

الرقم التسلسلي:/2024

واقع التطوير التنظيمي في المؤسسة الصحية في ظل التحول الرقمي

دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية - الزهراوي - ولاية المسيلة

مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع.

التخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف:

إعداد الطالبة:

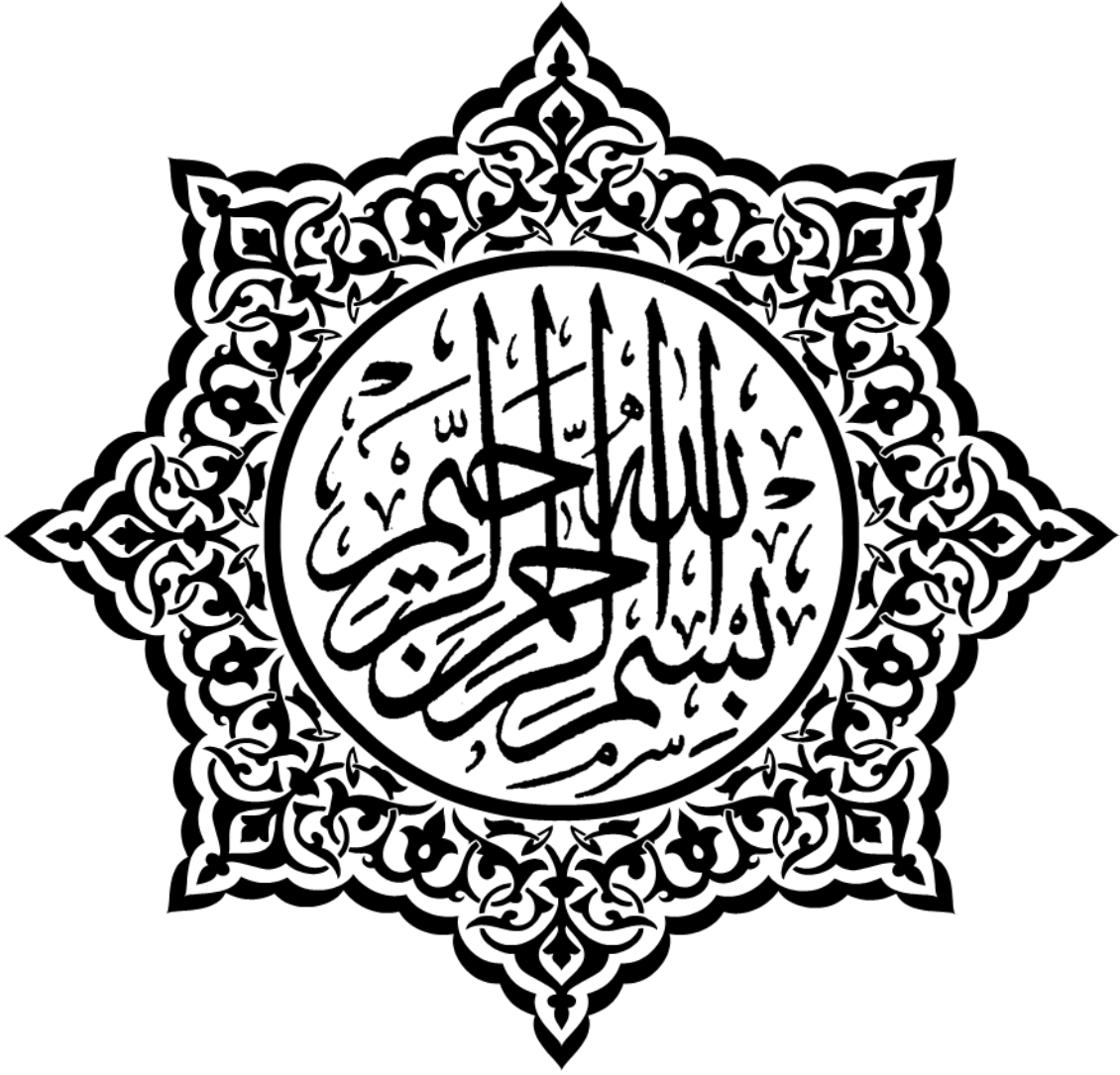
الدكتورة سهام بلقرمي

وردة فردوس جدي

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة الأساتذة:

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الصفة
أ / عزيزة جرار	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
أ / سهام بلقرمي	أستاذ التعليم العالي	مشرفا و مقررا
أ/ بن طاهر حمزة	أستاذ التعليم العالي	مناقشا

السنة الدراسية: 2023-2024



(يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات والله

بما تعملون خير)

(سورة المجادلة، الآية: 11)

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع التطوير التنظيمي بأبعاده (الالتزام التنظيمي، إشراك الموظفين في عملية صنع القرار، تحسين التواصل التنظيمي) في المؤسسة الصحية في ظل التحول الرقمي (دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية -الزهراوي- بولاية المسيلة) وتم طرح الفرضيات التالية:

-يساهم الالتزام التنظيمي في تفعيل الادارة الالكترونية.

-يساعد التواصل التنظيمي في تحقيق التواصل الرقمي.

-تساهم المشاركة في صنع القرار في تحسين البرامج الرقمية.

حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف الظواهر وصفا دقيقا

كميا وكيفيا، وتم الاعتماد على أداة الاستمارة وأداة المقابلة كأدوات لجمع المعلومات

والبيانات، وتم توزيع 45 استمارة وتمت استعادة 43 استمارة، كما تم تحليل البيانات التي تم

الحصول عليها باستخدام الأساليب الاحصائية التكرارات - النسب المئوية، وذلك عن طريق

برنامج الحزمة الاحصائية الاجتماعية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج من أهمها:

-تتوفر إدارة المستشفى على المعدات الالكترونية ووسائل الاتصال.

-ساهمت التكنولوجيا الحديثة في تبسيط العمليات الادارية من خلال تقليل استخدام الأوراق

وتحديث نظم المعلومات وإنشاء قواعد بيانات رقمية.

-ساهمت الادارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات والسرعة في الأداء وتقليل أوقات الانتظار.

-تقوم الادارة بإجراءات لتحقيق التطوير داخل المؤسسة من خلال: إلزامية تنفيذ المهام والواجبات بشكل احترافي ومنظم واحترام القوانين.

-تساهم الادارة في تشجيع ودعم الموظفين وتعزيز فرق العمل.

-لم تساهم الأساليب القيادية في تحسين عملية التواصل بين الموظفين.

-لا تقوم الادارة بتدريب الموظفين وتشجيعهم على الابتكار والابداع وطرح الأفكار.

-لا تقوم الادارة بإشراك الموظفين في عملية صنع القرار وحل مشكلات العمل.

الكلمات المفتاحية: التطوير التنظيمي، التحول الرقمي.

Study summary:

This study aimed to identify the reality of organizational development with its dimension: organizational commitment, employee involvement in the decision-making process, and improving organizational communication in the health institution in light of digital transformation (a field study at the Al-Sahrawi Public Hospital Corporation – Mesial State). the following hypotheses were put forward:

- Organizational commitment contributes to activating electronic management.
- Organizational communication helps in achieving digital communication.
- Participation in decision-making contributes to improving digital programs

The descriptive and analytical approach was used, which is based on describing phenomena accurately, quantitatively and qualitatively. the questionnaire tool and the interview tool were relied upon as tool for collecting data and information, 45 questionnaires were distributed and 43 questionnaires were retrieved. The data obtained was also analyzed using statistical methods (frequencies, percentages), by Social Statistical Package Programmed, and the study reached a set of results, the most important of which is:

- The hospital administration has electronic equipment and means of communication.
- Modern technology has contributed it simplifying administrative processes by reducing the use of papers, modernizing information systems, and creating digital databases.
- Electronic management contributed to improving the quality of services, speed in performance, and reducing waiting times.

- The administration takes measures to achieve development within the institution through the obligation to carry out tasks and duties in a professional and organized manner and to respect the laws.
- Management contributes to encouraging and supporting employees and strengthening work teams.
- Leadership styles did not contribute to improving the communication process between employees.
- The administration does not train employees and encourage them to innovate, create, and present ideas.

Keywords : organisationnel développement, digital transformation.

إهداء

بسم الله خالتي وميسر أموري وعصمت أمري لك الحمد والشكر وصلى الله على صاحب الشفاعة سيدنا محمد
النبي الكريم وعلى آله وصحبه الميامين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

من قال أنا لها نالها،

وأنا لها وإن أبت مرغما عنها أتيت لها

ثلثها وعاشت اليوم مجدا، لم يكن الحلم قريبا ولا الطريق سهلا ولكن وصلت

الحمد لله حبا وشكرا وامثانا، الحمد لله الذي بفضلہ أدركت أسمى الغايات.

أهدي بكل حب مذكرة تخرجني إلى فخر اعترازي وداعمي الأول والذي "أمي وأبي"

إلى من تشقت يداه في سبل رعايتي وسندي في الحياة ومسندي أبي الغالي

إلى من لم تدخر نفسا في تربيتي والتي غرست فينا حب العلم أمي الغالية

إلى أسنذاتي المشرفة التي أرشدتني ووجهتني أسأل الله العظيم أن يدير عليك الصحة والنعمة، شكرا لجهودك

المبدولة وعطاءك السباق، لكي مني تحية وتقدير واحترام وعرفان.

أهدي النجاح إلى نفسي العظيمة الفنية التي تحملت كل العثرات وأكملت مرغما الصعوبات

قال الله تعالى في سورة النور آية 61: "أو صديقكم" قرن الله في هذه الآية الصديق بالقرابة لقرب مودته، إلى صديقاتي، أخواتي، زميلاتي، جزاكم الله خيراً الجزاء وبارك الله فيكن على مجهولاتكن، فاللهم يشهم بما يشهم واجعلني ووالدي وإياهم وأحبائنا والمسلمين من أهل جنتك في الفردوس الأعلى أهدي فرحة النخرج إلى كل من يبحث عن المعرفة ويطمح إلى مستقبل أفضل، تعلموا، اكتشفوا، فالعالم مليء بالفرص

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوعات
	شكر وتقدير
	ملخص الدراسة

	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ - د	مقدمة
	الجانب النظري للدراسة
	الفصل الأول : الإطار التصوري للدراسة
2	أولا : الإشكالية
6	ثانيا : الفرضيات
6	ثالثا : أسباب اختيار الموضوع
8	رابعا : أهمية الدراسة وأهدافها
10	خامسا : تحديد المفاهيم
18	سادسا : الدراسات السابقة
36	سابعا : المقاربات النظرية المفسرة للدراسة
	الفصل الثاني : التطوير التنظيمي
43	تمهيد
44	أولا : لمحة تاريخية عن التطوير التنظيمي
46	ثانيا : أهداف التطوير التنظيمي وخصائصه

52	ثالثا : مقومات التطوير التنظيمي ومناهجه
55	رابعا : مجالات التطوير التنظيمي ومبرراته
58	خامسا : القواعد الأساسية للتطوير التنظيمي وأبعاده الإستراتيجية
61	سادسا : المفاهيم المرتبطة بالتطوير التنظيمي
66	سابعا : معوقات التطوير التنظيمي
68	خلاصة
	الفصل الثالث : التحول الرقمي
70	تمهيد
72	أولا : أهمية التحول الرقمي وخصائصه
73	ثانيا : الأبعاد الاستراتيجية للتحول الرقمي وفوائده
75	ثالثا : متطلبات التحول الرقمي وعناصره
76	رابعا : أهم المفاهيم المرتبطة بالتحول الرقمي
77	خامسا : عقبات التحول الرقمي نحو الثقافة الرقمية
78	سادسا : تعريف الإدارة الإلكترونية ونشأتها
80	سابعا : أهداف الإدارة الإلكترونية ومبادئها
81	ثامنا : أسباب التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية
83	تاسعا : التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية

84	خلاصة
	الجانب الميداني للدراسة
	الفصل الرابع : الدراسة الميدانية
87	تمهيد
88	أولا :مجالات الدراسة
93	ثانيا : منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات
98	ثالثا :عرض وتحليل البيانات
130	رابعا : نتائج الدراسة
140	خاتمة
142	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	98
02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	99
03	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	100

101	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	04
103	يوضح قيام الإدارة بإجراءات لتحقيق التطوير داخل المؤسسة	05
104	يوضح كيفية القيام بالإجراءات	05-أ
105	يوضح مساهمة الإدارة في تحفيز وتشجيع ودعم الموظفين	06
106	يوضح مساهمة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة في تحقيق التطوير التنظيمي	07
106	يوضح رضا الموظفين عن وظائفهم	08
107	يوضح استعداد الموظفين لتقديم الجهد والوقت والولاء من أجل تحقيق أهداف المنظمة	09
108	يوضح توفر الإدارة على المعدات الإلكترونية ووسائل الإتصال	10
109	يوضح مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحديث نظم المعلومات وإنشاء قواعد بيانات رقمية	11
110	يوضح مدى مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات	12
111	يوضح تطبيق الإدارة الإلكترونية	12-أ
112	يوضح وجود معوقات بشرية تحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية	13
113	يوضح مساهمة الإدارة الإلكترونية في تبسيط العمليات الإدارية من خلال تقليل استخدام الأوراق	14

114	يوضح مساهمة الإدارة في تشجيع وتعزيز العمل الجماعي وتكوين فرق العمل	15
115	يوضح تشجيع الإدارة ثقافة التواصل المفتوحة من خلال تعبير الموظفين عن آرائهم واقتراحاتهم دون مخاوف من الإلتقاد	17
116	يوضح قيام الإدارة بعقد اجتماعات دورية ومنتظمة مع الموظفين من خلال تبادل المعلومات وتحديد الأهداف	18
117	يوضح قيام الإدارة بتدريب الموظفين على مهارات التواصل	19
118	يوضح مساهمة التحول الرقمي في تفعيل قنوات الاتصال وتحسين جودة المؤسسة	20
118	يوضح توفر شبكة الأنترنت بالإدارة	21
119	يوضح مدى تواصل الموظفين عن طريق شبكة الأنترنت	22
120	يوضح تواصل الإدارة والعملاء	23
121	يوضح إمكانية الدخول إلى موقع العمل عبر شبكة الأنترنت	24
122	يوضح إشراك الموظفين في حل مشكلات العمل	25
123	يوضح مساهمة الإدارة في تحسين أداء الموظفين من خلال التدريب والتكوين	26
124	يوضح تشجيع الإدارة الموظفين على الابتكار وطرح الأفكار	27
125	يوضح مساهمة الإدارة الرقمية في توفير المعلومات حول أداء	28

	الموظفين	
126	يوضح مساهمة الإدارة في اشراك الموظفين في عملية صن واتخاذ القرارات	29
127	يوضح توفر المؤسسة على برامج الحماية والأمن الرقمي لضمان سرية المعلومات	30
127	يوضح توفر الإدارة برامج رقمية لتوزيع الخدمات للموظفين	31
130	يوضح مساهمة تطبيق البرامج الرقمية في عملية التطوير التنظيمي	32
128	يوضح وجود معوقات إدارية تحول دون تطبيق البرامج الرقمية	33
129	يوضح وجود معوقات أمنية تعيق تطبيق البرامج الرقمية	34

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح توزيع المكاتب على مختلف الوحدات الإدارية	88
02	يوضح توزيع الوحدات والتخصصات الطبية	90

91	يوضح توزيع مختلف الخدمات العامة في المستشفى	03
98	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	04
99	نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	05
101	نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى	06
102	نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	07

مقدمة

مقدمة

في ظل التغيرات والتحولات الحيوية الحاصلة في عصرنا الحالي ، أصبحت بيئة العمل تتميز بالتقلب المتسارع والملحوظ ، وأصبح أسلوب التغيير والتطوير منهاجا تتبعه أغلب المنظمات حتى تلتحق بسباق التقدم المعرفي والتقني الذي آلت إليه المجتمعات الحديثة في ظل التطور التكنولوجي ، فقد أدى هذا التطور بالدفع بعجلة التغيير في المنظمات وانتهاج طرق مختلفة وفعالة وأنماط إدارية جديدة حتى تتماشى مع الأوضاع المستحدثة .

عرف العالم في السنوات الأخيرة ثورة هائلة في مختلف القطاعات العلمية كانت أو التكنولوجية التي بدورها أحدثت تغييرا في الحياة اليومية للإنسان وأصبحت جزءا من حياته ووسيلة أساسية لإحداث التطور الاجتماعي والاقتصادي وغيره من المجالات .

لقد أثرت الثورة التكنولوجية والرقمية تدريجيا على كل ميادين الحياة ، وشكلت الركيزة الأساسية في عصرنا الحالي ، وتعتبر من أولى المسببات للتحول الحاصل في العالم ، فأصبحت أجهزة الكمبيوتر والهواتف أدوات لا غنى عنها في حياة الفرد ، فالإمام بالتكنولوجيا غيرت طرق عملنا وعمل مختلف المنظمات في العصر الحديث ، وأصبح تحول المنظمات من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية أمر ضروري ، فالتحول الرقمي أصبح من أهم الاستراتيجيات والأهداف التي تسعى كل المنظمات الحكومية والخاصة إلى تحقيقها ، نظرا لفوائده على العمال والمنظمات والجمهور ، فأصبح التحول الرقمي من الضروريات في عصرنا الحالي ، وأصبحت جل العمليات الإدارية تتم بطريقة آلية بدون تدخل اليد البشرية إلا للضرورة .

ويمكن جوهر التحول الرقمي في تطوير وتغيير أسلوب تعامل الموظفين والمتعاملين والمؤسسات على اختلافها ، وأصبح هذا النمط الجديد للإدارة يحتم بضرورة التطوير التنظيمي وإعادة هيكلة الأنظمة التي كانت تعتمد على الورقة إلى هيكلتها إلكترونيا ، فأصبح بذلك التطوير التنظيمي يعتمد على تكنولوجيا المعلومات و الرقمنة و أصبح يعتبر من

وسائل التفوق والتميز والفعالية .

من أجل ذلك، تسعى مختلف المنظمات في العالم ، ومنها المؤسسات الصحية ، إلى الإعتماد على استراتيجية لضمان التحول من الإدارة التقليدية الورقية إلى الإدارة التكنولوجية ، وهذا مايسمى بالتحول الرقمي على مستوى المنظمات ، والذي يمكننا أن نعرفه بأنه نموذج عمل قائم على استخدام التقنيات الرقمية لابتكار خدمات ودمجها في عالم الأعمال ، وباعتباره تحول ثقافي لا بد للمنظمات والعاملين التأقلم معه ، وبهذا فإن للثورة التكنولوجية أثر في ظهور الإدارة الإلكترونية التي بدورها تدفع وتشجع المنظمات على إلزامية وضرورة التطوير التنظيمي ، وانطلاقا مما سبق ولتبيان هذا التأثير جاءت دراستنا تحت عنوان : "واقع التطوير التنظيمي في المؤسسة الصحية في ظل التحول الرقمي" ، وتطرقنا لدراسة هذا الموضوع بإدارة المؤسسة الاستشفائية "الزهاوي" كنموذج للدراسة الميدانية ، وقد قسمت دراستنا هاته إلى أربعة فصول متمثلة في النحو التالي :

الفصل الأول : ويضم الإطار التصوري للدراسة ، متمثلا في طرح إشكالية البحث ، وفرضيات الدراسة ، ثم أسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة وأهدافها ، إضافة إلى تحديد مفاهيم الدراسة ، والدراسات السابقة ، ثم ختمنا الفصل بالمقاربات النظرية المفسرة للدراسة .

الفصل الثاني : خصصنا هذا الفصل بعنوان التطوير التنظيمي ، وتطرقنا فيه إلى نشأة التطوير التنظيمي ، أهدافه وخصائصه ، مجالاته ومناهجه ، مبرراته وقواعده الأساسية ، مقوماته وأبعاده الاستراتيجية ، كما تم إبراز أهم المفاهيم المرتبطة بالتطوير التنظيمي ، وفي الأخير معوقات التطوير التنظيمي .

الفصل الثالث : كان بعنوان التحول الرقمي وتم التطرق فيه إلى :أهمية التحول الرقمي ،فوائده وأبعاده الاستراتيجية ، عناصره وأسباب التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ، وأيضا تناولنا أهم المفاهيم المرتبطة بالتحول الرقمي ، خصائصه ومتطلباته ،

ثم عـقبات التحول الرقمي نحو الثقافة الرقمية . كما تطرقنا للإدارة الإلكترونية من خلال إبراز مفهوم الإدارة الإلكترونية ، نشأتها ، أهميتها وأهدافها ، مبادئها وخصائصها ، وأخيرا الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية .

الفصل الرابع : هذا الفصل خاص بالدراسة الميدانية وتطرقنا فيه إلى مجالات الدراسة المتمثلة في : المجال المكاني والزمني والمجال البشري ، ثم بينا فيه منهج الدراسة ، وأدوات جمع البيانات ، ثم تم فيه عرض البيانات وتحليلها وخلصنا في آخر الفصل إلى نتائج الدراسة .

A decorative rectangular border with ornate floral and scrollwork patterns in each corner and along the sides.

الجانِب النظري

للدراِسة

الإطار العام للدراسة

أولاً: الإشكالية

ثانياً: الفرضيات

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

رابعاً: أهمية الدراسة وأهدافها

خامساً: تحديد المفاهيم

سادساً: الدراسات السابقة

سابعاً: المقاربات النظرية المفسرة للدراسة

أولاً: الإشكالية

يتميز عالمنا اليوم بالديناميكية والتطور، حيث يشهد تغيرات متسارعة ومتلاحقة نتيجة التقدم المعرفي في شتى مجالات الحياة الاجتماعية والثقافية وغيرها، فحقيقة تطور العلم بمعدلات متسارعة لا يمكن نكرانها خاصة في القرن الحالي، ما جعل مفكري العصر الحديث يجزمون بأنه عصر من سماته التغيير، فالإدراك بأهمية عملية التغيير أصبح مطلباً لا مفر منه للمجتمعات التي تبحث عن التقدم. ومن أبرز هذه التطورات والتحويلات بروز الثورة المعلوماتية، فكان الأثر في تطور وسائل الاتصال، وأجهزة الحاسوب كبيرة الحجم في نهاية الأربعينيات وبداية الخمسينات إلى أجهزة الحاسوب الصغيرة الحجم، حيث أصبحت تكنولوجيا المعلومات في وقتنا من أهم الدعائم والركائز التي تحدد وتؤثر في مكانة الدول من كافة مجالاتها السياسية، الاقتصادية، العسكرية ...

ومع الثورة الرقمية أدرجت الدول المتقدمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أنشطتها ووظائفها، فأصبحت عنصراً مهماً على مستوى المنظمات بمختلف أنواعها واختصاصاتها، لقدرتها على إنجاز الأعمال بشكل دقيق وسريع ومواجهة التحديات التي تفرضها الثورة المعلوماتية، والجزائر من الدول التي تحاول اللحاق بالموجة التقنية الحاصلة في العالم من خلال سعيها لتطبيق مشروع "الجزائر الإلكترونية" لتحسين وتطوير الأنظمة المختلفة وتشجيع الابتكار والبحث.

لقد أصبح الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات الشغل الشاغل للمؤسسات، فلم يعد استخدامها أمراً اختيارياً بل أصبح ضرورة ملحة لمسايرة التطورات المستجدة التي أفرزتها الثورة التكنولوجية، وانعكس التطور الرقمي على المؤسسات لتحقيق قفزة معتبرة، فقد أصبح تطوير الخدمات والأنظمة واحداً من أهم الاتجاهات التي شهدت توسعاً كبيراً في مختلف

المجتمعات لما لها من أهمية ودور فعال في الحياة المعاصرة.

وباعتبار المنظمة نسقا مفتوحا تتأثر وتتوثر على البيئة الخارجية، فهي في حالة تفاعل دائم ومستمر مع بيئتها أخذًا وعطاءً، فهي تعمل وسط بيئة دائمة الحركة والتغيير، فليس لها من سبيل إلا أن تتكيف وتواءم مع هذه الديناميكيات إذا أرادت لنفسها البقاء.

وفي ظل التغيرات التي تشهدها المجتمعات اليوم والاستخدام الواسع والمتزايد للإنسان للأدوات الرقمية والتقنية، حيث فرض العصر الرقمي العديد من التغيرات في كل القطاعات فأصبح التحول الرقمي حاجة ضرورية وملحة لما له من تأثير إيجابي على الجنس البشري، حيث برز جيل جديد من المفاهيم بدءا من مفهوم "نظم المعلومات الإدارية" ثم "إدارة المعرفة" و "التجارة الإلكترونية"، هذه الأخيرة أبرز ما توصل إليه الفكر الإنساني في ظل الرقمنة.

تعتبر الإدارة الإلكترونية منهجا فكريا معاصرا، حيث برز هذا المفهوم بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1973م، وقد استخدم مصطلح المكتب اللاورقي إشارة للانتقال إلى العمل الإلكتروني الذي يعتمد على المعلومات الرقمية والبيانات. وتتبع المنظمات الإدارة الإلكترونية لتسهيل أعمالهم والأنشطة الإدارية باستخدام التقنيات الإلكترونية، ومفادها تحويل الخدمات والأعمال من الإدارة التقليدية الورقية إلى الإدارة الرقمية، حيث تعمل على الارتقاء بالأداء الإداري وتبسيط الإجراءات وتسريع عملية صنع القرار، وتمكين الخدمات من تحقيق الكفاءة والفعالية وتقديم جودة الخدمات الإلكترونية لمواكبة العصر.

فالإدارة الإلكترونية تعتبر منهجا فكريا إداريا وامتدادا للمدارس الإدارية الكلاسيكية، فمن

المدرسة الكلاسيكية إلى مدرسة العلاقات الإنسانية التي تنامت بالمدرسة السلوكية،

مرورا بالاتجاهات الإدارية الحديثة لتتوج مسيرة التطور ببروز الإدارة الإلكترونية. فالتغيرات الجذرية في النظم الإدارية والمتمثلة في الثورة المعلوماتية والتكنولوجية والتي تتطلب استراتيجيات وتطبيقات تتميز بالحدثة والجدة والتي تهتم بإحداث تطوير وتحديث حقيقي اتجاه البنية الأساسية للمنظمة والعاملين فيها ، فمن أهم هذه التغيرات والتي يجب أن تتضمن جميع النظم الإدارية وخاصة الحديثة "التطوير التنظيمي" كعلم سلوكي وإبداع إنساني رائد يستخدم لأغراض التغيير المخطط والذي يشغل حيزا لا يستهان به بين النظريات والأساليب الإدارية الحديثة وخاصة ما استقته النظم الإدارية العربية من النظم الغربية وخاصة في الآونة الأخيرة .

بذلك أصبح التطوير التنظيمي واحدا من أهم التطبيقات السوشي-اقتصادية المهمة في الإدارة لما له دور في تطوير نواحي المنظمة كلها (التكنولوجية، السلوكية، الاقتصادية) ويتيح الفرص للمنظمة بالتكيف مع التغيرات البيئية المحيطة.

وقد ظهر هذا المفهوم كوسيلة فعالة يساعد الإدارة في القيام بدورها في تطوير أنظمتها التقليدية وتيسير الإجراءات واستخدام التكنولوجيا في زيادة الإنتاج، وتشخيص المشكلات والتكامل بين الوظائف، فقد أصبح ضرورة أو حتمية فرضتها التغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية، وهو يمثل خطة إيجابية لنقل المنظمة لتصبح أكثر فعالية ونجاح خاصة في هذا العصر الذي يتطلب التحديث الشامل في كافة المجالات. ولأن العنصر البشري هو النواة الأساسية لأي منظمة فإن الاهتمام به يعد من أولويات الإدارة كون نجاح المنظمة مرتبط أساسا بتوفير الظروف والوسائل الملائمة التي تساهم في تحسين أداء الأفراد فيها، لذلك يمكن القول إن مظم اهتمامات مفكري وكتاب التطوير التنظيمي جاءت مرتكزة في

بحثها على الجانب الإنساني باعتباره العامل الأكثر ديناميكية في العملية الإنتاجية.

ونظرا لأهمية الأنترنت والوسائل التكنولوجية في تحقيق التطوير التنظيمي ، عملت الدول المتقدمة على إدخال الأساليب الإلكترونية في أنشطتها ووظائفها الإدارية ، وذلك بتحويل الأعمال الإدارية التقليدية باستخدام الورق إلى أعمال وخدمات إلكترونية باستخدام الأجهزة التقنية من حاسوب ونظم المعلومات ، وهذا ماساهم بدوره في تحقيق التطوير الإداري وتحسين قدرات المنظمات ، فأصبحت طرق العمل أكثر مرونة وفاعلية ساهمت في تحسين قدرات المنظمات ، وأصبحنا لا نكاد نجد مؤسسة تخلو من قواعد البيانات ، فأصبحت ضرورية وبدونها لا تستطيع المؤسسة الاستمرار في العمل .

وهكذا وبفعل التطور التكنولوجي أصبح التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية حتمية لكل الدول المتقدمة والنامية بما فيها الجزائر ، من خلال محاولة تحسين الخدمة النوعية للإدارات وتقريب المواطن من الإدارة وتلبية حاجياته حيث قامت بانتهاج العديد من السياسات من بينها مشروع "الجزائر الإلكترونية " المبرمج في الفترة 2009_2013م ، الذي كان يهدف إلى بروز مجتمع العلم والمعرفة الجزائري ، من خلال تسريع استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية ، هذا المشروع الذي يترجم إرادة واضحة لتطوير الخدمات الرقمية في الإدارات الجزائرية لما له من فائدة ترجع على المواطنين والعمال والمؤسسات .

وتعتبر المؤسسات الصحية من بين القطاعات العمومية في الجزائر التي اعتمدت على الإدارة الإلكترونية كاستراتيجية ومنهج لمواكبة التطورات التكنولوجية وتحسين الخدمات والارتقاء بالمؤسسة في المجال الرقمي، بغية تقديم أفضل الخدمات الصحية وتسهيل إجراءات العمل.

ومع تزايد الضغوط على مؤسسات الخدمات الصحية في وقت انتشرت فيه أمراض

العصر المزمنا والوبائية، فتضاعفت الضغوط على هذه المؤسسات الطبية، كل ذلك حتم على القائمين على إدارة الخدمات الصحية ايجاد الوسائل والسبل لمقابلة هذه الطلبات والاستجابة لها، الشيء الذي أدى إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه المؤسسات. من هنا تتمحور إشكالية دراستنا في السؤال الجوهرى: " ما هو واقع التطوير التنظيمى فى المؤسسة العمومية الإستشفائية الزهراوى بولاية المسيلة فى ظل التحول الرقمى؟ "

ويمكن التعبير عن المشكلة من خلال التساؤلات التالية:

1-هل يساهم الالتزام التنظيمى فى تفعيل الإدارة الإلكترونية فى المؤسسة العمومية الاستشفائية -الزهراوى- بولاية المسيلة؟

2-هل يساعد التواصل التنظيمى فى تحقيق التواصل الرقمى فى المؤسسة العمومية الاستشفائية -الزهراوى- بولاية المسيلة؟

3-هل تساهم المشاركة فى صنع القرار فى تحسين البرامج الرقمية فى المؤسسة العمومية الاستشفائية -الزهراوى- بولاية المسيلة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

فرضيات الدراسة هى اقتراح أو تخمين يطلقه الباحث على التساؤلات التى قام بصياغتها فى إشكالية الدراسة، وتتطوى هذه الدراسة على فرضية رئيسية تعكس الإجابة المقترحة لإشكالية البحث وتتجلى فى:

*هناك أثر للتطوير التنظيمى فى المؤسسة الصحية "الزهراوى" فى ظل التحول الرقمى.

ولتحقيق هذه الفرضية صيغت ثلاثة فرضيات جزئية هى:

_ **الفرضية الأولى:** يساهم الالتزام التنظيمي في تفعيل الإدارة الإلكترونية.

_ **الفرضية الثانية:** يساعد التواصل التنظيمي في تحقيق التواصل الرقمي.

