

تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية كآلية لتنفيذ مبادئ التسيير العمومي الحديث (دراسة حالة مستشفى العقيد أحمد بوقرة بحاسي
بحج ولاية الجلفة)

Applying the Electronic Management Method as a Mechanism to Activate the Principles of Modern Public Management (A case study at the Colonel Ahmed Bouguerra Hospital in Hassi Bahbah, Djelfa Province)

ط.د/عادل فرساوي¹، أ.د/ بولرباح عسالي²،

¹ جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، مخبر البحث: الطرق الكمية في العلوم الاقتصادية وعلوم إدارة الأعمال وتطبيقاتها من أجل التنمية

المستدامة. Adel.fersaoui@univ-djelfa.dz

² جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، مخبر البحث: الطرق الكمية في العلوم الاقتصادية وعلوم إدارة الأعمال وتطبيقاتها من أجل التنمية

المستدامة. Bou.assali@gmail.com

تاريخ النشر: 2024/09/15

تاريخ القبول: 2024/09/05

تاريخ الاستلام: 2024/05/30

ملخص:

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية ومبادئ التسيير العمومي الحديث من خلال القيام بدراسة حالة مستشفى العقيد أحمد بوقرة بحاسي بحج الجلفة، حيث تم استخدام مؤشرات قياس تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحويلها إلى بدائل تساهم في زيادة وتعزيز مبادئ التسيير العمومي الحديث، وذلك بقياس المتغيرات التي تشكل مبادئ التسيير العمومي الحديث، للتوصل إلى البديل الأكثر فعالية في تحقيق المعايير، تم اختيار أسلوب التحليل الهرمي كطريقة فعالة لتحديد أولويات البدائل بناءً على المعايير. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. الذي يتطلب التحليل لتحقيق أهدافها، وقد أسفرت عن مجموعة من النتائج الهامة. أن اعتماد الإدارة المختلطة بين التطبيق الإلكتروني والتقليدي تزيد من تكريس مبادئ التسيير العمومي الحديث بالمستشفى وذلك بشكل أولى من التطبيق الكلي للإدارة الإلكترونية بينما يرى الموظفون أن التطبيق التقليدي للإدارة يمنع تطبيق مبادئ التسيير العمومي الحديث.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية؛ التسيير العمومي الحديث؛ الإدارة التقليدية؛ الإدارة الصحية؛ الحكومة الإلكترونية.

تصنيفات JEL:,

Abstract:

The research sought to elucidate the connection between the extent of electronic administration implementation and the principles of contemporary public management, by conducting a case study at the Colonel Ahmed Bouguerra Hospital in Hassi Bahbah Djelfa, where indices were used to measure the degrees of application of electronic administration and convert them into alternatives that contribute to increasing and strengthening the principles of modern public management, by measuring the variables that constitute the principles of modern public management to find out the alternative that most effectively contributes to meeting the standards collectively. To achieve this aim, The hierarchical analysis method was selected as an effective

approach for prioritizing alternatives based on criteria collectively. To achieve the objectives of the study, the latter has relied on the descriptive approach that requires the analysis. Consequently,

The study has yielded several key findings, among which the most significant is that the implementation of a mixed approach combining electronic and traditional administration enhances the advancement of modern principles of public management within the hospital setting. Primarily, this enhancement stems from the comprehensive adoption of electronic management practices. Conversely, employees perceive that adhering solely to traditional administrative methods hinders the application of modern principles. public management.

Key words: Electronic administration, modern public administration, traditional administration, health administration, electronic governmentJel Classification

Codes JEL:..., ..., ...

مقدمة:

أصبحت الإدارة الإلكترونية ضرورة ملحة في ظل التحول الرقمي الكبير الذي يشهده العالم، نظراً لما توفره من دقة وسرعة وكفاءة في إدارة العمليات والمعاملات ، ومع التوجه إلى النموذج الكمي في التسيير أصبحت الإدارة تسعى لبناء هيكل بيانات رقمي يتوجب التأكيد على أن العمليات التي تعتمد على العنصر الآلي في معالجة البيانات تفوق في الكفاءة والدقة على تلك التي تعتمد بشكل رئيسي على العنصر البشري، خاصة مع التقدّمات التي شهدتها الاقتصاديات المتنوعة، أصبح توفير الخدمات للمواطنين والسعي لتعزيز الرفاهية من بين الجوانب الأساسية. التي نتج عنها أسلوب الحكومة الإلكترونية التي فرضت على مختلف الأجهزة الادارية العمومية تبني نظام التسيير العمومي الحديث.

الإشكالية الرئيسية: من خلال ما سبق يمكن طرح التساؤل العام:

هل يؤثر اختلاف درجات تطبيق الإدارة الإلكترونية على تعزيز مبادئ التسيير العمومي الحديث في مستشفى العقيد أحمد

بوقرة بحاسي بجيح ولاية الجلفة؟

الأسئلة الفرعية:

1. هل تؤثر درجات تطبيق الإدارة الإلكترونية في زيادة أو نقص مبادئ التسيير العمومي الحديث؟
2. كيف يمكن ترتيب الأهمية النسبية لكل درجات تطبيق الإدارة الإلكترونية حسب قدرته على تفعيل مبادئ التسيير العمومي الحديث؟

الفرضيات:

1. تؤثر درجات تطبيق الإدارة الإلكترونية في زيادة أو نقص مبادئ التسيير العمومي الحديث؛
2. يمكن ترتيب الأهمية النسبية لكل درجات تطبيق الإدارة الإلكترونية حسب قدرته على تفعيل مبادئ التسيير العمومي الحديث باستخدام التحليل الهرمي؛

المنهج المستخدم: لتحقيق أهداف الدراسة ومعالجة الموضوع نستخدم المنهج الوصفي من خلال شرح أهم المصطلحات المرتبطة بالموضوع لمعالجة البيانات وتفسيرها.

أهمية البحث: تكمن أهمية البحث في ترتيب درجات تطبيق الإدارة الإلكترونية حسب قدرتها، بزيادة وتفعيل الولاء لمبادئ التسيير العمومي الحديث بمستشفى العقيد أحمد بوقرة حاسي بجبح الجلفة من خلال معرفة ترتيبها ونسبة تأثيرها باستخدام أسلوب التحليل الهرمي.

