

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الأغواط



كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

الميدان: العلوم الإنسانية والاجتماعية

شعبة: العلوم الاجتماعية

تخصص: علم اجتماع التنظيم وعمل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علم اجتماع

الموضوع:

واقع تطبيقات الإلكترونيات في الإدارات العمومية
دراسة استكشافية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات
الاجتماعية للعمال الأجراء بمدينة الأغواط

لجنة الاشراف

رئيسا
مشرفا ومقررا
مناقشا

جامعة الاغواط
جامعة الاغواط
جامعة الاغواط

أ.د. دلّاسي أمحمد
أ.د. بن عون بودالي
أ.د. بن عون بودالي

إشراف الأستاذ الدكتور:

* نوري محمد

من إعداد الطلبة :

- عويسي سهيلة

- رنان عمار زياد

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de l'enseignement supérieur et de la
recherche scientifique
Université Amar Thellji Laghouat
Faculté des sciences sociales
Département de sociologie et démographie
Comité scientifique



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثلجي الأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا
اللجنة العلمية

تحت

أنا الطالب (ة) الممضي (ة) أسفله :

الطالب (ة): ...عويسي. سهيلة.....

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم 119990064030860007. الصادرة بتاريخ

.....: 2022/12/26 بتاجموت. عن دائرة :...عين. ماضي...ولاية...الأغواط.

رقم التسجيل :.....181839005861.....

التخصص: ...علم. اجتماع. تنظيم. وعمل

عنوان مذكرة نهاية الدراسة : واقع تطبيقات الادارة الالكترونية في الادارات العمومية دراسة استكشافية

بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بمدينة الاغواط

أصرح بشرفي أنني قمت بانجاز مذكرة نهاية الدراسة المذكور عنوانها أعلاه
بجهدى الشخصي وفقا للمنهجية المتعارف عليها في البحث العلمي وبذلك أتحمّل
المسؤولية كاملة عن أي مخالفة لقواعد الأمانة العلمية وحقوق الملكية الفكرية وما
يترتب عن ذلك من متابعة بما فيها الإجراءات الإدارية المتعلقة بالنظام الداخلي
للجامعة وكذلك القرارات الوزارية المعمول بها.

الاغواط في 2023/06/05

توقيع الطالب (ة):

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de l'enseignement supérieur et de la
recherche scientifique
Université Amar Thellil Laghouat
Faculté des sciences sociales
Département de sociologie et démographie
Comité scientifique



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثلجي الأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا
اللجنة العلمية

تعهد

أنا الطالب (ة) الممضي (ة) أسفله :

الطالب (ة):رنان.عمر.زبياد.....

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم :.....20836.11.01.....الصادرة بتاريخ

...2022/10/03.بالاغواط... عن دائرة :.....الاغواط.....ولاية.الاغواط....

رقم التسجيل :.....17.1739001373.....

التخصص:..علم.اجتماع.تنظيم.وعمل.....

عنوان مذكرة نهاية الدراسة : واقع تطبيقات الادارة الالكترونية في الادارات العمومية دراسة

استكشافية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بمدينة الاغواط

أصرح بشرفي أنني قمت بانجاز مذكرة نهاية الدراسة المذكور عنوانها أعلاه

بجهدى الشخصي وفقا للمنهجية المتعارف عليها في البحث العلمي وبذلك أتحمل

المسؤولية كاملة عن أي مخالفة لقواعد الأمانة العلمية وحقوق الملكية الفكرية وما

يترتب عن ذلك من متابعة بما فيها الإجراءات الإدارية المتعلقة بالنظام الداخلي

للجامعة وكذلك القرارات الوزارية المعمول بها.

الاغواط في :..2023/06/05..

توقيع الطالب (ة):



الشكر والعرفان

الحمد لله رب العالمين، حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطتك أن وفقنا لإنجاز هذا العمل الذي نرجو أن علما ينتفع به من بعدنا .

ونسأله تعالى أن يتقبل جهدنا خالصا لوجهه , والصلاة والسلام على الرحمة المهداة أما بعد:

بأسمى عبارات الشكر والعرفان نتقدم بالشكر الكريم "الأستاذ الدكتور محمد النوري "

الذي منحنا أفضل فرصة علمية بان يكون مؤطر لنا , وعلى مساعداته الجبارة وتوجيهاته ونصائحه .

كما نوجه الشكر أيضا لجميع أعضاء لجنة المناقشة ونتمنى أن يفيدونا بتصويباتهم

القيمة والبناءة مما يعطي لعلمنا هذا قيمة أكبر

دون أن أنسى الجميع المسؤولين والموظفين في مؤسسة .

