بل يجب التركيز على تدريب محايكي اللواقع ينقل مدير المشروع من مرحلة "أعرف ماذا أفعل" إلى مرحلة "كيف أفعل ذلك باحترافية"

ثانياً: الدراسات باللغة العربية

05. علي عبد الستار الحافظ (2011): دور عمليات نقل المعرفة في تقليل فجوة المعرفة دراسة استطلاعية لآراء الأطباء في بعض مستشفيات محافظة نينوى"، مجلة تنمية الرافدين، العدد 104، مجلد 33.

ناقشت هذه الدراسة مدى مساهمة عمليات نقل المعرفة في تقليل فجوة المعرفة، وذلك من خلال معالجة إشكالية الدراسة من خلال تحليل علاقات الارتباط والتأثير لعمليات نقل المعرفة لتقليل فجوة المعرفة، حيث توصلت الدراسة الى جملة من النتائج نلخصها في جملة النقاط الموالية:

✓ عمليات نقل المعرفة تعد من المداخل الحديثة التي لها دور أساسي في النقل الفعال والناجح للمعرفة بين الافراد العاملين في المنظمات، باختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم.

✓ اثبات وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية موجبة لعمليات نقل المعرفة في تقليل الفجوة المعرفية.

06. صلاح الدين عواد كريم الكبيسي (2012): العلاقة بين فجوة المعرفة وفجوة الاداء الاستراتيجي: بحث تحليلي لآراء عينة من الأكاديميين في كليات الادارة والاقتصاد، العدد 65، المجلد 18.

نشرت هذه الدراسة كمقال في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية حيث ناقشت هذه الدراسة الجدال الفكري حول طبيعة العلاقة بين فجوة المعرفة وفجوة الأداء الاستراتيجي حيث قام الباحث باختبار طبيعة العلاقة والاثر بين كل من فجوة المعرفة وفجوة الأداء الاستراتيجي من خلال عينة دراسة شملت (61) أكاديمي على مستوى كليات الإدارة والاقتصاد على مستوى جامعات مدينة بغداد نظرا لتخصصهم في مجال المعرفة والأداء الاستراتيجي، حيث توصل الباحث الى:

✓ وجود ارتباط وتأثير عالي لفجوة المعرفة في فجوة الأداء الاستراتيجي.

07. علاء محسن خفيف الغرابوي وشروق جاسم فيصل ورنا فلاح حسن (2020) "دور تحديد الاحتياجات التدريبية في تقليل الفجوة المعرفية للمنظمة دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في وزارة النقل العراقية"، مجلة المنصور، العدد 33.

حيث ناقشت هذه الدراسة العلاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية والفجوة المعرفية في المنظمة في وزارة النقل العراقية بناء من إشكالية الورقة البحثية المحددة بكيفية مساهمة تحديد الاحتياجات التدريبية في تقليل فجوة المعرفة للمنظمة في وزارة النقل العراقية من خلال التركيز على تحديد الاحتياجات التدريبية بما يتناسب وتقليل او سد الفجوة المعرفية للمنظمة، من خلال عينة دراسة شملت (82) فردا موزعة على مساعدي المدراء العامون ومدراء الأقسام والشعب بمرور الوزارة بالاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات باستخدام برنامج (spss) لقياس وتحليل واختبار صحة الفرضيات وتفسير نتائج البحث المتوصل لها، حيث توصلت الدراسة الى:

✓ وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين كافة ابعاد المتغير تحديد الاحتياجات التدريبية والفجوة المعرفية للمنظمة من خلال إجابات المستجوبين ضمن عينة الدراسة بوزارة النقل العراقية.

08. أروى الشنقيطي (2023): الفجوة المعرفية لإدارة المعرفة: إطار مفاهيمي"، المجلة العربية الدولية لدراسات المكتبات والمعلومات، العدد الأول، المجلد الثاني.

حيث ناقشت هذه الدراسة إجراءات وطرق وإدارة المعرفة في المنظمات، وذلك من خلال معالجة إشكالية الدراسة من خلال اعتمادها على المنهج الوثائقي بالاستناد على المراجعة التحليلية لتراكم المعرفي لموضوع فجوة المعرفة من خلال عرض كل من المفهوم والانواع وأسباب اتساعها وأساليب تحليلها وصولاً للعلاقة بين فجوة المعرفة وفجوة الأداء الاستراتيجي للمنظمات حيث توصلت الدراسة الى ثلاث أنواع من الفجوات المعرفية والتي تتكون في المنظمات نستعرضها كالآتي:

- فجوة المعرفة الاستراتيجية والتي تعبر عن فجوة الفرق النوعية والكمية بين كل من المعرفة المطلوبة والمعرفة المتاحة والتي من الأرجح ان تتجلى على مستوى المعرفة داخل المنظمات في بيئتها الداخلية والخارجية، والتي يتم تحليلها انطلاقاً من تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي.

- فجوة المعرفة التنظيمية التي تعبر عن فجوة معارف المنظمة المتكونة من عجز المنظمة على توفير المعرفة، باعتبارها تدل على ضبابية خرائط المعرفة الخاصة بالمنظمة مما يؤدي الى نشوء فجوة بين الحاجات المعرفية للمنظمة والامدادات المعرفية بيه، والتي يتم تحليلها من خلال تحليل (VENN Diagrams Analysis).

- فجوة المعرفة البشرية تعبر هذه الفجوة عن جودة أداء الموظف ونسبة توظيفه للمعارف التي يمتلكها ونسبة المعارف التي يتطلبها نوع العمل الذي يمارسه ضمن مجال المعارف التي يمتلكها، والتي يتم تحليلها بالاعتماد على تحليل (K-Gap).

الدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية

أولاً: الدراسات باللغة العربية

09. عاشور عبد الكريم (2010): دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر مذكرة ماجستير كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الاخوة منتوري 01 قسنطينة.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر الإدارة الإلكترونية على ترشيد الخدمة العمومية باتخاذ النموذج الأمريكي مرجع واسقاطه على الجزائر معاً معرفة استراتيجية الخدمات العامة الإلكترونية كيف اثرت ابعادها في ترشيد الخدمات العامة، حيث توصلت الدراسة لجملة من النتائج نستلها في جملة النقاط كالآتي:

ضرورة تبني وتطبيق الإدارة الإلكترونية باعتبارها مرحلة جوهرية في الانتقال للخدمات العامة الإلكترونية والانتقال من التواصل الميداني المؤسسي الى بيئة افتراضية مؤسسية تقرب الإدارة للمواطن عبر جملة الوسائل والمعدات المتطورة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، التي من شأنها إيجاد حلول جذرية للفساد الإداري للخدمات العامة بالنسبة للإدارة التقليدية.

10. سناء رحمان (2017): دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسير المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة كوندور - برج بوعريبرج

- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.

هدفت الدراسة الى التعرف على دور الإدارة الالكترونية في تحسين تسيير المؤسسة، حيث أجريت دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة كوندور لإنتاج الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية ببرج بوعرييج، تم اعتماد على الاستبانة لتحديد مستوى توفر الإدارة الالكترونية، بالإضافة الملاحظة والمقابلة كأداة لجمع البيانات اين توصلت الدراسة الى جملة النتائج التالية:

- وجود مستوى مقبول من عناصر الإدارة الالكترونية مرتفع مقارنة بالعنصر البشري.
- ساهمت الإدارة الالكترونية في تحسين تسيير المؤسسة الا انها تعاني من ضعف شبكات الاتصال.
- تم تسجيل وظيفة الرقابة كأكثر وظيفة تم تحينها تليها وظيفة التنظيم والقيادة تتابعا وأخيرا التخطيط والتي كان أساسها العنصر البشري أكثر بموازاة مع العنصر التقني.

11. رايح الوافي (2019): أثر استخدام الادارة الالكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية - قطاع العدالة نموذجاً - أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر استخدام الإدارة الالكترونية على جودة الخدمات في المؤسسة العمومية الجزائرية على مستوى قطاع العدالة الجزائرية، حيث اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة أساسية لجمع المعلومات بالإضافة الى العديد من الأساليب الإحصائية للاختبار صحة فرضيات الدراسة حيث توصلت الدراسة لجملة من النتائج نستهلها في جملة النقاط كالآتي:

- قطاع العدالة في الجزائر يستخدم الإدارة الالكترونية بفاعلية.
 - وجود تأثير بدلالة إحصائية لمختلف ابعاد الإدارة الالكترونية بالنسبة لأبعاد جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية.
- 12. عبد القادر حول (2022):** واقع تطبيقات الادارة الالكترونية في الجماعات الاقليمية وأثره على تحسين جودة الخدمات العمومية في الجزائر - دراسة ميدانية - أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة.

هدفت الدراسة الى اختبار واقع تطبيقات الادارة الالكترونية في الجماعات الاقليمية وأثره على تحسين جودة الخدمات في بلديات الجلفة بالجزائر، من خلال جملة من الفرضيات الرئيسية والفرعية المتعلقة بعلاقات الارتباط وعلاقات التأثير بين المتغيرات واقع تطبيقات الادارة الالكترونية في الجماعات الاقليمية وأثره على تحسين جودة الخدمات في بلديات الجلفة بالجزائر، حيث اشتملت الدراسة على عينة قدرت ب 255 موظفا تمثل دراسة مسحية لكل مصالح البيوميترى على مستوى بلديات الولاية حيث استعان الباحث بالاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات والبيانات بالإضافة الى المقابلة والملاحظة كأداة ثانوية بالإضافة وجملة من الأساليب الإحصائية حيث توصلت الدراسة الى جملة النتائج التالية:

- تؤثر ابعاد الإدارة الالكترونية على تحسسين جودة الخدمات بلديات ولاية الجلفة، حيث احتل البعد البرمجي المركز الأول يليه البعد البشري في المركز الثاني ثم البعد الشبكي في المركز الثالث والأخير.

13. حياة سريبر الحرتسي (2022): الصحة الالكترونية منظور جديد لتحسين الرعاية الصحية في الجزائر "تصور مقترح"، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 02، المجلد 16.

نشرت هذه الدراسة كمقال في مجلة دراسات اقتصادية، حيث هدفت هذه الدراسة الى وضع تصور مقترح لتطبيق الصحة الالكترونية في الجزائر، من خلال عرضها لمجموعة من التجارب الدولية الرائدة ذات الصلة بمجال الصحة الالكترونية، حيث توصلت الدراسة لجملة من النتائج نستعملها في جملة النقاط كالآتي:

- وضع استراتيجية عمل كخارطة طريق تعتمد بشكل رئيسي على الصحة الالكترونية باعتبارها نقطة تأسيس لتطوير الرعاية الصحية.
- ارتكاز الاستراتيجية على التحسين المستمر لنظام المعلومات الصحية واقتناء أحدث الوسائل والتقنيات التكنولوجية في المجال الصحي.
- صقل امكانيات المورد البشري وتمكينه في مجال الصحة الالكترونية.
- وضع الأطر القانونية والتشريعات المؤطر للصحة الالكترونية تماشياً والتطورات التكنولوجية المتسارعة لتقنية المعلوماتية ودعائمها.

رابعا: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة بما يلي:

من حيث متغيرات الدراسة:

للموضوع الأستمولوجي أهمية قصوى في تنوع سياقات الدراسات والأبحاث العلمية ضمن أي مجال اين تختلف اهداف الدراسة، وبالتالي اختلاف ابعاد الدراسة اين نجد بعض الدراسات تتفق معا دراستنا في الهدف وتختلف في الابعاد التي تتبناها من حيث الكم ويأتي هذا تركيزا على متغير فجوة المعرفة اين نجد في بعض الدراسات السابقة تبني بعد او بعدين على الأكثر، اين اعتمدنا في دراستنا على الابعاد التالية لفجوة المعرفة متمثلة في كل من التدريب الالكتروني، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، اللوائح والتشريعات القانونية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بينما اتفقت الدراسات السابقة معا دراستنا الحالية في تبني نفس الابعاد بالنسبة لمتغير الإدارة الالكترونية متمثلة في كل من التخطيط الالكتروني، التنظيم الالكتروني، الرقابة الالكترونية، القيادة الالكترونية

من حيث بيئة الدراسة وقطاع التطبيق:

تم اجراء الدراسات السابقة على مستوى قطاعات ومؤسسات متنوعة، وزارات، مؤسسات خدمية، مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي اين تم تسليط الضوء على عينة من المؤسسات ضمن القطاع الواحد او أكثر من قطاع في المقابل الدراسة الحالية تم اجرائها على مستوى مؤسسة ضمن قطاع واحد متمثل في المؤسسة العمومية الصحية المركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي باتنة

العلاقة بين متغيرات الدراسة:

تعتبر الدراسة الحالية من بين الدراسات الأولى التي درست العلاقة بين المتغير المستقل فجوة المعرفة والمتغير التابع الإدارة الإلكترونية حيث يلاحظ ان اغلبية الدراسات السابقة تدرس احدى المتغيرات بصفة مستقلة، معا الإشارة الى ندرة المراجع التي لها صلة مباشرة بالمتغير المستقل فجوة المعرفة مما صعب عملية البحث وضبط النتائج، تماشت الدراسات السابقة والدراسة الحالية ضمن نفس النسق

من حيث اثبات وجود علاقة تأثير إيجابية قوية بين احدى ابعاد فجوة المعرفة والإدارة الالكترونية، معا الإشارة الى تباين بين درجات التأثير والارتباط بين ابعاد المتغيرين.

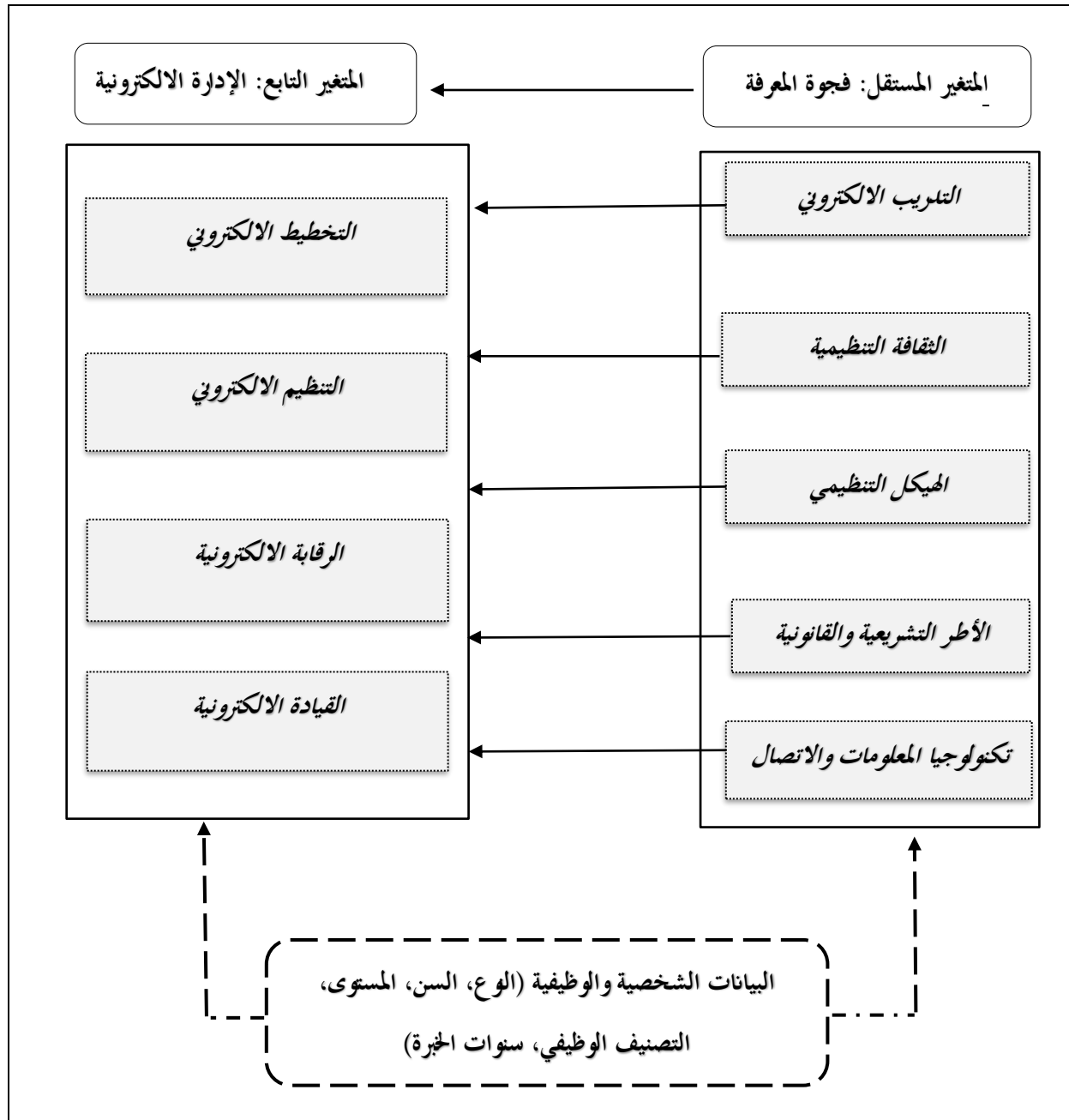
المتغيرات الشخصية والوظيفية:

يتمحور اختلاف الدراسة الحالية عن سابقتها من الدراسات في دراسة أثر ابعاد المتغير المستقل على تطبيق المتغير التابع ضمن اطر موضوعية، بشرية، مكانية لم يسبق لدراسات سابقة التطرق له.

خامسا: نموذج الدراسة

صمم نموذج الدراسة في إطار إشكالية الدراسة والفرضيات التي تم طرحها، والعلاقات بين كل من المتغير المستقل المتمثل في فجوة المعرفة بأبعادها (التدريب الإلكتروني، الثقافة الإلكترونية، الهيكل التنظيمي الإلكتروني، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، اللوائح والتشريعات القانونية)، والمتغير التابع المتمثل في الإدارة الإلكترونية بأبعادها (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية، القيادة الإلكترونية)، والتي قمنا بنمذجتها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثة بناء على الدراسات السابقة.

سادسا: التعريف الاجرائي لمتغيرات الدراسة

تم الاعتماد على التعاريف الإجرائية التالية في الدراسة

المتغير المستقل: فجوة المعرفة

نميز مستويين من فجوة المعرفة

- **المستوى الاول (الكل والجزء) فجوة المعرفة التنظيمية:** تعبر فجوة معرفة على فرق الأداء المخطط استراتيجيا (الكل) ومقارنة مستوى الاداء المخطط والأداء الفعلي للمؤسسة (الجزء) الذي يعبر عن المعرفة المتاحة والمعرفة المطلوبة والمعرفة التي يستلزم ان تعرفه المؤسسة مستقبلا.
- **المستوى الثاني فجوة المعرفة على مستوى افراد التنظيم:** تعبر عن فجوة المعرفة المملوكة والمعرفة المطلوبة لأداء مهام محددة. حيث تم اعتماد متغير الدراسة من خلال جملة الابعاد التالية التي تعبر عن نمذجة لعدم الانسجام بين الامكانية والتطبيق لنظام الإدارة المعرفة في المؤسسات، ومن حيث صعوبة تواجهها لتبني إدارة المعرفة والتي تتزايد درجة الاهتمام بها كلما زادت مخلفاتها السلبية التي تتركها ورائها وقد تكون أسبابها، نسبة المعرفة المتواجدة والمطلوبة التي تستوجب التعامل مع المشكلة او مالك المعرفة وبين الجانب العملي او تطبيقي تستوجب مهارات لا تتوفر عند صاحب المعرفة تغلب ميزان أحد الطرفين عن الآخر، بالاستناد الى جملة الدراسات السابقة التي درست كل بعد لفجوة المعرفة من الابعاد التي تم تبنيها في دراستنا الحالية على حدا دون الكل، والتي تم اعتمادها نوجزها في جملة الابعاد التالية:
- **التدريب الالكتروني:** أسلوب تدريبي يتمشى وحالة المتدرب باختلاف موقعه يمكنه من تلقي المعارف والمهارات دون شرط حضوره او مكانه او عدد الأشخاص المتواجدين فيه او الوقت من خلال وسائط وتقنيات متطورة. (المطري ، 2005)
- **الهيكل التنظيمي:** نمذجة ثلاثية لكل من العلاقات الرسمية وخطوط الاتصال وشبكة المعلومات التي توفر بيئة يمارس عليها الافراد مختلف الوظائف الموكلة إليهم وهذا يعود لدوره في تنظيم العلاقات بين كل مستوى اداري واخر حيث يعكس الهيكل التنظيمي أسلوب التسيير المنتهج داخل المؤسسة إضافة الى الثقافة التنظيمية التي تبناها زد على هذا البيئة التنظيمية والامكانيات المادية والبشرية للمؤسسة. (الزغي و عبد الله ، 2015)
- **الثقافة التنظيمية:** تعبر عن مجموع القيم الناتجة عن تفاعل افراد التنظيم وافراد البيئة الخارجية للمؤسسة من خلال التأثير الإيجابي لثقافة التنظيمية الفعالة على افرادها. (بن عودة ، 2018، صفحة 265)
- **تكنولوجيا المعلومات والاتصال:** تعرف على انها استخدام مجموع الوسائط والوسائل التكنولوجية والتقنية الالكترونية المتطورة التي من شأنها ان تسهل وتساهم في عملية جمع وحفظ ومعالجة وتشبيك البيانات ضمن وقت زمني قصير جدا بدقة عالية بهدف زيادة جودة كل من عمليات دعم مراكز اتخاذ القرار والمخاطر وتشخيص الوضعية الحالية والمستقبلية وتقدير إمكانيات وحدود وكذلك اهداف المؤسسة. (الواعر و بوسيكبي، 2023، صفحة 383)

- اللوائح والتشريعات القانونية: يعرف القانون على انه "جملة القواعد مجموعة القواعد الملزمة التي تنظم علاقات الاشخاص في المجتمع تنظيمًا عادلاً يكفل حريات الافراد ويحقق الخير العام" (مذكور، 1978، صفحة 50)

المتغير التابع: الإدارة الالكترونية

نظام اداري الكتروني معرفي مفتوح أساسه التقنية الالكترونية التي تدمج بين كل من تكنولوجيا المعلومات والاتصال والوظائف الإدارية الأساسية متمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، القيادة، على مستوى المؤسسة التي تتميز بالسرعة والفعالية والكفاءة والمرونة في إدارة الوقت وإلغاء حدود الرقعة الجغرافية كعامل معيق لوصول الخدمة للمستفيدين، وبالتالي تقديم خدمات ذات جودة تكسبها ميزة تنافسية تجعل منها رائدة في بيئتها التنافسية.

وبالاستناد الى جملة الدراسات السابقة التي درست متغير الإدارة الالكترونية اين تم اعتماد ابعاد الدراسة الحالية كالآتي: التخطيط الالكتروني، التنظيم الالكتروني، الرقابة الالكترونية، القيادة الالكترونية وهذا حسب ما اجمع واتفق عليه اغلبية الباحثين.

- التخطيط الالكتروني: يعرف التخطيط الالكتروني الى جانب التخطيط التقليدي من حيث الإطار العام بحيث كلاهما يشتركان في وضع اهداف وتحديد وسائل تحقيقها الا انهما يختلفان في مجمل النقاط الواردة كالآتي: (سمير احمد ، 2009، الصفحات 248-249)

1. من حيث الهدف: يعتبر التخطيط الالكتروني وظيفة إدارية متجددة زمنية تتغير بتغير زمن تحقيق الأهداف التي عادة ما تكون قصيرة الامد تتميز بالمرونة والوضوح من حيث قابليتها على التحديد والتحديث على عكس التخطيط التقليدي.

2. من حيث تقسيم العمل الاداري: اعتبار المؤسسة كتلة واحدة وتقدم فكرة تقسيم العملية الإدارية لمستويات تخطط ومستويات تعمل وإعطاء اهمية لوجهات نظر كافة العاملين بها في إطار تحقيق هدف واحد ضمن حدود المؤسسة من إمكانيات وموارد.

3. من حيث الزمن: التخطيط الالكتروني تخطيط مرن افقي متشابك قائم على نظام معلوماتي متجدد مستمر يتغير بتغير الظروف والمتغيرات البيئية والزمنية على عكس التخطيط التقليدي المتقطع ضمن فترات زمنية محددة. (عبود نجم ، 2004، صفحة 237).

- التنظيم الالكتروني: يعرف التنظيم الإلكتروني بأنه التنفيذ أو التطبيق الأكثر كفاءة وفعالية لوظيفة التخطيط يعود الفضل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ولدورها الرئيسي في احداث تغيرات جذرية في أساليب التسيير من خلال اكساب العملية الإدارية المرونة سهولة وسرعة الاتصال من خلال التشبيك الواسع الذي يتجاوز هرمية الاتصال على مستوى المؤسسة لتجعل منها الانترنت منظمة رقمية تحمل وتخضع لخصائص البيئة الافتراضية التي من شأنها رفع كفاءته وفعالية في العملية الإدارية للمؤسسة. (موسي و قريشي، 2011، صفحة 94).

- الرقابة الالكترونية: تعتبر كوسيلة نقل فوري للمعلومات عبر شبكات متخصصة تزود قدرة المسير على تشخيص أوضاع الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الأوقات المناسبة وبالتالي التقليل من حجم الفجوة الزمنية من خلال الممارسة الدورية لرقابة عملية دورية مستمرة أكثر منها كرصيد ساكن من خلال قدرتها في جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات حول مؤشرات الأداء اول بأول فالمعلومات تسجل قبل وعند التنفيذ بما يمكن المسير من معرفة بدا وتطور الأداء مما يسهل عليه تحديد الانحرافات ومعالجتها وبالتالي تفادي او تقليص فجوة الأداء. (سمير احمد ، 2009، الصفحات 279-280)

القيادة الإلكترونية: تعرف القيادة الإلكترونية بأنها "عملية تأثير اجتماعي تتوسطها تكنولوجيا المعلومات المتقدمة لإحداث تغيير في المواقف والمشاعر والتفكير والسلوك، و/أو الأداء لدى الأفراد والجماعات والمنظمات" (Tworek , 2023, p. 358)

سابعاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير فجوة المعرفة بأبعادها الخمسة على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاستشفائية العمومية في الجزائر، من خلال دراسة ميدانية على مستوى المركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي بولاية باتنة. وهذا سيسمح ببلوغ الأهداف التالية:

- محاولة قياس مستوى فجوة المعرفة المركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي باتنة.
- تحليل أثر التدريب الإلكتروني على تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- دراسة تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- إبراز دور الهيكل التنظيمي في دعم تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- تحليل أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز أو إعاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- دراسة تأثير القوانين واللوائح والتشريعات على تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ثامناً: أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تعالج أحد المواضيع المعاصرة التي تحظى باهتمام متزايد في الفكر الإداري الحديث والمتمثل في العلاقة بين فجوة المعرفة وتطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات العمومية الصحية، فالمعرفة أصبحت عنصر حاسم في إنجاح التحول الرقمي، لا سيما في القطاعات الخدمية الحساسة كقطاع الصحة الذي يتطلب مستوى عالي من التنسيق والدقة في تسيير المعلومات والموارد، وتكتسي هذه الدراسة أهمية خاصة في سياق المؤسسات الاستشفائية العمومية في الجزائر حيث لا يزال التحول نحو الإدارة الإلكترونية يواجه تحديات تنظيمية ومعرفية متداخلة تتجاوز في الغالب البعد التقني إلى أبعاد بشرية وثقافية وتشريعية. كما تبرز أهمية الدراسة من خلال تركيزها على تشخيص فجوة المعرفة بأبعادها الخمسة داخل مؤسسة استشفائية عمومية مما يسمح بفهم أعمق للعوامل المؤثرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية على المستوى الميداني، إذ تساهم نتائج هذه الدراسة في تقديم قراءة علمية لواقع الممارسات الإدارية الإلكترونية داخل المركز الاستشفائي العمومي بن فليس التهامي باتنة انطلاقاً من آراء الفاعلين الأساسيين في المؤسسة، ومن شأن ذلك أن يثري الأدبيات العلمية العربية في مجال الإدارة الصحية الإلكترونية ويضمن الربط بين الطرح النظري والتطبيق العملي في البيئة التنظيمية العمومية.

تاسعاً: المنهج المستخدم لدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملائمته لطبيعة الموضوع الذي يهدف إلى وصف وتحليل العلاقة بين فجوة المعرفة بأبعادها الخمسة وتطبيق الإدارة الإلكترونية المركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي باتنة، ويعد هذا المنهج

من أكثر المناهج استخداماً في مجال العلوم الانسانية والبحوث ذات الطابع الاداري، كونه يسمح بتشخيص الظواهر المدروسة كما هي في الواقع وتحليل العلاقات القائمة بين المتغيرات اعتماداً على بيانات ميدانية كمية.

ولجمع البيانات اللازمة لتحقيق أغراض الدراسة تم الاعتماد على أداة الاستبيان كأداة رئيسية للبحث حيث تم تصميمه لقياس أبعاد فجوة المعرفة والمتغير التابع المتمثل في الإدارة الإلكترونية، وتم توزيعه على عينة من العاملين بالمؤسسة محل الدراسة من أطباء وممرضين وموظفين إداريين، وقد أتاح الاستبيان إمكانية الحصول على بيانات كمية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي، بما ينسجم مع طبيعة الفرضيات المطروحة.

أما فيما يخص معالجة البيانات وتحليلها فقد تم الاستعانة ببرنامج (IBM SPSS Statistics v25) لإجراء التحليلات الإحصائية الوصفية واختبارات الصدق والثبات، كما تم استخدام برنامج (Smart PLS) لتحليل العلاقات السببية بين أبعاد فجوة المعرفة والإدارة الإلكترونية من خلال نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) وذلك لما يوفره هذا الأسلوب من مرونة في تحليل النماذج المعقدة وتعدد المتغيرات الكامنة خاصة في الدراسات التي تعتمد على عينات متوسطة الحجم.

عاشرا: حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** تختصر الدراسة على العلاقات المتغير المستقل (فجوة المعرفة) والمتغير التابع (الإدارة الإلكترونية).
- **الحدود البشرية:** يختبر البحث موضوع الدراسة فرضياته على كافة الطواقم الإدارية والطبية الذين يعملون بالمركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي بباتنة حيث اقتضت طبيعة الموضوع الاعتماد على الطواقم الإدارية والطبية فقط.
- **الحدود المكانية للدراسة:** تحدد الإطار المكاني لهذه الدراسة في المركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي بباتنة باعتباره مؤسسة صحية عمومية تمثل نموذج واقعي لتطبيق الإدارة الإلكترونية في القطاع الاستشفائي العمومي، وقد تم اختيار هذا الفضاء المكاني بالنظر لطبيعة نشاطه وتعدد فئاته الوظيفية من أطباء وممرضين وإداريين مما سيسمح بدراسة فجوة المعرفة بأبعادها المختلفة في بيئة تنظيمية صحية حقيقية.
- **الحدود الزمانية للدراسة:** تقتصر الحدود الزمانية للدراسة على الفترة التي تم خلالها إعداد الجانب الميداني والتي شملت تصميم أداة البحث وتوزيع الاستبيان وجمع البيانات ومعالجتها وتحليلها إحصائياً، والتي امتدت من شهر جانفي إلى غاية شهر نوفمبر من سنة 2025، وعليه تمثل هذه الفترة الإطار الزمني الذي عكست فيه البيانات آراء أفراد العينة حول فجوة المعرفة وتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في المركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي بباتنة، دون تعميم النتائج خارج هذا الإطار الزمني المحدد.

حادي عشر: هيكل الدراسة

في إطار البحث ومعالجة موضوع الأطروحة، والاجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها، قسمت الدراسة الى (04) أربع فصول، ثلاثة فصول تناولنا من خلالها الإطار النظري لموضوع الدراسة والفصل الرابع والأخير دراسة حالة تم من خلالها تقديم دراسة

ميدانية مدعمة بالأساليب الإحصائية التي من شأنها إضفاء طابع من الشفافية والمصادقية والتي بدورها تنعكس على جودة الدراسة، وذلك من خلال الهيكلية الموالية:

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة وفجوة المعرفة

ارتئينا من خلال هذا الفصل تقديم إطار نظري ومفاهيمي شامل لكل من المعرفة وفجوة المعرفة حيث قسم الى ثلاث مباحث، المبحث الأول اضاءات نظرية في المعرفة مروراً بكل من المفهوم المقاربات الخصائص والتصنيفات وكل من المواقع والمصادر ذات الاتصال المباشر بالمفهوم، المبحث الثاني اساسيات في إدارة المعرفة عرضنا من خلاله ماهية إدارة المعرفة و البنية التحتية المكونة لها وكل من القوى المؤثرة عليها والتحديات التي من شأنها إعاقاة تطبيقها على مستوى المؤسسة، المبحث الثالث تناولنا التأصيل النظري لفجوة المعرفة تناولنا من خلاله استراتيجيات المعرفة وكل من الاطار المفاهيمي للفجوة المعرفة وابعادها.

الفصل الثاني: الإطار النظري للإدارة الالكترونية

ارتئينا من خلال هذا الفصل تقديم إطار نظري ومفاهيمي شامل للإدارة الالكترونية، حيث قسم الى ثلاث مباحث، المبحث الأول اساسيات في الإدارة الالكترونية تناولنا من خلاله المفهوم ، الاهمية والاهداف ،بالإشارة لكل من الخصائص والدعائم الأساسية للإدارة الالكترونية، في حين تم التطرق في المبحث الثاني لوظائف الإدارة الالكترونية تناولنا من خلاله كل من التخطيط الالكتروني والتنظيم الالكتروني والرقابة الالكترونية والقيادة الالكترونية، المبحث الثالث تناولنا التحول نحو تطبيق الإدارة الالكترونية تطرقنا من خلاله لدواعي التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية وكل من متطلبات ومعوقات التحول نحو تطبيق الإدارة الالكترونية والعلاقة بينها وبين الحكومة الالكترونية والاعمال الالكترونية.

الفصل الثالث: المتطلبات المعرفية لتطبيق الإدارة الالكترونية الصحية في الجزائر

ارتئينا من خلال هذا الفصل تقديم إطار نظري وتطبيقي للمتطلبات المعرفية للإدارة الالكترونية الصحية في الجزائر، حيث قسم الى ثلاث مباحث، المبحث الأول المؤسسة العمومية الصحية الجزائرية جاء على مستواه عرض النظام الصحي الجزائري وسياسة الصحة العمومية بالجزائر الأطر التشريعية والقانونية للمؤسسات العمومية الاستشفائية الصحية في الجزائر، المبحث الثاني تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة العمومية الصحية في الجزائر جاء على مستواه عرض الحكومة الالكترونية في الجزائر، وكل من الخدمة العمومية الالكترونية، وعصرنة الخدمات العمومية الالكترونية والاليات الحديثة لتطويرها، المبحث الثالث الصحة الالكترونية في المؤسسة العمومية الصحية في الجزائر تناولنا على مستواه عرض الإدارة الالكترونية الصحية، ومشروع الصحة الالكترونية وعلاقته بالاستراتيجية مشروع الجزائر الالكترونية، وتطبيقات ومنصات وبرامج الرعاية الصحية والخدمات الطبية الالكترونية في المؤسسات العمومية الصحية في الجزائر .

الفصل الرابع: دراسة ميدانية للأثر فجوة المعرفة على تطبيق الإدارة الالكترونية في المركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي باتنة.

بينما تعلق الفصل الرابع والأخير بالجانب التطبيقي الميداني للموضوع محل الدراسة، تطرقنا من خلاله لخمس مباحث، المبحث الأول تناولنا من خلاله التعريف بالمركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي باتنة محل الدراسة والذي تضمن كل من التعريف

والهيكل التنظيمي والموارد البشرية للمركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي باتنة، مروراً للمبحث الثاني الطريقة والأدوات والذي تضمن أداة ومجتمع وعينة الدراسة والتحليل الإحصائي، تناولنا في المبحث الثالث اختبار الصدق والثبات، المبحث الرابع التحليل الوصفي وتوجهات أفراد العينة، المبحث الخامس اختبار نموذج الدراسة باستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية.

الفصل الأول

الإطار النظري للمعرفة والفجوة المعرفة

تمهيد:

تمثل المعرفة المورد الاستراتيجي المتجدد والجوهر المحرك للاقتصاديات المعاصرة كونها تتجاوز مجرد تدفق للمعلومات لتصبح مزيجاً معقداً من التجارب والخبرات المتراكمة والقيم السياقية والرؤى الفنية التي تتشكل في عقول الأفراد في سياقنا المعاصر، لم تعد المعرفة مجرد أصل فكري ساكن بل تعدت لتصبح طاقة تنظيمية كامنة تتحدد قيمتها بمدى قدرة المؤسسة على استنطاقها وتحويلها من نمطها الضمني المستتر إلى قالب ظاهري صريح يمنح المؤسسة هويتها التنافسية ودكائها الوجودي في بيئة تتسم بالتعقيد وعدم اليقين.

انتقالاً من الماهية إلى الممارسة، تبرز إدارة المعرفة كنهج إداري نظامي يستهدف تعظيم العائد من رأس المال الفكري عبر عمليات متكاملة تبدأ بالتشخيص الاكتساب والتوليد مروراً بالتخزين والتشارك، وصولاً إلى التطبيق والابتكار لتعبر عن جوهر عملية التحول من الشتات المعرفي إلى رصيد معرفي مؤسسي منظم تسعى المنظمات من خلالها إلى خلق بيئة تفاعلية تدمج بين الحلول التقنية المتقدمة والثقافة التنظيمية المحفزة، بالشكل الذي يضمن تدفق المعرفة في أطارها الكمي والنوعي والبشري يضمن استغلالها الكامل والفعال لحدود المؤسسة، وبالرغم من التدفق المعلوماتي الهائل يتجلى مفهوم فجوة المعرفة كعقبة استراتيجية تعكس التباين بين الرصيد المعرفي المتاح وما تحتاجه المؤسسة فعلياً لتحقيق أهدافها ولمواكبة الطفرات التقنية حيث تنشأ هذه الفجوة نتيجة قصور في آليات أو عمليات إدارة المعرفة، مما يخلق فجوة تعيق القدرة على التجديد والابتكار ليصبح ردم هذه الفجوة هو الاختبار الحقيقي لكفاءة الإدارة، ومؤشراً جوهرياً على مدى نجاح الاستراتيجيات المعرفية في تحويل التحديات إلى فرص يمكن استغلالها.

نحاول من خلال هذا الفصل عرض إطار نظري متكامل للمفاهيم الأساسية للمعرفة وإدارة المعرفة، مروراً لفجوة المعرفة تدرجاً للمفهوم تم التطرق لكل من استراتيجية المعرفة، مفهوم فجوة المعرفة، الأسباب والعوامل المكونة لفجوة المعرفة وعلاقتها بفجوة الأداء الاستراتيجي.

المبحث الأول: اضاءات نظرية في المعرفة

ان ما يشهده عصرنا الحالي من تطور غير مسبوق في مجال الرقمنة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال والحركة الديناميكية لمتغيراته البيئية والسريعة وزيادة شدة المنافسة وتغير الهياكل التنظيمية، والتحول نحو الاقتصاد المبني على المعرفة ساهمت هذه الاتجاهات التطورية على ظهور معالم حديثة لعالم جديد يطلق عليها الموجة الثالثة بما يسمى عصر المعرفة او الاقتصاد المعرفة، من خلال تبني المعرفة كمورد استراتيجي هام حيث تعتبر كميزة تنافسية في تحديد مصير المنظمات ومدى ضمان استمراريتها بل ونجاحها في غياب او ان صح القول التراجع التدريجي لكل من الاصول المادية والمالية في بناء ميزة تنافسية، وفي إطار التوجه نحو اقتصاد المعرفة معتمدا على المعرفة كأهم مورد يمكن الاستثمار فيه واستغلالها بشكل فعال في بيئة ملائمة تشجع على الابداع والابتكار ليظهر دورها جليا كميزة تنافسية وموردا استراتيجي قاعدي لتوليد المعارف التي من شأنها ان تتجسد في كل إضافة علمية يتم استخلاصها تطبيقا على شاكلة منتجات ابتكارية جديدة.

المطلب الأول: مفهوم ومقاربات المعرفة والمصطلحات القريبة منها

حاول العديد من الباحثين في حقل المعرفة وضع وتحديد مفهوم موحد وشامل للمعرفة الا ان لكل باحث وجهة نظر وتوجهات معرفية مختلفة مما صعب حصر مفهومها حيث: "تمثل احدى المصطلحات التي يصعب تعريفها، ويرجع هذا لطبيعتها ولتعدد ابعادها ولتعقيد مضمونها، فلم يتفق الباحثون حول تعريف واحد شامل للمعرفة، اذ اسهم الكثير من الباحثين والكتاب بطرح آرائهم حول مفهوم المعرفة وتركز مساهمتهم في صياغة دلالات متنوعة للمعرفة وفقا لمنظورهم الخاص، على ضوء التحولات الثلاثة التي حدثت نحو المعرفة في ميادين الصناعة، ثورة الاتصالات وثورة المعلومات.

الفرع الأول: تعريف المعرفة

في محاولة لوضع تعريف محدد لمفهوم المعرفة يجد الباحثين أنفسهم ضمن عدت سياقات تصعب ضبط وتأطير مفهوم المعرفة وهذا راجع للعديد من الاعتبارات الموضوعية التي تواجه الباحث في وضع تعريف لها في بيئة ديناميكية تجعل من المعرفة أساس مشترك لمجموعة هائلة من الابعاد، فيما يلي نستعرض بعض من التعاريف التي تناولت مفهوم المعرفة ضمن سياق محكم موضوعي كالآتي:

- قدم الدكتور سعد غالب ياسين تعريف يوضح فيه ان "المعرفة هي مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تهدي الأفعال والقرارات. اي ان المعرفة عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والاحكام والقيم التي تعمل مع بعضها كتركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات من خلق أوضاع جديدة وادارة التغيير". (غالب، 2007، صفحة 27)

- في حين عرف الدكتور نجم عبود نجم المعرفة على انها عبارة عن معلومات قد تكون نمذجة رمزية لمفاهيم او علاقات او اتجاهات تحدد أنماط هذه النمذجة وتحدد كيفية التعامل معها بحيث تكون منظمة تم ترتيبها مفهومة ذات قيمة توضع على شاكلة حلول للمشاكل المطروحة ضمن سياقها المناسب. (نجم عبود، 2004، الصفحات 389-390)

- عرفها كل من (Endres and Batmen and Zeithaml) انها الملكات التي من شأنها ان تنقل التقنية من مرحلة البحث النظرية الى مرحلة الإنتاج المعرفي النظرية. (القهوي، 2013، الصفحات 15-16)

- في حين عرفها (Malhotra) أنها راس المال الفكري ومورد لخلق القيمة المضافة وذلك من خلال مرورها بعدة مراحل الاكتشاف التحويلي ثم التطبيق لتصبح قيمة وبالتالي ثروة وقد ايده كل من (Stewart) و (Vail) و (Ride) (Davenport and Prusak). (القهيوي ، 2013، الصفحات 15-16)

- وقدم كل من (Aaker and Day) و (Northcraft and Neal) عبارة عن تحويل البيانات والتصورات الذهنية المستخرجة من الافراد. (القهيوي ، 2013، الصفحات 15-16)

مما سبق يمكننا إعطاء تعريف شامل للمعرفة على أنها: "مجموع الحقائق ووجهات النظر والآراء، والاحكام، وأساليب العمل، والخبرات والتجارب، والمعلومات، والبيانات والمفاهيم والاستراتيجيات، والمبادئ التي يمتلكها الفرد او المنظمة وتستخدم المعرفة لتفسير المعلومات المتعلقة بطرف معين ومعالجة هذا الطرف" (عليان، 2008، صفحة 66)

الفرع الثاني: هرمية المعرفة

تعتبر المعرفة عن تراكم هائل من المدخلات المتمثلة في البيانات التي يتم تحليلها لتفرض جملة المعلومات التي بدورها يتم معالجتها وتجميعها لتشكيل معرفة تصقل بمزيج من الخبرة والمهارات والقيم الأخلاقية وغيرها من العوامل المؤثرة وصولاً للحكمة والتي تعبر عن أعلى درجات المعرفة، فيما يلي سنقوم بعرض اهم المراحل المكونة لها في جملة العناصر المولية كالآتي:

أولاً. تعريف البيانات (Data):

- عرف الدكتور الناصر البيانات على أنها عبارة عن وقائع او حوادث او بديهيات معروفة ومتفق عليها قد تكون مرئية او مكتوبة بغرض استخدامها لاستشهاد بيها بالأرقام والحروف الخام، تتميز بعدم الانسجام والاتساق، التراكم، بدون معنى تحتل الصواب او الخطأ الا ان من مميزاتها سهولة وسرعة الاكتساب والتخزين والنقل بواسطة وسائل الاتصال المتنوعة، اذن فالبيانات تشكل كم هائل من الوحدات البنائية الأساسية لكل من المعلومات والمعرفة. (الناصر ، 2015، صفحة 18)

- بينما الدكتور سعد غالب ياسين يرى ان البيانات هي عبارة عن مادة خام من المشاهدات الأرقام والأصوات والصور الواقعية التي قد تخضع لمجموعة من المتغيرات فهي عبارة عن عملية جمع وتحصيل لمكونة أفعال واحداث مسجلة منتجة لبيانات دقيقة ذات مستوى عالي نتيجة المعالجة بمختلف أنواعها. (غالب، 2007، صفحة 25)

- في حين يرى الدكتور اسماعيل الطيطي البيانات عبارة عن المصدر الاولي والاصلي الغير معاد للمعلومات والتي تكون غير واضحة وغير مفهومة مبهمة المعالم للجنس البشري حيث تعتبر مجموعة من الوقائع التي تحدث داخل شركة بحيث لم يتم ترتيبها وتنظيمها وصياغتها في قالبها المناسب. (خضر مصباح ، 2010، صفحة 20)

من التعاريف السابقة نستنتج ان البيانات عبارة عن أصل او مادة خام تعتبر كوحدات بنائية قد تكون حروف ارقام او صورا وأصوات او وقائع او أفعال تحتل الصواب الخطأ سهلة الالتقاط والنقل والتخزين عن طريق مجموعة من الواسط قد تكون داخل تنظيم رسمي او تنظيم غير رسمي تتميز بكونها غير منظمة وغير مرتبة تكون مسجلة معا وجود احتمالية خضوعها لمتغيرات التي تنتج بيانات من مستوى عالي من الدقة في طريق معالجتها لتصبح القاعدة الأساسية في تكوين كل من المعلومات والمعرفة.

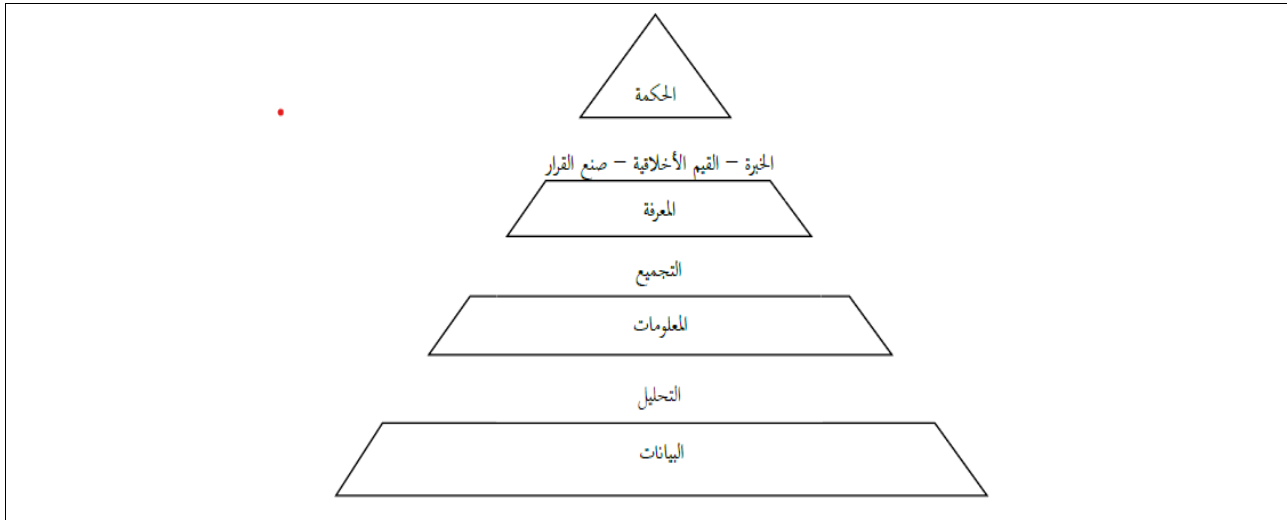
ثانيا. المعلومات (Information):

- يختصر الدكتور سعد غالب ياسين المعلومات على أنها مجموع العمليات والنشطة التحويلية المشتقة الناتجة عن معالجة البيانات. (غالب، 2007، صفحة 25)

- كما يضيف الناصر ان المعلومات تسبقها مرحلة ما بعد البيانات (Metadata) يطلق عليها اسم البيانات الوصفية والتي هي بمثابة الإطار المنشأ المولد لسياق لتوليفة التي تربط الوحدات البنائية الأساسية التي تشكل معنى فالمعلومات هي جزء او مجموعة فرعية من البيانات الخام المعالجة من خلال التقاطها وتجميعها وتنظيمها وتلخيصها وتصحيحها لتصبح ذات قيمة من اجل وضعها في السياق مناسب التي ستعرض به لتصبح معلومات. (الناصر ، 2015 ، صفحة 18)

- في حين يرى الصاوي ان المعلومات هي عبارة عن بيانات تمت معالجتها التي تنشأ من البيئة. (الصاوي، 2007، صفحة 19) من خلال ما سبق نستنتج ان المعلومات هي عبارة عن مختلف مراحل المعالجة التي تمر بيها البيانات التي بدورها تضعها او تنشأ لها سياق مناسب يجعلها ذات معنى مفهوم ذو قيمة يحدد نمطها واتجاهها.

الشكل رقم (02): هرمية المعرفة



Source: (Dašić, Šerifi, & Bulatović, 2011, p. 46)

بالاستناد الى المراجع السابقة التي تم التطرق فيها الى تعريف المعرفة نلاحظ انها عبارة عن حلقة دائرية ناتجة عن تفاعل كل من البيانات والمعلومات التي تؤدي بينا الى تكوين او وضع تعريف دقيق واضح للعالم للمعرفة.

المطلب الثاني: خصائص المعرفة وتصنيفاتها (Characteristic and Types of Knowledge)

تعدد خصائص المعرفة وتنوع مصادرها وهذا راجع لطبيعة المعرفة في حد ذاتها الديناميكية والتطور التكنولوجي المتسارع مما يستدعي كم هائل من الادراك والوعي بالواقع والمرونة في التعامل والتماشي معه ومواكبته ضمن حدود واطر وقيم إنسانية محددة. الا انها تفضل تصب في خصائص ومصادر اجمع عليها الباحثين والعلماء نختصرها في فرعين حيث سنتناول في الفرع الأول لخصائص المعرفة والفرع الثاني مصادرها.

الفرع الأول: خصائص المعرفة (Characteristic of Knowledge)

من خلال التطرق لمفهوم المعرفة ومرورا بكل من مقارباتها والمصطلحات القريبة منها يمكننا تحديد خصائص المعرفة التي اجمع الباحثين عليها في مجموع الخصائص كالآتي:

أولا. تتميز المعرفة بمجموعة من الخصائص تجعلها مختلفة تماما عن المعلومات والبيانات سنجملها فيما يلي: (طيطي، 2009، صفحة 26)

1. تزيد من عائدات المنظمة وتعتبر كقيمة مضافة تجعلها تعتبر كميزة تنافسية: تعتبر المعرفة مورد متجدد يتزايد عند استغلاله بالطريقة المثلى حيث لا تستهلك بل انها تراكمية تتزايد في كل استعمال مما يجعلها متزايدة القيمة.
 2. المعرفة قابلة للتغيير ومتجددة قابلة لزوال: تعتبر المعرفة متغيرة ومتجددة بمرور الوقت فهي مرتبطة بعامل الزمن متحركة ديناميكية مما يكسبها صفة الحركية عبر الزمن لبيئة العمل المتواجدة بها مما يجعلها ملزمة على التكيف والتأقلم معا متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة مما يتوجب عليها تصميم نظام معلومات دائم متجدد ومرن مما يكسبها صفة الحركية عبر الزمن.
 3. المعرفة ذات قيمة متذبذبة غير ثابتة: نظرا لطبيعة المعرفة الغير ملموسة مما يجعلها صعبة التخمين والقياس مما يصعب ادراكها وبالتالي صعوبة الاستثمار فيها.
 4. المعرفة لها قيمة تشاركية غير مؤكدة: وهذا الجانب مرتبط بمدى استفادة وتمكن الافراد من المعرفة وتدرج تخمينهم ومدى ادراكهم وصعوبة معرفة من سيستفيد منها على اعلى مستويات الاستفادة القصوى لها.
- ثانيا: في حين يرى كل من (kang and all) ان للمعرفة ثلاث خصائص تعتبر أساسية تتمثل في (طباخي، 2019، الصفحات 20-21):

1. ضمنية المعرفة (Tacitness of knowledge): باعتبارها مورد يملكها كل من الافراد والمؤسسة من خلال وجهة نظر القائمة على الموارد ان المعرفة مورد ضمني يحدد ويحافظ على الميزة التنافسية للمؤسسة وكذا بمنحها الخصوصية والاعجاز. وصعوبة عملية وصف المعرفة الضمنية هذا راجع بسبب تواجدها بشكل مضمّر سواء على مستوى الافراد او المؤسسات فهي ذات خصائص غير خاضعة لنظم الترميز ولا التقييم مما يسهل نقلها ويصعب استنساخها او تقليدها او تقاسمها وبالتالي فهي تعتبر ميزة تنافسية من جهة ومن جهة أخرى وفي نفس الوقت تعتبر سبب في استمرارية واستدامت المؤسسات. لذا توجب بذل جهود لترجمة هذه المعرفة الضمنية بشكل تدريجي الى معرفة مدونة وواضحة ظاهرة من خلال التنسيق داخل مختلف اقسام ووحدات المؤسسة عن طريق الملاحظة والعمل حيث اعتبر كل من (zander and kogut) انه يتم مشاركتها ونقلها بسرعة أكبر من المعرفة الضمنية من خلال جعلها مباشرة من مصدر المعرفة الى مستقل تلك المعرفة بشكل الزامي وواجب.
2. صعوبة المعرفة (Difficulty of Knowledge): وهذا راجع لصعوبة تعلمها ومدى ادراكها واستيعاب الافراد لها والامام بجوانبها المختلفة وهذا راجع لطبيعة تعقيدها حتى وبرغم من تدوينها وظاهريتها الا انها صعبة الفهم وتستدعي بذل الجهود التنظيمية المكثفة والكبيرة عبر زيادة الاتصالات والاحتكاك والتنسيق مما يستدعي دعم العلاقات لنقلها من مصدر المعرفة لمستقبلها.

3. أهمية المعرفة (Importance of Knowledge): من خلال تركيز الجهود التنظيمية على المعرفة ذات الأهمية الاستراتيجية في إطار وجهة النظر القائمة على الموارد المحدودة التي تؤثر إيجاباً على أداء المؤسسة وبالتالي كلما زادت جهود المؤسسات في نقل تلك المعارف وزيادة تفاعلاتها التنظيمية معاً مصدر تلك المعرفة بهدف استغلالها بشكل جيد.

ثالثاً: في حين يرى الدكتور سعد غالب ياسين أن خصائص المعرفة تتلخص في مجموع العناصر التالية: (غالب، 2007، الصفحات 32-34)

1. المعرفة نظام ديناميكي تعبر عن مزيج تفاعلي مرن: بين إدراك المعرفة ودرجة الوعي بمتغيرات الواقع والقوى المشكلة له والتي تلعب دور كبير في تطويره من خلال مجموع العلاقات والتفاعلات المفيدة. من المعلومات والممارسات التنظيمية التي تعود بنفع على مستوى الأفراد والمجتمع فهي وجهان لعملة واحدة أولها التقدم الحضاري للمجتمعات وثانيها التنمية المستدامة الإنسانية الشاملة.
2. خصوصية المعرفة: المعرفة تختص بموضوع فهي ذات لأنها تحمل صفة التخزين اذن فهي متواجدة في عقل الفرد في نفس الوقت تعتبر موضوع عندما تتجرد من الفرد لتخزن في مراجع وكتب ومقالات سواء الورقية او الرقمية. فنجد نفسنا امام حلقة مفادها ان المعرفة ذات وفي الوقت نفسه موضوع فبساطة يمكننا القول ان المعرفة المكتسبة من مختلف مصادرها هي معرفة لذات بمعنى اخر المعرفة الصريحة المكتسبة (موضوعات المعرفة) من مختلف مصادرها تتحول الى معرفة ضمنية (ذاتية) من خلال اكتسابها وتجربتها عند الفرد لتعود لتصبح معرفة صريحة مكتوبة عندما تنتج في مجتمع او منظمة.
3. للمعرفة بعد اجتماعي وانساني: المعرفة تأثر وتتأثر بالوسط او البيئة المتواجدة فيها. فهي متغيرة وديناميكية بشكل نسبي مرن معاً متغيرات بيئتها كالوقت والمجتمعات وضمف على ذلك الطبيعة الإنسانية والأفراد فهي تخضع لمجموعة من التحديثات والتطوير اذن من هنا نستنتج أنها نسبية وغير مطلقة.
4. خاصية التراكم: أي ان للمعرفة خاصية التحديث والتجديد بشكل متزايد بوتيرة متسارعة تتماشى والواقع السرعة المطلوبة في عامل الزمن الذي هو بدوره خاضع لتطورات التكنولوجيا المتسارعة مما يستدعي زيادة وعي وإدراك للمعرفة المتاحة في زمن معين بهدف إيجاد حلول للمشاكل الناتجة وتلبية متطلبات المجتمعات المتزايدة في ذلك الزمن.
5. المعرفة حقائق واقعية غير خاضعة للمخاطرة ذات درجات يقين عالية: فهي عبارة عن ممارسات وتجارب تمد الفرد باليقين عبر مراحل ثابتة ومدرسة باعتبارها معلومات قد تكون بمثابة جواز سفر للفرد او للجماعة.
6. المعرفة مورد متجدد: قريب من الحكمة مرتبط بالقيم الأخلاقية العليا للإنسانية.

الفرع الثاني: تصنيفات وأنماط المعرفة (Types of Knowledge)

وقبل كل شيء يتوجب علينا الوقوف والاتفاق على ان للمعرفة تصنيفات عديدة وغير موحدة ولكل وجهة نظر حول خصائص المعرفة سنحاول في هذا الفرع محاولة الامام قدر الإمكان بأهم ما جاء حول خصائص وتصنيفات المعرفة.

أولاً: حيث يلخصها الدكتور سعد غالب ياسين في أربعة أنماط سنستعرضها في النقاط التالية: (غالب، 2007، الصفحات 34-38)

1. النمط الأول: تصنف المعرفة حسب معيار إمكانية تمثيلها او ادخلها في مجال نظم تكنولوجيا المعلومات لخصها في ثلاثة أنواع:

- المعرفة الإجرائية (Procedural Knowledge): يركز هذا النوع من المعرفة على الاهتمام بدرجة كبيرة على كيفية حل المشكلة والطرق المتبعة في حلها معتمدة على البرامج والإجراءات والقواعد التي تعتبر أساسيات المعرفة الإجرائية.
 - المعرفة الاعلانية (Declarative Knowledge): تهتم هذه المعرفة بالخطوط العريضة الشكلية لهذه المشكلة من خلال مرادفات جد بسيطة للاختيار إضافة الى صفات كاملة للمشكلة محل الدراسة التي قد تكون مفهوم أو كائن.
 - المعرفة البعدية (Meta-Knowledge): تركز هذه المعرفة على المشكلة نفسها من حيث توصيفها بهدف سرعة اتخاذ أسرع الإجراءات لحل هاته المشكلة مما يدعم تركيز فعالية وكفاءة نظام المعلومات الخبير من خلال نمط محدد يضع مؤشرات تحدد وتوجه عملية تخمين وإدراك سير المشكلة لتؤكد من انها في الاتجاه المطلوب او الصحيح.
 - المعرفة الاستكشافية او المعرفة الظلية (Heuristic Knowledge and Shallow Knowledge): تقوم هذه المعرفة على أسس المنطق وإخضاع عملية التخمين والادراك للمنطق من خلال اسقاط التجارب فهي تجريبية ترافق الفرد من خلال تجاربه السابقة في طريق حل المشكلة محل الدراسة.
2. النمط الثاني: هوا نط اخر لتصنيف المعرفة فهو يهتم بدراسة مدى عمق المعرفة وبتالي هذا التصنيف يعتبر مرآة عاكسة لمنهج تحليل المحتوى او المضمون ان صح التعبير فيقسمها الى صنفان المعرفة العميقة المعرفة السطحية (الظلية)
- المعرفة العميقة (Deep Knowledge): تهتم وتركز بدرجة كبيرة على محتواها حيث يتم تحليل عناصر ومتغيرات المشكلة بشكل دقيق ومفصل لأبعد الحدود وبشكل كلي وشامل من خلال طرح مجموعة من الحلول
 - المعرفة الظلية (Shallow or Surface Knowledge): تركز على رسم واستيعاب حدود للمشكلة محل الدراسة والفهم الواسع لها معا ابقائها معرفة سطحية اقل بدرجة بسيطة من اليقين والاعتقاد وهذا ما يجعلها قيد التجربة والممارسة لأثبات مدى صحتها لتكتسب معاني وصفات جديدة لتتأصل ويمكن القول انها معرفة ظلية عند ممارستها في الحياة اليومية والعمل بها لتحول الى معرفة ثابتة وعميقة في نفس الوقت.
3. النمط الثالث: كما أضاف الدكتور ياسين أنواع أخرى من المعرفة اختصرها في:
- المعرفة بالكيف (Know-How): هذه المعرفة تجيب على التساؤل كيف (How) مسلطة الضوء على مخرجات نظام التي تعتبرها ثروة وقيمة جاءت عناصرها تبعا لمدخلات باحثة عن الكيفية او التوليفة المنتجة لتلك القيمة او المخرجات من عمليات وانشطة تحويلية.
 - المعرفة الشئية والسببية (Know What and Know Why): معرفة لماذا ومعرفة لماذا تعبر عن مدى وعي وإدراك الباحث المتمرس للمشكلات والظواهر التي قد تواجهه من خلال تحديدها بطرح السؤال لماذا بحثا عن أسباب تلك المشكلات والظواهر والعامل المؤدية لحدوها من خلال الإجابة على السؤال ماذا بغية إدراك وفهم وقائع وحقائق الحياة ومشكلاتها في مختلف الجوانب منها سواء الاجتماعية منها او الإنسانية او تكنولوجيا بالاختلاف الزمان والمكان.

4. النمط الرابع: ويعتبر النمط المعتمد لصاحب الكتاب والذي اخذه مرجع حيث يعتبر التصنيف الدارج والأكثر شيوعا في أوساط ادارة المعرفة يقسم هذا التصنيف المعرفة الى نوعين:

- النوع الأول المعرفة الضمنية (Tacit knowledge): هي معرفة معنوية مجردة غير خاضعة لأنظمة الترميز ولا التقييم مخزنة في عقول الافراد ومن الجدير القول ان تلك المعرفة مستقرة في عقلهم الباطن الذي يحفظها ويخزنها في الذاكرة الإنسانية ويسترجعها عبر مراحل التفكير المتدرجة لفترات متفاوتة تقتضي الحاجة اليها، وبالتالي هي معرفة غير مكتوبة ولا مرمزة فهي معرفة مضمرة مكتسبة مستقرة ومسجلة في العقل. حيث وصفها العالم والفيلسوف (Michael Polanyi) سنة 1966 عن اعراجه لمدى أهمية المعرفة في قوله (we know more than we can tell) أي نحن نعلم أكثر مما يمكن لنا قوله فهذه العبرة شديدة البلاغة على ان المهارات والمعارف التي يخزنها العقل هي كم هائل من المعارف مقارنة بما يمكن تسجيله او كتابته مهما حاول صاحبها اكسابها طابع المعرفة الصريحة وبالتالي نجد انفسنا امام صعوبة تحديد ووضع تعريف للمعرفة الضمنية لاكتسابها صفات غير ملموسة ولا مرئية غير انها تتجلى في ممارسات لا يدركها الا المهتم شديد الملاحظة عبر حوار او نقاشات معا مصدر تلك المعرفة.

- النوع الثاني المعرفة الصريحة (Explicit knowledge): هي معرفة مادية ملموسة قد تكون مكتوبة او مرمزة التي تدون في مختلف المراجع كالكتب الوثائق الأقراص الصلبة المجالات وغيرها من أوساط التخزين المختلفة وبالتالي فهي سهلة الوصف والتحديد والترجمة وبشكل دوري مستمر إعادة تدويرها وانتاجها وتخزينها واسترجعها غير انها تبقى تابعة للمعرفة الضمنية الغير مكتوبة. فالمعرفة الصريحة هي عبارة موضوع واضح المعالم عكس المعرفة الضمنية التي هي عبارة عن معرفة ذاتية مضمرة داخل العقل الباطن للفرد بتالي هيا خلاصة حوار ومعتقدات وتحليلات اعتصرها العقل البشري ملموسة ومكتوبة لذا فالمعرفة تبقى حبيسة المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة التي تطلق لها العنان من خلال عمليات تحويلية في سبيل أساهمها في الرقي الإنساني.

ثانيا. في المقابل يرى الدكتور نجم عبود نجم في كتابة الإدارة الالكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات ان المعرفة عبارة عن كم هائل وغير محدود من المعارف ومن غير الممكن تحديدها ضمن اطار موحد موضحا ان ما يتم تداوله من منتجات سواء من سلع او خدمات هي جزء بسيط مما تريد الشركة او المنظمة اخرجه او اظهره من معرفتها الصريحة التي نجدها سهلة النقل والتحديد وكذا التقليد مقارنة بمعرفتها الضمنية المعتبرة التي تحتفظ بها الممثلة في راس المال افكري العامل على مستواها العلاقات التنظيمية إضافة الى الثقافة التنظيمية التي تتبناها المنظمة التي تمثل رؤيتها التنظيمية الطويلة المدى لأشياء وبيئة العمل التي تكون خبرة عالية ونوع من التنسيق والانسجام في كيفية وصول المنظمة لأهدافها عبر خلق قيمة لتلك المعرفة الضمنية التي تعتبر ميزتها التنافسية عبر إيجاد توليفة ثلاثية متمثلة في راس المال الفكري والبيئة التنافسية والسوق التي بدورها تزيد من كفاءة وفعالية الجهاز التنظيمي للمنظمة لذا لا بد من تحديد أصناف المعرفة التي تتواجد داخل كيانها التنظيمي لإيجاد الطرية المناسبة لترجمة تلك المعرفة الضمنية لمعرفة صريحة قابلة لتجسيد على ارض الواقع متمثلة في منتجات او سلع. (نجم عبود، 2004، الصفحات 392-393)

ثالثا: تصنيف نوناكا حيث قدم العالم تصنيفا للمعرفة الى نوعين حيث يعتبرها الأكثر شيوعا واستخداما

1. **المعرفة الصريحة:** اختصر ذكرها في كلمات محددة بصفات ظاهرية ورسمية موضوعية القابلة للقياس وبتالي قيمة والمدونة الخاضعة لتمييز والصلبة الملموسة التابعة لنظام سهلة النقل والتقليد كمثال على ذلك براءات الاختراع التصميمات حقوق النشر الملكيات الفكرية وغيرها من الأمثلة المتعددة. (نجم عبود، 2004، الصفحات 393-394)

2. **المعرفة الضمنية:** هي المعرفة المضمرّة الغير رسمية الذاتية غير قابلة للقياس نوعية حسية المجردة غير خاضعة لأنظمة الترميز ولا الكتابة والتدوين صعبة النقل والتقليد والتعلم التي تكون حاضرة بقوة داخل فرق العمل بحيث تعطي ميزة تنافسية للمنظمة في قدرتها على انشاء المعرفة. (نجم عبود، 2004، صفحة 394)

رابعاً: قدم ميشال زاك (M.H. Zack) تصنيف يختص بالشركات القائمة أساساً على المعرفة صنفها لثلاث مستويات كالآتي: (نجم عبود، 2004، الصفحات 394-395)

1. **المعرفة الجوهرية (Cor Knowledge):** هذا النوع من المعرفة يختص بأساسيات المعرفة المطلوبة الدنيا من اجل الإنتاج وهذا النوع من المعرفة مؤقت لا يضمن لشركة مدة بقاء طويلة ولا ميزة تنافسية.

2. **المعرفة المتقدمة (Advanced Knowledge):** هذا النوع من المعرفة يمنح المنظمة ميزة تنافسية تسمح لها بالبقاء في السوق عبر سعيها الدائم في تحقيق مركز تنافسي في سوق أو استهداف شريحة سوقية معينة من خلال ثققتها بنفسها في الحفاظ على ميزتها التنافسية في السوق.

3. **المعرفة الابتكارية (Innovation Knowledge):** هذا النوع من المعرفة يعتبر بمثابة عصى سحرية تقلب موازين القوى للمنظمة التي تمتلكها فهي تختص بإنشاء معارف جديدة تمنحها ميزة تنافسية تجعلها محتكرة ورائدة في مجالها في السوق.

خامساً: في حين صنف باكمان (T. Backman) المعرفة ثلاث أصناف من وجهة نظره حيث اعتمد في تصنيفه للمعرفة الى انواع المعارف التالية: (نجم عبود، 2004، صفحة 395)

1. **المعرفة الصريحة:** هي معرفة معرفة عبارة عن مستند أو وثيقة رسمية عبر مختلف اوساط التخزين، في حين اعتبر ان المعرفة الضمنية هي معرفة غير معرفة لاتصل اليها الا عبر فتح نقاشات من خلال وضعها ثم نقلها والتبليغ عنها.

2. **المعرفة الكامنة:** تقوم على الاستنباط الفكري المعرفي والملاحظة العلمية لسلوك مما يجعلها غير مباشرة صعبة الوصول.

3. **المعرفة المجهولة:** هي المعرفة المبتكرة أو المكتشفة من خلال تجارب أو أبحاث أو نقاشات أو جراء نشاط معين.

المطلب الثالث: مواقع ومصادر المعرفة

تعد مصادر المعرفة الأصول الحيوية التي تشكل قاعدة الفهم التنظيمي والابتكار المؤسسي، حيث تشمل الأصول والمعارف الصريحة الظاهرة، والضمنية الكامنة في الخبرات البشرية والذاكرة المؤسسية، يتم تحويل هذا التراكم المعرفي إلى قيمة فعلية عبر عمليات ممنهجة لاكتشافها ونقلها وتنظيمها وتخزينها في مستودعات معرفية تضمن حفظ الأصول المعرفية للمنظمة واستمرارية الاستفادة القصوى منها، وتحويلها إلى مورد معرفي مستدام يعزز الأداء العام والقدرة التنافسية للمؤسسة.

الفرع الأول: مواقع المعرفة

تتواجد المعرفة في العديد من المواقع والأماكن المختلفة والتي يمكن اجمالها في المواضيع التي تتلخص مواضيعها في الوقائع التالية التي يمكن ان تكون في ناتج صناعي او في المورد البشري وهنا نقصد راس المال الفكري وقد تكون في موجودات المنظمة على مستواها الداخلي. (طيطي، 2009، الصفحات 47-50)

أولاً: المعرفة في الناتج الصناعي: تعرف المعرفة في الناتج الصناعي على انها عبارة عن معرفة منتجة داخل المنظمة مع تقادماها تصبح تلك المعرفة الاعمال الأساسية والفرعية لتلك الشركة التي تكسبها خبرة جراء العملية التكرارية نتيجة الاعمال اليومية التي تصبح روتينية بالنسبة لها من خلال التنسيق والعلاقات التنظيمية بين الافراد على مستواها وهنا تتجلى المعرفة في مجموع القواعد والإجراءات والقوانين القيم التي تسري داخل الكيان التنظيمي للمنظمة التي تتطور بمرور الزمن والذي يزودها بنظرة استراتيجية مستقبلية ارشادية، إضافة الى ذلك الأنظمة والتقنيات والبرامج حفظ البيانات وتكنولوجيا المعلومات والتي تساهم حفظ كمية كبيرة من المعرفة حول العلاقات التنظيمية، و المستودعات الورقية والرقمية او مخازن المعرفة تعتبر احدى الطرق لحفظ المعلومات كالورق والكتب والوثائق الرسمية والمستندات او قد تكون مخزنة في مستودعات رقمية مبنية على الأساس التقنيات الالكترونية الرقمية كالعتاد ومعدات الحاسوب ضمن أنظمة قواعد البيانات. **ثانياً: المعرفة في المورد البشري:** المعرفة في المورد البشري هنا نقصد راس المال الفكري للمنظمة والذي يكون محفوظ على مستوى عقول الافراد الكفاءات ذوي الخبرة الطويلة والمتمرسين التي تكسبها ميزة تنافسية تنفرد بها تدعم استمراريته بدعم بقاء واستمرارية راس مالها الفكري. إضافة الى ذلك فرق العمل التي تخلق جو من التضامن والاتساق بحيث يوضع الرجل المناسب في المكان المناسب كل المهام المناسبة المسندة اليه وفقاً لمكانيته.

ثالثاً: المعرفة في موجودات المنظمة: المعرفة في موجودات المنظمة تنقسم الى ثلاثة اقسام وحدات المنظمة واقسامها إضافة الى المنظمة ككيان مستقل بذاته وأخيراً العلاقات التنظيمية داخل وخارج المنظمة، تترأسها وحدات المنظمة (اقسامها) من خلال تقسيم المنظمة الى وحدات واقسام ومكاتب تحفظ المعرفة جزئياً عبر العامل الثاني والمتمثل في:

1. العلاقات التنظيمية داخل المنظمة: اذ ان المنظمة عبارة عن جماعات تنظيمية تتكون من افراد تجمعهم اهداف تنظيمية مشتركة لهم نفس المصالح والاهتمامات ونفس الهيكل التنظيمي بما يصب ضمن هدف رئيس ووحيد للمنظمة هذا ما يكسب المنظمة كمية معتبرة من المعرفة نتيجة العمل ضمن مختلف اقسامها من خلال مختلف القوانين والسياسة التي تتبعها المنظمة والإجراءات والتطبيقات إضافة الى الثقافة والخبرة التي تخزن في عقول الافراد وبشكل أساسي على مستوى المنظمة ككل التي يتم تطويرها بمرور الزمن من خلال الخبرات والممارسات الإيجابية الدائمة والمستمرة.

2. إضافة الى هذا العلاقات التنظيمية خارج المنظمة مع الموردين والعملاء: بغرض استنباط أكبر قدر ممكن من المعرفة لتحليلها واستغلالها في عمليات تطوير منتجات المنظمة إضافة الى اختيار البدائل المثلى عبر دعم مراكز القرار في عملية اتخاذ القرار إضافة الى محاولة تحسين المنظمة من أدائها عبر التغذية العكسية الصحيحة بغرض التصحيح والتطوير والتحسين من منتجاتها لتعظيم أرباحها.

الفرع الثاني: مصادر المعرفة وعلاقتها برأس المال الفكري

يعبر رأس المال الفكري (Intellectual Capital) في المؤسسة إلى الحصيلة الإجمالية النهائية للموارد المعرفية التي تحوزها المنظمة، سواء كانت مستقرة في بيئتها الداخلية أو مستمدة من علاقاتها الخارجية، ويمكن تصنيف هذا المفهوم وفقاً لمكان وجود المعرفة إلى ثلاثة أنواع أساسية: (بن عامر، 2016، صفحة 30)

أولاً. رأس المال التنظيمي: ويتمثل في المعرفة المؤسسية الموثقة والمترسخة في الأنظمة، وقواعد البيانات، ودفاتر التشغيل، والثقافة التنظيمية، والهياكل التي توجد على مستوياتها العمليات والتي بدورها تدعم استمرارية العمل الإداري.

1. تطور مفهوم رأس المال التنظيمي (Organizational capital) تم استخدام مفهوم رأس المال التنظيمي أول مرة عام 1980 ضمن دراسات قدمت من طرف كل من الباحثين (Visschler & Prescott) المعنونة تحت رأس المال التنظيمي إضافة إلى (Lynch & Black) عام 2005 حيث قاما بإعطاء تعريف موسع بناء على أبحاث (Visschler & Prescott) إضافة إلى الدراسات والأبحاث المقدمة من طرف كل من بروش ليف وورد كريشنان لعام 1980 بالإلمام وتلخيص مجموع الدراسات والنظريات التي تناولت مفهوم رأس المال التنظيمي ضمن أربع مداخل رئيسية نجملها فيما يلي: (البطراوي، 2017)

- المدخل الأول: يرى أصحاب هذا المدخل أن رأس المال التنظيمي هو مجموع المعلومات والمهارات والمعارف التي يمتلكها الأفراد التي من خلالها يتم توزيع الوظائف ينبثق منها مجموعات تشكل بذالك فرق عمل التي بدورها تشكل كيان تنظيمي وهيكل تنظيمي.
- المدخل الثاني: يرى أصحاب هذا المدخل أن رأس المال التنظيمي ينشأ محصلة اتساق بين كل من قيم ومقومات المؤسسة والتزاماتها حيث يزيد من قيمته خلال تمسكه بكل من الرؤية والقيم.
- المدخل الثالث: يرى أصحاب هذا المدخل أن رأس المال التنظيمي ينشأ من خلال التقادم المعرفي المتراكم مما يستلزم ويفسر نجاح المؤسسات القديمة
- المدخل الرابع: يرى أصحاب هذا المدخل أن رأس المال التنظيمي يتمثل في المعلومات التي تترجم مجموع العمليات والممارسات التنظيمية نتيجة العملية التفاعلية بين كل من المعارف الأساسية وكل من الأصول المادية والبشرية ضمن توليفة معينة.

2. تعريف رأس المال التنظيمي

- يعرف (Mc. Ebroy) رأس المال التنظيمي على أنه مجموع الأشياء الغير مادية اللاملموسة التي تزيد من فعالية رأس المال البشري والتي تبقى ضمن الإطار الداخلي للمؤسسة. (غالب، 2007، صفحة 11)

- في حين يعرف (Roos) رأس المال التنظيمي أنه مجموع كل من العمليات الإدارية وأنظمة المعلومات وهيكل التنظيمي إضافة إلى رأس مال المؤسسة الغير مادي الذي لا يتم احتسابه في ميزانيتها. (Roos & Jacobsen, 2001, p. 23)

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعطي تعريف شامل لرأس المال التنظيمي للمؤسسة، يتكون رأس المال التنظيمي من خلال استخدام المعرفة الفعال التي تكون انتاج الراس المال البشري من خلال عمليات المعرفة المتمثلة في جمع وتخزين ثم استغلالها أو تطبيقها من خلال تطبيقات على شاكلة إجراءات وعمليات ضف على ذالك انه يرتبط ارتباط ذو صلة وثيقة بكل من عملية التنظيم مما يفسر

نمذجته في هيكل تنظيمي إضافة إلى ما يحتويه الهيكل من مجموع العلاقات ومستويات السلطة والمسؤولية إضافة إلى أنه يعتبر مرآة عاكسة لقيمة رأس المال الهيكلي للمؤسسة عبر الثقافة التنظيمية التي تتبناها والتي هي خلاصة عملية تفاعلية بين الأفراد عوامل بيئة عملهم التنظيمية المادية منها وغير الملموسة الذي ينشأ نتيجة التكامل والتناسق الفعال لهيكلها التنظيمي.

ثانياً. رأس المال البشري: ويجسد الأصول الفكرية الكامنة في المورد البشري العامل، بما تشمله من خبرات، ومهارات، وقدرات إبداعية فردية.

ثالثاً. رأس المال الاجتماعي: ويختص بالمعرفة الممتدة من شبكة العلاقات، والتفاعلات الإنسانية، والعمل الجماعي داخل المنظمة.

حيث تتكامل أنواع رأس المال الفكري مع مصادر المعرفة، باعتبار رأس المال البشري يستمد قوته من الأفراد، بينما يخلق رأس المال الاجتماعي من البيئة التفاعلية، ويستقر رأس المال التنظيمي في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بما يقابها من تحديد لمكانها الحيوية في العنصر البشري والمخرجات الصناعية والهيكل التنظيمية، مع ربط كل موقع بما يناظره من أنواع رأس المال الفكري لضمان تعظيم القيمة المعرفية للمنظمة.

المبحث الثاني: أساسيات في إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة نظاماً إستراتيجياً محورياً في بيئة الأعمال المعاصرة، يهدف إلى تحويل الأصول المعرفية إلى مورد إستراتيجي ومستدام يتخطى مجرد التعامل مع البيانات إلى تأسيس نسق منهجي متكامل يندرج تحت إطار هندسة المعرفة والتي تسير عبر مجموعة من العمليات، وصولاً إلى تنظيم هذه المعارف ضمن بني تحتية تكنولوجية متقدمة وفعالة، يكمن جوهر هذا المسعى الإداري في بناء ثقافة تنظيمية تتسم بالديناميكية تضمن بدورها انسياباً سلساً للمعلومات بين كافة المستويات والإدارات، حيث يسعى هذا التوجه لتأثير بشكل مباشر في تسريع عجلة الابتكار، والارتقاء بجودة القرارات الإدارية، وضمان مرونة المؤسسة وقدرتها العالية في التكيف مع التحديات والمتغيرة البيئية باستمرار، الأمر الذي يجعل من المعرفة المحرك والمورد الأساسي الذي من شأنه تحقيق الاستدامة والاستمرارية المؤسسية.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة

تزايد الحاجة المستمرة والملحة في عصرنا على الاقبال في استخدام المعرفة نتيجة التغيرات الجذرية المتسارعة في عصر العولمة والتكنولوجيا مما يجعل عالم الاعمال اليوم يتمتع بالقدره المتزايدة على ادراكها والعمل بها طبقا لما يتوافق معا واقعا بما يتناسب معا متغيرتها مما يصعب من اكتساب مكان في السوق نتيجة المنافسة و لضغوطات المستمرة للعملاء هذا ما دفعها للبحث عن طرق وتوليفات جديدة في سبيل تعظيم ارباحها وزيادة حصصها السوقية دعونا لا ننسى ان استخدامات المعرفة متعددة المجالات في حقول البحث العلمي منها الإنتاج والتسويق الإدارة إضافة الى تصميم المنتجات وتطوير الأساليب التكنولوجية في الإنتاج وكذا التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات إضافة الى تقييم الأداء والنتائج التي دائما يكون مرجعها المعرفة التي يكون أساسها المورد البشري الذي غالبا ما يكون مصدرها في المؤسسة مما اصبح من الضروري ادارتها.

الفرع الأول: تعريف إدارة المعرفة ومراحل تطورها

نستعرض من خلال هذا الفرع الرحلة التطورية للإدارة المعرفة بشكل تفصيلي، من خلال تحليل الأطر النظرية والنماذج التطبيقية التي ساهمت في نشأة وتطور مفهوم إدارة المعرفة.

أولاً. مفهوم إدارة المعرفة: لا بد من ان خصائص المعرفة لها امتدادات كبيرة على حقل إدارة المعرفة كيف لا واقتصاديات العالم المتقدم تعتمد بدرجة كبيرة على المعرفة في خضم التحولات السريعة المتواصلة نتيجة استخدام المعرفة مما جعلها تحقق قيم مضافة أكبر بكثير مما كانت عليه عند اعتمادها العمليات التحويلية لأشياء أضحت تتحول إلى منظمات قائمة على المعرفة. حيث ان المعرفة في اشكالها الأولى وجدت نظام الطوائف والحرف اليدوية عبر المراحل التاريخية القديمة منها والحديثة حيث ان مصادر المعرفة والمتمثل في أصحاب الحرف الإباء مروا خبرتهم الحرفية إلى أبنائهم والمعلم علم الحرفة لتلاميذه وكانت هذه النماذج الأولى وبداية إدارة المعرفة حيث كان ملائماً لذلك الزمن ومعا التطور التكنولوجي والعولمة أصبح ولا بد من استحداث نماذج والليات التي ظهرت في الثمانينات من القرن الماضي تتماشى والواقع أصبح ضروري ان تكون جزء من تلك النماذج.

1. **مراحل نشأة وتطور إدارة المعرفة:** نشأت إدارة المعرفة عبر مجموعة من المحطات البارزة والتي شكلت معالمها اساسية والتي كان لها دور مهم في تحديد ووضع الأطر والسياقات النظرية للمفهوم فيما يلي مراحل نشأة وتطور مفهوم إدارة المعرفة: (حسيني، 2018، الصفحات 50-52)

- اشكالية مركزية المعرفة: بين الإطار النظري والمتمثل في مجموع العمليات المعرفية والأنشطة العقلية وحل المشكلات والإطار التطبيق الذي لم يتم التوصل اليه الا قبل سنوات.
- الازمة النفطية خلال السبعينيات من القرن الماضي: التي تميزت ببلورة أهمية إدارة المعرفة والهدف الاستراتيجي منها وهذا راجع الى تسريح عدد كبير من العمال والموظفين من المؤسسات مما نتج عنه خسارة هائلة في مخازن المعرفة البشرية متمثلة في المهارات والمعارف والخبرات المتواجدة على مستوى الافراد.
- بداية انتشار فكرة أهمية المحافظة على المورد البشري في أوساط المؤسسات كونه: مخزون لا ينضد من المعارف والمهارات والخبرات التي تعتبر كورقة راحة ومورد استراتيجي للمؤسسات.
- وضع مقاييس ونماذج واطر لإدارة المعرفة: التي كانت بداية اتضاح وادراك ماهية إدارة المعرفة من خلال تحصيل فوائد مجموع تلك المقاييس والنماذج الناجحة لها.
- ظهور مصطلح إدارة المعرفة على يد العالم (Don Marchand): في بداية الثمانينات من القرن الماضي وبداية زوال الفرضيات في مجال انظمة المعلومات دون ذكرها مستقلة او ذكر إجراءاتها إضافة الى العمل النموذجي القائم على المعرفة الذي قدمه العالم بيتر داركر الذي نص على ان المؤسسات يجب ان تكون مصدر المعرفة ومنشأها من خلال صدى زبائنها ومحيطها.
- بداية تبني إدارة المعرفة في الشركات الامريكية: واولى الشركات التي طبقتها شركة (Hewlett Packard) عام 1985 التي كانت قناة إخبارية برغم من هذا الا الكثيرين لم يقتنعوا بها كمثال عن هذا وول ستريت الذي اعتبر أكبر سوق مالي أعرب عن رفضه لها وتجاهلها لانعدام قيمتها المالية آنذاك لكن عاد عن قراره نتيجة لحالات النماذج التي تترجم لتصبح منشاء لخلق القيمة النقدية.
- عام 1997 بدا التأثير الاستراتيجي لإدارة المعرفة: يتجلى للعلن من طرف كل من (Stomgusit and Samoff)
- عام 1999 تم تخصيص 4 بالمئة من ميزانيتها في مجال تطوير الأنظمة: تجدر بنا الإشارة ان إدارة المعرفة كانت بدايتها تطبيقية على مستوى المنشآت والصناعة ولم تكن وليدة الاكاديميات او المؤسسات المعرفية المنظرة وقد كانت قفزة نوعية في المجال الاستراتيجي المتطور خلال هذه السنوات الأخيرة وهذا راجع لمجموعة من الأسباب أشار اليها العالم (S. Gigg) في التسعينيات للعوامل التالية:
 - تنشأ القيمة والثروة من المعرفة والأصول والموارد الغير الملموسة.
 - زيادة الاهتمام بالمورد البشري نتيجة تسريحهم والخسائر التي تنجمت عن خسارة راس المال الفكري مما ادى الى خسارة تلك المعارف المتواجدة على مستوى الافراد إعادة توظيفهم كاستشاريين على مستوى تلك المؤسسات نتيجة الحاجة الى معارفهم.
 - ظهور نظرية المنظمة المتعلمة وهذا راجع لتغيرات المستمرة والسريعة التي تتطلب عملية التعلم والتحسين المستمر وزيادة إدراك واستيعاب أهمية المعارف والمهارات والخبرات الجديدة.
 - زيادة الحاجة الى تدعيم وصقل المعارف والوصول اليها وادراكها من المصادر الخارجية وهذا مركز إدارة المعرفة.

- الاهتمام بالابتكار وتطويره كنوع من أنواع توليد وانشاء المعارف الجديدة الذي يعتبر كميّة للمؤسسات وفي نفس الوقت عامل مخاطرة لنسبية نجاحه من فشله.
- التطور التكنولوجي وظهور البرامج والتطبيقات وتعدد وتنوع وسائل الاتصال التي أضحت عامل أساسي في تطور إدارة المعرفة.
- ثانيا. تعريف إدارة المعرفة: فيما يلي مجموع السياقات النظرية التي اجمع عليها الباحثين ومنظري إدارة المعرفة في محاولة منهم لتحديد تعريف شامل للإدارة المعرفة، نستعرضها في مجموع النقاط التالية:
- عرف الدكتور نجم عبود نجم إدارة المعرفة في ثلاث تعريفات نوجزها فيما يلي: (نجم عبود، 2004، الصفحات 402-408)
- إدارة المعرفة عبارة عن منهج لاستيعاب مجموعة المعارف التي تتحمل المؤسسة مسؤولية تخزينها فهي تعبر بشكل دقيق على المعرفة الخاصة بتلك الشركة من خلال القيام بالأشياء بفاعلية وكفاءة بحيث لا تستطيع أي مؤسسة من تقليدها أو استنساخها لتكون أساس الأرباح الخاصة بها. بحيث يعتبر القاعدة الدنيا في مجالات استخدام إدارة المعرفة لاعتماده على الرصيد المعرفي المعرفة الصريحة الخام كقاعدة في تحقيق الميزة التنافسية عوضا عن استحداثها وتوليدها.
- إدارة المعرفة بمثابة البوابة الرئيسية لإضافة القيمة أو انشائها من خلال إيجاد التوليفة أو المزيج المناسب لعناصر المعرفة فيما بينها التي تجعلها أفضل توليفة معرفية مقارنة بما كانت عليها من معلومات وبيانات أو معارف ذاتية هذا المدخل يعتبر مدخل ابتكاري بنوعه نظرا لما يقدمه من عملية تطوير وتحسين وأحسن مثال على ذلك العالم اديسون (T. Adeson) الذي حقق 455 براءة اختراع خلال ست سنوات فقط من اخلال ايجاد عدة توليفات لمجموع العناصر المعرفية لأشياء القديمة بطرق جديدة.
- حيث اعتبر المعرفة بمثابة المورد الأساسي في المنظمة من خلال والأكثر أهمية وقيمة في الشركات الحديثة من خلال إعادة تدوير المعارف القديمة واطراف معارف جديدة وصقلها في قالب جديد لأنشاء معرفة جديدة وبالتالي فهي عبارة عن عملية منهجية منظمة لاستخدام افضل التوليفات العناصر المعرفية بقدر من الكفاءة والفعالية العالية المستوى وقد اطلق عليها نوناكا (I. Nonaka) حلزونية المعرفة ومجسم العمليات الأربعة المتتالية (SECI Model) المتمثلة في عملية التنشئة، التخريج، الترابط، والتدوير وهذا ما يؤيد ويؤكد ان هدف إدارة المعرفة هو توليد وخلق وانشاء معرفة جديدة.
- 1. وقد تبني الكاتب في تعريفه للإدارة المعرفة أربع مداخل لمزيد من اثراء ودعم تعاريفه من خلال إعطائها ثلاث مداخل تمثلت في:
- 1.1 المدخل الاول مدخل المركزية او اللامركزية المعرفة: يركز هذا المدخل على الشركات التي تعتمد المعرفة القياسية المحددة في الإجراءات والقواعد والقوانين باعتبارها شركات قائمة على الهرمية (اعلى - اسفل) حيث سابقا كانت تعتمد الشركات القياسية تصنيف معين لنوع المعرفة الخاصة بكل مستوى حيث المعرفة الاغنى والاهم والاعمق والغير الروتين في الأعلى اما المعرفة الاقفر والروتينية والسطحية اسفل التنظيم وبالتالي فمدخل المركزية في إدارة المعرفة يعتمد على بناء المعرفة وتوليدها من ثم تدويرها اعلى التنظيم لثم نقلها وتحويلها في قالب قوانين وإجراءات قياسية في المستويات الدنيا من التنظيم مما يعطي اهتمام كبير لعملية تسيير وتنظيم استخدام المعرفة على مستوى افراد التنظيم في المستويات الدنيا.

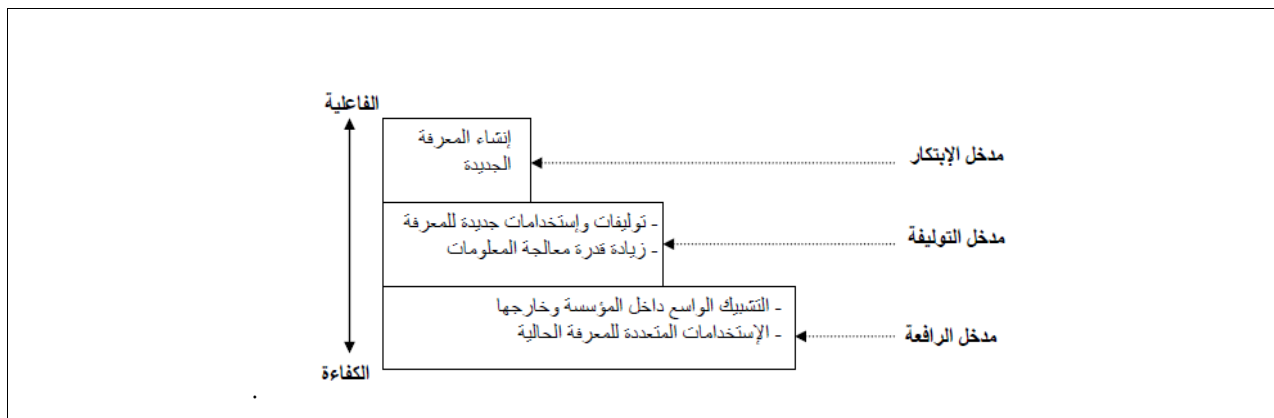
بخلاف مدخل اللامركزية الذي يعتمد المبدأ العكسي للمركزية حيث يعتمد على تجارب وخبرات الافراد ومهارتهم التي تظهر وتتجلى في مشروعاتهم وبرامجهم والمهام الموكلة اليهم في توليفة خاصة بكل حالة وكل ظرف حيث تعتمد هذه الطريقة بشكل أساسي في الشركات

التي تعتمد على المعرفة كمورد أساسي في عملياتها الإنتاجية أكثر من المعرفة القياسية وكذلك خاصية التأقلم والمرونة والتنظيم السلس الناعم المشروع أكثر من التنظيم المتشدد الصلب المحكم وبالتالي فالمعارف المستقاة الجديدة لا يتم تحويلها أو نقلها الى قوالب قياسية خاضعة لتعميم والنشر بل يتم تخصيصها على حسب حاجات الافراد الخاضعين للإنجاز المهام المرتبطة بهم إضافة على هذا يتم توظيفها من قبل مصادرها أي الافراد الذين قاموا بإنشائها من خلال الوظائف والمشاريع التي كانت السبب الرئيسي في الوصول اليها.

2.1 مدخل سلسلة الرافعة – الابتكار: في هذا المدخل تبني الكاتب أربع مداخل للمدخل الخاص بسلسلة الرافعة الابتكار نوجزها كالآتي:

- **المدخل الأول مدخل الرافعة:** يعتبر هذا المدخل قياسي بدرجة أولى من حيث اعتماده على المعرفة القياسية المرمزة الذي يخلق معادلة توازن بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في حدود الأطر العريضة لتكنولوجيا المعلومات التي تتميزها المتمثلة في إمكانية تكنولوجيا المعلومات الكبيرة على الامام والتخصيص ومعالجة وتخزين وإعادة استرجاع كم هائل من المعلومات بسرعة تعادل سرعة الضوء: وهاذه الامكانية تتزايد بشكل مستمر متضاعف وفق القانون الأساسي المعتمد الذي يطلق عليه قانون مور (Moore's Law) ومحوها يشير الى أداء الموصلات تتضاعف كل (18) شهر، بالإضافة الى ميزة التشبيك الفائق الذي يقوم على الحاسوب والتشارك الشبكي: حيث يتميز بالصفة الشبكية التي تجعل منه عامل أساسي في البرمجيات التي اساهها التشبيك من خلال الاتصال ومشاركة المعلومات بين مختلف أطرافها دون تدخل العامل البشري في العملية الذي منشأه القانون (Metcalf's Law) الذي يعتبر القانون المعدل الو الجديد لقانون تزايد الغلة والذي ينص على ان قيمة الشبكة في تصاعد مستمر بشكل متناسب ومباشر و مربع الأطراف القائمة عليها من خلال هذا القانون يبرز لنا دور وأهميه الرافعة (Leverage) من خلال المساهمة في ارتفاع نسبة التشبيك بشكل مباشر ومستمر متناسب في قواعد البيانات وزيادة مساحة التشبيك من خلال توسيعها بين مختلف قواعد البيانات والأطراف القائمة عليها وهذا ما يدعم الاتجاه القياسي في توزيع المهام والمعالجة النوعية للحالات بناء على الحاجة المعرفة.

الشكل رقم (03): يوضح المداخل الأساسية لإدارة المعرفة



المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية،

وهذا ما اكده فاهي وبروكساك (Fahey and Prusak) من خلال دراستهما لمئة مشروع معرفة يصل الى نتيجة مفادها ان المديرين يقاومون ويرفضون بشدة لمصطلح المعرفة حيث يستبدلوها بالبيانات او المعلومات بما يطلق عليها ثقافة ضد المعرفة (Anti-Knowledge Culture) حيث لوحظ ان هذا التشبيك الكبير الذي يرتبط بمركز المعلومات والمتمثل في قواعد البيانات انه بالمقدار الذي يمنح للأطراف القائمين عليه من استخدام هذا التشبيك بحرية مطلقة الا ان ميكولوس سارفييري في دراساته لشركات استشارية تختص في مجال المعرفة راي أخير حيث صرح ان التشبيك يخلق نوع من الاتصالات القياسية من خلال التنظيمات المركزية الأساسية المرتبطة بدرجة كبيرة باستخدام وتقسيم المعرفة على مستوى الشركة.

- المدخل الثاني برمجيات التطبيق: هي عبارة عن برمجيات تستخدم في الشركات ذات الطابع القديم لتوزيع مختلف الأنشطة والمهام على المستوى التشغيلي في الجانب الإنتاجي والمالي والإداري والحاسبي سابقا وحاليا حيث ان شركات الدوت (Dot.Coms) حيث أصبحت تقدم خدمات قياسية وكجال التسويق الافتراضي وتداول الرقمي بالإضافة الى تطبيقي إعادة الهندسة وإدارة سلسلة القيمة او في نماذج المترجمة لمتطلبات الزبون بطريقة تشاركية والعاملين وهذا عبر برامج ذات وظائف قياسية التي تعتمد على البيانات التي يقدمها الزبون عند الاقبال على الخدمة على موقع ويب الشركة بطريقة قياسية وسالفة التحديد.

تجدر الإشارة انه في مدخل الرافعة ان للمعلومات والبيانات في تزايد هائل وبوتيرة متكررة يرافقها بتوازي زيادة وتكرار في الإجراءات القياسية الموضوعية لاستفادة من هذا الحجم المتزايد يرافقها زيادة في الجانب المعرفي بشكل مكرر وتتمثل بنيتها التحتية في الوثائق القواعد والمستودعات والعتاد الحاسوبي والبرامج والتطبيقات ومجمع الاعمال المعرفية الجديدة قياسية مثلها مثل الاعمال التنظيمية السالفة الذكر وبالتالي فهاته الشركات هي شركات ذات نمط إدارة الوثيقة فهي إدارة قياسية مهمتها الجمع والتصنيف المعالجة بشكل رسمي فهو عبارة عن مدخل يركز بشكل كبير على الوثيقة وقاعدة البيانات ورافعتها.

3.1 المدخل الثالث مدخل التوليفة: يقوم هذا المدخل على استخدام المعرفة المتوفرة في قالبها الضمني والصريح بغرض إيجاد توليفات مناسبة في مجالات توظيفها واستخداماتها حيث يتوسط هذا المدخل كل من مدخل الرافعة ومدخل الابتكار من خلال توظيف إدارة المعرفة كإدارة قائمة على الوثائق والمستودعات قواعد المعلومات وبين إدارة المعرفة كونه قائمة على الافراد وجهودهم في توليد المعارف الجديدة حيث يتوسط مدخل التوليفة هاذان المدخلين من خلال تبني مبدا التحسين وذلك بإدخال تعديلات على المستوى الجزئي في مخزون المعرفة الذي يقابل مقدار القياس المقدر بشكل مضبوط الحاجات المتنوعة.

4.1 المدخل الرابع المدخل الابتكاري: يركز هذا المدخل بشكل رئيسي على توليد المعرفة وانشائها من خلال اعتبارها المورد الأساسي للابتكار بدرجة أولى فضلا عن تكنولوجيا المعلومات حيث يعتبر هذا المدخل ان المعرفة ذاتية بدرجة كبيرة وصعبة المشاركة مع الآخرين وبالتالي فهي غير قابلة لتقنين ولا للقياس باعتبارها تحدي متجدد في البحث عن معارف جديدة.

2. إضافة الى هذه المداخل هناك من يرى ان لإدارة المعرفة مداخل أخرى لخصها في ثلاث مداخل الموالية: (الناصر ، 2015، الصفحات

- مدخل إدارة المعرفة الموجهة بالفرد (المدخل الاقتصادي): يتم هذا من خلال اعتماد إدارة المعرفة كمورد استراتيجي للمنظمة في تحقيق أهدافها وهذا بالتركيز على المعرفة المتواجدة على مستوى الافراد وكذا على مخازن ومستودعات المعرفة والعمليات التنظيمية التي من شأنها ان تحتوي راس المال الفكري.

- مدخل ادارة المعرفة الموجه بالعمليات (المدخل الاجتماعي): يرى هذا المنظور ان إدارة المعرفة عبارة مجموع القوى التي من شأنها ان تزيد من معرفة المؤسسات او بالأحرى دورة حياة او عملية تحويل للمراحل او العمليات الجزئية المكونة لتلك العملية او دورة الحياة والتي تتمثل في الجمع التنسيق المعالجة التوليد والابتكار إضافة الى دعم الهياكل التنظيمية وإعادة هندستها وكذا خلق دافع محفز للأفراد القائمين من خلال خلق جو من الاتصال الدائم المحفز بين مختلف الافراد على جميع المستويات داخل المؤسسات من خلال الوسائط التكنولوجي.

- مدخل إدارة المعرفة الموجهة بالتكنولوجيا: هذا المدخل يختص بنظم المعلومات الإدارية من خلال اعتبار إدارة المعرفة الجزء الأساسي في إدارة البيانات والمعلومات سواء ان تكلمنا عن المعرفة الصريحة او الضمنية من خلال توفير القدرة على تنظيم و تخزين وتوليد وابتكار وتوزيع المعرفة واستمرارية تدفق المعرفة على مستوى المؤسسات مما يساعدها في عمليات دعم واتخاذ القرارات اذن فهي توليفة من العمليات الأساسية والتكنولوجيا التي تساهم في تطوير و تخزين المعرفة بمختلف أنواعها في مستودعات ومخازن العرفة واستغلالها ومشاركتها معا الافراد عند الحاجة.

- مدخل ادارة المعرفة الهجينة مزيج بين مدخل المعرفة الموجهة بالعمليات ومدخل المعرفة الموجهة بتكنولوجيا المعلومات (المدخل التسييري): حيث يعتبر هذا المدخل الهجين إدارة المعرفة عبارة عن نظام متكامل يشمل المدخلات متمثلة في المادة الخام البيانات في عملية انتاج المعرفة من خلال جمع وتصنيف وتنظيم وتحليل من خلال إيجاد واستنتاج التوليفة الملائمة وعملية المعالجة لتوليد معرفة جديدة وفي الأخير تطبيقها و نشرها افقيا وعموديا لضمان هذا لا بد من توفير بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وهذا بغرض مشاركة المعرفة بأكبر قدر ممكن يضمن وصولها.