_ **الفرضية الثالثة:** تساهم المشاركة في صنع القرار في تحسين البرامج الرقمية.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

لم يكن اختيار الموضوع من باب الصدفة أو العشوائية بل كان مبنيا على مبررات هادفة، حيث أن لكل باحث أسباب ودوافع تدفعه لدراسة موضوع أو مشكلة معينة دون غيره من المواضيع، وتأتي أسباب موضوعنا كالتالي:

_ **حادثة موضوع التطوير التنظيمي في المؤسسة الصحية، والوقوف على مدى دعم الرقمنة للمؤسسات الصحية نحو التطوير.**

_ **نقص الأبحاث لهذا الموضوع في المكتبات الجامعية التي تمكننا من الاطلاع عليه، ومعالجة موضوع حيوي مهم لم تتوفر حوله دراسات بالشكل المطلوب.**

_ **إيماننا بضرورة التطوير والتغيير التنظيمي كوسيلة للتنمية.**

_ **الرغبة في البحث في مجال المؤسسة الصحية ومعرفة أهم التحديات التي تواجهها ومحاولة الوصول إلى بعض الحلول للتغلب على هاته التحديات.**

_ **الشعور بقيمة هذا الموضوع خصوصا في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة التي تشهدها المجتمعات.**

_ **الارتباط الشديد لموضوع التطوير التنظيمي بالموارد البشري باعتباره العنصر الفعال في المنظمات ووسيلة لتحقيق التطور.**

_ تقدم هذه الدراسة معلومات نظرية حول التحول الرقمي ومساهمته في تحقيق التطوير التنظيمي.

_ اعتبار الرقمنة المحك التي بواسطتها يعرف المستوى الحقيقي لمدى تطبيق التكنولوجيا الحديثة في المؤسسات.

_ الرغبة في معرفة التحول الرقمي بكل أبعاده، ومدى فعاليته في تحقيق تحسين وتطوير المؤسسة الصحية.

رابعاً: أهمية الدراسة وأهدافها

أولاً-أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في:

1_لفت الانتباه إلى ضرورة تغيير بعض الأساليب التقليدية في التطوير، وإلى الدور الذي يمكن أن تلعبه الإدارة الإلكترونية في تحقيق التطوير التنظيمي، خصوصاً وأن الجزائر تسعى لتطبيق منهجية الرقمنة في القطاعات، مما يتيح إمكانية تطبيق هذا النمط الإداري في المؤسسات الجزائرية.

2_أهمية موضوع التطوير التنظيمي الذي يعتبر من أهم القضايا في ميدان إدارة الأعمال، حيث أضحى تبنيه إلزاماً على المنظمات لا يمكن تجاهله، وأن مدخل إحداث أي التطوير هو العنصر البشري باعتباره محور العملية الإدارية، وأهمية موضوع التحول الرقمي الذي أصبحت المنظمات تقوم في أنظمتها على الإدارة الإلكترونية.

3_الارتقاء بتطوير المؤسسات الصحية وتعزيز فعالية أداء العاملين فيها.

4_ كما تأتي أهمية الدراسة من أهمية المؤسسات المبحوثة كونها مؤسسات صحية عمومية تقع عليها مسؤولية اجتماعية كبيرة أساسها حياة الإنسان وصحته.

5_الكشف عن واقع التطوير التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية العمومية -الزهرابي - بولاية المسيلة في ظل التحول الرقمي .

6_ المكانة التي تحتلها الرقمنة في الوقت الحالي.

7_البحث عن أهم الميزات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية من خلال مساهمة المؤسسة الصحية للتطورات التكنولوجية الحاصلة.

ثانيا - أهداف الدراسة

إن هدف أي بحث علمي أو سوسيولوجي هو تشخيص أو تقصي والكشف عن أي مشكلة، وتبيين نتائجها النهائية، وفي دراستنا هذه سنحاول الوصول إلى تحقيق الأهداف التالية:

1_التعرف على مستويات الرقمنة في إدارة المؤسسة الاستشفائية "الزهرابي".

2_الكشف على مستويات أداء الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي في المؤسسة.

3_التعرف على مدى توفر المعدات والأدوات التقنية في إدارة المؤسسة.

4_محاولة الكشف عن مدى توافق المستوى العلمي للمورد البشري المساعدة لهم على مواكبة التحولات الرقمية.

5_التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية في تحقيق التطوير التنظيمي في المؤسسة.

6_التعرف على أساليب التطوير في المؤسسة.

7_ الوصول إلى مدى مساهمة العنصر البشري في تحسين وتحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة.

8_ التعرف على واقع جودة الخدمات الإلكترونية المقدمة من طرف المؤسسة.

9_ الوقوف على معرفة أهم العقبات والمعوقات التي تواجه التحول الرقمي الذي بدوره يعيق عملية التطوير بالمؤسسة الصحية الجزائرية.

خامسا: تحديد المفاهيم

يستوجب البحث السوسيولوجي تحديدا دقيقا للمفاهيم ذات العلاقة بالظاهرة المدروسة وتوضيح المقصود منها، وتعتبر هذه المرحلة عملية مهمة وجوهرية في أي بحث علمي، وعليه فإننا من خلال دراستنا الحالية سنحاول تحديد المفاهيم التالية:

أولا- مفهوم التطوير

أ- لغة: - مشتق من اللفظ: "طور، ويقال: طوره، حوله من طور إلى طور". والتطور: التغير التدريجي. (إبراهيم، 2004 م، ص 569-570)

- وورد أيضا أن: "التطوير هو التجديد والتحديث والتعديل، يقال جد يجد فهو جديد، واستجد أي صار جديدا، ويقصد به الاجتهاد في الأمر وتحسينه" (الأسدي، 2010م، ص192)

-أو مفهومه العام يعني: "نشاط، عملية، نتيجة أو حالة طورت بشكل متتابع، هدفها التحسين والتعديل والتحديث". (بلعيد، 2017م، ص 139)

ب- اصطلاحا:

- ورد عن التطوير أنه: "مسؤولية القيادات الإدارية الذين هم بمثابة وكلاء للتطوير والتغيير، والداعمين من خلال توفير المعلومات، وخلق جو إيجابي للتعاطف مع الخطط التطويرية المقترحة من الأفراد التابعين." (الشيلي، 2017م، ص 175)

- وعرف أيضا بأنه: " الجهود الشمولية المخططة الهادفة إلى تغيير وتطوير الأفراد من خلال التأثير في قيمهم ومهاراتهم وسلوكهم وكذلك العمل على تعديل وتغيير الاعتقادات والاتجاهات بشكل يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي سليم". (اللوذي، 2003 م، ص 17)

- كما ورد عن التطوير أنه: " التحسين وصولا إلى تحقيق الأهداف المرجوة بصورة أكثر كفاءة " (بن العايب، 2010 م، ص 23)

-التطوير هو: " استراتيجية تتضمن استخداما محدودا للقوى الداخلية والخارجية لتحقيق التغيير، ويتيح إمكانيات كبيرة لتنمية الأفراد والجماعات وترسيخ الانتماء والعمل الجماعي وتماسكه ». (ثروت، 2010م، ص 13)

ج- إجرائيا:

التطوير هو: " عملية استراتيجية هادفة لتحقيق التغيير الإيجابي، وتنمية الأفراد والمنظمات نحو الأفضل، من خلال ترسيخ لغة التعاون والانتماء والعمل الجماعي، وخلق جو من التعاطف بينهم ".

ثانيا - التنظيم

أ. لغة: - جاء في القاموس الجديد للطلاب أن التنظيم من الفعل: "نظم، ينظم، تنظيما " (بن هادية، 1991م، ص 35)

- وفي معجم الوسيط فالتنظيم مشتق من اللفظ: "النظم: المنظوم، ويقال انتظم الشيء: تألف واتسق، ويقال: انتظم أمره أي استقام " (إبراهيم، 2004 م، ص 933)

ب. اصطلاحا:

- يؤكد "بيتر دركار " أن التنظيم هو: " عملية تحليل النشاطات والقرارات والعلاقات، وذلك لتصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن دراستها، ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف ثم تجميع هذه الوظائف والوحدات في هيكل تنظيمي، وأخيرا اختيار الأشخاص لإدارة هذه الوحدات والوظائف ". وقد عرف "هنري فايول " التنظيم بأنه: " القيام بأعمال معينة من أجل إعداد بناء أو هيكل تنظيمي ويشتمل على تقسيمات إدارية تشمل الكيان المادي والبشري للمنظمة لتحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال " (علاء الدين، 2013 م، ص 42_43)

- ويرى آخرون أن التنظيم عبارة عن: " تعيين المهام التي سبق وتم تحديدها في عملية التخطيط للأفراد أو الجماعات المختلفة في المنشأة، فالتنظيم يوفر الآلية لوضع الخطط موضع التنفيذ " (حمدي رضا، 2010 م، ص 48)

- وورد عن التنظيم أنه: " عبارة عن عملية حصر الواجبات والنشاطات المراد القيام بها وتقسيمها إلى اختصاصات الأفراد، وتحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية وإنشاء العلاقات بين الأفراد، بغرض تمكين مجموعة من الأفراد من العمل بانسجام وتتسق لتحقيق الهدف » (الشميلي، 2017 م، ص 118)

- ويعرف أيضا بأنه: " القيام بتحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف السابق تحديدها في التخطيط، ثم تجميع هذه الأنشطة في شكل إدارات وأقسام، وبعد ذلك يتم تحديد السلطات والمسؤوليات للقيام بإنجاز هذه الأنشطة مع تحديد العلاقات التنظيمية بين مختلف أفراد

ومستويات التنظيم " (المغربي، 2020م، ص26)

- ويقول "شستر برنارد": "التنظيم هو نظام يعمل على التحديد الإداري للأنشطة أو القوى

الشخصية المنسقة بين شخصين أو أكثر " (بربر، 1997م، ص 25)

- وعرف كل من "وارين بلنكت" و "ريموند أنتر" في كتابهما "مقدمة الإدارة" وظيفة

التنظيم: "أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي بين المهام

والسلطات " (حامد، 2015م، ص 31)

ج-إجرائيا:

"التنظيم" هو عملية برمجة وهيكلة ودمج مختلف الموارد في المنظمة "البشرية

والمادية «، وفق مخطط رسمي منسق يحدد سلطات وواجبات ومسؤوليات كل جهة، كلها

موجهة نحو تحقيق أهداف واحدة، وإنشاء علاقات بين الأفراد ليتم العمل في جو من

الانسجام والتناسق "

ثالثا - مفهوم التطوير التنظيمي

أ-اصطلاحا:

لقد تعددت مفاهيم "التطوير التنظيمي" واختلفت باختلاف اهتمام الباحث بالجانب الذي

ركز عليه، نذكر منها:

- "التطوير التنظيمي" يمكن النظر إليه على أنه الوظيفة الإدارية المستمرة والمتكاملة

مع كل ما تقوم به الإدارات الهادفة إلى التطوير " (اللوزي، 2003م، ص 17)

- ويرى آخرون أن "التطوير التنظيمي" هو: "مجموعة وسائل التدخل للتغيير والمهارات والنشاطات والأساليب المستخدمة لمساعدة العنصر البشري والمنظمة لتكون أكثر كفاءة" (التجم، 2009م، ص 61)

- كما يشار إليه بأنها: " عملية طويلة المدى تستهدف قدرة التنظيم على حل مشكلاته وتجديد نفسه ذاتيا من خلال إحداث تغيير استراتيجي ذو طابع عملي وعلمي يتعلق بالمنظمة، ومناخها، وما بها من أفراد وجماعات بهدف تحسين الإدارة "(شهاب، 2014م، ص 19)

- وقد عرف "ريتشارد بيكهارد " " التطوير التنظيمي " بأنه: "جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية " - كما عرفه "زكي هاشم " بأنه: "يتضمن إشارة إلى مختلف مداخل العلوم السلوكية المستخدمة لتوجيه المنظمات الإدارية نحو الانفتاح والعرف ».

وقد ذكر "ويندل فرانك " بأنه: "مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة، عن طريق استخدام العلوم السلوكية ». (جميل أحمد، 2016م، ص 12)

-وقد عرف "لوريس " " التطوير التنظيمي" بأنه: «عملية التجديد الذاتي التي تسعى المنظمة من خلاله إلى بعث الحداثة ومنع التراجع وإزالة الصدا الذي يتراكم على النظم واللوائح أو يصيب الأفراد أو تتعرض له المنظمة، لكي تضل محافظة على حيويتها وشبابها ومصداقيتها وقادرة على التكيف والتجاوب مع الأزمات والظروف الصعبة لتخرج منها أقوى

عودا وأعلى معنوية " (علاء الدين، 2013م، ص54)

ب-التعريف الإجرائي:

" التطوير التنظيمي " في المؤسسة العمومية الاستشفائية هو : "عملية طويلة المدى تهدف لتطوير المنظمة وتحديثها باستخدام أساليب علمية، وإشراك الموظفين في عملية التغيير، وهو جهد إداري مخطط يقوم على زيادة مرونة وكفاءة التنظيم، وجعلها قادرة على التأقلم مع التغيرات البيئية الخارجية ومواجهة وحل مشكلاتها ذاتيا " .

رابعا-مفهوم التحول الرقمي

1. مفهوم التحول:

أ. لغة: - ورد في قاموس المعجم الوسيط أن التحول مشتق من اللفظ: حول، تحول، حول، ويقال: تحول أي تنقل من موضع إلى موضع، أو من حال إلى حال. (أنيس، 2004، ص 209)

2. مفهوم الرقمنة:

أ. لغة: - ورد في قاموس المعجم الوسيط أن لفظ "الرقمي" مشتق من الفعل: رقم، رقما، قمة، الأرقم ويقال: الترقيم: علامات إصلاحية توضع في أثناء الكلام أو في آخره، كالفاصلة والنقطة وعلامتي الاستفهام والتعجب (أنيس، 2004م، ص 366).

ب. اصطلاحا:

- "الرقمنة": هي عملية يتم خلالها تحويل الوثيقة من شكلها التقليدي الذي هو عبارة عن ورق مكتوب أو مرسوم، أو مصغر فيلمي ...إلى ملف صورة مرقمة يمكن قراءتها

بواسطة الكمبيوتر .

- ويقابل "الرقمنة" لفظة "التحويل الرقمي": وهو عملية تمثيل الأجسام، الصور، الملفات، أو الإشارات التماثلية، باستخدام مجموعة متقطعة مكونة من نقاط منفصلة، ويتم استخدام هذا المصطلح عند تحويل المعلومات المرئية أو المسموعة، مثل: النص أو الصور والأصوات، إلى رمز ثنائي، فالمعلومات الرقمية أسهل في التخزين والوصول والإرسال، وتستخدم الرقمنة بواسطة عدد من الأجهزة الإلكترونية الاستهلاكية. (مزهود، 2020م، ص 133)

- ويقدم "هودج دوج" مفهوما آخر تبنته المكتبة الوطنية الكندية، ويعتبر فيه الرقمنة عملية أو إجراء لتحويل المحتوى الفكري المتاح على وسيط تخزين فيزيائي تقليدي إلى شكل رقمي. (سيد محمد، 2017م، ص 336)

- كما تعرف "الرقمنة" بأنها: إنشاء تمثيل محوسب لمادة مطبوعة أي تحويل المادة المطبوعة للشكل المقروء آلياً، أي تحويل الوثيقة التناظرية إلى وثيقة رقمية ثنائية لا تقرأ إلا بالحاسوب، ونتاج عملية الرقمنة وجود مجموعة من الكيانات الرقمية التي تكون ما يسمى بالمكتبة الرقمية (بونيف، 2020 م، ص 65)

ج-إجرائيا:

"الرقمنة هي عملية تحويل وتدوين المعلومات الورقية ودمجها إلكترونياً، لتصبح على شكل بيانات رقمية تقرأ باستخدام التقنيات الحديثة كالحواسيب والهواتف، باستخدام العنصر البشري المؤهل، فتساعد على تبسيط الإجراءات والعمليات والتخفيف من استخدام الأوراق وتساهم في القيام بالأعمال بأقل جهد وأقل تكلفة وبسرعة".

3- مفهوم التحول الرقمي:

أ-اصطلاحا:

لقد تعددت التعاريف حول مصطلح " التحول الرقمي " كل حسب نظرته له، وفي هذا الصدد سنشير إلى مختلف التعريفات التي قيلت في التحول الرقمي كالتالي:

-يعرف على أنه: "دمج التكنولوجيا الرقمية في عالم الأعمال، وتغيير أساسي في كيفية تشغيل وتقديم القيمة للزبائن، كما أنه تغير ثقافي يتطلب من المؤسسات أن تتحدى باستمرار الوضع الراهن وتجربه وتزيح الفشل" (شاويش، خلوف، 2023م، ص 18)

-كما يتم النظر إليه على أنه: "إطار يعيد تشكيل الطريقة التي يعيش بها الإنسان، ويعملون ويفكرون ويتفاعلون ويتواصلون بها اعتمادا على التقنيات المتاحة مع التخطيط المستمر والسعي الدائم لإعادة صياغة الخبرات العلمية" (الحداد، إبراهيم محمد، 2021 م، ص 11)

-ويعرف أيضا بأنه: "عملية انتقال الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرضها تزيد من قيمة منتجها" (سلايمي، 2019م، ص 947)

-ويرمز "للتحول الرقمي" أيضا بأنه: «التحول في الأعمال أو الحكومات، أي إجراء تغييرات جذرية تطال نموذج العمل والإجراءات والعمليات، قد يطال التحول عملية تغيير المنتج، أو طريقة تقديم الخدمة كليا، قد يكون استراتيجيا بتدخل في وظائف المؤسسة كلها، من المبيعات إلى التوريد وتقنية المعلومات وكل سلسلة القيمة" (رزوق، 2022م، ص 471)

-كما يشار إليه: «بأنه السعي إلى تحقيق استراتيجية المنظمات وتطوير نماذج الأعمال والتشغيل المبتكرة والمرنة، من خلال الاستثمار في التقنيات وتطوير المواهب وإعادة تنظيم

العمليات وإدارة التغيير، لخلق قيمة وخبرات جديدة للعملاء والموظفين وأصحاب العلاقة"

(نشادي، 2023م، ص584)

- كما أنه: «برنامج شمولي كامل يمس المؤسسة ويمس طريقة وأسلوب عملها داخليا، وأيضا كيفية تقديم خدماتها للجمهور المستهدف بشكل أسهل وأسرع».

ويعني أيضا: «استخدام التكنولوجيا لدعم عمليات التغيير الجذري في عمليات المؤسسة، إذ التحول ليس فقط الاقتصار على أدوات تكنولوجية، ولكن الالتزام بالتفكير حول كيفية التحكم في الآليات والعمليات الإدارية ومهارات الفرد وكيفية تطبيقها " (قارة، 2022 م، ص3)

ب-إجرائيا:

التحول الرقمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية "هو مصطلح يشير إلى عملية الانتقال والتحول من الإدارة الورقية إلى الإدارة الإلكترونية، المعتمدة أساسا على التقنيات والوسائل التكنولوجية في أداء الأعمال الإدارية، وهو إجراء تغيير جذري في الأنظمة ونماذج العمل، وانتهاء استراتيجيات تطويرية تمس مختلف جوانب المنظمة من طريقة العمل أو تقديم الخدمات أو تطوير مواهب الموظفين وإعادة تنظيم العمليات المختلفة."

سادسا: الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة انطلاقة الباحث في دراسته، فهي تعتبر الركيزة الأساسية للبحث العلمي، حيث تتميز بالتراكمية والتتابعية، فتكون إما مكملة لدراسات أخرى، أو تفتح المجال لإشكاليات وبحوث جديدة، حيث تساعد الباحث في دعم نتائجه ومقارنتها بنتائج دراسات سابقة، كما تقوم على تكوين خلفية نظرية عن موضوع الدراسة، وتزوده بالمراجع والمصادر الهامة لموضوع بحثه، وتمكنه من تحديد الأدوات التي يستخدمها في بحثه.

وعليه سيتم التطرق إلى أهم الدراسات التي تناولت موضوع التطوير التنظيمي والتحول الرقمي وذلك كالتالي:

الدراسة الأولى:

دراسة "بولحفة رجاء " بعنوان: «أثر رقمنة القطاع الصحي على الخدمات الصحية» دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية "ابن الزهر - قالمة- " سنة 2021 م (مذكرة دكتوراه)، انطلقت الدراسة من بيان مدى تأثير رقمنة القطاع الصحي على الخدمات الصحية بأبعاده (المتطلبات الإدارية، المتطلبات التقنية، المتطلبات البشرية، المتطلبات المالية)، وتمثل السؤال الرئيسي في: «ما هو أثر رقمنة القطاع الصحي على الخدمات الصحية؟» وفي ضوء هاته الإشكالية برزت مجموعة من الأسئلة محاولة للإجابة عليها وتتمثل في:

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

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

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

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

وللإجابة عن هاته الأسئلة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال

الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع، كما استعانت على أدوات لجمع البيانات تتمثل في: المقابلة، والملاحظة، إضافة إلى الاطلاع على سجلات وملفات المؤسسة، وتمت عملية جمع البيانات بواسطة الاستبيان، أما عينة الدراسة فتكونت من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية ابن زهر لولاية قالمة، وعليه تم اختيار 50 موظف وتوزيع الاستمارة عليهم والتي خضعت للتحليل.

ومن خلال هاته العمليات خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرقمنة القطاع الصحي (بعد المتطلبات الإدارية) في تحسين الخدمات الصحي.

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرقمنة القطاع الصحي (بعد المتطلبات التقنية) في تحسين الخدمات الصحية.

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرقمنة القطاع الصحي (بعد المتطلبات البشرية) في تحسين الخدمات الصحية.

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرقمنة القطاع الصحي (بعد المتطلبات المالية) في تحسين الخدمات الصحية.

التعقيب على الدراسة:

ركزت الدراسة على أثر رقمنة القطاع الصحي على الخدمات الصحية لذا فإنها تتفق جزئيا مع دراستنا من حيث أنها سعت لمعرفة أثر الرقمنة في القطاع الصحي، لكن تركيز الدراسة كان على الخدمات الصحية فقط وليس التطوير التنظيمي ككل بعكس دراستنا. ويمكن

التشابه في المجال المكاني الذي هو مؤسسة استشفائية عمومية. كما اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان وهذا ما يتفق مع دراستنا، لكن الاختلاف يكمن في إضافة أداة المقابلة لدراستنا.

الدراسة الثانية:

دراسة "غديوي سارة" و"سعيد القالي" و"الأشعري أبو القاسم" بعنوان: "دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة الصحية في ظل جائحة كورونا"، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سعد دحلب - ولاية الوادي - سنة 2021م (مذكرة ماستر)، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أبعاد الرقمنة (الحوكمة، القوى البشرية المؤهلة، المصادر والهيكل القاعدية، والمهارات الرقمية) وبين أبعاد جودة الخدمة الصحية (الاعتمادية والملموسية والأمان) في ظل جائحة كوفيد 19، انطلاقاً من التساؤل الرئيسي: "ما هو دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة الصحية في ظل جائحة كورونا؟"

وتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو تأثير الحوكمة على جودة الخدمة الصحية في ظل جائحة كورونا؟
2. ما هو تأثير القوى البشرية المؤهلة على جودة الخدمة الصحية في ظل جائحة كورونا؟
3. ما هو تأثير المصادر والهيكل القاعدية على جودة الخدمة الصحية في ظل جائحة كورونا؟
4. ما هو تأثير المهارات الرقمية على جودة الخدمة الصحية في ظل جائحة كورونا؟

وللإجابة عن هاته الأسئلة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على وصف الظواهر كما هي على أرض الواقع وصفا دقيقا كميا وكيفيا، كما استخدمت

المقابلة والاستبيان كأدوات لجمع البيانات، ويتكون مجتمع الدراسة من (ممرض، مساعد طبي، طبيب، إداري)، وتمت الدراسة على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية "سعد دحلب" بولاية الوادي، وتم اختيار عينة من 41 موظف.

-لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوكمة على جودة الخدمة الصحية.

-يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقوى البشرية المؤهلة على جودة الخدمة الصحية.

-يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمصادر والهياكل القاعدية على جودة الخدمة الصحية.

-يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمهارات الرقمية على جودة الخدمة الصحية.

-تجسيد ضئيل للحوكمة داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية نظرا لعدم وجود تنافسية بين المؤسسات.

-تعتمد المؤسسة على اليد العاملة المؤهلة كما تهتم أيضا بتدريبهم وتكوينهم.

-تتوفر بالمؤسسة مصادر وهياكل قاعدية ونظم معلومات وشبكات تساهم في تحسين جودة الخدمة الصحية.

-تهتم المؤسسة بتحسين وتطوير تقنياتها ومهاراتها الرقمية للانتقال إلى ما يسمى المنظمة الرقمية.

-نظام الرقمنة يعتبر بمثابة خط دفاعي متقدم للمنظومة الصحية في حالة وقوع مخاطر كبرى مثل الأوبئة والفيروسات على سبيل المثال "فيروس كورونا كوفيد 19"، حيث سهلت الرقمنة طرق التشخيص والعلاج والعناية بالمرضى وكذلك تسريع الوقت وتقريب المسافات واستخدام أساليب ناجعة وفعالة لمواجهة.

التعقيب على الدراسة:

لقد تناولت هذه الدراسة دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة الصحية وهي تتفق مع الدراسة الحالية من حيث أنها سعت لمعرفة أهم التحديات والعراقيل التي واجهتها المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتمدناه في دراستنا، أما عينة الدراسة فكانت قصدية وهي بذلك تتفق مع نوع العينة التي أجرينا عليها الدراسة، وكان التشابه أيضا في مجال الدراسة الذي هو مؤسسة استشفائية خدماتية، كما اتفقت الدراستان في أدوات جمع البيانات وهما المقابلة والاستبيان.

الدراسة الثالثة:

دراسة "سهام ميمونة رزوق" و"إلياس العيداني" بعنوان: "أثر الإدارة الإلكترونية في تفعيل التطوير التنظيمي" سنة 2022م، دراسة حالة، جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت - حيث هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي على مستوى جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت - ومدى تطبيق الجامعة للإدارة الإلكترونية (مذكرة ماستر)، حيث انطلقت الدراسة من الإشكالية التالية: «ما هو أثر الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي في جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي بولاية تيسمسيلت؟»

ويندرج تحت هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى تطبيق كل من الإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي في جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي بتيسمسيلت؟

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي في جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي بولاية تيسمسيلت؟

-هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي في جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي بولاية تيسمسيلت؟

وللإجابة عن هاته التساؤلات اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، كما استندت الدراسة في جمع البيانات والمعلومات على الاستمارة كمصدر أساسي لجمع البيانات، وعلى الكتب والمقالات والدراسات السابقة والأبحاث كمصادر ثانوية. وتمثل مجتمع الدراسة من جميع الإطارات في جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي بتيسمسيلت خلال فترة الدراسة، وتم اختيار عينة قصدية مكونة من 62 موظف من الإطارات العاملين بالجامعة.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

-وجود علاقة ارتباط متوسطة ودالة إحصائية للإدارة الإلكترونية بالتطوير التنظيمي، وتحمل هذه العلاقة مدلولات منطقية تشير إلى دور وأهمية الإدارة الإلكترونية في تفعيل التطوير التنظيمي.

-وجود علاقات ارتباط متفاوتة القوة بين أبعاد الإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي، كان بعد الكادر البشري ففي المرتبة الأولى بعلاقة متوسطة القوة، مما يدل على أن بعد الكادر البشري له دور لا بأس به في تفعيل التطوير التنظيمي.

-وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي، أي عند زيادة اهتمام إدارة الجامعة بإدارتها الإلكترونية ستؤدي بالنتيجة إلى تحسين مستوى التطوير التنظيمي.

-وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة الإلكترونية مجتمعة في مستوى التطوير التنظيمي، وكان هناك أثر إيجابي منفرد ذو دلالة إحصائية لكل من بعد الكادر البشري وبعد

قواعد البيانات وبعد البرمجيات، حيث كان الأثر الأقوى لبعد الكادر البشري.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستجوبين حول مستوى التطوير التنظيمي تعزى إلى خصائص العينة (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة) وهذا يعزز من صحة النتائج.

التعقيب على الدراسة:

لقد تطرق الباحثان إلى أثر الإدارة الإلكترونية في تفعيل التطوير التنظيمي وبالتالي فهذه الدراسة تتوافق مع دراستنا في سعيها لمعرفة تأثير الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي، لكن الاختلاف في مجال الدراسة حيث قامت دراستنا على مؤسسة استشفائية بينما دراسة الباحثان كان على مستوى جامعة، وتتفق الدراستان في اعتمادهما على المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان لجمع البيانات لكن الاختلاف الجزئي يكمن في اعتمادنا على أداة المقابلة أيضا.

الدراسة الرابعة:

دراسة "مخفوطي أمين" بعنوان " الإدارة الإلكترونية وأثرها على التطوير التنظيمي " دراسة ميدانية في مؤسسة بريد الجزائر بولاية المدية سنة 2023م(مذكرة دكتوراه)، حيث انطلقت إشكالية الدراسة من التساؤل الرئيسي: «هل تأثر الإدارة الإلكترونية في تحقيق التطوير التنظيمي في المؤسسة؟»

وانطلقت التساؤلات الفرعية من التساؤل الرئيسي كالتالي:

-هل تتماشى متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية مع تكوين ومهارات العاملين التقنية؟

-هل يساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في زيادة الكفاءة والفعالية في أداء العاملين؟

حيث هدفت الدراسة إلى المحاولة لمعرفة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر ومدى مساهمتها في تحقيق التطوير التنظيمي في المؤسسات.

حيث اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف الظواهر من خلال منهجية علمية صحيحة، باستخدام أسلوب المسح كأحد أساليب المنهج الوصفي التحليلي، والذي يتناسب مع حجم مجتمع الدراسة. وضم مجتمع الدراسة على 50 موظفا وهو عدد أفراد مؤسسة بريد الجزائر بولاية المدية يتوزعون بين المديريات والأقسام، ولقد اتبع الباحث أسلوب المسح الشامل الذي يمكنه من جمع البيانات والمعلومات من جميع عناصر مجتمع الدراسة، أما أدوات جمع البيانات فقد اعتمد الباحث على الأدوات التالية: الملاحظة، الاستمارة، الوثائق والسجلات.

وانطلاقا من هاته المعلومات خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

-لإدارة الإلكترونية أثر في التطوير التنظيمي.

-الإدارة الإلكترونية تحتوي على مجموعة من العناصر (عتاد الحاسوب والبرمجيات وشبكات الاتصال) التي تساعد المؤسسة في أداء عملها ومختلف وظائفها الإدارية.

-ضرورة توفر موارد بشرية ذات قدرات ومهارات تقنية عالية من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

-تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق الإدارة الإلكترونية.

-تطبيق الإدارة الإلكترونية يقضي على البيروقراطية ومعظم الفساد الواقع في الإدارة.

-يساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في توفير الجهد المبذول في تنفيذ المهام، وتسريع وتيرة القيام بهذه المهام في وقتها المحدد، وضمان جودة الخدمة، ما يمكن المؤسسة من نيل رضا واستحسان المستفيدين من خدماتها، وبالتالي الحفاظ على ميزتها التنافسية.

-يساهم عتاد الحاسوب في التطوير التنظيمي لدى مؤسسة بريد الجزائر لولاية المدية.

-تساهم شبكة الاتصالات في التطوير التنظيمي لدى مؤسسة بريد الجزائر لولاية المدية.

-تساهم الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي لدى مؤسسة بريد الجزائر لولاية المدية.

-إقبال الموظفين على تعلم استخدام الحاسب والبرامج التقنية للبقاء في دائرة الاتصال الجديدة.

-انتشار مبدأ الثقافة في المعاملات بين المديرين والموظفين.

-ارتفاع مستوى تقديم الخدمات المالية والإدارية التقليدية.

-التوثيق الكامل لأنشطة المؤسسة ومخرجاتها وحفظها على مدار أعوام وبناء ذاكرة مؤسسية معلوماتية تقنية حقيقية.

-توسيع قاعدة البيانات الداعمة للإدارة العليا.

-ساهمت الإدارة الإلكترونية في إعطاء فرص لتطوير الأداء والابتكار والتميز في الإدارات المختلفة.

-ضعف الوعي العام بأهمية ومزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية واستخدام البرامج التقنية مما يقلل من الإقبال عليها.