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط على مساعدتهم في إنجاز هذا البحث.

وفي الأخير نشكر كل من قدم لنا يد العون من قريب أو من بعيد في إنجاز هذه المذكرة وأسأل الله أن يبارك لنا في هذا العمل وأن يدر بالنعف وأن يحظى بالاهتمام .

وان يكون في نتائج هذه الدراسة ما يفيد ويزيد في صالح المجتمع الجزائري عامة .



اهداء

الحمد لله والشكر لله على توفيقه التام لإتمام هذه الرسالة
فسبحانه لا أحصى ثناء عليك أنت كما أثنيت على نفسك , إلى رفيع
المنان الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله ويمكن لنا
جل وعلا بنور علمه , ما يبقى سراجا منيرا والصلاة والسلام على معدن
جميع الخيرات الظاهرة والباطنة سيدنا محمد وعلى اله وأصحابه
الطيبين الطاهرين.

أهدي بكل محبة وتواضع و احترام ثمرة جهدي إلى من كلله الله بالهبة
والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل
افتخار إلى من أشعل مصباح عقلي و أطفأ ظلمة جهلي وكان لي خير
مرشد , لطالما كنت تنتظر هذه اللحظة هاقد حان قطاف ثمارها في
غيابك وبعد طول انتظار لم يشاركني تلك الفرحة أن يرى فلذة كبده
متخرجة تخوض غمار الحياة الى روح أبي العزيز (الحاج محمد) تغمده
الله بواسع رحمته واسكنه فسيح جنانه .

أهدي جهدي المتواضع الى القلب الرحيم الذي رعاني والوجه الباسم
الذي رباني والنبع الحنون الذي سقاني من فيض الحنان إلى التي
رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها أولى الناس بصحبتى إلى
ملاكي في الحياة إلى معنى الحب و الحنان إلى بسمه الحياة وسر
الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى
الحبايب أمي الحبيبة (يمينة) حفظها الله وبارك في عمرها .
إلى الأعمدة التي أظل أرتكز عليها للصمود : في مجري الحياة إلى
الشموع الى رياحين حياتي وسر سعادتي إخوتي (انصاف , ديدة نور
الإيمان , عبد الصمد , حسين , جهينة) الى غلى تفاصيل حياتي التي سكنت
روحي ابنة أختي (آلاء الرحمان) . والى الأخت الصغيرة التي لم تنجبها
الأم (خيرة مريقي) وفقها الله لما يحبه ويرضاه وبارك الله فيها وفي
والديها .

الى جدتي الغالية حفظها الله وألبسها ثوب الصحة والعافية .
الى ابنة خالتي وبنات خالي (مسعودة , خديجة , مسعودة) حفظهم الله وسدد
خطاهم .

الى كل الأهل والأقارب صغيرهم وكبيرهم .
إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس الصافية الى صديقاتي
العزيزات رفيقات دربي (مارية , شهناز , ربيعة , مسعودة , نفيسة
, أنفال) الى جميعهم دون استثناء .
وكل من ساهمت معي لإنجاز هذا العمل سواء بالقول أو بالفعل وكل من
ينظر لنجاحي ...

إلى الذين كانوا لي مصباحا ينير سواد ليلي وشموعا توضح منعطفات
سبيلي إلى أساتذتي المحترمين .
إلى كل من علمني حرف , كلمة , جملة , حكمة , مقياسا .
كل من حرص على رفع شعلة العلم والمعرفة .
الى كل الزملاء في الحرم الجامعي .

*سهيلة عوسي

إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى
أما بعد الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا
الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة
إلى من أفضلها على النفسي ولم لا فقد ضحت من أجلي ولم تدخر
جهداً في سبيل أسعادي على الدوام (أمي الحبيبة)

نسير في دروب الحياة ويبقى من يسيطر على أذهاننا في كل
مسلك سلكه صاحب الوجه الطيب والأفعال الحسنة فلم يبخل علينا
طيلة حياته (أبي العزيز)

إلى المحبة التي لا تنضب والخير بلا حدود إلى من شاركتهم كل
حياتي أنتم زهرات حياتي تمددتها بعبق أيدي أنتم جواهرتي
الثمينة وكنزي الغالي إخواني حفظهم الله

والى الأهل والأصدقاء ونخص بالذكر "مصطفى حبيب المدرسة"
مع تمنياتي له بالشفاء، وكل الذين رافقوني وشجعوا خطواتي
غالبتها أنتم لكم مني حبي وامتناني

رنان عمار زياد

- تتحدث الدراسة عن الإدارة الإلكترونية كمنهج إداري جديد يعتمد على استخدام التكنولوجيا والمعلومات والاتصالات في تحسين أداء المؤسسات. وقد تم التركيز في الجانب الميداني من الدراسة على تحليل أسس وإجراءات الدراسة الميدانية، وعرض وتحليل البيانات الإحصائية وبيانات المقابلات، مع التطرق إلى فوائد وأهداف الإدارة الإلكترونية.