أهداف البحث: تهدف من خلال هذه الدراسة إلى تحديد وترتيب درجات تطبيق الإدارة الإلكترونية التي تريد وتفعيل مبادئ التسيير العمومي الحديث من خلال تحديد البديل الأكثر أهمية من بين عدة بدائل لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

مبررات اختيار الموضوع: هناك عدة مبررات دفعتنا لاختيار الموضوع أهمها:

1. معرفة العوامل المؤثرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية ومدى ارتباطها بتجسيد مبادئ التسيير العمومي الحديث؛
2. كيفية تطبيق الطرق الكمية لاتخاذ القرار على مواضيع التسيير العمومي عامة والتسيير العمومي الحديث خاصة؛

الإطار المفاهيمي للدراسة:

1.2. الإدارة الإلكترونية:

الإدارة الإلكترونية تُعدُّ مفهومًا جديدًا في مجال علم الإدارة، حيث ظهرت نتيجةً للتطورات العديدة التي شهدتها العالم المعاصر بعد انتقالنا إلى مرحلة العمل الإلكتروني وتبسيط الإجراءات. تهدف الإدارة الإلكترونية إلى القضاء على الروتين وتحقيق الإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات، مما يتيح لكل إدارة التواصل والتفاعل مع الحكومة الإلكترونية بسهولة في وقت لاحق. (علاء، 2006، صفحة 34)

أ. مفهوم الادارة الالكترونية:

أجهزة الإدارة تلعب دورًا حيويًا في حياة الأفراد والمؤسسات، حيث توفر الخدمات الأساسية التي تلي احتياجات الحياة اليومية. لذلك، فإن استمرارية أداء هذه الفرق بانتظام وتطور مستمر يُعتبر أمرًا بالغ الأهمية. (نادية، 2015، صفحة 18) حيث شهد العقد الماضي تحولًا مهمًا تمثل في التوجه نحو تحسين وترشيد الخدمة العمومية بالاعتماد على العنصر الإلكتروني الذي يشكل الركيزة الأساسية للإدارة العصرية اليوم، وهو ما يسمى الممارسة الإلكترونية لإعمال الإدارة.

يعتبر أسلوب الإدارة الإلكترونية من أكثر أساليب الإدارة تطورًا، حيث يقوم بتحويل العمل الإداري بشكل كامل من النظام اليدوي الذي يعتمد على العامل البشري إلى نظام إلكتروني يعتمد على استخدام أجهزة الحاسوب في جميع الإدارات والعناصر. (غالبا، 2005، صفحة 22)

ظهرت عدة تعريفات لمفهوم الإدارة الإلكترونية، حيث تعتبر نظامًا حديثًا يعتمد على التكنولوجيا لتحويل من التسيير التقليدي إلى التسيير الإلكتروني بواسطة الحاسوب وتطبيقاته، حيث تشمل التسيير الإلكتروني جميع الوظائف والمهام التي تُؤكّلها الإدارة للموظفين عبر وسائل الاتصال الحاسوبية، مثل البريد الإلكتروني والقنوات الرقمية والمرئية والصوتية، مما يسهل التواصل بين المدراء والموظفين والعملاء. (عمر طارق، 2007، صفحة 25)

يمكن ان نستنتج تحتمل جميع التعاريف السابقة أن الإدارة الإلكترونية تتمثل في أتمتة العمليات التجارية (BPA)، وهو عملية نقل الأعمال من شكل ورقي إلى شكل إلكتروني باستخدام التقنيات الحديثة على التعريفات السابقة، يمكن القول استخدام جميع التقنيات الحديثة من أنظمة المعلومات وشبكات الحاسوب والاتصالات في تنفيذ المهام الإدارية داخل المؤسسة، مما يزيد من سهولة الإتمام وفاعليته ودقته بشكل كبير، ويقلل من الوقت والجهد المطلوبين، ويسيطر الإجراءات، مع الحرص على ضمان خصوصية وأمان المعلومات. (جبور، 2017، الصفحات 9-10)

ب. تأثير استخدام الإدارة الإلكترونية على طرق التسيير الإداري:

شكل ظهور الإدارة الإلكترونية الذي يعتمد على استخدام العنصر الإلكتروني في نشاطه إلى تغيير شامل في أسلوب العمل الإداري من أجل تلبية الحاجيات اليومية للمواطنين وبشكل جيد، من أجل الوصول إلى خدمة أعلى جودة وبأقل زمن وجهد وتكلفة. وهو ما زاد اهتمام العالم المتقدم باستخدام تقنيات المعلومات الإدارية وبدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها. (حجازي، 2008، صفحة 92) وانتقلت فيه أعمال الإدارة من التعقيد إلى التبسيط والاستخدام المتزايد للتكنولوجيا وإدخال العنصر الإلكتروني في التسيير. (جبور، 2017، الصفحات 10-11)

في هذا النوع من الإدارة الإلكترونية، يتم التعامل بين أطراف التفاعل من خلال وسيط إلكتروني، حيث يتم تبادل البيانات والوثائق بشكل إلكتروني عبر استخدام وسائل الاتصال الإلكترونية. هذه السمة الأساسية تميز أساليب الإدارة الإلكترونية، حيث تعتمد هذه الممارسات على استخدام التكنولوجيا الحالية. وعادةً ما يتم استبعاد الأصول المادية بشكل كبير أو تقليل استخدامها إلى أدنى مستوى ممكن في هذا السياق. (عمر طارق، 2007، صفحة 27)

وبناءً على هذا، تبرز أهمية وجود مجموعة من المتطلبات والمستلزمات لتطبيق الإدارة الإلكترونية عند الانتقال من الإدارة اليدوية التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية. يمكننا تحديد هذه المتطلبات وأبرز مكوناتها، والتي تشمل العنصر البشري كأحد أهم العوامل في شكل الخبراء والمختصين البنية الوظيفية للإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى العناصر التقنية مثل أجهزة الحاسوب والأنظمة والذكاء الاصطناعي. يتمتع هؤلاء الخبراء بالقدرة على تشغيل وفهم أدوات الإدارة الإلكترونية، ويعملون على تخزين المعلومات بشكل رقمي وجعلها سهلة النقل والاستخدام الإلكتروني من مكان لآخر. (حجازي، 2008، صفحة 98)

2.2. مفهوم ومبادئ التسيير العمومي الحديث:

ظهر التسيير العمومي الحديث كأحد نماذج إصلاح الإدارة العمومية التقليدية التي لاقت عدة انتقادات، حيث عرفا نجاحا كبيرا خاصة في الدول الإنجليزية والسكسونية لما توفره من مقاربات تهدف إلى تبني أدوات جديدة في التسيير تحاكي أساليب التسيير المستعملة في مجال إدارة الأعمال.