- كما يعرف الكبيسي ان إدارة المعرفة مجموع الاليات والعمليات التي يؤسسها الافراد القائمين على توليدها واستغلالها من خلال مجموع العمليات كالاكتساب والجمع والتخزين ومشاركتها والبحث عن التوليفة المناسبة الفعالة والاستراتيجية التي تضمن بقاءها في المدى الطويل. (الكبيسي، 2005، صفحة 42)

- كما عرفها (Wigg) انها عبارة عن عمليات إدارية معرفية الأساسية والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي من شأنها ان تؤثر بالإيجاب على راس المال الفكري للمؤسسة دون العمل والتطوير المتواصل لعملية الاستفادة القصوى والتخزين ونشر تلك المعارف. (حسيني، 2018، صفحة 53)

- بينما قدم (Laurent) تعريفا لإدارة المعرفة ركز فيه على ان المعرفة عبارة عن مدخل استراتيجي يضمن التطبيق الصحيح والصارم لتحقيق اهداف المؤسسة من خلال الاستخدام الكفاء والفعال للموارد المعرفية لها. (Laurent, 2005, p. 03)

الفرع الثاني: متطلبات وعمليات إدارة المعرفة ونماذجها

تعد إدارة المعرفة حقل علمي حيوي ديناميكي مورده الرئيسي الأصول المعرفية حيث يندرج هذا الحقل تحت مجموعة من المداخل التي تتكامل فيما بينها لتفعيل عمليات إدارة المعرفة الأساسية والتي تُصمم ضمن نماذج نوعية توفر إطار عمل متكامل ومتسلسل يضمن نجاح وفعالية العملية التيسيرية فيما يلي سنقوم بالتطرق لها في مجموع العناصر الموالية:

أولاً: متطلبات إدارة المعرفة: اشترك الكثير من الباحثين في وضع مجموعة من المتطلبات الأساسية التي لا بد ان تتوفر ضمن أي نظام مؤسسي متمثلة في اربع عناصر أساسية متمثلة في كل من الإستراتيجية، الأشخاص، التكنولوجيا، العملية، باندماج هذه العناصر معا تشكل للمؤسسة نظام معلوماتي حول البيئة الخارجية والطاقة الديناميكية لوتيرة سير الأنشطة تنصهر بدورها لتزود المؤسسة بحزمة من المعارف والعمليات المهيكلية لإنتاج منتجات ابتكارية، باعتبار هذه العناصر أساس لتحديد كل من النوع والطبيعة والكم المعرفي اللازم توفيره والتي سنقوم بعرضها كما يلي: (حجاج، 2022، الصفحات 571-573)

1. **الاستراتيجية:** عند التعرض لمصطلح الاستراتيجية تتبادر الى اذهاننا أنماط وأساليب الدفاع التي تنتهجها المؤسسات لمواجهة التحديات والمخاطر التي تواجهها التي نترجمها الى تهديدات تهدد استقرارها وفي مدى استغلالها للفرص واقتناصها لها في بيئة سريعة التغير مما يستوجب على المؤسسات التشخيص الدوري لمراجعة نقاط ضعفها وتداركها ونقاط قوتها والتركيز عليها في إطار ما يضمن تحقيق أهدافها، حيث سيتم تقسيم الاستراتيجية الى صنفين:

1.1 **الصنف الاول مجموع الإجراءات التنظيمية والقوانين والقرارات التنفيذية:** التي من شأنها تحديد أدوار الافراد داخل المؤسسة التي تكون تحت مسؤولية القائم على إدارة المعرفة من خلال تطوير استراتيجياتها وزيادة المعرفة بالمنظمة ككيان مستقل تخضع لطابع الرسمية على جميع مستوياتها. (حجاج، 2022)

2.1 **الصنف الثاني القالب او المسار:** الذي يضمن للمؤسسة تطبيق الاستراتيجية بما يتطابق والاستراتيجية العامة للمؤسسة وهذا راجع لاختلاف معالجة المعرفة تبعاً لنوعها فالمعرفة الضمنية تشتمل على مجموع العلاقات الشبكية التي تربط الافراد في بيئة العمل التي بدورها تقوم بتوزيع المعرفة التي تبرز القدرة الفردية في قيادة الابداع عند وجود الازمات الاستراتيجية بينما المعرفة الصريحة فتتطوي الاستراتيجية على استحداث أنظمة ومستودعات تخزين وتنسيق وتقاسم النوعي والفعال للمعرفة الورقية والالكترونية بغرض جعلها قاعدة سهلة الاستغلال عند الحاجة مما يزيد من درجة يقينها وصدقها من خلال الدور الذي تلعبه في: (حجاج، 2022)

- عملية توليد المعرفة من خلال اختيار البديل الأفضل من بين الخيارات المتاحة القصيرة الاجل والذي يعود الى التغيرات المستمرة المتسارعة التي لا تتلاءم والخيارات طويلة الاجل.
- تبني المؤسسة أساليب وسياسات التي من شأنها الحفاظ واستدامت راس المال الفكري البشري والمادي.
- دور الاستراتيجية في تحديد المراكز الأكثر أهمية على مستوى المنظمة والعمل على جمع أكبر قدر من المعرفة حولها إضافة الى تسبيح الأولويات ووضع وتطوير برامج إدارة المعرفة.
- تمكن الاستراتيجية من تصنيف المعارف الضرورية والأكثر أهمية من بين المعارف التي تقل أهمية عنها.
- تعتبر الاستراتيجية كطريق ارشادي لتطبيق إدارة المعرفة ونمط العلاقات التنظيمية ودور التشبيك في تطوير المعرفة على مستوى المنظمة.

2. **الأشخاص:** يمثل المورد البشري عنصر أساسي في تكوين إدارة المعرفة باعتباره حجرة أساس نظرا لدوره المتعاظم في مشاركة ونقل المعرفة الذاتية الى الافراد تحت ما يسمى المعرفة التنظيمية الاستراتيجية وهنا نقصد مدراء الأقسام الرئيسية ومختلف الافراد القائمين والمساهمين في عمليات المعرفة على مستوى المؤسسة مما ينشأ جو من الاحتدام و المنافسة نحو الابداع التنظيمي الذي يقودنا الى نوع اخر من الافراد يطلق عليه صناع المعرفة باعتبارهم الافراد المسؤولين عن خلق المعرفة ومصدر المعارف الجديدة بحيث يمثلون المادة الخام والاولوية الغير ملموسة التي تعتبر ورقة عبور ذات أولوية لضمان مقعد في صفوف المؤسسات الرائدة.
3. **التكنولوجيا:** تمثل التكنولوجيا بنية تحتية صلبة لإدارة المعرفة مقارنتا بالمجموع المفاهيم والبرامج والتقنيات والتطبيقات التي تلعب دور رئيسي في عمليات إدارة المعرفة التي سنقوم بتطرق اليها بتفصيل لاحقا والتي تعد عنصر رابع لإدارة المعرفة بدا من جمعها وتصنيفها ثم اكتسابها ونقلها وتطبيقها ولما لا توليدها عبر مختلف الوسائط التكنولوجية.
4. **اما بالنسبة للمستوى الاستراتيجي وبالأخص أنظمة دعم القرار تتمثل تطبيقاتها في:**
 - إيجاد بدائل وحلول لمختلف المشاكل التي تواجه متخذي القرار في وقت قصير ومعتبر.
 - دعم عمليات ومحاولات الوصول الى برامج وتطبيقات متطورة لتوليد وخلق المعارف الجديدة التي تستند بالأساس على الابداع والابتكار المعرفي ضمن إطار زمني قصير وتقديم تقارير دورية متواصلة عن تلك العمليات الإبداعية.
 - دون ان ننسى دور الانترنت في تبسيط عملية تجميع وتصنيف ومشاركة وتطبيق وتحليل وتخزين وإعادة ارجاع المعرفة مما يساعد على اخذ نضرة شاملة على المعرفة المتواجدة داخل وخارج المؤسسة بأقل التكاليف وأسهل الطرق من خلال:
 - العمل على تطوير إجراءات وأنشطة تنظيمية جديدة تساهم في زيادة وحدات التشبيك بين الافراد.
 - تطوير البرمجيات والتطبيقات القائمة على تطوير إدارة المعرفة في قسم الابداع والابتكار من خلال تبيان خطوط السلطة والمسؤولية التي بدورها تحدد خطوط السلطة والمسؤولية للأفراد القائمين عليها في تلك البرامج والتطبيقات.
 - رقابة وتقييم الأداء وقياس مدى كفاءة وفعالية النتائج من خلال نسبة التقدم في انجاز البرامج الموضوعية.
 - توفير تكلفة الوقت والجهد والمال إضافة الى السرعة في عملية اتخاذ القرارات بواسطة مؤشرات قياسية.

إضافة الى العناصر الأساسية التي تم ذكرها والمتمثلة في الاستراتيجية والأشخاص والتكنولوجيا والعمليات هناك من يرى ان عناصر إدارة المعرفة تنطوي أيضا على العناصر التالية: (غليط، 2021، الصفحات 323-324)
5. **التعاون:** يتم هذا من خلال تنمية واثراء وغرس روح الفريق والعمل الجماعي بين مختلف الافراد والاقسام وثقافة التعاون من خلال مساعدة أحدهم الآخر مما يساهم في نشر المعرفة ومشاركتها وبالتالي توليدها الناتج عن الاحتكاك المتواصل بينهم.
6. **الثقة:** يتم عبر الحفاظ على وتيرة ثابتة من العمل التنظيمي الجماعي وتنمية روح الايمان بإمكانيات الافراد بعضهم ببعض مما يجعل عملية التواصل جد فعالة وهادفة وحقيقية تصل بعمق مما يؤثر إيجابا على المعرفة.
7. **التعلم:** يتم من خلال التطوير الدائم والمستمر للأفراد وفق ما يتناسب وسوق العمل ومتطلباته التي تجعل منهم مادة أولية أساسية في خلق المعرفة.

8. المركزية والرسمية: من خلال جعل مراكز اتخاذ القرارات المصيرية والرقابة والتقييم من طرف المستويات التنظيمية العليا في المؤسسة إضافة الى سن مجموع القواعد والقوانين والإجراءات القياسية في المستويات الإدارية العليا التي من شأنها خلق المعرفة والتي تحتاج الى مرونة في التأقلم وتطبيق تلك القوانين والإجراءات.
9. المهارات والخبرات المتجذرة والمتأصلة: ونقصد بهذا مهارات الافراد المتراكمة افقيا المتميزة بالتعدد والتنوع المبنية على قواعد معرفي قديمة متجذرة بالخبرة والممارسات التنظيمية النوعية المتخصصة.
10. دور دعم وتسهيل تكنولوجيا المعلومات: في تسهيل الوصول الى المعرفة وبتالي تجميع وتخزين ونقل وتطبيق ضمن ظرف زمني قياسي وبتالي توليد المعرفة ضمن ظرف قياسي.
11. الابداع والابتكار التنظيمي: يكمن دوره في المقدرة او الامكانية على تطوير وخلق المنتجات المعرفة التي قد تكون مادية ملموسة او غير ملموسة ضمنية.

ثانيا: عمليات إدارة المعرفة: تشكل إدارة المعرفة منظومة استراتيجية محورية تهدف إلى إدارة المعارف عبر دورة متكاملة تشمل اكتشاف، وامتلاك، ومشاركة، وتطبيق المعرفة، يستند هذا الإطار العملياتي إلى أربع مراحل رئيسية تتفرع منها سبع عمليات فرعية حيوية، تركز نظرياً على مقاربتين أساسيتين فمن جهة، يحدد نوناكا (Nonaka) أربع آليات لتحويل المعرفة بين غطيتها الضمني والصريح عبر التفاعل الاجتماعي متمثلة في: التنشئة الاجتماعية، التجسيد، التجميع، والتذويت، ومن جهة أخرى، يكمل (Grant) (Ghoshal) هذا النموذج بثلاث عمليات إضافية جوهرية التبادل، التوجيه، والروتين التنظيمي، لتتضافر هذه العمليات مجتمعة في جعل التفاعل الاجتماعي المحور الأساسي الذي يربط بين توليد المعرفة وتطبيقها الفعال داخل المنظمة. (بن عامر، 2016، الصفحات 60-67)

1. المرحلة الاولى اكتشاف المعرفة (Knowledge Discovery): تعرف مرحلة اكتشاف المعرفة انها بالمفهوم البسيط عملية تطويرية للمعرفة الضمنية الصريحة السابقة في حين ان اكتشاف كل من المعرفة الصريحة والضمنية الجديدة يستند بشكل رئيسي الى:

- **المعرفة الصريحة: من خلال عملية التجميع والدمج (Combination):** التي غالبا ما تكون هذه المعرفة الصريحة عبارة عن بيانات او معلومات الاثنتين مجتمعة بهدف انشاء مجموعات معقدة من المعارف الصريحة تدريجيا من خلال ضمان السير وتدفق المتواصل والمتكامل لتلك المجموع المعرفية الصريحة بينما يتم تحديد الصنف والنوع والمركزات المعرفة الصريحة والمعلومات والبيانات كمادة خام او كقاعدة حالية حديثة لتشكيل معرفة جديدة مستقبلية مما يسهل عمليات التنبؤ وأنظمة الاستشعار

- **المعرفة الضمنية: عملية التفاعل الاجتماعي (Socialization):** داخل المنظمة ويتم هذا أي عملية اكتشاف معرفة جديدة من خلال تجميع معرفتين صريحتين سابقتان على الأقل وكذا دمج معرفتان ضمنييتين من خلال خلق التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة من خلال التواصل العقلي للأفراد بعيدا على القواعد والارشادات المكتوبة او الشفوية التي لا يمكن انكار دورها وهذا راجع لمدى إدراك وفطنة الافراد على تخمين ما يفكر به الآخرون وبتالي تسهيل عملية الاتصال من خلال مجموعة الأفكار والصور الممكن نقلها.

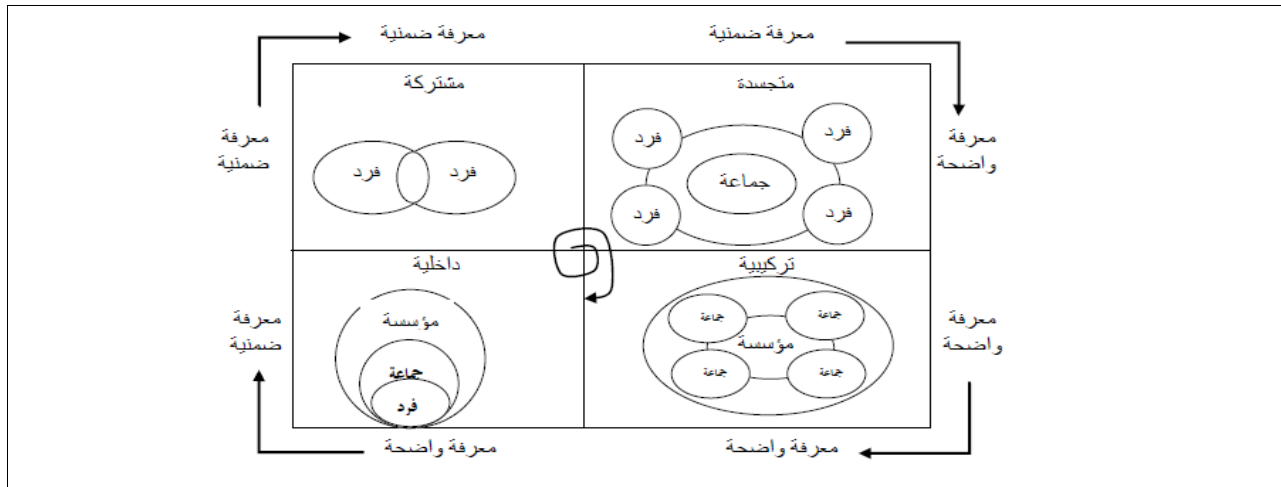
2. المرحلة الثانية امتلاك المعرفة (Knowledge Capture): فيما سبق تم التطرق الى ان المعرفة يمكن ان تكون ضمنية ذاتية من خلال تواجدها على مستوى ذوات الافراد او انها قد تستحدث لتصبح صريحة قياسية وترجم في قوانين او قواعد وإجراءات تنظيمية تمارس داخل كيان تنظيمي او داخل مستودعات ورقية او رقمية ومن الضروري ترجمة ونقل المعارف الضمنية الى كتب او ممارسات يسهل

ادراكها واستيعابها وهو ما يطلق عليه امتلاك المعرفة فهي عبارة عن عملية تحرير للمعرفة المتواجد في عقول الافراد وذواتهم وكذا المعرفة الموجودة فالمنتج الصناعي او الهياكل التنظيمية في كل من البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة وذلك يتم من خلال عمليتين:

- **التجسيد (Externalization):** من خلال تحويل المعارف الضمنية الى معارف صريحة سهلة الفهم والنقل باستخدام أسلوب التجريد او الاستعارة او تجسيد الذي اقترحه Nonaka في التعبير ووصف تلك المعارف الضمنية بغير الالفاظ والصفات الموضوعية لها
- **التدوين (Internalization):** هو عملية تحويل المعارف الصريحة الى معارف ضمنية من خلال ترجمتها في ممارسات او من خلال نقل الأفكار والصور بأسلوب المحاكاة الافتراضية او قراءة الكتب او بشكل مباشر من خلال الحوارات والتجارب.

3. المرحلة الثالثة مشاركة المعرفة (Knowledge Sharing): هي عملية نقل او بالمعنى الاصح الاكتساب الفعال النوعي لكل من المعارف الضمنية و الصريحة ومشاركتها معا باقي الافراد او الإدارات و التنظيمات المناسبة في مواضعها المناسبة في اوقاتها المناسبة وهذا تجنبا لهدرها بحيث تكون واضحة وبسيطة سهلة الفهم و العمل بها مستقبلا وهذا يدعم نجاح امتلاك المعرفة كميزة للمؤسسة تضمن بقائها كذالك دورها البارز في دفع المؤسسة لأبداع والرفع من ادائها اذ ان عملية اكتشاف المعرفة للفرد غير فعالة ما لم يتم نشرها ومشاركتها وهذا ما يوفر على المؤسسة أعباء وتكاليف نقلها دون ان ننسى الصفة التراكمية للمعرفة التي تسبق عملية النقل التي تحد بشكل كبير من الفجوة المعرفية بين مختلف الافراد والمستويات التنظيمية.

الشكل رقم (04): نموذج SECI لتكوين المعرفة



Source: Nonaka I. and Konno N, The Concept of "Ba": Building Foundation for Knowledge Creation, California Management Review, Vol (40), No (3), Spring 1998, p 41.

4. المرحلة الرابعة: تطبيق المعرفة (Knowledge Application): نغني بتطبيق المعرفة لإيجاد انسب توليفة ملائمتا من حيث أداء وتنفيذ أنشطة ووظائف المنظمة على أكمل وجه بالسياق الفعال والمناسب مرور على عمليات اكتشاف وامتلاك المعرفة ونقلها مما يزيد من جودة كل من اتخاذ القرارات وأداء المنظمة وتقليل الحوادث والاختفاء اثناء سير العملية الإنتاجية بحيث لا يشترط على الممارس إدراك المعرفة بقدر ما يشترط تطبيقها بأسلوب معين وفق سياق محدد وهذا يتم عبر طريقتين:

- **التوجيه أو استبدال المعرفة (Direction):** يتم هذا من خلال إرشاد أو توجيه سلوك الشخص مالك المعرفة للمتلقي دون حدوث اشراك فعال للمعرفة بين الطرفين في نقل المعرفة التي تتضمن ذلك التوجيه إضافة الى هذا فتوجيه يركز على نقل المعارف اللازمة لاتخاذ القرارات التنظيمية من خلال اظهاره لنقاط العريضة الواجب اتباعها تطبيق أكثر منها تخطيط ومناقشة وذلك تسهيلا لنقل تلك المعارف الضمنية

- **الإجراءات الروتينية (Routines):** تتمثل في توظيف المعارف الضمنية في مجموع الإجراءات والقوانين التي من شأنها إرشاد سلوك الافراد مستقبلا من خلال اعتمادها على نمط التواصل غير الرسمي الا انها متضمنة ضمن سياقات قياسية مرمزة قد تكون اغلبها الية بوسائط تكنولوجيا يتم تحديثها بشكل متواصل ودائم من خلال عملية التكرار.

ثالثا: نماذج إدارة المعرفة: تستمد نمذجة إدارة المعرفة قيمتها من تحديد العوامل التي تتبادل التأثير مع العمليات الإدارية، حيث تحول المعرفة التي تم تجميعها وتصنيفها إلى نماذج مهيكلية بدقة وفق قواعد وخصائص محددة، لتظهر هذه النماذج في صور تجريدية متعددة تهدف أساساً إلى تقديم عرض مبسط ومنظم للمعرفة.

الجدول رقم (01): نماذج إدارة المعرفة وأهم ما جاء فيها.

النموذج	أهم ما تم وضعه في النموذج
نموذج (Vetschera Roszegi) عام 2000	- قسم هذا النموذج المعرفة الى ست عمليات رئيسية تمثلت في: توفير او ايجاد واكتساب وتخزين واستغلال وابتكار وتعلم المعرفة.
نموذج (Marquardt) عام 2002	- يتكون هذا النموذج من عمليات إدارة المعرفة الست التي تضمن نقل المعرفة من مصادرها الى مستقبلها واستغلالها وتطبيقها حيث يخضع مجموع هذه العمليات الى التسلسل والمتمثلة في إيجاد واكتساب وتخزين واستغلال وابتكار وتعلم المعرفة.
نموذج (Will & Fink) عام 2003	- يقوم هذا النموذج على الوظائف الرئيسية في المؤسسة وعلى عمليات إدارة المعرفة الأساسية المتمثلة في خلق وتخزين ومشاركة وتطبيق المعرفة.
نموذج (Wigg) عام 1999	- اقترح أربع عمليات أساسية لإدارة المعرفة التي تشكل البنية الأساسية في النموذج في حين تم ادراج العمليات الفرعية داخل العمليات الأربع الأساسية تمثلت في تجميع وانشاء وتخزين وتطبيق المعرفة.
نموذج (Nonaka) عام 1995	- يعتمد هذا النموذج على عملية تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة في توليد المعرفة.
نموذج موئل تم عرضه من قبل (D.E. Winnosky)	- يركز هذا النموذج على العناصر المكونة لإدارة المعرفة والتي تعتبر كقاعدة أساس المتمثلة في البيانات والمعلومات وإدراك النقاط الجوهرية الحساسة التي تهتم بها إدارة المعرفة كثقافة التنظيمية والاهداف وتقييم مدى تحقيقها من خلالها مقارنة بمعايير ادارة المعرفة والمنافس

المصدر: من اعداد الباحثة استنادا للمرجع: محمد شنشونة، تسيير المعرفة في المؤسسات العمومية الجزائرية بين الواقع والمأمول

دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية عاشور زيان - اولاد جلال، أبحاث اقتصادية وإدارية، 2007، الصفحات

الفرع الثالث: أهمية إدارة المعرفة وأهدافها

هناك عدة أسباب تدعو إلى الاهتمام بإدارة المعرفة نسبة إلى دورها الجوهرى الذي يمتد عبر العديد من المستويات مما يجعل منها ضرورة حتمية للاستمرارية واداة لتحقيق الأهداف المنشودة، من أهمها:

اولا: أهمية إدارة المعرفة: تعتبر إدارة المعرفة بمثابة مورد استراتيجي للمؤسسة من حيث إعطاء رؤية شاملة استراتيجية لمستقبل المنظمة مما تجعلها قادرة على استغلال الفرص وتجنب التهديدات وكذا معرفة مواطن القوى والضعف مما يجعلها تمتلك نظام يقظة مرن قادر على حمايتها من متغيرات بيئتها مما يعطيها طابع المنظمة المتعلمة من خلال خاصية تحويل قاعدة معارف المنظمة والرفع من قيمتها حيث قدم (Dalkir) ثلاث مستويات يوضح من خلالها أهمية إدارة المعرفة. (بن عامر، 2016، صفحة 40)

1. **على مستوى الافراد:** من خلال توفير الوقت في عملية اتخاذ القرار وحل مختلف المشاكل التي من الممكن ان تتعرض لها المؤسسة من خلال توفير شبكة تواصل وتبني فكرة تكوين الروابط المشتركة إضافة الى ابراز دور الابداع التنظيمي في تحقيق الأهداف التنظيمية.
2. **على مستوى الجماعات القائمة عليها:** من تطوير المهارات الموظفين والتركيز على روح التعاون والعمل الجماعي الذي من شأنه تكوين شبكات تساهم في نقل ومشاركة المعرفة إضافة الى تطوير قسام مشترك بين الموظفين والممثل في لغة المؤسسة.
3. **على المستوى التنظيمي:** من خلال القيادة الاستراتيجية التي من شأنها تحقيق الأهداف التنظيمية والتقليل من المخاطر المحتمل وقوعها ونقل وترسيخ أفضل المهارات من خلال تحسين ادراج المعرفة ضمن العملية الإنتاجية وتطويرها وتشجيعها على الابتكار وتشكيل ذاكرة تنظيمية من خلال ثلاث نقاط أساسية:

- باعتبارها نقطة قوة من شأنها تخفيض التكاليف وبتالي توفير ارادات واستغلالها في توفير منتجات جديدة.
- الحفاظ على استمرارية الميزة التنافسية وبقاء المؤسسة في مركز تنافسي ثابت بوتيرة ثابتة مما يعكس أداء تنظيمي ذو خبرة ومعرفة مرنة ومتجددة.
- دعم وتشجيع الابداع والابتكار من خلال تشجيع الافراد العاملين على توليد معارف جديدة إضافة مما يجعلها تكشف الغطاء عن مختلف العلاقات الغير واضحة والتقليل من فجوة توقعاتها.
- إضافة الى مجموع النقاط الموالية: (حسيني، 2018، صفحة 56)
- التوجه بالعميل واعطائه الأولوية الذي يأخذ منحى تصاعدي الذي يترافق معه تطوير المنتج وكذا مستوى الخدمات المقدمة له.
- استغلال الفرص التي تكون امام المؤسسة من خلال اغتنامها واجتناب التهديدات التي من شأنها ان تفقد المؤسسة الميزة التنافسية وبتالي خسارة الحصة السوقية الخاصة بها.
- دراسة حركات الإنتاج مما يساعد على توفير الوقت المستغرق تطوير المنتج.
- تأقلم المؤسسة ومتغيرات المحيط المتسارعة التي من شأنها تغير الهيكل التنظيمي إضافة الى الإجراءات وقوانين العمل.
- التقليل قدر الإمكان من الاستخدام المادية الأولية وترشيد استغلالها في محاولة منها لخفض التكاليف.
- تبني استراتيجيات من انما المحافظة على راس المال الفكري للأفراد في حالة تقاعد او الاستقالة او الوفاة من خلال نقل المعارف الذاتية او الضمنية الى الافراد العاملين مما يوفر على المؤسسة تكاليف نقل المعرفة وتفادي ضياعها.

ثانياً: أهداف إدارة المعرفة: تستمد إدارة المعرفة أهميتها من خلال الأهداف الاستراتيجية العامة التي تضعها لتحقيق أهدافها التي تتمثل في: (غليط، 2021، الصفحات 223-322)

- توليد وخلق المعرفة وتطويرها بوتيرة تتميز بالاستمرارية.
- الإبقاء على التوفير الدائم للمعرفة داخل المؤسسة وتجسيدها في إجراءات وقوانين وسلوكيات تنظيمية تخدم أهدافها.
- تقاسم المعرفة وتوزيعها كما ونوعاً بكفاءة وفعالية في مواطن الحاجة لها.
- الرفع من الأداء الإنتاجي من خلال دعم أنظمة القرار من خلال النظرة الاستراتيجية المستقبلية.
- الحفاظ على معارف المؤسسة ذاك من خلال التخزين والاستيعاب النوعي المعارف في المستودعات الورقية والالكترونية الخاصة بها.
- تعتبر بمثابة دليل سير توجيه سلوك الافراد والمؤسسة وتثبيت السلوكيات والانماط الإيجابية والسير عليها.
- سهولة تقاسم وتشارك المعرفة مما يسهل عملية تدريب وتكوين القائمين عليها.
- ضمان فعالية التطبيقات والرامج الموضوعية في عملية ترجمة المعارف الضمنية الى معارف صريحة واستفادة بأكبر قدر ممكن من الأرباح التي مصدرها عوائد الملكية الفكرية نتيجة الابتكارات والنماذج المعرفية الجديدة لديها واستغلالها اقتصادياً. (حسيني، 2018)

المطلب الثاني: البنية التحتية للإدارة المعرفة والقوى المؤثرة عليها

إن تحقيق المؤسسات لأهدافها الكبرى يتوقف على كفاءتها البشرية التي تتقن قراءة المشهد المعلوماتي بحكمة الفطرة وتراكم الخبرة والمعارف، ومع تزايد التهديدات برزت الحاجة لأساس معرفي متين يضمن حماية مسار القيادة الاستراتيجي، وتتجلى هذه الحماية في بنية خماسية الأبعاد صممت لتكون حجر الزاوية في استقرار واستمرارية المؤسسة وقدرتها على حل المشكلات التي تواجهها.

الفرع الأول: البنية التحتية للإدارة المعرفة

تمثل البنية التحتية لإدارة المعرفة العناصر الأساسية المكونة لها والتي تعتبر بمثابة حجر الأساس لها حيث قسمت الى خمس بنى تستند إليها إدارة المعرفة تمثلت في ثقافة المؤسسة والهيكل التنظيمي والمعرفة العامة والبيئة المادية والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات سنعرضها فيما يلي: (بن عامر، 2016، الصفحات 45-48)

أولاً. ثقافة المنظمة: هي مجموع الممارسات والقيم والمعتقدات التي تأطر سير الافراد داخل التنظيم حيث تعتبر عنصر مهم ورئيسي للإدارة المعرفة في المنظمة في تجربة شاركتها كل من (Dyer & Mcdonough) حول اعتبارات ممارسة إدارة المعرفة في الشركات الأمريكية ان معظم المشكلات التي تواجهها هي مشكلات غير تقنية بدرجة اولي ويرجع الى أربع نقاط مهمة:

- ضيق الوقت للموظفين لإدارة المعرفة.
- غياب وانعدام شبه كلي لتشجيع على تقاسم ومشاركة المعرفة.
- الادراك الشبه منعدم لقيمة المعرفة وماهيتها.
- التركيز على الجانب المادي من المعرفة أكثر من الضمني مما يجعلها تبدو اقل أهمية وقيمة.

فثقافة المنظمة تساعد على تشجيع العاملين على ادراك ماهية المعرفة واستغلال منافعها وتوفير تكلفة الوقت ودفعهم نحو مشاركتها برغم من صعوبة ذلك حيث يكمن لب الموضوع جله في ادراك قيمة ممارسة المعرفة وتشجيع عليها من خلال أنظمة مكافآت للعاملين

على مشاركتها وكذا روح العمل الجماعي الذي بدوره يزيد من نسبة نقلها عكس المنظمات التي تشجع على غرس روح المنافسة وتقديم المكافأة بناء على الأداء المحقق مما ينتج عن ذلك خسائر جسيمة تعود سلبياتها في حين أن بعض المنظمات تبني نظام التقييم الترقيا وحوافز الموظفين من خلال نقلهم للمعارف ومشاركتها.

ثانيا. الهيكل التنظيمي: وضع الهيكل التنظيمي في المؤسسة الخطوط العريضة لسلطة والمسؤولية إضافة إلى مجموع الأبعاد تختص بها إدارة المعرفة التي سنجملها فيما يلي:

1. **هرمية الهيكل:** في المنظمة التي تحدد وتؤثر على طبيعة العلاقات التي تربط الموظفين إضافة إلى تحدد السلطات والمهام وصلاحيات كل فرد بالمنظمة التي يتم مراجعتها بشكل دائم.

2. **دفع وتحريك إدارة المعرفة وتفعيلها:** من خلال البرامج والتطبيقات المجتمعية التي تكون مفتوحة للعامة كالتجمعات العلمية المؤتمرات والندوات وغيرها.

3. **إضافة إلى البرامج والتطبيقات إنشاء هياكل خاصة وممارسات قياسية:** من شأنها أن تفعل بصورة مباشرة إدارة المعرفة كالهياكل التنظيمية لمنشآت البحث والتطوير.

ثالثا. المعرفة العامة المشتركة: تعتبر المعرفة القاعدة الأساسية التي تتراكم وتبنى عليها المعارف الجديدة والمستقات من الخبرات المتقدمة التي تكون لها رؤية استراتيجية شاملة وفعالة تدعم مختلف برامج الاتصالات والشبكات وتنسيق العمليات التنظيمية باعتمادها ترميزات قياسية مشتركة وموحدة خاضعة لمعايير محددة.

رابعا. البنية المادية: تتمثل في مختلف الأصول المادية الجوهرية المتواجدة في المؤسسة الغير الرسمية كالمساحات الخضراء والمطاعم والقاعات المجهزة لراحة والاسترخاء التي من شأنها زيادة نقل المعارف.

الفرع الثاني: القوى المؤثرة على إدارة المعرفة

تنفرع القوى المؤثرة على إدارة المعرفة إلى فرعين أساسيين مكملان لبعضهما البعض تمثلت في مجموع القوى الداخلية ومجموع القوى الخارجية فيما يلي سنوضح أبعاد هذه القوى ومكوناتها كالآتي: (حسيني، 2018، الصفحات 73-74)

أولا. مجموع القوى الداخلية: هي مجموع العوامل التي تمارس في إطار البيئة الداخلية للمؤسسة التي من شأنها التأثير في سير العملية الإنتاجية للمعرفة من خلال التأثير في التدفق النسبي لمهارات والمعارف التي يتم تحصيلها نتيجة عمليات التطوير المستمرة لها والتي تنشق بشكل مباشر من العوامل التالية:

1. **حدوث اختناقات في فاعلية المؤسسة:** تقاس فاعلية المؤسسة من خلال تدفق العمل وكمية المعلومات حيث تعتمد المؤسسة في التخلص من هذه الاختناقات على التكنولوجيا الحديثة التقنيات والنظم اللوجستية وأكفى فرق العمل في تنسيق وسير العملية الإنتاجية من خلال انتهاز نخط تسير إدارة المعرفة الفعالة.

2. **التطور المتزايد للتكنولوجيات:** التي ساهمت بقدر كبير في تعدد وتنوع أنماط ومناهج إدارة المعرفة وأهم ما أتت به مدخل نظم المعلومات نظرا لدوره الرئيسي.

3. إدراك وفهم الوظائف الإدارية المعرفية: من خلال صناع المعرفة ذوي الخبرات والمعارف ذوي الزاد المعرفي الذي من شأنه لعب دور أساسي في رفع فاعلية المؤسسة.

ثانيا: **مجموع القوى الخارجية:** هي مجموع العوامل التي تمارس ضمن إطار البيئة الخارجية للمؤسسة الخاضعة لعنصر المفاجئة والمتغيرات البيئية الغير ثابتة والتي لا بد من التأقلم معها لضمان استمرارية ونجاح المؤسسة وتبرز هذه المتغيرات في:

1. **قوى العولمة:** اشتداد المنافسة العالمية بين مختلف الدول بالأخص في مجال الاعمال والتجارة.
2. **الزبائن المتميزين:** الزبائن الذين يكونون ولاء للمنتجات ذات الجودة العالية.
3. **المنافسون المتميزين:** المنافسين الذين يتمتعون بالأسبقية في امتلاك ابتكارات وإبداعات في مختلف مداخل وأساليب المعرفة.
4. **الموردين المتميزين:** الموردين الذين يملكون أكبر قدر ممكن من نسب التنبؤ برغبات وكميات الطلب لزبائن وبالتالي المعرفة الدقيقة لكل من المنتج والمستهلك وكذا طلبات الأسواق الزبائن المتميزين.

المطلب الثالث: تحديات وصعوبات تطبيق إدارة المعرفة

تتمحور تحديات إدارة المعرفة حول ثنائية جمود الهياكل التنظيمية والتقنية، من بين أبرز المعوقات التي تقف امام تدفق المعرفة داخل التنظيم مما يضع المؤسسة امام تحدي هندسة البيئة التقنية البشرية القادرة على استقطاب المعرفة وتوطينها، لتحويلها من مجرد معلومات عابرة إلى قوة مؤسسية تضمن استمرارية واستدامة المؤسسة.

الفرع الاول: العوائق التنظيمية والإدارية

يمكن إعطاء تعريف مختصر للعوائق التنظيمية والإدارية للإدارة المعرفة بأنها مجموع المعوقات التي تتعلق بالهيكل التنظيمي للمؤسسة وافتقارها لتطوير المستمر تمثيلا وتغيرات بيئتها مما يجعلها تواجه صعوبة في التأقلم معها نتيجة الإهمال نقص اهتمام ودعم الإدارة بها حيث نوجزها في مجموع العناصر التالية:

أولا. الثقافة التنظيمية: افتقار المؤسسات الى تبني ثقافة نشر ومشاركة المعرفة التي تعتبر الهدف الأساسي من ادارة المعرفة حيث تسود المنافسة فيما بينهم ظنا منهم انهم بذلك يتميزون عن بعض مما يلحق بالمؤسسة خسارة فادحة على المستويين الفكري والمادي مما يجعلنا امام ضرورة وضع نظم تحفيزية تساعد على تحفيز الموظفين واقتناعهم بنشر ومشاركة معارفهم وباقي التنظيم، حيث تعتبر الثقافة التنظيمية ركيزة نجاح او فشل تطبيق او تبني إدارة المعرفة إضافة الى الخلفيات الفكرية المتنوعة التي يتبناها كل فرد في التنظيم مما يستلزم التأطير المستمر لعملية سير المؤسسة وطريقة تعلمها مما يجعل الافراد منقادين وبشكل سلس نحو اكتساب معارف جديدة بعكس المؤسسات البيروقراطية ذات نمط التسيير القديم القائم على البيروقراطية التي تنفشي فيها انعدام الثقة وبالتالي غياب روح التعاون والعمل الجماعي وبالتالي انعدام شبه كلي لنشر المعرفة ومشاركتها إضافة الى جانب الابداع والمخاطرة. (شنشونة ، 2017، الصفحات 114-115)

ثانيا. **احتكار المعرفة:** سبب اخر يجعل الموظفين يقومون باحتكار معارفهم حيث تعتمد الإدارة أسلوب المكافآت والمنح لذوي الأفكار المميزة مما يخلق نوع من التميز والمفاضلة مما يشجع على عدم مشاركة المعارف الخاصة. (حجاج، 2022، صفحة 575)

ثالثا. **انعدام القواسم المشتركة:** بين مختلف افراد التنظيم على مختلف مستويات المؤسسة: وهذا راجع لعدم تبنيتها لغة مشتركة موحدة سهلة الفهم لجميع الموظفين. (حجاج، 2022، صفحة 576)

رابعا. الغياب التام للاتصال الشبكي: الذي يربط مختلف الوحدات التنظيمية والاقسام والموظفين على حد سواء معا بعضهم البعض وبتالي غياب التنسيق. (حجاج، 2022، صفحة 576)

خامسا. انعدام الدعم والتأطير من الإدارة العليا: الإهمال المتعمد ومن غير دراية بأهمية إدارة المعرفة على مستوى الإدارة العليا مما يقلل من الإرادة والعزيمة من قبل القادة في خلق البيئة والوسائل المساعدة على تطبيقها وتطويرها غير أنها تبقى نمط تسيري وجب ولا بد من انتهاجه لضمان نجاحها مما يضعها امام الزامية إدراك أهميتها وفهم مبادئها. (حجاج، 2022، صفحة 576)

سادسا. مقاومة التغيير: نتيجة التغيرات السريعة في عصر اقتصاد المعرفة حيث أحدثت تغيرات تنظيمية هيكلية وكذلك على مستوى الموارد البشرية والافراد بصفة خاصة فالتغير يبدأ من الفرد مما يستلزم على المؤسسات الحديثة تبني سياسات تدريب وتحفيز وتطوير مهارات العاملين وفق وما يتناسب معا متغيرات بيئتها وإدراك أهمية تطبيقها في ادره المؤسسة. (شنشونة ، 2017، صفحة 115)

سابعا. تنسيق ومراقبة سير أنشطة إدارة المعرفة: يكون هذا نتيجة تكوين الافراد وانتهاجهم مهارات وسلوكيات خاصة بهم بما يتماشى ومصالحهم الخاصة ويتعارض معا المصلحة العامة للمؤسسة مما يجعل المؤسسة تنحرف عن المسار والاهداف الموضوعية.

ثامنا. حيث يلخص كل من (Nonaka & Kazou) إضافة الى سببين رئيسيين يواجه المؤسسة في عملية توليد إدارة المعرفة على وجه الخصوص سنتعرض لها فيما يلي: (شنشونة ، 2017، الصفحات 115-116)

- مبادئ الإدارة التقليدية التي لا تتوافق وإدارة المعرفة نظرا لكون انشطتها كمية أكثر منها نوعية.
- غياب التطبيق الفعلي وتغلب الجانب النظري لإدارة المعرفة حيث يتم مناقشات مواضيعها وغياب تطبيقها الفعلي.
- حيث تمت الإشارة الى بعض الدراسات انه من بين أسباب عدم انتشار المعرفة انه من اجل تثبيت سلوك او ممارسات او إجراءات جيدة يستلزم ذلك سنتين لنشرها في مختلف اقسام التنظيم اضافة الى العوائق التالية: (حجاج، 2022، صفحة 576)
- الجهل: نقصد بالجهل افتقار الشخص لمعرفة ان الأشخاص المحيطين به بحاجة الى معارفه الذاتية إضافة الى عدم معرفة الافراد امتلاك أحدهم تلك المعرفة داخل التنظيم.
- عدم وجود شبكة اتصال: مما يشير الى انعدام تفاعل بين مختلف المستويات التنظيمية مما يجعل المعرفة تنتقل بشكل غير مباشر او رسمي ودائما ما نجد تلك المعارف انتقلت دون تفاعل افراد التنظيم فيما بينهم.
- نقص التحفيز: هذا راجع لغياب ثقافة التحفيز ونظم مكافآت لعدم كفاية إدراك أهمية إدارة المعرفة والمنافع التي من شأنها ان تكتسبها المؤسسة نتيجة تبنيها.

الفرع الثاني: العوائق التكنولوجية

قد تبني المؤسسة تكنولوجيا من خلال اقتنائها لتطبيق او برنامج بغرض تطبيق إدارة المعرفة الا أنها في بعض الأحيان قد تواجه في صعوبات في تطبيقه نتيجة عدم كفاية معرفتها بها إضافة الى التغيرات المتسارعة في عصر التطور التكنولوجي المتعدد التقنيات مما يلزم عليها

ضرورة التأقلم في مواكبة تلك التطورات بما يتناسب وتكنولوجيا عصرها فالتكنولوجيا عبارة عن وسيلة مساعدة في تطبيق إدارة المعرفة وبالتالي فهي لا تضمن نجاح تطبيقها. (حجاج، 2022، صفحة 576)

المبحث الثالث: التأصيل النظري للفجوة المعرفة (Knowledge Gap)

تمثل فجوة المعرفة (Knowledge Gap) إحدى الإشكاليات الإستراتيجية الجوهرية في حقل إدارة الأعمال المعاصر، حيث تعبر عن الفارق الحرج بين المخزون المعرفي الحالي للمؤسسة وحجم ونوعية المعرفة المطلوبة أو المتوقعة لتحقيق أهدافها المستقبلية، حيث ينشأ هذا التباين المعرفي نتيجة لعوامل ديناميكية تصعب عملية تشخيص هذه الفجوة ومعالجتها مما يجعل منها متطلباً حتمياً، يضمن لها الاستمرارية والاستدامة وتعزيز الاداء للنمو نحو الابداع الابتكار.

المطلب الأول: استراتيجية المعرفة

تشمل المفاهيم المحورية المرتبطة بفجوة المعرفة، الإطار النظري بدا من استراتيجية المعرفة وصولاً إلى تأصيلها النظري كمفهوم والتي سنقوم بعرضها في فروع المطلب بشكل متسلسل فيما يلي:

الفرع الأول: استراتيجية المعرفة كمبدأ توجيهي لنظام إدارة المعرفة

أسهمت تحولات العصر التي نعيشها في السنوات الأخيرة في أحداث تغيرات جذرية في البيئة التنافسية مما أدى إلى ظهور العديد من الخصائص كخاصية (Hypercompetition) التي تختص في البيئة ولذلك لمجموع الخصائص الديناميكية المتصاعدة التعقيد في خصائصها التنافسية من خلال الأبحاث التي قام بها (Davenis) عام 1995 والتي تمثلت في السعر، الجودة، الوقت، معرفة كيف (المهارات والخبرات) حواجز الدخول والقدرات المالية مما فرض على المؤسسات انتهاز مجموعة من الممارسات والانماط الجديدة لتأقلم مع هذه الخاصية لضمان استمراريته وبقائها وابقائها على ميزتها التنافسية تحت ظل عصر المعرفة الذي عزز من قيمة المعرفة كاهم الموارد المجردة الغير الملموسة المادية. (خليد ، 2021، صفحة 643)

وقد أكد (Kasten) ان المعرفة أحد اهم الموارد التي تعتبر كوسيلة للاكتساب ميزة تنافسية إضافة إلى أعمال (A.Smith) التي كانت حول مفهوم المعرفة المتفوقة واهميتها (Superior Knowledge) حيث تأخذ استراتيجية المعرفة منحى متصاعد من حيث استغلالها أكثر بكثير من طابعها الرسمي بناء على هذه الخاصية فاستراتيجية المعرفة هي علاقة الجزء بالكل اذا افترضنا ان استراتيجية المعرفة هي عنصر من عناصر استراتيجية الأعمال التي تعمل كحلقة وصل تربط بين القرارات الاستراتيجية للمنظمة والهياكل التنظيمية المعرفية لها ومختلف أنشطتها التي تأطرها أنظمة إدارة المعرفة مما يجعلنا امام حقيقة أو توجه موضع أو موقع استراتيجية المعرفة كمبدأ توجيهي لنظام إدارة المعرفة. (Kasten, 2007, p. 44)

الفرع الثاني استراتيجية الأعمال الشاملة واستراتيجية المعرفة

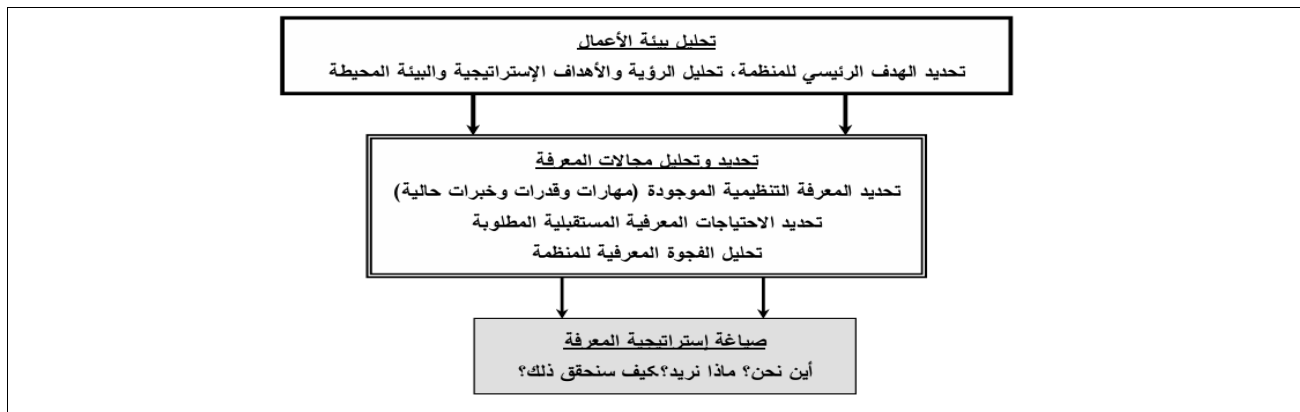
لفهم ودراسة نوع العلاقة التي تربط استراتيجية الأعمال الشاملة واستراتيجية المعرفة وجب علينا أولاً ان نقدم تحليل وتوضيح لمفهوم كل منهما على حد سواء: (غالب، 2007، الصفحات 291-294)

1. مفهوم استراتيجية الأعمال الشاملة: تعبر عن خلاصة العملية الاستراتيجية التي تركز على انشاء رسالة المنظمة يتم هذا عبر إدارة وتوجيه مسار سير المؤسسة معاً يبيتها بحيث ان استراتيجية الأعمال الشاملة هي نتاج للإدارة الاستراتيجية التي تمثل مجموع الأنشطة والقرارات التي من شأنها تطوير علاقة المنظمة وبيتها إضافة إلى إدارة محفظة الأعمال الخاصة بها ويجري هذا لضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية التي وضعت لأجلها من جهة أخرى تختص استراتيجية الأعمال الشاملة إلى المسار الاستراتيجي في تخطيط وتنفيذ الأنشطة

الجهورية انطلاقاً من قاعدة تحليل البيئة الداخلية ومعرفة كل من نقاط القوة والضعف وتحديد الفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية منها يتم هذا في إطار تسير وتوجيه قوى الإنتاج وموارد المؤسسة بما يضمن استخدامها بكفاءة وفعالية لمقاومة تغيرات بيئة الأعمال الديناميكية واستغلال الفرص وابتكار القيمة المبنية على نماذج الأعمال الجديدة.

2. مفهوم استراتيجية المعرفة: من خلال تعريف استراتيجية الأعمال الشاملة يمكن لنا ان نقدم على القول ان استراتيجية المعرفة تعتبر لخارطة في جمع واستقطاب وتكوين وتطبيق وتوزيع المعرفة لتكوين قيمة مضافة هذا يتم بناء على راس المال الفكري ومجموع المعارف التي تبنها المؤسسة. إضافة الى كونها دليل شامل في نمذجة وتطبيق البرامج والتطبيقات إدارة المعرفة على مستوى المنظمة

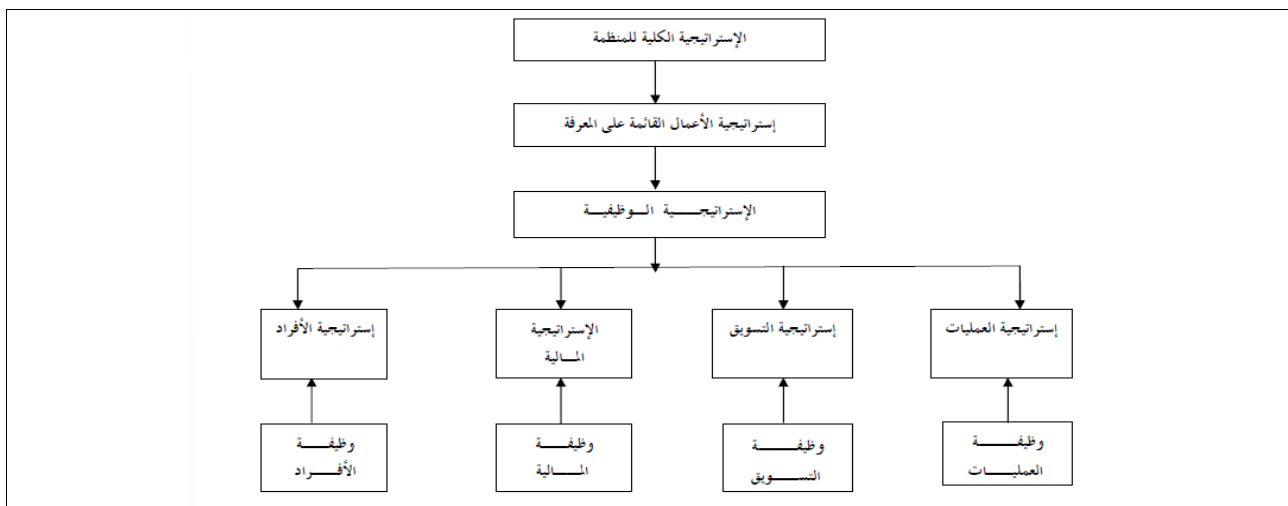
الشكل رقم (05): مراحل تطوير استراتيجية إدارة المعرفة



المصدر: ياسين غالب، إدارة المعرفة المفاهيم النظم والتقنيات، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص302.

فعلاقة الإدارة الاستراتيجية بي استراتيجية الأعمال الشاملة هي علاقة الجزء بالكل او العام من الخاص إذا فهي مستقات من استراتيجية الأعمال الشاملة إضافة الى انها تعنى بتكوين رؤية استراتيجية.

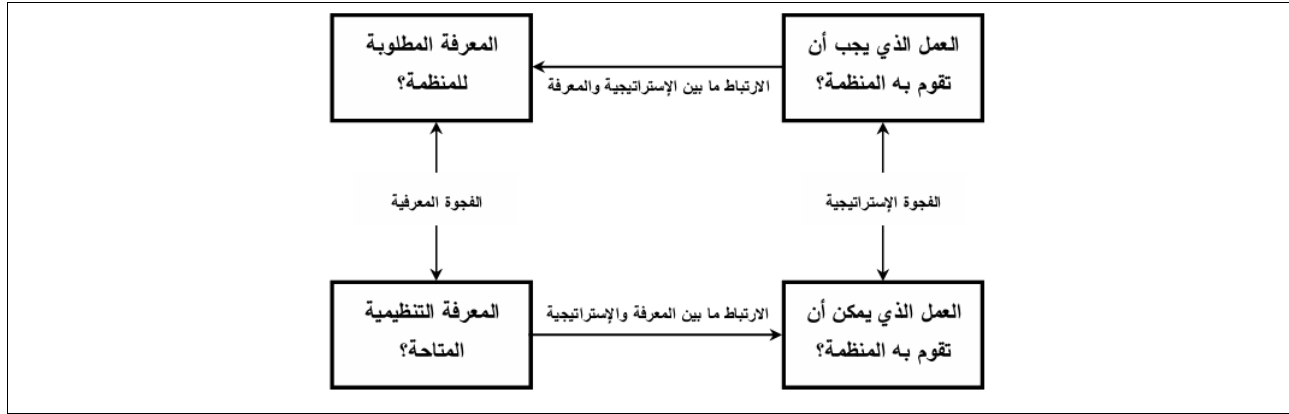
الشكل رقم (06): يوضح استراتيجية المعرفة كاستراتيجية أعمال شاملة



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم الاستراتيجيات والعمليات، ط2، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص

من هنا يمكننا القول ان استراتيجية المعرفة هي احدى الاستراتيجيات الوظيفية التي يتم تطويرها إطار إستراتيجية الاعمال الشاملة باعتبارها وسيلة تقنية مبتكرة تعبر عن رؤية ورسالة واهداف المؤسسة التي تمثل نظام استشعار يستشرف واقعها ومستقبلها انطلاقا مما تملكه من موارد معرفية ورأس المال الفكري واصول مادية.

الشكل رقم (07): يوضح العلاقة بين استراتيجية الاعمال الشاملة واستراتيجية المعرفة



Source: Tiwana, A. (1999), *The Knowledge Management Toolkit: Practical Techniques for Building a Knowledge Management System*, Prentice Hall PTR, 1st ed, p. 129.

3. الفرق بين استراتيجية الاعمال الشاملة واستراتيجية المعرفة: انطلاقا من تحليلنا للمفهوم كل من استراتيجية الاعمال الشاملة واستراتيجية المعرفة يمكننا القول ان نختصر الفرق بينهما في النقاط التالية:

- تقدم استراتيجية الاعمال الشاملة تحليل للفجوة الاستراتيجية التي تعبر عما تقوم به المؤسسة وما يجب ان تقوم به مستقبلا لاكتساب ميزة تنافسية.

- بينما استراتيجية المعرفة تركز على تحليل الفجوة المعرفية بين معرفتها التنظيمية المتاحة (أي ما تملكه المؤسسة من معارف) والمعرفة المستهدفة (ما يجب على المؤسسة ان تعرفه) لغرض ضمان اكتسابها وتحقيقها قيمة مميزة وفريدة لمنتجاتها.

الفرع الثالث: علاقة استراتيجية المعرفة بإستراتيجية المؤسسة

تطرقنا في العنصر السابق لمفاهيم الأساسية والمرتكزات والمبادئ التي يقوم عليها مفهوم كل من استراتيجية الاعمال الشاملة ومفهوم استراتيجية المعرفة وتمت الإشارة الى الفرق او العلاقة التي تربط بينهما فيما يلي سنتطرق بتفصيل الى التحليل والفهم المعمق للاستراتيجية المعرفة التنظيمية وعلاقتها بإستراتيجية المؤسسة وتحليل هذه العلاقة ومعرفة نوعها.

أولاً: استراتيجية المعرفة التنظيمية: تتعدد مداخل وابعاد استراتيجية إدارة المعرفة ويرجع هذا الى تعدد وجهات النظر نظرا لطبيعتها باعتبارها معرفة ضمنية مضمرة إضافة الى طبيعتها الديناميكية التي تجعلها تكتسب خاصية التغير السريع معا البيئة التنافسية مما يستدعي منها تطوير وتجديد معارفها بهدف ضمان استمراريتها وبقائها.

في حين يرى (M.Zack) ان استراتيجية المعرفة هي عبارة عن موازنة معرفية تركز على الموارد والمهارات والقدرات التي تستدعي وجود المعرفة التي تضمن خلق وتطوير المعارف الجديدة التي تكسبها ميزة تنافسية وتضمن لها مكانا في بيئتها التنافسية مما يجعلنا امام علاقة مباشرة بين كل من الاستراتيجية المعرفية وأداء المؤسسة من خلال الميزة التنافسية معتمدا بشكل عام على خصائص المؤسسة القائمة على

المعرفة (Organization Knowledge-Based) وعلى خاصيتها في توليد وابتكار المعرفة واستغلالها داخل وخارج المنظمة باختلاف مصارها بشكل خاص، إضافة الى اعمال (Bierly) الذي دعم مقاربة (Zack) التي تعتبر ان استراتيجية المعرفة هي مجموعة القوى او العوامل الديناميكية المحركة لبناء وتأسيس المعرفة تتمثل في:

- مصادر المعرفة (داخلية - خارجية).
- التحسين والتطوير مقابل توليد معرفة جديدة.
- السرعة مقابل التباطؤ في عملية التعلم (تكوين او بناء المعارف).
- عمق مقابل اتساع المعرفة.
- تركز على هذه الأربع أسس أربع استراتيجيات معرفية تمثلت في: استراتيجية الاستكشاف، استراتيجية الاستغلال، استراتيجية التقليد، استراتيجية التعلم. (Kasten, 2007, p. 47)

ثانيا: مداخل استراتيجية المعرفة التنظيمية: تم احداث تغيير جذري في ميكانيزمات المنافسة مما أدى الى الانتقال من الحدود النظرية للمؤسسة كزوج (منتوج - السوق) وبين مفهومها كتعريف اصطلاحي من حيث الحدود الداخلية التي تملكها مما يستلزم إيجاد قيمة تجعلها تنفرد بها على المستوى الداخلي للمؤسسة دون مستواها الخارجي، بصفة أخرى مرحلي التصميم والتخطيط الاستراتيجي لم توضع بهدف التأقلم مع البيئة الخارجية والتي اعتمدها Porter عام 1980 حيث اقترح نموذج القوى التنافسية المرتكز على التموضع ونموذج سلسلة القيمة باعتبارها مصدر خلق القيمة مما يجعل المؤسسة تكسب ميزة تنافسية مستدامة، وفي عام 1984 قام (Teece) بنقدها وتبني المقاربة المبنية على النظرية الاقتصادية بالارتكاز على الموارد العرفية الكامنة المجردة في المؤسسة والتي تعتبر مورد اساسي ذو قيمة استراتيجية حرجية، بناء على المقاربة المبنية على الموارد (Resources-Based View) التي دعهما كل من (spender-Teece) خلال عام 1994 إضافة الى كل من (Nelson and Winter) عام 1982 و (Kogut and Zander) في عام 1999 وكل من (Zack - Grant) عام 1999 وبالاختلاف المداخل التي كانت على مستوى النظريات الناتجة عن المخرجات النظرية (E Penrose) وخاصة نظرية الربح (Rents)، حيث جاءت هذه النظريات جلها على تأكيد الزامية تحديد موارد المؤسسة وكذا تحديد الاستراتيجيات التي ستبناها ضمن مسارها الاستراتيجي التي ستعطي لها رؤية استراتيجية عن الموارد التي ستقوم بتحديدها نتيجة الفجوة وسدها من هنا نستنتج ام هاته الموارد تعمل على انشاء القيمة المضافة للمنتجات بصفة خاصة والمؤسسة على المستوى العام والتي تكون قادرة على احداث تغيير في ميكانيزمات السوق في حال طرحها لمنتجات مبتكرة مما يجعلها تنشأ سوق جديد خاص بها قائم على منتجاتها الابتكارية.

(Jones, 2000, pp. 03-04)

تتمثل هذه المداخل في: (خليد ، 2021، الصفحات 645-652)

1. مدخل استراتيجية إدارة المعرفة كمدخل لإدارة المعرفة: أسس هاذ المدخل على مبدا توليد وتخزين والاستيعاب او الإدراك للمعارف حيث تم وضع فرضين:

- **الفرض الأول:** يعتمد على مبدأ الأنطولوجيا حيث يعتبر (Saito.Chou & Anumba) حيث يفترض ضرورة تحليل السياق الناتج عن التفاعل الاجتماعي مركزا على المورد البشري كونه مستودع للمعرفة ذات الطبيعة الضمنية.
- **الفرض الثاني:** يركز أصحاب هذا الاتجاه على الأصول المادية التشغيلية التي ترفع من كفاءة العملية الإنتاجية والتي تستعمل استراتيجيات التمييز والإدراك الموضوعي.
- 2. **مدخل استراتيجية إدارة المعرفة كاستراتيجية معرفية:** حيث أكد (Zack) ان المعرفة تمثل مورد استراتيجي بحيث يعتمد هذا المدخل على رؤية المؤسسة التي تفرض بين تحقيق المعادلة بين الاكتشاف والتطبيق لضمان الوصول الى قاعدة معرفية او عائد يسمح لها بمواصلة عملية البحث وجمع المعرفة ودعم هذا اعمال (Hansen and al) اللذان افترضا اعتبار مجمل المتغيرات الخارجية والداخلية في تحديد الفجوة المعرفية بناء على بعدين:
 - **البعد الأول:** يتمثل في مدى اهتمام المؤسسة بالمعرفة وتطويرها ضمن مجال موضوع بدقة استغلال الفرص
 - **البعد الثاني:** يتمثل في تكثيف الجهود في البحث عن مصادر المعرفة الخارجية والداخلية مما يؤكد لنا العلاقة الارتباطية بين استراتيجية المعرفة بالاستراتيجية الاعمال التي تساهم في زيادة فرص المؤسسة في اكتساب معارف جديدة تجعلها تمتلك ميزة منفردة تنافسية.
- ثالثا: **استراتيجيات المعرفة التنظيمية:** تم التطرق في معظم الدراسات التي اهتمت بي استراتيجية المعرفة على اعتماد ابعاد متعددة للإدارة المعرفة واعتمادها عليها في بناء استراتيجيات فيما يلي سنتطرق للأهم استراتيجيات المعرفة التنظيمية: (خليد ، 2021 ، الصفحات 646-647)
- 1. **استراتيجية الربط بين المعرفة والنتيجة النهائية او تصنيف (Zack):** اعتمدت على بعدين الأول درجة اعتماد المؤسسة على مصادر المعارف داخلية او خارجية، والبعد الثاني مدى احتياج المؤسسة في رفع معرفتها ضمن إطار محدد او فرصة حيازتها لمعرفة غير مستغلة او مكتشفة مما أدى الى اعتماد بعدين في تصنيف الاستراتيجيات الى:
 - **الاستراتيجية المحافظة او الحذرة (Conservation):** هي عبارة عن استراتيجية تتركز بصفة خاصة على المعرفة الضمنية يتم من خلالها استفادة القصوى من مصادر المؤسسة الداخلية إضافة الى التركيز على الجانب الإبداعي في تجسيدها وردع مسببات انفلاتها خارج المؤسسة باعتبارها الركيزة الأساسية في خلق الميزة بالنسبة للمنافس تكون قصيرة المدى.
 - **الاستراتيجية العدائية (Aggressive):** تركز هذه الاستراتيجية على الحفاظ على الميزة التنافسية من خلال التجديد والتطوير في معارفها وتحديد مصادر المعرفة الداخلية والخارجية الجوهرية التي تحدث الفرق وتدعم من بقائها ضمن بيئتها التنافسية التي تتميز بالعدائية والسرعة وعامل المفاجأة بصرف النظر على القيمة المادية لتبنيها مبدأ التحسين المستمر والابداع لا تحتكر معارفها الظاهرية بل تقوم بمشاركتها مما يرفع من قدرتها الإبداعية في ابتكار معارف ضمنية جديدة بحيث تعمل بصفة مستمرة على خلق معارف جديدة تعطيها أولوية الصدارة.
- 2. **تصنيف كل من (Hansen and Al، Choi and Lee، Turban and Wetherbe)** حيث تم تصنيفها الى الاستراتيجيات التالية:

- استراتيجية النظام مقابل الاستراتيجية الإنسانية: أسس هذا التصنيف على أساس بعدين في دراسة وتحديد استراتيجية إدارة المعرفة هما الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة والجانب الإنساني بدا من هاذين البعدين تم يتم وضع استراتيجيات إدارة المعرفة تتمثل في:
- استراتيجية النظام (استراتيجية الترميز أو العملية): تركز هذه الاستراتيجية على التقنية التكنولوجية والتي تقوم توثيق المعرفة في مستودعات رقمية او ورقية من خلال توثيقها يتم ترميزها على شاكلة مجموعة عمليات وقوانين بشكل رسمي في مختلف عمليات المعرفة جمع وتخزين ونقل من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتمثلة في أنظمة دعم القرار والإنترنت ومستويات المعرفة.
- تعمل هذه الاستراتيجية على جمع المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية في مستودعات المعرفة ويطلق عليها نظام ترميز يجعلها قاعدة لتبادل المعرفي للجميع الافراد في التنظيم عبر اليتين من خلال (نقل المعرفة من الفرد الى نظام الترميز ومن نظام الترميز الى الفرد) ببساطة أي معرفة يكتسبها الفرد تخضع لنظام المزدوج (الافراد - الوثيقة).
- 3. تصنيف كل من (Vander Spek et al) حيث صنف استراتيجية النظام الى ثلاث مستويات كالآتي: (خليد ، 2021، الصفحات 647-649)
- المستوى الأول: هو مستوى متدني التنظيم يتم فيه تخزين وتوثيق أي معرفة من خلال وصفها كالنماذج والاشكال تجارب الافراد وغيرها.
- المستوى الثاني: يتم في هذا المستوى ترميز المعرفة بشكل عالي التنظيم في شكل خطط عمل وبرامج ونظريات.
- المستوى الثالث: يقوم هذا المبدأ على ترسيخ المعرفة المرمزة في شكل مجموعة من الممارسات والسلوكيات التي يوجه الافراد على القيام.
- من مميزات هذه الاستراتيجية انها جد منظمة وغير مكلفة بالمقابل فهي تعتبر غير قادرة كفاية على جمع وتخزين المعرفة داخل المؤسسة بالقدر الكافي والمطلوب إضافة الى اسلوبها النمطي في التفكير التي توجه من خلاله الافراد. يتم انتهازها من قبل المؤسسات التي تنتج منتجات قياسية نمطية غير متنوعة اذن فهي معرفة قياسية تركز على العمليات التشغيلية دون الافراد.
- الاستراتيجية الإنسانية (Human Strategy): تركز هذه الاستراتيجية على المعرفة الضمنية كونها قياسية غير مرمزة إضافة الى انها تعتبرها أكبر جزء من معرفة المؤسسة تنتج من خلال التواصل الشبكي أي التفاعل الاجتماعي بين الافراد داخل الاطار التنظيمي تتميز بقابليتها المرتفعة على التعلم من خلال الملاحظة والحوارات الا انها غير قابلة لتعليم إضافة الى انها لا تتوافق و استخدام التكنولوجيا في عملية الجمع والتخزين هذا راجع لطبيعتها الكامنة بحيث تتوافق مع الممارسات الجماعية كونها تلعب العامل الرئيسي في عملية تطويرها كمثال على ذلك المؤسسات الاستشارية.
- من هنا يمكننا القول ان المعارف الضمنية التي يكتسبها الفرد تبقى مضمرة في عقله ولن يتم انتقالها الا عبر الحوار او التشابك الاجتماعي كمجموعات العصف الذهني وبتالي فهي تتوافق ومتطلبات المستهلك حسب الطلب يطلق عليها كذلك استراتيجية الممارسة (Practice Strategy) عند (Turban) اما (Hensen) يطلق عليها استراتيجية الشخصية (Personalization).

جدول رقم (02): الفرق بين كل من استراتيجية النظام والاستراتيجية الإنسانية

استراتيجية النظام	الاستراتيجية الإنسانية
- معرفة صريحة قابلة للقياس والتميز	- معرفة ضمنية مضمرة شبه غير قابلة للقياس ولا التميز.
- التكنولوجيا وسيلة ضرورية في عمليات جمع وتخزين ونقل المعرفة	- تكتسب المعارف من خلال الخبرات والممارسات الإنسانية من خلال مجموع التفاعلات المباشرة الاجتماعية الغير رسمية.

(Choi & Lee, 2002): source

معا وجود هذا الاختلاف الواضح بين الاستراتيجيتين الا انهما يشكلان الاستراتيجية الهجينة والتي تم استخدامها من قبل المؤسسات الاستشارية وبتالي التأكيد على وجودها وتطبيقها في إدارة المعارف.

4. استراتيجيات المعرفة التنظيمية حسب (Bierly and Chakarabarti): حيث تبنى أربع ابعاد تمثلت في مصادر المعرفة (داخلية - خارجية) وبناء معرفة جديدة إضافة الى نسبة التقدم في التعلم وأخيرا عمق او اتساع المعرفة وبناء عليها تم تصنيف أربع استراتيجيات للإدارة المعرفة كتالي: (خليد ، 2021، الصفحات 650-659)

- استراتيجية الاستكشاف (Explorer Strategy): من خلال اكساب المؤسسة معرفة مبتكرة او المعرفة اللازمة التي تضمن للمؤسسة موضع تنافسي.

- استراتيجية الاستغلال (Exploiter Strategy): تعتمد على قاعدة معارف بسيطة دون اللجوء الي زيادة ورفع تكاليف البحث والتطوير.

- استراتيجية المبدعة (Innovator strategy): استراتيجية هجينة بين التعلم الداخلي والخارجي تعتبر أكثر سرعة وعدوانية.

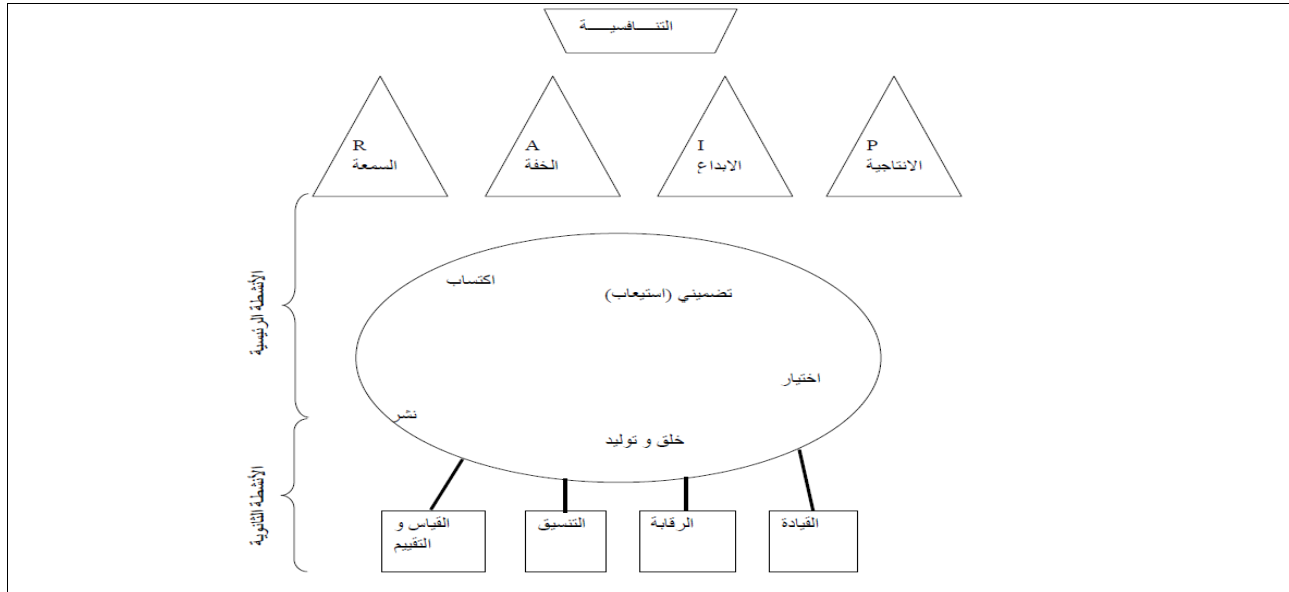
- استراتيجية المنعزلة (Loner Strategy): تتميز بالتعلم البطيء نسبة الى الانتشار المنخفض للمعرفة وبطء الدورة التكنولوجية إضافة الى تكاليف جد مرتفعة للبحث والتطوير إضافة الى انها غير فعالة.

رابعا: نموذج سلسلة المعرفة كأداة لصياغة استراتيجية إدارة المعرفة: تعتمد المؤسسات التي تتبنى المعرفة (Organization Knowledge-based) بالاعتماد ها على مواردها المعرفية إضافة الى المخبرات ومهارات راس المال الفكري التي تستند اليه معارفها في اطار تدعيم أدائها واكتسابها لميزة تنافسية تضمن لها خصتها السوقية وكذلك صدارتها، حسب كل من (Holsapple،Whinston،Bennet،Courtney،Paradice) من خلال كل من الإنتاجية والخفة او الرشاقة و سمعة المؤسسة و أخيرا الابداع وهذا في اطار تحديد المقاربة التي تتبناها المؤسسة لتحديد استراتيجية إدارة المعرفة لتتفادي الفجوة الاستراتيجية التي ستعرض اليها لاحقا.

تم اقتراح نموذج سمي بنموذج سلسلة المعرفة من قبل كل من (Jones and Holsapple) يعتبر شبيه بنموذج بورتر لسلسلة القيمة الذي ستنند الى البحث وجمع مصادر الميزة التنافسية ثم وضع الاستراتيجيات التي تتناسب معها بينما نموذج المعرفة يقوم على مبدا التكامل بحيث اعتبر مكونات إدارة المعرفة عبارة عن نظام متناسق ومتكامل يستند في تطبيقه على تحديد الأنشطة الجوهرية التي تحدث بالتسلسل

ودرجة الدعم التي تقدمها في نفس الوقت للعمليات الانتاجية التي تلعب دور هام في مراكز صنع القرار والعاملين عليها و صياغة الاستراتيجية من خلال ربط تلك الأنشطة الجوهرية بالميزة التنافسية التي تتنافس المؤسسة بها. (خليلد ، 2021 ، صفحة 650)

شكل رقم (08): نموذج سلسلة المعرفة الاصلي

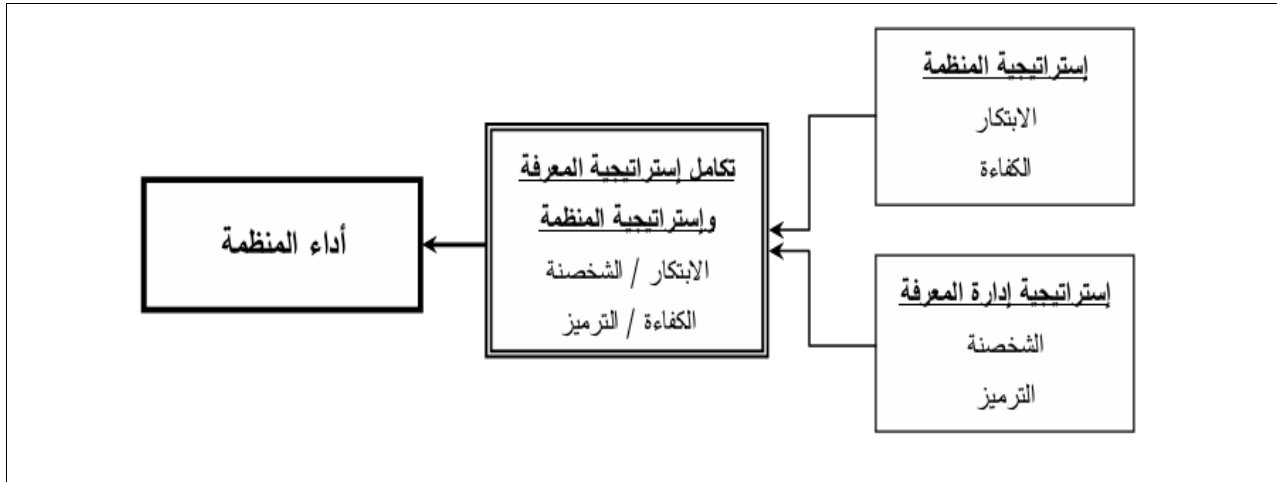


source Jones and Holsapple, 2006, p.422

يتكون هذا النموذج من خمس أنشطة أساسية تتمثل في اكتساب و توليد و اختيار و نشر و استيعاب حيث يقوم بها عمال المعرفة (Knowledge Workers) بالإضافة الى الأنشطة الثانوية التي يتمثل دورها في دعم الأنشطة الأساسية متمثلة في القيادة والتنسيق و الرقابة إضافة الى التقييم للمعرفة كمرحلة أولية إضافة الى دورها التدعيمي فهي تؤثر في سلوكيات إدارة المعرفة لينتج لدينا نموذج يساعد على خلق ميزة تنافسية من خلال مهارات المتمثلة في الإنتاجية والابداع والخفة إضافة الى السمعة يطلق عليه نموذج PAIR (Agility ,Innovation ,Reputation ,Productivity).

خامسا: علاقة الاستراتيجية المعرفة باستراتيجية المؤسسة: تمثل الاستراتيجية الكلية للمؤسسة أداة تحقق بها المؤسسة غاياتها من خلال تأطير مختلف علاقات المؤسسة معا محيطها الخارجي شرس المنافسة وذلك من منطلق ان الاستراتيجية الكلية للمؤسسة تعتبر كمركز او حجر الأساس الذي من خلاله يتم تحديد وبعناية المسار الاستراتيجي من خلال تشخيص وتحليل بيئتها الخارجية والداخلية تأقلماً وبيئتها الديناميكية في حين ان استراتيجية المعرفة يختصر دورها على كدور توجيهي أي انها بمثابة خارطة توجيهية لجمع واكتساب وتخزين وتطبيق المعرفة والتي تخلق قيمة مضافة للمؤسسة باستغلالها لراس المال الفكري.

الشكل رقم (09): العلاقة بين استراتيجية المعرفة واستراتيجية المؤسسة



Source: Greiner, M. et al (2007), A strategy or knowledge management, Journal of Knowledge Management, Vol. 11, No. 6, p. 6.

يمكننا القول ان استراتيجية المعرفة تنبثق من الاستراتيجية الكلية للمؤسسة وبالتالي فهي إدارة فرعية من الاستراتيجية الكلية تتبع وتخضع لها من منطلق فرضية (P. Kotler) حيث يفترض انه يتوجب على المؤسسة العمل وفق استراتيجية واحدة مع حذف المزيج الاستراتيجي الغير متجانس كاستراتيجية القيادة في التكلفة واستراتيجية التميز، اذن يمكننا القول ان استراتيجية المعرفة هي استراتيجية وظيفية تركز على استراتيجية الاعمال في التكامل والتنسيق الذي يحدث بين جميع الاستراتيجيات الوظيفية بهدف تحقيق اهداف المؤسسة مما يزيد في هذه الحالة من الأهمية القصوى لتكنولوجيا المعلومات.

وهناك فرضية ثانية ترى ان استراتيجية المعرفة هي استراتيجية ذات مستوى متساوي واستراتيجية الاعمال من منطلق ان دورها الرئيسي يتمثل في توليد وخلق او ابتكار المعرفة دون ان ننسى الابداع دون إطلاق احكام مسبقة عليها في ان دورها عبارة عن عملية تحويل للمعرفة من احكام وقواعد الى المستوى الوظيفي التطبيقي حيث ان الابتكار هو أساس خلق الميزة التنافسية والقيمة المضافة الذي أساسه العمل المتواصل لتوليد معارف جديدة وهو الهدف المنشود من انشاء واستمرار أي مؤسسة او بالأحرى تبني أي استراتيجية (خليد ، 2021، صفحة 652)

في نموذج ثاني اقترح (A. Tiwana) وجود علاقة البيئة بكل من استراتيجية المعرفة واستراتيجية الاعمال، حيث يمكن القول ان البيئة التنافسية عبارة عن توليفة بين الفرص التقنية وتهديدات المنافس والرقابة على المتغيرات التي تؤثر على المسار الاستراتيجي من خلال منتجاتها وخدماتها إضافة الى الأسواق و العملاء واستراتيجية إدارة المعرفة على وجه الخصوص أنظمة إدارة المعرفة فهي تؤدي بنا الى تطبيق البديل الاستراتيجي إضافة الى دعمها لاستراتيجية إدارة المعرفة والتي يتوجب عليها تناسب ونموذج تكنولوجيا إدارة المعرفة كما يستوجب على استراتيجية الاعمال صقل استراتيجية إدارة المعرفة من خلال إزالة الجليد الاستراتيجي الذي يتمثل في المعرفة الحرجة والخاصة في تأطير وتصحيح سلوك استراتيجية الاعمال من خلال تنفيذ استراتيجية الاعمال عبر إعادة صياغة الرؤية الاستراتيجية الى اهداف من خلال الموارد التي تمتلكها المؤسسة حيث اقترح (Refine) نموذج لخريطة المعرفة لتجاوز حواجز السياق الاستراتيجي نموذج (M.Zack) بينما الحواجز التكنولوجية للإدارة المعرفة تركز على وظيفية الخيار والنمذجة التكنولوجية والتي تستوجب تفردا وعدم تقليدها من قبل البيئة

الخارجية للمؤسسة من هنا نستنتج ان علاقة استراتيجية المعرفة باستراتيجية المؤسسة هي عبارة عن مبدا تحليل الفجوة والذي قدمه (A.Tiwana) (خليد ، 2021، صفحة 655).

سادسا: الفجوة الاستراتيجية والفجوة المعرفية: تهدف استراتيجية المؤسسة الى تحديد وتفسير الفجوة الاستراتيجية والتي تعبر عن ثغرات الأداء التنظيمي بين ما يجب القيام به وما تقوم به المؤسسة فعليا، في حين ان الاستراتيجية المعرفية تقوم بتحديد ما تعرفه المؤسسة وما يجب ان تعرفه والتي تعبر عن الفجوة المعرفية التي سنتطرق لها فالمطلب التالي بغرض معرفة قيمة منتجها. (خليد ، 2021، الصفحات 655-656)

بحيث يفسر النموذج قوة الترابط بين استراتيجية المعرفة ومتغير الفجوة الذي يعتبر بمثابة رابط حيث تسهر المؤسسة على تحديد الهدف الاستراتيجي من خلاله يتم تحديد المعرفة المطلوبة التي تؤدي الى تطبيق الخيار الاستراتيجي اضافة الى تحديد مجموع الفجوات الاستراتيجية ومقارنتها بالأصول المعرفية الاستراتيجية والتي تدخل فيها مجموعة من المتغيرات كالتكنولوجيا والسوق و المنتجات والعمليات والوظائف والتي تربطها علاقة تأثير مباشرة بالمعرفة التي تتمثل في مهارات وخبرات وكفاءات المؤسسة التي تعتبر كميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تأكيده على ضرورة وأهمية استراتيجية المعرفة عبر الفجوة المعرفية التي تعبر عن استراتيجية المحتوى والتي تتميز بإبراز مدى أهمية المعرفة في ميادين الصناعة والتكنولوجيا والذي يفسر تناقص او ازدياد مقدرة الابتكار والابداع وكذا التنافس على اتساع هذه الأخيرة او تضيقها.

انطلاقا مما توصلنا اليه يمكننا القول ان العلاقة بين استراتيجية المعرفة واستراتيجية المؤسسة هي علاقة تكاملية بين كل من الفجوة المعرفية والاستراتيجية وهذا من منطلق ناتج الفرق بين ما تملكه وما يفترض ان تملكه المؤسسة مما يضعنا امام الاستراتيجية التي هي عبارة عن لبنات أساسية مكوناتها معرفية بحتة جوهرها عمليات خلق وابتكار معارف جديدة ومعرفة في حد ذاتها تبني بعمليات مكونة بذلك استراتيجية مما يجعلها متداخلة كمزيج متجانس لا يمكن فصله.

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للفجوة المعرفية

تتجسد فجوة المعرفة كفراغ إدراكي يعيق تحويل الطاقات الذهنية إلى إنجازات واقعية، حيث تمثل انحرافا استراتيجيا بين التراكم المعرفي الحالي المؤسسي والمتطلبات المعرفية اللازمة، وإداريا يتجاوز هذا المفهوم كونه نقصا في المعارف ليصبح عجزا في القدرة والاستجابة، مما يفرض على المؤسسة إعادة هندسة بنيتها الفكرية لردم الهوة بين ما تكتنزه العقول وما تقتضيه المهام وبذلك، تتحول إدارة المعرفة من دورها التوثيقي إلى دور سيادي يصحح المسار القيادي ويضمن صهر المعارف الخبرات في قالب أداء مؤسسي متقن ذو جودة.

الفرع الأول: مفهوم فجوة المعرفة

تعددت الادبيات وتنوعت اوجه نظر الباحثين حول وضع إطار مفاهيمي موحد لمفهوم فجوة المعرفة، حيث ترجع هذه الصعوبة في تحديد إطار واضح للمفهوم للاختلاف وجهات النظر وابعاد دراسة المفهوم فيما يلي سنقوم بذكر اهم التعاريف التي وردت في مفهوم فجوة المعرفة والتي سيتم عرضها فيما يلي:

- عرف كل من (Lin et al) فجوة المعرفة على انها محصلة الفرق بين قدرة المؤسسة في الوقت الحالي والقدرات المتوقعة للمؤسسة ذات الأساس المبني من إدارة المعرفة. (Lin & al, 2005)

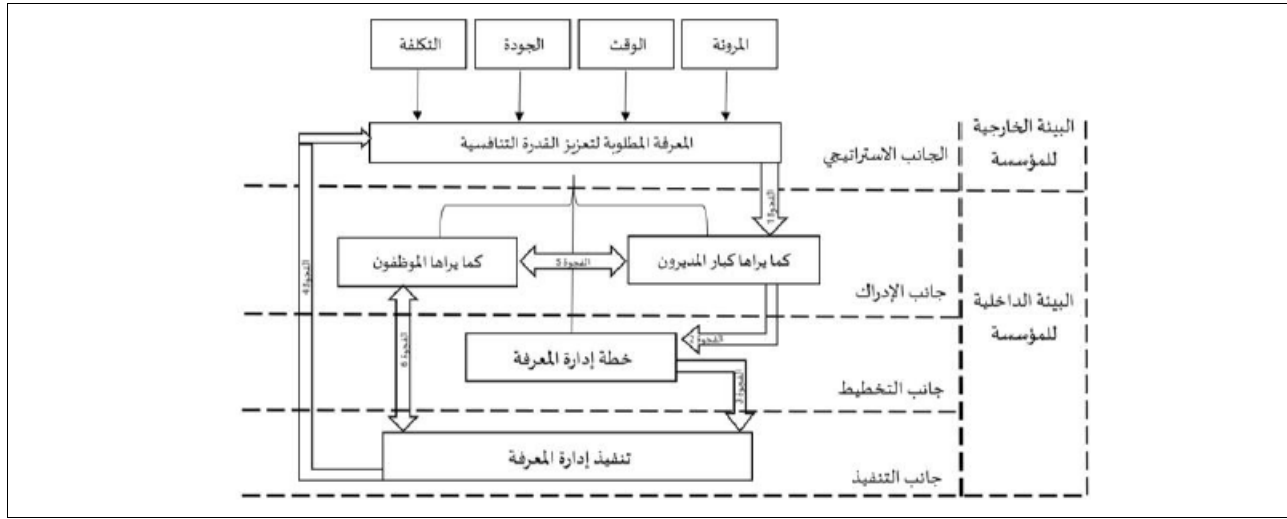
- في حين عرفها (Wiled et Al) على انها التنوع او الاختلاف نوعا وكما للمعرفة المتوقعة والمعرفة المتواجدة داخل المؤسسة. (الشقيطي، 2023، صفحة 159)
- اضافة الى تعريف (Zack) الذي عبر عليها بمصطلح فجوة المعرفة الكبيرة حيث استند الى اعتبارها فجوة المعرفة بين المعارف المطلوبة في تنفيذ الاستراتيجية والمعارف المكتسبة. (Zack, 1999)
- بينما يرى (Haider) ان مجموع الفجوات المعرفية التي تظهر على مستوى المؤسسات هي عبارة عن مجموع النقائص التي تعاني منها المؤسسة من أنواع المعارف التنظيمية التي تضمن بقائها واستمراريتها مما يستلزم سدها. (Haider , 2003)
- بينما أطلق عليها كل من (Elhegazy et Al) مصطلح فجوات القضايا والمعرفة من منطلق انها تنقل المعارف بين كل عملية وأخرى معا احداث تأثير عليها عند كل انتقال وبين العملية والافراد مما يخلق لنا فجوة في الوسائط او المدخلات او التقنيات او التطبيقات التي تستخدم في مختلف العمليات. (Elhegazy & al, 2019)
- كما عرفها كل من (Jing & Yang) من خلال تحديد مجال لها اقتصر على تطوير المنتجات الجديدة معبرا عنها انها تحدث نتيجة لتوفير المعارف والمتطلبات اللازمة المعرفية الداخلة في عملية تطوير المنتجات الجديدة معا ادخال التأثيرات النوعية والكمية كما أشار في لحة عن مفهوم الفجوة إداريا قائلا انها محصلة الفرق بين الحاجة المعرفية وامدادات المعرفة. (Jing & Yang, 2010)
- كما عرفها (Lin & al) مدعما لتعريف (Ling & Yang) انها مجموع الفرق النوعي والكمي نتيجة المعرفة المطلوبة والمعرفة المتاحة والتي يستوجب البحث عنها واكتشافها وقياسها بطريقتين اما تطوير معارف جديدة او اقتنائها او العمل على تحسين المعارف الحالية للمؤسسة او حذف القديمة منها. (Lin & al, 2005)
- اما (Lin & Tseng) معبرين عنها على انها نمذجة لعدم الانسجام بين الامكانية والتطبيق لنظام الإدارة المعرفة في المؤسسات. (Lin & Tseng, 2005)
- كما قدمت (Susan) بانها مصطلح يعبر عن تفوت سرعة استيعاب المعلومة او اكتسابها من الوسائل او المصادر المختلفة لها والتي تبين فجوة من يملك الامكانية على اكتسابها ومن لا يملك الامكانية اكتسابها. (Susan B, 2013)
- بينما عرفها بشكل أكثر تفصيلا الهوش على انها عبارة عن صعوبة تواجهها إدارة المعرفة والتي تتزايد درجة الاهتمام بها كلما زادة مخلفاتها السلبية التي تتركها ورائها وقد تكون أسبابها، نسبة المعرفة المتواجدة والمطلوبة التي تستوجب التعامل مع المشكلة او ممالك المعرفة وبين الجانب العملي او تطبيقي تستوجب مهارات لا تتوفر عند صاحب المعرفة تغلب ميزان أحد الطرفين عن الآخر. (الهوش ، 2016)
- عرفها كل من مدوري وعلى الفجوة المعرفية انها امتداد فاصل يفصل بين ما تعرفه المؤسسة فعلا وما يجب عليها ان تعرفه. (مدوري و بوهنة، 2016)
- كما قدم الكبيسي تعريفا اخر للفجوة المعرفية على انها مجموع الخطوات او الإجراءات او المراحل التي تتبعها المؤسسة لتطبيق الاستراتيجية وبين ما تمتلكه من معارف واقعية عن إدارة المعرفة استناد على المعارف التنظيمية في ظل امكانياتها وقدراتها. (الكبيسي، 2012)

- في حين عرفها الحافظ أنها الفرق في محصلة تزايد الفجوة بين مستوى معرفة افراد التنظيم والمستوى المطلوب لإنجاز المهام والوظائف المسندة لهم. (الحافظ، 2011)
- في نفس السياق عرفها (Lan) على أنها الاختلاف المعرفي بين المعرفة التي تتطلب من افراد التنظيم معرفتها لإنجاز مهامهم والمعارف التي يمتلكونها. (الشنقيطي، 2023، صفحة 160)
- تعريف اخر في نفس السياق فجوة المعرفة مشيرا الى ان أي نقص في الخبرات والمهارات البشرية التي تملك إمكانية تطبيق واستغلال المعرفة بما يتدخل في توليد واسطة فكرية معرفية او أي اختلاف يحدث نقص في البيانات او المعلومات الصحيحة والضرورية اللازمة تعرف بالفجوة المعرفية. (الكبيسي و خضير، 2009)
- بينما عرفها سعد غالب ياسين على أنها المعرفة التنظيمية المتاحة والمعرفة المستهدفة والتي تهدف الى ضمان استمراريتها وبقائها من خلال ميزة تنافسية وحيدة واستثنائية لمنتجاتها وخدماتها في نفس السياق عرفها على أنها فجوة استراتيجية من حيث محتواها وعمق تأثيرها على المؤسسة في حاضرها ومستقبلها الا أنها تتميز عن باقي الفجوات بالتزايد تصاعدي مستمر في مجال تكنولوجيا والصناعة مما يادي بنا الى استنتاج مفاده ان اتساع الفجوة المعرفية يكون نتيجة تناقص في الفاعلية التنافسية والامكانية على الابتكار خصوصا في المجال المعرفي التي تمتاز بكم هائل من راس المال الفكري المعرفي. (غالب، 2007)
- في حين عرفها نجم عبود نجم من منظور تحليل فجوة المعرفة كأداة تحليل مهمة تستخدم في الأداء الاستراتيجي مشيرا اليها بشكل عام من خلال تعريفها من الجانب الاستراتيجي (الكل) الفرق بين ما هو مخطط استراتيجي وبين الأداء الفعلي للمؤسسة وبشكل خاص (الجزء) في مجال استخدامها من حيث مقارنة مستوى الأداء المخطط والأداء الفعلي للمؤسسة التي اعتبرها وجهان لعملة واحدة او بمعنى اخر فجوة المعرفة في ثلاث ابعاد تمثلت في بين ما تعرفه المؤسسة وبين ما يمكنها ان تعرفه وبين ما يستلزم عليها معرفته حيث أشار الى وجود مستويين من فجوة المعرفة تتمثل في الفجوة الداخلية الفجوة الخارجية والتي سنتطرق لها لاحقا . (نجم عبود، 2004، صفحة 413)
- مما سبق يمكننا استنتاج تعريف شامل لفجوة المعرفة بناء على التعاريف السابقة نميز نوعين من مستويات فجوة المعرفة كالآتي:
- **المستوى الأول الكلي فجوة المعرفة على مستوى المؤسسة (فجوة المعرفة التنظيمية) :** فجوة معرفة الأداء المخطط استراتيجيا والأداء الفعلي للمؤسسة، فجوة المعرفة على مستوى المعرفة المتاحة والمعرفة المطلوبة والمعرفة التي يستلزم ان تعرفه المؤسسة مستقبلا.
- **المستوى الثاني فجوة المعرفة على مستوى افراد التنظيم :** فجوة المعرفة المملوكة والمعرفة المطلوبة لأداء مهام محددة.
- أولا: تصنيفات فجوة المعرفة:** تتعدد أنواع المعرفة وتتنوع بالاختلاف الباحثين واختلاف وجهات نظرهم فيما يلي سنقوم بعرض اهم الأنواع التي تم الاجماع عليها في العناصر التالية:
1. **تصنيف كل من (Vos et al):** تعرض الباحثين عام 1998 خلال عملية بحثهم في وموضوع فجوة المعرفة حيث صنفا أنواع المعرفة الى أربعة أنواع منها التي تتكون في عملية تطوير المنتجات ومنها التي تنشأ في عمليات التصنيع والبيع والإدارة في حين قسم جل الباحثين فجوة المعرفة الى ثلاثة أنواع بناء على صلة المعرفة التي تحتاجها المؤسسة والمعرفة التي تملكها.

2. صنفها كل من (Elhegazy et al): الى صنفين المعرفة المملوكة تنقسم بدورها الى ثلاث أنواع للمعرفة المطلوبة النوع الأول المعرفة المطلوبة، النوع الثاني المعرفة المطلوبة ضمن البيئة الداخلية للمنظمة، النوع الثالث المعرفة المطلوبة معرفة قد تكون خارج بيئة المؤسسة او على مستواها حسب الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة وحسب نوع المعرفة المطلوبة. (Elhegazy & al, 2019)
3. تصنيف نجم عبود نجم: قسم فجوة المعرفة الى مستويين كالآتي: (نجم عبود، 2004، الصفحات 413-418)
 - 1.3 المستوى الاول الفجوة الداخلية: هي الفجوة التي تنشأ على المستوى الداخلي للمؤسسة تصنف الى نوعين :
 - الفجوة الداخلية للمعرفة الضمنية (الفعلي - الامكانية): تتمثل هذه الفجوة في المعارف الفعلية للمؤسسة والمعارف التي لها إمكانية اكتسابها في نفس الوقت تعبر عن المعارف والقدرات الذاتية للمؤسسة من اداك واستيعاب كل من نقاط القوة ونقاط الضعف في الوضع الحالي والفعلي للمؤسسة فهي تعبر عن إمكانية تطوير المعارف والقدرات الفعلية للمؤسسة.
 - الفجوة الداخلية للمعرفة الصريحة (الامكانية - الهدف): تتمثل هذه الفجوة في مدى قدرة المؤسسة على تطوير معارفها وكمية المعارف الواجب عليها معرفتها حيث تعبر عن القدرة على التطور الداخلي من خلال إدراك وفهم قدرة تطوير المعارف الحالية الى ما يستوجب عليها معرفته ثم تطبيقه والتركيز عليها بما يزيد من قوة نقاط قوتها ويتجاوز نقاط ضعفها.
 - 2.3 المستوى الثاني الفجوة الخارجية: تتمثل هذه الفجوة الخارجية في الفجوة التي تنشأ بين المؤسسة وبيئتها الخارجية (التنافسية) تصنف هي الأخرى الى نوعين
 - الفجوة الخارجية للمعرفة الضمنية بين (الفعلي - الامكانية): تتمثل هذه الفجوة في بين ما تقوم به المؤسسة وبين قدرتها وامكانياتها على فعله فيما يتعلق ببيئتها حيث تختص في فجوة الإمكانيات الحالية للمؤسسة بين فرص بيئتها وتهديداتها وبتحديد مدى إدراك واستيعاب وفهم استغلالها للفرص والفرص المعاكسة للمنافسين وتجنبها التهديدات.
 - الفجوة الخارجية للمعرفة الصريحة بين (الامكانية - الهدف): تتمثل في إمكانيات او حدود المؤسسة فيما تستطيع عمله وما يستوجب عليها عمله الأهداف فيما يتعلق بالفرص والتهديدات.
4. تصنيف مدوري وبوهنة: اضافة نوع اخر يعبر عن حالة خاصة من فجوة المعرفة يتمثل في فجوة المعرفة العمل على المستوى المؤسسي التي تعبر على عدم الاستغلال الكامل للمعارف التي تملكها كل من المؤسسة والفرد وهذا يعود الى بعدين: (مدوري و بوهنة، 2016، صفحة 221)
 - 1.4 البعد الأول نقص الكفاءة في إدارة المعرفة: التي من شأنها احداث خلل في التوزيع والتشارك الفعال داخل التنظيم.
 - 2.4 البعد الثاني نقص الكفاءة تطبيق إدارة المعرفة: هذا يعود الى ممارسات إدارة المعرفة التي لم يتم تطويرها تماشياً وإرشادات العمل والتطبيق.
5. تصنيف (Lin & al): قدما نموذجاً واضح وشامل للأنواع فجوة المعرفة التي من شأنها ان تظهر عند تطبيق الإدارة الالكترونية التي قسمها الى أربعة مستويات. (Lin & al, 2005)
 - 1.5 المستوى الاستراتيجي: تتعلق بتشخيص كل من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ومدى أدراك المعارف المطلوبة التي ترفع من أدائها التنافسي واي تراجع في مستوى أدائها التنافس يحدث نوعين من الفجوة على هذا المستوى الحالة الأولى تتمثل في فجوة بين

- ما يستوجب او متطلبات المعرفة الضرورية لرفع أدائها والمعرفة المطلوبة فعليا والحالة الثانية تتعلق بفشل عملية تقييم أداء إدارة المعرفة مما يحدث فجوة تتعلق بنتائج التطبيق وما تم ادراكه من قبل الإدارة العليا:
- الحالة الأولى: الفجوة بين متطلبات المعرفة المستقبلية التي يجب على المؤسسة معرفتها لرفع من مستوى أدائها التنافسي التي تم ادراكها من قبل الإدارة العليا والمعرفة الفعلية التي تعزز من مستوى أدائها التنافسي.
 - الحالة الثانية: الفجوة بين المعارف التي تم تحصيلها نتيجة التطبيق لإدارة المعرفة والمتطلبات المعرفة المستقبلية لتعزيز الأداء التنافسي للمؤسسة.
- 2.5 المستوى الادراكي (الاستيعابي): تنقسم هي الأخرى الى حالتين:
- الحالة الأولى: تعبر عن مدى فهم واستيعاب الإدارة العليا (المدرء) لما تحتاجه او من متطلبات في وضع او خطة لتطبيق إدارة المعرفة
 - الحالة الثانية: تعبر عن الفجوة بين المتطلبات المعرفة التي تزيد من مستوى الأداء التنافسي للمؤسسة والمتطلبات المعرفة المدركة من قبل الافراد العاملين داخل التنظيم عند تطبيق إدارة المعرفة.
- 3.5 المستوى التخطيطي: من خلال التعمق في دراسة وفهم البيئات المؤسسة الداخلية والخارجية التي تمكن الإدارة العليا من وضع خطة فعالة في تطبيق إدارة المعرفة قد يحدث هذا حالتين من انواع الفجوة المعرفة على هذا المستوى تتمثل في الفجوة الاولى في عدم قدرة الإدارة العليا (المدرء) من نقل ومشاركة المعرفة لترقى الى درجة التطبيق إضافة الى الفجوة الثانية هي فجوة ناتجة عن الفجوة الأولى بالنسبة للمستوى التخطيطي تنتج عن عدم كفاية او ادراك الافراد العاملين لخطة تطبيق إدارة المعرفة في حين انهم منشغلون في فهمها كإدارة معرفة فقط:
- الفجوة الأولى: الفجوة بين المتطلبات المعرفة التي ترفع من مستوى الأداء التنافسي للمؤسسة كما تم ادراكها من قبل الإدارة العليا والخطة الموضوعة لتطبيق إدارة المعرفة.
 - الفجوة الثانية: الفجوة بين خطة تطبيق إدارة المعرفة كما تم وضعه من قبل الإدارة العليا ودرجة تقدم في تطبيق خطة إدارة المعرفة.
- 4.5 المستوى التنفيذي: يستلزم عملية التنفيذ المطابقة الكلية والتامة للخطة والتي من شأنها ان تظهر الفجوة الأولى إضافة الى المتطلبات المعرفة ودرجة أدراك العاملين عند تطبيق الخطة يجب ان تكون متطلبات معرفية ودرجة فهم حقيقة من اجل رفع المستوى الادائي التنافسي للمؤسسة عند خلاف ذالك ستنشأ الفجوة الثانية كالآتي:
- الفجوة الأولى: الفجوة بين خطة تطبيق إدارة المعرفة كما تم وضعه من قبل الإدارة العليا ونسبة التقدم في تطبيق خطة إدارة المعرفة.
 - الفجوة الثانية: الفجوة بين المعارف التي تم الحصول عليها بعد تطبيق إدارة المعرفة والمتطلبات المعرفة التي ترفع من الأداء التنافسي للمؤسسة.

شكل رقم (10): أنواع الفجوات المعرفية حسب مستوى كل من الاستراتيجية والادراك والتخطيط والتنفيذ



المصدر: أروى الشنقيطي، الفجوة المعرفية لإدارة المعرفة: إطار نظري، المجلة العربية الدولية لدراسات المكتبات والمعلومات، 2023، ص156-176.

بناء على المعطيات السابقة يمكننا وضع أو تصنيف أنواع الفجوات المعرفية إلى ثلاثة أصناف على مستوى المؤسسة حيث يبرز الشكل ثلاث أنواع لفجوة المعرفة نستعملها كالآتي:

- **النوع الأول فجوة المعرفة الاستراتيجية:** تعبر عن عدم دقة تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة إضافة إلى فشل تقييم أداء إدارة المعرفة مما يخلق فرق معرفي بنوعيه الكمي والنوعي بين ما تعرفه المنظمة من معرفة متاحة وبين ما يتوجب عليها معرفته من معرفة مطلوبة التي تنشأ في مستوياتها المعرفية لبيئتها الداخلية والخارجية.
- **النوع الثاني فجوة المعرفة التنظيمية:** تعبر عن المعارف التي تعجز المؤسسة توفيرها وهذا راجع لعدم إدراك الإدارة العليا للمتطلبات المعرفية التي تحتاجها لوضع خطة فعالة لتطبيق إدارة المعرفة إضافة إلى عدم مقدرتها على نقل المعارف ذات المستوى الاستراتيجية إلى المستوى التنفيذي والتشغيلي مما ينتج عنه عدم فهم الموظفين لخطة تطبيق الإدارة المعرفة هذا راجع للضبابية خرائطها المعرفية وعدم دقتها حيث تبقى إدارة المعرفة نظرية فقط.
- **النوع الثالث فجوة المعرفة البشرية:** تتعلق هذه الفجوة بالمعارف التي يمتلكها أفراد التنظيم و بمدى فهمهم وإدراكهم للإدارة المعرفة بدرجة أولى ودرجة كفاية معارفهم للمهام الموكلة بهم هل تستلزم معارف أكبر أم أقل مقارنة بمعارفهم القاعدية إضافة إلى نجاح أو فشل عملية نقل أو مشاركة المعارف بين مختلف أفراد التنظيم بين الأفراد الذين لا يملكونها والذين لا يملكونها داخل نفس الإطار التنظيمي ودرجة أهميتها ثم الانتقال لفهم خطة تطبيقها من خلال نقل المتطلبات المعرفية التي تحتاجها المؤسسة لتطبيق الفعال لتلك الخطة وقياس درجة الاستيعاب كما تم فهمها وكيف يستلزم فهمها (المعرفة المطلوبة).

الفرع الثاني: الأسباب والعوامل المكونة للفجوة المعرفية وعلاقتها بفجوة الأداء الاستراتيجي

تمثل الفجوة المعرفية العائق الأساسي أمام تحويل الخطط والاهداف الاستراتيجية إلى نتائج واقعية ملموسة، حيث يؤدي نقص الأصول المعرفية إلى اتساع فجوة الأداء بين المخطط والفعل، فيما يلي الأسباب والعوامل المكونة لهذه الفجوات واستقصاء وتحليل طبيعة العلاقة بينهما.

أولاً: أسباب ظهور فجوة المعرفة: هناك مجموعة من الأسباب التي تم عرضها من قبل الدراسات سعياً للإيجاد مسببات فجوة المعرفة على مستوى المؤسسات والتي تؤدي الى زيادة فجوة المعرفة فيما يلي سنعرض مجموعة من الأسباب التي تم التوصل اليها في بحثنا كالاتي: (الغريباوي، جاسم فيصل، و فلاح حسن، 2020، الصفحات 36-67)

1. الرؤية المحدودة الغير كفؤة في وضع نظام حوافز للقدرات والمهارات: التي من شأنها الاتيان بالمعارف المطلوبة.
2. ضعف على مستوى الجهاز التنظيمي: مما انعكس سلباً على بيئة المؤسسة التنافسية هذا ناتج عن خلل على مستوى نظام معلومات المؤسسة ومحدودية أنشطتها.
3. افتقار مراكز البحث العلمي والتطوير الى الدعم المالي والموارد المالية: التي من شأنها تدعيم العملية الابداع والابتكار في العملية الإنتاجية للمنظمة.
4. غياب التنسيق بين المؤسسة والمؤسسات البحثية: فيما يخص البرامج الخاصة بنقل ومشاركة الخبرات والمهارات.
5. الإدراك المتأخر للمعارف المنتجة: الامكانية المتدنية للمؤسسة في الوصول للمعارف المنتجة في الوقت المناسب وبالتالي تصل بعد مدة زمنية قصيرة.
6. اهمال البيئة التنظيمية والكفاءات العلمية للمؤسسة مما جعلها بيئة غير جذابة للعامل الإبداعي على مستواها.
7. ندرة العتاد التقني والامكانيات التكنولوجية وأنظمة الاتصال مما نتج عنه ضعف في البنية التحتية الالكترونية.
8. الاستجابة والتكيف الغير فعال لأفراد التنظيم: غياب الإرادة والعزيمة الشخصية في اكتساب وإدراك المعارف المتعلقة بيئة العمل ومتطلباته التنظيمية.
9. غياب راس المال الفكري المتمكن والمناسب: نقص الفادح في راس المال الفكري المتمكن الكفاء الحامل للمعارف المطلوبة النظرية والتطبيقية إضافة الى سوء الادراك والفهم.
10. هيكل التنظيمي المتصلب الغير مرن مما جعل الهيكل التنظيمي للمؤسسة تقليدي نمطي لا يتماشى معاً متغيراتها البيئية المتسارعة وعصر العولمة.
11. حداثة موضوع إدارة المعرفة مما نتج عنها خبرة متدنية في نقل مفاهيمها النظرية الى الجانب العملي التطبيقي على مستوى المؤسسة وعلى مستوى الافراد.