التعقيب على الدراسة:

تناولت هذه الدراسة أثر الإدارة الإلكترونية على التطوير التنظيمي وهي بذلك تتفق مع دراستنا، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وهذا ما اعتمدناه أيضا في منهج دراستنا، أما بالنسبة لأدوات جمع البيانات فتمثلت في الملاحظة والاستمارة، مقارنة مع دراستنا التي شملت الاستمارة والمقابلة، كما نجد أن المجال المكاني لهذه الدراسة هو مؤسسة خدماتية وهو يتفق مع دراستنا، لكنه طبق في مؤسسة بريد بعكس دراستنا التي طبقت في مؤسسة استشفائية.

الدراسة الخامسة: دراسة "سعدان نبيلة" بعنوان "أثر الإدارة الإلكترونية على التطوير التنظيمي" «دراسة ميدانية ببلدية قالمة ولاية قالمة- سنة 2019م (مذكرة ماستر)، حيث اندرجت إشكالية الدراسة تحت التساؤل: «هل هناك تأثير للإدارة الإلكترونية على التطوير التنظيمي في إدارة البلدية؟»، حيث هدفت الدراسة للتعرف على ما حققته الإدارة الإلكترونية من تطوير تنظيمي بالمؤسسة الجزائرية، ومعرفة مدى توفير المؤسسة الجزائرية لعناصر الإدارة الإلكترونية. كما هدفت لمعرفة أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية التي بدورها تعيق تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية.

وانطلق من التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية تأتي كالتالي:

- ماهي عناصر الإدارة الإلكترونية المتوفرة بإدارة البلدية؟

- هل تمكنت عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة البلدية من تحقيق التطوير التنظيمي بها؟

- هل هناك معوقات للإدارة الإلكترونية تعرقل تحقيق التطوير التنظيمي بإدارة البلدية؟

وللإجابة عن هاته التساؤلات ولتحقيق الأهداف المذكورة، اعتمدت الباحثة في دراستها

على المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف وتحليل وتفسير الظاهرة، كما يقوم على دراسة الواقع كما هو موجود وصفا دقيقا.

كما تم استخدام أدوات لجمع البيانات والمعلومات وهي: المراجع، والمقابلة والملاحظة والاستمارة، كما تمت الاستعانة ببعض الوثائق والسجلات من البلدية للحصول على البيانات المتعلقة بالهيكل التنظيمي.

أما عينة الدراسة فقد قدر عددهم الكلي ب 241 موظف إداري موزعين على مختلف المديریات والمصالح الإدارية، حيث اعتمدت الباحثة على تقنية المسح الشامل في توزيع الاستثمارات للحصول على بيانات دقيقة.

وخلصت نتائج الدراسة إلى:

- تتوفر إدارة البلدية على أجهزة الحاسوب وملحقاته.
- تعتمد إدارة البلدية على البرامج الإلكترونية لأداء المهام.
- تتوفر إدارة البلدية على موظفين ذوي كفاءة وخبرة في مجال الإعلام الآلي.
- تعاني إدارة البلدية من ضعف شبكات الاتصال وقواعد البيانات الخاصة بإدارة البلدية.
- للتكنولوجيا الحديثة دور في تغيير الهيكل التنظيمي من خلال تبسيط إجراءات العمل وتحديد المسؤوليات.
- أدى الاعتماد على التقنيات الحديثة على إلغاء الازدواجية والتكرار في الأعمال.
- إن للإدارة الإلكترونية تأثير في سلوكيات الموظفين أثناء العمل.

-إن تحسين كفاءة وفعالية الخدمات وتقليل الأوراق يكون من خلال الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة.

-لا توجد معوقات بشرية وقانونية وسياسية وأمنية تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية، فيما تعاني إدارة البلدية من وجود معوقات إدارية ومالية تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية.

التعقيب على الدراسة : حاولت الباحثة في دراستها التعرف على أثر الادارة الالكترونية على التطوير التنظيمي ، كما أنها هدفت لمعرفة أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الادارة الالكترونية التي بدورها تعيق تحقيق التطوير التنظيمي وهذا ما تشابه مع دراستنا ، كما اتفقت الدراستان في الاعتماد على نفس المنهج وهو المنهج الوصفي ، كما اتفقت في أدوات جمع البيانات وهما الاستمارة والمقابلة ، لكن الاختلاف الجزئي يكمن في استخدام الباحثة أداة الملاحظة أيضا ، وتمثلت العينة المقصودة في دراسة الباحثة في الموظفين الإداريين وهو ما تشابه مع عينة دراستنا ، كما اتفقت الدراستان في المجال المكاني فكان مؤسسات خدمتية.

الدراسة السادسة: دراسة "ثامري صلاح الدين " و "رولاي عبد الحميد " بعنوان: «الإدارة الإلكترونية في مؤسسات الصحة العمومية الجزائرية، الواقع والمعوقات " دراسة حالة مستشفى الشهيد "عسلي محمد" بمدينة عين الملح لولاية المسيلة سنة 2022م(مذكرة ماستر)، انطلقت الدراسة من الإشكالية التالية:" ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بمستشفى الشهيد عسلي محمد بمدينة عين الملح ولاية المسيلة؟"

حيث هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصحية العمومية الجزائرية، وتوضيح أهم المعوقات التي تحول دون تطبيقها.

وانطلقت فرضيات الدراسة من الفرضيات التالية:

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول المتطلبات الإدارية للإدارة الإلكترونية.

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول المتطلبات التقنية للإدارة الإلكترونية.

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول المتطلبات البشرية للإدارة الإلكترونية.

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول المتطلبات المالية للإدارة الإلكترونية.

وللإجابة عن التساؤل الرئيسي اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف الظواهر كما هي على أرض الواقع كمياً وكيفياً، وعلى الاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات، وشملت عينة البحث على 35 إدارياً من أصل 47 إداري يعمل بالمستشفى.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- الرؤية المستقبلية للإدارة الإلكترونية غير واضحة لدى الإداريين.

- غياب التنسيق بين المصالح والأقسام داخل المستشفى.

- لا يتم تحديث وتطوير الأجهزة والبرمجيات الخاصة بنظم المعلومات.

- غياب برمجيات الحماية وأمن الشبكات.

- مواجهة الإداريين صعوبة في التعامل مع أدوات وبرمجيات الإدارة الإلكترونية وذلك راجع لنقص برامج التدريب المناسبة.

- عدم توفر المستشفى على الإمكانيات المالية الكافية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

التعقيب على الدراسة:

جاءت الدراسة بعنوان "الإدارة الإلكترونية في مؤسسات الصحة العمومية الجزائرية ، الواقع والمعوقات " حيث هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع الإدارة الإلكترونية في مؤسسات الصحة العمومية الجزائرية ، وهي بذلك تتوافق مع دراستنا جزئيا في كون التطوير التنظيمي يعتبر من بين الأهداف التي تسعى الادارة الالكترونية لتحقيقه ، كما اتفقت الدراستان في انتهاج نفس المنهج وهو المنهج الوصفي ، وقد اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وهذا ما يتفق مع دراستنا ، لكنه يختلف جزئيا في اعتمادنا على أداة المقابلة أيضا . كما تشابهت الدراستان في المجال المكاني وهو مؤسسة استشفائية عمومية.

الدراسة السابعة:

دراسة "رحماني سناء" بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة " حيث أجريت الدراسة على الإداريين العاملين بمؤسسة "كندور"-برج بوعريرج- سنة 2017م(مذكرة دكتوراه)، وانطلقت الدراسة من الإشكالية الرئيسية: " ما دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير مؤسسة كندور؟"

واندرج عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

-ما هو مستوى توفير مؤسسة كوندور لعناصر الإدارة الإلكترونية التقنية والبشرية؟

-ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة محل الدراسة؟

-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى توفر عناصر الإدارة الإلكترونية في مؤسسة «كوندور» من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية؟

-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير مؤسسة "كوندور" من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية؟

وللإجابة على الأسئلة اعتمدت الباحثة في دراستها على منهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي، كما استخدمت أدوات ووسائل لجمع البيانات والمعلومات وهي الاستمارة والمقابلة والملاحظة، وشملت الراسة عينة عشوائية من الإداريين في المؤسسة بلغ عددهم 120 إداريا، وانطلاقا من تحليل البيانات والمعلومات التي جمعتها توصلت الراسة إلى النتائج التالية:

-توفر عناصر الإدارة الإلكترونية في المؤسسة يرقى إلى المستوى المقبول.

-مستوى توفر العنصر التقني أعلى من العنصر البشري، إلا أن شبكات الاتصال في المؤسسة تحتاج إلى المزيد من التطور.

-تبين الدراسة أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تحسين تسيير المؤسسة، بحيث أن الرقابة كانت أكثر وظيفة ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسينها، تلاها كل من التنظيم والقيادة على التوالي، ثم يأتي التخطيط.

-درجة مساهمة العنصر البشري في تحسين تسيير المؤسسة أكبر من مساهمة العنصر التقني.

التعقيب على الدراسة:

تسيير المؤسسة ، وهي بذلك تشترك مع دراستنا الحالية في معرفة مدى توفر عناصر الإدارة الإلكترونية ومدى مساهمتها في التطوير التنظيمي ، لكنها تختلف عن دراستنا في اعتمادها على منهج ثاني وهو دراسة حالة الذي ينطبق على عينة عشوائية بعكس دراستنا التي اعتمدنا فيها على المنهج الوصفي و العينة القصدية ، كما تختلف في المجال المكاني حيث أجرت الباحثة دراستها في مؤسسة اقتصادية ، بينما الدراسة الحالية تمت في مؤسسة عمومية خدمتية (مؤسسة استشفائية) ، واعتمدنا في دراستنا على الاستمارة والمقابلة كأداة من أدوات جمع البيانات وهذا ما تطابق مع دراسة الباحثة لكننا تختلف عن دراستنا في اعتمادها أيضا على أداة الملاحظة .

الدراسة الثامنة: دراسة "نجم العزاوي" بعنوان: "أثر مكونات الإدارة الإلكترونية على أداء المنظمة " حيث أجريت الدراسة على مصرف الرافدين وفروعه في العراق سنة 2017م(مذكرة ماستر)، وجاءت الدراسة تحت الإشكالية التالية: "هل هناك أثر للإدارة الإلكترونية بمختلف مكوناتها على تحسين الأداء المصرفي؟"

وتفرع عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك أثر لإدارة التخطيط الإلكتروني على تحسين الأداء المصرفي؟
- إلى أي مدى تؤثر إدارة العملاء الإلكترونية على تحسين الأداء المصرفي؟
- إلى أي مدى تؤثر إدارة الوثائق الإلكترونية على تحسين الأداء المصرفي؟
- إلى أي مدى تؤثر إدارة المراسلات الإلكترونية على تحسين الأداء المصرفي؟
- هل هناك أثر لإدارة الخدمات الإلكترونية على تحسين الأداء المصرفي؟

وللإجابة عن هاته الأسئلة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام المسح الشامل، وتمثل مجتمع الدراسة في الإداريين بمصرف الرافين وفروعه في مختلف المستويات، وقد تضمنت عينة الدراسة على 144 موظفاً، كما قامت الدراسة الاستمارة كأداة لجمع البيانات.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

-ضعف البنية التحتية للاتصالات وقلة الكوادر المتخصصة بتنفيذ العمل المصرفي المرتبطة بالإدارة الإلكترونية ما يؤثر على مستويات أدائه.

-ضعف فاعلية قاعدة المعلومات في المصرف لتقديم الخدمات بكفاءة عالية بما ينعكس سلباً على مستويات الأداء مع انخفاض التكلفة المالية الخاصة بخدمة صيانة الأجهزة المرتبطة بالإدارة الإلكترونية في مصرف الرافدين، وكذا تكلفة إنشاء الموقع الإلكتروني، والاتصال بالشبكة العالمية "الأنترنت".

-ضعف إشراك جميع العاملين في دورات تدريبية لاستخدام الحاسوب في أعمالهم، وعدم امتلاك المصرف المعلومات عن مستوى الأداء الحالي للعاملين فيه

-عملية التحسين المستمر للخدمة المصرفية المقدمة لعملاء مصرف الرافدين ليس بالمستوى المطلوب.

التعقيب على الدراسة:

ركزت الدراسة على أثر مكونات الإدارة الإلكترونية على أداء المنظمة لذا فإنها تتفق مع دراستنا من حيث سعيها لمعرفة آثار الإدارة الإلكترونية على أداء الموظف في المنظمة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأداة جمع البيانات الاستبيان وهذا ما يتوافق

مع دراستنا الحالية، ولكن الاختلاف كن في اعتمادنا على أداة المقابلة أيضا. ويمكن الاختلاف أيضا في تركيز الدراسة على الأداء في المنظمة وليس على التطوير التنظيمي، وفي طبيعة المجال المكاني فهي مؤسسة اقتصادية (مصرف) بعكس دراستنا التي تعد مؤسسة خدمتية (مؤسسة عمومية استشفائية).

الدراسة التاسعة:

دراسة "طارق بن قسبي" بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الاستشفائية العمومية"، دراسة ميدانية لمستشفى سليمان عمرات بمدينة بركة سنة 2017م (مذكرة ماستر)، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة الاستشفائية وتحديد الآثار المترتبة على استخدامها، كما تهدف إلى تحليل الواقع الفعلي لمدى استخدام أدوات الإدارة الإلكترونية في المستشفيات الجزائرية.

انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي: «ما مدى تأثير الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الصحية بالمؤسسة محل الدراسة؟» ويمكن التعبير عن المشكلة من خلال التساؤلات الفرعية التالية:

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات الصحية؟

- هل توجد فروق في إجابات الأفراد تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

وللإجابة عن هاته الأسئلة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف وتحليل وتفسير الظواهر كميا وكيفيا، وعلى الاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات، وتم حصر مجتمع الدراسة في كل من الأطباء والمساعدين والإداريين في المؤسسة

الاستشفائية، وتمثلت عينة الدراسة من 90 موظف من أطباء ومعاونيهم ومدراء الأقسام

والوحدات الرئيسية والفرعية في المستشفى قيد البحث.

ومن هذه المنطلقات خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

-وجود إدارة إلكترونية في إدارة المستشفى.

-مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسة الاستشفائية.

-وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة بالمستشفى.

التعليق على الدراسة:

أراد الباحث من خلال هذه الدراسة التعرف على مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الاستشفائية وهي تتوافق بشكل جزئي في دراستنا الحالية ، حيث تطرقنا للتطوير التنظيمي ككل ، إضافة إلى ذلك تشابهت الدراستان من حيث المجال المكاني الذي كان مؤسسة عمومية استشفائية ، وأيضا نفس المنهج وهو المنهج الوصفي ، أما عينة الدراسة فكانت عينة قصدية وهنا كان الاتفاق أيضا ، أما فيما يخص أدوات جمع البيانات فتشابهت جزئيا حيث تمثلت في الاستمارة التي اعتمدها الباحث ، أما دراستنا فقد اعتمدنا على الاستمارة إضافة إلى أداة المقابلة .

سابعاً: المقاربات النظرية

إن البحث العلمي يفرض على الباحث مقاربة موضوع دراسته لمجموع النظريات والمداخل التي تطرق لها مجموع الباحثين ومحاولة تكييفها مع موضوع الدراسة، كما هو الحال مع موضوع دراستنا المتمثل في متغيري الدراسة: التطوير التنظيمي والتحول الرقمي،

باعتبارهما من الأساليب أو الاستراتيجيات الحديثة في الإدارة، حيث ارتأينا إلى التطرق
للنظريات المعاصرة وتكييفها مع هذين المتغيرين:

1_مدرسة النظم:

ظهرت منذ ثلاثينات القرن العشرين ، وتقوم هذه المدرسة على مفهوم النظام الذي
يتضمن ويتكون من أجزاء وأشياء متفاعلة تشكل في مجموعها تركيبا وجسما موحدا، وعليه ،
فإن دراسة أي جزء من هذه الأجزاء بمعزل عن بقية الأجزاء الأخرى لا يعكس حقيقة وحدة
النظام وانسجامه ،والنظر إلى المؤسسة كنظام يساعد في فهم وتناول النظم الفرعية، التي
تعمل بصورة متداخلة سعيا لتحقيق أهداف المؤسسة، وتتميز هذه المدرسة عن غيرها من
المدارس بأنها تنظر إلى الإدارة كجهاز متكامل، وأكدت على مؤشر جديد لصحة المؤسسة
وهو النمو والقدرة على البقاء وليس الإنتاجية والربح فقط (رحماني ،2017م،ص23)

الفكرة الأساسية لهذه المدرسة تعتمد على مفهوم النظام، الذي يمكن تعريفه بأنه
الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع وترتبط بين الأشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها
تركيبا كليا موحدا، وبموجب هذه الفكرة فإن المنشأة عبارة عن نظام اجتماعي مفتوح مصمم
لتحقيق أهداف معينة، هذا النظام يعيش في بيئته يحصل منه على موارده أو مدخلاته
الأساسية (المال، موارد بشرية، تكنولوجيا) ثم يقوم بمعالجتها وتقديمها للمجتمع على شكل
مخرجات من السلع والخدمات. فالمنظمة تشبه الكائن الحي من حيث أنها عبارة عن نظام
يتفاعل مع البيئة المحيطة، له مدخلات ومخرجات كما أنه يتألف من أجزاء أو أنظمة فرعية
تمارس كل منها وظائف معينة وتتأثر ببعض. (شهاب ،2014م، ص01)

تقوم هذه النظرية برأي أحد الباحثين على مجموعة من الأسس:

*تؤكد أن المنظمة هي نظام مفتوح وليس مغلق وتتفاعل مع محيطها، فهي تأخذ مدخلاتها

من البيئة وتعطيها مخرجاتها

*يتشكل النظام الكلي من مجموعة من الأنظمة الجزئية والتي تعمل جميعها في سبيل تحقيق الهدف الكلي للنظام.

مدخلات النظام هي (رأس مال، مواد أولية، آلات، عناصر بشرية، أفكار....) *

*التحويل: وهو مجموعة من العمليات والأنشطة التي بموجبها تحول المدخلات إلى منتجات وخدمات، وعملية التحويل هي التي تخلق القيمة المضافة.

المخرجات أو النتائج هي سلع أو خدمات تحصل عليها من خلال عملية التحويل *

وتعول هذه النظرية على أهمية كبيرة على التغذية العكسية، فالمنظمة يجب أن تجمع المعلومات عن تأثير مخرجاتها في البيئة ثم تصبها في النظام على شكل مدخلات لتساعد في عملية التحويل بما يضمن التكيف مع البيئة المحيطة. (علاء الدين، 2013 م، ص25)

ساهم المدخل النظامي بشكل كبير في التطوير التنظيمي من خلال تأكيده على التداخل بين الأجزاء، وكذلك العلاقة بين النظام وبيئاته والعلاقة بين المتغيرات الفنية والسلوكية، وبالتالي تقديم تصور واضح عن مدى التداخل بين الجوانب الرسمية والغير رسمية في منظمات الأعمال. كما أسهم هذا المدخل في الابتعاد عن فلسفة التوازن بين الإدارة والعمال، وضرورة العمل على قبول فكرة الصراع والتناقض والاهتمام بمنازعات العمال والرضى عن العمل. ولقد حققت مفاهيم هذا المدخل تصورات أكثر موضوعية لفهم

الظاهرة التنظيمية والسلوك التنظيمي، وحاولت مساعدة المنظمات في تطبيق نهج إداري على درجة كبيرة من المرونة وتحديد أكبر عدد من متغيرات السلوك التنظيمي لضبطها والسيطرة عليها. (اللوذي، 2003م، ص39)

إن التطورات التكنولوجية المعاصرة، وما تتركه من آثار على عملية التنمية الشاملة، وما تلقي من أعباء كبيرة على الدول، يجعل من عمليات تحديث وتطوير الجهاز الإداري للدولة والهيكل التنظيمية فيها عملية أساسية بسبب تخلف الجهاز الإداري عن ملاءمة طبيعة الأعمال والاختصاصات الخاصة بها، كما يتطلب الأمر أيضا القيام بعملية تحليل الهيكل التنظيمي ودراسة الأنماط والضوابط السلوكية والتنظيمية السائدة في الجهاز الإداري للدولة بهدف تحقيق:

*توصيف الأعمال والوظائف والإجراءات والتقسيمات التنظيمية وبيان ما يترتب عليها من إنجازات، وما تستنفذه من موارد وإمكانات.

*تشخيص الأوضاع التنظيمية، وما تضمنه من ضوابط وأنماط سلوكية وتحديد مواطن القوة والضعف فيها والتي يترتب عليها وجود معوقات للجهاز الإداري وانخفاض كفاءته.

*تصميم التعديلات والتطورات اللازمة إدخالها على التنظيم القائم لتحقيق المزيد من الكفاءة والاقتصاد في الأداء.

ويتضمن تحليل النظم ما يلي: تحليل الهيكل التنظيمي / تحليل الأعمال والوظائف / تحليل العلاقات التنظيمية / تحليل الطرائق والوسائل والإجراءات / تحليل الموارد والإمكانات. (الرصن، 2004م، ص437)

2- لمدخل النسق الاجتماعي الفني:

أحد الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم تأثيرا بالغا على الاتجاهات النظرية اللاحقة عليه ، فظهرت محاولات تسعى إلى الإفادة من مفاهيمه وأطره النظرية في دراسة التنظيمات ، منها اتجاه النسق الاجتماعي الفني الذي يعد امتدادا له لأنه ينطلق من مسلمة أن التنظيم نسق اجتماعي ، ولكن الجديد فيه إدخاله لأبعاد تنظيمية يجهلها إلى حد كبير رواد الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم ، إن محور اهتمام هذا الاتجاه أنه ينظر إلى التنظيم بوصفه نسقا تسود فيه علاقات متبادلة بين التكنولوجيا ، والبيئة وعواطف الأعضاء والشكل التنظيمي ، وأن طبيعة العلاقات هي تحدد استقرار التنظيم وبقائه

إن أهم محاولة درست تأثير التكنولوجيا على التنظيم تلك التي قدمها "روبرت بلون" سنة 1964 ، فلقد قدم بحثا شاملا للاغتراب الناشئ عن أنماط التكنولوجيا المختلفة ، مستندا على وجه الخصوص إلى الدراسات التي أجريت على نظام خط التجميع ، ولقد انطلق من قضية أساسية هي أن التكنولوجيا الحديثة تعد السبب الأساس المحدد للاغتراب ، ولقد أوضحت هذه الدراسة أن الأنساق الفنية في التنظيم تخلق لدى العامل إحساسا بالضعف وشعورا بالاغتراب الذاتي ، على أن "بلون" لم يغفل في مطلع دراسته الإشارة إلى دور العوامل الاجتماعية في إحداث هذا الاغتراب.

لقد انطلق هذا الاتجاه "النسق الاجتماعي الفني " من نقطة أساسية هي أن المحاولات النظرية التي أدخلت في اعتبارها البعد التكنولوجي في التنظيم لم تقدم إجابة واضحة وحاسمة على سؤالين هامين هما: كيف يضمن النسق استقرارا لكي يحقق أهدافه؟ وكيف ينظم النسق علاقته بالبيئة المحيطة به؟

ولكي يجيب أصحاب هذا الاتجاه النظري على هذين السؤالين ذهبوا إلى أن دراسة التنظيم يجب أن تأخذ في اعتبارها التساند بين الأبعاد التالية: التكنولوجيا، والبيئة وعواطف

المشاركين، والشكل التنظيمي، وهنا نجد هذا الاتجاه يتخذ من فكرة النسق نقطة بداية يحاول بعدها الكشف عن دور هذه الأبعاد المتساندة في تحقيق الاستقرار في التنظيم وإنجاز أهدافه المقررة، كما أنه يهتم بطبيعة الحال بدراسة نوع معين من التنظيمات وهو التنظيمات الاقتصادية.

ولقد استطاع هذا الاتجاه أن يشق طريقه ساعيا إلى تحقيق مزيد من الذاتية والاستقلال ومن أجل ذلك حاول دراسة التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا فنيا فيه ترتبط التكنولوجيا بعواطف الأفراد ارتباطا منظما، ثم يرتبطان سويا بالبيئة ارتباطا وثيقا مباشرا، ويترتب عن ذلك أن التكنولوجيا والبناء الرسمي يحددان مبلغ الإشباع والرضا الإنساني الذي يمكن أن يتحقق من خلال المشاركة (رحالي، 2017م، ص 49-50)

وعليه يقوم هذا المدخل على عدد من المبادئ:

أولاً: أن المنظمات هي نتاج لنسقين أساسيين هما: نسق اجتماعي يتمثل في العمال وتفاعلاتهم، ونسق فني تقني يتمثل في الأدوات والمعدات التكنولوجية، بحيث يهدف هذا المدخل إلى زيادة كفاءة كلا النسقين، وهذا الهدف يعتبر من الأهداف التي تسعى الإدارة الإلكترونية وكذا التطوير التنظيمي إلى تحقيقه.

ثانياً: هو التأكيد على أن أي منظمة أو وحدة إنتاج تكون دائما في حالة تفاعل مع البيئة المحيطة، في تأخذ من تلك البيئة مدخلات معينة (الطاقة - المعلومات - مواد أولية أدوات ...) وتمدها بمخرجات هي منتجات تلك المنظمة أو خدماتها.

وهذا المبدأ ينطبق على الإدارة الإلكترونية في تفاعلها مع البيئة الخارجية، فعناصر الإدارة الإلكترونية تعتبر مدخلات من هذه البيئة، وتوفي المعلومات والخدمات هي مخرجات

مقدمة إليها. (السيد عبد الله، 2014م، ص94)

إن هذا المدخل يهدف إلى إجراء تطوير تنظيمي الذي يعتبر مجموعة من الأساليب والإجراءات السلوكية التي تستخدم لتغيير بيئة العمل أو الوضع الحالي الذي يمارس فيه العمل ، والذي سيؤدي بدوره إلى تغيير الجوانب السلوكية من اتجاهات وتصورات وأنماط السلوك لأفراد التنظيم ، الأمر الذي يخلق وضعاً جديداً أحسن و أكفاً بين إمكانيات المنظمة ككل من جهة واحتياجات ومتطلبات البيئة التي تعمل فيها من جهة أخرى ، وأحسن وأشهر تجربة فعلية تنفيذية لمنحى الأنساق الاجتماعية -التقنية هو أسلوب ونظام "جماعات العمل " ، وهو الأسلوب الذي يعتمد عليه التطوير التنظيمي ،فهذه الجماعات تشكل مرجعية يستمد منها أفراد التنظيم قيمهم ومعاييرهم كما تقود نفسها بنفسها متوافقة مع الإطار البيئي التي تعمل فيه ، على أن يراعي في اختيار أفرادها عدداً من الشروط أهمها الكفاءة ، لأنها تترك لهؤلاء الأفراد الفرصة ليصمموا بأنفسهم خطة ونظام عملهم وعملياتهم الإدارية ، باعتبار أن الأفراد هم الأكثر دراية بالمراحل التي تمر بها مختلف العمليات الإدارية ، التي تسعى لتلبية طلبات المتعاملين واحتياجاتهم ، فمن خلال الاعتماد على أسلوب ونظام جماعات العمل تكون الرقابة المباشرة من القيادات العليا أقل ما يكون .(السيد عبد الله ، 2014 م، ص 94)

التطوير التنظيمي

تمهيد

أولاً: لمحة تاريخية عن التطوير التنظيمي

ثانياً: أهداف التطوير التنظيمي وخصائصه

ثالثاً: مقومات التطوير التنظيمي ومناهجه

رابعاً: مجالات التطوير التنظيمي ومبرراته

خامساً: القواعد الأساسية للتطوير التنظيمي وأبعاده الاستراتيجية

سادساً: المفاهيم المرتبطة بالتطوير التنظيمي

سابعاً: معوقات التطوير التنظيمي

خلاصة

تمهيد:

يعد التطوير التنظيمي وسيلة مهمة وجد فعالة لتحسين أداء كل من الأفراد والمنظمة ، فهو يعتبر ظاهرة صحية في حياة هاته الأخيرة ، لما له من أهمية كبرى في الرفع من أداء وكفاءة كل من المنظمة والعاملين بها خاصة التغيرات الحاصلة في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم، فأصبحت المؤسسات تتسابق مع هاته التغيرات بتطوير مختلف أنظمتها بما في ذلك الجانب الإنساني والجانب التنظيمي اللذان يعتبران من أهم مقومات النجاح ، فالجانب الإنساني يكون بتهيئة الجو المناسب للأفراد في العمل والاهتمام بتطويرهم مما يساهم في خلق جو من الالتزام والولاء التنظيمي داخل المنظمة ، كما يحسّس الأفراد بانتمائهم الوظيفي ويؤدي إلى تحفيزهم والرفع من إنتاجيتهم ، باعتبار التطوير التنظيمي امتدادا فكريا للمدارس السلوكية وركزت بشكل كبير على الجانب الإنساني واعتبرته عاملا مهما في العملية الانتاجية كأساس التطوير التنظيمي هو الفهم العميق للسلوك الفردي ، أما الجانب التنظيمي يكون في رفع مستويات التنظيم من خلال الاعتماد على المنهجية العلمية ، وحل المشكلات التي تواجه التنظيم ، والتأقلم مع البيئة الخارجية باعتبار المنظمة نسقا مفتوحا تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة، وتهيئة الثقافة الداخلية والبنية التنظيمية.

إن التطوير التنظيمي هدف تسعى إليه المؤسسات ولم يكن يوما أسلوبا تتبعه، من خلال تسخير جملة من الاستراتيجيات والأساليب العلمية الهادفة كما يعتبر عملية طويلة المدى لرفع كفاءة التنظيم.

لذلك فمحاولتنا في هذا الفصل تمثلت في التعرف على ماهية التطوير التنظيمي من مختلف جوانبه محاولين التطرق إلى: التطور التاريخي للتطوير التنظيمي، أهدافه

وخصائصه، مناهجه ومقوماته، قواعده وأبعاده، مجالاته ومبرراته وكذا معوقاته، كما سنتناول

أهم المفاهيم المرتبطة بالتطوير التنظيمي

أولاً: لمحة تاريخية عن التطوير التنظيمي:

لم ينشأ مصطلح التطوير التنظيمي من فراغ بل سبقتة جهود حثيثة أطلق عليها مسميات مختلفة من إصلاح إداري، أو تنمية إدارية أو عصرنه إدارية أو تجديد وإعادة الهيكلة، وغير ذلك من المصطلحات التي دلت على الأبحاث والجهود الموجهة لمعالجة المشاكل والأمراض والتحديات والصراعات التي كانت ولاتزال تهدد المنظمات سواء من خلال بنيتها التنظيمية أو من خلال العاملين فيها أو المتعاملين معها.

ويمكن القول بالاعتماد على العديد من الأدبيات والمراجع المتوفرة للبحث أنه لا يوجد اتفاق تام بين الباحثين على إثبات من كان أول من قدم مصطلح التطوير التنظيمي.

اعتبر الدكتور "الكيسي" في كتابه "التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة" أن البذرة الأولى لحركة التطوير التنظيمي تعود إلى عدد من الرواد وهم: (كورت لوين) و (كينيث بيني) و (لياند برادفورد) و (رولاند ليبيت) الذين أرسوا في عام 1946 برنامجاً لمختبر تدريبي في كلية المعلمين في ولاية كنتاكي، وأعقب ذلك الجهود المبذولة من مركز "ماسشوستش" للتكنولوجيا في هذا المجال.

وتبع هذه التجربة تأسيس المختبر القومي لتدريب وتنمية الجماعات في أمريكا عام 1947 م، وقد بدأ هذا المركز نشاطه ببرنامج أطلق عليه (تدريب الجماعات) قام الباحثون في هذا المركز بالاستفادة من دراسات علماء الاجتماع وعلماء النفس السلوكيين.

ومن الباحثين الذين أسهموا وبفاعلية في تطوير هذا الاتجاه نذكر: "ماك غريغور"، حيث طرح عام 1957 م وجهة نظر لإدخال مفهوم التطوير والتغيير من نطاق الجماعات إلى نطاق المنظمات.

وفي عامي 1958م و1959م قام "هربرت شبرد" بإجراء ثلاث تجارب في شركة "أبيسون" ابتداءً من مقابلات استطلاعية وشخصية مع القيادات العليا وأنهاها بمختبر تدريبي لمدة ثلاث أيام، وحذا حذوه "باول بوشانان" مستخدماً نفس الطريقة في مؤسسات ملاحية وبحرية.

