



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله



معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير

المرجع : ...../2018

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

## مذكرة بعنوان:

# الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها في مالية المؤسسات الاستشفائية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد مداحي - فرجوة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د) تخصص " إدارة مالية "

إشراف الدكتور:

◀ شراف عقون

إعداد الطلبة:

◀ أسامة بوبريم

◀ إبتسام جري

## لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله	حراق مصباح
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله	بوالريحان فاروق
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله	شراف عقون

السنة الجامعية: 2017-2018







# دعاء

يا رب لا تدعنا نصاب بالغرور إذا نجحنا ولا نصاب باليأس إذا فشلنا.

يا رب إذا جردتنا من المال اترك لنا نعمة الأمل. وإذا جردتنا من الأمل اترك لنا قوة البصر كي نتغلب على الفشل.

يا رب إذا أعطيتنا نجاحا لا تفقدنا اعتزازنا بكرامتنا واجعلنا من اللذين إذا أعطوا شكروا وإذا تأذوا صبروا وإذا أذنبوا استغفروا وإذا انقلبت بهم الأيام اعتبروا.

يا رب ذكرنا دائما أن الفشل هو التجارب التي تسبق الحياة.

يا رب نسألك دوام النجاة من كل بلية و نسألك الشكر على العافية يا رب إذا نسيناك لا تنسانا.

يا رب أوزعنا أن نشكر نعمتك التي أنعمت علينا وعلى والدينا وأن نعمل صالحا ترضاه وأدخلنا برحمتك في عبادك الصالحين.

رب هب لنا حكما وألحقنا بالصالحين وأجعل

لنا لسان صدق في الآخرة واجعلنا

من ورثة جنة النعيم.





# شكر وعرفان

نتوجه بالشكر أولاً وقبل كل شيء إلى الله عزّ وجلّ و الذي وقفنا لحمده حمدا  
كما ينبغي لجلال وجهه العظيم.

نتقدم بالشكر و العرفان وفائق الاحترام و التقدير إلى الشمعة التي أنارت دروب  
التائهين و أيقظت ضمائر الغافلين و حاربت الجهل...

إلى الشمعة التي تحترق لتضيء درب الآخرين...أستاذنا الكريم "عقون شراف" الذي  
أعاننا بتوجيهاته و نصائحه القيّمة والذي لم يبخل علينا بإرشاداته المنهجية والعلمية  
فترة إنجاز هذا البحث.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع أساتذة المركز الجامعي "عبد الحفيظ بوالصوف"  
إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو من بعيد وإلى كل من  
ساهم في إخراج هذا المجهود إلى النور.  
جزاهم الله سبحانه و تعالى كل خير.





## الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا أما بعد:  
في البداية وقبل كل شيء أهدي هذا الجهد البسيط إلى العزيز والعلي الناس  
إلى قلبي الذي انتظر هذا اليوم بفارغ الصبر ، إلى سدي في هذه الحياة  
وقدوتي فيها، إلى الذي كان مثلي الأعلى وفخري واعتزائي إلى الذي  
كد وتعب في سبيل نجاحي وعلمني معنى الكفاح إلى الذي تسبق فرحته  
فرحتي لنجاحي، إلى الذي كان ولا زال تاجا فوق رأسي إلى والدي الكريم  
أدامه الله لنا أبي محمد.

إلى من ربنتني وسهرت من اجلي وأنارت دربي وأعانتي بالصلوات إلى  
من رآني قلبها قبل أن تراني عينها إلى التي كانت أحسن من العنان  
وأعذب من نسيم الصباح إلى التي وضعت الجنة تحت أقدامها إلى التي لا  
يمكن للكلمات أن توفي حقها إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصى فضائلها  
علينا إلى أمي الغالية التي اطلب من الله أن يتركها شمعة تنير لنا طريقنا  
وتمن علينا دائما برضاها أمي نورة.

إلى إخوتي وأخواتي جميعا إلى الطاهر، خالد، يونس، إكرام  
إلى كل الأهل والأقارب من قريب أو من بعيد  
إلى كل من عرفتهم وعرفوني إلى  
إلى أستاذتي الكرام

والى كل من ساندني في إتمام هذا العمل سواء من قريب أم من بعيد.

## أسامة



## إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى من ربّتي وأنارت دربي، إلى التي فتحت عيناها عليّ، إلى من كانت شمعة تحترق لتضيء من حولها، إلى التي سهرت لراحتي وغمرتني بدعائها في صلاتها، إلى التي لا يمكن للكلمات أن توفي حقها ولا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلها، إلى هدية من الرّب، إلى العين التي ظلت تسقيني لأنمو، إلى أول كلمة نطقها إليك، إلى أغلى الحبايب أُمّي الحبيبة "نادية" الغالية أطل الله في عمرك.

إلى أعزّ النَّاس على قلبي، إلى سندي في هذه الحياة وقُدوتي في الدنيا، إلى مثلي الأعلى، إلى فخري واعتزازي، إلى الذي كدّ وتعب في سبيل نجاحي وعلمني معنى الكفاح، إلى الذي كان ولا يزال تاجاً فوق رأسي، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار... إلى والدي العزيز "يوسف" أرجو من الله أن يمد في عمرك.

إلى إخوتي، إلى من شاركوني أحضان أُمّي وأبي، وحملوا معي ذكريات طفولتي ومراهقتي، إلى أجزاء من روحي "جمال" "زين الدين" "أمجد" "آية"

إلى من أرى النور في وجهه، والتفاؤل في عينيه، والسعادة بضحكته، إلى من سيكون سندي في الحياة ومنازة دربي في جميع الأوقات، لحظة السكون والحركات. إلى أعزّ إنسان في قلبي الذي شجّعني دائماً أطل الله في عمره زوجي المستقبلي "رفيق" وعائلته الكريمة.

إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا البحث المتواضع

إيتسام



# ملخص البحث

\* ملخص باللغة العربية

\* ملخص باللغة الإنجليزية



## المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مالية المؤسسة الاستشفائية محمد مداحي فرجيوة ، حيث تناولت هذه الدراسة التساؤل الرئيسي التالي : ما هي متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مالية المؤسسة الاستشفائية محمد مداحي فرجيوة ؟ وقد صيغت خمس فرضيات للإجابة عن هذا التساؤل.

وبهدف الإجابة على الإشكالية، واختبار هذه الفرضيات قسمت الدراسة إلى ثلاث فصول، حيث تناول الفصل الأول الإطار العام للإدارة الإلكترونية، الفصل الثاني المؤسسات الاستشفائية في الجزائر والفصل الثالث أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في مالية المؤسسة الاستشفائية فرجيوة. وقد أعدت هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال المعاينة الميدانية والقيام بمقابلات مع عمال وإطارات المؤسسة، وتوصلنا في الأخير إلى قبول الفرضيات: الأولى، الرابعة والخامسة، ورفضت الفرضيات: الثانية والثالثة ، ومن ثم تم استنتاج أن للإدارة الإلكترونية دور في مالية المؤسسة الاستشفائية محمد مداحي فرجيوة، لكن هذا الدور يبقى صغير نظرا لعدم توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية بالشكل الكافي في المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإلكترونية، المؤسسات الإستشفائية، مالية المؤسسات الإستشفائية، البرامج الإلكترونية.

## Abstract

The objective of this study is to know the requirements of the application of electronic management in the financial institution of the hospital, Mohammed Madahi Ferjioua, where this study addressed the following main question: What are the requirements of the application of electronic management in the financial institution of the hospital Mohammed Madahi ferjioua? Five hypotheses were formulated to answer this question

To answer this problematic we have divided this study into three chapters, the first dealing with the general framework of E-management and the second chapter explains the hospital institutions in Algeria, and the third chapter case study at the hospital institution Mohamed Medahi-Ferdjioua-.

The descriptive and analytical approach was used in this study, the data were collected by field sampling and interviews with Institute workers and executives, and we are in a position to accept the hypotheses: the first, fourth and fifth, and rejected the hypothesis: the second and the third.

**Keywords:** E- management, hospital institutions, The finance of hospital institutions, electronic programs.



# فهرس الموضوعات



الصفحة	المحتوى
I	بسملة
II	دعاء
III	شكر و تقدير
IV	إهداء
V	الملخص
VI	فهرس المحتويات
أ - و	مقدمة عامة
31 - 2	الفصل الأول: الإطار العام للإدارة الالكترونية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية
3	1. مفهوم تكنولوجيا المعلومات
4	2. مفهوم الإدارة الالكترونية
5	3. خصائص الإدارة الالكترونية
8	4. أهمية الإدارة الإلكترونية و أهدافها.
10	المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية
10	1. مكونات نظام الإدارة الالكتروني في المؤسسات
13	2. أسباب الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.
17	3. التقنيات المستخدمة في مجال الإدارة الإلكترونية الحديثة
22	المبحث الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، معوقاتا و آثارها
22	1. متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
26	2. معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية
30	3. أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية



31	خلاصة الفصل
33	الفصل الثاني: المؤسسات الإستشفائية في الجزائر
33	تمهيد
34	المبحث الأول: تقسيمات المؤسسات الاستشفائية في الجزائر و طبيعتها القانونية
34	1. المراكز الاستشفائية الجامعية
37	2. المؤسسات الاستشفائية المتخصصة
39	3. المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية
43	المبحث الثاني: التسيير الإداري و التنظيم المالي للمؤسسات الاستشفائية
43	1. التسيير الإداري و التنظيم المالي للمراكز الاستشفائية المتخصصة
49	2. التسيير الإداري و التنظيم المالي للمراكز الاستشفائية الجامعية
54	3. التسيير الإداري و التنظيم المالي للمؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية
61	خلاصة الفصل
63	الفصل الثالث: أثر تطبيق الإدارة الالكترونية في مالية المؤسسة الاستشفائية فرجوة
63	تمهيد
64	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية فرجوة
64	1. تعريف و مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية فرجوة
65	2. الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية فرجوة
70	المبحث الثاني: تطبيقات الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة
70	1. نظام معلومات المحاسبة و التسيير و وظائفه
71	2. برامج نظم المعلومات الالكترونية المستخدمة بالمؤسسة
73	المبحث الثالث: عرض وتحليل المعلومات المتحصل عليها من المؤسسة الاستشفائية فرجوة
73	1. مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة



75	2. معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية بالمؤسسة
76	خلاصة الفصل
80	الخاتمة العامة
	قائمة المراجع



مقدمة علمية



### المقدمة العامة:

إن الإدارة اليوم هي وليدة تطبيقات وممارسات إدارية قديمة إلا أنها ترجع إلى قرون سابقة وحضارات ماضية كانت تطبق المنهج الإداري أما الإدارة الحالية فهي إدارة تغيير وإبداع وابتكار حيث يسود عالمها في الوقت الآخر حالة من التغيير المستمر والتطور الدائم ليشمل كل عناصر الإدارة، وذلك يرجع إلى التطور الكبير والمتسارع في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، هذا التطور المتسارع يجبر المنظمات العامة والخاصة لمواجهتها والتكيف معها مستخدمة في ذلك الآليات الملائمة لها، كإعادة رسم السياسات والاستراتيجيات، إعادة التنظيمات وكذا إعادة هندسة نظم العمليات الإدارية.

فقد نتج عن التقدم العلمي والتقني وانتشار شبكة الانترنت بروز تأثيرات عديدة على طبيعة وشكل عمل النظم الإدارية التي تراجعت معها أشكال الخدمة العامة التقليدية إلى نمط جديد يركز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي لإعادة صياغة الخدمات العمومية، وجعلها قائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال وبالتالي التحول نحو الإدارة الالكترونية كمفهوم يعبر عن السرعة والتفاعل الآني واختراق الحدود (إدارة بلا أوراق).

تعد وزارة الصحة من اكبر الوزارات، حيث تتعدد فيها الخدمات، وتتشعب فيها الإدارات، فكان لابد من البحث عن أساليب تعزز فيها عمل الأنظمة الداخلية للمحافظة على جودة الأداء الذي بدوره يحسن جودة الخدمات المقدمة، ولعل ما يساعد في أداء ذلك الدور بنجاح هو التحول الالكتروني انطلاقا من تقديم الخدمة للمواطن إلى غاية العمليات الإدارية والمالية وذلك بالتعامل بين أقسامها وإدارتها باستخدام برامج نظم المعلومات لتحقيق الأهداف الداخلية خاصة وأهداف الوزارة عامة. حيث يساهم التحول إلى الإدارة الالكترونية في الحد من ارتكاب الأخطاء وأعمال الغش والتلاعب وذلك عن طريق ضبط العديد من العمليات مما سهل إجراءات الرقابة، لذلك تطلب الأمر تطور موازيا للإجراءات الرقابية في مختلف المستويات الإدارية والمالية في المؤسسات الاستشفائية وبالتالي فقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات بشكل كبير وواضح في زيادة فعالية النظام الإداري والمالي وكذا نظام الرقابة الداخلية وبالتالي تسهيل عمل المدراء بالإضافة إلى تعزيز عمل الرقابة الداخلية فقد عملت الإدارة الالكترونية على تفعيل جوانب مالية أخرى بالمؤسسات الاستشفائية من بينها: تنظم العمل بإدخال تكنولوجيا وبرامج جديدة والتقليص من الإدارة الورقية، أصبح العمل أكثر تنظيما، كما كانت الإدارة الالكترونية سببا في دقة ووضوح المعلومات والبيانات التاريخية المعتمد عليها في بناء التوقعات لإعداد الموازنات التقديرية، كذلك تساهم تكنولوجيات المعلومات والاتصال بشكل كبير وواضح في زيادة فعالية الأنظمة المالية والمحاسبية من خلال المزايا التي توفرها مثل توفير الوقت الجهد والتكلفة، سرعة معالجة البيانات، الدقة والوضوح...



## الإشكالية:

سوف نعالج في هذه الدراسة دور الإدارة الالكترونية في مالية المؤسسات الاستشفائية باعتبار الإدارة الالكترونية ثمرة التطور التقني والتكنولوجي في مجال أعمال وأنشطة المنظمات والمؤسسات واحد أهم الأسباب الرئيسية في تنظيم العمل بكل دقة ووضوح بعد عن الأخطاء ولقد عالجنا في دراستنا دورها بالمؤسسات الاستشفائية باعتبارها مؤسسات كبيرة ومتشعبة تقدم خدمات حساسة للمواطن بالإضافة إلى كونها مؤسسات عمومية تسير مرفقا عاما فإنها تخضع لقواعد القانون العام التي تتميز بالصرامة في المحافظة على المال العام، وكذا تخضع لقواعد المحاسبة العمومية (21/90) المؤرخ في 15 أوت 1990 المتعلق بالمحاسبة العمومية).

وكذلك فيما يتعلق بوضع، تنفيذ ومراقبة الميزانية وبالتالي فالمؤسسات الصحية تخضع لقواعد صارمة خاصة في عمليات الإنفاق.

وعليه سنحاول الإجابة عن الإشكالية التالية:

**ما هي متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في مالية المؤسسة الاستشفائية محمد مداحي فرجيو ؟.**

وللتمكن من الإجابة على هذه الإشكالية، تم تجزئتها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

(1)- ما هو واقع تقبل العنصر البشري بالمؤسسة العمومية الاستشفائية فرجيو لفكرة الإدارة الإلكترونية؟

(2)- هل تتوفر المؤسسات الاستشفائية على البنية التحتية والمتطلبات المالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية؟.

(3)- هل تحتوي المؤسسة على المتطلبات الأمنية الضرورية اللازمة لحماية تطبيقات الإدارة الإلكترونية؟

(4)- هل تسمح الإدارة الإلكترونية بإعطاء نظرة شاملة و موضوعية عن الوضعية المالية للمؤسسة ؟

(5)- ما مدى تأثير إيرادات ونفقات المؤسسات الاستشفائية من تطبيق الإدارة الإلكترونية؟.

## الفرضيات:

من اجل معالجة إشكالية البحث المطروحة اعتمدت على بعض الفرضيات التي تتخلص فيما يلي:

(1)- العنصر البشري بالمؤسسة العمومية الاستشفائية فرجيو متقبل لفكرة الإدارة الإلكترونية.

(2)- المؤسسة العمومية الاستشفائية فرجيو تتوفر البنية التحتية والمتطلبات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.



(3) - لا تحتوي المؤسسة على المتطلبات الأمنية الضرورية اللازمة لحماية تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

(4) - تسمح الإدارة الإلكترونية بإعطاء نظرة شاملة و موضوعية عن الوضعية المالية للمؤسسة.

(5) - أصبحت المؤسسة الاستشفائية تتكلم بدقة ووضوح ومصادقية في الإيرادات والنفقات.

### الدراسات السابقة:

**الدراسة الأولى:** قدمت هذه الدراسة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، تحمل عنوان: إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعصمة المقدسة (بنين)، من إعداد محمد بن سعيد محمد العريشي تحت إشراف الدكتور سلطان بن سعيد مقصود بخاري، وأنجزت هذه الدراسة سنة 2002 م بجامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية، وقد طرحت إشكالية هذه الدراسة من خلال السؤال: ما إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعصمة المقدسة (بنين)؟ مجتمع الدراسة يتكون من جميع العاملين بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين).

تهدف هذه الدراسة هو التعرف على درجة أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعصمة المقدسة، وكذا التعرف على أهم العوامل المساعدة على هذا التطبيق والأسباب التي تقف حاجزا أمام التطبيق الحسن للإدارة الإلكترونية. وقد استخدم الباحث في دارسته المنهج الوصفي التحليلي وتوصل من خلال تحلي له لبيانات أداة دارسته التي تمثلت في الاستبيان إلى النتائج التالية:

- هناك أهمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعصمة المقدسة.

- هناك عوامل مساعدة على إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعصمة المقدسة.

- هناك معوقات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم تباينت بين أفراد عينة الدراسة بسبب اختلاف المؤهل العلمي، وكذا الحاصلين على دورات في الحاسب الآلي.



**الدراسة الثانية:** قدمت هذه الدراسة لنيل ش هادة ماجستير في الإدارة التربوية بعنوان: المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الفلسطينية من إعداد الباحث رشيد خالد منصور تحت إشراف الدكتور عبد محمد عساف أنجزت هذه الدراسة بجامعة النجاح الوطنية، نابلس فلسطين سنة 2004، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المستويات الإدارية المرغوب فيها لاتخاذ القرارات المتعلقة ببعض الممارسات التربوية، وهي المناهج الدراسية، وطرق وأساليب وشؤون الموظفين، والشؤون الطلابية والمرافق المدرسية، والشؤون المالية، من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الفلسطينية، حيث طرح الباحث الإشكالية التالية: ما المستويات الإدارية المرغوب فيها لاتخاذ القرارات المتعلقة ببعض الممارسات التربوية في نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الفلسطينية؟ وما أثر المتغيرات الديموغرافية عند اتخاذ القرارات؟ أنجزت هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفي المسحي. وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة لها كما يلي:

- أن توجه مديري ومديرات المدارس الحكومية توجه لامركزي.

- اختار أفراد العينة نمط الإدارة اللامركزية فيما يخص: الشؤون المالية، المرافق المدرسية، طرق وأساليب التدريس، الشؤون الطلابية، بينما اختاروا مستوى الوزارة كمستوى مرغوب في اتخاذ القرارات المتعلقة بمجال تربوي واحد هي: المناهج الدراسية، أي توجههم كان مركزياً بالنسبة لو.

**الدراسة الثالثة:** وقد قدمت هذه الدراسة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، تحت عنوان: مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون دراسة تطبيقية على المديرية العامة للسجون بالمملكة العربية السعودية، من إعداد شائع بن سعد مبارك القحطاني تحت إشراف الدكتور عامر بن خضير الكبيسي، وقد أنجزت هذه الدراسة بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية سنة تبلورت مشكلة هذه الدراسة في التساؤل التالي: ما مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية وما متطلبات ومعوقات ذلك في السجون السعودية؟ تهدف هذه الدراسة التعرف على مدى إدراك القيادات العامة لأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون السعودية، والتعرف على مجالات توظيفها ومتطلبات ومعوقات ذلك التطبيق وسبل مواجهة المعوقات



التي قد تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون السعودية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي.

وتمثل الاستبانة الأداة الرئيسية لهذه الدراسة، وطُبقت الدراسة على كافة أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (300). وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- أهم الإيجابيات التي تتميز بها الإدارة الإلكترونية حسب آراء أفراد العينة (سرعة الرجوع للبيانات السابقة توفير الوقت، تساعد على الحصول على المعلومات المتعلقة بالعمل في أي وقت ومن أي مكان، زيادة كفاءة العمل الإداري، زيادة ارتباط الإدارة الفرعية بالمديرية العامة للسجون).
- أهم المجالات التي يمكن توظيف الإدارة الإلكترونية بدرجة عالية كذلك حسب آراء أفراد العينة هي (ربط إدارات ووحدات السجون إلكترونياً مع بعضها البعض، توفير المعلومات الإحصائية على مدار الساعة، مراقبة المخزون، أعمال الميزانية، ...).
- أهم المتطلبات الواجب توفيرها بالمديرية العامة لـ لسجون هي: تحقيق الربط الإلكتروني بين المديرية العامة للسجون وكافة فروعها، توفير نظام أمني لحماية بيانات ومعلومات المستفيد، تعليم وتدريب الكوادر البشرية، وجود الفنيين المتخصصين لمعالجة المشكلات والأعطال.
- أبرز معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية: نقص الإمكانيات الفنية، ضعف الدعم المالي، نقص الموارد البشرية المتخصصة، نقص الدورات التدريبية.
- أهم سبل التقليل من أثر المعوقات السالفة الذكر: توفير التقنية الحديثة والجيدة، استقطاب الخبراء والمختصين في علوم وهندسة الحاسب الآلي للمساهمة في إنجاح التطبيق.
- تدريب العمال باستمرار وتوفير الميزانية اللازمة لذلك.

### أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاستشفائية.
- 2- التعرف على مستلزمات ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاستشفائية
- 3- التعرف على المؤسسات الاستشفائية في الجزائر.
- 4- التعرف على السير الإداري والتنظيم المالي في المؤسسات الاستشفائية.



- 5 - تحديد العلاقة بين الإدارة الالكترونية ومالية المؤسسات الاستشفائية.
- 6- بيان اثر التحول نحو الإدارة الالكترونية في تعزيز عمل النظم المالية في المؤسسات الاستشفائية.
- أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية الدراسة في معالجتها لمواضيع هامة تمس كلا من الباحث والمجتمع والمؤسسات الاستشفائية فتقسم إلى أهمية علمية وأهمية عملية.

أهمية علمية: وتتجلى في كون هذا الموضوع جديد يتميز بقلّة الدراسات المنجزة فيه، وتتماشى مع موضوع التخصص.

- إثراء المكتبات بالمادة العلمية التي تتناولها الدراسة.
- أهمية عملية: من خلال انجاز هذا البحث ومعرفة الواقع وسلبياته والخروج بنتائج وإعطاء اقتراحات تعود بالإيجاب عند تطبيقها.
- أسباب اختيار الموضوع:
- أ) أسباب ذاتية: الرغبة الشخصية في التخصص بالتكنولوجيات الحديثة وكذا ميدان الصحة.
- ب) أسباب موضوعية:
- مواصلة تأسيس الدراسات السابقة التي ركزت على الإدارة الالكترونية وأثارها في ميادين أخرى.
- إثراء المكتبة الجامعية بالأبحاث الحديثة للإدارة الالكترونية.
- توعية المواطنين بالمستجدات والتطورات التي دخلت على المؤسسات الاستشفائية مما يعزز الثقة في هذه المؤسسات العمومية.

### المنهج المستخدم وأداة الدراسة :

تمت الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات والمعلومات المتوفرة من مصادرها ومعالجتها بمنهج علمي للوصول إلى نتائج سليمة.

**حدود الدراسة:**

- الحدود الموضوعية: يدور موضوع الدراسة حول دور الإدارة الالكترونية في مالية المؤسسات الاستشفائية.
- الحدود المكانية: تنجز الدراسة حول دور الإدارة الالكترونية في مالية المؤسسات الاستشفائية.
- الحدود الموضوعية: تنجز الدراسة على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية فرجوة.
- الحدود الزمانية: السداسي الثاني من السنة الجامعية 2017-2018.



# الفصل الأول:

## الإطار العام للإدارة

### الإلكترونية



## تمهيد

شهد العالم في السنوات القليلة الماضية تطوراً هائلاً في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على مستويات عدة، وكان لذلك أثراً كبيراً على الإنسان وعلى أسلوبه ومنهجه في الإدارة، ومن ثم أصبح من الضروري التعرض لدراسة العناصر الإدارية والنفسية المؤثرة والمتأثرة بتلك التكنولوجيا. فلقد بدأت الكثير من المنظمات في تبني مفهوم الإدارة الإلكترونية في جميع أنحاء العالم سواء في البلدان المتقدمة أو النامية، وذلك من خلال عرض معلوماتها في على شبكات الانترنت كما أصبحت كثيراً من المعاملات الداخلية تتم عبر شبكة الانترنت، ومن ثم أتاحت هذه الشبكات للمنظمة وعمالها فرصاً للتواصل بعيداً عن الإجراءات البيروقراطية المعقدة.

ولقد غيرت التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال الكثير من المفاهيم والأسس الإدارية، وهو ما دعا بمعظم البلدان والدول إلى إدخال هذه التقنيات الحديثة في آليات العمل الإداري و صلب الهياكل الإدارية خاصة منها تلك التي تتولى تقديم الخدمات للمواطنين.

وتلعب التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال دوراً كبيراً في العمل الإداري المعاصر باعتبارها آلية من آليات الإدارة الحديثة التي يجب تطويرها لصالح العمل الإداري، وأحد الموارد الأساسية لتلك الهياكل في التعامل مع الظروف والمستجدات العالمية التي تتصف بالتغير السريع والمنافسة الحادة بالإضافة إلى أنها إحدى الأسلحة الإستراتيجية للهياكل الإدارية للتغلب على الصعوبات البيروقراطية من جهة والتواء مع طبيعة العصر ومنتجاته الإلكترونية من جهة أخرى.

وقد كانت تطبق الإدارة الإلكترونية بصورة مصغرة وبأساليب بسيطة ولم تصل إلى الصورة الرسمية إلا متأخراً حيث بدأت بالظهور في أواخر العام 1995 في ولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي ومفهوم الإدارة الإلكترونية يدل على الشخص يستطيع الحصول على الخدمات من خلال الحاسوب دون الذهاب إلى المؤسسة. ومع أن الإدارة الإلكترونية مفهوم جديد إلا أنه يأخذ في الحسبان كل ما تمارسه المؤسسات في العالم سواء علاقتها بالجمهور أو علاقاتها بالمؤسسات الأخرى.



## المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.

قبل البدء والتعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية يجب التنويه لبعض الأمور الأساسية والتي تعتمد عليها الإدارة الإلكترونية بشكل أساسي في تطبيقاتها وعملها بشكل سليم.

### 1. مفهوم تكنولوجيا المعلومات

يتجاهل معظم الباحثين في تحديد مفهوم تكنولوجيا المعلومات Information Technology المكون الأساسي له وهي المعلومات، التي تعد جوهر مهم وحيوي تركز عليه كل الأدوات والمعدات التي تستخدم في عملية تخزينها ومعالجتها واسترجاعها أو نقلها. ويتم التركيز على تلك الأدوات في وضع تعريف لهذا المصطلح.