ثانياً: تحليل فجوة المعرفة: يعد تحليل فجوة المعرفة أداة تشخيصية جوهرية لتقييم التباين بين الرصيد المعرفي الراهن والمتطلبات المعرفية الاستراتيجية لتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة، ويهدف هذا التحليل إلى تحديد مواطن النقص المعرفي في المهارات والخبرات التي تعيق

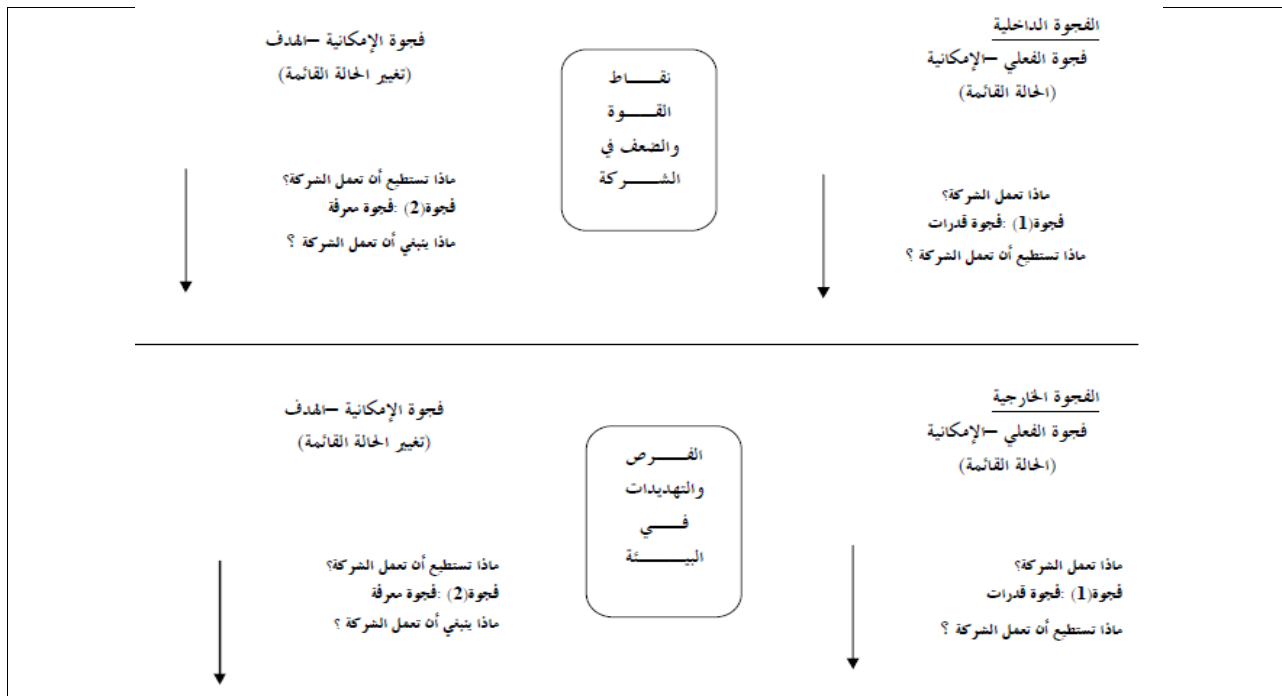
كفاءة الأداء، مما يجعله الجسر الرابط بين التخطيط النظري والتنفيذ الفعلي وبناء عليه، يستعرض هذا الفرع آليات فحص هذه الفجوة وأثرها المباشر في تقليص انحرافات الأداء الاستراتيجي.

1. أهمية تحليل فجوة المعرفة على مستوى المؤسسة وافراد التنظيم: تتزايد الحاجة والاهتمام لتحليل فجوة المعرفة للمؤسسة بهدف قياس تقييم مستوى أدائها المعرفي لإخضاعها للمقارنة والتشخيص وتحديد ما في محاولات للإيجاد حلول لها أو تضيقها وهذا الهدف المرجو من تحليل فجوة المعرفة من خلال الجمع المكثف للمعلومات وقياس درجة تطابق النتائج المعرفية المحققة والنتائج المعرفية الموضوعية المرجعية التي يجب على المؤسسة الوصول لها وتحديد درجة الانحراف عن الأهداف الاستراتيجية المخطط لها والتي تختلف باختلاف طموحات المؤسسة في التوسع والنمو إضافة الى المنافسة التي تجعلها تضع أهداف كبيرة تجعلها امام فجوة معرفية ضمن مسارها الاستراتيجي لتحقيق تلك الأهداف مما يجعل منها في حاجة ملحة للجوء الى تحليل فجوة المعرفة التي تعطي المؤسسة تصور واضح ودقيق استراتيجي ذو رؤية استراتيجية دقيقة تأطر مسارها الاستراتيجي وتصوبه نحو تحقيق أهدافها من خلال قاعدة بيانات للمعارف التي تقيم الوضع الحالي (ما تقوم به حاليا) وتملكه من المعارف وما تهدف الى امتلاكه الذي من شأنه دعم مراكز القرار والإدارة العليا ويدعم استراتيجية المؤسسة الكلية. (الغريباوي، جاسم فيصل، و فلاح حسن، 2020، صفحة 36)

2. تحليل فجوة المعرفة: لقد اجتهد الباحثون من خلال تنظيرهم لمفهوم تحليل فجوة المعرفة في محاولة منهم لوضع اطر نظرية واضحة المعالم لطرق تحليل فجوة المعرفة، فيما يلي الطرق الشائعة في تحليل فجوة المعرفة:

2.1 تحليل فجوة المعرفة الدكتور نجم عبود نجم: تعرض الباحث لمفهوم تحليل فجوة المعرفة حيث اعتبرها اداة تحليل مهمة عند استغلالها ضمن حقل الأداء الاستراتيجي من منطلق ان الفجوة دائما ما تنشأ بين ما هو مخطط استراتيجي وأداء فعلي للمؤسسة حيث يوضح الشكل الموالي استخدام الفجوة في مجال مقارنة الأداء المخطط والأداء الفعلي والذي عرفها في الوقت ذاته فجوة المعرفة متضمنة ما تعرفه المؤسسة ومدى قدرتها على المعرفة وما يستلزم عليها معرفته، مؤكدا على ابعاد الأداء الاستراتيجي المتمثلة في التكلفة والجودة والاعتمادية والمرونة والمعرفة إضافة الى الابتكار مشيرا الى ان تحليل الفجوة تعتبر مرآة عاكسة توضح نمذجة او رؤية استراتيجية للمؤسسات التي تتبنى التخطيط الاستراتيجي استنادا الى قاعدة بيانات دقيقة وقوية تحدد الأداء الفعلي للمؤسسة وبالتالي فهي تعتبر المكون الرئيسي للخطة الاستراتيجية التي تضعها الشركة نصب اعينها بغرض تحقيقها مستقبلا مضيفا ان تحليل فجوة المعرفة يعمل على مستويين من الفجوات كما تم توضيحها بالشكل الموالي الذي يعبر عن فجوة المعرفة الداخلية والخارجية (نجم عبود، 2004، الصفحات 413-414)

الشكل رقم (11): تحليل فجوة المعرفة الداخلية والخارجية



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم الاستراتيجية والعمليات، ط2، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 168.

إضافة الى نموذج تحليل فجوة المعرفة الداخلية والخارجية تم تدعيمها بمجدول توضيحي يشرح الية تحليل فجوة معرفة وطريقة عملها على المستويين من الفجوات الداخلية والخارجية.

جدول رقم (03): الية تحليل فجوة لمعرفة وطريقة عملها على المستويين من الفجوات الداخلية والخارجية

المستوى	الفجوة	البعد المفاهيمي للفجوة
المستوى الأول الفجوة الداخلية	الفجوة الداخلية للمعرفة الضمنية (الفعلي - الامكانية)	- تتمثل هذه الفجوة في المعارف الفعلية للمؤسسة والمعارف التي لها إمكانية اكتسابها في نفس الوقت تعبر عن المعارف والقدرات الذاتية للمؤسسة من ادراك واستيعاب كل من نقاط القوة ونقاط الضعف في الوضع الحالي والفعلي للمؤسسة فهي تعبر عن إمكانية تطوير المعارف والقدرات الفعلية للمؤسسة.
		- تتمثل هذه الفجوة في مدى قدرة المؤسسة على تطوير معارفها وكمية المعارف الواجب عليها معرفتها حيث تتعبر عن القدرة على التطور الداخلي من خلال إدراك وفهم قدرة تطوير المعارف الحالية الى ما

	الفجوة الداخلية للمعرفة الصريحة (الامكانية - الهدف)	يستوجب عليها معرفته ثم تطبيقه والتركيز عليها بما يزيد من قوة نقاط قوتها ويتجاوز نقاط ضعفها.
المستوى الثاني الفجوة الخارجية	الفجوة الخارجية للمعرفة الضمنية بين (الفعلي - الامكانية)	- تتمثل هذه الفجوة في بين ما تقوم به المؤسسة وبين قدرتها وامكانياتها على فعله فيما يتعلق ببيئتها حيث تختص في فجوة الإمكانيات الحالية للمؤسسة بين فرص بيئتها وتهدیداتها وتحديد مدى إدراك واستيعاب وفهم استغلالها للفرص والفرص المعاكسة للمنافسين وتجنبها التهديدات.
	الفجوة الخارجية للمعرفة الصريحة بين (الامكانية - الهدف)	- تتمثل في إمكانيات او حدود المؤسسة فيما تستطيع عمله وما يستوجب عليها عمله الأهداف فيما يتعلق بالفرص والتهديدات.

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم الاستراتيجية والعمليات، ط2، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 168.

2.2 تحليل فجوة المعرفة لكل من (Elhegazy- et al): حيث قدم الباحثين عام 2019 نمذجة مختلفة عن باقي نماذج التحليل التي تم ذكرها عبر تحديد الحالة الفعلية والحالة المطلوبة والحالة المستهدفة بغرض تحديد الفجوة بينهما.

3.2 تحليل فجوة المعرفة من منظور صلاح الدين الكبيسي: بينما قدم الكبيسي تحليلين لفجوة المعرفة الأول يعتبر من بين أكثر الطرق اعتمادا والتي تم تقديمها في الدراسات التي تناولت تحليل فجوة المعرفة حيث تنقسم هي الأخرى الى ثلاث مراحل على التوالي المرحلة الأولى التي يتم فيها تحديد الوضع الحالي للمعرفة، المرحلة الثانية يتم فيها تحليل متطلبات واحتياجات المؤسسة من المعرفة، المرحلة الثالثة تتمثل في محصلة الفرق بين كل من المرحلتين يعبر عن فجوة المعرفة، في حين التحليل الثاني اعتمد هو الآخر على بعدين بعد داخلي يعبر عن تقييم الفجوة الداخلية نسبة لاستراتيجية معرفة المؤسسة وبعد داخلي يعبر عن تقييم الفجوة الخارجية نسبة لمنافسيها، إضافة لتوصيات قلة من الباحثين بغرض الإنقاص من الفجوات المعرفية من خلال اقتراح نموذج لدمج كل من المعرفة الصريحة والضمنية عبر المراحل التالية تحديد عمليات المعرفة المطلوبة ثم تحديد أنواع المعرفة اللازمة التي من شأنها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ثم ادخال تطبيقات ونظم وأدوات إدارة المعرفة حيث تعتبر الطريقة الموالية من أبرز طرق التحليل التي تم اعتمادها وتطبيقها:

- تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي (Strategic Gap Analysis): تم استخدام طريقة تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي من قبل المؤسسات بهدف تشخيص فجوة الأداء الاستراتيجي وقد تم استخدام عدة نماذج قد قدمتها الدراسات تمثلت في ثلاث نماذج، تحليل (Swot) ونماذج تحليل المحفظة يعتبر من النماذج التي تساعد المؤسسة على كشف نقاط القوة ونقاط الضعف لها، نموذج بوسطن الاستشارية ونموذج مصفوفة ماكنزي لشركة جنرال إلكتريك: والتي كانت تركز على نقطتين مهمتين مدى قوة المركز التنافسي ومتوسط جاذبية الصناعة، نموذج مصفوفة هوfer (Hofer) الذي يعتمد على المركز التنافسي والسوق مختلف مراحل تطور المنتج. (الكبيسي ص.،

(2012)

- تحليل (VENN Diagrams Analysis): قدم هذا التحليل من قبل (John Venn) محتواها عبارة مخططات باسمه قدم فيها نمذجة أو تصور لصلات الدمج بين المجموعات بشكل دائري بحيث تتقاطع كل الدوائر بشكل ثنائي أو ثلاثي، وقد تم استغلالها في دراسات بواسطة رسوم بيانية تركز على كم المعرفة وهذا في إطار استخدام نظرية المجموعات التي تستند إلى كم المعرفة التي موجودة فعليا فعلى مستوى المنظمة. (Lin Q.)
- تحليل (K-Gap) هذا التحليل يعتمد على المقارنة بين درجة الأهمية للمعرفة المطلوبة التي تعبر عن قيمة المعرفة لشركة وبين مستوى إدراك الموظف واتقانه الذي يعبر عن درجة اتقان المعرفة الرئيسية ويتم حسابه من خلال الفرق بين قيمة أهمية المعرفة المطلوبة وقيمة اتقان الموظف لنحصل على قيمة الفجوة المعرفية المعادلة الآتية: فجوة المعرفة - الأهمية - الاتقان.

ثالثا: العلاقة بين فجوة المعرفة وفجوة الأداء الاستراتيجي

- يرى نجم أداة تحليل فجوة الأداء من بين أهم الأدوات في مجال الأداء الاستراتيجي وهذا راجع لنجاحاتها في إعطاء مقارنة واضحة بين الأداء المخطط (ما تستطيع المؤسسة معرفته) والأداء الفعلي (ما تعرفه المؤسسة حاليا) حيث يعتبرها في نفس الوقت فجوة معرفة بين ما تعرفه المؤسسة وما تستطيع ان تعرفه ويستلزم عليها ان تعرفه حيث اعتبرها عنصر أساسي في الخطة لاستراتيجية المستقبلية للمؤسسة. (نجم عبود، 2004)

- في حين يرى سعد غالب ياسين ان فجوة المعرفة التي تتعلق بمعرفة المنظمة بين المعرفة التنظيمية المتاحة والمعرفة التنظيمية المستهدفة التي تركز بصفة رئيسة على الفعالية والتنافسية والقدرة على الابتكار المشتقة من استراتيجية المعرفة واستراتيجية التي بدورها تنشق من الفجوة الاستراتيجية بين أداء المؤسسة الفعلي والأداء المطلوب التي مصدرها استراتيجية الاعمال الشاملة التي تركز على الأداء الكلي للمؤسسة والتي تنتهج منهج التحليل البيئي والتنافسي للاحتلال مكانة في السوق واكتساب ميزة تنافسية، حيث اعتبرها غالب ان الفجوة المعرفية هي فجوة استراتيجية من حيث مضمونها وتأثيرها العميق في المؤسسة حاضرا ومستقبلا حيث تتميز فجوة المعرفة عن غيرها كونه تعتمد على راس المال الفكري وعامل الابتكار والتغيرات السريعة المستمرة في صناعات التكنولوجيا المعلومات والاتصال والاعمال التي اساهمها المعرفة. (غالب، 2007)

- في حين كان لي (Zack) رأي آخر حيث استلزم وجود فجوة استراتيجية للمؤسسة يستلزم وجود فجوة معرفية قد تقع بناء على خريطة القدرات والمعرفة وبالتالي فوجود فجوة بين ما يستلزم على المؤسسة معرفته وبين ما تعرفه يعني وجود فجوة بين ما يجب على المؤسسة فعله وما تستطيع فعله وذلك من خلال موقعها الحالي التنافسي يمكنها من تحليل فجواتها باعتبار ان فجوة الأداء الاستراتيجي في بين ما تفعله المؤسسة فعلا وما يجب عليها فعله. (Zack, 1999)

- بينما ذكر كل من (Masadeh et al) ان فجوة المعرفة أساسها الفجوة الاستراتيجية هذا راجع لشراكة بين كل من الاستراتيجية والمعرفة ضمن الاطار المؤسسي التنظيمي عند اعتبار الفجوة الاستراتيجية فجوة بين ما يجب على المؤسسة فعله للمنافسة (فرص وتهديدات) وما يمكنها فعله (نقاط قوتها و نقاط ضعفها) وبدرجة مساوية لها اعتبر فجوة المعرفة بين ما يستلزم على المؤسسة معرفته لتطبيق استراتيجيتها (الفرص والتهديدات المعرفية لها) وما تعرفه من موارد ومهارات مما يتوجب على المؤسسة ادراك مستوى معرفتها في حالة ماذا كانت المعرفة الفعلية للمؤسسة اقل من المعرفة المطلوبة لتنفيذ استراتيجيتها او معرفة موقعها فهي بحاجة لمعالجة ذات مستوى عالي لتضييق

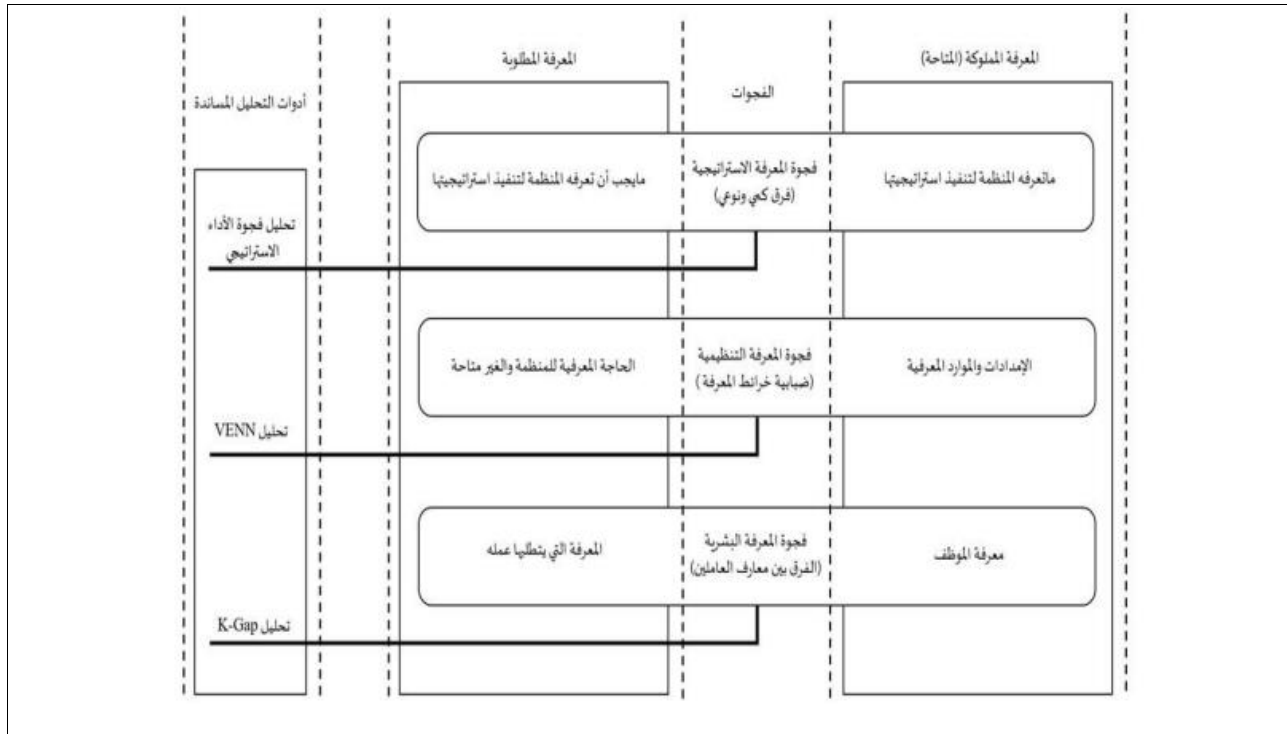
أو سد فجوة المعرفة الداخلية على مستواها وإذا كانت الشركة تعمل في مستوى معرفي أقل من مستوى معرفة منافسيها فهي أمام فجوة خارجية وهي بحاجة لمعالجة ذات مستوى عالي لسد أو تضيق فجوتها المعرفية الخارجية. (الشنقيطي، 2023، صفحة 169)

رابعاً: أنواع الفجوة المعرفية وأدوات التحليل الخاصة بكل نوع منها: فيما يلي سنقوم بعرض أهم أنواع المعرفية وأدوات التحليل الخاصة بكل نوع منها حيث تطرقنا إلى ثلاثة أنواع كالآتي: (الشنقيطي، 2023، صفحة 171)

1. النوع الأول فجوة المعرفة الاستراتيجية: تعبر عن عدم دقة تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة إضافة إلى فشل تقييم أداء إدارة المعرفة مما يخلق فرق معرفي بنوعيه الكمي والنوعي بين ما تعرفه المنظمة من معرفة متاحة وبين ما يتوجب عليها معرفته من معرفة مطلوبة التي تنشأ في مستوياتها المعرفية لبيئتها الداخلية والخارجية حيث يتم تشخيص هذا النوع من الفجوة من خلال نموذج تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي.

2. النوع الثاني فجوة المعرفة التنظيمية: تعبر عن المعارف التي تعجز المؤسسة توفيرها وهذا راجع لعدم إدراك الإدارة العليا للمتطلبات المعرفية التي تحتاجها لوضع خطة فعالة لتطبيق إدارة المعرفة إضافة إلى عدم مقدرتها على نقل المعارف ذات المستوى الاستراتيجية إلى المستوى التنفيذي والتشغيلي مما ينتج عنه عدم فهم الموظفين لخطة تطبيق حيث يتم تشخيص هذه الفجوة من خلال تحليل (VENN Diagrams Analysis).

الشكل رقم (12): نموذج فجوة المعرفة للإدارة المعرفة الذي يتضمن أنواع الفجوات المعرفية وكذا مستوياتها وأدوات ونماذج تحليلها.



المصدر: أروى الشنقيطي، الفجوة المعرفية لإدارة المعرفة: إطار نظري، المجلة العربية الدولية لدراسات المكتبات والمعلومات، 2023، ص 156-176.

3. النوع الثالث فجوة المعرفة البشرية: تتعلق هذه الفجوة بالمعارف التي يمتلكها افراد التنظيم ومدى فهمهم وإدراكهم للإدارة المعرفة بدرجة أولى ودرجة كفاية معارفهم للمهام الموكلة إليهم هل تستلزم معارف أكبر ام اقل مقارنة بمعارفهم القاعدية إضافة الى نجاح ام فشل عملية نقل او مشاركة المعارف بين مختلف افراد التنظيم بين الافراد البين يملكونها والذين لا يملكونها داخل نفس الإطار التنظيمي ودرجة أهميتها ثم الانتقال لفهم خطة تطبيقها من خلال نقل المتطلبات حيث يتم تشخيص هذه الفجوة من خلال نموذج تحليل (K-Gap) .

المطلب الثالث: ابعاد فجوة المعرفة

ستعرض من خلال هذا المطلب للأبعاد فجوة المعرفة، بشكل يتماشى مع طبيعة الدراسة الى خمس ابعاد تمثلت في كل من بعد التدريب الالكتروني، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، اللوائح والتشريعات القانونية، والتي سيتم عرضها بشكل مفصل ضمن جملة العناصر الموالية كالآتي:

الفرع الأول: التدريب الالكتروني

يمثل التدريب الإلكتروني منظومة رقمية متكاملة تهدف إلى هندسة الكفاءات البشرية عبر بيئات تعلم افتراضية تتجاوز قيود الحيز المكاني والزمني، باعتباره وسيلة استراتيجية لاكتساب المعرفة وتطوير مهارات المورد البشري باستخدام وسائط تفاعلية تضمن تدفق المعلومات بسلاسة من مصادرها إلى المستخدم النهائي مما يضمن تحويل عملية التدريب من عملية تعليمية جامدة إلى تجربة ذكية تعزز استدامة القيمة المضافة لرأس المال الفكري والمعرفي للمؤسسة.

اولا. تعريف التدريب الالكتروني: اختلف الباحثين باختلاف أوجه نظرهم للمفهوم في وضع تعريف متفق عليه بالإضافة لحدثة المفهوم واعتماده بدرجة أولى على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بيئة ديناميكية مما صعب من وضع تعريف موحد لتدريب الالكتروني، فيما يلي مجموعة من اهم التعاريف التي تعرضت للمفهوم:

- عرفه كل من دويكات والاسمر انه عملية الحصول او الاكتساب المعارف والمهارات نسبة للفرد او للجماعة من خلال وسائط الكترونية في نقل تلك المعارف والمهارات بين كل من المدرب والمتدرب. (معروف و الاسمر ، 2007)

- بينما عرف السيد التدريب الإلكتروني على انه نوع من أنواع التدريب الذي تستخدم فيه واسطة الكترونية لتوصيل المعارف التدريبية المطبوعات وتقنيات الصوت والفيديو وغيرها من تقنيات التدريب الالكتروني التي تعمل على نقل المعارف والمهارات من المدرب نحو المتدرب الذي تفصله عنه مسافة جغرافية بطريقة تفاعلية. (العمودي، 2022، صفحة 408)

- بينما يرى مطر في التدريب الالكتروني انه أسلوب تدريبي يتماشى وحالة المتدرب باختلاف موقعه يمكنه من تلقي المعارف والمهارات دون شرط حضوره او مكانه او عدد الأشخاص المتواجدين فيه او الوقت من خلال وسائط وتقنيات متطورة. (المطرني ، 2005)

ثانيا. ابعاد التدريب الالكتروني: نختصر اهم ابعاد التدريب الالكتروني في سبعة ابعاد نستعرضها في جملة العناصر الموالية (سعد العيسى و محمد العمران ، 2021)

1. الفاعلية: يقصد بالفاعلية الانتقال السليم لمجموع المعارف والمهارات المصوبة نحو بيئة العمل التي تم اكتسابها فعليا في عملية التدريب الى مواقع العمل الفعلية دون نقصان.

2. **ال إتاحة:** يعبر بعد الإتاحة عن مدى قدرة الفئات الاجتماعية من الوصول والاستفادة من البرامج التدريبية دون عوائق زمنية او اقتصادية او إمكانية او موضوعية.
 3. **الشمولية:** نقصد بعد الشمولية مدى قدرة التدريب الإلكتروني على تنويع وتوفير مختلف اليات ومهارات وخبرات التعليم التي من شأنها ان تطور المتدربين وتزيد من درجة وعيهم وإدراكهم للمعارف التدريبية المقدمة لهم.
 4. **الاعتمادية:** من خلال إعطاء الحرية الفردية كل ونوع البرامج التي تتناسب واختياراته التي تتماشى وأهدافه والتي من شأنها ان تحقق لهم النمو الذاتي لكل متدرب.
 5. **الاستمرارية:** يقصد به توفير التدريب بشكل دائم على طول المسار الحياتي العملي لكافة المتدربين باختلاف الوقت والمكان والافراد والمؤسسات.
 6. **المرونة:** نقصد بعد المرونة مدى تماشي وتأقلم البرامج التدريبية وتخصصها بما يتناسب وحاجيات الافراد وبما يتماشى مع العصر الذي يوافق، إضافة الى كفاءة المدرب وخبراته وتقنيات المستعملة في عملية التدريب.
 7. **المتابعة:** من خلال عملية التحسين المستمر التي تحدث على مستوى عملية التدريب الإلكتروني الناتجة عن المراقبة الدورية لتحكم في نوعيته وجودته من خلال الاشراف المباشر للهيئات المسؤولة عن وضعه الخاضعة لمعايير محددة.
- ثالثا. **أنواع التدريب الإلكتروني:** تختلف أنواع التكوين الإلكتروني من دراسة الى أخرى باختلاف زوايا نظر كل بحث الا اننا في بحثنا حاولنا اختصارها في ثلاث أنواع كالآتي: (السيد ، 2004)
1. **النوع الأول التكوين دون وصاية عبر واسطة الانترنت:** هو تكوين يقدم بشكل شبه مطابق للمواد المعرفية المقدمة من خلال الوسائط الإلكترونية الصلبة كالأقراص الصلبة او شريط الفيديو بحيث يعتبر ذو قيمة مضافة معتبرة يعتبر كخيار من الخيارات التدريب الإلكتروني.
 2. **النوع الثاني التكوين بالوصاية:** هذا النوع من التدريب الإلكتروني يعتبر حصري من خلال الانترنت فقط حيث يعتبر كمرجع لخيارات التدريب من مميزاته انه معروض لفئة واسعة من الجماهير.
 3. **النوع الثالث التكوين الحضوري عبر الانترنت:** يعتبر هذا النموذج نموذجاً خاص بالمؤسسات العمومية والجامعات والهيئات التكوينية حيث يتضمن مجموعة من الاقتراحات التي تتواجد ضمن قاعدته كالاختبارات والتقييم والمتابعة إضافة الى إمكانية تقليص المدة الزمنية الخاصة بالحضور وتشخيص التكوين إضافة الى إمكانية طرح الأسئلة والتفاعل عبره.
- رابعا. **طرق التدريب الإلكتروني:** ينقسم التدريب الإلكتروني الى طريقتين تتمثل في الطريقة المتزامنة والطريقة الغير متزامنة كالآتي: (مرحين ، 2018)
1. **الطريقة الأولى المتزامنة:** تتم عملية التدريب خلالها عبر التلقي المباشر للمعارف التدريبية داخل الأقسام وقاعات التدريس المجهزة بالعتاد التقني التكنولوجي المرتبط بشبكة الانترنت او من خلال فيديو مصور عن بعد او بوسائط صلبة او مستندات ووثائق او عبر مبدلات نصية لرسائل الالكترونية.

2. الطريقة الثانية الغير متزامنة: تتم من خلال المؤتمرات والندوات والارضيات تهدف الى المتابعة المستمرة للمستخدمين حيث تتم عملية التواصل عبر إرسال بريد الإلكتروني أسئلة (QCM) او أنشطة متوفرة في الأرضية متصلة بخادم الانترنت.
- خامسا: أهمية التدريب الإلكتروني: يكتسب التدريب الإلكتروني أهمية بالغة نظرا لعدد المزايا التي يوفرها
 1. اختصار تكلفة الوقت والجهد والتنقل (المسافة).
 2. سلاسة وسهولة التواصل الفعال والتفاعل المباشر للمتدربين والمدرسين.
 3. القدرة على التدريب بالكم والنوع والوقت المرغوب ضمن أي حدود جغرافية.
 4. إمكانية الاستيعاب الكبيرة التي يتحملها التدريب الإلكتروني ضمن الدورات التدريبية.
- سادسا: مكونات التدريب الإلكتروني: يركز التدريب الإلكتروني حول خمس مكونات أساسية تقوم عليها عملية التدريب الإلكتروني والتي بدورها تضمن نجاحها فيما يلي سنقوم بعرضها كالآتي: (سعد العيسى و محمد العمران ، 2021)
 1. المكون التدريبي: يختصر دوره على المستلزمات الخاصة بالتدريب ومضمونه إضافة الى الأهداف التي وضع من أجلها البرنامج التدريبي ووضع استراتيجية التي تتضمن الوسائل التي سيتم استخدامها ومحتوى البرنامج.
 2. المكون التقويمي: يختصر دوره على العملية التقييمية لكل من نتائج المدرسين والدورات التدريبية وبيئة التي تتم عبرها عملية التدريب الإلكتروني.
 3. المكون التصميمي: يختصر دوره في تصميم الارضيات او البرامج التي يتم عبرها عملية التدريب الإلكتروني.
 4. المكون الإداري: يقتصر دوره على الجانب الإداري من حيث توفير الخدمات الإدارية للمستخدمين.
 5. المكون الارشادي: يختصر دور المكون الإرشادي في عملية توجيه وارشاد المستخدمين من الناحيتين التعليمية والتشغيلية.
- سابعا. متطلبات التدريب الإلكتروني: لتدريب الإلكتروني بنية تحتية لابد من توفرها لنجاح وضمان استمرارية عملية التدريب الإلكتروني نختصرها في جملة البنى الأساسية كالآتي:
 1. توفير البنية التحتية الالكترونية من العتاد التقني والتكنولوجي لمختلف خدمات الاتصال وشبكة المعلومات للمدرسين والمتدربين وشبكة الانترنت.
 2. انشاء أنظمة إدارة لتقييم المستمر للبرامج التدريبية مدعومة بمصادر مساعدة على التكوين.
 3. توفير المستودعات الرقمية للمعارف بمختلف نوعيتها الرقمي والورقي والمنصات العلمية ذات المحتوى الهادف.
 4. توفير البنية التحتية للمؤسسة إضافة الى طاقم اداري يحمل صفات تتناسب واهداف واستراتيجية المؤسسة.
 5. توفير الامن الإلكتروني والمعلوماتي
 6. التدريب المستمر النوعي للمدرسين القائمين على عملية التدريب الإلكتروني بمختلف التقنيات الحديثة لتدريب الإلكتروني.
 7. توفير التسهيلات وإجراءات التسجيل في عملية الانخراط لبرامج التدريب الإلكتروني معا متابعتها وتوجيه وارشاد المستخدمين.
 8. توفير الدعم المادي والمالي لتوسيع وانشاء مختلف مراكز التعليم والتكوين عن بعد

ثامنا. معوقات التدريب الإلكتروني: تعيق عملية التدريب الإلكتروني العديد من الأسباب التي من شأنها عرقلة سير العملية الإدارية لتحقيق الهدف المنشود منها فنختصرها في جملة النقائص والمعوقات التالية الذكر: (سعد العيسى و محمد العمران ، 2021)

(سعد العيسى و محمد العمران ، 2021)

1. ندرة الكوادر والكفاءات المؤهلة.
2. غياب الدعم المالي لمنشآت التعليم عن بعد والبرامج التدريبية.
3. نقص البنية التحتية التكنولوجية والعتاد التقني لشبكات المعلومات والاتصال.
4. المعارف النسبية للمستخدمين (المدرسين او المتدربين) في الجانب الإلكتروني على وجه الخصوص التدريب الإلكتروني.
5. الاستخدام السلبي للوسائط التكنولوجية.
6. مقاومة التغيير للأساليب الحديثة لتعليم والتدريب.
7. غياب الوعي الكافي للأهمية وقيمة التدريب الإلكتروني.
8. غياب الامن والخصوصية الإلكترونية.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي

يعد الهيكل التنظيمي الهندسة البنيوية والفلسفة النظامية التي تحكم ديناميكية المؤسسات، فهو لا يقتصر على كونه خريطة لتوزيع المهام والسلطات بلبل يتعدى لكونه الإطار المعرفي والتنظيمي الذي يقنن قنوات الاتصال، ويضمن اتساق الأدوار الوظيفية، لتتحول من خلاله الجهود الفردية المشتتة إلى نموذج إدارية متناغمة، قادرة على تجسيد الرؤى الاستراتيجية وتحقيق الاستدامة المؤسسية بكفاءة واقتدار. **أولاً. تعريف الهيكل التنظيمي:** فيما يلي جملة من تعاريف الهيكل التنظيمي نذكرها فيما يلي:

عرف الهيكل التنظيمي على انه الأسس التي يقوم عليها البناء الداخلي للمؤسسة من خلال تقسيماته وتفرعاته التنظيمية ووحداته التي يتم على مستواها انجاز مختلف الأنشطة والوظائف التي من شأنها تحقيق اهداف المؤسسة إضافة الى دوره في تبيان مختلف العلاقات و رسمه لخطوط السلطة والمسؤولية وتوضيح نقاط الاتصال وشبكاته. (ال، صاحب ابو حمد، و سنان ، 2001، صفحة 556)

يعرف الهيكل التنظيمي على انه نموذج ثلاثية لكل من العلاقات الرسمية وخطوط الاتصال وشبكة المعلومات التي توفر بيئة يمارس عليها الافراد مختلف الوظائف الموكلة إليهم وهذا يعود لدوره في تنظيم العلاقات بين كل مستوى اداري واخر حيث يعكس الهيكل التنظيمي أسلوب التسيير المنتهج داخل المؤسسة إضافة الى الثقافة التنظيمية التي تتبناها زد على هذا البيئة التنظيمية والامكانيات المادية والبشرية للمؤسسة. (الزغبى و عبد الله ، 2015)

ثانياً. **مداخل الهيكل التنظيمي:** توجد عدة مداخل أساسية مكونة للهيكل التنظيمي نلخصها فيما يلي: (الاحمدي ، 2011، صفحة 57)

1. **المدخل التقليدي:** يعتبر هذا المدخل الهيكل التنظيمي الذي يركز على السلطة الرسمية والبيروقراطية في التنظيم نموذج للهيكل التنظيمي الناجح والفعال.

2. المدخل النيو كلاسيكي: يعتمد هذا المدخل في تصنيف الهيكل التنظيمي الناجح على إعطاء أهمية للعاملين ومراعاة حاجياتهم وتوفير الجو المناسب للعمل وتشجيعهم على الابتكار ورفع مستوى أدائهم من خلال مكافئتهم بإنشاء نظام للحوافز.
3. المدخل البيئي: يولي هذا المدخل أهمية كبيرة للبيئة التي يتم عليها إنشاء الهيكل التنظيمي للمؤسسة وهذا راجع لتأثيرها البالغ عليه حسب تغيراتها أو استقرارها يحدد نوع الهيكل الذي يتلاءم ومتغيرات بيئتها.
4. مدخل تكنولوجيا المهام: حيث يعتبر تكنولوجيا المهام في غاية الأهمية حيث يتم من خلاله تصنيف أنشطة المؤسسة الى ثلاث مستويات تنظيمية تتمثل في مستوى الإنتاج الصغير ومستوى الإنتاج الواسع ومستوى شركات الإنتاج العملية حيث يتم وفقا لهذه التقسيمات تحديد نوع الهيكل الذي سيتم اعتماده.

ثالثا. ابعاد الهيكل التنظيمي: اجمع مختلف الباحثين والكتاب على ابعاد الهيكل التنظيمي حيث تم تصنيفها الى أربعة ابعاد رئيسية سنتعرض لها فيما يلي: (وشاش ، صاطوري، و الدليمي، 2021، الصفحات 56-57):

1. التعقيد (التمايز أو التباين): يتفق مجموعة من الباحثين في المجال على ان التعقيد هو مصطلح مرادف لتباين أو التمايز والذي يعني درجة الاختلاف التي تتواجد على مستوى المؤسسة والتي تنقسم بدورها الى تمايز افقي وتمايز عامودي وتمايز جغرافي بحيث كلما زادت درجة التمايز الافقي والعامودي والجغرافي زادت نسبة تعقيد الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
2. الرسمية: تمثل الرسمية مدى توثيق المؤسسة لمجموع الممارسات والعارف الصريحة الضمنية والسلوكيات التي تتواجد على مستوى الهيكل التنظيمي على شكل قوانين وإجراءات وقرارات وتقاس بدرجة اتباع وتوافق افراد التنظيم في جميع مستوياتها التنظيمية لسياسة العامة للمؤسسة مما يسهل عملية التنسيق والرقابة لمختلف وظائف المؤسسة.
3. المركزية: تشير المركزية في الهيكل التنظيمي مركزية اتخاذ القرارات الاستراتيجية ضمن موقع محدد ووحيد في المؤسسة بمعنى اخر حصر تركيز الأولويات والقرارات الاستراتيجية والصلاحيات الحساسة في قمة التنظيم وافراد الإدارة العليا بما يتم تحقيقها من خلال التزام مدرء المستويات الإدارية العليا بسلطة صنع واتخاذ القرار وتقاس مدى مركزية الهيكل التنظيمي بكم القرارات التي تتخذ من قبل الإدارة العليا وهذا يعود لدور الإيجابي الذي تلعبه المركزية في التخطيط واتخاذ القرارات وكذا التنظيم وسير العمل.
- رابعا. أهمية الهيكل التنظيمي: يلعب الهيكل التنظيمي دورا مهما حيوي في درجة استيعاب المنظمة للفرص المتاحة امامها وبلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية في إطار الموارد المادية والتنظيمية والبشرية تناسباً ومتغيراتها البيئية الديناميكية المتسارعة معا ضمان التفاعل الإيجابي للمختلف عملياتها. (الشماع و حمود ، 1989، صفحة 254)

1. للهيكل التنظيمي دور مهم في تحديد شكل المؤسسة إضافة الى دوره في تشخيص وضعيتها وتحليل ودعم عملياتها كما يزيد من فعالية أدائها. (Lynch, 2000, p. 824)
2. يضفي على عمليات المؤسسة التنسيق بين مختلف مستوياتها وأنظمة اتصالاتها بما يحقق أهدافها ويؤثر بشكل مباشر على مستويات أدائها إضافة دوره الفعال في الرفع من كفاءة أجهزة صنع واتخاذ القرار باعتباره حلقة وصل بين الموارد وافراد التنظيم ومجموع القواعد والإجراءات بتوليفة تتناسب واهداف المؤسسة ومتغيراتها البيئية

3. يعتبر نظام استشعار للمؤسسة من المخاطر التي تترصد بالمؤسسة من خلال مرونته وسرعته في الاستجابة لمختلف المتغيرات البيئية التي قد تواجهها المؤسسة. (Ahuja, 1993, p. 422)

الفرع الثالث: الثقافة التنظيمية

شهد الفكر الإداري المعاصر تحولا جذريا في فهم محددات النجاح المؤسسي، حيث انتقل التركيز من العوامل المادية والتقنية البحتة إلى الأبعاد السلوكية والقيمية، وتبرز الثقافة التنظيمية كأحد أكثر المفاهيم حيوية في هذا السياق سنقوم بعرض أساسيات الثقافة التنظيمية في العناصر الآتية:

أولا. الثقافة التنظيمية: تعنى الثقافة التنظيمية بمجموع القيم والمعتقدات التي تتبناها كل من المنظمة والفرد لمواجهة بيئتها الخارجية التي تترجم في مجموعة قوانين والإجراءات التي توجه سلوكهم داخل المؤسسة والتي تأثر بشكل فعال وإيجابي على كل من أدائهم وعلاقاتهم والتي تعبر عن مدى نجاح وتكامل افراد التنظيم.

- يعرف (R. Harisson) الثقافة التنظيمية انها مجموع المعتقدات والقيم التي تتبناها المؤسسة والعادات التي توجه سير عمل وانشطة الافراد داخل الإطار التنظيمي المؤسسة. (برنوطي، 2014، صفحة 107)

- كما يعرفها (Francesco & Gold) الثقافة التنظيمية مجموع القيم الناتجة عن تفاعل افراد التنظيم وافراد البيئة الخارجية للمؤسسة من خلال التأثير الإيجابي لثقافة التنظيمية الفعالة على افرادها. (بن عودة ، 2018، صفحة 265)

ثانيا. ابعاد الثقافة التنظيمية: تتمثل ابعاد الثقافة التنظيمية الأساسية في مجموعة الابعاد التالية: (بن عودة ، 2018، الصفحات 227-228)

1. **بعد الاحتواء والترابط:** يمثل بعد الاحتواء والترابط مدى ارتباط الفرد بالمؤسسة او بالأحرى عمله ودرجة أهميته في حياته بحيث يصبح على صلة وثيقة به مما يعود بالإيجاب على المؤسسة من خلال اسهامه في تحقيق أهدافها.
2. **بعد الاتساق والتجانس:** يقصد ببعد الاتساق والتجانس درجة التوافق بين بين اتساق القيم ووضوحها والتي تتزايد بزيادة درجة إيمان الافراد بالقيم التي يتم سنها ضمن تلك الثقافة التنظيمية.
3. **بعد إمكانية التكيف:** يقصد ببعد إمكانية التكيف مدى القدرة على الموائمة والتأقلم مع المتغيرات البيئية في وجود فلسفة القيم والمعتقدات التي تزيد من درجة التوقع للمؤسسة لمتغيرات البيئة وسلوكيات الافراد.
4. **بعد تشجيع الابداع والابتكار:** يقصد بما تلك القيم التي تزيد من دافعية خلق الأفكار وروح الابداع والفريق التي توفر بيئة خصبة لدعم واحتواء الأفكار البناءة والجديدة.
5. **بعد التوجه بالفريق:** يقصد ببعد التوجه بالفريق تبني أعضاء الفريق هدف وحيد والتركيز عليه وتبني الإحساس الواحد بالانتماء وروح الفريق وقدرتهم على التفاعل الإيجابي الذي يأتي بالجديد.
6. **بعد التوجه بالعمل:** يقصد ببعد التوجه بالعمل بانتهاج استراتيجية ذات طابع اداري توجه سلوك افراد البيئة الداخلية للمؤسسة لتطوير علاقتها بالبيئة الخارجية بما يتناسب ومصالحها وأهدافها.

ثالثاً. أهمية الثقافة التنظيمية: تكتسي الثقافة التنظيمية أهمية بالغة لما تقدمه من مميزات للمؤسسة التي تتبنى ثقافة تنظيمية فعالة سنعرضها كالآتي: (محمد ، 2014، الصفحات 130-131)

1. تعزيز روح الانتماء التنظيمي والولاء الوظيفي للمؤسسة.
2. وضع إطار عام لأهداف وأولويات المؤسسة والأفكار والمعتقدات التي يتبنها أفراد التنظيم.
3. ضمان استمرارية المؤسسة والاستقرار الوظيفي لأفراد التنظيم.
4. تعظيم والاشادة بأهمية وظيفة التوجيه في عملية توجيه سلوك الأفراد داخل التنظيم.

الفرع الرابع: تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تعد الإدارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال الركيزتين المتلازمتين اللتين أعادتا تشكيل وجه العمل المؤسسي الحديث، حيث تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصال البيئة الحاضنة والجهاز العصبي الذي تستمد منه الإدارة الإلكترونية قدرتها على التطور والابتكار، فبينما توفر التكنولوجيا الأدوات والحلول التقنية المتقدمة، تأتي الإدارة الإلكترونية كإطار تطبيقي ذكي يسخر هذه الأدوات لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتحويلها من النمط التقليدي إلى النمط الحديث، وبذلك يشكل الطرفان علاقة تلازمية وجودية حيث تعمل التكنولوجيا كمكن تقني والإدارة كمنفذ استراتيجي، مما يضمن تحقيق أعلى مستويات الأداء الحكومي.

أولاً. الإطار المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال: تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال (ICT) المنظومة التقنية المتكاملة التي تجمع بين الحوسبة، والبرمجيات، وشبكات الاتصال السلكية واللاسلكية، التي تسهل عملية تمكين إدارة البيانات وتداولها، تتجاوز هذه التكنولوجيا مجرد كونها أدوات تقنية لتصبح البنية التحتية الأساسية التي تضمن سرعة تدفق المعلومات وتخزينها واسترجاعها بدقة عالية، حيث تلعب دوراً محورياً في التحول الرقمي الشامل من مساهمتها في أتمتة العمليات، ورفع الكفاءة الإنتاجية في القطاعات الحكومية والاقتصادية، وتعزيز الابتكار من خلال التقنيات الحديثة المتطورة كالحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي، مما يجعلها المحرك الأول للتنمية في المجتمع الحديث.

1. **مفهوم التكنولوجيا:** تعرض العديد من الباحثين لمفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال مما أسهم في زيادة الرصيد المعرفي في هذا المجال فيما يلي نستعرض أهم تعاريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال قبل التطرق إلى مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال يستوجب علينا الإشارة إلى مفهوم كل من تكنولوجيا والمعلومات فيما يلي:

- **تعريف التكنولوجيا:** تم اشتقاق لفظ تكنولوجيا (Technology) من الكلمة اليونانية (Techne) حيث يشير الجزء الأول من اللفظ لمعنى تقنية أو مهارة أما الجزء الثاني من اللفظ تكنولوجيا (Logoy) معناه علم أو فن المهارات العلمية لنشاط ما. (حول، 2022، صفحة 126)

- عرف المعجم (Webster) التكنولوجيا على أنها "اللغة التقنية والعلم التطبيقي والطريقة الفنية لتحقيق غرض عملي، فضلاً عن كونها مجموعة من الوسائل المستخدمة لتوفير كل ما هو ضروري لمعيشة الناس ورفاهيتهم". (زرزار و غياد، 2014، صفحة 185)

يمكن تعريف التكنولوجيا على أنها الدليل التقني والمنهج العلمي العملي المؤطر فنيا الذي من شأنه أن يحقق حاجة تستوجب ممارسة تتميز بالتكرار والسهولة إضافة إلى توفيرها لظروف جد ملائمة تسد حاجات متعاملاتها عامة.

2. تصنيفات التكنولوجيا: صنفت التكنولوجيا عدة تصنيفات فيما يلي سنوجز اهم وأبرز التصنيفات التي حددها العلماء كالآتي: (طاهري، 2018، الصفحات 3-4)

1.2 تصنيف العالم تومبسون (Tompson): في سنة 1967 التكنولوجيا بناء على عنصر اليقين او التأكد التكنولوجي حيث قسم تكنولوجيا المؤسسات الى ثلاثة اقسام طبقا نوع وطبيعة الوظائف التي تم إنجازها من قبل الوحدات التنظيمية الموكل اليها إنجازها او المكلفة بها، الموضحة في الجدول الموالي: (اللامي، 2007، الصفحات 28-31)

جدول رقم (04): تصنيفات التكنولوجيا لتومبسون

تصنيف التكنولوجيا	الآلية العمل	النموذج
التكنولوجيا الكثيفة	يعبر هذا النوع من التكنولوجيا على نمط الإجابة الموحد نتيجة احتمالات النسبية الغير مطلقة والمتنوعة من المواقف النسبية التي يحتمل وقوعها يرتبط هذا النوع من التكنولوجيا بنمط معين من المؤسسات كالمستشفيات والجامعات.	
التكنولوجيا الطويلة المتراصة	يعبر هذا النوع من التكنولوجيا على نمط تسلسلي يشتمل على المهام والعمليات ذات دالة خطية ثابتة تتميز بتكرار.	
التكنولوجيا الوسيطة	يعبر هذا النوع من التكنولوجيا على مجموع الأساليب والمناهج ذات النمط الواحد تربط الزبائن ضمن أي وقت وأي رقعة جغرافية كخدمات الهاتف.	

المصدر: اعداد الباحثة، بالاعتماد على غسان قاسم دود اللامي، إدارة التكنولوجيا: مفاهيم ومدخل تقنيات تطبيقات عملية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 31.

2.2 تصنيف العالم بيرو (Perou): في سنة 1967 التكنولوجيا بناء على المعرفة بالتركيز على بعدين: (طاهري، 2018، الصفحات 4-5)

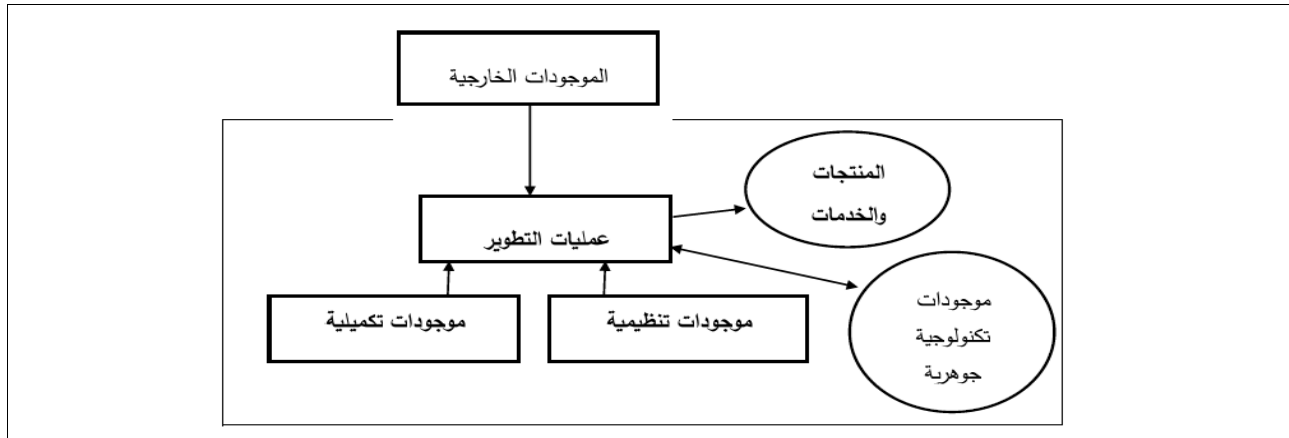
1.2.2 البعد الاول: نسبة التغير في المهام التي من الممكن حدوثها للفرد العامل اثناء تأديته لوظيفته.

1.2.2 البعد الثاني: إمكانية وعدد الطرق التي يمكن بها حل المشاكل.

مقسما التكنولوجيا المستخدمة على مستوى المؤسسات وفقا للبعدين الى ثلاث أنواع سنوردها فيما يلي:

- التكنولوجيا الروتينية: تختص في التعامل مع الاستثناءات الشبه منعقدة تتميز بدرجة عالية من مجموع الاحتمالات ما يمنحها حصانة شبه مطلقة للمشاكل التي من المحتمل حدوثها.
 - التكنولوجيا الهندسية: تتميز بكثرة الاستثناءات والمرونة في التعامل معها وفي حل المشاكل بشكل نظامي.
 - التكنولوجيا الغير الروتينية: تختص في التعامل مع الاستثناءات المتعددة بعدد معتبر نسبة لتغير الحاصل في مجموع المهام مما يصعب من عملية تحليل المشاكل التي توجهها.
- ثانيا. الدعائم الرئيسية للأساس التكنولوجي في المؤسسة: يتكون الأساس التكنولوجي من مجموع دعائم او مكونات في المؤسسة الواجب توفرها في الدعائم الآتية: (طاهري، 2018، الصفحات 5-6)
1. دعامة تكنولوجية جوهرية: تتمثل في مجموع المعدات التقنية التكنولوجية الأساسية في المؤسسة
 2. دعامة تنظيمية: تتمثل في مجموع العناصر التي من شأنها ان تسهم في عملية تطبيق التقنيات الحديثة الهيكل التنظيمي، مراحل اتخاذ القرارات، ثقافة المؤسسة الى جانب كل من الاستراتيجيات وكفاءة العمال.
 3. دعامة خارجية: مجموع الدعائم التي من شأنها ربط المؤسسة بالمحيط الخارجي.
 4. دعامة عمليات التطوير: تتم عبر مرحلتين أساسيتين تتمثلان في التركيز على العمليات الجوهرية ذات القيمة إضافة الى تطوير التقنية التكنولوجية الجوهرية الداخلة في العمليات الجوهرية المنشئة للقيمة.
 5. دعامة تكميلية: تتمثل في مجموع الإمكانيات التي من شأنها ان تدعم تكنولوجيا المؤسسة كنظام المعلومات.

الشكل رقم (12): يوضح الدعائم الرئيسية للأساس التكنولوجي



المصدر: غسان قاسم دود اللامي، إدارة التكنولوجيا: مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات عملية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان،

2007، ص 33

ثالثا: الصيغ التكنولوجية في المؤسسة: تتخذ التكنولوجيا مجموعة من الاشكال والصيغ في المؤسسة حسب معايير محددة لكل صيغة تتمثل في الصيغ التالية: (Gautam, 2010, p. 95)

1. ذاتية التكنولوجيا: تقاس بنسبة تدخل المورد البشري في نشاط وتشغيل التكنولوجيا

2. حجم التكنولوجيا: يحدد حجم التكنولوجيا نسبة لي عمليات تشغيل المؤسسة نظرا لخصوصيات كل نوع منها
3. نسبة التكامل التكنولوجي: نظرا لسرعة انتقال المعلومات وبالتالي تسريع العملية الإنتاجية وبالتالي زيادة سرعة كل من العمليات التشغيلية والإنتاجية.
- رابعا. مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال: تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصال التقارب التقني بين أنظمة الحوسبة وشبكات الاتصال، لإنشاء بنية تحتية متطورة تتيح إدارة البيانات ومعالجتها وتداولها بآلية رقمية موحدة، حيث تعمل هذه المنظومة كقوة دافعة للابتكار، من خلال دمجها المعدات والبرمجيات التي من شأنها تعزيز كفاءة العمل الإداري، بل تمثل منظومة متكاملة تدمج بين الحوسبة المتقدمة وشبكات الاتصال السلكية واللاسلكية لضمان معالجة وتدقيق البيانات بدقة وكفاءة عالية على المستوى التنظيمي.
1. تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال: يواجه العلماء صعوبة في تحديد تعريف مضبوط لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وهذا راجع للاختلاف وطبيعتها المتغيرة حيث تعددت تعاريفها ومن بين أهم التعاريف التي قدمها الباحثون ما يلي:
 - يعرف البنك الدولي تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أنها حزمة الأنشطة التي تساهم في عملية توفير المعلومات وتوزيعها وعرضها من خلال الوسائط الالكترونية. (بن هدية و هيشور، 2023)
 - كما تم تعريفها في المعجم الموسوعي لمصطلح المكتبات والمعلومات على أنها وسائل امتلاك المعلومة والاحتفاظ بها وتشبيكها من خلال بنية شبكية تقنية إلكترونية سلكية أو لاسلكية. (بن هدية و هيشور، 2023)
 - كما تعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أنها مجموع الدعائم أو التقنيات التي توظف بغرض المعالجة العلمية التي بدورها يتم توزيعها ونقلها عبر عمليات اتصالية على مستوى الوسائط التكنولوجية التي تعمل على جمع وتخزين واسترجاع وتوزيع المعلومات. (الحول، 2022، صفحة 125)
 - قد تعرف أيضا تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أنها استخدام مجموع الوسائط والوسائل التكنولوجية والتقنية الالكترونية المتطورة التي من شأنها ان تسهل وتساهم في عملية جمع وحفظ ومعالجة وتشبيك البيانات ضمن وقت زمني قصير جدا بدقة عالية بهدف زيادة جودة كل من عمليات دعم مراكز اتخاذ القرار والمخاطر وتشخيص الوضعية الحالية والمستقبلية وتقدير إمكانيات وحدود وكذلك اهداف المؤسسة. (الواعر و بوسيكي، 2023، صفحة 383)
- بناء على ما سبق يمكننا وضع تعريف لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على أنها أنظمة للمعلومات يتم على مستواها عمليات جمع وتخزين وتوزيع واسترجاع وتبادل المعلومات عبر وسائل اتصالية تقنية سلكية ولاسلكية ذات سرعة ودقة عالي بغرض دعم مراكز القرار ومعرفة وضعية المؤسسة وتكوين نظام استشعار استراتيجي يضمن استمراريتها ويحقق أهدافها.
2. دعائم تكنولوجيا المعلومات والاتصال: تتكون تكنولوجيا المعلومات والاتصال من مجموع العناصر الأساسية التي تشكل جوهرها والتي سنتطرق إليها بالتفصيل في مجمل العناصر الموالية: (طاهري، 2018، الصفحات 41-43)
- 1.2 الدعامة المادية: هي مجموع الدعائم التي تشكل البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال والبرمجيات والشبكات وقواعد البيانات والمهارات البشرية التي بواسطتها يتم ادخال ومعالجة وإخراج مجموع الأنشطة كل هذه العمليات تتم بواسطة الدعامة المادية المتمثلة في أجهزة الحاسوب وملحقاته من (وسائل الادخال، وحدات المعالجة المركزية، وسائل التخزين، وسائل الإخراج ووسائل الاتصال)

2.2 البرمجيات: تعمل البرمجيات عبر مجموعة من التعليمات التي ترمج من خلالها الدعامات المادية ضمن أنظمة المعلومات بحيث تعمل على التحكم فيها تنسيق المهام مع ضمان سيرها ضمن نسق معين للأداء وظيفة معينة ذات ترميز خاص بها يتم تصميمها من قبل المبرمجون حيث يتم إدخالها ومعالجتها بشكل دوري متكرر لضمان صحة نتائجها ورفع جودتها حيث تتميز البرمجيات الجيدة بقدرة استيعاب وتخزين عالية، توفير خاصية الاتصال مع عدة أطراف في وقت واحد، نظام معالجة معلومات فعال يمتاز بالسرعة في الجمع التحليل تخزين واسترجاع المعلومات حيث تنقسم البرمجيات الى نوعين:

- **برمجيات النظام:** هي عبارة عن برامج وسيطة بين مكونات الحاسوب المادية وبرمجيات التطبيق مهمتها التنسيق بين مكونات الدعامات المادية.

- **برمجيات التطبيقات:** هي مجموع البرامج الخاصة ترمج لها مهام محددة.

3.2 شبكات الاتصال: تعتبر الوساطة المادية حيث تتكون من مجموعة من المستندات والوثائق المترابطة معا بعضها البعض على الانترنت التي من خلالها تتم عملية الارسال او النقل او التوزيع او مشاركة المعلومات والبيانات واستقبالها ضمن حزمة من المحطات المترابطة السلكية واللاسلكية تضمن نجاح العملية الاتصالية

4.2 قاعدة البيانات: هي عبارة عن بنية معلوماتية تتكون من مجموع المعلومات والبيانات المخزنة والمترابطة ضمن أي مجال جغرافي.

5.2 المهارات البشرية: هي مجموع الكوادر البشرية المساهمة في انشاء وتراكم المعرفة في المؤسسة حيث يعتبر من بين الدعائم الرئيسية في المنظمة وهذا راجع لدوره الاستراتيجي حيث يتم من خلاله تسيير موارد المؤسسة ودعائم تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال الكفاءات المتخصصة ذو الخبرة في مجال الحاسوب والبرمجة واخير المستخدمين النهائيين او المستفيدين من هذه البرامج والتطبيقات.

3. **خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصال:** تختص تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمجموع الخصائص نوجزها فيما يلي: (مغزيلي ، 2018، الصفحات 173-174)

- **التفاعلية:** تتضمن العملية الاتصالية افراد مشاركين قد يكونون في موضع المرسلين او المستقبلين بدا من فردين للعملية الاتصالية الى عدد لامتناهي من الافراد المتفاعلين.

- **التزامنية:** وتتمثل في مرونة استعمال النظام الغير مشروطة ضمن الزمن المناسب والوقت المناسب لكل من المرسل والمستقبل والمستفيد او المبرمج.

- **القابلية الحركية:** يعني بها إمكانية نقل المعلومات من مكان الى اخر بسهولة تامة إضافة تعدد وسائطها.

- **القابلية لتحويل:** هي إمكانية او استطاعة الوسائل الاتصالية على نقل المعلومات بين أطراف الاتصال.

- **التوصيل:** وتختص بالشبكية أي إمكانية توصيلها بأي نوع من أنواع التقنيات التكنولوجية سواء من الاحجام الصغيرة او الكبيرة وبغض النظر عن نوع او المصدر.

- **الشيوع والانتشار:** يقصد بها مدى شيوع واستعمال وسائل الاتصال في العالم

- **اللامركزية:** تتمثل في دقة وتركيز العملية الاتصالية من حيث عدد الجهات التي لديها إمكانية إرسال رسالة اتصالية واستقبالها في ان واحد بدا من فرد الى عدد لامتناهي من الافراد
- **اللامركزية:** تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال مستقلة بذاتها وبمكوناتها. (نبار، 2018، صفحة 92)
- **الاحتكارية:** نظرا للإمكانيات الهائلة والجهود المركزة على انتاج التكنولوجيات الجديدة الرائدة التي تسعى كل من الدول الصناعية الكبرى ان تحظى بها نظرا للأبعاد الاستراتيجية التي تشمل كافة المجالات لدول التي تمتلكها التي تضمن تبعية بقية الدول لها لامتلاكها تكنولوجيا عالية ومتطورة تنفرد بها. (نبار، 2018، صفحة 92)
- 4. **أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال:** تحظى تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأهمية بالغة نظرا لتأثيرها على العديد من المجالات الاستراتيجية على المستوى العالمي والمؤسسي سنوجزها فيما يلي: (نبار، 2018، صفحة 91)
 - تزيد من الإنتاجية المؤسسية كم خلال الدعم الذي توفره لأنشطة المؤسسة.
 - توفير المعلومة وسهولة الحصول عليها في عصر العولمة أصبحت المعلومة تعد من العوامل الاستراتيجية والتي على أساسها تتم مختلف 3. العمليات بأقل تكاليف مقرنتا لما كانت عليه سابقا مما زاد من حدة المنافسة.
 - إلغاء الرقعة الجغرافية وتسهيل وتقريب المعاملات
 - ارتفاع نسب الابتكار الناتجة عن سرعة معالجة المعلومات عبر وسائط تكنولوجيا المعلومات والاتصال سرعة نقل ونشر المعرفة وبالتالي إضافة لكونها معيار من معايير نسبة تطور الدول وقوة عسكرية تحمي بها حدودها من أي تهديدات تهدد سلامة أمنها.
- خامسا: الإطار النظري لنظم المعلومات الالكترونية:** تعد نظم المعلومات الإلكترونية الركيزة التقنية التي تحول تدفقات البيانات الضخمة إلى أصول معرفية تدعم الحوكمة الرقمية والسرعة في اتخاذ القرار. وتدمج هذه النظم بذلك بين الأجهزة والبرمجيات والعنصر البشري لضمان كفاءة العمليات المؤسسية، مما يجعلها المحرك الأساسي للابتكار والتميز التنافسي في بيئة الأعمال الرقمية المتسارعة للمؤسسات المعاصرة.
- 1. **تعريف نظم المعلومات الالكترونية:** تناول العديد من الباحثين تعريفات مختلفة لنظم المعلومات الالكترونية في العديد من المؤلفات والكتب ارتأينا ان نضع مجموعة التعاريف الموالية بما يتماشى وطبيعة بحثنا:
 - عرفها سيد صابر تعلب نظام المعلومات الالكتروني على انه نظام يركز في عملية تشغيله على الدعامة المادية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال المتمثلة في الحاسوب وملحقاته حيث يعتمد هذا النوع من الأنظمة التكنولوجيات ذات الحجم الكبير نظرا للحجم الهائل من بيانات الوحدات الاقتصادية الكبيرة الحجم. (تعلب ، 2011، صفحة 174)
 - يعرف (Robert Reix) نظام المعلومات على انه مجموع الموارد المادية والبشرية والتقنية المنظمة والساعدة على جمع واكتساب وتخزين وتطبيق ومشاركة المعلومات في صورة بيانات او وثائق او صور او صوت وصورة في المنظمة. (Robert, 2002, p. 75)
 - عرفه (Loudon) بانه مجموعة العناصر المتكاملة والتي تمكن المؤسسة من جمع وتخزين واكتساب واستخدام وتوزيع البيانات بغرض استغلالها في دعم جهات القرار وتوفير التنسيق والمراقبة وتشخيص رؤيتها ضمن مسار منظم. (خليفة ، 2008، صفحة 65)

- في حين عرف محمد الصيرفي نظم المعلومات الالكترونية على انها مجموعة النظم الشبكية لمعدات الحاسوب ذات الاستعمال الشخصي التي تتصل معا أجهزة حاسوب أخرى مستقبلية او مضيئة التي أساسها أنظمة المعالجة الموزعة وقواعد البيانات الموزعة بشكل شبه دائم. (الصيرفي، 2009، صفحة 412)
- كما تعرف أيضا على انها نظام معلوماتي الكتروني يعنى بإدارة وتنسيق وحدات النظام بواسطة برامج وتطبيقات لتأدية مهام محددة مما يمنح المؤسسة اختصار لكل من الوقت والتكاليف والجهد وتكامل على مستوى مختلف العمليات والوظائف التي تتم على مستواها. (قصاص و جبار، 2017، صفحة 108)
- استناد الى التعاريف السابقة يمكننا وضع تعريف لنظم المعلومات الالكترونية على انها مجموعة الأنظمة التي تعتمد في تشغيلها على الدعامة المادية للحاسوب وملحقاته ذات التكنولوجيا الكثيفة وهذا راجع للكبر حجم البيانات للوحدات الاقتصادية كبيرة الحجم حيث تقوم هذه الدعامة المادية بعملية إدارة وتنسيق وتكامل وحدات النظام من خلال مجموعة من البرامج والتطبيقات التي برمجت لتأدية مهام محددة مما يسهل ويسرع من عمليات النظام ويختصر كل من التكاليف والجهد على المؤسسة.
- 2. تصنيفات نظم المعلومات الالكترونية: تصنف نظم المعلومات الالكترونية الى مجموع الأنواع الرئيسة المعتمد عليها في تصنيفها والتي سنقوم بشرحها في النقاط الآتية: (قصاص و جبار، 2017، الصفحات 109-110)
- **النظم الخبيرة وأنظمة الدكاء الاصطناعي:** النماذج الخبيرة هي برامج كومبيوتر تم برمجتها وفقا ومحاكاة لخبرة العقل من خلال قياس درجة الإدراك والوعي للخبير البشري في طريقة حل المشاكل التي تواجهه بناء على مستودعات المعرفة ذات الخبرة التراكمية التي يبرمجها الخبير من خلال المقارنة بين البيانات المتوفرة عن المشكلة وقاعدة المعرفة كالمفاهيم وغيرها تعرف بالة الاستدلال.
- **نظم دعم القرارات:** هو نظام يستخدم في معالجة المعلومات التي من شأنها ان تدعم نجاعة عمليات صنع واتخاذ القرارات المصيرية على المستوى الاستراتيجي للمؤسسة تتميز بالسهولة وسرعة والدقة.
- **نظم المعلومات الإدارية:** تتكون من مجموع النظم عالية التقنية تحتوي على مجموعة أنظمة الكترونية اتصالية رسمية وغير رسمية داخلية وخارجية حيث يتم اعتمادها في المؤسسات الحديثة المواكبة لتطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- **نظم المعلومات التنفيذية:** تتمثل في مجموعة النظم التي تركز على الناتج الداخلي لنظم الأخرى في المؤسسة إضافة الى المعلومات الخارجية بغرض تقديم تقارير تحتوي على معلومات تسلم للمدراء التنفيذيين في الإدارة العليا من خلال وسائل إحصائية تسهل من عملية تحديد ووضع اهداف المؤسسة تستغل في التخطيط الاستراتيجي والاهداف الاستراتيجية ذات المدى الطويل.
- **نظم معالجة المعلومات:** هي عبارة عن أنظمة للبرامج والتطبيقات المبرجة لتأدية مهمات محددة تتعامل هذه النظم مع البيانات كبيرة الحجم حيث يتم استخدامها في الاعمال المتكررة البسيطة وكذا الاعمال التجارية لمميزاتها كسرعة الإنجاز إضافة المعلومات اليومية التي تزود المؤسسة.
- 3. **مهام نظم المعلومات الالكترونية:** تنقسم وظائف نظم المعلومات الالكترونية الى أربعة وظائف رئيسية نوجزها كالآتي: (قصاص و جبار، 2017، صفحة 110)

- جمع البيانات: يتم على مستوى مصدر البيانات جمع البيانات عبر مراحل حيث يتم جمع المعلومات ثم حفظها وفقا لي طبيعتها ضمن المستند المخصص لها ثم يتم نقلها الى مصدر المعالجة.
- معالجة البيانات: تتمثل في مجموع المراحل التي تمر عبرها المدخلات لتصبح على الشكل النهائي لها.
- انتاج المعلومات: يتم مصادرة المعلومات المتوصل لها على شاكلة تقارير ومعلومات معالجة تقدم للمستخدم النهائي.
- مراقبة البيانات وإنتاج المعلومات: يتم من خلالها ضمان امن وحماية المعلومات بعد التأكد من صحتها حيث تعتبر كراس مال معرفي ثمين بالنسبة للمؤسسة ثم تتم مراقبة من خلال التغذية الرجعية لمعالجة هذه البيانات بحيث يتم اكتشاف مواطن الضعف الخطأ لتتم معالجتها.

4. خصائص أنظمة المعلومات: من خلال التعريفات السابقة نستنتج خصائص أنظمة المعلومات في مجموع العناصر الموالية:

- توفير معلومات ذات جودة من حيث الخصائص النوعية والكمية الداعمة لعمليات اتخاذ القرار في المؤسسة.
 - ارتكاز نظام المعلومات على عمليات إدارة المعرفة من جمع وتخزين واكتساب وتطبيق مما يبين لنا جوهره اللاملموس برغم من اعتماده قاعدة عناصر مادية.
 - اعتماده على تكنولوجيا المعلومات والاتصال لدورها الحساس في توفير كم هائل من المعارف.
 - التوزع الشبكي المتنوع للأنظمة المعلومات في جميع الهيكل التنظيمي للمؤسسة بمختلف مستوياتها الإدارية بشكل يضمن التنسيق والتجانس داخل الإطار التنظيمي.
5. أهمية أنظمة المعلومات: نوجز أهمية أنظمة المعلومات في مجموع من العناصر والتي اجمع عليها مجموعة من المفكرين التي نلخصها في النقاط التالية الذكر: (رجم ، 2018، صفحة 37)

- تعظم دور وأهمية المعارف والمعلومات في عصر التكنولوجيا والمعلومات وهذا راجع لطبيعة المؤسسات القائمة على المعرفة.
- زيادة تركيز المؤسسات الحديثة على شبكات الاتصال وتكنولوجيا المعلومات المتطورة ونظم المعلومات الالكترونية التي من شأنها تخفيض تكاليف الوقت والجهد ورفع من مرونة المؤسسات في التأقلم والمتغيرات البيئية والمنافسة.
- يوفر نظام المعلومات نظام امن للمعلومات من حيث تحقيق الاكتفاء النوعي والكمي من المعارف التي تحتاجها المؤسسة إضافة الى نظام الحماية الذي يوفره لنظام معلومات المؤسسة ضمن المكان والزمان المتواجدة به.
- كحوصلة لما تمت الطرق اليه علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال ونظم المعلومات الالكترونية تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال الركيزة التقنية (Hard-tools) التي توفر الأجهزة والشبكات، بينما تمثل نظم المعلومات المنظومة التشغيلية (Soft-logic) التي تستثمر تلك التقنيات لإدارة البيانات، فالعلاقة بينهما هي علاقة الوسيلة بالغاية، حيث تطوع التكنولوجيا لخدمة أهداف النظام المعلوماتي في معالجة وتوصيل المعرفة لدعم القرار وبدمجهما، تتحول المؤسسات من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية الذكية القائمة على سرعة التدفق ودقة التحليل. (طاهري، 2018، صفحة 28)

الفرع الخامس: اللوائح والتشريعات القانونية

يعرف القانون على انه "جملة القواعد مجموعة القواعد الملزمة التي تنظم علاقات الاشخاص في المجتمع تنظيمًا عادلاً يكفل حريات الافراد ويحقق الخير العام" (مذكور، 1978، صفحة 50)

حيث ينقسم القانون الى القانون العام الذي يختص بمجموع القواعد القانونية التي تتعلق بالدولة صاحبة السلطة وعلاقتها على الصعيد الداخلي او على الصعيد الخارجي والقانون الخاص نسبة الى طبيعة الشؤون التي ينظمها كأساس لتفريقه الالزامية بين الدولة صاحبة السلطة على الافراد الخاضعين لسلطتها، وبين الافراد كجماعة فيما بينهم، أين يعود أصل هذا التقسيم الى القانون الروماني أين كان الهدف من وضعه تمييز الحاكم عن الرعية من خلال تخصيص سلطة وامتيازات حصرية للحاكم أين انتقل هذا النوع من التقسيم الى الفقه القانوني اللاتيني الحديث. (علال، 2020، صفحة 23)

أولاً. الثقافة القانونية: تعبر عن نوع من انواع الثقافة التي يحزم البعض وجوب التخصص القانوني من الناحية العلمية بها، غير ان لتجارب الميدانية على ارض الواقع رأي اخر ينص على الهدف منها بشكل عام يركز على التربية القانونية بمعنى تنمية وتعزيز وعي المجتمع بشكل عام والفرد بشكل خاص حول اكتساب وتمكين الافراد من المفاهيم والمبادئ والمعارف القانونية التي لها صلة مباشرة او غير مباشرة بتشريعات و القوانين واللوائح المرتبطة بالحالة المهنية للمجتمع، باعتبارها لبنة أساسية في بناء الثقافة العامة للفرد والتي من المفترض الزام كل فرد باكتسابها لمعرفة واجباته لأدائها وحقوقه للمطالبة بها ضمن فلسفة التنمية المجتمعية وأهدافها، حيث تتمثل مجالات الثقافة القانونية بالنسبة للموظفين في المؤسسات الى جملة من اشكال المعلومات تندرج ضمن مجال واسع لا حصر له كاللوائح والتشريعات والجمعيات والاتحادات المهنية التابعة لها، والعقود والاتفاقيات، ومذاكرات التفاهم والتعاون وغيرها من تراخيص أنظمة المعلومات والبرمجيات، ومعاهدات الوصول الحر للمعلومات وانظمتها وضوابطها، قوانين الملكية الفكرية وعقوبات الانتحال والسرقة والسرقات العلمية، بالإضافة الى قوانين الوثائق وحرية تداول المعلومات وقوانين الجرائم الالكترونية والشبكة العنكبوتية وغيرها، تنقسم الثقافة القانونية الى ثلاث أنواع كالآتي: (شعبان ، شعبان ، زينهم عبد الجواد ، و بشير احمد عبد العال، 2025، الصفحات 10-11)

- **المعرفة:** تعبر عن اول خطوة أساسية مكونة الثقافة للقانونية للفرد والتي من شأنها رسم خارطة سلوكيات الافراد وتوجيههم والتحكم بعاداتهم.

- **الجانِب القيمي:** يعبر عن المجال القيمي المجتمعي المؤطر لجملة السلوكيات والانفعالات والعواطف باختلاف المواقف والتي على أساسها يتم تكوين الثقافة القانونية للفرد.

- **الجانِب السلوكي:** يعبر عن عملية اكتساب المهارات وتطويرها لمواجهة المواقف المحتملة مستقبلاً بناء على جملة المعارف المكتسبة من قيم وغيرها وتنشأ تحت سنة مستويات (الملاحظة، التقليد، التجريب، الممارسة، الاتقان، الابداع).

اختصاراً لما تم التطرق اليه تعد الثقافة القانونية مفردة معرفية مركبة من شقين هما الشق الأول **الثقافة** وتعني إدراك والعلم بالقانون بالشكل الذي يمنح صاحبه قدر من المهارات والمعارف القانونية التي تمكنه من مواجهة المشاكل التي يتعرض لها والفاصل الأول والأخير فيها القانون، والشق الثاني **ثقافة احترام القانون** والتي تعبر عن التطبيق والممارسة الفعلية لثقافة القانونية كنمط سلوكي ثابت متجذر

يجعل منها ممارسة على ارض الواقع ليست مجرد نظريات ومفردات دون تطبيق فعلي على ارض الواقع. (شعبان ، شعبان ، زينهم عبد الجواد ، و بشير احمد عبد العال، 2025، صفحة 11)

ثانيا. المعرفة القانونية: تم تصنيف المعرفة الى جملة من الفئات والابعاد المتعددة بتعدد المجالات والميادين المطبقة على مستواها. (شعبان ، شعبان ، زينهم عبد الجواد ، و بشير احمد عبد العال، 2025، صفحة 11)

خلاصة الفصل

تأسيس على ما سلف، يمكن القول إن المعرفة لم تعد مجرد ترف فكري، بل هي المرتكز الوجودي الذي يحدد ملامح المؤسسة المعاصرة وقدرتها على البقاء في بيئة شديدة التعقيد، وقد أظهر الطرح السابق أن فاعلية المؤسسة لا تكمن في امتلاك المعرفة فحسب، بل في كفاءة إدارة المعرفة كعملية ديناميكية قادرة على تحويل الأصول الفكرية الضمنية إلى ممارسات تنظيمية صريحة ومبتكرة. وفي السياق ذاته، تتبلور نتيجة تبني إدارة المعرفة في كونها نظاماً تحويلياً شاملاً يعيد هندسة العمليات الإدارية لتصبح أكثر مرونة واستجابة، إن الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة لا تقف عند حدود الأرشفة الرقمية، بل تمتد لتصيغ ثقافة تشاركية تمنع تآكل الذاكرة المؤسسية وتدعم تدفق الخبرات بين الأجيال الوظيفية، وبناء عليه فإنَّ العائد الاستراتيجي من هذا النهج يتجسد في تقليص زمن الاستجابة للمتغيرات، ورفع كفاءة اتخاذ القرار استناداً إلى تدفقات معلوماتية دقيقة، مما يحول الإدارة من دورها التقليدي إلى دور الدليل المعرفي للابتكار ومع ذلك، يظل التحدي الأكبر متمثلاً في فجوة المعرفة التي تنشأ كنتاج طبيعي لقصور الآليات أو تسارع المتغيرات، مما يضع الإدارة أمام حتمية المراجعة المستمرة لاستراتيجياتها وبناء عليه فإن معالجة هذه الفجوة تتطلب رؤية تكاملية تدمج بين الحلول التقنية والبيئة الثقافية الداعمة، وهو ما سيتم تناوله في الجزء التالي من الدراسة من خلال فحص آليات التمكين التي تضمن تقليص هذه الفجوة وتعظيم العائد الاستراتيجي من رأس المال الفكري.

إن التلازم الجدلي بين ماهية المعرفة كقيمة وجودية وإدارتها كآلية تنظيمية، يضع المؤسسات المعاصرة أمام حتمية مواجهة الفجوات المعرفية المتولدة عن تسارع المتغيرات الرقمية ومن هذا المنطلق، تبرز إشكالية الدراسة الحالية لتبحث في الكيفية التي يمكن من خلالها ردم هذه الفجوات وتحويل المورد المعرفي من حالة السكون المضمّر إلى حالة التمكين الاستراتيجي المعرفي المرسم أو ما يعرف برسملة المعارف، خاصة في ظل بيئة إدارية تتطلب مرونة فائقة واستجابة لحظية للتحديات.

الفصل الثاني

الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

تمهيد

نجحت الإدارة الإلكترونية في تحقيق الثورة الفلسفية والادارية الأبرز في أدبيات الفكر الإداري المعاصر، فهي ليست مجرد استبدال للأدوات الورقية ببدائل تقنية، بل هي براديعم إداري جديد يعيد صياغة العقد التنظيمي بين المؤسسة وبيئتها اين يتجاوز الإطار النظري لهذا المفهوم يتجاوز الأبعاد التقنية الصرفة ليمتد إلى أبعاد سوسيو تقنية ومعرفية معقدة، تدمج بين صلابة البنية التحتية المعلوماتية وليونة الكوادر البشرية المعرفية ضمن نسق تنظيمي يقدر الشفافية والسرعة الفائقة.

وفي خضم هذا التحول، تأصلت الإدارة الإلكترونية متجذرة بالمبادئ واسس الإدارة التقليدية بإضافتها تقنية رقمية مؤتمتة ذات حس انساني لوظائفها الكلاسيكية، فوظيفة التخطيط لم يعد عملية تنبؤية ساكنة بل أضحت تخطيطا استراتيجيا مرنا يستند إلى تدفقات البيانات اللحظية، ووظيفة التنظيم تحررت من قيود الهياكل البيروقراطية الهرمية لتتخذ شكل المنظمات الشبكية التي تلغي المسافات التنظيمية، في حين وظيفة القيادة فقد انتقلت من ممارسة السلطة الرسمية إلى القيادة الافتراضية القائمة على التمكين الرقمي وبناء الثقة عن بعد، وصولا إلى وظيفة الرقابة التي تحولت من أداة رقابية تصحيحية لاحقة إلى منظومة حوكمة ذكية تتسم بالرقابة الذاتية والآنية، إن شمولية هذا الإطار تكتمل من خلال تبني الإدارة مفهوم "إعادة هندسة العمليات الإدارية" الذي يعمل كجسر عبور من الإدارة التقليدية المثقلة بالروتين إلى الإدارة الإلكترونية الرشيقة، مما يضمن تدفقا معرفيا غير منقطع ويحقق قيمة مضافة للمستفيد النهائي عبر خدمات تتجاوز حدود الزمان والمكان لترسم بذلك ملامح مؤسسة المستقبل المستدامة والذكية.

نحاول في هذا الفصل عرض إطار نظري للمفاهيم الأساسية للإدارة الالكترونية، كما سنتطرق لوظائفها الأساسية متمثلة في أربعة وظائف متمثلة في التخطيط الالكتروني، التنظيم الالكتروني، الرقابة الالكترونية، القيادة الالكترونية، بالإضافة الى دواعي ومتطلبات وتحديات واثار التحول نحو تطبيق الإدارة الالكترونية.

المبحث الأول: أساسيات في الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية امتداد ذو منحى تطوري تصاعدي للمدارس الإدارية الذي امتد بدا من الثمانينيات القرن الماضي الى غاية مطلع التسعينيات وصولا الى يومنا هذا على الصعيدين النظري والتطبيقي مما يجعلها متغير استراتيجي يصعب توقع اتجاهاته وتحديد مواقعها حيث نرجع هذا للمتغيرات التكنولوجية التي هي الأخرى بدورها متصاعدة التطور التي أدت بدورها الى احداث ثورة تكنولوجية في مختلف المجالات الإدارية بدا من الأهداف الاستراتيجية الى غاية الأنشطة البسيطة على مستوى الوحدات الإدارية مما جعل منها نظام ادائي مفتوح يختصر كل من البعد الزمني ويلغي الحدود الجغرافية وإلغاء أهمية البعد المكاني في العملية الإدارية مما أنشئ أسلوب اداري تسييري يتماشى ومشاكل الإدارة الحديثة من خلال طرح أفكار وحلول من شأها زيادة كل من فعالية وكفاءة الجهاز الإداري مما يجعل من الممارسات والعمليات الإدارية مرنة ومبتكرة هادفة ودقيقة ابتكارية تهتم بالجانب الإبداعي من حيث طرح خدمات ذات جودة عالية.

حيث سيتم التطرق في هذا المبحث الى كل من الإطار النظري للإدارة الإلكترونية وبعض المفاهيم المتداخلة والإدارة الإلكترونية إضافة الى مقومات ونظم معلومات الإدارة الإلكترونية وصولا في الختام الى أهمية واهداف الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

في هذا المطلب سيتم الامام بالجانب النظري للإدارة الإلكترونية من حيث النشأة والمفهوم إضافة الى الخصائص والانماط وصولا الى ابعاد او مكونات الإدارة الإلكترونية.

الفرع الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

تمثل الإدارة الإلكترونية نموذجا إداريا حديثا يقوم على الاستخدام المتكامل لتقنيات المعلومات والاتصالات في تنفيذ الأنشطة والوظائف الإدارية عبر الوسائط الرقمية، تهدف هذه المنظومة إلى رفع كفاءة الأداء المؤسسي من خلال أتمتة العمليات، وضمان جودة وسرعة تدفق المعلومات لدعم اتخاذ القرار وتجاوز القيود المكانية والزمنية حيث تعد الإدارة الإلكترونية ركيزة أساسية في التحول الرقمي الشامل داخل التنظيم حيث تسعى الحكومات من خلالها إلى تحقيق الشفافية، وتقليل التكاليف التشغيلية، والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

اولا: تعريف الإدارة الإلكترونية: للإدارة الإلكترونية عدة ابعاد وجوانب تختلف وتتعدد بتنوع وجهات نظر ودراسات باحثيها إضافة الى طبيعتها المتغيرة بشكل دائم ومستمر وهذا يرجع الى بعدها التكنولوجي الديناميكي مما يصعب عملية وضع مفهوم محدد وواضح لها حيث يمكن وضع إطار نظري نلخصه في مجموعة المفاهيم التالية:

- حيث عرفها محمد سمير احمد ان الإدارة الإلكترونية فكريا وممارسة هي الوسيلة او الأداة التي بواسطتها تتم كافة الممارسات و الإجراءات الإلكترونية منها التنظيمية التجارية وغيرها من الأنشطة لتشتمل على الأنشطة الغير ادارية ضمن اطار موحد يضمن لكل من المؤسسة والافراد تحقيق هدف واحد يخدم جميع أطرافها باعتبارها نظام متكامل سلوكي او لاسلكي يجمع كل من اثرات قيمة اراء المستهلكين واستغلالها في التطوير والرفع من كفاءة الأجهزة الإدارية بشكل يضمن السرعة في الاستجابة والتكيف المرن من جهة وكعامل يزيد من الترشيح والاستغلال الكفاء والفعال للموارد الاستراتيجية للمؤسسة وحدودها من وقت وجهد ومال مما يضعنا امام الزامية توفير كوادر بشرية متخصصة في التقنية تخضع لمجموعة خصائص ومعايير محددة ترقى بمستوى المهام الإدارية الروتينية التقليدية الى المهام الإلكترونية التي تتميز بالديناميكية والنوعية بموصفات جودة عالية (سمير احمد ، 2009)

- بينما عرفها سعد غالب ياسين من خلال منظورين المنظور الحديث للإدارة الالكترونية حيث اعتبرها منظمة رقمية تختص بالأعمال والأنشطة الالكترونية التي تتم بواسطة مجموعة من الشبكات، اما بالنسبة للمنظور الثاني المنظور الكلاسيكي الإداري اعتبرها كوظيفة إدارية تختص بتفويض مسؤولية انجاز الاعمال والأنشطة والوظائف الإدارية من التنظيم والتوجيه وتخطيط و رقابة من خلال وسائط ونظم تكنولوجيا المعلومات على المستوى الداخلي للمؤسسة ومن جهة أخرى تبني جسور وصل تصل المؤسسة ببيئتها الخارجية من منافسين وموردين ومستهلكين وأجهزة تابعة لدولة وغيرها مما يجعل منها وظيفة ديناميكية دائمة التغير بشكل متزايدة وهذا راجع لتقنية التكنولوجيا التي تشتمل كل من النظم والشبكات التي تتراسها شبكة الانترنت وفق دالة خطية متزايدة داروينية ضمن حدين يتمثلا في كل من الابتكار والابداع في ممارسات هذه التقنية الحديثة باعتبارها وظيفة تجمع كل من البحث توفير واستغلال الموارد النادرة الاستراتيجية من خلال استحداثها لتوليفة خلق القيمة الحقيقية والمضافة التي أساسها الاستثمار في راس المال الفكري واستراتيجيات وموارد إدارة المعرفة من خلال تجميعها وتوظيفها باستخدام شبكات الاتصال مما ينتج توليفة من شأنها ان تمد المؤسسة بميزة تنافسية استراتيجية للمؤسسة الرقمية الحديثة (غالب ياسين ، 2009)

- بينما عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) انها: "استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ولا سيما شبكة الانترنت كأداة تسمح بالوصول الى إدارة أفضل" (OCDE, 2004, p. 11)

- في حين يرى نجم عبود نجم الإدارة الالكترونية على انها إدارة و ترجمة المعارف المعلوماتية عبر وساطة شبكات الاعمال والتي تتراسها الانترنت التي تعتبر وسيلة وصل و تعزيز و تمرير نظرا للامتيازات التي تمنحها للمنتج او الخدمة الرقمية او المؤسسة الالكترونية على حد سواء من خلال إعطائها بعد لامادي غير ملموس معا تطور أساليب التسيير والإدارة من خلال نمذجتها ضمن الموارد المعرفية المعلوماتية الفكرية وتصنيفها كنوع من أنواع الموارد الاستراتيجية للمؤسسة الالكترونية، او التي تمدها بأبعاد الكفاءة والفعالية والملائمة تنعكس على كل من اهداف وموارد المؤسسة الالكترونية مما يجعلها قادرة على اكتساب ميزة تنافسية استراتيجية لتوليد القيمة على مستوى جميع أنشطة المؤسسة الالكترونية، ليعتبرها في الأخير على انها العامل المشترك التوزيعي على الوظائف الإدارية الأساسية للمؤسسة التخطيط التوجيه والرقابة للعملية الإدارية في إدارة موارد واهداف المؤسسة الاستراتيجية من خلال عاملين اساسين او وسيلتين تتمثل في شبكات الاعمال الإلكترونية والانترنت كخاصيتين رئيسيتين، وهذا يعود لمجموع الخصائص التي يتميز كل منها بما نذكر منها التشبيك الفائق والتفاعل الانساني المتواصل على مدار الساعة ضمن أي اطار او رقعة جغرافية بسرعة نقل واستجابة تقارب سرعة الضوء ضمن موارد واوقات عمل لامتناهية مما يجعل من أسلوب تنظيمها أسلوب مرن ديناميكي متجدد. (عبود نجم ، 2004)

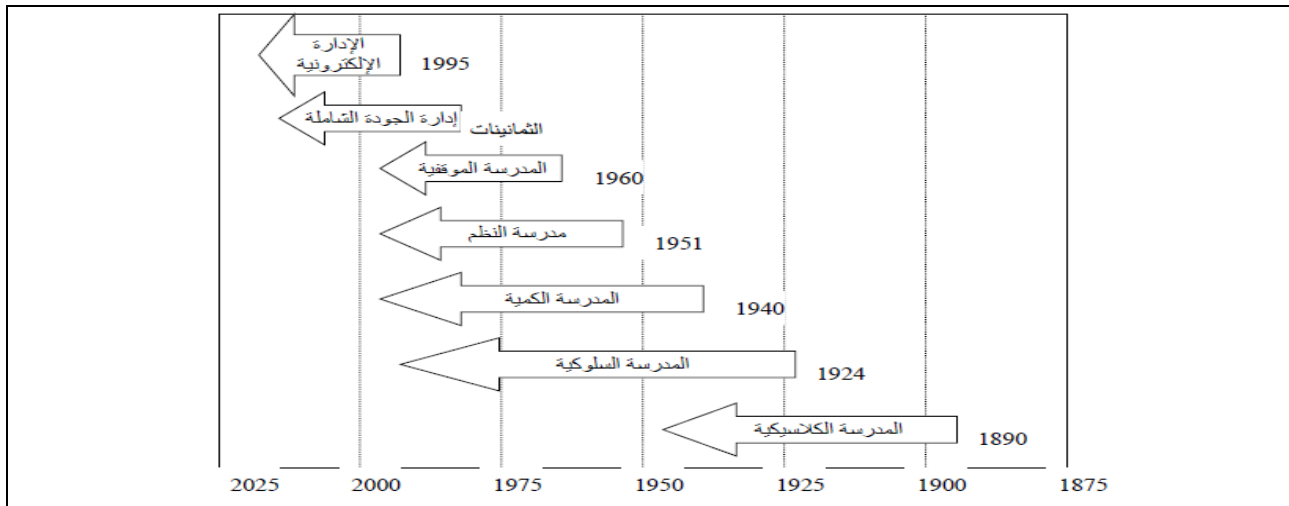
- بينما عرفها كل من راكنز الزعاريير وغسان الطالب على انها عملية تحويل الوظائف والعمليات الادارية من النموذج التقليدي الورقي الى النموذج الحديث من خلال وسائط تكنولوجيا متطورة تتميز بتقنية عالية تحتل البعد الزمني وتزيد من كفاءة وفعالية العملية الإدارية من خلال طرح خدمات او منتجات ذات جودة بتكلفة وصول منتج نهائي مناسبة للمنة المقابلة لاستغلاله. (الزعايرير و الطالب ، 2017)

من خلال جملة التعاريف السابقة يمكننا تعريف الإدارة الالكترونية بانها نظام اداري الكتروني معرفي مفتوح أساسه التقنية الالكترونية التي تدمج بين كل من تكنولوجيا المعلومات والاتصال والوظائف الإدارية الأساسية متمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، القيادة، على مستوى المؤسسة التي تتميز بالسرعة والفعالية والكفاءة والمرونة في إدارة الوقت وإلغاء حدود الرقعة الجغرافية كعامل معيق لوصول الخدمة للمستفيدين، وبالتالي تقديم خدمات ذات جودة تكسبها ميزة تنافسية تجعل منها رائدة في بيئتها التنافسية.

ثانياً: مستويات وابعاد تطور الإدارة الإلكترونية: تعد الإدارة الإلكترونية نتاجاً لاندماج الفكر الإداري التقليدي مع الثورة التقنية، حيث بدأت جذورها تتبلور في النصف الثاني من القرن العشرين مع "أتمتة" بعض المهام المكتبية والإحصائية البسيطة ومع ظهور الإنترنت في التسعينيات، انتقلت من مجرد استخدام للحاسوب إلى الترابط الشبكي الذي أتاح تبادل المعلومات والخدمات الإدارية عبر الوسائط الرقمية، مما قلص الاعتماد على الأساليب الورقية، وصولاً لمرحلة النضج الكامل عبر اعتماد ودمج تقنيات الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية، لتتحول الحكومات وهيكلها من هياكل هرمية جامدة إلى منظمات ذكية ومرنة تتجاوز حدود الزمان والمكان فيما يلي المراحل تطور الإدارة الإلكترونية:

1. المرحلة الأولى الإدارة الإلكترونية كامتداد للمدارس الإدارية والنموذج الحديث للإدارة الفسيفسائية: ان التطور المتصاعد الديناميكي في أساليب التسيير والتفكير أو المدارس الإدارية يضعنا امام دالة خطية متزايدة بمعامل ارتباط ثابت متزايد على امتداد فترة زمنية أكثر من القرن بدا من المدرسة الكلاسيكية لنموذج الديمقراطية المثالي ومبادئ الإدارة العلمية والوظائف الإدارية وصولاً للمدرسة الإنسانية التي انتجت المدرسة السلوكية التي أدت بدورها لظهور المدخل الكمي خلال الحرب العالمية الثانية تلتها مدرسة النظم في الخمسينيات من القرن الماضي لتأتي بعدها المدرسة الموقفية في الفترة الممتدة للستينيات ثم مدخل المنظمة المتعلمة في فترة الثمانينيات التي كان كل من التفكير الخطي القائم على العلاقة الواحدة والسبب الواحد بالكم والكيف الواحد والتفكير الهرمي المتنوع العامودي الذي اختص على وجه التحديد بالوظائف الإدارية والافقي الانمي المرن الذي اختص بالوظائف الفنية طاغيا بشكل كلي في توزيع خطوط سلطتها ومسؤولياتها في عملياتها الادارية مما أدى بالضرورة الى احداث أنماط جديدة للإدارة واسلوب التفكير الإداري لتختتم هذه الدالة في التسعينيات بظهور الإدارة الإلكترونية التي تميزت بتفكير ذو نمط شبكي فسيفسائي (عبود نجم ، 2004 ، الصفحات 128-129)

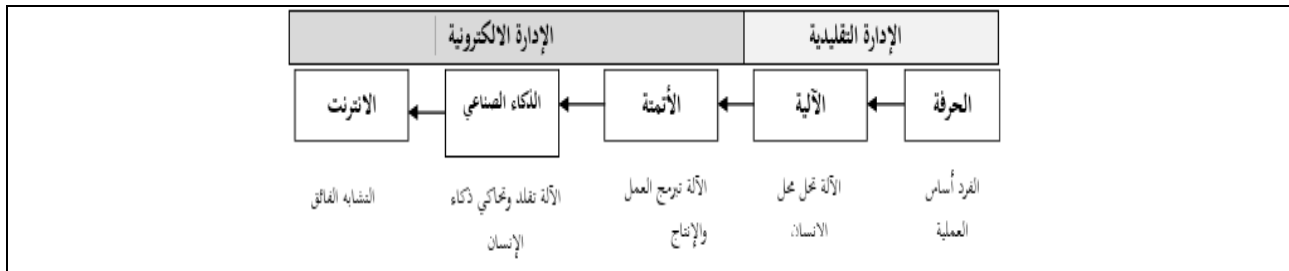
الشكل رقم (14): تطور المدارس الإدارية



المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية الوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية، ص129.

2. المرحلة الثانية الإدارة الإلكترونية كنموذج حديث تكنولوجي متطور في الإدارة: يتجلى التطور التكنولوجي في مبادرات أو بادئة اسناد الوظائف للألة نيابة عن المورد البشري على مستوى العمليات البسيطة والمتكررة للعملية الإدارية على المستوى التشغيلي ليرتقي الى وظائف التخطيط والرقابة من خلال برمجتها لينتقل الى مجرات العمليات الذهنية التي تتقارب وطبيعة الذكاء البشرية بوساطة الذكاء الاصطناعي على المستويات اللغة والرؤية الالية وكذا الأنظمة الخبيرة من خلال خاصيتي الانترنت والشبكات الاعمال التي تجعل من الإدارة الإلكترونية ذات مميزات تكنولوجية سابقة لجميع مراحل انتهاز الإدارة للأساليب التكنولوجية معا ضرورة التنويه لتجاوز خاصية الانترنت ميزة تطوير الأجهزة بل تعدتها لتصل الى تطوير البرمجيات التي تعنى بمجموع الوظائف والعلاقات والعقود الرقمية عن بعد.

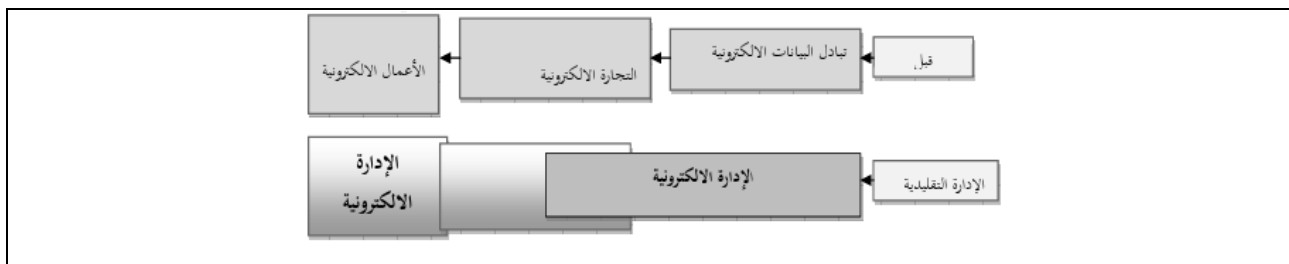
الشكل رقم (15): التطور التكنولوجي باتجاه الانترنت والإدارة الرقمية



المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية الوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية، ص130.

3. المرحلة الثالثة الإدارة الإلكترونية محصلة تطور تشبيك البيانات الإلكترونية ذات النمط الوحيد من المجال الضيق الى مجال الاعمال الإلكترونية: افرزت التطورات التكنولوجية في ثورة المعلومات الى التبادل الواحد في مجال محصور تجعلها تنتقل ضمن وظيفة واحدة من حاسوب لحاسوب او مجموعة حواسيب للأخرى او ضمن مجال واحد أكاديمي او عسكري، في ظل ظهور الانترنت اضحى تبادل المعلومات الإلكترونية بوساطات شبكات الداخلية والخارجية حتمي ضمن البيئة الداخلية الخارجية للمؤسسة مع مختلف تعاملاتها إضافة الى الوب الذي يسمح بتبادل المعلومات ضمن أي حدود جغرافية في العالم مما يوسع مجال تطور تبادل البيانات الإلكترونية من المجال الضيق الى مجالات أخرى كالتجارة الإلكترونية وغيرها وصولا للأعمال الكترونية لتطور في المقابل الإدارة التقليدية الى الإدارة الإلكترونية. (عبود نجم ، 2004)

الشكل رقم (16): تطور تبادل البيانات الإلكترونية والإدارة



المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية الوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية، ص130.

4. المرحلة الرابعة الانتقال من البعد والتفاعل الإنساني الى البعد والتفاعل الوظيفي للألة: لكل من ميزة الانترنت وشبكات الاعمال مميزات تجعل منهما سلاح ذو حدين فعند اجمال مميزاتهما نرى ان كل منهما الغيا الابعاد التنظيمية الزمنية والجغرافية والفنية مما يسهل ويسرع عملية الاتصال ونقل البيانات الا ان كثرة وتشعب البيانات وتنوع مجالاتها وتشعبها يزيد من مقدار التفاعلات وانقساماتها هي الأخرى مما يضعنا امام ضرورة اللجوء الى البرمجيات التي تسهل تشبيك أطراف الاتصال التي تضمن سرعة الاستجابة وفعاليتها مما يحول العملية الإدارية والتفاعل البشري الى تفاعل الي الكتروني بحت.

الشكل رقم (17): التفاعل الالي والتفاعل الإنساني



المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية الاستراتيجية الوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية، ص133.

عند مقارنة التفاعل الالي بالتفاعل الإنساني يستوجب علينا احداث توليفة لتوفيق بين كل من مزايا التفاعل الالي والتفاعل الإنساني تضمن كل من سرعة الاستجابة والتفاعل فرد لفرد فعند النظر الى التفاعل الألي بنظرة عامة نرى ان هذا التفاعل هو عبارة عن ترجمة او محاكاة للعنصر البشري الذي هو محور الكفاءة من خلال نقل والتجسيد الحرفي للأبعاد هذا العنصر في التفاعل الألي الذي اصبح مطابقا للأبعاد التفاعل البشري لدرجة اهماله وبتالي الحياد عن الهدف الاسمي للمدخل الأساسي التكنولوجي مما يستلزم إعادة تركيز العمل والتفاعل البشري الإنساني الاستراتيجي الأمثل والأكف للمدخل الأساسي التكنولوجي مكان الابعاد البشرية. (عبود نجم ، 2004، صفحة 133)

المطلب الثاني: أهمية واهداف الإدارة الالكترونية

تجسد الإدارة الإلكترونية اليوم جوهر التحول الهيكلي نحو المؤسسات الذكية، حيث تهدف بوضوح إلى استبدال البيروقراطية الورقية بنظم رقمية متكاملة تضمن أعلى مستويات الكفاءة والمرونة، وتستمد هذه المنظومة أهميتها من قدرتها الفائقة على أتمتة العمليات وترشيد الموارد، مع توفير بيئة معلوماتية آمنة تتيح تدفق البيانات بسلاسة وشفافية مطلقة وبذلك، تتحول الإدارة من مجرد آلية للتنفيذ إلى منصة استراتيجية تدعم صناعة القرار بناءً على مؤشرات لحظية ودقيقة، مما يضمن جودة الأداء واستدامته.

الفرع الأول: أهمية الإدارة الإلكترونية

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في تحويل الإجراءات المعقدة إلى مسارات رقمية مرنة تضمن سرعة الإنجاز ودقة المخرجات، كما تسهم بدورها في خفض التكاليف التشغيلية وإلغاء القيود الزمنية والمكانية، مما يوفر تدفقا آمنا ومنظما للمعلومات، وبذلك ترسخ قيم الشفافية والرقابة الفورية، مما يؤدي في النهاية إلى رفع جودة الأداء العام وتحقيق الفعالية المستدامة.