أ. مفهوم مبادئ التسيير العمومي الحديث:

تم تطوير هذا المفهوم كاستجابة لعجز الإدارة العمومية التقليدية عن التكيف مع متطلبات الاقتصاد السوقي التنافسي. وإذا كانت زيادة التحكم في التكاليف هي السبب الرئيسي وراء تبني هذا المفهوم، فإن مبادئ المنافسة وإدارة القطاع الخاص تشكل جوهر هذا المفهوم (Robinson, 2015, p. 7).

ب. مبادئ التسيير العمومي الحديث:

إذا كان مفهوم التسيير العمومي الحديث يمثل مذهباً متناسقاً ولا ينعكس في الواقع بنفس الطريقة فإن هذا لم يمنع بعض الكتاب من محاولة حصر المبادئ الأساسية التي يقوم على هذا المفهوم فيما يلي: (بن عيسى، 2007، صفحة 13)

1. التركيز على تحسين الأداء والنتائج في المؤسسات العامة.
2. تقليص حجم الإدارات والعمل على التخلص من البيروقراطية عبر دمج الوظائف وإثرائها.
3. الأخذ ببعض مبادئ القطاع الخاص.
4. التركيز على العميل أو المستخدم ومنحه الفرصة للمساهمة في تحديد نوعية الخدمات المقدمة له.

5. عقد اتفاقيات مع الوكالات لتقديم الخدمات العامة بصورة أفضل، وتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تقديم جزء من الخدمات الداعمة للوظيفة الأساسية للمؤسسة، مع تفويض السلطات لها لتحقيق أفضل أداء وأعلى جودة
6. إعطاء الأولوية لمخرجات النظام بدلاً من التركيز على مدخلاته.
7. تقليل التكاليف مع تحقيق أقصى النتائج المخطط لها وزيادة الكفاءة في الإدارة.
8. تعزيز الرقابة بجميع أشكالها، خصوصاً الرقابة الداخلية.

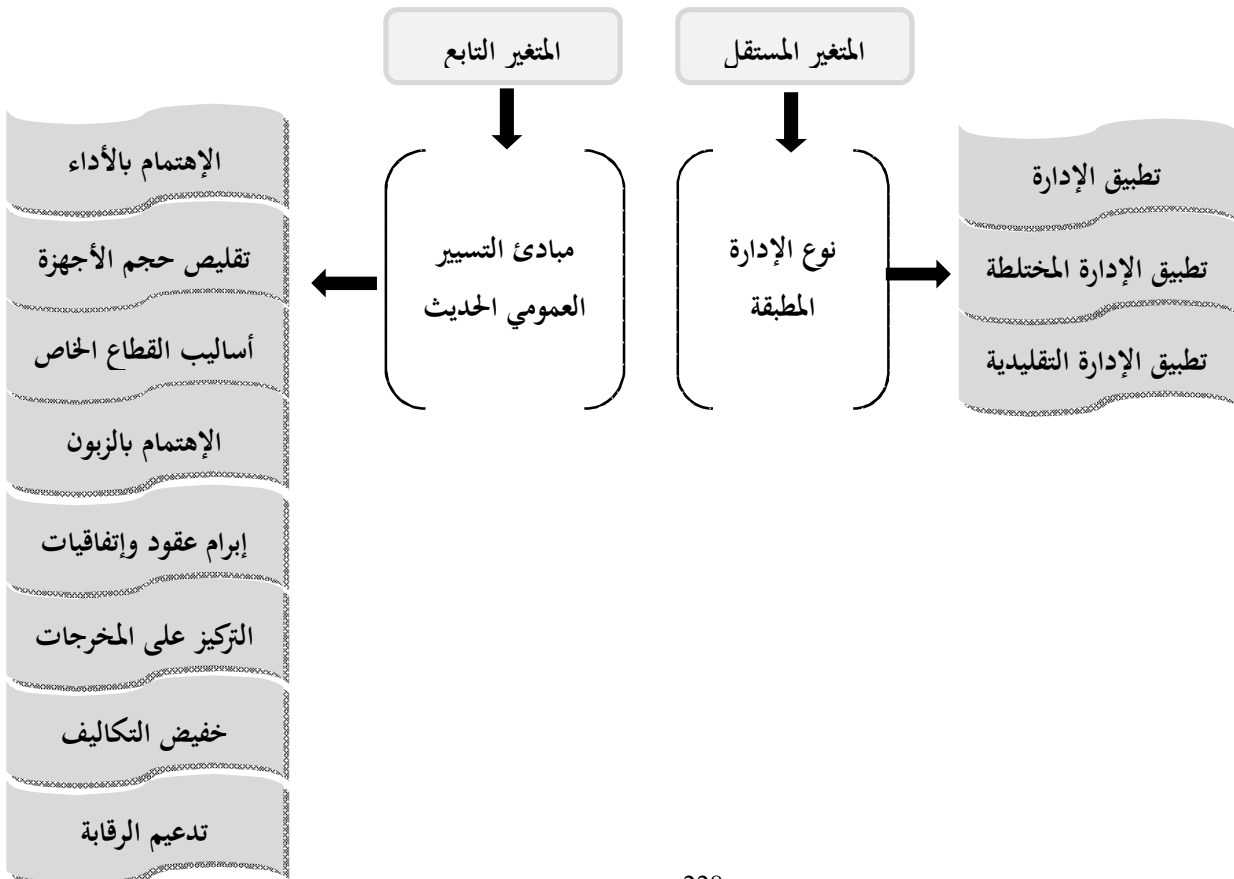
3. الدراسة التطبيقية:

3.1 الإطار المنهجي للدراسة:

يتطلب إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على أرض الواقع من خلال دراسة وجهة نظر عينة الدراسة بمستشفى العقيد أحمد بوقرة بحاسي ببحر توفير إطار منهجي واضح يحدد الملامح والقواعد الأساسية التي تستند عليها الدراسة يتم عن طريق اختيار الأداة المناسبة للدراسة، والتي تتوافق مع الأهداف والمتطلبات المحددة مع أهداف البحث، وتكون مرغوب فيها من قبل المبحوثين ليتم التجاوب معها من جهة أخرى.