ويرى الباحث أن مفهوم تكنولوجيا المعلومات يمكن النظر إليه من زاويتين. الأولى تخص المعلومات بإطارها العام الذي توصف فيه بأنها الناتج الفكري البشري المتضمن في الأنواع المختلفة لمصادر المعلومات، أو الرسائل المتناقلة بين المرسل والمستقبل من خلال تقنيات الاتصالات المتنوعة أو الأفكار والمفاهيم التي يتم بثها من خلال وسائل البث الموجه. أما الإطار الخاص للمعلومات فهو الذي توصف فيه، بأنها تلك البيانات التي خضعت لعمليات المعالجة والتقييم والترتيب والتنظيم والتصنيف باستخدام الوسائل الآلية واليدوية. والزاوية الثانية لهذا المفهوم، ترتبط بالتقنيات التي استخدمت في عمليات المعالجة والنقل والبث.

وعليه يمكن صياغة تعريف تكنولوجيا المعلومات على أنها "التقنيات الإلكترونية والرقمية التي تستخدم في تخزين ومعالجة وتناقل وبث نتائج عمليات تحليل وتصنيف واستخلاص المعلومات وتوجيه الاستفادة منها من قبل المستفيدين بأيسر السبل مع ضمان محصلات السرعة والدقة.

ويؤكد الباحث هنا على إن المعلومات ضمن هذا المفهوم كانت قد خضعت إلى جملة من العمليات قبل أن تكون مدخلات في أجهزة الحواسيب أو رسائل مرسلة باستخدام تقنيات الاتصالات أو موجه باستخدام تقنيات البث، وبهذا تختلف عن مفهوم البيانات التي تستخدم بشكل شائع من قبل المتخصصين في مجال الحواسيب على إنها وصف لكل الحقائق والمفاهيم والرموز والأرقام الخام التي تعد مدخلات للحاسوب والمهيئة لإجراء عمليات المعالجة عليها لإخراجها لاحقاً على شكل معلومات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان . الأردن، 2014 ،



## 2. مفهوم الإدارة الإلكترونية :

على الرغم من أن هدف الإدارة الإلكترونية واحد، إلا أن تناولها بالتعريف، والتعاطي مع مفهومها النظري، تتنوع بين المفكرين والمهتمين الذين تعرضوا لهذا المفهوم. يعرف عبود نجم الإدارة الإلكترونية بأنها "موارد معلوماتية تعتمد على الانترنت وشبكات الأعمال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي المعرفي الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها، والأكثر كفاية في استخدام مواردها".<sup>1</sup>

والتعريف السابق يعطي كثيراً من قيمة رأس المال المعرفي الفكري، وكأنه يحمل دعوة غير مباشرة إلى ضرورة التسابق بين الإدارات الإلكترونية المختلفة لاكتساب أكبر قدر ممكن من الحصيلة المعرفية والمعلوماتية مع حسن التعامل معها واستغلالها الاستغلال الأمثل. بينما ركز آخرون على بعض المسائل الإجرائية التي تعتمد عليها الإدارات الإلكترونية، فعرفوا الإدارة الإلكترونية بأنها "الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب وشبكات الإنترنت مع ضمان سرية أمن المعلومات المتناقلة".<sup>2</sup>

ويذهب بعض الباحثين إلى أن الإدارة الإلكترونية منهج حديث يعتمد على تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر من الأفراد أو المنظمات باستخدام كل الوسائل الإلكترونية، مثل البريد الإلكتروني Email والتحويلات الإلكترونية للأموال (Electronic Funds Transfers) والتبادل الإلكتروني للمستندات Electric Data Interchange

فالإدارة الإلكترونية "electronique management" هي بكل بساطة الانتقال من إنجاز المعاملات وقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل استخدام مثل للوقت والمال والجهد. وبمعنى آخر "فالإدارة الإلكترونية" هي إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت أو الانترنت بدون أن يضطر العملاء من الانتقال إلى الإدارات شخصياً لإنجاز معاملاتهم مع ما يترافق من إهدار للوقت والجهد ولطاقات. فالإدارة الإلكترونية تقوم على مفهوم جديد ومتطور يتعدى المفهوم الحديث اتّصل وتنتقل "وينقله خطوة إلى الأمام بحيث يصبح ادخل على الخط و لا تدخل في الخط.

<sup>1</sup> نجم عبود. الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، 2004م، ص125-126.

<sup>2</sup> بسام بن عبد العزيز الحمادي. - الحكومة الإلكترونية: الواقع والمعوقات، 2004م ص3.



و منه نخرج من هذا كله بتعريف امثل و أشمل للإدارة الإلكترونية انّ "الإدارة الإلكترونية" هي "إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين و المؤسسات ولزبائنهم مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية و البشرية والمعنوية المتاحة في إطار الكتروني حديث من اجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقا للمطالب المستهدفة و بالجودة المطلوبة، فالمفهوم الحقيقي للإدارة الإلكترونية الشائع في كثير من الدول هو التقنية في تحسين مستويات أداء الأجهزة الحكومية، ورفع كفاءتها، وتعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها.<sup>1</sup>

### 3. خصائص الإدارة الإلكترونية:

تقدم الإدارة الإلكترونية وجهًا آخر مغايرًا لوجه الإدارة التقليدية، نظرًا لسلاسة أدائها وإيقاعها السريع، وقد أصبحت أداة فاعلة في أيدي الذين بادروا بتطبيق التقنية في دوائرهم الإدارية، وحلمًا يتطلع إليه الإداريون الذين لم يحظوا بالانتقال إلى الإدارة الإلكترونية، أو طبقوها جزئيًا في بعض أنشطتهم، ولم يبلغوا الدرجة الكافية لإطلاق اسم الإدارة الإلكترونية على تعاملاتهم إن الأمل يحدو الكثير من المراجعين وأصحاب المعاملات وأصحاب الأعمال والمستثمرين وكثيرًا من منسوبي الإدارات، إلى أن تختفي أكوام الملفات الورقية التي تكتسب اللون الأصفر مع مرور الزمن؛ مما يشعر مراجعي تلك الإدارات ومنسوبيها بخضوعهم لنظام قديم قَدَم أوراقه. ويمكن استعراض بعض خصائص الإدارة الإلكترونية في النقاط الآتية:

#### 1.3. السرعة والوضوح:

إن كثيرًا من المعوقات الإدارية والعقبات التي ترسخت وبقيت لسنوات على حواجز البيروقراطية يمكن أن تتلاشى وتصبح ماضيًا بفعل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية التي تعطل قوانينها وظروف أعمالها الورقية إنجاز المعاملات. ففي ظل الإدارة الإلكترونية لن تجد تلك الأوراق التي يحتاج إنجازها إلى وقت طويل، ليس إنجازها فحسب، بل أيضًا نسخها أكثر من نسخة إذا استلزم الأمر، وحفظها وإرسالها إلى الجهة التي ستبت في أمرها، ثم انتظار عودتها وإمكان تكرار ذلك مرات ومرات في حال وقوع خطأ ما، وربما بدء المشوار من جديد في حال ضياع تلك الأوراق، وهو أمر وارد، والاحترار منه بنسبة 100 % مستحيل، فضلًا عن أن يكون هذا بفعل فاعل في حال الأوراق المهمة التي قد تختفي بتوصية ممن قد يضر وجودها بمصالحهم. وهذه كلها أمور ليست من نسج الخيال بقدر ما هي واقع ومعاناة عاشتها المجتمعات البشرية طويلاً في ظل الإدارات التقليدية التي كانت تقف دائماً عاجزة عن تبديل شيء من هذا الواقع، وهي مشكلات أصبح في الإمكان الاحتراز



منها كلياً في ظل سيطرة الإدارة الإلكترونية التامة على معلوماتها ومعاملاتها، وأيضاً ضمان سرعة إنجاز المعاملات الفائقة وإرسالها واستقباله.<sup>1</sup>

### 2.3. عدم التقيد بالزمان والمكان:

من خصائص الإدارة الإلكترونية إذا ما تم تعميمها وانتشارها في مختلف الإدارات أنه بالإمكان مراجعتها طوال ساعات اليوم، فهي لا تتقيد في عملها بزمان معين، فمواقع هذه الإدارة متاحة عبر الإنترنت أو عبر أجهزتها المنتشرة في الشوارع، كما أن وصلات شبكاتها الداخلية أو وصلات شبكة الإنترنت ليست في حاجة إلى مبان ضخمة لاستيعاب موظفيها ومكاتبها ودواليبها الكثيرة المتخمة بالملفات والأوراق، وإنما مكان صغير محدود يكفي لاستيعاب بعض أجهزة الحاسوب ومتعلقاتها، ويصلح ليكون مقرّاً لإدارة كبيرة كانت في الماضي يضيق بها مبنى ضخم يفوق مبناها بعشرات المرات، فضلاً عن أن المراجع للإدارة الإلكترونية يجد نفسه أمام قوائم وخيارات إلكترونية وليس أمام موظفين، حيث يتقلص عدد الأفراد من منسوبي الإدارة بشكل كبير، ويحل الحاسوب محلهم، حيث يجب عن أسئلة المراجع وأيضاً يتلقى منه معاملته بيسر عبر قائمة الخيارات والأوامر التي يتيحها لمراجع الإدارة الإلكترونية.<sup>2</sup>

### 3.3. إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها:

لا تقوم الإدارة الإلكترونية على ممارسات الأفراد من موظفيها وجهدهم اليدوي في إدارة معاملاتها، بقدر ما تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها في دوائرها حسب برامج معينة، ومن ضمن تلك البرامج ما يتيح للمراجع إنجاز معاملاته عبر شاشاتها وأزرارها وتبسيطها له بدرجة أشبه بالتعليمية كما تهتم بإدارة الملفات وليس الاحتفاظ بها وتكديسها فوق بعضها على أرفف أرشيف الإدارة، ولا يعني هذا أن الإدارة الإلكترونية لا تحتفظ بالمعلومات والبيانات، بل تضمن لها وسائل الحفظ الآمنة، لكن تلك الملفات في ظل الإدارة الإلكترونية تتحول إلى معلومات تحتفظ بها الإدارة على شبكتها الإلكترونية، حيث يتم استدعاؤها حين يقوم صاحب تلك المعلومات بطلب معاملة ما، وبناء عليها يوافق البرنامج على منحه تلك المعاملة أو رفضها، وأيضاً تكون تلك المعلومات عن الأشخاص والأبنية والمشروعات وكثير من تفاصيل الحياة داخل المجتمع مرجعية معرفية تفيد الإدارة حين الرجوع إليها في حال طلب إحصاء ما أو بيانات عن شيء ما، وهذه كلها ممارسات ووسائل استغلال

<sup>1</sup> حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية . 4 نوفمبر 2009 -

الإدارية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة ص 19-21

<sup>2</sup> رامي حسين حمودة، مفاهيم حديثة في وظائف الإدارة التربوية والتعليمية، دار أسامة وموزعون، عمان، 2010



لذلك المعلومات التي تملكها الإدارة الإلكترونية تختلف من إدارة لأخرى حسب طبيعة عمل تلك الإدارة والمهمة المنوطة بها.<sup>1</sup>

### 4.3. المرونة:

الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكانياتها: الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، متعددة بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال، مما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة أبداً بفعل تلك العوائق في ظل الإدارات التقليدية.<sup>2</sup>

### 5.3. الرقابة المباشرة والصادقة:

ومن خصائص الإدارة الإلكترونية أيضاً أنه أصبح بإمكانها أن تتابع مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكاميرات الرقمية التي في وسع الإدارة الإلكترونية أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور، وهكذا يصبح لدى الإدارة تلك الأداة المضمونة الصادقة التي تقيّم بها أنشطتها، وتتابع بها مواقعها باطمئنان، بعيداً عن أسلوب المتابعة بالمذكرات والتقارير التي يرفعها الأفراد في الإدارات التقليدية، بما يعرف عنها من مشكلات يأتي في مقدمتها انعدام الشفافية في كثير من الحالات، فضلاً عن بطء هذا الأسلوب. ويمكن بوضوح كشف هذا الفارق حين نتصور إدارتين؛ إحداها تجلس في انتظار مراقب أو مجموعة مراقبين أرسلتهم ليكتبوا لها تقريراً عن موقع ما ويتابعوا سير العمل فيه، وأخرى تجلس في مكانها تشاهد حركة العمل في هذا الموقع مباشرة، وتسمع أيضاً كل ما يدور فيه.<sup>3</sup>

### 6.3. السرية والخصوصية:

من خصائص الإدارة الإلكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة بما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للنفوذ إلى تلك المعلومات، فعلى الرغم من الوضوح والشفافية اللذين تتمتع بهما الإدارات الإلكترونية إلا أن هذا لا ينطبق بطبيعة الحال على مختلف أنواع المعلومات، فهنا تتفوق الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية، إذ إن قدرتها على الإخفاء والسرية أعلى، ولديها أنظمة منع الاختراق، مما يجعل الوصول إلى أسرارها وملفاتها المحجوبة أمراً بالغ الصعوبة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، الإدارة العامة للطبع والنشر. عمان، 2005، ص38

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، الأعمال الإلكترونية، دار المناهج لمنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 82

<sup>3</sup> الشيخ معتصم عبد الفتاح، الإدارة التربوية الحديثة وأثرها في التعليم، دار البداية، عمان، 2010، ص144

<sup>4</sup> عبد القادر تومي، العولمة فلسفتها، مظاهرها، تأثيراتها، مؤسسة كنوز المعرفة للنشر. والتوزيع، الجزائر،



#### 4. أسباب الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية:

شهدت المدارس الإدارية انعطافات وتحديات عميقة وواسعة على مستوى الفكر الإداري حيث بدأت هذه المدارس الإدارية تتطور و تتضح وقد أثر ذلك على زيادة الفاعلية في العملية الإدارية وكفاءتها.

وبذلك أصبحت الإدارة من وصفها الفكرة التي توجه وتدير وتستخدم التكنولوجيا بوصفها الأداة والوسيلة إلى فكرة جديدة مع ظهور التكنولوجيا الحديثة وهي الفكرة التي تأتي بالقدرات والمجالات الجديدة والقيمة الجديدة التي توجه كل شيء بما فيها الإدارة.<sup>1</sup>

ولهذا فقد أصبحت الإدارة بمفهومها التقليدي القائم على الهرمية والتقسيم القائم على التخطيط وأوامر في الأعلى لم تعد لازمة وضرورية وكذلك أصبح لا يوجد ضرورة لوجود مدير وعاملين يشرف عليهم فقد أصبح الشخص يعتمد على إدارة الذات وليس على إدارة الغير كما أنه أصبح لا يوجد حاجة للرجوع إلى المدير للحصول على المعلومات حيث أصبح يعتمد على الانترنت وقواعد البيانات ولهذا يمكن القول بأن الإدارة الالكترونية عملت على ما يلي:<sup>2</sup>

- إزالة الفجوة بين الإدارة والعاملين.
- إلغاء التقسيم التقليدي المتمثل في الإدارة والعاملين والمستشاري ن حيث أصبح الشخص هو العامل والمدير والاستشاري في نفس الوقت.
- إعادة بناء الأدوار والوظائف بما يحول الإدارة صانعة القرار إلى إدارة استشارية.
- وقد تطورت فكرة توظيف المعلومات في الإدارة تطوراً كبيراً، حيث بدأ هذا التوظيف متمثلاً في شكل تقارير تعبر عن "ما حدث" فعلاً داخل المؤسسة، ثم تطور الأمر إلى تحليل تلك التقارير لمعرفة الأسباب وراء حدوث المتغيرات "لماذا حدث". وانتقلت التقنيات بعملية توظيف المعلومات إلى مرحلة التنبؤ أي "ماذا سيحدث"، ثم تطورت إلى مرحلة الرؤية المجمعدة للمعلومات والتأثيرات المختلفة للقرارات، ثم انتقلت إلى المرحلة الأكثر تقدماً وهي توظيف المعلومات من أجل تحقيق الأهداف أو "ماذا نريد أن يحدث".

<sup>1</sup> شائع بن سعد مبارك القحطاني، مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية . في السجون، مذكرة

ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006 ص 189

<sup>2</sup> عبد الله بالقاسم العرفي، عباس عبد مهدي، مدخل إلى الإدارة التربوية، منشورات جامعة بنغازي، ليبيا، الطبعة الثانية، 2008 ، ص92.



إذن فالتحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس درباً من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ويمثل عامل الوقت أحد أهم مجالات التنافسية بين المؤسسات. ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني في النقاط التالية:

1. القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.
2. ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
3. صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
4. ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.
5. التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.
6. ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.
7. حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.



## المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية.

## 1. مكونات نظام الإدارة الإلكترونية في المؤسسات:

## 1.1. إدارة التخطيط :

الهدف : تخطيط مهام المؤسسة والتقييم الشامل لأداء المؤسسة وإداراتها والعاملين بها، على أسس علمية سليمة أهمها الدقة في تنفيذ المطلوب والانتهاء من العمل المحدد سلفاً في التوقيت المناسب، بما يساهم في تعظيم العائد ومراقبة معدل أداء المؤسسة أو الإدارة أو الفرد، ويتم ذلك بشكل إلكتروني. المهام : استعراض خطط المؤسسة سواء الخطط السنوية أو الشهرية لكل كيانات المؤسسة وحتى مستوى الأفراد والتعرف على مخرجات المؤسسة الرئيسية والفرعية.<sup>1</sup>

## 2.1. إدارة التكاليف:

الهدف : التقييم والمتابعة الإلكترونية لأداء المؤسسة من خلال متابعة تنفيذ التكاليف. المهام : متابعة أداء العمل داخل المؤسسة وبحث موقف التكاليف والمهام التي تم تكليف الإدارات أو الأشخاص بها، حيث يتم من خلاله التعرف على موقف التكاليف التي توجهها الإدارة العليا بالمؤسسة لأي كيان داخلها حتى يمكن اتخاذ اللازم بشأنها في الوقت المناسب من خلال الرد أو المتابعة، كما يمكن من خلاله توجيه مهام وتكاليف داخلية من رؤساء القطاعات أو مديري الإدارات للعاملين.<sup>2</sup>

## 3.1. إدارة المعرفة :

الهدف : إدارة المحتوى المعلوماتي والأنشطة الخاصة بأي إدارة داخل المؤسسة أو المؤسسة بوجه عام بسرعة وسهولة.

المهام : استعراض كافة الأنشطة والمخرجات والمهام التي أنجزتها الإدارات داخل كيانات المؤسسة والتي تم تسجيلها في مرحلة سابقة خلال فترة زمنية محددة، حيث يمكن استعراض الأنشطة والمخرجات أسبوعياً أو شهرياً أو نصف سنوياً أو سنوياً، بما يمكن الإدارة العليا وأيضاً العاملين من

<sup>1</sup> محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن. 2010. ص112.

<sup>2</sup> حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة ماجستير،

جامعة الجزائر: بن يوسف بن خدة، 2007. ص 64



الرجوع إلى أي محتوى معلوماتي تم حفظه على النظام في أي وقت مضى بمجرد تحديد اسم الإدارة والفترة الزمنية المطلوب البحث خلالها.<sup>1</sup>

#### 4.1 إدارة العملاء

الهدف : الحفاظ على بيانات المتعاملين مع المؤسسة، وتوطيد العلاقة معهم وتوفير وقت وجهد الاتصال بالجهات التي تتعامل معها المؤسسة.

المهام : توثيق البيانات الخاصة بالاجتماعات الخارجية التي تتم بين العاملين بالمؤسسة والجهات الخارجية سواء أفراد أو مؤسسات أخرى في المجتمع، حيث يتيح النظام الفرصة لتسجيل البيانات التفصيلية المتعلقة بكل جهة بشكل يساعد على الرجوع إليها والاستفادة منها والتواصل معها في أي وقت، كذلك توثيق آراء المستفيدين والإجراءات التصحيحية لتنمية العلاقة معهم.

#### 5.1. إدارة الوثائق :

الهدف : توثيق مراسلات المؤسسة وسهولة الحفظ والاسترجاع في إطار من الأمان والسرية المتعلقة بحفظ وثائق المؤسسة إلكترونياً.

المهام : حفظ وتخزين كافة المكاتبات المتبادلة بين المؤسسة والجهات الخارجية التي تتعامل معها بما يساهم في خلق أرشيف إلكتروني لكل كيان داخل المؤسسة يسمح بسهولة استرجاع وعرض المكاتبات المرسله أو المستقبله.<sup>2</sup>

#### 6.1. إدارة الاجتماعات:

الهدف: التوثيق الإلكتروني للاجتماعات الداخلية لسهولة استرجاعها ومتابعة سير العمل في المؤسسة.

<sup>1</sup> رشيد خالد منصور، المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الفلسطينية، مذكرة ماجستير . جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2004 ص 52.

<sup>2</sup> حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر: بن يوسف بن خدة، 2007. ص 66



المهام: حفظ الوثائق الخاصة باجتماعات المؤسسة على مختلف المستويات الإدارية.<sup>1</sup>

### 7.1. إدارة الأنشطة والأحداث:

الهدف: تحقيق عناصر التنظيم والتعاون والتنسيق الكامل بين جميع كيانات المؤسسة حتى لا تتعارض التوقيعات بين حدث وآخر وذلك بشكل إلكتروني، إضافة لتفعيل مشاركة العاملين بالمؤسسة. المهام: التعرف على الأحداث والمناسبات الهامة التي تنظمها أو تشارك فيها المؤسسة سواء على المستوى الداخلي أو المستوى الخارجي، حيث تقوم كافة كيانات المؤسسة بتسجيل مناسباتها التي سوف تنظمها أو تتوى الاشتراك بها بشكل يتيح لجميع العاملين التعرف على طبيعة الحدث والمشاركين فيه والجهة المنظمة له وطبيعة الدور الذي سوف تقوم به كل جهة بالمؤسسة.<sup>2</sup>

### 8.1. إدارة المراسلات الإلكترونية:

الهدف: تيسير وتبادل الرسائل بين أعضاء المؤسسة بسرعة وسهولة، وتوفير أكبر قدر من تأمين سرية المعلومات إلى جانب ترشيد استخدام الموارد.

المهام: تبادل رسائل البريد الإلكتروني لبعض أو كل العاملين داخل المؤسسة أو أحد كيانات المؤسسة.

### 9.1. إدارة الخدمات الإلكترونية:

الهدف: تفعيل التواصل بين العاملين في المؤسسة إلكترونياً والتغلب على الحواجز المكانية والزمنية داخل المؤسسة وإيجاد وسيلة سريعة ومبتكرة لمشاركة العاملين في كافة الأحداث.<sup>3</sup> المهام:

- دائرة الحوار: وتتم من خلال طرح أحد الموضوعات سواء عامة، اقتصادية، اجتماعية، أو ثقافية للمناقشة كأحد الآليات لإزالة الحواجز بين العاملين بالمؤسسة.
- استقصاء الرأي حول الخدمات داخل المؤسسة: يتم لقياس الرأي حول الخدمات أو القضايا الهامة.
- الأجندة الإلكترونية: تمكن من تنظيم المواعيد وتسجيل أهم الأحداث اليومية.

<sup>1</sup> رشيد خالد منصور، المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الفلسطينية، مذكرة ماجستير جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2004 ص 53

<sup>2</sup> رشيد خالد منصور، مرجع سابق، ص 54.

<sup>3</sup> حمد عبد الله محمد الأسيب، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل أداء العاملين في المديرية العامة للسجون، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص 33.



- توحيد نماذج العمل المستخدمة: بتوحيد الشكل العام للمخرجات من تقارير ودراسات ونماذج العمل الداخلية.
- الإعلان عن نشاط الإدارات: نبذه عن أهم الأنشطة التي تقوم بها قطاعات وإدارات المؤسسة.
- العروض الإلكترونية ونشر الثقافة داخل المؤسسة: يمكن من خلالها استعراض جميع العروض الإلكترونية التي تمت بالمؤسسة، لضمان استمرار التواصل وتسلسل الأفكار بين العاملين.

## 2. أهمية الإدارة الإلكترونية و أهدافها:

### 1.2. أهمية الإدارة الإلكترونية:

تعد الإدارة الإلكترونية عصب حياة المجتمعات الحديثة التي كانت مسيرة حياتها اليومية تواجه أزمات خانقة في ظل إدارتها التقليدية حتى استطاعت أن تخطو خطوات لافتة على سبيل تجاوز هذه الأزمات بفعل التقنية، بينما لا تزال مجتمعات أخرى تحب في بداية الطريق الذي يتسابق الآخرون في مراحلها النهائية . ويُنظر إلى الإدارة الإلكترونية على أنها بديل عصري يواكب التطور الذي اعتري حياة الإنسان على سطح الأرض، ويلبي مطالبه الإدارية، ويرضي طموحه في الحصول على قدرات أعلى وأيسر في إدارة شؤون حياته وتفاصيله . إن تعميم تطبيقات التقنية في الإدارة ليس شكلاً عصرياً للحياة تسعى لتقمصه بقدر ما هو حاجة ماسة لمجتمعنا، ودافعاً لتلك الإدارات لتجاوز واقعها والانطلاق إلى الآفاق العالمية الرحبة بوتيرة سريعة ومشاركة واسعة.<sup>1</sup>

### 1.1.2. أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة إلى القطاع العام:<sup>2</sup>

لا تقل حاجة القطاع العام إلى التقنية عن حاجة القطاع الخاص إليها، فلدى القطاع العام من المشكلات الإدارية ما يدفعه دائماً إلى البحث عن حلول لهذه المشكلات، وليس أنسب حلاً من تغيير نمط إدارته من الأسلوب التقليدي البيروقراطي الجامد إلى الأسلوب الإلكتروني المرن للخروج من أزمات الإدارة الحكومية التقليدية، إضافة إلى أن كثيراً من الإدارات الحكومية ليست إدارات خدمية فحسب، فهناك إدارة حكومية تدير مواقع إنتاج مصانع أو مزارع أو مشروعات تابعة للدولة، وهذه تسعى إلى المنافسة وتحتاج إلى ما تحتاج إليه إدارات القطاع الخاص من إمكانات الإدارة الإلكترونية

<sup>1</sup> - حمد عبد الله محمد الأشيب، مرجع سابق، ص 34

<sup>2</sup> ملتقى تكنولوجيا المعلومات "تحو مجتمع معلوماتي" كلية تكنولوجيا المعلومات الجامعة الإسلامية بغزة- فلسطين، ص 08 .