أولا. أهمية الإدارة الإلكترونية: تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية من خلال الفوائد والنفع الذي تعود به على كل من المؤسسة والعاملين علة مستواها وصولا الى المستفيدين من خدمات المؤسسة نستعرضها فيما يلي: (غنيم ، 2009، الصفحات 39-42)

1. أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمؤسسة

- سهولة عملية تسيير ومتابعة الوحدات التنظيمية للمؤسسة الناتجة عن خضوعها لنظام مركزي.
- الوضوح والدقة والسرعة في انجاز مختلف المهام والوظائف.
- الرفع من مستوى كفاءة وفعالية الأداء وبالتالي الرفع من إنتاجية المؤسسة.
- وفرة المعلومات الإلكترونية في الوقت والمكان المطلوب ضمن أي مستوى اداري.
- التقليل من نسبة الخطأ والتجاوزات وهذا راجع للأنظمة.
- متابعة وتحقيق اهداف المؤسسة ضمن وقت زمني قصير.
- إعادة هندسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة من النمط التقليدي الى النمط الحديث من خلال إعادة تصميم العمليات الأساسية والعمل على تحسينها.

2. أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمستفيدين من خدمات المؤسسة.

- توفر خدمات المؤسسة على طيلة أيام الأسبوع سبعة أيام و 24 ساعة في اليوم.
- وضوح وشفافية مختلف المعاملات التي تتم على مستوى المؤسسة بالنسبة للمستفيدين.
- سرعة وسهولة الحصول على خدمات المؤسسة.
- معالجة التغذية العكسية الناتجة عن صبر اراء المستفيدين من الخدمة وتصحيح الانحرافات المكتشفة.
- ضمان امن وسرية معلومات المتعاملين وخصوصيتهم.
- توفير خيارات متنوعة ذات جودة كما ونوعا من الخدمات التي تلبي توقعات ورغبات المستفيدين.

3. أهمية الإدارة الإلكترونية للعاملين على مستوى المؤسسة.

- وضوح خطوط السلطة والمسؤولية للعاملين في المؤسسة من خلال الأنظمة.
- الرفع من إمكانيات العاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم العملية والفنية.
- تبسيط إجراءات العمل ووضعها في نماذج وظيفية للعمل الإلكترونية.

- الزيادة من تدفق الاتصال الفعال في المؤسسة في مختلف المستويات الادارية وبين العاملين
- سهولة انجاز المهام والاعمال الإدارية دون الرجوع الى السلم والسلطة الإدارية المركزية.
- وفرة المعلومات وسهولة استرجاعها التي من شأنها ان تساهم في تسهيل العمل الإداري من خلال الرجوع للأرشيف الالكتروني.
- الأثر الالكتروني من خلال توثيق اعمال الموظفين عبر استحداث رقم سري لكل موظف وبالتالي تشجيعهم على تقديم الأفضل للمؤسسة.
- ادخال تكنولوجيا حديثة ومتطورة للمؤسسة من شأنها ان ترفع مستويات الأداء للمؤسسة وتدنية تكاليفها ومعرفة الاحتياجات المختلفة للمؤسسة من المهارات والمعارف التي تحتاجها المؤسسة.

الفرع الثاني: اهداف الإدارة الالكترونية

تهدف الإدارة الالكترونية الي مجموعة من الأهداف على مستويات عدة بدءا من المؤسسة وصولا الى المستفيد من خدمات المؤسسة وتطويرها المستمر من خلال تجويدات تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي للإدارة الالكترونية اختصرنا هذه الأهداف في النقاط الموالية:

(عليان ، 2011، الصفحات 202-203)

- تطوير العمل الإداري والإدارة العامة بشكل عام.
- القضاء على البيروقراطية والمحسوبية.
- توفير المعلومات ودعم مراكز القرار.
- دفع عجلة الاقتصاد والتنمية واستقطاب المستثمرين والتشجيع على المنافسة الاقتصادية والتجارة العالمية لجميع احجام المؤسسات لدخول المنافسة العالمية عبر واسطة الانترنت.
- تدنية تكاليف الوقت والجهد والمال والموارد.
- تفعيل التنسيق والاتصال بين مختلف الوحدات الإدارية.
- انشاء نظام معلومات للبيانات والمعلومات الموحدة ومركزها.
- الاقتناء الأمثل للموارد التكنولوجية حسب حاجة الإدارات وفق دراسة استراتيجية قبلية.
- توفير المعلومات والخدمات ذات الجودة النوعية والكمية للمستفيدين بشكل مستمر على مدار سبعة أيام في السبوع وعلى مدار 24 ساعة في اليوم ضمن أي رقعة جغرافية.
- سهولة ووضوح وشفافية التعليمات والإجراءات والتعاملات الإدارية ونقلها الى النموذج الالكتروني.

المطلب الثالث: خصائص الإدارة الالكترونية

تكمن الميزة الجوهرية للإدارة الإلكترونية في قدرتها على استبدال الأساليب التقليدية القائمة على الأوراق والروتين البطيء بنظم رقمية ذكية توفر تدفقاً فورياً للمعلومات على مدار الساعة، والغاء قيود الزمان والمكان، وتقليص الأخطاء البشرية والهدر المالي المرتبط بالأرشفة

الورقية، مما يمنحها تفوقاً في سرعة الإنجاز ودقة التنفيذ وبذلك، تعيد هذه الإدارة صياغة العمل المؤسسي ليكون أكثر مرونة وشفافية مقارنة بالتعقيدات البيروقراطية التي تتسم بها الإدارة التقليدية، فيما يلي اهم خصائص الإدارة الالكترونية:

أولاً. **عملية إدارية ديناميكية مرنة:** تأطر الإدارة الالكترونية النظريات الإدارية من حيث الأهداف والسياسات المرسومة وكذا الاستراتيجيات التي تأطر الموارد وكيفية الاستغلال الأمثل لها والتأقلم مع المتغيرات البيئية المحيطة بها والرقابة عليها.

ثانياً. **الخصائص المميزة للأنترنت وشبكات الاعمال** يتم على مستواها نمذجة البعد التقني الالكتروني والتكنولوجي لمفهوم للإدارة الالكترونية على القدرات والامكانيات التي تحتوي عليها كالآتي:

1. **التشبيك الفائق:** حيث يتم على مستوى هذه الميزة مضاعفة قدرات الشبكة في التفاعل يتلاءم وتشبيك او تفاعل او اتصال ذو اتجاهين يعادل مربع قدرات عدد المتصلين على مستواها.

2. **التفاعل الانمي المستمر والمتواصل على مدار الساعة:** من خلال الانترنت والتفاعل اللحظي المباشر والاني بين مختلف أطراف العملية الاتصالية التفاعلية بما يتوافق وقاعدة 24 ساعة في اليوم و 7 أيام خلال الأسبوع.

3. **لسرعة العالية:** من خلال اختصار عامل الزمن في العملية الاتصالية عن بعد بما يقارب سرعة الضوء في حين يعتبر زمن كتابتها او انشائها يتعدى اضعاف الوقت المستغرق لي ارسالها للمستقبل في الجهة الثانية من العالم.

4. **الغاء حدود الرقعة الجغرافية:** من خلال توفر الانترنت على عامل المقدرة على التواصل الانمي والحظي ضمن أي رقعة جغرافية في الوقت الحقيقي في أي وقت بسهولة تامة وبتكلفة اقل.

5. **لامحدودية الموارد والعمل:** حيث أضحت المنظمة الرقمية لا تولي اهتمام كبير بالحدود التي تخفض من جودة أدائها كالموارد المادية والبشرية بقدر ما تولي اهتمامها بخاصية لامحدودية الاعمال الالكترونية بتبنيها خاصية العمل الافتراضي الذي يضفي عليها نوع من المرونة وسرعة الاستجابة والتنظيم وكذا التنظيم الفسيقي التفاعلي الانمي ضمن أي رقعة جغرافية.

6. **الإدارة الالكترونية إدارة بدون ورق:** حيث تتكون الإدارة الالكترونية من عناصر لامادية غير ملموسة الكترونية كالبريد والارشيف الالكتروني والبرمجيات وغيرها من الوسائط التكنولوجية. (الزعاير و الطالب ، 2017)

7. **الإدارة الالكترونية إدارة متحركة:** غير خاضعة لتنظيمات الجامدة أساسها المؤسسات الافتراضية الرقمية الشبكية الكية التي تركز أساساً على صناع المعرفة وأنظمة الذكاء الاصطناعي الذي يحاكي ابعاد المورد البشري في العمليات الإدارية المختلفة. (الزعاير و الطالب ، 2017)

8. **الإدارة الالكترونية مدخل يساهم بدرجة أولى في رفع فعالية وكفاءة العملية الإدارية:** من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وقيادة. (الواني ، 2019، صفحة 36)

9. **إمكانية واستطاعة الإدارة الالكترونية الرفع من جودة ومردودية الفعاليات التشغيلية:** من خلال استغلال ومواكبة التقنيات المتطورة المتوفرة والأنظمة الرقمية المدربة الخبرة. (الواني ، 2019، صفحة 36)

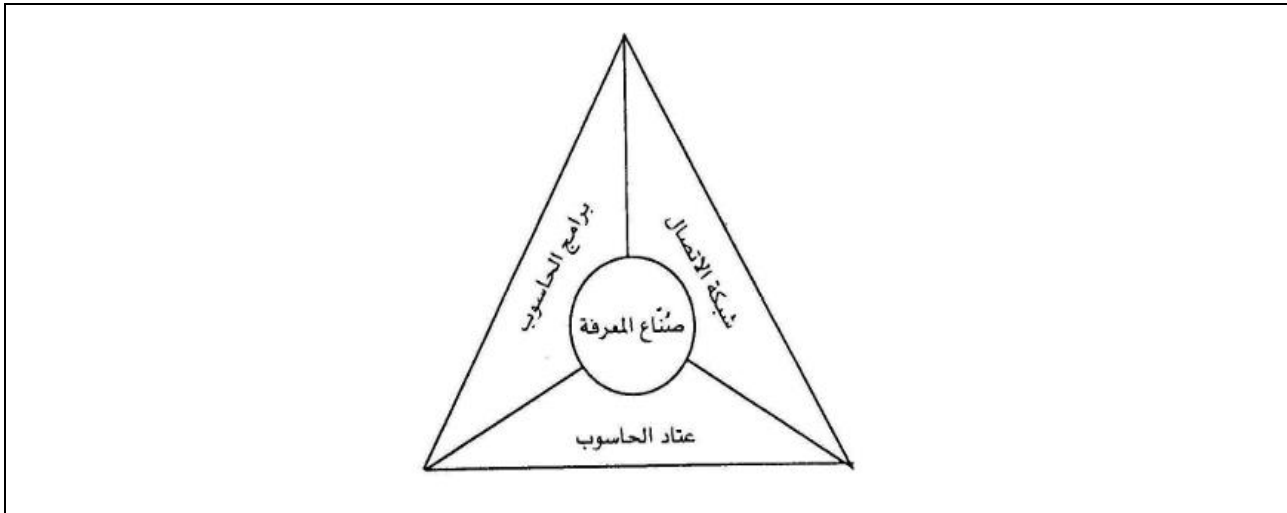
10. **الرشاقة الاستراتيجية المرنة:** التي تتمتع بها الإدارة الالكترونية والتي تنعكس على سرعة الاستجابة الفورية بالكم والكيف النوعي ضمن أي رقعة جغرافية واي وقت. (الواني ، 2019، صفحة 36)

11. الثقافة التي تتبناها الإدارة الإلكترونية: التي أساسها وضوح وشفافية المعلومات والتكافؤ والتنافسية بين أطراف الاتصال. (الوائي ، 2019، صفحة 36)

المطلب الرابع: الدعائم الأساسية للإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الإلكترونية وثورة تكنولوجيا المعلومات هي بمثابة توليفة استراتيجية متطورة كخلاصة لمزج كل من التقنية التكنولوجية المتطورة الجامدة منها والذكية التي تحاكي ابعاد التفاعل الإنساني ضمن العملية الإدارية التي تتميز بخصائص مميزة لها تجعل منها ديناميكية فعالة تضيف لها كفاءة وجودة للمنتجات أو الخدمة المقدمة وتوازن بين رضى العملاء وإعطاء نوع من الأمان للمؤسسة التي تتبناها من استمرارية وتميز ومرونة في التعامل والمتغيرات البيئية المحيطة بها بعدما كانت المؤسسة وعلى مدى نصف القرن الفائت تعاني من مشاكل نقل المعلومات وتبادلها واستغلالها نظرا لتقادم عتادها زد على ذلك نمطية الأساليب الرجعية للبرمجة ذات النمط الخطي اللامرن والمركزي المتسلسل مما جعل من التقنية محدودة الاستغلال والذكاء والسرعة لتعود وبقوة وبعد تطويرها بنمط متطور ذو مصطلحات تكنولوجيا ثقيلة كنظم المعلومات المحوسبة الذكية ونظم إدارة قواعد المعرفة التي توازي فعالية نجاعتها في حل وتبسيط المعطيات والمشاكل المعقدة الموضوعة امامها. **أولا. دعائم الإدارة الإلكترونية:** تتكون الإدارة الإلكترونية من ثلاث دعائم أساسية تتدخل في تكوينها متمثلة في عتاد الحاسوب والبرمجيات وثالثا شبكة الاتصالات يتمركز في محور هذه الدعامة صناع المعرفة من المورد البشري العامل في مجال المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يعتبرون القلب النابض لتوليفة الإنسانية والوظيفية للإدارة الإلكترونية. (غالب ياسين ، 2009، صفحة 30)

شكل رقم (18): عناصر الادارة الالكترونية



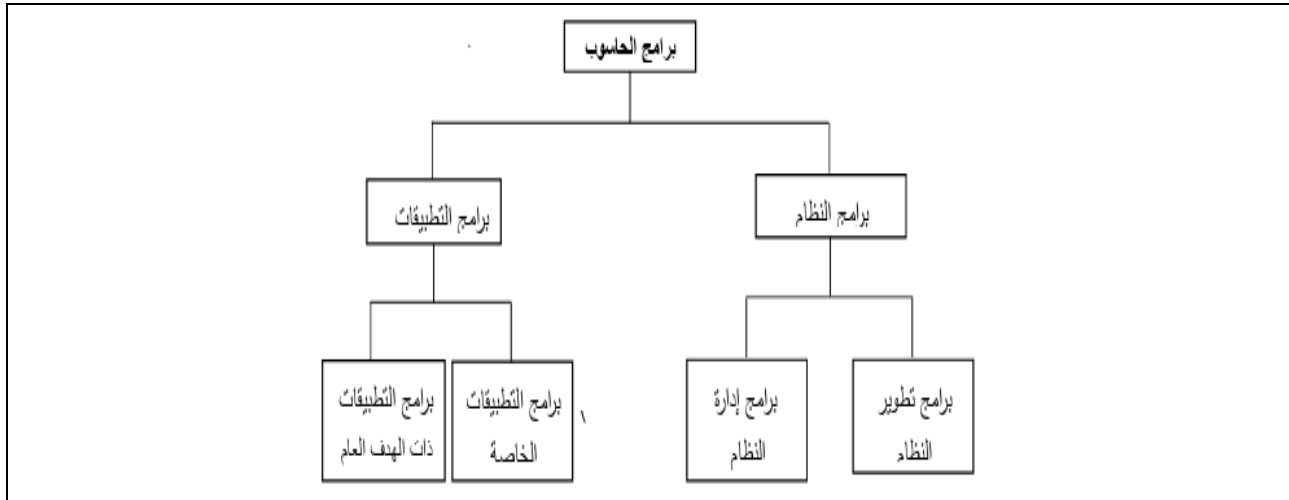
المصدر: ياسين سعد غالب، الادارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان 2009، الصفحة 31.

1. **عتاد الحاسوب (Hardware):** يقصد به الدعامة المادية المتمثلة في أجهزة الحاسوب وملحقاته وانظمته وبرامجه المتطورة وكثافة استخدام هذه الأجهزة يستوجب على هذه المؤسسات مواكبة هذا التطور والتماشي وفقا للمعطيات التكنولوجية المطروحة من خلال اقتناء أحدث التقنيات التي تم طرحها من قبل صناع المعرفة التقنية في العالم بما يحقق للمؤسسة خاصيتين أساسيتين تتمثلان في: (موسي و قريشي، مجلة الباحث، 2011، صفحة 89)

— حذف تكاليف التطوير المستمر والصيانة واستغلالها في اقتناء أفضل التكنولوجيات.

- مواكبة التطورات ومرونة العتاد الحاسوبي لتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات.
- 2. **برامج الحاسوب (Software):** يقصد بها الجانب التجريدي الذهني من نظم وشبكات الحاسوب التي تبرمج أو تساعد الحاسوب وملحقاته على أداء مهام أو أهداف موضوعة سابقا تم وضعها بغرض تحقيقه متضمنة في البرمجة حيث تنقسم الى قسمين رئيسيين هما: (غالب ياسين ، 2009، صفحة 32)
- 1.2 **برامج التطبيقات:** وتنقسم الى كل من برامج التطبيقات ذات الهدف العام وبرامج التطبيقات الخاصة كالآتي:
 - **برامج التطبيقات ذات الهدف العام:** تضم برامج التطبيقات العامة كمستعرضات الويب وبرامج البريد الإلكتروني إضافة الى برامج الدعم الجماعي ورسوم الحاسوب والجداول الإلكترونية وأخيرا قواعد البيانات.
 - **برامج التطبيقات الخاصة:** تضم برامج خاصة تكون خاضعة لمجموعة معايير تحدد طبيعة عملها وهذا راجع لتنوعها وتباينها كالبرامج المحاسبية والبرامج المالية وبرامج التجارة الإلكترونية وبرامج إدارة المشاريع وبرامج تخطيط موارد المنشأة وغيرها من البرامج.
- 3. **برامج النظام:** وتنقسم الى كل من برامج إدارة النظام وبرامج تطوير النظام كالآتي:
 - **برامج إدارة النظام:** تتميز هذه البرامج بالتعقيد من الناحية التقنية عند مقارنتها واقعا عن غيرها من البرامج كبرامج أنظمة التشغيل وبرامج أنظمة إدارة الشبكة وبرامج مترجمات لغات البرمجة وبرامج أدوات تدقيق البرمجة وبرامج هندسة البرمجة بالاستعانة بالحاسوب.
 - **برامج تطوير النظام:** يمكن ان نطلق عليها البرامج المساعدة للأنظمة التشغيل التي مهمتها تحسين وزيادة كفاءة هذه الأنظمة.

شكل رقم (19): المكونات الأساسية لعتاد الحاسوب



المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص33.

ثانيا. **الشبكات (Communication Network):** هي عبارة عن الوصلات الإلكترونية المتصلة عبر خليط اتصالي لمجموع شبكات الانترنت الداخلية والخارجية المتمثلة في الانترنت والاكستراكت التي تضفي للمؤسسة ولإدارتها الإلكترونية شبكة القيمة. (غالب ياسين ، 2009، صفحة 32)

ثالثاً. **صناع المعرفة (Knowledge Workers):** يعتبر المورد البشري محور دعامة المنظومة الالكترونية الذي يتمثل في راس المال المعرفي الفكري من القيادات الرقمية والخبراء والمستشارون للموارد المعرفية للمؤسسة من خلال التأطير الاستراتيجي للإدارة مكونات الدعامة من طرق وأساليب تسيير وتفكير ووعي لبناء ثقافة معرفية مستهدفة. (غالب ياسين ، 2009، صفحة 32)

مما سبق ومعا عرض دعامة الإدارة الالكترونية الا انها تبقى عناصر غير مفعلة مالم تحقق مزيج او بنية نظام متكامل فيما بينها لتعظيم أكبر استطاعة ممكنة من الرقمنة والمرونة في سلسلة الأنشطة والعمليات الإدارية للجهاز الإداري داخليا وخارجيا معا ضمان ردة فعل ذات استجابة انية وسريعة فورية للمتغيرات التي من شأنها ان تهدد استقرارها التي يمكن ان تتمثل في المنافسة او التحالفات وانشطة الاعمال العالمية التي يمكن ان تنشأ منها شركات ذات بنية شبكية الا انها من خلال تحقيق استراتيجية النظام المتكامل يجعلها تمتلك ميزة المقدرة على تشبيك ونقل المعلومات ومشاركتها عبر كامل النظام بشكل اني داخليا وخارجيا مما ينتج عن هذه العملية ارتفاع في كل من إيرادات الأصول التكنولوجية ورأس المال المعرفي ويتحقق هذا على وجه الخصوص في المؤسسات التي في طور الانتقال من النمط التقليدي الإداري لنمط التسيير الرقمي التي تجند نفسها امام معضلة التكافؤ بين الانخفاض الرهيب في إيرادات الأصول التقليدية مقارنة بالأصول المعرفية مما يجعل من قيمة الأصول التقليدية للإنتاج وضموها لتصبح ثانوية في المنظمات الرقمية القائمة في الأساس على اقتصاد المعرفة والشبكات وتوجه العالمي لها. (غالب ياسين ، 2009، الصفحات 33-34)

في الأخير يمكننا استخلاص ان لدعامة الإدارة الالكترونية تقنيات تكنولوجية أساسية خاصة بالوسائل الإلكترونية تجعل منها ذات خصائص مميزة لها تتميز بالنوعية والسرعة في الاستجابة والتلقائية وبالتالي نجد أنفسنا امام نمط من التسيير او الإدارة تتفاعل عناصرها المتمثلة في العتاد الحاسوبي وملحقاته والبرامج والشبكات وصناع المعرفة والوظائف الإدارية الرئيسية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والقيادة بما يتناسب والمتطلبات وحدود المؤسسات بما يضمن الاستخدام الكفء والفعال لهذه الدعائم التكنولوجية. (غالب ياسين ، 2009، صفحة 34)

إضافة لكونها خاضعة للمنهج التحليلي النظامي القائم على نظام المتسلسل للإدارة الخاصة بالأنشطة والوظائف المؤسسة الذي يضمن لها تشكيل سلسلة شبكات القيمة والقيمة المضافة عوضا عن سلاسل القيم الخطية مدخلات مخرجات عمليات تحويلية التي تعتمد على المؤسسات التقليدية مقارنة بالتنوع والاختلاف في ابعاد وواجه بناء وخلق القيمة في الإدارة الالكترونية وهذا ما يجعل منها نظام متكامل استراتيجي الكتروني يجمع بين كل من العناصر المكونة للإدارة الالكترونية والامكانيات الإدارية المنشأة لبعدي البناء او الانشاء والابتكار لهذه الدعامة التكنولوجية. (غالب ياسين ، 2009، الصفحات 34-35)

المبحث الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية

يعد نمط الإدارة الإلكترونية نمط تسييري حديث ذو تأثير واسع على مجموع استراتيجيات الإدارة ووظائفها من حيث أحداث تغيرات جذرية ومتجددة صاحبة كل من مفاهيم الإدارة ووظائفها جراء البعد التكنولوجي الرقمي الذي اضافته الثورة الرقمية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال مما يستوجب على الأجهزة الإدارية مواكبتها والتماشي معها مما يضع الأجهزة الادارية امام الزامية تطوير وظائفها من الشكل التقليدي الورقي الى الشكل المعاصر الالكتروني بما يحقق ضمان السير الحسن لوظائفها واستمراريتها وتحقيقا لأهدافها فيما يلي سنتطرق لمجموع وظائف الإدارة الإلكترونية في مجموع العناصر التالية:

المطلب الأول: التخطيط الإلكتروني

يتميز عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمجموعة من الخصائص تضع منظمات الاعمال في حالة تأهب دائمة نظرا لمجموع العوامل المتغيرة من حيث تطور الأساليب الإدارية ورغبات المستفيدين مما يستوجب عليها تشخيص وضعها الحالي والمستقبلي بما يتماشى واهدافها وهذا لا يتحقق الا من خلال وظيفة التخطيط الالكتروني حيث سنقوم بالتطرق اليها في مجمل العناصر الموالية:

الفرع الاول: تعريف التخطيط الإلكتروني (E-Planning)

يعتبر التخطيط الإلكتروني نقلة نوعية وجذرية في الفكر الإداري الحديث، حيث يدمج بين الأطر النظرية للتخطيط الإستراتيجي والقدرات المتقدمة لتقنية المعلومات والاتصالات ولم يعد هذا النمط مجرد أتمتة للعمليات الورقية، بل تحول إلى بيئة تنظيمية رقمية متكاملة تهدف إلى صياغة الأهداف، وتخصيص الموارد، واستشراف المستقبل بكفاءة ومرونة عالية.

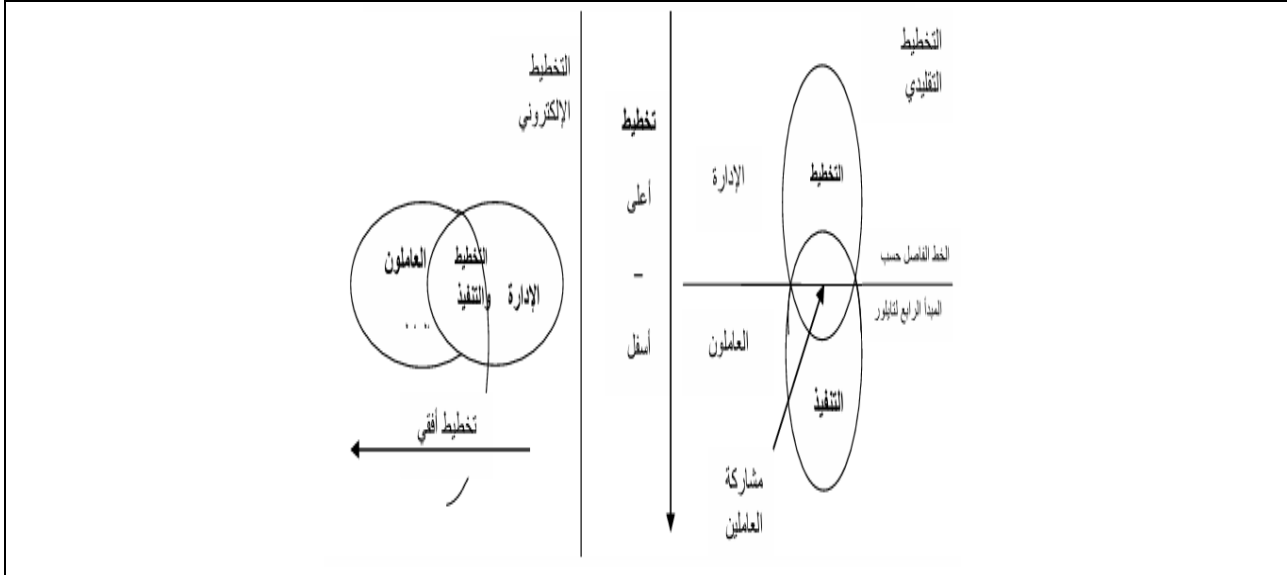
أولاً. تعريف التخطيط الإلكتروني: بتدرج لا بد من المرور بتعريف التخطيط مروراً لمفهوم التخطيط الإلكتروني كالآتي:

يعرف **التخطيط** على أنه العملية أو الخطة التي من خلالها تحقق المؤسسة أهدافها المستقبلية التي تتم بعد تحديد كل من مجموع الموارد المادية والتقنية والبشرية والمالية وغيرها بناء على معارف تتضمن تجارب وخبرات سابقة من شأنها أن تجنبها التهديدات التي قد تعترضها مستقبلاً إضافة إلى مجموع المتغيرات الخارجية كالعوامل الاقتصادية والبيئية والسياسية حيث تشغل وظيفة التخطيط حيزاً مهماً في العملية الإدارية ضمن جميع المستويات الإدارية وبنسبة كبيرة الإدارة العليا للمؤسسة. (ذياب، 2009، الصفحات 21-22)

يعرف **التخطيط الإلكتروني** إلى جانب التخطيط التقليدي من حيث الإطار العام بحيث كلاهما يشتركان في وضع أهداف وتحديد وسائل تحقيقها إلا أنهما يختلفان في مجمل النقاط الواردة كالآتي: (سمير احمد ، 2009، الصفحات 248-249)

1. **من حيث الهدف:** يعتبر التخطيط الإلكتروني وظيفة إدارية متجددة زمنية تتغير بتغير زمن تحقيق الأهداف التي عادة ما تكون قصيرة الامد تتميز بالمرونة والوضوح من حيث قابليتها على التحديد والتحديث على عكس التخطيط التقليدي.
2. **من حيث تقسيم العمل الإداري:** اعتبار المؤسسة كتلة واحدة وتقدم فكرة تقسيم العملية الإدارية لمستويات تخطط ومستويات تعمل وإعطاء أهمية لوجهات نظر كافة العاملين بها في إطار تحقيق هدف واحد ضمن حدود المؤسسة من إمكانيات وموارد.
3. **من حيث الزمن:** التخطيط الإلكتروني تخطيط مرن افقي متشابه قائم على نظام معلوماتي متجدد مستمر يتغير بتغير الظروف والمتغيرات البيئية والزمنية على عكس التخطيط التقليدي المتقطع ضمن فترات زمنية محددة. (عبود نجم ، 2004، صفحة 237)

شكل رقم (20): مقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني



المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، عمان الأردن، ص 298.

الفرع الثاني: دواعي الانتقال من التخطيط التقليدي إلى التخطيط الإلكتروني القائم على الانترنت والاعمال الإلكترونية

يعد الانتقال من التخطيط التقليدي إلى التخطيط الإلكتروني نقلة نوعية في الفكر الإداري من أسلوب الإدارة بالاستجابة (Reactive Management) إلى الإدارة بالاستشراف (Proactive Management) فبينما كان التخطيط التقليدي يندرج تحت قيد قاعدة معلوماتية من البيانات والمعطيات الورقية التي تتسم بالبطء والانفصال عن الواقع اللحظي، ارتكز التخطيط الإلكتروني على إرساء بيئة رقمية متكاملة تدمج تقنيات الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء لضمان تدفق بيانات حية (Real-time Data) تتسم بالدقة والشمولية، إن هذا التحول يتجاوز الأتمتة ليدخل في صلب الحوكمة الرقمية، حيث يتيح للقادة صياغة استراتيجيات مرنة قادرة على المحاكاة والتنبؤ بالسيناريوهات المستقبلية، مما يقلص الفجوة بين التخطيط والتنفيذ، ويعظم القيمة المضافة للموارد المؤسسية في ظل اقتصاد عالمي يتسم بالتسارع وعدم اليقين والتي ستطرق لها بتفصيل في العناصر المالية: (عبود نجم، 2004، الصفحات 238-239) أولاً. الحاجة إلى التخطيط: في عصر الانترنت والتغيرات البيئية المتسارعة تجد المؤسسات نفسها امام صعوبة في التخطيط لأهدافها بشكل مطلق او وضع خطط نهائية لتحقيق أهدافها وبالتالي يستوجب عليها التغير المستمر في خطط عملها وملائمتها مع المستجدات البيئية التي أصبحت ذات سرعة فاقه ضمن فترات زمنية قصيرة جدا بحيث تتغير لتنتقل الى نمط اللاحقة اذا كان لتخطيط التقليدي فوائد في رسم اهداف المؤسسة وتحديثها ورسم مسارها بشكل واضح ودقيق يمكن تثبيت متغيراته والتنبؤ بها فان التخطيط الإلكتروني اضحى فعال ضمن أسواق جديدة ونماذج اعمال متطورة تتماشى والطبيعة الرقمية والمتغيرات البيئية المتسارعة.

ثانياً. امتدادات التخطيط: لتخطيط افاق متوسطة وبعيدة المدى في الشركات التي تعتمد على الانترنت والعمليات الإدارية الرقمية حيث تمثل النموذج الأقرب إلى الإدارة القديمة من حيث مردودية نتائجها ودقة تخطيطها حيث تعبر عن نمط اداري عام يوطر المؤسسة من حيث مرونة ودقة قراراتها الاستراتيجية التي من شأنها ان تضمن استمرارية المؤسسة.

ثالثا. القواعد الجديدة لتخطيط: حيث يعتبر الزبون العنصر الأهم ضمن العملية الإدارية والاقتصادية على ضوء هذا النمط من التوجه انتقل التخطيط من المستويات العليا للإدارة الى المستويات الأفقية حيث أصبح ذو طابع تشاكي وتشاركي يتخطى صلاحيات المدير ليشمل كافة الموظفين في المؤسسة. (بوريجان، 2018، صفحة 90)

رابعا. انتقال العملية الإدارية من نمط الإنتاج والعرض في السوق الى الأسلوب الإلكتروني المعاصر: عبر رقمنة خدماتها وإتاحة مواقع الكترونية تقيس تفاعلية الزبائن عبر منصاتها تمنحها قدرة عالية على التنبؤ ما يمنحها القدرة والسرعة في الاستجابة النوعية الفعالة. خامسا. ضرورة اشراك المتعاملين وتفاعلهم في العملية الاتصالية مع المؤسسة: بما يضمن الانتقال السليم لنمط الإداري الجديد القائم على الارتباط الشبكي مع المستهلك ومشاركة الموظفين في عمليات التخطيط التي تتلاءم وتوقعات ورغبات عملائها مستقبلا. (عبود نجم، 2004، الصفحات 238-239)

الجدول رقم (05): الخطط والقواعد القديمة في التخطيط الى القواعد والخطط الجديدة في التخطيط الإلكتروني.

المعيار	التخطيط التقليدي	التخطيط الإلكتروني
عدد الخطط	- خطة واحدة تواجه أعمال المؤسسة.	- خطط متعددة.
افق التخطيط	- خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة (لا يقل أمدتها عن سنة واحدة). - الخطة تحدد الأهداف ومراحل تنفيذها ووسائلها. - خطة موحدة تشمل جميع المؤسسة بمختلف مستوياتها.	- خطة مرنة تختلف استجابتها باختلاف المتغيرات والظروف البيئية.
الزمن	- طويلة متوسطة قصيرة لا تتجاوز سنة واحدة.	- خطط ديناميكية قصيرة جدا وفي بعض الأحيان انية.
الالتزام	- ضروري هدفه التنسيق وتوحيد جهود المنظمة باتجاه الهدف العام للمؤسسة.	- ديناميكي مرن أي تابع للمتغيرات البيئية.
نقاط القوة	- إمكانيات وحدود المؤسسة.	- الأسواق التي تمتاز بخاصية الديناميكية والتغير ورغبات المستهلكين المتنوعة.
المخاطرة او المرونة	- عدم الالتزام بالخطة.	- العمل خارج الإطار التنظيمي للمؤسسة.
الابتكار	- إيجاد أفضل الطرق والخطط.	- المعرفة الصحيحة والجيدة بالكيفية التي تضمن استجابة فعالة للمتغيرات والتحديات.

المخططون	- المديرين تخطيط اعلى - أسفل.	- المبادرون سواء من الموظفين او المدراء افقي - شبكي داخل المؤسسة.
الاهداف	- واضحة كمية قابلة للقياس.	- ذات درجة عالية من المخاطرة متغيرة نسبية بدرجة كبيرة.
الوسائل	- محددة وموضوعة مسبقا.	- غير محددة تبعا لظروف والسوق والزبائن والفرص.
أداة نجاح الاداء	- خصائص ومعايير الخطة تعتبر أداة رئيسة لرفع مستويات الأداء	- الثقة تعتبر أداة رئيسية في الأهداف الموضوعة من اجل رفع تحسين مستويات الأداء.

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على: محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص254.

الفرع الثالث: مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير عملية التخطيط (التخطيط الالكتروني)

أدت تكنولوجيا المعلومات والاتصال الى احداث تغيرا هائلة حيث طورت من العمل الإداري من خلال ادخال نماذج اعمال وتقنيات رقمية حديثة متطورة تعتبر الإدارة الالكترونية احد اساليبها التسييرية المعاصرة التي غيرت من طبيعة الوظائف الإدارية للمؤسسة من بينها التخطيط حيث يطلق عليه التخطيط الالكتروني الذي يعبر عن مجموع الأهداف الثانوية الانية والمستقبلية التي من شأنها ان تخدم الهدف العام للمؤسسة بالارتكاز على نظام معلوماتي يضمن استمرارية تدفق المعلومات بصفة تشابكية داخل وخارج المؤسسة معا اشراك جميع المستويات الإدارية عبر وسائط الكترونية تمنح المؤسسة الاستجابة الفورية الفعالة للمتغيرات البيئية وحاجات العملاء لمدة زمنية طويلة ضمن خطط قصيرة او انية المدى حيث ساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التخطيط الالكتروني من خلال مجموعة من الاليات نذكرها كالتالي: (موسي و قريشي، 2011)

أولا. جعل عملية التخطيط مشتركة بين جميع المستويات الإدارية وعدم احتكارها على المستويات العليا للإدارة مما أسهم في الرفع وزيادة كفاءات العاملين وتطوير امكانياتهم وقدراتهم من خلال توسيع دائرة اتخاذ القرارات الجماعية بالمشاركة.

ثانيا. ضرورة استجابة المؤسسة لتطلعات الزبائن وتوفير استجابة انية عبر توفير منصات رقمية تضمن جودة وسرعة وفعالية الخدمة تجعلها تحتل مركزا تنافسيا يجعل منها أولى اختياراته في توفيرها لمختلف رغباته.

ثالثا. وضع المؤسسة لخطط يرتكز أساسها على السوق ورغبات المستهلكين بما يضمن لها الاستمرارية والبقاء.

رابعا. تكوين نظم معلوماتي الكتروني يزود المؤسسة بمختلف المعلومات التي من شأنها ان تشخص وضعية المؤسسة الحالية والمستقبلية إضافة الى مجموعة من البدائل والحلول التي يضعها نظام المعلومات للمؤسسة بما يرشد من عملية اتخاذ القرارات تضمن استجابة انية فعالة.

المطلب الثاني: التنظيم الإلكتروني

يعد التنظيم الإلكتروني بمثابة الانتقال من الأطر الهيكلية الجامدة إلى المنظومات السيبرانية المرنة التي تدمج التكنولوجيا في صلب النسيج المؤسسي، حيث يتم استبدال خطوط السلطة التقليدية والتدفقات الورقية بآليات ربط تقنية متقدمة تتيح التنسيق اللحظي بين الوحدات الإدارية وتجاوز معوقات سير العمليات الإدارية، حيث تكمن قيمة هذه الصياغة التنظيمية في قدرتها على أتمتة توزيع الصلاحيات من خلال توسيع نطاق الإشراف، وتعزيز اللامركزية في اتخاذ القرار، وتفعيل الرقابة اللحظية مما يخلق هيكلًا إداريًا ذكيًا يتسم بالشفافية المطلقة في توزيع الموارد والسرعة الفائقة في معالجة العمليات، وهو ما يضمن للمؤسسة تقليص الهدر الإداري وتحقيق استجابة انية وفعالة.

الفرع الأول: تعريف التنظيم الإلكتروني (E-Organizing)

يتجلى التنظيم الإلكتروني كأحد المقاربات الإستراتيجية الأكثر عمقا في أدبيات الفكر الإداري المعاصر، حيث يمثل إعادة صياغة بنىوية للفلسفة التنظيمية ككل ولا يقتصر هذا المفهوم على كونه مجرد توظيف للأدوات التقنية، بل هو إعادة هندسة شاملة للعلاقات والمراكز التنظيمية والقانونية، متجاوزا بذلك الأطر البيروقراطية الجامدة نحو نماذج تنظيمية تتسم بالمرونة الفائقة والقدرة على التكيف مع التعقيد المتزايد في بيئة رقمية.

أولاً. تعريف التنظيم الإلكتروني: بتدرج لابد من المرور بتعريف التنظيم مروراً لمفهوم التنظيم الإلكتروني كالآتي:

- يعرف **التنظيم** على أنه تقسيم المهام والوظائف وتوزيعها على العاملين ضمن مختلف مستويات ووحدات المؤسسة ضمن الحدود المادية والبشرية والوحدات التنظيمية لها حيث يعتبر التنظيم أداة فعالة في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية تختلف باختلاف المؤسسات واختلاف هياكلها التنظيمية ومتغيرات كل منها مما يسهل عملياً الرقابة والمساءلة وضمان السير الحسن للعملية الإدارية. (ذياب، 2009، صفحة 22)

- يعرف **التنظيم الإلكتروني** على أنه التنفيذ أو التطبيق الأكثر كفاءة وفعالية لوظيفة التخطيط يعود الفضل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ولدورها الرئيسي في إحداث تغيرات جذرية في أساليب التسيير من خلال أكساب العملية الإدارية المرونة سهولة وسرعة الاتصال من خلال التشبيك الواسع الذي يتجاوز هرمية الاتصال على مستوى المؤسسة لتجعل منها الانترنت منظمة رقمية تحمل وتخضع لخصائص البيئة الافتراضية التي من شأنها رفع كفاءته وفعالية في العملية الإدارية للمؤسسة. (موسي و قريشي، 2011، صفحة 94)

- كما عرفه محمد سمير أحمد التنظيم الإلكتروني على أنه ترتيب الأنشطة وتنسيقها بما يتلاءم وتحقيق أهداف المؤسسة والذي بدوره يعكس صورتها وأهميتها من خلال مجموع المكونات أو القيود التنظيمية الاتية: (سمير أحمد ، 2009، الصفحات 255-266)

الهيكل التنظيمي: يوضح الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية من خلا تقسيم المهام والأنشطة والموارد ووضعها ضمن وحدات وأقسام إدارية والربط بينها من خلال عملية التنسيق حيث تطور الهيكل التنظيمي الذي يعبر عن القيد الأول بالنسبة للمؤسسة التقليدية إلى التنظيم الإلكتروني عبر مجمل النقاط التالية:

1. التطور من الهيكل التنظيمي التقليدي الذي يعتمد على التنظيم العمودي إلى الهيكل التنظيمي الإلكتروني الذي يعتمد على التنظيم الخطي ثم الشبكي.

2. التطور من الهيكل التنظيمي التقليدي القائم على الوظيفة الثابتة الواحدة الى الهيكل التنظيمي الالكتروني الذي يقوم على العمل ضمن فرق جماعية.

3. التطور من الهيكل التنظيمي التقليدي الذي يعتبر المؤسسة كتلة تنظيمية واحدة الى الهيكل التنظيمي الالكتروني الذي يعتبر المنظمة مجموعة من الوحدات الفرعية.

4. التطور من الهيكل التنظيمي التقليدي العامودي (اعلى - أسفل) الى الهيكل التنظيمي الالكتروني الافقي او المسطح (يمين - يسار).

5. التطور من الهيكل التنظيمي التقليدي الذي يعتبر الهيكل التنظيمي الزامي الى الهيكل التنظيمي الالكتروني المرن المتغير.

ثانيا. التقسيم الإداري الالكتروني: يعتبر بمثابة القاعدة المركزية لجمع المهام والأنشطة ضمن وحدات وأقسام إدارية خاضعة لتصنيف وضعته الخبرة التنظيمية على أساس كل من الخدمة، المناطق الجغرافية وغيرها من العوامل حيث تطور التقسيم الإداري الذي يعبر عن القيد الثاني للمؤسسة التقليدية الى التقسيم الإداري الالكتروني عبر مجمل النقاط التالية:

1. التطور من التقسيم الإداري التقليدي القائم على الوحدات والأقسام الى التقسيم الإداري الالكتروني القائم على الفرق والمجموعات.
2. التطور من التقسيم الإداري التقليدي الى التقسيم الإداري الالكتروني القائم على التنظيم التشابكي المبني على التحالفات الداخلية والخارجية.

ثالثا. سلسلة الأوامر الالكترونية: تعبر عن السلطة المستمرة والممتدة من المستويات التنظيمية للإدارة العليا الى المستويات التنظيمية الدنيا للإدارة والتي بدورها تبين كل من الرئيس والمرؤوسين حيث تطورت سلسلة الأوامر التي تعبر عن القيد الثالث للمؤسسة التقليدية الى سلسلة الأوامر الالكترونية من خلال مجموع العناصر التالية:

1. التطور من سلسلة الأوامر التقليدية الإدارية الخطية الى سلسلة الأوامر الالكترونية الاستشارية
2. التطور من سلسلة الأوامر التقليدية الأفقية الى سلسلة الأوامر الالكترونية ذات الوحدات والفرق ذات التسيير الذاتي.
3. التطور من سلسلة الأوامر التقليدية ذات المدير الواحد الى سلسلة الأوامر الالكترونية ذات التنظيم الثنائي

رابعا. الرسمية الالكترونية: تعبر عن مجموع اللوائح والقوانين التنظيمية والقواعد المكتوبة التي من شأنها ان تأطر سير واستجابة الموظفين عند القيام بالمهام المسندة إليهم وعادة ما تتسم بنوع من الرسمية في الاستجابة للمتغيرات وتوجيه جهود الافراد بما يخدم اهداف المؤسسة حيث تطورت الرسمية التي تعبر عن القيد الرابع للمؤسسة التقليدية الى الرسمية الالكترونية من خلال العناصر التالية:

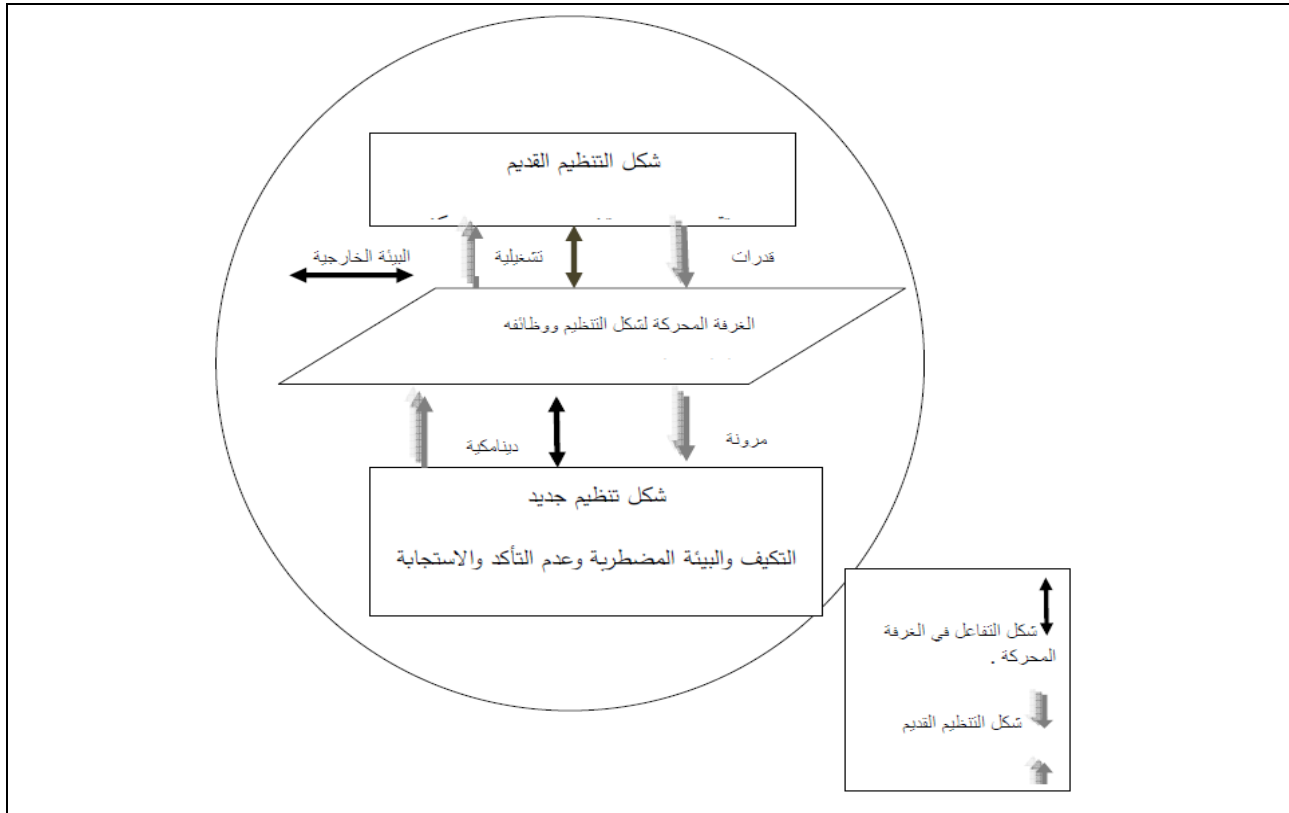
1. التطور من الرسمية التقليدية القائمة على اللوائح والسياسات الإجرائية الى الرسمية الالكترونية القائمة على السياسات المرنة حسب المتغيرات البيئية للعمل.
2. التطور من الرسمية التقليدية القائمة على مجموع القواعد والإجراءات الى الرسمية الالكترونية القائمة على التسيير الذاتي المتضمن فرق عمل.

3. التطور من الرسمية التقليدية القائمة على جدولة العمل المحددة والزمنية قريبا الى الرسمية الالكترونية القائمة على جدولة العمل المرنة الانية والمتغيرة

خامسا. المركزية واللامركزية الإلكترونية: حيث تعبر المركزية عن مدى اعتماد واتخاذ القرارات على مستويات الإدارة العليا ودرجة التقيد بها في حين تعبر اللامركزية توزيع السلطة على مختلف المستويات التنظيمية بما يجعل هيكلها التنظيمي هيكلا تنظيمي مسطح مما يجعل المستويات الإدارية عبارة عن مستوى إداري واحد ويقلل من درجة التقيد في المؤسسة حيث تطورت المركزية واللامركزية التقليدية التي تعبر عن القيد الخامس للمؤسسة التقليدية إلى المركزية واللامركزية الإلكترونية من خلال العناصر التالية:

1. التطور من المركزية التقليدية المرتكزة على مركزية السلطة المقيدة في المستويات الإدارية العليا إلى المركزية الإلكترونية متعددة المراكز ذات الهيكل التنظيمي المنبسط حيث تنوزع مركزية اتخاذ القرارات على جميع وحدات وأقسام المنظمة بحيث تشمل كل من الرؤساء والمرؤوسين.
2. التطور من اللامركزية التقليدية القائمة على توزيع السلطة على أقسام ووحدات إلى اللامركزية الإلكترونية الأقسام والوحدات والفرق تسير ذاتيا باستقلالية مطلقة.

الشكل رقم (26): شكل التنظيم القديم والجديد



Source: Graetz. F and Smith. *Critical Perspectives On The Evolution Of New Forms Of Organizing*, strategic change management journal Vol(1),N°(2), 2006,P 136.

الجدول رقم (06): التطور الإداري من أشكال التنظيم التقليدي الى أشكال التنظيم الجديد الالكتروني

المكونات التنظيمية	التنظيم التقليدي	التنظيم الالكتروني
الهيكل التنظيمي	- التنظيم عامودي. - الهيكل القائم على الوحدات الثابتة. - تنظيم الوحدة التنظيمية الواحدة. - التنظيم اعلى - أسفل. - شركة ذات هيكل تنظيمي محدد.	- التنظيم المصفوفي او المشروع. - الهياكل القائمة على الفرق. - تنظيم الوحدات المصغرة. - مخطط من اليمين الى اليسار. - شركة بدون هيكل تنظيمي محدد.
التقسيم الإداري	- التقسيم الإداري على أساس الأقسام او الوحدات. - التقسيم الإداري التقليدي.	- التنظيم القائم على الفرق. - التنظيم الخلوي القائم على التحالفات الداخلية او الخارجية.
سلسلة الأوامر	- سلسلة الأوامر الإدارية او السلطة الخطية. - سلسلة الأوامر الخطية. - التنظيم اداري الرئيس المباشر.	- الوحدات الاستشارية او السلطة الاستشارية. - الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا. - التنظيم ثنائي الرئيس المباشر او تعدد الرؤساء المباشرين.
الرسمية	- اللوائح والسياسات التفصيلية. - القواعد والإجراءات - جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقا.	- السياسات المرنة. - الفريق المدار ذاتيا او إدارة الذات. - جداول العمل المرنة والمتغيرة.
المركزية واللامركزية	- المركزية: السلطة في القمة. - اللامركزية السلطة الموزعة.	- تعدد مراكز السلطة. - الوحدات المستقلة والفرق.

المصدر: محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 257-258.

الفرع الثاني: مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير عملية التنظيم التقليدية الى التنظيم الالكتروني

أعادت الإدارة الإلكترونية تشكيل المشهد الإداري، منتقلة به من قيود التنظيم التقليدي المثقل بالبطء والهياكل الهرمية المعقدة، والروتين الإجرائي إلى بيئة عمل ذات تنظيم إلكتروني ذكي يتسم بالديناميكية، هذا التنظيم الجديد يركز على تدفق المعلومات الفوري، والارتقاء المستمر بجودة الخدمات، وتحقيق استجابة سريعة وفعالة لمتطلبات المستفيدين المتغيرة بتنوعهم، هذه النقلة النوعية تضع المؤسسة أمام حتمية التخلي عن النماذج الجامدة لصالح هياكل مرنة وقادرة على الاستدامة في بيئة عمل مختلطة عابرة للحدود الزمانية والمكانية.

أولاً: التنظيم الإلكتروني تنظيم مرن ذو نسق شبكي يسهل عملية الاتصال بين افراد التنظيم.

ثانياً: التنظيم الإلكتروني هو تنظيم قائم على التشبيك الواسع بين افراد التنظيم من خلال شبكة الانترنت التي بدورها أدت الى اعتماد الهيكل التنظيمي المسطح بخلاف الشكل الهرمي التقليدي للهيكل التنظيمي.

المطلب الثالث: القيادة الإلكترونية

تعتبر القيادة من بين اهم الوظائف الإدارية فالقيادة الإلكترونية هي عملية اشراف وتوجيه أكثر منه عمل اداري تنفيذي لأعمال المؤسسة فالقيادة الإلكترونية تعنى بعمية توجيه جهود الافراد داخل التنظيم الإداري نحو تنفيذ خطط المؤسسة في إطار تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة تحقيقها من خلال الاشراف عليهم وتوجيههم ضمن المسار الصحيح لخطط العمل والتأكد من ان العملية الاتصالية فعالة بين افراد التنظيم من خلال تحفيزهم وتشجيعهم وتدريبهم على مختلف الوسائل والموارد التي من شأنها ان تسهل أداء مهامهم بحب وشغف.

الفرع الاول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإلكترونية (E-Leadership)

تمثل القيادة الإلكترونية الذروة المتطورة للتأثير الإداري، حيث تعرف بأنها عملية استراتيجية واجتماعية تهدف إلى توجيه الأداء الفردي والمؤسسي عبر وسائط تقنية متقدمة تدمج بين الذكاء البشري والذكاء الاصطناعي، وتكمن جودة هذه القيادة في قدرتها الفائقة على بناء رأس مال بشري رقمي عالي التفاعل رغم التباعد المكاني، من خلال التحول من أساليب التوجيه التقليدية إلى القيادة المعتمدة على البيانات اللحظية والشفافية التقنية، مما يضمن صياغة قرارات استباقية دقيقة وتوليد بيئة ابتكارية مرنة تستجيب بذكاء لتحديات والمتغيرات البيئية المتسارعة.

أولاً: تعريف القيادة الإلكترونية: فيما يلي مجموعة من التعاريف التي اتفق عليها مجموعة من المنظرين في مفهوم القيادة الإلكترونية والتي اختصرناها في التعاريف الآتية:

- يعرف حسين محمد حسن القيادة على انها فن ترغيب ودفع افراد التنظيم نحو تنفيذ الاعمال الإدارية الموكلة إليهم بغرض تحقيق هدف معين يخدم المنظمة وافراد التنظيم، حيث يشترط من القائد الاطلاع التام والمتكامل بكافة الطاقم الإداري المكون لفرق العمل برغباتهم وتوجهاتهم وأنواع الشخصيات داخل التنظيم والأساليب التحفيزية والترغيبية التي تتماشى وكل فرد منهم مما يكسبه نوع من التقدير والاحترام والإخلاص اتجاه موظفيه المتبادل من الموظفين اتجاه كذلك بغرض شحذ همهم نحو تحقيق الصالح العام للمؤسسة. (الحسن ، 2011، الصفحات 92-93)

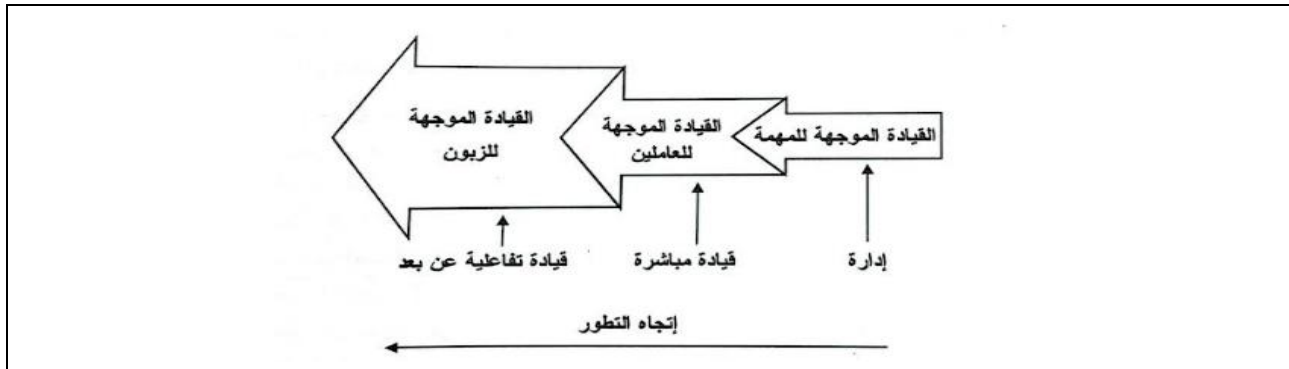
تعرف القيادة الإلكترونية بأنها "عملية تأثير اجتماعي تتوسطها تكنولوجيا المعلومات المتقدمة لإحداث تغيير في المواقف والمشاعر والتفكير والسلوك، و/أو الأداء لدى الأفراد والجماعات والمنظمات" (Tworek , 2023, p. 358)

- عرف مفهوم القيادة الإلكترونية تطوراً عميقاً وزخم في المفاهيم والنظريات والمصطلحات المكونة له خلال العقود الماضية حيث ارتكز مفهوم القيادة الإلكترونية على مدخلين سنتطرق إليهم فيما يلي: (سمير احمد ، 2009، الصفحات 266-277)

1. المدخل المرتكز على المهام: يركز هذا المدخل على القيادة ذات الدعامة الصلبة التي تعتمد على قوة التنظيم من خلال بعدين أساسيين هما قوة التركيز الإداري وقوة أنظمة معلوماتها والتي عرفت بقيادة الصفقات التي تعتمد على صفقة طرفيها يتمثل في أداء مجموع الوظائف التي من شأنها ان تكون مقابل العوائد.

2. المدخل المرتكز على العاملين: يعبر هذا المدخل على الدعامة الناعمة المرنة التي تشمل في القائد الذي يملك مجموعة الخصائص في الشخصية القوية التي تجعل منه قائد فعال قريب من الموظفين يبعث فيهم الثقة والتصديق بإمكاناتهم ومستويات أدائهم التي تعتبر مركز وقوة نجاح المنظمة نحو تحقيق أهدافها على الشاكلة الصحيحة، حيث افرز هذا التطور اهتمام ذو وتيرة متصاعدة نحو دراسة العقل الاستراتيجي للقائد ورؤية القيادة للمؤسسات ذات الرؤية التي يعتبر القائد الكاريزما قلبها النابض في تحريك الموظفين نحو تحقيق رؤية واهداف المؤسسات حيث أدى تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال الى تطور مفهوم الرقابة الى الرقابة الالكترونية على مستوى مداخلها المدخل الأول يتمثل في المدخل المرتكز على المهام أساسه التكنولوجيا اما المدخل الثاني وهو المدخل المرتكز على الموظفين أساسه التركيز على الزبون الشكل الموالي يمثل تطور التركيز القيادة المتزايد من مفهوم القيادة التقليدية الى القيادة الالكترونية عند ادخال تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال عليه خاصة الانترنت في المجال العسكري والاكاديمي.

الشكل رقم (27): تطور تركيز القيادة



المصدر: محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 268.

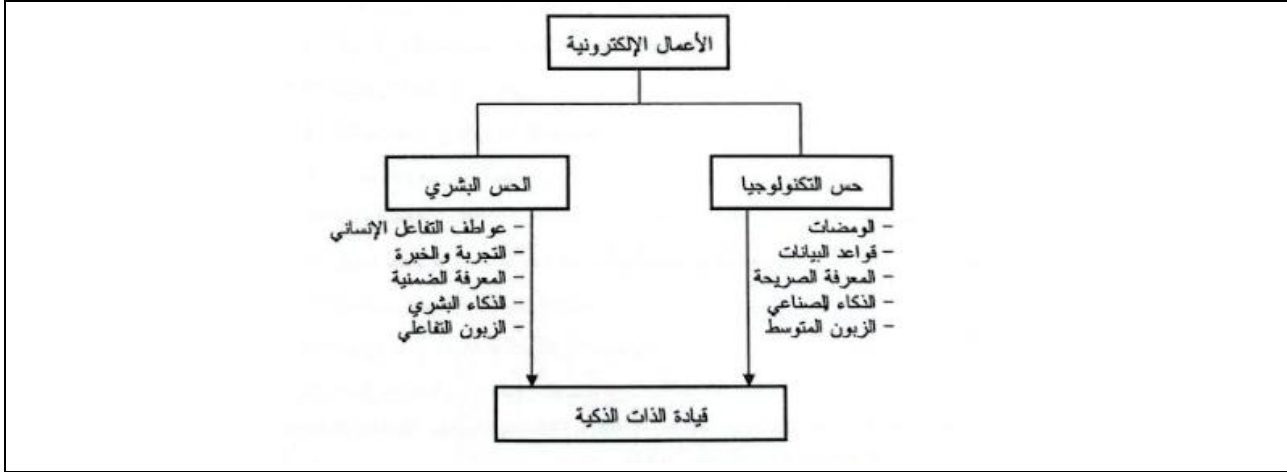
ثانيا: ابعاد القيادة الالكترونية: حيث أدى الانتقال من الاعمال الإدارية التقليدية الى الاعمال الالكترونية الى تغير أساليب وطرق أداء المهام والأنشطة المختلفة وعلاقة المؤسسة معا كل من بيئتها الداخلية والخارجية من موظفين وموردين وغيرهم من مكونات بيئتها مما اعطى لمفهوم القيادة الالكترونية الثلاث ابعاد الرئيسية التالية:

1. البعد الأول القيادة المرتكزة على الدعامة المادية الصلبة التكنولوجية: تركز القيادة التكنولوجية ذات الدعامة الصلبة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبالأخص الانترنت في اجراء مختلف عملياتها الإدارية ومعاملاتها وعلاقاتها بما يمنح الإدارة مجموع من الخصائص تتميز بها تجعل من قادتها يمتلكون قوة المعلومات ضمن أي رقعة جغرافية ضمن شبكة داخلية وخارجية واحدة وحاسوب ذكي واحد من خلال دورها في إنجاح العملية الاتصالية لمختلف متعاملي بيئتها الداخلية والخارجية حيث تتميز بمجموع المميزات التالية:

- قيادة الحس التكنولوجي: وهذا راجع لتطور التكنولوجي في الدعامة الصلبة التكنولوجية التي تكسب القائد الالكتروني قدرة تحسس العناصر التي من شأنها ان تكسب مؤسسته ميزة تنافسية.

- **حس الوقت على الانترنت:** تكسب الانترنت القائد الالكتروني مميزات سرعة الاستجابة والحركة ضمن أي مجال جغرافي واي زمن مما يمنحه القدرة على إدارة مختلف اعماله من خلال الانتقال من اجراءات العمل المتسلسل الى إجراءات العمل المتزامن من خلال التفاعل الاني وتبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية بشكل تشاركي بين كافة افراد التنظيم.
- **حس الطوارئ:** أدى التطور التكنولوجي الى في بيئة الاعمال والانترنت الى استحداث نماذج اعمال جديدة ذات خصائص بالمرونة وسرعة الاستجابة لمختلف المتغيرات مما تجعل القائد الالكتروني يدير المخاطر المحتمل وقوعها والتي تهدد استمرارية وبقاء المؤسسة من خلال تحسيد نظام معلومات فعال بمنح المؤسسة نظام استشعار استراتيجي يحمي المؤسسة من المخاطر المحتمل وقوعها والمتغيرات البيئية المتسارعة في بيئة الاعمال.
- 2. **البعد الثاني القيادة البشرية الناعمة:** يلعب الجانب الإنساني في العملية الإدارية الالكترونية دورا حاسما نسبة للاهتمام الكبير بالقائد الالكتروني الذي يعتبر القلب المحرك لها مع العلم ان تكنولوجيا المعلومات والاتصال دعائمها الصلبة تحتل اكبر حيز من حيث أهميتها في تكوين الا ان العنصر البشري الإنساني يبقى قلبها النابض وهذا يرجع لحاجتها الملحة على امتلاك موظفين ذو الخبرة والمعرفة المعمقة والمبتكرون في المجال المنفردون بمهارتهم مما يتطلب على الإدارة استحداث نمط اداري يدعم هذه الكفاءات ويراعي احتياجاتها ضمن هيكل تنظيمي افقي تشابكي والاعتماد على معارفهم في إدارة وقيادة الدعامة الصلبة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال مما يمنح المؤسسة قيادة ذات رؤية تحقق بها ولاء الكتروني بين كل من الموظفين والمتعاملين معا المؤسسة حيث تتميز القيادة البشرية الناعمة بمجموع العناصر التالية:
- **القائد الزبون:** هو القائد الذي يعتبر الأنترنت وتكنولوجيا المعلومات العامل الأساسي لنجاح المؤسسة في بيئة الاعمال الرقمية من خلال استخدام اساليبها الالكترونية وإبراز جمالياتها وفوائدها من خلال مجموع التسهيلات التي تقدمها له كإعفاءه عن الزامية التنقل وخلق أسواق الكترونية تضمن له سد حاجياته وامن خصوصيته عكس الأسواق التقليدية المشروطة بالمؤسسات الرقمية الحديثة قائمة على اعتبار الزبون فرد من التنظيم ويجب ضمان ولائه لها.
- **قائد عمال ومهني المعرفة:** هو القائد الذي يستطيع انشاء علاقة متفردة معا أطراف التعامل للشركة سواء في بيئة المؤسسة الداخلية او بيئتها الخارجية حيث يمنحهم ويوفر لهم مجموع التسهيلات والامتيازات التي تشعرهم بالانتماء الوظيفي والمؤسسي بما يضمن للمؤسسة ولائهم ورغبتهم في الاستقرار والتي تعمل جاهدة علة توفير بيئة ملائمة تهدف من خلالها الحفاظ على موردها المعرفي من الضياع.
- **القائد التنافسي:** هو القائد المنافس في عصر التكنولوجيا والانترنت حيث أصبحت المعلومة متاحة للجميع مما زاد من شدة المنافسة وساوى بين فرص امتلاك المعرفة والمعلومة وبتالي سرعة ظهور نماذج اعمال ناضجة تجعل من القائد دائم التأهب حذر الخطوات يمتلك قدرة أداء تنافسية عالية من خلال اكتشاف الأسرع للأسواق الجديدة الرائد في جودة الخدمات المقدمة لجميع افراد التنظيم داخليا وخارجيا وان يكون مقلدا جيد ومبتكرا في الوقت ذاته ان يسعى جاهدا لتجويد أداء المؤسسة الكلي بجانب الأداء على مستوى الوحدات والأقسام التنظيمية وفق معايير وخصائص ابتكارية تضمن كفاءة أداء المؤسسة.

الشكل رقم (28): الموازنة بين الحس البشري والتكنولوجي



المصدر: محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 277

- القائد الإلكتروني ذو الخصائص الأكثر ملائمة: هو القائد الذي يمتلك وينشأ مجموع الخصائص القيادية التي تتوافق ومجموع خصائص بيئة الأعمال الإلكترونية.

3. **البعد الثالث القيادة الذاتية:** تعتبر القيادة الذاتية من أبرز أنواع القيادة التي برزت في عصر التطور التكنولوجي ومعا ظهور الانترنت أصبح لزاما على كل قائد إلكتروني ان يمتلك الاستطاعة على التحفيز الذاتي والتركيز على تطوير مهارته وإمكانياته وولائه لمؤسسة انتمائه والقدرة على تشخيصها الاستراتيجي والمبادرة في حل مشاكلها و في نمط تسييره للإدارة ومواردها إضافة الى ضرورة امتلاكه لمجموع الصفات والخصائص كالسرعة والمرونة والاستجابة الانية ضمن أي رقعة جغرافية حيث يستمد ويتأثر القائد الإلكتروني من بيئته الإلكترونية اتجاهه ووعي وإمكانيات تساهم تنمية شخصية القائد الذاتي تماشيا ومصالح المؤسسة مما يخلق نوع من التوازن الذي يحقق القيادة الذاتية الذكية التي توازن بين اهداف القائد الذاتي واهداف المؤسسة.

الفرع الثاني: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري من خلال تحويل عملية القيادة التقليدية الى القيادة الإلكترونية

أسهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير وظائف الإدارة من أبرزها وظيفة القيادة الإدارية التي كانت تعتمد على المعاملات الورقية وندرة الموارد وصعوبة إيجاد البحث عنها وارتفاع تكاليفها وبحلول التكنولوجيا الرقمية أضحت الإدارة إدارة إلكترونية قائمة على المعدات والتقنيات الرقمية مما اثر إيجابا وبشكل متزايد على أساليب وأنماط التسيير الإدارية ووظائف الإدارة وصولا للمورد البشري العامل ضمن اطارها التنظيمي حيث يعد القلب المحرك والقائد للعملية الإدارية في المؤسسة حيث تطورت وظيفة القيادة لتصبح إلكترونية ومحورها القائد الإلكتروني لما كان لها نفع على العمل الإداري في المؤسسة سنستعرضه فيما يلي: (الوائي، 2019، الصفحات 41-42)

أولا. إحلال القيادة الإلكترونية الوسائل التقنية والانترنت في تنفيذ وإدارة اعمالها وتوفير نظام معلوماتي فعال زد على ذلك سعي القائد المستمر في تطوير أداء المؤسسة ورفع مستوياته.

ثانيا. يتميز القائد الإلكتروني بمجموعة من الخصائص يملك سرعة الاستجابة ومرونة التعامل للمتغيرات البيئية ومواجهة المخاطر المحتمل حدوثها في المؤسسة مستقبلا.

ثالثا. القائد الإلكتروني قائد لذاته له المعرفة التامة التي يسعى دائما لتطويرها من خلال صقلها بمختلف المهارات التي تضمن كفاءته في ممارسة عملية قيادته لمؤسسة انتمائه من خلال الموازنة بين أهدافه وأهداف مؤسسته تعرف بقيادة الذات الذكية.

رابعا: القائد الإلكتروني قائد أي مكان وزمان يمتلك قابلية التأقلم عالية وخطط وحلول مرنة معا المتغيرات البيئية للمؤسسة والظروف التي من شأنها ان تهدد بقائها.

خامسا: تتطلب القيادة الإلكترونية ظروف عمل خاصة ملائمة للمورد البشري من كوادر ذو مؤهلات علمية متميزة تعمل ضمن هيكل تنظيمي افقي تشابكي يضمن تفاعل مختلف افراد التنظيم بسرعة وسهولة إضافة الى منحهم العديد من الامتيازات لضمان ولائهم الإلكتروني وبقاهم في مؤسستهم للاعتبار هم الراس المال المعرفي للمؤسسة.

المطلب الرابع: الرقابة الإلكترونية

تعد الرقابة وظيفة إدارة تلي كل من وظيفتي التخطيط والتنظيم كوظيفة موجهة للعمليات الإدارية السابقة حيث تعتبر من بين اهم الوظائف الإدارية التي يقوم بها المسير في المؤسسة مما يستلزم وجودها ضمن العملية الإدارية باعتبارها الأداة التي تحدد درجة تقدم مستويات الأداء في المؤسسة تجاه أهدافها.

الفرع الأول: تعريف الرقابة الإلكترونية (E-Controlling)

إن تحديد المفهوم بدقة يعد الحجر الأساس لأي بناء نظري رصين اين تكتسي الرقابة الإلكترونية خصوصية مفاهيمية نظرا لتداخل أبعادها مما أدى إلى تعدد المقاربات الفكرية والتعاريف التي ساهمت في تأطيره والتي سنطرق لها كالاتي:

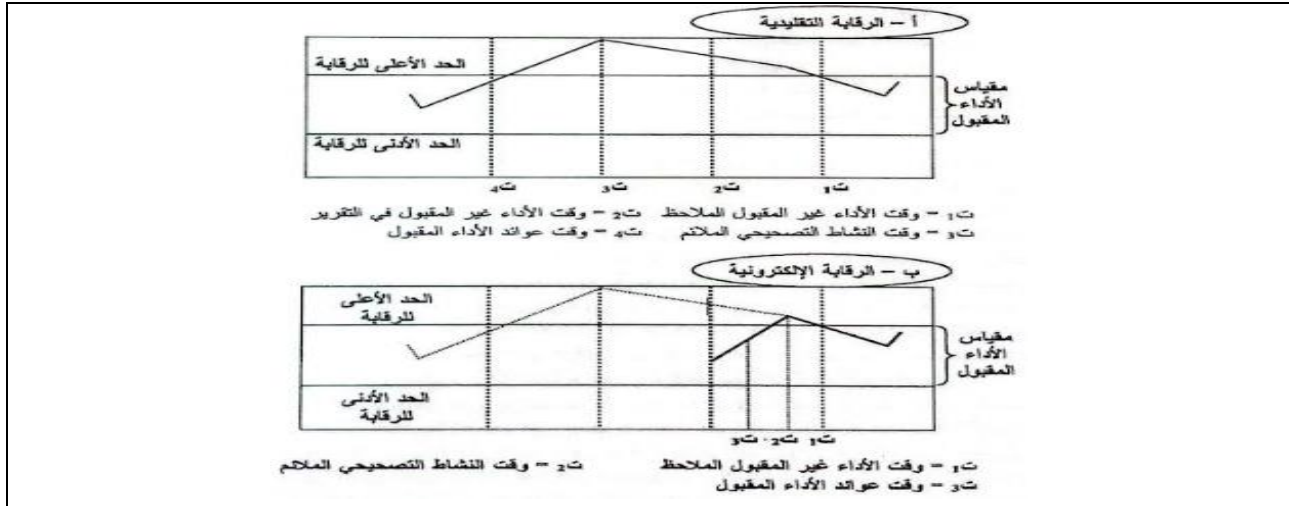
أولا: تعريف الرقابة الإلكترونية: تدرجا للمفهوم لابد من المرور بتعريف التنظيم مروراً للمفهوم التنظيم الإلكتروني كالاتي:

- تعرف الرقابة على انها العملية التي مسبقا تخطيطها من خلال وضع معايير للأداء تتماشى وأهداف المؤسسة تهدف الى قياس وتصحيح الانحرافات في الأداء والتأكد من ان العمليات الإدارية تتم وفقا لما خطط له من تحقيق للأهداف المؤسسة. (موسي و قريشي، 2011، صفحة 93)

- هي مقارنة بين الأهداف والمعايير الموضوعية سابقا للأداء والأداء الفعلي بغرض تحديد الانحراف وتشخيص أسبابه لتأخذ مجموع الإجراءات التصحيحية (سمير احمد ، 2009، صفحة 278)

ثالثا: الإشكالية التي انطلق منها مفهوم الرقابة الإلكترونية واصل تحولها من المفهوم التقليدي الى المفهوم الإلكتروني هو مشكل الفجوة الزمنية (Time Gap) والتي تمثل الوقت ما بين اكتشاف الانحراف والمتمثل في جمع المعلومات والبيانات ووقت تحرير التقرير وتشخيصه للمعالجة وبالتالي النتائج المترتبة عن اتساع الفجوة الزمنية من تأخر تأثر سلبي على الرقابة التقليدية بشكل مباشر مما تنتج فجوة ثانية متمثلة في فجوة الأداء العام لما هو مخطط والمحقق الفعلي، في حين ان الرقابة الإلكترونية التي تعتبر كوسيلة نقل فوري للمعلومات عبر شبكات متخصصة تزود قدرة المسير على تشخيص أوضاع الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الأوقات المناسبة وبالتالي التقليل من حجم الفجوة الزمنية من خلال الممارسة الدورية لرقابة كعملية دورية مستمرة أكثر منها كرسيد ساكن من خلال قدرتها في جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات حول مؤشرات الأداء اول بأول فالمعلومات تسجل قبل وعند التنفيذ بما يمكن المسير من معرفة بدا وتطور الأداء مما يسهل عليه تحديد الانحرافات ومعالجتها وبالتالي تفادي او تقليل فجوة الأداء. (سمير احمد ، 2009، الصفحات 279-280)

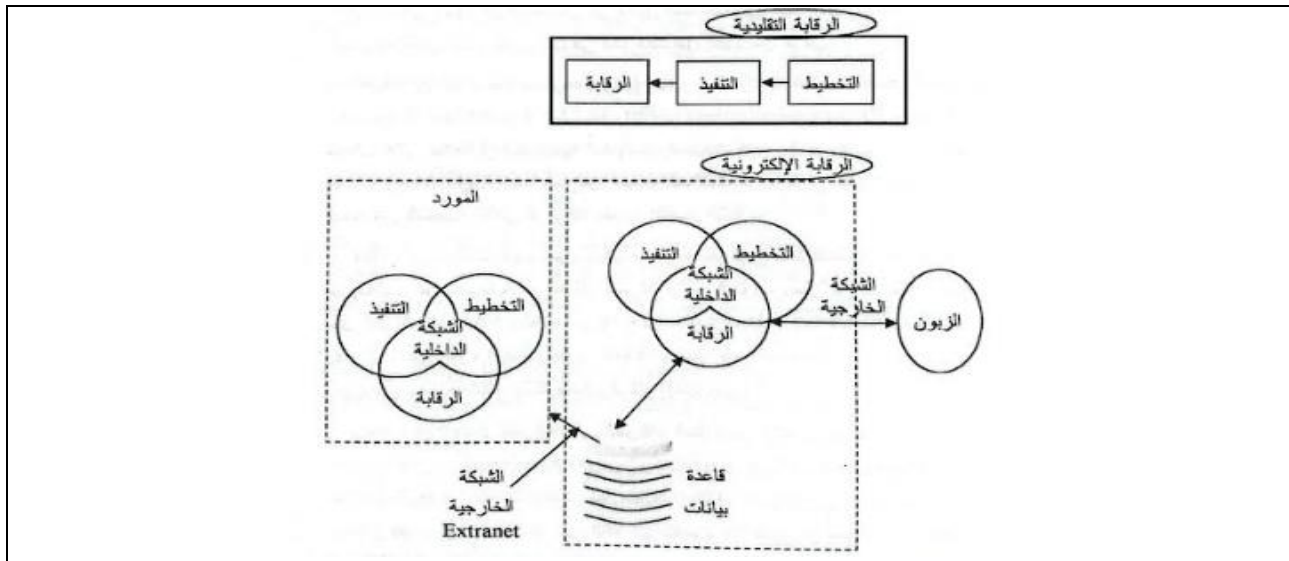
شكل رقم (29): يوضح الفجوة الزمنية في الرقابة التقليدية وفي الرقابة الإلكترونية



المصدر: محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 280

فالرقابة الإلكترونية تجعل من العملية الإدارية عملية مستمرة تكاملية تربط كل من عملية التخطيط بالتنفيذ وعملية الرقابة الإلكترونية بالتخطيط ضمن علاقة تشابكية تلغي الحدود الزمنية والمكانية في المؤسسة مما يجعل جميع افراد التنظيم ضمن مسؤولية التفاعل والاتصال والمشاركة والاستجابة المباشرة عكس الافتراضات التي اوجتها المدرسة الكلاسيكية التي مفادها تأكيد المبدأ الرابع لتاييلور الذي يعتبر وظيفة التخطيط والرقابة مسؤولية الجهاز الإداري للمستويات العليا والتنفيذ مسؤولية المستويات التشغيلية أي الموظفين. (عبود نجم ، 2004 ، صفحة 274)

الشكل رقم (30): الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية



المصدر: محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 282

إضافة الى قدرة المؤسسة على التفاعل مع بيئتها الخارجية من خلال شبكات الاعمال الخارجية على التفاعل وربط المؤسسة ببيئتها الخارجية الموردين والمستفيدين انما في أي وقت ومكان إضافة الى قدرة المستخدمين من متابعة طلباتهم بما يوفر لها مجال واسع للرقابة

الإلكترونية من خلال التغذية الراجعة التي تستفيد منها المؤسسة في معالجة أي تأخير في الخدمة مما ينشأ مفهوم جديد من مفاهيم الرقابة الإلكترونية وهي الرقابة القائمة على الثقة الإلكترونية و التي تتمثل في الولاء او الثقة الإلكترونية على المستوى الداخلي بين الموظفين والإدارة وبين المستفيدين والإدارة وبشكل عام رفع مستويات الأداء للمؤسسة. (سمير احمد ، 2009، الصفحات 281-283)

الفرع الثاني: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري من خلال تطوير عملية الرقابة التقليدية الى الرقابة الإلكترونية

تزداد الرقابة الإلكترونية أجهزتها الإدارية من خلال التدفق المستمر للمعلومات والبيانات عبر مجموع الأنظمة والشبكات الداخلية والخارجية مما يمنحها متابعة انية وشاملة تمنحها إمكانية وصلاحيات تصحيح الانحرافات وتوجيهها ضمن اتجاه تحقيق اهداف المؤسسة من خلال منحها العديد من التغيرات أبرزها كالآتي: (عبود نجم ، 2004، الصفحات 276-278)

أولاً. تستلزم الرقابة الإلكترونية نمط محدد من الموظفين من ذو المهارات العالية الذين يمتلكون معارف هائلة ضمن مجال عملهم عكس الرقابة التقليدية محدوددي المعارف.

ثانياً. تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الهيكل التنظيمي للمؤسسة مما أثر على العلاقات وكذلك التقسيم الإداري من الهرمية والاتصالات الرسمية الى الهياكل التنظيمية الأفقية ذات المزيج من الاتصالات الرسمية وغير الرسمية مما قلص من التشعب في الهيكل الإداري.

ثالثاً. ظهور نمط جديد الذي يعبر عن خاصية من خصائص الإدارة الإلكترونية والتي تعبر عن الإدارة عن بعد مما يستوجب استحداث مكاتب ووظائف عن بعد وبالتالي نمط جديد من الموظفين الذين يعملون عن بعد مما يستلزم استحداث أنظمة رقابية إلكترونية تتلاءم وطبيعة هذه الوظائف وبالتالي وجوب تدريبهم وتنمية قدراتهم على ادارت ذواتهم تلقائياً.

رابعاً. العمل على كسب الثقة او الولاء الإلكتروني المتمثل في الرقابة القائمة على ثقة العملاء التي تعتبر كقاعدة ذهبية في العمل الرقابي الإلكتروني.

خامساً. الرقابة الإلكترونية هي رقابة انية تعتمد على أنظمة معلومات رقابية رقمية.

سادساً. الرقابة الإلكترونية رقابة مستمرة التدفق للمعلومات الأداء للمؤسسة بما يضمن لها تقليص الفجوة الزمنية التي تنتج عنها فجوة

سابعاً. أداء إيجابية تنعكس على مستويات أدائها إيجاباً عكس الرقابة التقليدية الدورية ذات الفترات الزمنية المحددة والتي تكلف المؤسسة وقتاً وتكاليفاً وجهداً إذا أمكن اكتشاف وتصحيح الخطأ في الوقت المناسب والضروري لحدوث عملية الاسترجاع.

ثامناً. تقليل عنصر المفاجأة والمخاطر والتهديدات التي من المحتمل حدوثها والتي تهدد امن واستمرارية المؤسسة.

تاسعاً. الرقابة الإلكترونية تستدعي انخراط جميع افراد التنظيم ومشاركتهم مسؤولية الاستجابة ومشاركة المسؤولية إضافة الى اتساع دائرة الرقابة الإلكترونية الى البيئة الخارجية للمؤسسة من الموردين والمستفيدين.

المبحث الثالث: التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية

تمثل الإدارة الإلكترونية اليوم الثورة التصحيحية لمسار التنظيم الإداري، حيث أحدثت قطيعة معرفية وإجرائية مع النماذج البيروقراطية العتيقة لصالح نظم ذكية تتسم بالديناميكية والمرونة، إن الدافع وراء هذا التحول لا يقتصر على مواكبة العصر الرقمي فحسب، بل يمتد ليشمل أسبابا جوهرية تتعلق بإعادة هندسة الخدمات الحكومية وتجريدها من قيود الورق والمركزية المادية وترسيخ قيم الحوكمة والشفافية، ومع ذلك فإن العبور نحو نمط الخدمة الذكية يكمن في الانتقال نحو الحوكمة الرقمية المتكاملة التي تضمن ترابطا لحظيا بين المؤسسات والمواطنين ، مما يتيح تقديم خدمات استباقية فائقة السرعة، وتحقيق كفاءة مطلقة في إدارة الموارد ، وصولا إلى صناعة قرار إداري مبني على المعطيات الرقمية والبيانات الضخمة بما يحقق أعلى مستويات الكفاءة والرضا للخدمات المقدمة للمواطنين يفرض استيفاء حزمة من المتطلبات التي تشكل البنية التحتية للفكر الإداري الحديث، وفي المقابل يصطدم هذا الطموح بمعوقات تسييرية وتنظيمية معقدة ، مما يجعل من دراسة هذه الأبعاد ضرورة ملحة لرسم خارطة طريق تضمن انتقالا سلسا نحو إدارة حكومية ذكية مستدامة ومتمحورة حول خدمة المواطن.

المطلب الأول: دواعي التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية

يأتي اعتماد الإدارة الإلكترونية كنمط إداري حكومي استجابةً لحتمية عصنة الخدمة العمومية، حيث تهدف إلى كسر الجمود البيروقراطي عبر أتمتة المساطر الإجرائية وضمان تدفق العمليات بسرعات فائقة تتلاءم مع تطلعات المواطن الرقمي في عام 2025. كما تفرض ضرورة تعزيز النزاهة المؤسسية هذا التحول، كونه يرسخ قيم الشفافية والرقابة الذاتية ويقلص فرص الفساد الإداري من خلال توثيق المسارات الرقمية للمعاملات. وباعتبار الكفاءة غاية استراتيجية، تسعى الحكومات عبر الرقمنة إلى ترشيد الإنفاق العام وتجاوز القيود الزمانية والمكانية لتقديم خدمات ذكية مستدامة، مدعومة بنظم معلوماتية متطورة توفر لصناع القرار رؤية استباقية دقيقة، مما يحول الإدارة الحكومية من هيكل نمطي إلى منظمة ذكية تضع جودة حياة المستفيد في قلب أولوياتها.

أولا: تتوفر مجموعة من الأسباب والعوامل التي جعلت التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية حتمية ضرورية أهمها وبرزها مجموعة العوامل الاتية: (الواني ، 2019)

1. التطور المعرفي الناتج عن التطور التكنولوجي المتسارع: أدت ثورة المعلومات والاتصال الى ابتكار تقنيات تكنولوجيا دولية جد متطورة ذات وتيرة عالية من التأقلم والتكيف معا المجتمعات ومؤسساتها ومتغيرات بيئتها بما يكفي لجعل منها ذات أهمية بالغة نظرا للمزايا والفوائد التي تجنيها من فرص استثمارها كل من المجتمعات في زيادة مستوى الرفاهية وسهولة التعاملات اليومية للمواطنين من جهة ومن جهة أخرى ورفع مستويات الاداء وجودة الخدمة لمؤسساتها.

2. التحرك نحو العولمة ذات الطابع الإنساني: أصبحت الإدارة الإلكترونية واجهة ممتازة تعكس واقع ومستوى تطور الدول بحيث تعتبر مؤشر تطور لما تقدمه على المستوى المحلي لمواطنيها مما أصبح لازما عليها نيل رضى زبائنها لكسب وفائهم من جهة ومن جهة أخرى اكساب منتجاتها طابع من الجودة يرقى بما يكفي لنيلها شهادة الجودة العالمية كواجهة تسويقية تعكس مستوى جودة خدماتها المقدمة عالميا.

3. حاجة كل من المواطن والموظفين المتزايدة لتقنية الاللكترونية: من خلال استفادة المواطنين في الحصول على خدمات ذات جودة تختصر مجموع عوامل الوقت والتكاليف والرقعة الجغرافية والحصول على المعلومات المساهمة في عملية دعم واتخاذ القرار السياسي إضافة الى تزويد الأجهزة الحكومية بتقنيات نظم عمل متطورة تواكب التكنولوجيا الحديثة تمكن عاملها من الاستفادة النوعية والانية في أداء وظائفهم بكفاءة وفاعلية.

4. توفير الاستفادة القصوى من الخدمات العامة المقدمة: من خلال تقليل هامش الخطاء وتحسين الظروف المعيشية للمواطن كزيادة الدخل وخفض التكاليف واضفاء طابع الشفافية والهندسة الوظيفية التي من شأنها إعادة ترتيب الوظائف والاولويات واختصار وقت انجاز الأهداف المسطرة وتكوين افراد التنظيم وتنمية مهارتهم الوظيفية.

5. التجديد المستمر للخدمات المقدمة: يبقى الهدف من انتهاز هذا الأسلوب الإداري الحديث الا وهو الإدارة الاللكترونية تطوير الخدمات المقدمة وخبرات الافراد في الطلب والاستفادة من الخدمات واضفاء عليها طابع العصرية بما يتلاءم والمتغيرات التكنولوجيا التي من شأنها ان تحسن من جودة خدماتها المقدمة بواسطة التقنيات متطورة التي ستوفر لها كل من خاصيتي الكفاءة والرقابة على أجهزتها الإدارية.

6. التوجه بالمواطن والمواطنة وتشجيع الديمقراطية ودعم الشفافية ومحاربة الفساد الإداري: من خلال استيعاب وتدعيم وتشجيع الدولة لمشاركة المواطنين في اتخاذ القرار وجعلهم طرف فعال في الحكومة لخلق شعور الانتماء والمساهمة الفعالة لي افراد الشعب المدني في تقرير مصيره ووطنه عكس أجهزة الحكومة التي تتعامل برسمية تامة وأجهزتها من خلال الاتصال والتنسيق بين أجهزتها وارسال واستقبال مختلف المعلومات تجعلها تختص بطابع من الشفافية التي بدورها تحارب الفساد الحكومي وتدعم الديمقراطية وتنمي روح الانتماء لدى المواطنين في مرافقها الإدارية.

7. غرس مفهوم الثقافة الاللكترونية: لا يخفى عنا ان التطور التكنولوجي قد احدث هامش و فرق كبير بين مختلف أجيال المجتمع بتطور سريع وغير مسبوق الناتج عن التطور المعرفي والسريع للاكتساب ونقل المعلومات واختلاف حاملي المعرفة بالاختلاف أعمارهم وقدرتهم الاستيعابية وخبراتهم وغيرها جعل من الصعب تحديد وتوحيد معايير لمفهوم الثقافة الاللكترونية بشكل عام وبشكل خاص التقنية الرقمية وهذا راجع لانتشارها واكتساحها وبجدارة وعمق حياة الفرد اليومية اذ أصبحت ضرورة حتمية في تأدية مختلف انشطته اليومية دون استثناء مما رفع درجة استيعاب و وعي الافراد علميا الناتجة عن سرعة انتقال المعلومة الهائل عبر وسائل الاتصال الفضائية وغيرها من الوسائط التكنولوجية والاعتقاد على سهولة وسرعة التنقل من دولة الى أخرى مما اصبح لزاما على الحكومات اقتناء احدث التقنيات لمختلف أجهزتها الإدارية بما يدعم قدراتها الإنتاجية ويزيد من دقة وسرعة وكفاءة تقديم الخدمة باقل تكلفة التي بدورها تعالج إشكالية زيادة الانفاق الحكومي مما يضعنا امام حتمية التحول من النمط الإداري الكلاسيكي الى النمط الحديث الذي يركز على التقنية الاللكترونية الا وهو الإدارة الاللكترونية.

المطلب الثاني: متطلبات ومعوقات التحول نحو تطبيق الإدارة الاللكترونية

تتحقق حتمية التحول نحو الإدارة الاللكترونية من خلال استيفاء أربع متطلبات مفصلية تبدأ بالبنية التقنية التحتية التي توفر شبكات ربط آمنة ومنصات سحابية قادرة على استيعاب التدفق المعلوماتي الضخم، وتتوازي مع تأهيل رأس المال البشري رقميا لتبني ثقافة تنظيمية

مرنة تتجاوز الأنماط الهرمية التقليدية، كما يبرز المتطلب التشريعي كركيزة أساسية لتقنين المعاملات الرقمية وحماية الأمن السيبراني، مدعوما بإرادة قيادية استراتيجية تبني إعادة هندسة العمليات وتوفير الموارد اللازمة لضمان استدامة والسير الحسن لهذه العملية، إن تكامل هذه المحاور هو ما يحول المؤسسة من كيان ورقي جامد إلى منظومة ذكية تقدم خدمات مترابطة وفعالة بأعلى معايير الحوكمة.

الفرع الأول: متطلبات التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية

فيما يلي مجموعة من متطلبات التحول الإلكتروني نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية نعددتها في جملة المتطلبات التقنية والإدارية والمالية التي سنتطرق إليها كالآتي: (الوافي ، 2019)

أولا. المتطلبات التقنية: يتم هذا من خلال توفير البنية التحتية الملائمة للإدارة الإلكترونية التي من شأنها الرفع من كفاءة شبكات الاتصال واستيعاب مجموع الاتصالات المتعددة ضمن مجال زمني واحد وضمن تحقيق هدف واحد الا وهو كفاءة استخدام شبكة الانترنت إضافة الى اقتناء أحدث التكنولوجيات من معدات تقنية نجملها فيما يلي:

1. **البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية:** التي تتمثل في مجموع البنية التحتية المادية منها الأرضية والخلوية عن بعد ومعدات الحاسوب والدعامة المادية الضرورية لمختلف وظائف الاعمال الإلكترونية ونقل المعلومات الكترونيا.

2. **البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية:** وتشتمل على مجموع النواتج من خدمات ومعلومات ومعارف وخبرات وبرمجيات كل من نظم التشغيل والتطبيقات كوسيلة لتأدية مختلف الأنشطة التي تتم على مستواها.

3. **شبكات الاتصال:** نخص بالذكر الانترنت باعتبارها اهم الشبكات المستعملة فهي عبارة عن عليية تشبيك عملاقة بين مجموعة هائلة من الحواسيب وظيفتها ربط ونقل المعلومات من مستخدم للأخر ضمن أي مجال زمني او جغرافي التي بدورها تنقسم الى صنفين شبكة داخلية Intranet عبارة عن شبكة اتصال يتم استخدامها عبر خاصية الانترنت تقوم بنقل وتوزيع المعلومات ضمن المجال الداخلي للمؤسسة تكون بشكل حصري ومحدد للمؤسسة، وشبكة خارجية Extranet هي توصيل الشبكة الداخلية بالشبكة الخارجية التي لها علاقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة وانشطتها التي تمارسها ومتعاملاتها من خلال الاستفادة من مختلف المعلومات التي تعرض بواسطة الانترنت.

ثانيا. المتطلبات المالية: يستلزم تطبيق الإدارة الإلكترونية كمية معتبرة من الأموال لضمان سيره واستمراره توفير مختلف الأجهزة والمعدات والبنية التحتية الحديثة التي يستوجب تحديثها من وقت للآخر مما يستدعي توفير أموال معتبرة لتحقيق الأهداف والغايات المنشودة من هاذ النمط الإداري الجديد.

ثالثا. المتطلبات الإدارية: التي تتحقق من خلال مجموع العناصر التالية الذكر:

1. **التخطيط الإداري الاستراتيجي:** من خلال تكوين مجلس إدارة لتخطيط ومتابعة تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية واخضاعه لدراسة شاملة ومفصلة لوضعية سير المشروع ووضع معايير ومؤشرات عامة للإدارة الإلكترونية من قبل مختصين ومستشارين وضمان النقل الفعال والسريع لمعلومات المشروع داخليا وخارجيا ضمن مجال متعدد الأطراف.

2. **القيادة الإدارية الفعالة:** حيث تعتبر عامل رئيسي فعال وكمركز قوة ونقطة ارتكاز استراتيجية مشروع الإدارة الإلكترونية من خلال دعم الإدارة العليا لتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي من شأنها توفير الجو الملائم والأسباب المساهمة بشكل كبير في نجاعة النمط

التسيري الذي يعتمد بدوره على التغذية العكسية وهذا يعود لمجموع المعلومات المهمة التي يتم جمعها من خلالها وتصحيح وتطوير العمل الإداري على وجه التخصيص والمؤسسة على وجه العموم.

3. الهيكلة التنظيمية الإدارية: مع التطور والتجديد في الأنماط الإدارية المنتهجة في مؤسسات الدولة تسعى أجهزتها الحكومية دون استثناء إلى التأقلم مع متغيرات أساليب تسيرها وجعلها أكثر مرونة وسلاسة مع المتغيرات المتسارعة ومع انتشار تكنولوجيا المعلومات واكتسابها لمساحة لا بأس بها ضمن أبسط الإجراءات في التنظيم حيث تجد المؤسسات اليوم نفسها أمام حتمية تغير هيكلها التنظيمي باعتبار الهيكل التنظيمي عنصر مهم في تركيبته مما يؤثر وبشكل واضح وملحوس على جل العملية التسييرية حيث إن الهيكل التنظيمي الكلاسيكي الهرمي الأكثر رسمية والاقل تشبيكا لعصر الصناعات الثقيلة أصبح غير مجدي وقل كفاءة للأعمال الالكترونية وعصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبالتالي وجوب استحداث هيكل تنظيمي ذو خصائص مرنة تتناسب وطبيعة أعمال المؤسسات المعاصرة ومبادئ الإدارة الالكترونية.

4. تجذير الثقافة التنظيمية للموظفين وتدريبهم وتوعية المتعاملين: من خلال الانتقاء النوعي للمورد البشري وإعادة النظر في الهندسة الوظيفية والتخطيط الاستراتيجي من خلال وضع خطط وبرامج تعليمية وتدريبية وتكوينية لمختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة وإعادة بعث الثقافة التنظيمية في أفراد التنظيم من خلال توعيتهم وتجهيزتهم نفسيا وسلوكيا ومعرفيا وماديا وإبراز أهمية ودور الإدارة الالكترونية في الرفع من مستوى الأداء للمؤسسة ودفعهم نحو التكيف مع هذا النمط التسيري الحديث.

الفرع الثاني: المتطلبات البشرية والقانونية والأمنية

فيما يلي مجموعة من متطلبات التحول الالكتروني نحو تطبيق الإدارة الالكترونية نعددها في جملة المتطلبات البشرية والقانونية والأمنية التي سنتطرق إليها كالاتي: (الوافي، 2019)

أولا. المتطلبات البشرية: يمثل المورد البشري نقطة الانطلاق للمشروع الإدارة الالكترونية باعتباره العنصر المحرك الرئيسي والقلب النابض لباقي عناصر النظام من خلال انشائه لها وتطويرها بما يتناسب واهدافهم التي انشئت من اجلها وبالتالي فالعنصر البشري يمثل كل من صناع المعرفة والخبراء والمستشارين والمختصون أصحاب المعرفة المطلقة ورأس مالها المعرفي او دعامتها الإنسانية في المؤسسة حيث يتم التنسيق بين مختلف أطرافها ضمن إطار من العمليات الممنهجة الاستراتيجية المتعاضدة لتقنية الالكترونية والإدارة الالكترونية بصفة عامة.

ثانيا. المتطلبات القانونية: من خلال سن مجموع القوانين التي تأطر سير الأنظمة والعمليات الإدارية وتسهل إجراءات انتهاج الإدارة الالكترونية بما يتناسب ومبادئ الإدارة الالكترونية والمتغيرات البيئية من خلال الغاء البعد الجغرافي وعملية الاستفادة المباشرة لمتلقي الخدمة وفق معادلة موظف متلقي الخدمة بوثائق الكترونية ثبوتية من شأنها افاء طابع الملائمة والمشروعية والمصادقية ضمن بيئة تشريعية ونصوص ولوائح قانونية تدعم نجاح عملية التحول للإدارة الالكترونية.

ثالثا. المتطلبات الأمنية: تتم من خلال الحفاظ على الامن والسرية الالكترونية للمعلومات خلال عملية حفظها ونقلها ومعالجتها والعمل عليها الكترونيا ضمن مجال عال من الامن والسرية الالكترونيين حمايتا لمعلومات الافراد والمجتمع والدولة بصفة رئيسة لتأكيد امن وسرية الأرشفة الالكتروني من خلال وضع مجموعة من الخطوات والإجراءات الأمنية من البرامج والشبكات الاتصال عبر وساطة رموز الأمان

السرية أو التوقعات الإلكترونية حمايتنا وضمانا للانعكاسات الغير مرغوبة للاستخدام شبكة الانترنت مما يتوجب عليها الاستجابة لمجموع الضوابط واستراتيجيات والخطط التي من شأنها تكثيف عملية امن وحماية أنظمة المعلومات للقطاعات الاستراتيجية على مستوى الدولة.

الفرع الثالث: معوقات التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية

يشكل الانتقال نحو الإدارة الإلكترونية إعادة هندسة شاملة للممارسات الإدارية، تهدف إلى استبدال الجمود البيروقراطي بنماذج رقمية تتسم بالاستجابة للحظية والكفاءة العالية، ورغم وضوح الدوافع الاستراتيجية لهذا التحول وحتمية توفر المتطلبات الضرورية لدعمه، إلا أن المسار العملي يصطدم بمعوقات تسييرية وهيكلية عميقة تشكل التحدي الأكبر أمام المؤسسات المعاصرة، وتتجلى هذه العقبات في مقاومة الثقافة التنظيمية التقليدية للتغيير والتمسك بالمركزية المقيدة للإبداع، مما يولد فجوة بين الطموح التقني والواقع التسييري، فإن فهم هذه المعوقات وتفكيكها يعد المدخل الأساسي لضمان نجاح هذا التحول، وتحويله من مجرد أتمتة سطحية للإجراءات الادارية إلى نمط اداري حديث شامل يحقق الاستدامة والنزاهة في العمل الحكومي ويشبع حاجات المواطنين.

أولاً. المعوقات الإدارية والتنظيمية والبشرية: فيما يلي مجموعة من معوقات التحول الالكتروني نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية نعددها في جملة المعوقات الإدارية والتنظيمية والبشرية التي سنتطرق اليها كالاتي: (رحامي، 2017، الصفحات 55-53)

1. المعوقات الإدارية والتنظيمية: من بين جملة المعوقات الإدارية والتنظيمية نذكر المعوقات الاتية:

- غياب الثقافة الالكترونية والتكنولوجيا في الأوساط الإدارية.
- نقص او الغياب شبه التام للخبرة التراكمية الالكترونية على وجه الخصوص الدعامية.
- مقاومة التغيير المبنية على قاعدة ثقافية خلفية ينتج عنها نقص إدراك إيجابيات تطبيق الإدارة الالكترونية.
- نقص الأيام التحسيسية والتوعية في الأوساط الإدارية
- غياب أنظمة الحوافز والمكافآت لدعم الجهود المبذولة من قبل المديرين للإنجاح والالتزام بتطبيق الإدارة الالكترونية.
- نقص تأطير ومتابعة سيرو تطبيق الإدارة الالكترونية من قبل فئة من المديرين.

2. المعوقات البشرية: من بين جملة المعوقات البشرية نذكر المعوقات الاتية:

- نقص الكفاءات والخبراء في مجال سير تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات.
- غياب وعي وشغف الموظفين لتبني تقنيات الإدارة الالكترونية والتطور التكنولوجي في المؤسسات.
- غياب شبه تام لبرمجة حصص او دورات تدريبية خاصة بطواقم الإدارية.
- الفكر الرجعي المقاوم للأساليب التسييرية الحديثة من قبل الموظفين في المؤسسات.

3. المعوقات المادية والقانونية: فيما يلي مجموعة من معوقات التحول الالكتروني نحو تطبيق الإدارة الالكترونية نعددها في جملة المعوقات المادية والقانونية التي سنتطرق اليها كالاتي: (رحامي، 2017، الصفحات 55-53)

ثانياً. معوقات المالية والتقنية والفنية: من بين جملة المعوقات المادية والفنية نذكر المعوقات الاتية:

1. نقص الدعم المالي الكافي للاقتناء التكنولوجيا والدعامية التقنية للإدارة الالكترونية.

2. نقص الموارد المالية المخصصة لتحديث الأنظمة الإلكترونية وتدريب العاملين عليها والطواقم الإدارية.
 3. غياب شبه تام لتحديث وتطوير راس المال الفكري التقني التكنولوجي الذي يتماشى والأساليب التسييرية الحديثة.
 4. نقص الجانب الهيكلي والقواعد البنية التحتية التي من شأنها تسريع عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات.
- ثالثاً. معوقات القانونية والتشريعية:** من بين جملة المعوقات القانونية والتشريعية نذكر المعوقات الآتية:
1. غياب الإثباتات والأدلة التي تثبت حقيقة الأداء الفعلي أو الاستفادة من المعاملات الإلكترونية.
 2. غياب ترسانة قانونية تأطر سير تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقات عمل في البيئة الداخلية للمؤسسات.
 3. يعزى عدم تفعيل التوقيع الإلكتروني واعتبار المراسلات الإلكترونية كحجية قانونية إلى الإبطاء في سن القوانين المنظمة للتحقق من الهوية الرقمية وصلاحيه التعاملات الإلكترونية.
 4. بروز الفراغ التشريعي في غياب القوانين الرادعة لجرائم اختراق الإدارة الإلكترونية، لاسيما تلك المتعلقة بالسطو على الحسابات البنكية، وتسريب المستندات السرية، وإفشاء أسرار الشركات في سياق المنافسة التجارية.

المطلب الثالث: الإدارة الإلكترونية ما بين الحكومة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية

تشكل الإدارة الإلكترونية النواة التنظيمية التي تغذي كل من الحكومة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية، باعتبارها المنهجية التي تدار بها الموارد والعمليات الادارية بشكل الكتروني حيث تبرز علاقتها بالحكومة الإلكترونية في كونها الأداة التي تحول الخدمات العامة إلى مسارات رقمية سهلة الوصول للمواطنين، بينما تتقاطع مع الأعمال الإلكترونية في توفير البنية الإدارية اللازمة لإدارة الصفقات والعمليات التجارية عبر شبكة الإنترنت، وبذلك تعمل الإدارة الإلكترونية كحلقة وصل تقنية تضمن تدفق المعلومات بكفاءة بين المؤسسات الحكومية، وقطاع الأعمال، والمستفيدين في بيئة رقمية موحدة لتصبح الإدارة الإلكترونية الوحدة الأساسية التي تضمن ترابط هذه الأطر الكبرى وفعاليتها في خدمة المجتمع والاقتصاد.