وفي هذا السياق، تم استخلاص بعض نتائج البحث التي تشير إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى زيادة في جودة خدمات المؤسسات، تحسين التواصل بين المؤسسات والعملاء، زيادة في نجاح المؤسسات، وزيادة في رضا العملاء. كما أظهرت نتائج دراسة المقابلات مع بعض المديرين أن استخدام التكنولوجيا والمعلومات يساعد في تحسين إدارة المؤسسات وتحقيق الأهداف المرجوة.

الكلمات المفتاحية : الإدارة ، الإدارة الإلكترونية ، الإدارة العمومية ، جودة الخدمات.

Abstract

The study discusses e-management as a new management approach that relies on the use of technology, information, and communication to improve organizational performance. The field aspect of the study focused on analyzing the foundations and procedures of field research, presenting and analyzing statistical data and interview data, while highlighting the benefits and goals of e-management.

In this context, some research results were extracted indicating that the implementation of e-management leads to an increase in the quality of services provided by organizations, improvement in communication between organizations and customers, an increase in organizational success, and an increase in customer satisfaction. The results of interviews with some managers also showed that the use of technology and information helps improve organizational management and achieve desired goals.

Keywords: Management, e-management, public administration, service quality

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الشكر والعرفان	
الاهداء	
الملخص	
فهرس المحتويات	
قائمة الجداول والاشكال	
مقدمة.....أ	

الاطار المنهجي

الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة

أولاً- إشكالية الدراسة.....2	
ثانياً- تحديد المفاهيم.....4	
ثالثاً -أسباب اختيار الموضوع.....7	
رابعاً -أهمية الدراسة.....8	
خامساً -أهداف الدراسة.....8	
سادساً- الدراسات السابقة.....9	

الاطار النظري

الفصل الثاني: التنظيم والإدارة العمومية

تمهيد.....12	
أولاً- التنظيم الإداري النشأة والتطوير.....12	
ثانياً- الإدارة العلمية تايلور.....18	
ثالثاً- مفهوم العلاقات الإنسانية.....24	
رابعاً- أهمية واهداف العلاقات الإنسانية.....25	

فهرس المحتويات

26.....	خامسا- نظرية X و Y و Z.....
33.....	خلاصة الفصل.....

الفصل الثالث: الإدارة الالكترونية وتطبيقاتها

35.....	تمهيد.....
35.....	اولا- مفهوم الإدارة الالكترونية.....
40.....	ثانيا - عناصر الإدارة الإلكترونية.....
42.....	ثالثا- فوائد وأهداف الإدارة الإلكترونية.....
46.....	رابعا- نماذج عن تطبيقات الإدارة الالكترونية :.....
53.....	خامسا- واقع الإدارة الالكترونية في الجزائر.....
60.....	خلاصة الفصل.....

الاطار التطبيقي

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

63.....	تمهيد.....
63.....	اولا-التعريف عام للمؤسسة الصندوق ضمان الإجتماعي:.....
69.....	ثانيا- التنظيم الإداري والهيكل التنظيمي:.....
72.....	ثالثا-التأطير القانوني والتنظيمي للإدارة الإلكترونية (الرقمنة):.....
80.....	رابعا- نصوص تنظيمية (تعليمات المديرية العامة):.....
82.....	خامسا- مجتمع البحث وعينة الدراسة.....
84.....	سادسا- المنهج وأدوات الدراسة الميدانية.....
88.....	سابعا- عرض وتحليل البيانات.....
126.....	نتائج الدراسة.....
129.....	خاتمة.....