أ. أمودج الدراسة: تتكون الدراسة من متغيرين، المتغير التابع وهو مبادئ التسيير العمومي الحديث بأبعاده (الاهتمام بالأداء وتحسينه، تقليص حجم الأجهزة الإدارية، الأخذ ببعض مبادئ وأساليب القطاع الخاص، الاهتمام بالزبون، إبرام عقود واتفاقيات مع الوكالات وتفويض السلطة لهم، التركيز على مخرجات النظام، خفض التكاليف، تدعيم الرقابة). أما المتغير المستقل هو نوع الإدارة المطبق (الإدارة الإلكترونية، الإدارة المختلطة، الإدارة التقليدية) الذي يعزز مبادئ التسيير العمومي الحديث، والشكل التالي يوضح أمودج الدراسة الذي تم صياغته من طرف الباحث.

الشكل 1: أمودج الدراسة



ب. مجتمع الدراسة: يمثل مجتمع الدراسة مجموع موظفي مستشفى العقيد أحمد بوقرة بحاسي بجيح ولاية الجلفة والبالغ عددهم 544 موظف حسب المعلومات المسلمة لنا من جدول المناصب المالية لسنة 2023 من طرف قسم ادارة الموارد البشرية للمستشفى.

ج. عينة الدراسة: قصد إعطاء نتائج أكثر دقة وتمثيلا اشتملت الدراسة على عينة عشوائية من 544 مفردة (موظف من مختلف الرتب) أي ما نسبته 100% من أفراد المجتمع.

د. أدوات الدراسة: من أجل تحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا أسلوب مصفوفة المقارنات الثنائية.

هـ. طبيعة المشكلة: يسعى مسيرو مستشفى العقيد أحمد بوقرة بحاسي بجيح الجلفة إلى معرفة أي من أنواع الإدارة الذي يساهم في تعزيز مبادئ التسيير العمومي الحديث ككل عند تفعيله، إلا أنها تواجه مشكلة حول نوع الإدارة الأهم الذي سيساهم في تحقيق أكبر عدد من مبادئ التسيير العمومي الحديث، وبالتالي المشكلة التي تواجهها هي تدني تطبيق أبعاد التسيير العمومي الحديث.

أ. الهدف: تحقيق أقصى تطبيق لمبادئ التسيير العمومي الحديث مستشفى العقيد أحمد بوقرة بحاسي بجيح الجلفة من خلال معرفة وتفعيل وتطبيق إدارة معينة من بين ثلاثة أنواع من الإدارة.

ب. المعايير المطلوبة: يبحث مسيرو مستشفى العقيد أحمد بوقرة بحاسي بجيح الجلفة إمكانية تحقيق ثمانية معايير أساسية وهي: (الاهتمام بالأداء وتحسينه، تقليص حجم الأجهزة الإدارية، الأخذ ببعض مبادئ وأساليب القطاع الخاص، الاهتمام بالزبون، إبرام عقود واتفاقيات مع الوكالات وتفويض السلطة لهم، التركيز على مخرجات النظام، خفيض التكاليف، تدعيم الرقابة)

ج. البدائل المتاحة: لتحقيق المعايير السابقة يوجد ثلاثة بدائل متاحة وهي:

- تطبيق مبادئ الادارة الالكترونية؛
- تطبيق مبادئ الإدارة المختلطة؛
- تطبيق مبادئ الادارة التقليدية؛

3.3 ترتيب أهمية تطبيق مبادئ نوع الادارة في زيادة مبادئ التسيير العمومي الحديث في مستشفى العقيد أحمد بوقرة بحاسي بجيح الجلفة:

من أجل معرفة ترتيب أهمية البدائل الثلاثة لدى موظفي مستشفى العقيد أحمد بوقرة بحاسي بجيح الجلفة في تحقيق أقصى تطبيق لمبادئ التسيير العمومي الحديث، تم توزيع استمارات على مجتمع الدراسة وهنا نوضح أن البيانات الديمغرافية المتمثلة في الجنس والسن، الرتبة، الأقدمية، الحالة الاجتماعية... لا تطرح أي فروقات إحصائية يمكن أن تؤثر على نتائج الدراسة، والجدول الموالي يوضح نتائج تفرغ الاستمارات.

الجدول (01): يبين ترتيب أفراد العينة لأهمية نوع الإدارة المطبقة حسب كل مبدأ من مبادئ التسيير العمومي الحديث

المجموع	الترتيب	الادارة التقليدية	الترتيب	الادارة المختلطة	الترتيب	الإدارة الإلكترونية	نوع الإدارة / مبادئ التسيير العمومي الحديث
544	5	55	8	108	3	381	الاهتمام بالأداء وتحسينه
544	6	41	7	111	2	392	تقليص حجم الأجهزة الإدارية
544	7	30	6	113	1	401	الأخذ ببعض مبادئ وأساليب القطاع الخاص
544	2	104	2	397	8	43	الاهتمام بالزبون
544	3	103	3	396	7	45	إبرام عقود واتفاقيات مع الوكالات وتفويض السلطة لهم
544	1	110	4	155	5	279	التكيز على مخرجات النظام.
544	8	22	5	153	4	369	خفيض التكاليف
544	4	85	1	411	6	48	تدعيم الرقابة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على تفرغ نتائج الاستمارات

حسب الترتيب الموضح أعلاه من 1 إلى 8 لمختلف أنواع الإدارات يبين الجدول أن معظم موظفين مستشفى العقيد أحمد بوقرة بحاسي ببح الجلفة يعتقدون أن تطبيق الإدارة الإلكترونية سيؤدي إلى الاهتمام بالأداء وتحسينه وتقليص حجم الأجهزة الإدارية والأخذ ببعض مبادئ وأساليب القطاع الخاص كما سيزيد التركيز على مخرجات النظام ويخفض التكاليف بينما تطبيق الإدارة المختلطة سيزيد من الاهتمام بالزبون ويمنح فرص لإبرام عقود واتفاقيات مع الوكالات وتفويض السلطة لهم ويدعم الرقابة داخل وخارج المستشفى.

4.3. تصميم مصفوفات المقارنات الثنائية حسب كل مبدأ من مبادئ التسيير العمومي الحديث

تعتمد هذه الخطوة الانتقال تتضمن عملية التحليل الهرمي تحويل التقييمات السابقة إلى قيم رقمية لمعالجتها ومقارنتها مع جميع عناصر المشكلة. عند تخصيص وزن رقمي لكل عنصر من عناصر الهرم، يصبح من السهل رؤية الفروقات بين العناصر المختلفة أو غير المتكافئة، وذلك بمقارنتها بطريقة منطقية ومنظمة، وتتصف مصفوفة المقارنات بالتماسك بحيث قطر المصفوفة يساوي (1) الواحد لأنها تمثل مقارنة البديل بنفسه ويجب أن تكون القيم أسفل القطر هي المعكوس الضربي للقيم أعلى القطر.