الفرع الأول: علاقة الإدارة الإلكترونية بالحكومة الإلكترونية

تعد الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية وجهين لعملة واحدة في مسيرة التحول الرقمي التي تشهدها المؤسسات المعاصرة، فبينما تمثل الإدارة الإلكترونية المنظومة الحيوية التي تهدف إلى تطوير الأداء الداخلي وتبسيط الإجراءات الحكومية، تأتي الحكومة الإلكترونية كمظلة أشمل تهدف إلى إعادة صياغة العلاقة بين الدولة ومواطنيها وقطاع الأعمال عبر تقديم خدمات ذكية متكاملة تتجاوز حدود الزمان والمكان، إن العلاقة بينهما هي علاقة الوسيلة بالغاية والجزء بالكل، فلا يمكن بناء حكومة إلكترونية فعالة دون وجود إدارة إلكترونية متماسكة تعتمد على الرقمنة والشفافية في عملياتها الأساسية، مما يجعلها معاً ركيزة أساسية وتكاملاً استراتيجياً حقيقي من شأنه الرفع من كفاءة مؤسسات الدولة على المستوى العام وعلى مستوى الأداء الحكومي بشكل خاص.

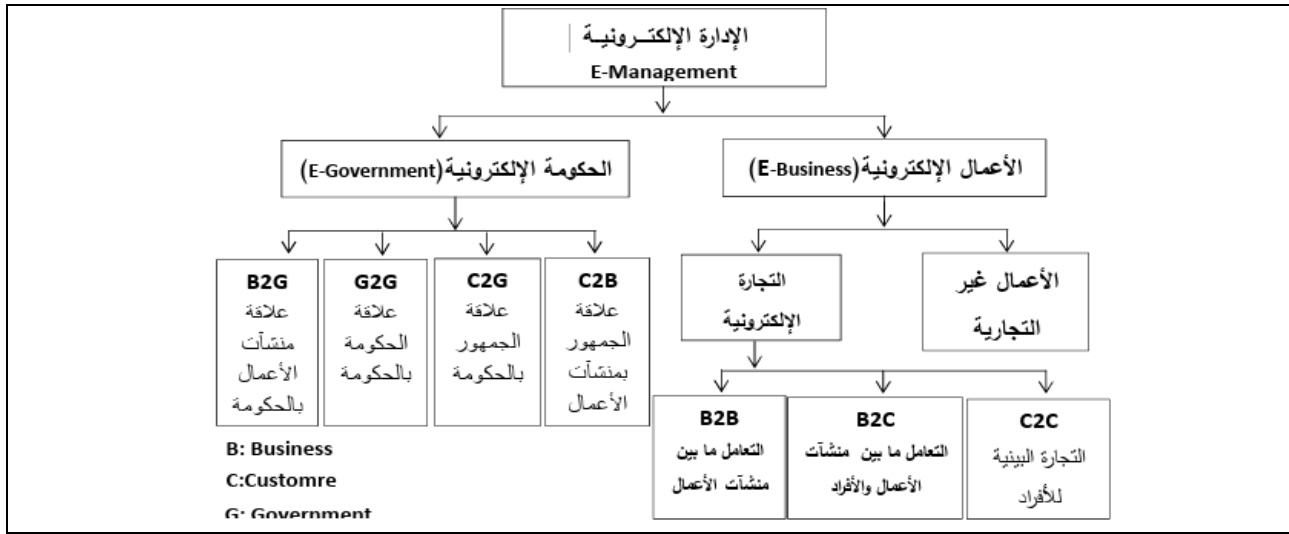
أولاً. تعريف الحكومة الإلكترونية: تعددت تعريفات الحكومة الإلكترونية بتعدد الباحثين وتعدد أوجه نظرهم، فيما يلي مجموعة من التعاريف الأساسية والمهمة والتي حاولت وضع الأطر النظرية الخاصة بالحكومة الإلكترونية كالآتي:

- عرفت منظمة التعاون والتنمية في المجال الاقتصادي (OECD) الحكومة الإلكترونية لسنة 2003 على أنها "استخدام تكنولوجيا المعلومات وخصوصاً الإنترنت للوصول إلى حكومات أفضل" (عرعار و خليف، 2021، صفحة 55)

- في حين عرفت هيئة الأمم المتحدة الحكومة المتحدة في 2014 الحكومة الإلكترونية بأنها مدى استخدام وتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مؤسسات القطاع العام لدولة الهادفة الى تبسيط وتسهيل وكذا تسريع العمليات عبر نظام متكامل يضمن لها نجاعة سير ودارة كل من العمليات الإدارية وأنظمة معلوماتها التي من شأنها ان تحقق لها سرعة الاستجابة في توفير الخدمات العامة ضف عليها زيادة التشبيك الاتصالي والتمكين الإداريين مختلف وحدات وافراد المؤسسة المضيفة. (عرعار و خليف، 2021، صفحة 55)
- حيث اعتبر البنك الدولي في 2005 الحكومة الإلكترونية العملية الإلكترونية التي تتم عبر وسائط الكترونية ذات التكنولوجيا العالية في المؤسسات العمومية التي تمنحها القدرة على التأثير او التغيير في طبيعة العلاقة بين كل من المؤسسة ومتعاملها من الافراد او القطاع الخاص. (خليل و شنوفي، 2021، صفحة 144)
- اما محمد سمير احمد يرى ان الحكومة الإلكترونية تستهدف بدرجة أولى متلقي الخدمة بدلا عن التركيز على الوظائف الداخلية على مستوى مؤسسات القطاع العام كما دعم توجه الباحثين في دمج مصطلح الحكومة الرقمية حيث فصل (Johnson) بين كل من الحكومة الإلكترونية والديمقراطية الإلكترونية باعتبارها تركز على مشاركة المواطنين في اتخاذ القرارات عبر وسائط الإلكترونية. (سمير احمد ، 2009، الصفحات 80-81)
- حيث تعتبر كل من الحكومة الإلكترونية والحكومة الرقمية وجهان لعملة واحدة لا يخلو بعضهما عن الآخر ضمن نموذج عام مضمونه ان الحكومة الإلكترونية عبارة عن نظام معلوماتي الكتروني ينتج ويوزع ويوفر خدمات الكترونية يتوفر على خاصية استمرارية الخدمة على مدار 24 ساعة في اليوم وخلال كامل أيام الأسبوع حيث يرمج ضمن سياسات حكومية عامة ذات اهداف وابعاد متعددة من شأنها ان تطور وتغير من اسلوب تسيير المرافق العامة والافراد دون حصرها ضمن حدود الاستخدام الإلكتروني للوسائط التكنولوجية. (سمير احمد ، 2009، الصفحات 79-81)
- استندا الى التعاريف السابقة يمكننا تعريف الحكومة الإلكترونية نظام معلوماتي رقمي افتراضي يعبر عن مدى استخدام الاجهزة الحكومية للوسائط التكنولوجية الرقمية الحديثة عبر مختلف قطاعات الدولة التي من شأنها ان تجدد او تعطي نفس جديد للإدارة من شأنها تعزز من كفاءة وفعالية مرافقها العامة وتدنية تكاليفها بحيث ترتقي لمستويات أداء ذات طابع يرتكز على الجودة من شأنه ان يساهم في تحقيق اهداف سياستها العامة والتوجه نحو المواطنين على وجه الخصوص والمتعاملين الخواص وتطوير علاقتها بهم باعتبارهم متلقي الخدمة إضافة الى ضمان تحقيق الشفافية الحكومية.
- ثانيا. علاقة الإدارة الإلكترونية بالحكومة الإلكترونية: تختلف اراء الباحثين حول علاقة الإدارة الإلكترونية بالحكومة الإلكترونية بين مؤيد ومعارض فمنهم من يعتبرها علاقة الكل بالجزء ومنهم من يعتبرها علاقة الجزء بالكل ومنهم من يراها نفس المفهوم فيما يلي سنقوم بعرض اراء المفكرين حول علاقة الإدارة الإلكترونية بالحكومة الإلكترونية كالآتي:
1. علاقة الإدارة الإلكترونية بالحكومة الإلكترونية علاقة الكل بالجزء: يرى أصحاب هذا الاتجاه ان مفهوم الإدارة الإلكترونية اشمل وتفرعا من مفهوم الحكومة الإلكترونية وهذا يرجع للأسباب التالية:

- الحكومة ممارسة من ممارسات الإدارة الإلكترونية: يرى أصحاب هذا الاتجاه ان الحكومة الالكترونية جزء من ممارسات الإدارة الالكترونية باعتبارها الأصل الذي ينشق منه باقي الممارسات كالحكومة الالكترونية والاعمال الالكترونية والتجارة الالكترونية.. وغيرها (ابراهيم السيد هنيدي، 2017، صفحة 119)
 - الطابع السياسي لمفهوم لمصطلح الحكومة: يشير مصطلح "الحكومة" عادة عند سماعه الى الجانب السياسي عادة الا ان العمل الحكومي السياسي غير منوط بالسياسة فقط بل يشتمل على الجانب التسيري أيضا الا ان الطابع الغالب عليه يبقى سياسي أكثر منه اداري مما يضعنا امام مفهوم اشمل وأعمق الا وهو "الإدارة". (رحماني، 2017، صفحة 29)
 - كما ان مصطلح "الحكومة" يعبر عن خطوط السلطة والمسؤولية على مستوى الهيكل التنظيمي تحت مصطلح "حكومة" وكذلك يطلق على جماعة من الافراد او على علاقة محدودة الانفتاح بين هيئات ومنظمات ومؤسسات متعارف عليها ضمن مجال محدد غير ان أنشطة الحكومة التي تدار عن طريق الشبكات الداخلي او الخارجي لها جد محدودة وهذا يعود الى سياسة وخصوصيات الامن والسرية لدولة المتبعة، بينما الإدارة الالكترونية تعبر عن نظام متكامل ومنفتح على العالم الخارجي يشمل جميع المستويات الإدارية وعلى علاقة مع مختلف الافراد عامة. (ابراهيم السيد هنيدي، 2017، الصفحات 120-121)
 - شمولية مفهوم مصطلح الإدارة: يعتبر مفهوم الإدارة الالكترونية مفهوم واسع يشتمل على عدة مجالات وابعاد واستثمارات كالموارد البشرية والموارد التي يقدم فيها استثمارات هائلة ومعتبرة وغيرها من المجالات بخلاف مفهوم الحكومة (ابراهيم السيد هنيدي، 2017، صفحة 121)
 - الترجمة المغلوطة للمصطلح: حيث تم النقل الحرفي للمصطلح بالغة اللاتينية (E-Government) بدلا (E-Management) عن الاخذ بعين الاعتبار لمفهوم المصطلح مما ادى الى الخلط بين مفهوم الإدارة الالكترونية والحكومة الالكترونية (ابراهيم السيد هنيدي، 2017، صفحة 121)
- ثالثا: علاقة الإدارة الالكترونية بالحكومة الالكترونية علاقة الجزء بالكل: يرى أصحاب هذا الاتجاه ان علاقة الإدارة الالكترونية بالحكومة الالكترونية هي علاقة الجزء بالكل للاعتبارات التالية:
1. الإدارة الالكترونية مرحلة حتمية من مراحل الحكومة الالكترونية: الوسائط الالكترونية التكنولوجية المستخدمة فالإدارة تعمل في نظام تحويلي لمختلف العمليات الإدارة التي تتم على مختلف المستويات الإدارية في مؤسسات الدولة مما يجعلها تبقى ضمن شبكة داخلية ضيقة جدا لا تتعدى البيئة الداخلية للمؤسسة مصدرها شبكة كبيرة واسعة متفرعة تعتبرها وحدة من وحداتها لها حرية تسيرها والتحكم فيها مما يجعلنا امام الحكومة الالكترونية التي تتفرع منها جميع الإدارات العمومية بمختلف مجالاتها. (ابراهيم السيد هنيدي، 2017، صفحة 121)
 2. علاقة الإدارة الالكترونية بالحكومة الالكترونية وجهان لعملة واحدة: يرى أصحاب هذا الاتجاه ان الإدارة الالكترونية والحكومة الالكترونية يعبران عن نفس المفهوم معا اهمال بعض الجوانب واعتبار تطبيق واعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصال هو المبدأ الأساسي للأسباب التالية:

- من حيث الهدف: باعتبار الهدف الأساسي من الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية واحد مجمله عملية تطوير العملية الإدارية وخلق ديناميكية تخلق تفاعل بين كل من الحكومة والمواطنين والقطاع الخاص معا ضمان فعالية وكفاءة الأجهزة الإدارية وتحقيق الأهداف السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تضعها الدولة (ابراهيم السيد هندي، 2017، صفحة 122)
 - من حيث البعد الاستراتيجي لتقنية الرقمية: كل من الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية توظف ضمن استراتيجية واحدة مصبها تقديم خدمات ذات جودة للمستخدمين منها معا توفير نظام معلومات ذكي الكتروني يعمل ضمن طاقة بشرية ورأس مال معرّفي وتقنية مادية يضمن فعالية الاستثمار الرشيد في التكاليف والجهد والوقت والمال بدلا من الإبقاء على هذا الجدال العقيم الذي يعتبر مضیعة للوقت وعن سباق التكنولوجيا عوضا عن استغلالها (ابراهيم السيد هندي، 2017، صفحة 122)
- الشكل رقم (31): علاقة الإدارة الإلكترونية بالحكومة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية



المصدر: بشير عباس العلاق، الإدارة الرقمية، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ظبي ط 01، ص 15

تتمحور العلاقة بينهما حول التكامل الوظيفي، فالإدارة الإلكترونية تمثل المنطق والوسيلة باعتبارها المحرك الهيكلي التنظيمي الداخلي للمؤسسات الحكومية، في حين الحكومة الإلكترونية المخرج والغاية باعتبارها الوجهة الخدمية التي تربط الحكومة ببيئتها الخارجية وبناء عليه، الإدارة الإلكترونية المتطلب الاستراتيجي والأساس التقني الذي لا يمكن بدونه تجسيد مفهوم الحكومة الإلكترونية على أرض الواقع.

الفرع الثاني: علاقة الإدارة الإلكترونية بالأعمال الإلكترونية

تتجسد العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية في مفهوم التكامل الرقمي الشامل، فالإدارة الإلكترونية تمثل المنظومة الداخلية المسؤولة عن أتمتة الإجراءات والعمليات الإدارية، بينما تشكل الأعمال الإلكترونية النشاط الاستراتيجي الذي يربط المؤسسة ببيئتها الخارجية من شركاء مستثمرين ومنافسين، وبذلك تعد الإدارة الإلكترونية الممكن الأساسي والعمود الفقري الذي يضمن انسيابية الأعمال الإلكترونية وتحويل الأنشطة التقليدية إلى نماذج رقمية ذكية تعزز القيمة المضافة والتنافسية للمؤسسات الحكومية.

أولا. تعريف الأعمال الإلكترونية: تم استخدام مصطلح إدارة الأعمال الإلكترونية أول مرة في عام 1997 من قبل شركة "IBM" وكان السبب من في استعمال هذا المصطلح هو حاجة الشركة في الفصل بين كل من أنشطة إدارة الأعمال الإلكترونية وأنشطة الأعمال

التجارية الإلكترونية التي تقوم على استخدام وسائط الكترونية في عملية التبادل التجاري من بيع وشراء ونقل وغيرها من وظائفها فهي تعد كأحد محاور إدارة الأعمال الإلكترونية أو كفرع من فروعها حيث عرفت كل من شركة "IBM" ومجموعة من الباحثين في هذا المجال إدارة الأعمال الإلكترونية كالآتي:

- عرفت "IBM" إدارة الأعمال الإلكترونية على أنها نهج متكامل قائم على توزيع القيمة من خلال خاصية التشبيك بين كل من الأنظمة بالعمليات التي تضم الأعمال المميزة والتي يتم بواسطتها تنفيذ الأنشطة الرئيسة بنمط يتميز بالمرونة البساطة عن طريق الانترنت. (Abdelkarim, Ellatif, & Sammani, 2013, p. 33)

- يعرف محمد سمير أحمد إدارة الأعمال الإلكترونية بأنها العملية التي من خلالها تنفيذ جميع وظائف المؤسسة من النمط التقليدي إلى النمط الحديث الإلكتروني من خلال وسائط تكنولوجيا حديثة كالتجارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني وغيرها. (سمير أحمد ، 2009، الصفحات 50-51)

- قدم سعد غالب ياسين تعريفا لإدارة الأعمال الإلكترونية بأنها ادخال شبكات الانترنت على الأعمال الرئيسية للمؤسسة وتحويلها إلى عمليات وأنشطة تتم عبر وسائط الكترونية تتمثل في تكنولوجيا الانترنت ليكون ناتج هذه العملية التحويلية خدمات الكترونية. (غالب ياسين ، 2009، الصفحات 174-175)

- كما عرفها على أنها محصلة العلاقة بين مدخلات نظام المعلومات الكلاسيكي وإمكانيات الوصول إلى شبكات الانترنت والأنشطة الرئيسة بشكل مباشر مع متلقي الخدمة. (LOUADI, p. 295)

- كما يمكن ان نعرف إدارة الأعمال الإلكترونية على أنها مزيج من العمليات والأنظمة الإلكترونية التي تأطر علاقة المؤسسة على المستوى الداخلي والخارجي التي تجعلها تأثر وتتأثر وتتوقع الفرص وتقي التهديدات حاضرا ومستقبلا إضافة إلى توقع الطلب على الخدمة بما يضمن استجابة انية وسريعة مع مختلف المتغيرات البيئية. (رحماني، 2017، صفحة 33)

- يعرف نجم عبود نجم إدارة الأعمال الإلكترونية بأنها عملية التغير ذات الابعاد الممتدة لثقافة المؤسسة ونماذج الأعمال بما في ذلك الوظائف والأنشطة التشغيلية إلى أعمال الكترونية ليمتد مفهوم الأعمال الإلكترونية إلى الانتقال من الوظائف والعمليات المادية والمعنوية التكنولوجية إلى الجزئيات الناعمة ذات التأثير الاستراتيجي طويل المدى كالثقافة التنظيمية. (عبود نجم ، 2004، صفحة 49)

بناء على التعاريف السابقة يمكننا تعريف الأعمال الإلكترونية على أنها عملية تحويل وظائف المؤسسة من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني بما يضمن تحقيق تنسيق تنظيمي تشابكي بين وحدات المؤسسة وعلاقاتها مع بيئتها الداخلية والخارجية يسمح لها بالاستجابة والتوقع الآني والفعال والسريع للفرص والتهديدات والطلب على الخدمات الإلكترونية ليتوسع مفهوم إدارة الأعمال الإلكترونية إلى البعد الاستراتيجي الذي يختص بالجوانب الناعمة للمؤسسة ذات التأثير بعيد المدى كنماذج الأعمال والثقافة التي تتبناها المؤسسة.

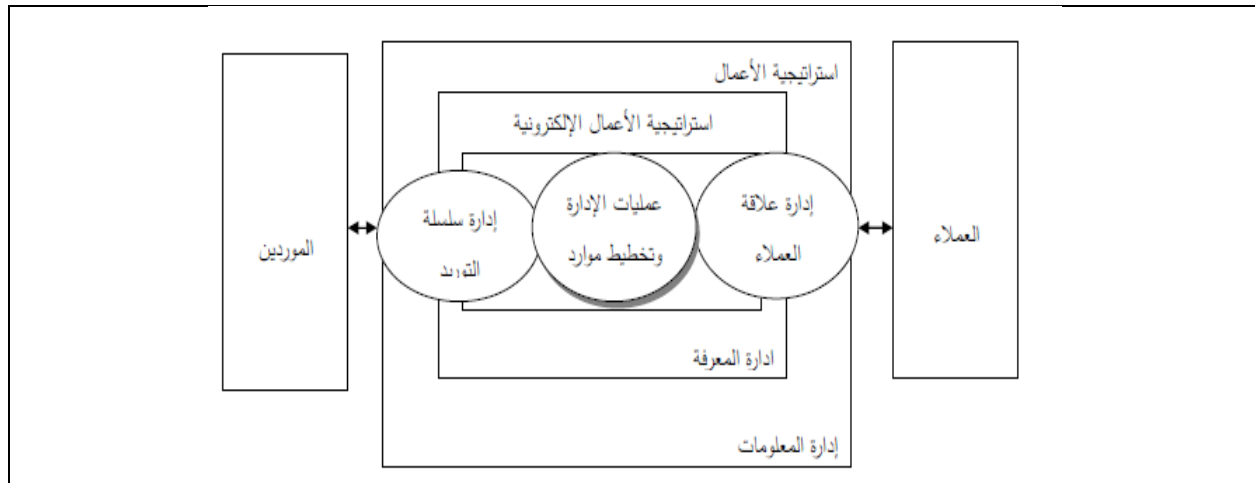
ثانيا. علاقة الإدارة الإلكترونية بإدارة الأعمال الإلكترونية: علاقة الإدارة الإلكترونية بإدارة الأعمال الإلكترونية هي علاقة الجزء بالكل حيث تعتبر الإدارة الإلكترونية نظام إداري تقني متكامل شامل لمختلف المجالات يختلف باختلاف المجال ونمط المؤسسة أما بالنسبة الأعمال الإلكترونية فمفهوم الأعمال الإلكترونية ينحصر بين المشروعات والمنظمات الخاصة، فالإدارة الإلكترونية تشتمل على إدارة

الاعمال الالكترونية كبعد من ابعادها يستخدم لدلالة على توجه نشاط معين ضمن مسار الاعمال. (غالب ياسين ، 2009 ، الصفحات 25-26)

الفرع الثالث: علاقة الإدارة الالكترونية بالحكومة الالكترونية وإدارة الاعمال الالكترونية

تعد الإدارة الالكترونية نظام متكامل مفتوح يتكون من مجموعة الوحدات والوظائف والأنشطة تتفرع من خلالها كل الحكومة الالكترونية وإدارة الاعمال الالكترونية مما يجعل الإدارة الالكترونية تنصدر الهرم المؤسساتي كونها أوسع واشمل واعم فكرا وممارسة ومعرفة فالإدارة الالكترونية تعتبر عن تطور لدالة خطية مستمرة متصاعدة لعدد من السنين قد مرت على تطور الفكر الإداري والذي مر بعدد معتبر من المدارس امتد من سنة 1890 بدا من المدرسة التقليدية وصولا الى 1995 مع ظهور الإدارة الالكترونية لابد من الإشارة الى ان الإدارة الالكترونية أسلوب تسيري حديث يقوم على المعرفة الالكترونية و التكنولوجيا المعلومات والاتصال في انجاز مختلف العمليات والوظائف الإدارية التي تتم على مختلف المستويات الإدارية وعلى مستوى أي مؤسسة لا تكاد تخلو من الإدارة. (ضيف و بن موسى ، الصفحات 148-149)

الشكل رقم (32): الإطار العام للأعمال الالكترونية



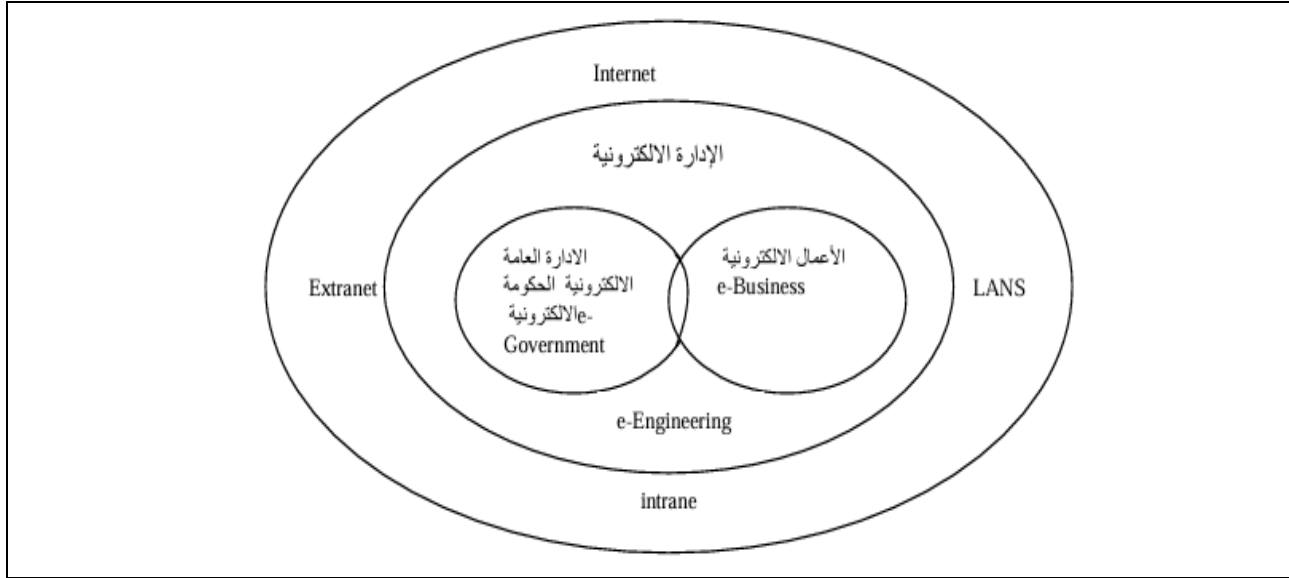
المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية وافاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة الالكترونية العامة للطباعة والنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص136.

إذا فالإدارة الإلكترونية تعتبر كنمط تسيري تتفرع منه الثنائية الالكترونية كأبعاد من حكومة الكترونية وإدارة اعمال الكترونية حيث تعتبر الانترنت القاسم المشترك والذي يربط كل منهم بالآخر من حيث نفس المبدأ وهو الاستخدام المشترك للانترنت يجدر بنا الذكر ان الإدارة الالكترونية سبق وان ظهرت على شاكلة مفهوم اتمة المكاتب لمدة زمنية معتبرة قبل ظهور الانترنت حيث كانت تعتبر الإدارة الالكترونية ان ذاك إدارة جامدة تركز على الموارد المادية والتجهيزات اكثر من كونها إدارة قائمة على نظام معلوماتي كما في عصرنا الحالي. (ضيف و بن موسى ، الصفحات 148-149)

إضافة لكونها لا تقتصر على بعدي الثنائية الالكترونية من الحكومة والاعمال فهي تتجاوزها لتصل الى التوفيق وتكامل بين كل من الهدف الرئيسي الاستراتيجي لها ومختلف حدودها من موارد وعمليات التي تأطرها إجراءات وخصائص تعتمدها في وضع خطط استراتيجي

تضمن لها استمرارية وديمومة عملياتها الإدارية كما يضيف سعد غالب ياسين معتبرا الإدارة الإلكترونية عالم افتراضي رقمي يهدف بدرجة أولى إلى وضع معايير وخصائص دولية محددة موضوعة بعناية تأطر العمل الإلكتروني شامل لجميع الأنشطة والأنواع على مستوى مختلف المؤسسات (غالب ياسين ، 2009 ، صفحة 26)

شكل رقم (33): أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية



المصدر: ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان 2009، الصفحة 27.

تعتبر الإدارة الإلكترونية القاسم المشترك والأساس الهيكلي الذي يغذي كل من الحكومة والأعمال الإلكترونية، باعتبارها المنظومة الداخلية التي تطور الإجراءات وترفع كفاءة الأداء الحكومي، فمن جهة تندمج مع الحكومة الإلكترونية لتحويل الوظائف الإدارية إلى خدمات عامة ذكية وميسرة للمواطنين، ومن جهة أخرى تتلاحم مع الأعمال الإلكترونية لتوفير بيئة رقمية مرنة تدعم العمليات التجارية والتنافسية في السوق، وبذلك تظل الإدارة الإلكترونية هي المحرك الرقمي الذي يحول الرؤى الاستراتيجية في القطاعين العام والخاص إلى واقع ملموس ومستدام.

خلاصة الفصل

تمثل الإدارة الإلكترونية نموذجاً إدارياً معاصراً يقوم على التحول الاستراتيجي من الأنماط التقليدية الورقية إلى منظومة رقمية متكاملة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لا يقتصر هذا التحول على حوسبة العمليات والجراءات الإدارية فحسب، بل يمتد ليشمل إعادة هندسة النظم الإدارية لتصبح أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية، بالشكل الذي يضمن تدفق المعلومات بفعالية نوعية تحتزل بعدي المكان والزمان.

حيث يتجسد هذا الأسلوب الإداري في إعادة صياغة الوظائف الجوهرية للأدرة التقليدية إلى إدارة إلكترونية وفق رؤية تقنية وحسية شاملة لينتقل، التخطيط الإلكتروني من كونه عملية تقديرية إلى استراتيجية استشرافية تعتمد على الذكاء المعلوماتي، والتنظيم الإلكتروني في هياكل مرنة وشبكية تتجاوز التراتبية البيروقراطية الجامدة بالشكل الذي ينعكس على القيادة الإلكترونية لتتجسد في آليات التوجيه والتنسيق الإلكتروني اللحظي عبر المنصات التفاعلية، بالتوازي مع الرقابة الإلكترونية التي تعتمد على نظم التتبع الآلي والمعايير الرقمية الدقيقة لمتابعة سير التدفقات المعرفية والعملياتية داخل البيئة الافتراضية للمؤسسة.

يتوقف نجاح الإدارة الإلكترونية كأسلوب تسييري على توفر بنية تحتية تقنية متطورة وبيئة تشريعية تحمي التعاملات الإلكترونية، وكوادر بشرية مؤهلة تمتلك المهارات والمعارف الكافية بالكم والنوع المناسبين وبالرغم من إيجابيات الإدارة الإلكترونية إلا أن تحديات الإدارة الإلكترونية تواجه المؤسسات المعاصرة تحديات تتعلق بالأمن السيبراني، ومقاومة التغيير من قبل الثقافات التنظيمية التقليدية، مما يتطلب استراتيجيات واضحة تدعم هذا الانتقال السلس نحو بيئة رقمية.

الفصل الثالث

المستلزمات المعرفية لتطبيق الإدارة الإلكترونية الصحية

في الجزائر

تمهيد:

تتبلور رقمنة قطاع الصحة في الجزائر كاستراتيجية نسقية متكاملة تتقاطع فيها الإرادة السياسية لبناء سيادة رقمية صحية وفق اطر قانونية وتشريعية مؤسسة للأمن والسرية المعلوماتية حيث يعتبر هذا التحول عبورا نحو نمط تسييري مسنود ببنية تكنولوجية قائمة على التشغيل البيئي والملفات الموحدة حيث تهدف هذه الرؤية إلى أنسنة الخدمة العمومية وتحقيق تغطية صحية شاملة للمواطن. الا أن هذا المسار التحولي ويقدر ما يحمله من آفاق واعدة، يصطدم واقعا داخل المؤسسة الصحية بتحديات معرفية وتنظيمية وبشرية وتشريعية جوهرية تمثل عنق الزجاجة الحقيقي في العملية إذ تظل المتطلبات المعرفية هي الحلقة المفصلية والمعيار الحاسم الذي يحدد مدى نجاح أو تعثر هذا المشروع الطموح، لنجد ان الفجوة الحقيقية الملاحظة ميدانيا لا تكمن في نقص التجهيزات التقنية أو البنى التحتية المعلوماتية فحسب، بل تتبدى في مستويات الوعي الالكتروني وحالات مقاومة التغيير التي تبديها بعض الكوادر الطبية والإدارية تجاه الأنماط الرقمية الجديدة، نتيجة التمسك بثقافة العمل الكلاسيكية أو نقص التكوين المتخصص ان تداخل هذه الأبعاد مجتمعة مع إرادة سياسية صلبة ووعي بضرورة التحسين، من خلال سن ضوابط قانونية صارمة، وجاهزية تكنولوجية متنامية يجعل من بناء رأس مال معرفي متمكن تقنيا ومستوعب للتحولات البيئية والاقتصادية والاجتماعية المتسارعة على وجه الخصوص ضرورة حتمية، بل لضمان استدامة جودة الخدمة العمومية الصحية وتحقيق التنمية الصحية الشاملة المتطلبات المعرفية، وتحليل أثرها كمتغير وسيط ومستقل في إنجاح الإدارة الإلكترونية الصحية في البيئة الجزائرية، سعيًا لتقديم رؤية علمية تسهم في ردم الفجوة بين المخططات الاستراتيجية والواقع الميداني.

نحاول من خلال هذا الفصل عرض إطار نظري متكامل للمؤسسة العمومية الصحية الجزائرية، مروراً لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الصحية في الجزائر، بتدرج انتقلنا الى الصحة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الصحية في الجزائر اين تم التطرق من خلاله الى مشروع الصحة الإلكترونية وعلاقته باستراتيجية مشروع الجزائر الإلكترونية، تطبيقات ومنصات وبرامج الرعاية الصحية والخدمات الطبية الإلكترونية في المؤسسات العمومية الصحية في الجزائر، وصولاً للمتطلبات العرفية لتطبيق الإدارة الإلكترونية الصحية في المؤسسة العمومية الصحية في الجزائر.

المبحث الأول: المؤسسة العمومية الصحية الجزائرية

تعتبر المؤسسة العمومية الصحية حجر الأساس والوحدة الأساسية المكونة للنظام الصحي في الجزائر باعتبارها حلقة الوصل بين كل من الدولة والمواطن، حيث كانت ولا تزال من الموضوعات التي يتم طرحها بشدة على ضوء أهميتها في خلق التوازن بين الأهداف الاستراتيجية للدولة في القطاع من جهة ومن جهة أخرى تغطية حاجات الافراد باختلافها بشكل يضمن تقديم خدمات صحية تعكس توقع ورضا متلقي الخدمة حيث سعت الدولة الجزائرية جاهدة لتسخير كل الإمكانيات المادية و البشرية والاطر التشريعية المنظمة لهذه الخدمة تماشيا معا وضعية القطاع على المستويين الوطني والدولي، وهذا ما سنقوم بالتطرق اليه في هذا المبحث.

المطلب الاول: النظام الصحي الجزائري

عند التطرق لمفهوم النظام الصحي بالاعتبار ان اطاره النظري متشعب، حيث وحد الباحثون والمنظرون في المجال المصطلحات والمفاهيم التي تأطر مفهومه النظري حاولنا قدر الإمكان في هذه الدراسة الامام بمختلف هذه المفاهيم المكونة لنظام الصحي.

الفرع الأول: ماهية النظام الصحي

تمثل المنظومة الصحية شبكة معقدة من المؤسسات العامة والخاصة التي تعمل وفق سياسات عامة تترجم في اطر تشريعية محددة لتعزيز الصحة العامة وتوفير تغطية صحية شاملة، ولا يقتصر دورها على الجانب العلاجي فحسب، بل يمتد ليشمل الأبعاد الوقائية والتخطيط الاستراتيجي للموارد، حيث يعد نجاحها مرهونا بمدى التناغم بين الأطر الإدارية والممارسة الطبية الميدانية لضمان تقديم خدمات صحية ذات جودة تتوافق وتوقعات المواطن وتحفظ امن وسلامة المرضى.

أولا. تعريف النظام الصحي: تعددت تعاريف النظام الصحي بتعدد الباحثين واختلاف وجهات نظرهم في المجال الصحي فيما سنقوم بعرض اهم التعاريف الواردة للمفهوم كالآتي:

- في عام 2007 عرفت منظمة الصحة العالمية النظام الصحي على ان "النظام الصحي هو جميع المنظمات والأشخاص والإجراءات التي تهدف في المقام الأول الى النهوض بالصحة او استعادتها او الحفاظ عليها". (سنوسي، 2010، صفحة 15)
- في تعريف اخر عرف النظام الصحي على انه مجموع المساعي التي تبذل في سبيل الرفع من مستوى التغطية الصحية من ناحية الرعاية الصحية للأفراد او مدى سهولة استفادتهم من الخدمة الصحية العامة. (سنوسي ، 2009، صفحة 15)
- كما عرف النظام الصحي على انه المدخل الذي يعرف من خلاله حاجة السكان من الخدمات الصحية والسهر على توفيرها ضمن توليفة تتناسب والأساليب الإدارية المعتمدة لتسييرها على الشكل الصحيح الذي يضمن نجاحها الحفاظ على صحة المواطن، من خلال توفير خدمة ذات جودة شاملة واحتياجات السكان ضمن إطار راشد ماليا واداريا. (مريزق، 2012، صفحة 47)
- من خلال التعارف التي تم التطرق اليها يمكننا القول ان النظام الصحي هو مجموع المدخلات المتمثلة في حاجات المواطنين التي تدخل ضمن العملية التحويلية الصحية والتي تتمثل في مجموع الموارد المؤسساتية والموارد المادية التقنية والتكنولوجية وكذا البشرية والطبية والمالية منتجة مخرجات متمثلة في خدمات صحية ذات جودة تتميز بالشمولية والكفاءة والتكافؤ من حيث فرص العلاج والتغطية الصحية ومناسبة من حيث تكاليف تقديمها لدولة والمواطن على حد سواء حيث تهدف النظم الصحية الى تحقيق اهداف رئيسية تلخص في تعزيز مستوى صحة المواطنين، توفير الاستجابة، ضمان توفير حصانة مالية وعدالة من حيث توزيع الانتفاع بين مختلف فئات المجتمع في الاستفادة من الرعاية الصحية ذات جودة.

ثانيا. **مكونات النظام الصحي:** عند الاخذ بعين الاعتبار مفهوم النظام نجد أنفسنا امام أربعة عناصر جوهرية تتمثل في مجموعة من المؤثرات او القوى تندمج فيما بينها، منتجة تغيرات متوقعة رامية لأهداف موضوعة سابقا فيما يلي سنتطرق لمكونات النظام الصحي: (مجموعة من المتخصصين في علم الادارة الصحية و خياط، 2007، الصفحات 36-39)

1. **المدخلات (Input):** وتعتبر عن الوحدة الأساسية المكونة النظام الصحي والتي تتمثل في المستفيد من الخدمة (المواطن) وبصفة خاصة الحاجات العامة.

2. **العمليات التحويلية (Process):** وتعتبر عن مجموع الوسائل والاليات او التوليفات التي تطبق على مدخلات النظام الصحي والتي تتمثل في مجموع الموارد البشرية متمثلة في الطواقم الطبية والإدارية، والمورد المؤسساتي متمثلا في مختلف الهياكل الصحية بأنواعها، الادوية والمعدات الطبية، المورد التكنولوجي او المعرفي ومدى مجرات النظام لتطورات التكنولوجيا، المورد المالي.

3. **المخرجات (Output):** وتعتبر عن نواتج التوليفة او التفاعل المدخلات والعمليات التحويلية لنظام الصحي، منتجة اشباع للحاجات العامة الصحية للمواطنين.

4. **التغذية الرجعية (feedback):** وتعتبر عن حلقة الوصل والارتباط بين كل من المدخلات والمخرجات لتشكل نظام يتميز بعملية اتصالية متكاملة مستمرة ومتكررة، الغاية منها ابراز او توضيح نجاح العملية الاتصالية من عدمها من خلال تحقيق الهدف من وضع النظام الصحي حيث تعتبر عملية او مرحلة أساسية لتقييم أداء النظام الصحي ومخرجاته، ومدى تحقق كل من مؤشري الرضا والتوقع لدى المواطن والدولة.

5. **المرفق او البنية الهيكلية (Structure):** ويعبر عن مقر العملية التحويلية، باعتباره عامل ثانوي وليس أساسي باعتبار ان تلقي المواطن للعلاج يستوجب توجده بصفة شخصية الطبيب دون الحاجة الى المرفق الصحي متطور الا ان جودة الخدمة الصحية تختلف باختلاف نوع وكم وجودة المعدات الطبية والمرافق، بالإضافة الى اعتبار المرفق كمعيار جوهري ملموس في عملية تقييم واضحة غير قابلة للمجاملة او الانحياز من خلال وضع معايير ومؤشرات من طرف الهيئات الطبية البنية الصحية كمعيار للاعتماد و الاعتراف وتصنيف وتمييز مرافق صحية عن غيرها.

6. **البيئة (Environment):** ويعبر عن التفاعل الديناميكي المرن المتبادل بين كل من النظام الصحي والبيئة التي تحتضن هذه العملية، حيث تأثر وتتأثر فيه مما يستوجب على النظام الصحي التأقلم ومتغيرتها والتماشي وفقا لمعطياتها بما يتجده اهداف النظام والتي بدوها تخدم الدولة والمواطن.

7. **التدفق او الجريان (Flow):** وتعتبر عن السيولة او الوفرة أي مدى سريان كل من المعلومات او الموارد باختلافها او الاوامر، بالشكل الذي يجعل أجزاء النظام متكاملة ومتسلسلة ومتكررة.

ثالثا. **محددات الأداء الصحي:** افرز التقرير السنوي لمنظمة الصحة العالمية لسنة 2000 تقرير بعنوان "النظم الصحية: تحسين الأداء" حيث تم ترتيب الدول وفقا لستة محددات كالآتي: (مريزق، 2012، الصفحات 49-50)

1. **الاستجابة:** من خلال بعدين أساسيين، هما احترام الافراد فيما يتعلق بخصوصيتهم وحرية اتخاذ قراراتهم واحترام كياناتهم فيما يتعلق بصحتهم، اما البعد الثاني يتركز على توجيههم واعطائهم مساحة معتبرة من الاهتمام فيما يخص شبكات الدعم الاجتماعي في تقديم الرعاية، والحرص على توفير خدمات أساسية ذات جودة معا انتقاء الأفراد القائمين عليها بعناية، حيث تركز الاستجابة بشكل أساسي على وفرة الموارد.

2. **عدالة المساهمة المالية:** حددت منظمة الصحة العالمية في عملية تصنيف مدى عدالة المساهمة المالية في النظم الصحية نسبة الاقتطاع المخصص لنفقات الرعاية الصحية من المجموع الكلي لدخل الافراد معا طرح مجموع النفقات الأخرى والضرائب وغيرها.
 3. **مستوى الصحة العام:** حددت منظمة الصحة العالمية مؤشر متوسط العمر المأمول معا الاخذ بعين الاعتبار فترات الإعاقة ككمييار لتقييم مستوى الصحة العالمية، الذي يعكس مدى ارتفاع مستويات الصحة.
 4. **توزيع الانتفاع:** من خلال إضفاء نوع من التخصيص في تقديم الرعاية الصحية للفقراء تجنباً لزيادة فرق الاختلاف بين الفئات في الاستفادة من الرعاية الصحية دون فئات أخرى، ومن جهة أخرى دعم مستويات الصحة والعمل على رفع جودة الخدمات المقدمة بشكل يضمن العدل في الانتفاع بها.
 5. **توزيع التمويل:** أشار التقرير الى مجموعة من طرق التمويل حيث صنفها لمعايير جيدة وأخرى سيئة واستند الى معيار توزيع الأعباء المالية بشكل عادل ومتساوي ضمن الحدود المالية او طريقة استغلالها.
- فيما يلي اختصار لمجموعة من المعايير التي يتم من خلالها مقارنة النظم الصحية من حيث المفاضلة فيما بينها نلخصها في الجدول الموالي: (مريزق، 2007، الصفحات 127-128)

الجدول رقم (07): معايير مقارنة النظم الصحية

المعيار	النظم الصحية
نمط الحماية الاجتماعية للسكان	يشمل نمطين: - نظام الحماية الاجتماعية: نظام يغطي كافة السكان - نظام الضمان الاجتماعي: نظام قائم على الدفع القبلي للاشتراك تحت تصرف هيئات عمومية.
حصة النفقة الصحية من الناتج الداخلي الخام	- تمثل مقدار النفقات المخصصة لصحة من اجمالي الثروة الوطنية، من خلال قياس نسب المرونة لنفقات المخصصة لصحة بالمقارنة معا الناتج الداخلي الخام.
مصدر تمويل النظام	- يتكون من مصدران اساسيين التمويل بالضريبة والتمويل بالاشتراكات الجماعية للعمال المؤمنين، وهوما مصدران يتعلقان بنوع الحماية الاجتماعية.
منتجي العلاج	- مؤسسات العلاج: تميز نوعين عامة او خاصة حيث تمول عبر: - الدفع باليوم الاستشفائي. - التخصيص الشامل. - الدفع حسب المرض. - الأطباء: ميز أربعة أنواع من التأجير كل نوع يختلف باختلاف البلد: - الدفع حسب الفعل: من خلال حرية اختيار الطبيب ويشمل الأصناف مكون حصري او تكميلي، دفع أي او بعدي، دفع مقابل قيمة محددة سابقا للفعل

- الدفع حسب قائمة المرضى: تخص الأطباء العاملين، حيث يسجل السكان في قائمة الطبيب وبناء عليها يتم احتساب اجر الطبيب من الصف الأول، كنوع من التدرج في العلاج. - الدفع حسب المرض: الدفع يكون تقديري بحسب الحالة او الوضعية. - الدفع حسب الاجر: يشتمل على الأطباء الذين يعملون ضمن إطار هيكلي يخضع فيه الاجر لمدة او زمن الخدمة او العمل.	
- من خلال وضع رسم الدولة لسياسة صحية تحدد من خلالها مجموع القواعد العامة لتسيير مرافقها، حيث تختلف أساليب التسيير والمراقبة من بلد لآخر فيما يخص الأنظمة الصحية	دور السلطات العمومية في كل النظم
- تعتمد هذه المؤشرات لوصف الحالة الصحية لبلد ما تتمثل في: امل الحياة عند الولادة، المعدل الإجمالي للوفاة، معدل وفاة الأطفال.	المؤشرات الصحية

المصدر: من اعداد الباحثة استنادا للمرجع: عدنان مريزق، واقع جودة الخدمات في المؤسسات الصحية العمومية دراسة حالة المؤسسات الصحية بالجزائر العاصمة (أطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، الصفحات 127-128.

الفرع الثاني: ماهية الخدمات الصحية

تعتبر الخدمات الصحية أصل وجود المؤسسات العمومية الصحية واستمراريتها باعتبارها المنتج النهائي لمساعي وجهود الدولة في القطاع حيث تسعى لتوفيرها، والرفع من مستوى جودتها باختلاف أنواعها فيما يلي سنقوم بتطرق للأهم العناصر المكونة لمفهومها النظري.

أولا. تعريف الخدمات الصحية: تم تعريف الخدمة الصحية بأنها " عبارة عن جميع الخدمات التي يقدمها القطاع على مستوى الدولة سواء كانت علاجية موجهة للفرد او وقائية موجهة للمجتمع والبيئة او إنتاجية مثل انتاج الادوية والمستحضرات الطبية والأجهزة التعويضية وغيرها بهدف رفع المستوى الصحي للمواطنين وعلاجهم ووقايتهم من الامراض المعدية" (مريزق، 2007، صفحة 38) - كما عرفها محمد إبراهيم عبيدات على انها توليفة من الخدمات الطبية والتمريضية في الجانب الرعاية وتقييم الوضعية الصحية لمتلقي الخدمة الصحية ضمن الوحدة الصحية، كما تعبر عن مدى الانتفاع والتوزيع العادل والمعاملة الحسنة للمرضى من جهة، ومن جهة اخرى من حيث تلقي وحجز خدمات صحية ذات جودة. (معوج، 2022، الصفحات 89-90)

- في تعريف اخر للخدمة الصحية مفاده ان الخدمات الصحية " أنشطة وفعاليات غير ملموسة وسريعة الزوال نسبيا تصاحبها عناصر مادية، تحدث خلال تفاعل معين تهدف الى تلبية حاجات العملاء وارضائهم، ولا ينتج عنها عند عملية الاستهلاك الفعلي نقل الملكية. اذن تصنف بانها خدمات في المقام الأول تصاحبها سلع مادية مكملة" (سنوسي، 2010، صفحة 28)

مما سبق يمكننا استخلاص تعريف الخدمات الصحية بانها مجموع الجهود الملموسة والغير الملموسة التي توفرها الدولة في قطاع الصحة من منافع على المستوى الكلي والمتمثل في المجتمع والبيئة او المستوى الجزئي والمتمثل في المواطن التي من شأنها ان تحقق له اشباع ذو جودة وبشكل عادل ومتكافئ يتطابق وتوقعات الموضوعية ويحقق عامل الرضى.

ثانيا. تصنيفات الخدمات الصحية: تصنف الخدمات الصحية الى ثلاث أصناف من الخدمة سنقوم بعرضها في جملة العناصر الموالية:

1. **الخدمات الصحية الوقائية:** تسمى أيضا بالخدمات الصحية البيئية، نظرا لارتباطها بالمستوى العام لصحة المجتمع فيما يتعلق بالوقاية من الأمراض المعدية والوبائية، والأمراض الناجمة عن النشاطات والمشاريع ذات البعد البيئي، حيث يعنى هذا النوع من الخدمات بصفة غير مباشرة بصحة الفرد حيث تعتبر خدمات صحية حامية تقي وتقلص احتمالية التعرض أو الإصابة بالأمراض وتضمن كل من خدمات التطعيم ضد الأمراض الوبائية، رعاية الأمومة والطفولة، الحجر الصحي، الرقابة البيئية على وحدات الإنتاج الصناعية، الحماية و منع انتقال الأمراض المعدية بين العاملين في المرافق الصحية، الاعلام والتحسيس من خلال نشر الوعي الصحي، الرقابة في الجانب الصحي على مختلف متاجر تقديم الاكل وغيرها، تصنف حسب درجة الوقاية الى ثلاث مستويات كالآتي (سنوسي ، 2009، الصفحات 30-31):

- **الخدمات الوقائية الأولية:** تعبر عن مجموع الخدمات المخطط لها سابقا تقدم بشكل مباشر للأفراد المجتمع بغرض الحماية من الأمراض كخدمات التطعيم.

- **الخدمات الوقائية الثانوية:** تعبر عن مجموع الخدمات التي يتم فيها الكشف والتشخيص المبكر بغرض الحد من انتشارها من خلال خدمات المسح الصحي الشامل أو الجزئي للأفراد.

- **الخدمات الوقائية من الدرجة الثالثة:** تعبر عن مجموع الخدمات المتخصصة لفئة محددة بغرض التهيئة النفسية للمصابين وإعادة تأهيلهم، بغرض بعث الامل وتمكينهم من العيش بشكل طبيعي.

2. **الخدمات الصحية العلاجية:** وتتمثل في مجموع الخدمات التي تتعلق بصفة مباشرة بصحة الفرد من خلال توفير كل خدمات التشخيص والعلاج، بصورة مباشرة بالمستشفيات أو بالعلاج الوقائي في المنزل، ومتابعة الوضعية الصحية للمريض الى غاية التأكد من تحسن حاته الصحية حيث تم تقسيمها الى قسمين: (سنوسي ، 2009، الصفحات 28-29)

3. **خدمات الرعاية الطبية المقدمة للمرضى الخارجين:** من خلال توفير خاصية إدارة العيادات الخارجية والمراكز الطبية وقاعات العلاج المتصلة به بشكل متطور وتبقيات وأساليب تسير متطورة.

4. **خدمات الرعاية الطبية المقدمة للمرضى الداخليين:** حيث يتم تصنيفها وفقا لثلاث مستويات الرعاية الصحية الأولية، الرعاية الصحية الثانوية، الرعاية الصحية التخصصية، الرعاية الصحية التأهيلية أو خدمات الرعاية الصحية طويلة الامد سنتعرض لهم بشكل مفصل في العنصر الموالي.

5. **الخدمات الصحية الإنتاجية:** وتتمثل في العملية الإنتاجية للمعدات الطبية والادوية والامصال والدم إضافة الى صنع وتطوير اللقاحات. (مريزق، 2007، صفحة 39)

ثالثا. مستويات الخدمات الصحية: يقدم النظام الصحي مجموعة من الخدمات الصحية تختلف باختلاف الأنظمة الصحية، تعكس مدى تطورها بالاعتبار ان مستويات الخدمة الصحية ثابتة تختلف باختلاف النوع والجودة فيما يلي سنقوم بعرض مستويات الرعاية الصحية: (ذباب، 2009، الصفحات 56-59)

1. **المستوى الاول الرعاية الصحية الأولية:** يعرف المستوى الأول لخدمات الرعاية الصحية الأولية على انها مجموع الخدمات الصحية العلاجية والوقائية التي تقدم لطالبي الخدمة من المرضى وغير المرضى والتي لا تستلزم المتابعة في المستشفى من خصائص الرعاية الصحية الأولية:

- الشمولية: نقصد بالشمولية اشتغال الخدمة الصحية على مجموع أنواع الخدمات، السكان، المناطق الجغرافية، الفترات الزمنية المختلفة.
 - الاستمرارية: نقصد بالاستمرارية سريان بشكل دام ومستمر للخدمة الصحية تحت أي طائل من الظروف.
 - النوعية الجيدة: نقصد بالنوعية الجيدة جودة الخدمة الصحية المقدمة من خلال تحسينها وتعزيز مستوياتها.
 - الملائمة: نقصد بالملائمة مدى مرونة الخدمة الصحية وتأقلمها مع مختلف المؤثرات البيئية والظروف على جميع الأصعدة.
 - إمكانية الوصول لتلك الخدمة: مدى توفر الخدمة الصحية والقائمين عليها من كوادر بشرية وموارد مادية وتقنية ومعرفية وغيرها من الموارد الداخلة في تقديمها.
 - توفر الإمكانيات المادية والبشرية: مدى استيفاء الخدمة للمؤثرين والقائمين عليها ماديا وبشريا كما ونوعا.
2. المستوى الثاني الرعاية الصحية الثانوية: يعرف المستوى الثاني لخدمات الرعاية الصحية الثانوية على أنها مجموع الخدمات العلاجية التي يتم إعطاؤها للمريض داخل المستشفى ضمن مجالات طبية رئيسية محددة تتمثل في كل من تخصص الطب الباطني، الجراحة العامة، الأطفال، الأمراض النسائية والتوليد، إضافة الى وحدات الإسعاف والاستعجالات والعيادات الداخلية والخارجية والحالات المرضية التي نقلها من المراكز الصحية للمستشفى لاستكمال العلاج عبر تكثيف العلاج او الإجراءات الطبية الجراحية.
3. المستوى الثالث الرعاية الصحية الثالثية " التخصصية ": يتوافق مستوى الرعاية الصحية الثالثية مع المستوى الثالثية الرعاية الصحية الثانوية من حيث التعريف بالخدمات التي يقدمها بحيث يختلفان في جزئية بسيطة تتمثل في ان مجموع الخدمات العلاجية او الجراحية يتم إعطاؤها للمريض داخل المستشفى ضمن مجالات طبية فرعية، والتي تشتمل على كل التخصصات الطبية ما عدى التخصصات الطبية الأربعة الرئيسة، تختص بمدة زمنية أطول، وتكلفة عالية، وأطباء ذوي كفاءة من الدرجة الأولى.
4. المستوى الرابع الرعاية الصحية الرابعة (التأهيلية) خدمات الرعاية طويلة الأمد: يعرف المستوى الرابع لخدمات الرعاية الصحية التأهيلية او خدمات الرعاية طويلة الأمد عن مجموع الخدمات الصحية طويلة المدى للحالات المرضية التي تعاني من امراض مستعصية او إعاقة بحيث تتمثل في إعادة تأهيلهم ومحاولة تحسين وضعيتهم الصحية بالشكل الذي يسمح لهم بممارسة انشطتهم اليومية وقضاء حاجياتهم بمفردهم.

المطلب الثاني: سياسة الصحة العمومية بالجزائر

تعتبر السياسة الصحية العمومية على خارطة الطريق الصحية المتبعة من قبل الدولة بدا من قراراتها الاستراتيجية التي تعبر عنها في جملة الأهداف الكبرى للقطاع مروراً بالتشريعات والقواعد المنظمة لسير عملية تجسيدها على ارض الواقع والتي سيتم التطرق لها في جملة العناصر المكونة لهذا المطلب.

الفرع الأول: أبرز التوجهات الحكومية للنظام الصحي في الجزائر

من خلال هذا الفرع سنقوم بعرض اهم المحطات التي كان لها دور أساسي ورؤيسي في رسم ملامح النظام الصحي الجزائري والمؤسسة العمومية الصحية الجزائرية.

أولاً. المرحلة الانتقالية الأولى (1962-1974): عرفت الجزائر مطلع الاستقلال وضع صحي لا تحسد عليه نتج عنه أزمات صحية خلفها الاستعمار الفرنسي الغاشم وعمليات الإبادة والتخريب والحرق التي مارسها القائمين على منظمة الجيش الفرنسي السري من افتقار كبير لكل من الطواقم الطبية البشرية والمادية والتقنية لم يكتفي بهذا القدر، بل قام المستعمر بمصادرة العتاد المادي

من الآلات ومعدات صحية من التراب الوطني الى فرنسا عبر تشكيله لجسر جوي يوم 19 مارس 1962 ضف على ذلك الوضعية المزرية التي كان يعيشها الشعب الجزائري عشية الاستقلال من جوع وامراض وجهل وصعوبة الانتقال الى المناطق التي كانت تتوفر على قدر من التغطية الصحية وكانت الحصيلة الاجمالية لها متمثلة في ما يقارب 144 مؤسسة استشفائية و 342 طبيب. (بلخيري ، بخوش ، و قاسمي ، صفحة 303)

حيث سطرت وزارة الصحة آنذاك هدفين رئيسين (برحو و محمدي، 2023)

- التوزيع العادل للعلاج فيما يخص كل من الطواقم الطبية العامة والخاصة.
 - وضع استراتيجية شاملة لمكافحة الامراض المتنقلة والابوة وتدنية نسب الوفيات. (زمورة، 2022، صفحة 49)
- نتيجة لهذه الوضعية الصحية قامت بالإصلاحات على مستوى منظومتها الصحية عبر إعادة بعث مؤسساتها الصحية التي كانت تعاني من نقص تأطير كبير في الجانب البشري مما استدعى الاستعانة بإطارات اجنبية من جنسيات مختلفة إضافة الى دعم الإطارات الوطنية بعثات تكوينية وتدريبية، إضافة الى انشاء المعهد الوطني لصحة العمومية بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 64-110 الذي كان يعنى بالدراسة والبحث في طرق تطوير برامج عمل الصحة العمومية مما نتج عنه مجموعة من البرامج الوطنية لمكافحة الامراض المعدية لسنة 1964 الذي تم دعمه من المنظمة العالمية لصحة الذي بدوره الزم صدور المرسوم التنفيذي رقم 69-96 الذي نص على اجبارية ومجانية التلقيح للقضاء على الامراض المعدية كخطوة أولية في إعادة بعث وهيكلية المنظومة الصحية الانتقالية. (بلخيري ، بخوش ، و قاسمي ، صفحة 303)

حيث كانت تعتمد هذه المنظومة الصحية الوطنية على ثلاثة اقطاب المستشفيات التابعة للقطاع العام والمراكز والمستوصفات الصحية التي كانت تسيروها البلدية ثم انتقل تسيروها للمستشفيات في الفترة الممتدة بين سنة 1967-1986 والعيادات الخاصة، إضافة الى الصيدلة المركزية التي كانت تمد هذه الأقطاب بمختلف المستلزمات والادوية الصيدلانية. (زمورة، 2022، صفحة 49)

ثانيا. مرحلة مجانية العلاج (1974-1998): تم في هذه المرحلة اصدار تطبيق مرسوم الطب المجاني 1973/12/28 وتم إعلان عنه في 1974/01 كمرحلة تمهيدية أولى تشمل جميع مستويات الخدمة الصحية وفواعلها على تعميم مجانية الطب حيث نوه الميثاق الوطني 1976 على حق كل مواطن في الاستفادة منه وهذا ما اورده المادة 67 من الدستور "كل المواطنين لهم الحق في حماية صحتهم وهذا الحق مضمون بخدمات صحية عامة ومجانية وتوسيع الطب الوقائي" في إشارة الى ان الطب الوقائي كان اقل اهتمام به مقارنة بالطب العلاجي حيث كان يعتبر ان المشكلات الصحية عضوية حلولها تقنية لا تشمل مجموع الظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وهذا ما اوضحه تركيز المخطط الرباعي الثاني (1973-1977) على كل من الجوانب المادية والعلاجية مبرزا مدى أهمية المستشفى كوحدة مركزية في العملية التنموية الصحية حيث يخصص له ما يعادل 4/3 من موارد القطاع المالية. (بلخيري ، بخوش ، و قاسمي ، صفحة 303)

مما افرز عن هذه المجموعة من الإصلاحات حيث تم انشاء عدد معتبر من الهياكل الصحية التي بدورها وظفت ما يزيد عن (57872-124728) مستخدم خلال الفترة الزمنية الممتدة بين 1973 الى غاية 1987 ومن (558-1147) بالنسبة للمراكز الصحية خلال الفترة الزمنية الممتدة بين 1974-1986، إضافة الى تسجيل تراجع معتبر في نسب الوفيات وانتقال وتسجيل الامراض المعدية، كما أدرج اصلاح المنظومة التعليمية فيما يخص الدراسات الطبية الذي اقر شرعية تعدد التخصصات لطواقم الطبية. (زمورة، 2022، صفحة 50)

في عام 1980 تم انعقاد الدورة الرابعة للجنة المركزية لجبهة التحرير الوطني حول مبدأ عمومية الصحة ومجانيها لجميع افراد المجتمع حيث تم وضع مجموعة من الحلول للمشاكل التمويلية التي كانت تعاني منها خلال تلك الفترة وتوحيد نظم العلاج الصحية مما أنتج عن ذلك ظهور مجموعة من الهياكل الصحية العمومية للعلاج، كما تم في سنة 1984 إعادة هيكلتها بناء على خمس مبادئ أساسية تمثلت في

1. تجسيد مبدأ ثلاثية الابعاد المتمثلة في كل من تعددية القطاعات وترسيخ الجهوية وتدرج العلاج.
 2. إعادة إعطاء مفاهيم جديدة لكل من وظائف وزارة الصحة والوزارات المتعاملة معها.
 3. ادراج كافة الهياكل الصحية بمختلف اشكالها القانونية ضمن برامج وطنية وجهوية لصحة.
 4. مرجعية كل نشاط توسعي للهياكل الصحية ونسبه للخريطة الصحية الوطنية.
 5. ادراج وتوزيع كل من الأنشطة الوقائية والعلاجية ضمن كافة المستويات العلاج. (سنوسي، 2010، الصفحات 106-105)
- ثالثا. المرحلة الانتقالية الثانية (1990-2001) :** في إطار مجانية العلاج والانفتاح الليبرالي والتي كانت نقطة انعطاف مركزية في مجموع التوجهات والقرارات المتخذة فيما يخص استراتيجيات التنمية الوطنية وانعكاساتها على كل من السياسات العامة والتوجه الاقتصادي للبلاد وإعطاء مفهوم جديد لكل من المؤسسة الصحية والصحة حيث اضيف على مفهوم الصحة صبغة ذو مقارنة سوسولوجيا مفادها ان الصحة من الأنشطة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، و اعتبار المؤسسة الصحية او النظام الصحي وحدة مرنة يستوجب ان تتكيف ومتغيرات بيئتها بما يجعلها قادرة كفاية على اشباع حاجيات متلقي الخدمة بشكل فعال. (بلخيري ، بخوش ، و قاسمي ، صفحة 304)

كما اكدت الجلسات الوطنية الصحية سنة 1998 على إعطاء قطاع الصحة أهمية بالغة من خلال جعله أولوية في برامج عمل الحكومة ودمج كل المتعاملين من عمومي شبه عمومي وخاص تحت إطار واحد، وإعادة النظر في الأطر التنظيمية والسياسات والاستراتيجيات المتبعة بشكل يتلاءم ويضمن حدود وموارد المؤسسة او النظام ضمن إطار المبادئ سالفه الذكر. (سنوسي، 2010، الصفحات 107-106)

تم في هذه المرحلة التجسيد الفعلي لكل من:

1. **مشروع الجهوية:** الذي كان بدوره بمثابة أساس لجسود القطاعية اللامركزية والذي بدوره يتركز على المجلس الجهوي لصحة حيث يعتبر هيئة استشارية وهذا ناتج عن طبيعة القوانين التي تأطر نشاطه دون الغرض من انشاء كهيئة تنسيق لا استشارة فقط.
2. **المخبر الوطني لمراقبة المواد والأدوية الصيدلانية (LNCPP)**
3. **الصيدلية المركزية للمستشفيات (PCH) لتموين.**
4. **الوكالة الوطنية لتوثيق الصحي (ANDS):** لمراقبة سلامة وصحة متلقي المنتجات الصيدلانية والاثار المترتبة عنها. (زمورة، 2022، صفحة 50)

رابعا. مرحلة ما بين (2002-2014): في هذه المرحلة تم ضخ اعتمادات مالية معتبرة مقارنة بمقارنتنا بسابقتها حيث تم طرح وتجسيد كل من:

1. **القرار الوزاري المشترك في سنة 14/01/2003:** المتعلق بإنشاء واسناد مهام اللجان الوزارية المشتركة التي تم اسناد لها متابعة وتقييم علاقة التعاقد بين كل من المؤسسات العمومية ومؤسسات الضمان الاجتماعي وكذا مديريات النشاط الاجتماعي الولائي.

2. التعليم الوزاري المشتركة سنة 14/01/2003: المتعلقة بتنظيم طبيعة ونوعية العلاقة التعاقدية بين المؤسسات العمومية الصحية وكل من مؤسسات الضمان الاجتماعي ومديريات النشاط الاجتماعي الولائي لدولة الجزائرية.

3. تنفيذ مخرجات المخطط الخماسي 2005-2009 والمخطط الخماسي 2010-2014: من خلال إرساء النظام التعاقدي في المستشفيات بشكل متدرج الى غاية 2009 تم اعتماده بشكل كلي، إضافة الى العمل على إرساء سياسة نوعية حديثة في طريقة توزيع الدواء لدعم الإنتاج والوطني كيميا نوعيا وتخصصا، كما كان للقطاع الخاص دور في تخفيف العبء على المؤسسات العمومية الصحية من خلال انشاء ازيد من 286 عيادة. (زمورة، 2022، الصفحات 51-50)

خامسا: مرحلة ما بين (2015-2025): ثمنت هذه المرحلة الممتدة من بوضع برنامج من الإصلاحات وإعادة بعث وهيكلية النظام الصحي عبر مجموعة من المؤشرات البارزة تمثلت في كل من زيادة نسبة الهياكل الصحية وتحديث الخارطة الصحية بما يتناسب والعوامل الديمغرافية والوبائية والوضعية الصحية لنظام الصحي الوطني وأبرز مثال على ذلك ازمة كوفيد 19 التي تم فيها التكفل شبه التام واختواء الازمة الوبائية بصرف النظر على مجموع النقائص التي كان يعاني منها القطاع. (برحو و محمدي، 2023، الصفحات 33-34)

1. في الفترة الممتدة (2009-2015): ركزت جهودها في ضمان انتاج مخرجات القطاع الصحي ضمن ابعاد اساسية متمثلة في كل من بعد الخدمة والتوعية وبعد الجودة الصحية.

2. في الفترة (2015-2025): عملت على تحقيق وإرساء أساليب تسييره حديثة نوعية ذات جودة مقارنة والموارد المالية التي يتم ضخها سنويا من ميزانية الدولة لقطاع الصحة. (زمورة، 2022، صفحة 51)

الفرع الثاني: الإطار المؤسسي لنظام الصحي في الجزائر

يعتبر الإطار المؤسسي جملة الهياكل المكونة لنظام الصحي الجزائري من هيئات وهياكل تشكلت عبر جملة من التجارب والخبرات والإصلاحات التي مر بها القطاع والتي سنتعرض لها في النقاط التالية:

أولا. المستوى الوطني: تتمثل في وزارة الصحة والإسكان وإصلاح المستشفيات (MSPRH) والذي يطلق عليه أيضا المستوى المركزي والذي يمثل الإدارة المركزية والسلطة الإدارية المخول لها تطبيق وتنفيذ قانون الصحة، والرقابة الإدارية على المستوى اللامركزي والهيئات والمؤسسات التابعة لها من الصحة العمومية حيث يتكون من:

1. وزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات: والذي نظم المرسوم التنفيذي رقم 124/90 الموافق لتاريخ 1990/04/30 والمهام والصلاحيات المكلف بها ضمن مجالات محددة وفقا للمرسوم التنفيذي وقد ذكرها كالآتي:

- وقاية صحة السكان ورعايتهم.

- التحكم في النمو الديمغرافي والتخطيط العائلي.

- التنظيم الصحي والخريطة الصحية.

- العلاج الطبي في الهياكل الصحية.

- تحديد أنماط تكوين الممارسين الطبيين والشبه الطبيين.

- الحماية الصحية في الوسط التربوي والعائلي والعملي.

- ينظم المهنة ويعد التنظيم الخاص بها عن طريق التدابير التنظيمية والتشريعية التي تخضع لها الاعمال التابعة لميدان اختصاصه والسهر على تطبيقها.

- العمل على تنمية الموارد البشرية المؤهلة في ميدان التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات.
- دعم الاعمال التي لها علاقة بالوقاية ومكافحة الامراض الوبائية والمستديمة.
- التزويد بالأدوية والمعدات الطبية وتوزيعها.

2. المصالح المركزية التابعة لوزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات:

- **ديوان الوزير:** يتكون من مدير ديوان الوزير وسبعة افراد تسند لهم مهمة الدراسة والتلخيص، وأربعة افراد ملحقون تسند لهم مهمة جمع وتنسيق الدراسات وفق خلفيتهم العلمية وتحضير برنامج مشاركة الوزير من علاقات وفعاليات دخل وخارج الوطن حيث يقومون بالمهام التالية:
- تحضير مشاركة الوزير في النشاطات الحكومية وتلك المرتبطة بالعلاقات مع البرلمان وتنظيمها.
- تحضير نشاطات الوزير في مجال العلاقات الخارجية والتعاون وتنظيمها.
- متابعة الملف المتعلق بحماية الممتلكات والمبادرة بحملات التفتيش والمراقبة التي تستهدف سلامة الأشخاص والممتلكات العمومية.
- تحضير نشاطات الوزير في مجال العلاقات مع أجهزة الاعلام وتنظيمها.
- متابعة عمل الهيئات العلمية للمؤسسات الصحية.
- متابعة الإصلاحات وبرامج تنمية القطاع.
- متابعة نشاطات البحث الخاصة بالقطاع وتنسيقها وتنشيطها.
- متابعة التظلمات والعرائض.
- **الأمانة العامة:** وفق للمرسوم الرئاسي رقم 01/97 المحدد لصلاحيات الأمين العام للوزارة المستحدث بخلاف المرسوم التنفيذي رقم 67/96 الموافق ليوم 1996/01/25 والذي لم يدرج كمنصب في الإدارة المركزية لوزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات والذي كلفه بصفته مدير عام وعاملين اثنين من مديري الدراسات ومكتب البريد والاتصال والتنسيق بين الهياكل المركزية والمصالح التابعة لها والرقابة عليها وتقييمها وتوجيهها كما تقوم بممارسة السلطة السلمية على جميع الموظفين التابعين لهذه الهياكل.
- **المفتشية العامة:** وفق للمرسوم التنفيذي رقم 68/96 الموافق ليوم 1996/01/27 المنشئ للمفتشية العامة لوزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات كمصلحة في الإدارة المركزية، حيث يكلف مفتش عام بتسيير شؤونها بمساعدة ستة مفتشين من خلال تنسيق وتنشيط الأنشطة والاعمال الموكلة لهم حيث يراقب وزير الصحة والسكان واصلاح المستشفيات أداء المفتشية العامة وتمثل مهامها فيما يلي:
- الوقاية من كل أنواع التقصير وتسيير المصالح الصحية.
- توجيه المسيرين وارشادهم لمراعاة القوانين والاحكام التنظيمية.
- العمل على الاستعمال المحكم للوسائل والموارد.
- ضمان مطلب الصرامة في تنظيم العمل.
- التأكد من تطبيق قرارات وتوجيهات وزير الصحة والسكان ومتابعتها.
- تسهر على تطبيق التشريع والتنظيم الخاصين بها.

- **المديريات المركزية:** وتمثل في كل من المديريات التي حددها المرسوم التنفيذي رقم 428/05 الموافق ليوم 2005/11/07 متمثلة في: المديرية العامة للوقاية وترقية الصحة، المديرية العامة لمصالح الصحة وإصلاح المستشفيات، المديرية العامة لصيدلة والتجهيزات الصحية، مديرية الموارد البشرية، مديرية التكوين، مديرية المالية والوسائل، مديرية المنظومات الإعلامية والإعلام الإلي بالإضافة الى المؤسسات والهيئات المندرجة تحت وصاية وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات والمتمثلة في إحدى عشر هيئة ومؤسسة كالآتي:

- المخبر الوطني لمراقبة المنتجات الصيدلانية (LNCCP).

- الصيدلية المركزية للمستشفيات (PCH).

- الوكالة الوطنية للدم (ANS).

- الوكالة الوطنية لتوثيق الصحي (ANDS).

- الوكالة الوطنية لليقظة الصيدلانية والعتاد الطبي (CNPM).

- المركز الوطني لعلوم السموم (CNT).

- المدرسة الوطنية للمناجمت وإدارة الصحة (ENMAS).

- المعهد الوطني للصحة العمومية (INSP).

- معهد باستور الجزائر (IPA).

- المعهد الوطني البيداغوجي للتكوين شبه الطبي (INFPF).

- ضف على ذلك مدارس التكوين شبه الطبي والمعاهد الوطنية لتكوين العالي المتخصص في مجال شبه الطبي.

ثانيا. المستوى الجهوي: وتتكون من خمس مناطق صحية جهوية وخمس مجالس جهوية صحية متمثلة في كل من:

1. **المناطق الصحية الجهوية:** متمثلة في كل من المنطقة الصحية الوسطى، المنطقة الصحية الشرقية، المنطقة الصحية الغربية، المنطقة الصحية للجنوب الشرقي، المنطقة الصحية للجنوب الغربي. (معوج ، 2023 ، صفحة 123)

2. **المجالس الصحية الجهوية:** متمثلة في كل من المجلس الجهوي للجزائر العاصمة، المجلس الجهوي لقسنطينة، المجلس الجهوي لوهرا، المجلس الجهوي لورقلة، المجلس الجهوي لبشار والولايات التي تقع ضمن نفس المجال الجغرافي لكل مجلس جهوي. (معوج ، 2023 ، صفحة 123)

ثالثا. المستوى المحلي: ويشمل كل المؤسسات الصحية الموجودة على التراب الوطني على المستوى المحلي والتي تتلخص مهامها في كل من التغطية الصحية لمختلف النشاطات المتعلقة بالصحة، حماية الحيط وترقيته، محاربة الآفات الاجتماعية والوقاية من الامراض، تقديم العلاج كل من التشخيص والفحوصات وإعادة التأهيل الطبي ضف على ذلك الحرص على كل من تطبيق البرامج الوطنية المتعلقة بالقطاع وتكوين الاسلاك الطبية وشبه الطبية بمختلف اختصاصاتها إضافة الى مهام أخرى مكلفة بها، وتضم المؤسسات الموالية: (معوج ، 2023 ، صفحة 124)

1. مديرية الصحة والسكان للولايات (DSP).

2. المعاهد الوطنية العليا للتكوين العالي شبه الطبي (INFSPM).

3. المعاهد الوطنية العليا لتكوين القابلات (INFSSF).

4. المؤسسات الاستشفائية الجامعية (EHU).

5. المراكز الاستشفائية الجامعية (CHU).

6. المؤسسات الاستشفائية المتخصصة (EHS).

7. المؤسسات العمومية الاستشفائية (EPH).

8. المؤسسات العمومية للصحة الجوارية (EPSP).

المطلب الثالث: الأطر التشريعية والقانونية للمؤسسات العمومية الاستشفائية في الجزائر

تعتبر الترسنة القانونية للمؤسسات العمومية الاستشفائية في الجزائر الإطار المنظم لسيروية العملية الإدارية على مستوى هياكل القطاع والتي تضمن استمراريتها وتحفظ أصول الدولة وتضمن حق المواطن في الصحة وهذا ما سنقوم بعرضه في هذا المطلب.

الفرع الأول: قانون الصحة

عرفت الصحة في دستور المنظمة العالمية للصحة الذي تم اعتماده في المؤتمر الدولي للصحة المنعقد في 19 جوان 1946 بنيويورك على انها "حالة مريحة كاملة على المستوى الجسدي والعقلي والاجتماعي ولا يتمثل فقط في غياب الامراض والعاهات، ويعد الحصول على أحسن حالات الصحة التي يمكن ان يبلغها الانسان من بين الحقوق الأساسية لكل انسان مهما كان عرقه او دينه او اراءه السياسية او وضعه الاقتصادي او الاجتماعي" (مرسلي ، 2015، صفحة 143)

قانون الصحة الدولي معا تطور معالم المجتمع الدولي خلال فترة الحرب العالمية الثانية، المتزامنة معا استقلال مجموعة من الدول مما أدى الى احداث مجموعة من التغيرات على مستوى المجتمع الدولي ولعل أبرز حدث تاريخي شاهد على هذا التغير مؤتمر باندونج المنعقد في سنة 1955 الذي ضم دول العالم الثالث في سابقة من نوعها اجتماع شمل جل المستويات الاقتصادية والصحية كان لها اثر بالغ في وضع القوانين والقواعد التي تأطر المجال الصحي في المجتمع الدولي، حيث تزامن معها تطور مفهوم القانون الدولي الصحي الذي كان يعتمد على الجهود الوقائية ليشمل منظومة قانونية تشمل مجموع القواعد والإجراءات الدولية التي تأطر سير العلاقات بين كل من اشخاص القانون الدولي العام في الصحة.

حيث تم الاعتماد في إعطاء هذا المفهوم على القانون الدولي العام الذي عرف على انه قانون المجتمع الدولي حيث تم اعتماده وبناء اغلبيه التعاريف الدولية الحديثة الخاصة بالقانون الدولي العام. (المجذوب ، 2007، صفحة 5)

الفرع الثاني: قانون الصحة العمومية في الجزائر

عرف المشرع الجزائري الصحة العمومية انطلاقا من تعريف المنظمة الدولية للصحة العمومية التي أسست تعريفها بناء على أربعة ركائز متمثلة في كل من جوانب الصحة العلاجية والوقائية والتربوية والاجتماعية حيث أوردت المادة 25 من القانون رقم 05/85 المؤرخ في 16 فيفري 1985 المتعلق بحماية الصحة وترقيتها المعدل والمتمم تعريف الصحة العمومية كالآتي: " يعني مفهوم الصحة العمومية مجموع التدابير الوقائية والعلاجية والتربوية والاجتماعية، التي تستهدف المحافظة على صحة الفرد والجماعة وتحسينها". (حميدة ، 2018، صفحة 04)

عرفت المنظومة الصحية والتشريعية لصحة في الجزائر مجموعة من التغيرات المؤسسة لها عبر مجموعة من المراحل منذ سنة 1962 وعبر ثلاث مراكز أساسية تمارس على مستواها متمثلات في كل من الجزائر، قسنطينة، وهران، مما استدعى ضرورة تأطير المنظومة

الصحية بترسانة قانونية وتشريع يؤسس لها حيث كان أهمها الامر 76/76 المتعلق بالصحة العمومية والقانون 05/85 المتعلق بحماية الصحة وترقيتها، للعلم ان قانون الصحة العمومية يتضمن مادة 435.

الفرع الثالث: امر 76/76 المتعلق بالصحة العمومية

يعد الأمر رقم 76-79 المتعلق بالصحة العمومية المؤرخ في 23 أكتوبر 1976 الإطار التشريعي المرجعي الذي حدد معالم السياسة الصحية الوطنية في الجزائر لعقود طويلة، إذ لم يكتف بتنظيم الممارسة الطبية فحسب بل أحدث تحولا جذريا في فلسفة الرعاية الطبية عبر إرساء نظام القطاعات الصحية الموحدة لضمان التنسيق الإداري والطبي من خلال إقرار مبادئ مجانية العلاج والزامية الخدمة المدنية، اين استطاع هذا القانون بناء قاعدة مادية وبشرية صلبة توازن بين البعدين الوقائي والعلاجي، مما جعله الركيزة الأساسية التي انطلقت منها كافة عمليات الإصلاح اللاحقة، حيث وضع اللبنة الأولى للهيكل الاستشفائي التي تسعى الدولة اليوم لعصرنتها وتطوير أدائها الإداري. (حميدة ، 2018، الصفحات 13-18)

أولا. المرحلة الأولى: تميزت بأنها مرحلة انتقالية تجريبية امتدت من سنة 1962 الى غاية 1973 حيث عرفت بوادر استحداث استراتيجية وطنية للمنظومة الصحية عبر مجموعة من الإجراءات التنظيمية عبر توحيد الهيئات المشرفة على الصحة، إضافة الى التركيز على احتياجات المواطنين عبر توفير العلاج الاستشفائي الوقائي بمشاركة دولية داعمة من الدول الصديقة في اطار التعاون الدولي في الجانب الطبي، حيث مهد لظهور برنامج الوقاية وبداية العمل به سنة 1964 بتزامن معا تامين المعهد الوطني للصحة العمومية، خلصت هذه المرحلة بإجبارية ومجانية التطعيم فيما يتعلق بالأمراض المعدية، اندرجت هذه الاستراتيجية ضمن دستور 1963 الذي ينص في مقدمته على اتباع سياسة اجتماعية تتوجه للمواطنين والرعاية الصحية العامة ضمن اطار المنهج الاشتراكي والذي أورده ميثاق التنظيم الاشتراكي للمؤسسات والامر رقم 74/71 المتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات.

ثانيا. المرحلة الثانية: معا اصدار مرسوم في بداية سنة 1973 المنظم في محتواه الإطار الصحي للمنظومة الصحية عبر قطاعات ضمت المستشفى والهيكل الصحية وحدات أساس لهذه القطاعات، حيث عرفت هذه المرحلة

- توحيد الميزانية وتحويل الاعتمادات المالية للمستخدمين في قطاع الصحة من الوزارة الى الولاية
- عمل كل من المراكز الطبية الاجتماعية ذات النشاط التابع لمؤسسات الضمان الاجتماعي والمؤسسات التعااضدية ضمن إطار تابع لوزارة الصحة كآلية او كمرحلة لشروع في بناء نظام صحي عام وطني يعمل على تفعيل خاصية تطبيق المراسيم التي نصت على الشروع في العلاج المجاني

عرفت بداية هذه المرحلة انطلاق المخطط الرباعي الثاني الذي اقر استحداث مجموعة من الميكانيزمات ذات الاختصاصات المتعددة لدراسة وترتيب وتحديد المشاكل حسب درجة أهميتها وجاءت هذه الميكانيزمات لتوسيع رقعة نشاطها عبر مختلف ربوع الوطن من خلال تقسيم القطاعات الصحية الى القطاع (عام، شبه العام، الخاص، العلاج بالخارج).

ثالثا. المرحلة الثالثة: تماشيا مع التطور الاقتصادي والاجتماعي وامتداد للاستراتيجية العامة الصحية المتبعة والمصادقة على انجاز ما تم نصه في قرارات 1974، حيث تميزت هذه المرحلة ببعث برنامج ذو طاقة استثمارية عالية فيما يخص الهياكل القاعدية لصحة وما يشملها من تجهيزات ومعدات طبية وموازنتها مع والطواقم الطبية والإدارية ذو الجنسية الجزائرية على وجه الخصوص والمساواة في توزيع الخدمات الصحية بشكل يضمن التساوي والعدالة في تلقي العلاج جهويا، حيث تم على مستوى هذه المرحلة تطبيق فعلي لسياسة صحية ناجعة في مقابل الجهود المبذولة من طرف الدولة لسد النقائص التي سجلتها المرحلة التي سبقتها، إضافة الى خلق نوع من التوازن بين كل من القطاع العام والخاص.

رابعا. **المرحلة الرابعة:** تزامنا مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتي تلتها مجموعة من الإصلاحات والتي مست القطاعات الصحية، التي اعتبرت المركز الاستشفائي الجامعي مؤسسة مستقلة إضافة الى إضفاء مشروعية ممارسة الطب ضمن عيادات طبية وجراحية خاصة لخلق نوع من التكامل والانسجام بين القطاعين العام والخاص مما يسرع عملية تلقي العلاج والتشافي ويضمن بالشكل النوعي والكمي تغطية صحية كاملة تلبي الحاجيات العامة الصحية للمواطنين دون اللجوء للعلاج خارج الوطن.

1. **الامر رقم 65/73 المؤرخ في 1973/12/28:** جاء بموجب القرار السياسي الأساسي والذي تمت ترجمته في الامر رقم 65/73 بتاريخ 1973/12/28 المتضمن مجانية الخدمة الصحية ضمن جميع القطاعات الصحية بما يتماشى والمنظومة الصحية الوطنية، الذي تلاه قرار وزاري مشترك في جانفي 1974 مفاده توحيد جميع الهياكل والمؤسسات الصحية باختلاف مجالات نشاطها او المهام المسندة تحت إطار النظام الصحي.

2. **الميثاق الوطني 1976:** الذي رسخ حق المواطن في الطب المجاني " الطب المجاني مكسبا ثوريا وقاعدة ووسيلة تجسم حق المواطن في العلاج "

وهذا ما اورده دستور 1976 في المادة 67 " كل المواطنين لهم الحق في حماية صحتهم وهذا الحق مضمون بخدمات صحية عامة ومجانية "

3. **الامر 79/76:** تضمن الامر 79/76 القالب الذي ياطر النظام الصحي العمومي حيث قسم الى مجموعة من الكتب معنونة بعناوين تابعة للعنوان الرئيسي، تتضمن مجموعة من العناصر المهمة والتي تندرج ضمن السياق العام للعنوان الرئيسي، جاء هذا التقسيم الذي اعتمدته المشرع كبيان توضيحي لكل جزئية او عملية تتعلق بقانون الصحة العمومية باعتباره اول ترسانة وقاعدة تشريعية تأطر القوانين المنظمة للصحة العمومية في الجزائر حاضرا ومستقبلا حيث أسس الامر 79/76 استنادا لي:

ميثاق التنظيم الاشتراكي للمؤسسات الذي جاء في محتواه " ان التنظيم الاشتراكي في المؤسسات يسجل مرحلة حاسمة للبناء الثوري وان السياسة التي تقرر تطبيقها أصبحت تنحصر في السير الصحيح للثورة الجزائرية وتندرج في الخطة المتبعة باستمرار منذ 19 يونيو سنة 1965 والتي تسمح بقطع جميع مراحل التنمية الاشتراكية بنظام ووضوح كما انها تستمد جذورها من فكرتين كانتا بمثابة خميرة لثورتنا وهما: التقدم والعدالة الاجتماعية، كما انها اخذت ترسم مظاهر جزائر الغد " اضافة

4. **امر 74/71 المتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات:** يعد القاعدة الأساسية التي تعتمد عليها الدولة وتستمد منها تشريعاتها لتثبت مدى التزام المشرع بالقواعد والمبادئ الاشتراكية لتأسيس الدولة، وهذا ما نص عليه الامر 74 / 71 في:

- **المادة 01:** تطبق احكام هذا الامر على تنظيم وتسيير المؤسسة الاشتراكية التي تهدف الى القيام بنشاط اقتصادي او اجتماعي او ثقافي باستثناء القطاع الفلاحي المسير ذاتيا او القطاع التعاوني.

- **المادة 02:** ان المؤسسة الاشتراكية هي المؤسسة التي يتكون مجموع تراثها من الأموال العامة.

- **المادة 03:** " ان المؤسسة الاشتراكية هي ملك لدولة تمثل الجماعة الوطنية وتسير حسب لمبادئ التسيير الاشتراكي "

تزامنا معا نيل الجزائر استقلالها شهد قطاع الصحة نمو بطيء فيما يخص البنية التحتية والطواقم الطبية والإدارية مقارنة بالنمو الديمغرافي المتزايد لسكان واحتياجاتهم المتزايدة، إضافة الى الإطار القانوني الذي استوجب تطبيق البرامج الصحية لتوحيد المنظومة الصحية الوطنية كان ولا بد من الجزائر ان تستجيب لجملة التغيرات الحاصلة بشكل يضمن مرونة نظامها الصحي وفعاليتها وهذا ما ترجمه تغيير الامر 76/76 الى القانون 05/85.

الفرع الرابع: قانون 05/85 المتعلق بحماية الصحة وترقيتها

يعتبر القانون رقم 85-05 المتعلق بحماية الصحة وترقيتها النص القانوني الأكثر استقراراً في تاريخ التشريع الصحي الجزائري، حيث كرس المبادئ الدستورية للحق في الصحة ضمن إطار تنظيمي متطور يوازن بين الوقاية والعلاج من خلال مواد التفصيلية حيث وضع هذا القانون الأسس الإدارية والتقنية لتسيير المؤسسات الصحية، مشكلاً بذلك الجسر الرابط بين مرحلة بناء الدولة المستقلة ومرحلة العصرية التي تبلورت معالمها لاحقاً في الإصلاحات القانونية الكبرى لعام 2018 فيما يلي أهم ما جاء به القانون 05/85 المتعلق بحماية الصحة وترقيتها. (حميدة ، 2018، الصفحات 18-19)

استحدث القانون 05/85 المتعلق بحماية الصحة وترقيتها، كصيغة مستحدثة تكميلية لقانون الصحة العمومية والمتمثل في الأمر 76/76 بالاستناد الى كل من قانون البلدية والولاية باعتبارها هيئات إقليمية قاعدية مسؤولة وتسند اليها مهام ضمان سلامة صحة المواطنين ونظافة المحيط وحماية البيئة بمقتضى القانون إضافة الى قانون 03/83 المتعلق بحماية البيئة والقانون 17/83 الذي يمثل قانون المياه.

الجدول رقم (08): مقارنة بين كل من الأمر 79/76 المتمثل في قانون الصحة العمومية والقانون 05/85 المتعلق بحماية الصحة وترقيتها.

الموضوع	قانون الصحة العمومية - الأمر 79/76	قانون 05/85 المتعلق بحماية الصحة وترقيتها.
الهيكلية	- العنوان امر 79/76 قانون الصحة العمومية. - يحتوي امر 79/76 على 435 مادة قانونية تم تقسيمها الى ست كتب والتي تمثل المحاور الكبرى لقانون الصحة العمومية يضم الكتاب الواحد مجموعة من الأبواب قسمت الى فصول والفصول الى اقسام تتكون من مواد قانونية.	- العنوان قانون 05/85 المتعلق بحماية الصحة وترقيتها، إشارة وتأكيد المشرع على الحماية والترقية وهذا ما يبرز التركيز عليهما مقارنة بالأمر 79/76 مما يدل على توجه الدولة نحو تقديم خدمات صحية نوعية ذات جودة شاملة. - يحتوي قانون 05/85 على 269 مادة قانونية تم تقسيمها الى تسع أبواب بعناوين تضم مجموعة من الفصول تتناول موضوع معبر عنه في مجموع مواد قانونية.
المضمون	- عرفت المادة الأولى من الأمر 79/76 قانون الصحة العمومية على انه مجموع المحاور التي تنظم الصحة العمومية متمثلة في: - الحماية العامة للصحة العمومية - الإسعاف الطبي والاجتماعي - ممارسة الصيدلة - الواجبات الطبية - تتمثل القواعد الأساسية في جملة من النقاط تناولتها المواد القانونية فيما يتعلق بممارسي الصحة واليات تطبيقها.	- عرف القانون 05/85 المنظومة الصحية الوطنية وأشار الى المبادئ الاساسية التي يأتريها القانون 05/85. - تركز الصحة العمومية مجموع السياسات التي تهدف الى حماية صحة المواطن والإجراءات التي تنص على التدابير الصحية العلاجية والوقائية منها زد على هذا الحماية الاجتماعية والتربوية التي تصنف ضمن التربية الصحية.

المصدر: من اعداد الباحثة استنادا للمرجع: جمعة حميدة، النظام القانوني للمنظومة الصحية العمومية في الجزائر (أطروحة

دكتوراه)، كلية الحقوق بن عكنون، جامعة الجزائر، 2018، الصفحات 19-23.

الملاحظ ان القانون 05/85 المتعلق بحماية الصحة وترقيتها أبقى على امر رقم 65/73 والذي نص على تأسيس الطب المجاني في القطاعات الصحية، إضافة الى الامر 12/76 الذي استدعى انشاء المراكز الاستشفائية الجامعية وبلاستحداث القانون 05/85 اقر طرق تسير حديثة لهاته المراكز من شأنها ان تأسس سياسة صحية وطنية موحدة، فيما يلي جدول يوضح المقارنة بين كل من الامر 79/76 المتمثل في قانون الصحة العمومية والقانون 05/85 المتعلق بحماية الصحة وترقيتها.

الجدول رقم (09): الترسانة القانونية المؤسسة للسياسة الصحية في الجزائر

نوع ورقم السند القانوني	تاريخ صدور السند القانوني	فحوى السند القانوني
مرسوم تنفيذي 110-64	10 افريل 1964	انشاء المعهد الوطني للصحة.
امر 67-66	04 افريل 1966	تنظيم مهن الأطباء والصيدالة وجراحي الاسنان والقابلات.
مرسوم 96-69	8 جويلية 1969	معالجة السل بصفة اجبارية ومجانية.
امر 65-73	28 ديسمبر 1973	تأسيس الطب المجاني في القطاعات الصحية.
امر 12-76	20 فيفري 1976	انشاء مراكز استشفائية جامعية.
امر 79-76	23 أكتوبر 1976	تضمن قانون الصحة العمومية.
مرسوم 25-86	11 فيفري 1986	تضمن القانون النموذجي للمراكز الاستشفائية الجامعية.
مرسوم 204-88	18 أكتوبر 1988	تضمن شروط انجاز العيادات الخاصة وفتحها وعملها.
مرسوم تنفيذي 11-89	07 فيفري 1989	تضمن تحويل المعهد التكنولوجي للصحة العمومية في وهران الى المدرسة الوطنية للصحة العمومية.
مرسوم تنفيذي 276-92	06 جويلية 1992	يتضمن مدونة اخلاقيات الطب.
مرسوم تنفيذي 293-94	25 سبتمبر 1994	تضمن انشاء صيدلية للمستشفيات وتنظيمها وعملها.
مرسوم تنفيذي 40-95	28 جانفي 1995	انشاء الوكالة الوطنية لتطوير البحث في الصحة.
مرسوم تنفيذي 108-95	09 افريل 1995	تضمن انشاء الوكالة الوطنية للدم وتنظيمها وعملها.

مرسوم تنفيذي 465-97	02 ديسمبر 1997	يحدد قواعد انشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة وتنظيمها وسيرها.
مرسوم تنفيذي 466-97	02 ديسمبر 1997	تضمن قواعد انشاء القطاعات الصحية وتنظيمها وسيرها.
مرسوم تنفيذي 467-97	02 ديسمبر 1997	تضمن قواعد انشاء المراكز الاستشفائية الجامعية وتنظيمها وسيرها.
مرسوم تنفيذي 438-05	10 نوفمبر 2005	يتعلق بتنظيم طب فترة الولادة وما بعدها وطب حديثي الولادة.
مرسوم تنفيذي 140-07	09 ماي 2007	تضمن انشاء المؤسسات الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها.
مرسوم تنفيذي 321-07	22 أكتوبر 2007	يتضمن تنظيم المؤسسات الاستشفائية الخاصة وسيرها
مرسوم تنفيذي 393-09	24 نوفمبر 2009	يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك الممارسين الطبيين العاملين في الصحة العمومية.
مرسوم تنفيذي 394-09	24 نوفمبر 2009	يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك الممارسين الطبيين المتخصصين في الصحة العمومية.
مرسوم تنفيذي 235-11	03 جويلية 2011	يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك الاعوان الطبيين في التخدير والانعاش في الصحة العمومية.
قرار وزاري مشترك /	11 ديسمبر 2011	يتضمن تحديد المصلحة الاستشفائية الجامعية والوحدة الاستشفائية الجامعية
قرار وزاري مشترك /	15 جانفي 2012	يحدد معايير تصنيف المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية.
مرسوم تنفيذي 116-12	11 مارس 2012	يتضمن انشاء وتنظيم سير اللجنة الوطنية للوقاية من الامراض المتنقلة

جنسيا ومتلازمة العوز المناعي المكتسب (السيدا) ومكافحتها.		
يتضمن انشاء مؤسسات استشفائية لطب العيون وتنظيمها وسيرها.	09 جويلية 2012	مرسوم تنفيذي 12-281
يتضمن انشاء الوكالة الوطنية لزراعة الأعضاء وتنظيمها.	05 افريل 2012	مرسوم رئاسي 12-167

المصدر: من اعداد الباحثة استنادا للمرجع: جمعة حميدة، النظام القانوني للمنظومة الصحية العمومية في الجزائر (أطروحة دكتوراه)، كلية الحقوق بن عكنون، جامعة الجزائر، 2018.

الفرع الخامس: الإطار التشريعي والقانوني الافتراضي للتحويل الرقمي في الإدارة العمومية الجزائرية

في إطار جهود الدول الساعية للإنجاح التحويل الرقمي وتحقيقا منها للأهداف التنموية المستدامة تتماشى والتغيرات المعاصرة في زمن السرعة رقيا بأداء مرافقها العمومية وسعيها منها للإرضاء مواطنيها من خلال تعزيز جودة خدماتها الالكترونية المقدمة وقرارا منها لمبدأ الشفافية وترشيد الخدمة العمومية، حيث تعتبر الجزائر من بين الدول التي وضعت مشروع التحويل الالكتروني " الجزائر الالكترونية 2030 " قيد التنفيذ والذي يحمل في طياته جملة من القوانين والمشاريع والبرامج التنموية الهادفة عبر العديد من القطاعات الاستراتيجية الحساسة لدولة نخص بالذكر قطاع الصحة موضوع الدراسة الحالية، حيث تم التطرق اليها جملة وتفصيلا في عناصر الدراسة السابقة، وفي اطار دعم الدولة لتحويل الرقمي وضعت استراتيجيات قانونية حديثة من شأنها ضمان مستقبل رقمي امن للخدمات الالكترونية سعيها منها لعصرنة قطاع الخدمة العمومية الا ان هذا التحويل واجه العديد من التحديات التي من شأنها إعاقة سير المشروع والتي تصدى لها المشرع بجملة من القوانين تأطر المعاملات الإلكترونية سنقوم بسرد حيثياتها والقوانين الصادرة في موضوعاتها في العناصر الموالية:

أولا: الأطر القانونية المؤسسة للتحويل الرقمي في الإدارة العمومية: في إطار تحقيق اهداف مشروع الحكومة الالكترونية في الجزائر أصدر المشرع الجزائري برنامج شامل لتطوير التشريعات حيث ارتكز في عملية التحديث الى المناخ التشريعي لظروف أداء الخدمة العمومية الرقمية، التي تستلزم جملة من القوانين الحديثة المرافقة لها والتي من شأنها ان تتناسب تكنولوجيا المعلومات والاتصال ضمن مجالات التحويل، حيث افرزت هذه العملية تشريعات تنظم تحمي الخدمات الالكترونية في الفضاء الرقمي في الجزائر فيما يلي اهم القوانين الوطنية المؤسسة بالتحويل الرقمي:

الجدول رقم (10): الاليات القانونية المؤسسة للتحويل الرقمي في الإدارة العمومية

القانون	المحتوى
القانون رقم 04-09 مؤرخ في 05 اوت 2009	يعتبر اول التشريعات التي نظمت التحويل الرقمي في الجزائر حيث يتضمن القواعد الخاصة بالوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الاعلام والاتصال ومكافحتها.
القانون رقم 10-11 مؤرخ في 22 جوان 2011	يتعلق بالبلدية
القانون رقم 12-07 مؤرخ في فيفري 2012	يتعلق بالولاية
القانون رقم 15-03 مؤرخ في 01 فيفري 2015	يتعلق بعصرنة العدالة

القانون رقم 04-15 مؤرخ في 01 فيفري 2015	يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكتروني ووضع الأساس القانوني للتعاملات الرقمية.
القانون رقم 04-18 مؤرخ في 10 ماي 2018	يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات
القانون رقم 05-18 مؤرخ في 10 ماي 2018	يتعلق بالتجارة الإلكترونية من خلال القواعد المؤسسة للمعاملات عبر الانترنت وتحديد شروط العقود الإلكترونية بالإضافة الى توفير الحماية والحصانة الإلكترونية للمستهلك الإلكتروني.
القانون رقم 07-18 مؤرخ في 10 ماي 2018	يتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال المعطيات ذات الطابع الشخصي والذي يهدف الى تعزيز الثقة الرقمية وحماية حياة الافراد.
المادة 51 من الدستور الجزائري 2020	يعتبر بند مؤسس لمساءلة الإدارة الرقمية
المرسوم الرئاسي رقم 181-24 مؤرخ 05 اوت 2024	انشاء المدرسة الوطنية العليا للأمن السيبراني في الجزائر في إطار الجهود المبذولة تم إطلاق المنصات الرقمية الخاصة بالخدمات الإلكترونية من بينها البوابة الوطنية للخدمات الإدارية عن بعد ضمن البرنامج الوطني لعصرنة الإدارة العمومية.

المصدر: من اعداد الباحثة استنادا على المرجع، عينة قيس، الإطار القانوني الافتراضي لتحول الرقمي في الإدارة العمومية الجزائرية، مجلة قيس للدراسات الإنسانية والاجتماعية، 2025، الصفحات 155-170.

ثانيا: تصور مقترح للإطار قانوني افتراضي لتحول الرقمي في الجزائر: أصبح لزاما على الدولة في ظل التطورات الرقمية المتسارعة مواكبتها لأحدث التقنيات والتكنولوجيات الحديثة بما يتناسب وخصوصية البيئة الجزائرية والمعايير الدولية تأسيس إطار من مبادئ عامة وركائز تشريعية مدعمة دستوريا بشكل صريح وهيكلية مؤسسية تخضع لأليات رقابية تتسم بالشفافية وتكفل حق المواطن وتلزم الدولة بالرقمنة قانونيا وهذا ما سنقوم بعرضه في العناصر الموالية: (عينة ، 2025)

الجدول رقم (11): المبادئ العامة المؤطرة للقانون الافتراضي لتحول الرقمي في الجزائر

المبدأ	المحتوى
المبدأ الاول دسترة الحق في النفاذ الى الخدمة الرقمية	- من خلال ادراجه في المنظومة الدستورية كامتداد للحقوق الأساسية التقليدية، بالاستناد الى نص دستور 2020 في مادته 55 الذي ينص على الحق في الوصول الى المعلومة واتاحتها وعلى ضوء هذا النص يتم توسيع حق النفاذ الى الخدمات الرقمية في إطار يضمن المساواة للمواطنين ويلزم الدولة بإنجاح عملية التحول الرقمي والالتزام بها قانونيا.
المبدأ الثاني الزامية حماية المعطيات الشخصية وضمان الشفافية الرقمية.	- يتجسد هذا المبدأ في القانون 07-18 المؤرخ في 10 اوت 2018 المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في حالة معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي، حيث أكد على سرية الحياة الخاصة للأفراد وواجب المؤسسات العمومية والخاصة انتهاج معايير واضحة تتمتع بالشفافية بالشكل الذي يعزز الثقة الإلكترونية للمواطن ويحميه من تهديدات

الاستغلال لمعطياته الشخصية وخصوصيته معا الإشارة الى ان هذا القانون لم يتم تفعيله بالقدر المطلوب عمليا وهذا يرجع لغياب سلطة ضبط قوية ومستقلة.	
يتجسد هذا المبدأ في القانون رقم 04-15 المؤرخ في 01 فيفري 2015 المتعلق بالتوقيع الإلكتروني والتصديق الإلكتروني الذي اعطى الشرعية القانونية للتوقيع الرقمي والمعاملات الإلكترونية بالشكل الذي يجعل الوثائق والعقود الإلكترونية في نفس القيمة القانونية لنسخ الورقية مما سهل عملية اعتماد الهوية الرقمية بطريقة رسمية على مستوى الإدارة الجزائرية وقرب الإدارة للمواطن وسهل على عاتقه اجراء مختلف تعاملاته الكترونيا عن بعد بشكل امن وموثوق.	مبدأ الثالث الاعتراف القانوني بأهوية الرقمية والمعاملات الإلكترونية.

المصدر: من اعداد الباحثة استنادا على المرجع، عبنة قيس، الإطار القانوني الافتراضي للتحويل الرقمي في الإدارة العمومية الجزائرية، مجلة قيس للدراسات الإنسانية والاجتماعية، 2025، الصفحات 155-170.

تبقى هذه المبادئ حبيسة الأوراق ما لم يتم دمجها ضمن نصوص تشريعية تدعم بتعديلات دستورية صريحة مستقبلية وتعديل النصوص القانونية بالموازاة مع المعايير الدولية، ووضع اليات رقابية من هيئات ومؤسسات وطنية تكفل وتتابع التطبيق الميداني لها والتي يتم من خلالها احداث نقلة نوعية تستند عليها الدولة في تأسيس ترسانة قانونية افتراضية للتحويل الرقمي في الجزائر هادفة لعصرنة الإدارة وضامنة لحقوق المواطن ومؤسسة لمجتمع رقمي مستدام ومتكامل.

الجدول رقم (12): القاعدة التشريعية للإطار القانوني الافتراضي لتحويل الرقمي في الجزائر

القاعدة التشريعية	المحتوى
الدستوري	- ادراج نص صريح يكرس الحق في النفاذ الى الخدمات الرقمية، تماشيا بما جاء في القانون 55 من دستور 2020 المتعلق بالحق في الوصول الى المعلومة لضمان المساواة في استفادة المواطنين من الرقمنة والتزام الدولة قانونيا بها.
القوانين العضوية العادية	- من خلال تعديل النصوص القائمة وتحينها كقانون 07-18 المتعلق بحماية المعطيات الشخصية بتصعيد اليات الرقابة واتساع شبكة الحماية عبر نطاق واسع شامل لكافة اشكال البيانات الرقمية. - تطوير القانون 04-15 المتعلق بالتوقيع والتصديق الإلكتروني لشمل الهوية الرقمية بشكل كلي. - إعادة النظر في القانون 04-09 لمكافحة الجرائم الإلكترونية تناسبا والمعايير الدولية في الامن السيبراني.
النصوص التنظيمية التنفيذية	- استحداث لوائح واضحة ودقيقة تشرح طريقة استخدام الهوية الرقمية. - إقرار المؤسسات العمومية بالزامية اتباع اليات الشفافية الرقمية التي تراقب المواطن وتتيح له معالجة بياناته.

المصدر: من اعداد الباحثة استنادا على المرجع، عبنة قيس، الإطار القانوني الافتراضي للتحويل الرقمي في الإدارة العمومية الجزائرية، مجلة قيس للدراسات الإنسانية والاجتماعية، 2025، الصفحات 155-170.

تبقى العلاقة الجدلية بين كل من التكنولوجيا والقانون علاقة تكاملية بقدر التحديات التي تواجه عصرنة المرافق العمومية للدولة والخدمة الإلكترونية على وجه الخصوص في ادخال احداث التقنيات مرافقها ومؤسساتها والتي تبقى معلقة دون وضع إطار تشريعي يأطر عملية تفعيلها على الشاكلة التي تضمن مبادئ الشفافية والمساواة للمواطن ومؤسسات الدولة، وعصرنة مرافقها وتحقيق أهدافها التنموية المستدامة.

المبحث الثاني: تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الصحية في الجزائر

إذا كان القانون 85-05 قد وضع الأسس الإدارية والتقنية للمنظومة الصحية طيلة ثلاثة عقود، فإن صدور القانون رقم 18-11 المؤرخ في 02 جويلية 2018 المتعلق بالصحة، مثل ثورة تشريعية حقيقية لمواكبة التحولات الرقمية العالمية، إذ استحدث لأول مرة مقتضيات قانونية صريحة تكرس الرقمنة كأداة لعصرنة المرفق العام الصحي. ومن خلال مواده أين أسس هذا القانون للقاعدة القانونية لمنظومة وطنية للمعلومات الصحية متجاوزا بذلك النمط الورقي التقليدي نحو نموذج الإدارة الإلكترونية الذي من شأنه ضمان سرعة التدفق المعلوماتي، وحماية المعطيات الشخصية للمريض، ورفع كفاءة التسيير الاستشفائي في الجزائر.