وقدراتها ومزاياها لخوض منافساتها داخل الأسواق باقتدار. ويمكن استعراض أهم النقاط التي تؤكد حاجة القطاع الحكومي لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية من خلال الآتي:

- تردي مستوى خدمات كثير من تلك الإدارات وتعقيده إلى الدرجة التي تستدعي الحاجة إلى تبسيط إجراءاتها، وجعلها أكثر سلاسة ومرونة، وتسهيل تقديمها للمواطنين.
- حاجة الإدارة الحكومية إلى مزيد من الثقة المتبادلة بينها وبين المراجعين لها، ورغبتها في تهيئة أجواء من الشفافية في دوائر العمل الحكومي، مما يدعو تلك الإدارات إلى التوجه إلى الإدارة الإلكترونية بوصفها نمطاً جديداً، فيه من الحياد والموضوعية والانضباط ما يعين على تغيير وجهة النظر السائدة لدى المواطن، وتعديل الصورة القديمة للإدارة الحكومية في قله.
- حرص الجهات الحكومية على تنمية كوادرها الوطنية، وتأهيلها بعلوم التقنية الحديثة للاعتماد عليها في إدارة برامج التنمية وخططها المستقبلية للدولة التي ينبغي أن تقف على قدم المساواة مع خطط التنمية وبرامجها في دول العالم، ولن يتم ذلك إلا بتوفير البنية الأساسية التقنية لتلك الكوادر الوطنية من شبكات وقواعد معلومات، ودعم كل ما يدفع في خط الاستثمار في التقنية مما يتيح الفرص أمام المشروعات التقنية التي ينبغي أن تكون بيئة تنشأ فيها تلك الكوادر<sup>1</sup>
- حاجة الاقتصاد الوطني إلى الدعم ومد يد العون إليه، وليس شيء أقدر من التقنية وتعميم تطبيقاتها على دوائر القطاع العام للإسهام بفعالية في حل كثير من الصعوبات التي تعترض حركة كثير من الصادات في الدولة، بما يتاح لها في ظل الإدارة الإلكترونية من فرص التواصل مع الأسواق العالمية ومعرفة احتياجاتهم في حال التصدير وأيضاً معرفة أهم وأجود منتجاتها في حال الاستيراد لذا تبقى الإدارة الإلكترونية خياراً لا بديل عنه أمام الحكومات التي تسعى إلى حجز موطن قدم لها في الأسواق العالمية وكسر طوق العزلة المحلية الإقليمية، والاستفادة من وجودها بوصفها إحدى قوى السوق العالمية، حتى لا تتحول إلى سوق استهلاكية فقط تباع فيها بضائع الآخرين، ويروج فيها لمنتجاتهم المادية وإفرازاتهم الفكرية دون أن تكون لها القدرة على الرفض أو الاختيار بسبب العزلة وافتقاد القدرة على التمييز في المفاضلة في ظل سعي الإدارة الحكومية أخيراً إلى الحصول على منتجات الأسواق الخارجية

<sup>1</sup> - ملتقى تكنولوجيا المعلومات "نحو مجتمع معلوماتي" كلية تكنولوجيا المعلومات الجامعة الإسلامية بغزة-فلسطين



بأسعار معقولة فإنها بحاجة إلى مساعدة التقنية التي تمنح تلك الإدارات القدرة على خوض تجربة التجارة عالميًا، والتعرف إلى معروضات الأسواق، واختيار الأفضل والأنسب من عروضها وأسعارها، بعيدًا عن هيمنة الوسطاء ومشكلاتهم، وما قد يلحقونه بالمصلحة الوطنية من خسائر، إضافة إلى أن انفتاح الإدارة الوطنية على العالم سيقضي على الاحتكار، ويجعل الخيارات متاحة أمامها لتكون بديلاً إذا ما رفع أحد الموردين الأسعار عليها، وبخاصة في السلع ذات الحساسية التي تمس الاحتياجات اليومية للمواطنين كالسلع الاستهلاكية الضرورية.<sup>1</sup>

- تحتاج الإدارات الحكومية إلى خوض تجربة الإدارة الإلكترونية لزيادة قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على المشاركة في حركة التجارة العالمية، لكون إدارات الدولة الإلكترونية نافذة تطل منها هذه المشروعات الصغيرة التي يصبح بإمكانها الالتقاء بعملائها في الخارج وتوقيع الاتفاقيات معهم عبر نافذة الدولة وأيضاً تكون الإدارة الحكومية في موقع معلوماتي مميز ولديها من العلاقات خارجياً ما يمكنها من عقد صفقات ناجحة في الأسواق العالمية لصغار المستثمرين كالزراع والصناع؛ لتقديم منتجات تقبلها السوق العالمية، بعد توفير الدولة مواصفاتها لأصحاب المشروعات الصغيرة، مما يفتح باب التصدير أمام تلك المشروعات ويرفع قدرتها على اختراق تلك الأسواق الدولية بكفاءة وفعالية، ويقلل من تكلفة عمليات التسويق والدعاية والإعلان، مما يزيد من نشاط تلك المشروعات ويسهم بدوره في تعزيز الاقتصاد الوطني، بوصف هذا كله في النهاية مكسباً يصب في خانة هذا الاقتصاد .

- تخفيف عبء إيجاد فرص جديدة للعمل عن كاهل الدولة، بفتح الباب أمام فرص العمل الحرفي الخارج، بتشجيع المشروعات الصغيرة وتسويق منتجاتها، ومدّها باستمرار بالنصائح المواصفات التي من شأنها تطوير منتجاتها، مما يلفت نظر قطاع الشباب وصغار المستثمرين إلى فائدة خوض مثل تلك التجارب الناجحة، والسعي إلى بناء أنفسهم وتنمية قدراتهم عبر تلك الأسواق، باستغلال الإمكانيات التي توفرها لهم الدولة، مما يخلق حالة من التطلع إلى العمل الحر الذي يمثل خياراً أفضل للشباب الذين يفضلونه على الأعمال الحكومية التي قد لا تكون

<sup>1</sup> - ملتقى تكنولوجيا المعلومات "نحو مجتمع معلوماتي" كلية تكنولوجيا المعلومات الجامعة الإسلامية بغزة-فلسطين،



مرغوبة بكثرة آنذاك، وهو هدف إستراتيجي تنموي سيدر على الدولة الكثير، كما سيرفع عن كاهلها الكثير، بفعل الإمكانيات التي توفرها الإدارة الإلكترونية والحلول التي تضعها في أيدي الدول لتجاوز كثير من عقباتها.<sup>1</sup>

- تختصر الإدارة الإلكترونية وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة، وتسهّل الاتصال بين إدارات الأجهزة الحكومية ومنظماتها، وتوفر الدقة والوضوح في العمليات الإدارية، وترشّد استخدام الأوراق في المعاملات، مما سيوفر بالتبعية المخازن اللازمة لتخزين هذه الأطنان من الأوراق وتجميع البيانات والمعلومات من مصادرها الأصلية، إضافة إلى دعم الثقافة التنظيمية لدى العاملين كافة وزيادة الترابط بين الإدارة العليا والوسطى والعاملين، وتوفير البيانات للمراجعين والمستفيدين عامة بصورة فورية، والحد من معوقات اتخاذ القرار.<sup>2</sup>

## 2.2. أهداف الإدارة الإلكترونية:

إن الفلسفة الرئيسية للإدارة الإلكترونية هي نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات، و المواطن الشركات كزبائن أو عملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع العميل نذكر منها بغض نظر عن الأهمية والأولوية:

- تقليل كلفة الإجراءات (الإدارية) و ما يتعلق بها من عمليات.
- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين و الشركات والمؤسسات
- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أنّ قدرة الإدارة التقليدية النسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرّهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.
- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.
- إلغاء نظام الأرشفة الوطني الورقي و استبداله بنظام أرشفة الكتروني مع ما يحمله من لينة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة سرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان.

<sup>1</sup> - ملتقى تكنولوجيا المعلومات "نحو مجتمع معلوماتي" كلية تكنولوجيا المعلومات مرجع سابق، ص 11.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 11.



- القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد و تسهيل تقسيم العمل و التخصص به .
- إلغاء عامل المكان, إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين و التخاطب معهم وإرسال الأوامر و التعليمات و الإشراف على الأداء وإقامة الندوات و المؤتمرات من خلال " الفيديو كونفرانس" و من خلال الشبكة الالكترونية للإدارة.
- إلغاء تأثير عامل الزمان ,ففكرة الصيف و الشتاء لم تعد موجودة و فكرة أخذ العطل أو الأجازات لإنجاز بعض المعاملات الإدارية تمّ الحد منها إلى أقصى حد ممكن.
- وأخيرا و ليس آخرا من أهداف الإدارة الالكترونية التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث فالجودة كما هي في قاموس أكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة وعرفتها مؤسسة (أو دي أي) الأمريكية المتخصصة".بأنها إتمام الأعمال الصحيحة في الأوقات الصحيحة" و من هنا تأتي الإدارة الالكترونية لتؤكد على أهمية تلبية احتياجات العمل في الوقت و الزمان الذي يكون فيه العميل محتاجا إلى الخدمة في أسرع وقت ممكن.

### 3. التقنيات المستخدمة في مجال الإدارة الإلكترونية الحديثة:

#### أ- نظم المعلومات الإدارية

ويقصد بها النظم التي صممت لأداء وظيفة أو وظائف محددة وهي غالبا الأعمال الروتينية اليومية التي تقوم بها دائرة حكومية ما، مثل الاتصالات الإدارية (صادر - وارد)، إدارة الملفات الطبية في المستشفيات، نظم المحاسبة، نظم شؤون الموظفين،..... وغيرها.

وقد ظهر خلال السنوات الأخيرة ما يعرف بالنظم المتكاملة ويقصد بها النظم التي تتكون من عدة نظم فرعية تتكامل فيما بينها بحيث تكون في النهاية نظام شاملا لجميع وظائف الدائرة .

في الغالب لا تجد كثير من الدوائر نظم متكاملة تلبي احتياجاتها كما تريد، وبالتالي تلجأ إلى تصميم نظم خاصة بها قد الإمكان. في هذه الحالة يجب على الدائرة مراعاة المعايير القياسية قدر الإمكان حتى تستطيع التكامل مع التقنيات الأخرى مثل الانترنت. وتجدر الإشارة هنا إلى أن تلك النظم سواء النظم الجاهزة او المطورة محليا يجب أن تكون سهلة الاستخدام ويكون انسياب العمل (workflow) سلسا ومنطقيا<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - حمد عبد الله محمد الأسيب، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل أداء العاملين في المديرية العامة للسجون، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص 35.



## ب- تقنيات الأرشفة الإلكترونية:

تستخدم الماسحات الضوئية (السكرانرز) لتحويل الوثائق الورقية إلى شكل رقمي يمكن تخزينه وتبادلته عبر شبكات المحلية أو الانترنت. ويستخدم لهذا الغرض ماسحات سريعة جدا تعادل سرعة آلات تصوير المستندات تقريبا. وتكون مرتبطة عادة بنظام للأرشفة الإلكترونية (مثل Laserfiche, Arabdox, Projectwise يقوم بتخزين الوثائق وفهرستها بطريقة تمكن من استرجاعها عند الحاجة لها).

## ت- نظم إدارة المحتويات<sup>1</sup>: Content Management Systems (CMS):

المقصود بنظم إدارة المحتويات:

هي برامج تتركب في مواقع الانترنت لتسهل عملية إدارة المعومات ( المحتويات). وتستخدم تلك النظم قواعد بيانات لتخزين جميع المعلومات، إضافة إلى القوالب الجاهزة وذلك لإنتاج صفحات ويب ديناميكية تكوين في النهاية موقعا متكاملا .

وعليه يمكن إضافة المحتويات إلى الموقع بسرعة وبواسطة أشخاص ليس لديهم خلفية عن تقنيات الويب، وتخرج تلك المحتويات في شكل متناسق واحترافي عندما تتصفح بواسطة برامج تصفح الانترنت . المقصود بالمحتويات:

هي جميع أشكال المعلومات التي يراد إتاحتها مثل: وثائق، نماذج، صور، ملفات صوتية، ملفات فيديو أخبار، معلومات عامة ... الخ .

مميزات نظم إدارة المحتويات:

- الميزة الأساسية في نظم إدارة المحتويات أنها تخزن جميع المحتويات (في شكل نصوص أو صور أو مواد سمعية) في قاعدة بيانات وعندما تطلب الصفحة يقوم النظام بإنتاج صفحة حسب القالب المحدد مسبقا ثم يضع النص به ويتم ذلك بسرعة جدا. (بعض النظم تضع نسخ مؤقتة لبعض

<sup>1</sup> - ساري عوض الحسنات، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية . مذكرة ماجستير، جامعة

الدول العربية، القاهرة، 2011 ، ص 28



- الصفحات التي يكثر عليها الطلب في دليل مؤقت وتستدعيها عند الطلب وبذلك يكون الوصول إليها أسرع). كما أن تصميم الموقع يمكن أن يعدل في لحظات وذلك عن طريق تغيير القوالب.
- تحتوي تلك النظم على واجه استخدام تفاعلية سهلة، تمكن غير المتخصصين في تقنيات الويب من إدارة النظام وإضافة المحتويات.
- يمكن إدارة النظام عن طريق المتصفح وليس هناك حاجة لاستخدام برامج تطوير الويب (FrontPage) أو FTP أو أي برامج أخرى.
- بشكل عام توفر تلك النظم إمكانية الإدارة والتحكم في الموقع بشكل شمولي وسهل التعديل في التصميم، توزيع الصلاحيات وتنظيم العمل، إضافة محتويات.

### ج-البوابات:<sup>1</sup>

هي مواقع تستخدم نظم أو عدة نظم لإدارة كمية كبيرة من المحتويات بحيث تصبح أشبه ما تكون ببوابة تخيلية لتلك الدائرة يستطيع المراجع الدخول عن طريقها إلى اغلب الخدمات التي تقدمها مباشرة من بيته أو مكتبة .

مثال: حكومة دبي الإلكترونية <http://www.dubai.ae>

### ح- النماذج الإلكترونية Forms

هي نماذج الكترونية تفاعلية تتاح عبر الانترنت تتيح إدخال البيانات بشكل تفصيلي من قبل طرف (المواطن مثلاً) ومن ثم إرسالها للطرف الثاني (الوزارة مثلاً) لتدخل إلى نظام ما يقوم بمعالجتها الكترونياً.<sup>2</sup>

ويمكن تطبيق مفهوم النماذج الإلكترونية على العمليات النمطية بين الجهات الحكومية سواء كان ذلك على شكل نماذج مطبوعة بباركود يقرأ آلياً، أو ملفات إلكترونية ترسل بشكل آمن وتقرأ آلياً .

<sup>1</sup> سعيد بن معلا العمري، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مذكرة . ماجستير، أكاديمية نايف

العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 37

<sup>2</sup> شائع بن سعد مبارك القحطاني، مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية . في السجون، مذكرة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006 ص 36.



### خ- نظام الدفع الإلكتروني e-payments<sup>1</sup>

طرق عديدة للدفع على الإنترنت مثل: بطاقات الائتمان، PayPal وغيرها، وفي مجال الحكومة الإلكترونية يمكن توظيف تلك الطرق وتطويرها للتوافق مع احتياجات القطاعات الحكومية، وقد قامت مؤسسة النقد العربي السعودي بتطوير نظام سداد للمدفوعات لخدمة التعاملات المالية للحكومة الإلكترونية.

### د- محركات البحث search engine

محركات البحث هي أدوات يمكن عن طريقها البحث في كامل الموقع واسترجاع المعلومات. وتعد محركات البحث من نماذج نظم الاسترجاع الحرة (غير المقيدة) والتي تعتمد على الكلمات المفتاحية للدلالة على موضوع البحث. ويمكن لمحركات البحث أن تشمل جميع النصوص التي يحتويها الموقع، مما يوسع نطاق البحث ويزيد من كفاءة الاسترجاع .

وتختلف قدرات محركات البحث حيث تتدرج من البحث البسيط بالكلمات الدالة (المفتاحية) إلى البحث المتقدم بالروابط البوليانية والمقيدات وغيرها من الخصائص. وتجدر الإشارة هنا إلى أن أغلب المستخدمين غير معتادين على تلك التقنيات المتقدمة ولذلك لا يستخدمونها رغم أهميتها<sup>2</sup>.

### ذ- واجهات المستخدم التفاعلية وتصميم الموقع :

يلعب تصميم الموقع وواجهة الاستخدام دورا كبيرا في نجاح الموقع. حيث تساعد المستخدم في الوصول المباشر والسريع إلى المعلومات المطلوبة. ومن أهم العوامل المتعلقة بتصميم الموقع وواجهة الاستخدام :

- المستخدمون: وهم الهدف الأساسي لإنشاء الموقع لذلك يجب أن يتوافق التصميم مع طبيعة المستخدمين الفئة العمرية، فئة محددة أو مفتوح للجميع، المعرفة بتقنيات الويب، الصلاحيات.

<sup>1</sup> العايب نورة، متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكماليات في تسيير مؤسساتهم التربوية، مذكرة ماجستير،

جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص 43

<sup>2</sup> عبد الرحمن سعد القرني، تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الأجهزة الأمنية، مذكرة . ماجستير، جامعة نايف العربية

للعوم الأمنية، الرياض، 2007، ص 23



-جودة وسهولة التصميم والاستخدام: التصميم هو أول ما يواجه المستفيد ومنه يأخذ الانطباع الأول والذي عادة ما يؤثر وبشدة على تقبل الموقع بشكل عام. ويشمل ذلك استخدام الألوان والصور والمساحات والكتل وغيرها.



## المبحث الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية، معوقاتهما آثارها:

### 1. متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية:

تمثل الإدارة الالكترونية تحولا شاملا في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهيكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية وهي ليست وصفة جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط، بل إنها عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية والبشرية وغيرها، وبالتالي لا بد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق الإدارة الالكترونية وإخراجها حيز الواقع العملي.

#### 1.1 المتطلبات الإدارية: وتتمثل في: <sup>1</sup>

أ- وضع استراتيجيات ونمط التأسيس: ويتطلب ذلك تشكيل إدارة وهيئة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ ووضع الخطط لمشروع الإدارة الالكترونية والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية لدراسة ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الالكترونية، والتكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة.

ب- القيادة والدعم الإداري: من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع كان هو القيادة وهو المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي منها، إذا أن دعم الإدارة وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل تلعب دورا رئيسيا في نجاح أي عمل أو فشله، كما أن التزام القيادة أمرا ضروريا لدعم كل نقطة من نقاط استراتيجيات المؤسسة كذلك متابعة قيادة المشروع وتقديم المعلومات المرتدة سيضمن نجاح المشروع وتطويره، كما أن قناعة واهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات كافة يعتبر احد العوامل الحرجة والمساعدة في تحقيق نجاح تطبيق الإدارة الالكترونية.

ج- الهيكل التنظيمي: أصبح النموذج الهرمي التقليدي للمؤسسة الذي واكب عصر الصناعة لم يعد ملائما لنماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال والأعمال، إذ نجد أن الهياكل التنظيمية الملائمة لأعمال الالكترونية هي المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا.

الحية المرتبطة بنسج الاتصالات ويتطلب تطبيق الإدارة الالكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب، بحيث تتناسب مع مبادئ الإدارة الالكترونية وذلك عن

<sup>1</sup> إسماعيل جمال حمادة، دور المعاملات الالكترونية في تطوير الأداء الإداري الحكومي (دراسة حالة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات - قطاع غزة -) أكاديمية الإدارة والسياسة برنامج القيادة و الإدارة، إسماعيل جمال حمادة،



طريق استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الالكترونية بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفعالية مع مراعاة أن يتم ذلك التحول في إطار زمني متدرج من المراحل التطويرية.

د- تعليم وتدريب العاملين، توعية وتنقيف المتعاملين: تتطلب الإدارة الالكترونية إحداث تغيرات جذرية في نوعية الموارد البشرية لها وهذا يعني إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات بالإضافة إلى توعية أفراد المجتمع بثقافة وطبيعة الإدارة الالكترونية وتهيئة الاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع متطلبات الإدارة الالكترونية.

هـ- متطلبات الأطر التشريعية وتحديثها وفقا للمستجدات: أي إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل التحول نحو الإدارة الالكترونية وتلبي متطلبات التكيف معها لان معظم التشريعات والقوانين نشأت في بيئة تقليدية، لذا فإنها قد أسست لأداء العمل وفق معايير الانتقال واللقاء المباشر بين الموظف وطالب الخدمة وكذا الاعتماد على شهادات الإثبات الموثقة، وبالتالي فالتحول إلى الإدارة الالكترونية يحتاج بيئة قانونية وتشريعية مختلفة، كما أن وجود التشريعات والنصوص القانونية يسهل عمل الإدارة الالكترونية ويضفي عليها المشروعية والمصادقية على كافة النتائج القانونية.

**2.1 المتطلبات البشرية:**<sup>1</sup> يعتبر العنصر البشري أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي منظمة، فلذلك يعتبر العنصر البشري ذو أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الالكترونية حيث يعتبر هو المنشأ لها، فهو الذي اكتشفها ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافه التي يصبوا إليها، لذا فإن الإدارة الالكترونية من وإلى العنصر البشري وتتمثل البنية التحتية البشرية للأعمال الالكترونية في مجموعة الملكات العلمية والفنية ولتقديم الخدمات المرتبطة بالأعمال الالكترونية سواء تلك المهارية المؤهلة المرتبطة بالبنية التحتية الصلبة، تأسيسات، توصيلات، تشبيك، توصيلات تطوير، أو البنية التحتية الناعمة، تقديم الخدمات، استشارات، نماذج أعمال جديدة، برمجيات تطبيقية...

إن برامج الإدارة الالكترونية هي برامج جديدة على الموظف، وتحتاج إلى خبرات ومهارات غير متوفرة في الأجهزة الإدارية، والتحول إلى نظام الإدارة الالكترونية يغير تركيبة العمل داخل الجهاز الإداري، حيث يظهر ويتزايد دور محترفي استخدام الكمبيوتر والانترنت، ويتراجع دور

<sup>1</sup> الباحثة جمانة عبد الوهاب شلبي، واقع الإدارة الالكترونية في الجامعة الإسلامية و أثرها على التطوير التنظيمي، 2011 - الجامعة الإسلامية - غزة عمادة الدراسات العليا كلية التجارة قسم إدارة الأعمال -مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ص13.



الموظف التقليدي، كما تظهر وظائف جديدة وربما لم تكن معروفة قبلا داخل بعض الأجهزة : وبالتالي فان مكون التنمية البشرية وكفاءة العنصر البشري تلعب دورا حاسما في نجاح البرامج، وهذا يؤكد أن تطبيق الإدارة الالكترونية يتطلب تغيرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها وهذا يعني ضرورة إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب والمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك الخطط والبرامج والأساليب والمصادر التعليمية والتدريبية على كافة المستويات .

### 3.1 المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية<sup>1</sup>: إذ تشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة

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

### 4.1 المتطلبات التقنية: وتتمثل في توفير البنية التقنية للإدارة الالكترونية والتي تشمل تطوير وتحسين

شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد لكي تحقق الهدف من استخدام شبكة الانترنت، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة في تجهيزات وحساسة آلية وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد البيانات والبرامج، وتوفير خدمات البريد الرقمي، وتوفير كل ذلك بالاستخدام الفردي أو المؤسسي على أوسع نطاق ممكن.

(أ)-البنية التحتية الصلبة للأعمال الالكترونية: وتتمثل في كل التوصيلات الأرضية والخلوية عن بعد وأجهزة الحاسوب والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الالكترونية وتبادل البيانات الالكترونية.

(ب)-البنية التحتية الناعمة للأعمال الالكترونية: وتشمل مجموع الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات التي تتم من خلال انجاز وظائف الأعمال الالكترونية.

<sup>1</sup> الباحثة جمانة عبد الوهاب شلبي، واقع الإدارة الالكترونية في الجامعة الإسلامية و أثرها على التطوير التنظيمي، 2011 -الجامعة الإسلامية - غزة عمادة الدراسات العليا كلية التجارة قسم إدارة الأعمال -مذكرة مكملية لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ص15.



(ج) -شبكات الاتصال: أهم هذه الشبكات

\* **شبكة الانترنت internet** : هي الشبكة العنكبوتية العالمية world wide wele ورغم كبر حجم الكرة الأرضية وامتدادها الجغرافي إلا أنها باتت تغطي أجزاء كبيرة منها، وهي مفتوحة لأي شخص في العالم<sup>1</sup>. وهي عبارة عن شبكة كونية للمعلومات تضم حزم هائلة متداخلة من آلاف الشبكات المحوسبة الموزعة في مختلف أنحاء المعمورة وهي بحق أم الشبكات المحوسبة في العالم وتحتوي شبكة الانترنت بالإضافة إلى حزم الشبكات المحلية على عدة ملايين من الحاسبات المضيفة host computer التي ترتبط بقنوات اتصال من الكيبلات أو الألياف الضوئية وغيرها، وترتبط الشبكة بالأقمار الصناعية وبدونها لا تعمل هذه الشبكة على مستوى من الكفاءة العالية و الفعالية<sup>2</sup>.

\* **الشبكة الداخلية للمنظمة للانترنت** : وتعرف بأنها الشبكة الداخلية للمنظمة والتي تسمح للموظفين والمنتسبين لهذه المنظمة بالحصول على البيانات والمعلومات، وتبادلها داخل المنظمة مع فتح قنوات اتصال جديدة بين الموظفين، بغض النظر عن حجم هذه المنظمة وامتداد أطرافها جغرافيا ويتم حماية هذه الشبكة ببرامج حماية يطلق عليها الجدران النارية ( fair walls ).

\* **الشبكة لداخلية للمنظمة والعملاء** : وتعرف على أنها شبكة انترنت خاصة تسمح لبعض الغرباء بالدخول إليها من أي مكان وفي أي وقت عبر شبكة الانترنت ولكن صلاحيات وقيود محددة وبذلك تكون تطويرا لشبكة الانترنت وتلبية لمتطلبات أنشطة المنظمات على اختلاف أنواعها وخاصة في المجالات التجارية<sup>3</sup>.

\* **متطلبات أمنية: ( ضمان أمن و حماية المعلومات في الإدارة الالكترونية )**

<sup>1</sup> ساري عوض الحسنات، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل شهادة درجة ما بعد الماجستير في الدراسات التربوية ( تخصص إدارة تربوية ) ساري عوض الحسنات، 2011، ( جامعة الدول العربية المنظمة العربية للتربية و الثقافة و العلوم معهد البحوث و الدراسات العربية قسم الدراسات التربوية القاهرة، ص01.

<sup>2</sup> إسماعيل جمال حمادة، دور المعاملات الالكترونية في تطوير الأداء الإداري الحكومي ( دراسة حالة الاتصالات وتكنولوجيات المعلومات - قطاع غزة - ) أكاديمية الإدارة والسياسة برنامج القيادة و الإدارة، إسماعيل جمال حمادة، ص 47.

<sup>3</sup> الباحثة جمانة عبد الوهاب شلبي، واقع الإدارة الالكترونية في الجامعة الإسلامية و أثرها على التطوير التنظيمي، 2011 -الجامعة الإسلامية - غزة عمادة الدراسات العليا كلية التجارة قسم إدارة الأعمال -مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ص15.



يقصد بأمن المعلومات حماية وتأمين كافة الموارد المستخدمة في معالجة المعلومات، بحيث يتم المنشأة نفسها والعاملين فيها ، ووسائل المعلومات التي تحتوي على بيانات عن طريق إتباع إجراءات ووسائل حماية متعددة لضمان سلامة المعلومات التي تعد كنزا ثميناً للمنشأة يجب المحافظة عليه، ولما كان ضمان أمن المعلومات يشكل ضرورة قصوى لنجاح العمل الالكتروني فقد كان ضمان امن المعلومات يشكل ضرورة قصوى لنجاح العمل الالكتروني ويتم ذلك بعدة خطوات وإجراءات مترابطة مع بعضها البعض، يمكن عرضها من خلال العناصر التالية:

- وضع السياسات الأمنية لتقنية المعلومات

- اعتماد استخدام بعض الوسائل الأمنية كالبطاقة الذاتية لإثبات هوية المواطن، رخصة القيادة، محفظة الكترونية أو غير ذلك من الوسائل التي أوجدها العلم الحديث لمواكبة التقنية الرقمية.

- وضع القوانين والعقوبات المتعلقة بالتعديات والمخالفات الأمنية في الإدارة الالكترونية وهذا يأتي ضمن أنظمة وتشريعات خاصة بكل جوانب الاستخدامات التقنية للمعلومات، بما في ذلك نظم المدفوعات الالكترونية.

- تكوين فريق لمتابعة وتطوير المتطلبات الأمنية للإدارة الالكترونية العمل على تحديد المتطلبات اللازمة لآمان وحماية نظم المعلومات بما في ذلك ضمان لخصوصية المعلومات والبيانات الشخصية.

- الاهتمام بالتوعية ومنح الثقة للمستخدمين على أساس شخصياتهم وإمكاناتهم الوظيفية للتعامل ونفاذ المعلومات الحساسة واستخدام أنظمة نفاذ متعددة المستويات الإدارية والأمنية المطلوبة .