أ. مبدأ الاهتمام بالأداء وتحسينه: من خلال السطر الثاني للجدول رقم (03) يمكن تصميم مصفوفة المقارنات الثنائية حسب مبدأ الاهتمام بالأداء وتحسينه كما يلي:

الجدول رقم (02): يبين مبدأ الاهتمام بالأداء وتحسينه

النسبة %	العائد	المتوسط الهندسي	الادارة التقليدية	الادارة المختلطة	الإدارة الإلكترونية	
68.65	0.6865	3	7	4	1	الإدارة الإلكترونية
18.21	0.1821	0,7955	2	1	0,25	الادارة المختلطة
13.14	0.1314	0,5741	1	0,5	0, 14	الادارة التقليدية

100	1,0000	4.3696	المجموع
-----	--------	--------	---------

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المصفوفة متماسكة حيث قطرها يساوي الواحد، بمعنى لا يوجد تناقض بين أهمية البدائل فيما بينها، ومن خلال إيجاد المتوسطات الهندسية لكل صف وقسمتها على مجموع المتوسطات تتضح لنا الأهمية النسبية لكل بديل بحيث يكون مجموع النسب يساوي الواحد.

✓ **حساب مصفوفات المقارنة الثنائية لحساب الجذر الكامن للمصفوفة:** لحساب الجذر الكامن لمصفوفة ثنائية، نقوم بضرب قيمة أهمية كل بديل في العمود المخصص له، ثم نجمع النتائج لكل سطر على حدة. بعد ذلك، نقسم مجموع كل سطر على القيمة المقابلة له في القطر لنحصل على قيمة y لكل سطر. ثم نجمع عناصر العمود y ونأخذ الجذر التربيعي للمجموع لنحصل على الجذر الكامن للمصفوفة، كما هو موضح في الجداول التالية: (حسابية و بورقبة، 2020، صفحة 134)

الجدول رقم (03): حساب مصفوفات المقارنة الثنائية لحساب الجذر الكامن للمصفوفة

y	المجموع	0.1314	0.1821	0.6865	
		الادارة التقليدية	الادارة المختلطة	الإدارة الإلكترونية	
3.4009	2.3347	0.9198	0.7284	0.6865	الإدارة الإلكترونية
3.3856	0.6165	0.2628	0.1821	0.1716	الادارة المختلطة
2.4244	0.3186	0.1314	0.0911	0.0961	الادارة التقليدية
9.2109					المجموع
07033.					الجذر الكامن للمصفوفة

✓ **حساب معامل الثبات:** للتحقق من نسبة توافق المطلوب لنجاح المقارنات الثنائية والتي تضمن عدم التناقض بين الآراء عند وضع درجة الأهمية في مصفوفة المقارنات يتم حساب معامل الثبات ويجب ان يكون هذا المعامل بأقل من 10%.

$$\text{مؤشر الثبات المحسوب} = \frac{Y-N}{N-1} = \frac{3.0703-3}{3-1} = 0,03515$$

حيث N تمثل عدد البدائل.

$$\text{معامل الثبات} = \frac{\text{مؤشر الثبات المحسوب}}{\text{مؤشر الثبات الجدولي}} = \frac{0,03515}{0,52} = 6,76\% > 10\%$$

نلاحظ أن معامل الثبات يساوي 6,76% وهو أقل من 10% بالتالي هناك توافق مطلوب لنجاح المقارنات الثنائية بين بدائل الادارة ومبدأ الاهتمام بالأداء وتحسينه عند وضع درجات الأهمية في مصفوفة المقارنات.

ب. مبدأ تقليص حجم الأجهزة الإدارية: من خلال السطر الثالث للجدول رقم (03) يمكن تصميم مصفوفة المقارنات الثنائية حسب مبدأ تقليص حجم الأجهزة الإدارية كما يلي:

الجدول رقم (04): يبين مبدأ تقليص حجم الأجهزة الإدارية

العائد	المتوسط الهندسي	الادارة التقليدية	الادارة المختلطة	الإدارة الإلكترونية	
0.72395	3,2627	9	4	1	الإدارة الإلكترونية
0.201784	0,9094	3	1	0,25	الادارة المختلطة
0.074266	0,3347	1	0,33	0, 11	الادارة التقليدية
1,0000	4.5068				المجموع

الجدول رقم (05): حساب مصفوفات المقارنة الثنائية

y	المجموع	07420.	20180.	72400.	
		الادارة التقليدية	الادارة المختلطة	الإدارة الإلكترونية	
3.0373	2.1990	0.6678	0.8072	0.7240	الإدارة الإلكترونية
3.0000	0.6054	0.2226	0.2018	0.1810	الادارة المختلطة
2.9708	0.2204	0.0742	0.0666	0.0796	الادارة التقليدية
9.0081					المجموع
3.0027					الجذر الكامن للمصفوفة

$$\text{مؤشر الثبات المحسوب} = \frac{Y-N}{N-1} = \frac{3.0703-3}{3-1} = 0,00135$$

$$\text{معامل الثبات} = \frac{\text{مؤشر الثبات المحسوب}}{\text{مؤشر الثبات الجدولي}} = \frac{0,00135}{0,52} > 0,25\%10\%$$

ج. مبدأ الأخذ ببعض مبادئ وأساليب القطاع الخاص: من خلال السطر الرابع للجدول رقم (03) يمكن تصميم مصفوفة المقارنات الثنائية حسب مبدأ الأخذ ببعض مبادئ وأساليب القطاع الخاص كما يلي:

الجدول رقم (06): يبين مبدأ الأخذ ببعض مبادئ وأساليب القطاع الخاص

العائد	المتوسط الهندسي	الادارة التقليدية		الادارة المختلطة	الإدارة الإلكترونية	
0.714236	3,2627	9		4	1	الإدارة الإلكترونية
0.218909	1,0000	4		1	0,25	الادارة مختلطة
0.066855	0,3054	1		0,25	0, 11	الادارة التقليدية
1,0000	4.5681					المجموع