المطلب الأول: الحكومة الإلكترونية في الجزائر

سعت الجزائر جاهدة لحكومة مؤسستها ورقمنة الخدمات المقدمة على مستواها وجاء هذا تماشيا والتطور التكنولوجي الذي تشهده مختلف دول العالم والذي يشمل جميع مجالات الحياة وأضحى ضرورة قصوى ومؤشر دولي لتقدم الدول حيث أصبح لزاما على الدولة تبني هذا النمط التسييري الحديث ناهيك عن المزايا والايجابيات التي يقدمها لكل من الدولة والمواطن.

الفرع الأول: الحكومة الإلكترونية المفهوم الواسع ونماذج البناء

فيما يلي سنقوم بعرض مختصر لكل من مفهوم الحكومة الإلكترونية والنظريات الفكرية التي كان لها دور بارز في تأسيسها. أولا. تعريف الحكومة الإلكترونية والنظريات الفكرية المؤسسة لها: في الفصل الأول تم التطرق بشكل مفصل لتعريف الحكومة الإلكترونية وعلاقتها بالإدارة الإلكترونية وكذا الفروق الجوهرية بينهما فيما سنتناول تعريف مختصر للحكومة الإلكترونية بغرض التوسع في النظريات المؤسسة لها وكذا معرفة ابعادها والنماذج العالمية لبنائها.

1. النظريات الفكرية المؤسسة للحكومة الإلكترونية: تعبر الحكومة الإلكترونية عن النموذج الافتراضي الرقمي للحكومة الحقيقية عبر منظومة معلوماتية اتصالية متناسقة تعنى بتوفير خدمات عامة الكترونية بوسائط رقمية حديثة لمتلقي الخدمة حيث تستند على ثلاث نظريات فكرية مؤسسة لها كالآتي: (بن عدة ، لكحل، و ولد عابد، 2022، صفحة 584)

- **نظرية تكنولوجيا المعلومات والاتصال:** تقوم هذه النظرية على قدرة الحكومة على امتلاك التكنولوجيا كما ونوعا بالكيف الفعال والكفاء الذي من شأنه تفعيل الخدمة الإلكترونية باعتباره جوهر نجاح العملية الإدارية الإلكترونية، ويتم ذلك عبر توسيع انتشار أكبر عدد ممكن من التطبيقات الإلكترونية التي من شأنها اشباع الحاجات العامة عبر الخدمات العمومية الإلكترونية التي توفرها.

- **نظرية الابداع:** تقوم هذه النظرية على إعادة هندسة شكل ومضمون الخدمة من حيث الجودة والسرعة والتكلفة حيث تقوم هذه النظرية على احداث تغير جذري كامل لمفهوم الإدارة، من خلال استحداث او ابتكار طرق تسييرية حديثة من شأنها اشباع أكبر قدر ممكن من الحاجات العامة حيث تدعم هذه الأخيرة اهداف الحكومة الإلكترونية.

- **نظرية إعادة اختراع الحكومة:** تقوم هذه النظرية انتهاز أسلوب تسييري جديد مبتكر في القطاع العام، من خلال خلق نمط جديد ذو تغير جذري وجوهري في مضمون وشكل الأساليب التسييرية وعلاقة الادارات العمومية والمواطنين في إطار كل من مبدأ العدالة والشفافية وفي تقديم خدمات ترقى لمستوى توقع المواطنين مع الأخذ بعين الاعتبار محددات الفئة المستهدفة بما يضمن نجاعة وفعالية سير وكفاءة العملية الإدارية.

ثانيا: ابعاد الحكومة الإلكترونية: للحكومة الإلكترونية ثلاثة ابعاد أساسية مكونة لها والتي تشكل المفهوم الحقيقي الضيق لها بشكل دقيق ومختصر والمتمثلة في الابعاد الآتية: (بلعربي ، لعرج، و مغبر، الصفحات 05-03)

1. **علاقة الحكومة بالمواطنين (Government To Citizen- G2C)** تعبر عن مجموع المعاملات والخدمات الالكترونية التي تتم مع الافراد بصفة ديناميكية وبالشكل الذي من شأنه اشباع حاجيات المواطنين وقيام الدولة بوظائفها وانشطتها الرئيسة كالخدمات الصحية والخدمات الاجتماعية والثقافية وغيرها من الخدمات الأساسية التي تقدمها الدولة.

2. **علاقة الحكومة بالحكومة (Government To Government- G2G)** تعبر عن مجموع المعاملات والخدمات الالكترونية التي تتم على مستوى أجهزة الدولة عبر بنية شبكية تسمح لها بمرور عبر مستويات حكومية مختلفة ومتفاوتة من حيث الدرجة والتعقيد، التي من شأنها رفع كل من جودة وانتاجية العملية الإدارية.

3. **علاقة الحكومة بوحدة الأعمال (Government To Business-G2B)** تعبر عن مجموع المعاملات والخدمات الالكترونية التبادلية التي تتم بين الحكومة ومنظمات الاعمال، عبر اصدار الحكومة لمجموعة من القرارات والتشريعات التي يتم نشرها عبر مواقع الكترونية خاصة تعمل عبر شبكة الانترنت حيث تتيح خاصية الرد للمنظمات إضافة الى عرض وبيع خدماتها على الوحدات الحكومية بغرض الاستفادة من المزايا التي تحملها خدماتها الالكترونية من تسريع وزيادة مرونة وتسريع وتيرة انجاز الاجراءات الإدارية.

ثالثا: **مراحل تطبيق الحكومة الالكترونية:** فيما يلي سنقوم بعرض مجموعة من النماذج العالمية التي تم اقتراحها كمراحل مؤسسة للحكومة الالكترونية وقياس مدى تطورها على مستوى اجهزت الدولة الداخلية حيث قسم البنك الدولي مراحل تطبيق الحكومة الالكترونية الى مجموعة من المراحل تمثلت في:

1. **المرحلة الأولى مرحلة النشر:** في هذه المرحلة يتم بث كم هائل من المعلومات المتنوعة عبر وسائط الكترونية تكنولوجيا متطورة تعتمد بدرجة أولى على الانترنت، لتقدم للمواطنين ورجال الاعمال.

2. **المرحلة الثانية مرحلة التفاعل:** في هذه المرحلة يتم التطبيق الفعلي من خلال عملية الاتصال المباشر والتفاعلي بين الحكومة والمواطنين من خلال البريد الالكتروني حيث تهدف هذه العملية الى اشراك المواطن في عملية اتخاذ القرار في إطار ما يطلق عليه عملية الحاكمية.

3. **المرحلة الثالثة مرحلة التبادل:** في هذه المرحلة يتم اجراء عملية التبادل خدمة مقابل نسبة معينة من المال جراء الانتفاع من تلك الخدمة. (بلعربي ، لعرج ، و مغير ، صفحة 04)

في حين لخص (Moon) مراحل تطور الحكومة الالكترونية الى خمس مراحل مختصرا كل من بعد تطور التقنية التكنولوجي والقدرة على التفاعل نستعرضها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): نموذج مون لتطور الحكومة الالكترونية

مراحل الحكومة الالكترونية	التكنولوجيا المستخدمة
نشر معلومات بسيطة	- تكنولوجيا الواب القاعدية.
الاتصال في الاتجاهين	- البريد الالكتروني " تبادل البيانات الكترونيا".
الصفقات، المعاملات المالية والخدمية (transaction)	- تبادل البيانات الالكترونية، نظام التعبئة الالكتروني، الامضاء الالكتروني، تكنولوجيا معالجة الإجراءات والعمليات الداخلية، مفتاح الدخول للهيكل القاعدية العمومية " رمز لكل مواطن".

التكامل الافقي والعمودي	- تكامل كل التكنولوجيا المستخدمة في المراحل السابقة.
المشاركة السياسية	- مفتاح الدخول للهياكل القاعدية العمومية، تكنولوجيا أكثر تطور في الواجهات ومعالجة الإجراءات الداخلية وغرف الدردشة.

المصدر: من اعداد الباحثة استنادا للمرجع: بن عدة امحمد، لكحل محمد، ولد عابد عمر، **الحكومة الإلكترونية في الجزائر-**

التطبيقات الرقمية والمؤشرات العالمية، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، 2022، الصفحات 582-597.

رابعاً: استراتيجيات وسياسات تطوير الحكومة الالكترونية: تعبر استراتيجيات وسياسات تطوير الحكومة الالكترونية الاليات والانماط التسيرية التي اعتمادها لتطوير العمليات التنظيمية ضمن منظومة الحكومة الالكترونية فيما يلي اهم الاستراتيجيات والسياسات التي تم تبنيتها: (شاهد ، عرابة، و دفرور، 2016، الصفحات 125-124)

1. إعادة هندسة الهياكل الإدارية وتطوير الاعمال: وتعنى بالتحديث الهيكلي لكل من الإدارة العامة والإدارة الخاصة من خلال وسائل الكترونية حديثة وتحديث أساليب وانماط الاتصال وانتقال المعلومة ضمن هيكلها على المستوى الداخلي والخارجي.

2. تقديم صيغ ونماذج عمل جديدة للأعمال الحكومية: عبر إيجاد حلول جديدة كاستحداث شركات جديدة مع شركات وطنية تابعة لدولة او خاصة، إيجاد ممولين خارجيين دون الاعتماد الكلي على تمويل الدولة، تنويع الخدمات وإدخال وظيفة التسويق في الخدمة العمومية.

3. توفير خدمات ذات جودة للمستفيدين من الخدمة: من خلال الاخذ بعين الاعتبار مجموعة من الابعاد عند اعتماد مشاريع الكبرى ذات الأصول الثابتة للحكومة الالكترونية حيث تتمثل هذه الابعاد فيكل من بعد التغطية وبعد سهولة الاستخدام وملائمة التكلفة والبعد الثالث الاستمرارية على مدار اليوم ضمن أي مجال جغرافي، تعكس هذه الابعاد مجموعة من الجوانب تتمثل في النقاط المالية الذكر:

- حكومة الكترونية واسعة المفهوم: تتمثل في المشروع الحكومي على المستوى الوطني ومدى سير وتطبيق المشاريع الإدارية الالكترونية على المستوى المحلي.

- حكومة الكترونية ضيقة المفهوم: تتمثل في مدى سير وتطبيق العمليات الإدارية الالكترونية في القطاع الواحد على المستوى المحلي.

4. إستراتيجية الحكومة الالكترونية: من خلال وضع خارطة طريق واضحة ترسم اهداف استراتيجية خاضعة لمعايير وشروط موضوعية تناسب والبيئة المستقبل لها والتطورات التكنولوجية الحاصلة على مستواها في إطار دعم وتطوير هذه الاستراتيجية تم تدعيمها بثلاث ابعاد تتمثل في:

- بعد الخدمة الالكترونية: تعمل على رفع نسبة التحول الالكتروني للهياكل الحكومية وتقديم خدمات الكترونية ذات جودة تتناسب وتوقعات واحتياجات متلقي الخدمة.

- بعد جاهزية الهيكل الاداري للمستقبل للخدمة الالكترونية: يعمل هاذ البعد على تطوير جهود وامكانيات الهيكل الإداري على المستوى التقني والمالي والبشري وغيرها بواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

- بعد البنية المادية لدعامة المعلومات والاتصال: يعمل هذا البعد على مدى تناسب ومرونة مشاريع الحكومة الالكترونية مع التشريعات القانونية الموضوعية والعوامل التنظيمية التي لها علاقة بالمشاريع.

5. دراسة الوضعية الحالية للحكومة الالكترونية: من خلال دراسة الوضعية الحالية للحكومة الالكترونية والوضعية المستقبلية حيث تسمح هذه الدراسة بتحديد هامش الفرق او ما يعرف بالفجوة بين ما تم تحقيقه على ارض الواقع ومخطط له، محدد مجموعة من الحلول التي من شأنها ان تسهم في سد او التقليل من حجم الهامش او الفجوة.

6. التخطيط لمشروعات الحكومة الالكترونية: من خلال وضع خطط مستقبلية تنبؤية بالمخاطر المحتمل وقوعها ومواجهتها من خلال وضع خطط بديلة فعملية التوقع غير كافية لتجسيد المشاريع بالقدر الكافي مما يستدعي وضع خطط عمل مفصلة تأخذ كمرجع ودليل يتضمن مراحل المشروع الحكومة الإلكترونية تتبعه كل من القيادة العليا والأجهزة الحكومية والأشخاص المخول لهم السهر على سير واستمرارية تقدم المشروع حيث تشرط خطة العمل استيفاء جملة من الشروط الموالية:

- تحديث الوسائط والمحتويات كالتطبيقات وغيرها.
- الاستثمار في مورد بشري كفئ وفعال من حيث تبني التقنية وبرمجة دورت تدريبية تتناسب ومختلف المستويات افراد التنظيم.
- توفير شبكة الانترنت على مستوى التنظيم.
- وضع ترسانة قانونية تتناسب والسياسات والاستراتيجيات الموضوعة.
- سهولة الاستخدام والتوفر من خلال توفير وجهات امامية لتعامل مع المستخدمين من الخدمة.
- ملائمة تكلفة الخدمة وايراد الناتج عن الاستفادة منها.
- الدراسة الجيدة التي تسمح بمعرفة المشاريع الحكومية الجيدة من بين مجموع المشاريع المقدمة للحكومة التي من شأنها ان تعظم الاستفادة القصوى من جدوى تبني المشروع.

خامسا: **تقنيات ونظم الحكومة الالكترونية:** تعد التقنيات والوسائط الالكترونية وسائط وأدوات تكنولوجيا سهلت الإجراءات والعمليات الإدارية في المؤسسات الحكومية على المستويين الداخلي للمؤسسة و عبر الانترنت فيما يلي اهم الوسائط والتقنيات الالكترونية المستخدمة (شاهد ، عرابية، و دفرور، 2016، الصفحات 127-128)

الجدول رقم (14): الوسائط او التقنيات الالكترونية المستخدمة

طبيعة الاستخدام	الوسائط او التقنيات الالكترونية المستخدمة
الوسائط او التقنيات الالكترونية المستخدمة على المستوى الداخلي لدائرة الحكومية	- نظم المعلومات الإدارية: يختص هذا النوع من النظم لأداء وظيفة محددة عادة ما يتم تكررها بصفة مستمرة، في الآونة الأخيرة تم ظهور نوع اخر من النظم يعرف بالنظم المتكاملة تتكون من مجموعة من النظم الفرعية مشكلة عند تكاملها نظام رئيسي يشمل المستوى الكلي للوحدة الإدارية، غالب الأحيان لا يتوفر هذا النوع من الأنظمة المتكاملة بما يتناسب والوحدات الإدارية فتلجأ لي استحداث نظم خاصة بوحداتها الإدارية تتناسب وتلائم وتتكامل وبيئة عملها كالأنترنت وتتوفر على خاصية المرونة والعملية.
	- تقنيات الارشفة الالكترونية: تعتمد هذه التقنية على المساحة الضوئية بسرعة ضوئية عالية، من خلال نسخ الوثائق والمستندات رقميا مما يضفي عليها إمكانية الفهرسة والتخزين وإمكانية الاسترجاع والنقل على المستوى الداخلي للوحدة التنظيمية او الخارجية كالأنترنت وهذا راجع لنظام الارشفة الالكترونية.

- نظم إدارة المحتويات: (CMS) (Content Management Systems) تتمثل في مجموع البرامج التي ترافق المواقع المتاحة عبر شبكة الانترنت حيث تحتوي هذه النظم على قواعد بيانات تخزن على مستواها المعلومات والنماذج التي تشكل صفحات وواجهات رقمية تشكل موقع متكامل، مما يسهل عملية ارفاق المحتويات بالموقع في وقت زمني قصير وبمهارات تقنية بسيطة غير متخصصة لتنتج فالأخير واجهة رقمية او موقع الكتروني متاح لتصفح بواسطة الانترنت.	الوسائط او التقنيات الالكترونية المستخدمة على الانترنت
- البوابات: (Portals) تتمثل في مجموعة من المواقع تعتمد على نوع واحد من النظم او مجموعة متنوعة ذات الاحجام الكبيرة وهذا يرجع لكمية المعلومات التي تحتويها، حيث تمثل هذه البوابة الجهاز الإداري في العالم الافتراضي الذي يتيح للمستخدم مراجعة الخدمات التي تقدمها بشكل أني ضمن أي موقع جغرافي.	
- محركات البحث: (Search Engine) هي عبارة عن وسائل مساعدة ومسهلة لعملية البحث والاسترجاع فيما يخص المعلومات في الموقع، حيث تعتبر نظام من نظم الاسترجاع الغير مقيدة لاعتمادها على الكلمات المفتاحية التي يتشكل منها او ينتمي لها موضوع البحث، حيث تضم مختلف النصوص التي يضمها الموقع مما يوسع دائرة البحث ويزيد من القدرة الاسترجاعية لنظام وتدرج قدرات هذا النوع من الأنظمة بتدرج الروابط والقيود والعديد من المحددات البحثية.	
وجهات المستخدم التفاعلية وتصميم الموقع: من خلال الاعتماد في تصميم الموقع ولواجهة التفاعلية الخاصة به على بعدين الاتاحة وسهولة الوصول من خلال تسريع عملية الاستفادة للمتصفح مما يستلزم ملائمة التصميم لخصائص الفئة المستهدفة من المستخدمين.	

المصدر: من اعداد الباحثة استنادا على المرجع، شاهد الياس، عربة الحاج، دفرور عبد المنعم، تقييم تجربة تطبيق الحكومة

الإلكترونية في الجزائر، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، 2016، الصفحات 121-135.

سادسا: مبررات التحول نحو تطبيق الحكومة الالكترونية: تتجسد اهم المبررات لتحول نحو تطبيق الحكومة الالكترونية بدرجة عالية في: (شاهد ، عرابة، و دفرور، 2016، صفحة 126)

1. الضغط المستمر والمتزايد على اتاحة الخدمات وتلبية الحاجات العامة من طرف المواطنين اتجاه الحكومة: وجاء هذا نتيجة لمجموعة من العوامل كزيادة المستمرة الديمغرافية السكانية وما يقابلها من زيادة في المستوى المعيشي وتدني القدرة الشرائية من جهة ومن جهة اخرى جودة الخدمات المقدمة ومحاربة الفساد الإداري بمختلف اشكاله.

2. العولمة: لما لها من أثر في دمج العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية، التي كانت بمثابة القاطرة التي تقود هذا التطور من خلال توفيرها لمجموعة من الوسائل التي سهلت الاتصال ونقل وتبادل وربط ثقافات المجتمعات ببعضها ونخص بالذكر شبكة الانترنت لما لها من دور كبير في جعل العالم فضاء منفتح.

3. الوتيرة المتسارعة لتقدم التكنولوجيا والمعرفي: الذي أنتج بدوره التسابق نحو امتلاك أحدث التكنولوجيات والوسائط الالكترونية لما لها من إيجابيات متعددة.

4. ارتفاع مستويات الوعي: التي جات أثر الحركات التحررية العالمية ودعمها لحقوق الانسان والمشاركة والمساواة وغيرها من العقائد والثقافات السائدة في المجتمعات خلال تلك الفترة الذي انعكس بشكل مباشر على مستوى الأداء وجودة الخدمات العامة والقطاع العام ككل.

5. مشكلة الندرة وعقلانية استغلال الموارد الحكومية: الحاجة الملحة لإيجاد حلول واقتراحات من شأنها ان تسهم في ترشيد استهلاكها واستدامتها.

الفرع الثاني: مشروع الجزائر الالكترونية

جاء مشروع الجزائر الالكترونية كمقترح إصلاحي لحالة القطاع الصحي ولتجديد وإنعاش القطاع ومؤسساته حيث شمل عدة اهداف استراتيجية تضمنت هذه الأخيرة عدة محاور على عدة مستويات وهذا ما سنتطرق اليه في هذا الفرع:

أولا. التعريف بمشروع الحكومة الالكترونية في الجزائر: يعد "مشروع الجزائر الالكترونية 2013" كإستراتيجية تحول الكتروني تهدف الى الإصلاح الإداري الشامل وعصرنة الخدمة العمومية، التي سعت الحكومة الجزائرية لتجسيدها على ارض الواقع المندرجة ضمن السياسة العامة لدولة التي ترجمتها في مجموعة من المشاريع والبرامج التنموية التي من شأنها تحقيق التنمية المستدامة لقطاعها الاستراتيجية، والتي تهدف لتقديم خدمات عمومية ذات جودة ترقى لتوقعات المواطن وتتماشى والتطورات التكنولوجية الحاصلة وعلاقتها "بالمناجمنت العمومي الحديث" وعلى وجه الخصوص على مستوى نظم المعلومات وعصرنة الخدمة العمومية.

قامت وزارة البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال في بإطلاق مشروع "E-Algérie 2013-2008" كمخرجات لاجتماع جلسة التشاور التي ضمت كل من المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص جملة والمتعاملين الاقتصاديين إضافة الى مراكز البحث في مجال العلوم والاعلام والاتصال وبمشاركة ثلاثمائة شخص في فترة زمنية قدرها ستة أشهر كاملة، حيث كان الهدف من "مشروع الجزائر الالكترونية 2013" ضمن سياسة اصلاح للإدارة العمومية وعصرنة خدماتها العمومية وتقريبها من المواطنين عبر إرساء شبكة وطنية حكومية لتواصل تربط كل من المؤسسات الحكومية الجزائرية وقطاعات الدولة الجزائرية والقطاع الخاص التي تدخل في عميلة الاتصال المباشر مع المواطن، احتضن المشروع وزير البريد وتكنولوجيا الاتصال والاعلام "حميد صالح" والذي يعتبر المبادر بصفة مباشرة وكبيرة في تطبيقه على ارض الواقع، حيث تم تشكيل فريق يتكون من لجنة وزارية من ممثلي الوزارات يترأسهم رئيس الحكومة، اطلق عليها تسمية "اللجنة الالكترونية" تم تكليفها بمتابعة انجاز وتيرة سير ومراحل التقدم للمشروع وعرضها ابتداء من سنة 2008 بشكل سنوي الى غاية سنة 2013 ضمن الآجال الموضوعة لتسليمه، حيث تم ارفاق اللجنة الالكترونية بلجنة فنية تضم الخبراء والتقنيين المختصين في تقنيات تكنولوجيا الاعلام والاتصال بهدف قيادة مجمع المعلومات وتسهيل الولوج للأنترنت. (شواردة و زرداني، 2021، صفحة 102)

ثانيا. إستراتيجية مشروع الجزائر الالكترونية: على ضوء النتائج المتوصل اليها والتي افرزها الاجتماع اللجنة الوزارية "اللجنة الالكترونية" حصلت الى مجموعة من النتائج التي جاءت اثر عملية تقييم حالة قطاع تكنولوجيا الاعلام والاتصال لدولة، حيث صنفت الجزائر ضمن البلدان التي تنتمي للمجموعة المتوسطة وذلك بالمقارنة والنتائج المسجلة لدول المتقدمة وتم ذلك بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات متمثلة في مؤشر الجدوى ومؤشر النفاذ الرقمي و التحضير الالكتروني واخرها مؤشر النشر لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث انتهجت الجزائر سياسة عامة ترجمتها في استراتيجية وطنية شاملة لتجسيد الحكومة الالكترونية حيث اشتملت هذه الاستراتيجية الوطنية على ثلاثة عشر محورا تضمنته وثيقة المشروع بحيث كل محورا منها يعبر عن الأهداف او الابعاد الرئيسة لتجسيد

الحكومة الالكترونية ضمن اطار زمني حدد بخمس سنوات ممتدة ما بين 2008-2013 (شاهد ، عرابة، و دفرور، 2016، صفحة 130)

والتي تمثلت في: (عوي، 2024، الصفحات 72-75)

1. المحور الرئيسي " أ ": تسريع استخدام تكنولوجياات الاعلام والاتصال في الإدارة العمومية: توفر تكنولوجياات الاعلام والاتصال فضاء رقمي افتراضي مستقل ذو ابعاد جغرافية وزمنية تختلف عن البعد المادي وبالتالي توفير المعلومة ضمن أي حدود جغرافية او زمنية في هذا الإطار تم وضع اهداف خاصة كالآتي:

- دعم ومواصلة استحداث البنى الأساسية للمعلومات.

- اقتناء نظم اعلام مندمجة

- توسيع استخدام تطبيقات قطاعية متميزة

- الرفع من مستوى جودة الخدمة الإلكترونية المقدمة للمستفيدين سواء متعامل خاص، إدارات عمومية، عمال، مواطنين.

2. المحور الرئيسي " ب ": تسريع استخدام تكنولوجياات الاعلام والاتصال في الشركات: توفر خاصية دمج تكنولوجياات الاعلام والاتصال والتشجيع على امتلاكها بالنسبة للقطاع الاقتصادي مجموعة من الأهداف الخاصة كالآتي:

- تشجيع امتلاك تكنولوجياات الاعلام والاتصال من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- تحديث التطبيقات التي من شأنها الرفع من مستوى أداء المؤسسات.

- استحداث طرق عرض الخدمات الالكترونية المقدمة من طرف الشركات.

3. المحور الرئيسي " ج ": تطوير الاليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من التجهيزات وشبكات تكنولوجياات الاعلام والاتصال: من خلال عملية تكثيف وتوسيع نطاق تغطية شبكة الانترنت التي تعتبر هدفا أساسيا ينبثق منه مجموعة من الأهداف الخاصة كالآتي:

- إعادة دمج عملية "اسرتك" من جديد من خلال توفير العتاد المادي من الحواسيب الفردية وشبكات التوصيل ذات التدفق السريع وتكوين ومنح مضامين لكل فئة على حدا من فئات المجتمع.

- زيادة عدد الفضاءات العمومية ومحلات الانترنت، المنصات، التطبيقات، الحظائر المعلوماتية، دور العلم والثقافة.

- تطوير الخدمة العامة وربطها بشبكة الانترنت.

4. المحور الرئيسي " د ": دفع وتطوير الاقتصاد الرسمي: يركز الاقتصاد الرقمي على ثلاثة ركائز أساسية تتمثل في الخدمات والتجهيز والبرمجة والتي تعمل مجتمعة على تهيئة الجو وتوفير الظروف الملائمة لتكثيف تطوير واستحداث الصناعة فيما يخص تكنولوجياات الاعلام والاتصال حيث ينبثق عه هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الخاصة كالآتي:

- تطوير واستمرار عملية التفاوض فيما يخص الحوار والشركات والذي تم البث فيه معا عملية البدء في اعداد استراتيجة الجزائر الالكترونية.

- توفير البيئة الملائمة للحفاظ وتركيب وتنمين الكفاءات الوطنية العلمية والتقنية في مجال الإنتاج فيما يخص البرمجة والخدمات والتجهيز.

- طرح إجراءات من شأنها التشجيع على عملية الإنتاج المضمونة.

- انتفاع النشاط الاقتصادي فيما يتعلق تكنولوجياات الاعلام والاتصال على التصدير.

5. **المحور الرئيسي " ه":** تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع وفائق السرعة: يستهدف هذا المحور الحث على أهمية توفير البنية التحتية للاتصالات ذات التدفق السريع وفائق السرعة التي تتميز بالأمن الالكتروني والجودة العالية حيث يتفرع الى مجموعة من الأهداف الخاصة نختصرها كالآتي:
 - توفير بنية تحتية مؤهلة وطنية للاتصالات.
 - ضمان امن الشبكات.
 - الجودة النوعية للخدمات
 - التسيير الفعال لاسم النطاق "dz"
6. **المحور الرئيسي " و":** تطوير الكفاءات البشرية: من خلال وضع إجراءات ذات أثر ملموس في إطار تدريب وتطوير المورد البشري بالكيف الذي يضمن لدولة عملية تعميم استخدام وامتلاك التكنولوجيات ضمن مستويات مختلفة ويتحقق ذلك من خلال مجموعة من الأهداف الخاصة كالآتي:
 - مراجعة برامج التعليم العالي والتكوين المهني ضمن مجال تكنولوجيات الاعلام والاتصال.
 - التأكد من ضمان استيعاب واستخدام جميع الفئات الاجتماعية لتكنولوجيات الاعلام والاتصال.
7. **المحور الرئيسي " ز":** تدعيم البحث- والتطوير والابتكار: العمل على دعم تطوير المنتجات سواء كانت خدمة او منتج ذات القيمة المضافة ضمن مجال تكنولوجيات الاعلام والاتصال، وذلك من خلال زيادة جهود البحث والتطوير والابداع حيث تستلزم تحقيق للأهداف الخاصة الموالية كالآتي:
 - كل من عناصر التنظيم، البرمجة، تامين نتائج البحث.
 - جمع أكبر قدر ممكن من الكفاءات.
 - تنظيم عملية نقل المهارات والتقنيات والتكنولوجيات.
8. **المحور الرئيسي " ح":** ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني: من خلال توفير البيئة الملائمة التي بدورها تمنح الثقة وتدعم إقامة حكومة الكترونية مما يستلزم توفير ترسانة تشريعية من القوانين التي تنظم عملية تجسيدها
9. **المحور الرئيسي " ط" الاعلام والاتصال:** من خلال إدراك المواطن واستيعابه أهمية تكنولوجيات الاعلام والاتصال ودورها المهم في رفع مستواه المعيشي وتحقيق التنمية على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي ضمن مجموعة من الأهداف الخاصة نختصرها كالآتي:
 - اعداد مخطط اتصال وتنفيذه فيما يخص مجتمع المعلومات في الجزائر.
 - إقامة جمعيات وتنسيقيات كبعد غير مباشر للمجهودات الوطنية.
10. **محور الرئيسي " ي":** تامين التعاون الدولي: حيث يعتبر الهدف الأساسي من إقامة تعاون دولي امتلاك المهارات والتكنولوجيات وتوسيع نطاق شهرة البلد من خلال مجموعة من الأهداف الخاصة كالآتي:
 - المساهمة الفعالة في المؤتمرات والاجتماعات والمحافل الدولية
 - إقامة شركات استراتيجية مبنية على التعاون الدولي هدفها تبادل وامتلاك المهارات والتكنولوجيات
11. **المحور الرئيسي " ك" اليات التقييم والمتابعة:** من خلال وضع نظام متابعة وتقييم عبر مؤشرات تقيس أثر تكنولوجيات الاعلام والاتصال على الصعيدين الاجتماعي والاقتصادي ومعرفة مدى نجاح عملية سير تنفيذ المخطط الاستراتيجي للمشروع الحكومة الالكترونية ويتحقق من خلال هدفين خاصين كالآتي:

- اعداد النموذج المبدئي للمؤشرات النوعية
- ترشيح مجموعة من المؤشرات النوعية المناسبة
- 12. **المحور الرئيسي " ل": الاجراءات التنظيمية للمشروع:** من خلال ضبط الهيكلية المؤسساتية متناسقة تركز على ثلاث مراحل التوجيه، التنسيق، التنفيذ بين القطاعات والتي تستلزم تحقيق مجموعة من الأهداف الخاصة نذكرها كالآتي:
 - دعم التكامل والتنسيق بين القطاعات وطنيا
 - دعم استطاعة التدخل فيما يخص القطاعات والهيكل المؤسساتية المتخصصة
- 13. **المحور الرئيسي " م": الوسائل والموارد المالية والتخطيط:** في إطار إقامة المشروع وتنفيذ استراتيجية "الجزائر الالكترونية 2013" التي تستلزم على الدولة توفير موارد مالية كافية لإقامة المشروع والتي لا تتأتى من مصدر وحيد بل متنوع لا يستوجب دقة قانونية متناهية من حيث التقييم المالي لتكاليف انجاز المشروع، وإعطاء الأولوية وترتيبها وفقا لدرجة تأثيرها وأهميتها على مستوى التنمية لصعيد الاقتصادي والاجتماعي.

جدول رقم (15): المحاور الأساسية لمشروع الجزائر الالكترونية 2013

رقم المحور	الهدف
01	تسريع استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال في الإدارة من اجل عصرتها وتقريبها من المواطن.
02	تسريع استعمال وادماج تكنولوجيا الاعلام والاتصال في الشركات
03	تطوير البات وحوافز تسمح باستفادة المواطنين من تجهيزات وشبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصال
04	دفع تطوير الاقتصاد الرقمي المتمحور حول البرمجيات والخدمات والتجهيز.
05	تأمين وتعزيز البنية الأساسية لشبكة الاتصالات ذات التدفق السريع.
06	تطوير الكفاءات البشرية من خلال ادراج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المناهج التعليمية سواء في التكوين المهني، المنظومة التربوية او التعليم العالي.
07	تدعيم البحث، التطوير والابتكار في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
08	ضبط مستوى الإطار القانوني يتماشى مع الممارسات الدولية ومتطلبات مجتمع المعلومات.
09	محاولة توعية المواطنين والمؤسسات بأهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التنمية الاقتصادية وتحسين المستوى المعيشي للأفراد.
10	تأمين التعاون الدولي من خلال إقامة شراكات دولية والمشاركة الفعالة في الحوار والمبادرات الدولية.
11	وضع نظام مؤشرات خاص بعملية التقييم والمتابعة.
12	وضع تنظيم مؤسسي يسعى الى تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال المتابعة والتأطير والتنسيق بين مختلف القطاعات.
13	توفير ورصد الموارد المالية التي تسمح بتجسيد استراتيجية الحكومة الالكترونية.

Source : Ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication (E-COMMISSION), **e-Algérie 2013**, Document de synthèse de la stratégie e-Algérie 2013, Décembre 2008, pp7-12

- ثالثا. برنامج عمل تنفيذ مشروع "الحكومة الالكترونية 2013": فيما يلي سنقوم بعرض برامج عمل تنفيذ مشروع الحكومة الالكترونية 2013 والمكونة من (06) مشاريع متعددة المجالات كل برنامج على حدا كالآتي: (عوني، 2024، صفحة 76)
1. برنامج تطوير التشريعات: يعمل البرنامج على طرح مجموعة من القوانين التي تشرع وتنظم سير المعاملات والإجراءات الحكومية الالكترونية وتحديثها تماشيا والتطورات القائمة.
 2. برنامج تطوير البنية المالية: يعمل البرنامج على تطوير المراكز المالية للمؤسسات وإيجاد أفضل البدائل من حيث طرق تمويلها لتصبح أكثر رشادة.
 3. برنامج التطوير الإداري التنفيذي: يعمل البرنامج على تحديث أساليب العمل من طرف المؤسسات الحكومية المعنية بالاستخدام المعاملات والإجراءات الالكترونية.
 4. برنامج التطوير الفني: يركز هذا البرنامج على ثلاث نقاط رئيسية متمثلة في الزامية اعتماد التكنولوجيات الرقمية في المؤسسات الحكومية التي من شأنها زيادة القدرة الاستيعابية والطاقة الإنتاجية للمشروع، واقتناء أحدث التقنيات والعتاد التكنولوجي وبالتالي تطوير البنية التحتية للاتصالات والمعلومات.
 5. برنامج تنمية الإطارات البشرية: يتضمن هذا البرنامج تطوير طرق التفكير النمطية لرؤساء المؤسسات الحكومية بما يتناسب وطرق التسيير الحديثة للحكومة الالكترونية، وصقل مهارات فرق العمل من خلال برمجة خطط تدريبية تشمل كافة الأطراف الحكومية التي يشملها المشروع وهذا في إطار الشمولية النوعية لجميع الاختصاصات التي تدخل في إنجاح عملية تجسيد المشروع.
 6. برامج الاعلام والتوعية: يعمل هذا البرنامج على تعريف المجتمع بأهمية التحول الرقمي وطرق الانتفاع من مشروع الحكومة الالكترونية.

رابعا. اهداف "مشروع الجزائر الالكترونية 2013": جاء في وثيقة مشروع الجزائر الالكترونية جملة من الأهداف كالآتي: (شاهد ، عرابة، و دفور، 2016، صفحة 131)

- عصنة الإدارة وتقريبها من المواطن من خلال ادخال تكنولوجيات الاعلام والاتصال.
- تزويد القطاع الاقتصادي بتقنيات وبرامج تكنولوجيا الاعلام والاتصال.
- دعم صناعة تكنولوجيا الاعلام والاتصال والعمل إقامة جو ملائم لتطويرها.
- إقامة منشآت الاتصالات النوعية والمؤمنة ذات التدفق السريع.
- التركيز على أهمية تكنولوجيا الاعلام في برامج التكوين العالي والتكوين المهني.
- التركيز على الخدمات والمنتجات ذات القيمة المضافة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ومضاعفة الجهود ومراكز البحث والتطوير والابداع في ذات المجال.
- اعداد إطار قانوني ينظم الحكومة الالكترونية.
- التوعية بدور تكنولوجيا الاعلام والاتصال والمزايا التي توفرها على المستوى الجزئي المواطن والكلية
- ابعاد التنمية المستدامة للوطن.
- الاخذ بالتجارب الدولية والاستفادة من خبرتها في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال.
- وضع مؤشرات المتابعة والتقييم.
- تأسيس نظام مؤسسي قائم على التوجيه والمتابعة والتقييم.

- تنوع مصادر التمويل وتحديدتها بما يتناسب وعملية التقدير والتقييم الكفاء للموارد المالية.

المطلب الثاني: الخدمة العمومية الإلكترونية

تعتبر الخدمات العمومية الإلكترونية البيئة الافتراضية للمعاملات الحكومية لدولة عبر الوسائط التقنية الرقمية التي من شأنها تلبية واشباع حاجات المواطنين والتي بدورها توفر عناء التنقل وسرعة اجراء المعاملات وضمان امن وسرية المستخدم والتي سنحاول عرض اهم التعاريف في هذا المطلب.

الفرع الاول: تعريف الخدمة العمومية الإلكترونية

تعددت تعاريف الخدمة العمومية الإلكترونية بتعدد وجهات نظر الباحثين واختلاف منظور الخدمة العمومية الإلكترونية ما ترتب عنه صعوبة في إيجاد تعريف شامل لها فيما يلي مجموعة من التعاريف التي اردت مفهومها:

أولاً: تعريف الخدمة العمومية الإلكترونية (E-Public Service): تعرف الخدمة على انها " ذلك الفعل او الأداء المقدم من طرف جهة معينة الى جهة أخرى وهو عبارة عن نشاط اقتصادي يخلق القيمة ويوفر فوائد للعملاء" (جلال، 2014، صفحة 5)

- تعرف الخدمة العمومية او الخدمة المدنية هي تلك العلاقة التي تربط الإدارة الحكومية بمواطنيها، من خلال جملة الخدمات التي توفرها أجهزت ومؤسسات الدولة تلبية لرغبات مواطنيها، باعتبارها سلطة ذات سيادة، شريطة اتاحتها وتوفيرها للعمامة بهدف تحقيق مصلحة عامة التي تخض لجملة من الشروط والمبادئ نستهلها فيما يلي مبدا الاستمرارية الذي يضمن استمرار عملية انتاج الخدمة العمومية دون توقف، مبدا الملائمة يقصد به تناسب انتاج الخدمة العمومية والطلب عليها، مبدا المساواة يفرض هذا المبدأ الزامية توفير الخدمة العمومية دون تمييز او محابيات لجميع المواطنين دون استثناء في إطار تحقيق المصلحة العامة التي تشمل جميع المواطنين دون استثناء. (زواش، 2021، صفحة 5)

- كما عرف الدكتور ثابت عبد الرحمان ادريس الخدمة العمومية من منظورين باعتبارها علاقة قائمة على توفير الدولة مجموعة من الخدمات للمواطنين مجاناً كالآتي: (عابد و عيساوة ، 2021، الصفحات 44-45)

1. المنظور الأول الخدمة العمومية كعملية: هي مجموع الخدمات المقدمة من قبل الحكومة للمواطنين ضمن نمط تسلسلي من العمليات المتكاملة التي تتضمن المدخلات، تحويل، مخرجات لإنتاج خدمة عمومية معينة مستنداً على ثلاث ركائز تعتبرها كمدخلات أساسية في العملية كالآتي:

- **الافراد:** المواطنين طالبي الخدمة.
 - **الموارد:** العمليات التحويل التي تحدث على مستوى الموارد.
 - **المعلومات:** في إطار التغيرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحاصلة والتطورات المتسارعة في مجال التقنية الحديثة للخدمة العمومية، تعتبر هذه المعلومات كمدخلات تدخل تحت بند او تسمية عميات تشغيل المعلومات.
- 2. المنظور الثاني الخدمة العمومية كنظام:** استنداً لمفهوم النظام يمكن تعريف الخدمة العمومية على انها مجموعة من الأنظمة الفرعية المتكاملة لنظام رئيسي هو الإدارة العامة تتمثل هذه الأنظمة الفرعية في:
- **نظام انتاج الخدمة:** تحدث على مستوى عمليات التحويل لمدخلات الخدمة، لإنتاج بقية العناصر المكونة للخدمة في صيغتها النهائية

- **نظام تسليم الخدمة:** من خلال عمليات التجميع، التسليم، وتقديمها للمواطنين في صيغتها النهائي
- **الخدمة العامة اللاملموسة او الغير مرئية:** تتمثل في الخدمات الفنية المتضمنة في الخدمة العمومية.

3. وفي تصنيف آخر لمراحل الخدمة العمومية:

- المرحلة الأولى الاستعلام: عرض الخدمة والمعلومات المتعلقة بعملية الاستفادة الى غاية عقد النية لطلب الخدمة.
- المرحلة الثانية الاتصال: التقرب من الإدارة الحكومية مانحة الخدمة عبر كافة قنوات التوزيع المتاحة بهدف الشروع في عملية تنفيذ الخدمة.
- المرحلة الثالثة التنفيذ: ترسيم العقد الالكتروني للخدمة بين المستفيد من الخدمة والحكومة من خلال الشروع الفعلي في عملية تنفيذ الخدمة عبر مجموعة من العمليات المتسلسلة التي تتضمن معالجة الاستمارات والنماذج ومختلف الوثائق اللازمة التي يستوجب توفيرها والامضاء، ودفع مستحقات الخدمة الى غاية تسليم الخدمة في صيغتها النهائية، بما يتماشى والقوانين السارية التي تكفل حق الطرفين.
- المرحلة الرابعة المتابعة: تتبع الهيئة الحكومية المانحة للخدمة المستفيدين من خدماتها وتأخذ بعين الاعتبار جميع الردود والاستفسارات الواردة عن خدماتها المقدمة، لمعرفة مدى رضى المواطن عن خدماتها والتأكد من تحقيقها للهدف الذي أنشئت من اجله.
- عرف كل من (Evanschitzky & Gopalkrishnan) الخدمة الالكترونية على انها " تلك الخدمات التي يمكن تقديمها الكترونيا"، بالإضافة الى كل من (Hahn & Kauffman) و (Lovell & Wirtz) اللذان كان لهم نفس التوجه معبرين عن الخدمة الالكترونية هي " ذلك الفعل او الأداء الذي يخلق القيمة ويوفر فوائد للعملاء من خلال العملية التي يتم تخزينها على شكل خوارزمية وتنفذ عادة من قبل البرامج الشبكية" (جلام، 2014، صفحة 5)
- تعرف الخدمة العمومية الالكترونية على انها مجموع الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات العمومية بالصيغة الالكترونية، والتحول من الطريقة التقليدية في انجاز وتقديم الخدمات بالصيغة اليدوية الى الصيغة الالكترونية ترشيدا لكل من عامل الجهد، الوقت، المال (زواش، 2021، صفحة 13).
- في تعريف آخر للخدمة العمومية الالكترونية تعرف على انها ترجمة الاداء الى الصيغة الافتراضية بواسطة ارقام خوارزمية يتم توصيلها للمستفيدين من الخدمة تتاح عبر شبكات نخص بالذكر الانترنت ووسائط الكترونية متطورة من تكنولوجيا الاعلام الاتصال. (جلام، 2014، صفحة 6)

المطلب الثالث: عصرنة الخدمات العمومية الالكترونية والالبيات الحديثة لتطويعها

مرت الخدمة العمومية الالكترونية بمحطات ومراحل عديدة طورت من خصائصها وجودتها على المستوى التقني والخدمي والتي لعبت دورا كبيرا في عصرنتها نستلها فيما يلي:

الفرع الأول: عصرنة الخدمات العمومية الالكترونية

فيما يلي جملة المراحل التي مرت بها الخدمة العمومية والتي كان عامل أساسي في عملية التطور نستلها كالتالي:

أولا. مرحلة الخدمات الناشئة: تتيح الواجهات الحكومية كافة المعلومات المرتبطة بالخدمات الحكومية التي تقدمها هيئاتها، من خلال ربطها بالمواقع الالكترونية الخاصة بكل من الوزارات والمؤسسات العمومية التابعة لها.

ثانيا. مرحلة الخدمات المعززة: توفر المواقع الالكترونية الحكومية بيئة اتصال الكتروني قد يكون في اتجاه واحد من الحكومة الى المواطنين، او في اتجاهين من الحكومة الى المواطنين ومن المواطنين الى الحكومة، من خلال استحداث نماذج او تطبيقات يتم تحميلها وملائها، تزود هذه المواقع المستفيدين بمختلف المعلومات حول الخدمة المقدمة بلغات متعددة عبر وسائط بصرية وسمعية.

ثالثا. مرحلة الخدمات المعاملاتية: في هذه المرحلة تتم العملية الاتصالية في اتجاهين من الحكومة للمواطنين والعكس، التي تمر بمرحلة التحقق الإلكتروني من صحة المعلومات المرسله لإتمام مختلف المراحل المتبقية للاستفادة من الخدمات المطلوبة.

رابعا. مرحلة الخدمات المترابطة: تتيح الحكومات وسط تفاعلي للمواطنين من خلال طرح انشغالاتهم والمعلومات، من خلال وسائط تفاعلية متطورة تتيح لهم عملية المشاركة في التعبير وجعلهم جزء من عملية صنع القرار.

الفرع الثاني: الآليات الحديثة لتطوير الخدمات العمومية الالكترونية

تقوم الخدمات العمومية الالكترونية على مجموعة من الآليات الحديثة التي تعمل على تطويرها فيما يلي سنقوم بعرض اهم هذه الآليات كالآتي: (دنداني، 2019، الصفحات 209-210)

أولا. البيانات الحكومية المفتوحة (Open government data): تبني الحكومات عالميا نهجا توسعيا في إتاحة المعلومات ومشاركتها مع المواطنين ووسائل الإعلام وكافة الشركاء تكريسا لمبادئ الحوكمة الرشيدة، وذلك تحت مسمى البيانات الحكومية المفتوحة، حيث تعرف البيانات الحكومية المفتوحة بأنها المعلومات التي تنشرها الجهات الرسمية بشكل مسبق عبر الانترنت بصيغة تسمح لكافة المستخدمين الوصول لها واتاحتها معا قابلية إعادة الاستخدام والتوزيع مجانا دون قيود.

1. اهداف البيانات الحكومية المفتوحة: حيث تهدف الى تحقيق جملة العناصر التالية: (دنداني، 2019، الصفحات 209-210)

- تعزيز المواطنة: من خلال سد الفجوة بين الحكومة والمواطنين وتمكينهم من المشاركة في تقييم الأداء الحكومي وصنع السياسات العامة.
 - تخصيص الموارد: من خلال الرفع من كفاءة استغلال الموارد وبالتالي تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين من الخدمة.
 - الحقوق الرقمية: تستند إلى مبادئ حقوق الإنسان في المعرفة وإتاحة المعلومات، مع مراعاة الخصوصية والأمن القومي.
 - المساءلة: خلق مستويات متقدمة من الشفافية والرقابة المجتمعية على العمل الحكومي.
2. المبادئ الأساسية للبيانات الحكومية المفتوحة: لا يمكن اعتبار البيانات الحكومية مفتوحة الا إذا توفرت فيها جملة المبادئ الأساسية الآتية:
- الشمولية: نظريا يرتبط هذا المبدأ ب نزاهة البيانات ويؤكد الأكاديميون بشدة على أن نقص البيانات يؤدي إلى تضليل إحصائي لذا يتوجب توفير البيانات التي تشرح سياق جمع البيانات، لضمان دقة التحليل والاستنتاج.
 - الأولوية: يركز هذا المبدأ على موثوقية المصدر حيث تنشر البيانات في صورتها الخام ويمنع جمعها او تعديلها او استخدامها بشكل ضمني او مضمر.
 - الفورية والانية: يركز هذا المبدأ على مفهوم من خلال الاتاحة الفورية للمعلومة ضمن أقصر مجال زمني ممكن بعد عملية البحث عنها، لتفادي ضياع قيمتها.

- **سهولة النفاذ:** يرتبط هذا المبدأ بالفجوة الرقمية بحيث لا يكفي توفر البيانات، بل يجب أن تكون قابلة للوصول من الناحية الجغرافية واللغوية والمادية، لضمان عدم استحواذ أو امتلاك النخبة التقنية فقط للمعرفة.
 - **قابلية المعالجة الآلية:** يقوم هذا المبدأ على توافق الهيكلة التصميم بالشكل الذي يتيح معالجتها وتشفيرها اليا بالنموذج الذي يتيح خاصية استخدامها بشكل متعدد.
 - **عدم التمييز:** يمنع هذا المبدأ في إطار العدالة المعلوماتية أي حواجز تمنع الوصول للبيانات للجميع بشكل متكافئ.
 - **غياب الحقوق الحصرية:** يعتبر هذا المبدأ الضمانة لعدم منح حق التصرف فيها أو امتلاكها.
- ثانيا. شبكات التواصل الاجتماعي:** تفرض مقتضيات الحكومة الإلكترونية المعاصرة على المؤسسات الرسمية تجاوز مرحلة تلقي الطلبات نحو استراتيجية الاستباق المعلوماتي ويبرز هنا الدور المحوري لشبكات التواصل الاجتماعي كقنوات اتصالية تفاعلية تمكن صانع القرار من تحليل اتجاهات الجمهور ومراقبة مستوى الرضا عن الخدمات المقدمة. إن هذا التفاعل المباشر يسهم في مواءمة السياسات الحكومية مع المتطلبات الفعلية للمواطنين، استناداً إلى البيانات المستقاة من بيئاتهم الرقمية اليومية.
- 1. شبكات التواصل الاجتماعي والويب (Web 2.0):** في ظل التحولات الجذرية التي فرضتها ثورة تكنولوجيا المعلومات انتقلت استراتيجيات الحكومة الإلكترونية الاستباقية، متجاوزة الأنماط التقليدية التي تكتفي بالاستجابة لشكاوى المواطنين، حيث يركز هذا التحول بشكل اساسي على تقنيات الويب (Web 2.0)، التي شكلت قطيعة معرفية وتقنية مع الجيل الأول للويب (Web1.0) بينما كان دور المواطن يقتصر سابقا على الاستهلاك السلبي للمحتوى أصبحت شبكات التواصل الاجتماعي توفر بيئات تشاركية تمنح المواطنين القدرة على التحكم في البيانات وإنتاج القيمة المضافة.
- 2. المشاركة الإلكترونية عبر شبكات التواصل الاجتماعي:** إن دمج هذه المنصات التفاعلية في العمل الحكومي يتيح للسلطات إمكانية رصد آراء ومتطلبات الجمهور بنمط استباقي، بشكل الذي يعزز من جودة الخدمات العامة عبر قنوات اتصال ثنائية الاتجاه، ومن جهة أخرى تساهم هذه التكنولوجيا في إعادة صياغة مفهوم المشاركة الإلكترونية حيث يتحول المواطنون من متلقين للخدمات إلى منتجين فاعلين ومؤثرين فيها، كما تمنح هذه الوسائط المجتمع فضاء افتراضيا للحوار وتبادل وجهات النظر بعيدا عن الإطار الرسمي مما يؤدي إلى تدفق التغذية الرجعية بطرح ذكي يجعل منها مصدر حيوي لتطوير السياسات العامة وتحقيق التفاعل اللحظي بين الحكومة والمجتمع في فضاء رقمي متكامل.
- ثالثا. الحوسبة السحابية كبنية تحتية تكاملية (Cloud Computing)** ويكتمل هذا التحول الاتصالي بتبني الحوسبة السحابية كبنية تحتية استراتيجية تضمن تكامل الخدمات الحكومية وتمنحها المرونة بحيث توفر هذه التقنية نموذج حوسبي متطور يعتمد على الأنظمة الافتراضية لتقديم الموارد البرمجية والقابلة لتخزين عند الطلب عبر الإنترنت، حيث تتوفر بعدة أنواع وطبقات منها السحابة العامة المتاحة للجمهور العام لتقديم خدمات واسعة النطاق، والسحابة الخاصة المخصصة لجهة حكومية واحدة لضمان أمن البيانات الحساسة، والسحابة المجتمعية التي تخدم قطاعات مشتركة ذات أهداف موحدة، والسحابة الهجينة والتي تدمج بين النماذج السابقة لتحقيق توازن بين المرونة والخصوصية، ومن خلال هذا التكامل التقني بين المنصات التفاعلية والبيئات السحابية، أصبحت المؤسسات الحكومية قادرة على توفير وصول شامل ومستمر لخدماتها عبر مختلف الأجهزة الذكية، مما يساهم في إعادة تشكيل منظومة تكنولوجيا المعلومات الحكومية نحو بيئة أكثر استدامة وتفاعل واستمرارية، وجعلها قادرة على مواءمة السياسات العامة مع التطورات الفعلية للمواطنين في بيئة رقمية افتراضية، تتميز هذه التقنية بخصائص استراتيجية تجعل منها الأساس المحرك للحكومة الإلكترونية نذكر منها:
- **الخدمة الذاتية والمرونة:** القدرة على توفير الموارد آلياً وتوسيع نطاق الخدمات فوراً عند الطلب.

- **النفاذ الشامل:** إمكانية وصول المستخدمين للخدمات عبر مختلف المنصات والأجهزة الذكية.
 - **الجدوى الاقتصادية:** تدنية وترشيد التكاليف الإنفاق على البنى التحتية المادية، والصيانة الأمنية والكوادر البشرية التقنية.
 - رابعاً. التطبيقات النقالة (Mobile Apps)** تعد التطبيقات النقالة من الخدمات الكترونية الأكثر تأثيراً في تحسين الوصول إلى الخدمات الإلكترونية حيث تعرف بأنها جزء من برمجيات نوعية متخصصة تمتاز بالبساطة والتخصص الوظيفي، بخلاف البرمجيات التقليدية المعقدة ذات التكاليف العالية، تتشارك هذه التطبيقات مجموعة من السمات الجوهرية نلخصها في النقاط التالية:
 - **النوعية والتخصص الوظيفي:** لا تهدف التطبيقات لمنافسة البرمجيات المعقدة، بل تقدم وظائف محددة ومباشرة تكسب المستخدم الخبرة وتعزز مستوى رضاه.
 - **تدنية وترشيد التكلفة والزمن:** تمتاز بانخفاض تكاليف التطوير مقارنة بالأنظمة الخاصة بالمؤسسات الحكومية الكبرى، بالإضافة إلى سرعة طرحها في الأسواق.
 - **النفاذ الآمن والموجه:** يتحدد مجال نفاذ التطبيق إلى الإنترنت على النطاق الخدمي ذو التخصص النوعي المصمم والمهيكل له كالتطبيقات المصرفية مما يرفع مستويات الأمان والخصوصية.
 - **سهولة الاستخدام:** توفر واجهات لمسية بسيطة تلي تطلعات المواطن في الحصول على خدمات سريعة انية عند الطلب مباشرة.
- الفرع الثالث: مزايا واهداف تطبيق الخدمة العمومية الالكترونية
- للخدمة العمومية الالكترونية العديد من المزايا والاهداف التي تجعل منها محور استراتيجي في العملية الإدارية فيما يلي اهم المزايا واهداف الخدمة العمومية الالكترونية:
- أولاً. التنافس بالوقت:** سرعة انجاز المعاملات والإجراءات الإدارية حيث تتم معظم الاتصالات عبر شبكات الانترنت ووسائل الالكترونية كالبريد الالكتروني وغيرها من الوسائل التي يتم التعامل بها عكس الأسلوب الورقي.
- ثانياً. إدارة الجودة الشاملة:** من حيث الدقة والاتقان وتميز الخدمات الالكترونية بمهام خطا نسي شبه منعدم الا في حالات خاصة.
- ثالثاً. التحسين المستمر واللامركزية:** اللذان يضمنان الاتاحة وسهولة الاستخدام تتميز الخدمات الإلكترونية بالبساطة والاستمرارية والتطوير بعيداً عن التعقيدات والإجراءات البيروقراطية الإدارية العقيمة التي تؤرق المواطن المستفيد من الخدمة أو تؤخر عملية تسليمها عند الحاجة.
- رابعاً. الريادة في إدارة التكاليف والرفع من فعالية الأداء:** ترشيد الموارد المالية وتكاليف التحول من النمط الورقي الى النمط الالكتروني، الرفع من كفاءة الأداء بالقدر الذي يسمح بتقديم خدمات تتناسب وتوقع المستفيدين.
- خامساً. ترسيخ لمبدأ الشفافية والمساواة:** من خلال توفير التغطية الشاملة لجميع المعلومات حول الأنشطة الحكومية التي من شأنها ان تسهل عملية انتفاع المواطنين. (زواش، 2021، صفحة 15)
- سادساً. الارشفة الالكترونية:** من خلال بناء ذاكرة مجتمعية للعلاقة بين المواطن والحكومة، من خلال الاحتفاظ بكم لا متناهي من المعلومات المؤرشفة التي تتيح خاصية تخزينها واسترجاعها عند الحاجة مقارنة بالوثائق والملفات والمستندات الورقية. (عوني، 2024، صفحة 61)

الجدول رقم (16): مقارنة بين كل من الحكومة الكلاسيكية والحكومة الالكترونية

الحكومة الالكترونية	الحكومة الكلاسيكية	عامل المقارنة
سريع	بطيء	مستوى الاستجابة
شبكة يعتمد على فرق العمل وصغير نسبيا	بيروقراطي وضخم	الهيكل التنظيمي
سريع ومرن	بطيء وجامد	تغيير إجراءات العمل
سريع يعتمد أنظمة دعم القرار الآلية	بطيء يستند الى الخبرة الشخصية	اتخاذ القرارات
24 ساعة متواصلة خلال كل أيام السنة	يتعدى 08 ساعات في اليوم في معظم الدول مع العديد من العطل	ساعات العمل
منخفض	عالي	نسبة الأخطاء اثناء اجراء الخدمة
انترنت، هاتف جوال، اكشاك الخدمة الآلية، بريد صوتي	شخصي	كيفية التواصل
منطقي لا يعترف بالحدود الجغرافية	مادي ينحصر داخل أجهزة الدولة	التواجد في الدولة
واحد الى واحد، جديد بالنسبة للمواطن ويتطلب توعية عامة	واحد الى واحد	نموذج الثقة
متكامل انسيابي في الوقت الحقيقي	متعسر ويتطلب تدفق بشري	تدفق المعلومات
منخفضة نظرا لعدم وجود حاجة للأعمال الورقية	مرتفعة	كلفة الخدمة
بحاجة الى التشريعات	متوفرة	الخصوصية
متوفرة على مستويات طلب الخدمة وتناقلها عبر الشبكة	متوفرة	السرية وامن البيانات
الالكترونية بالإضافة الى وسائل الدفع التقليدية	تقليدية	طريقة الدفع
الالكتروني يحتاج الى جهة تنظيمية داخل الحكومة	يدوي	الامضاءات والتوقيع
المواطن او المستفيد	الدائرة الحكومية	محرك الخدمة
السريع يأكل البطيء	الكبير يأكل الصغير	خصوصية محيط النشاط

المصدر: عبد الله غنابي وحمزة مقطيع، متطلبات إرساء حكومة إلكترونية كخيار استراتيجي في الجزائر - مقارنة مرجعية للنموذج ماليزي، مداخلة ملقاة في الملتقى العلمي الدولي حول متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر - دراسة تجارب بعض الدول، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 13-14 ماي، 2013

المبحث الثالث: الصحة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الصحية في الجزائر

في هذا المبحث سنتطرق لمشروع الصحة الإلكترونية وعلاقته بإستراتيجية مشروع الجزائر الإلكترونية واهم ما جاء فيه، بالإضافة الى تطبيقات ومنصات وبرامج الرعاية الصحية والخدمات الطبية الإلكترونية في المؤسسات العمومية الصحية في الجزائر، والمتطلبات المعرفية اللازمة لرقمنة القطاع الصحي بشكل عام والمؤسسة العمومية الصحية بشكل خاص.

المطلب الأول: الإدارة الإلكترونية الصحية

تعد الإدارة الإلكترونية الصحية نمط تسييري حديث يطبق على مستوى المؤسسات والهياكل الصحية نظرا للمزايا التي يجنيها القطاع بتعامله والتي بدورها سهلت الكثير من الإجراءات الإدارية واختصرت الوقت والجهد وحسنت من جودة الخدمات العمومية الصحية المقدمة للمواطنين والأداء الحكومي.

الفرع الأول: مفهوم الصحة الإلكترونية

أولا: فيما يلي جملة من اهم تعاريف التي تناولت تعريف الصحة الإلكترونية بشكل مفصل

- تعرف منظمة الصحة العالمية الصحة الإلكترونية على أنها الاستخدام الفعال والأمثل للمعلومات والأمن نسبة لتكلفة وتقنيات الاتصال فيما يتعلق بالصحة والمجالات ذات الامتداد بها من خدمات الرعاية صحية، المراقبة الصحية، الادب الصحي، التثقيف الصحي، المعرفة والبحث الإلكتروني، حيث اعتبرت الصحة الإلكترونية عملية يتم من خلالها توفير الرعاية الصحية عبر وسائط وتقنيات الكترونية نخص بالذكر شبكة الانترنت، حيث تشتمل على التدريس والرصد على سبيل المثال لا الحصر البيانات الفيسيولوجية، والتفاعل وخلق بيئة تواصل تشاركية بين مقدمي الرعاية الصحية والقائمين عليها وبين متلقي الرعاية الصحية من المرضى بنفس شروط البيئة الاتصالية. (سرير الحرتسي، 2022، صفحة 345)

- في تعريف اخر للصحة الإلكترونية هي ابتكار رقمي يعزز عمليات تشغيل أنظمة الرعاية الصحية للوصول والتفاعل مع العنصر البشري بهدف تغير طرق ونماذج التقليدية بطرق حديثة لتقديم لرعاية الصحة وعلاقة المرضى ومراكز الاستفادة منها. (سرير الحرتسي، 2022، صفحة 345)

- عرفت الصحة الإلكترونية على أنها المجال الناشئ من تقاطع عدة مجالات، مجال المعلوماتية الطبية ومجال الصحة العامة ومجال الاعمال التجارية، ضمن مجال المعلومات الصحية المقدمة او التي تم تطويرها بواسطة الانترنت او احدى الوسائط الإلكترونية، حيث تعتبر الصحة الإلكترونية فلسفة تغير جذري لمفهوم من حيث الادراك والتفكير وحتى طريقة الاستيعاب للجماهير لهذا المفهوم كونه يتعدى بعد التطور التقني الى موقف والتزام عالمي يتشارك تحسين الرعاية الصحية على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال. (سرير الحرتسي، 2022، صفحة 345)

- الصحة الإلكترونية او الرقمية " مصطلح يشمل الصحة الإلكترونية التي تشمل الصحة عبر الهاتف النقل الى جانب المجالات الناشئة مثل استخدام علوم الحاسوب المتقدمة في البيانات الضخمة وعلم الجينومات والذكاء الاصطناعي " (عامر، 2024، الصفحات 07-08)

ثانيا: التطور الكرونولوجي لصحة الإلكترونية: مرت الصحة الإلكترونية بفترات زمنية مهمة حددت اهم محطات تحولها وحددت المعالم الأساسية المكونة لمفهومها وابعادها، والتي سنقوم باختصار وذكر اهم تلك المراحل في الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): التطور التكنولوجي لصحة الاللكترونية

المصطلح	الفترة الزمنية	الحدث
الطب عن بعد	1969/1905	- تم استخدام اول مرة كلمة (tele) في المجال الطبي من قبل الطبيب الهولندي اينتهوفن، الذي قام أولى عناية بدراسة الارسال الهاتفي الناجح لصور تخطيط القلب الكهربائي الذي أطلق عليه نبضات القلب عن بعد من قبل كل من بيرد وزملائه عام 1967 و1996 حيث عرف بيرد الطب عن بعد على انه تقديم الرعاية الطبية دون تواجد كل من الطبيب والمريض كالمعتاد.
الرعاية الصحية عن بعد	1978	- ظهور مصطلح الرعاية الصحية عن بعد من طرف بينت ورفقائه بغرض توسيع مجال الطب عن بعد عبر دمج واطافة العديد من الأنشطة التي تتضمن المريض، المكون في الجال ورعاية المرضى.
الصحة الاللكترونية (e-santé)	1999	- ينقسم مصطلح الصحة الاللكترونية الى جزئين: - الجزء الأول "e": بمعنى الاللكترونية والتي تعبر عن كل ما يشمل نقل البيانات الاللكترونية. - الجزء الثاني: الصحة والذي يشمل نطاق واسع الذي يتمثل في الصحة بشكل عام والذي بدوره يعنى بمجالين رئيسيين هما الصحة العامة التي تختص بها الدولة تهدف الى الوقاية ومكافحة الامراض للأفراد المجتمع، والرعاية الصحية التي تهدف الى الحفاظ على سلامة وصحة الافراد وعلاج الامراض
الصحة المتنقلة	2003	- كرد فعل لتطور التكنولوجي في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال المحمولة، التي تعتبر كوسيلة ضرورية تضمن شمولية وتغطية الرعاية الصحية لأكبر قدر ممكن من طالبي الخدمة على وجه الخصوص متلقي الخدمة الذين يعانون من صعوبة التنقل والاستفادة من الخدمة عبر جميع انحاء العالم.
الصحة الذكية	مطلع القرن الحالي الى يومنا هذا	- من خلال ادراج تقنيات وتطبيقات وبرامج الذكاء الاصطناعي وشبكة الانترنت، كشريك رئيسي في تقديم الخدمات الصحية من الخدمات الطبية وخدمات الرعاية الصحية.

المصدر: من اعداد الباحثة استنادا للمرجع، وسام بن صالح، الهادي بوقلقول، "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بقطاع الخدمات الصحية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية عبد الرزاق بوحارة- سكيكدة"، الملتقى الوطني حول التسيير الصحي: الصحة وتحسين الخدمات الصحية في الجزائر بين إشكاليات التسيير ورهانات التمويل "المستشفيات نموذجاً"، المنعقد يومي 10-11 أفريل، 2018، ص08-07.

الفرع الثاني: مزايا وتحديات الصحة الاللكترونية

للصحة الاللكترونية مزايا في مقابلها العديد من العقبات التي تقول دون تجسيدها بالشكل الكافي على ارض الواقع والتي نستعرضها في جملة من العناصر الموالية:

أولا. مزايا الصحة الاللكترونية: فيما يلي جملة من اهم مزايا الصحة الإلكترونية:

1. **الصحة الالكترونية من منظور المرضى :** من خلال الحصول على رعاية صحية متخصصة تركز على تحقيق جودة شاملة حياة المرضى نلخصها في مجموع النقاط الموالية:

- تمكين المرضى وزيادة استقلاليتهم من حيث منحهم القدر الكافي من سلطة اتخاذهم القرارات فيما يخص ادارتهم الذاتية لظروفهم.
- منح المرضى الحرية الكاملة في اتخاذ القارات المناسبة فيما يخص حالتهم الصحية وتشخيصها من حيث، اختيار الطبيب المعين واستشارة أكثر من طبيب معاين.
- معرفة ومشاركة تجارب المرضى السابقة الذين مرو بنفس الظروف
- بناء وتوطيد العلاقة القائمة بين المريض والأخصائيين الصحيين
- بإمكان المرضى تلقي العلاج منزليا دون عناء التنقل للمستشفى، وتفايدي الإجراءات الروتينية المملة والمتعبة.
- دور الرعاية الصحية المنزلية في الاستعداد لحالات الطوارئ باعتبارها أداة حيوية تستخدم لفحص الحالة الصحية والمتابعة تضمن - امن وسلامة حياة المرضى، بالإضافة الى توفير الرعاية الصحية المناسبة لمرضى الذين لا يستطيعون التنقل او يعانون مشقة في التنقل من البيت او المعاقين.

2. **الصحة الالكترونية من منظور مهنيو الرعاية الصحية:** تعتبر ركيزة استراتيجية تتجاوز مجرد استخدام التقنية فهي تمثل تحولا في كيفية إدارة المرضى وتقديم العلاج يرى مهنيو الرعاية الصحية أن هذا التوجه يحقق جملة الفوائد:

- الرفع من مستويات جودة الرعاية الصحية من حيث الكفاءة والفعالية في أساليب وطرق علاجها، بالشكل الذي يضمن شموليتها وتوسيع نطاق تغطيتها لجميع المواطنين.
- رفع جودة الحياة الصحية بشكل عام، والتركيز على ترسيم واعتماد الطب الذي يقوم على الأدلة او الأثر الإداري الطبي.
- إقامة علاقات مبنية على الاحترام والالتزام بالمسؤولية، أكثر قرابة وودية بين المرضى والمتخصصين في الرعاية الصحية.
- بفضل الصحة الالكترونية يتم نشر ومشاركة وربط المعلومات والبيانات الصحية بين كل من المرضى والهنئين الصحيين.
- تسهيل وتركيز وتصويب عملية اتخاذ القرار فيما يتعلق بالحالة الصحية للمرضى من خلال ضمان الوصول السهل والسريع للبيانات الطبية والمعلومات الصحية الخاصة بكل مريض.
- زيادة فرص التشخيص الصحيح، علاج فعال يضمن الحفاظ على صحة وسلامة المرضى.

3. **الصحة الالكترونية من منظور نظم الرعاية الصحية:** من خلال رفع جودة الرعاية الصحية وكفاءتها وتوسيع نطاقها خارج حدودها التقليدية، وتسهيل عملية استخدامها والاستفادة منها بالشكل الذي يطور البنية التحتية الصحية الذي من شأنه افراز العديد من المزايا منها:

- تدنية التكاليف الخاصة بالعلاج والتي يقابلها تحسين جودة الخدمات المقدمة للمرضى.
- ترشيد مقدار استخدام الموارد من خلال عملية دمج الخدمات الصحية عن بعد مع قاعدة المستودعات الرقمية لمؤسسات الرعاية الصحية وبالتالي زيادة كفاءة وفعالية نظم الرعاية الصحية.
- تحقيق الاندماج الاجتماعي والمساواة عبر تقنيات الصحة الالكترونية من خلال استفادة المرضى من خدمات الرعاية الصحية ذوي الدخل المنخفض، او تسهيل الوصول للذين يقطنون في المناطق الوعرة التي يصعب الوصول إليها او توفير بنية تحتية صحية على مستواها.

- تفعيل سلسلة الرعاية الصحية التي تشمل كل من المراقبة الصحية، إدارة الأمراض المزمنة، إدارة الرعاية عن بعد، إدارة سلامة المرضى، إجراءات وتدابير الصحة الوقائية.
 - الرفع من الجودة النوعية والمتخصصة لرعاية الصحية وبالتالي التقليل من احتمالية الخطأ، استفادة المرضى من تشخيص طبي دقيق للحالة الصحية.
 - سهولة وسرعة عمليات الاتصال والربط والتنسيق بين مختلف المؤسسات الصحية والمؤسسات ذات الصلة أو أطراف المصلحة، من خلال نقل وتبادل مختلف البيانات والمعلومات والاحصائيات والوثائق والتقارير التي من شأنها ان تفيد في عميلة اتخاذ القرار مستقبلا او تقييم أداء المؤسسة حاليا.
- ثانيا. تحديات الصحة الالكترونية:** للصحة الالكترونية تحديات عدة تختلف باختلاف الدول وتطورها وامكانياتها، ومدى تحكمها في تكنولوجيا المعلومات والاتصال تزداد هذه التحديات وصعوبات التطبيق في الدول النامية لأسباب عديدة سنلخصها في مجموع العناصر الموالية:
1. **التحديات التقنية والتشغيلية:** يستوجب البعد التقني والتشغيلي للصحة الالكترونية توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصال ونظم معلومات متطورة، على مستوى مؤسساتها الصحية ومن بين الأسباب التي تؤول الى عرقلة تطبيق الصحة الالكترونية فيما يخص البعد التقني والتشغيلي مجموعة من التحديات نختصرها فيما يلي:
 - عدم تبني معايير واضحة موحدة لخصائص جودة لمعلومات.
 - افتقار المؤسسات الصحية للعتاد الطبي من معدات وتقنيات تكنولوجيا متطورة.
 - الحاجة الى توفير نظم وبرمجيات مستودعات من شأنها تسهيل عملية تخزين ونقل واسترجاع السجلات الصحية الالكترونية.
 - غياب التحسين المستمر وتطوير اليات ومحاور المشروع بما يتناسب والمتغيرات البيئية التي من شأنها التأثير على سير العملية الإنتاجية.
 2. **التحديات الاجتماعية والثقافية:** يدرس البعد الاجتماعي والثقافي المجتمعات والخصائص التي ينفرد بها كل مجتمع عن غيره والمحددات يتم من خلالها اتباع سياسة صحية معينة من شأنها ان تمهد عملية تطبيق الصحة الالكترونية وتزيل القيود الثقافية والتقاليد السائدة في ذلك المجتمع، من بين هذه الأسباب التي تؤول الى عرقلة تطبيق الصحة الالكترونية فيما يخص البعد الاجتماعي والثقافي مجموعة من التحديات نختصرها فيما يلي:
 - غياب البرامج التدريبية الطبية والتكوينية المتطورة في مجال المادة العلمية التكنولوجية فيما يخص مجال الصحة الالكترونية بصفة عامة والخدمات الصحية الالكترونية بصفة خاصة.
 - القيود الثقافية التي تحول دون كسر الجليد عن تنفيذ مشروع الصحة الالكترونية.
 - مقاومة التغير التي تعيق تطبيق الصحة الالكترونية الناتج عن المعتقدات والمصالح الشخصية.
 - تدني المستوى المعرفي التكنولوجي للمورد البشري، فيما يخص الخدمات الالكترونية الصحية.
 - الحاجة الى برجة حملات توعية لرفع من الوعي وتوطين الثقافة الصحية الالكترونية.
 3. **التحديات القانونية:** من خلال دراسة البعد القانوني الذي من شأنها المساهمة في التأطير التشريعي الذي ينظم السير الفعال للصحة الالكترونية:
 - غياب الرقابة فيما يخص القوانين المصادق عليها من طرف الحكومة مما ينتج عن ذلك عدم اتباعها وتباطؤ وتيرة سير المشروع.

- غياب تشجيع ودعم معايير الجودة على المستوى الوطني والعالمي.
- غياب الإطار القانوني الملائم الذي يحمي مصالح المرضى ومختلف حقوقهم الشخصية وخصوصياتهم وسرية سجلاتهم الطبية الالكترونية.
- تطوير الترسنة القانونية والتشريعية التي تحكم سير الإدارات والهياكل التابعة لمجال الرعاية الصحية.
- 4. **تحديات مالية وإدارية:** من خلال دراسة البعد المالي الذي يدعم البنية التحتية المكونة للصحة الالكترونية على كافة المستويات الصحية والفواعل:
- غياب دعم الاستثمار ونقص التمويل المالي الناتج عن غياب التخصيص المالي الميزانياتي في مجال الصحة الالكترونية.
- الافتقار الى البرامج والتقنيات التكنولوجية في مجال الرعاية الصحية.
- غياب التخطيط الاستراتيجي فيما يخص الجانب المالي لصحة الالكترونية الذي يترجم في عدم القدرة على التوقع والتحكم في التكاليف المالية في مجال الرعاية الصحية.
- غياب الرقابة الحكومية على أداء المؤسسات الصحية الحكومية وبالتالي غياب تقييم وتقييم الأداء وبالتالي غياب الإطار التحليلي الاقتصادي لصحة الالكترونية وانعكاساتها كانت إيجابية او سلبية.

المطلب الثاني: مشروع الصحة الالكترونية وعلاقته بإستراتيجية مشروع الجزائر الالكترونية

من خلال سعي الجزائر المستمر لعصرنة ادارتها ومرافقها العمومية وفي إطار مشروع الجزائر الالكترونية، الذي يندرج تحت بند رقمنة الإدارة والخدمات العمومية حيث تمحورت هذه الاستراتيجية على ثلاث مرتكزات تعتبر نقاط التحول الأساسية لنجاح المشروع متمثلة في كل من المؤسسة الالكترونية، الإدارة الإلكترونية، المواطن الالكترونية، وتماشيا مع هذه الاستراتيجية تم تبني خطط فرعية تتضمن اهداف من شأنها ضمان السير الحسن لرقمنة الإدارة والخدمات العمومية ورفع مستويات أدائها والتشجيع على البحث والابتكار في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال من جهة، ومن جهة أخرى تسهيل وتحسين عملية الانتفاع فيما يخص المواطنين من خلال:

الفرع الأول: مشروع الصحة الالكترونية

من خلال رقمنة الخدمات العمومية وتوسيع انتشارها في مختلف مؤسسات الدولة العمومية ومختلف القطاعات والتي كان من بينها قطاع الصحة، العدالة، الاقتصاد، التعليم العالي والبحث العلمي، الطاقة وغيرها من القطاعات التي شملها المشروع. (عامر، 2024، الصفحات 8-9)

وتعزيزا لهذه التحول الرقمي تم استحداث البوابة الحكومية للخدمات العمومية "بوابتك" سيت يوم 07 ديسمبر 2022 والذي يعتبر تاريخ انطلاقها وبداية عملها الفعلي، حيث تشمل أكثر من 300 خدمة عمومية الكترونية تمت رقمنتها شملت تسعة وعشرون قطاعا وزاريا، رسمت خريطة عملها الدوائر الوزارية تحت اشراف قطاع الرقمنة والاحصائيات، حيث تعمل هذه البوابة بشكل متزامن ومستمر على مدار الساعة مما يتيح للمواطنين والمؤسسات العمومية والمتعاملين الاقتصاديين من استخدامها والاطلاع على مختلف المعلومات والتحديثات التي تخص مختلف الإجراءات الإدارية، في خطوة تعتبر دافعة للرقمنة الإدارة العمومية و تجسيدا للمواطنة الرقمية والاستراتيجية الوطنية لتحول الرقمي والسيادة الرقمية، التي تعتبر مكسب مهم في مجال البنية التحتية الصلبة التي تعكس مدى نجاح التحول الرقمي في الجزائر، حيث سجلت الهياكل التابعة لمنظمة الأمم المتحدة في مخرجات تقريرها عن الجزائر سنة 2022 فيما يخص الحكومة الالكترونية ارتفاع متزايد ومستمر حققته الجزائر متجاوزتا متوسط المعدل العالمي، بالإضافة الى جهود الجزائر في مجال

توسيع قدرات الربط ورفع قدرة سعة الشبكة الدولية للأنترنيت، والرفع من مستويات ربط الاسر بشبكة انترنت الهاتف الثابت، ونسب المشتركين في شبكة انترنت الهاتف المحمول ذات التدفق العالي، حيث حققت الجزائر انتقال من تصنيف الدول ذات القدرات والمؤهلات المعتبرة (الفئة ج) سنة 2020 الى تصنيف الدول ذات القدرات والمؤهلات المعتبرة (الفئة ب) سنة 2020. (خنوسي ، 2023، الصفحات 32-34)

انطلاقا من سنة 2021 تم اتاحة خاصية الوصول لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وشبكة الانترنت والخدمات عبر فضاءات الكترونية مبتكرة ضمن استراتيجية وطنية لدعم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجال الإدارة العامة وبيئة التحول الرقمي للمؤسسات العمومية ضمن خارطة طريق مشروع الجزائر الالكترونية حيث افرزت هذه العملية إطلاق 265 نموذج الكتروني و 29 اجراء إداريا تقنيا واحترافيا مشكلا نسبة 65.77% تقابها 447 خدمة 587 موقعا الكتروني تابع للمؤسسات والوزارات والهيئات التابعة لها، حيث أسهمت تداعيات الازمة العالمية كوفيد 19 من زيادة سرعة تجسيد مشروع الجزائر الالكترونية والتحول الرقمي في مختلف القطاعات بتنوع مجالاتها، معا بداية سنة 2023 التي كان ولا بد من التأكد من الانتقال الكلي للرقمنة نتاج الجهود منذ سنة 2022 للرقمنة كافة القطاعات دون استثناء معتمدا في ذلك على استراتيجية واقعية تجعل الجزائر على المدى المتوسط مهينة رقميا وتمتلك مجتمع رقمي يتبنى ويدعم قيم المواطنة الرقمية. (عامر، 2024، صفحة 9)

من هنا نجد ان الحكومة الجزائرية اولت اهتماما كبيرا فيما يخص استراتيجية دعم ربط تكنولوجيا الاعلام والاتصال والاستفادة من مختلف البنى التحتية الصلبة المشكلة لهذه البيئة الرقمية من فضاءات وتقنيات تكنولوجيا متطورة كذكاء الاصطناعي في القطاع الصحي والرعاية الصحية، حيث وفرت وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات على تفعيل شبكة التطبيب عن بعد وإعادة بعث أساليب تقديم خدمات الرعاية الصحية لتشمل كافة التراب الوطني دون استثناء عبر استحداث نظام معلومات وطني فعل أتاح لمستخدمي الصحة صورة واضحة وأدوات ووسائل تضمن الاستجابة النوعية والفورية للاحتياجات الصحية، حيث أعلنت وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات فيما يخص مشروع الجزائر الالكترونية والمشروع الفرعي الصحة الالكترونية على ستة مشاريع رقمية صحية في قطاع الصحة سنتطرق لها في العناصر الموالية. (عامر، 2024، الصفحات 9-10)

الفرع الثاني: المشاريع الرقمية الصحية بالجزائر

تمت نمذجة مشروع الصحة الالكترونية على ارض الواقع عبر مجموعة من الاستراتيجيات والمشاريع الصحية الرقمية الوطنية التي تبتتها الدولة، في اطار صندوق تخصيص استخدامات وتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصال (FAUDTIC) تم ربط بين خمس مستشفيات جامعية (CHU) واثني عشر مؤسسة استشفائية عامة (EPH) عبر موقع مركزي مجهز بمنصة للإدارة الشبكة، في المقابل شكلت الوكالة الوطنية لتوثيق الصحي (ANDS) موقعا مركزيا ومنصة تقنية لتنسيق وتوجيه الشبكة وتقديم الخدمات الصحية الالكترونية بمختلف أنواعها حيث تتم عبر نظام معلومات صحي (SIS DZ) يتكون هو الآخر من ستة أنظمة فرعية مترابطة فيما بينها ومتشابهة والتي سيتم التعرض اليها في العناصر الموالية، للإشارة والجدير بالذكر ان اول مستشفى تم اعتماد خدمات التطبيب عن بعد هو المستشفى الجامعي بباب الواد (عامر، 2024، الصفحات 10-11)

أولا: المشاريع الرقمية: فيما يلي سنقوم بعرض المشاريع الرقمية الصحية بالجزائر في إطار الربط بين كل من مشروع الجزائر الالكترونية الرئيسي (E-Algerie) ومشروع الصحة الالكترونية الفرعي (E-Santé): (زيدان و بن كادي، 2023، صفحة 163)

1. **المشروع الرقمي الصحي الأول "مشروع المستشفى الرقمي":** يعتبر هذا المشروع المستشفى الرقمي عبارة عن بنية تحتية رقمية او أرضية لقاعدة البيانات التي بدورها حاملة للملف الالكتروني الطبي الالكتروني للمريض، الذي بدوره يحمل مجموع الممارسات

والإجراءات والتشخيصات والعلاجات إضافة الى كافة المعلومات الخاصة بمعلومات الشركاء الذين لهم دور فعال في المجال الصحي من طواقم طبية وادارية وممارسي الصحة الطبيين من العام او الخاص، حيث يتم اجراء عمليات نقل وتبادل البيانات فيما بينهم الكترونيا.

2. المشروع الرقمي الصحي الثاني "مشروع رقمنة العلاقات التعاقدية معا هيئات الضمان الاجتماعي (عصرنة قطاع الضمان الاجتماعي)": يعتمد هذا المشروع على تفعيل بطاقة الشفاء عبر انشاء فضاء الكتروني رقمي يختص بالعلاقة التعاقدية بين كل من هيئة الضمان الاجتماعي والإدارات الصحية.

3. المشروع الرقمي الصحي الثالث "مشروع اعتماد دمج معلومات بطاقة التعريف البيومترية في الملف الطبي الالكتروني للمريض": يتيح هذا المشروع تسهيل اجراءات عملية الاستشفاء والتسريع من إجراءاته، إضافة الى كونه يسهل عملية الدخول للملفات بالنسبة للممارسين الطبيين عند الحاجة ضمن مجال زمني قصير جدا.

4. المشروع الرقمي الصحي الرابع "مشروع رقمنة الادارة المركزية وربطها بالمؤسسات الصحية": يفعل هذا المشروع عملية سير العمليات الإدارية الصحية بشكل نوعي ووتيرة متسارعة، إضافة الى كونه يتيح خاصية دمج الملفات والمتعلقات الخاصة بالمجال والأنشطة الطبية في قاعدة البيانات لشبكة المركزية الصحية.

5. المشروع الرقمي الصحي الخامس "مشروع رقمنة مخططات نشاط الهياكل الصحية": يتيح هذا المشروع عملية تقييم الوضعية الصحية من جانب البعد المادي والمورد البشري للهيكلية الصحية بالشكل متناهي الدقة وبسرعة عالية تتيح عملية توفير البيانات وقاعدة من المعطيات من شأنها الرفع من فعالية وكفاءة الهياكل الصحية، مما يعكس جودة الخدمات الصحية وترفع مستويات القطاع الصحي على المستوى العام مستقبلا.

6. المشروع الرقمي الصحي السادس "مشروع الصيدلية الالكترونية": يحتوي هذا المشروع على قاعدة بيانات خاصة بالدواء الذي تم استهلاكه، والذي بدوره يعكس الاحتياجات الحقيقية للمستشفيات مما يضمن دقة لامتتاهية في تحديد الكميات المستهلكة بشكل فعلي كما ونوعا، بالشكل الذي يشجع على فك القيود على المجمعات الصيدلانية الوطنية ويخلق بيئة تنافسية محركة لتنمية الاقتصادية على المستويات الجزئية او الكلية.

الفرع الثالث: الأنظمة الالكترونية الصحية بالجزائر

تندرج الأنظمة الإلكترونية الصحية ضمن الرؤية الاستراتيجية للدولة الجزائرية الرامية لتحقيق السيادة الرقمية في القطاع الصحي، عبر توطين حلول برمجية وطنية ومنصات لبيانات موحدة تضمن الاستقلالية في تسير المعطيات الحساسة للمواطنين حيث تتجاوز هذه الأنظمة كونها مجرد أدوات تقنية لتصبح نظاما لاتخاذ القرار الاستراتيجي يعتمد على البيانات الضخمة والإحصائيات الدقيقة، حيث توفر قاعدة بيانات ضخمة تتيح لوزارة الصحة رسم السياسات الوقائية وتوزيع الموارد بناءً على مؤشرات رقمية دقيقة ولحظية وبذلك، يسعى المشرع الجزائري من خلال تأسيس نظام المعلومات الصحي الوطني إلى الانتقال بالمنظومة من التسيير البيروقراطي إلى نموذج الحوكمة الرقمية الاستباقية، التي تضمن جودة الخدمة وأمن البيانات الشخصية كأولوية وطنية قصوى مما يضع الجزائر في مسار التحول نحو الجيل الجديد من المستشفيات الذكية القائمة على الجودة، الفعالية، وحماية البيانات الشخصية للمريض.

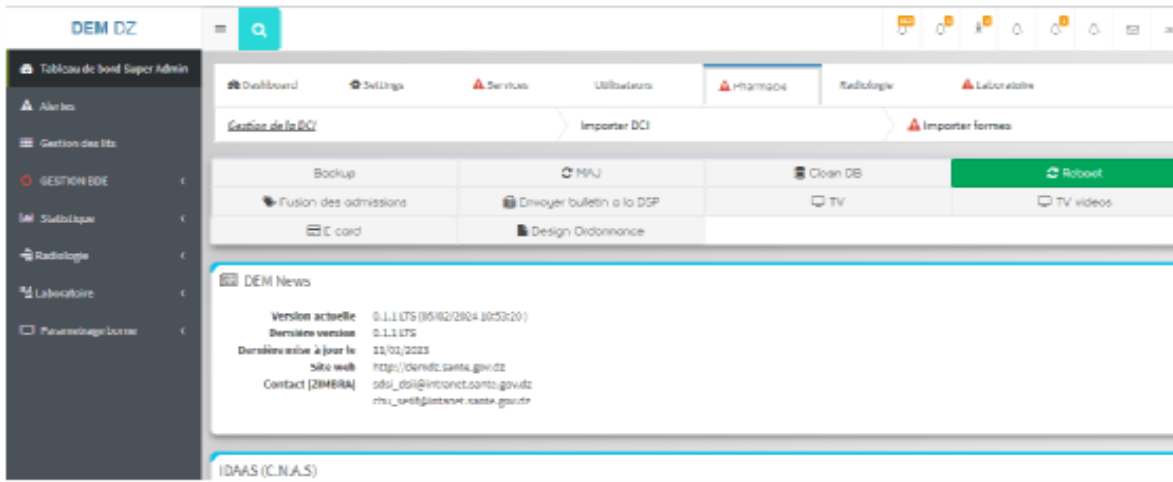
أولا. نظم المعلومات الصحية المطبقة في المستشفيات الجزائرية: يعرف نظام المعلومات الصحي الوطني في الجزائر بأنه منظومة متكاملة تدمج بين الكوادر البشرية والهياكل التنظيمية والوسائل التقنية والإجراءات، حيث يهدف هذا النظام إلى توفير تدفق معلوماتي دقيق يدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية وإدارة البرامج الصحية وتطويرها، يشمل نطاقه كل من القطاع العام والخاص

1. نظام المعلومات لملف المريض

(SIDEM Système d'information dossier électronique de Malade)

يعرف نظام أو ما يُصطلح عليه بـ "السجل الطبي الرقمي"، بأنه قاعدة بيانات تقنية متكاملة تستوعب كافة التفاصيل الصحية والشخصية للمريض الموازية للملف الورقي. يتميز هذا النظام بكونه أرشيفاً حيوياً متاحاً لمقدمي الرعاية الصحية لحظياً، حيث يرافق المريض عبر مختلف محطاته العلاجية ومراحل حياته. وتتمثل غايته الأساسية في توفير أرضية معلوماتية صلبة تدعم اتخاذ القرارات السريرية الدقيقة المتعلقة بالتشخيص، والبروتوكولات العلاجية، وإدارة الأدوية، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة الصحية.

الشكل رقم (34): واجهة نظام المعلومات لملف المريض (SIDEM)



المصدر: حسيني ابتسام، خير الدين جعة، دور التحول الرقمي في تحسين الخدمة الصحية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب التوليد، طب الأطفال بسكرة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الاعمال، 2025، الصفحات 455-433.

2. نظام المعلومات للأمراض الإلزامية التصريح

(SIMDO Système d'informations des Maladies à déclaration Obligatoire)

يعد نظام معلومات الأمراض إلزامية التصريح (SIMDO) ركيزة أساسية لمنظمة الصحة الجزائرية لليقظة الوبائية وحوكمة المخاطر الصحية، حيث يختص برصد وتحليل الإصابات والتهديدات المصنفة قانونياً كتهديدات صحية عامة، وذلك تماشياً والتزامات التشريع الوطني والمعايير الواردة في اللوائح الصحية الدولية (RSI) وتتولى وحدات علم الأوبئة والطب الوقائي التأكد من عمل هذه المنظومة لتعزيز نظم الرصد الوبائي من خلال أتمتة كافة البيانات وتحليل خصائص الانتشار المكاني والزمني للمرض، ويهدف ذلك إلى بناء نماذج تنبؤية تدعم التخطيط الاستراتيجي لبرامج الصحة العامة، وتضمن الاستجابة الاستباقية للآزمات الوبائية بما يحقق الأمن الصحي على المستويين الوطني والدولي، يخضع نظام معلومات الأمراض إلزامية التصريح (SIMDO) الى جملة القوانين الدولية والمتمثلة في اللوائح الصحية العالمية RIS والقوانين الوطنية الجزائرية المتمثلة في التعليمات والمناشير الصادرة من وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات.

3. نظام المعلومات للملف الإلكتروني للقاحات

(SIDEVAC Système d'information de dossier électronique de Vaccination)

يعد هذا النظام منصة رقمية لإدارة سجلات التمنيع في القطاع الصحي، حيث يقوم برقمنة البيانات الشخصية للأطفال وربطها بجداول التلقيح الزمنية لضمان متابعة دقيقة لمسارهم الصحي، يتضح الدور الاستراتيجي لهذا التطبيق في تمكين السلطات الصحية من إجراء تقديرات دقيقة للاحتياجات الوطنية من اللقاحات، وتحديد معدلات التغطية الفعلية من خلال حصر أعداد الأطفال الملحقين والمتخلفين عن المواعيد بدقة، وتتم هذه العمليات عبر بوابة إلكترونية آمنة تضمن سرية المعلومات وموثوقيتها من خلال بروتوكول دخول محكم يعتمد على صلاحيات مستخدمين محددة.

الشكل رقم (35): واجهة الملف الإلكتروني للقاحات (DEVAC)

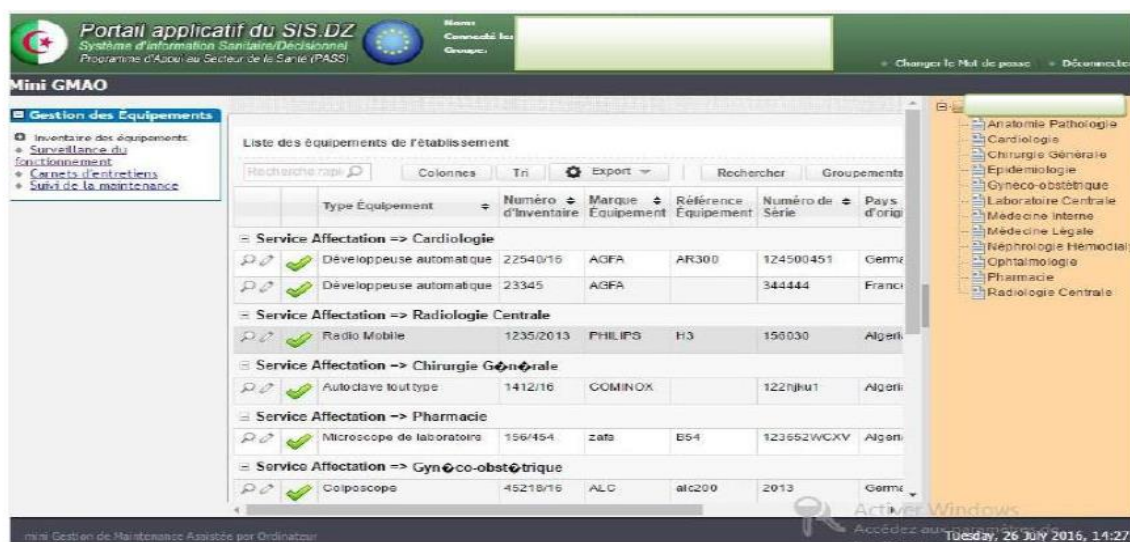
المصدر: البوابة الإلكترونية لوزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات Sise.dz

4. نظم المعلومات المتعلقة بصيانة الأجهزة الطبية والأجهزة المرافقة

(GMAO Gestion de Maintenance Assistée par Ordinateur)

يعمل النظام كمنصة قيادة وتحكم متكاملة تمنح مسؤول المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية وباقي الأجهزة التابعة لها القدرة على مراقبة شاملة وفورية مستمرة لحركة وحالة الأجهزة، وذلك من خلال الرقابة الميدانية بالتحديد الدقيق لمواقع الأجهزة داخل المصالح الطبية والمسؤولين عن تشغيله، وإدارة الحالة التشغيلية بالمتابعة المستمرة للحالة التقنية للجهاز، وحوكمة بيانات الصيانة التي توفر قاعدة بيانات رقمية متكاملة تتضمن السجلات الفنية الجدول الزمني للإصلاح، وتاريخ استلام الأجهزة؛ مما يضمن تقليص فترات التوقف وتسريع إعادة تشغيل الجهاز، ومن المهام التي يقوم بها نظام المعلومات المتعلقة بصيانة الأجهزة الطبية والأجهزة المرافقة (جرد الأجهزة، متابعة التشغيل، دفتر الصيانة، متابعة الصيانة، المصالح الاستشفائية على مستوى المستشفى).

الشكل رقم (36): واجهة نظام معلومات تسير صيانة التجهيزات الطبية والأجهزة المرافقة (GMAO)



المصدر: معوج سعيد، أثر نظم المعلومات على جودة الخدمة الصحية في الجزائر دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي محمد أمين دباغين العاصمة (أطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2023، الصفحات 69.

5. نظام معلومات ادارة الموارد البشرية

(Système d'informations des Ressources Humaine)

يصنف نظام معلومات الموارد البشرية في القطاع الصحي الجزائري كمنصة رقمية متكاملة تهدف إلى إدارة المورد البشري كأصول استراتيجية عبر تغطية كافة العمليات المتعلقة بالموظفين وليس مجرد سجلات إدارية، من خلال أتمتة عمليات النظام من المدخلات، المعالجة، والمخرجات، حيث يستند النظام في هيكلته على الامتثال التشريعي لقوانين الوظيفة العمومية والأنظمة الأساسية لمختلف الأسلاك الطبية والإدارية، يتميز هذا النظام بخاصية التكامل مع نظام المعلومات الصحي بشكل أوضح قدرة النظام على تبادل البيانات والعمل وفقا لمعطيات النظام الصحي مما يتيح بناء مستودع بيانات مركزي يربط المؤشرات والمتغيرات البشرية بالمعطيات الوبائية والديموغرافية والجغرافية. حيث يهدف إلى الانتقال من التسيير الإجرائي التقليدي إلى التسيير الاستراتيجي القائم على نظم معلومات تضمن دقة التوقع والتخطيط الاستراتيجي ودعم عملية اتخاذ القرار بالشكل الذي يوجيه سياسات التوظيف والتكوين مما

يجعله بمثابة لوحة قيادة حيوية لمسؤولي القطاع الصحي لتحسين جودة الخدمات المقدمة وتمشيا والاهداف الاستراتيجية لوزارة الصحة، حيث يتوزع نظام المعلومات البشرية في القطاع الصحي الجزائري لثلاث مستويات وظيفية متكاملة تضمن دقة تدفق المعلومات

- **المستوى التنفيذي:** يمثل القاعدة الإجرائية تمثله المؤسسات الصحية، وتتركز مهامه في أتمتة العمليات والاجراءات الروتينية، وتجميع البيانات الأولية وإدراجها في النظام كقاعدة أساسية لبناء قاعدة البيانات.
- **المستوى التكتيكي (الإدارة الوسطى):** تمثله مديريات الصحة عبر الولايات، وتتولى عملية الإشراف والمتابعة لمدى سير وتنفيذ النظام، وتقيم عدالة توزيع الموارد البشرية إقليميا، وتتخذ القرارات الوظيفية المرتبطة بالأداء المحلي.
- **المستوى الاستراتيجي (الإدارة العليا):** تمثله وزارة الصحة، وتتمحور مهامه حول صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي، لوضع السياسات الوطنية للتوظيف والتكوين بناء على مخرجات لوحات القيادة الالكترونية التي يوفرها النظام.

الشكل رقم (37): نظام معلومات ادارة الموارد البشرية



Source : Ministère de la santé population réforme hospitalier, Op-cit, p7

6. نظام المعلومات الثلاثي للمحاسبة

(3COH Three Comptabilité)

نظام المعلومات الثلاثي للمحاسبة هو نظام معلوماتي متكامل لإدارة العمليات المحاسبية في المستشفيات يتميز ببرنامج مركزي يربط جميع المصالح عبر شبكة ويتيح ميزة التسجيل الموحد التي تغذي تلقائياً الأنظمة الفرعية المحاسبية الثلاثة (الميزانيات، الأصول، التكاليف)، حيث يقدم النظام دعماً شاملاً لوظائف الإدارة المختلفة مثل إدارة الموردين، المخزون، الفواتير، مراقبة الميزانية، المحاسبة العامة، وإدارة البيانات المالية، مما يسهل مراقبة التكاليف ويدعم اتخاذ القرار، ومن المهام التي يقوم بها نظام المعلومات الثلاثي للمحاسبة (الإدارة المحاسبية والمالية المتكاملة، الرقابة التنظيمية ودعم القرار، إدارة المخزونات والتمويل، وتنظيم الصيدلية وأنظمة الفوترة والمبيعات، المعالجة الذكية للبيانات الشاملة واعداد تقارير أداء التي من شأنها توفير المعلومات عند الحاجة)

المطلب الثالث: تطبيقات ومنصات وبرامج الرعاية الصحية والخدمات الطبية الالكترونية في المؤسسة العمومية الصحية في الجزائر

شهد قطاع الصحة في الجزائر تطور ملحوظ في السنوات الأخيرة تماشيا وتطور تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتقنياتها مما افرز عن هذا التطور جملة من التطبيقات والمنصات والبرامج التي توفر بدورها خدمات رعاية صحية الكترونية والتي سنقوم بشرح تفاصيلها في العناوين الموالية:

الفرع الاول: البوابات الالكترونية

تعد البوابات الالكترونية من بين اهم التقنيات الرقمية والتي تستخدم في مجال الرعاية الصحية والخدمات الطبية على مستوى المؤسسات العمومية الصحية في الجزائر حيز الخدمة نستعرضها في البوابات التالية: (محبوب و رماضنة ، 2024)

أولا. بوابة (RH.sante.gov.dz): تعتبر هذه البوابة الالكترونية الأكبر حجما واستيعابا من ناحية مجموع البدائل والاقتراحات والخصائص، التي تم وضعها من قبل وزارة الصحة للهيكل والمؤسسات الصحية التابعة لها بهدف متابعة المسار الوظيفي لمستخدمي الصحة.

ثانيا. بوابة (PROMOTION.sante.dz): تعنى هذه البوابة الالكترونية بتجديد المعلومات المهنية لمستخدمي الصحة وتحسينها كل فترة زمنية وأخرى، بغرض المتابعة الدورية والمسترة للمسارات المهنية لموظفيها على مستوى مؤسساتها الصحية، وتحسين الرتب الوظيفية من ترقية وغيرها، تم إطلاق هذه البوابة الالكترونية في مارس سنة 2021.

ثالثا. بوابة (covide.sante.gov.dz): تم استحداث هذه البوابة الالكترونية إثر جائحة كورونا العالمية او ما يطلق عليه كوفيد 19، حيث صممت هذه البوابة خصيصا لمتابعة الوضعية الصحية للمواطنين الذين تم تلقيحهم بجرعة اللقاح كورونا، حيث تم تقسيم الجرعات على جرعتين عند اخذ الجرعة الثانية يعتبر الملف الخاص بالمواطن كاملا ويمنح شهادة تلقيح دولية.

رابعا. بوابة الامراض ذات التصريح الاجباري (MIDO.SIS.DZ): تحمل هذه البوابة الالكترونية نظام Système de déclaration des maladies à déclaration obligatoire (MDO)، يختص هذا بخاصية حفظ وتخزين كل البيانات والمعطيات المتعلقة بالأمراض الوبائية، البروتوكولات الوقائية، الإجراءات العلاجية، يتم تصنيف وترتيب هذه المعطيات بشكل نوعي ذو نمط متناسق ضمن شبكة وطنية صحية بين المؤسسات الصحية في مجال الوقاية من الامراض المعدية والوبئة المتنقلة.

خامسا. بوابة (DHIS.SIS.GOV.dz): تم تصميم هذه البوابة الالكترونية خصيصا لثلاث وظائف رئيسية متمثلة في متابعة حالة العتاد الطبي ومعداته وصانته بشكل مستمر، متابعة خطة العلاج للمرضى خارج المستشفى او بما يعرف بالرعاية الصحية المنزلية المتنقلة او بخدمات التمريض المنزلي، الاشراف على القوافل الصحية ومتابعتها.

الفرع الثاني: المنصات الالكترونية

تعد المنصات الالكترونية من بين اهم التقنيات الرقمية والتي تستخدم في مجال الرعاية الصحية والخدمات الطبية على مستوى المؤسسات العمومية الصحية في الجزائر حيز الخدمة نستعرضها في المنصات التالية: (محبوب و رماضنة ، 2024)

أولا. المنصة الالكترونية للاستشارة الطبية عن بعد: تقدم هذه المنصة خدمات الاستشارة الطبية المجانية عن بعد عن طريق الوسائط الالكترونية كالهاتف او الحاسوب، توفر هذه المنصة خاصية حجز المواعيد لمتابعة حالتهم الصحية بالشكل الذي يسهل من عملية تنقلهم للمستشفيات.

ثانيا. المنصة الرقمية للمواعيد الطبية صح-تك: تشكل هذه المنصة الالكترونية شبكة رقمية مكونة من ثلاث فروع رئيسية في القطاع الصحي، المستشفيات والصيدليات، المرضى توفر هذه المنصة خاصية حجز المواعيد الطبية، البحث او تحديد موقع صيدلية معينة تم انشائها من قبل المؤسسة الجزائرية للابتكار والتطوير التي تم انشائها بشكل خاص لتطوير البدائل والحلول في مجال تكنولوجيا الابتكار للقطاع الصحي في الجزائر ضمن المنظومة الصحية الرقمية للإقليم شمال افريقيا يطلق عليها اختصار (AFIND).

ثالثا. المنصة الرقمية دوكتا لربط المرضى بالأطباء (Docta): انشأت هذه المنصة الالكترونية سنة 2021 بشكل خاص لمساعدة المرضى، في حرية اختيار الأطباء المعالجين لحالتهم الصحية، بالشكل الذي يسمح لهم بالاطلاع على جداول اعمالهم وحجز مواعيد الطبية ومتابعتها عن طريق الوسائط الالكترونية، من خلال توفيرها لخاصيتي الاشعارات والتنبيهات، تتيح هذه المنصة إدارة ملفات المرضى الطبية وتسهيل عملية التواصل بين الطبيب المعالج والمريض.