فهرس المحتويات

قائمة الملاحق 132

قائمة المصادر والمراجع 136

الجدول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح أهم النتائج التي توصل إليها تايلور نتيجة تطبيقه للإدارة العلمية	23
02"	توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس:	88
03	توزيع المبحوثين حسب متغير السن	89
04	المبحوثين حسب المستوى التعليمي.	90
05	عدد سنوات التعامل مع صندوق الضمان الاجتماعي.	91
06	توزيع المبحوثين حسب طريقة التعامل في معالجة الملفات من طرف الصندوق.	92
07	يوضح مدة معالجة ملفات المبحوثين من طرف الصندوق.	93
08	ملاحظة المبحوثين تعامل إدارة الصندوق بالورق مزال موجودا .	94
09	راي المبحوثين نحو تطبيق الرقمنة وتسهيلها للخدمة .	96
10	راي المبحوثين كفاءة العاملين المكلفين باستقبال الزبائن.	97
11	مدى ثقة المبحوثين في طريق تسيير ومتابعة ملفاتهم.	99
12	مدى مطالبة عون الإدارة بإحضار الوثائق.	100
13	تعرض المبحوثين لتضييع بطاقة الشفاء.	102
14	يوضح في حالة الاجابة بنعم هل تم استخراج البطاقة بسرعة.	103
15	أهم المشاكل التي يتلقاها المبحوثين حين يقصدون مصالح الصندوق.	104

الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	عناصر الإدارة الإلكترونية	42
02	مخطط الهيكل التنظيمي لصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء الاغواط	71
03	توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	88
04	توزيع المبحوثين حسب متغير السن	89
05	المستوى التعليمي للمبحوثين	90
06	سنوات تعامل المبحوثين مع صندوق الضمان الاجتماعي	91
07	طريقة التعامل في معالجة ملفات المبحوثين من طرف ادارة الصندوق	92
08	مدة معالجة ملفات المبحوثين من طرف إدارة الصندوق	93
09	راي المبحوثين حول تعامل إدارة الصندوق بالورق	95
10	راي المبحوثين نحو تطبيق الرقمنة وتسهيلها للخدمة	96
11	راي المبحوثين حول كفاءة العاملين باستقبال الزبائن وتلبية طلباتهم	98
12	مدى ثقة المبحوثين في طريقة تسيير ومتابعة ملفاتهم من طرق ادارة الصندوق	99
13	مدى مطالبة عون ادارة الصندوق بإحضار الوثائق الادارية	101
14	استجواب المبحوثين حول ضياع بطاقة الشفاء	102
15	سرعة استخراج بطاقة الشفاء اثناء ضياعها	103

فهرس المحتويات

104	أهم المشاكل التي يتلقاها المبحوثين حين يقصدون مصالح الصندوق	16
-----	---	----

المقدمة

مقدمة:

- إن التطور التكنولوجي والمعرفي الهائل الذي يشهده العالم مع نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحالي الذي غير ملامحه بشكل جذري, فرض على المؤسسات التحول في أعمالها وتفكيرها نحو ما أفرزته بيئة الأعمال الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مختلف المؤسسات الحكومية والإدارية بشكل سريع ومتكامل عبر, الاستثمار الايجابي لمختلف التقنيات التي تساعد في التوجه نحو تغيرات تنظيمية تستجيب لواقع الحداثة والتطور الحاصل . فلقد بدأت الكثير من المنظمات في تبني مفهوم الإدارة الإلكترونية في جميع أنحاء العالم سواء في البلدان المتقدمة او النامية وذلك من خلال عرض معلوماتها في شبكات الانترنت كما أصبحت كثيرا من المعاملات الداخلية تتم عبر شبكة الانترنت ,ومن ثم أتاحت هذه الشبكات للمنظمة وعمالها فرصا للتواصل بعيدا عن الإجراءات البيروقراطية المعقدة .

تلعب التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال دورا كبيرا في العمل الإداري المعاصرة , باعتبارها آلية من آليات الإدارة الحديثة التي يجب تطويعها لصالح العمل الإداري ,وأحد الموارد الأساسية لتلك الهياكل في التعامل مع ظروف المستجدات العالمية التي تتصف بالتغير السريع والمتنافس الحادة ,واختصار الجهد ,بحيث يعتبر الخبراء أن تفعيل إدارة الالكترونية سوف يحل العديد من المشاكل، وكذلك هيئة المجتمع إلى مرحلة متقدمة من التعاملات الالكترونية.

ولقد ازداد التنافس على الإفادة القصوى من هذه التقنيات المختلفة في شتى المجالات ومن بين هذه التقنيات الإدارة الالكترونية التي تمكن الكثر من المؤسسات.

ومهام المؤسسات العمومية من معالجة وثائقها وتقديم خدماتها بالطابع الإلكتروني في ضوء التكنولوجيا و مواكبة حداثتها والسيطرة على المخزون الورقي و التخلي عن الأساليب التقليدية في إدارتها.