الجدول رقم (07): حساب مصفوفات المقارنة الثنائية لحساب الجذر الكامن للمصفوفة

y	المجموع	06480.	21900.	71420.	
		الإدارة التقليدية	الإدارة المختلطة	الإدارة الإلكترونية	
3.0431	2.1734	0.5832	0.8760	0.7142	الإدارة الإلكترونية
2.9989	0.6568	0.2592	0.2190	0.1786	الإدارة المختلطة
3.0573	0.1981	0.0648	0.0548	0.0786	الإدارة التقليدية
9.0993					المجموع
3.0331					الجذر الكامن للمصفوفة

$$\text{مؤشر الثبات المحسوب} = \frac{Y-N}{N-1} = \frac{3.0331-3}{3-1} = 0,01655$$

$$\text{معامل الثبات} = \frac{\text{مؤشر الثبات المحسوب}}{\text{مؤشر الثبات الجدولي}} = \frac{0,01655}{0,52} = 3,18\% > 10\%$$

د. مبدأ الاهتمام بالزبون: من خلال السطر الخامس للجدول رقم (03) يمكن تصميم مصفوفة المقارنات الثنائية حسب مبدأ الاهتمام بالزبون كما يلي:

الجدول رقم (08): يبين مبدأ الاهتمام بالزبون

العائد	المتوسط الهندسي	الإدارة التقليدية	الإدارة المختلطة	الإدارة الإلكترونية	
0.070885	0,3054	0.25	0,11	1	الإدارة الإلكترونية
0.69701	3,0030	4	1	9	الإدارة مختلطة
0.232105	1,000	1	0,25	4	الإدارة تقليدية
1,0000	4.3084				المجموع

الجدول رقم (09): حساب مصفوفات المقارنة الثنائية لحساب الجذر الكامن للمصفوفة

y	المجموع	23210.	69700.	0709.0	
		الإدارة التقليدية	الإدارة المختلطة	الإدارة الإلكترونية	
2.8998	0.2056	0.0580	0.0767	0.0709	الإدارة الإلكترونية
3.2475	2.2635	0.9284	0.6970	0.6381	الإدارة المختلطة
2.9726	0.6900	0.2321	0.1743	0.2836	الإدارة التقليدية
9.1199					المجموع
3.0399					الجذر الكامن للمصفوفة

$$0,01998 = \frac{3.0399-3}{3-1} = \frac{Y-N}{N-1} = \text{مؤشر الثبات المحسوب}$$

$$3,84\%10\% > = \frac{0,01998}{0,52} = \frac{\text{مؤشر الثبات المحسوب}}{\text{مؤشر الثبات الجدولي}} = \text{معامل الثبات}$$

هـ. مبدأ إبرام عقود واتفاقيات مع الوكالات وتفويض السلطة لهم: من خلال السطر السادس للجدول رقم (03) يمكن تصميم مصفوفة المقارنات الثنائية مبدأ إبرام عقود واتفاقيات مع الوكالات وتفويض السلطة لهم كما يلي:

الجدول رقم (10): يبين إبرام عقود واتفاقيات مع الوكالات وتفويض السلطة لهم

العائد	المتوسط الهندسي	الادارة التقليدية	الادارة المختلطة	الإدارة الإلكترونية	
0.070885	0,3054	0.25	0,11	1	الإدارة الإلكترونية
0.69701	3,0030	4	1	9	الادارة المختلطة
0.232105	1,000	1	0,25	4	الادارة التقليدية
1,0000	4.3084				المجموع

الجدول رقم (11): حساب مصفوفات المقارنة الثنائية لحساب الجذر الكامن للمصفوفة

y	المجموع	23210.	69700.	0709.0	
		الادارة التقليدية	الادارة المختلطة	الإدارة الإلكترونية	
2.8998	0.2056	0.0580	0.0767	0.0709	الإدارة الإلكترونية
3.2475	2.2635	0.9284	0.6970	0.6381	الادارة المختلطة
2.9726	0.6900	0.2321	0.1743	0.2836	الادارة التقليدية
9.1199					المجموع
3.0399					الجذر الكامن للمصفوفة

$$0,01998 = \frac{3.0399-3}{3-1} = \frac{Y-N}{N-1} = \text{مؤشر الثبات المحسوب}$$

$$3,84\%10\% > = \frac{0,01998}{0,52} = \frac{\text{مؤشر الثبات المحسوب}}{\text{مؤشر الثبات الجدولي}} = \text{معامل الثبات}$$

و. مبدأ التركيز على مخرجات النظام: من خلال السطر السابع للجدول رقم (03) يمكن تصميم مصفوفة المقارنات الثنائية مبدأ التركيز على مخرجات النظام كما يلي:

الجدول رقم (13): يبين مبدأ التركيز على مخرجات النظام

العائد	المتوسط الهندسي	الادارة التقليدية	الادارة المختلطة	الإدارة الإلكترونية	
0.590782	2,0649	3	3	1	الإدارة الإلكترونية
0.251373	0,8786	2	1	0,33	الادارة مختلطة
0.157845	0,5517	1	0,5	0, 33	الادارة تقليدية
1,0000	3.4952				المجموع

الجدول رقم (13): يبين حساب مصفوفات المقارنة الثنائية لحساب الجذر الكامن للمصفوفة

y	المجموع	15780.	25140.	5908.0	
		الادارة تقليدية	الادارة مختلطة	الإدارة الإلكترونية	
3.0779	1.8184	0.4734	0.7542	0.5908	الإدارة الإلكترونية
3.0309	0.7620	0.3156	0.2514	0.1950	الادارة مختلطة
3.0321	0.4785	0.1578	0.1257	0.1950	الادارة تقليدية
9.1408					المجموع
3.0469					الجذر الكامن للمصفوفة

$$0,0234 = \frac{3.0469-3}{3-1} = \frac{Y-N}{N-1} = \text{مؤشر الثبات المحسوب}$$

$$4,51\% > 10\% = \frac{0,0234}{0,52} = \frac{\text{مؤشر الثبات المحسوب}}{\text{مؤشر الثبات الجدولي}} = \text{معامل الثبات}$$

ز. مبدأ تخفيض التكاليف: من خلال السطر الثامن للجدول رقم (03) يمكن تصميم مصفوفة المقارنات الثنائية مبدأ تخفيض التكاليف كما يلي:

الجدول رقم (14): يبين مبدأ تخفيض التكاليف

العائد	المتوسط الهندسي	الادارة التقليدية	الادارة المختلطة	الإدارة الإلكترونية	
0.569165	1,9861	4	2	1	الإدارة الإلكترونية
0.286574	1,0000	2	1	0,5	الادارة مختلطة
0.144261	0,5034	1	0,5	0, 25	الادارة تقليدية
1,0000	3.4895				المجموع