رابعا. المنصة الطبية لتتبع تطور فيروس كورونا منصة (e-Tabib.dz): أنشئت وزارة الصحة هذه المنصة الالكترونية الرقمية لمتابعة منحنى تطور فيروس كورونا كوفيد 19 في الجزائر. (سريير الحرتسي، 2022، الصفحات 356-357)

الفرع الثالث: برامج التسيير الرقمي على مستوى المؤسسات العمومية للصحة في الجزائر

تعد برامج التسيير الرقمي من بين اهم التقنيات الرقمية والتي تستخدم في مجال الرعاية الصحية والخدمات الطبية على مستوى المؤسسات العمومية الصحية في الجزائر حيز الخدمة نستعرضها في المنصات التالية: (محبوب و رماضنة ، 2024)

أولا. برنامج (PATIENT): يضم البرنامج حزمة متنوعة من البدائل التي يركز عملها على مصلحة الاستقبال او بما يعرف مكاتب الدخول، حيث يعمل هذا البرنامج عبر موجة MS-DOS تزامنا وعمل نافذة EDIT نلخص البدائل التي يتيحها هذا البرنامج في المهام التالية:

- تسجيل دخول المرضى.
- تسجيل المرضى المقيمين (الاستشفائيين).
- إدارة الوحدات والهياكل الطبية الخاصة بالطواقم الطبية بشكل يومي او المرضى المقيمين داخل المستشفى.
- تسجيل مختلف الإجراءات في مصلحة الولادة من ولادات، رعاية صحية او علاجية، وفيات، خروج.
- فوترة كافة الإجراءات والعمليات التي تتم على مستوى الوحدات الاستشفائية لمختلف الحالات الصحية للمرضى المقيمين منهم او الوافدين بشكل يومي.
- إدارة علاقة الشراكة بين الهياكل والمؤسسات الصحية وهيئات الضمان الاجتماعي.

ثانيا. برنامج (IP pharm): يضم البرنامج حزمة متنوعة من البدائل التي يركز عملها على المتابعة المستمرة لحركة الادوية والمخزونات الخاصة بالصيدليات المركزية للمستشفيات، حيث يعمل هذا البرنامج عبر موجة MS-DOS تزامنا وعمل نافذة EDIT، تم العمل به منذ مطلع التسعينيات.

ثالثا. برنامج تسيير الأجور والرواتب (PC-COMP -): يركز دور هذا البرنامج على وظيفة محددة تتلخص في القيام بمحاسبة الأجور، يعمل وفق برمجية DELPHI يتم اقتناؤه من قبل المؤسسات الصحية من أحد متعاملي القطاع الخاص.

رابعا. برنامج تسيير المستخدمين (EPSPK-PERS): يختص هذا البرنامج بعملية تسيير وإدارة المستخدمين في المؤسسة الصحية، تم تصميمه من طرف مختصي المؤسسة الصحية، حيث يعمل هذا البرنامج بأرضية برمجية ACCES بواجهتين VISUEL BASIC، يوفر هذا البرنامج مجموعة من البدائل المتاحة التي تختصر عملية البحث عن الوثائق والحصول على المعلومات اللازمة. خامسا. برنامج النشاطات الصحية (EPSPK-DSS): يعمل هذا البرنامج بأرضية برمجية ACCES بواجهتين VISUEL BASIC، حيث يوفر البرنامج قاعدة بيانات تضم مجموعة من الوثائق والتقارير ونتائج أنشطة الوحدات الصحية بالمديرية الفرعية للمصالح الصحية الموكل لها مهام متابعة وتنظيم وتنسيق الأنشطة الصحية باختلافها. سادسا. برنامج تسيير الوسائل العامة والمخزون (GES-STOCK): يختص هذا البرنامج بعملية تسيير وإدارة الوسائل العامة والمخزونات في المؤسسة الصحية، تم تصميمه من طرف مختصي المؤسسة الصحية، حيث يعمل هذا البرنامج بأرضية برمجية ACCES بواجهتين VISUEL BASIC.

سابعا. برنامج حلقة الانتظار (FILLE DATENDE): يضم هذا البرنامج تطبيق يعمل بنظام مترابط لمكونات شبكة الاعلام الالي الداخلية التي تتم عملية تسييرها على مستوى مكتب الاستقبال، حيث تتكون من: طابعة تذاكر مرقمة لتسجيل دخول المرضى كل حسب نوع الخدمة، شاشة عرض من الحجم الكبير توجه المرضى، جهاز كومبيوتر وطابعة لكل وحدة طبية لضمان استخراج الكشفوفات الطبية والوصفات الطبية الالكترونية، حيث يستوعب هذا البرنامج ملفات المرضى او مرافقيهم حيث تتم عملية تسجيلهم وتوجيههم للمصالح والوحدات الطبية المستقبلية المكلفة لكل حالة، تكتمل هذه العملية عند خروج المرضى حيث يتم تشكيل ملف صحي كامل لحالته الصحية يمتاز هذا البرنامج بالخصائص التالية:

- الحصول على ملف طبي متكامل للمرضى يحمل جميع المعلومات والتقارير والنتائج الخاصة بالكشفوفات الطبية.
- إتاحة خاصية نقل وتبادل والإطلاع على المعلومات الخاصة بالمريض من قبل الطبيب المعالج ومعرفة المسار الطبي والبروتوكولات العلاجية التي تم استفاد المريض منها من خلال الشبكة دون اللجوء الى استخراجها.
- ترتيب الأولويات بالنسبة للحالات الصحية المستعجلة حسب درجة خطورتها.

الفرع الرابع: التطبيقات الالكترونية الصحية

تعد التطبيقات الالكترونية من بين اهم التقنيات الرقمية والتي تستخدم في مجال الرعاية الصحية والخدمات الطبية على مستوى المؤسسات العمومية الصحية في الجزائر حيز الخدمة نستعرضها في التطبيقات التالية

أولا. تطبيق أطباء الجزائر: عبارة عن تطبيق يشمل مجموعة متنوعة من الخدمات الطبية لمختلف التخصصات الطبية في مجال الرعاية الصحية، متاح لكافة ولايات الوطن وبلدياتها حيث يعتبر دليل طبي وطني شامل.

ثانيا. تطبيق (dzair pharm): عبارة عن تطبيق يهدف الى ربط المختبرات الصيدلانية بمختلف مهني الطب والصيدلة والمواطنين الذين لديهم نفس التوجه بالمنتجات الصيدلانية والطبية، إضافة الى كونه يتيح خاصية نشر محتوى ذو مجال واسع لمختلف الادوية والوصفات الطبية للمشاكل الصحية والامراض وغيرها.

ثالثا. تطبيق (Médicaments en Algérie): عبارة عن تطبيق يتيح خاصية معرفة سوق الادوية في الجزائر، المتاحة منها والأفضل من حيث النوعية مصنفة لمجالات وقوائم موسعة لتشتمل مجموعة واسعة من الامراض والتخصصات الطبية، استحدث هذا التطبيق خصيصا لكل من المتخصصين والباحثين في المجال الطبي والرعاية الصحية والمرضى.

رابعا. تطبيق عيادي (Eyadati): يتيح تطبيق عيادي منصة توعية صحية في المجال الطبي حيث يتيح مجموعة من الخصائص لكل من القطاع الخاص ومستخدمي قطاع الصحة العمومية ومرافقيها، كما يعتبر دليل مرجعي للأطباء والأخصائيين المتواجدين على المستوى الولائي.

خامسا. تطبيق (Tabib Dz): عبارة عن تطبيق يتيح خاصية ادراج الأطباء ومرافقي قطاع الصحة والصيدليات والعيادات، مرفقة بمختلف المعلومات والبيانات الخاصة بهم نسبة لتخصصاتهم ومواقعهم الجغرافية على المستوى الوطني.

سادسا. تطبيق (Condor ICU): عبارة عن تطبيق تم انشائه من قبل شركة كوندور للحالات الطارئة من خلال دمج جهات اتصال وطنية كدرك الوطني، الحماية المدنية، الشرطة وغيرها في التطبيق لتسهيل عملية الاتصال والوصول إليها عند حدوث أي حالة مستعجلة تستدعي الاتصال، يوفر هذا التطبيق مختلف المعلومات الشخصية للمتصل ومساره الطبي من بروتوكولات علاجية وادوية التي تم اخذها في تلك الحالة الصحية، إضافة الى الجهة المستقبلية للمتصل.

خلاصة الفصل

تستند المنظومة الصحية في الجزائر إلى مبدأ مجانية العلاج كخيار اجتماعي واستراتيجي للدولة، حيث كان نابع عن إرادة سياسية سيادية لحفظ كرامة المواطن وضمان حصوله على تغطية صحية شاملة أين باشرت الدولة تأسيس بنية تحتية من خلال بناء شبكة واسعة من المؤسسات الاستشفائية عبر القطر الوطني، إلا أن هذا النموذج يواجه اليوم ضغوطا متزايدة ناتجة عن التحول الديموغرافي السريع والعبء المتصاعد للأمراض المزمنة، مما كشف عن فجوات في كفاءة التسيير وإدارة الموارد تنعكس على مستويات الأداء الصحية والخدمات الصحية على وجه الخصوص، إن الواقع الصحي المعاصر في الجزائر يفرض الانتقال من التسيير الإداري التقليدي الذي يركز على الوفرة المادية، إلى التسيير بالنتائج تحت مظلة الحوكمة الاستشفائية وعصرنة المرفق العام هذا التوجه يسعى لمعالجة مشاكل الاكتظاظ في كبرى المستشفيات الجامعية مقابل نقص التأطير في مناطق الظل، مع التركيز على جودة الخدمة المقدمة للمواطن كمعيار أساسي لنجاح الإصلاحات الهيكلية التي باشرتها وزارة الصحة.

في سياق تنفيذ مشروع "الجزائر الإلكترونية"، انتقل القطاع الصحي من مرحلة المبادرات المعزولة إلى مرحلة المنظومة الرقمية الموحدة أين تجسد هذا التحول ميدانيا من خلال الإدارة الإلكترونية كرافعة لمشروع "الجزائر الإلكترونية في تعميم الرقم التعريف الصحي الوحيد وتفعيل الملف الإلكتروني للمريض الذي ينهي حقبة ضياع السجلات الورقية وتكرار الفحوصات غير المبررة، إن الحوكمة الإلكترونية هنا تتجاوز مجرد توفير دعامة تقنية فهي تهدف إلى خلق نظام معلوماتي وطني مندمج يربط بين مصالح المؤسسة الاستشفائية العمومية الواحدة بشبكة وطنية موحدة هذا المسار الرقمي، المدعوم بالأطر القانونية المستحدثة، يهدف أساسا إلى استعادة ثقة المواطن في المرفق العام، في تقديم خدمات عمومية صحية تتوافق وتوقعه وتحقق أعلى مستويات رضاه عن الخدمات المقدمة في المؤسسة العمومية الصحية الجزائرية.

رغم توفر الإرادة السياسية والترسانة التقنية والتشريعية، يظل نجاح التحول الرقمي في الجزائر مرهونا بمدى استجابة والتزام المورد البشري للمتطلبات المعرفية المعاصرة، فالواقع الميداني يشير إلى وجود فجوة معرفية ناتجة عن غياب الوعي الإلكتروني والثقافة التنظيمية والهياكل التنظيمية القاصرة ونقص برامج التكوين المتخصص لطواقم الإدارية والطبية لتقنية الإدارية والطبية، بالشكل الذي يجعل من المتطلبات المعرفية أسس تحسير الفجوة بين التقنية والتطبيق ضرورة قصوى لعصرنة المرفق العام وتأهيل الطواقم تماشيا والتحول الوطني والدولي في المجال الصحي والخدمات العمومية على وجه الخصوص.

الفصل الرابع

دراسة ميدانية للأثر فجوة المعرفة على تطبيق الإدارة

الإلكترونية في المركز الاستشفائي الجامعي بن فليس الشها مري

بأنة

تمهيد

يعتبر هذا الفصل بمثابة امتداد عملي للإطار النظري للدراسة والذي تم عرضه في الفصول السابقة حيث ينتقل البحث من مستوى التحليل المفاهيمي إلى مستوى الاختبار الميداني للعلاقات المفترضة بين متغيرات الدراسة، فبعد تأصيل مفاهيم فجوة المعرفة بأبعادها المختلفة وتحديد الأسس النظرية للإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاستشفائية العمومية أصبح من الضروري إخضاع هذه المفاهيم للتحقق الميداني في سياق واقعي.

ويهدف هذا الفصل إلى فحص مدى انسجام النموذج النظري المقترح مع معطيات البيئة التنظيمية محل الدراسة من خلال جمع البيانات وتحليلها باستخدام أدوات إحصائية ملائمة، كما يسعى إلى اختبار الفرضيات المطروحة والكشف عن طبيعة العلاقات القائمة بين أبعاد فجوة المعرفة والمتغير التابع، ويعد هذا الانتقال من التنظير إلى التطبيق خطوة منهجية أساسية لدعم النتائج ودعم الاستنتاجات العلمية للدراسة.

يرتكز الفصل التطبيقي على منهجية كمية تعتمد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة مع توظيف الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة المعطيات وتحليلها، كما سيتم عرض خصائص مجتمع الدراسة والعينة والتحقق من صدق وثبات أداة القياس قبل الانتقال إلى تحليل النتائج واختبار الفرضيات وفق النموذج المعتمد، وسيراعى في هذا الفصل التسلسل المنهجي في عرض الخطوات الإجرائية مما سيضمن وضوح الرؤية ودقة التحليل ويزر الترابط بين الجانب النظري والجانب الميداني، وعليه يشكل هذا الفصل الإطار الذي تتجسد فيه الجوانب التطبيقية للدراسة ويعد الأساس الذي ستبنى عليه النتائج النهائية والتوصيات المقترحة.

المبحث الأول: التعريف بالمركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي باتنة

يعتبر "المركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي باتنة" واحد من أهم المؤسسات الصحية في شرق الجزائر حيث يمثل نموذج للمستشفى الجامعي الذي يجمع بين المهام العلاجية والتعليمية والبحثية، وتعود جذوره إلى فترة الاستعمار الفرنسي إذ تم إنشاؤه سنة 1950 لخدمة الجيش الاستعماري وكان موقعه مقابل الثكنات العسكرية مما منحه طابع استراتيجي في تلك الفترة، ومع مرور الوقت وتحديدا سنة 1956، تحول المستشفى إلى مؤسسة مدنية بعد افتتاح أربع مصالح أساسية تمثلت في طب الأطفال والجراحة العامة الطب العام والأمومة إضافة إلى منصة تقنية متواضعة كانت موجهة في الغالب لوجهاء المدينة وسكانها.

المطلب الأول: المركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي باتنة

بعد استقلال الجزائر واصل المستشفى أداء مهامه الصحية بنفس البنية التحتية حتى تم إنشاء المقر الجديد الذي يحمل اسم "بن فليس التهامي" سنة 1977 وهو المقر الذي يشغل حاليا موقع المركز الاستشفائي الجامعي باتنة، وقد خضع هذا المرفق منذ افتتاحه إلى عمليات ترميم وإعادة تنظيم كبرى كان أبرزها ضمن إطار الخريطة الصحية الوطنية سنة 1982 حيث تم تقسيمه إلى 29 قسما طبيا وجراحيا وفقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 242/81 المؤرخ في 5 سبتمبر 1981 المتعلق بإنشاء وتنظيم القطاعات الصحية عبر الوطن.

وفي سنة 1986 تم تصنيف المستشفى بشكل رسمي كمركز استشفائي جامعي بموجب المرسوم رقم 303/86 الصادر في 16 ديسمبر 1986 المتضمن انشاء المركز الاستشفائي الجامعي باتنة المتمم للمرسوم رقم 25/86 المؤرخ في 11 فيفري 1986 الذي يحدد القوانين الأساسية للمراكز الاستشفائية الجامعية في الجزائر، وهذا التصنيف مكّنه من الجمع بين الأداء الصحي المتمثل في تقديم الخدمات الصحية لأكثر 1.186.832 متلقي للخدمة موزعة على مستوى ولاية باتنة والولايات المجاورة، بالإضافة إلى التكوين الأكاديمي حيث أصبح تابع لكلية الطب بجامعة باتنة 2 مما أتاح له احتضان الطلبة والأطباء المقيمين والمشاركة في التكوين التطبيقي والبحث العلمي في مختلف التخصصات الطبية.

يتربع المركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي على مساحة تقدر بـ 8.67 هكتار منها 73345 متر مربع غير مبنية و 1325 متر مربع مبنية، وهو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، مع بقائه عمليا يخضع لرقابة وزارة الصحة والسكان، تم إنشاء المركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي بموجب مرسوم تنفيذي بناء على القرار المشترك بين وزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات ووزير التعليم العالي والبحث العلمي، حيث يمارس الوزير المكلف بالصحة الوصاية الإدارية على المركز الاستشفائي الجامعي، ويمارس الوزير المكلف بالتعليم العالي الوصاية البيداغوجية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي باتنة

ولضمان حسن تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف التي يسعى إليها المركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي، تم اعتماد هيكل تنظيمي إداري يستند إلى أحكام المرسوم التنفيذي رقم 97-467 المشار إليه سابقاً، إضافة إلى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 26 أفريل 1998 المحدد للتنظيم الإداري للمراكز الاستشفائية الجامعية، وقد تم تصميم الهيكل التنظيمي الحالي وفق تنسيق إداري عمودي يهدف إلى دعم فعالية التسيير وضمان وضوح الصلاحيات وتحقيق الانسجام بين مختلف المصالح والوحدات الإدارية التابعة للمركز الاستشفائي الجامعي وتتمثل في:

أولاً. المديرية العامة: تعد الهيكل الأساسي لجميع المديرية التابعة للمؤسسة، يرأسها المدير العام الذي يتكفل بتنفيذ جميع القرارات والسهر على تطبيقها والتسيير والتنظيم، كما ينظم ويرأس الاجتماعات سواء الإدارية منها أو التقنية، وتضم المديرية العامة أربعة مكاتب تقوم بمهام مكاملة لبعضها البعض، ويساعد المدير العام أعضاء اللجنة الاستشارية في فترة دورات المجلس العلمي، ومجلس الإدارة، حيث يشكل هذا الأخير عدد من الممثلين يشاركون في المداولات وهم:

- ممثل الوزير المكلف بالصحة رئيساً.
- ممثل الوزير المكلف بالتعليم العالي.
- ممثل الإدارة المالية.
- ممثل التأمينات الاقتصادية.
- ممثل هيئات الضمان الاجتماعي.
- ممثل المجلس الشعبي البلدي (بلدية بانه).
- ممثل المجلس الشعبي الولائي (ولاية بانه).
- ممثل الأشخاص الاستشفائيين الجامعيين ينتخبه زملاؤه.
- ممثل المستخدمين الطبيين والمستخدمين شبه الطبيين ينتخبه زملاؤه.
- ممثل جمعيات المنتفعين.
- رئيس المجلس العلمي للمركز الاستشفائي الجامعي.
- ممثل العمال ينتخبه زملاؤه.

يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد وذلك بموجب قرار صادر عن الوزير المكلف بالصحة بناءً على اقتراح السلطات الوصية، ويعقد مجلس الإدارة اجتماعاته بصفة إلزامية في دورة عادية مرة كل ستة أشهر، أما المدير العام للمركز الاستشفائي الجامعي فيتم تعيينه بموجب مرسوم تنفيذي بناءً على اقتراح الوزير المكلف بالصحة وتنتهي مهامه وفق الإجراءات نفسها، ويساعد المدير العام في أداء مهامه كل من الأمين العام والمديرين الفرعيين وعند الاقتضاء مديري الوحدات بما يضمن السير الحسن لمختلف المصالح والهيكل الإدارية للمركز.

ثانياً. مديرية الموارد البشرية: وتتكون من ثلاث مكاتب:

- مكتب تسيير الحياة المهنية للمستخدمين الإداريين.
- مكتب تسيير الحياة المهنية للمستخدمين الطبيين والشبه طبيين.
- مكتب العمال والتنظيم والأجور.

ثالثاً. مديرية التكوين والوثائق: وتتكون من مكتبين:

- مكتب التكوين.
- مكتب الوثائق.

رابعاً. مديرية المالية والمراقبة: وتتكون من مديريتين فرعيتين:

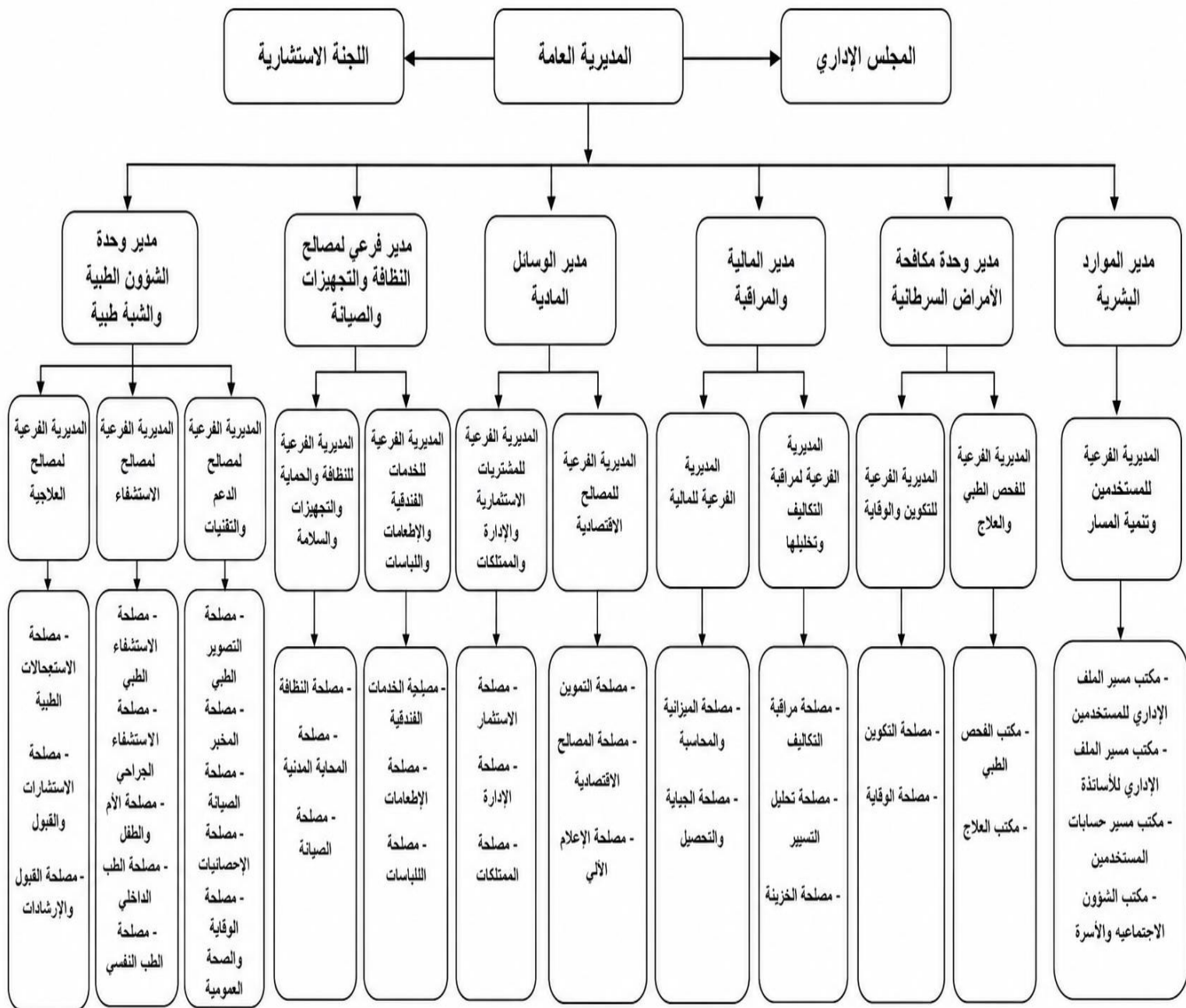
1. المديرية الفرعية للمالية: وتشمل مكتبين:

- مكتب الميزانية والمحاسبة.
- مكتب الإيرادات والصناديق.
- 2. المديرية الفرعية لتحليل التكاليف وتقييمها: وتشمل مكتبين:
 - مكتب تحليل التكاليف.
 - مكتب الفوترة.
- مديرية الوسائل العامة: وتشمل ثلاث مديريات فرعية:
- 3. المديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية: وتشمل ثلاثة مكاتب:
 - مكتب التمويل.
 - مكتب تسيير المخازن والجرد والإصلاحات.
 - مكتب الإطعام والفندقة.
- 4. المديرية الفرعية للمنتجات الصيدلانية والأدوات والمستهلكات: وتشمل مكتبين:
 - مكتب المنتجات الصيدلانية.
 - مكتب الأدوات والمستهلكات.
- 5. المديرية الفرعية للمنشآت القاعدية والتجهيزات والصيانة: وتشمل على ثلاث مكاتب:
 - مكتب التجهيزات.
 - مكتب المنشآت القاعدية.
 - مكتب الصيانة.
- مديرية النشاطات الطبية والشبه طبية: وتتكون من أربع مديريات فرعية كما يلي:
- 1. المديرية الفرعية للنشاطات الطبية: وتشمل ثلاث مكاتب:
 - مكتب البرمجة ومتابعة الطلب.
 - مكتب تنظيم النشاطات الطبية وتنظيمها.
 - مكتب المناوبة والاستعجالات.
- 2. المديرية الفرعية للنشاطات الشبه طبية: وتشمل ثلاث مكاتب:
 - مكتب تنظيم النشاطات الشبه طبية وتقييمها.
 - مكتب المعالجة ومتابعة المتدربين.
 - مكتب العلاجات التمريضية.
- 3. المديرية الفرعية للتسيير الإداري للمرضى: وتشمل على مكتبين:
 - مكتب دخول المرضى.
 - مكتب الاستقبال والتوجيه.
- 4. المديرية الفرعية لطب الأمراض العقلية: وتشمل ثلاث مكاتب:

- مكتب النشاطات الاجتماعية والعلاجية.
- مكتب أماكن العلاج.
- مكتب إدارة مشاكل المرضى.

وسنوضح من خلال الشكل التالي الهيكل التنظيمي التفصيلي للمركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي بانه:

الشكل رقم (38): الهيكل التنظيمي للمركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي بانه



المصدر: من وثائق المؤسسة.

يضم المركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي ثلاثون مصلحة استشفائية، تم إنشاؤها تطبيقاً لأحكام المادة الرابعة من المرسوم الوزاري المشترك بين وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ووزارة المالية رقم 07 المؤرخ في 01 ديسمبر 2007 والمتعلق بإنشاء وتنظيم المصالح الاستشفائية الجامعية والوحدات التابعة لها تضمن خمسة وعشرون مصلحة ، وبمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ بتاريخ 24 مارس 2024 الذي يتضمن إنشاء و/أو تسوية المصالح الاستشفائية والجامعية والوحدات المكونة لها للمركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي باتنة، أين استفاد المركز من عمليات التهيئة وإعادة التأهيل على مستوى المصالح التابعة له بمستوى كلي ترافقت هذه العملية مع استحداث هيكلية جديدة تمثلت في كل من جناح للاستعجالات تم تسليمه والمباشرة في العمل على مستواه بتاريخ 01 نوفمبر 2013، والموافقة على إنجاز مشروع مركز استشفائي جامعي جديد يستوعب بسعة استيعاب 500 سرير بسنة 2024 من شأنه استيعاب الطلب على الخدمات الصحية

ويبلغ إجمالي عدد الأسرة بالمصالح الاستشفائية التابعة للمركز 588 سرير، موزعة عبر مختلف المصالح الاستشفائية الخمس والعشرين، وفق التنظيم المبين فيما يلي:

خامساً. المصالح الاستشفائية الجامعية الطبية: وتضم 10 مصالح موزعة كالتالي:

- مصلحة أمراض القلب.
- مصلحة أمراض الغدد وداء السكري.
- مصلحة أمراض الدم.
- مصلحة الطب الباطني.
- مصلحة أمراض الكلى وتنقية الدم.
- مصلحة الإنعاش الطبي.
- مصلحة طب الأطفال.
- مصلحة أمراض العيون.
- مصلحة الرضوض والصدمات.
- مصلحة طب النساء والتوليد.

سادساً. المصالح الاستشفائية الجامعية والاستعجالية والطبية الجراحية: وتضم مصلحتين:

- مصلحة الاستعجالات الطبية الجراحية.
- وحدة الإسعاف الطبي الاستعجالي.

سابعاً. المصالح الاستشفائية الجامعية الجراحية: وتتكون من 05 مصالح موزعة كالتالي:

- مصلحة جراحة الأعصاب.
- مصلحة الجراحة العامة.
- مصلحة جراحة العظام.
- مصلحة جراحة الأطفال.
- مصلحة جراحة المسالك البولية.

ثامنا. المصالح الاستشفائية الجامعية دون أسرة: وتتكون من 06 مصالح كالتالي:

- مصلحة طب العمل.
- مصلحة الطب الشرعي.
- مصلحة إعادة التأهيل الوظيفي.
- مصلحة علم الأوبئة والطب الوقائي.
- مركز نقل الدم.
- مصلحة جراحة الاسنان.

تاسعا. المصالح الاستشفائية الجامعية المتمثلة في الجناح التقني: وتضم 03 مخابر ومصلحة التصوير بالأشعة وصيدلية مركزية كالتالي:

- مخبر علم الأحياء.
- مخبر الكيمياء الحيوية.
- مخبر الطفيليات.
- مصلحة التصوير بالأشعة.
- الصيدلية المركزية.

المطلب الثالث: الموارد البشرية بالمركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي بآتة

يحتوي المركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي على إمكانيات بشرية معتبرة، تتوزع بين مختلف المصالح الاستشفائية الجامعية، ويبلغ عدد المستخدمين بالمركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي 2636 مستخدم خلال سنة 2024م، مقسمين حسب الأصناف التالية:

- أولاً. المستخدمون الطبيون: وهم الممارسون لمهنة الطب منهم الاستشفائيون الجامعيون، والأطباء الأخصائيون، والأطباء المقيمون، الأطباء العامون، جراحو الاسنان العامون والمتخصصون، الصيادلة العامون والمتخصصون وقد بلغ عددهم الكلي 768 ممارسا.
- ثانياً. الأعوان الطبيون في التخدير والانعاش: وهم الاعوان المتخصصون في التخدير والانعاش، وقد بلغ عددهم 63 عون.
- ثالثاً. المستخدمون الشبه طبيون للصحة العمومية: وهم المرضى المؤهلون ومساعدو التمريض، وقد بلغ عددهم 1006 مستخدم.
- رابعاً. النفسانيون العيادين للصحة العمومية: وهم فئة من المهنيين الصحيين المؤهلين لتقييم وتشخيص وعلاج الاضطرابات النفسية والتكفل بالصحة النفسية للمرضى، وقد بلغ عددهم 19 نفساني عيادي.
- خامساً. المستخدمون الإداريون والتقنيون: وهم يتشكلون من المستخدمين الإداريين والتقنيين ومستخدمي المصالح وكل الأعوان والمتعاقدين والعمال المهنيين، وقد بلغ عددهم 691 مستخدم.

الجدول رقم (18): توزيع الموارد البشرية بالمركز الاستشفائي بن فليس التهامي

العدد	فئة المستخدمين
156	استشفائيون جامعيون
121	أطباء أخصائيون
356	أطباء مقيمون
111	أطباء عامون
06	جراحو الاسنان المتخصصون
05	جراحو الاسنان العامون
07	الصيدلة العامون
06	الصيدلة المتخصصون
768	مجموع المستخدمين الطبيين
63	الأعوان الطبيون في التخدير والانعاش
1006	شبه الطبيون للصحة العمومية
19	النفسانيون العيادين للصحة العمومية
691	إداريون وغيرهم
2636	المجموع العام

المصدر: الاحصائيات الصادرة عن مديرية الموارد البشرية بالمركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي باتنة السنة 2024.

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات

سيتم تخصيص هذا المبحث لعرض المنهجية المعتمدة في الدراسة من حيث تحديد الطريقة المتبعة وأدوات جمع البيانات والإجراءات الإحصائية المستخدمة في معالجتها وتحليلها، كما يهدف إلى توضيح الخطوات الإجرائية التي ضمنت دقة القياس وموضوعية النتائج مما سيدعم المصداقية العلمية للجانب التطبيقي.

المطلب الأول: أداة الدراسة

تعتبر أداة الدراسة (Research Instrument) من الأمور الأساسية في البحث العلمي إذ تمثل الوسيلة التي يعتمد عليها الباحثون في عملية جمع البيانات من المستجوبين، وبما أن الدراسة الحالية تعتمد على المنهج الكمي فقد وقع الاختيار على الاستبيان (Questionnaire) كأداة رئيسية بالنظر لقدرته على الامام بعينة واسعة من المبحوثين بدقة وموضوعية، حيث يتميز الاستبيان بمرونته وسهولة تطبيقه، إضافة إلى إمكانية معالجته إحصائيا باستخدام برامج متخصصة مثل "SPSS V25" مما يزيد من موثوقية النتائج ويسهل عملية التحليل والتفسير.

لقد قمنا بتصميم الاستبيان بالاعتماد أسس ومبادئ علمية تراعي طبيعة موضوع البحث وأهدافه حيث جرى تقسيمه إلى 3 أقسام رئيسية، حيث كان القسم الأول مخصص للبيانات الشخصية والديموغرافية (Demographic Variables)، في حين تناول القسم الثاني أبعاد متغير فجوة المعرفة الخمسة، أما القسم الثالث فتطرقتنا من خلاله لمتغير الإدارة الإلكترونية، وقد تم اختيار هذا التوزيع ليعكس شمولية إلمام أداة الدراسة بمختلف المحاور، بحيث تم العمل على تغطية جميع الجوانب المتعلقة بالموضوع محل الدراسة وتمكننا من جمع معلومات دقيقة وموضوعية تساعد في اختبار الفرضيات (Hypotheses Testing) المطروحة.

عند إعداد الاستبيان تم التركيز على صياغة فقراته بشكل واضح ومباشر لتفادي أي غموض قد يؤثر على مصداقية الإجابات، ومن أجل ضمان جودة أداة الدراسة تمت مراعاة شرط الصدق (Validity) الذي يعكس مدى قدرة الأداة على قياس ما وضعت لقياسه وكذلك شرط الثبات (Reliability) الذي يظهر مدى اتساق الإجابات واستقرارها عبر الزمن، ولتحقيق ذلك تم عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء (Experts) في مجال البحث العلمي والاختصاص موضوع الدراسة، حيث قدموا ملاحظاتهم واقتراحاتهم التي ساعدت في تحسين صياغة بعض العبارات وتوزيعها بما يتناسب مع الأهداف المرجوة.

بالإضافة إلى ذلك فقد خضع الاستبيان لاختبار أولي على عينة صغيرة من المستجوبين وذلك بهدف التأكد من وضوح العبارات وسهولة الإجابة عليها فضلا عن اختبار الوقت اللازم للإجابة الكاملة، وقد أتاح هذا الإجراء للباحثة إمكانية الكشف عن أي صعوبات قد تواجه المبحوثين أثناء تعبئة الاستبيان والعمل على معالجتها قبل تعميم الأداة على مجتمع الدراسة (Population).

وبهذا الشكل فإن أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان (Questionnaire) جاءت متكاملة حيث تضمنت عدة أقسام أساسية تغطي مختلف أبعاد الموضوع محل البحث، وهذا التنوع يحسن من شمولية الأداة ويمكن من تفسير النتائج بشكل معمق بما يساهم في الوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة تدعم أهداف البحث. والجدول التالي يوضح المحاور الرئيسية التي شكلت أداة الدراسة:

الجدول (19): ملخص لمخاور اداة الدراسة

المحور	عدد الأسئلة	الوصف
القسم الأول: قسم البيانات الشخصية	04	يهدف هذا المحور إلى تحديد الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من الطاقم الطبي والإداري بالمؤسسة الاستشفائية، من خلال جمع معلومات تتعلق بالجنس والفئة العمرية والمؤهل العلمي والمستوى الإداري وعدد سنوات الخبرة، وتساعد هذه البيانات في تحليل الفروق بين المستجوبين وفق خصائصهم المهنية والشخصية بما يتيح فهم لأدق نتائج الاستبيان وتفسيرها في ضوء المتغيرات الديموغرافية والمهنية للعينة.
القسم الثاني: أبعاد فجوة المعرفة	20	يركز محور "فجوة المعرفة" على خمسة أبعاد أساسية تساهم في توضيح العوامل التي تؤثر على تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات الاستشفائية، يتناول البعد الأول التدريب الإلكتروني بوصفه أداة لتطوير كفاءات الطاقم الطبي والإداري من خلال محتوى تدريبي متناسب مع الاحتياجات المهنية ومستند إلى الوسائط الرقمية الحديثة، أما البعد الثاني فيخص تكنولوجيا المعلومات والاتصال، من حيث توفر المعدات، الشبكات، البرمجيات، وقواعد البيانات التي تدعم الأداء الصحي الرقمي، بينما يبرز البعد الثالث الهيكل التنظيمي الإلكتروني الذي يحدد المسؤوليات والصلاحيات ويدعم التنسيق والاتصال الداخلي عبر المنصات الإلكترونية. في حين يركز البعد الرابع على الثقافة التنظيمية التي تشجع على تبني الرقمنة وتبادل القرارات وتطوير القدرات الرقمية، وأخيرا يعالج البعد الخامس القوانين واللوائح التشريعية التي تنظم وتحمي تطبيق الإدارة الإلكترونية وتضمن أمن المعلومات وسلامة النظم التقنية بالمستشفى.
القسم الثالث: متغير الادارة الإلكترونية	10	يهدف محور الإدارة الإلكترونية إلى إبراز دور التحول الرقمي في تطوير أساليب التسيير داخل المستشفى من خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال كعنصر أساسي في التخطيط وصنع القرار، ويعكس هذا المحور مدى توظيف الأنظمة الإلكترونية وقواعد البيانات في تحسين جودة الخدمات الصحية وتسهيل الاتصال الداخلي ومتابعة أداء الموظفين عبر آليات رقمية دقيقة، كما يوضح اهتمام القيادة الإلكترونية بتطوير مهارات العاملين ودعم بيئة تنظيمية مرنة تضمن الكفاءة والشفافية في تقديم الخدمات مع مراعاة البعد الإنساني والتحفيزي في إدارة الموارد البشرية.

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على أداة الدراسة.

يظهر الجدول (18) الهيكل العام لأداة الدراسة التي تضمنت ثلاثة أقسام رئيسية مكونة من (34) سؤال صُممت لقياس متغيرات البحث بدقة وعمق، تناول المحور الأول البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، بهدف تحديد خصائصها الديموغرافية والمهنية بما يساهم في تفسير نتائج الاستبيان في ضوء هذه الخصائص، أما المحور الثاني فقد حُصص لأبعاد فجوة المعرفة واشتمل على خمسة أبعاد رئيسية هي: التدريب الإلكتروني، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الهيكل التنظيمي الإلكتروني، الثقافة التنظيمية، والقوانين واللوائح التشريعية، وجميعها تهدف إلى تحديد العوامل المؤثرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات الاستشفائية وقد تم قياس كل بعد من خلال 5 فقرات، في حين ركز المحور الثالث على متغير الإدارة الإلكترونية، من خلال بيان دور التحول الرقمي في تحسين أساليب التسيير وجودة الخدمات الصحية، وتوضيح مساهمة الأنظمة الإلكترونية في تطوير الأداء المؤسسي ودعم كفاءة الموارد البشرية، وعليه يعكس هذا الجدول بذلك البنية المنهجية الدقيقة للأداة البحثية التي تسمح بتحليل الترابط بين فجوة المعرفة وتطبيق الإدارة الإلكترونية في بيئة المستشفى.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في المركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي باتنة والذين يمثلون مختلف الفئات الوظيفية من الطاقم الإداري والفني والطبي وشبه الطبي، باعتبارهم الفاعلين الأساسيين في عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة، ويعتبر هذا المجتمع ملائماً لطبيعة الدراسة نظراً لارتباط وظائف أفرادها بالأنشطة الإدارية والخدمات التي تعتمد على النظم الإلكترونية في التسيير واتخاذ القرار، مما يجعلهم أكثر قدرة على تقييم واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعرفة التحديات المرتبطة بها. أما فيما يتعلق بتحديد "عينة الدراسة" فقد تم الاعتماد على أسلوب "العينة العشوائية البسيطة" لتمكين جميع أفراد المجتمع من فرصة متكافئة في المشاركة وضمان تمثيل حقيقي لمختلف الفئات داخل المستشفى، وقد تم اختيار العينة بعناية بهدف الحصول على بيانات دقيقة وموضوعية تساهم في اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها، خصوصاً أن التنوع في المستويات الوظيفية والخبرات داخل المستشفى يعكس صورة شاملة عن بيئة العمل الإلكترونية.

وقد بلغ حجم العينة المختارة عدد كافي لتحقيق المتطلبات الإحصائية اللازمة لإجراء تحليل النموذج باستخدام أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية (PLS-SEM) مما يتيح استخلاص نتائج ذات دلالة علمية، كما تم توزيع الاستبيانات بطريقة تضمن الشمولية والتوازن بين مختلف الأقسام مثل الإدارة العامة ومصالح الموارد البشرية والمصالح التقنية والإدارات الطبية لضمان تمثيل كل الفئات المعنية بموضوع الدراسة.

كما روعي أثناء جمع البيانات أن تشمل العينة أفراد من مختلف المستويات التعليمية والمهنية، ما بين إطارات عليا وأعوان إدارة وأطباء وممرضين، حتى تعكس الآراء والتصورات المتنوعة حول مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في بيئة العمل الاستشفائية، ويساهم هذا التنوع في إثراء التحليل الإحصائي وتفسير النتائج من زوايا متعددة سواء كانت تنظيمية أو تقنية أو بشرية.

بلغ حجم عينة الدراسة (130) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي بعد أن تم توزيع عدد إجمالي قدره (200) استمارة على أفراد مجتمع الدراسة المتمثلين في الطاقم الطبي والإداري بالمركز الاستشفائي الجامعي باتنة، تم تنفيذ عملية التوزيع بشكل "ورقي مباشر"، حيث قامت الباحثة بالتنقل شخصياً إلى المستشفى وتوزيع الاستبيانات على المستجيبين داخل مختلف المصالح والإدارات، بما يضمن تمثيل متوازن للفئات المستهدفة، بعد فترة زمنية مناسبة تم استرجاع (147) استمارة منها (17) استمارة تم استبعادها لعدم اكتمال

البيانات أو لعدم اتساق الإجابات، في حين تم الاحتفاظ بـ(130) استمارة استوفت الشروط المطلوبة للتحليل، وتعكس هذه النسبة مستوى جيد من التعاون والمصادقية في الإجابة مما يدعم من "موثوقية النتائج" الإحصائية ويمنح الدراسة قوة تفسيرية مناسبة لتعميم نتائجها على مجتمع الدراسة الأصلي.

الجدول (20): ملخص لعملية توزيع الاستبيان.

عدد النسخ الموزعة	عدد النسخ المسترجعة	عدد النسخ الملغية	عدد النسخ الصالحة للتحليل
200	147	17	130

المصدر: من إعداد الباحثة

المطلب الثالث: التحليل الإحصائي

تمثلت عملية تحليل البيانات في هذه الدراسة في مرحلتين رئيسيتين اعتمدتا على برنامجين إحصائيين متكاملين هما SPSS و Smart PLS 4، وذلك لتحقيق الدقة والموضوعية في تفسير النتائج، في المرحلة الأولى تم استخدام برنامج SPSS لمعالجة البيانات الأولية الخاصة بالاستبيانات حيث أُجري تحليل وصفي لتحديد الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة مثل الجنس والفئة الوظيفية والخبرة المهنية، بالإضافة إلى تحليل توجهات أفراد العينة تجاه محاور أداة الدراسة، وقد مكن هذا التحليل من فهم الاتجاهات العامة للمبحوثين وتحديد مدى إدراكهم لموضوع الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بأبعاد فجوة المعرفة.

كما تم استخدام نفس البرنامج لاختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة من خلال معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) الذي يقيس الاتساق الداخلي للفقرات بالإضافة إلى معامل التجزئة النصفية وصدق الاتساق الداخلي، وقد أظهرت النتائج أن جميع الأبعاد حققت مستويات مقبولة من الثبات والصدق الإحصائي، مما يحسن من مصداقية الأداة في قياس المفاهيم المستهدفة، ويعد هذا الإجراء خطوة أساسية لضمان أن البيانات المجمعة تعكس بدقة آراء وتوجهات المبحوثين حول ظاهرة الدراسة.

أما في المرحلة الثانية فقد تم اعتماد أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية (Structural Equation Modeling - SEM) باستخدام برنامج Smart PLS 4، وهو من الأساليب الحديثة والمتقدمة في التحليل الإحصائي المتعدد، ويسمح هذا الأسلوب بدراسة العلاقات السببية بين المتغيرات الكامنة والملاحظة في آن واحد وهو ما يجعله مناسباً للدراسات التي تتناول ظواهر معقدة مثل تطبيق الإدارة الإلكترونية وأبعاد فجوة المعرفة في المؤسسات الصحية.

يتميز برنامج Smart PLS بقدرته على التعامل مع عينات صغيرة نسبياً وتوزيعات غير طبيعية للبيانات إضافة إلى مرونته في تحليل النماذج التنبؤية والاستكشافية، وقد تم اختياره تحديداً لأنه يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية التي تعتمد على مجموعة من الأبعاد التفسيرية (المتغيرات المستقلة) التي تؤثر في متغير تابع مركب يتمثل في تطبيق الإدارة الإلكترونية، كما أن البرنامج يوفر مجموعة من المؤشرات الدقيقة مثل معاملات المسار (Path Coefficients)، ومعامل التحديد (R^2)، واختبارات الصدق التمايزي والتقاربي مما يتيح تقييم متكامل للنموذج القياسي والبنائي.

من خلال هذا الأسلوب تم تحليل قوة وتأثير كل بعد من أبعاد فجوة المعرفة الخمسة على الإدارة الإلكترونية مع اختبار دلالة الفرضيات باستخدام إحصائية (t) ومستوى المعنوية (P-value)، وهو ما مكن من الوصول إلى استنتاجات دقيقة وموضوعية حول العوامل الأكثر تأثيراً في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المستشفى الجامعي بآنته.

وبناءً على النتائج المستخلصة من البرنامجين أمكن تحقيق التكامل بين التحليل الوصفي والتحليل الاستدلالي مما أتاح بناء نموذج تفسيري شامل يوضح كيف تسهم العوامل التنظيمية والتكنولوجية والتشريعية في دعم تطبيق الإدارة الإلكترونية، وهذا التكامل بين SPSS و Smart PLS 4 عزز من موثوقية النتائج وساهم في تقديم تحليل علمي متين يمكن الاعتماد عليه لتوجيه صناع القرار في القطاع الصحي نحو تبني ممارسات رقمية أكثر فعالية واستدامة.

المبحث الثالث: اختبار الصدق والثبات

إن اختبار الصدق والثبات يُعد من الخطوات الأساسية في أي دراسة تعتمد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات إذ يعبر الصدق عن مدى قدرة الأداة على قياس المفهوم المراد دراسته بشكل دقيق بينما يشير الثبات إلى درجة اتساق النتائج واستقرارها عند إعادة القياس في ظروف مشابهة، فكلما كانت أداة البحث صادقة وثابتة، زادت موثوقية النتائج وإمكانية الاعتماد عليها في التفسير واتخاذ القرارات، ويستخدم في هذا السياق عدد من الأساليب الإحصائية مثل صدق المحتوى وصدق البناء لقياس الصدق، واختبار معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) أو معامل الاتساق الداخلي لقياس الثبات، وتكمن أهمية هذه الاختبارات في ضمان أن البيانات المجموعة تعكس آراء واتجاهات الباحثين بدقة مما يزيد من قوة النتائج العلمية ويجعل التوصيات أكثر موضوعية وقابلة للتطبيق.

المطلب الأول: اختبار الثبات

يعتبر معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) من أهم مؤشرات الثبات في الدراسات التي تعتمد على الاستبيانات حيث يقيس مدى اتساق إجابات المشاركين على العبارات (الفقرات) أو المؤشرات التي تعكس نفس المتغير أو البعد وتتراوح قيمة هذا المعامل بين 0 و 1، وكلما اقتربت من 1 يدل ذلك على ارتفاع الثبات. بناءً على نتائج الجدول (05) الخاصة بمعامل ألفا كرونباخ للثبات يظهر أن القيمة الإجمالية لجميع فقرات الاستبيان بلغت (0,932) وهي قيمة مرتفعة جداً وتتجاوز بشكل كبير الحد الأدنى المقبول في الدراسات المماثلة وهو (0,70)، وهذه النتيجة تعكس اتساق قوي بين جميع العبارات مما يحسن من موثوقية الأداة ويؤكد أن الفقرات تقيس أبعاد فجوة المعرفة وتطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة متجانسة، كما تشير هذه القيمة المرتفعة إلى أن المشاركين تفاعلوا مع الأسئلة بدرجة منسجمة ومتقاربة وهو ما يضيف قوة على النتائج التي سيتم الحصول عليها لاحقاً، وبالتالي يمكن القول إن أداة الاستبيان المعتمدة في هذه الدراسة تتميز بدرجة عالية من الثبات تسمح بالاعتماد على مخرجاتها في التحليل البنيوي اللاحق.

أما فيما يتعلق بقيم ألفا كرونباخ لكل بعد على حدة فقد تراوحت بين (0,688) و (0,877)، حيث سجل بعد التدريب الإلكتروني (0,848) وبعد الثقافة التنظيمية (0,837) وكذلك بعد القوانين واللوائح (0,877) قيم مرتفعة تدل على اتساق داخلي قوي، في حين بلغت قيمة الثبات لبعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال (0,713) وهي قيمة مقبولة وتشير إلى حد أدنى من الثبات المقبول إحصائياً أما البعد الأقل من حيث معامل الثبات فكان الهيكل التنظيمي الإلكتروني بقيمة (0,688) وهي قريبة جداً من الحد الأدنى وتعتبر مقبولة في البحوث الاستكشافية، كما أن المتغير التابع المتمثل في الإدارة الإلكترونية سجل قيمة (0,788) وهو ما يؤكد تماسك فقراته، وعموماً تظهر النتائج أن جميع الأبعاد تتمتع بدرجات مقبولة إلى مرتفعة من الثبات مما يسمح بالانتقال إلى اختبار الصدق والتحليل البنيوي بثقة.

الجدول (21): اختبار ألفا كرونباخ للثبات

المعامل ألفا كرونباخ لجميع الفقرات		
عدد العبارات		معامل ألفا كرومباخ
30		0,932
معامل ألفا كرونباخ لكل متغير/بعد		
المتغير/البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
التدريب الالكتروني	04	0,848
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	04	0,713
الهيكل التنظيمي الالكتروني	04	0,688
الثقافة التنظيمية	04	0,837
القوانين واللوائح والتشريعات	04	0,877
الادارة الالكترونية	10	0,788

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 25

المطلب الثاني: صدق أداة الدراسة

أولا. الصدق الظاهري: (Face Validity) يعد من أبسط أنواع الصدق وأكثرها مباشرة إذ يقوم على تقدير مدى ملائمة العبارات المستخدمة في الاستبيان لقياس الظاهرة محل الدراسة من خلال الانطباع الأولي للخبراء أو المبحوثين، بمعنى آخر يركز هذا النوع من الصدق على وضوح الفقرات وسهولة فهمها وارتباطها بموضوع البحث دون الحاجة إلى اختبارات إحصائية معقدة. في هذه الدراسة تمت صياغة الفقرات بما يتناسب مع أبعاد فجوة المعرفة وتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصحية مع مراعاة استخدام لغة مفهومة وملائمة للسياق التنظيمي. وبالتالي يمكن القول إن الاستبيان يتمتع بدرجة جيدة من الصدق الظاهري (Face Validity) مما يزيد من ثقة المشاركين في الإجابة ويقلل من احتمالية حدوث لبس أو سوء تفسير للأسئلة.

ثانيا. صدق المحتوى: (Content Validity) يمثل درجة شمولية الفقرات وقدرتها على تغطية جميع أبعاد الظاهرة المدروسة بشكل متوازن، ويتحقق هذا النوع من الصدق من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين أو المختصين في مجال الإدارة والعلوم الصحية للتأكد من أن البنود تعكس فعلا المفاهيم النظرية المرتبطة بفجوة المعرفة والإدارة الإلكترونية، وقد تم في هذه الدراسة اعتماد مجموعة من الأبعاد الأساسية كالتدريب الإلكتروني وتكنولوجيا المعلومات والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والقوانين واللوائح، وهو ما يعكس شمولية الاستبيان للمحددات النظرية والعملية، ومن ثم فإن الاستبيان يتميز بدرجة مقبولة من صدق المحتوى (Content Validity)، مما يضمن أن النتائج المتحصل عليها تعكس بدقة جوانب الظاهرة موضوع البحث.

المطلب الثالث: صدق الاتساق الداخلي: (Internal Consistency Validity) وهو يعني مدى ترابط وتناسق بنود (أو فقرات) أداة القياس مع بعضها البعض في قياس المفهوم المستهدف ويستخدم معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) من أجل تقييم صدق الاتساق الداخلي، وذلك من خلال قياس الارتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه أو بين الفقرة والدرجة الكلية للأداة. وهذا ما سيتم التطرق إليه فيما يلي:

أولاً. صدق الاتساق الداخلي لفقرات المتغير التابع "الإدارة الإلكترونية"

من خلال نتائج الجدول (22) المتعلقة باختبار صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity) لفقرات المتغير التابع "الإدارة الإلكترونية" يتضح أن غالبية الفقرات أظهرت معاملات ارتباط (Correlation Coefficient) مرتفعة ودالة إحصائية عند مستوى (Sig = 0,05)، حيث تراوحت القيم بين (0,681) و (0,782)، وهذه النتائج تعكس قوة العلاقة بين الفقرات والدرجة الكلية للمقياس وهو ما يشير إلى أن البنود تقيس نفس البناء الكامن بشكل متجانس. فعلى سبيل المثال حققت الفقرات المتعلقة بدور قواعد البيانات في توقع الطلب وتحسين الاستجابة (0,779) وكذلك تعزيز مشاركة الموظفين عبر الشبكات الرقمية (0,777)، أعلى معاملات ارتباط مما يبرز أهميتها في تفسير مفهوم الإدارة الإلكترونية في المستشفى، كما أن فقرة توفير بيئة تنظيمية مرنة عبر أجهزة الحاسوب والشبكات جاءت بقيمة مرتفعة (0,782) لتؤكد الدور المحوري للبنية التكنولوجية في دعم الإدارة الإلكترونية.

في المقابل أظهرت بعض الفقرات معاملات ارتباط ضعيفة نسبياً ولم تكن دالة إحصائية عند مستوى (0,05) كما هو الحال في الفقرة الخاصة بتحسين القيادة الإلكترونية عبر التدريب (0,129، 0,054) والفقرة المتعلقة بمراعاة الجوانب الإنسانية للموظفين (0,133، 0,132)، وهذه النتائج قد تعكس ضعف ارتباط هذه البنود بالمقياس الكلي للإدارة الإلكترونية أو احتمال وجود صياغة لا تتلائم نوعاً ما مع التصور العام للمبحوثين حول هذا المفهوم، ومع ذلك فإن بقاء معظم الفقرات الأخرى ضمن مستويات مقبولة من الاتساق الداخلي يحسن من مصداقية المقياس ويشير إلى أن الأداة قادرة على قياس المتغير التابع بدرجة موثوقة.

الجدول (22): الاتساق الداخلي لفقرات المتغير التابع "الإدارة الإلكترونية"

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تعتمد إدارة المستشفى على تكنولوجيا المعلومات والاتصال كركيزة أساسية في صياغة أهدافها ورسم خططها المستقبلية.	0,681	0.000
تساهم الأنظمة الإلكترونية من خلال قواعد البيانات والبرمجيات في توقع الطلب على الخدمات الصحية وتحسين سرعة الاستجابة.	0,779	0.000
تعزز شبكات الاتصال والأنظمة الرقمية مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار وتحقيق الشمولية في التخطيط.	0,777	0.000
يعمل المستشفى على توسيع رقمنة مصالحه المختلفة بما يضمن تحسين جودة الخدمات وتطوير بنيته التحتية الإلكترونية.	0,691	0.000
توفر أجهزة الحاسوب وشبكات الاتصال بيئة تنظيمية مرنة تسهل تقديم الخدمات الصحية واستيعاب أكبر عدد من المستفيدين في وقت واحد.	0,782	0.000

0.000	0,753	تساعد قواعد البيانات والأرشيف الإلكتروني في توفير المعلومات المناسبة وحفظ ملفات المرضى بشكل آمن وسريع.
0.000	0,725	تعتمد إدارة المستشفى على أنظمة حاسوبية متخصصة لمتابعة أداء الموظفين، بما في ذلك سجلات الدخول والخروج بشكل إلكتروني.
0.048	0,531	تتيح الأنظمة الإلكترونية المتاحة متابعة مستمرة ودورية لمختلف المصالح الصحية مع إصدار تنبيهات عند حدوث الانحرافات وتصحيحها آليا.
0.054	0,129	يسعى المستشفى إلى تحسين القيادة الإلكترونية من خلال برمجة دورات تدريبية لتطوير مهارات الموظفين وتوظيف الوسائل الرقمية في تبادل القرارات والمعلومات.
0.132	0,133	تراعي القيادة الإلكترونية الجوانب الإنسانية للموظفين عبر الاهتمام بانشغالهم وتربط مستوى أداء المستشفى بفعالية الطواقم الطبية والإدارية مع توفير حوافز عادلة لتمييز الأداء.

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 25

ثانيا: صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير التابع

1. صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد "التدريب الإلكتروني"

يبين الجدول (23) نتائج الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity) لفقرات بعد "التدريب الإلكتروني" باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) حيث أظهرت جميع الفقرات معاملات ارتباط مرتفعة مع الدرجة الكلية، تراوحت بين (0,805) و(0,851)، وكانت جميعها دالة إحصائية عند مستوى (Sig = 0,0) فقد سجلت الفقرة الأولى التي تنص على "يشرف على العملية التدريبية الإلكترونية للطواقم الإدارية والطبية مدربون ذوو كفاءة وخبرة عالية باختلاف تخصصاتهم" قيمة ارتباط قدرها (0,818) وهو ما يعكس أهمية كفاءة المشرفين في نجاح العملية التدريبية، كما سجلت الفقرة الثانية "يتناسب المحتوى التدريبي وفقا للاحتياجات وأهداف المستشفى" أعلى قيمة ارتباط (0,851)، مما يبرز إدراك المبحوثين لأهمية ملائمة التدريب مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وبالمثل جاءت الفقرة الثالثة "يتناسب المحتوى التدريبي وفقا للاحتياجات الطاقم الطبي والإداري باختلاف مستواهم العلمي والعملية" بقيمة ارتباط مرتفعة (0,849) وهو ما يعكس الدور المحوري لتخصيص التدريب بما يتلائم مع خصوصيات كل فئة وظيفية، أما الفقرة الرابعة "تعتمد العملية التدريبية بشكل رئيسي على الوسائط الإلكترونية المتطورة كالمنصات الإلكترونية التفاعلية والبريد الإلكتروني والسموعة الإلكترونية وغيرها" فقد حققت بدورها قيمة قوية (0,805) مؤكدة على فعالية الوسائط التكنولوجية في إيصال المحتوى التدريبي ودعم التفاعل، بصفة عامة تشير هذه النتائج إلى أن بعد التدريب الإلكتروني يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي وفقا لمعامل ارتباط بيرسون مما يزيد من صدق المقياس ويؤكد أن جميع الفقرات تساهم بشكل متكامل في تفسير هذا البعد وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التحليل اللاحق.

الجدول (23): الاتساق الداخلي لفقرات بعد "التدريب الإلكتروني"

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0,000	0,818	يشرف على العملية التدريبية الإلكترونية لطواقم الإدارية والطبية مدربين ذوي كفاءة خبرة عالية باختلاف تخصصاتهم.
0,000	0,851	يتناسب المحتوى التدريبي وفقا للاحتياجات واهداف المستشفى.
0,000	0,849	يتناسب المحتوى التدريبي وفقا واحتياجات الطاقم الطبي والاداري باختلاف مستواهم العلمي والعملية.
0,000	0,805	تعتمد العملية التدريبية بشكل رئيسي على الوسائط الإلكترونية المتطورة كالمصنات الإلكترونية التفاعلية والبريد الإلكتروني والسبورة الإلكترونية... وغيرها

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 25.

2. صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد "تكنولوجيا المعلومات والاتصال"

يبين الجدول (24) نتائج الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity) لفقرات بعد "تكنولوجيا المعلومات والاتصال" باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) حيث أظهرت جميع الفقرات معاملات ارتباط مرتفعة مع الدرجة الكلية تراوحت بين (0,717) و(0,767) وكانت جميعها دالة إحصائية عند مستوى (Sig = 0,000)، فقد سجلت الفقرة الأولى التي تنص على "تتوفر بالمستشفى معدات تكنولوجيا متطورة تتناسب واحتياجات الطاقم الطبي والإداري في تقديم الخدمات الصحية" أعلى قيمة ارتباط بلغت (0,767) وهو ما يعكس الدور الكبير لتجهيزات تكنولوجيا المعلومات الحديثة في دعم أداء العاملين وتحسين جودة الخدمات الصحية.

كما أظهرت الفقرة الثانية "يوفر المستشفى مختلف أنواع شبكات الاتصال الداخلية (الأنترانت) وشبكات الاتصال الخارجية (الإكسترانت) وشبكة الإنترنت لطواقم الإدارية والطبية" قيمة ارتباط بلغت (0,717) مما يبرز أهمية البنية التحتية للشبكات في تسهيل التواصل ونقل المعلومات بين مختلف الأطراف، أما الفقرة الثالثة "يوفر المستشفى برمجيات ونظم نوعية متطورة تدعم تسيير المصالح الاستشفائية وفق اختصاصها" فقد حققت ارتباط مرتفع بقيمة (0,723) مؤكدة على فعالية الحلول البرمجية في تنظيم وتسيير الأنشطة الطبية والإدارية. في حين جاءت الفقرة الرابعة "يملك المستشفى قاعدة بيانات متطورة قابلة لتحديث من قبل المختصين" بقيمة ارتباط (0,732) مما يشير إلى الأهمية الكبرى لقواعد البيانات الحديثة في حفظ واسترجاع المعلومات وتحديثها بشكل مستمر، وبشكل عام تؤكد هذه النتائج أن جميع الفقرات تمثل مكونات متكاملة لقياس بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأنه يتمتع بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي وفقا لمعامل بيرسون مما يحسن من صدق الأداة ويؤهلها للاستخدام في التحليل الإحصائي اللاحق.

الجدول (24): الاتساق الداخلي لفقرات بعد "تكنولوجيا المعلومات والاتصال"

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0,000	0,767	تتوفر بالمستشفى معدات تكنولوجيا متطورة تتناسب واحتياجات الطاقم الطبي والإداري في تقديم الخدمات الصحية.
0,000	0,717	يوفر المستشفى مختلف أنواع شبكات الاتصال الداخلية (الأنترانت) وشبكات الاتصال الخارجية (الإكسترانت) وشبكة الانترنت لطواقم الإدارية والطبية.
0,000	0,723	يوفر المستشفى برمجيات ونظم نوعية متطورة تدعم تسيير المصالح الاستشفائية وفق اختصاصها.
0,000	0,732	يملك المستشفى قاعدة بيانات متطورة قابلة لتحديث من قبل المختصين.

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 25.

3. صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد "الهيكل التنظيمي"

يبين الجدول (25) نتائج الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity) لفقرات بعد "الهيكل التنظيمي الإلكتروني" باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0,669) و (0,782)، وجميعها دالة إحصائية عند مستوى (Sig = 0,0) فقد سجلت الفقرة الثانية التي تنص على "تدوين إجراءات وتعليمات العمل بشكل واضح ومحدد يوجه سلوك الطواقم الطبية والإدارية من خلال منصات إلكترونية تفاعلية خاصة بالمستشفى" أعلى قيمة ارتباط بلغت (0,782) وهو ما يعكس أهمية وضوح الإجراءات والتعليمات الإلكترونية في تنظيم السلوك الإداري والطبي وضمان الالتزام بالمعايير.

أما الفقرة الأولى "يحدد الهيكل التنظيمي بالمستشفى المسؤوليات والصلاحيات لكافة المستويات الإدارية بشكل واضح ومحدد" فقد حققت ارتباط قدره (0,702) مما يدل على أن وضوح توزيع الصلاحيات يعد عنصر أساسي في فعالية الهيكل الإلكتروني، كما سجلت الفقرة الثالثة "تأطر علاقات العمل بين مختلف أقسام المستشفى بشكل رسمي عبر الوثائق والتقارير الإلكترونية" أقل ارتباط نسبيا (0,669)، ومع ذلك تبقى قيمة جيدة تعكس الدور المهم للتوثيق الإلكتروني في دعم الرسمية والشفافية بين الأقسام، بينما جاءت الفقرة الرابعة "يضمن الهيكل التنظيمي الإلكتروني سرعة وسهولة التنسيق والاتصال بين المستويات الإدارية بالاختلاف وظائف وأقسام المستشفى" بقيمة ارتباط (0,735) مما يؤكد على أن الهيكل الإلكتروني يساهم بشكل مباشر في تسهيل الاتصال والتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية، وبشكل عام تؤكد هذه النتائج أن بعد "الهيكل التنظيمي الإلكتروني" يتمتع بدرجة مقبولة من الاتساق الداخلي مما يزيد من دقة وصدق أداة القياس ويؤهلها لاستخدامها في التحليل الإحصائي اللاحق.

الجدول (25): الاتساق الداخلي لفقرات بعد "الهيكل التنظيمي"

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0,000	0,702	يحدد الهيكل التنظيمي بالمستشفى المسؤوليات والصلاحيات لكافة المستويات الإدارية بشكل واضح ومحدد.
0,000	0,782	تدون إجراءات وتعليمات العمل بشكل واضح ومحدد يوجه سلوك الطواقم الطبية والإدارية من خلال منصات الكترونية تفاعلية خاصة بالمستشفى.
0,000	0,669	تأطر علاقات العمل بين مختلف اقسام المستشفى بشكل رسمي عبر الوثائق والتقارير الالكترونية.
0,000	0,735	يضمن الهيكل التنظيمي الالكتروني سرعة وسهولة التنسيق والاتصال بين المستويات الإدارية بالاختلاف وظائف واقسام المستشفى.

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 25.

4. صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد "الثقافة التنظيمية"

يبين الجدول (26) نتائج الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity) لفقرات بعد "الثقافة التنظيمية" باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0,758) و(0,879) وجميعها دالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائي ($5\text{Sig} = 0,0$) وقد حققت الفقرة الرابعة التي تنص على "تساهم الإدارة الإلكترونية في رفع جودة الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين على المستوى العام للمستشفى من خلال تبسيط الإجراءات وتسريع الاستجابة" أعلى قيمة ارتباط بلغت (0,879) وهو ما يعكس الأهمية البالغة للإدارة الإلكترونية كوسيلة لتبسيط الإجراءات وتحسين جودة الخدمات الصحية مما يؤكد على وعي الموظفين والإدارة بدورها المحوري.

كما سجلت الفقرة الأولى "يعمل كل من الطاقم الطبي والإداري على اتخاذ وتشارك القرارات التي تضمن نجاح رقمنة الخدمات الصحية بالمستشفى" قيمة ارتباط قدرها (0,827) مما يدل على أن التعاون في عملية اتخاذ القرار يمثل جانبا أساسيا في ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للتحويل الرقمي، بينما حققت الفقرة الثالثة "يبرمج المستشفى دورات تدريبية إلكترونية تساعد الموظفين على اكتساب الخبرة والقدرة على التأقلم مع البرامج والتطبيقات الإلكترونية الصحية" ارتباط مرتفع بلغ (0,815) مما يعكس وعي المستشفى بأهمية التدريب المستمر كأداة لترسيخ الثقافة الرقمية بين العاملين، في حين جاءت الفقرة الثانية "يدرك الطاقم الطبي والإداري دور الإدارة الإلكترونية في رفع جودة الخدمات الصحية وترشيد مواردها" بأقل قيمة ارتباط نسبيا (0,758) لكنها تظل ضمن الحدود المقبولة وتشير إلى إدراك عام لأهمية الإدارة الإلكترونية في تحسين الكفاءة وترشيد الموارد، وبناءً على ذلك يمكن القول إن بعد "الثقافة التنظيمية" يتميز بدرجة عالية من الاتساق الداخلي مما يحسن من مصداقية أداة القياس وصلاحياتها للاستخدام في التحليل الإحصائي اللاحق.

الجدول (26): الاتساق الداخلي لفقرات بعد "الثقافة التنظيمية"

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0,000	0,827	يعمل كل من الطاقم الطبي والإداري على اتخاذ وتشارك القرارات التي تضمن نجاح رقمنة الخدمات الصحية بالمستشفى.
0,000	0,758	يدرك الطاقم الطبي والإداري دور الإدارة الالكترونية في رفع جودة الخدمات الصحية وترشيد مواردها.
0,000	0,815	يبرمج المستشفى دورات تدريبية الكترونية تساعد الموظفين على اكتساب الخبرة والقدرة على التأقلم مع البرامج والتطبيقات الالكترونية الصحية.
0,000	0,879	تساهم الإدارة الالكترونية في رفع جودة الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين على المستوى العام للمستشفى من خلال تبسيط الإجراءات وتسريع الاستجابة.

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 25.

5. صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد "القوانين واللوائح التشريعية"

يبين الجدول (27) نتائج الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity) لفقرات بعد "القوانين واللوائح التشريعية" باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0,844) و(0,863) وجميعها دالة بشكل إحصائي عند مستوى (Sig = 0,000) وقد حققت الفقرة الرابعة التي تنص على "تواجد على مستوى المستشفى قوانين ولوائح تنظيمية تحدد آليات الرقابة الإلكترونية والتفتيش لنظم المعلومات وشبكات الاتصال" أعلى قيمة ارتباط بلغت (0,863) مما يعكس قوة العلاقة بين هذه الفقرة والبعد ككل ويؤكد أهمية وجود إطار تشريعي واضح للرقابة الإلكترونية لضمان مصداقية وأمن النظام.

كما كانت الفقرة الأولى "تتوفر بالمستشفى لوائح قانونية تشريع وتحمي عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية" بقيمة ارتباط مرتفعة بلغت (0,860) مما يشير إلى أن التشريعات الداعمة تعد من الركائز الأساسية لإنجاح الإدارة الإلكترونية، أما الفقرة الثالثة "تتوفر بالمستشفى قوانين ولوائح تحرم وتعاقب اختراق أنظمة الإدارة الإلكترونية وأي تلاعب بخصوصية المعطيات الإلكترونية الخاصة بالمستشفى" فقد حققت قيمة ارتباط قدرها (0,858) مما يوضح أن الجانب الأمني وحماية البيانات يحتل مكانة بارزة في وعي الموظفين، وأخيرا سجلت الفقرة الثانية "تحرص الإدارة العليا للمستشفى على توفير تعليمات دورية فيما يخص حماية دعم أمن وسلامة نظم المعلومات" أقل قيمة ارتباط نسبيا (0,844) لكنها لا تزال ضمن مستوى مرتفع مما يدل على اتساق جيد يبرز دور الإدارة العليا في دعم ثقافة الأمان المعلوماتي. وبناءً على هذه النتائج يمكن القول إن بعد "القوانين واللوائح التشريعية" يتميز بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي مما يرفع من موثوقية أداة القياس وصلاحيته للاستخدام في الاختبارات الإحصائية اللاحقة.

الجدول (27): "الاتساق الداخلي لفقرات بعد "القوانين واللوائح التشريعية"

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0,000	0,860	تتوفر بالمستشفى لوائح قانونية تشرع وتحمي عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية.
0,000	0,844	تحرص الإدارة العليا للمستشفى على توفير تعليمات دورية فيما يخص حماية دعم امن وسلامة نظم المعلومات.
0,000	0,858	تتوفر بالمستشفى قوانين ولوائح تحرم وتعاقب اختراق أنظمة الإدارة الإلكترونية واي تلاعب بخصوصية المعطيات الإلكترونية الخاصة بالمستشفى.
0,000	0,863	تتواجد على مستوى المستشفى قوانين ولوائح تنظيمية تحدد اليات الرقابة الإلكترونية والتفتيش لنظم المعلومات وشبكات الاتصال.

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 25.

تشير نتائج الدراسة إلى أن أداة الاستبيان المعتمدة قد أثبتت مستويات مرتفعة من الصدق (Validity) والثبات (Reliability)، حيث أظهرت معاملات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل من المتغير التابع والأبعاد المستقلة قيم تفوق الحد الأدنى المقبول (0,70) مما يعكس اتساق داخلي جيد بين الفقرات، كما بينت اختبارات الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) أن جميع الفقرات تقريبا ارتبطت بدرجة دالة إحصائية مع الأبعاد التي تنتمي إليها وهو ما يدعم من مصداقية الأداة في قياس الظواهر المستهدفة، وتؤكد هذه النتائج أن الاستبيان يتميز بصدق ظاهري (Face Validity) وصدق محتوى (Content Validity) قوين حيث صممت الفقرات بعناية لتعكس أبعاد فجوة المعرفة والإدارة الإلكترونية، وبذلك يمكن الاعتماد على الأداة في التحليلات الإحصائية اللاحقة بثقة عالية إذ تضمن النتائج عدم وجود تباين عشوائي كبير في استجابات العينة ما يدعم استنتاجات البحث ويفسح المجال لتعميمها بدرجة مقبولة.

المبحث الرابع: التحليل الوصفي وتوجهات أفراد العينة

للإجابة على تساؤلات الدراسة والتأكد من صحة فرضياتها تم اعتماد أساليب التحليل الاحصائي الوصفي من خلال التحليل الوصفي لخصائص أفراد عينة الدراسة وتوجهات أفراد العينة لمتغيرات وابعاد الدراسة

المطلب الاول: التحليل الوصفي لخصائص أفراد عينة الدراسة

أولاً. توزيع مفردات العينة حسب متغير "نوع الجنس"

يبين الجدول (28) التوزيع الوصفي لمتغير "نوع الجنس" بين أفراد عينة الدراسة حيث بلغ العدد الإجمالي للمستجوبين (130) مفردة. توضح النتائج أن نسبة الذكور بلغت (60,0%) أي ما يعادل (78) مستجيباً في حين مثلت الإناث (40,0%) أي ما يعادل (52) مستجيباً من إجمالي العينة، ويعكس هذا التوزيع غلبة الذكور ضمن بيئة العمل في المستشفى العمومي الجامعي بباتنة، وهو أمر قد يرتبط بطبيعة بعض التخصصات الطبية والإدارية التي تستقطب نسباً أكبر من الذكور، خصوصاً في الأقسام التقنية والإدارية ذات الصلة بتكنولوجيا المعلومات. ومع ذلك فإن نسبة مشاركة الإناث التي بلغت (40,0%) تظل ذات دلالة إذ تشير إلى حضور معتبر للنساء في القطاع الصحي، سواء في المجال الطبي أو التمريضي أو الإداري، وهو ما يضمن تمثيل متوازن نسبياً للآراء داخل الدراسة، وبالتالي فإن هذا التوزيع يزيد من شمولية النتائج وإمكانية تعميمها بدرجة مقبولة على مختلف الفئات المكونة للمؤسسة.

الجدول (28): توزيع عينة الدراسة حسب متغير "نوع الجنس"

نوع الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	78	60,0
أنثى	52	40,0
Total	130	100,0

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 25.

ثانياً. توزيع مفردات العينة حسب متغير "العمر"

يبين الجدول (29) التوزيع الوصفي لمتغير "العمر" لدى أفراد عينة الدراسة حيث بلغ العدد الإجمالي للمستجوبين (130) مستجيباً، حيث تشير النتائج إلى أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي فئة (من 25 إلى 35 سنة) بنسبة (41,5%) أي ما يعادل (54) مستجيباً تليها مباشرة فئة (أقل من 25 سنة) بنسبة (37,7%) أي (49) مستجيباً، بينما شكلت الفئة العمرية (من 36 إلى 45 سنة) نسبة (18,5%) بما يعادل (24) مستجيباً في حين مثلت الفئة (أكبر من 45 سنة) النسبة الأقل (2,3%) أي (3) أفراد فقط.

ويعكس هذا التوزيع أن غالبية العينة تنتمي إلى الفئات الشابة (أقل من 35 سنة) بنسبة إجمالية تقارب (79,2%) وهو ما يدل على أن القوى العاملة في المستشفى يغلب عليها الطابع الشبابي الأمر الذي قد يساهم إيجابياً في تبني وتقبل تطبيقات الإدارة الإلكترونية (E-management) والتكيف مع التطورات التكنولوجية، في المقابل تبقى الفئات العمرية الأكبر محدودة وهو ما قد يعكس طبيعة التوظيف في القطاع الصحي أو توجهات التقاعد المبكر كما أن القطاع العام أصبح لا يستهوي الاطباء حيث يتوجهون له في

البداية من اجل اكتساب الخبرة فقط، ثم يتوجهون للقطاع العام، وبالتالي فإن هيمنة الفئة الشابة تدعم من قدرة المؤسسة على مواجهة تحديات التحول الرقمي لكنها في الوقت نفسه قد تطرح الحاجة إلى الاستفادة من خبرات الفئات الأكبر سنا لضمان توازن بين الحماس الشبابي والخبرة العملية.

الجدول (29): توزيع عينة الدراسة حسب متغير "العمر"

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 25 سنة	49	37,7
من 25 إلى 35 سنة	54	41,5
من 36 إلى 45	24	18,5
أكبر من 45 سنة	3	2,3
Total	130	100

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 25.

ثالثا. توزيع مفردات العينة حسب متغير "المستوى الوظيفي"

يبين الجدول (30) التوزيع الوصفي لعينة الدراسة حسب متغير "المستوى الوظيفي" حيث بلغ العدد الإجمالي للمستجوبين (130) مستجيبا، وتشير النتائج إلى أن الفئة الأكثر تمثيل هي فئة "شبه طبي" بنسبة (30,8%) أي ما يعادل (40) مستجيب، تليها فئة "موظف إداري" بنسبة (25,4%) أي (33) مستجيب ثم فئة "طبيب" بنسبة (23,1%) أي (30) مستجيب في حين جاءت فئة "إطار سامي" الأقل تمثيل بنسبة (20,8%) أي (27) مستجيب.

ويعكس هذا التوزيع أن عينة الدراسة قد شملت مختلف المستويات الوظيفية داخل المستشفى الجامعي بآنة مما يدعم شمولية البيانات ويمكن من رصد تباين وجهات النظر حول تطبيق الإدارة الإلكترونية (E-management) وفقا لطبيعة المهام والمسؤوليات، فغلبة فئة "شبه طبي" توضح الوزن الكبير لهذه الفئة في تسيير الخدمات الصحية اليومية بينما حضور "الموظفين الإداريين" يمثل الجانب التنظيمي والإداري الضروري لإنجاح التحول الرقمي، أما فئة "الأطباء" فتجسد دور الكفاءات الطبية في دعم الأنظمة الإلكترونية الموجهة للتشخيص والعلاج في حين أن "الإطارات السامية" تمثل الفئة القيادية وصاحبة القرار في رسم سياسات التحول الرقمي، وبذلك يبرز هذا التوزيع أن الدراسة اعتمدت عينة متوازنة نسبيا تتيح فهما أعمق للتحديات والفرص المرتبطة بتطبيق الإدارة الإلكترونية في المستشفى.

الجدول (30): توزيع مفردات العينة حسب متغير "المستوى الوظيفي"

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى الوظيفي
20,8	27	إطار سامي
25,4	33	موظف إداري
30,8	40	شبه طبي
23,1	30	طبيب
100,0	130	Total

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 25.

رابعا. توزيع مفردات العينة حسب متغير "المستوى التعليمي"

يبين الجدول (31) التوزيع الوصفي لمتغير "المستوى التعليمي" لدى أفراد عينة الدراسة حيث بلغ العدد الإجمالي للمستجوبين (130) مستجيبا، وتظهر النتائج أن الفئة الأكثر تمثيلا هي "جامعي" بنسبة (29,2%) أي ما يعادل (38) مستجيبا تليها فئة "ثانوي" بنسبة (28,5%) أي (37) مستجيبا، ثم فئة "تقني سامي" بنسبة (27,7%) أي (36) مستجيبا، في المقابل جاءت فئة "دراسات عليا" بنسبة (13,1%) أي (17) مستجيبا.

ويشير هذا التوزيع إلى أن أغلب العينة تنتمي إلى المستويات التعليمية الجامعية والثانوية والتقنية العليا وهي نسب متقاربة نسبيا تعكس التنوع التعليمي بين أفراد العينة، فهذا التنوع يعد مؤشر إيجابي إذ يتيح تحليل انعكاس اختلاف المستويات المعرفية على درجة أو مستوى إدراك وتبني الإدارة الإلكترونية (E-management) في المستشفى، كما أن نسبة ذوي الدراسات العليا (14,6%) وإن كانت محدودة إلا أنها تمثل الكفاءات المتقدمة القادرة على قيادة المبادرات التطويرية والمساهمة في صياغة حلول ابتكارية، أما النسبة الصغيرة جدا (1,5%) فقد تكون مرتبطة بفئة تعليمية خاصة أو مستويات متفرقة لكنها لا تؤثر على تمثيل بقية المستويات بشكل جوهري، وبذلك فإن عينة الدراسة توفر قاعدة متنوعة وثرية تسمح باستخلاص نتائج أكثر دقة حول دور فجوة المعرفة في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الجدول (31): توزيع مفردات العينة حسب متغير "المستوى التعليمي"

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
28,5	37	ثانوي
27,7	36	تقني سامي
29,2	38	جامعي
14,6	19	دراسات عليا
100,0	130	Total

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 25.

خامسا. توزيع مفردات العينة حسب متغير "الأقدمية"

يبين الجدول (32) التوزيع الوصفي لعينة الدراسة حسب متغير "الأقدمية المهنية" حيث بلغ العدد الإجمالي للمستجوبين (130) مستجيبا، وتشير النتائج إلى أن الفئة الأكثر حضورا هي فئة (من 11 إلى 15 سنة) بنسبة (30,8%) أي ما يعادل (40) مفردة، تليها فئة (من سنة إلى 5 سنوات) بنسبة (29,2%) أي (38) مفردة ثم فئة (من 6 إلى 10 سنوات) بنسبة (24,6%) أي (32) مفردة بينما جاءت فئة (أكثر من 15 سنة) الأقل تمثيل بنسبة (15,38%) أي (20) مفردة.

ويكشف هذا التوزيع عن توازن نسبي بين فئات الأقدمية حيث أن معظم المستجوبين يمتلكون خبرة مهنية متوسطة تتراوح بين (1 إلى 15 سنة) بنسبة إجمالية تقارب (84,6%) وهو ما يعكس وجود قاعدة بشرية ذات خبرة عملية مؤهلة للتكيف مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية بما في ذلك تطبيق الإدارة الإلكترونية (E-management)، أما الفئة ذات الأقدمية الطويلة (أكثر من 15 سنة) ورغم نسبتها الأقل فإنها تمثل مخزون معرفي وخبرة تراكمية قد تسهم في دعم جهود التغيير من خلال توفير الاستشارة والخبرة العملية، وبذلك فإن هذا التنوع في الأقدمية المهنية يزيد من مصداقية الدراسة حيث يسمح بتحليل آراء وتجارب موظفين يجمعون بين حداثة الانخراط في العمل من جهة والخبرة العميقة من جهة أخرى، مما يساهم في تقديم صورة شاملة حول العوامل المؤثرة في فجوة المعرفة وتطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المستشفى.

الجدول (32): توزيع مفردات العينة حسب متغير "الأقدمية"

النسبة المئوية %	التكرار	الأقدمية المهنية
29,2	38	من سنة إلى 5 سنوات
24,6	32	من 6 سنوات إلى 10 سنوات
30,8	40	من 11 إلى 15 سنة
15,38	20	أكبر من 15 سنة
100,0	130	Total

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 25.

المطلب الثاني: توجهات أفراد العينة لمتغيرات وابعاد الدراسة

يعتبر تحليل توجهات أفراد العينة خطوة أساسية لفهم آراء واستجابات المبحوثين حول محاور الدراسة إذ يساعد في الكشف عن درجة اتفاقهم أو اختلافهم مع العبارات الواردة في الاستبيان والمتعلقة بموضوع البحث، ولأجل قياس هذه التوجهات تم اعتماد سلم "ليكرت" الخماسي (Likert Scale) الذي يعتبر من أكثر المقاييس استخداما في البحوث الاجتماعية والإدارية لقياس الاتجاهات والميول، وكما أشرنا سابقا يتراوح هذا السلم بين خمس درجات تمثل مستويات مختلفة من الاتفاق. وسيتم فيما يلي توضيح كيف يتم حساب متوسط الوزن المرجح لكل خيار من خيارات سلم ليكرت الخماسي بداية من غير موافق بشدة إلى غاية موافق بشدة.

$$E = 5 - 1 = 4$$

بعد ذلك يتم القيام بقسمة قيمة المدى على عدد الخيارات والمتمثل بخمسة خيارات (5) من أجل الحصول على طول الفئة كما يلي:

$$L = 4/5 = 0.8$$

ثم في الأخير بوضع الفئات التي تقابل كل فئة من الفئات التي طولها 0,8 حيث أن الفئة الأولى التي طولها 0,8 هي التي تنتمي إلى المجال من 1 إلى 1,8 وهي تقابل "غير موافق بشدة"، والفئة الثانية من 1,81 إلى غاية 2,60 غير موافق بشدة وهكذا، والجدول الموالي يوضح مجال المتوسط المرجح لكل فئة من فئات سلم ليكرت الخماسي:

الجدول (33): المتوسط المرجح الخاص بسلم ليكرت الخماسي.

الفئة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
مجال المتوسط المرجح	1,8 – 1	2,60 – 1,81	3,40 – 2,61	4,20 – 3,41	5 – 4,21

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مقياس ليكرت

أولا: توجهات أفراد العينة لأبعاد المتغير المستقل

1. توجهات أفراد العينة لبعد "التدريب الإلكتروني"

يوضح الجدول (34) توجهات أفراد العينة نحو بعد "التدريب الإلكتروني" حيث تراوحت المتوسطات الحسابية الخاصة بفقرات هذا البعد بين (3,28) و(3,59)، وهي قيم تشير إلى تدرج في مستوى الموافقة من الحياد إلى الإيجابية، وقد جاءت الفقرة التي تنص على "يتناسب المحتوى التدريبي وفقا واحتياجات الطاقم الطبي والإداري باختلاف مستواهم العلمي والعملية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3,59) وانحراف معياري قدره (1,069)، وهذا يدل على وجود اتفاق نسبي بين أفراد العينة حول أهمية مواثمة المحتوى التدريبي مع احتياجات العاملين المختلفة، ويعكس ذلك وعي بأهمية تخصيص البرامج التدريبية الإلكترونية بما يتناسب مع تنوع الخبرات والمستويات المهنية داخل المستشفى مما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتيسير تبني التقنيات الرقمية، أما ارتفاع الانحراف المعياري نسبيا فيشير إلى وجود تباين محدود في آراء المستجوبين وهو أمر متوقع نظرا لاختلاف تجاربهم السابقة مع التدريب الإلكتروني ومدى تعرضهم له.

في المقابل سجلت الفقرة التي تنص على "يشرف على العملية التدريبية الإلكترونية للطواقم الإدارية والطبية مدربون ذوو كفاءة وخبرة عالية باختلاف تخصصاتهم" أدنى متوسط حسابي بين جميع الفقرات الخاصة بهذا البعد حيث بلغ (3,28) وانحراف معياري قدره (1,181)، مما يعكس تباين أكبر في آراء أفراد العينة حول جودة الإشراف على التدريب الإلكتروني، وقد يعزى ذلك إلى محدودية توفر مدربين مؤهلين في بعض التخصصات أو ضعف الخبرة التقنية لدى بعضهم في استخدام المنصات الإلكترونية، وهو ما ينعكس بشكل سلبي على فاعلية العملية التدريبية، أما بالنسبة للبعد ككل فقد بلغ المتوسط الحسابي العام (3,41) وانحراف معياري قدره (0,91) وهو ما يشير إلى درجة "موافقة" متوسطة تدل على وجود توجه إيجابي معتدل نحو تطبيق التدريب الإلكتروني في المستشفى، وتوحي هذه النتيجة بأن المؤسسة قطعت شوط مقبول في تبني التدريب الرقمي لكنها أيضا لا تزال بحاجة إلى مزيد من التنظيم والتطوير لضمان فعالية التدريب الإلكتروني وتحقيق أهدافه بكفاءة أعلى.

الجدول (34): يوضح توجهات أفراد العينة لبعء " التدريب الإلكتروني "

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوصف
يشرف على العملية التدريبية الالكترونية لطواقم الإدارية والطبية مدربين ذوي كفاءة خبرة عالية باختلاف تخصصاتهم.	3,28	1,181	محايد
يتناسب المحتوى التدريبي وفقا للاحتياجات واهداف المستشفى.	3,32	1,036	محايد
يتناسب المحتوى التدريبي وفقا واحتياجات الطاقم الطبي والاداري باختلاف مستواهم العلمي والعملية.	3,59	1,069	موافق
تعتمد العملية التدريبية بشكل رئيسي على الوسائط الالكترونية المتطورة كالمنصات الالكترونية	3,48	1,101	موافق
البعء الأول: التدريب الإلكتروني	3,4173	0,91042	موافق

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 25.

2. توجهات أفراد العينة لبعء "تكنولوجيا المعلومات والاتصال"

يوضح الجدول (35) توجهات أفراد العينة نحو بعء "تكنولوجيا المعلومات والاتصال" حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (2,92) و(3,82) وهي قيم تشير إلى اختلاف نسبي في مستوى الموافقة من الحياد إلى الموافقة، وقد حققت الفقرة التي تنص على "يوفر المستشفى برمجيات ونظم نوعية متطورة تدعم تسيير المصالح الاستشفائية وفق اختصاصها" أعلى متوسط حسابي بلغ (3,82) بانحراف معياري قدره (0,987) مما يعكس إدراك واضح من طرف المبحوثين لأهمية البرمجيات المتخصصة في تحسين إدارة المصالح الصحية وتسهيل مهامها اليومية، كما يشير هذا المتوسط المرتفع إلى وجود تطبيق فعلي للأنظمة المعلوماتية داخل المستشفى وهذا سيساهم في دعم الكفاءة التشغيلية ودقة الإجراءات الطبية والإدارية، أما انخفاض قيمة الانحراف المعياري نسبيا فيدل على تقارب آراء أفراد العينة حول هذه الفقرة مما يؤكد مستوى رضى عام عن أداء نظم المعلومات المستعملة في بيئة العمل.

كما نلاحظ أن الفقرة التي تنص على "يوفر المستشفى مختلف أنواع شبكات الاتصال الداخلية (الأنترانت) وشبكات الاتصال الخارجية (الإكسترانت) وشبكة الإنترنت لطواقم الإدارية والطبية" تحصلت على أدنى مرتبة بمتوسط حسابي قدره (2,92) وانحراف معياري بلغ (1,201) وهو ما يعكس حياد عام في تقييم أفراد العينة لمستوى توفر واستغلال الشبكات الاتصالية داخل المستشفى، ويمكن تفسير هذا الحياد بوجود قصور نسبي في البنية التحتية للاتصال أو ضعف في سرعة الشبكات وجودتها ما قد يحد من فعالية التواصل الرقمي بين الأقسام الطبية والإدارية، أما بالنسبة للبعء ككل فقد بلغ المتوسط الحسابي العام (3,43) بانحراف معياري قدره (0,81) وهو ما يشير إلى درجة "موافقة" متوسطة تميل إلى الإيجابية تدل على إدراك عام لدى المستجوبين بأهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم التحول الرقمي للمستشفى، مع الحاجة إلى مزيد من الاستثمار في تحسين شبكات الاتصال وكذلك توسيع استخدامها في الأنشطة اليومية لضمان فاعلية أكبر في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الجدول (35): توجهات أفراد العينة لبعد " تكنولوجيا المعلومات والاتصال "

الوصف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
موافق	1,140	3,42	تتوفر بالمستشفى معدات تكنولوجيا متطورة تتناسب واحتياجات الطاقم الطبي والإداري في تقديم الخدمات الصحية.
محايد	1,201	2,92	يوفر المستشفى مختلف أنواع شبكات الاتصال الداخلية (الأنترنت) وشبكات الاتصال الخارجية (الإكسترنات) وشبكة الانترنت لطواقم الإدارية والطبية.
موافق	0,987	3,82	يوفر المستشفى برمجيات ونظم نوعية متطورة تدعم تسير المصالح الاستشفائية وفق اختصاصها.
موافق	1,062	3,59	يملك المستشفى قاعدة بيانات متطورة قابلة لتحديث من قبل المختصين.
موافق	0,80653	3,4365	البعد الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 25.

3. توجهات أفراد العينة لبعد "الهيكل التنظيمي الإلكتروني"

يعرض الجدول (36) توجهات أفراد العينة نحو البعد الثالث "الهيكل التنظيمي الإلكتروني" حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3,75) و(3,92) مما يدل على أن آراء أفراد العينة تميل بوضوح نحو الموافقة وهو ما يعكس إدراك إيجابي لمستوى تنظيم وهيكله العمل الإداري في المستشفى إلكترونيا، وقد حققت الفقرة "يحدد الهيكل التنظيمي بالمستشفى المسؤوليات والصلاحيات لكافة المستويات الإدارية بشكل واضح ومحدد" أعلى متوسط حسابي بلغ (3,92) بانحراف معياري قدره (0,915) مما يشير إلى أن المستشفى يعتمد على هيكل تنظيمي واضح يساهم في تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة، وهذا الأمر من شأنه أن يحسن من فعالية الأداء الإداري ويقلل من التضارب في المهام، كما أن انخفاض الانحراف المعياري يعكس درجة اتفاق عالية بين آراء أفراد العينة حول وضوح الصلاحيات والمهام الإدارية داخل المستشفى وهو مؤشر إيجابي على مستوى النضج التنظيمي في بيئة العمل.

أما أدنى متوسط حسابي فقد سجلته الفقرة التي تنص على أن "تؤطر علاقات العمل بين مختلف أقسام المستشفى بشكل رسمي عبر الوثائق والتقارير الإلكترونية" بمتوسط بلغ (3,75) وانحراف معياري قدره (0,981) وهو ما يشير إلى درجة موافقة معتدلة، تعكس وجود تطبيق فعلي لتأطير العلاقات الوظيفية إلكترونيا لكن مع احتمالية وجود بعض التحديات المرتبطة بالتكامل بين الأنظمة أو بطء التحول الكامل إلى التوثيق الرقمي، أما بالنسبة للبعد ككل فقد بلغ المتوسط الحسابي العام (3,83) بانحراف معياري قدره (0,69) مما يدل على درجة "موافقة" قوية من طرف المستجيبين، ويعكس ذلك أن الهيكل التنظيمي الإلكتروني للمستشفى يعتبر من أبرز العوامل التي تدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال وضوح الإجراءات وسهولة التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية، بما يحسن الكفاءة التنظيمية ويساهم في تحقيق أهداف المستشفى الاستراتيجية بكفاءة أكبر.

الجدول (36): يوضح توجهات أفراد العينة لبعء " الهيكل التنظيمي "

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوصف
يحدد الهيكل التنظيمي بالمستشفى المسؤوليات والصلاحيات لكافة المستويات الإدارية بشكل واضح ومحدد.	3,92	0,915	موافق
تدون إجراءات وتعليمات العمل بشكل واضح ومحدد يوجه سلوك الطواقم الطبية والإدارية من خلال منصات الكترونية تفاعلية خاصة بالمستشفى.	3,81	0,949	موافق
تأطر علاقات العمل بين مختلف اقسام المستشفى بشكل رسمي عبر الوثائق والتقارير الالكترونية.	3,75	0,981	موافق
يضمن الهيكل التنظيمي الالكتروني سرعة وسهولة التنسيق والاتصال بين المستويات الإدارية بالاختلاف وظائف واقسام المستشفى.	3,84	1,018	موافق
البعء الثالث: الهيكل التنظيمي	3,8288	0,69469	موافق

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 25.

4. توجهات أفراد العينة لبعء "الثقافة التنظيمية"

يستعرض الجدول (37) توجهات أفراد العينة اتجاه بعء "الثقافة التنظيمية" حيث يتضح من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية للفقرات تراوحت بين (2,79) و(3,32) وهي قيم تدرج ضمن مستوى "محايد" مما يشير إلى أن ثقافة المستشفى الإلكترونية ما زالت في مرحلة متوسطة التطور، وقد سجلت الفقرة التي تنص على "يعمل كل من الطاقم الطبي والإداري على اتخاذ وتشارك القرارات التي تضمن نجاح رقمنة الخدمات الصحية بالمستشفى" أعلى متوسط حسابي بلغ (3,32) بانحراف معياري قدره (1,181) مما يعكس إدراك جزئي لدى العاملين بأهمية المشاركة في القرارات المتعلقة برقمنة الخدمات الصحية، ورغم هذا فإن مستوى الحياء يشير إلى أن مشاركة مختلف الطواقم في هذه القرارات لا تزال محدودة وربما تقتصر على المستويات الإدارية العليا دون إشراك فعلي لكل الفاعلين مما يقلل من فعالية التحول نحو بيئة تنظيمية رقمية شاملة.

أما أدنى متوسط حسابي فقد حققته الفقرة التي تنص على أن "يبرمج المستشفى دورات تدريبية إلكترونية تساعد الموظفين على اكتساب الخبرة والقدرة على التأقلم مع البرامج والتطبيقات الإلكترونية الصحية" بمتوسط قدره (2,79) وانحراف معياري بلغ (1,179) وهو ما يدل على أن الجانب التدريبي في الثقافة التنظيمية الرقمية ما يزال ضعيف نسبيا، ويحتل أن ضعف هذه المبادرات التدريبية يؤثر على مدى استعداد الموظفين لتبني القيم والسلوكيات الرقمية الجديدة، أما المتوسط العام للبعء ككل فقد بلغ (3,07) بانحراف معياري قدره (0,984) مما يعكس وجود مستوى "محايد" في توجهات الأفراد نحو الثقافة التنظيمية الإلكترونية، وبناءً على ذلك يمكن القول إن المستشفى لم يرسخ بعد ثقافة تنظيمية رقمية قوية تدعم التحول نحو الإدارة الإلكترونية الأمر الذي يستدعي دعم برامج التوعية الرقمية، وتحفيز المشاركة الفعالة لجميع العاملين في ترسيخ قيم التعاون والابتكار والانفتاح على التغيير التكنولوجي.

الجدول (37): يوضح توجهات أفراد العينة لبعء " الثقافة التنظيمية "

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوصف
يعمل كل من الطاقم الطبي والإداري على اتخاذ وتشارك القرارات التي تضمن نجاح رقمنة الخدمات الصحية بالمستشفى.	3,32	1,181	محايد
يدرك الطاقم الطبي والإداري دور الإدارة الإلكترونية في رفع جودة الخدمات الصحية وترشيد مواردها.	3,02	1,207	محايد
يبرمج المستشفى دورات تدريبية إلكترونية تساعد الموظفين على اكتساب الخبرة والقدرة على التأقلم مع البرامج والتطبيقات الإلكترونية الصحية.	2,79	1,179	محايد
تساهم الإدارة الإلكترونية في رفع جودة الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين على المستوى العام للمستشفى من خلال تبسيط الإجراءات وتسريع الاستجابة.	3,17	1,234	محايد
البعء الرابع: الثقافة التنظيمية	3,0731	0,98410	محايد

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 25.

5. يوضح توجهات أفراد العينة لبعء "القوانين واللوائح التشريعية"

يوضح الجدول (38) توجهات أفراد العينة نحو بعء "القوانين واللوائح التشريعية" حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3,32) و(3,70) وهو ما يشير إلى أن آراء المستجيبين تميل بدرجة "موافقة" نحو توفر بيئة تشريعية وتنظيمية داعمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المستشفى، وقد حققت الفقرة التي تنص على أن "تتوفر بالمستشفى لوائح قانونية تشرع وتحمي عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية" أعلى متوسط حسابي بلغ (3,70) بانحراف معياري قدره (1,032)، مما يعكس قناعة قوية لدى الأفراد بوجود أطر قانونية واضحة تضمن شرعية التحول الرقمي وتحميه من المخاطر المرتبطة باستخدام الأنظمة الإلكترونية، ويظهر انخفاض الانحراف المعياري نسبيا تقارب في آراء المستجيبين، مما يدل على وعي مشترك بأهمية الإطار القانوني في دعم التحول نحو الإدارة الإلكترونية واستدامة العمل المؤسسي القائم على التكنولوجيا.

من جهة أخرى سجلت الفقرة التي تنص على أن "تتواجد على مستوى المستشفى قوانين ولوائح تنظيمية تحدد آليات الرقابة الإلكترونية والتفتيش لنظم المعلومات وشبكات الاتصال" أدنى متوسط حسابي بلغ (3,32) بانحراف معياري قدره (1,114) مما يشير إلى أن الرقابة الإلكترونية لا تزال محدودة أو غير مطبقة بشكل منهجي في المستشفى، وهذا قد يعكس ضعف في المتابعة الدورية أو في وجود وحدات مختصة بمراقبة أداء الأنظمة وضمان أمنها المعلوماتي، أما المتوسط الحسابي العام للبعء ككل فقد بلغ (3,55) بانحراف معياري قدره (0,871) وهو ما يعبر عن درجة "موافقة" من طرف المستجيبين، ما يدل على أن الإطار التشريعي في المستشفى يعتبر عنصر أساسي داعم لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ومع ذلك فإن النتائج توحى بالحاجة إلى دعم الجوانب الرقابية والتفتيشية وتطوير القوانين الداخلية بما يواكب متطلبات التحول الرقمي وضمان الحوكمة المعلوماتية الفعالة.

الجدول (38): يوضح توجهات أفراد العينة لبعء "القوانين واللوائح التشريعية"

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوصف
تتوفر بالمستشفى لوائح قانونية تشريع وتحمي عملية تطبيق الإدارة الالكترونية.	3,70	1,032	موافق
تحرص الإدارة العليا للمستشفى على توفير تعليمات دورية فيما يخص حماية دعم امن وسلامة نظم المعلومات.	3,67	0,901	موافق
تتوفر بالمستشفى قوانين ولوائح تجرم وتعاقب اختراق أنظمة الإدارة الالكترونية واي تلاعب بخصوصية المعطيات الالكترونية الخاصة بالمستشفى.	3,50	1,021	موافق
تتواجد على مستوى المستشفى قوانين ولوائح تنظيمية تحدد اليات الرقابة الالكترونية والتفتيش لنظم المعلومات وشبكات الاتصال.	3,32	1,114	محايد
البعء الخامس: القوانين واللوائح التشريعية	3,5462	0,87148	موافق

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 25.

من خلال تحليل توجهات أفراد العينة نحو أبعاد فجوة المعرفة الخمسة يتضح أن الاتجاه العام يتراوح بين درجة "الموافقة" و "الحياة" بما يعكس إدراك متوسط إلى جيد لدى العاملين بأهمية تقليص فجوة المعرفة في دعم تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمستشفى، فقد أظهرت نتائج بعد "التدريب الإلكتروني" و "تكنولوجيا المعلومات والاتصال" و "الهيكلة التنظيمية الإلكترونية" مستويات اتفاق مرتفعة مما يدل على وجود بنية تقنية وتنظيمية ملائمة نسبيا لرقمنة العمل الإداري والصحي، في المقابل أظهر بعد "الثقافة التنظيمية" مستوى "محايد" مما يشير إلى أن التحول الرقمي لم يترسخ بعد كسلوك وقيمة تنظيمية لدى جميع الموظفين، أما بعد "القوانين واللوائح التشريعية" فقد نال تقييما إيجابيا حيث عبر المستجيبون عن رضاهم بوجود إطار قانوني يحمي ويدعم التحول الإلكتروني رغم الحاجة إلى دعم آليات الرقابة الإلكترونية. على العموم تظهر النتائج أن فجوة المعرفة في المستشفى ليست كبيرة لكنها لا تزال تتطلب جهود إضافية في مجالات الثقافة الرقمية والتدريب المستمر لتأمين تطبيق فعال ومستدام للإدارة الإلكترونية.

ثانيا: توجهات أفراد العينة لمتغير "الإدارة الإلكترونية"

يوضح الجدول (39) توجهات أفراد العينة نحو متغير "الإدارة الإلكترونية" حيث تهدف هذه الفقرات إلى قياس مدى توظيف المستشفى لتقنيات الإدارة الرقمية في تحسين جودة خدماته الصحية وتنظيم عملياته الإدارية، حيث يتبين من نتائج الجدول أن أعلى متوسط حسابي تم تسجيله في الفقرة التي تنص على "تتيح الأنظمة الإلكترونية المتاحة متابعة مستمرة ودورية لمختلف المصالح الصحية مع إصدار تنبيهات عند حدوث الانحرافات وتصحيحها آليا" بمتوسط حسابي قدره (3,95) وانحراف معياري (0,892) وهو ما يعكس اتفاق واسع بين أفراد العينة حول الدور الكبير الذي تلعبه الأنظمة الإلكترونية في المتابعة الآلية وتحسين الرقابة الداخلية بالمستشفى،

ويمكن تفسير ذلك بأن استخدام الأنظمة الرقمية في المتابعة والمراقبة ساعد في رفع كفاءة الأداء والتقليل من الأخطاء التشغيلية إضافة إلى تحسين سرعة الاستجابة الإدارية عند حدوث أي خلل أو تأخر في الخدمات مما يدل على نضج نسبي في تطبيق الإدارة الإلكترونية على هذا المستوى.

في المقابل سجلت الفقرة التي تنص على "تساعد قواعد البيانات والأرشيف الإلكتروني في توفير المعلومات المناسبة وحفظ ملفات المرضى بشكل آمن وسريع" أدنى متوسط حسابي بلغ (2,51) بانحراف معياري قدره (1,150)، مما يشير إلى اتجاه محايد يميل إلى التحفظ لدى المبحوثين حول كفاءة أنظمة قواعد البيانات والأرشيف الإلكترونية، ويمكن تفسير هذا الضعف النسبي في التقييم بوجود تحديات متعلقة بعدم كفاية البنية التحتية الرقمية أو ضعف حماية البيانات وسرعة الوصول إليها وهو ما يجعل العاملين في المستشفى أقل رضا عن فعالية هذه الأنظمة في دعم الأداء اليومي.