إذ أن التحول وتطبيق إدارة الإلكترونية فاعلة وناجحة في المؤسسات العمومية لم يعد موضع التفكير، فالإدارة التقليدية قاصرة على القيام بوظائفها في عالم معاصر، يعيش عصر انفجار المعلومات

- والتكنولوجي، بحيث يجب توظيف الإدارة الإلكترونية واستخدامها فتطوير العمل الإداري، وتحويل الإدارة التقليدية إلى الإدارة حديثة ومواكبة لعصر التكنولوجيا والمعلومات والمساهمة في تحسين العملية الخدماتية في المؤسسات العمومية.

ومن كل ما سبق جاءت فكرة دراسة هذا الموضوع المتعلق بواقع تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية وخاصة في قطاع الضمان الاجتماعي.

وقد احتوى بحثنا على جانبين: جانب نظري وجانب تطبيقي، فالجانب النظري قسمناه إلى ثلاث فصول: تناولنا في الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة، أما الفصل الثاني: التنظيم الإداري والإدارة العمومية، الفصل الثالث الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها.

أما في الجانب الميداني (التطبيقي): يتمثل في الفصل الخامس بعنوان الأسس والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية والذي ينقسم إلى :

أولا التعريف بالمؤسسة والمحل الدراسة ثانيا التنظيم الإداري والهيكل التنظيمي ثالثا التأطير القانوني والتنظيمي للإدارة الإلكترونية ورابعا نصوص تنظيمية خامسا مجتمع البحث وعينة الدراسة سادسا المنهج وأدوات الدراسة سابعا عرض وتحليل البيانات الإحصائية ثامنا عرض وتحليل بيانات المقابلات وصولا إلى الاستنتاج العام والخاتمة.

الإطار المنهجي

الفصل الاول: الاطار المنهجي للدراصة

- ❖ أولا: الإشكالية
- ❖ ثانيا: تحديد المفاهيم
- ❖ ثالثا : أسباب اختيار الموضوع
- ❖ رابعا: أهمية الدراصة
- ❖ خامسا: أهداف الدراصة
- ❖ سادسا: الدراسات السابقة

أولاً- إشكالية الدراسة:

ان تطبيق الإدارة الالكترونية يهدف الي تحسين جودة الخدمات حيث انها تمثل الخيار تنظيمي الأول وتتسم بالسرعة والفعالية وكفاءة الأداء الي الأفراد، وهذا في سبيل ترشيد وتحسين وجودة الخدمات العمومية وتقرب المواطن من الإدارة، أصبحت الإدارة الالكترونية عبارة عن منصة رقمية متكاملة الجوانب بحيث انها هي استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات بأسلوب سهل الاتصال والتواصل وهذا يكون في وقت اسرع بأقل تكلفة ومطلبا ضروريات لتقدم المجتمعات التي توصف بالمؤسسة.

لقد كانت بداية الإدارة الالكترونية في ثمانينات القرن الماضي وتعتبر إحدى ثمار التطور التقني في مجال الاتصال، وانتشرت في مؤسسات (علمية وفكرية) كبرى كحل لمشكلات حفظ الورقي واسعة الحيز وتقوم بتخزين والكشف التلقائي حيث تخضع جميع الوثائق المطبوعة وغير مطبوعة الي تطبيقات معينة باستخدام أدوات الإعلام الآلي من تجهيزات وبرمجيات، وكانت بمثابة مؤشر الاحتلال أنظمة الحاسوب الآلي في مجالات الخدمة العامة والتطور طرق العمل التقليدي الي طرق اكثر مرونة وفعالية، وإلغاء ممارساتها التقليدية في مجال كثافة العمل والتراكم الورقي.

لقد اكتسبت الإدارة الالكترونية أهميتها في الوقت الراهن لأنها أصبحت مرتبطة ارتباطات كبيرا بالوسائل الالكترونية التي فرضت طريقة ديناميكية لمعالجة والحفظ، كما تعتبر حقا معرفيا وامتدادا طبيعيا لتطوير الفكر الإداري قصد تحسين الخدمات في الإدارات وتبسيط الإجراءات الإدارية من حيث نوع والكم وسرعة والأداء وترشيد نفقات الخدمة العمومية وساهمت في القضاء على ظاهرة التدوين اليدوي للوثائق، الذي صار روتينا اداريا تتصف به الإدارات العمومية في الجزائر.