الجدول رقم (15): يبين حساب مصفوفات المقارنة الثنائية لحساب الجذر الكامن للمصفوفة

y	المجموع	الادارة تقليدية	الادارة مختلطة	الإدارة الإلكترونية	
3.0207	1.7194	0.5772	0.5730	0.5692	الإدارة الإلكترونية
3.0007	0.8597	0.2886	0.2865	0.2846	الادارة المختلطة
2.9789	0.4299	0.1443	0.1433	0.1423	الادارة التقليدية
9.0003					المجموع
3.0000					الجذر الكامن للمصفوفة

$$0 = \frac{3-3}{3-1} = \frac{Y-N}{N-1} = \text{مؤشر الثبات المحسوب}$$

$$0\%10\% > = \frac{0}{0,52} = \frac{\text{مؤشر الثبات المحسوب}}{\text{مؤشر الثبات الجدولي}} = \text{معامل الثبات}$$

ح. مبدأ تدعيم الرقابة: من خلال السطر التاسع للجدول رقم (03) يمكن تصميم مصفوفة المقارنات الثنائية مبدأ تدعيم الرقابة كما يلي:

الجدول رقم (16): يبين مبدأ تدعيم الرقابة

العائد	المتوسط الهندسي	الادارة التقليدية	الادارة المختلطة	الإدارة الإلكترونية	
0.070885	0,3054	0.25	0,11	1	الإدارة الإلكترونية
0.69701	3,0030	4	1	9	الادارة المختلطة
0.232105	1,000	1	0,25	4	الادارة التقليدية
1,0000	4.3084				المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين

الجدول رقم (17): حساب مصفوفات المقارنة الثنائية لحساب الجذر الكامن للمصفوفة

y	المجموع	الادارة التقليدية	الادارة المختلطة	الإدارة الإلكترونية	
2.8998	0.2056	0.0580	0.0767	0.0709	الإدارة الإلكترونية
3.2475	2.2635	0.9284	0.6970	0.6381	الادارة مختلطة
2.9726	0.6900	0.2321	0.1743	0.2836	الادارة تقليدية
9.1199					المجموع
3.0399					الجذر الكامن للمصفوفة

المصدر: من إعداد الباحثين

$$0,01998 = \frac{3.0399-3}{3-1} = \frac{Y-N}{N-1} = \text{مؤشر الثبات المحسوب}$$

$$3,84\%10\% > = \frac{0,01998}{0,52} = \frac{\text{مؤشر الثبات المحسوب}}{\text{مؤشر الثبات الجدولي}} = \text{معامل الثبات}$$

7.3. اختيار البديل من بدائل الإدارة الذي يحقق مبادئ التسيير العمومي الحديث المرجحة بأوزانها النسبية:

بعد إعداد مصفوفة العوائد لكل بديل من بدائل الإدارة وفق مبادئ التسيير العمومي الحديث يراد أن يكون القرار المختار يحققها و التي هي عبارة عن المتوسطات المحسوبة من مصفوفة المقارنات بعد جعل مجموع كل عمود تساوي واحد ثم حساب معامل الثبات لمصفوفة المقارنات لكل مبادئ التسيير العمومي الحديثو التأكد أنه أقل من 10% يتم تحديد أفضل بديل وذلك بضرب الوزن النسبي لكل معيار (المتوسط المحسوب للبدائل عند هذا المعيار) ويتم اختيار البديل الذي يحقق أفضل نسبة لمجموع القيم المقابلة لهذا البديل كما هو موضح في الجدولين المواليين.

الجدول رقم (18): يبين القيم المقابلة

الاهتمام بالأداء وتحسينه	تقليل حجم الأجهزة الإدارية	الأخذ ببعض مبادئ وأساليب القطاع الخاص	الاهتمام بالزبون	تبريم جهود واتفاقيات مع الوكالات وتقبيلها	التركيز على مخرجات النظام	خفض التكاليف	تدعيم الرقابة	
0.6865	0.7239	0.7142	0.0708	0.0708	0.5907	0.5691	0.0708	إ. الإلكترونية
0.1821	0.2017	0.2189	0.6970	0.6970	0.2513	0.2865	0.6970	الإدارة المختلطة
0.1314	0.0742	0.0668	0.2321	0.2321	0.1578	0.1442	0.2321	الإدارة التقليدية

المصدر: من إعداد الباحثين

الجدول رقم (19): يبين مبادئ التسيير العمومي الحديث ككل

الاهتمام بالأداء وتحسينه	تقليل حجم الأجهزة الإدارية	الأخذ ببعض مبادئ وأساليب القطاع الخاص	الاهتمام بالزبون	اتفاقيات مع الوكالات وتقبيلها	التركيز على مخرجات النظام.	خفض التكاليف	تدعيم الرقابة	الاجموع	
18.01	2.0269	1.9998	1.85	0.7	1.6540	1.59	1.85	29.71	إ. الإلكترونية
4.77	0.5648	0.6129	18.23	7.0	0.7036	0.80	1.82	51.06	الإدارة المختلطة
3.44	0.2078	0.1870	6.09	2.3	0.4418	0.40	6.09	19.20	الإدارة التقليدية

المصدر: من إعداد الباحثين

من خلال الجدول رقم 19) يمكن تحديد ترتيب البديل من بدائل الإدارة لمطبقة الأكثر أهمية لزيادة تفعيل مبادئ التسيير العمومي الحديث ككل وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (20): يبين نوع الإدارة المطبق (الإدارة الإلكترونية، الإدارة المختلطة، الإدارة التقليدية)

الترتيب	الإدارة الإلكترونية	الإدارة المختلطة	الإدارة التقليدية
النسبة %	29, 72	51,07	19,21

المصدر: من إعداد الباحثين

4. تحليل النتائج:

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ أن الإدارة المختلطة من وجهة نظر الموظفين لمستشفى العقيد أحمد بوقرة بحاسي بجح ولاية الجلفة، تزيد من تفعيل مبادئ التسيير العمومي الحديث، الإدارة المختلطة احتلت المرتبة الأولى في الأهمية بنسبة 51.07% من وجهة نظر الموظفين، بينما حل في المرتبة الثانية الإدارة الإلكترونية بنسبة 29.72%، بينما لم يعتبر الموظفون الإدارة التقليدية كبديل يساهم في زيادة تفعيل مبادئ التسيير العمومي الحديث، وترجع الأسباب وراء هذا إلى أن الموظفين بالمستشفى يسعون إلى عصنة الإدارة التقليدية من خلال تبني الإدارة الإلكترونية لتقديم خدمات أفضل سواء للمرتفقين أو للموظفين ولكن بشكل محدود نظرا لتخوفهم من سلبات الإدارة الإلكترونية و المتمثلة في التجسس الإلكتروني والتوقف المؤقت لأنظمة الاتصال وضعف العلاقات الاجتماعية ومحدودية علاقات العمل بين الموظفين مع بعضهم من جهة، والمواطنين من جهة أخرى، وقد يؤدي تبني الإدارة الإلكترونية إلى تسريح جزء من العمالة وسوء التواصل نظرا لاختلاف مستويات التعلم الإلكتروني بين الموظفين و المواطنين.