وبالنظر إلى جميع الفقرات المكونة للبعد فقد كانت ست (6) فقرات في مستوى "موافق" مقابل أربع (4) فقرات في مستوى "محايد" مما يدل على أن الغالبية تميل إلى الإيجابية في تقييمها لتطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المستشفى، أما متوسط المتغير ككل فقد بلغ (3,3385) بانحراف معياري قدره (0,65182)، وهو ما يعكس مستوى تطبيق متوسط يميل إلى الجيد، ويمكن تفسير ذلك بأن المستشفى يحقق تقدم ملموس في تبني نظم الإدارة الإلكترونية خاصة في مجالات القيادة الرقمية والمتابعة والرقابة، إلا أن هناك بعض النقاط الضعيفة في توظيف الأنظمة الخاصة بالأرشفة وقواعد البيانات تحتاج إلى تحسين لضمان التكامل والفاعلية في جميع المكونات الرقمية.

الجدول (39): يوضح توجهات أفراد العينة لمتغير "الإدارة الإلكترونية"

الوصف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
موافق	1,162	3,75	تعتمد إدارة المستشفى على تكنولوجيا المعلومات والاتصال كركيزة أساسية في صياغة أهدافها ورسم خططها المستقبلية.
محايد	1,291	2,71	تساهم الأنظمة الإلكترونية من خلال قواعد البيانات والبرمجيات في توقع الطلب على الخدمات الصحية وتحسين سرعة الاستجابة.
موافق	1,174	3,42	تعزز شبكات الاتصال والأنظمة الرقمية مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار وتحقيق الشمولية في التخطيط.
محايد	1,154	2,65	يعمل المستشفى على توسيع رقمنة مصالحه المختلفة بما يضمن تحسين جودة الخدمات وتطوير بنيته التحتية الإلكترونية.
محايد	1,224	3,08	توفر أجهزة الحاسوب وشبكات الاتصال بيئة تنظيمية مرنة تسهل تقديم الخدمات الصحية واستيعاب أكبر عدد من المستفيدين في وقت واحد.

محايد	1,150	2,51	تساعد قواعد البيانات والأرشيف الإلكتروني في توفير المعلومات المناسبة وحفظ ملفات المرضى بشكل آمن وسريع.
موافق	1,156	3,54	تعتمد إدارة المستشفى على أنظمة حاسوبية متخصصة لمتابعة أداء الموظفين، بما في ذلك سجلات الدخول والخروج بشكل إلكتروني.
موافق	0,892	3,95	تتيح الأنظمة الإلكترونية المتاحة متابعة مستمرة ودورية لمختلف المصالح الصحية مع إصدار تنبيهات عند حدوث الانحرافات وتصحيحها آليا.
موافق	0,891	3,89	يسعى المستشفى إلى تحسين القيادة الإلكترونية من خلال برمجة دورات تدريبية لتطوير مهارات الموظفين وتوظيف الوسائل الرقمية في تبادل القرارات والمعلومات.
موافق	0,942	3,89	تراعي القيادة الإلكترونية الجوانب الإنسانية للموظفين عبر الاهتمام بانشغالهم وتربط مستوى أداء المستشفى بفعالية الطواقم الطبية والإدارية مع توفير حوافز عادلة لمتهمزي الأداء.
محايد	0,65182	3,3385	الإدارة الالكترونية

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 25.

المبحث الخامس: اختبار نموذج الدراسة باستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية

تعتبر النمذجة بالمعادلات البنائية (Structural Equation Modeling – SEM) من أبرز الأساليب الإحصائية الحديثة التي تستخدم لاختبار النماذج النظرية المعقدة التي تربط بين مجموعة من المتغيرات المستقلة والتابعة في آن واحد ويهدف هذا الأسلوب إلى تحليل العلاقات السببية الكامنة بين المتغيرات الظاهرة (المقاسة مباشرة) والمتغيرات الكامنة (غير المقاسة)، مع الأخذ في الاعتبار تأثيرات كل متغير على الآخر بشكل متزامن، مما يمنح الباحث فهم أعمق للبنية النظرية للنموذج المدروس، ويتميز هذا المنهج بقدرته على الجمع بين التحليل العاملي (Factor Analysis) والانحدار المتعدد (Multiple Regression) في إطار واحد متكامل الأمر الذي يجعله أداة مثالية للدراسات التي تتناول مفاهيم متعددة الأبعاد مثل دراسة فجوة المعرفة والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصحية. ومن بين الأساليب المتقدمة في هذا المجال يبرز أسلوب "النمذجة بالمعادلات البنائية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية"

(Partial Least Squares – Structural Equation Modeling, PLS-SEM) والذي يستخدم على نطاق واسع في البحوث التطبيقية خاصة عندما تكون البيانات ذات طبيعة غير مثالية، كأن تكون العينة محدودة الحجم أو لا تتبع التوزيع الطبيعي، ويعتمد هذا الأسلوب على تقدير العلاقات بين المتغيرات بطريقة تزيد من تفسير التباين في المتغير التابع، ويعتبر ملائماً للدراسات الاستكشافية أو التي تهدف إلى تطوير النماذج النظرية أكثر من اختبارها الصارم، كما أنه يتميز بالمرونة في التعامل مع النماذج المعقدة التي تتضمن مسارات متعددة وأبعاد فرعية مما يتيح للباحث قياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات المكونة للنموذج. أما فيما يتعلق "بنموذج الدراسة الحالي" فقد تم تصميمه لقياس تأثير أبعاد "فجوة المعرفة" بوصفها متغيرات مستقلة أو مفسرة على "الإدارة الإلكترونية" باعتبارها المتغير التابع أو الناتج، ويتكون النموذج من "خمسة أبعاد رئيسية لفجوة المعرفة" وهي التدريب الإلكتروني، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الهيكل التنظيمي الإلكتروني، الثقافة التنظيمية، والقوانين واللوائح التشريعية، تمثل هذه الأبعاد مجتمعة العوامل المؤثرة في تضيق فجوة المعرفة داخل المستشفى محل الدراسة في حين تمثل الإدارة الإلكترونية المخرج النهائي الذي يعكس مدى نجاح هذه العوامل في تحسين الأداء الإداري الرقمي وتطوير الخدمات الصحية، ويهدف تحليل النموذج باستخدام PLS-SEM إلى تحديد قوة واتجاه العلاقات بين هذه المتغيرات وتقدير مدى مساهمة كل بعد من أبعاد فجوة المعرفة في تفسير التباين الكلي في متغير الإدارة الإلكترونية.

يتكون نموذج الدراسة حسب طريقة النمذجة بالمعادلات البنائية من نموذجين فرعيين هما: نموذج قياسي (measurement model) والذي يمثل العلاقة بين المتغيرات الكامنة (المباني) والتي يرمز لها بالدوائر، ومؤشراتها والتي يرمز لها بالمستطيلات، ونموذج بنيائي (structural model) والذي يوضح العلاقة بين المتغيرات الكامنة، وفيما يلي سيتم اختبار كل نموذج على حدا:

المطلب الأول: اختبار النموذج القياسي

يتضمن اختبار النموذج القياسي (Measurement Model Testing) المرحلة الأولى والأساسية في عملية تحليل النماذج بالمعادلات البنائية، إذ يعنى هذا الاختبار بتقييم جودة المقاييس المستخدمة في تمثيل المتغيرات الكامنة، قبل الانتقال إلى اختبار العلاقات السببية في النموذج الهيكلي، ويهدف هذا إلى التأكد من أن الفقرات أو المؤشرات المستخدمة لقياس كل بعد من أبعاد النموذج تعكس فعلاً المفهوم الذي صممت لقياسه مما يضمن صلاحية النموذج ودقته الإحصائية. ويشمل اختبار النموذج القياسي مرحلتين رئيسيتين: اختبار الصدق التقاربي (Convergent Validity)؛ اختبار الصدق التمايزي (Discriminant Validity).

اولا. اختبار الصدق التقاربي

لقياس الصدق التقاربي نستخدم على متوسط التباين المستخرج (AVE)، معاملات التشبع (Factor loading)، ألفا كرونباخ (Cronbach 's alpha)، وكذلك معامل الثبات المركب (Composite Reliability):

يوضح الجدول (40) نتائج اختبار الصدق التقاربي (Convergent Validity) لمتغيرات نموذج الدراسة باستخدام أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، والذي يهدف إلى التأكد من مدى جودة المؤشرات في تمثيل الأبعاد الكامنة، وبالرجوع إلى قيم تشبعات الفقرات (Outer Loadings)، يتضح أن جميعها جاءت ضمن الحدود المقبولة إحصائياً حيث تجاوزت القيمة الدنيا 0,7 التي تمثل الحد الأدنى المقبول دلالياً في الدراسات الإحصائية، ومع ذلك تم الإبقاء على بعض الفقرات التي تقل تشبعاتها عن 0,7 لأنها ساهمت في تحسين متوسط التباين المستخرج (AVE) للبعد الذي تنتمي إليه، مما يدعم صدق النموذج دون التأثير السلبي على دقته الكلية، كما لا بد من الإشارة إلى أنه تم حذف ثلاث فقرات من بعد الهيكل التنظيمي الإلكتروني، وثلاث فقرات أخرى من متغير الإدارة الإلكترونية بعد التأكد من ضعف تشبعها وعدم تحقيقها لمتطلبات الثبات الداخلي وذلك بغرض تحسين صلاحية النموذج القياسي وتماسك أبعاده.

أما من حيث قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) فقد تراوحت بين (0,531) و(0,731) وهي جميعها تفوق الحد الأدنى المقبول وهو 0,5 مما يعني أن أكثر من 50% من تباين مؤشرات كل بعد يمكن تفسيره من خلال المتغير الكامن نفسه، ويدل ذلك على وجود صدق تقاربي قوي يعكس ترابط عالي بين الفقرات المنتمية إلى نفس البعد، وبالمثل جاءت قيم معامل الثبات المركب (Composite Reliability) مرتفعة وتراوحت بين (0,744) و(0,900) وهي قيم تفوق الحد الأدنى المطلوب (0,7)، مما يشير إلى وجود ثبات داخلي جيد في مقاييس الدراسة وموثوقية عالية في الإجابات المقدمة من طرف أفراد العينة، ومن خلال هذه النتائج يمكن القول إن المقاييس المستخدمة لتمثيل كل من أبعاد فحوة المعرفة الخمسة ومتغير الإدارة الإلكترونية تتميز بمستوى عالي من الاتساق الداخلي والصدق التقاربي، مما يجعل النموذج القياسي مؤهلاً للانتقال إلى المرحلة التالية من التحليل والمتمثلة في اختبار الصدق التمايزي بين المتغيرات.

الجدول (40): اختبار الصدق التقاربي لنموذج الدراسة.

المتغيرات	الترميز	تشيع الفقرات	معامل الثبات المركب	متوسط التباين المستخرج
الإدارة الإلكترونية	EM1	0,731	0,887	0,587
	EM2	0,791		
	EM3	0,826		
	EM4	0,695		
	EM5	0,809		
	EM6	0,768		
	EM7	0,735		
الميكال التنظيمي	EOS2	1,000	1,000	1,000
التدريب الإلكتروني	ET1	0,731	0,887	0,683
	ET2	0,851		
	ET3	0,883		
	ET4	0,833		
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	ICT1	0,693	0,744	0,531
	ICT2	0,778		
	ICT3	0,754		
	ICT4	0,685		
القوانين واللوائح التشريعية	LRF1	0,829	0,900	0,731
	LRF2	0,845		
	LRF3	0,871		
	LRF4	0,874		
الثقافة التنظيمية	OC1	0,847	0,859	0,673
	OC2	0,710		
	OC3	0,814		
	OC4	0,899		

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS V.4.

ثانيا. اختبار الصدق التمايزي

إن عملية اختبار الصدق التمايزي تتضمن اختبار مؤشر فورنر-لاركر (Fornell-Larcker Criterion) وكذلك اختبار مؤشر (HTMT Heterotrait-Monotrait Ratio):

يبين الجدول (40) نتائج اختبار الصدق التمايزي (Discriminant Validity) باستخدام مؤشر فورنر ولاركر (Fornell-Larcker Criterion) الذي يعد أحد أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة للتحقق من مدى تمايز المتغيرات الكامنة عن بعضها البعض في النموذج البنائي، ويقضي هذا المعيار بأن يكون الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) لكل متغير أكبر من قيم معاملات الارتباط (Correlations) التي تربطه ببقية المتغيرات في النموذج، وبالرجوع إلى القيم المعروضة في الجدول، يتضح أن جميع القيم تقع في أعلى المصفوفة وتمثل الجذور التربيعية لمعاملات متوسط التباين المستخرج لكل بعد، حيث بلغت (0,766) للإدارة الإلكترونية و(0,826) للتدريب الإلكتروني، و(0,820) للثقافة التنظيمية و(0,855) للقوانين واللوائح التشريعية و(1,000) للهيكل التنظيمي الإلكتروني و(0,729) لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

ومن خلال مقارنة هذه القيم بقيم معاملات الارتباط للمتغيرات الأخرى يتبين أن كل جذر تربيعي يفوق جميع معاملات الارتباط المرتبطة به، وهو ما يعني يحقق شرط الصدق التمايزي بشكل واضح، فعلى سبيل المثال بلغ ارتباط الإدارة الإلكترونية بتكنولوجيا المعلومات والاتصال (0,639) وهو أقل من الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج لمتغير الإدارة الإلكترونية (0,766)، مما يدل على أن هذا المتغير يقيس مفهوم مميز ومستقل عن بقية الأبعاد، كما يظهر أن الهيكل التنظيمي الإلكتروني حقق أعلى قيمة (1,000)، وهو ما يعكس تجانس تام لمؤشراته بعد حذف الفقرات غير المناسبة في الاختبار السابق والبقاء على فقرة واحدة. وعليه يمكن القول إن النموذج يتمتع بدرجة تمايز عالية بين متغيراته الكامنة، مما يحسن من سلامة البناء المفاهيمي للنموذج الإحصائي ويدعم إمكانية الانتقال إلى مرحلة اختبار الفرضيات البنيوية بثقة علمية عالية.

الجدول (41): مؤشر فورنر لاركر (Fornell-Larcker).

تكنولوجيا المعلومات والاتصال	الهيكل التنظيمي	القوانين واللوائح التشريعية	الثقافة التنظيمية	التدريب الإلكتروني	الإدارة الإلكترونية	
					0,766	الإدارة الإلكترونية
				0,826	0,411	التدريب الإلكتروني
			0,820	0,444	0,747	الثقافة التنظيمية
		0,855	0,475	0,699	0,444	القوانين واللوائح التشريعية
	1,000	0,489	0,531	0,499	0,602	الهيكل التنظيمي
0,729	0,579	0,684	0,709	0,706	0,639	تكنولوجيا المعلومات والاتصال

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS V.4.

يبين الجدول (42) نتائج اختبار إحصائية (Heterotrait-Monotrait Ratio - HTMT) وهي من أحدث الأساليب المستخدمة للتحقق من الصدق التمايزي (Discriminant Validity) في أسلوب المعادلات البنائية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية حيث تقوم على مقارنة متوسط الارتباطات بين المؤشرات الخاصة بمتغيرات مختلفة (Heterotrait correlations) بمتوسط الارتباطات بين المؤشرات التابعة للمتغير ذاته (Monotrait correlations)، ويعد هذا المؤشر أكثر دقة من اختبار فورنر ولاكر في تحديد التداخل بين المتغيرات الكامنة، ويقبل النموذج إحصائيا عندما تقل جميع قيم (HTMT) عن الحد المعياري 0,85 في حين تعتبر القيم التي تتراوح بين (0,85) و(0,90) مقبولة في بعض الدراسات ذات النماذج المعقدة.

من خلال تحليل الجدول يتضح أن أغلب القيم المحسوبة تقع ضمن الحدود المقبولة حيث تراوحت بين (0,432) كأدنى قيمة تمثل العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والتدريب الإلكتروني و(0,891) كأعلى قيمة بين بعد الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، ورغم ارتفاع بعض القيم نسبيا إلا أنها تبقى ضمن المستوى المقبول الذي لا يتجاوز (0,90) مما يدل على أن التمييز المفاهيمي بين الأبعاد لا يزال قائما وأن المتغيرات الكامنة لا تتداخل بشكل يضعف دقة القياس، كما تؤكد هذه النتائج ما توصل إليه اختبار فورنر ولاكر السابق من تحقق الصدق التمايزي للنموذج، وبذلك يمكن القول إن نموذج الدراسة يتميز بدرجة عالية من الاستقلالية بين متغيراته الكامنة (Latent Variables) مما يزيد الثقة في جودة القياس وصلاحيته النموذج للانتقال إلى تحليل العلاقات البنوية واختبار الفرضيات السببية.

الجدول (42): إحصائية (Heterotrait-monotrait ratio HTMT)

تكنولوجيا المعلومات والاتصال	الهيكل التنظيمي الإلكتروني	القوانين واللوائح التشريعية	الثقافة التنظيمية	التدريب الإلكتروني	الإدارة الإلكترونية
الإدارة الإلكترونية					
التدريب الإلكتروني				0,432	
الثقافة التنظيمية			0,543	0,846	
القوانين واللوائح التشريعية			0,549	0,798	0,485
الهيكل التنظيمي		0,510	0,557	0,516	0,635
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	0,668	0,808	0,891	0,811	0,740

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS V.4.

المطلب الثاني: اختبار النموذج البنائي للدراسة

يتضمن اختبار النموذج البنائي (Structural Model Assessment) عدة مراحل أساسية للتحقق من جودة العلاقات بين المتغيرات، حيث يبدأ ذلك باختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor VIF) للتأكد من عدم وجود مشكلة تعدد خطي بين المتغيرات المستقلة ثم فحص معامل التحديد (R^2) لقياس نسبة التباين المفسر في المتغير التابع، يلي ذلك اختبار

الفرضيات من خلال معاملات المسار (Path Coefficients) ودلالاتها مع تقييم حجم الأثر (Effect Size f^2) لتحديد قوة أو نسبة تأثير كل متغير مستقل في النموذج.

أولاً. معامل تضخم التباين (خلو النموذج من مشكلة التعدد الخطي)

يعتبر معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor VIF) من المؤشرات الأساسية التي تُستخدم للكشف عن مشكلة التعدد الخطي (Multicollinearity) بين متغيرات الدراسة، والتي قد تؤثر سلباً على دقة التقديرات الإحصائية للنموذج البنائي، تشير القاعدة العامة إلى أنه عندما تكون قيمة VIF أقل من (5)، فإن النموذج يعتبر خالياً من مشكلة التعدد الخطي، وبالرجوع إلى نتائج الجدول (22) نلاحظ أن جميع قيم VIF تراوحت بين (1,000) و(2,921) وهي قيم أقل بكثير من الحد الأقصى المسموح به مما يدل على عدم وجود أي ارتباط مرتفع بين المتغيرات المستقلة، وعليه يمكن التأكيد أن النموذج البنائي يتميز بالاستقلالية الإحصائية بين متغيراته مما يسمح بالانتقال إلى الخطوات اللاحقة من تحليل المسار واختبار الفرضيات بثقة ودقة عالية.

الجدول (43): معاملات تضخم التباين

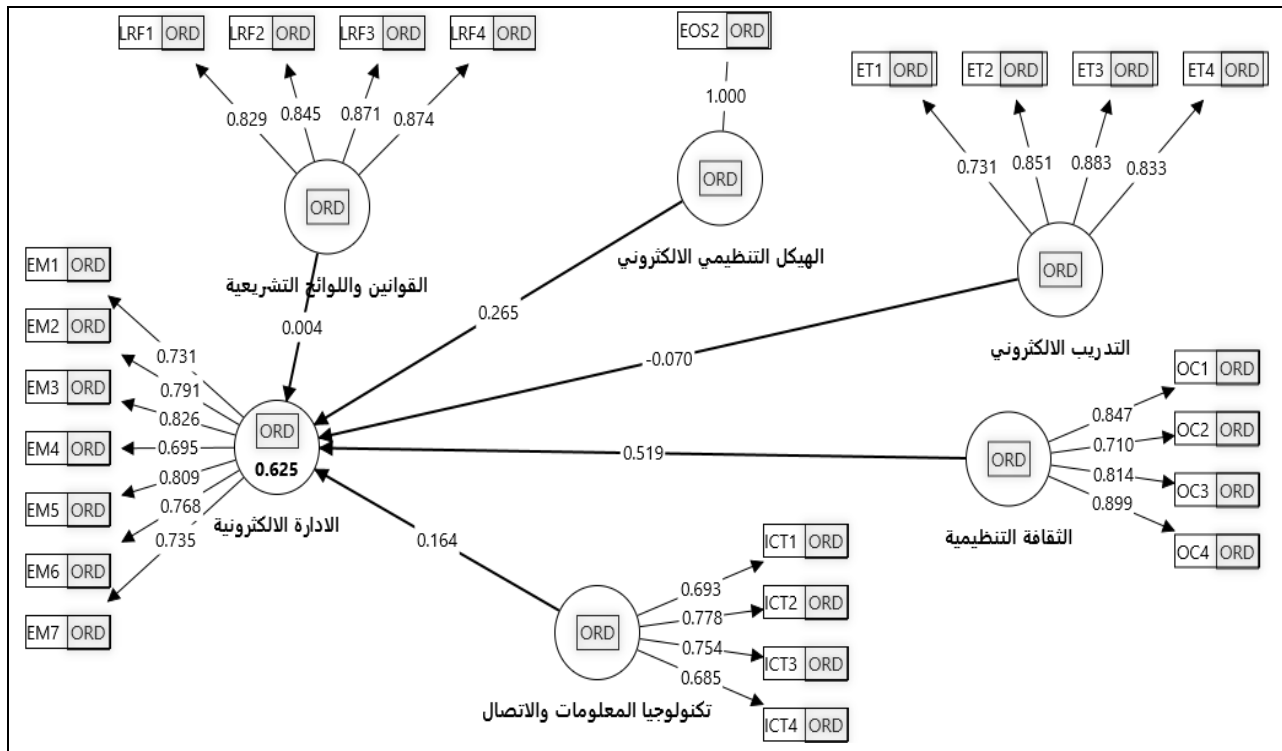
الترميز	VIF	الترميز	VIF
EM1	2,607	ICT1	1,434
EM2	2,675	ICT2	1,249
EM3	2,921	ICT3	1,367
EM4	2,118	ICT4	1,378
EM5	2,290	LRF1	2,297
EM6	2,665	LRF2	2,237
EM7	1,848	LRF3	2,227
EOS2	1,000	LRF4	2,190
ET1	1,796	OC1	2,204
ET2	2,448	OC2	1,503
ET3	2,419	OC3	1,989
ET4	1,768	OC4	2,857

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS V.4.

ثانيا. معامل التحديد للنموذج

يمثل معامل التحديد (R^2) أحد أهم المؤشرات الإحصائية في تحليل النماذج البنائية إذ يستخدم عادة لقياس مدى قدرة المتغيرات المستقلة أو المفسرة على تفسير التباين في المتغير التابع، ومن خلال الشكل (2) نلاحظ أنه قد بلغ في هذه الدراسة قيمة قدرها 0,625 وهو ما يعني أن أبعاد فجوة المعرفة المتمثلة في: التدريب الإلكتروني، الثقافة التنظيمية، القوانين واللوائح التشريعية، الهيكل التنظيمي الإلكتروني، وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، تفسر نحو 62,5% من التغيرات الحاصلة في مستوى الإدارة الإلكترونية، وتعد هذه النسبة مرتفعة نسبيا وتشير إلى قوة النموذج في تفسير العلاقة بين المتغيرات، كما تعكس أن المتغيرات المستقلة لها تأثير جوهري ومباشر في دعم وتفعيل ممارسات الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات محل الدراسة، أما النسبة المتبقية البالغة 37,5%، فيمكن أن تُعزى إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج مثل العوامل البيئية أو القيادية أو مستوى جاهزية البنية التحتية الرقمية، وبالتالي يمكن القول إن قيمة $R^2 = 0.625$ تعد دليل على جودة النموذج البنائي وقوته التفسيرية مما يمنح مصداقية أكبر لنتائج الدراسة واستنتاجاتها.

الشكل (39): اختبار نموذج الدراسة.



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS V.4.

ثالثا. اختبار فرضيات الدراسة

يعتبر اختبار الفرضيات من المراحل الأساسية في تحليل النماذج البنائية إذ يهدف إلى التحقق من صحة العلاقات المفترضة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بالاعتماد على قيم المعاملات الانحدارية Path Coefficients ومستوى الدلالة الإحصائية (p -value)، وفي إطار هذه الدراسة تم اختبار مجموعة من الفرضيات التي تعكس أثر أبعاد فجوة المعرفة على مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المستشفى الجامعي بباتنة وقد تمت صياغة الفرضيات كما يلي:

الفرضية الأولى H1: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعء التدريب الإلكتروني على تطبيق الإدارة الإلكترونية للمركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي باتنة.

الفرضية الثانية H2: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعء الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية للمركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي باتنة.

الفرضية الثالثة H3: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعء القوانين واللوائح التشريعية على تطبيق الإدارة الإلكترونية للمركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي باتنة.

الفرضية الرابعة H4: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعء الهيكل التنظيمي الإلكتروني على تطبيق الإدارة الإلكترونية للمركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي باتنة.

الفرضية الخامسة H5: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعء تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيق الإدارة الإلكترونية للمركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي باتنة.

تشير نتائج اختبار الفرضية الأولى إلى أن بعد التدريب الإلكتروني لا يمارس أي تأثير معنوي على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المستشفى الجامعي بباتنة، حيث بلغت قيمة معامل المسار $(-0,070)$ ، وهي قيمة سالبة وضعيفة تدل على علاقة عكسية غير مؤثرة، كما أظهرت قيمة إحصائية ستيودنت (t-statistic) مقدار $(0,680)$ وهي أقل بكثير من الحد الأدنى المقبول البالغ $(1,96)$ عند مستوى دلالة $(0,05)$ مما يدل على غياب الدلالة الإحصائية، أما قيمة P-value التي بلغت $(0,496)$ فهي أكبر من $(0,05)$ مما يدعم رفض الفرضية القائلة بوجود أثر إيجابي، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن البرامج التدريبية الإلكترونية داخل المستشفى قد لا تكون كافية من حيث المضمون أو التطبيق العملي لتمكين الموظفين من استخدام الأنظمة الإلكترونية بكفاءة، كما يمكن أن يعود السبب إلى ضعف البنية التحتية التقنية أو إلى محدودية الكفاءات البشرية القادرة على الاستفادة المثلى من التدريب الإلكتروني، وبذلك يمكن القول إن التدريب الإلكتروني لا يمثل عامل حاسم في تبني الإدارة الإلكترونية في البيئة الحالية للمستشفى الجامعي بباتنة، مما يستدعي مراجعة محتوى وأدوات التدريب لضمان موافقته مع متطلبات التحول الرقمي الفعال.

أما بالنسبة للفرضية الثانية فقد أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي قوي وذو دلالة إحصائية لبعء الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المستشفى الجامعي بباتنة، حيث بلغ معامل المسار $(0,519)$ ، وهو من أعلى القيم المسجلة في النموذج مما يعكس قوة العلاقة المباشرة بين المتغيرين، كما سجلت إحصائية ستيودنت قيمة $(4,102)$ وهي تفوق الحد الأدنى $(1,96)$ بينما بلغت قيمة P-value إلى $(0,000)$ مما يؤكد دلالة النتيجة عند مستوى ثقة 95%، وتدل هذه النتائج على أن ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والابتكار يسهم بشكل فعال في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، فكلما كان الموظفون أكثر انفتاحا على تبني التكنولوجيا وأكثر وعيا بقيم التعاون والمشاركة الرقمية، زادت احتمالات نجاح التحول الإلكتروني داخل المؤسسة الصحية، كما تظهر هذه النتائج أن العوامل السلوكية والثقافية مثل تقبل التغيير والالتزام التنظيمي، قد تكون أكثر تأثيرا من العوامل التقنية البحتة، وبذلك تبرز أهمية تبني برامج تهدف إلى بناء ثقافة رقمية إيجابية داخل المستشفى تركز على التحفيز والمشاركة والثقة في الأنظمة الإلكترونية كشرط أساسي لإنجاح التحول الرقمي في الإدارة الصحية.

تكشف نتائج اختبار الفرضية الثالثة أن بعد القوانين واللوائح التشريعية ليس له تأثير معنوي على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المستشفى الجامعي بباتنة، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0,004)، وهي قيمة ضعيفة جدا تكاد تكون معدومة، كما سجلت إحصائية ستيودنت (0,056) فقط وهي أقل بكثير من القيمة الحرجة (1,96)، في حين وصلت قيمة P-value إلى (0,956)، وهي مرتفعة جدا مما يؤكد عدم وجود دلالة إحصائية على العلاقة بين المتغيرين، وتعزى هذه النتيجة إلى احتمال غياب إطار قانوني وتشريعي متكامل يدعم التحول نحو الإدارة الإلكترونية في القطاع الصحي العمومي، فالقوانين الحالية قد تكون عامة وغير موجهة بشكل محدد لتسهيل العمل الإلكتروني، كما أن تطبيقها الميداني قد يواجه عراقيل بيروقراطية أو ضعف في التنسيق المؤسسي، وتدل هذه النتائج على أن البيئة القانونية في المستشفى لم تصل بعد إلى مستوى يمكنها من تحسين التحول الرقمي بشكل فعال، مما يستدعي تدخل الجهات الوصية لتحديث التشريعات ووضع لوائح تنظيمية واضحة تضمن شرعية المعاملات الإلكترونية وتسهيل استخدامها بثقة وكفاءة.

تشير نتائج الفرضية الرابعة إلى وجود أثر إيجابي ومعنوي لبعد الهيكل التنظيمي الإلكتروني على الإدارة الإلكترونية حيث بلغت قيمة معامل المسار (0,265)، وهي قيمة موجبة تدل على علاقة طردية معتدلة، كما سجلت إحصائية ستيودنت (2,642) وترافقت مع قيمة P-value تقدر بـ (0,008)، وهي أقل من (0,05) مما يثبت دلالة هذه العلاقة إحصائيا، وتظهر هذه النتيجة أن وجود هيكل تنظيمي مرن يدعم العمل الرقمي ويضمن التنسيق بين الأقسام، سيساهم بفاعلية في إنجاح عملية الإدارة الإلكترونية.

بالمقابل تظهر الفرضية الخامسة أن بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال لم يؤثر بشكل معنوي في تطبيق الإدارة الإلكترونية إذ بلغت قيمة معامل المسار (0,164) فقط، مع إحصائية ستيودنت (1,187) و P-value قدرها (0,235) مما يشير إلى غياب الدلالة الإحصائية، ويمكن تفسير ذلك بأن توافر البنية التحتية التكنولوجية وحده غير كافٍ دون دعم تنظيمي وثقافي فعال، فالتحول الرقمي لا يعتمد فقط على التكنولوجيا بل على كيفية توظيفها ضمن إطار إداري وهيكلية داعم، وبهذا تؤكد النتائج أن نجاح الإدارة الإلكترونية يتطلب توازن بين الجوانب التقنية والتنظيمية، بحيث يكون الهيكل التنظيمي الإلكتروني هو المحرك الأساسي الذي ينسق استخدام التكنولوجيا ويوجهها نحو تحقيق الأهداف الإدارية بكفاءة وفعالية.

الجدول (44): نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضيات		معاملات المسار	الانحراف المعياري	إحصائية ستيودنت	P values	الوصف
H1	التدريب الإلكتروني - < الادارة الإلكترونية	-0,070	0,680	0,680	0,496	مرفوضة
H2	الثقافة التنظيمية - < الادارة الإلكترونية	0,519	4,102	4,102	0,000	مقبولة
H3	القوانين واللوائح التشريعية - < الادارة الإلكترونية	0,004	0,056	0,056	0,956	مرفوضة
H4	الهيكل التنظيمي الإلكتروني - < الادارة الإلكترونية	0,265	2,642	2,642	0,008	مقبولة
H5	تكنولوجيا المعلومات والاتصال - < الادارة الإلكترونية	0,164	1,187	1,187	0,235	مرفوضة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS V.4.

رابعا. حجم الأثر (f^2)

تشير نتائج الجدول رقم (45) إلى تحليل حجم الأثر (f^2) لكل من الأبعاد المفسرة في نموذج الدراسة على تطبيق الإدارة الإلكترونية، والذي يهدف إلى تحديد مدى مساهمة كل متغير مستقل في تفسير التباين في المتغير التابع، وفقا للقيم المستخرجة من مخرجات برنامج Smart PLS، يتضح أن بعد الثقافة التنظيمية يمتلك أكبر حجم أثر بلغت قيمته (0,333)، وهو ما يعتبر أثرا كبيرا حسب معايير (Cohen, 1988) التي تصنف القيم (0,02) كأثر ضعيف و(0,15) كأثر متوسط، و(0,35) كأثر قوي، وهذا يدل على أن الثقافة التنظيمية تعتبر المحرك الأبرز في دعم تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي بآنة مما يعكس أهمية القيم والممارسات التنظيمية في دعم التحول الرقمي، بينما أظهر بعد الهيكل التنظيمي الإلكتروني أثر متوسط بلغت قيمته (0,114) مما يشير إلى أن التنظيم الإداري الداعم للتكنولوجيا يساهم بشكل معتبر في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، في المقابل جاء تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال ضعيفا بقيمة (0,020)، مما يعني أن توفر الأدوات التقنية دون توظيف فعال لها لا يحقق أثر كبير، أما التدريب الإلكتروني فكان حجم تأثيره ضعيفا جدا 0,005، بينما القوانين واللوائح التشريعية لم تظهر أي أثر يذكر (0,000). وتدلل هذه النتائج على أن نجاح الإدارة الإلكترونية يعتمد بدرجة أكبر على العوامل البشرية والتنظيمية أكثر من اعتماده على العوامل التقنية أو التشريعية مما يبرز الحاجة إلى دعم الثقافة التنظيمية وبناء هياكل إدارية مرنة ومواكبة للتحول الرقمي في القطاع الصحي.

الجدول (45): حجم الأثر (f^2)

حجم الأثر (f^2)	المتغير
0,005	التدريب الإلكتروني
0,333	الثقافة التنظيمية
0,000	القوانين واللوائح التشريعية
0,114	الهيكل التنظيمي الإلكتروني
0,020	تكنولوجيا المعلومات والاتصال

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS V.4.

المطلب الثالث: مناقشة النتائج

تمثل هذه المرحلة من الدراسة عرض وتحليل لنتائج اختبار الفرضيات التي تهدف إلى تحديد طبيعة العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة وذلك بالاعتماد على المخرجات الإحصائية المستخلصة من برنامج Smart PLS وقد تم تقييم كل فرضية وفقا لقيم معاملات المسار (Path Coefficients) ومستوى الدلالة الإحصائية (P-Values) لتحديد مدى قبولها أو رفضها، وتأتي هذه النتائج لتوضح مدى تأثير كل من التدريب الإلكتروني والثقافة التنظيمية والقوانين واللوائح التشريعية والهيكل التنظيمي الإلكتروني وتكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المستشفى الجامعي بآنة.

أولاً. الفرضية الأولى: أظهرت نتائج اختبار الفرضية الأولى (H1) التي تنص على وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعء التدريب الإلكتروني على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المستشفى الجامعي بباتنة، أنها "مرفوضة" حيث بلغت قيمة معامل المسار (-0,070) وقيمة معنوية ($P = 0,496$)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المقبول (0,05).

وتشير هذه النتيجة الإحصائية إلى غياب تأثير معنوي للتدريب الإلكتروني على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المستشفى مما يعني أن جهود التدريب الحالية لا تساهم بفعالية في دعم التحول الرقمي أو في تطوير مهارات العاملين اللازمة لاستخدام الأنظمة الإلكترونية، ويمكن تفسير هذا الضعف من منظور يكون التدريب الإلكتروني في المستشفى لا يزال محدوداً من حيث العمق والمحتوى ولا يعتمد على مقارنة استراتيجية ترتبط بالأهداف الرقمية للمؤسسة بل قد ينفذ في إطار شكلي دون تقييم أثره الفعلي على الأداء، كما أن غياب الحوافز المرتبطة بالمشاركة في الدورات الإلكترونية وضعف المتابعة الإدارية لنتائج التدريب، يؤديان إلى تقليص فعاليته في إحداث التغيير السلوكي والتقني المطلوب، ومن الناحية الإحصائية فإن انخفاض معامل المسار السلبي يوضح أن التدريب غير الموجه أو غير الكافي قد يؤدي أحياناً إلى نتائج عكسية من خلال استنزاف الموارد دون تحقيق مكاسب تنظيمية ملموسة. لذلك تبرز هذه النتيجة أهمية إعادة تصميم برامج التدريب الإلكتروني وفق منهج قائم على الكفاءات وربطها بمؤشرات أداء رقمية واضحة بما يضمن مواءمة قدرات العاملين مع متطلبات الإدارة الإلكترونية الحديثة.

ثانياً. الفرضية الثانية: أظهرت نتائج اختبار الفرضية الثانية (H2) التي تنص على وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعء الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المستشفى الجامعي بباتنة أنها "مقبولة" حيث بلغ معامل المسار (0,519) وقيمة معنوية ($P = 0,000$)، وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) ما يؤكد وجود علاقة تأثير قوية وذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

هذه النتيجة تعكس الدور المحوري للثقافة التنظيمية في تهيئة بيئة عمل داعمة لتبني التحول الرقمي إذ تمثل الثقافة التنظيمية الإطار الذي يوجه سلوك الأفراد نحو تقبل التغيير واستخدام التكنولوجيا في العمل اليومي، ويمكن تفسير هذا الأثر الإيجابي بأن المؤسسات التي تمتلك ثقافة تنظيمية منفتحة على الابتكار والتجديد تكون أكثر قدرة على إدماج الأنظمة الإلكترونية ضمن عملياتها التشغيلية والإدارية بكفاءة عالية، كما أن دعم القيم المشتركة مثل التعاون والمشاركة في اتخاذ القرار والانفتاح على المعرفة الرقمية، سيساهم في تقليل مقاومة العاملين للتغيير التكنولوجي مما يرفع من فعالية تطبيق الإدارة الإلكترونية، ومن الناحية الإحصائية يشير ارتفاع معامل المسار إلى أن الثقافة التنظيمية تشكل أحد المحددات الجوهرية لنجاح الرقمنة في المؤسسات الصحية إذ تعمل كعامل محفز لتبني التقنيات الجديدة واستدامة استخدامها. بناءً على ذلك يمكن القول إن الاستثمار في بناء ثقافة تنظيمية رقمية أصبح ضرورة استراتيجية لتطوير أنماط الإدارة الإلكترونية في المستشفيات الجزائرية ودعم كفاءتها التشغيلية.

ثالثاً. الفرضية الثالثة: تشير نتائج اختبار الفرضية الثالثة (H3) التي تنص على وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعء القوانين واللوائح التشريعية على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المستشفى الجامعي بباتنة إلى أن الفرضية "مرفوضة"، حيث بلغ معامل المسار (0,004) مع قيمة معنوية ($P = 0,956$) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (0,05)، مما يعني عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لهذا البعد على تطبيق الإدارة الإلكترونية.

يمكن تفسير هذه النتيجة بضعف الإطار التشريعي والتنظيمي الذي يدعم التحول نحو الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصحية الجزائرية حيث لا تزال القوانين واللوائح المطبقة تقليدية وغير متكيفة بالشكل الكافي مع متطلبات الرقمنة الحديثة، كما أن بطء عملية تحديث التشريعات وغياب نصوص قانونية صريحة تعالج قضايا الأمن السيبراني والخصوصية والتوقيع الإلكتروني يجعل تأثير هذا البعد محدود على مستوى التطبيق العملي للإدارة الإلكترونية، ويعكس هذا الضعف فجوة مؤسساتية تحول دون استغلال كامل إمكانيات التكنولوجيا في تحسين الخدمات الصحية إذ تظل المبادرات الرقمية رهينة للاجتهادات الفردية أكثر من كونها مدعومة بإطار قانوني واضح ومستقر، ومن الناحية الإحصائية فإن انخفاض معامل المسار وقيمة (P) غير الدالة يدلان على أن تأثير القوانين واللوائح ليس ذا أهمية عملية في النموذج الحالي مما يستدعي من صانعي القرار التركيز على مراجعة وتحسين التشريعات بما يتلاءم مع متطلبات الإدارة الرقمية. وبالتالي توصي النتيجة بضرورة تبني إصلاح قانوني شامل يدعم بيئة رقمية آمنة وفعالة داخل المستشفيات العمومية بما يزيد من فرص نجاح التحول الإلكتروني مستقبلا.

رابعا. الفرضية الرابعة: تشير نتائج اختبار الفرضية الرابعة (H4) التي تنص على وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد الهيكل التنظيمي الإلكتروني على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المستشفى الجامعي بباتنة، إلى أن الفرضية "مقبولة"، حيث بلغ معامل المسار (0,265) وبلغت قيمة إحصائية ستيودنت (2,642)، مع قيمة معنوية ($P = 0,008$)، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (0,05) مما يؤكد وجود أثر إيجابي ومعنوي لهذا البعد في تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المستشفى.

تعكس هذه النتيجة الدور المحوري للهيكل التنظيمي الإلكتروني في تحقيق الانسجام والتكامل بين مختلف الوحدات الإدارية والطبية من خلال وضوح الصلاحيات والمسؤوليات واعتماد قنوات اتصال رقمية تساهم في تسريع تدفق المعلومات واتخاذ القرار، كما أن التنظيم الإلكتروني المرن يساهم في تكيف المستشفى مع متطلبات التحول الرقمي عبر دعم التنسيق الأفقي والعمودي بين المصالح وتسهيل عمليات الرقابة والتقييم المستمر، يؤكد هذا الأثر أن تطوير البنية التنظيمية بما يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي يعد شرط أساسي لنجاح الإدارة الإلكترونية، إذ يساهم في تخفيض البيروقراطية وتحسين كفاءة استخدام الموارد البشرية والتكنولوجية، كما أن الارتفاع النسبي لمعامل المسار يشير إلى أن الهيكل التنظيمي الإلكتروني لا يؤثر فقط بشكل مباشر على تطبيق الإدارة الإلكترونية بل يمثل بيئة تمكينية تسهل اندماج الأبعاد الأخرى مثل الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات. وتبعاً لذلك تبرز أهمية إعادة تصميم الهياكل التنظيمية في المستشفيات الجزائرية لتصبح أكثر رقمية ومرونة بما يزيد من سرعة الاستجابة ويزيد من فاعلية أنظمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة.

خامسا. الفرضية الخامسة: تشير نتائج اختبار الفرضية الخامسة (H5) التي تنص على وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيق الإدارة الإلكترونية* في المستشفى الجامعي بباتنة، إلى أن الفرضية "مرفوضة" فقد بلغ معامل المسار (0,235) في حين بلغت القيمة الإحصائية (1,187) وكانت القيمة الاحتمالية ($P = 0,164$) وهي أعلى من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (0,05) مما يشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

توضح هذه النتيجة أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال رغم أهميتها النظرية في دعم نظم الإدارة الإلكترونية لم تصل بعد إلى مستوى التأثير الفعلي في بيئة المستشفى المدروس، ويمكن تفسير ذلك بوجود فجوة في كيفية استغلال الإمكانيات التكنولوجية المتاحة سواء من حيث ضعف التكامل بين الأنظمة الرقمية أو محدودية الاستخدام الفعلي للتقنيات الحديثة في العمليات الإدارية اليومية، كما

قد يعود هذا الضعف إلى نقص الكفاءات البشرية القادرة على توظيف أدوات تكنولوجيا المعلومات بفعالية أو إلى قصور في استراتيجيات التحول الرقمي داخل المؤسسة، ويشير هذا الضعف إلى أن الاستثمار في البنية التكنولوجية دون توافر بيئة تنظيمية وثقافية داعمة لن يحقق النتائج المرجوة، فنجاح الإدارة الإلكترونية لا يعتمد فقط على توافر التقنيات بل على كيفية توظيفها في تحسين كفاءة الخدمات واتخاذ القرار. وبالتالي فإن هذه النتيجة تدعو إلى إعادة النظر في سياسات تفعيل تكنولوجيا المعلومات داخل المستشفى، مع التركيز على التدريب والتوعية الرقمية وتبني نهج إداري شامل يدمج التكنولوجيا في جوهر الممارسات اليومية لدعم أثرها الفعلي على الأداء الإداري.

خلاصة الفصل

شكل هذا الفصل الإطار العملي الذي تم من خلاله اختبار النموذج النظري للدراسة في بيئة تنظيمية واقعية حيث تم عرض المنهجية المعتمدة وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها وبيان خصائصها الديموغرافية والمهنية إضافة إلى التحقق من صدق وثبات أداة القياس، كما تم توظيف الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها مما مكن من فحص العلاقات بين أبعاد فجوة المعرفة وتطبيق الإدارة الإلكترونية وفق منهجية علمية دقيقة وقد سمح هذا المسار الإجرائي بضمان موضوعية التحليل واتساقه مع أهداف الدراسة وفرضياتها.

وعلى ضوء ذلك توصلت الدراسة الى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لكل من بعدي الثقافة التنظيمية والهيكلي التنظيمي على الإدارة الإلكترونية، في المقابل لم تظهر النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من ابعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتدريب الإلكتروني، واللوائح والتشريعات القانونية على متغير الإدارة الإلكترونية.

وبذلك أتاح هذا الفصل الميداني الانتقال من الطرح النظري إلى الممارسة ميدانية تساهم في بناء قاعدة تحليلية متماسكة يتم الاعتماد عليها في استخلاص النتائج النهائية وصياغة التوصيات ليشكل بذلك حلقة وصل منهجية بين الإطار المفاهيمي للدراسة ونتائج ميدانية تدعم فهم واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة وتكشف عن الضرورة الملحة للتفاعل بين الأبعاد المعرفية والتنظيمية والتقنية والتشريعية لتقليص فجوة المعرفة ولتطبيق الفعال للإدارة الإلكترونية على مستوى المؤسسات الصحية العمومية بالجزائر.

الخاتمة

سعت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مقارنة موضوع فجوة المعرفة وعلاقتها بتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الصحية في الجزائر انطلاقاً من اعتبار أن التحول نحو الإدارة الإلكترونية يمثل أحد المسارات التنظيمية المعاصرة لتحديث أساليب التسيير وتحسين الأداء الإداري.

وقد تم التركيز على فجوة المعرفة بوصفها مفهوم مركزي يفسر التفاوت في قدرة المؤسسات على استيعاب وتفعيل الأنظمة الإدارية الإلكترونية، وذلك من خلال تحليل أبعادها المختلفة في بيئة تنظيمية صحية عمومية، ويأتي هذا التوجه انسجاماً مع التحولات التي يشهدها القطاع الصحي والتي تفرض إعادة النظر في الأسس المعرفية والتنظيمية التي يقوم عليها التسيير الإداري.

وفي هذا الإطار حاولت الدراسة تقديم قراءة تحليلية شاملة لواقع تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات العمومية الصحية الجزائرية من خلال ربط الجوانب المعرفية بالتنظيمية في سياق عملي ملموس، وقد أتاح هذا إبراز الطابع المركب للتحول نحو الإدارة الإلكترونية الذي لا يقتصر على إدخال الوسائل التقنية بل يتطلب توفير بيئة معرفية وتنظيمية قادرة على استيعاب هذا التحول وضمان استمراريته، وبذلك تساهم هذه الدراسة في تعميق الفهم النظري للتفاعل بين المعرفة والإدارة الإلكترونية وتؤكد أن نجاح التحول الرقمي يظل رهين بمدى انسجام البعد المعرفي مع متطلبات التغيير التنظيمي في المؤسسات العمومية الصحية.

وقد توصلت الدراسة في العموم إلى النتائج التالية:

أولاً: النتائج النظرية:

✓ أظهرت نتائج الدراسة أن فجوة المعرفة تعد عامل مؤثر في تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات العمومية الصحية غير أن هذا التأثير لا يتخذ نسقاً واحداً موحد، بل يختلف باختلاف الأبعاد المكونة لهذه الفجوة، ويعكس هذا الأمر الطبيعة المركبة للمعرفة داخل المنظمات الصحية حيث تتداخل الجوانب البشرية والتنظيمية والتقنية في تشكيل البيئة الداعمة أو المعيقة للتحول الإلكتروني، كما تؤكد هذه النتيجة أن معالجة فجوة المعرفة لا يمكن أن تتم من خلال مقارنة أحادية بل تتطلب رؤية شمولية تراعي خصوصية كل بعد.

ثانياً: النتائج التطبيقية

✓ بينت الدراسة كذلك أن التدريب الإلكتروني بصيغته الحالية داخل المؤسسة محل الدراسة لا يساهم بشكل فعال ولملموس في دعم تطبيق الإدارة الإلكترونية، ويشير ذلك إلى وجود انفصال بين برامج التدريب المقدمة والاحتياجات الفعلية المرتبطة بالتحول الرقمي سواء من حيث المحتوى أو أساليب التنفيذ أو آليات التقييم، كما تعكس هذه النتيجة أن التدريب عندما يمارس دون تخطيط استراتيجي أو دون ربطه بمخرجات أداء واضحة سيفقد دوره كأداة لتطوير الكفاءات الرقمية ويصبح إجراء شكلي محدود الأثر.

✓ أبرزت النتائج أيضاً الدور الجوهري للثقافة التنظيمية في دعم تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة العمومية الصحية محل الدراسة المركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي باتنة، إذ تبين أن القيم التنظيمية السائدة مثل الانفتاح على التغيير والاستعداد لتبني الابتكار والعمل الجماعي تشكل إطاراً محفزاً لتقبل النظم الإلكترونية واستدامة استخدامها، وتؤكد هذه النتيجة

أن التحول الرقمي هو بالأساس تحول ثقافي قبل أن يكون تحول تقني وأن نجاحه مرهون بمدى جاهزية الأفراد نفسيًا وسلوكيًا للتعامل مع أنماط العمل الجديدة.

✓ كشفت الدراسة أيضا عن ضعف تأثير القوانين واللوائح والتشريعات على تطبيق الإدارة الإلكترونية وهو ما يعكس قصور الإطار القانوني المنظم للتحول الرقمي في المؤسسات العمومية الصحية، وتشير هذه النتيجة إلى أن غياب نصوص قانونية واضحة ومحدثة يقلل من فعالية المبادرات الإلكترونية، ويحد من قدرتها على الانتقال من مستوى التجريب إلى مستوى التطبيق المؤسسي المستقر، كما توضح أن البعد التشريعي لا يزال متأخر مقارنة بوتيرة التطور التكنولوجي والتنظيمي.

✓ كما أظهرت النتائج أن الهيكل التنظيمي يمثل أحد العوامل الداعمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال دوره في تنظيم العلاقات الوظيفية وتحديد الصلاحيات وتسهيل تدفق المعلومات، ويعكس هذا الأثر الإيجابي أهمية وجود تنظيم إداري مرن قادر على استيعاب متطلبات التحول الرقمي، خاصة في المؤسسات الصحية التي تتسم بتعقيد هياكلها وتعدد مستوياتها الوظيفية، كما تؤكد هذه النتيجة أن التكيف الهيكلي شرط أساسي لنجاح أي تحول إداري إلكتروني.

✓ بينت الدراسة كذلك أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال رغم توفرها النسبي داخل المؤسسة محل الدراسة إلا أنها لم تحقق الأثر المتوقع على تطبيق الإدارة الإلكترونية، ويشير ذلك إلى وجود فجوة بين امتلاك الوسائل التقنية وبين القدرة على توظيفها بفعالية في الممارسات الإدارية اليومية، كما تعكس هذه النتيجة أن التكنولوجيا في حد ذاتها لا تشكل عامل نجاح إذا لم تدمج ضمن رؤية تنظيمية واضحة تدعم الاستخدام الوظيفي للتقنيات الرقمية.

✓ كما أظهرت النتائج أن العوامل التنظيمية والمعرفية غير التقنية كانت أكثر تأثيرا في تطبيق الإدارة الإلكترونية مقارنة بالعوامل التقنية البحتة، ويعكس ذلك خصوصية البيئة التنظيمية للمؤسسات الاستشفائية العمومية حيث تلعب الثقافة والتنظيم دور حاسم في توجيه سلوك الأفراد، كما تؤكد هذه النتيجة أن التركيز المفرط على الجوانب التقنية دون معالجة الأبعاد المعرفية والتنظيمية قد يؤدي إلى محدودية أثر التحول الرقمي.

✓ خلصت الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الصحية يتطلب معالجة متكاملة لفجوة المعرفة تأخذ بعين الاعتبار تفاعل أبعادها المختلفة بدل التعامل معها بشكل مجزأ، ويبرز ذلك الحاجة إلى تبني مقاربة شمولية للتحول الرقمي تقوم على موثمة التدريب والثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والإطار التشريعي والتكنولوجيا ضمن منظومة واحدة، وتعكس هذه النتيجة أن نجاح الإدارة الإلكترونية ليس نتاج عنصر واحد بل حصيلة انسجام منظومة معرفية وتنظيمية متكاملة.

ثالثا: مقترحات الدراسة

ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها من الدراسة النظرية والتطبيقية لهذه الدراسة، في إطار موضوع الدراسة وسعيا لسد الفجوة المعرفية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الصحية في الجزائر، ارتقمنا تقديم جملة من المقترحات نستعرضها كالآتي:

- دعم برامج تكوين الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية: توصي الدراسة بضرورة تكثيف برامج التكوين والتدريب المستمر لفائدة الإطارات والموظفين في المؤسسات العمومية الصحية مع التركيز على مهارات تكنولوجيا المعلومات ونظم الإدارة الإلكترونية،

فرع المستوى المعرفي والتقني للعاملين يُسهم في تقليص فجوة المعرفة ويحسن من قدرة المؤسسة على استيعاب التحول الرقمي وتطبيقه بفعالية.

- **تطوير البنية التحتية التكنولوجية للمؤسسات العمومية الصحية:** تؤكد الدراسة على أهمية الاستثمار في تحديث البنية التحتية المعلوماتية من تجهيزات حاسوبية وشبكات اتصال وأنظمة معلومات متكاملة، فضعف الإمكانيات التقنية يشكل أحد العوائق الأساسية أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية مما يستدعي توفير بيئة تقنية داعمة تضمن استمرارية الأنظمة وكفاءتها.

- **دعم القيادة الإدارية للتحول نحو الإدارة الإلكترونية:** أي ضرورة تبني القيادات الإدارية في المؤسسات العمومية الصحية لثقافة التحول الرقمي وإدراكها لأهميته الاستراتيجية، فالدعم القيادي يعد عامل حاسم في إنجاح مشاريع الإدارة الإلكترونية من خلال توفير الموارد وتحفيز العاملين وتذليل العقبات التنظيمية والإدارية.

- **تقليص فجوة المعرفة التنظيمية من خلال تحسين تدفق المعلومات:** توصي الدراسة بتحسين آليات الاتصال الداخلي وتبادل المعلومات بين مختلف المصالح والأقسام على مستوى المؤسسات العمومية الصحية مما يضمن وضوح الإجراءات وسهولة الوصول إلى المعرفة التنظيمية، فضعف تدفق المعلومات يؤدي إلى تشتت الجهود ويعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل متكامل وفعال.

- **تشجيع ثقافة التعلم التنظيمي داخل المؤسسات العمومية الصحية:** تدعو الدراسة إلى ترسيخ ثقافة التعلم المستمر وتبادل الخبرات بين العاملين باعتبارها مدخل أساسيا لتقليص فجوة المعرفة، فالمؤسسات التي تشجع التعلم التنظيمي تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية وأكثر استعدادا لتبني أنماط الإدارة الحديثة.

- **موائمة الهياكل التنظيمية مع متطلبات الإدارة الإلكترونية:** توصي الدراسة بإعادة النظر في الهياكل التنظيمية التقليدية للمؤسسات العمومية الصحية والعمل على تكييفها بما يتلاءم مع متطلبات الإدارة الإلكترونية، فالهياكل الجامدة تعيق سرعة اتخاذ القرار وتحد من فعالية النظم الإلكترونية مما يستدعي تبني هياكل أكثر مرونة وانسيابية.

- **اعتماد نظم معلومات إدارية متكاملة وموحدة:** تشدد الدراسة على ضرورة اعتماد نظم معلومات إدارية متكاملة تربط بين مختلف الوظائف الإدارية والطبية بما يضمن توحيد البيانات ودقتها، فتكامل الأنظمة يساهم في تحسين جودة الخدمات الصحية ويدعم عملية اتخاذ القرار ويقلل من الأخطاء الناتجة عن تشتت المعلومات.

- **وضع إستراتيجية وطنية داعمة للإدارة الإلكترونية في القطاع الصحي:** حيث لا بد من تبني إستراتيجية وطنية شاملة تعنى بتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصحية العمومية، مع مراعاة خصوصيات القطاع الصحي الجزائري، فوجود رؤية إستراتيجية واضحة يساهم في توحيد الجهود وضمان استدامة مشاريع التحول الرقمي وتقليص فجوة المعرفة على المدى الطويل.

رابعا: آفاق الدراسة

تفتح هذه الدراسة المجال أمام توسيع البحث في موضوع فجوة المعرفة وعلاقتها بتطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات العمومية الصحية من خلال إجراء دراسات مقارنة بين مؤسسات استشفائية في ولايات جزائرية مختلفة، مما يسمح بالكشف عن

الفروق السياقية والتنظيمية وتأثيرها في نجاح التحول الرقمي، كما يمكن في المستقبل توسيع نطاق الدراسة ليشمل قطاعات عمومية أخرى مثل التعليم أو الإدارة المحلية لاختبار مدى تعميم النموذج المعتمد.

كما يمكن توجيه بحوث لاحقة نحو دراسة متغيرات وسيطة أو معدلة قد تؤثر في العلاقة بين فجوة المعرفة والإدارة الإلكترونية مثل القيادة الرقمية والرضا الوظيفي أو مقاومة التغيير التنظيمي، فإدماج هذه المتغيرات من شأنه تعميق الفهم التفسيري للنموذج وتقديم قراءة أكثر شمول للعوامل المؤثرة في نجاح مشاريع التحول الرقمي داخل البيئة الإدارية الجزائرية.

ومن الآفاق البحثية المقترحة أيضاً اعتماد مناهج نوعية كالمقابلات المعمقة أو دراسات الحالة لفهم الأبعاد السلوكية والثقافية المرتبطة بفجوة المعرفة بصورة أعمق، خاصة وأن المقاربات الكمية رغم أهميتها قد لا تكشف كافة الجوانب الإدراكية والتنظيمية غير الظاهرة في البيانات الرقمية.

كما يمكن تطوير نماذج قياس أكثر تخصصاً لفجوة المعرفة في القطاع الصحي تأخذ بعين الاعتبار الخصوصية المهنية والتقنية للمؤسسات العمومية الصحية، مما سيساهم في بناء أطر نظرية ومنهجية أكثر دقة لدراسة التحول نحو الإدارة الإلكترونية في السياق الجزائري.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

1. ابو بكر الهوش. (2016). استراتيجيات ادارة المعرفة (المجلد ط 1). القاهرة: مجموعة النيل العربية.
2. اسماعيل الطيطي خضر مصباح. (2010). ادارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
3. الهواري سيد. (2005). القائد التحويلي وتغيير المستقبل. القاهرة، مصر: مكتبة عين شمس.
4. ربحي مصطفى عليان. (2008). ادارة المعرفة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
5. سعاد برنوطي. (2014). ادارة الموارد البشرية ادارة الافراد. الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
6. سيد صابر تعلب. (2011). نظم المعلومات الادارية. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
7. صلاح الدين الكبيسي. (2005). ادارة المعرفة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
8. طلال الاحمدي. (2011). التنظيم في المنظمات الصحية. السعودية: معهد الادارة العامة.
9. طيطي، خ. (2009). ادارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول (Vol. الاولى 2010). عمان: دار حامد لنشر والتوزيع.
10. عامر عبد الرزاق الناصر. (2015). ادارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الاعمال. عمان، الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
11. علاء فرحان طالب، واميرة الجنابي. (2009). ادارة المعرفة: ادارة معرفة الزبون. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
12. علي ال، رضا صاحب ابو حمد، وكاظم سنان. (2001). وظائف الادارة المعاصرة نظرة بانورامية عامة. عمان، الاردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
13. علي فلاح الزغبى، وعادل عبد الله. (2015). الاسس والاصول العلمية في ادارة الاعمال. الاردن: اليازوري للنشر والتوزيع.
14. غسان قاسم داود اللامي. (2007). ادارة التكنولوجيا: مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات عملية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
15. ليث عبد الله القهوي. (2013). استراتيجية ادارة المعرفة والأهداف الاستراتيجية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
16. محمد الصيرفي. (2009). ادارة تكنولوجيا المعلومات. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
17. محمد حسن خليل الشماخ، وخضير كاظم حمود. (1989). نظرية المنظمة (المجلد ط 1). مطبعة دار الشؤون الثقافية.
18. موسى احمد محمد. (2014). ادارة الافراد (ادارة الموارد البشرية) بين النظرية والتطبيق (المجلد ط 1). القاهرة: مكتبة الوفاء القانونية.
19. نجم العزاوي، وعبد الله حكمة. (2018). استراتيجيات ومتطلبات تطبيقات ادارة البيئة. الاردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
20. نجم نجم عبود. (2004). الادارة الالكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات. المملكة العربية السعودية الرياض: دار المريخ للنشر.
21. هدى حسن يحيى العلفي. (2014). القيادة التحويلية، مدخل قادة التغيير في الجامعات. القاهرة: دار اراك للنشر والتوزيع.

22. ياسر الصاوي. (2007). ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. القاهرة، مصر: دار السحاب للنشر والتوزيع.
23. ياسين غالب. (2007). ادارة المعرفة المفاهيم النظم التقنيات. الاردن: دار المناهج لنشر والتوزيع.
24. محمد سامي مذكور. (1978). مبادئ القانون. القاهرة: مطبعة الرسالة.
25. تامر البطراوي. (2017). راس المال التنظيمي. تم الاسترداد من <http://www.m.ahewar.org/s.asp?aid=5510r=0>
26. ياسين علال. (2020). نظرية القانون. قالمة، جامعة 08 ماي 1945 – قالمة: كلية الحقوق والعلوم السياسية.
27. احمد محمد غنيم. (2009). الادارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق. القاهرة: المكتبة العصرية لنشر والتوزيع.
28. حسين محمد الحسن. (2011). الادارة الالكترونية (المفاهيم – الخصائص – المتطلبات) (المجلد 1). عمان: مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع.
29. راكز على محمود الزعاري، وغسان الطالب. (2017). الادارة الالكترونية والتسويق الالكتروني لمنظمات الاعمال المعاصرة. عمان: دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع.
30. ربحي مصطفى عليان. (عمان نوفمبر، 2011). الادارة الالكترونية: (متطلباتها ومشكلاتها من وجهة نظر المتخصصين في الادارة العامة وادارة الاعمال ونظم المعلومات الادارية في جامعة البلقاء التقليدية – الاردن). مكتبة الملك فهد الوطنية.
31. سعد غالب ياسين. (2009). الادارة الالكترونية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
32. سيد صابر تعلب. (2011). نظم المعلومات الادارية. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
33. صلاح محمود ذياب. (2009). ادارة المستشفيات والمراكز الصحية الحديثة – منظور شامل -. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
34. غسان قاسم داود اللامي. (2007). ادارة التكنولوجيا: مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات عملية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
35. محمد سمير احمد. (2009). الادارة الالكترونية. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
36. محمد الصيرفي. (2009). ادارة تكنولوجيا المعلومات. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
37. نجم عبود نجم. (2004). الادارة الالكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات. الرياض: دار الريخ لنشر.
38. سعاد برنوطي. (2014). ادارة الموارد البشرية ادارة الافراد. الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
39. سيد صابر تعلب. (2011). نظم المعلومات الادارية. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
40. صلاح محمود ذياب. (2009). ادارة المستشفيات والمراكز الصحية الحديثة. عمان: دار الفكر.
41. طلال الاحمدي. (2011). التنظيم في المنظمات الصحية. السعودية: معهد الادارة العامة.

42. علي ال، رضا صاحب ابو حمد، وكاظم سنان. (2001). وظائف الادارة المعاصرة نظرة بانورامية عامة. عمان، الاردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
43. علي فلاح الزغبى، وعادل عبد الله. (2015). الاسس والاصول العلمية في ادارة الاعمال. الاردن: اليازوري للنشر والتوزيع
44. غسان قاسم داود اللامي. (2007). ادارة التكنولوجيا: مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات عملية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع
45. مجموعة من المتخصصين في علم الادارة الصحية، ومحمد هيثم خياط. (2007). الادارة الصحية. بيروت: أكاديميا إنترناشيونال.
46. محمد الصيرفي. (2009). ادارة تكنولوجيا المعلومات. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
47. محمد المجذوب. (2007). القانون الدولي العام. بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية.
48. محمد حسن خليل الشماع، وخضير كاظم حمود. (1989). نظرية المنظمة (المجلد ط1). مطبعة دار الشؤون الثقافية.
49. موسى احمد محمد. (2014). ادارة الافراد (ادارة الموارد البشرية) بين النظرية والتطبيق (المجلد ط1). القاهرة: مكتبة الوفاء القانونية.

ثانيا: الرسائل والاطروحات:

50. ابتسام حسيني. (2018). مساهمة ادارة المعرفة في بناء راس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسات الاتصالات بسكرة أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
51. اسمهان خليفى. (2008). دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات - دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات رسالة ماجستير.
52. جوهرة اقطي. (2014). أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية أطروحة دكتوراه. بسكرة، جامعة محمد خيضر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
53. داهنين بن عامر. (2016). مساهمة ادارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية دراسة تطبيقية مجموعة من المؤسسات أطروحة دكتوراه. بسكرة، جامعة محمد خيضر: كلية العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
54. رامي ابراهيم عبد العال نجم. (2019). أثر الرشاقة الاستراتيجية على إدارة استثمارية الأعمال في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة مذكرة ماجستير (غير منشورة). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة.
55. سالم المطرني. (2005). نموذج مقترح لإنشاء مركز تدريب عن بعد بالمديرية العامة للدفاع المدني في المملكة العربية السعودية (رسالة الماجستير، غير منشورة). الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
56. سعيدة ضيف. (2019). القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة أطروحة دكتوراه. الجلفة، جامعة زين عاشور الجلفة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

57. سناء طباحي. (2019). دور القيادة الاستراتيجية في تنمية المعرفة دراسة حالة مجموعة اريس سات أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
58. سوزان وليد عبد القادر. (2014). أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير راس المال الفكري: دراسة الدور الوسيط لعمليات ادارة المعرفة (دراسة ميدانية على المستشفيات الاردنية الخاصة) (مذكرة ماجستير). كلية الاعمال، الاردن: جامعة الشرق الاوسط.
59. . عبد القادر لحول. (06 01, 2022). واقع تطبيقات الادارة الالكترونية في الجماعات الاقليمية وأثره على تحسين جودة الخدمات العمومية في الجزائر - دراسة ميدانية - اطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجلفة: جامعة زيان عاشور الجلفة.
60. محمد إبراهيم خليل العطوي. (2010). دور اسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرها على أداء المنظمة (مذكرة ماجستير). الأردن: جامعة الشرق الاوسط.
61. مدحت حمدي اسماعيل الجيار. (2020). الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية -دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية- مذكرة ماجستير (غير منشورة). كلية الإدارة والتمويل، فلسطين: جامعة الأقصى.
62. رابع الوافي. (2019). أثر استخدام الإدارة الالكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية - قطاع العدالة نموذجاً - اطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
63. سناء رحمانى. (17 05, 2017). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة كوندور -برج بوعريج- (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
64. طيبة طاهري. (2018). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير المؤسسات الصحية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الجامعية 1 نوفمبر 1954 بوهرا - اطروحة دكتوراه - . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
65. فاروق بوريحان. (2018). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن وفرنسا. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مصلحة الدراسات العليا، قسنطينة: جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة -.
66. بلال عوني. (2024). الحكومة الالكترونية ودورها في ترشيد الخدمة العمومية دراسة مقارنة الجزائر - تونس. الجزائر: جامعة الجزائر 3.
67. جمعة حميدة. (2018). النظام القانوني للمنظومة الصحية العمومية في الجزائر -اطروحة-. كلية الحقوق بن عكنون، الجزائر: جامعة الجزائر 1.

68. سالم المطرني. (2005). نموذج مقترح لإنشاء مركز تدريب عن بعد بالمدرسة العامة للدفاع المدني في المملكة العربية السعودية (رسالة الماجستير، غير منشورة). الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
 69. سعيد معوج. (2023). أثر نظم المعلومات على جودة الخدمة الصحية في الجزائر دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي محمد لمين دباغين - باب الواد - الجزائر العاصمة - اطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
 70. سنوسي، ع. (2009). تسيير الخدمات الصحية في ظل الاصلاحات الاقتصادية في الجزائر. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: كلية الجزائر 3.
 71. عدمان مريزق. (2007). واقع جودة الخدمات في المؤسسات الصحية العمومية دراسة حالة المؤسسات الصحية بالجزائر العاصمة - اطروحة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر.
 72. علي سنوسي. (2009). تسيير الخدمات الصحية في ظل الاصلاحات الاقتصادية في الجزائر، افاق 2010 (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
 73. كريمة جلام. (2014). فعالية الحوكمة الالكترونية في ترقية الخدمة العمومية: مع الاشارة الى حالة الجزائر. جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الإلكترونية حالة البلدان العربية (الصفحات 13-01). بومرداس: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة أمحمد بوقرة.
 74. محمد امين دنداني. (2019). بوابة الجيل الثالث للهاتف النقال كحافز لزيادة فعالية الحكومة الالكترونية وترشيد الخدمة العمومية في الجزائر (اطروحة). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- ثالثا: المجلات والدوريات العلمية**
75. أروى الشنقيطي. (يناير، 2023). الفجوة المعرفية لإدارة المعرفة: إطار نظري. المجلة العربية الدولية لدراسات المكتبات والمعلومات، الصفحات 156-176.
 76. اسلام شعبان، عبد الفتاح شعبان، سامح زينهم عبد الجواد، وسها بشير احمد عبد العال. (2025). ادارة المعرفة القانونية. مجلة كلية الادب، 30-01.
 77. الزهرة ستو، وسمية دربال. (2022). دور الرقابة الاستراتيجية في ادارة الازمات - الازمة الصحية لجائحة فيروس كوفيد19 نموذج دراسة حالة جامعة الوادي. مجلة العلوم الادارية والمالية، الصفحات 250-272.
 78. العياشي زرزار، وكريمة غياد. (2014). دور تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم الميزة التنافسية. مجلة الباحث الاقتصادي، الصفحات 182-199.

79. الكبيسي، وعامر خضير. (نوفمبر، 2009). ادارة المعرفة وتطوير المنظمات: الطموحات والتحديات. معهد الإدارة العامة، الصفحات 559-602.
80. خالد رجم. (ديسمبر، 2018). تقييم كفاءة نظام المعلومات الالكتروني: دراسة مقارنة بين المؤسسات الوطنية للجيوفيزياء ومؤسسة الشراكة HESS. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
81. شافية غليط. (2021). إدارة المعرفة في المنظمة الجزائرية. مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، الصفحات 322-323.
82. صلاح الدين الكبيسي. (2005). ادارة المعرفة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
83. صلاح الدين الكبيسي. (2012). العلاقة بين فجوة المعرفة وفجوة الاداء الاستراتيجي: بحث تحليلي لآراء عينة من الأكاديميين في كليات الادارة والاقتصاد. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية (49)، الصفحات 51-32.
84. عائشة خلود. (07، 06، 2021). إستراتيجية المعرفة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجية المؤسسة. مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، صفحة 643.
85. عزيز بورونية، وشراف عقون. (جوان، 2021). أثر أبعاد رأس المال التنظيمي على جودة الخدمة الصحية في المؤسسات العمومية الاستشفائية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل. مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، الصفحات 207-223.
86. علاء محسن خفيف الغريباوي، شروق جاسم فيصل، ورناء فلاح حسن. (2020). دور تحديد الاحتياجات التدريبية في تقليل الفجوة المعرفية للمنظمة دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في وزارة النقل العراقية. مجلة المنصور، الصفحات 26-51.
87. علي عبد الستار الحافظ. (2011). دور عمليات نقل المعرفة في تقليل فجوة المعرفة: دراسة استطلاعية لآراء الاطباء في بعض مستشفيات محافظة نينوي". تنمية الرافيدين (104)، الصفحات 189-171.
88. عمر ملوكي، وسليمة مسعي محمد. (2020). أثر أبعاد القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة "دراسة حالة مؤسسة بلاستي أنابيب - ولاية الوادي". مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، الصفحات 159-136.
89. غزيل سعد العيسى، وافنان محمد العمران. (يونيو، 2021). التدريب الإلكتروني (التدريب عن بعد): مبرراته، متطلباته، معوقاته من وجهة نظر المدربات والمتدربات. المجلة العربية للإدارة.
90. فؤاد وشاش، الجودي صاطوري، وعراك عبود عمير الديلمي. (2021). تأثير الهيكل التنظيمي على فعالية المؤسسات: دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية. مجلة التنظيم والعمل، الصفحات 53-66.
91. لخميسي الواعر، وحليمة بوسيكى. (31، 03، 2023). مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الأداء المالي للمؤسسات دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - ميلة -. مجلة اقتصاد المال والاعمال، الصفحات 394-379.

92. محمد شنشونة. (جوان, 2017). تسيير المعرفة في المؤسسات العمومية الجزائرية بين الواقع والمأمول دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية عاشور زيان - اولاد جلال. أبحاث اقتصادية وإدارية، صفحة 114_115.
93. محمود محمد الضابط. (2022). دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية - بالتطبيق على المنظمات غير الربحية. المجلة العربية للإدارة، الصفحات 27-42.
94. مداني حجاج. (2022). المؤشرات الحديثة في عملية التكوين: إدارة المعرفة نموذجاً. مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، الصفحات 571-573.
95. مروة قصاص، وعبد الرزاق جبار. (جوان, 2017). دور نظم المعلومات الإلكترونية في إدارة مخاطر الصناعة التأمينية دراسة حالة عينة من شركات التأمين الجزائرية. الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، الصفحات 107-116.
96. مصطفى بن عودة. (2018). دراسة وتحليل ابعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر. دراسات العدد الاقتصادي.
97. مفتاح بن هدية، ومحمد أمين هيشور. (2023). تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأداء التنظيمي في منظمات الأعمال المعاصرة نحو قراءة سوسيولوجية. مجلة هيروودوت للعلوم الإنسانية والاجتماعية، الصفحات 219-202.
98. مينة العمودي. (19, 11, 2022). التدريب الإلكتروني للبرمجيات الإحصائية من وجهة نظر الأستاذ الجامعي في الجزائر دراسة حالة: عينة من المتدربين) عينة من الأساتذة الجامعيين (على البرمجيات الإحصائية. مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، الصفحات 403-423.
99. نوال مغزيلي. (01, 2018). تكنولوجيا الاعلام والاتصال في الجزائر: دراسة للمؤشرات وتشخيص للمعيقات. المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، الصفحات 170-186.
100. نور الدين مدوري، وعلي بوهنة. (مارس, 2016). أثر فجوة المعرفة الداخلية والخارجية على المؤسسة بحث تحليلي لآراء عينة في مركز الجامعي غليزان. مجلة دفاتر بواذكس، الصفحات 214-235.
101. احلام عابد، وامنة عيساوة. (2021). مشروع الخدمة العمومية الإلكترونية في الجزائر: أسباب الفشل والحلول المقترحة. الخدمة العمومية الالكترونية في الجزائر معطيات الواقع ورهانات المستقبل (صفحة 272). سطيف: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية ألمانيا / برلين.
102. العياشي زرزار، وكريمة غياد. (2014). دور تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم الميزة التنافسية. مجلة الباحث الاقتصادي، الصفحات 182-199.

103. الياس شاهد، الحاج عرابية، وعبد المنعم دفرور. (ديسمبر، 2016). تقييم تجربة تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر. المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، الصفحات 121-135.
104. محمد بن عدة، محمد لكحل، وعمر ولد عابد. (11 03، 2022). الحكومة الإلكترونية في الجزائر - التطبيقات الرقمية والمؤشرات العالمية. مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، الصفحات 582-597.
105. حسين زواش. (2021). الإطار المفاهيمي للخدمة العمومية الالكترونية. الخدمة العمومية الالكترونية في الجزائر معطيات الواقع ورهانات المستقبل (صفحة 272). جامعة سطيف 2: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية ألمانيا / برلين.
106. حياة سرير الحرتسي. (2022). الصحة الالكترونية منظور جديد لتحسين الرعاية الصحية في الجزائر "تصور مقترح". دراسات اقتصادية، الصفحات 342-360.
107. خالد رجم. (ديسمبر، 2018). تقييم كفاءة نظام المعلومات الالكتروني: دراسة مقارنة بين المؤسسات الوطنية للجيوفيزياء ومؤسسة الشراكة HESS. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
108. دويكات معروف، ومعاذ الاسمر. (2007). التدريب الإلكتروني (ورقة بحثية). فلسطين: جامعة النجاح الوطنية.
109. ربيعة نبار. (2018). تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الخصائص والتأثيرات. مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، الصفحات 88-95.
110. رضا شوادة، وامينة زرداني. (2021). الحكومة الإلكترونية وسبل تطبيقها في الجزائر. الخدمة العمومية الالكترونية في الجزائر معطيات الواقع ورهانات المستقبل (الصفحات 95-110). سطيف: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية ألمانيا/برلين.
111. سليمة بلخير، وليد بخوش، ووفاء قاسمي. (بلا تاريخ). المنظومة الصحية الجزائرية وواقع الصحة العمومية. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية - العدد الاقتصادي 36، الصفحات 301-310.
112. عبد الحق مرسل. (01، 2015). الاعتراف الدولي بحق الانسان في الصحة والتشريعات الوطنية المتعلقة بالتهئية والتعمير. المجلة الاكاديمية للبحث القانوني، الصفحات 140-157.
113. عدمان مريزق. (ماي، 2012). دراسة وصفية تحليلية لأداء النظام الصحي في الجزائر. مجلة العلوم الانسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة-، الصفحات 45-60.
114. عمار زيدان، وحسن بن كادي. (ماي، 2023). التجربة الجزائرية في رقمنة القطاع الصحي. المجلة الدولية للبحوث القانونية والسياسية، الصفحات 150-172.

115. فافة سهيلة برحو، وعز الدين محمدي. (01 مارس، 2023). دور اصلاح النظام الصحي في تحقيق اهداف التنمية المستدامة في الجزائر. مجلة اقتصاد المال والعمال، الصفحات 27-36.
116. فؤاد وشاش، الجودي صاطوري، وعراك عبود عمير الديلمي. (2021). تأثير الهيكل التنظيمي على فعالية المؤسسات: دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية. مجلة التنظيم والعمل، الصفحات 53-66.
117. قادة عامر. (2024). الخدمات الصحية الالكترونية e-santé في الجزائر: تطبيقات ومنصات الرعاية الصحية والخدمات الطبية الرقمية أنموذجاً. حوكمة المنظومة الصحية وأثرها على تعزيز الحق في الصحة والتنمية المستدامة، (الصفحات 01-24).
118. قيس عنبه. (ديسمبر، 2025). الإطار القانوني الافتراضي للتحويل الرقمي في الإدارة العمومية الجزائرية. الصفحات 155-170.
119. كريمة خنوسي. (2023). الخدمة الالكترونية في الجزائرية. مجلة معالم لدراسات القانونية والسياسية، الصفحات 24-41.
120. مراد محبوب، وفاروق عبد الفتاح رماضنة. (2024). رقمنة قطاع الصحة في الجزائر، بين فرص التغيير وتحديات التطوير. مجلة المفكر، الصفحات 190-202.
121. مروة قصاص، وعبد الرزاق جبار. (جوان، 2017). دور نظم المعلومات الإلكترونية في إدارة مخاطر الصناعة التأمينية دراسة حالة عينة من شركات التأمين الجزائرية. الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، الصفحات 107-116.
122. مصطفى بن عودة. (2018). دراسة وتحليل ابعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر. دراسات العدد الاقتصادي.
123. نزيهة زمورة. (01، 2022). واقع جودة الخدمات الصحية في الجزائر بين الانجازات والتحديات. المجلة الجزائرية للامن والتنمية، الصفحات 41-56.
124. احمد ضيف، ومحمد بن موسى. (بلا تاريخ). الحوكمة الالكترونية: السياق التاريخي، تقويم المسعى وتحدي التفعيل. الصفحات 139-163.
125. العياشي زرزار، وكريمة غياد. (2014). دور تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم الميزة التنافسية. مجلة الباحث الاقتصادي، الصفحات 182-199.
126. خالد رجم. (ديسمبر، 2018). تقييم كفاءة نظام المعلومات الالكتروني: دراسة مقارنة بين المؤسسات الوطنية للجيوفيزياء ومؤسسة الشراكة HESS. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
127. مراد عرعار، وسامية خليف. (نوفمبر، 2021). مؤشرات قياس الحوكمة الالكترونية - دراسة حالة الجزائر - . مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والانسانية، الصفحات 53-67.

128. مروة قصاص، وعبد الرزاق جبار. (جوان، 2017). دور نظم المعلومات الإلكترونية في إدارة مخاطر الصناعة التأمينية دراسة حالة عينة من شركات التأمين الجزائرية. الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، الصفحات 107-116.
129. موسي، ع.، وقريشي محمد، م. (2011). مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بمؤسسات التعليم العالي. مجلة الباحث، 87-100 pp.
130. مولاي خليل، ونور الدين شنوفي. (2021). الحكومة الالكترونية كمدخل لتحقيق جودة الخدمة العمومية - الحكومة الالكترونية في البحرين نموذجا - . الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، الصفحات 142-156.
131. نادية ابراهيم السيد هنيدي. (2017). الإدارة الإلكترونية وإشكالية التداخل بينها وبين الحكومة الإلكترونية.
- رابعا: الملتقيات والمؤتمرات:**
132. سالم حسين مرخين. (2018). الأستاذ الجامعي ومعايير الجودة والاعتماد الجامعة الليبية بين العراقيل والواقع والراهن وأفاق المستقبل جامعة طرابلس أنموذجا. الملتقى المغاربي الثالث حول إصلاح التعليم الراهن جودة الأداء التدريس ي للمدرس في بلدان المغرب العربي وإمكانيات التطوير. ليبيا: جامعة طرابلس.
133. دويكات معروف، ومعاذ الاسمر. (2007). التدريب الإلكتروني (ورقة بحثية). فلسطين: جامعة النجاح الوطنية.
134. عبد القادر بلعربي، مجاهد نسيمه لعرج، وفاطمة الزهراء مغير. (بلا تاريخ). تحديات التحول إلى الحكومة الالكترونية في الجزائر. الملتقى العلمي الدولي الخامس الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، (الصفحات 01-16).
135. محمد ادم السيد. (2004). تقنيات التدريب عن بعد. المؤتمر والمعرض التقني الثالث المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، الرياض.
136. وسام بن صالح، والهادي بوقلقول. (2018). "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بقطاع الخدمات الصحية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية عبد الرزاق بوحارة- سكيكدة. الملتقى الوطني حول التسيير الصحي: الصحة وتحسين الخدمات الصحية في الج ا زئر بين إشكاليات التسيير ورهانات التمويل " المستشفيات نموذجا"، (صفحة 20).

1. Books

137. OCDE. (2004). *L'administration électronique. Paris : un impératif*.

2. Magazines

138. Haider, S. (2003). *Organizational knowledge gaps: Concept and implications. "Creating, Sharing and Transferring Knowledge: The Role of Geographical Configurations, Institutional Settings and Organizational Contexts"* (pp. 25-01). Scotland, UK : Napier University Business School.
139. Tiwana, A. (1999). *The Knowledge Management Toolkit: Practical Techniques for Building a Knowledge Management System*, Prentice Hall PTR.
140. Ahuja, K. (1993). *Management And Organisation (Vol. First Edition)*. U.S.A: CBS.
141. Chen, & al. (2007). *Study on the identification method and filling strategies of knowledge gap. Studies in Science of Science*, pp. 750-755.
142. Chen, J., Sun, Q. Zhu, x., & Y, L. (2007). *Study on the identification method and filling strategies of knowledge gap. Studies in Science of Science (4)*, pp. 750-755.
143. Choi, B., & lee, H. (2002, 10). *Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process. expert systems with application*, no 3, pp. 173-187.
144. Elhegazy, H., & al. (2019). *"Identification of Knowledge Gaps in Applying Knowledge Areas of Project Management"*. *International Journal of Research in Engineering & Management (IJREM)*(3), pp. 23-31.
145. Esazadeh, & al. (2020). *Designing a Model of Factors Influencing Strategic Agility in Small and Medium-Sized Sport Entreprises. Archives of Pharmacy Practice Sport Management (1)*, pp. 103-109.
146. Gautam, S. (2010). *Enterprise cloud computing: technology - architecture - applications*. Cambridge university press.
147. Jing, N., & Yang, C. (2010). *"Knowledge Gaps in New Product Development"*. *2010 3rd International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering*, (pp. 535-538). Kunming, China.
148. Jones, P. (2000). *Knowledge Strategy: Aligning Knowledge Programs to Business Strategy. Origin Technology in Business*, pp. 01-09.
149. Kasten, J. (2007). *Knowledge strategy and its influence on knowledge organization. Proceedings of the North American Symposium on Knowledge Organization*, pp. 44-54.
150. Laurent, J.-M. (2005). *Gestion des Connaissances*.
151. Lin, C., & al. (2005). *"Case Study on Knowledge-Management Gaps"*. *Journal Of Knowledge Management (3)*, pp. 36-50.
152. Lin, C., & Tseng, S.-M. (2005). *"The Implementation Gaps For the Knowledge Management System"*. *Industrial Management & Data Systems (105)*, pp. 222-208.

153. Lin, Q. (n.d.). *Research on Knowledge Gap Identification Method in Innovative Organizations under the "Internet+" Environment*.
154. Lynch, R. (2000). *Corporate Strategy* (Vol. 2ed). U.S.A: Hall.INC.
155. Robert, R. (2002). *Systèmes d'informationet management des organisations*. Paris : Vuibert.
156. Roos, G., & Jacobsen, K. (2001). *Intellectual Capital Analysis as a Strategic Tool Strategy and Leadership*.
157. Susan B, N. (2013). *The Knowledge Gap: Implications for Early Education*. pp. 32-33. Retrieved from www.sbneuman.com/pdf/knowledge_Gap
158. Wild, R., Griggs, K., & Downing, T. (2002). *A framework for e-learning as a tool for knowledge management*. *Industrial Management & Data Systems* (120), pp. 371-380.
159. Zack, M. (1999). *Developing a Knowledge Strategy*. *California Management Review* (3), pp. 125-144.
160. Gautam, S. (2010). *Enterprise cloud computing: technology - architecture - applications*. cambridge university press.
161. K.K Ahuja .(1993) .*Management And Organisation* (المجلد) First Edition .(U.S.A: CBS.
162. Lynch, R. (2000). *Corporate Strategy* (Vol. 2ed). U.S.A: Hall.INC.
163. Robert, R. (2002). *Systèmes d'informationet management des organisations*. Paris : Vuibert
164. Abdelkarim, H., Ellatif, A., & Sammani, A. (2013, October 6). *E-Management: Configuration, Functions and Role in Improving Performance of Arab Institutions and Organization*. *International Journal of Computer Applications* (0975 – 8887) (Volume 80), p. 33.
165. Gautam, S. (2010). *Enterprise cloud computing: technology - architecture - applications*. Cambridge university press.
166. LOUADI, M. (n.d.). *Op-cit*. p. 295.
167. Robert, R. (2002). *Systèmes d'informationet management des organisations*. Paris : Vuibert.
168. Tworek , K. (2023). *E-leadership shaped by IT adaptability through Employees Dynamic Capabilities*. *Procedia Computer Science*, Elsevier, 225, 357-365. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.10.020>

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
استبانة الاستبيان



استبيان موجه لطواقم الطبية والإدارية للمؤسسة العمومية الصحية الجزائرية

المركز الاستشفائي الجامعي بن فليس تھامي - باتنة -

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الفاضل، أختي الفاضلة تحية طيبة وبعد ...

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة حيث تهدف الى قياس أثر فجوة المعرفة التي تشير الى الفجوة بين المعرفة المتوفرة والمعرفة المطلوبة في تطبيق الإدارة الالكترونية على مستوى المؤسسات الصحية العمومية وهذا في إطار التحضير لبحث علمي في تخصص علوم التسيير بعنوان: " أثر فجوة المعرفة على تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات العمومية الصحية دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي بن فليس تھامي بولاية - باتنة - "

ونظرا لأهمية رأيكم في هذه الدراسة نرجو من سيادتكم تزويدنا بآرائكم حول هذا الموضوع بالإجابة على جميع الأسئلة بكل دقة وموضوعية بوضع علامة (X) في الخانة التي ترونها مناسبة. ونحيطكم علما أن البيانات التي ستقدمونها ستكون على درجة عالية من السرية موضع اهتمام الباحثة ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط، وفي الأخير تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام ونشكركم مقدما على حسن تعاونكم.

الباحثة تليل أسماء

المحور الاول: البيانات الشخصية والوظيفية

تهدف من خلال هذا القسم الى معرفة خصائص عينة الدراسة الشخصية والوظيفية لكل من الطاقم الطبي والإداري للمؤسسة العمومية الصحية المركز الاستشفائي الجامعي بن فليس تھامي بولاية باتنة بغرض جمع وتحليل نتائج الاستبيان لذا يرجى منكم التفضل بوضع علامة (x) أمام الخيار المناسب:

☐	انثى	☐	ذكر	<u>الجنس:</u>
☐	35 - 44 سنة	☐	اقل من 25 سنة	1. <u>الفئة العمرية:</u>
☐	أكثر من 55 سنة	☐	25-34 سنة	
☐	جامعي	☐	ثانوي او اقل	2. <u>المؤهل العلمي:</u>
☐	دراسات عليا	☐	تقني سامي	
☐	طبيب	☐	اطار سامي	3. <u>المستوى الإداري:</u>
☐	شبه طبي	☐	موظف اداري	
☐	11-20 سنة	☐	اقل من 5 سنوات	4. <u>سنوات الخبرة:</u>
☐	أكثر من 20 سنة	☐	5 - 10 سنوات	

المحور الثاني: ابعاد الإدارة الالكترونية

نقدم فيما يلي العبارات التي تقيس مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية بالمؤسسة العمومية الصحية المركز الاستشفائي الجامعي بن فليس
تلامي بولاية باتنة نرجو منكم وضع العلامة (X) في المربع الموافق لاختيارك.

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
أولا: التخطيط الالكتروني						
01	تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال ركيزة أساسية في وضع اهداف المركز الاستشفائي الجامعي.					
02	تدعم شبكات الاتصال خاصية مشاركة جميع موظفي المركز الاستشفائي الجامعي في عملية اتخاذ القرار.					
03	تساعد اجهزت الحاسوب ومعداته في الرفع من سرعة الاستجابة.					
04	تساعد البرمجيات وقواعد البيانات في توقع الطلب على الخدمة الصحية.					
05	يعمل المركز الاستشفائي الجامعي على رقمنة جميع المصالح الاستشفائية المتواجدة على مستوى مستقبل.					
ثانيا: التنظيم الالكتروني						
01	ترفع معدات الحاسوب وشبكات الاتصال في سهولة تقديم الخدمات الصحية.					
02	تساهم معدات الحاسوب وشبكات الاتصال في معالجة واستيعاب أكبر عدد ممكن من المستفيدين في وقت واحد.					
03	توفر قواعد البيانات للمركز الاستشفائي الجامعي المعلومات المناسبة في الوقت المناسب.					
04	توفر شبكات الاعمال والأنترنت بيئة عمل مرنة تتلاءم وظروف العمل بالمركز الاستشفائي الجامعي.					
05	توفر اجهزت الحاسوب وملحقاته بالمركز الاستشفائي الجامعي خاصية حفظ ملفات المرضى من خلال الأرشفة الالكتروني.					
ثالثا: الرقابة الالكترونية						
01	تستخدم إدارة المركز الاستشفائي الجامعي نظام الكتروني لمتابعة سجل الدخول والخروج للموظفين.					

					02	توفر أجهزة الحاسوب وملحقاته المتابعة الدورية والمستمرة لمختلف المصالح بالمركز الاستشفائي الجامعي خلال 24 ساعة.
					03	تساعد أجهزة الحاسوب وملحقاته في قياس مستويات تقديم الخدمات الصحية.
					04	يتوفر بالمركز الاستشفائي الجامعي أنظمة حاسوبية خاصة تعطي تنبيهها الكترونيا عند اكتشاف الانحرافات في العمل.
					05	يتوفر بالمركز الاستشفائي الجامعي أنظمة رقابية خاصة لصحيح الانحرافات في العمل بشكل الكتروني.
رابعا: القيادة الالكترونية						
					01	يوفر المركز الاستشفائي الجامعي فرص ترقية ومكافآت عادلة للموظفين متميزي الأداء.
					02	يبرمج المركز الاستشفائي الجامعي دورات تدريبية لتحسين مهارات الأداء الالكتروني لموظفيه.
					03	يتشارك موظفو المركز الاستشفائي الجامعي القرارات والمعلومات المهمة باستخدام الوسائل الالكترونية.
					04	يراعي المركز الاستشفائي الجامعي الجوانب الإنسانية والنفسية للموظفين بالاهتمام للانفعالات والمشاكل التي تعترضهم في العمل.
					05	يقيم مستوى أداء المركز الاستشفائي الجامعي بمستوى أداء الطواقم الطبية والإدارية.

المحور الثالث: ابعاد فجوة المعرفة

فيما يلي مجموع العبارات التي تقيس فجوة المعرفة بالمؤسسة العمومية الصحية المركز الاستشفائي الجامعي بن فليس تهامي بولاية باتنة نرجو منكم وضع العلامة (X) في المربع الموافق لاختيارك.

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
أولا: بعد التدريب الالكتروني						
01	يشرف على العملية التدريبية الالكترونية لطواقم الإدارية والطبية مدربين ذوي كفاءة عالية باختلاف تخصصاتهم.					
02	يتناسب المحتوى التدريبي وفقا للاحتياجات واهداف المركز الاستشفائي الجامعي.					
03	يتناسب المحتوى التدريبي وفقا واحتياجات الطاقم الطبي والاداري باختلاف مستواهم العلمي والعملية.					
04	تعتمد العملية التدريبية بشكل رئيسي على الوسائط الالكترونية المتطورة كالمنصات الالكترونية التفاعلية والبريد الالكتروني والسبورة الالكترونية... وغيرها.					
05	توفر عملية التدريب الالكتروني بيئة افتراضية مرنة تساهم في تسريع وتيرة اكتساب وتحديث المعارف لكل من الطاقم الطبي والإداري.					
ثانيا: تكنولوجيا المعلومات والاتصال						
01	تتوفر بالمركز الاستشفائي الجامعي معدات تكنولوجيا متطورة تتناسب واحتياجات الطاقم الطبي والإداري في تقديم الخدمات الصحية.					
02	يوفر المركز الاستشفائي الجامعي مختلف أنواع شبكات الاتصال الداخلية(الأنترانت) وشبكات الاتصال الخارجية (الإكسترانت) وشبكة الانترنت لطواقم الإدارية والطبية.					
03	يوفر المركز الاستشفائي الجامعي برمجيات ونظم نوعية متطورة تدعم تسيير المصالح الاستشفائية وفق اختصاصها.					
04	يتواجد بالمركز الاستشفائي الجامعي نظام حماية بيانات متطور يضمن امن وسرية المعلومات.					
05	يملك المركز الاستشفائي الجامعي قاعدة بيانات متطورة قابلة لتحديث من قبل المختصين.					
ثالثا: الهيكل التنظيمي الالكتروني						
01	يحدد الهيكل التنظيمي بالمركز الاستشفائي الجامعي المسؤوليات والصلاحيات لكافة المستويات الإدارية بشكل واضح ومحدد.					

02	تدون إجراءات وتعليمات العمل بشكل واضح ومحدد يوجه سلوك الطواقم الطبية والإدارية من خلال منصات الكترونية تفاعلية خاصة بالمركز الاستشفائي الجامعي.				
03	تأطر علاقات العمل بين مختلف اقسام المركز الاستشفائي الجامعي بشكل رسمي عبر الوثائق والتقارير الالكترونية.				
04	معظم القرارات يتم اتخاذها في الإدارة العليا حيث تراقب وتتابع سير إجراءات العمل الكترونيا.				
05	يضمن الهيكل التنظيمي الالكتروني سرعة وسهولة التنسيق والاتصال بين المستويات الإدارية بالاختلاف وظائف واقسام المركز الاستشفائي الجامعي.				
رابعا: الثقافة التنظيمية					
01	يعمل كل من الطاقم الطبي والإداري على اتخاذ وتشارك القرارات التي تضمن نجاح رقمنة الخدمات الصحية بالمركز الاستشفائي الجامعي.				
02	يدرك الطاقم الطبي والإداري دور الإدارة الالكترونية في رفع جودة الخدمات الصحية وترشيد مواردها.				
03	يبرمج المركز الاستشفائي الجامعي دورات تدريبية الكترونية تساعد الموظفين على اكتساب الخبرة والقدرة على التأقلم مع البرامج والتطبيقات الالكترونية الصحية.				
04	تساهم الإدارة الالكترونية في رفع جودة الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين على المستوى العام للمركز الاستشفائي الجامعي من خلال تبسيط الإجراءات وتسريع الاستجابة.				
05	انجاز المعاملات والإجراءات الإدارية الكترونيا ساهم في سرعة الإنجاز وتفاذي التأخير ووقوع الأخطاء.				
خامسا: القوانين واللوائح التشريعية					
01	تتوفر بالمركز الاستشفائي الجامعي لوائح قانونية تشرع وتحمي عملية تطبيق الإدارة الالكترونية.				
02	تحرص الإدارة العليا للمركز الاستشفائي الجامعي على توفير تعليمات دورية فيما يخص حماية دعم امن وسلامة نظم المعلومات.				
03	تتوفر بالمركز الاستشفائي الجامعي قوانين ولوائح تجرم وتعاقب اختراق أنظمة الإدارة الالكترونية واي تلاعب بخصوصية المعطيات الالكترونية الخاصة به.				
04	تتواجد على مستوى المركز الاستشفائي الجامعي قوانين ولوائح تنظيمية تحدد اليات الرقابة الالكترونية والتفتيش لنظم المعلومات وشبكات الاتصال.				
05	توجد إجراءات لتقييم مدى تطبيق القوانين المتعلقة بالإدارة الالكترونية بانتظام.				

شكرا على حسن تعاونكم تحياتي الخالصة.

- الملحق رقم (02) : قائمة محكمي الاستبيان

الرقم	اسم ولقب المحكم	الرتبة	الجامعة
01	عدنان حسام الدين	أستاذ محاضر أ	جامعة عباس لغرور - خنشلة -
02	برني لطيفة	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد خيضر - بسكرة -
03	زديرة شراف الدين	أستاذ محاضر أ	جامعة عباس لغرور - خنشلة -
04	سكيو اماني	أستاذ محاضر أ	جامعة عباس لغرور - خنشلة -
05	زرمان عبد الكريم	أستاذ محاضر أ	جامعة عباس لغرور - خنشلة -
06	باديس نبيلة	أستاذ محاضر أ	جامعة عباس لغرور - خنشلة -

- الملحق رقم (03) : مخرجات برنامج SPSS

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,932	30

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,848	4

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,713	4

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,688	4

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,837	4

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,877	4

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,788	10

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	78	60,0	60,0	60,0
	أنثى	52	40,0	40,0	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

العمر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 25 سنة	49	37,7	37,7	37,7
	من 25 إلى 35 سنة	54	41,5	41,5	79,2
	من 36 إلى 45	24	18,5	18,5	97,7
	أكبر من 45 سنة	3	2,3	2,3	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

المستوى الوظيفي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار سامي	27	20,8	20,8	20,8
	موظف إداري	33	25,4	25,4	46,2
	شبه طبي	40	30,8	30,8	76,9
	طبيب	30	23,1	23,1	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

المستوى التعليمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	37	28,5	28,5	28,5
	تقني سامي	36	27,7	27,7	56,2
	جامعي	38	29,2	29,2	85,4
	دراسات عليا	17	13,1	13,1	98,5
	5	2	1,5	1,5	100,0

Total	130	100,0	100,0	
-------	-----	-------	-------	--

سنوات الأقدمية المهنية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
من سنة إلى 5 سنوات	38	29,2	29,2	29,2
من 6 سنوات إلى 10 سنوات	32	24,6	24,6	53,8
من 11 إلى 15 سنة	40	30,8	30,8	84,6
16 سنة فما فوق	18	13,8	13,8	98,5
5	2	1,5	1,5	100,0
Total	130	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يشرف على العملية التدريبية الالكترونية لطواقم الإدارية والطبية مدربين ذوي كفاءة خبرة عالية باختلاف تخصصاتهم.	130	1	5	3,28	1,181
يتناسب المحتوى التدريبي وفقا للاحتياجات واهداف المركز الاستشفائي الجامعي.	130	1	5	3,32	1,036
يتناسب المحتوى التدريبي وفقا واحتياجات الطاقم الطبي والاداري باختلاف مستواهم العلمي والعملية.	130	1	5	3,59	1,069
تعتمد العملية التدريبية بشكل رئيسي على الوسائط الالكترونية المتطورة كالمنصات الالكترونية.....	130	1	5	3,48	1,101
تتوفر بالمركز الاستشفائي الجامعي معدات تكنولوجيا متطورة تتناسب واحتياجات الطاقم الطبي والإداري في تقديم الخدمات الصحية.	130	1	5	3,42	1,140
يوفر المركز الاستشفائي الجامعي مختلف أنواع شبكات الاتصال الداخلية(الانترنت (وشبكات الاتصال...	130	1	5	2,92	1,201
يوفر المركز الاستشفائي الجامعي برمجيات ونظم نوعية متطورة تدعم تسيير المصالح الاستشفائية وفق اختصاصها.	130	1	5	3,82	,987
يملك المركز الاستشفائي الجامعي قاعدة بيانات متطورة قابلة لتحديث من قبل المختصين.	130	1	5	3,59	1,062
يحدد الهيكل التنظيمي للمركز الاستشفائي الجامعي المسؤوليات والصلاحيات لكافة المستويات الإدارية بشكل واضح ومحدد.	130	2	5	3,92	,915

تدوّن إجراءات وتعليمات العمل بشكل واضح ومحدد يوجه سلوك الطواقم الطبية والإدارية...	130	1	5	3,81	,949
تأطر علاقات العمل بين مختلف أقسام المركز الاستشفائي الجامعي بشكل رسمي عبر الوثائق والتقارير الإلكترونية.	130	1	5	3,75	,981
يضمن الهيكل التنظيمي الإلكتروني سرعة وسهولة التنسيق والاتصال بين المستويات الإدارية باختلاف وظائف وأقسام المركز الاستشفائي الجامعي.	130	1	5	3,84	1,018
يعمل كل من الطاقم الطبي والإداري على اتخاذ وتشارك القرارات التي تضمن نجاح رقمنة الخدمات الصحية بالمركز الاستشفائي الجامعي.	130	1	5	3,32	1,181
يدرك الطاقم الطبي والإداري دور الإدارة الإلكترونية في رفع جودة الخدمات الصحية وترشيد مواردها.	130	1	5	3,02	1,207
يبرمج المركز الاستشفائي الجامعي دورات تدريبية إلكترونية تساعد الموظفين على اكتساب الخبرة والقدرة....	130	1	5	2,79	1,179
تساهم الإدارة الإلكترونية في رفع جودة الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين على المستوى...	130	1	5	3,17	1,234
تتوفر بالمركز الاستشفائي الجامعي لوائح قانونية تشريعية وتحمي عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية.	130	1	5	3,70	1,032
تحرص الإدارة العليا للمركز الاستشفائي الجامعي على توفير تعليمات دورية فيما يخص حماية دعم أمن وسلامة نظم المعلومات.	130	1	5	3,67	,901
تتوفر بالمركز الاستشفائي الجامعي قوانين ولوائح تحرم وتعاقب اختراق أنظمة الإدارة الإلكترونية وأي تلاعب....	130	1	5	3,50	1,021
تتواجد على مستوى المركز الاستشفائي الجامعي قوانين ولوائح تنظيمية تحدد اليات الرقابة الإلكترونية والتفتيش لنظم المعلومات وشبكات الاتصال.	130	1	5	3,32	1,114
تعتمد إدارة المركز الاستشفائي الجامعي على تكنولوجيا المعلومات والاتصال كركيزة أساسية في صياغة أهدافها ورسم خططها المستقبلية.	130	1	5	3,75	1,162
تساهم الأنظمة الإلكترونية من خلال قواعد البيانات والبرمجيات في توقع الطلب على الخدمات الصحية وتحسين سرعة الاستجابة.	130	1	5	2,71	1,291

تعزز شبكات الاتصال والأنظمة الرقمية مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار وتحقيق الشمولية في التخطيط.	130	1	5	3,42	1,174
يعمل المركز الاستشفائي الجامعي على توسيع رقمنة مصالحه المختلفة بما يضمن تحسين جودة الخدمات وتطوير بنيته التحتية الإلكترونية.	130	1	5	2,65	1,154
توفر أجهزة الحاسوب وشبكات الاتصال بيئة تنظيمية مرنة تسهل تقديم الخدمات الصحية واستيعاب أكبر عدد من المستفيدين في وقت واحد.	130	1	5	3,08	1,224
تساعد قواعد البيانات والأرشيف الإلكتروني في توفير المعلومات المناسبة وحفظ ملفات المرضى بشكل آمن وسريع.	130	1	5	2,51	1,150
تعتمد إدارة المركز الاستشفائي الجامعي على أنظمة حاسوبية متخصصة لمتابعة أداء الموظفين، بما في ذلك سجلات الدخول والخروج بشكل إلكتروني.	130	1	5	3,54	1,156
تتيح الأنظمة الإلكترونية المتاحة متابعة مستمرة ودورية لمختلف المصالح الصحية مع إصدار تنبيهات عند حدوث الانحرافات وتصحيحها آلياً.	130	1	5	3,95	,892
يسعى المركز الاستشفائي الجامعي إلى تحسين القيادة الإلكترونية من خلال برمجة دورات تدريبية لتطوير مهارات الموظفين...	130	1	5	3,89	,891
تراعي القيادة الإلكترونية الجوانب الإنسانية للموظفين عبر الاهتمام بانشغالهم وترتبط مستوى...	130	1	5	3,89	,942
N valide (liste)	130				

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التدريب الإلكتروني	130	1,75	5,00	3,4173	,91042
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	130	1,25	5,00	3,4365	,80653
الهيكل التنظيمي	130	2,00	5,00	3,8288	,69469
الثقافة التنظيمية	130	1,00	5,00	3,0731	,98410
القوانين واللوائح التشريعية	130	1,25	5,00	3,5462	,87148
الإدارة الإلكترونية	130	1,40	4,80	3,3385	,65182
N valide (liste)	130				