إن هذه الممارسات الإدارية التي اعتاد عليها العاملين وصعب عليهم تخلي عنها قد لا تتسجم في كثير من الأحيان مع تطبيق الإدارة الالكترونية في بعض إدارات العمومية ، من هنا كان لزاما علينا الوقوف على واقع تقديم الخدمات الإدارية في المؤسسات العمومية وإنجاز المعاملات ومدى نجاح وعصرنة خدمة الإدارات العمومية الجزائرية باعتمادها على تكنولوجيا الحديثة في ترشيد خدماتها من خلال اعتمادها لتطبيق الإدارة الالكترونية. و لعل من بين القطاعات الإدارية المهمة و التي اعتمدت في السنوات الأخيرة نموذج الإدارة الالكترونية أو ما يسمى الرقمنة كجزء من خطة عصرنة المرفق العمومي. لقد توجهت الجزائر على غرار باقي الدول نحو الدخول في عصر المعلومات ، ومواكبة التطورات الحاصلة لترقية وظائف المؤسسات الحكومية ، ومنظمات الخدمة العامة ، التي تبنت إحداث سلسلة من التغيرات على وظائفها التقليدية في ظل التحول نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات ضمن أنشطتها الخدمية ، بغية التجسيد الفعلي للتحول نحو مفهوم الإدارة الإلكترونية ، أو الحكومة الالكترونية .

و من بين هذه القطاعات التي حققت تطورا معتبرا نجد قطاع الضمان الاجتماعي الذي سنعرض واقعه كنموذج في هذه المذكرة من خلال الاستكشاف الميداني على مستوى بعض مصالح الضمان الاجتماعي بمدينة الأغواط.

على ضوء ما سبق و لإبراز واقع تطبيق الإدارة الالكترونية أو الرقمنة في مرفق الضمان الاجتماعي ، يجدر بنا طرح التساؤل العام التالي :

ما واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في تسيير العمل الإداري بقطاع الضمان الاجتماعي بمدينة الأغواط ؟

-التساؤلات الفرعية:

1. هل ساهم تطبيق الإدارة الالكترونية في تسهيل وتحسين سيرورة العمل داخل قطاع الضمان الاجتماعي؟
2. هل إدخال نظام الإدارة الالكترونية يستلزم اكتساب مهارات الكترونية بقطاع الضمان الاجتماعي ؟
3. هل واجه العاملين عوائق وصعوبات في العمل اليومي عند تطبيق الإدارة الالكترونية بقطاع الضمان الاجتماعي؟

ثانيا - تحديد المفاهيم :

1- الإدارة :

لغة : حيث تعتبر كلمة إدارة مصدرًا للفعل أدار وتعني عملية التعامل مع الأفراد وتنظيم الشؤون العامة، ويقال: أدار، يُدير، أدر، إدارة، فهو مدير، واسم المفعول: مُدار.

وفي اللغة العربية، الإدارة من فعل أدار بمعنى حرّك، أي احتوى على الحركة والتشغيل ومن ثم تحقيق النتيجة⁽¹⁾

اصطلاحا:

بينما تعرف الإدارة اصطلاحًا بأنها "المعرفة الصحيحة للعمل المراد من الأفراد أن يقوموا به، ثم التأكد من تأديتهم هذا العمل بأفضل طريقة وأقل تكلفة" وفقًا لفريدريك، كما تعرف بأنها " العملية المرتبطة بالتنظيم والتخطيط والقيادة، وتطبيق الرقابة على الموارد المادية والبشرية والمالية" وفقًا لهولت، ويرى وايرتيش وكونتر أن الإدارة "هي العملية المتعلقة بصيانة وتصميم بيئة معينة، حيث يعمل فيها الأفراد كفريق واحد معًا بغرض إنجاز الأهداف الموضوعة". وخلاصة القول، يمكن تعريف الإدارة بأنها

(1) حمد حافظ حجازي:المنظمات العامة- البناء-العمليات- النمط الإداري، القاهرة، طيبة للنشر، 2002م، ص.22

مجموعة العمليات التي تسعى إلى تحقيق أهداف محددة وبأقل الجهود والتكاليف الممكنة، وذلك عن طريق التنسيق، والتخطيط، والتنظيم، والرقابة، والتوجيه.⁽¹⁾

يعرف علي السلمي الإدارة بأنها "ذلك النشاط الإنساني الهادف إلى تحقيق نتائج محددة ومرغوبة باستخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة بأفضل استخدام ممكن، في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية السائدة في مجتمع ما، ويشمل ذلك العمليات الأساسية للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، بما في ذلك التنظيم الداخلي للمؤسسات والهيكل التنظيمية".⁽²⁾

التعريف الإجرائي للإدارة.

-الإدارة هي فن تنفيذ الوظائف التي تتعلق بإنشاء وسير المؤسسة الاقتصادية، وتطبيق سياساتها الرئيسية، والشكل العام لتنظيمها إلى جانب اختيار الرؤساء.