خاتمة:

من خلال هذه الدراسة تبين أن نوع الإدارة المطبق (الإدارة الإلكترونية، الإدارة المختلطة، الإدارة التقليدية) تؤثر وبشدة في تعزيز أو تقليل تبني مبادئ التسيير العمومي الحديث بأبعاده (الاهتمام بالأداء و تحسينه، تقليص حجم الأجهزة الإدارية، الأخذ ببعض مبادئ و أساليب القطاع الخاص، الاهتمام بالزبون، إبرام عقود واتفاقيات مع الوكالات وتفويض السلطة لهم، التركيز على مخرجات النظام، خفض التكاليف، تدعيم الرقابة) حيث أظهرت الدراسة الميدانية التي قمنا بها بمستشفى العقيد أحمد بوقرة بحاسي بجح الجلفة اختلافا ملحوظا في أهمية كل نوع من تطبيقات الإدارة ودرجة تأثيره في أبعاد التسيير العمومي الحديث، أين تبين أن تبني الإدارة المختلطة لها أثر كبير في زيادة و تعزيز مبادئ التسيير العمومي الحديث بينما تكون الزيادة بدرجة أقل عند تبني الإدارة الإلكترونية.

وعلى هذا الأساس يمكننا تلخيص أهم النتائج التي توصلنا إليها، متوجة بجملة من التوصيات على النحو التالي:

أ. نتائج الدراسة: من خلال الدراسة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج، أبرزها:

- ✓ إن الاهتمام أو التقصير في عصنة إدارة مستشفى العقيد أحمد بوقرة بحاسي بجح الجلفة يؤثر بشكل كبير إيجابي أو سلبي على زيادة أو تقليل تبني مبادئ التسيير العمومي الحديث.
- ✓ يؤدي تطبيق الإدارة المختلطة إلى زيادة تعزيز مبادئ التسيير العمومي الحديث مما يؤثر إيجابا على أداء المستشفى ككل ونقصه يؤدي إلى العكس.
- ✓ يرى موظفون مستشفى العقيد أحمد بوقرة حاسي بجح الجلفة أن تطبيق الإدارة المختلطة هو المسؤول الأول عن تعزيز وزيادة مبادئ التسيير العمومي الحديث مما ينعكس على الأداء العام لهم.
- ✓ يرى موظفون مستشفى العقيد أحمد بوقرة حاسي بجح الجلفة أن تطبيق الإدارة الإلكترونية هو المسؤول الثاني عن تعزيز مبادئ التسيير العمومي الحديث ولكن بدرجة أقل بكثير من الإدارة المختلطة.
- ✓ يرى موظفون مستشفى العقيد أحمد بوقرة حاسي بجح الجلفة أن تطبيق الإدارة التقليدية غير مسؤول عن تعزيز وزيادة مبادئ التسيير العمومي الحديث.

ب. الاقتراحات: من خلال النتائج السابقة يمكن اقتراح ما يلي:

✓على إدارة مستشفى العقيد أحمد بوقرة بحاسي بحج الجلفة خاصة والمستشفيات عامة إعطاء أولوية للإدارة الإلكترونية ونشر الوعي الإلكتروني لدى الموظفين والمواطنين من خلال التدريب والتعلم الذي يكفل التمرس في العمل الإلكتروني، مما يعزز مزايا التسيير العمومي الحديث وينعكس إيجاباً على المريض والموظف.

✓العمل على توفير الموارد المالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بمستشفى العقيد أحمد بوقرة بحاسي بحج الجلفة مع إبقاء بعض الوظائف التي تقتضي طريقة التسيير التقليدية، مما يقلل سلبيات الإدارة الإلكترونية ويسمح بزيادة مبادئ التسيير العمومي الحديث.

✓ضرورة إشراك الموظفين والعمال والمواطنين والشركاء الاجتماعيين والفاعلين من جمعيات ومجتمع مدني في آلية الانتقال، وتبني الإدارة المختلطة، وتحديد الخدمات والوظائف التي يجب أن تكون إلكترونية حتى يمكن تجسيد جميع مبادئ التسيير العمومي الحديث والاستفادة من مزاياه.

قائمة المراجع:

- رحمة مجد حصابة،قويدر بورقية:تحديد الأهمية النسبية لأبعاد تمكين العاملين في تعزيز وتعظيم الولاء التنظيمي في المنظمة باستخدام التحليل الهرمي لنظرية القرار -دراسة حالة مديرية التجارة لولاية الجلفة-،مجلة الجزائرية للإقتصاد والتسير ، N012020(Vol14).
- سعد غالب ياسين:الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005.
- سلامي نادية: الإدارة الالكترونية كأداة لترقية الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، خنشلة، العدد04، 2015.
- عبد الرزاق علاء: نظم إدارة المعلومات. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
- عبد الرؤوف عمر طارق.: الإدارة الالكترونية نماذج معاصرة. دار السحاب للنشر، القاهرة . 2007.
- عبد الفتاح بيومي حجازي: النظام القانوني للحكومة الإلكترونية دار الكتب القانونية، مصر، 2008.
- على سايح جبور: الادارة الالكترونية ودورها في تطوير أداء الجماعات المحلية في ظل تطبيق الحكومة الالكترونية في الجزائر، مجلة المقار للدراسات الاقتصادية، المركز الجامعي تندوف، المجلد1، العدد1، 2017.
- ليلي بن عيسى: التسيير العمومي الجديد المقاربات النظرية والتجارب الواقعية. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، ال عدد16، جوان 2007.
- *Robinson, M. : From Old Public Administration to the New Public Service: Implications for Public. Singapore: Global Centre for Public Service Excellence,2015.*