كذلك أسهمت جهود "روبرت بلاكي" و"جين موتن" في جامعة "تكساس" في توسيع وتعميق هذا التوجه وانتهت جهودهما إلى أبحاث الشبكة الادارية.

ولا يمكن تجاهل المنحنى الآخر الذي أسهم في تكوين مفهوم التطوير التنظيمي وهو ما يسمى ببحوث المسح والتغذية ، الذي قامت به جامعة "ميتشان" وأشرف على الأبحاث فيها "رنسس ليكرت" في عام 1946 م، كما يمكن أن نعتبر الاتجاه المعروف (بالتنظيم والأساليب) والذي نشأ ببريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية والذي تطور تطوراً كبيراً أثناء الحرب العالمية الثانية والفترة التي تلتها ، رافداً رئيسياً للتطوير التنظيمي حيث احتوى مفهوم التطوير التنظيمي العديد من المفاهيم والأسس التي قدمها "التنظيم والأساليب " (علاء الدين 2013، ص50_51)

وبغض النظر عن ادعاء السبق يمكن القول إن التطوير التنظيمي يعود إلى مصدرين رئيسيين هما: تطبيقات الأساليب المعملية في التدريب، وذلك بواسطة معامل التدريب الوطني والمصدر الثاني هو أسلوب البحث المسحي وكلا الطريقتين كان رائدها "كيرت لافين" في عام 1945 م.

أولاً: التدريب المعلمي: لقد بدأ هذا النوع من التدريب بواسطة مجموعة من علماء السلوك في نهاية عام 1940م وبداية عام 1950م، بدأ كلا من "دوجلاس مكروجر" و "ريتشارد بيكهارد" في تطبيق أسلوب التدريب المعلمي على القطاع الصناعي في الولايات المتحدة منذ عام 1959م.

وكون "مكروجر" و "جونز" أول مجموعة انتشارية للتطوير التنظيمي، وفي نفس الوقت كان كلا من "شيبيرد" و"بلاك" عدد من مفاهيم السلوك التطبيقي وخصوصا التدريب المعلمي أو ما يسمى بتدريب الحساسية، على شركة "أسو" العالمية للبتروك بهدف تحسين أساليب عمل المجموعات ونتج عن ذلك ما يعرف بالشبكة الادارية، إن هذه البرامج وغيرها كانت بداية العمليات التطورية في المنظمات عن طريق استخدام العلوم السلوكية التطبيقية في رفع كفاءة العاملين والمنظمات مع والتي عرفت بالتطوير التنظيمي.

ثانياً: البحث المسحي والمعلومات الراجعة: في نفس الوقت كان هناك مجموعة من العلماء في مركز الأبحاث في الجامعة قد بدأوا في تطبيق نموذج " البحث العملي" للعالم "كيرت ليفين"، لرفع كفاءة عدد من المنظمات، ولقد استخدم كل من "ليكرت" وآخرون مسحا عاما عن طريق الارجاع المنظم للمعلومات بين المشاركين وبين الادارة العليا بغرض تحسين الكفاءة التنظيمية، ولقد طبقت شركة جنرال موتورز للسيارات طريقة "ليكرت" بنجاح.

إذ يمكن القول إن التدريب المعلمي والبحث المسحي والمعلومات الراجعة، هما أحد أهم المصادر الرئيسية لتطبيقات التطوير التنظيمي في المنظمات، وهذا ما يساعد الدارسين لهذا الحقل المتطور في معرفة أبعاده التاريخية. (الطجم، 2009م، ص 66-67)

ثانياً: أهداف التطوير التنظيمي وخصائصه:

1-أهداف التطوير التنظيمي:

إن التطوير التنظيمي يعد حالة من حالات التغيير وعدم المروحة في نفس المكان، ويأتي التطوير التنظيمي بالحلول الإبداعية لكثير من المشكلات الادارية التي تعاني منها المنظمات، ويحدد خبراء التطوير التنظيمي أهدافه على النحو التالي:

مساعدة التنظيمات على اختلاف أنواعها في التعامل مع جزء من البيئة التي تحيط بها الحصول على تعاون أو تكامل بين المجموعات ذات المساهمات المتخصصة من أجل الوصول الى جهد متعاون لتحقيق أهداف التنظيم العامة.

المساهمة في زيادة انتماء الأفراد للمنظمات وتحقيق أغراض التنظيم بما يتحقق معه نوع من التكامل والانسجام بين أغراض التنظيم واحتياجات الأفراد.

تقديم المساعدة للمديرين في حل كثير من المشكلات الإدارية.

تطوير نظم الحوافز والمكافآت بحيث يتم ربطها بإنجاز أهداف التنظيم وتطوير الأفراد فيه.

مساعدة المنظمة في حل مشكلاتها من خلال تزويدها بالمعرفة الكاملة للعمليات التنظيمية ونتائج تلك العمليات، والاليات التي تستخدم في حل تلك المشكلات.

إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في التنظيم.

خلق جو من الانفتاح في المناخ التنظيمي بحيث يمكن لكافة العاملين من معالجة المشكلات التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح وعدم التكتم عليها وتحاشي مناقشتها

زيادة فعالية عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراع وأسبابه من خلال زيادة الوعي

بدينامية الجماعة (إبراهيم شهاب، 2014م، ص31)

كما يمكن تلخيص الأهداف العملية لمجهودات التطوير التنظيمي فيما يلي:

- إنشاء نظام قابل للتجديد والبقاء يمكن أن يتكيف مع المحيط بحسب الوظائف المنوطة به، وهذا يعني جهد متواصل نحو التغيير والمرونة في الأداء.
- تعظيم كفاءة التنظيمات الرسمية والغير الرسمية وذلك من خلال وسائل تحسين وتطوير مستمرة، عن طريق تحليل نظام الأدوار وأداء المهمات ومراجعة توزيع الموارد البشرية والمادية، وأسلوب الاستفادة منها، وبناء نظام فعال للمعلومات الراجعة أو المرتدة
- تحقيق درجة عالية من التعاون والتقليل من الصراعات بين الأفراد والمجموعات والوحدات التنظيمية.
- ايجاد مناخ تنظيمي يمكن فيه مواجهة الخلافات القائمة ومعالجتها. (الطجم، 2009م، ص75-76).

وورد أيضا عن باحثين أنه من أهداف التطوير التنظيمي ما يلي:

- رفع درجة كفاءة وفعالية المنظمة في المجالات الادارية كافة من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة بما ينعكس بشكل واضح على تحسين انتاجية المنظمة.
- تطوير ثقافة المنظمة باتجاه خلق ثقافة جديدة مبنية على روح الفريق وتفهم كل من الادارة والعاملين لأهداف واحتياجات كل طرف.
- تعميق تطبيق الرقابة الذاتية واشاعة جو من الثقة والشفافية عبر مختلف مستويات المنظمة.
- بناء القرار بشكل جماعي وتطبيق طرائق ديمقراطية في الادارة وتوفي المعلومات اللازمة لمتخذي القرار بشكل مستمر ودون تشويه.
- تطوير فهم أسباب وآليات التوترات والصراعات في المنظمة والعمل على معالجتها

- تحسين عمليات الاتصال وأساليب القيادة وتشجيع روح المنافسة البناءة في المنظمة.
- التطوير المستمر لبيئة العمل بما يضمن زيادة مهارات وقدرات العاملين وزيادة ولائهم للمنظمة والإسهام في استقطاب الكفاءات ودمجها في المنظمة (علاء الدين، 2013م، ص 112-113)

2- خصائص التطوير التنظيمي:

- إن الفهم الصحيح لماهية التطوير التنظيمي يستلزم تحديد أهم الخصائص التي تميزه عن غيره من الظواهر الأخرى، ثم إن الإلمام ببعض خصائص التطوير التنظيمي سيعمق مفهومنا نحو هذا الحقل الجديد نسبياً، والذي يمكن أن يميزه عن غيره من البرامج التطويرية الأخرى، ومن بين الخصائص التي يتميز بها التطوير التنظيمي حسب بعض الباحثين نجد:
 - ذو طابع عملي: يهدف إلى تغيير فعلي، يبدأ بمرحلة التشخيص ثم يتم تحديد وسيلة التغيير المناسبة، ثم عملية المتابعة والتقييم لمعرفة مدى النجاح الذي يتحقق.
 - برنامج مخطط وطويل الأجل: يقوم التطوير التنظيمي على قاعدة من المعلومات للتغيير، تشمل العديد من العناصر والمتغيرات المتعلقة بالتخطيط الإداري، وضع الأهداف، التنفيذ، التقييم، وتصحيح النتائج عند الضرورة. ولأن برامج التطوير تتميز بالشمولية وتشمل التنظيم ككل، فإنها قد تستغرق عدد من السنوات، وهذا يمثل أحد المشاكل التي تواجه المديرين، لأن معظم المكافآت تقوم على تحقيق أهداف قصيرة المدى.
 - موجهة نحو حل المشاكل: تتصف مجهودات التطوير التنظيمي ابتداءً من مرحلة التشخيص وانتهاءً بمرحلة المتابعة، بأنها برامج فعلية وعملية موجهة نحو حل المشاكل التنظيمية، مما يعني أنها لا تعمل في فراغ، بل تنصب على تحسين الأساليب التشغيلية

لتحقيق أهداف التنظيم .

-**يعكس منهج النظم** :يعتبر التطوير التنظيمي برنامج متكامل ويهتم بتنشيط التفاعل بين المكونات والعناصر المختلفة في التنظيم ، لذلك ونتيجة لكبر حجم المنظمات في العصر الحديث والتأثير المتبادل والاعتمادية بين كافة أجزائه ، يهتم التطوير التنظيمي برفع كفاءة كافة المكونات التنظيمية من : هياكل تنظيمية وأساليب تشغيلية ، وموارد مادية وتكنولوجية ، ويعطي أهمية كبرى للعنصر البشري في التنظيم ، ويسعى الى ايجاد تتوافق وانسجام بين تلك العناصر مجتمعة وليس عنصر بعينه ، فالشمولية ومنهج النظم هو أحد صفات التطوير التنظيمي.

-**الاعتماد على مفاهيم التجربة في التعليم**: يتعلم المشاركون خلال مراحل التطوير على تعميق تجاربهم من خلال ما يواجهونه من مشاكل حقيقية، فمن خلال المشاركة في النقاش وعرض الخبرات المختلفة تظهر الحلول المناسبة ويتوفر قدر من التعلم ناتج عن تجارب حقيقية ينتج عنها تغيير في السلوك أفضل مما لو اقتصرَت التجربة على محاضرات تقليدية أو أفكار نظرية ومشاكل وهمية، فالتطوير التنظيمي يعمل على توفير اجابات لمشاكل قائمة ويعمل للمحافظة على ما تم انجازه وتعلمه.

الحاجة لخبير التغيير: تحتاج عملية التطوير الى خبير التغيير الذي يقوم بدور احداث وتنفيذ وتنسيق عملية التغيير، وقد يكون المستشار من داخل التنظيم أو خارجه، ولكل منهما مزاياه وعيوبه، تحتاج المنظمات الى خبير التغيير لإعادة توجيه نشاطها وتفعيل وظائفها لتحقيق أهدافها بكفاءة.

-قيم انسانية: تعمل برامج التطوير التنظيمي على ايجاد مناخ تنظيمي يسود فيه التعاون والمصارحة والثقة المتبادلة وتوزيع السلطة وكل ما يجعل التنظيم يستجيب للاحتياجات الانسانية ويحقق الأهداف التنظيمية (الطجم، 2009م، ص 90-91)

كما يرى آخرون أن للتطوير التنظيمي خصائص رئيسية تساعد على الفهم الصحيح للتطوير ومنها:

-الاهتمام بالمنظمة النظام ككل: فالتطوير برنامج وجهد شامل، يعني يتفاعل مختلف أجزاء المنظمة، ومكوناتها الرئيسية حيث يؤثر كل منها على الآخر ويتأثر به فهي تهتم بعلاقات العمل، والعلاقات الشخصية، ويعني بالبناء المنظمي، العمليات والاتجاهات ومحور الاهتمام بالتطوير المنظمي، وهو كيف يمكن أن تعمل هذه الأجزاء جميعها معا لتصبح فاعلة، والتأكيد على كيفية ربط وتحقيق الإنجاز.

-التركيز على عملية الاجتماعات والمنظمات وكيفية حل المشكلات واتخاذ القرارات بالمقارنة بالمضمون والمحتوى.

التأكيد على فريق العمل كونه الوحدة الرئيسية لتعليم الأفراد أنواع من سلوك المنظمة الأكثر فاعلية.

-الاهتمام بالإدارة والمشاركة الجماعية في ادارة فريق العمل.

استخدام واسطة تغيير مستشار ذو خلفية علمية في علم السلوك.

-النظر الى جهود التغيير على أنها عملية مستمرة (المغربي، 2020م، ص 74)

كما تشمل خصائص التطوير التنظيمي ضرورة فهم ما يلي:

- أن التطوير التنظيمي عملية مخططة مستمرة وطويلة الأجل.

-يعتمد التطوير التنظيمي مدخل مفهوم النظم فالمنظمة عبارة عن أجزاء مكملة لبعضها البعض، فاتخاذ أي قرار بالتغيير في أحد القطاعات يترتب عليه احداث التغيير في الأجزاء الأخرى من التنظيم.

-التطوير التنظيمي ليس تشخيص فقط وانما عمل تنفيذي فوري، ويركز على الإنجاز والنتائج.

-قد يتطلب التطوير التنظيمي تدخل أطراف داخلية أو خارجية (خبراء) للمساعدة في تحديد المشكلات وجمع المعلومات ثم احداث التغيير المطلوب (شهاب، 2014م، ص47)

ثالثا: مقومات التطوير التنظيمي ومناهجه:

1-مقومات التطوير التنظيمي:

من الضروري أن يعتمد القائمون على جهود التطوير التنظيمي مجموعة من المقومات التي تساعد في نجاح عملية التطوير، وعند عدم مراعاة هذه المقومات أو المبادئ تتعرض عملية التطوير التنظيمي الى مشكلات جادة قد تؤدي الى فشل هذه العملية ، ويمكن أن نوجز هذه المبادئ كما يلي:

أولاً: مراعاة القيم والأخلاق العامة : قد يرى البعض في قيم وأساليب التطوير التنظيمي تدخلا في بيئة العمل والحياة الخاصة للمنظمة وفرض قيم غريبة عليها ، إن التطوير التنظيمي يقوم على إدخال قيم الثقة والانفتاح والاحترام والمساواة واللامركزية وعمل الفريق ، وقد يعتقد البعض أن هذه القيم تحد من صلاحيات الادارة أو تعد تدخلا في شؤونها عدا عن ميل البعض الى استغلال هذه القيم لتحقيق مآرب خاصة.

ثانيا : الانسجام مع الحضارة التنظيمية : تعتمد جهود التطوير التنظيمي عل قيم الثقافة والانفتاح ومواجهة المشكلات وعمل الفريق وقد لا تتناسب هذه القيم مع الحضارة التنظيمية السائدة في بعض المنظمات ، والتي قد تتصف بالتهرب من المخاطر وإخفاء المشكلات ووجود الكراهية والتحكم المركزي في القرارات والرقابة والتنازع بين الأشخاص والوحدات.

وقد تحدث مجابهة بين قيم التطوير التنظيمي وقيم الحضارة التنظيمية السائدة مما قد يؤدي الى النفور واحداث البلبلة وعدم التوافق الانسجام ، وبالتالي فإنه من الضروري تقديم جهود التطوير التنظيمي بحيث لا يحدث صدام مع الحضارة التنظيمية السائدة .

ثالثا: مراعاة وتطبيق مبادئ التغيير : يمكن اعتبار المنظمة تنظيما سياسيا يسعى فيه الأفراد والجماعات للتحكم والقوة ، وبما أن التغيير قد يهدد القوى القائمة وتوازنها فيما بينها ، سيستخدم بعض الأفراد أو الجماعات ما لديهم من تأثير لحماية مصالحهم وجعل التغيير يحافظ على قواهم ومراكزهم وأوضاعهم الحالية .

ففي بداية عملية التطوير يجب أن يتم تحديد مراكز القوى الجديدة ومدى إصرار رجالها على تفشيل جهود التغيير والتطوير ، التي لن يكتب لها النجاح دون دعم جماعي وموافقة الأكثرية.

رابعا: الانسجام مع الحضارة الوطنية : تدل الدراسات الحديثة على ضرورة تباين أساليب و استراتيجيات التطوير التنظيمي حسب البيئة الوطنية للمجتمع.

فالقيم التي يعتمد عليها التطوير التنظيمي قد تناسب بعض البلدان أكثر من غيرها وكما تحقق التلاؤم و الانسجام بين قيم المجتمع وقيم التطوير التنظيمي كانت جهود التطوير التنظيمي أكثر نجاعة(علاء الدين ، 2013م، ص113-114).

2-مناهج التطوير التنظيمي:

يتطلب اعتبار التطوير التنظيمي جهودا مخططة شاملة على مستوى التنظيم الإداري ،
وضرورة دعم الإدارة العليا له ،استخدام أدوات أو وسائل ضرورية تدعم مفهوم التطوير
وتساعد على إنجاحه ، ومن هذه الأدوات ما يلي:

1-الشبكة الإدارية : يتكون هذا الأسلوب من ست مراحل يفترض أن تطبيقها يساعد على
زيادة كفاءة الأفراد والمنظمات ، حيث يركز هذا الأسلوب على متغيرين هما : الجانب
الإنساني والجانب التنظيمي ، ويقدم هذا الشكل أنماطا سلوكية على المدير والمنظمة
الاستعانة بها لتجنب المشكلات الإدارية . ففي هذا الأسلوب يتم إعطاء درجات لكل متغير
ابتداءا من 1_9، حيث 1 يمثل أدنى درجات الاهتمام من قبل الإدارة لكل من البعد
الإنساني والبعد التنظيمي، و9 تعني أعلى درجات الاهتمام من الإدارة لكل من المتغيرين
المذكورين، وهنا على المدير والإدارة الاسترشاد بهذا الأسلوب لتجنب بعض الممارسات
الإدارية الخاطئة.

مراحل الشبكة الإدارية:

أ- المرحلة الأولى: الحلقة التدريبية: وهنا يقوم فريق الإدارة العليا بالمشاركة في هذا
الأسلوب حيث يتم تدريب الأفراد الأقل مستوى في المنظمة الإدارية على إيجاد الحلول
للمشكلات الإدارية.

ب- المرحلة الثانية: تنمية روح الفريق: حيث يقوم المديرون بتطبيق ما تم تعليمه في
المرحلة الأولى على المرؤوسين، وذلك بهدف خلق التعاون بين الأفراد العاملين.

ج- المرحلة الثالثة: تنمية العلاقات بين الجماعات.

د- **المرحلة الرابعة:** تطوير نموذج مثالي: يعمل مديرو المستوى الأول -في هذه المرحلة- على تطوير نموذج يتضمن عرضاً للأهداف والهيكل التنظيمي وطرق اتخاذ القرارات ونظم الحوافز والمعوقات التي تقف أمام المنظمة، ويمكن لهذا النموذج المثالي أن يطرح أساليب للتدخل لإجراء تغيير في البيئة التنظيمية المحيطة.

هـ- **المرحلة الخامسة:** تطبيق النموذج: وهنا يلتزم المديرون بالتغييرات المطلوبة لتحسين الوضع في منظماتهم، وفي هذه المرحلة يتم تكوين فرق عمل للتخطيط في كل وحدة مستقلة تكون مسؤولة عن إعداد وتهيئة الوحدة للتغييرات المطلوبة.

و- **المرحلة السادسة:**

1- **رصد ومراقبة النموذج المثالي:** وذلك من خلال استبيان مكون من فقرات يهدف إلى دراسة السلوك الفردي والعمل الجماعي والعلاقات بين الجماعات وحل المشكلات.

2- **نظام ليكرت:** يرى "ليكرت" أن هناك أربع نماذج للقيادة تبدأ بالاستبدادي ثم المشارك، والديموقراطي والأرستقراطي، وفي النموذج الأخير تكون الثقة بين القائد ومروؤوسيه معدومة، ولا يوجد تقويض، وتقوم العلاقة المتبادلة على الخوف، ومن هنا على الإدارة محاولة فهم هذا النظام لتجنب استخدام الأساليب الرامية إلى التخلف والبعد عن المشاركة، بل يجب تبني الأسلوب الذي يسمح بقدر كبير من المشاركة في عمليات اتخاذ القرار.

3- **أسلوب تدريب الحساسية:** يهدف هذا الأسلوب إلى مساعدة الأفراد على فهم حقيقة قيمهم ودوافعهم واتجاهاتهم ومن ثم العمل على تنمية مهاراتهم وتوجيه النقد البناء لبعض الأنماط السلوكية غير مرغوب فيها، ويتراوح عدد المشاركين من 8_12 فرداً يترك لهم عملية إدارة النقاش لتفهم مشاعر الآخرين واتجاهاتهم بهدف تعديل الأنماط السلوكية، ويعتبر

هذا الأسلوب أحد أدوات التطوير الفعالة في تنمية العلاقات الإنسانية بين أعضاء المجموعة داخل المنظمة.

4-بناء الفريق: يعمل هذا الأسلوب على تنمية وتغيير ثقافة وقيم الأعضاء المشاركين عن طريق تعريضهم لخبرات عملية ونظرية بشكل ينعكس إيجابا على سلوكهم وتعاملهم أثناء العمل، ومن هذا الأسلوب يلاحظ أن أهم حافز للفرد في مجال عمله هو انتماءه إلى جماعة العمل مما يعمل على تعزيز الاتجاهات السلوكية الإيجابية.

5-أسلوب البحث الموجه: يعتمد هذا الأسلوب على تطبيق المنهجية العلمية باستخدام البيانات وذلك بهدف التعلم والتطوير والتغيير، فهذا الأسلوب يعتمد على دراسة العلاقة بين المتغيرات التنظيمية ومحاولة إعطاء تفسيرات علمية حول طبيعة هذه العلاقة بشكل يساعد الإدارة على إيجاد الحلول المناسبة. (اللوزي، 2003، ص 46-49)

رابعاً: مجالات التطوير التنظيمي ومبرراته:

1-مجالات التطوير التنظيمي:

لقد تعددت مجالات التطوير التنظيمي واختلفت، وفيما يلي سرد لهاته المجالات، ويمكن أن يكون مجال التطوير أي عنصر من العناصر الأساسية للمنظمة ومنها:

الموارد البشرية: بدون الأفراد لا توجد المنظمة ، تعرف المنظمة بأنها مجموعة أفراد تسعى لتحقيق هدف معين ، عندما يحدث تغيير في مجال التكنولوجيا التي تتعامل معها المنظمة فإن ذلك يحتاج إلى تدريب وإعادة التدريب للعاملين فيها ، ومن هنا يعد مدخل تنمية الموارد البشرية أحد المداخل الأساسية لتحقيق التطوير التنظيمي ، هذا المدخل يسعى أيضا إلى تنمية اهتمامات العاملين بالمؤسسة من خلال تأمين لهم الاحتياجات المتنوعة

بالشكل الذي يجعلهم مرتبطين بالمنظمة ، ويتولد لديهم الالتزام الذاتي والداخلي ولا تكون لم العلاقة مجرد الحصول على أجر

مجال الهيكل التنظيمي: تحتاج المنظمة إلى هيكل يوضح العلاقات التنظيمية المختلفة والعلاقات الإدارية من حيث توزيع المهام والمسؤوليات والصلاحيات، وبدون هيكل تنظيمي سليم فإنه يحدث الخلافات والصراعات التنظيمية، الذي من شأنه أن يعوق تحقيق الأداء، لذا فإنه عندما تتغير الظروف التي تعمل فيها المنظمة فإن الأمر يتطلب إلى إجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي لكي يساير الظروف الجديدة، ومن هنا ظهرت أفكار تنادي باستخدام أسلوب إعادة الهيكلة وذلك كمجال للتطوير التنظيمي.

إعادة الهندسة (الهندرة): يركز هذا المدخل على مفهوم العملية، وهي تلك المجموعة من الإجراءات والأنشطة المتكاملة التي تؤدي إلى إنتاج السلعة أو الخدمة، وتعتمد إعادة الهندسة على إعادة تصميم عمليات وأنشطة الإنتاج، وذلك لتحقيق زيادة فعالية المنشأة على المدى الطويل، وينطبق مفاهيم وآليات إعادة الهندسة على منشآت الصناعة، والتجارة، والخدمات الخاصة والعامة على حد سواء، ويدخل في إطار هذا المدخل إعادة النظر في إجراءات العمل ونماذجها التي تصاحب إجراءات العمل.

نظم العمل: ويرتبط هذا المدخل بتطوير نظم العمل المتمثلة في اللوائح المختلفة المتعلقة بأداء الأنشطة المختلفة سواء كانت خاصة بالأفراد، الإنتاج، التمويل... إلخ وتضم هذه النظم أيضا النظام الخاص بوضع رؤية المنظمة وتحديد رسالتها، وكذلك إعداد الخطط الاستراتيجية المختلفة التي تحكم السلوك والتصرفات داخل المنظمة.

- إذن هناك مجالات عديدة يمكن إحداث فيها تغيير ، وذلك بغرض التطوير التنظيمي هي

: مجال البشر-مجال الهيكل التنظيمي - مجال تصميم العمليات - مجال النظم. لذلك فإن

مدخل التطوير التنظيمي يجب أن يكون مدخلا شاملا متكاملًا يمكن النظر لهذه المجالات (البشر، الهيكل التنظيمي، تصميم العمليات، النظم) على أنها مكونات لنظام واحد، هذا النظام متكامل، إذا حدث قصور في أي جزء من هذه الأجزاء فإن الأداء النهائي للنظام سوف يتأثر (عبد المطلب عامر سيد قنديل، 2010، ص 237-238)

2-مبررات التطوير التنظيمي

ظهرت الضرورة اتجاه التطوير والتغيير الإداري اتجاه تحسين مستوى أداء المؤسسة بسبب تزايد حجم المشكلات التي تواجه الأنظمة الإدارية وخاصة في الثلاثة عقود الأخيرة، وحتى بدون مشكلة تجد الكثير من المؤسسات وخاصة في دول العالم الثالث الضرورة ملحة نحو التغيير والتطوير التنظيمي مما يدفع بالمؤسسة إلى تبني خطط حديثة وملموسة اتجاه ذلك.

ومن الأمثلة على الأنماط الغير مرضية:

- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين في المؤسسة

-كثرة الاستقالات، الشكاوى، الغياب، الإجراءات التأديبية، هجرة العقول

-عدم استغلال الكفاءات البشرية وهي لا تعمل بكافة طاقاتها وكفاءة.

_ الصراعات المستمرة فيما بين القوى الاجتماعية في الداخل والخارج.

-ضعف شبكة الاتصالات مما يسبب تأخر إداري ملموس مقابل ما هو حاصل في الدول المتقدمة.

-القيادة الإدارية متسببة وأساليب الرقابة غير محكمة (شهاب،2014م، ص 18)

إن التطوير التنظيمي ضرورة للمنظمة تبدأ حيث تظهر مشكلة معينة تؤكد وتتادي بحتمية التطوير، كانهفاض الأرباح ، وجود حواجز بين العاملين والإدارة ، ضعف المنافسة ، كثرة غياب العاملين ، زيادة معدلات الشكاوي، أسباب بيئية خارجية(عبد المطلب عامر سيد قنديل، 2010م، ص 243-244)

خامسا: القواعد الأساسية للتطوير التنظيمي وأبعاده الاستراتيجية:

1-القواعد الأساسية للتطوير التنظيمي:

هناك مجموعة من القواعد الأساسية التي يركز عليها التطوير التنظيمي والمتعلقة باستثمار الفرد والتخطيط طويل المدى والمرونة في المستويات الإدارية منها:

1-1_ المرونة: إن عدم قدرة المنظمات على التكيف مع بيئتها سريعة التغيير يؤدي إلى ضياع فرص اللحاق بالمنظمات على التكيف وبالتالي خلق فجوة كبيرة بين التقدم والتخلف، وحتى يتحقق تضيق الفجوة لابد من الأخذ بعين الاعتبار الأمور التالية:

. وجود ثقافة فكرية للإدارة العليا مبنية على أهداف واضحة ودقيقة وطويلة المدى -

الالتزام بالتدريب المستمر لتطوير مهارات الأفراد. -

-وجود قوى عاملة كفؤة ذات تعلم وتدريب عال ولديها الدافعية الأكيدة في التعليم والتدريب.

1-2_ التنقل بين الوظائف: من النافع لعملية تنقل الموظفين وخاصة المدربين بين

الوظائف الحد من المعوقات التنظيمية والنزاع التنظيمي.

1-3_ اكتساب مهارات جديدة: أي تعديل أو تغيير في أهداف المنظمة ينظر إليه على أنه تعديل أو تغيير في الأفراد أنفسهم.

1-4_ الالتزام بالتكنولوجيا: إذا كان الهدف طويل المدى هو الحصول على التكنولوجيا من أجل تطويره فإنه يتوجب التخطيط.

الالتزام بوضع الأهداف طويلة المدى. -

الالتزام بتأمين ورصد الموارد المالية لتحقيق هذه الأهداف. -

-الالتزام في الاستثمار مجال البحث والتطوير في مجال التكنولوجيا.

-الالتزام بتوفير القوى العاملة العلمية المتخصصة.

1-5_ التعليم والتدريب: إن مستقبل المنظمة مرتبط بنوعية أفرادها وعليه فإن عملية التطوير الإداري لا تقتصر على النظم والأساليب الهيكلية والإجرائية، وإنما تركز على بناء وتنمية منظمات فعالة تتصل جذورها بالثقافة الإيجابية من خلال الالتزام بالتطوير المستمر والإيمان بالطاقات البشرية المدربة جيدا وعليه لا يوجد تطوير إداري، أو تطوير خدمات بدون استثمار في البحث والتطوير والالتزام بالتدريب المستمر في مجال القوى البشرية وتكنولوجيا العمل. (المغربي، 2020م، ص45-46)

2-أبعاد استراتيجيات التطوير التنظيمي:

تتمثل المداخل الأساسية للتطوير التنظيمي في "الهيكل التنظيمي، التكنولوجي، السلوكي"، تظهر أهمية الهيكل التنظيمي في كونه الإطار الذي يوصل العناصر المختلفة في التنظيم، بحيث أن أي خلل في هذا البناء سوف ينعكس على كفاءة التنظيم.

والعملية التكنولوجية أهميتها في التنظيم بحيث أصبح تطويرها ملزماً سواء في

المعدات التكنولوجية أو وسائل وأساليب العمل، أو تصميم الوظائف.

يضع المدخل السلوكي أهمية للاستفادة من العنصر البشري، فقد كان التركيز في السابق منصبا على الجوانب المادية في التنظيم مع إهمال للجوانب الإنسانية، لكن حدث تحول عندما أصبح يقينا أن ارتفاع الروح المعنوية والدافعية للإنجاز إنما هي نتيجة الاهتمام والاستثمار في العنصر البشري وتطوير مهاراته.

حتى تكون استراتيجيات التطوير التنظيمي ناجحة لابد من الأخذ في الاعتبار التداخل والاعتمادية بين مختلف العناصر التي تكون أساسيات التنظيم، فال تغيير في أي عنصر سوف يظهر أثره على باقي العناصر الأخرى، من هنا كان من ينادي بطريقة تتسم بالشمولية وتأخذ في اعتبارها المتغيرات التكنولوجية والهيكل التنظيمي بالإضافة للجوانب السلوكية، بل أنه أصبح ضروريا الأخذ بهذا المبدأ الشمولي إذا أريد النجاح لأي برنامج تطوري.

يقصد باستراتيجية التطوير التنظيمي بأنها: التخطيط الكلي الذي يحاول أن يوحد بين مختلف الأنشطة التطويرية الموجهة نحو تحقيق الأهداف التنموية خلال فترة زمنية معينة.