- تأسيس واستخدام البنية التحتية للمفاتيح العمومية وهي عبارة عن مجموعة من الهيئات التي يوجد بينها توثيق متبادل و تمثل في مجموعها الطرف الثالث أو الوسيط بين المرسل والمستقبل<sup>1</sup>.

## 2. معوقات الإدارة الالكترونية

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

### 1.2 المعوقات الإدارية : تتجه بعض لدراسات إلى تحديد و محاولة حصر المعوقات الإدارية في

تطبيق الإدارة الالكترونية و ترجعها إلى الأسباب التالية:

<sup>1</sup> جمانة عبد الوهاب شلبي، مرجع سابق، ص20، 21.



- ضعف التنسيق والتخطيط على مستوى الإدارة العليا للبرامج الالكترونية .
  - عدم القيام بالتغييرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الالكترونية، من إضافة أو دمج بعض الإدارات أو التقسيمات، وتحدد السلطات و العلاقات بين الإدارات، وتدفق العمل بينها.
  - غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الالكترونية .
  - المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية، ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.
  - مقاومة التغيير في المنظمات من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم، و مستقبلهم الوظيفي<sup>1</sup>
  - اختلاف نظم الإدارة حتى داخل المنظمة الواحدة<sup>2</sup>
  - عدم اقتناع إدارة المؤسسة بدواعي التحول و متطلباته
  - عدم توافر الحافز القوي لدى الأفراد لإنجاح عملية التحول وعدم إحساسهم بأنه جزء من عملية التحول و النجاح.
  - صعوبة الوصول إلى الإدارة الالكترونية المتكاملة داخل المنظمات .
  - استمرارية عمليات تحديث البيانات مع تحمل الأفراد المنوطين بها العبء الإداري المعتاد.
  - تداخل مسؤولية اتخاذ القرار وضعف التنسيق للإقدام على التغيير والانتقال
  - الرؤية الضبابية للتحول الالكتروني و عدم استيعاب أهدافها
  - التمسك بالمركزية عدم الرضا بالتغيير.<sup>3</sup>
- 2.2 المعوقات السياسية والقانونية :** و تشمل هذه المعوقات على ما يلي:
- غياب الإرادة السياسية الفاعلة والدائمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الالكترونية وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة و مواكبة العصر الرقمي.

<sup>1</sup> محمد طالب سيسر، أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، دراسة مكملة للحصول على درجة

الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2010، ص 21-22

<sup>2</sup> عيان عبد القادر، تحديات الادارة الالكترونية في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراء في علم الاجتماع تخصص ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 97.

<sup>3</sup> كمال احمد شريف، أثر التحول الالكتروني في تعزيز الرقابة الداخلية في وزارة الصحة الفلسطينية ، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القيادة و الإدارة، جامعة الأقصى بغزة، 2017، ص 15



- عدم وجود بيئة عمل الكتروني محمي وفق اطر قانونية ، تحدد شروط التعامل الالكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق وتخريب برامج الإدارة الالكترونية وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.
- الإشكالات التي تطرح في ظل التحول نحو شكل التوقيع الالكتروني وحجية الإثبات في المراسلات الالكترونية وصعوبة معرفة المتعاملين عبر الشبكات في ظل غياب تشريع قانوني يؤدي إلى التحقق من هوية العميل وكل ما يتعلق بعنصر الخصوصية والسرية في التعاملات الالكترونية<sup>1</sup>
- عدم وجود أنظمة و تشريعات أمنية أو التساهل في تطبيقها<sup>2</sup>
- عدم الثقة في حماية سرية<sup>3</sup>

### 3.2 المعوقات المالية و التقنية :

- ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الالكترونية، وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول.
- قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات كفاء عالية .
- ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الالكترونية، ومشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الالكترونية .
- صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الانترنت، نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الأفراد.
- صعوبات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة.<sup>4</sup>
- عدم توفر بنية أساسية فنية جيدة.

### 4.2 المعوقات البشرية :

-الطبيعة البشرية وثقافة الأبواب المغلقة والخوف من التكنولوجيا وتطبيقاتها

<sup>1</sup> عيان عبد القادر ، مرجع سابق ، ص 79

<sup>2</sup> كمال احمد الشريف، أثر التحول الالكتروني في تعزيز الرقابة الداخلية في وزارة الصحة الفلسطينية ، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القيادة و الإدارة، جامعة الاقصى بغزة ص 15

<sup>3</sup> محمد عبد العزيز، دور الإدارة الالكترونية في تحقيق الابداع الالكتروني، دراسة للحصول على درجة الماجستير تخصص القيادة و الادارة، جامعة الاقصى ، غزة ، فلسطين، ص 23

<sup>4</sup> عيان عبد القادر، مرجع سابق، ص80.



- قلة الوعي بالميزات الموجودة
- عائق الثقة في بعض الأحيان والمصطلحات<sup>1</sup>.
- النظرة السلبية للتحويل الالكتروني من حيث تقليصها لدور العنصر البشري<sup>2</sup>
- عدم توافر الحافز القوي لدى الأفراد لإنجاح عملية التحويل وعدم إحساسهم بأنهم جزء من عملية النجاح.
- الأهمية الالكترونية في العديد من شعوب الدول النامية، و صعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة.
- تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه إلى فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفتقدها، مما أدى إلى ازدياد حدة التفرق وأضعف مشاريع الإدارة الالكترونية
- قلة عدد الموظفين الملمين بالمهارات الأساسية لاستخدام الحاسب الآلي وشبكة الانترنت<sup>3</sup>

## 5.2 المهددات الأمنية :

التخوف من التقنية وعدم الاقتناع بالتعاملات الالكترونية، خوفا مما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد للعنصر الأمني والخصوصية في الخدمات الحكومية ويمثل فقدان الإحساس بالأمان تجاه الكثير من المعاملات الالكترونية مثل التحويلات الالكترونية و التعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان أحد المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية ، حيث من مظاهر امن المعلومات بقاء المعلومات وعدم حذفها أو تدميرها ويجدر بالذكر أن تحقيق الأمن المعلوماتي يرتكز على ثلاث عناصر أساسية هي:

\*العنصر المادي: من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات

\*العنصر التقني: باستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية امن المعلومات

<sup>1</sup> محمد طالب سيسو، أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، دراسة مكملة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2010، ص 21-22.

<sup>2</sup> كمال احمد شريف، أثر التحويل الالكتروني في تعزيز الرقابة الداخلية في وزارة الصحة الفلسطينية ، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القيادة و الإدارة، جامعة لاقصى بغزة ص 15.

<sup>3</sup> عيان عبد القادر ، مرجع سابق، ص 80



\*العنصر البشري: يعمل على تنمية مهارات و رفع قدرات وخبرات العاملين في هذا المجال<sup>1</sup>

### 3. اثر تطبيق المعاملات الإلكترونية

- 1 -سرعة أداء الخدمات للعملاء مع المحافظة على جودتها
- 2 -تبادل الوثائق الكترونيا بشكل أكثر فعالية
- 3 -تقليل التكلفة نتيجة تبسيط الإجراءات والمعاملات الورقية وتخفيض وقت الأداء
- 4 -تقليل الحاجة إلى العاملين القائمين بالخدمة
- 5 -التقييم الموضوعي لأداء العاملين وتنمية نظام متطور لمعرفة المقصرين
- 6 -تخفيض الأخطاء البشرية إلى اقل ما يمكن
- 7 -تقلي المخالفات نظرا لسهولة ويسر النظام و دقته
- 8 -الوضوح و سهولة الفهم من قبل المستفيدين لما هو مطلوب منهم من وثائق.

<sup>1</sup> عيان عبد القادر، مرجع سابق، ص 81.



## خلاصة الفصل:

من خلال ما تقدم نخلص إلى أن التحول إلى الإدارة الإلكترونية أصبح من الضروريات الملحة وليس خيار من بين الخيارات المتاحة أمام المؤسسات والمنظمات فالإدارة الإلكترونية مكسب هام يسعى الكل إلى تطبيقها، بصفتها الانتقال من الإنجاز التقليدي للأعمال إلى إنجازها إلكترونياً باستخدام الوسائل التكنولوجية المتطورة التي تستعمل إنجاز الوظائف الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم، وتوجيه، ورقابة بدقة وسرعة وأمان، ورغم ذلك فالإدارة الإلكترونية لا تخلو من سلبيات أهمها: زيادة نسبة البطالة، التجسس الإلكتروني شلل الإدارة، زيادة التبعية، ...إلخ.

وتجدر الإشارة إلى أن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس بالأمر السهل لأنه يستوجب توفير متطلبات تقنية وفنية وخبرات بشرية. وإن لم تتوفر هذه المتطلبات نكون أمام معوقات تحول دون الاستفادة من هذا المكسب الهام وتضييع وخسارة فرصة كانت ستأتي بالتقدم والازدهار.



## الفصل الثاني:

# المؤسسات الإستشفائية في الجزائر



## الفصل الثاني: المؤسسات الإستشفائية في الجزائر:

### تمهيد:

في هذا الفصل سنتناول المؤسسات الاستشفائية في الجزائر حيث تلعب هذه الأخيرة دورا هاما في حياة المواطن الجزائري، ونظرا لكون هذه المؤسسات عمومية فإن الإدارة فيها تتشعب، و سنتعرف أكثر على هذه المؤسسات من خلال تقسيماتها الإدارية و التسيير المالي و المحاسبي لها من خلال هذا الفصل.



**المبحث الأول: تقسيمات المؤسسات الاستشفائية في الجزائر وطبيعتها القانونية:**

## **1. المراكز الاستشفائية الجامعية:**

### **1.1. تعريف المراكز الاستشفائية في الجزائر:**

هي مؤسسات استشفائية ذات طبيعة خاصة يتم إنشاء المراكز الاستشفائية الجامعية بموجب مرسوم تنفيذي بناء على اقتراح مشترك بين الوزير المكلف بالصحة والوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي، ويتقاسم كل من الوزيرين ممارسة الوصاية على المستشفى الجامعي، (تخضع لوصايتين)<sup>1</sup>، الأول له وصاية إدارية والثاني له وصاية بيداغوجية<sup>2</sup>، ويمارس المركز الاستشفائي الجامعي مهام متعددة في ميدان الصحة يضمن النشاط الخاص بأعمال التشخيص والعلاج والاستشفاء والاستعجالات الطبية والجراحية والوقاية، إلى جانب ضمان الخدمات للسكان القاطنين بالقرب منه الذين لا تغطيهم القطاعات الصحية التي حلت محلها مؤسسات الصحة العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، وفي ميدان التكوين يوفر المركز الاستشفائي الجامعي تكوين التدرج وما بعد التدرج في علوم الطب بالتعاون مع مؤسسات التعليم العالي والمشاركة في إعداد وتطبيق البرامج المتعلقة بها، أما في ميدان البحث العلمي يقوم بكل أعمال الدراسة والبحث في ميدان علوم الصحة، ويدير المركز الاستشفائي الجامعي مجلس إدارة ويسيره مدير عام يمثله<sup>3</sup>، وبالرجوع إلى التطبيقات القضائية، يتضح لنا أن مجلس الدولة وفي أغلب قراراته، لم يساير التشريع فيما يتعلق بالتسمية القانونية الصحيحة لهذه المراكز حيث غالبا ما يطلق عليها تسمية (المستشفى الجامعي) والتي لا وجود لها في الخارطة الصحية<sup>4</sup>.

### **2.1. الطبيعة القانونية للمراكز الاستشفائية الجامعية:**

حدد القانون الأساسي النموذجي للمراكز الاستشفائية الجامعية بمرسومين تنفيذيين ويتعلق الأمر بالمرسوم التنفيذي رقم 25/86 المؤرخ في 11 فيفري 1986 والمرسوم التنفيذي رقم 467/97

1- د بوحميدة عطاء الله، الوجيز في القضاء الإداري (تنظيم عمل واختصاص) مرجع سابق ص 309.

2- المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 467/97.

3- المادة 03 و 04 من المرسوم التنفيذي رقم 467/97.

4- المادة 22 من المرسوم التنفيذي رقم 467/97.



المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 والذي يحدد قواعد إنشاء المراكز الاستشفائية الجامعية وتنظيمها وسيرها<sup>1</sup>.

المركز الاستشفائي الجامعي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ويتم إنشائها بموجب مرسوم تنفيذي بناء على اقتراح مشترك بين الوزير المكلف بالصحة ووزير التعليم العالي والبحث العلمي، بحيث يمارس وزير الصحة الوصاية الإدارية على المركز الاستشفائي الجامعي، ويمارس وزير التعليم العالي والبحث العلمي الوصاية البيداغوجية، وهذا نظرا لطبيعة هذه المؤسسة التي تهتم كذلك بالتكوين والبحث العلمي حيث يشترط في إنشائها شروط تتمثل ف:

- يجب توفر موارد مادية وطاقت بشرية بعدد كاف تثبت الكفاءة المطلوبة لضمان نشاطات العلاج، لا سيما المستوى العالي والتكوين في مرحلتي التدرج وما بعد التدرج والبحث حتى تستطيع القيام بأعمال العلاج والتكوين والبحث.

- وجود هياكل أساسية وتجهيزات علمية وتربوية وتقنية صالحة لاستقبال الأساتذة والطلبة وتضمن لهم الحد الأدنى لشروط العمل، وإذا كان المرسوم التنفيذي رقم 467/97 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 لم يحدد عدد المصالح والوحدات الاستشفائية الجامعية وترك ذلك للوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي<sup>2</sup>، فإن المرسوم التنفيذي رقم 25/86 المؤرخ في 11 فيفري 1986، اقر في المادة 07 منه على انه يجب توفير حد أدناه تسعة اختصاصات هي كالاتي:

- الطب الداخلي.
- الجراحة العامة.
- طب الأطفال.
- أمراض النساء والتوليد.
- أمراض الأنف والأذن والحنجرة.
- أمراض العيون.
- الراديو الإشعاعي
- البيولوجيا

1- فطناسي عبد الرحمان، المسؤولية الإدارية لمؤسسات الصحة العمومية عن نشاطها الطبي في الجزائر دار الجامعة الجديدة قالمة الجزائر، ص 30.

2- المرسوم التنفيذي رقم 86-25 المؤرخ في 02 جمادى الثانية عام 1406 هـ الموافق لـ 11 فيفري 1986 يتضمن القانون الأساسي النموذجي للمراكز الاستشفائية الجامعية ج ر العدد 06 الصادر في 12 فيفري 1986، والمرسوم التنفيذي رقم 467/97 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 والذي يحدد قواعد إنشاء المراكز الاستشفائية الجامعية وتنظيمها وسيرها.



- التخذير والإنعاش<sup>1</sup>.

ونظرا لازدواجية الوصايا على المراكز الاستشفائية الجامعية، فان الوصايا البيداغوجية من طرف وزير التعليم العالي والبحث العلمي تخص مجمل الأشغال المتعلقة بما يلي:

- تنظيم نشاطات المركز الاستشفائي الجامعي البيداغوجية والعلمية
- تحديد شروط التحاق الطلبة به وشروط توجيههم.
- تخص المصادقة على مداولات مجلس الإدارة بالنسبة للمسائل المتعلقة بالتكوين والبحث في علوم الطب ان إنشاء المراكز الاستشفائية الجامعية لا يكون بطريقة اعتباطية أو نتيجة أهواء، بل يدخل إنشاء في إطار المبادئ الرئيسية للتخطيط الصحي والسياسة الوطنية للصحة، ضمن إطار التوازن الجهوي وإزالة الفوارق الوطنية، من أجل التكفل الأحسن بصحة المجتمع، زيادة على الميدان الصحي العلاجي، هناك ميداني البحث والتكوين في العلوم الطبية، بالإضافة الى مهام أخرى.
- ثالثا: مهام المركز الاستشفائية الجامعية:

للمركز الاستشفائي الجامعي مهام عدة تتمثل في التشخيص والكشف والعلاج والوقاية والتكوين والدراسة والبحث، وذلك بالتعاون مع مؤسسات التعليم والتكوين في العلوم الطبية، وتبقى المهام الآتية أساسية للمركز الاستشفائي الجامعي وهي:<sup>2</sup>

- **ميدان الصحة والعلاج** : يتضمن المركز الاستشفائي الجامعي نشاط التشخيص والعلاج والاستشفاء والاستعجالات الطبية الجراحية والوقائية إلى جانب كل نشاط يساهم في حماية وترقية صحة السكان.

كما يتولى تطبيق البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للصحة.

- أيضا يقوم بالمساهمة في إعداد معايير التجهيزات الصحية والعلمية والتربوية للمؤسسة الصحية.
- كذلك يقوم بالمساهمة في حماية المحيط وترقيته في الميادين المتعلقة بالوقاية والنظافة والصحة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.

- إلى جانب هذه المهام، يضمن المركز الاستشفائي الجامعي للسكان القاطنين بالقرب منه والذين لا تغطيهم القطاعات الصحية المجاورة، المهام المسندة إلى قطاع الصحي والتي تتمثل أساسا في تنظيم

1 - المرسوم التنفيذي رقم 97-467 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 المحدد لقواعد إنشاء وتنظيم وتسيير المراكز الاستشفائية الجامعية ج ر العدد 81 الصادر في 10 ديسمبر 1997، ص 30.

2- المرسوم التنفيذي رقم 86-25 المؤرخ في 11 فيفري 1986 يتضمن القانون الأساسي النموذجي للمراكز الاستشفائية الجامعية ج ر العدد 06 الصادر في 12 فيفري 1986



توزيع الإسعافات وبرمجتها والوقاية والتشخيص والعلاج والاستشفاء والتخطيط العائل، وإعادة تأهيل مستخدمي الصحة والمصالح الصحية بصفة عامة، وكذا تحسين مستواهم<sup>1</sup>.

### - في مجال التكوين والبحث:

ضمان تكوين التدرج وما بعد التدرج في علوم الطب بالتعاون مع مؤسسات التعليم العالي في علوم الطب والمشاركة في تكوين المستخدمين الشبه طبيين والمستخدمين الإداريين والتقنيين التابعين للصحة العمومية والمشاركة في دورات التكوين المتواصل التي تنظمها المؤسسة أو المؤسسات والمراكز المتخصصة الأخرى<sup>2</sup>.

-أما في ميدان البحث القيام في إطار تنظيم المعمول به بكل أعمال الدراسة والبحث في ميدان العلوم الصحية، وكذا تنظيم مؤتمرات وندوات وأيام دراسية وتظاهرات أخرى تقنية وعلمية من أجل ترقية نشاطات العلاج والتكوين والبحث في علوم الصحة، وتدخل هذه المهام كذلك في التكوين المتواصل وتجديد المعلومات واكتساب التقنيات والمهارات الجديدة، خاصة في الميدان الصحي الذي استفاد كثيرا من التطور التكنولوجي في ميدان العلاج والتشخيص والفحص، ولذلك أصدرت وزارة الصحة تعليمات وزارية تحت عمال الصحة لمتابعة هذا النوع من التكوين<sup>3</sup>.

- كما يمكن للمركز الاستشفائي الجامعي أن يبرم في إطار التنظيم المعمول به اتفاقيات مع المؤسسات الصحية أو أي هيئة أخرى بعد استشارة المجلس العلمي للمؤسسة من أجل القيام بمهامه الخاصة بالتكوين والبحث في علوم الصحة.

## 2. المؤسسات الاستشفائية المتخصصة

### 1.2. تعريف المؤسسات الاستشفائية المتخصصة:

هي تلك المؤسسات التي تتكفل بنوع معين من العلاج المتخصص دون غيره ومن مهامها أيضا تنفيذ نشاطات الوقاية والتشخيص والعلاج وإعادة التكييف الطبي والاستشفاء<sup>4</sup> وهي تخضع لوصاية والي الولاية الموجودة بها المؤسسة الاستشفائية المتخصصة ويتم إنشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة بموجب مرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالصحة بعد استشارة والي، الذي توضع وصايته<sup>5</sup>. وتمارس المؤسسة الاستشفائية المتخصصة مهام متعددة من خلال تكفلها إما

<sup>1</sup> - المرسوم التنفيذي رقم 467/97 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 والذي يحدد قواعد إنشاء المراكز الاستشفائية الجامعية ج ر العدد 81 الصادر في 10 ديسمبر 1997 ص 21.

<sup>2</sup> حروش نور الدين، إدارة المستشفيات العمومية في الجزائر، دار الكتامة للكتاب، ديسمبر 2008 ص 190.

<sup>3</sup> التعليمات الوزارية رقم 002 المؤرخ في 18/02/1998 المتعلقة بالتكوين المتواصل لعمال الصحة.

<sup>4</sup> حروش نور الدين، مرجع سابق، ص 191.

<sup>5</sup> التعليمات الوزارية رقم 002 المؤرخ في 18/02/1998 المتعلقة بالتكوين المتواصل لعمال الصحة.



بمرض معين أو مرض أصاب جهازا أو جهازا عضويا معينا أو مجموعة ذات عمر معين. وبذلك نجد بان المؤسسة الاستشفائية المتخصصة تتكون أما من هيكل واحد أو مجموعة من الهياكل. وتتكفل هياكل تلك المؤسسات بتوفير خدمات التشخيص والعلاج وإعادة التكييف الطبي والاستشفاء إلى جانب التكوين في ميدان الشبه طبي<sup>1</sup> ويدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة مجلس إدارة ويسيرها مدير يمثلها.

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، ووجهة علمية، وتقنية، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي كما نص عليه المرسوم التنفيذي رقم 465/97 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 المتضمن تحديد قواعد إنشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة وتنظيمها وسيرها على أن المؤسسات العمومية الاستشفائية المتخصصة مؤسسات ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي<sup>2</sup> على غرار باقي المؤسسات العمومية الاستشفائية ويتم إنشاءها بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالصحة بعد استشارة الولي وتوضع تحت وصاية هذا الأخير في الولاية الموجودة بها مقر المؤسسة، وتتكون المؤسسات الاستشفائية المتخصصة من هيكل أو عدة هياكل متخصصة للتكفل بمرض معين أو مرض أصاب جهازا أو جهاز عضويا معينا أو مجموعة ذات عضو معين، كما يجب ذكر الاختصاص الموافق للنشاط المتكفل به إلى جانب تسمية المؤسسة الاستشفائية المتخصصة

### 3.2. مهام المؤسسات المتخصصة:

نص المرسوم التنفيذي رقم 465/97 المتضمن تحديد قواعد إنشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة وتنظيمها وسيرها على أن المؤسسات العمومية الاستشفائية المتخصصة تخص في علاج ومتابعة مرض معين أو مرض أصاب جهازا أو جهاز عضوي معين أو مجموعة ذات عمر معين<sup>3</sup> بالإضافة إلى ذلك تطلع حسب ما نصت عليه المادة الخامسة منه على أنه تتكفل المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في مجال نشاطها بالمهام التنفيذية:

- تنفيذ نشاطات الوقاية والتشخيص والعلاج وإعادة التكييف الطبي والاستشفاء.
- تطبيق البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للصحة.
- المساهمة في إعادة تأهيل مستخدمي مصالح الصحة وتحسين مستواهم.
- كما يمكن استخدام المؤسسات الاستشفائية المتخصصة كميدان لتكوين شبه طبي و التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات توقع مع مؤسسة التكوين، ويمكن أيضا إعادة مؤسسة استشفائي متخصصة أو جزء من هياكلها لضمان نشاطات استشفائية جامعية بناء على قرار وزارة مشترك بين الوزارة المكلف بالصحة ووزير التعليم العالي.

<sup>1</sup> التعليم الوزارية رقم 002 المؤرخ في 18/02/1998 المتعلقة بالتكوين المتواصل لعمال الصحة.

<sup>2</sup> - حروش نور الدين، مرجع سابق، ص 191.

<sup>3</sup> - حروش نور الدين، مرجع سابق، ص 191.



### 3. المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية:

#### 1.3. إنشاء وتعريف بالمؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية:

يتم إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية بموجب مرسوم تنفيذي وتوضع تحت وصاية الوالي، وتتمثل مهام المؤسسات العمومية الاستشفائية أساسا في تنظيم وبرمجة وتوزيع خدمات التشخيص والعلاج وإعادة التكييف الطبي والاستشفاء، إلى جانب نشاط الوقاية والنظافة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية، وكذا المساهمة في إعادة تأهيل مستخدمي المصالح الصحية<sup>1</sup>، ويغطي ذلك النشاط سكان بلدية أو مجموعة من البلديات، ومن مهام المؤسسات العمومية للصحة الجوارية تقديم خدمات الوقاية والعلاج القاعدية، التشخيص والصحة الجوارية، استشارة ممارسي الطب العام والأطباء المختصين، إلى جانب ترقية وحماية المحيط في مجال النظافة والصحة والكفاح ضد الأضرار والآفات الاجتماعية والمساهمة وإعادة تأهيل مستخدمي المصالح الصحية، ويغطي ذلك النشاط مجموعة سكانية معينة. وتحدد التركيبة البنوية للمؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية بموجب قرار الوزير.

وعلى غرار المرفق العام، فإن المرافق الاستشفائية تخضع لثلاث مبادئ أساسية تحكم عمله، هي مبدأ الاستمرارية، المساواة ونوعية الخدمة وتكيفها، مبدأ الاستمرارية متولد من هدف المرفق ذاته الذي انشأ أساسا للاستجابة للمنفعة العامة، فيتعين على المرفق الاستشفائية ان يعمل دون انقطاع، نهارا وليلا وفي حالة الاستعجال<sup>2</sup> حتى لا تتعرض حياة وصحة الأفراد للخطر، وتستمر الخدمة حتى بعد خروج المريض، خصوصا من خلال نظام المناوبة الليلية وتسخير الممارس وقته للمرفق الذي يستطيع دعوته للحضور على الفور حتى خارج أوقات العمل وفي العطل<sup>3</sup> ويفرض مبدأ المساواة ضمانا للمجتمع بحق الدخول وتلقي العلاج المناسب، دون أي تمييز بين المرضى، سواء متعلق بالمتعاقدين أو وجهة رأي. وينطبق المبدأ على أعباء المرفق وكذا على الخدمات التي يقدمها، أي أن الجميع في وضعية تنظيمية واحدة بالنسبة للمرفق. وإذا كانت المساواة مطلقة فإن المؤسسات معينة بذلك الالتزام في حدود الإمكانيات المتوفرة لديها.

أما نوعية الخدمة وتكيفها فتقرض على المرفق العام أن يتكيف بشكل مستمر ومنتظم مع الحاجات والظروف من خلال اتخاذ تدابير إعادة التنظيم أو التحول التي يتطلبها إشباع حاجات منتفعي المرفق بشكل مستمر وكذا المنفعة العام وهذا في إطار مبدأ المجانية.

#### 2.3. تصنيف المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية

<sup>1</sup> - التعليمات الوزارية رقم 002 المؤرخ في 1998/02/18 المتعلقة بالتكوين المتواصل لعمال الصحة.

<sup>2</sup> - نفس المرجع.

<sup>3</sup> - نفس المرجع.