أما التطوير الاستراتيجي فهو: تخطيط النشاطات التي تهدف لحل المشاكل وتجميع القدرات والطاقات من أجل تحقيق أهداف التنظيم بكفاءة عالية وبأقل تكلفة وجهد ممكن. وتكون مداخل برامج التطوير التنظيمي بغض النظر عن أي الجانب تحظى بالاهتمام الأكبر من خلال أحد هذه المداخل:

- الهياكل التنظيمية
- الوسائل التكنولوجية

• العنصر الإنساني. (الطجم، 2009 م، ص 185-186)

سادسا: مفاهيم مرتبطة بالتطوير التنظيمي:

إن للتطوير التنظيمي ارتباط بالعديد من المفاهيم مثل: التغيير والهندرة وغيرهما من العمليات التنظيمية، وفي هذا الجزء سنقوم بالتطرق إلى تلك المفاهيم المشابهة للتطوير وتتمثل في:

أ- **التطوير التنظيمي والتغيير التنظيمي:** قضية التغيير القضية الأولى في عالم اليوم، عالم المتغيرات السريعة الإيقاع، عالم تحريك الثوابت وإنهيارها وتفجر الأزمات العنيفة.. وعندما نتحدث عن التغيير نعني التغيير الشامل والمتكامل الذي يشع ليشمل كافة مجالات الحياة بأبعادها المختلفة. (المغربي، 2020م، ص15)

ظهرت الضرورة اتجاه التطوير والتغيير الإداري اتجاه تحسين مستوى أداء المؤسسة بسبب تزايد حجم المشكلات التي واجهها الأنظمة الإدارية وخاصة في الثلاثة عقود الأخيرة، وحتى بدون مشكلة تجد الكثير من المؤسسات وخاصة في دول العالم الثالث الضرورة ملحة نحو التغيير والتطوير التنظيمي مما يفع المؤسسة إلى تبني خطط حديثة وملموسة اتجاه ذلك (شهاب، 2014م، ص 18)

ينظر **للتغيير التنظيمي** على أنه التحول الجوهري الجزئي أو الكلي في المنظمة، وقد يظهر على شكل تغيير: جداول العمل، المستويات التنفيذية، نطاق الإشراف، تغيير الآلات والمعدات وأساليب الإنتاج، إعادة تصميم البناء التنظيمي، والتغيير في العاملين (المرهضي، 2013م، ص 165)

كما يعرف **التغيير التنظيمي** بأنه: «ناتج الجهد البشري في محاولاته لإصلاح واقعه،

وللتغلب على المشاكل والقيود التي تحد من إشباعه لاحتياجاته «، ويمكن القول أيضا أن التغيير نسق منظم من الجهود البشرية نحو الصدام مع القيود والمحددات القائمة وإزالتها والتأثير عليها من أجل تحقيق عدة مصالح عامة تتم من إرساء نظم جديدة وأشكال جديدة من العلاقات داخل الكيان التنظيمي صغر أم كبر. (عبد المطلب عامر، سيد قنديل، 2010 م، ص 267)

ويلاحظ من خلال كل هاته المعطيات التداخل الكبير والاتفاق على أن التغيير والتطوير التنظيمي حقل لتطبيق علم السلوك المتصل بالتغيير المخطط، وأن هدف التغيير هو المنظمة أو النظام ككل ، وأن من أهداف التطوير و التغيير في المنظمات زيادة فاعلية المنظمات وتطوير الأفراد (المغربي، 2020 م، ص 17) ، كما يلاحظ أن جوهر عملية التغيير والتطوير التنظيمي مرتبط بسلوك الفرد وسلوك جماعة العمل في منظمات العمل سواء حكومية أو غير حكومية ، وتكون أداة تنفيذ التغيير عن طريق تطوير القدرات والمهارات الإنسانية وحل مشكلاتها باستمرار وفقا للمتغيرات البيئية الاقتصادية منها أو الفنية أو التقنية . (شهاب ، 2014 م، ص 18)

ب- التطوير التنظيمي وإدارة الموارد البشرية:

يعد مدخل الموارد البشرية مدخلا حديثا نسبيا في إدارة الأفراد حيث انتشر الاصطلاح أثناء السبعينات وقد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن إدارة الأفراد ومعاملتها كمورد بدلا من اعتبارهم مجرد إنسان يتحرك ويتصرف فقط على أساس مشاعره وعواطفه، يمكن أن يحقق فوائد رمزية لكل من المنظمة والفرد.

يقصد بلفظ الموارد البشرية "كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل للمنظمة وبمعنى

آخر أن لفظ العمالة يشير إلى القيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية.

ويشار إلى إدارة الموارد البشرية على أنها " مجموعة البرامج، والوظائف، والأنشطة المصممة لتعظم كل من أهداف الفرد والمنظمة " (المغربي، 2020 م، ص 232-233)

- جهود إدارة الموارد البشرية في التطوير التنظيمي:

لقد اهتمت إدارة الموارد البشرية بالأفراد العاملين من حيث الاختبار والترقيع والتعيين، وكذلك اهتمت بتخطيط وتدريب وتقييم الأداء وإيجاد حلول للمشكلات، وتطوير سياسات التشغيل والحوافز، وتطوير استراتيجيات خاصة للحصول على الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات التدريبية واستخدام الطرق الرياضية في الاستقطاب والتوزيع.. الخ. وما هذا التطور في وظائف إدارة الموارد البشرية إلا دليلا واضحا على أهمية الموارد البشرية في تطوير المنظمات ، بجانبها التنظيمي والبشري (اللوزي، 2003م، ص37)

ب- التطوير التنظيمي والهندسة الإدارية (الهندرة):

تعمل مؤسسات الأعمال اليوم في بيئة عالمية وتنافسية، تتسم بالديناميكية وسرعة وحدة التغيير. ومن أهم التغيرات التي تواجه المؤسسات على الساحة العالمية وتفرض ضغوطا نحو التغيير والتطوير: التوجه نحو التكتلات الاقتصادية وخصخصة الأعمال وغيرها ...، وبذلك أصبح لزاما على الإدارة أن تتعامل مع التغيير المستمر بالقدر المناسب من المهارة والسرعة، ومن هذا المنطلق فإن مؤسساتنا بمختلف أحجامها وتوجهاتها وأنواعها، بحاجة إلى تبني منهج إعادة البناء أو هندسة العمليات لمواجهة متطلبات العصر الحديث.

لقد تعددت تعريفات الهندسة الإدارية أو بناء المؤسسات نذكر منها:

عرفها "هامر" و "جيمس شلبي" بأنها: "إعادة التصميم الشامل للعمليات الإدارية بالمنظمة لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء". (عبد المطلب عامر، سيد قنديل، 2010 م، ص317)

كما عرف كل من "رولاند رأست" وآخرين الهندرة الإدارية بأنها: "إعادة تصميم العمليات بشكل جذري بهدف تحقيق طفرات كبيرة في الأداء". وعرفها "غسان القضاة" بأنها: "إجراء تحسين كبير دفعة واحدة عن طريق إعادة النظر الجذرية في العمليات والأنشطة التي تنفذها المؤسسة ذلك ضمن فترة وجيزة" (اللوزي، 2003م، ص 266)

-علاقة الهندرة الإدارية بالتطوير التنظيمي:

إن تطبيق الهندرة الإدارية يمد التنظيمات الإدارية بمزايا متعددة تساد على تحقيق التطوير التنظيمي وتتمثل هذه المزايا في:

- إعطاء التنظيمات مرونة عالية من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة، وممارسة اتخاذ القرارات بدرجة عالية من الاستقلالية.
- اعتماد معايير تقييم الأداء الجماعي، ومن ثم إعطاء التعويضات والحوافز بناء على المنتج النهائي لفرق العمل.
- اعتماد فرق العمل على منهجية الإبداع والابتكار لغايات المحافظة على التنظيمات في حالة صحية جيدة ووضع تنافسي جيد، ومن ثم زيادة قدرات التنظيمات على مواجهة التحديات.
- طبيعة فرق العمل التي تقوم على أساس التنظيم الحيوي، والتي تعتبر من التنظيمات التي يتم تصميمها من أجل مواجهة المتغيرات البيئية المعقدة. (اللوزي، 2003م، ص 276)

جـ. التطوير التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة:

يرجع تاريخ الجودة إلى عام 200 ق.م وإلى قانون حمورابي ملك بابل، حيث يحتوي قانونه على أقدم قوائم عرفها الإنسان تتعلق بتكاليف ورسوم الخدمات المقدمة.

وفي الفكر الإداري الحديث نشأت إدارة الجودة الشاملة مع الابتكار الياباني الذي كان يسمى بدوائر الجودة ويشار إليه أحيانا بحلقات الجودة (المغربي، 2020م، ص 167-168)

تعرف إدارة "الجودة الشاملة" بأنها: ذلك النظام الفعال الذي بواسطته يتم إحداث نوع من التكامل والتنسيق والتفاعل بين عمل الوحدات والإدارات المختلفة داخل المنظمة من أجل تطوير الجودة والحفاظ عليها، وتحسين مستوى أداء جميع الأفراد العاملين وتوجيه جهودهم، مما يؤدي إلى الرضا الكامل للمستهلك وبأقل التكاليف الممكنة (المرهضي، 2013م، ص 68)

كما يقدم معهد الجودة الفيدرالي تعريفا للجودة الشاملة بأنها: القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء (اللوذي، 2003م، ص 235)،

1- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

هناك مجموعة من الفوائد التي يمكن للمؤسسة تحقيقها من تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة من أهمها ما يلي:

- تحسين الربحية والقدرة على المنافسة.
- زيادة الفعالية التنظيمية من خلال تحقيق العمل الجماعي، التحسين في الاتصالات، وقوة العلاقة بين الإدارة والعاملين.

- كسب رضا المجتمع.
- تقوية المركز التنافسي.
- المحافظة على حيوية المؤسسة.
- تمكين إدارة المؤسسة من تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة، والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلا (المغربي، 2020م، ص 199)

2- جهود إدارة الجودة الشاملة في التطوير التنظيمي:

يمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة وسيلة من وسائل التطوير التنظيمي من خلال النظر إلى بعدي الرضا والولاء التنظيمي اللذين يهدفان إلى تغيير الثقافة التنظيمية القائمة واستبدال ثقافة تنظيمية جديدة بها، حيث يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية أحد أساليب التطوير من خلال نشر الوعي والمعرفة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال التركيز على مشاركة العاملين من كل المستويات.

ويعني تركيز إدارة الجودة على الابتكار والإبداع بأن يتمتع العاملون بمهارات عالية وكفاءات لكي تحافظ على استمرار وجودهم في المنظمة، وتدفع بهؤلاء الأفراد إلى بذل المزيد من الجهود الرامية إلى تحقيق الأهداف بشكل يؤدي إلى زيادة قدرات المنظمة الإدارية على المنافسة من خلال اتباع أساليب عمل جديدة للارتقاء بمستوى الخدمة أو السلعة المنتجة، بهدف زيادة التسويق والأرباح والمبيعات، وتحسين أوضاع العاملين وزيادة ولائهم وانتمائهم لمنظمتهم. (اللوzy، 2003م، ص230)

سابعاً: معوقات التطوير التنظيمي

استحوذ مدى فعالية برامج التطوير التنظيمي على اهتمام بعض الباحثين، وذلك بهدف

تقويم مدى نجاح برامج التطوير التنظيمي وتحقيقها لأهدافها، والتأكد من مدى نجاح جهود التطوير التنظيمي في تنمية قدرات الموظفين وتحسين مهاراتهم في العمل والارتقاء بمستوى الأداء في المنظمات بشكل عام، ومن بين الظروف التي تزيد من فرص فشل جهود التطوير التنظيمي على مستوى المنظمات هي كالتالي:

أ-وجود فجوة بين القيم المفترضة للقيادات الإدارية وبين سلوكهم الفعلي، وكذلك وجود فجوة بين جهود التغيير على مستوى القيادات الإدارية ومستوى الإدارة الوسطى.

ب-عدم التحديد الدقيق لأهداف ونطاق التطوير من خلال تصميم برنامج واسع الأنشطة.

ج-التداخل والالتباس بين الأهداف والوسائل.

د-التوقع بحدوث نتائج ملموسة خلال فترة زمنية قصيرة أو السعي لتبني حلول جاهزة.

هـ-عدم التوازن بين الاعتماد على المساعدة الخارجية من جهة، والاعتماد على الأخصائيين من الداخل من جهة أخرى.

و-محاولة تكيف جهود التغيير بصورة جذرية مع البناء التنظيمي القديم.

ز-تطبيق أسلوب التغيير بطريقة غير مناسبة.

ويتضح بأن هناك الكثير من الصعوبات والتحديات التي تواجه تطوير المنظمات الحكومية العربية مثل: قدم اللوائح والأنظمة، تشويه المستويات التنظيمية، تزايد تكلفة الروتين، قصور التنسيق، وعدم الاهتمام بتطوير الاتجاهات السلوكية، وكيفية تقديم القيم السلبية كعدم احترام الوقت، وقلة الالتزام واللامبالاة، وتبلور الأفكار السلبية المختلفة، وكيفية التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية المتغيرة، وطريقة التعامل مع الحقائق الاقتصادية (لبوز، 2017م، ص114)

خلاصة:

إن التطوير التنظيمي هو أحد الوسائل والاتجاهات في عصرنا الحديث لتحقيق أهداف المنظمة، من خلال تبني أساليب علمية وخطط واضحة المعالم، وترتيب المكونات الداخلية للتنظيم وكشف نقاط القوة والضعف فيه، كما أن التغييرات الحاصلة في النظم الإدارية من تغييرات تكنولوجية ومعلوماتية تتطلب استراتيجيات حديثة للتطوير والحدثة.

من خلال هذا الفصل ، تناولنا فيه التطور التاريخي للتطوير التنظيمي باعتباره تاريخ حديث نسبيا ، كما لاحظنا أن للتطوير التنظيمي خصائص تميزه عن غيره من الظواهر ، فهو جهد طويل المدى ويعتمد على مجهود الجماعة في تحقيق مصالح المنظمة ، وتطرقنا إلى أبعاد استراتيجيات التطوير التنظيمي التي تتمثل في أهم المداخل الثلاثة "الهيكل التنظيمي ، التكنولوجي ، السلوكي" ، ثم بينا أن التطوير التنظيمي لا يحدث تلقائيا إنما بوجود أسباب داخلية وخارجية باعتبار المنظمة نسقا مفتوحا على البيئة، كما تطرقنا للقواعد الأساسية للتطوير التنظيمي التي تقوم على استثمار الفرد والتخطيط والمرونة بين المستويات الإدارية ، كما لاحظنا أن للتطوير التنظيمي أهداف وحلول للكثير من المشكلات الإدارية ، وأن التطوير لا يكون في مجال واحد بل قد يشمل عدة مجالات كالموارد البشرية والثقافة والأنظمة الإدارية ، وأوضحنا أيضا علاقة التطوير التنظيمي بكل من التغيير التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة وعلاقته أيضا بالندرة أو ما يسمى بالهندسة الإدارية ودور كل هاته العمليات وتأثيرها على التطوير التنظيمي ، وختمنا فصلنا بالوصول للمعوقات التي تواجه تطوير المنظمات.

التحول الرقمي

تمهيد

أولاً: أهمية التحول الرقمي وخصائصه

ثانياً: الأبعاد الاستراتيجية للتحول الرقمي وفوائده

ثالثاً: متطلبات التحول الرقمي وعناصره

رابعاً: أهم المفاهيم المرتبطة بالتحول الرقمي

خامساً: عقبات التحول الرقمي نحو الثقافة الرقمية

سادساً: تعريف الإدارة الإلكترونية ونشأتها

سابعاً: أهداف ومبادئ الإدارة الإلكترونية

ثامناً: أسباب التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

تاسعاً: التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية

خلاصة

تمهيد:

يتميز عالمنا اليوم بكثرة التطورات في مختلف مناحي الحياة، ويعتبر التطور في القطاع التكنولوجي أهم ما يميز مطلع القرن الحادي والعشرين، وهاته التطورات أدت لظهور وبروز الثورات الرقمية والتقنية والتي بدورها شكلت نقطة انعطاف في الحياة الإنسانية فغزت التكنولوجيا على شتى المجالات الحياتية والمنظمات. ثم إن المتأمل في التاريخ الإنساني والظروف التي عاشتها المجتمعات يلاحظ أنها سارت في طريق التغيير والتطوير خاصة في العقود الأخيرة، وتوالت هاته التطورات خاصة من خلال بروز شبكة الأنترنت التي غيرت سيورة المجتمعات من تقليدية إلى مجتمعات تعتمد على التكنولوجيا

تعتبر الرقمنة الآلية الأساسية في عصرنا الحديث، نظرا لما آلت إليه المجتمعات في ظل التطور المتسارع والملحوظ في المجال التكنولوجي، ونشهد اليوم الكثير من الأدلة من خلال استخدام التقنية وما تسببه من تغيرات على الفرد والمجتمع، وقد تطور تأثير الرقمنة من خلال تطوير النشاطات التعليمية والإدارية والممارسات الثقافية، فأصبح على الفرد وجوب القدرة على التعامل مع الرموز والاستخدامات عن طريق التقنية

وفي وقتنا الحالي برزت الثورة الرقمية وأصبحت أحد التحديات العالمية خاصة وأنها غزت بقوة على الأنشطة اليومية ومختلف الميادين ، كما ساهمت هاته الأخيرة في بروز الإدارة الإلكترونية والتي تعتبر مصدرا للتميز وعاملا مهما في الأداء والتجاوب مع متطلبات المحيط الخارجي ، كما تستدعي الإدارة الإلكترونية تطويرا تنظيميا من عمالة وأنظمة وثقافة بما يتناسب مع التطور التكنولوجي الحاصل ، ومن أجل ذلك سعت المنظمات لاعتماد منهجية دقيقة لضمان التحول السليم من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية وعليه ظهر ما يسمى بالتحول الرقمي.

إن الهدف الأساسي للتحول الرقمي هو تطوير الأنظمة والأساليب الإدارية وتحسين أداء الموارد البشرية، كما ازداد الاهتمام بموضوع التحول الرقمي، فمن خلاله برزت التجارة

الإلكترونية إضافة إلى تداول العملات رقمياً، كما أدى هذا الأخير إلى ظهور البنوك الافتراضية والدفع الإلكتروني.

في فصلنا هذا سنحاول التعرف على التحول الرقمي من خلال التطرق إلى العناصر التالية: أهمية التحول الرقمي وما يتسم به من خصائص، فوائده وأبعاده الاستراتيجية، إضافة إلى متطلباته وعناصره ثم سنتعرف على أهم المفاهيم المرتبطة بالتحول الرقمي، مروراً بعقبات التحول الرقمي نحو الثقافة الرقمية، كما سنتطرق إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية من خلال التعرف على نشأتها وأهدافها ومبدؤها، وصولاً إلى أسباب التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، كما سنتطرق إلى جزئية التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية.

أولاً: أهمية التحول الرقمي وخصائصه:

1_ أهمية التحول الرقمي:

تحتاج المؤسسات الاقتصادية التي تعمل في بيئة ديناميكية إلى تبني التكنولوجيا الحديثة والمتطورة بغية المحافظة على مكانتها، وتحقيق التميز وكذا الرفاهية لأفرادها. وفي جميع الميادين فقد أعطت التحولات التي أتت بها العولمة بعداً أكثر اتساعاً، حيث أثبت أنها محرك التحولات في السياسة، الاقتصاد الفكر، الفن، والثقافة، وتتمثل أهمية التحول الرقمي في:

- تحسين الكفاءة التشغيلية وتنظيمها، توفير التكلفة والجهد بشكل كبير.
- خلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات.
- يعمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستفيدين
- يساعد المؤسسات والشركات على الوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء والجمهور.
- أصبح التحول الرقمي ضرورة لمواكبة الثورة التكنولوجية، والانتقال من الخدمات التقليدية إلى الخدمات الرقمية وميكنة الخدمات الحكومية، والقضاء على البيروقراطية وتقليل أخطاء العامل البشري، والفصل بين المواطن ومقدمي الخدمة، للحد من الفساد وترشيد النفقات.
- إن التحول الرقمي يوفر إمكانيات ضخمة لبناء مجتمعات فعالة، تنافسية ومستدامة، عبر تحقيق تغيير جذري في خدمات مختلفة الأطراف من مستهلكين وموظفين ومستخدمين مع تحسين تجارتهم وإنتاجهم عبر سلسلة من العمليات المتناسبة مع صياغة الإجراءات اللازمة للتنفيذ (سليمة، حسين الشامي، 2023م، ص452)

2_ خصائص التحول الرقمي:

إن للتحول الرقمي خصائص متعددة نذكرها كالتالي:

- استخدام المعلومات كمورد اقتصادي، حيث تعمل المؤسسات على استخدام المعلومات والانتفاع بها في زيادة كفاءها، وفي زيادة فاعليتها ووضعها التنافسي بين المؤسسات المناظرة لها، وذلك من خلال تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمنتفعين بالخدمة من خلال تنمية القدرة على التجديد والابتكار.

- الاستخدام المكثف للمعلومات بين الجمهور العام، فضلا عن إنشاء نظم المعلومات التي توسع من فرص إتاحة التعليم والثقافة بين مختلف فئات أفراد المجتمع، ومن ثم تصبح المعلومات عنصرا أساسيا لا يمكن الاستغناء عنه في الحياة اليومية لكل فرد.

- من خلال التحول الرقمي فإنه يصبح امتلاك المؤسسة بنية أساسية معلوماتية متطورة تمكنها من مباشرة نشاطها عبر شبكة الأنترنت، ويتيح لها أيضا التحول الرقمي الاستفادة من التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصالات التي تمكنها من إقامة متطلبات التميز.

- وجود بناء تنظيمي شبكي بسبب الطبيعة الخاصة لعملها وارتباطاتها بالعديد من المؤسسات والأفراد داخل المؤسسة وخارجها، محليا وعالميا، وتحقق المؤسسات المتحولة رقميا مبدأ الشفافية والنزاهة نتيجة لوضوح الأدوار والمسؤوليات والأهداف واتخاذ العديد من القرارات يوميا دون اعتماد التسلسل الهرمي التقليدي (فريد زاهد، 2023م، ص03)

ثانيا: فوائد التحول الرقمي وأبعاده الاستراتيجية:

1-فوائد التحول الرقمي:

إن للتحول الرقمي فوائد عديدة نذكرها كالتالي:

-توفير التكلفة والجهد.

-تحسين الكفاءة التشغيلية وتنظيمها، وتحسين جودتها وتبسيط الإجراءات للحصول على

الخدمات المقدمة للجمهور .

-خلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيدا عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات والتي ستساهم بدورها في خلق حالة من الرضا والقبول من الجمهور اتجاه خدمات المؤسسة أو الشركة.

-وبمجرد تطبيق هذه المفاهيم سيكون كم هائل من البيانات والمعلومات التي ستساعد بدورها متخذي القرار في هذه المؤسسات على مراقبة الأداء وتحسين جودة خدماتها بالإضافة إلى تحليل هذه البيانات والمعلومات الي ستسهل اتخاذ القرار وتحديد الأهداف والاستراتيجيات (حمني، 2020م، ص 03)

2-أبعاد استراتيجيات التحول الرقمي:

تركز استراتيجيات التحول الرقمي على تحويل الجوانب المتعلقة بالمنتجات والعمليات والتنظيم الناتجة عن التقنيات الجديدة، وتتمثل أبعاد هذه الاستراتيجيات فيما يلي:

-**استخدام التقنيات:** يحتوي هذا الجانب على الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات للمنظمة وطموحها التكنولوجي في المستقبل، ومدى قدرتها على استغلال هذه التكنولوجيات

-**التغيرات في خلق القيمة:** تتعلق بتأثير استراتيجيات التحول الرقمي على سلسلة قيمة المنظمة، أي إلى مدى تنحرف الأنشطة الرقمية الجديدة عن الكلاسيكية في أعمال المنظمة

-**التغيرات الهيكلية:** تشير إلى التغيرات في تنظيم المنظمة، خاصة ما يتعلق بوضع العمليات الرقمية الجديدة داخل هياكل المنظمة، لهذا التقييم هو مهم آخر، سواء كان ذلك أساسا المنتجات أو العمليات أو المهارات التي تتأثر أكثر من هذه التغيرات.

-**الجوانب المالية:** تعتبر الجوانب المالية قوة ملزمة للتحول الرقمي، إذ ينبغي أن تواجه المنظمات الحاجة لإجراء تحولات رقمية واستكشاف خياراتهم بصراحة وفي الوقت المناسب (حمني، 2020م، ص 1188) .

ثالثاً: متطلبات التحول الرقمي وعناصره

1-متطلبات التحول الرقمي:

- إن عملية التحول الرقمي تقوم على عدة مرتكزات ومجموعة من المقومات لضمان نجاح هذا التحول، ومن أهم تلك المتطلبات ما يلي:
- إطار قانوني سليم ودعم القيادات الإدارية.
- تخطيط استراتيجي وإطار مالي وإداري.
- وعي وثقافة واضحة اتجاه التحولات الإلكترونية.
- توفير بنية تحتية قوية من البرامج والنظم.
- إنشاء وسائط إلكترونية وأتمته عملية البناء الإلكتروني.
- الموارد البشرية القادرة على تطبيق البناء الإلكتروني.
- توفير المعلومات اللازمة وضمان حمايتها وتوثيقها. (سليمة، حسين الشامي، 2023م، ص453)

2-عناصر استراتيجية التحول الرقمي:

أحدث التحول الرقمي تسارع كبير في حجم التغييرات التي أصابت الأنظمة الاجتماعية والمالية وحتى السياسية والاقتصادية والثقافية، وذلك عبر استخدام الوسائل الرقمية التي مست تلك الأنظمة، وتشمل عملية التحول الرقمي التغيير في طرق المتاجرة، والعمليات الإدارية وتحسين خبرة العميل والتفكير الاستراتيجي، وتتكون عملية وضع استراتيجية للتحول الرقمي الأخذ بعين الاعتبار أربعة عناصر أساسية هي كالتالي:

العنصر الأول: البنية التحتية المعلوماتية: والتي تتكون من شبكات الاتصالات الثابتة

ومراكز البيانات ومنصات خدمات متكاملة، وبوابات للدفع الإلكتروني، وتحليل البيانات، ومستشعرات متصلة والبيانات المفتوحة والخرائط الجغرافية، والثقة الرقمية.

العنصر الثاني: يرتبط بالبيئة الرقمية: وهي ترتبط بتوافر الحوكمة، والمهارات الرقمية والتمويل، والتنظيم والتشريع، والإبداع وريادة الأعمال والشراكات.

العنصر الثالث: جانب العرض الرقمي: يتكون من الحكومة الإلكترونية، وتطبيقات الخدمات الصحية والتعليم الإلكتروني والاستخدامات الذكية، والأمن الإلكتروني، والتمويل الرقمي، والإعلام الرقمي، والمواصلات الذكية، والمدن الذكية.

العنصر الرابع : يرتبط بعنصر الطلب الرقمي : يتكون من فئات الأفراد ورجال الأعمال والحكومة، وتشمل أركان التغيير للدخول في التحول الرقمي من جانب الحكومات ، أهمية تبني استراتيجية للتحول الرقمي ،وارتباط التحول بالموظفين والعملاء ، وتنمية ثقافة الإبداع ،وتوفير البنية التحتية المعلوماتية ، وتبني مشروعات لتطوير الصناعات التكنولوجية والبرمجيات ، وتحديث الأطر الشرعية والقانونية ، إل جانب أهمية البيانات والتحليلات في التطوير والرصد ، ويأتي ذلك إلى جانب أهمية بناء نماذج عمل مبتكرة وجودة الخدمات ، وترشيد الاتفاق الحكومي ، وهو ما يساعد في تعزيز موقف الدولة في التنافسية الدولية ،وأن تسعى الحكومة إلى تطوير أدائها في مجال التمويل ، وإدارة الإبداع والتدريب ، وبناء قاعدة معلومات، وتعزيز ثقة المجتمع في التعاملات الإلكترونية ، وتوفير الخدمات الحكومية بشكل بسيط أمام الجمهور ، ويتطلب بناء مجتمع رقمي ، أهمية العمل على تطور التعليم المستمر بما يتناسب مع احتياجات السوق العالمي (الحداد ،إبراهيم محمد، 2021م ،ص11_12)

رابعا: أهم المفاهيم المرتبطة بالتحول الرقمي:

تكمن آلية التحول الرقمي في تحقيق التطوير والإصلاح الإداري والانتقال من الإدارة التقليدية المعتمدة في أساسها على الورقة إل الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على التكنولوجيا

في أنظمتها، وقد ارتبط هذا المفهوم بعدة مصطلحات وعمليات إدارية، وتتمثل هذه المصطلحات في:

أولاً: الرقمية والرقمنة: يشير مفهوم الرقمية أساساً إلى أخذ معلومات تناظرية وترميزها إلى أصفار بحيث يمكن لأجهزة الكمبيوتر تخزين ومعالجة ونقل هذه المعلومات.

أما الرقمنة: التحول في الأساليب التقليدية المعهود بها إلى نظم الحفظ الإلكترونية، هذا التحول يستدعي التعرف إلى كل الطرق والأساليب القائمة واختيار ما يتناسب مع البيئة الطالبة لهذا التحول، وأصبح التحول إلى الرقمية أمراً ضرورياً لحل كثير من المشاكل المعاصرة من أهمها القضاء على الروتين الحكومي وتعقد الإجراءات، وكذلك القضاء على مشاكل التكس وصعوبة الاسترجاع.

ثانياً: الأتمتة والميكنة: ويعبر مفهوم التحول الرقمي عن تطور مفاهيمي من الميكنة إلى الأتمتة، حيث توفر الميكنة استخدام العضلات البشرية في حين أن الأتمتة توفر استخدام الحكم البشري، فالأتمتة هي استبدال التفكير البشري بالحواسيب والآلات وهي خلق فرص العمل للعمال المهرة على حساب العمال الغير مهرة وشبه المهرة (الحداد، إبراهيم محمد، 2021م، ص 24_25)

خامساً: عقبات التحول الرقمي نحو الثقافة الرقمية:

تتمثل عقبات التحول نحو الثقافة الرقمية فيما يلي:

-إهمال القيادة أو تقليلها أو عدم فهمها لأهمية الثقافة في تخطيطها للتحول الرقمي.

-رسوخ وعمق الثقافة الحالية وطرق أداء العمل مما يجعل من الصعب تغييرها.

-التفاوت بين قدرات القيادة الرقمية وقدرات العاملين.

-تغيير السلوكيات يتم ببطء خاصة عند عدم تشجيعهم وتمكينهم من خوض التحديات

الجديدة، أو عدم مكافأتهم على تعلم خبرات جديدة وعدم تحفيزهم. (نعموني، 2020م، ص570)

سادسا: تعريف الإدارة الإلكترونية ونشأتها

1-تعريف الإدارة الإلكترونية:

هي استغلال الإدارة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتدبير وتحسين وتطوير العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمات.

-وقد عرفها السالمي بأنها: «عملية ميكنة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية، بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الأوراق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكوين كل إدارة جاهزة لربطها مع الحكومة الإلكترونية لاحقا (حامد، 2015م، ص 203_204)

-كما تعرف بأنها: «العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الموارد، والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة (كافي، 2011م، ص47).

2-التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية:

أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة ، في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية ، كي تحسن من مستوى أعمالها، وجودة خدماتها والذي اصطلح عليه تسمية الإدارة الرقمية ، أو الإدارة الإلكترونية ،والإدارة الإلكترونية قد تبدو للبعض وكأنها جاءت مع الأنترنت التي بدأ استخدامها التجاري ولأغراض العامة ، بعد أن استخدمت لفترة طويلة لأغراض عسكرية وأكاديمية ، وترى بعض الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية ظهر مع بداية اهتمام

الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل ، وتعميم استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية .

والمطلع على سياقات التطور التنظيري للإدارة، يتبين أن المنظرين لعلم الإدارة والمنظمات، قد حددوا مساراً تاريخياً متصاعداً للفعل الإداري على مدى أكثر من قرن من الزمن، بدءاً بالتنظير " التايلوري والفيبري "، فنظرية العلاقات الإنسانية (إلتون مايو) مروراً بنظرية النظم في بداية الخمسينات، والنظرية الموقفية في بداية الستينات، وصولاً إلى مدخل منظمة التعلم في نهاية الثمانينات، لتوج مسيرة التطور في منتصف التسعينات بصعود الإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث ، هي نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة ، في ظل ثورة المعلومات وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في الإدارة ، وربط الإدارات العامة والوزارات عبر آليات التكنولوجيا ، وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها ، وكان تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة مصغرة ، وبأساليب بسيطة ولم تصل إلى الصورة الرسمية إلا متأخراً ، حيث بدأت بالظهور في أواخر عام 1995م بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي ، ومن ثم فالإدارة الإلكترونية هي محصلة للتقدم في مجالات التقنية والمعلوماتية ، وهو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائر صنع القرار تعتمد وسائل تقنية متطورة تساعدهم على إنجاز المهام المناطة بها وتنفيذها (قواري ، 2018 ، ص 117 _ 118)

في سنوات الستينات انتشرت وتطورت المعلوماتية في مجال بحوث علم الكيمياء والمواد البترولية ، من أجل أتمته بعض المعادلات والحسابات ، وحسب الأدبيات النظرية هناك خمس ثورات تكنولوجية كبيرة ، الرحلة الأولى من سنة 1785م إلى 1845م ، ظهرت فيها الطاقة المائية والحديد ، ومن سنة 1845م إلى سنة 1900م عرف بالآلة التجارية والسكك الحديدية ، ثم مرحلة ما بين 1900م إلى 1950م تميزت بظهور الكهرباء

وتطور علم الكيمياء، ثم من سنة 1950م إلى 1990م وهي مرحلة المواد البيتروكيميائية والإلكترونيات وتطور مجال الطيران ، وأخيرا بداية من سنوات التسعينات وتعرف بمرحلة الإعلام الآلي والأنترنت والاتصال وتكنولوجيا الاتصال ، وهذه المرحلة مهدت إلى ظهور الهاتف النقال ومواقع الويب ، التي كان لها الأثر المباشر والملحوظ في ظهور مفهوم التحول الرقمي الذي تعيشه البشرية اليوم (غريسي،الهشمي،العبيسي،2021م،ص100).

سابعا: أهداف ومبادئ الإدارة الإلكترونية

1-أهداف الإدارة الإلكترونية:

لقد صنفنا أهداف الإدارة الإلكترونية إلى أهداف مباشرة وأهداف غير مباشرة تتمثل فيما يلي:

أ-أهداف مباشرة: يمكن ترجمتها إلى مكاسب مادية كإنجاز الأعمال بشكل سريع وتقليص زمن التنفيذ مختلف الإجراءات، وتقليل ساعات العمل داخل المنظمات الحكومية، والتقليل من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية، وإمكانية تأدية وإنجاز الأعمال عن بعد.

ب-أهداف عامة غير مباشرة: يصعب ترجمتها إلى مكاسب مادية ملموسة كالححد من الأخطار والمشاكل المتعلقة بالعامل الإنساني، والتوحد والانسجام مع مختلف دول العالم خصوصا المتقدمة، وزيادة وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات.

-كما يرى آخرون بأن أهداف الإدارة الإلكترونية تكمن في عدة نقاط أهمها:

- سهولة إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمنظمة وكأنها وحدة مركزية.
- توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية.
- تبسيط الإجراءات وسرعة الإنجاز ورفع مستوى الخدمات.
- السرعة في اتخاذ القرارات المناسبة المبنية على معلومات دقيقة ومباشرة (الغامدي،

(2021م، ص16)

2-مبادئ الإدارة الإلكترونية:

- إزالة الفجوة التنظيمية بين الإدارة في الأعلى والعاملين في الأسفل.
- إلغاء التقسيم التقليدي بين الإدارة.
- إعادة بناء الأدوار والوظائف.
- إحلال الآلة محل العامل، واستخدام البرمجيات التي تتعلق بالوظائف والعلاقات، وإنجاز الأعمال والصفقات رقمياً عن بعد.
- تبادل البيانات إلكترونياً لتغطي جميع العاملين في الشركة، وعلاقات الشركة مع الموردين والعملاء والمجموعة المشتركة من الشركات.
- التفاعل الآلي (كافي، 2011م، ص 47).

ثامناً: أسباب التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية أصبح حتمية تفرضها التغيرات العالمية، وقد فرض التقدم العلمي والتقني المطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات، فلم يعد من المقبول الآن تأخر تنفيذ العمليات بدعوى التحسين وزيادة الجودة، وذلك لارتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسات بعنصر التوقيت. لذا فمن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى أسباب ودوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية المتمثلة في:

أ-التقدم الكبير في تقنيات الحاسوب وتطبيقاته: انعكس التطور السريع في تكنولوجيا الحاسوب على نظريات الإدارة، حيث أصبحت الآلات تتخذ كثيراً من القرارات المبرمجة مكان الإنسان، ولكن الكثير من كتاب الإدارة يتنبؤون بأن نسبة الآلات سوف تغطي على نسبة العاملين في عصر المعلوماتية.

ب-التقدم السريع في شبكة الاتصالات والإنترنت: هذا التقدم أدى إلى تغييرات مهمة

في الإدارة، والتجارة العالمية، فالاتصالات الإلكترونية أصبحت تتيح للإدارة كل ما تحتاجه من معلومات سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها عبر دول العالم كافة، بسرعة ودقة فائقة وبتكاليف زهيدة، وهذا يقود إلى الإسراع في التحول إلى الإدارة عبر شاشة الحاسوب وليس الإدارة الورقية.

ج-العولمة: ساعدت العولمة على دفع المؤسسات إلى محاولة الاستفادة القصوى من التقنيات الحديثة في مجالات الحاسب الآلي والإنترنت والاتصالات، من أجل تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة، وهو ما مهد لقيام الإدارة الإلكترونية لإثبات الذات في السياق العالمي المتسارع الخطى.

د-انتشار الثقافة الإلكترونية: ففي عصر انتشرت فيه وسائل التعليم عن بعد، ووسائل الإعلام والقنوات الفضائية، أصبح من السهل التعامل مع التقنية الرقمية، حيث لم يعد الأمر يتطلب حصول المتعامل مع تلك التقنية على شهادة جامعية متخصصة في الحاسب الآلي، وبالتالي أصبح هناك ميل كبير نحو الإدارة الإلكترونية.

هـ-الاستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة والتكيف معها: إن انتشار وتطبيق مفهوم وأساليب الإدارة الإلكترونية في كثير من المؤسسات والمجتمعات، يحتم على كل المؤسسات العامة والخاصة اللحاق بركب التطور، تجنباً لاحتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر السرعة والمعلومات، والتنافس في تقديم الخدمات والسلع بناءً على معايير السهولة والفعالية والكفاءة والنوعية المناسبة.

و-التحولات الديمقراطية وما رافقتها من متغيرات وتوقعات اجتماعية: ساهمت حركات التحرر العالمية التي تطالب بمزيد من الانفتاح والحرية والمشاركة واحترام حقوق الإنسان، في إحداث تغييرات في البناء المجتمعي عموماً وطبيعة الأنظمة السياسية والإدارية والقضائية (رحماني، 2017م، ص 39_40)

كما يمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني في النقاط التالية:

- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال
 - القرارات والتوصيات الفورية التي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.
 - ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
 - صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
 - ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة
 - التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.
 - ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة
- (حامد، 2015م، ص222)

تاسعا: التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية

أصبح التحول الرقمي وممارسة الإدارة الإلكترونية من التوجهات العالمية المعاصرة، والتي يجب السير نحوها من أجل مزيد من السرعة في انجاز المهام والمعاملات، ومن أجل توفير الوقت والجهد وخفض التكاليف، ومن أجل تحقيق كفاءة وفاعلية أكثر في كل المهام والأعمال المطلوب إنجازها.

هذا التحول الرقمي هو من دعائم تطبيق ونجاح الإدارة الإلكترونية، لما يقدمه من نظم واجراءات تكنولوجية تسهل ممارسة هذا النمط الإداري الحديث نسبيا. والإدارة الإلكترونية تعكس البعد الحضاري الذي نعيشه، وكيفية تطويع المنظومة الإلكترونية لخدمة المهام الإدارية، فلقد أصبح العالم الافتراضي الرقمي متداخلا في كل شيء، وينبغي الاستفادة من ذلك في سبيل تحقيق انطلاقة في الشركات والمؤسسات.

وتعد الإدارة الإلكترونية إحدى الممارسات الحديثة نسبيا المطروحة على الساحة الإدارية،

والتي تسعى كثير من الشركات والمنظمات والمؤسسات وأجهزة الحكومة المختلفة لتبنيها وتطبيقها.

ومن أسباب دواعي التحول للإدارة الإلكترونية على سبيل المثال هو: الرغبة في تحسين أداء المنظمات، والتواصل السريع مع العملاء والمستهلكين والموردين، وتقديم نماذج جديدة من الخدمات الإلكترونية، وتطبيق ثقافة الإدارة بلا أوراق وتوفير الوقت والجهد خاصة في حالة بعد الأماكن (أبو الضر، 2023م، ص 70)

خلاصة:

ازداد الاهتمام بموضوع التحول الرقمي في الآونة الأخيرة نظرا ، لأهميته المرتبطة بتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، وقد غير التحول الرقمي طريقة تقديم الخدمات للجمهور وبات كل شيء مرتبط بالإنترنت ، فهو عملية تبني التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الحياة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية وغيرها ، يتضمن التحول الرقمي تحويل العمليات التقليدية إلى عمليات رقمية ، واستخدام التقنيات الحديثة مثل: الذكاء الاصطناعي ، الحوسبة ، الإنترنت ... ، لتحسين الكفاءة والإنتاجية ، ويمكن أن يكون مفيدا لمختلف الصناعات والشركات لزيادة تنافسيتها وتحسين تجربة العملاء .

من خلاص دراستنا لموضوع التحول الرقمي والتطوير التنظيمي ، لاحظنا أنه أصبح من الأهداف المشتركة لاقتصاديات ومؤسسات دول العالم ، لذا نجد الكثير من الحكومات والشركات التجارية الكبرى تناضل لتحقيق التطوير التنظيمي من خلال التحول الرقمي ، وبالمقابل فإن استراتيجية التحول الرقمي تتطلب وجود إطار تنظيمي يتكون من مجموعة من القوانين والتنظيمات ، كما أن للتحول الرقمي أثر كبير على دور الموارد البشرية في المنظمات ، حيث ساهم في رفع كفاءة العنصر البشري وتحقيق الإبداع والابتكار ومنه تحقيق الميزة التنافسية ، فالتكنولوجيا تساعد في زيادة إنتاجية الموظفين إضافة إلى توفير الوقت وسهولة الوصول إلى المعلومات وسهولة استخدامها .

A decorative rectangular border with ornate floral and scrollwork patterns in each corner, framing the central text.

الجانب الميداني

للدراصة

الدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات

ثالثاً: عرض وتحليل البيانات

رابعاً: نتائج الدراسة

خاتمة

تمهيد

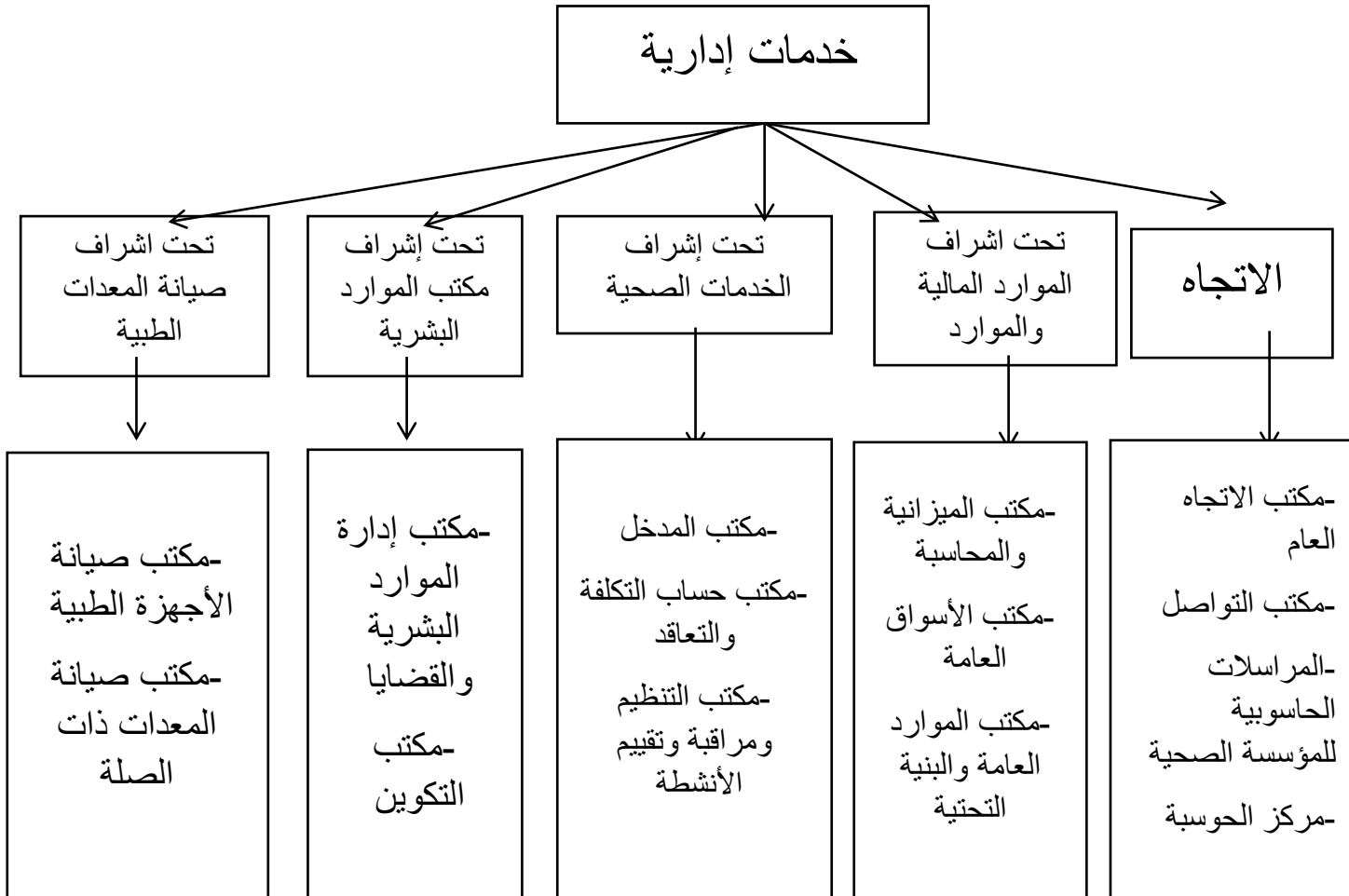
تكمُن أهمية الجانب التطبيقي في هذه الدراسة في تدعيم الخلفية النظرية ، وتستوجب الدراسة الميدانية جملة من الخطوات المنهجية التي تجعل البحث يسير في مسار علمي ، حيث تعتبر مرحلة أساسية من مراحل البحث الاجتماعي ذات أهمية كبيرة ، وبعد الطرق للتأصيل النظري للتطوير التنظيمي والتحول الرقمي في الفصلين السابقين ، سنحاول في هذا الفصل ربط هذه المعارف النظرية بالواقع الذي يميز المؤسسة العمومية الاستشفائية وبالتحديد المؤسسة الاستشفائية " الزهراوي " ، من خلال التطرق إلى هذه الخطوات وفق تسلسلها المنطقي والعلمي ، حيث سنتعرف أولاً على : مجالات الدراسة المتمثلة في المجال المكاني والزمني والبشري ، ثم سنتطرق إلى المنهج الذي اعتمدناه في الدراسة ، وأدوات جمع البيانات . ومن خلال هذه الإجراءات سنقوم بتحليل النسب والأرقام الإحصائية وتفسيرها، وإسقاط الجانب الميداني على الجانب النظري، وأخيراً نخلص إلى مجموعة من النتائج بهدف الحصول على معلومات قيمة ودقيقة.

أولاً: مجالات الدراسة

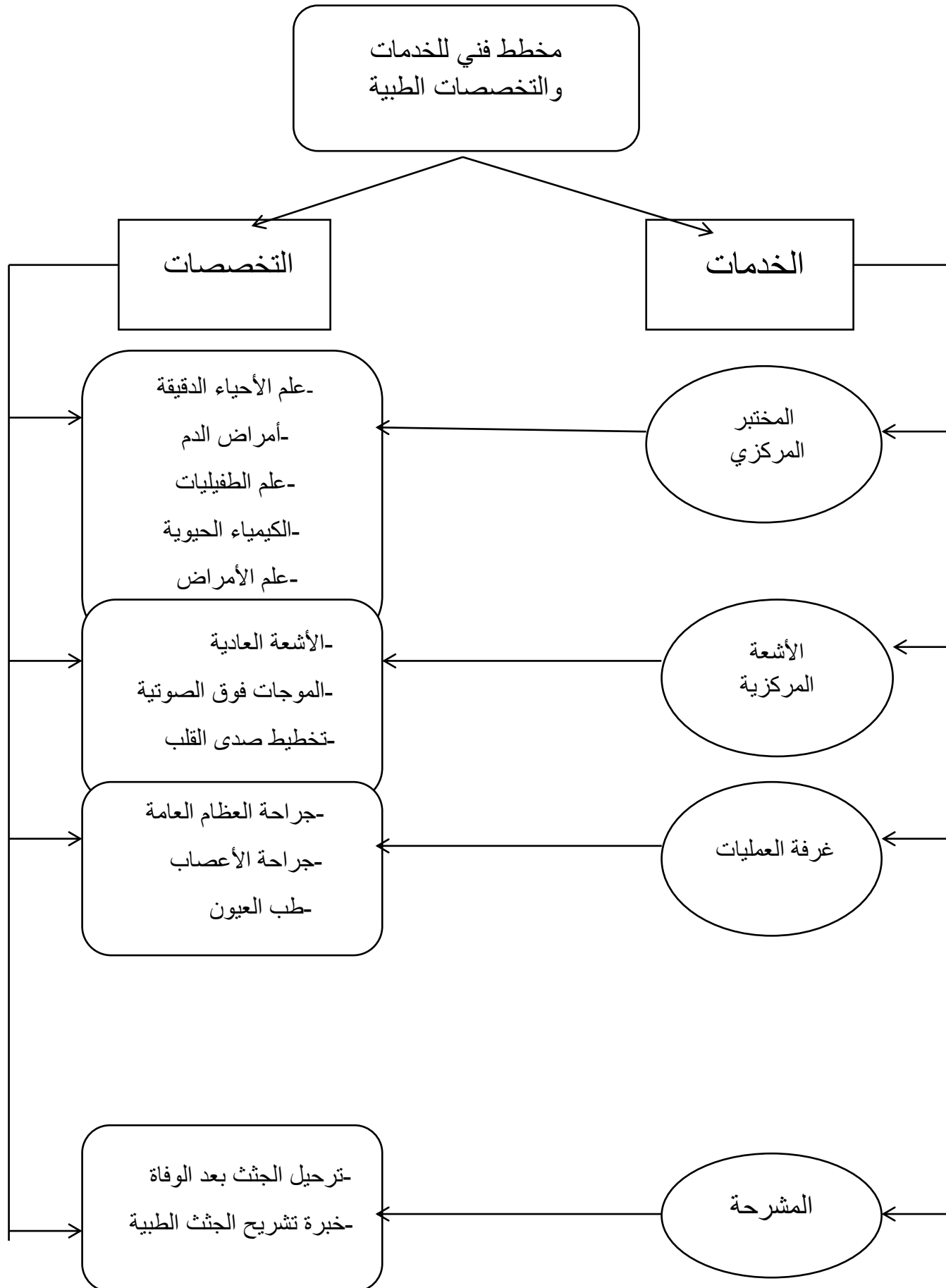
إن التعرف على مجالات الدراسة عملية أساسية ونقطة ضرورية في البحث السوسيولوجي، لما له من قيمة أثناء الدراسة الميدانية، وتقوم الدراسات العلمية في الحقل السوسيولوجي على ثلاثة مجالات هي:

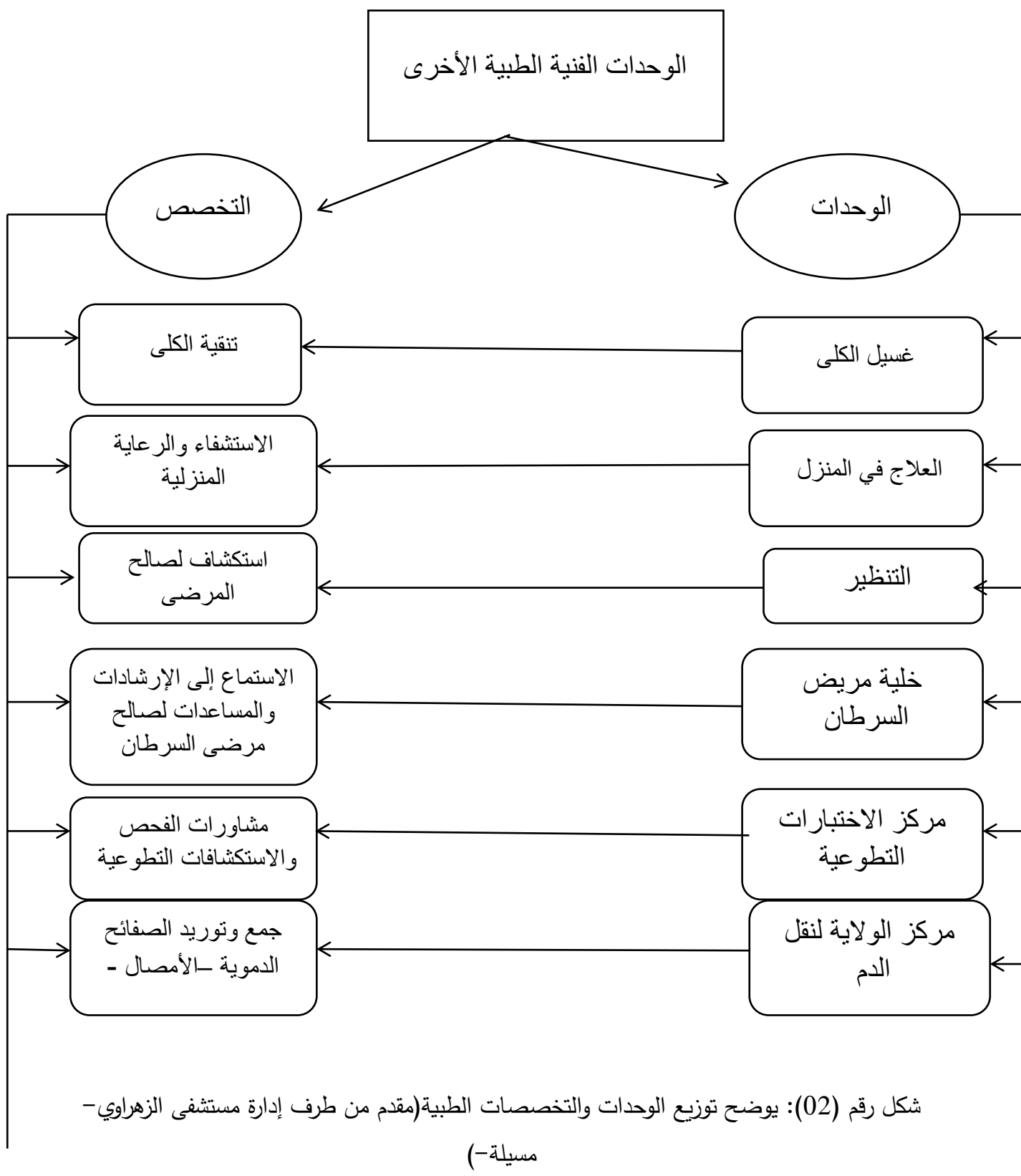
1-المجال المكاني

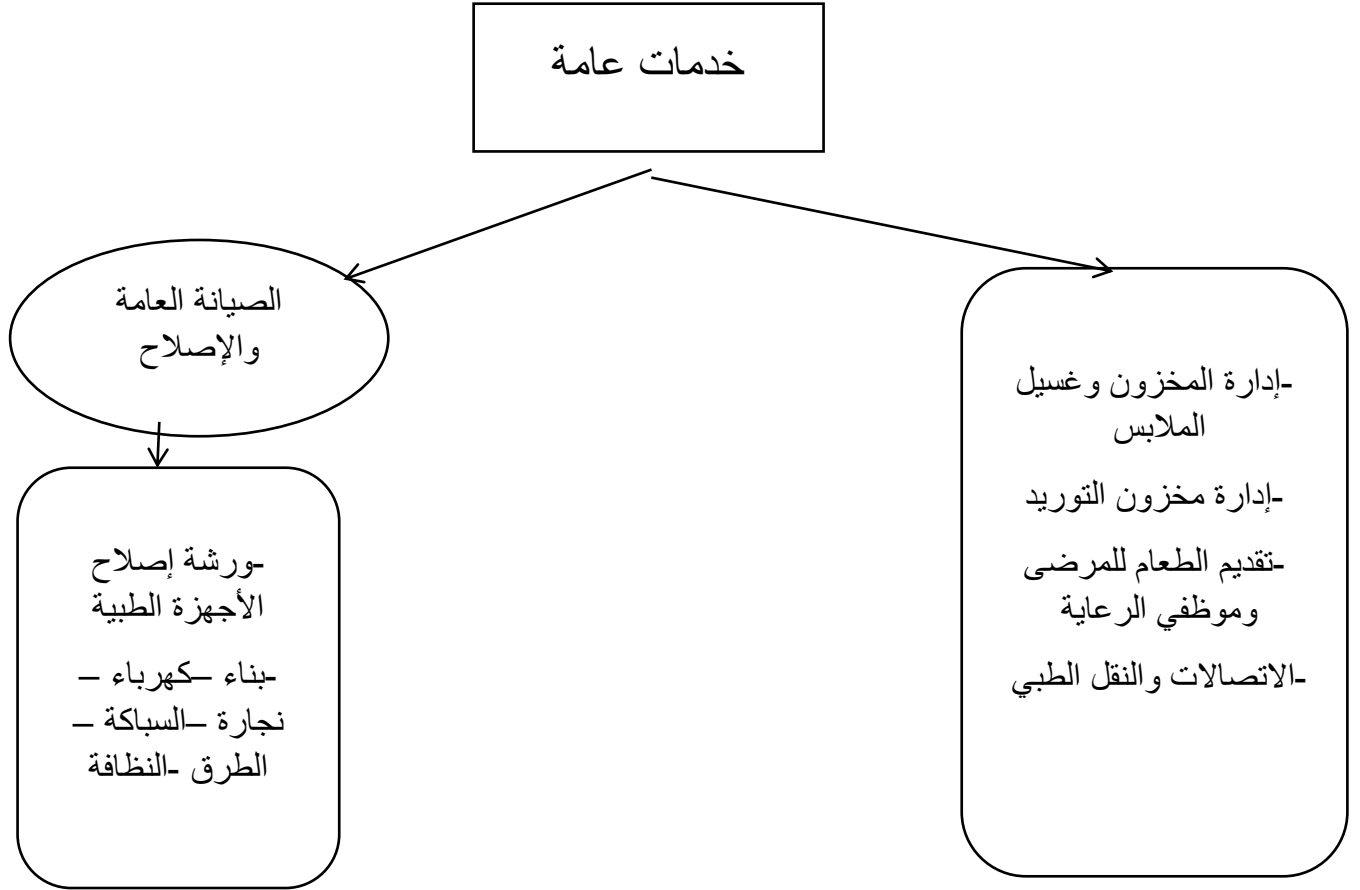
يقصد بالمجال المكاني النطاق الجغرافي لإجراء البحث الميداني، حيث قمنا بدراستنا الميدانية في المؤسسة الاستشفائية «الزهرابي» والتي تقع في ولاية المسيلة، والتي تعتبر مؤسسة عمومية خدمتية، ويتشكل الهيكل التنظيمي لمستشفى الزهرابي وفق المخططات التالية:



شكل رقم (01): يوضح توزيع المكاتب على مختلف الوحدات الإدارية (مقدم من طرف إدارة مستشفى الزهراوي -مسيلة)







شكل رقم (03): يوضح مختلف الخدمات العامة في المستشفى (مقدم من طرف إدارة

مستشفى الزهراوي -مسيلة)

2-المجال الزمني

يتمثل المجال الزمني في المدة الزمنية التي يقوم فيها الباحث بإجراء الدراسة حول موضوع بحثه، وتهدف هذه العملية لجمع البيانات والمعلومات، ولقد مرت هذه الدراسة بثلاث مراحل موزعة على النحو التالي:

المرحلة الأولى: تمثلت هذه المرحلة في زيارة استطلاعية للمؤسسة الاستشفائية محل الدراسة، وكان ذلك بتاريخ 21 ماي 2024م، بهدف أخذ لمحة عن إدارة المستشفى، وفي تاريخ 25 ماي 2024م كانت الزيارة الثانية والتي قابلنا فيها مديرة الموارد البشرية وقمنا

باطلاعها على موضوع دراستنا وأخذنا الموافقة من طرفها على قيامنا بالدراسة الميدانية.

المرحلة الثانية: في هذه المرحلة التي كان بتاريخ 27 ماي 2024م كانت لنا زيارة أخرى أين حصلنا على وثيقة التربص الميداني، وفي نفس اليوم تم توزيع الاستمارة في شكلها النهائي بعد أن أدخلت عليها بعض التعديلات، وتم توزيعها على الموظفين الإداريين بإدارة المستشفى وقدرت ب 45 استمارة ، كما تم جمع هذه الاستمارات بنفس اليوم، ثم البدء بمراجعة البيانات الموجودة في الاستمارة وتفرغها في جداول ثم تحليل النتائج ومناقشتها، هذا فيما يخص مراحل إعداد الجانب الميداني، أما الجانب النظري كان منذ بداية السنة الجامعية بدءا من مرحلة اختيار الموضوع وإعداد إشكالية الدراسة إلى غاية كتابة الخاتمة وقائمة المراجع.

المرحلة الثالثة: كانت الزيارة بتاريخ 30 ماي 2024م أين قام المدير الفرعي للمصالح الصحية بتزويدنا بالمعلومات حول إدارة المستشفى وعدد الموظفين بها، والعدد الكلي للموظفين بالمستشفى، كما أطلعنا على الهيكل التنظيمي للمستشفى وتوزيع المكاتب والخدمات بها.

3-المجال البشري

يقدر العدد الكلي لموظفي المستشفى ب 1076 موظف بين إداريين وأطباء وممرضين وجراحين وصيادلة وعمال تقنيون، ويتمثل المجال البشري لدراستنا في مجموع الموظفين الإداريين الذين يعملون في إدارة المستشفى، والمقدر عددهم الكلي ب 147 موظف إداري موزعين على مختلف المكاتب الإدارية، وهي الفئة التي تمركزت عليها دراستنا . وقد تم توزيع 45 استمارة على مختلف الموظفين في الإدارة وتم استرجاع 43 استمارة.

ثانيا: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات

1-منهج الدراسة:

لكل دراسة علمية منهج علمي يتبعه الباحث لإثبات فرضيات بحثه، من خلال الانسجام الذي يخلقه المنهج العلمي المستخدم بين فرضيات البحث وعملية اثباتها ميدانيا، وبناءات على طبيعة موضوع دراستنا والنتائج التي نسعى للوصول إليها من خلالها، فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي.

فالمنهج هو: "أسلوب للتفكير والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة. وهو مجموعة من القواعد العامة التي يعتمدها الباحث في تنظيم ما لديه من أفكار أو معلومات من أجل توصله إلى النتيجة المطلوبة" (علي المحمودي، 2019م، ص 35)

-كما يعرف بأنه: "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة وللإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع بحثه، وهو البرنامج الذي يحدد السبيل للوصول إلى الحقائق ورق اكتشافها" (جاسم العبيدي، محمد العبيدي، 2010م، ص 26)

ويعرف **المنهج الوصفي** بأنه: "محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة، للوصول إلى فهم أفضل وأدق أو وضع السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها. (المحمودي، 2019 م، ص 46)

-وهو دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي موجودة في الواقع وصفا دقيقا والتعبير عنها تعبيرا كفييا وكميا، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا دقيقا ويوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع ظواهر أخرى. (بوحوش، الذنبيات، 2008 م، ص 114)

2-أدوات جمع البيانات

يعتمد الباحث في دراسته على مجموعة أدوات لجمع البيانات والمعلومات الضرورية للتحليل والخاصة ببحثه، حيث تختلف وتتعدد الأدوات اللازمة لجمع البيانات والمعلومات، ويتوقف اختيار الباحث للأداة المناسبة على عوامل كثيرة شرط أن يؤدي اختيار هذه الأداة إلى تحقيق أهداف الدراسة، ومنه فإننا اعتمدنا في دراستنا هذه على الأداة التالية:

أ-الاستمارة:

هي أحد أدوات جمع البيانات في البحوث الاجتماعية وأكثرها استخداما وشيوعا، وينظر إليها بأنها وسيلة بسيطة وسريعة لجمع البيانات. وتعد من أقل أدوات البحث كلفة سواء في الزمن أو المال أو الجهد، فيستطيع الباحث أن يجمع البيانات من آلاف الأشخاص. (الحمداني، 2006 م، ص237)

وقد اعتمدنا على الاستمارة في دراستنا واعتبرناها الأداة الرئيسية لجمع البيانات وهذا بهدف ربح الوقت وسهولة تفريغ البيانات المتحصل عليها من الميدان، وبعد تعديلها وصياغتها نهائيا كانت الاستمارة مكونة من 32 سؤالا موزعين على أربعة محاور كالاتي:

المحور الأول: خصصناه للبيانات الشخصية (المستوى التعليمي) من السؤال 1 إلى السؤال 2.

المحور الثاني: يتعلق المحور الثاني ب: "يساهم الالتزام التنظيمي في تفعيل الادارة الالكترونية " من السؤال 3 إلى السؤال 12 ويتضمن 10 عبارات.

المحور الثالث: بيانات خاصة ب: "يساعد التواصل التنظيمي في تحقيق التواصل الرقمي " من السؤال 13 الى السؤال 22، ويتضمن 10 عبارات.

المحور الرابع: بيانات خاصة ب: "تساهم المشاركة في صنع القرار في تحسين البرامج

الرقمية " من السؤال 23 إلى السؤال 32 ويتضمن 10 عبارات

3- عينة الدراسة:

يعد حقل العينات موضوعاً مهماً في الإحصاء، حيث استخدمت وسائل وأساليب الإحصاء والمعاينة في شتى المجالات والدراسات والبحوث العلمية، والمعاينة تعد جزءاً من الإحصاء وهو الجزء الذي يهتم بجمع البيانات لغرض دراسات علمية، ويعود اختيار العينة الجيدة التي تلائم أهداف الدراسة أو أي بحث علمي وتشمل خواص المجتمع الإحصائي، وفي دراستنا هذه اعتمدنا على العينة القصدية في جمع البيانات.

تعريف العينة: هي مجموعة جزئية من المجتمع لها نفس خصائص المجتمع وتمثل المجتمع الأصلي، وتحقق أغراض البحث وتغني الباحث عن مشقة دراسة المجتمع الأصلي (راضي، 2023م، ص7)

تعريف العينة القصدية (العمدية): تعني أن يعتمد الباحث أو يقصد إجراء الدراسة على فئة معينة، وقد يكون هذا التعمد لاعتبارات علمية كوجود أدلة أو براهين مقبولة أو منطقة تؤكد أن هذه العينة تمثل المجتمع، ففي هذه الحالة تكون نتائج الدراسة مقبولة (راضي، 2023م، ص59)

وتمثلت عينة دراستنا في مجموع الإداريين الذين يعملون بإدارة المؤسسة الاستشفائية "الزهرابي" وقدرت نسبتهم ب 20 بالمائة .

المجتمع الإحصائي: يقصد به جميع مفردات أو وحدات الظاهرة تحت البحث، فقد يكون المجتمع مكوناً من سكان مدينة، أو مجموعة من المزارع في منطقة معينة ...، ويمكن القول إن المجتمع الإحصائي هو مجموعة من الوحدات الإحصائية معروفة بصورة واضحة بحيث يمكن تمييز الوحدات الإحصائية التي تدخل ضمن هذا المجتمع من غيرها (نوري، 1981م،

وقد تمثل المجتمع الإحصائي لدراستنا في المؤسسة الاستشفائية العمومية "الزهاوي"

ثالثاً: عرض وتحليل البيانات

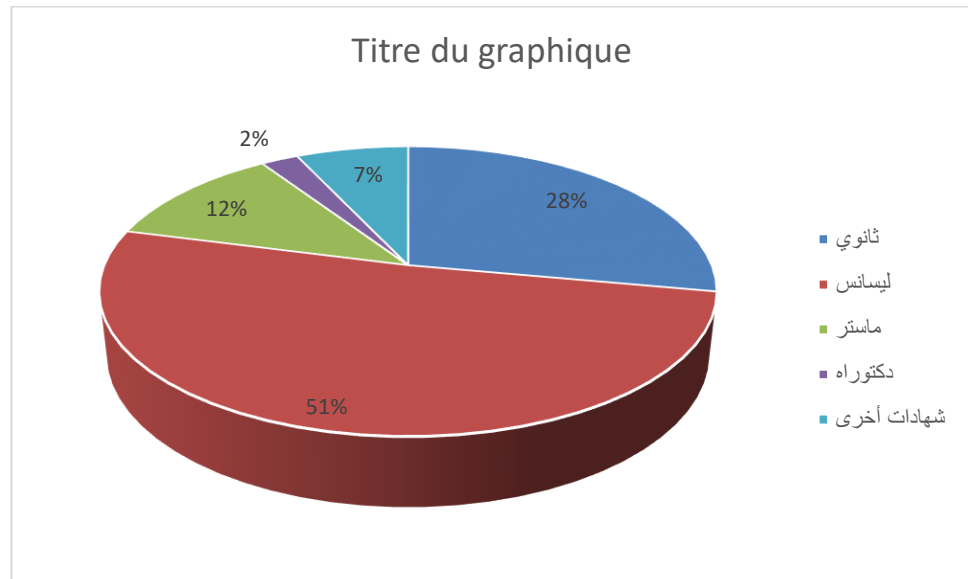
المحور الأول: البيانات الشخصية

أ/ تحليل البيانات الشخصية:

الجدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى

المستوى	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	12	27.9%
ليسانس	22	51.2%
ماستر	5	11.6%
دكتوراه	1	2.3%
شهادات أخرى	3	7%
الإجمالي	43	%100

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 43 فرداً، نلاحظ أن الذين مستواهم ثانوي قد بلغ عددهم 12 أفراد بنسبة 27.9%، أما الذين مستواهم ليسانس فقد كان عددهم 22 بنسبة قدرت بـ 51.2%، في حين بلغ عدد الذين مستواهم ماستر 5 بنسبة قدرت بـ 11.6%، أما الذين مستواهم دكتوراه بلغ عددهم فرداً (1) واحداً بنسبة قدرت بـ 2.3%، أما الذين يملكون شهادات أخرى بلغ عددهم 3 بنسبة قدرت بـ

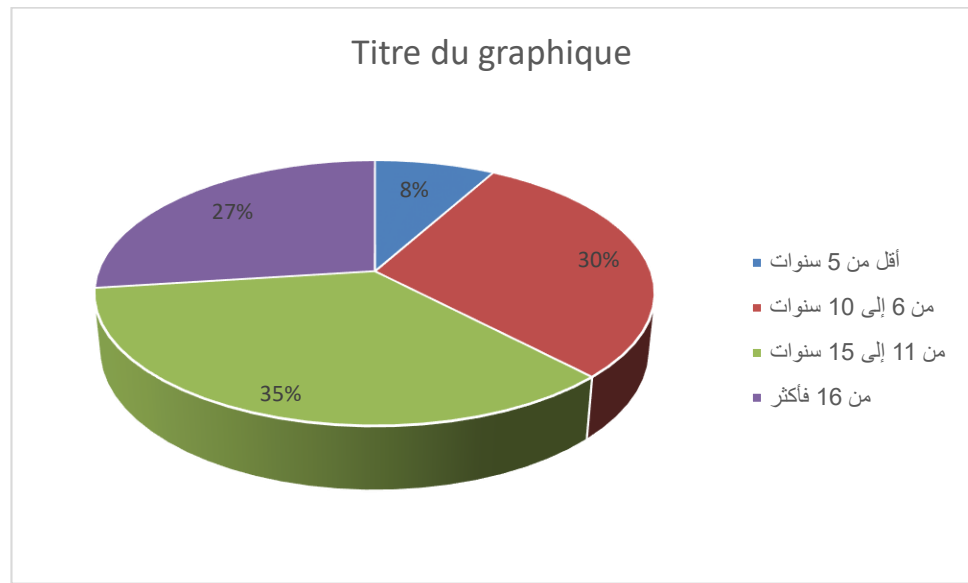


الشكل رقم (06) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى

الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	22	51.2%
من 5 إلى 10 سنوات	7	16.3%
من 11 إلى 15 سنوات	5	11.6%
من 16 إلى 20 سنوات	4	9.3%
من 20 فأكثر	5	11.6%
الإجمالي	43	%100

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 43 فرداً، نلاحظ أن الذين يملكون أقدمية أقل من 5 سنوات بلغ عددهم 22 أفراد بنسبة 51.2%، أما الذين تتراوح أقدميتهم من 6 إلى 10 سنوات فقد كان عددهم 7 بنسبة قدرت بـ 16.3%، أما الذين يملكون أقدمية تتراوح من 11 إلى 15 سنوات فقد كان عددهم 5 بنسبة قدرت بـ 11.6%، أما الذين يملكون أقدمية من 16 إلى 20 سنوات قد بلغ عددهم 4 بنسبة قدرت بـ 9.3%، في حين بلغ عدد الذين تتراوح أقدميتهم من 20 فأكثر (5) أفراد بنسبة قدرت بـ 11.6%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (07)



الشكل رقم (07) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

ب/ تحليل أسئلة الاستبيان:

السؤال رقم (3):

نص السؤال رقم (3) على: "هل تقوم الإدارة بإجراءات لتحقيق التطوير داخل المؤسسة؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (3)

النسبة المئوية	التكرارات	السؤال 5
60.5%	26	نعم
39.5%	17	لا
%100	43	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (43) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (05) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (26) فرداً بنسبة مئوية بلغت 60.5 %، وهذا يدل على أن الإدارة تسعى لتحقيق التطوير وادخال أنظمة جديدة وفق المتغيرات البيئية الخارجية كالتكنولوجيا وهذا ما يتضمنه مدخل الانساق الفنية الاجتماعية باعتبار المنظمة تتأثر بالعوامل الخارجية ، أما المجموعة الثانية فتتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (17) بنسبة مئوية قدرت بـ 39.5 %.

السؤال رقم (3-أ-):

وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-أ-) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (3-أ-)

النسبة المئوية	التكرارات	السؤال 3-أ-
53.5%	23	إلزامية تنفيذ المهام والواجبات بشكل احترافي ومنظم
11.6%	5	احترام القوانين وحقوق الغير

والتعامل بالنزاهة		
الممتنعين عن الإجابة	15	% 34.9
الإجمالي	43	%100

من خلال الجدول أعلاه رقم (5-أ-) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (43) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (5-أ-) بالبديل "الزامية تنفيذ المهام والواجبات بشكل احترافي ومنظم" وقد بلغ عددهم (23) فرداً بنسبة مئوية بلغت 53.5%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "احترام القوانين وحقوق الغير والتعامل بالنزاهة" والبالغ عددهم (5) بنسبة مئوية قدرت بـ 11.6%. أما المجموعة الثالثة فقد تمثلت في الأفراد الذين امتنعوا عن الإجابة وقد بلغ عددهم (15) بنسبة قدرت بـ 34.9% ، هذا يؤكد أن إدارة المستشفى تفرض الزامية تطبيق القوانين وقواعد العمل لضمان السير الحسن وتحسين جودة المؤسسة وتحقيق التطوير .

السؤال رقم (4):

نص السؤال رقم (4) على: "هل تساهم الإدارة في تحفيز وتشجيع ودعم الموظفين؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (4)

السؤال 4	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	24	55.8%
لا	18	41.9%

من خلال الجدول أعلاه رقم (4) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (43) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (4) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (24) فرداً بنسبة مئوية بلغت 55.8%، فتحيز الموظفين يزيد من إنتاجية المنظمة (مدرسة العلاقات الانسانية) ، فكلما زادت نسبة التشجيع زادت مردودية المنظمة ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (18) بنسبة مئوية قدرت بـ 41.9%

السؤال رقم (5):

نص السؤال رقم (5) على: "هل ساهمت ثقافة المؤسسة السائدة في تحقيق التطوير التنظيمي؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (5)

السؤال 5	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	33	76.7%
لا	10	23.3%
الإجمالي	43	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (5) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (43) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت

إجاباتهم على السؤال رقم (5) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (33) فردا بنسبة مئوية بلغت 76.7%، فتقافة المؤسسة تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الالتزام والنظام واحترام القوانين ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (10) بنسبة مئوية قدرت بـ 23.3%.

السؤال رقم (6):

نص السؤال رقم (6) على: "هل أنت راضٍ ن وظيفتك الحالية؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (6) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (6)

السؤال 6	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	35	81.4%
لا	8	18.6%
الإجمالي	43	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (43) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت

إجاباتهم على السؤال رقم (6) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (35) فرداً بنسبة مئوية بلغت 81.4%، فرضا العامل وحبه للعمل يحسسه بالانتماء الوظيفي ويسخر مجهوداته لتحقيق أهداف المنظمة ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (8) بنسبة مئوية قدرت بـ 18.6%.

السؤال رقم (7):

نص السؤال رقم (7) على: "هل أنت مستعد لتقديم الجهد والوقت والولاء من أجل تحقيق أهداف المنظمة؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (7) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (7) :

السؤال 7	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	23	53.5%
لا	20	46.5%
الإجمالي	43	%100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (43) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (7) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (23) فرداً بنسبة مئوية بلغت 53.5%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (20) بنسبة مئوية قدرت بـ 46.5%

السؤال رقم (8):

نص السؤال رقم (8) على: "هل تتوفر الإدارة على المعدات الإلكترونية ووسائل الاتصال؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (8) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (8)

السؤال 8	التكرارات	النسبة المئوية
----------	-----------	----------------

51.2%	22	نعم
46.5%	20	لا
2.3%	1	المتنعون عن الإجابة
100%	43	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (43) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (8) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (23) فرداً بنسبة مئوية بلغت 51.2%، مما يدل على أن المنظمة تسعى لمواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة ورقمنة أنظمتها الإدارية بما يتوافق مع متطلبات البيئة الخارجية وهذا ما أكدته مدخل الانساق الفنية حيث أن المنظمة تتأثر بالبيئة الخارجية ومتغيراتها ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (20) بنسبة مئوية قدرت بـ 46.5%. أما المجموعة الثالثة فقد تمثلت في الذين امتنعوا عن الإجابة وقد بلغ عددهم فرداً واحداً (1) بنسبة قدرت بـ 2.3%

السؤال رقم (9):

نص السؤال رقم (9) على: "هل ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحديث نظم المعلومات وإنشاء قواعد بيانات رقمية؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (9) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (9)

النسبة المئوية	التكرارات	السؤال 9
----------------	-----------	----------

51.2%	22	نعم
46.5%	20	لا
2.3%	1	المتنعون عن الإجابة
100%	43	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (43) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (9) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (23) فرداً بنسبة مئوية بلغت 51.2%، هذا يدل على أن إدارة المستشفى أدرجت الرقمنة في أنظمتها لتحقيق التطوير وتحسين جودة الخدمات ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (20) بنسبة مئوية قدرت بـ 46.5%. أما المجموعة الثالثة فقد تمثلت في الذين امتنعوا عن الإجابة وقد بلغ عددهم فرداً واحداً (1) بنسبة قدرت بـ 2.3

السؤال رقم (10):

نص السؤال رقم (10) على: "هل أدى تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تحسين جودة الخدمات؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)

النسبة المئوية	التكرارات	السؤال 10
91%	21	السرعة في تقديم الخدمات وتقليل أوقات الانتظار

استيعاب عدد أكبر من العملاء	1	%4.5
وغياب التزاحم والمناوشات	1	%4.5
تقديم الخدمات 24/24 سا	23	%100
الإجمالي		

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات الأفراد والبالغ عددهم إجمالاً 23 فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى :في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم 10 بالبدل : السرعة في تقديم الخدمات وتقليل أوقات الانتظار ، وقد بلغ عدد 21 فرداً بنسبة مئوية 91% ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال : استيعاب عدد أكبر من العملاء وغياب التزاحم والمناوشات ، والبالغ هم 1 بنسبة مئوية قدرت بـ 4.5 ، والمجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال البديل : تقديم الخدمات 24/24 سا والبالغ عددهم 1 بنسبة مئوية قدرت بـ 4.5 .

السؤال رقم (11):

نص السؤال رقم (11) على: "هل هناك معوقات تحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)

السؤال 11	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	26	60.5%
لا	16	37.2%
المتنعون عن الإجابة	1	%2.3

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (43) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (11) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (26) فرداً بنسبة مئوية بلغت 60.5%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (16) بنسبة مئوية قدرت بـ 37.2%. أما المجموعة الثالثة فقد تمثلت في الذين امتنعوا عن الإجابة وقد بلغ عددهم فرداً واحداً (1) بنسبة قدرت بـ 2.3%.

السؤال رقم (12):

نص السؤال رقم (12) على: "هل ساهمت الإدارة الإلكترونية في تبسيط العمليات من خلال تقليل استخدام الأوراق؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)

السؤال 12	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	31	72.1%
لا	12	12%
الإجمالي	43	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (43) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم

على السؤال رقم (12) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (31) فردا بنسبة مئوية بلغت 72.1%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (12) بنسبة مئوية قدرت بـ 12%.

السؤال رقم (13):

نص السؤال رقم (13) على: "هل تساهم الإدارة في تشجيع وتعزيز العمل الجماعي وتكوين فرق العمل؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)

السؤال 13	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	25	58.1%
لا	18	41.9%
الإجمالي	43	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (13) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (43) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (13) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (25) فرداً بنسبة مئوية بلغت 58.1%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (18) بنسبة مئوية قدرت بـ 41.9%.

السؤال رقم (14):

نص السؤال رقم (14) على: "هل ساهمت القرارات والأساليب القيادية في تحسين عملية التواصل بين الموظفين؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)

السؤال 14	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	20	46.5%
لا	22	51.2%
المتنعون عن الإجابة	1	%2.3
الإجمالي	43	%100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (43) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (14) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (20) فرداً بنسبة مئوية بلغت 46.5%، فطبيعة الاشراف تساهم في تحسين العمل والعلاقات بين العمل والقائد حيث تزيد من درجة الثقة والتواصل ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (22) بنسبة مئوية قدرت بـ 51.2%. أما المجموعة الثالثة فقد تمثلت في الذين امتنعوا عن الإجابة وقد بلغ عددهم فرداً واحداً (1) بنسبة قدرت بـ 2.3%

السؤال رقم (15):

نص السؤال رقم (15) على: "هل تشجع الإدارة ثقافة التواصل المفتوحة من خلال تعبير الموظفين عن آرائهم؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)

السؤال 15	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	15	34.9%
لا	28	65.1%
الإجمالي	43	%100

من خلال الجدول أعلاه رقم (15) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (43) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (15) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (15) فرداً بنسبة مئوية بلغت 34.9%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (28) بنسبة مئوية قدرت بـ 28%.

السؤال رقم (16):

نص السؤال رقم (16) على: "هل تقوم الإدارة بعقد اجتماعات دورية مع الموظفين من أجل تبادل المعلومات؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)

السؤال 16	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	13	30.2%
لا	29	67.4%
المتنعون عن الإجابة	1	2.3%
الإجمالي	43	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (43) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (16) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (13) فرداً بنسبة مئوية بلغت 30.2%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (29) بنسبة مئوية قدرت بـ 67.4%. أما المجموعة الثالثة فقد تمثلت في الذين امتنعوا عن الإجابة وقد بلغ عددهم فرداً واحداً (1) بنسبة قدرت بـ 2.3%

السؤال رقم (17):

نص السؤال رقم (17) على: "هل تقوم الإدارة بتدريب الموظفين على مهارات التواصل؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)

السؤال 17	التكرارات	النسبة المئوية
-----------	-----------	----------------

نعم	13	30.2%
لا	30	69.8%
الإجمالي	43	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (17) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (43) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (17) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (13) فرداً بنسبة مئوية بلغت 30.2%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (30) بنسبة مئوية قدرت بـ 69.8%.

السؤال رقم (18):

نص السؤال رقم (18) على: "هل ساهم التحول الرقمي في تفعيل قنوات الاتصال وتحسين جودة المؤسسة؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)

السؤال 18	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	22	51.2%
لا	18	41.9%
الممتنعون عن الإجابة	3	7%
الإجمالي	43	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (43) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (18) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (22) فرداً بنسبة مئوية بلغت 51.2%، فالرقمنة تساهم في تقليل الأوراق وتسريع العمليات الإدارية ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (18) بنسبة مئوية قدرت بـ 41.9%. أما المجموعة الثالثة فقد تمثلت في الذين امتنعوا عن الإجابة وقد بلغ عددهم (3) بنسبة قدرت بـ 7%

السؤال رقم (19):

نص السؤال رقم (19) على: "هل تتوفر شبكة الأنترنت بالإدارة؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)

النسبة المئوية	التكرارات	السؤال 19
65.1%	28	نعم
34.9%	15	لا
100%	43	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (19) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (43) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين

تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (19) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (28) فردا بنسبة مئوية بلغت 65.1%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (15) بنسبة مئوية قدرت بـ 34.9%

السؤال رقم (20):

نص السؤال رقم (20) على: "هل هناك تواصل بين الموظفين عن طريق شبكة الأنترنت؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)

السؤال 20	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	9	20.9%
لا	34	79.1%
الإجمالي	43	%100

من خلال الجدول أعلاه رقم (20) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (43) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (20) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (9) بنسبة مئوية بلغت 37.2%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (34) بنسبة مئوية قدرت بـ 79.1%.

السؤال رقم (21):

نص السؤال رقم (21) على: "هل هناك تواصل بين الإدارة والعملاء؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (21)

السؤال 21	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	16	37.2%
لا	27	62.8%
الإجمالي	43	%100

من خلال الجدول أعلاه رقم (21) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (43) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (21) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (16) فرداً بنسبة مئوية بلغت 37.2%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (17) بنسبة مئوية قدرت بـ 62.8%.

السؤال رقم (22):

نص السؤال رقم (22) على: "هل تستطيع الدخول إلى موقع عملك عبر شبكة الأنترنت وأنت خارج مكان العمل؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (22)

السؤال 22	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	9	20.9%

79.1%	34	لا
%100	43	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (22) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (43) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (22) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (9) بنسبة مئوية بلغت 20.9%، أما المجموعة الثانية فتتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (34) بنسبة مئوية قدرت بـ 79.1%.

السؤال رقم (23):

نص السؤال رقم (23) على: "هل يتم إشراك الموظفين في حل مشكلات العمل؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (23) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (23)

النسبة المئوية	التكرارات	السؤال 23
39.5%	17	نعم
60.5%	26	لا
%100	43	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (23) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (43) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين

تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (23) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (17) فردا بنسبة مئوية بلغت 39.5%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (26) بنسبة مئوية قدرت بـ 60.5%. مما يدل أن اتخاذ القرارات يكون بين الادارة فقط .

السؤال رقم (24):

نص السؤال رقم (24) على: "هل تقوم الإدارة بتحسين أداء الموظفين من خلال التدريب والتكوين؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (24) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (24)

السؤال 24	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	8	18.6%
لا	35	81.4%
الإجمالي	43	%100

من خلال الجدول أعلاه رقم (24) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (43) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (24) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (8) بنسبة مئوية بلغت 18.6%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (35) بنسبة مئوية قدرت بـ 81.4%.

السؤال رقم (25):

نص السؤال رقم (25) على: "هل تشجع الإدارة الموظفين على الابتكار والإبداع وطرح الأفكار دون تقييد؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في

الجدول التالي:

الجدول رقم (25) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (25)

النسبة المئوية	التكرارات	السؤال 25
30.2%	13	نعم
69.8%	30	لا
%100	43	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (25) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (43) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (25) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (13) بنسبة مئوية بلغت 30.2%، أما المجموعة الثانية فتتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (30) بنسبة مئوية قدرت بـ 69.8%.

السؤال رقم (26):

نص السؤال رقم (26) على: "هل ساهمت الإدارة الرقمية في توفير المعلومات حول أداء الموظفين؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (26) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (26)

النسبة المئوية	التكرارات	السؤال 26
39.5%	17	نعم

لا	26	60.5%
الإجمالي	43	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (26) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (43) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (26) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (17) بنسبة مئوية بلغت 39.5%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (26) بنسبة مئوية قدرت بـ 60.5%.

السؤال رقم (27):

نص السؤال رقم (27) على: "هل تساهم الإدارة في إشراك الموظفين في عملية صنع واتخاذ القرارات؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (27) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (27)

السؤال 27	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	13	18.6%
لا	35	81.4%
الإجمالي	43	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (27) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم

إجمالاً (43) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (27) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (8) بنسبة مئوية بلغت 18.6%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (35) بنسبة مئوية قدرت بـ 81.4%. فعدم اشراك الموظفين في حل مشكلات العمل يقلل من ولائهم واحساسهم بالانتماء الوظيفي .

السؤال رقم (28):

نص السؤال رقم (28) على: "هل تتوفر بالمؤسسة برامج الحماية والأمن الرقمي لضمان سرية المعلومات؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (28) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (28)

السؤال 28	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	24	55.8%
لا	18	41.9%
المتنعون عن الإجابة	1	2.3%
الإجمالي	43	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (43) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت

إجاباتهم على السؤال رقم (28) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (24) فردا بنسبة مئوية بلغت 55.8%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (18) بنسبة مئوية قدرت بـ 41.9%. أما المجموعة الثالثة فقد تمثلت في الذين امتنعوا عن الإجابة وقد بلغ عددهم (3) بنسبة قدرت بـ 7%

السؤال رقم (29):

نص السؤال رقم (29) على: "هل توفر الإدارة برامج رقمية لتوزيع الخدمات للموظفين؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (29) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (29)

السؤال 29	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	14	32.6%
لا	29	67.4%
الإجمالي	43	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (29) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (43) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (29) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (14) بنسبة مئوية بلغت 32.6%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (29) بنسبة مئوية قدرت بـ 67.4%.

السؤال رقم (30):

نص السؤال رقم (30) على: "هل تطبيق البرامج الرقمية ساهم في عملية التطوير

التنظيمي؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (30) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (30)

السؤال 30	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	21	48.8%
لا	22	51.2%
الإجمالي	43	%100

من خلال الجدول أعلاه رقم (30) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (43) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (30) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (21) بنسبة مئوية بلغت 48.8%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (22) بنسبة مئوية قدرت بـ 51.2%.

السؤال رقم (31):

نص السؤال رقم (31) على: "هل هناك معوقات إدارية تحول دون تطبيق البرامج الرقمية؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (31) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (31)

السؤال 31	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	18	41.9%
لا	25	58.1%

من خلال الجدول أعلاه رقم (31) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (43) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (31) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (18) بنسبة مئوية بلغت 41.9%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (29) بنسبة مئوية قدرت بـ 58.1%.

السؤال رقم (32):

نص السؤال رقم (32) على: "هل هناك معوقات أمنية تعيق تطبيق البرامج الرقمية؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (32) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (32)

السؤال 32	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	13	30.2%
لا	29	67.4%
الممتنعون عن الإجابة	1	2.3%
الإجمالي	43	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (43)

فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (32) بالبديل نعم وقد بلغ عددهم 13 فردا بنسبة مئوية بلغت 30.2، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل لا والبالغ عددهم 29 بنسبة مئوية قدرت ب 67.4، أما المجموعة الثالثة فقد تمثلت في الذين امتنعوا عن الإجابة وقد بلغ عددهم 1 بنسبة مئوية قدرت ب 2.3.<

رابعا: نتائج الدراسة

1- عرض نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات

بعد قيامنا بالدراسة الميدانية وتفريغ البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث وكذا تحليلها، تمكنا من الوصول إلى عدة نتائج تمت مناقشتها على ضوء فرضيات الدراسة.

اختبار صحة الفرضيات:

الفرضية الأولى: "يساهم الالتزام التنظيمي في تفعيل الإدارة الإلكترونية "

انطلاقا من بيانات الجدول رقم (05) اتضح أن نسبة 60.5 من مجموع المبحوثين أكدوا أن الإدارة تقوم بإجراءات لتحقيق التطوير داخل المؤسسة، وهذا يشير إلى أن الإدارة تسعى إلى تطوير أنظمتها وهيكلها بما يتوافق مع متطلبات البيئة الخارجية وتحسين أداء الموظفين وتدريبهم.

كما يؤكد الجدول رقم أ- بأن الإدارة تقوم بإجراءات التطوير من خلال: إلزامية تنفيذ المهام والواجبات بشكل احترافي ومنظم بنسبة 53.5، واحترام القوانين وحقوق الغير والتعامل بنزاهة بنسبة 11.6.

ومن خلال الجدول رقم (06) اتضح أن نسبة 55.8 من مجموع المبحوثين أكدوا أن الإدارة تساهم في تحفيز وتشجيع ودعم الموظفين.

ومن خلال الجدول رقم (07) اتضح أن نسبة 76.7 من مجموع المبحوثين أقرّوا بأن الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة ساهمت في تحقيق التطوير التنظيمي.

واتضح من خلال الجدول رقم (08) أن نسبة 81.4 من مجموع المبحوثين راضون عن الوظائف التي يشغلونها بالمؤسسة.

ويتضح من خلال الجدول رقم (09) أن نسبة 53.5 من مجموع المبحوثين مستعدون لتقديم الجهد والولاء من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ومن خلال الجدول رقم (10) اتضح أن نسبة 51.2 من مجموع المبحوثين أكدوا على توفر إدارة المستشفى على المعدات الإلكترونية ووسائل الاتصال، وهذا ما أكدته لنا مديرة الموارد البشرية أثناء المقابلة بأن الإدارة تتوفر على أجهزة الحاسوب والاتصال، ويمكن القول إن أجهزة الحاسوب وملحقاته تعد أساس العناصر التقنية للإدارة الإلكترونية، وهذا ما يؤكد سعي الإدارة إلى اعتمادها لمواكبة التطورات الحاصلة ولتسهيل العمل وتقديم الخدمات بكفاءة ومن خلال الجدول رقم (11) اتضح بأن نسبة 51.2 من مجموع المبحوثين أكدوا بأن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تحديث نظم المعلومات وإنشاء قواعد بيانات رقمية، إذ لا بد لكل مؤسسة قاعدة بيانات خاصة بها وكذا العمل على تحديثها، وبالتالي تستطيع تزويد مختلف مستويات الإدارة بالمعلومات الصحيحة والحديثة لاستخدامها في اتخاذ القرارات لتحقيق الأهداف المسطرة.

ويتضح من خلال الجدول رقم (12) بأن نسبة 51.2 من مجموع المبحوثين أكدوا بأن تطبيق الإدارة الإلكترونية أدى إلى تحسين جودة الخدمات من خلال سرعة تقديم الخدمات وتقليل أوقات الانتظار واستيعاب أكبر عدد من العملاء وغياب التزاحم والمناوشات.

واتضح من خلال الجدول رقم (13) بأن نسبة 60.5 من مجموع المبحوثين بأنه توجد

معوقات بشرية تحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية، وهذا ما أكدت عليه مديرة الموارد البشرية فإن أغلب الموظفين لا يقدمون الجهد لتطبيق الإدارة الإلكترونية ويكتفون بالمعاملات الورقية التقليدية، ويمكن ارجاع تلك المعوقات إلى عدم توفير التدريب المناسب لكل الموظفين أو ضعف الميزانية المخصصة لتدريب الموظفين.

ونرى من خلال الجول رقم (14) بأن نسبة 72.1 من مجموع المبحوثين أكدوا بأن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تبسيط العمليات الإدارية من خلال تقليل استخدام الأوراق، وهذا بفضل الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة التي تلغي أو تقلل من المعاملات الورقية.

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل البيانات نستنتج أن الالتزام التنظيمي ساهم في تفعيل الإدارة الإلكترونية، وعليه يمكن القول إن الفرضية الأولى محققة.