تم نشاء هذا النوعين من المؤسسات العمومية الاستشفائية على خلفية تقسيم ما كانت تسمى \* القطاع الصحي \* كما أشار إليه سابق واعتمد المشرع معايير أساسية في تصنيف هذا النوع الجديد من المؤسسات العمومية الاستشفائية، يهدف هذا التصنيف إلى التفرقة بين المؤسسات العمومية سواء الاستشفائية أو المؤسسات العمومية للصحة الجوارية من حيث كثافة السكان، وعدد المصالح، وعدد الأسرة، وعدد البلديات التي تضمها المؤسسة ووضعها في صنف محدد بحيث تختلف الاستدلالية لشغل المناصب العليا من مؤسسة إلى أخرى وفق مجموع النقاط المحصل عليها لكل مؤسسة، حيث أن المشروع اعتمدا تصنيف المؤسسات إلى أربعة أصناف وهي كالتالي: أ.ب.ج.د.<sup>1</sup> فيكون التصنيف على أساس مجموع النقاط المحصل عليها فإذا كان عدد النقاط يساوي أو يقل عن 16 نقطة فتصنف في الصنف، وإذا كان مجموع النقاط أكثر من 16 نقطة ويساوي أو يقل عن 20 نقطة تصنف في الفئة ج، وإذا كان من 20 نقطة ويقل عن 26 نقطة يصنف في الصنف ب، وإذا كان 26 نقطة فما فوق فتصنف في التصنيف أ. غير أنه يجدر الإشارة إلى أن وزارة الصحة وفي مشروع قانون جديد تسعى من خلال إلى إعادة صياغة جديدة خاصة بالمؤسسات العمومية الاستشفائية واعتمادها على نظام جديد وهو نظام المقاطعات والوحدات الصحية ويمس هذا القانون الجديد بالخصوص المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية بحيث يشبه النظام الجديد إلى حد ما نظام القطاع الصحي السابق وتتمحور أهم النقاط المدرجة في مشروع القانون الجديد فيها يلي :

- اعتاد نظام المقاطعات الصحية على مستوى الدوائر وعلى مستوى الولايات بحيث تضم كل مقاطعة صحية مؤسسة استشفائية ووحدة صحية و/ أو وحدات صحية.

- نظم المقاطعة الصحية مؤسسة استشفائية متخصصة.

- إعادة توزيع الميزانية المخصصة للمؤسسة العمومية الاستشفائية و المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ووضعها تحت صرف مدير المقاطعة وهي بذلك تعيد الصياغة المالية التي كانت سائدة في ظل المؤسسات الاستشفائية والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية وتركيزها في يد مدير المقاطعة الصحية.

والجذور بالذكر أن مشروع القانون الجديد سيعرض على البرلمان لمناقشته و المصادقة عليه بعدما تم إرساله لمديريات الصحة على مستوى 48 ولاية من أجل مناقشته وإبداء الرأي حوله.<sup>2</sup>

**3.3. الطبية القانونية للمؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية ومهامها:**

<sup>1</sup> -التعليمية الوزارية رقم 002 المؤرخ في 1998/02/18 المتعلقة بالتكوين المتواصل لعمال الصحة

<sup>2</sup> - نفس المرجع.



تم إنشائهما على اثر تقسيم ما كان يسمى بالقطاع الصحي قديما وفق مرسوم إنشاء واحد وبذلك سنتطرق للطبيعة القانونية لكل من المؤسسة العمومية الاستشفائية والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية في هذا الفرع معا.

**1.3.3 الطبيعة القانونية للمؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية:**  
نص المرسوم رقم التنفيذي 140/07 المؤرخ في 19 مايو 2007 يتضمن إنشاء المؤسسة العمومية الاستشفائية والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها على أنها:

المؤسسة العمومية الاستشفائية هي مؤسسة عمومية ذات طابع اداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية الوالي<sup>1</sup>.

تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية من هيكل للتشخيص و العلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموع بلديات. تحدد المشتملات المادية المؤسسة العمومية الاستشفائية بقرار من الوزارة المكلف بالصحة<sup>2</sup>.

تتكون المؤسسة العمومية للصحة الجوارية من مجموعة عيادات متعددة الخدمات وقاعات العلاج تغطي مجموعة من السكان وبرغم من الطابع الإدارية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية المؤسسة العمومية الاستشفائية. إلى أن هذا يعني وظيفتها هي وظيفة إدارية، ان وصفها بأنها ذات طابع يرجع إلى ان الموظفين والأعوان المنتمين إليها خاضعون لقانون الوظيفة العمومية وللنصوص التنظيمية المتعلقة بتطبيقه، كما يرجع إلى قواعد مالية العامة لتي يخضع لها تسييرها المالي، بالإضافة إلى اختصاص القضاء الإدارة بالفصل في منازعاتها الإدارية.

**2.3.3 مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية:**

تتمثل مهام المؤسسات العمومية في التكفل بصفة متكامل ومتسلسلة بالحاجات الصحة للسكان، وفي هذا الإطار تتولى على الخصوص المهام الآتية:

- ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الاشفائي و التشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة
- ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية
- ضمان تحسين مستوى مستخدمى مصالح الصحة وتجديد معارفهم، كما يمكن استخدام المؤسسة العمومية الاستشفائية ميدانا للتكوين الطبي وشبه الطبي والتكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبر مع مؤسسات التكوين<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نص المادة 07 من المرسوم التنفيذي 465/97 المؤرخ في 21 ديسمبر 1997

<sup>2</sup> نفس المرجع

<sup>3</sup> نفس المرجع.



- كما تتمثل مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية في التكفل بصفة متكامل ومتسلسلة فيما يأتي:
- الوقاية والعلاج القاعدي
- تشخيص المرض
- العلاج الجوارى
- الفحوص الخاصة بالطب العام والطب المتخصص القاعدي
- الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان، وتكلف على الخصوص بما يأتي:
- المساهمة في ترقية وحماية البيئة في المجالات المرتبطة بحفظ الصحة و النقاوة ومكافحة الأضرار الاجتماعية.
- المساهمة في تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم كما يمكن استخدام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ميدان التكوين شبه الطبي والتكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكون<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نص المادة 07 من المرسوم التنفيذي 465/97 المؤرخ في 21 ديسمبر 1997.



## المبحث الثاني:

### 1. التسيير الإداري والتنظيم المالي للمراكز الإستشفائية الجامعية :

#### 1.1. التسيير الإداري للمراكز الإستشفائية الجامعية :

نصت المادة العاشرة من المرسوم رقم 86-25 المؤرخ في 11 فيفري 1986 على أن المركز الاستشفائي الجامعي يكونه مجلس التوجيه، ومجلس علمي، ويديره مدير عام، يساعده كاتب عام ومديرون<sup>1</sup>. بينما المرسوم رقم 97-446 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997. فنص في المادة الثانية عشرة على أن المركز الإستشفائي الجامعي يديره مجلس إدارة ويسيره مدير عام، ويزود بجهاز استشاري يسمى المجلس العلمي، يساعد المدير العام للمركز الاستشفائي الجامعي لجنة استشارية بين دورات المجلس العلمي<sup>2</sup>.

وقبل شرح مختلف الهيئات الإدارية، تجدر الإشارة إلى أننا نأخذ التنظيم المعمول به حاليا وهذا طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 97-467 المؤرخ في ديسمبر 1997، ولو قمنا بمقارنة بسيط بين المرسومين لوجدنا أن مجلس التوجيه عرض بمجلس الإدارة، وتبقى الهيئات الأخرى نفسها بدون تغيير. أولا:- مجلس الإدارة: المرسوم رقم 97-466 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997. فينص في المادة الثانية عشر (12) على أن المركز الاستشفائي الجامعي يديره مجلس إدارة ويسيره مدير عام.

#### 1.1.1. تشكيل مجلس الإدارة الأعضاء الآتي ذكرهم:

ممثل الوزير المكلف بالصحة رئيسا، ممثل الوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي، ممثل عن إدارة المالية، ممثل عن التأمينات الاقتصادية، ممثل عن هيئات الضمان الاجتماعي، ممثل عن المجلس الشعبي الولائي للولاية مقر المركز الاستشفائي الجامعي، ممثل عن المجلس الشعبي البلدية مقر المركز الاستشفائي الجامعي، ممثل عن الأخصائيين الاستشفائيين الجامعيين ينتخبه زملائه، ممثل عن المستخدمين الطبيين ينتخبه زملائه، ممثل المستخدمين شبه الطبيين ينتخبه زملائه، ممثل عن جمعيات

<sup>1</sup> نص المادة 08 من المرسوم التنفيذي 465/97 المؤرخ في 21 ديسمبر 1997

<sup>2</sup> نفس المرجع.



المنتفعين، ممثل عن العمال ينتخبه في جمعية عامة، رئيس المجلس العلمي للمركز الاستشفائي الجامعي<sup>1</sup>.

أما دور المدير العام للمركز الاستشفائي الجامعي في مداولات مجلس الإدارة فيتمثل في توليه لأمانة المجلس، كما يشارك بصوت استشاري، ويمكن ان يستعين مجلس الإدارة بأي شخص من شأنه ان يساعده في أشغاله، مع العلم ان أعضاء مجلس الإدارة يعينون لعهدة ثلاثة سنوات قابلة للتجديد بقرار من الوزير المكلف بالصحة وباقتراح من السلطات التابعة لها.

### 2.1.1. تنظيم وعمل مجلس الإدارة : يتداول مجلس الإدارة في المواضيع الأساسية المتعلقة بسير المؤسسة وخصوصا في المجالات التالية:

مخطط التنمية القصير والمتوسط المدى، مشروع ميزانية المؤسسة، الحسابات التقديرية، الحساب الإداري، مشاريع الاستثمار، المخططات التنظيمية للمصالح، البرامج السنوية الخاصة بصيانة البيانات والتجهيزات، العقود المتعلقة بالخدمات العلاجية الموقعة مع شركاء المركز الاستشفائي الجامعي، لا سيما مع هيئات الضمان الاجتماعي، والهيئات الاقتصادية والتعاضديات، والجماعات المحلية، والمؤسسات والهيئات الأخرى، الاتفاقيات مع الهيئات أو المؤسسات الصحية من أجل القيام بمهام لتكوين والبحث في العلوم الطبية، مشروع جدول الموظفين، النظام الداخلي للمؤسسة، اقتناء المنقولات والعقارات وعقود الإيجار وتحويلها، قبول الهبات والوصاية أو رفضها.

أما من حيث عمل ووظيفة هذه الهيئة، فان مجلس الإدارة يجتمع وجوبا في دورة عادية مرة كل ستة أشهر، كما يمكنه أن يجتمع في دورة طارئة باستدعاء من رئيسه أو بطلب من ثلثي أعضائه، وكما رأينا فيما سبق فان من وظائف هذه الهيئة الأعداد والمصادقة على النظام الداخلي الخاص به، وكما تعلم اغلب الهيئات فان مداولات مجلس الإدارة لا تصح ألا بحضور أغلبية أعضائه وان قراراته تتخذ بأغلبية الأعضاء الحاضرين وفي حالة تساوي الأصوات فصوت الرئيس هو المرجح، ومن جهة أخرى فان مداولات مجلس الإدارة تعرض للمصادقة على السلطة الوصية في الأيام الثمانية التي تلي الاجتماع وتكون المداولات قابلة للتنفيذ في الأيام الثمانية التي تلي الاجتماع وتكون المداولات قابلة للتنفيذ ثلاثين يوم بعد إرسالها، إلا في حالة معارضة صريحة تبلغ خلال هذه المدة.

ثانيا: المدير: نص المرسوم التنفيذي رقم 466/97 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 على أن المركز الاستشفائي الجامعي يديره مجلس إدارة ويسيره مدير عام<sup>2</sup>.

- تعيينه وصلاحياته : يعين المدير العام للمركز الاستشفائي الجامعي بمرسوم تنفيذي وباقتراح من الوزير المكلف بالصحة وبطبيعة الحال فان مهامه تنتهي بالطريقة نفسها (قاعدة توازي الأشكال)،

<sup>1</sup> نص المادة 08 من المرسوم التنفيذي 465/97 المؤرخ في 21 ديسمبر 1997.

<sup>2</sup> نص المادة 08 من المرسوم التنفيذي 465/97 المؤرخ في 21 ديسمبر 1997.



ويساعد المدير العام أمين عام ومديرون وعند الضرورة مديرو الوحدات، وكل هؤلاء المساعدون (الأمين العام، المديرون) يعينون بقرار من الوزير المكلف بالصحة بناء على اقتراح المدير العام للمركز الجامعي.

والمدير العام للمركز الاستشفائية الجامعي هو الذي يقوم بعمليات التسيير<sup>1</sup>، ومن المهام التي يتولاها المدير تمثيل للمركز الاستشفائية الجامعي أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المدنية، وهو الذي يمارس سلطة التعيين على مجموع مستخدمي للمركز الاستشفائية الجامعي باستثناء تلك الخاضعين لكيفية تعيينات أخرى، وهو الأمر بالصرف فيما يخص نفقات للمركز الاستشفائية الجامعي، ويعد مشاريع الميزانية التقديرية ويضبط حسابات المؤسسة ويضع مشروع الهيكل التنظيمي والنظام الداخلي للمؤسسة، ويقوم من جهته بتنفيذ مداولات مجلس الإدارة ويضع التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى الوزير المكلف بالصحة بعد مصادقة مجلس الإدارة عليه ويقوم كذلك بإبرام جميع العقود والصفقات والاتفاقيات في إطار التنظيم المعمول به، كما يمارس السلطة السليمة على المستخدمين الخاضعين لسلطته كما له حق تفويض إمضاءه لصالح معاونيه.

نص المرسوم رقم 86-25 المؤرخ في 11 فيفري 1986 السابق على الهيكل التنظيمي للمركز الاستشفائي الجامعي يتكون من ثلاث مديريات وتتمثل في: مديرية الإدارة العامة، مديرية الهياكل القاعدية والتجهيز، مديرية النشاط التربوي والطبي<sup>2</sup>، وبما أن أحكام المرسوم 86-25 ألغيت بموجب المرسوم رقم 97-467 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 فإننا سنتناول الهيكل التنظيمي الذي جاء به المرسوم الجديد، والجدير بالذكر أن الهيكل التنظيمي للمركز الاستشفائي الجامعي يحدد حسب أهمية نشاطاته بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالصحة والوزير المكلف بالمالية السلطة المكلفة بالوظيف العمومي، حيث جاء القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 26 أفريل 1998 المحدد للهيكل التنظيمي للمراكز الاستشفائية الجامعية ليحدد الهيكل التنظيمي للمراكز الاستشفائية الجامعية<sup>3</sup>.

- **المديريات المساعدة لعمل المدير :** يتكون الهيكل التنظيمي للمراكز الاستشفائية الجامعية من أربعة مديريات التي تتكون بدورها من مديريات فرعية ومكاتب تساعد المدير في أداء مهامه وهي: مديرية الموارد البشرية، مديرية المالية والمراقبة، مديرية الوسائل المادية، مديرية النشاطات الطبية وشبه الطبية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع.

<sup>2</sup> نص المادة 09 من المرسوم التنفيذي 465/97 المؤرخ في 21 ديسمبر 1997

نص المادة 13 من المرسوم التنفيذي 465/97 المؤرخ في 2 ديسمبر 1997 يحدد قواعد إنشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة وتنظيمها وسيرها.

<sup>4</sup> المواد 16/15/14 من المرسوم التنفيذي رقم 465/97 المؤرخ في 2 ديسمبر 1997



أ-مديرية الموارد البشرية : من مهامها الأساسية تحديد الاحتياجات للمستخدمين، وإعداد المخططات السنوية لتوظيف المستخدمين، كما تقوم بتسيير الحياة المهنية للمستخدمين طبقا للتنظيم المعمول به، وهي التي تشرف على التوزيع المحكم للمستخدمين على المصالح والسهر على استخدامهم استخدام امثل، كما تبادر بالاتصال مع الهياكل الأخرى التابعة للمراكز الاستشفائية الجامعي بإعمال تكوين المستخدمين الإداريين والتقنيين وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم وتأقلمهم مع التغيرات التي تطرأ، سواء على المستوى الداخلي أم الخارجي، وتضمن من جهة أخرى نشاط الخدمات الاجتماعية لفائدة المستخدمين، لهذه المهام وغيرها ويتفرع عن مديرية الموارد البشرية مديريات فرعية وتتفرع المديريات الفرعية بدورها إلى مكاتب وذلك وفق التنظيم التالي:

\*المديرية الفرعية للمستخدمين : وتتكون من ثلاث مكاتب وهي: مكتب تعداد وتسرية الموظفين والأجور، مكتب تسيير الحياة المهنية للسلك الطبي والشبه طبي والاختصاصيين والنفاسيين، مكتب تسيير الحياة المهنية للسلك الإداري والتقني والخدمات.

\*المديرية الفرعية للتكوين والتوثيق : وتتفرع إلى مكتبين وهما: مكتب التكوين، مكتب الوثائق أو التوثيق.

ب-مديرية المالية والمراقبة : تقتصر هذه المديرية على وجه الخصوص على مسك المحاسبة المالية وإعداد الحساب السنوي الخاص بالتسيير المالي، وقبل هذا تقوم بجمع طلبات الاعتماد التي ترد في مختلف المصالح وتحضير مشروع الميزانية، كما تقوم فيما بعد على متابعة استهلاك الاعتمادات وإعداد الجداول الدورية الخاصة بها، لذلك فإنها تتفرع هذه المديرية إلى مديريتين فرعيتين ومكاتب وهي:

\*المديرية الفرعية المالية: وتتكون من مكتبين وهما: مكتب الإيرادات ومكتب الميزانية والمحاسبة.  
\*المديرية الفرعية لتحليل وتقييم التكاليف: وتتكون من مكتبين وهما: مكتب انجاز الفواتير، مكتب التحليل والتحكم في التكاليف.

ج-مديرية الوسائل المادية : تعتبر من أهم المديريات في المراكز الاستشفائية الجامعية نظرا للمهام الكثيرة والمتعددة المنوطة بها، بحيث تتولى جمع الاحتياجات التي تبديها مختلف هياكل المركز الاستشفائي الجامعي في مجال التجهيزات والمعدات والمنتجات، وعلى هذا الاساس فهي التي تقوم بتموين وتسيير المخازن والوسائل التي تتعلق بالتغذية والصيانة والنظافة، وتقوم كذلك بمتابعة برامج البناءات وعمليات تجديد بناءات المركز الاستشفائي الجامعي وتقني والتجهيزات اللازمة لأعمال العلاج والتكوين والبحث كما أنها تسهر على صيانة البيانات والتجهيزات، وتقني السيارات، وتتولى صيانتها وتضمن سير ورشات الصيانة والترميم، إما في مجال العلاج فهي التي تقوم باقتناء المعدات والأدوات الطبية والمواد الصيدلانية والكواشف وتحضر من جهتها الملفات الخاصة بالصفقات والاتفاقات التي لها صلة بأعمال المديرية، كما تتفرع بدورها إلى مديريات فرعية ومكاتب وهي:



\*المديرية الفرعية للهياكل والتجهيز والصيانة : وتتكون من ثلاث مكاتب وهي: مكتب الصيانة، مكتب التجهيز، مكتب الهياكل.

\*المديرية الفرعية للنشاطات الاقتصادية : وتتكون من ثلاث مكاتب وهي: مكتب التموين أو التوريد، مكتب الإطعام والإيواء، مكتب تسيير المخازن.

\*المديرية الفرعية للمنتوجات الصيدلانية والوسائل ومواد الاستهلاك : وتتكون من مكتبين وهما: مكتب الوسائل ومواد الاستهلاك، مكتب المنتوجات الصيدلانية

د-مديرية النشاطات الطبية وشبه الطبية : تتمثل مهمة هذه المديرية على الخصوص بمتابعة أعمال العلاج وتعد بذلك التقارير والملخصات، كما تنظم مع المعهد الوطني للتعليم العالي في العلوم الطبية - كلية العلوم الطبية- وتسير حركة الطلبة المقيمين ضمن احترام البرامج المحددة في المخطط بالنسبة لكل فرع، وتتلقى التقارير عن النشاط يعدها رؤساء المصالح لعرضها على المجلس العلمي وتستغلها، وتراقب من جهة أخرى مواظبة الطلبة والأطباء المقيمين في فرق الحراسة، وتنظم مساهمة المركز الاستشفائي الجامعي في التكوين شبه الطبي ومتابعة الطلبة وبرمجة تربصاتهم في مختلف المصالح، كما تقوم بتقييم النشاطات الطبية والشبه الطبية وجمع الإحصائيات ودراساتها واستغلالها لإعداد حصيلة الأمراض والأوبئة التي عالجتها المؤسسة، وتحضر مع الهيئات المعنية برامج التظاهرات العلمية في المؤسسة ومشاركة الاستشفائيين الجامعيين في المؤتمرات والملتقيات التي لها علاقة بالعلوم الطبية وتتلقى تقارير عن ذلك، كما لها مهام إدارية أخرى تتمثل في حفظ الملفات الطبية والإدارية للمرضى وتنظم توزيع المعلومات الطبية والعلمية وتقوم هذه المديرية بكتابة المجلس العلمي وتجدر الإشارة إلى أن مدير هذه المديرية يعين من الاختصاصيين الاستشفائيين الجامعيين وتفرغ بدورها إلى ثلاثة مديريات فرعية<sup>1</sup>، تتكون من مكاتب وهي على الشكل التالي:

\*المديرية الفرعية للنشاطات الطبية : وتتكون من ثلاث مكاتب وهي: مكتب البرمجة ومتابعة الطلبة، مكتب المناوبة والاستعجال، مكتب تنظيم وتقييم النشاطات الطبية.

\*المديرية الفرعية للنشاطات شبه الطبية : وتتكون من ثلاث مكاتب وهي: مكتب البرمجة ومتابعة الطلبة (الذين يتابعون تكوين شبه الطبي)، مكتب العلاج التمريضي، مكتب تنظيم وتقييم النشاطات شبه الطبية.

\*المديرية الفرعية للتسيير الإداري للمريض: وتتكون مكتبين وهما : مكتب الاستقبال والتوجيه والنشاط العلاجي الاجتماعي، مكتب القبول.

<sup>1</sup> المواد 19/18/17 من المرسوم التنفيذي رقم 465/97 المؤرخ في 2 ديسمبر 1997.



إن طبيعة المركز الاستشفائي الجامعي واختلاف وتعقيد مهامه جعل من عملية تسييره وتنظيمه مختلف كذلك، فهو بالتالي يحتاج إلى هيئات فنية أو تقنية تساعد الهيئات الإدارية على التسيير، وعليه فهناك هيئتان استشاريتان وهما المجلس العلمي، واللجنة الاستشارية<sup>1</sup>.

### ثالثا: المجلس العلمي واللجنة الاستشارية:

أ- **المجلس العلمي**: يتشكل المجلس العلمي فضلا عن الرئيس الذي ينتخب من ضمن أعضائه لمدة ثلاثة سنوات من رؤساء المصالح (وهم أساتذة في الطب) ومدير مؤسسة التكوين العالي المعنية أو ممثلة وعند الاقتضاء مسئولو وحدات البحث بالإضافة إلى عضوان أو ثلاثة أعضاء حسب الحالة يعينهم المدير العام للمركز الاستشفائي الجامعي من بين المجموعة العلمية للمؤسسة، أستاذ محاضر وأستاذ مساعد ينتخبهما زملاؤهما لمدة ثلاث سنوات، موظف شبه طبي يعينه المدير العام، يتمتع بأعلى رتبة من سلك شبه الطبيين.

وبما ان المجلس العلمي هيئة استشارية، فهو يستشار ويبيدي آراء خصوصا فيما يلي:  
إقامة علاقات علمية بين المصالح الطبية، مشاريع البرامج الخاصة بالتجهيزات الطبية وبناء المصالح الطبية وبناء المصالح الطبية وإعادة تأهيلها، برامج الصحة والسكان، برامج لتظاهرات العلمية والتقنية، إنشاء المؤسسات الطبية وإغائها، الاتفاقيات الخاصة بالتكوين والبحث في علوم الطب، ويشترك في إعداد برامج التكوين والبحث في علوم الطب ويقدر نشاط المصالح في ميدان العلاج والتكوين والبحث.

ويمكن لمدير المركز الاستشفائي الجامعي ان يطلع المجلس العلمي على كل أمر ذي طابع علمي أو تكويني، وعلى هذا فانه باستدعاء منه أو من طرف الرئيس يجتمع المجلس العلمي في دورة عادية مرة كل شهرين، ويمكنه ان يجتمع في دورة طارئة بطلب من رئيس المجلس أو أغلبية أعضائه أو المدير العام للمركز الاستشفائي الجامعي.

ب- **اللجنة الاستشارية**: اللجنة الاستشارية أو الهيئة الاستشارية هي هيئة إدارية تقوم أصلا لمعاونة الهيئات التنفيذية الرئيسية، فهي هيئات فنية مساعدة، بحيث تتحصر وظيفتها في الإعداد والتحضير والبحث، ثم تقديم النصح للجهة الإدارية التي تملك إصدار القرار، وقد نشأت هذه الهيئات نتيجة تعقد المشكلات الإدارية بسبب طابعها الفني في الوقت الحاضر<sup>2</sup>.

تساعد اللجنة الاستشارية المدير العام للمركز الاستشفائي الجامعي في أداة مهامه وعلى الخصوص في تطبيق اقتراحات المجلس العلمي وتوصياته، وللتذكير فان هذه اللجنة تشمل إضافة إلى المدير العام ما يلي: رئيس المجلس العلمي، ثلاثة الى سبعة رؤساء مصالح (حسب حجم المركز الاستشفائي الجامعي)

القرار الوزاري المؤرخ في 29 ذو الحجة عام 1418 الموافق ل ابريل سنة 1998 الذي يحدد التنظيم الداخلي

<sup>1</sup> للمؤسسات العمومية الاستشفائية المتخصصة .

20 من المرسوم التنفيذي رقم 97/465 المؤرخ في 2 ديسمبر 1997.



يعينهم المجلس العلمي، وبمبادرة من المدير العام أو أغلبية أعضاء اللجنة، ويمكن لهذه اللجنة ان تتوسع لتشمل الأمين العام.

ومدير هياكل المؤسسة وتكون اجتماعاتها مرز كل شهر، وللتذكير فان عدد المراكز الاستشفائية الجامعية حددت حسب أحكام المرسوم رقم 467-97 المؤرخ في 2 ديسمبر 1997 بثلاثة عشرة مركزا وهي الآن في تزايد حيث يبلغ عددها حاليا 14 مركز استشفائي جامعي.

### **2.1. التنظيم المالي المركز الاستشفائي الجامعي:**

حدد مدونة ميزانية المركز الاستشفائي الجامعي بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالصحة والوزير المكلف بالمالية، وتتضمن ميزانية المركز الاستشفائي الجامعي بابين احدهما للإيرادات، والأخرى للنفقات.

**2.2.1. الإيرادات:** تتضمن الإيرادات ما يلي: إعانات الدولة المتمثلة في مساهمتها في أعمال العلاج و الوقاية والبحث الطبي والتكوين المتكلف بالمعوزين غير المستفيدين من التأمينات الاجتماعية، إعانات الجماعات المحلية، الإيرادات الناتجة عن التقاعد مع هيئات الضمان الاجتماعي والخاصة بالعلاج المقدم للمؤمنين اجتماعين ولذوي الحقوق وعن التقاعد مع التعاضديات والمؤسسات ومؤسسات التكوين، والتخصصات الاستشفائية، الهبات والوصايا الممنوحة في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما، الإيرادات المختلفة، الإيرادات والإعانات المتعلقة بنشاط المؤسسة، تسديدات التأمينات الاقتصادية الخاصة بالأضرار الجسدية.

### **2.2.2. النفقات: يتضمن باب النفقات فيتضمن ما يلي:**

-نفقات التسيير: في مقدمتها الأجور الأساسية والتعويضات على اختلاف أنواعها والتي تمس المستخدمين بما فيها الاستشفائيين الجامعيين، النفقات المتعلقة بالتكوين في العلوم الطبية التي لها علاقة بالمركز الاستشفائي الجامعي، أعمال العلاج، أعمال البحث، التعويضات والرواتب المسبقة المقدمة للطلبة والمتربصين، تنظيم التدريبات والملتقيات التي لها علاقة بالمركز الاستشفائي الجامعي، التغذية، التكاليف الملحق.