الفرضية الثانية: يساعد التواصل التنظيمي في تحقيق التواصل الرقمي

من خلال بيانات الجدول رقم (15) اتضح بأن نسبة 58.1 من مجموع المبحوثين أكدوا بأن الإدارة تساهم في تشجيع وتعزيز العمل الجماعي وتكوين فرق العمل، هذا بدوره يساهم في تحسين العملية الاتصالية بين الموظفين مما يؤثر إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة.

ومن خلال الجدول رقم (16) اتضح بأن نسبة 51.2 من مجموع المبحوثين يؤكدون على عدم مساهمة القرارات والأساليب القيادية في تحسين عملية التواصل بين الموظفين.

ومن خلال الجدول رقم (17) اتضح بأن نسبة 65.1 من مجموع المبحوثين يؤكدون على عدم مساهمة الإدارة في تشجيع ثقافة التواصل المفتوحة من خلال تعبير الموظفين عن آرائهم واقتراحاتهم.

من خلال الجدول رقم (18) اتضح أن نسبة 67.4 من مجموع المبحوثين أكدوا على عدم عقد الإدارة اجتماعات دورية ومنتظمة مع الموظفين من أجل تبادل المعلومات وتحديد الأهداف.

ويتضح من خلال الجدول رقم (19) أن نسبة 69.8 من مجموع المبحوثين أكدوا على عدم قيام الإدارة بتدريب الموظفين على مهارات التواصل.

ويبين الجدول رقم (20) بأن نسبة 51.2 من مجموع المبحوثين أكدوا على أن التحول الرقمي ساهم في تفعيل قنوات الاتصال وتحسين جودة المؤسسة.

ويبين الجدول رقم (21) بأن نسبة 65.1 من مجموع المبحوثين أكدوا على توفير شبكة الأنترنت بالإدارة.

ويتضح من خلال الجدول رقم (22) بأن نسبة 79.1 من مجموع المبحوثين أكدوا على عدم وجود تواصل بين الموظفين عن طريق شبكة الأنترنت.

ومن خلال الجدول رقم (23) نرى بأن نسبة 62.8 من مجموع المبحوثين يتأكدون على عدم وجود تواصل بين الإدارة والعملاء.

ومن خلال الجدول رقم (24) نرى بأن نسبة 79. من مجموع المبحوثين أكدوا على عدم استطاعتهم الدخول إلى موقع عملهم عبر شبكة الأنترنت وهم خارج مكان العمل.

انطلاقاً من نتائج عملية تحليل البيانات نستنتج أن التواصل التنظيمي يساعد في تحقيق التواصل الرقمي، ومنه الفرضية الثانية تحققت.

الفرضية الثالثة: تساهم المشاركة في صنع القرار في تحسين البرامج الرقمية

من خلال الجدول رقم (25) اتضح أن نسبة 60.5 من مجموع المبحوثين أكدوا بعدم إشراك الموظفين في حل مشكلات العمل.

من خلال الجدول رقم (26) اتضح بأن نسبة 81.4 من مجموع المبحوثين أكدوا بعدم قيام الإدارة في تحسين أداء الموظفين من خلال التدريب والتكوين.

من خلال الجدول رقم (27) اتضح بأن نسبة 69.8 من مجموع الموظفين أكدوا بعدم تشجيع الإدارة الموظفين على الابتكار والإبداع وطرح الأفكار.

من خلال الجدول رقم (28) اتضح بأن نسبة 60.5 من مجموع الموظفين أكدوا بعدم مساهمة الإدارة الرقمية في توفير المعلومات حول أداء الموظفين، وهذا يؤكد على غياب المستلزمات الضرورية لتحقيق ذلك وهذا راجع لحدثة استخدام الرقمنة في الإدارة.

من خلال الجدول رقم (29) اتضح بأن نسبة 81.4 من مجموع الموظفين قد أكدوا على عدم مساهمة الإدارة في إشراك الموظفين في عملية صنع القرار، وهذا ما يثبت أن عملية صنع القرار في المؤسسات العمومية حكر على فئة معينة متمثلة في المسؤولين والمدراء، فغياب مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار ينعكس على الأداء العام للموظف.

من خلال الجدول رقم (30) اتضح بأن نسبة 55.8 من مجموع الموظفين يتأكدون على توفر برامج الحماية والأمن الرقمي بالمؤسسة لضمان سرية المعلومات.

من خلال الجدول رقم (31) اتضح بأن نسبة 67.4 من مجموع المبحوثين أكدوا على عدم توفر الإدارة على البرامج الرقمية لتوزيع الخدمات للموظفين، وهذا يرجع لحدثة موضوع الرقمنة في الإدارة.

من خلال الجدول رقم (32) اتضح بأن نسبة 51.2 من مجموع المبحوثين أقروا بعدم مساهمة تطبيق البرامج الرقمية عملية التطوير التنظيمي.

من خلال الجدول رقم (33) اتضح بأن نسبة 58.1 من مجموع المبحوثين أقروا بأنه لا توجد معوقات إدارية تحول دون تطبيق البرامج الرقمية.

من خلال الجدول رقم (34) اتضح بأن نسبة 67.4 من مجموع المبحوثين أكدوا بأنه معوقات أمنية تعيق تطبيق البرامج الرقمية.

ومن خلال النتائج المتوصل إليها من تحليل البيانات نستنتج أنه لا تساهم المشاركة في صنع القرار في تحسين البرامج الرقمية، وعليه يمكن القول إن الفرضية الثالثة غير محققة. ومنه فالفرضية الرئيسية المتمثلة في "هناك أثر للتطوير التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية العمومية الزهراوي بولاية المسيلة في ظل التحول الرقمي محققة".

2- عرض نتائج الدراسة على ضوء المقاربات النظرية

بعد مناقشة النتائج المتوصل إليها على ضوء الفرضيات قمنا كذلك بمناقشة النتائج على ضوء المقاربات النظرية المعاصرة والمتمثلة في مدرسة النظم ومدخل الأنساق الاجتماعية الفنية كما يلي:

تتوفر بإدارة المؤسسة الاستشفائية "الزهراوي" أجهزة الحاسوب والمعدات الإلكترونية ووسائل الاتصال، كما ساهمت الإدارة بتحديث نظم المعلومات وإنشاء قواعد بيانات رقمية، ودعم التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية وتقليل استخدام الأوراق، كما تتوفر إدارة المستشفى على شبكة الأنترنت وتتوفر بالإدارة برامج الحماية والأمن الرقمي. ومعظم الموظفين أقروا بمساهمة التحول الرقمي في تطوير الهيكل التنظيمي، وتقليل الضغط والجهد والوقت، كل هذا يفسر سعي إدارة المستشفى إلى اعتمادها على مدخلات البيئة الخارجية لمواكبة التطورات وتفعيل نظام الإدارة الإلكترونية، وهذا ما يتفق مع كل من "مدرسة النظم" و "مدخل الأنساق الاجتماعية الفنية"، فقد أكدوا على مجموعة من الأسس والمركزات منها التكنولوجيا الحديثة والموارد البشرية التي تعد من المدخلات التي تحتاج إليها المؤسسة، باعتبارها نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة ويسعى للتكيف معها بكفاءة.

فمدرسة النظم تعتبر المنشأة عبارة عن نظام اجتماعي مفتوح لتحقيق أهداف معينة، هذا النظام يحصل على مدخلاته الأساسية من البيئة التي يعيش فيها (موارد بشرية، تكنولوجية،)

ومدخل الأنساق الاجتماعية الفنية ينطلق من مسلمة أن التنظيم نسق اجتماعي تسوده علاقات متبادلة بين التكنولوجيا والبيئة وعواطف الأعضاء والهيكل التنظيمي.

3-مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة

من بين أهداف توظيف الباحث للدراسات السابقة هو استخدام نتائجها لتدعيم تحليله ومقارنتها مع النتيجة التي توصل إليها في دراسته، وعليه فمن خلال النتائج المتحصل عليها قمنا بمناقشة نتائج الدراسة الحالية مع ضوء الدراسات السابقة كالتالي:

تتوفر بإدارة المؤسسة الاستشفائية على المعدات الإلكترونية وأجهزة الحاسوب ، كما ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة من خلال التنظيم وتبسيط الإجراءات كما تقوم الإدارة بإجراءات لتحقيق التنظيم وتحسين نمط القيادة ، وهذا ما يتفق مع دراسة رحمانى سناء بعنوان : "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة " حيث توصلت الباحثة إلى توفر عناصر الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة ، وتوفر العنصر البشري المؤهل لأداء الأعمال ، كما ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة من خلال تحسين الرقابة والتنظيم والقيادة.

هناك ضعف لشبكات الاتصال بإدارة المستشفى، وأيضا ضعف في قيام الإدارة بتحسين أداء الموظفين من خلال التدريب والتكوين، كما لا تساهم الإدارة في توفير المعلومات حول أداء الموظفين، وهذا ما يتوافق مع دراسة "نجم العزاوي" بعنوان: أثر الإدارة الإلكترونية على أداء المنظمة " الذي توصل إلى وجود ضعف في البنية التحتية للاتصالات، وضعف في اشراك جميع الموظفين في دورات تدريبية وعدم امتلاك الإدارة المعلومات عن مستوى أداء العاملين.

هناك مساهمة للإدارة الإلكترونية في تحديث نظم المعلومات وإنشاء قواعد بيانات رقمية ، كما أدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الصحية ، وهو ما توافق مع

دراسة كل من "غديوي سارة" بعنوان : " دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة الصحية في ظل جائحة كورونا " التي توصلت إلى توفر المؤسسة على مصادر وهياكل قاعدية ونظم معلومات وشبكات تساهم في تحسين جودة الخدمة الصحية، كما تهتم المؤسسة بتحسين وتطوير تقنياتها الرقمية للانتقال إلى المنظمة الرقمي ، ودراسة "طارق بن قسمي" بعنوان : "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الاستشفائية العمومية " الذي وصل إلى وجود إدارة إلكترونية في إدارة المستشفى ، ومساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة الصحية .

لا تقوم الإدارة بتحسين أداء الموظفين من خلال التدريب والتكوين وهذا ما يتوافق مع دراسة "ثامري صلاح الدين" بعنوان: "الإدارة الإلكترونية في مؤسسات الصحة العمومية الجزائرية" الذي توصل إلى مواجهة الإداريين صعوبة في التعامل مع أدوات وبرمجيات الإدارة الإلكترونية وذلك راجع لنقص برامج التدريب المناسبة.

ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحقيق التطويران خلال تبسيط العمليات الإدارية والاعتماد على الرقمنة، كما ساهمت في إنشاء قواعد بيانات رقمية، وهذا ما يتوافق مع دراسة سهام ميمونة بعنوان: "أثر الإدارة الإلكترونية في تفعيل التطوير التنظيمي" التي توصلت إلى وجود أثر ايجابي للإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي، وأثر ايجابي لبعد قواعد البيانات وبعد البرمجيات.

تتوفر بالإدارة مجموعة من العناصر (عتاد الحاسوب ، البرمجيات ، شبكة الاتصال) كما ساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في تقليل استخدام الأوراق وتقليل أوقات الانتظار وتحسين جودة الخدمات الصحية ، وهذا ما يتوافق مع دراسة مخفوطي أمين بعنوان : "الإدارة الإلكترونية وأثرها على التطوير التنظيمي" ، الذي توصل إلى أن الإدارة الإلكترونية تحتوي على مجموعة من العناصر (عتاد الحاسوب، البرمجيات ، شبكات الاتصال) التي

تساعد المؤسسة في أداء عملها .وتطبيق الإدارة الإلكترونية ساهم في التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق الإدارة التقليدية من خلال : توفير القه المبذول في تنفيذ المهام ، تسريع وتيرة الخدمات ، ضمان جودة الخدمة.

ساهم التحول الرقمي في المؤسسة الصحية في تحسين الخدمات الإدارية، وتبسيط الإجراءات، وهذا ما يتوافق مع دراسة "بولحفة رجاء " بعنوان: " أثر رقمنة القطاع الصحي على الخدمات الصحية التي توصلت إلى وجود أثر لرقمنة القطاع الصحي في تحسين الخدمات الصحية بعد المتطلبات الإدارية والمتطلبات التقنية.

ساهمت الإدارة الإلكترونية في تطوير الهيكل التنظيمي من خلال تبسيط العمليات

الإدارية وتقليل استخدام الأوراق، كما تعاني إدارة المستشفى من معوقات إدارية وضعف في شبكة الاتصال، وهذا ما يتفق مع دراسة "سعدان نبيلة بعنوان: " أثر الإدارة الإلكترونية على التطوير التنظيمي " التي توصلت إلى: للتكنولوجيا الحديثة دور في تغيير الهيكل التنظيمي من خلال تبسيط إجراءات العمل، كما ساهمت في تقليل الأوراق وفعالية الخدمات، كما تعاني الإدارة من معوقات إدارية وضعف شبكة الاتصال وقواعد البيانات.

4-النتائج العامة

على ضوء تحليل النتائج ومناقشتها توصلنا إلى ما يلي:

-تتوفر إدارة المستشفى على المعدات الإلكترونية ووسائل الاتصال

-ساهمت التكنولوجيا الحديثة في تبسيط العمليات الإدارية من خلال تقليل استخدام الأوراق وتحديث نظم المعلومات وإنشاء قواعد بياناتية رقمية.

-ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات والسرعة ي الأداء وتقليل أوقات الانتظار

- تقوم الإدارة بإجراءات لتحقيق التطوير داخل المؤسسة من خلال إلزامية تنفيذ المهام والواجبات بشكل احترافي ومنظم واحترام القوانين.
- تساهم الإدارة في تشجيع ودعم الموظفين وتعزيز فرق العمل.
- تتوفر بالإدارة شبكة الأنترنت.
- لم تساهم الأساليب القيادية في تحسين عملية التواصل بين الموظفين.
- لا تشجع الإدارة ثقافة التواصل المفتوحة من خلال تعبير الموظفين عن آرائهم واقتراحاتهم.
- تعاني إدارة المستشفى من ضعف شبكات الاتصال.
- لا تقوم الإدارة بعقد اجتماعات دورية مع الموظفين، كما يتم اشراكهم في حل مشكلات العمل وعملية صنع واتخاذ القرارات.
- لا تقوم الإدارة بتدريب الموظفين وتشجيعهم على الابتكار والإبداع وطرح الأفكار.
- لا تساهم الإدارة الالكترونية في توفير المعلومات حول أداء الموظفين.
- لا تتوفر الإدارة على برامج رقمية لتوزيع الخدمات للموظفين.
- تتوفر بالمؤسسة برامج الحماية والأمن الرقمي لضمان سرية المعلومات.
- لم يساهم تطبيق البرامج الرقمية في عملية التطوير التنظيمي.
- تعاني إدارة المستشفى من معوقات بشرية تحد من تطبيق التحول الرقمي.

التوصيات والاقتراحات

- _اجراء دورات تدريبية وتكوينية للموظفين على الادوات الرقمية والاعلام الالي.
- _عقد اجتماعات ومناقشات مع المدراء والموظفين لحل مشكلات العمل وطرح الافكار

واتخاذ القرارات.

_انشاء منصات رقمية خاصة بالموظفين ورقمنة ملفات المرضى.

_العمل على تشجيع الموظفين على الابتكار والابداع.

_العمل على تطوير الهيكل التنظيمي من خلال انشاء برامج رقمية للعمل والعمال ورقمنة الملفات الورقية .

الحفانة

خاتمة

إن التحول الرقمي أصبح واقعا معاشا ، حيث أصبح تطبيق الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية تفرضها التغيرات السريعة بفعل التطور التكنولوجي ، حتى تستطيع مواكبة التطورات والتغيرات العالمية في ظل الرقمنة ، هاته الأخيرة التي أصبح تطبيقها يساهم في التطوير التنظيمي.

ولقد بيننا في دراستنا أثر التحول الرقمي في تحقيق التطوير التنظيمي كونه يساهم في تحسين جودة أداء العمل والموظفين من خلال استخدام الأساليب والتقنيات الإلكترونية التي تتسم بالسرعة في تقديم الخدمات وتقليل الجهد والوقت.

وفي دراستنا هاته تطرقنا إلى الجوانب النظرية الخاصة بالموضوع من جهة ، ومن جهة أخرى تم تدعيم هذه الدراسة بالتحليل الكمي للبيانات التي حصلنا عليها بعد خروجنا إلى الميدان وقيامنا بدراسة ميدانية بإدارة المؤسسة الاستشفائية "الزهاوي".

وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن " التحول الرقمي ساهم في التطوير التنظيمي في المؤسسة الإستشفائية "الزهاوي"، ذلك أنه أسلوب تتبعه إدارة المستشفى من خلال تطوير نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، بغية تحقيق النجاح والتطور والسرعة في تقديم الخدمات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً : القواميس

- 1- أنيس، إبراهيم وآخرون (2004). المعجم الوسيط. ط4. القاهرة: مكتبة الشروق الدولية.
- 2- بن هادية، علي وآخرون (1991). قاموس الجديد للطلاب. ط 1. الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب.

ثانياً: الكتب

- 3- الأمين، مرتضى (2016). الاتصال التنظيمي. الأردن : دار أمواج للنشر والتوزيع.
- 4- الحداد، محمد و آخرون (2021). الثورة الصناعية الرابعة (الذكاء الاصطناعي - التحول الرقمي) ط1. مصر: معهد التخطيط القومي للنشر والتوزيع.
- 5- الحمداني، موفق (2006). مناهج البحث العلمي ، الكتاب الأول : أساسيات البحث العلمي . ط1. الأردن : مؤسسة الورق للنشر والتوزيع .
- 6- السلمي ، علي (1997). إدارة الموارد البشرية . القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع .
- 7- الشميلي ، عائشة (2017). الإدارة الإستراتيجية الحديثة . ط1. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع .
- 8- الصرن ، رعد (2004) . نظريات الإدارة والأعمال . ط1. سوريا : دار رضا للنشر .
- 9- الطجم ، عبد الله (2009) . التطوير التنظيمي ، المفاهيم -النماذج - الاستراتيجيات . ط5. جدة : دار الحافظ للنشر والتوزيع .
- 10- العبيدي ، محمد و آخرون (2010). طرق البحث العلمي . ط 1 . الأردن : دار ديبونو للنشر والتوزيع .
- 11- الغامدي ، محمد (2021) . الإدارة الالكترونية . السعودية : مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر والتوزيع .
- 12- اللوزي ، موسى (2003) . التطوير التنظيمي ، أساسيات ومفاهيم حديثة . ط2. الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع .

- 13-المحموي ، محمد (2019) . مناهج البحث العلمي . ط3. اليمن : دار الكتب للنشر والتوزيع.
- 14-المرهضي ، سنان (2013) . نظرية المنظمة . ط1 . ليبيا: جامعة العلوم والتكنولوجيا.
- 15-المغربي، محمد (2020). الاتصال التنظيمي. ط1. مصر: دار حميثرا للنشر.
- 16-أنجرس، مورييس (2006). منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية. ط2. الجزائر: دار القصة.
- 17-بربر، كامل (1997). إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. ط1. لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع.
- 18-بوحوش، عمار وآخرون (2008). منهجية البحث العلمي وطرق إعداد البحوث. الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية.
- 19-حامد، فاء (2015). الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية. ط1. عمان: دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع.
- 20-راضي، وسام (2023). العينات في بحوث الإعلام. ط1. بغداد: دار الكتب والوثائق.
- 21-رحالي، حبيلة (2017). نظريات التنظيم. الجزائر: مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع.
- 22-رضا، هاشم (2010). تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية. الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.
- 23-زكي، جمال (1986). أسس البحث الاجتماعي. ط1. القاهرة: دار الفكر العربي.
- 24-شهاب، فادية (2014). التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية. ط1. الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- 25-عامر، سامح وآخرون (2010). التطوير التنظيمي. ط1. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

26- عبد الله، معتز (2014). إدارة التغيير التنظيمي. ط1. مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.

27- علاء الدين، رسلان (2013). التطوير التنظيمي آلياته -استراتيجياته- وسائله - تطبيقاته. سوريا: مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.

28- كافي، مصطفى (2011). الإدارة الإلكترونية. سوريا: دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.

29- مصيلحي، حسين (2021). التحول الرقمي، الإطار المستقبلي لنظم وتكنولوجيا المعلومات. ط1. مصر: دار الكتب والوثائق القومية.

30- نوري، وليد (1981). العينات. بغداد: دار الكتب للطباعة والنشر.

ثالثا : الرسائل والمذكرات

- 31- أحمد، نضال (2016). استراتيجية التطوير التنظيمي وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية (رسالة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط. عمان. الأردن
- 32- رحمانى، سناء (2017). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة (رسالة دكتوراه). جامعة محمد خيضر. الجزائر
- 33- لبوز، إلياس (2016). دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي (رسالة دكتوراه). جامعة محمد خيضر. الجزائر.

رابعا: المجلات

- 34- أبو النصر، مدحت (2023). التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية: الواقع والمأمول. المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات. المجلد 4. العدد 11.
- 35- الأسدي، أفنان (2010). قياس أثر متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي في إحداث عملية التغيير. مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية. العدد 17
- 36- بلعيد، حياة (2017). شبكة التطوير التنظيمي للنوادي الرياضية "دراسة ميدانية لشبيبة الساورة". مجلة البشائر الاقتصادية. المجلد 03. العدد 04
- 37- بونيف، محمد (2022). رقمنة الوثائق الأرشيفية: المفاهيم، المبررات، والتحديات. مجلة الأناسة وعلوم المجتمع. العدد 08.

- 38- حمني، حورية (2020). دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في إنجاح التحول الرقمي. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي. المجلد 07. العدد 03.
- 39- زاهد، أمل (2023). دور استراتيجيات التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية والتسويقية لخدمات الاتصال بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة. المجلد 45. العدد 02
- 40- سلايمي، جميلة (2019). التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر. مجلة العلوم القانونية والسياسية. المجلد 10. العدد 02.
- 41- سليمة، عبيدة (2023). دور التحول الرقمي في تعزيز جودة التعليم العالي. مجلة الإبداع. المجلد 13. ال عدد 01.
- 42- شاوشي، خيرة (2023). التحول الرقمي في الجزائر. مجلة المحاسبة. المجلد 05. العدد 01.
- 43- غريسي، صدوقي (2021). واقع وأهمية التحول الرقمي والامتة. مجلد آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية. المجلد 03. ال عدد 02.
- 44- محمد، منال (2017). التحويل الرقمي والإتاحة عن بعد للوثائق الأرشيفية. المجلة المصرية لعلوم المعلومات. المجلد 03. العدد 02.
- 45 - مزهود، سليم (2020). مفهوم رقمنة الأرشيف التاريخي وأهمية اكتساب مهاراته. مجلة بيليوفيليا للدراسات والمكتبات والمعلومات. المجلد 02. العدد 08.
- 46 - مولود، رزوق (2022). التحول الرقمي ودوره في فعالية العملية الاتصالية للمؤسسات. المجلة الدولية للاتصال الإجتماعي. المجلد 09. العدد 02.
- 47- نشادي، عبد الرحمان (2023). مظاهر وتحديات التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية. بحوث ودراسات. المجلد 10. العدد 01.
- 48- مريم، نعموني (2020). تأثير الثقافة التنظيمية على جناح التحول الرقمي في المؤسسة. مجلة معهد العلوم الاقتصادية. المجلد 23. العدد 02.
- 49- وهيبة، أمال (2022). التحول الرقمي في الجزائر بين الآفاق والتحديات. مجلة البشائر الاقتصادية. المجلد 08. العدد 01.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

إستمارة بحث حول :

واقع التطوير التنظيمي في المؤسسة الصحية في ظل التحول الرقمي
دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية "الزهرراوي" بولاية -المسيلة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الدكتورة:

سهام بلقرمي

إعداد الطالبة:

وردة فردوس جدي

أخي الكريم أختي الكريمة

يشرفني أن أطلب من سيادتكم المحترمة الإجابة على كل الأسئلة المكتوبة في هذه الإستمارة
بوضع علامة (x) أمام الإجابة التي تتفق تماما مع رأيكم ، علما أن بيانات هذه الإستمارة
سرية ولا تستخدم إلا للأغراض العلمية

السنة الجامعية: 2023_2024م

المحور الأول : البيانات الشخصية

- 1-المستوى التعليمي : متوسط ☐ ثانوي ☐ ليسانس ☐
ماستر ☐ دكتوراه ☐ شهادات أخرى ☐
- 2-الأقدمية في العمل : أقل من 5 سنوات ☐ من [5-10] ☐ من [11-15] ☐
من [16-20] ☐ من 20 فأكثر ☐

المحور الثاني : يساهم الالتزام التنظيمي في تفعيل الإدارة الإلكترونية

- 3-هل تقوم الإدارة بإجراءات لتحقيق التطوير داخل المؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐
إذا كانت إجابتك ب نعم ، فهل تتمثل في:

-إلزامية تنفيذ المهام والواجبات بشكل احترافي ومنظم ☐

-إحترام القوانين وحقوق الغير والتعامل بنزاهة ☐

-الإلتزام بمواقيت العمل والتحلي بالمسؤولية والانضباط ☐

- 4-هل تساهم الإدارة في تحفيز وتشجيع ودعم الموظفين؟ نعم ☐ لا ☐

- 5-برأيك على ساهمت ثقافة المؤسسة السائدة في تحقيق التطوير التنظيمي ؟ نعم ☐ لا ☐

- 6-هل أنت راض عن وظيفتك الحالية ؟ نعم ☐ لا ☐

- 7-هل أنت مستعد لتقديم الجهد والوقت والولاء من أجل تحقيق أهداف المنظمة؟ نعم ☐ لا ☐

- 8-هل تتوفر الإدارة على المعدات الإلكترونية ووسائل الإتصال ؟ نعم ☐ لا ☐

- 9-هل ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحديث نظم المعلومات وإنشاء قواعد بيانات رقمية ؟
نعم ☐ لا ☐

10-هل أدى تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تحسين جودة الخدمات ؟ ☐ نعم ☐ لا

☐ في حالة إجابتك ب نعم ، فهل تتمثل في :

-السرعة في تقديم الخدمات وتقليل أوقات الإنتظار ☐

-استيعاب عدد أكبر من العملاء وغياب التزاحم والمناوشات ☐

-تقديم الخدمات 24/24 سا ☐

11-هل هناك معوقات بشرية تحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية ؟ ☐ نعم ☐ لا

في حالة الإجابة ب نعم ، هل تتمثل في :

-مقاومة الموظفين للتغيير والخوف من فقدانهم لوظائفهم ☐

-عدم توافق المستوى التعليمي للموظفين مع درجة تطور الوسائل الإلكترونية في المؤسسة ☐

-عدم توفر التدريب المناسب للموظفين على الأدوات الرقمية ☐

12-هل ساهمت الإدارة الإلكترونية في تبسيط العمليات الإدارية من خلال تقليل استخدام الأوراق ؟ ☐ نعم ☐ لا

المحور الثالث : يساعد التواصل التنظيمي في تحقيق التواصل الرقمي

13- هل تساهم الإدارة في تشجيع وتعزيز العمل الجماعي وتكوين فرق العمل ؟ نعم ☐ لا ☐

14- هل ساهمت القرارات والأساليب القيادية في تحسين عملية التواصل بين الموظفين ؟ نعم ☐ لا ☐

15- هل تشجع الإدارة ثقافة التواصل المفتوحة من خلال تعبير الموظفين عن آرائهم واقتراحاتهم دون مخاوف من الإنتقاد ؟ نعم ☐ لا ☐

16- هل تقوم الإدارة بعقد إجتماعات دورية ومنتظمة مع الموظفين من أجل تبادل المعلومات وتحديد الأهداف ؟ نعم ☐ لا ☐

17- هل تقوم الإدارة بتدريب الموظفين على مهارات التواصل ؟ نعم ☐ لا ☐

18- هل ساهم التحول الرقمي في تفعيل قنوات الإتصال وتحسين جودة المؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐

19- هل تتوفر شبكة الأنترنت بالإدارة ؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة ب نعم، هل تدفق الأنترنت: سريع ☐ متوسط ☐ بطيء ☐

20- هل هناك تواصل بين الموظفين عن طريق شبكة الأنترنت ؟ نعم ☐ لا ☐

21- هل هناك تواصل بين الإدارة والعملاء ؟ نعم ☐ لا ☐

22- هل تستطيع الدخول إلى موقع عملك عبر شبكة الأنترنت وأنت خارج مكان العمل ؟ نعم ☐ لا ☐

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الصحة

مديرية الصحة والسكان لولاية المسيلة
المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمسيلة

الرقم: 192/ 2024

مقرر تعيين داخلي

إن مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة،

- بمقتضى الأمر رقم 03/06 المؤرخ 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية
- بمقتضى المرسوم رقم 99/90 المؤرخ في 27/03/1990 المتعلق بسلطة تعيين الإداري للموظفين وأصناف الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع إداري
- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 304/07 المؤرخ في 29/09/2007 الذي يحدد الشبكة الاستشفائية لمقرات الموظفين المؤرخ في 19/05/2007 والمتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وتسييرها
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 121/11 بتاريخ 20/03/2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك شبه الطبيين للصحة العمومية
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 19/05/2007 والمتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وتسييرها
- بناء على مراسلة السيد : عميد جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

يقرر

- المادة الأولى: (ت) يوجه السيد (ة) ، جدي وردة شردوس
بصفته (ها) طالب (ة) بجامعة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
تخصص : علم الاجتماع نظام ل.م.د L.M.D السنت : ماستر دراسة ميدانية
لإجراء تدرّس ابتداء من تاريخ 2024/05/27 إلى شأية 2024/05/27
- المادة الثانية : يكلف السادة مدير الموارد البشرية والمدير الفرعي للمصالح الصحية
بتنفيذ هذا المقرر كل حسب اختصاصه.

المسيلة في
المسيلة
المدير الفرعي للمصالح الصحية
يوسف سلسية



Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Dean'ship of the College for Studies and
Student Affairs

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
شعبة الهندسة المعمارية والدراسات والبحوث المرتبطة بالبيئة

وثيقة ايداع منكرة ماستر

الموضوع:

داعم التطوير التعليمي في المؤسسة الصحية في ظل التحول الرقمي

إعداد الطلبة:

1. حمدي وردة فرحوس رقم التسجيل: 35087416
2. رقم التسجيل:

القسم: علم الاجتماع الشعبة: علم اجتماع
إشراف: مهنايم بلقرمي الوثيقة: التخصيص علم اجتماع تنظيم وعمل
المساقفة معاصرة - 1

أقر بالنيابة شملت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2023-2024 وأسمح
بإيداعه على مستوى إدارة القسم للمناقشة والتقييم.

موافقة وامضاء الاسناد (ة) المشرف (ة): رئيس فريق الاختصاص / ع / رئيس القسم

نيابة عن المشرف
امضاء الاسناد (ة) المشرف (ة) بـ سجعبر مهران



بـ سجعبر مهران

بـ سجعبر مهران

Web site:
Fann hnnk

http://virtuelcampus.univ-m'sila.dz/facshs/
https://www.facebook.com/FannUnivM'sila/
013 35 35 3044

البريد الإلكتروني:
فانك
فانك

الممسوحة ضوئيا بـ CamScanner



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Issues

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
شعبة الدراسات والمسابقات المرتبطة بالطلبة
الرقم: 2024/

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضى (ة) اذناه :

السيد(ة): حمدي وردة قردوس

الصفة(طالب، استاذ باحث، باحث دائم): طالبة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 112250995014210008

الصادرة بتاريخ: 27 أفريل 2024 من دائرة: التتبع

المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية: علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل تحت رقم التسجيل: 35087416

والمكلف بالإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)

عنوانها: واقع التطوير التكنولوجي في المؤسسة الصحية في ظل

التحول الرقمي

أصرح شرفي بأنني ألتزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في
الإنجاز البحث المذكور أعلاه

المسجلة في: 20 جوان 2024

امضاء المعني (ة):



للمرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 2016-07-28 المحدد للتواضع المتعلقة بالوقاية من الممارسات العلمية ومكافحتها

الممسوحة ضوئيا بـ CamScanner

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