## **2. التسيير الإداري والتنظيم المالي للمؤسسات العمومية الاستشفائية المتخصصة:**

### **1.2. التسيير الإداري للمؤسسات العمومية الاستشفائية المتخصصة:**

نص المرسوم التنفيذي المحدد لإنشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة على انه يدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة مجلس إدارة ويسيرها مدير وتزود بجهاز استشاري يسمى المجلس الطبي<sup>1</sup>.  
أولاً:- مجلس الإدارة: هو جهاز يقوم بإدارة المؤسسات الاستشفائية المتخصصة.

<sup>1</sup> نص المادة 21 من المرسوم التنفيذي رقم 465/97 المؤرخ في 2 ديسمبر 1997.



-تكوين مجلس الإدارة: يشتمل على مجموعة من أعضاء على الشكل التالي: ممثل عن الوالي رئيسيا، ممثل عن إدارة المالية، ممثل عن التأمينات الاقتصادية، ممثل عن هيئات الضمان الاجتماعي، ممثل عن المجلس الشعبي البلدي مقر المؤسسة، ممثل عن المجلس الشعبي الولائي، ممثل عن المستخدمين شبه الطبيين وينتخبه زملاؤه، ممثل عن المستخدمين شبه الطبيين ينتخبه زملاؤه، ممثل عن جمعيات المنتفعين، ممثل عن العمال ينتخب في جمعية عامة، رئيس المجلس الطبيين، ممثل مؤسسة التكوين في العلوم الطبية المؤهلة إقليميا، إذا كانت المؤسسة الاستشفائية المتخصصة تمارس نشاطات استشفائية جامعية، كما يمكنه الاستعانة بأي شخص من شأنه ان يساعده في مداولاته.

يشارك المدير في مداولات المجلس ويدلي بصوت استشاري ويتولى أمانة المجلس، يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة لعهد مدتها ثلاثة سنوات قابلة لتجديد بقرار من الوالي وباقتراح من السلطات التي ينتمون إليها وفي حال انقطاع احد أعضاء المجلس لسبب ما يتم تعيين عضو جديد حسب الأشكال نفسها ليحل محله إلى غاية نهاية العهدة كما تنتهي عهدة الأعضاء بحكم وظائفهم مع انتهاء هذه الوظيفة.

-تنظيم وعمل مجلس الإدارة : ونظرا لكون مجلس الإدارة يقوم بمهام إدارة المؤسسة فهو يتداول في المواضيع التي لها علاقة بالمؤسسة وهي كالاتي: مخطط التنمية القصير والمتوسط المدى، مشروع ميزانية المؤسسة، الحسابات التقديرية، الحساب الإداري، مشاريع الاستثمار، مشاريع المخططات التنظيمية للمصالح، البرامج السنوية الخاصة بصيانة البنايات والتجهيزات، الاتفاقيات المبرمة مع مؤسسات التكوين، العقود المتعلقة بالخدمات العلاجية والموقعة مع شركاء المؤسسة، اقتناء وتحويل المنقولات العقارات وعقود الإيجار، قبول الهبات والوصايا أو رفضها<sup>1</sup>، يعد مجلس الإدارة نظامه الداخلي ويصادق عليه خلال الاجتماع الأول، ويجتمع مجلس الإدارة وجوبا في دورة عادية مرة كل ستة أشهر كما يمكنه ان يجتمع في دورة طارئة باستدعاء من رئيسها وبطلب من ثلثي 3/2 أعضائه وتحرر مداولاته في محاضر تسجل في سجل خاص مرقم وموقع يمضيه رئيس وأمين الجلسة، ونص المرسوم التنفيذي على انه لا تصح مداولات مجلس الإدارة إلا بحضور أغلبية أعضائه وإذا لم يكتمل النصاب يستدعى مجلس الإدارة من جديد في الأيام الثمانية الموالية ويمكن حينئذ لأعضائه ان يتداولوا مهما يكن عدد الأعضاء الحاضرين وتتخذ القرارات بالأغلبية وفي حالة تساوي الأصوات يرجح صوت الرئيس، تعرض المداولات للموافقة عليها من طرف الوالي في الأيام الثمانية التي تلي الاجتماع وتكون بذلك قابلة للتنفيذ ثلاثون يوم بعد إرسالها إلا في حالة معارضة صريحة تبلغ خلال هذه المدة وبذا تتم عمل ومداولات مجلس الإدارة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - المواد 22، 23، 24، 25 من المرسوم التنفيذي رقم 465/97 المؤرخ في 2 ديسمبر 1997.

القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 26 افريل 1998 المحدد للهيكل التنظيمي للمركز الاستشفائية الجامعية , الجريدة

<sup>2</sup> - العدد 39 الصادرة بتاريخ 12 صفر 1419 هـ الموافق لـ 17 جوان 1998 ص 16.



**ثانيا: المدير:** هو الجهة المخولة لها صلاحية تسيير المؤسسة العمومية المتخصصة -**تعيينه وصلاحيته:** يعين مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية الأخرى وذلك بقرار من الوزير المكلف بالصحة وتنتهي مهامه بنفس الشكل (قاعدة توازن الأشكال) وكون المدير مسؤول عن سير المؤسسة فهو يطلع بمهام عديدة ومنها: يمثل المؤسسة أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المدنية، هو الأمر بالصرف فيما يخص نفقات المؤسسة، يعد مشاريع الميزانية التقديرية ويضع حسابات المؤسسة، يضع مشروع الهيكل التنظيمي والنظام الداخلي للمؤسسة، يقوم بتنفيذ مداوالات مجلس الإدارة، يضع التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى السلطة الوصية بعد موافقة مجلس الإدارة يقوم بإبرام جميع العقود والصفقات والاتفاقيات والاتفاقيات في إطار التنظيم المعمول به، يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الخاضعين لسلطته، يمارس سلطة التعيين والتسيير على مجموع مستخدمي المؤسسة باستثناء المستخدمين الذين خصص لهم شكل آخر من أشكال التعيين، كما يمكنه تفويض امضائه على مسؤوليته لصالح مساعديه<sup>1</sup>.

-**النظام الداخلي للمؤسسات الاستشفائية المتخصصة :** يساعد في تأدية مهامه مديرون مساعدين وترك المرسوم التنفيذي رقم 465/97 المؤرخ في 02 ديسمبر سنة 1997 المتضمن تحديد قواعد إنشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة وتنظيمها وسيرها تحديد المخطط التنظيمي للمؤسسات الاستشفائية المتخصصة وتنظيمها وسيرها تحديد قواعد إنشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة لقرار وزاري مشترك بين كل من الوزير المكلف بالصحة والوزير المكلف بالمالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية حيث صدر بهذا الصدد القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 29 ذي الحجة عام 1418 الموافق لـ 26 ابريل سنة 1998 الذي يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية المتخصصة وجاء فيه على ان يساعد المدير بالإضافة إلى مكتب التنظيم العام ومكتب الاتصال ثلاثة مديريات فرعية وهي كالتالي<sup>2</sup>:

- أ-**المديرية الفرعية للإدارة والوسائل :** وتتكون من ثلاثة مكاتب وهي: مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات، مكتب الميزانية والمحاسبة، مكتب التكاليف الصحية.
- ب-**المديرية الفرعية للنشاطات الصحي :** وتتكون من ثلاث مكاتب وهي: مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات، مكتب الميزانية والمحاسبة، مكتب التكاليف الصحية.
- ج-**المديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية والمنشآت القاعدية والتجهيزات :** وتتكون من مكتبين وهي: مكتب المصالح الاقتصادية، مكتب المنشآت القاعدية والتجهيزات والصيانة.
- ثالثا-**المجلس الطبي:** هو جهاز استشاري يكلف باصدار اراء تقنية في مجالات حددها له القانون.

<sup>1</sup> - د نور الدين حاروش ادارة المستشفيات العمومية الجزائرية دار الكتامة للكتاب،الجزائر-ديسمبر 2008 ص 193.

<sup>2</sup> - د نور الدين حاروش ادارة المستشفيات العمومية الجزائرية مرجع سابق ص 194/195.



-**صلاحيات وتشكيلة المجلس الطبي:** يمكن حصر مهام المجلس الطبي في النقاط التالية: اقامة علاقات عملية بين المصالح الطبية واعادة تهيئتها، برامج الصحة، برامج التظاهرات العلمية والتقنية، يقترح كل الاجراءات التي من شأنها ان تحسن تنظيم مصالح العلاج والوقاية وسيرها كما يمكن للمدير اطلاع المجلس الطبي بكل أمر ذي طابع طبي، علمي أو تكويني<sup>1</sup> ويتكون المجلس الطبي من مجموعة من الأعضاء ينتخب من بينهم رئيس ونائب رئيس لمدة ثلاثة سنوات قابلة للتجديد ويضم الأعضاء الآتية: ممارسون طبيون رؤساء المصالح، عضوان اثنان من المستخدمين الطبيين ينتخبهما زملاؤهما، عضو واحد من المجموعة العلمية للمؤسسة ومن غير المجموعة الطبية ينتخبه زملاؤه، الصيدلي المسؤول عن صيدلية المؤسسة، موظف شبه طبي يتمتع باعلى رتبة في السلك شبه الطبي ينتخبه زملاؤه، ممثل المستخدمين الاستشفائيين الجامعيين عند الاقتضاء<sup>2</sup>.

-**الإطار التنظيمي لعمل المجلس الطبي:** يجتمع المجلس الطبي باستدعاء من رئيسته في دورة عادية مرة كل شهرين ويمكنه ان يجتمع في دورة طارئة بطلب من رئيسته أو أغلبية أعضائه أو بطلب من مدير المؤسسة يتوج الاجتماع بمحضر رسمي يدون في سجل خاص غير انه لا تصح اجتماعات المجلس الطبي إلا بحضور أغلبية أعضائه وإذا لم يكتمل النصاب يستدعى المجلس من جديد في الأيام الثمانية الموالية ويمكن لأعضائه حينئذ ان يجتمعوا مهما كان العدد للأعضاء الحاضرين، وهو الذي يقوم بوضع النظام الداخلي للمجلس ويصادق عليه بدوره<sup>3</sup>.

-**نفقات التجهيز:** وبصفة عامة كل التكاليف التي لها علاقة بسير المؤسسة وهامة لتحقيق الهدف المسطر<sup>4</sup>.

وكما رأينا سابقا، يحضر المدير العام للمركز الاستشفائي الجامعي مشروع الميزانية ويعره على مجلس الإدارة المداولة، ويرسله بعد ذلك إلى السلطة الوصية للمصادقة عليه. ان حسابات المركز الاستشفائي الجامعي تمسك طبقا لقواعد المحاسبة العمومية وتسند إدارة الأموال إلى عون محاسب تعينه أو تعتمده الوزارة المكلفة بالمالية، هذا المحاسب المعتمد يمسك كذلك محاسبة عامة ومحاسبة خاصة للمواد والقيم والسندات ومحاسبة تحليلية تسمح على الخصوص بالتحكم في التكاليف المختلفة، وكما هو معلوم فان السنة المالية تبدأ في أول جانفي وتنتهي في 31 ديسمبر من

<sup>1</sup> - د سليمان الطماوي، مبادئ الإدارة العامة، الطبعة 07 القاهرة، مطبعة جامعة عين الشمس 1987 ص104.

<sup>2</sup> - د نور الدين حاروش إدارة المستشفيات العمومية الجزائرية مرجع سابق ص 216

<sup>3</sup> - د نور الدين حاروش إدارة المستشفيات العمومية الجزائرية مرجع سابق ص 217.

نص المادة 24 المرسوم التنفيذي رقم 465/97 المؤرخ في 02 ديسمبر سنة 1997 المتضمن تحديد قواعد انشاء

<sup>4</sup> - المؤسسات الاستشفائية المتخصصة وتنظيمها .



السنة الجارية، كما انه من الممكن ان تستمر المدفوعات والأمر بالصرف إلى غاية 31 مارس من السنة الموالية<sup>1</sup>.

## **2.2. التنظيم المالي للمؤسسات العمومية الاستشفائية المتخصصة:**

نص المرسوم التنفيذي رقم 465/97 المؤرخ في 02 ديسمبر سنة 1997 المتضمن تحديد قواعد إنشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة وتنظيمها وسيرها في الباب الثالث منه تحت عنوان التنظيم المالي حيث ينقسم بدوره إلى نفقات وإيرادات تشبه إلى حد ما تلك المتعلقة بالمراكز الاستشفائية الجامعية.

### **أولاً: إجراءات تحضير ميزانية المؤسسات العمومية الاستشفائية المتخصصة.**

يتم تحديد مدونة ميزانية المؤسسة الاستشفائية المتخصصة بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالصحة والوزير المكلف بالمالية يقوم المدير بتحضير الميزانية ويعرضها على مجلس الإدارة للمداولة ويرسله إلى الولي للمصادقة عليه بصفته الجهة الوصية على ذلك كما يقوم المدير كونه الأمر بالصرف بمسك المحاسبة الإدارية للإيرادات وللنفقات<sup>2</sup>.

تسجل محاسبة الإيرادات، الاعتماد المسجلة والمثناة وأوامر الإيرادات والتحصيل، تسجل محاسبة أوامر الصرف مبلغ الاعتمادات المخصصة والاعتمادات بالتقويض والأوامر بالدفع المقبولة والأرصدة المتوفرة، ونضرا لخصوصية المؤسسات الاستشفائية طبقا لقواعد المحاسبة العمومية وتسند إدارة الأموال إلى محاسب يعينه أو يعتمده الوزير المكلف بالمالية ويكون المحاسب العمومي للمؤسسات الاستشفائية المتخصصة طبقا لقواعد المحاسبة العمومية وتسند إدارة الأموال إلى محاسب يعينه أو يعتمده الوزير المكلف بالمالية ويكون المحاسب العمومي للمؤسسات الاستشفائية المتخصصة محاسب رئيسي وتمسك المحاسبة العامة وفقا لطريقة محاسبة القيد المزدوج، كما يمسك المحاسب المعتمد محاسبة عامة ومحاسبة خاصة للمواد والقيم والسندات ومحاسبة تحليلية تسمح على الخصوص بالتحكم في التكاليف المختلفة وتجدر الإشارة إلى ان السنة المالية بالنسبة للمؤسسات الاستشفائية تبدأ من أول يناير وتنتهي في 31 ديسمبر من السنة الجارية مع إمكانية استمرارية المدفوعات وأوامر الصرف إلى غاية 31 مارس من السنة الموالية.

### **ثانياً: الإيرادات والنفقات الخاصة بالمؤسسات الاستشفائية المتخصصة:**

<sup>1</sup> - المادة من المرسوم التنفيذي 465/97 المؤرخ في 2 ديسمبر 1997.

<sup>2</sup> دبو حميدة عطاء الله، الوجيز في القضاء الإداري (تنظيم عمل واختصاص) مرجع سابق ص 311.



تتضمن ميزانية المؤسسات الاستشفائية المتخصصة بابين باب للإيرادات وباب للنفقات<sup>1</sup>. ويشمل باب الإيرادات على: إعانات الدولة المتمثلة في مساهمتها في أعمال الوقاية والبحث الطبي والتكوين والتكفل بالمعوزين غير المستفيدين من التأمينات الاجتماعية، إعانات الجماعات المحلية، الإيرادات الناتجة عن التقاعد مع هيئات الضمان الاجتماعي والخاصة بالعلاج المقدم للمؤمنين اجتماعيا وذوي حقوقهم وعن التعاقد مع التعااضديات والمؤسسات وهيئات التكوين، التخصيصات الاستثنائية، الهبات والوصايا الممنوحة في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما، الإيرادات المختلفة الإيرادات والإعانات الأخرى المتعلقة بنشاط المؤسسة، تسديد التأمينات الاقتصادية الخاصة بالإضرار الجسدية.

ويشمل باب النفقات بدوره على: نفقات التسيير، نفقات التجهيز، أي نفقة أخرى ضرورية لتحقيق هدفها وتخضع لنفس نظام المحاسبة الخاص بالمؤسسات الصحية.

### 3. التسيير الإداري والتنظيم المالي للمؤسسات العمومية الاستشفائية للصحة الجوارية

#### 1.3. التسيير الإداري للمؤسسات العمومية الاستشفائية للصحة الجوارية:

تخضع المؤسسات من تنظيمهما وسيرهما لأحكام مشتركة إذ يسيرها مجلس إدارة ويديرها مدير يمثلها أمام العدالة وهو الأمر بالصرف، ولهما مجلس طبي يكلف بدراسة كل المسائل التي تهم المؤسسة ويبدى راية الطبي والتقني فيها، فهو هيئة استشارية لها<sup>2</sup>.

**أولاً: المدير:** هو في أعلى هرم المؤسسة الاستشفائية وهو من يقوم بإدارة شؤونها ويسهر على سيرها الحسن وتوفير كل المستلزمات للمستخدمين وللمرضى من أجل تحسين سير هذا المرفق الحيوي.

**-تعيينه وصلاحياته:** يعين مدير المؤسسة الاستشفائية من طرف الوزير المكلف بالصحة، وهو المسؤول عن حسن سير المؤسسة وله عدة مسؤوليات نذكر منها: يمثل المؤسسة أمام العدالة في جميع أعمال الحياة المدنية، هو الأمر بالصرف وإبرام العقود والاتفاقيات والصفقات، يعد مشروع التنظيم الداخلي والتقرير السنوي عن نشاط المؤسسة، يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الخاضعين لسلطته.

**-المدرء الفرعيين المساعدین له:** يساعد المدير أربعة (4) نواب مدير يكلفون على التوالي بما يأتي: المالية والوسائل، الموارد البشرية، الصالح الصحية، صيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة، ويتم تعيين نواب المدير بقرار من الوزير المكلف بالصحة كما أحال المرسوم التنفيذي 140/07

نص المادة 22 المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 19 مايو 2007 يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية

<sup>1</sup> الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها.

<sup>1</sup> - المادة 02 من القرار وزارى مشترك مؤرخ في 3 محرم عام 1431 الموافق 20 ديسمبر سنة 2009 يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية.



التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية إلى قرار وزاري مشترك بين الوزير المكلف بالصحة والمالية والسلطة المكلف بالوظيفة العمومية، وتطبيق الأحكام المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428هـ الموافق لـ 19 مايو سنة 2007م، الذي يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية<sup>1</sup>، صدر القرار وزاري مشترك مؤرخ في 3 محرم عام 1431 الموافق 20 ديسمبر سنة 2009 يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية وجاء فيه ما يلي: يشمل التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية الموضوعة تحت سلطة المدير الذي يلحق به مكتب التنظيم العام ومكتب الاتصال ما يأتي: -المديرية الفرعية الصحية وتشمل على ( 3 ) مكاتب: مكتب القبول، مكتب التعاقد وحساب التكاليف، مكتب تنظيم النشاطات الصحية ومتابعتها وتقييمها.

المديرية الفرعية للموارد البشرية تشمل هي بدورها على مكتبين: مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات، مكتب التكوين. المديرية الفرعية للمالية والوسائل تشمل هذه المديرية على ( 3 ) مكاتب: مكتب الميزانية والمحاسبة، مكتب الصفقات العمومية، مكتب الوسائل العامة والهيكل. -المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية المرافقة وتشمل المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة مكتبين: مكتب صيانة التجهيزات الطبية، مكتب صيانة التجهيزات المرافقة.

**ثانيا- مجلس الإدارة :** جاء في المرسوم التنفيذي 140/07 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية على انه يسير المؤسسة عمومية الاستشفائية مجلس إدارة يديرها مدير.

-**تشكيل مجلس الإدارة:** يضم مجلس الإدارة ما يأتي: ممثل عن الوالي رئيسا، ممثل عن إدارة المالية، ممثل عن التأمينات الاقتصادية، ممثل عن هيئات الضمان الاجتماعي، ممثل عن المجلس الشعبي الولائي، ممثل عن المجلس الشعبي البلدي مقر المؤسسة، ممثل عن المستخدمين الطبيين ينتخبه نظراؤه، ممثل عن المستخدمين شبه الطبيين ينتخبه نظراؤه، ممثل عن جمعيات مرتفقي الصحة، ممثل عن العمال ينتخب في جمعية عامة، رئيس المجلس الطبي، يحضر مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مداولات مجلس الإدارة برأي استشاري ويتولى أمانتها.

يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة لعهد مدتها ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد بقرار من الوالي بناء على اقتراح من السلطات والهيئات التابعة لها، وفي حالة انقطاع عهدة احد أعضاء مجلس الإدارة يعين عضو جديد حسب نفس الأشكال لخلافته إلى غاية انتهاء العهدة، وتنتهي عهدة الأعضاء الذين تم

2- في الفقرة الأولى من نص المادة 10 من المرسوم التنفيذي 140/07 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية

<sup>1</sup> والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية.



تعيينهم بحكم وظائفهم بانتهاء هذه الوظائف كما يمكن لمجلس الإدارة الاستعانة بكل شخص من شأنه مساعدته في إشغاله.<sup>1</sup>

-تنظيم وعمل مجلس الإدارة : نظم المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المتعلق بإنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية إجراءات وعمل مجلس الإدارة باعتباره جهة مسيرة ونص على كيفية عمل هذه الهيئة المساعدة للمدير، والتي لها دور مهم في سير المؤسسات العمومية الاستشفائية خاصة في الجانب المالي بحيث يجتمع مجلس الإدارة في دورة عادية مرة واحدة كل ستة أشهر ويمكنه الاجتماع في دورة غير عادية بناء على استدعاء من رئيس أو بطلب من ثلثي (2/3) أعضائه وبعد الاجتماع يقوم بتحرر مداولات مجلس الإدارة في محاضر يوقعها الرئيس وأمين الجلسة وتفيد في سجل خاص يرقمه ويؤشر عليه الرئيس<sup>2</sup>، كما انه لا تصح مداولات مجلس الإدارة إلا بحضور أغلبية أعضائه، وإذا لم يكتمل النصاب يستدعي مجلس الإدارة من جديد في الثمانية (8) أيام الموالية، ويمكن ان يتداول أعضاؤه حينئذ مهما يكن عدد الأعضاء الحاضرين، ليتمكن من القيام بالمهام المتداول عليها ولاعتبار المواضيع التي يتداول عليها مجلس الإدارة ذات أهمية قصوى في سير وعمل المؤسسة الاستشفائية، تأخذ قرارات مجلس الإدارة بأغلبية الأعضاء الحاضرين وفي حالة تساوي عدد الأصوات يكون صوت الرئيس مرجحا، ويتداول مجلس الإدارة على الخصوص النقاط التالية:

مخطط تنمية المؤسسة على المديين القصير والمتوسط، مشروع ميزانية المؤسسة، الحسابات التقديرية ن الحساب الإداري، مشاريع الاستثمار، مشاريع التنظيم الداخلي للمؤسسة، البرامج السنوية لحفظ البيانات والتجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة وصيانتها، الاتفاقية المنصوص عليها في المادتين 5 و 9 من المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 19 مايو 2007 يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها المتعلقة بالتكوين على مستوى المؤسسات العمومية للصحة الجوارية، العقود المتعلقة بتقديم العلاج المبرمة مع شركاء المؤسسة لاسيما هيئات الضمان الاجتماعي والتأمينات الاقتصادية والتعاضديات والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات الأخرى، مشروع جدول تعداد المستخدمين، النظام الداخلي للمؤسسة، اقتناء وتحويل ملكية المنقولات والعقارات وعقود الإيجار، قبول الهبات والوصايا او رفضها، الصفقات والعقود والاتفاقيات والاتفاقيات طبقا للتنظيم المعمول به<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نص المادة 17 من المرسوم 140/07 المتضمن انشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية للصحة الجوارية.

<sup>2</sup> نص المادة 14 المرسوم التنفيذي رقم 104-07 المؤرخ في جمادى الأول عام 1428 هـ الموافق ل 19 مايو سنة 2007

نص المادة 25 و 24 من المرسوم التنفيذي رقم 104-07 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتضمن انشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية.



تعرض مداولات مجلس الإدارة على موافقة الوالي في الثمانية ( 8 ) أيام الموالية للاجتماع، وتكون المداولات نافذة بعد ثلاثون يوما من إرسالها إلا في حالة اعتراض صريح يبلغ خلال هذا الأجل، ويعد مجلس الإدارة نظامه الداخلي ويصادق عليه أثناء اجتماعه الأول كما يحدد رئيس مجلس الإدارة جدول أعمال كل اجتماع بناء على اقتراح من مدير المؤسسة.

ثالثا: المجلس الطبي: هو هيئة استشارية مكونة من رئيس المجلس الطبي ونائبه وأربعة ( 04 ) أعضاء لمدة 3 سنوات قابلة للتجديد.

-تشكيل وصلاحيات المجلس الطبي: يضم المجلس الطبي الأعضاء الآتية:

مسؤول المصالح الطبية، الصيدلي المسؤول عن الصيدلة، جراحة الاسنانن شبه طبي ينتخبه نظراؤه من اعلي رتبة في سلك شبه الطبيين، ممثل عن المستخدمين الاستشفائيين الجامعيين عند الاقتضاء<sup>1</sup>.

يقوم المجلس بدراسة كل المسائل المتعلقة بلمؤسسة مع ابداء رايه الطبي التقني وهذا من اجل تنظيم المؤسسة وسيرها فيما ياتي: التنظيم والعلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية، مشاريع البرامج المتعلقة بالتجهيزات الطبية وبناء المصالح الطبية وإعادة تهيئتها، برامج الصحة والسكان، برامج التظاهرات العلمية والتقنية، إنشاء هياكل طبية أو إلغاؤها، كما يقترح المجلس الطبي كل التدابير التي من شأنها تحسين تنظيم المؤسسة وسيرها لاسيما مصالح العلاج والوقاية، كما يمكن لمدير المؤسسة العمومية الاستشفائية ومدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أخطار المجلس الطبي بشأن كل مسألة ذات طابع طبي أو علمي أو تكويني.

- الإطار التنظيمي للمجلس الطبي : يجتمع المجلس الطبي بناء على استدعاء من رئيسه في دورة عادية مرة واحدة كل شهرين، ويمكنه الاجتماع في دورة غير عادية بطلب أما من رئيسه وإما من أغلبية أعضائه وإما من مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، ويحرر في كل اجتماع محضر يقيد في سجل خاص، غير انه لا تصح اجتماعات المجلس الطبي إلا بحضور أغلبية أعضائه، وإذا لم يكتمل النصاب يستدعي المجلس من جديد في الثمانية (8) أيام الموالية ويمكن ان يتداول أعضاؤه حينئذ مهما يكن عدد الأعضاء الحاضرين، ينتهي اجتماع المجلس الطبي بإعداد نظامه الداخلي ويصادق عليه أثناء اجتماعه الأول.

نصت المادة 10 من نفس المرسوم على انه يسير كل من المؤسسة العمومية الاستشفائية والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية مجلس إدارة ويديرها مدير، وتزودان بهيئة استشارية تدعى "المجلس الطبي" وهي بذلك تخضع لنفس نظام التسيير الخاص بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.

<sup>1</sup> نص المادة 22 من المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 02 جمادى الأول عام 1428 هـ الموافق ل19 مايو سنة 2007.



وتطبيق الأحكام المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428هـ، الموافق لـ 19 مايو سنة 2007، المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية للصحة الجوارية<sup>1</sup>.

جاء القرار وزاري مشترك مؤرخ في 3 محرم عام 1431 الموافق لـ 20 ديسمبر سنة 2009 ليحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية ومنه فالتنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية يكون تحت سلطة المدير الذي يلحق به مكاتب التنظيم والاتصال بخلاف الأمانة العامة ويساعده أربع (04) نواب ملحقين<sup>2</sup> بعدة مكاتب موزعين على الشكل التالي:

**\*المديرية الفرعية للمالية والوسائل :** يديرها المدير الفرعي للمالية والوسائل يلحقه مكتب الأمانة، بحيث يقوم بتنظيم وتسيير الميزانية وإبرام الصفقات العمومية وتوفير كافة الاحتياجات والمستلزمات والوسائل المادية للمؤسسة وهذه المهام موزعة على ثلاث ( 03 ) مكاتب: مكتب الميزانية والمحاسبة، مكتب الصفقات العمومية، مكتب الوسائل العامة والهياكل، الصيدلية المركزية.

**\*المديرية الفرعية للموارد البشرية:** يديرها المدير الفرعي للموارد البشرية، بحيث يقوم بتنظيم وتسيير جميع الأسلاك المنتمية للمؤسسة (أطباء، شبه طبي، إداريين، عمال مهنيين) ومتابعة النزاعات وحلها وكذا تكوين الموارد البشرية وتطويرها وهذه المهام موزعة على مكاتبين ( 02 ): مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات، مكتب التكوين.

**\*المديرية الفرعية للمصالح الصحية :** يديرها المدير الفرعي للمصالح الصحية، حيث يقوم بتنظيم ومتابعة وتقييم النشاطات الصحية وحساب التكاليف وبرامج الوقاية من الأمراض المتقلبة عن طريق المياه والحيوانات والحرص على نظافة المحيط ومكافحة الآفات الاجتماعية وتوفير الرعاية الصحية، وهذه المهام موزعة على ثلاث ( 03 ) مكاتب: مكتب الوقاية ونظافة المحيط، مكتب القبول والتعاقد وحساب التكاليف، مكتب تنظيم ومتابعة.

**\*المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة :** يديرها المدير الفرعي لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة والحرص على صيانتها، وهذه المهام موزعة على مكاتبين (02):

-مكتب صيانة التجهيزات الطبية، مكتب صيانة التجهيزات المرافقة<sup>3</sup>.

مشروع الميزانية ويعرضه على مجلس الإدارة للمداولة ويرسله بعدئذ إلى السلطة الوصية للموافقة عليه<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - القرار وزاري مشترك مؤرخ في 3 محرم عام 1431 الموافق 20 ديسمبر 2009 يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية

<sup>2</sup> - قرار وزاري مشترك مؤرخ في 3 محرم عام 1431 الموافق 20 ديسمبر 2009 يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية.

<sup>3</sup> زيدات سناء مذكرة تخرج تحت عنوان \*إدارة ومالية المؤسسات الاستشفائية \* مرجع سابق ص 75.

<sup>4</sup> نص المادة 28 من المرسوم التنفيذي 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007.



أولاً: الإيرادات والنفقات الخاصة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية:

يشتمل النظام المالي للمؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية على ما بين يتمثلان في باب الإيرادات وباب النفقات يشمل باب الإيرادات على ما يلي: إعانات الدولة، إعانات الجماعات المحلية، الإيرادات الناتجة عن التعاقد مع هيئات الضمان الاجتماعي فيما يخص العلاج المقدم للمؤمن لهم اجتماعياً وذوي حقوقهم والتعاضديات والمؤسسات ومؤسسات التكوين، المخصصات الاستثنائية، الهبات والوصايا، الإيرادات المختلفة، الموارد الأخرى المرتبطة بنشاط المؤسسة، تعويضات التأمينات الاقتصادية عن الأضرار الجسدية. ويشمل باب النفقات على: نفقات التسيير، نفقات التجهيز، كل النفقات الأخرى الضرورية لتحقيق هدفها.

ونظراً لحساسية القطاع نص المشرع على أنه تمسك محاسبة المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية حسب قواعد المحاسبة العمومية ويسند تداول الأموال إلى عون محاسب يعينه أو يعتمده الوزير المكلف بالمالية<sup>1</sup>.  
ثانياً: الصعوبات التي تواجه النظام المالي للمؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية:

يمكن حصر الصعوبات التي يعاني منها النظام المالي للمؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية في ثلاث نقاط تتمثل في صعوبات قانونية وأخرى تنظيمية وأخرى في التسيير.

تتمثل الصعوبات القانونية في طبيعة القوانين التي تحكم التسيير المالي تجعل منه تسييراً محدوداً ومقيداً، وبسط مثال على ذلك وجوب حصول مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية أو مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية على قبول السلطة الوصية عند تحويله للاعتمادات من عنوان آخر في حالة الضرورة القصوى أما الصعوبات التنظيمية تظهر من خلال كون إيرادات المؤسسات الصحية من مساهمات الدولة والضمان الاجتماعي أساساً، الذي يبرر مركزية القرار في ما يخص تحديد اعتمادات الميزانية وبطء الإجراءات.

إن مكونات ميزانيات هذه المؤسسات معدة بشكل لا يترك المجال للمسير للتفكير، للتخطيط، للإبداع، ولا لأدنى مبادرة يقوم بها، بل بالعكس فقد جعلت منه مجرد مستهلك ومنفذ لميزانية محدودة الاعتمادات، هذا بالإضافة إلى غياب تخصصات الاستثمارات، زيادة على هذا فإن منح اعتمادات

<sup>1</sup> نص المادة 29 وما يليها من المرسوم التنفيذي 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007.



الميزانية من قبل السلطة الوصية تمتد لفترة 05 أشهر ما بين تحضيرها والمصادقة عليها، الأمر الذي يعيق ويصعب مهمة المسير<sup>1</sup>.

أما الصعوبات في التسيير تتمثل غالبا في:

انعدام تقييم التكاليف، وصعوبات في مجال تقديرات الميزانية والتي توضع على أساس حسابات تقديرية، حيث انه في بعض الأحيان تعاد نفس الميزانية، مضافا إليها نسبة 10% جزافيا هكذا عدم كفاية النظام المحاسبي، والذي يقوم على بعض السجلات التقليدية مثل: سجل المداخل، السجل اليومي، الكتاب، الجريدة، الكتاب الكبير، سجل الجرد، وكذا عدم وجود تنسيق ومعالجة معلومات، وكذا انعدام الاتصال مع سلطة الوصاية معرضة لظاهرتين هامتين تتمثلان في : من جهة، عدم إمكانية سلطة الوصاية من مراقبة أو معرفة المعلومات المتواجدة لدى الوحدات في العمل الفعلي لها، ومن جهة أخرى عدم الوثوق في الوثائق المقدمة للوصاية من طرف مسؤولي المستشفيات مثل: جداول التوقعات للنشاطات والوسائل، مدى استعمال أو استهلاك المواد الصيدلانية... وعليه فرغم وجود لا مركزية قانونية إلا ان هذه المؤسسات الاستشفائية من المفروض أن تكون خاضعة لرقابة الوصاية التي لا تقوم بدور الرقابة كما ينبغي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> زيادات سناء مذكرة تحت عنوان \*ادارة ومالية المؤسسات الاستشفائية\* مرجع سابق ص118.

<sup>2</sup> زيادات سناء مذكرة تحت عنوان \*ادارة ومالية المؤسسات الاستشفائية\* مرجع سابق ص119.



## الفصل الثالث:

# أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في مالية المؤسسة الإستشفائية فرجوة



### تمهيد

تم تخصيص هذا الفصل لإدارة التطبيقية بالمؤسسة الاستشفائية فرجيوة وتهدف هذه الدراسة التطبيقية إلى معرفة مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستواها و تبين أثرها في مالية المؤسسة، وستكون محاولة لتجسيد ما تم دارسته نظرياً، باعتبار أن الإدارة الإلكترونية مكسب جسيم لا بد من استغلال مزاياه على مستوى المؤسسة الاستشفائية لأنها مؤسسة عمومية تشرف على تقديم منفعة عامة لجميع المواطنين.

### المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية فرجيوة .

#### تعريف و مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية فرجيوة:

##### 1.1. تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية فرجيوة:

المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد مداحي فرجيوة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي أنشئت في 01 جانفي 2008 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية و سيرها ، بدأت في تقديم الخدمات الصحية منذ أكتوبر 1985 تحت اسم القطاع الصحي الذي تجزأ إلى المؤسسات التالية:

• المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد مداحي فرجيوة

• المؤسسة العمومية للصحة الجوارية فرجيوة

• المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين البيضاء احريش

تحتوي المؤسسة على 240 سرير و إحدى عشر مصلحة و تغطي 07 دوائر و 15 بلدية بكثافة سكانية تقدر بأكثر من 310 853 نسمة أي 246 نسمة/كم<sup>2</sup> (إحصاء سنة 2014- مديرية الصحة و السكان ميلة)، تتربع على مساحة 6892 م .

يقع على عاتق هذه المؤسسة مجموعة من النشاطات الاستشفائية والمتمثلة في: التشخيص، الكشف الوقاية والعلاج، و كذا توفير التكوين للشبه طبيين.

تم تصنيف المؤسسة في الصنف (ب) وفقاً للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 15 جانفي 2012 الذي يحدد معايير تصنيف المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية و تنفيذها .  
يسير المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد مداحي مجلس إدارة و يديرها مدير يساعده في ذلك أربعة مدراء فرعيين مدعمة بهيئة استشارية تدعى المجلس الطبي.



يشمل التنظيم الداخلي للمؤسسة الموضوعة تحت سلطة المدير، الذي يلحق به مكتب التنظيم العام والاتصالات للمديريات الفرعية التالية:

- المديرية الفرعية للموارد البشرية
- المديرية الفرعية للمالية و الوسائل .
- المديرية الفرعية للمصالح الصحية .
- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة .

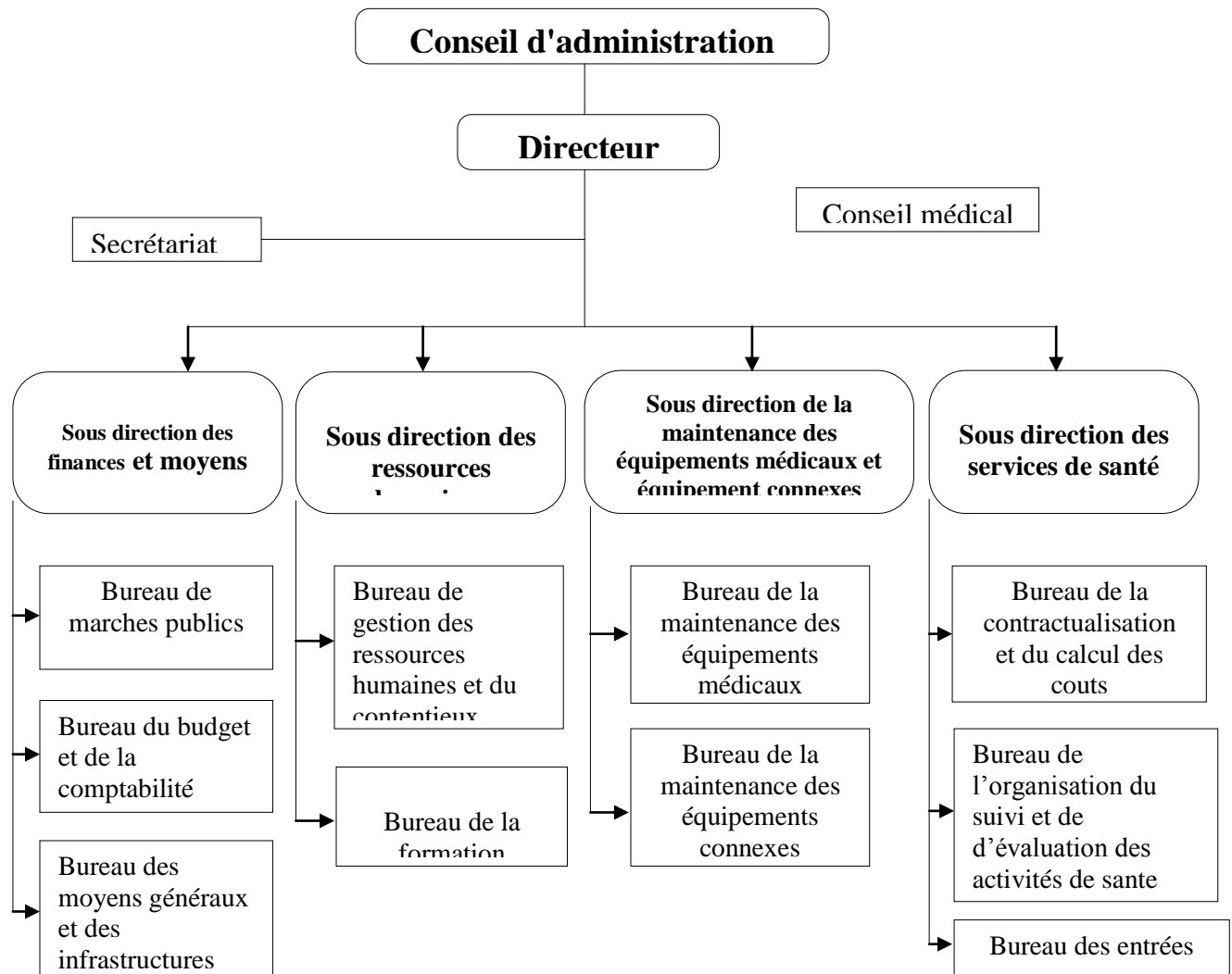
### 2.1. مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية فرجيوة:

- تتمثل مهام المؤسسة العمومية الإستشفائية فرجيوة بصفة متكاملة و سلسلة بتغطية الحاجات الصحية للسكان، و في هذا الإطار تتولى على الخصوص المهام الآتية:
- ضمان تنظيم و برمجة توزيع العلاج الشفائي و التشخيص و إعادة التأهيل الطبي و الاستشفاء.
  - تطبيق البرامج الوطنية للصحة.
  - ضمان حفظ الصحة و النقاوة و مكافحة الأضرار و الآفات الاجتماعية.
  - ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة و تجديد معارفهم.



2. الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية فرجيو:ة

Organigramme d'établissement public hospitalier ferdjioua





Services	Lits techniques	Unités
1 Chirurgie générale	54	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hospitalisation homes</li> <li>Hospitalisation femmes</li> </ul>
2- Epidémiologie		<ul style="list-style-type: none"> <li>Information sanitaire</li> <li>Hygiène hospitalière</li> </ul>
3- gynécologie obstétrique	40	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gynécologie</li> <li>Obstétrique</li> </ul>
4- Radiologie centrale		<ul style="list-style-type: none"> <li>Radiologie</li> <li>Echographie</li> </ul>
5- Laboratoire centrale		<ul style="list-style-type: none"> <li>Microbiologie</li> <li>Biochimie</li> </ul>
6- Médecine interne	54	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hospitalisation homes</li> <li>Hospitalisation femmes</li> <li>Oncologie médicale</li> </ul>
7 Néphrologie hémodialyse	28	<ul style="list-style-type: none"> <li>Néphrologie</li> <li>Hémodialyse</li> </ul>
8 Pédiatrie	30	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pédiatrie</li> <li>Néonatalogie</li> </ul>
9- Pharmacie		<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestion des produits pharmaceutiques</li> <li>Distribution des produits pharmaceutique</li> </ul>
10-Pneumologie phtisiologie	26	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hospitalisation homes</li> <li>Hospitalisation femmes</li> </ul>
11-Urgence médico chirurgicales	08	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accueil et tri</li> <li>Hospitalisation</li> </ul>

❖ الأمانة العامة (سكرتارية)

هي حلقة الوصل بين المدير و المديريات الفرعية، وكذلك مصالح المستشفى و المصالح الخارجية



الأخرى، ومن المهام التي تقوم بها :

- تسجيل البريد الصادر و البريد الوارد
  - استقبال الزوار لمقابلة المدير
  - ترتيب و حفظ المستندات و الوثائق الخاصة بالإدارة لتسهيل عملية البحث عنها
  - تحضير الوثائق الخاصة لإمضاء المدير
  - إنشاء ملف يجمع فيه مختلف الوثائق و السجلات الموجودة على مستوى أمانة المستشفى.
- يعد دفتر الصادات و الواردات من أهم السجلات الموجودة على مستوى أمانة المستشفى حيث يحتوي دفتر الصادات على كل الوثائق الصادرة من الإدارة إلى مختلف هيئات و المؤسسات الأخرى، أما دفتر الواردات تسجل فيه كل الرسائل و المذكرات و الوثائق الإدارية الواردة إلى المستشفى من مختلف المؤسسات والإدارات.
- وهناك كذلك دفتر المداولات حيث تسجل فيه جميع المداولات التي تمت سواء في المجلس الطبي أو مجلس الإدارة.

### ❖ المديرية الفرعية للموارد البشرية : تحتوي على مكتبين:

- مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات:يقوم هذا المكتب بالعمليات التالية:
- التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات **GPEC**
- إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وجدول تعداد المستخدمين.
- إعداد جدول الترقية
- إجراء عمليات التوظيف وتنظيم الاختبارات والمسابقات والامتحانات المهنية وتحرير محاضر التنصيب، التعيين و التثبيت.
- إعداد مقررات تحويل ونقل الموظفين.
- تحرير مقررات الإحالة على الاستيداع وهي تمثل عطلة بدون أجر تتراوح بين 06 أشهر و5سنوات.
- القيام بمتابعة مختلف تحركات الموظفين مثل: التأخرات، الغيابات وإعداد مختلف العقوبات التأديبية كتنظيم الاستفسارات ومقررات الخصم من الراتب وغيرها، وهذا بعد التبليغ من مكتب إثبات الحضور.
- متابعة منازعات المؤسسة سواء داخليا أو خارجيا وذلك بالتنسيق مع المحامي المعين من طرف



المؤسسة.

- مكتب التكوين: يقوم هذا المكتب بضمان تكوين المستخدمين وتحسين مستواهم وذلك بإجراء التربصات التدريبية بمختلف المدارس والمعاهد المتخصصة وبرمجة أيام دراسية لفائدة الموظفين.

❖ **المديرية الفرعية للمالية و الوسائل:** تحتوي على المكاتب التالية:

- مكتب الوسائل العامة والهيكل: يقوم هذا المكتب بالسهر على ضمان التسيير الحسن لمنشآت و مخازن و ورشات المؤسسة كالمخزن الرئيسي، مخزن المواد الاستهلاكية، الصيدلية، ورشة الصيانة، حظيرة السيارات، المطبخ ومصلحة البيضية والترقيع.
  - مكتب الميزانية والمحاسبة: يقوم هذا المكتب بتحضير الميزانية التقديرية وتقسيم الميزانية الأولية إلى أبواب ومواد لتنفيذها و ذلك بالقيام بالعمليات التالية:
  - جانب الإيرادات: الاثبات، التصفية، الأمر بالتحصيل
  - جانب النفقات: الالتزام، التصفية ، الأمر بالدفع
- كما يقوم هذا المكتب بإعداد الوضعية المالية للمؤسسة كل شهر ، و اعداد الحساب الاداري للمؤسسة في نهاية السنة.

- مكتب الصفقات العمومية: يقوم هذا المكتب بإعداد مختلف الإجراءات الخاصة بالاستشارات والصفقات العمومية من إعداد دفتر الشروط، إعلان الاستشارة أو الصفقة، استقبال العروض، فتح وتقييم العروض وإبرام الاتفاقية مع المتعامل المتعاقد.

- مكتب الجرد: يقوم هذا المكتب بجرد ومتابعة جميع الأجهزة والمعدات التي تدخل إلى المؤسسة.

❖ **المديرية الفرعية للمصالح الصحية:** تحتوي على المكاتب التالية:

- مكتب الدخول

يعتبر مكتب الدخول من أهم المكاتب على مستوى المؤسسة إذ يسهر يوميا(نهارا و ليلا)على حسن سير نشاطات العلاج وذلك من خلال قيامه باستقبال و إعلام و توجيه الوافدين إلى المؤسسة نحو المصالح الاستشفائية والتقنية، و يتكون مكتب الدخول من :

- شباك القبول: تتمثل مهام هذا المكتب في استقبال المرضى و إعداد استمارات القبول وبطاقات الخروج (Fiche navette)، و شهادات الإقامة.

-الصندوق: مهمته قبض مستحقات الفحص و تكاليف الاستشفاء.

- مكتب الحالة المدنية: يقوم هذا المكتب بتسجيل المواليد والوفيات و التنسيق مع الإدارات والسلطات



المحلية (البلدية، المحكمة، الشرطة، الدرك).

- مكتب تحركات المرضى الاستشفائيين و الإحصائيات: يقوم بمتابعة حركة المرضى الاستشفائيين وتسجيلها في سجل الحركة اليومية للمرضى وحساب مختلف الإحصائيات التي رأيناها سابقا.
- مكتب الطبيب عل مستوى مكتب الدخول: يشرف ويراقب كل المعلومات الموجودة في FICHE NAVETTE وتسجيلها وترتيب التشخيص الطبي وتسجيله.
- مكتب التعاقد وحساب التكلفة

يتم حساب تكاليف المؤسسة الاستشفائية حسب كل مصلحة، حيث يتم انجاز تقرير كل ثلاثة أشهر يحتوي على شبكة من الجداول التحليلية، و ذلك بعد الحصول على تكاليف كل المصالح للوصول إلى حساب التكلفة المنفقة على المريض الواحد لكل مصلحة Cout d'unité d'œuvre

- مكتب التنظيم ومتابعة وتقويم النشاطات الصحية : تتمثل مهام هذا المكتب في إعداد التقارير والكشوفات و الإحصائيات الخاصة بمختلف المصالح الاستشفائية والتقنية .

### ❖ المديرية الفرعية لصيانة المعدات الطبية: تضم المكتبين التاليين:

- مكتب صيانة المعدات الطبية: يقوم هذا المكتب بنوعين من صيانة
- الصيانة الوقائية: قبل وقوع عطب يقوم بمراقبة المعدات من اجل تجنب الإعطاب
- صيانة علاجية: هذا بعد وقوع العطب يأمر بصيانتها ومن ثم يملا استمارة يكتب فيها الآلات التي قام بصيانتها ونوع العطب الموجود فيه وكل المعلومات المتعلقة بالصيانة.
- مكتب صيانة المعدات الملحقة: مكتب خاص بصيانة المعدات الملحقة للمعدات الطبية، لكن في الواقع يوجد مكتب واحد يقوم بمهام المكتبين معا.

## المبحث الثاني: تطبيقات الإدارة الالكترونية بالمؤسسة:

### 1. نظام معلومات المحاسبة و التسيير و ظائفه:

#### 1.1. نظام معلومات المحاسبة و التسيير

هو نظام معلوماتي لمحاسبة التسيير يساعد على تسيير المؤسسات العمومية للصحة وبصفة جيدة كما يساعد على عملية اتخاذ القرار ، فرضته وزارة الصحة و السكان على مؤسساتها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 14 مؤرخ في 12 مارس 2014، و قرار وزاري مشترك مؤرخ في 30 أكتوبر 2014،



يسمح هذا النظام بمراقبة آنية للعمل و مراقبة النفقات في الوقت الذي تدفع فيه و الإيرادات في الوقت الذي تحصل فيه يقدم مؤشرات حول التسيير تخص عناصر مالية و غير مالية، كما أنشأت الوزارة لجنة تكلف بمراقبة و متابعة الاستغلال الفعلي للنظام و السهر على تجانس المعطيات المعالجة بما يسمح بتعزيز المعطيات على مستوى الهياكل المعنية المكلفة بالصحة و مقارنة النتائج المحصل عليها على المستوى الجهوي و الوطني، كما ألزمت الوزارة هاته المؤسسات بإرسال تقارير شهرية تخصّ نتائج مصادق عليها إلى الوزارة قصد استغلالها المحتمل.

### 2.1. وظائف نظام معلومات محاسبية التسيير بالمؤسسة العمومية الاستشفائية:

هو نظام يركز على تسيير آني للمؤسسة و تداول المعلومة، يتضمن ثلاث وظائف محاسبية: (2) محاسبة عامة: تحترم قواعد محاسبة السنة المالية و تسمح بالحصول على معرفة دقيقة حول قيمة و تغير الذمة المالية للمؤسسة.

ينتج هذا النظام ثلاث كشوف مالية أساسية تطلع عليها الوزارة الوصية دوريا: الميزانية، حساب النتائج و جدول سيولة الخزينة، إضافة إلى تسيير المخزونات و التثبيات و الحسابات الدائنة و الديون. ● محاسبة موازنة: تقيد تنفيذ نفقات الموازنة في الوقت الذي تدفع فيه، و تنفيذ الإيرادات في الوقت الذي تحصل فيه، يضمن المتابعة في الوقت الفعلي للمتاحات و الالتزامات الموازناتية و تحرير الحوالات للصحة و كذا تسيير الخزينة، كما يسمح بعمليات المعاينة و التصفية في مجال الإيرادات، و الالتزام و التصفية و تحرير الحوالات في مجال النفقات.

● محاسبة تحليلية: تسمح بحساب مختلف تكاليف الخدمات المقدمة و النشاطات المنجزة على مختلف المستويات في المؤسسة العمومية للصحة، و تنظيم مصالح و هياكل المؤسسة في مراكز تجمع محاسبي تحت سلطة مسؤول الصحة أو الهيكل المعني الذي يضمن الإدارة و التسيير.

### 2. برامج نظم المعلومات الالكترونية المستخدمة بالمؤسسة

-برنامج متابعة المريض **Patient**: يكون على مستوى مكتب القبول، يقوم بمتابعة المريض انطلاقا من قبوله إلى غاية خروجه، فهو برنامج تسيير ملفات المريض، إدخال معطيات عن المريض من اسم و لقب و تاريخ و مكان الازدياد، مرافق المريض، الأطباء و الممرضون الذين أشرفوا على المريض الفاتورة.....

برنامج **EP-Stat**: برنامج يقوم بمتابعة و إحصاء النشاطات الطبية لكل مصلحة و أعمالها



ووظائفها بما فيها إحصاء العتاد الطبي و المستخدمين.

برنامج **EP Mat**: برنامج يختص في متابعة و صيانة العتاد الطبي.

برنامج **RH-Medical**: برنامج نظام معلومات الموارد البشرية، يختص في متابعة الحياة

المهنية للمستخدمين إنطلاقا من تاريخ التوظيف إلى تاريخ الخروج و كل حركاتهم من عطل، ترقية، طلبات عقوبات.

برنامج **EPIPharm**: و هو برنامج خاص بتسيير و متابعة حركة المنتجات الصيدلانية من أدوية، مستهلكات و مواد داخل و خارج المؤسسة، داخل المؤسسة عن طريق تسيير المخزون و خارج المؤسسة مع الموردين (الطلبات).

برنامج **W-Paie**: يختص بأجور و مرتبات موظفي المؤسسة و كل ما يتعلق بذلك من علاوات (علاوة، المناوبات الليلية)، المردودية، استدراك مرتبات المستخدمين (الترقيات)، المصفوفة الأولية و التكميلية (خاصة بتعداد الموظفين لسنة مالية له)، التقاعد، توقيف الراتب، استخراج شهادات العمل.... باختصار كل ما يتعلق بأجور و مرتبات الموظفين من تاريخ التعيين إلى غاية تاريخ الخروج لكل تفصيل. **SyS-dz**: صفحة في شبكة الأنترنت تختص بمتابعة النشاطات الخاصة بالوقاية و كذا النساء الحوامل.

**GMoe-**: برنامج خاص بمتابعة و صيانة العتاد الطبي على صفحة الأنترنت.

برنامج المحاسبة الثلاثي لمؤسسات الصحة **(3coh) Triple Comptabilité**

**Hospitalier**: هو نظام معلومات محاسبة التسيير يقوم بمختلف العمليات الإدارية (تسجيلات،

متابعة المخزون...)، المالية و المحاسبية (محاسبة التكاليف، تسجيل الإيرادات...) مما يسمح بترقية قاعدة بيانات المؤسسة، حيث يمكن هذا البرنامج عن الاستغناء عن كافة البرامج السابقة



كونه نظام معلومات متكامل مصمم خصيصا لمتابعة كافة العمليات المالية و الإدارية، و سنتطرق بالتفصيل عن ماهية البرنامج و أهميته بالنسبة للمؤسسة.

أهمية برنامج محاسبة التسيير الثلاثي 3coh في عملية مراقبة التسيير ومالية المؤسسة الإستشفائية :

برنامج محاسبة التسيير الثلاثي لمؤسسات الصحة (triple comptabilité 3coh) hospitalière، هو نظام معلومات محاسبة التسيير يقوم بمختلف العمليات الإدارية ( مختلف التسجيلات ، متابعة المخزون ، ...)، المالية و المحاسبية ( محاسبة التكاليف، الموازنة، تسجيل الإيرادات ... ) مما يسمح بترقية قاعدة بيانات المؤسسة ، أصبح هذا البرنامج حيز التنفيذ في اغلب المستشفيات بدءا من جانفي 2014 بناء على التعلية الوزارية رقم 08 المؤرخة في 17 أكتوبر 2013.

هو مشروع نظام معلومات متكامل في المستشفى، يعتمد هذا النظام على استخدام برمجيات الإدارة كما يدعم كل نظم معلومات التسيير في المؤسسة ، و يسمح للمسير القيام الكترونيا بالوظائف التالية:

- إدارة المشتريات و علاقات المورد.
- إدارة المخزون.
- إدارة أصول المؤسسة.
- نظام الفوترة ( خدمة الاستعلام عن الفواتير ) .
- إدارة الخصوم.
- متابعة الميزانية.
- تسيير الخزينة.
- محاسبة عامة.
- محاسبة تحليلية.
- تحليل مالي.
- لوحة القيادة.

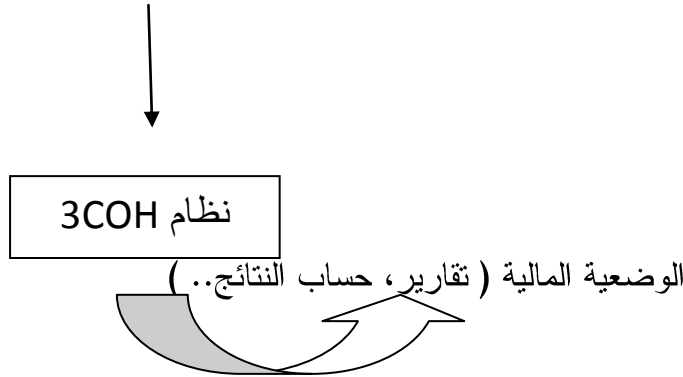


النقاط المعلومة في أوانها و لحظة ولادتها و في مكانها هو المبدأ الأساسي للتسيير الحديث المرتبط باستخدام الأدوات الحديثة، في هذا الإطار كل فرد داخل المنظمة معني بتنفيذ هذا البرنامج:

- مدير المؤسسة يهتم بمؤشرات التسيير التي يقدمها البرنامج و لوحة القيادة التي توجه المنظمة.
- المحاسب مسؤول على مراقبة اتساق و دقة البيانات .
- المراقب يسهر على احترام القوانين و الإجراءات التنظيمية.
- التقني (مسير نظام المعلومات) يضمن امن و سرية البيانات ، مع ضمان فعالية البرامج .
- الصيدلي مكلف بمراقبة وضعية مخزون الأدوية و مراقبة تواريخ انتهاء صلاحيتها .
- المسير مكلف بتسيير مختلف العناصر التي لها علاقة بتكلفة النشاطات.

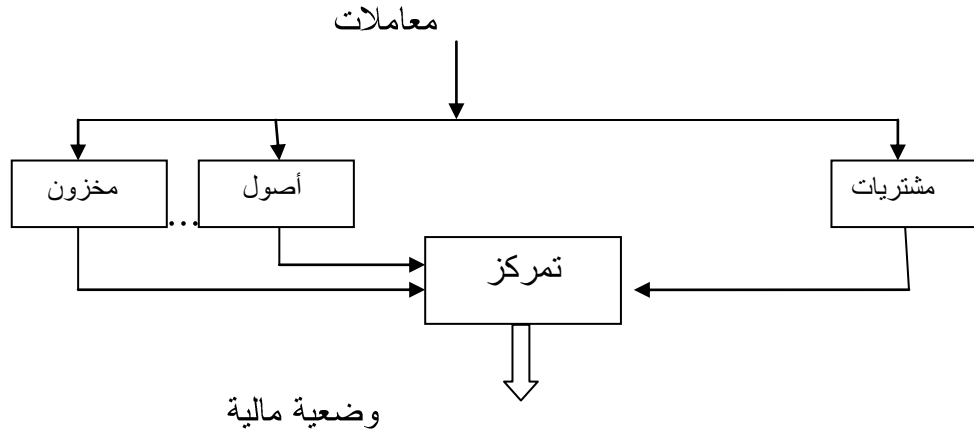
آلية عمل نظام 3coh:

مدخلات



تكمّن المهمة الأساسية للبرنامج في تحليل الوضعية المالية للمؤسسة انطلاقاً من مجموعة من المعطيات المتحصل عليها، هذه المعلومات تبوّب في وحدات حسب طبيعة الاستخدام ، مثل ( وحدة الشراء تعالج المعاملات المتعلقة بالمشتريات، وحدة الأصول تعالج المعاملات المتعلقة بالأصول... ) .





هو نظام شام يسمح القيام بمختلف الأنشطة داخل المؤسسة و تسجيلها ، بحيث تكون مخرجات نشاط معين هي مدخلات نشاط ثاني تعتمد نتائجه على مدخلات النشاط السابق، بحيث كل مصلحة تستخدم هذا النظام تكون لها إمكانية الدخول إلى البرنامج و التسجيل و إجراء التحيينات في مجال معين حسب صلاحيتها ( مثل المسؤول عن وظيفة الشراء يملك صلاحية الدخول إلى وحدة الشراء في المؤسسة و لا يملك صلاحية الدخول إلى وحدة أخرى)، و تتمركز كافة المعلومات في لوحة القيادة التي يمكن فقط للمدير الدخول إليها.

يحتوي النظام على نشاطات مختلف المديرات، مثل مديرية الموارد البشرية يمكنها استخدام النظام في مجال حساب الأجور، الاقتطاعات، العقوبات ، الغيابات، المديرية الفرعية للمصالح الصحية يمكنها استخدام النظام في تسجيل نشاطات حركات المرضى، محاسبة التكاليف..، إلا أن استخدامه محدود في المستشفى يقتصر على إجراء بعض العمليات المالية فقط.

لوحة القيادة :

بعد تداول كل المعاملات المشار إليها سابقا و إدخالها في النظام ، يصبح للمدير إمكانية الوصول في أي وقت إلى لوحة القيادة التي تمكنه من الاطلاع على كل المؤشرات ( مخرجات النظام ) التي تعطيه نظرة شاملة عن وضعية نشاطا المؤسسة في أي وقت بما يسمح بمراقبة هته النشاطات و اتخاذ الإجراء المناسب .





يمكن القول أن البرنامج هو نظام إدارة الكترونية متكامل لتنفيذ برنامج محاسبة التسيير في مؤسسات الصحة ، يمكن المؤسسات من استخدام أسلوب إداري جديد يستند على المعايير التالية:

- تسيير في الوقت الحقيقي Gestion en temps réel.
- العمل التشاركي.
- مرور المعلومات.
- شفافية العملية الإدارية .

نستنتج أن برنامج محاسبة التسيير الثلاثي يساعد المسير على مراقبة كافة أنواع النشاط داخل المؤسسة سواء الأنشطة المالية أو غير مالية، من خلال المزايا التي يقدمها البرنامج ( تسيير في الوقت الحقيقي ، العمل التشاركي، مرور المعلومات، شفافية العملية الإدارية) التي تعتبر من المبادئ الأساسية التي تضمن فعالية نظام مراقبة التسيير داخل المنظمة ، ناهيك عن إمكانية القيام بوظائف مالية عديدة (محاسبة عامة، محاسبة تحليلية، موازنات، تحليل مالي، لوحة القيادة ...) و التي تعتبر من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، إلا أن النظام محدود الاستعمال في المؤسسة المدروسة حيث لا تعتمد كافة مصالح المؤسسة على هذا النظام حيث تعتمد عليه بعض المصالح فقط دون غيرها للقيام ببعض النشاطات المالية مثل: مكتب محاسبة التكاليف و الصيدلية.



### المبحث الثالث: عرض و تحليل المعلومات المتحصل عليها من المؤسسة الاستشفائية فرجيو:

#### 1. مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة:

##### 1.1. المتطلبات الإدارية:

تقرض وزارة الصحة تطبيق برامج إلكترونية على مدراء المؤسسات الاستشفائية كما تعمل على التحديث الدائم لها.

يسهر مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية فرجيو على العمل بوصايا الوزارة، و تطبيق البرامج الالكترونية كما يسعى لتوفير البنية التحتية لعمل هذا النظام و يحث مدراء المصالح على ذلك. تعمل الإدارة العليا بالمؤسسة بصفة دائمة على توفير و تجديد المعدات سواء الطبية أو التقنية. كان الهيكل التنظيمي سابقا مكون من أربع مديريات فرعية و هي:

- المديرية الفرعية للمصالح الصحية.
- المديرية الفرعية للموارد البشرية.
- المديرية الفرعية للمالية و الوسائل.
- المديرية الفرعية للمعدات الطبية و الأجهزة.

لكن هذا النموذج لم يعد كافيا بعد كل التطورات و التحديثات للإدارة الالكترونية داخل المؤسسة، و نظرا لأهميته البالغة، طالبت بمديرية فرعية جديدة لتسيير هذا التحديث، و العمل على تنظيمه و تطويره، و هي المديرية الفرعية للإدارة الالكترونية لنظم المعلومات الاستشفائية.

##### 2.1. المتطلبات البشرية:

بعد القيام بعدة مقابلات مع إطارات و عمال المؤسسة الاستشفائية توصلنا الى أن:

- الجميع متقبل لفكرة الإدارة الالكترونية، و اعتبرها نمط جديد يسهل عليهم العمل و ينظمه، و يسمح بتوفير الوقت و الجهد، و لاحظنا أن الجميع يتحلى بروح العمل الجماعي و التشاركي لمحاولة استيعاب عمل البرامج الجديدة و طرق الإدارة الجديدة سواء داخل المؤسسة أو الاستفادة من خبرات عمال المؤسسات الاستشفائية الأخرى .
- تقوم المؤسسة الاستشفائية بدورات تكوينية كل ثلاث أشهر على البرامج بطلب من الوزارة الوصية، كما تقوم المؤسسة بمتابعة العمل و تقدم تقارير دورية عن مدى التقدم، حيث تقوم الوزارة المعنية بدراسة هذه التقارير و القيام بدورات تكوينية استدرائية للعنصر البشري



للمؤسسات المتأخرة.

- تتوفر المؤسسة محل الدراسة على كفاءات و إطارات بشرية متمكنة في الإدارة الالكترونية، منها مهندسي دولة، متصرفي إدارة و متصرفين إداريين متخصصين في الأعلام الالي بشهادات دراسات عليا.

### 3.1. المتطلبات المالية و التقنية:

تخصص المؤسسة مبلغ يقدر بحوالي 2 مليون دينار جزائري سنويا ( 200 مليون سنتيم)، لاقتناء المعدات التقنية و الشبكات الخاصة بالإدارة الالكترونية فقط، من أصل ميزانية سنوية تقدر بين 400 إلى 500 مليون دينار جزائري ( 40 الى 50 مليار سنتيم)، حيث تدفع مستحقات الاشتراكات في بعض برامج الإدارة الالكترونية، مثل برنامج محاسبة التسيير الثلاثي لمؤسسات الصحة ( 3 coh )، الذي تدفع مقابله المؤسسة 400 ألف دينار سنويا ( 40 مليون سنتيم )، أما البرامج الأخرى فهي مجانية من الوزارة، أما فيما يخص شبكات الاتصال، فإن المؤسسة محل الدراسة تحتوي على شبكتين فقط للانترنت و الانترنت، و افنقر لشبكة الاكسترنات، فيما يخص تكاليف الانترنت فان المؤسسة تحتوي على خطين، تكلف كل واحدة منهما 120 ألف دينار جزائري، أي 240 ألف دينار جزائري لكلا الخطين سنويا، أما فيما يخص شبكة الانترنت فهي 400 ألف سنويا، و نظرا لهذه التكاليف الباهظة و الميزانية الصغيرة المخصصة لها، فالمؤسسة عاجزة ماديا لتحمل تكاليف شبكة الإكسترنات، كما أنها تعاني من ديون فيما يخص هذا المجال.

### 4.1. المتطلبات الأمنية:

تسعى المؤسسة محل الدراسة جاهدة لتوفير المتطلبات الأمنية لحماية تطبيقات الإدارة الالكترونية في ظل رعاية وزارة الصحة، و ذلك عن طريق جملة من الإجراءات من بينها:

- توفير الأمن و السرية لمراكز الحسابات و العمليات المحاسبية و المالية، حيث لا يستطيع الولوج إليها سوى العمال المستخدمين للبرامج ( فهي تعتبر مشفرة).
- حماية المعلومات (قواعد المعلومات و البيانات ) عن طريق النسخ الاحتياطي الداخلي و الخارجي و الحفاظ عليها في مكان مغلق و مخصص.
- تحميل مضادات الفيروسات، حيث كل جهاز حاسوب يكلف 1500 دج سنويا، مع العلم أن المؤسسة تحتوي على حوالي 50 جهاز
- تعمل وزارة الصحة على توفير استراتيجيات مضادة للقرصنة، حيث ترسل تعليمات وقائية ند ظهور فيروس مقرر جديد، كما هو الحال في الآونة الأخيرة وصلت تعليمية بالاحتياط من فيروس قرصنة يقوم باختراق الحاسوب في وجود شبكة الانترنت، ويقوم بتشفير الملفات



الشخصية و يمنع الولوج إليها، و يطلب المقرصن مقابل مادي من أجل فك هذا التشفير، و قد أكدت المؤسسة أنها لم تتعرض لعملية قرصنة سابقا.

### **2. معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية بالمؤسسة:**

#### **1.2. المعوقات الإدارية:**

- المستويات الإدارية و التنظيمية و اعتمادها على أساليب تقليدية و محاولة التمسك بمبادئ الإدارة الالكترونية من قبل بعض المسيرين.
- من التحول و النجاح.
- تخوف أصحاب المناصب من تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم و مستقبلهم المهني، خاصة أصحاب المناصب الإدارية الضعيفة.
- اختلاف نظم الإدارة حتى داخل المؤسسة الواحدة، حيث لا يوجد تجانس ثقافي و فكري بين المصالح و فروعها، و نقص التجانس بين مديري المصالح.

#### **2.2. المعوقات المالية:**

- إرتفاع تكاليف البنية التحتية مقارنة بالميزانية الممنوحة للمستشفى، حيث تضطر في بعض الأحيان إلى اقتطاع مبالغ مالية مخصصة لمصالح أخرى.

#### **3.2. المعوقات البشرية:**

- الطبيعة البشرية و طبيعة الأبواب المغلقة للبعض و التخوف من التكنولوجيا و الأساليب الجديدة في الإدارة .
- النظرة السلبية للتحول الالكتروني من حيث تقليصها لدور العنصر البشري.
- غياب التحفيز المادية و المعنوية للأفراد لإنجاح عملية التحول، و عدم إحساسهم بأنهم جزء من عملية النجاح.



### خلاصة الفصل

تم من خلال هذا الفصل التعرف على المؤسسة محل الدراسة بفضل المعطيات التي تم الحصول عليها من خلال الموقع الإلكتروني الخاص ب المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة محل الدراسة، وكانت الزيارات الميدانية التي تم القيام بها بمثابة إطلالة عمى الواقع الحقيقي للمؤسسة الاستشفائية فرجوة بخلفية نظرية عن موضوع أثر تطبيق الادارة في المؤسسات الاستشفائية حيث كانت محاولة لمعرفة المتطلبات المتوفرة على مستوى المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة وأثرها في مالية المؤسسة الاستشفائية، والتي تساعد على تطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك من خلال تبويب ، و تم جمع المعلومات عن طريق القيام بمقابلات مع إطارات و عمال المؤسسة ، و أخذ نظرية تطبيقية عن البرامج الإلكترونية المستخدمة في إدارة المؤسسة.

وبالتالي يمكن القول أن المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية المتوفرة بالمؤسسة الاستشفائية فرجوة تحتاج لتفعيل أكبر من أجل ضمان التطبيق الكامل والجيد و تحقيق أثر أكبر في مالية المؤسسة ، وضمان الاستفادة من مزايا الإدارة الإلكترونية وتجنب سلبياتها.



خاتمة



تمثل الإدارة الالكترونية مرحلة حاسمة للتحويل من الاتصال المباشر إلى التواصل الافتراضي عبر الشبكات الالكترونية المختلفة، و تنطلق من الاستخدام الأمثل لمختلف الأجهزة و المعدات، و برامج تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، فهي فرصة ذهبية للإدارات للوفاء بحاجات الأفراد الضرورية بعيدا عن الروتين و البيروقراطية، و تبديل الصورة السلبية للإدارات التقليدية، و من الضروري الإشارة هنا إلى أن هذه الأخيرة ليست طريقا سحريا لتحقيق الشفافية الإدارية و القضاء على الفساد الإداري فور تطبيقها، كما أنها ليست حدثا منفردا تغير و بصفة شاملة و إلى الأبد الوضع الإداري الراهن، و إنما هي أداة لتحقيق الإصلاح الإداري شيئا فشيئا بهدف جعل الإدارة تحظى بثقة المتعاملين معها و رضاهم عن أدائها و في نفس الوقت إعطاء راحة في العمل بالنسبة للموظفين على مستواها، و بذلك أصبحت الإدارة الالكترونية مطلبا هاما تفرضه التحولات الالكترونية، و تنتهجه برامج الإصلاح الإداري كمرحلة ضرورية حتمية في ضل العصر الرقمي، و الانفتاح على المجتمعات العالمية و التفاعل الإنساني.

و منه فالمؤسسة الاستشفائية فرجوة كان لزاما عليها السهر على تطبيق هذا المكسب الهام و الاستفادة من مزاياه أقصى ما يمكن ، نظرا لأهميته البالغة و أثاره الايجابية في جميع المستويات.

### نتائج البحث:

أظهر هذا البحث عدد من المعطيات يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

#### 1. نتائج الجزء النظري:

- التحول نحو الإدارة الالكترونية أصبح هدفا استراتيجيا و طموحا لمختلف الأجهزة و الإدارات العامة و الخاصة.
- التحول نحو الإدارة الالكترونية ليس بالأمر السهل و البسيط بل لا بد من توفير متطلبات إدارية تقنية و بشرية، مالية، تشريعية و أمنية لضمان التطبيق الجيد و الحسن.
- من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة نجد انه لا تزال تطبيقات الإدارة الالكترونية محدودة النطاق العملي خصوصا على المستوى المحلي و كذلك العربي.



## 2. نتائج الدراسة التطبيقية:

كان الهدف الرئيسي من هذا البحث معرفة أثر تطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسة العمومية الاستشفائية فرجيو، و كذا معرفة مدى توفر متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية بالمؤسسة محل الدراسة، و قد أسفر البحث عن مجموعة من النتائج يمكن ايجازها فيما يلي:

- تبين أن هناك تقبل لفكرة الادارة الالكترونية لدى العنصر البشري بالمؤسسة العمومية الإستشفائية محل الدراسة.
- توفر المؤسسة العمومية الإستشفائية فرجيو على المتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق الادارة الالكترونية ، و لكن ليس بالشكل الكافي و بالتالي فهي بحاجة إلى تفعيل أكبر .
- عدم توفر المؤسسة العمومية الاستشفائية فرجيو على المتطلبات المالية الكافية لتطبيق الإدارة الالكترونية ، و بالتالي يجب وضع جهود أكبر من أجل توفير هذه المتطلبات من أجل الوصول إلى المستوى المطلوب.
- تتوفر المؤسسة العمومية الاستشفائية فرجيو على المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق الادارة الالكترونية ، و لكن تعتبر غير كافية فلا بد من تفعيلها أكثر.
- تتوفر المؤسسة العمومية الاستشفائية فرجيو على المتطلبات الأمنية اللازمة لتطبيق الادارة الالكترونية ، و لكن يجب تفعيلها أكثر.
- تبين أن هناك أثر لتطبيق الادارة الالكترونية في مالية المؤسسة الاستشفائية فرجيو، لكن ليس بالأثر الذي تطمح إليه المؤسسة نظرا لعدم توفر المتطلبات الكافية للتطبيق الأمثل للإدارة الإلكترونية.



### الاقتراحات و التوصيات:

بناء على النتائج السابقة توصلنا لمجموعة من الاقتراحات و التوصيات نوردتها فيما يلي:

- 1 - القيام بدراسات متخصصة لمعرفة المتطلبات المتوفرة و كذا النقائص و بحث الفرص و استغلالها في مجال تطبيق الإدارة الالكترونية
- 2 - تشجيع العاملين و حثهم نحو التحول للإدارة الالكترونية من خلال وضع برامج تدريبية أكثر، و رصد أنظمة جيدة للحوافز للتغلب على المقاومة التي يبديها البعض لعملية التغيير.
- 3 - على المؤسسة الاستشفائية العمومية تخصيص ميزانية أكبر للإدارة الالكترونية بالمؤسسة.
- 4 - السهر على تأطير الكوادر البشرية من الإداريين و الفنيين لتطبيق الإدارة الالكترونية.
- 5 - على المؤسسة العمومية الاستشفائية فرجوة القيام بإحداث إدارة تختص بصيانة مكونات بيئة الادارة الالكترونية لتحقيق استدامة حسن الأداء الفعال، و مواكبة التطورات المستمرة.
- 6 - إتباع مبدأ الادارة بالتفويض و الإدارة بالمشاركة لتشجيع العاملين على الاندماج و التفاعل مع التغييرات التي تطرأ على بيئة العمل.

### آفاق الدراسة:

في ضوء ما سبق من نتائج يمكن اقتراح الدراسات التالية:

- المعوقات التي تواجه تطبيق الادارة الالكترونية بالمؤسسات الاستشفائية.
- أثار تطبيق الادارة الالكترونية بالمؤسسات الاستشفائية.
- دراسة إمكانية تطبيق الحكومة الالكترونية بالجزائر.



# قائمة المصادر والمراجع



# قائمة المصادر والمراجع



الكتب:

- 01- بسام بن عبد العزيز الحمادي، الحكومة الإلكترونية: الواقع والمعوقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004
- 02- جاد الرب سيد محمد، السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري جمهورية مصر العربية، 2005.
- 03- جاد الرب سيد محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الصحية، الطبعة الأولى، دار العشري مصر، 2008.
- 04- حروش نور الدين، إدارة المستشفيات العمومية في الجزائر، دار الكتامة للكتاب، ديسمبر 2008.
- 05- الطعمانة محمد، مخيمر عبد العزيز، الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، القاهرة، 2008.
- 06- محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن، 2010.
- 07- نجم عبود، الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 08- نجم عبود نجم، الإدارة والعرفة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.
- 09- سليمان الطماوي، مبادئ الإدارة العامة، الطبعة 07 القاهرة، مطبعة جامعة عين الشمس 1987.
- 10- سعد غالب ياسين، الأعمال الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 11- سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، الإدارة العامة للطبع والنشر. عمان، 2005.
- 12- عبد القادر تومي، العولمة فلسفتها، مظاهرها، تأثيراتها، مؤسسة كنوز المعرفة للنشر والتوزيع الجزائر، 2009.
- 13- فريد توفيق نصيرات، إدارة منظمات الرعاية الصحية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان 2008



مذكرات التخرج والرسائل:

- 01- إسماعيل جمال حمادة، دور المعاملات الالكترونية في تطوير الأداء الإداري الحكومي ( دراسة حالة الاتصالات وتكنولوجيات المعلومات - قطاع غزة - ) أكاديمية الإدارة والسياسة برنامج القيادة والإدارة، 2008.
- 02- جمانة عبد الوهاب شلبي، واقع الإدارة الالكترونية في الجامعة الإسلامية و أثرها على التطوير التنظيمي، الجامعة الإسلامية، غزة عمادة الدراسات العليا كلية التجارة قسم إدارة الأعمال -مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، 2011.
- 03- زيدات سناء، مذكرة تحت عنوان إدارة ومالية المؤسسات الاستشفائية، جامعة الجزائر، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، 2013.
- 04- حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2009.
- 05- حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر: بن يوسف بن خدة، 2007.
- 06- حمد عبد الله محمد الأشيب، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل أداء العاملين في المديرية العامة للسجون، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.
- 07- كمال احمد شريف، أثر التحول الالكتروني في تعزيز الرقابة الداخلية في وزارة الصحة الفلسطينية ، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى بغزة، 2017.
- 08- محمد براق وعمر حوتية، القيادة وإدارة التغيير بالمؤسسات الاقتصادية، ورقة عمل مقدمة في المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات: تسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية، جامعة باجي مختار عنابة الجزائر، 2004.
- 09- محمد عبد العزيز، دور الإدارة الالكترونية في تحقيق الابداع الالكتروني، دراسة للحصول على درجة الماجستير تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى ، غزة ، فلسطين، 2016.
- 10- محمد طالب سيسر، أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، دراسة مكملة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة
- 11- ساري عوض الحسنات، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل شهادة درجة ما بعد الماجستير في الدراسات التربوية ( تخصص إدارة تربوية )، ( جامعة الدول العربية المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم معهد البحوث والدراسات العربية قسم الدراسات التربوية القاهرة، 2011.



- 12- سعيد بن معلا العمري، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مذكرة ماجستير أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
- 13- العايب نورة، متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكماليات في تسيير مؤسساتهم، التربوية مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008.
- 14- عبد الرحمن سعد القرني، تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الأجهزة الأمنية، مذكرة . ماجستير جامعة نايف العربية للعموم الأمنية، الرياض، 2007.
- 15- عيان عبد القادر، تحديات الادارة الالكترونية في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
- 16- فطناسي عبد الرحمان، المسؤولية الإدارية لمؤسسات الصحة العمومية عن نشاطها الطبي في الجزائر، دار الجامعة الجديدة، قالمة، الجزائر 2010.
- 17- رشيد خالد منصور، المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الفلسطينية، مذكرة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2004.
- 18- شائع بن سعد مبارك القحطاني، مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون، مذكرة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.

#### الملتقيات العلمية:

- ملتقى تكنولوجيا المعلومات "نحو مجتمع معلوماتي" كلية تكنولوجيا المعلومات الجامعة الإسلامية بغزة- فلسطين.

#### التعليمات الوزارية و المراسيم التنفيذية:

- 01- المرسوم التنفيذي رقم 86-25 المؤرخ في 02 جمادى الثانية عام 1406 هـ الموافق لـ 11 فيفري 1986 يتضمن القانون الأساسي النموذجي للمراكز الاستشفائية الجامعية ج ر العدد 06 الصادر في 12 فيفري 1986.
- 02- المرسوم التنفيذي رقم 467/97 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 والذي يحدد قواعد إنشاء المراكز الاستشفائية الجامعية وتنظيمها وسيرها.
- 03- المرسوم التنفيذي 140/07 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية.



04- التعليلة الوزارية رقم 002 المؤرخ في 18/02/1998 المتعلقة بالتكوين المتواصل لعمال الصحة.

1997.

05- القرار الوزاري المؤرخ في 29 ذو الحجة عام 1418 الموافق ل ابريل سنة 1998 الذي يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية المتخصصة .

06- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 26 افريل 1998 المحدد للهيكل التنظيمي للمركز الاستشفائية الجامعية, الجريدة العدد 39 الصادرة بتاريخ 12 صفر 1419 هـ الموافق لـ 17 جوان

1998.