تعريف الإدارة الالكترونية:

التعريف اللغوي:

إلكترون: اسم مفرد، جمعها إلكترونيات وينسب إلى الإلكترون الذي يعتمد عليه في العقل الإلكتروني للحاسب الآلي المستعمل في المكاتب لإجراء أدق العمليات الحسابية وبأسرع وقت ممكن.³

التعريف اصطلاحى :

"بأنها منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونياً وعبر الشبكات حيث تقوم بإنجاز وظائف

⁽¹⁾ تعريف و معنى إدارة في معجم المعاني الجامع , اطلع عليه يوم 2023/04/5 almaany.com ^

⁽²⁾ حمد حافظ حجازي: المنظمات العامة- البناء- العمليات- النمط الإداري، القاهرة، طيبة للنشر، 2002م، ص.22

³ معجم المعاني الجامع :منشور على موقع المعاني الإلكترونية متاح على الرابط الآتي <https://www.almaany.com> تاريخ الزيارة 2023/04/10

الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ القرارات من خلال استخدام نظم التكنولوجيا معلومات في داخل المنظمة من ناحية , كما تقوم بعملية ربط المنظمة بفئة المؤثرين وذلك بهدف تطوير علاقات المنظمة مع بيئتها من ناحية أخرى.¹

التعريف الإجرائي :

هي عبارة عن استخدام نظم التكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكات الأنترنت في جميع العمليات الإدارية الخاصة بالمؤسسة بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة الكفاءة وفاعلية الأداء بالمؤسسة

2- الإدارة العمومية:

التعريف اللغوي: الإدارة العمومية هي النظام الإداري الذي يشمل جميع المؤسسات الحكومية والمنظمات العامة التي تتولى مسؤولية تنفيذ السياسات العامة وتقديم الخدمات العامة للمواطنين.

التعريف الاصطلاحي: الإدارة العمومية هي المؤسسات الحكومية والمنظمات العامة التي تعمل على تنفيذ السياسات الحكومية وتقديم الخدمات العامة للمجتمع. وتتضمن الإدارة العمومية الجهات الحكومية المختلفة مثل الوزارات والهيئات والمؤسسات العامة والمجالس والمحاكم والجامعات والمدارس والمستشفيات وغيرها.²

التعريف الإجرائي: الإدارة العمومية هي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ السياسات والخطط الحكومية وإدارة الموارد والميزانيات العامة وتوفير الخدمات العامة للمجتمع. وتتضمن الإدارة العمومية أيضاً

¹ عبد الله سليمان العززي وآخرون , واقع الإدارة الإلكترونية ودورها في كفاءة أداء المؤسسات الصحية الحكومية , مجلة العلوم الاقتصادية , مدينة الرياض, العدد 29, (2022), ص6

² عمر محمد خلف. (1986). تاريخ الإدارة والإدارة العلمية. الرياض: المكتب العربي للنشر والتوزيع, الطبعة الثانية, ص. 48.

التنظيم والإدارة والرقابة والتقييم والتحسين المستمر للخدمات الحكومية التي تقدمها المؤسسات العامة. ويهدف النظام الإداري العمومي إلى تحقيق العدالة الاجتماعية وتحسين جودة الحياة للمواطنين.

ثالثا -أسباب اختيار الموضوع:

تتجلى أسباب اختيار هذه الدراسة إلى النوحى عديدة تنقسم إلى أسباب ذاتية، وهي خاصة بالباحث ونواحى موضوعية وتتعلق بموضوع البحث، ولهذا يمكن تباين أسباب اختيار الدراسة في ما يلي:

❖ أسباب ذاتية: من بين الاسباب الذاتية التي أدت إلى دراسة هذا الموضوع ما يلي:

- الميول لمثل هذه المواضيع المتعلقة بالتكنولوجيا والانترنت، والحاجة الى اطلاع وبحث أكثر حول مرفق الضمان الاجتماعي من أجل تحويل العمل الإداري التقليدي إلى عمل إلكتروني ومدى تجسيد وتسيير هذا المرفق إداريا ومهنية وتناغم نظامه مع المستجدات والمتطلبات الراهنة.
- تناوله في المشوار الدراسي ومجال الإدارة.
- توفير عنصر الجودة في الموضوع وحداثته.

❖ أسباب موضوعية: تظهر الاسباب الموضوعية في أسباب خارجية عن نطاق

الذاتية، وإنما تدور حول الموضوعية المتناول بالدراسة وماهيته :

- حداثة موضوع الإدارة الالكترونية في الإدارات الجزائرية وتطبيقها على مستوياتها .
- محاولة إيجاد حلول لمشكلة تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارات خاصة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي .

• الفائدة العلمية التي تعود على المؤسسة العمومية , وذلك من خلال تشخيص الإدارة الالكترونية الموجودة بها .

• محاولة معرفة مدى وعي المدراء في المؤسسات بأهمية تطبيق الإدارة الالكترونية .

رابعا -أهمية الدراسة :

يكتسي موضوع الإدارة الالكترونية وعلاقتها بالخدمة العامة أهمية كبيرة , وهذا انطلاقا من تحول نحو خدمة عامة الكترونية وتحقيق مكتسبات , من خلال تحقيق جودة الخدمة وفعاليتها في المؤسسة العمومية وبالتالي فأهمية هذه الدراسة تأتي في ما يلي :

• حداثة موضوع الإدارة الالكترونية .

• قلة وجود الدراسات المهمة بالإدارة الالكترونية فهذا أدى إلى عدم وجود معرفة كافية لدى

الباحثين والدارسين له.

• محاولة توضيح وتبيين تأثير الإدارة الالكترونية على الخدمة العمومية.

خامسا -أهداف الدراسة :

يحاول موضوع الدراسة الوصول إلى الأهداف التالية:

• التعرف على مفهوم الإدارة الالكترونية وتأثيرها في تفعيل الخدمة العمومية .

• الوصول إلى مدى نجاح ونجاعة الإدارة الالكترونية , في تفعيل الخدمة العمومية .

• محاولة التعرف على استراتيجيات الخدمات الالكترونية وكيف أثرت آلياتها في الوصول إلى الخدمة العامة .

سادسا - الدراسات السابقة :

-الدراسة العربية:

-الدراسة رقم (01): جماعة عبد الوهاب الشلبي , "واقع الإدارة الإلكترونية في جامعة

الإسلامية وأثرها على التطور التنظيمي , - مذكرة تخرج مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال , الجامعة الإسلامية, غزة . 1432هـ-2011م حيث كان الإشكالية على النحو التالي "ما واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعات الإسلامية وأثرها على إحداث التطور التنظيمي؟ " وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق الحصر الشامل . وكذا توزيع الاستبيان كأداة لجمع البيانات, وقد لجأ الباحث إلى اختيار العينة استطلاعية ومن اهم النتائج التي توصل إليها :-الأفراد العاملون في الجامعات الإسلامية مدركين معمق مزايا الإدارة الإلكترونية حيث من أهداف ومزايا الإدارة الإلكترونية السرعة والدقة في إنجاز الأعمال كما أنها تعمل على توفير الوقت والجهد المبذول وتخفيض التكاليف السنوية المتداولة وأن هناك بعض العقبات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية تتمثل في نقص الحوافز المادية ونقص الإمكانية المادية وعدم دعم الإدارة العليا لسياسة وتطبيق الإدارة الإلكترونية ونقص الإمكانيات.

-الدراسة رقم (02): ختام عبد القادر مشاركة ,مروة عناب عيسى "الحكومة الإلكترونية مديرية التربية

وتعليم قسم شؤون الموظفين - قدم هذا المشروع الإنهاء متطلبات التخرج في تخصص تكنولوجيا المعلومات ,جامعة بولتكنيك , فلسطين .2007حيث كانت الإشكالية على النحو التالي "

كيفية تطوير الحكومة الإلكترونية لقسم الشؤون والموظفين في مديرية التربية والتعليم ؟" والنتيجة المتوصل اليها تسهيل عملية تقديم الطلبات المختلفة (التوظيف, التقاعد, الترقية, الإجازة) الإجراءات المتعلقة بها إلكترونياً .توفير الوقت والجهد على كل من أطراف النظام .

-الدراسات الوطنية :

-الدراسة رقم (01): الشيكور أيوب , "الإدارة الإلكترونية في الجزائر تطبيقات وتحديات", - مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات, مجلد رقم 8, العدد 1 ص 281_308, جامعة لونيبي علي البليدة 2 الجزائر بمخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية. سنة 2019. تمحورت الإشكالية حول"

كيف سيساهم تبني مشروع الإدارة الإلكترونية على تطوير الجهاز الإداري للمؤسسات الإدارية" وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليل وكذا دراسة حالة ,وقد توصل من خلال دراسته الى : مشروع الجزائر الإلكترونية تمحور حول هدف أساسي ورئيسي وهو عصنة الإدارة العمومية وتقريبها من المواطن, من خلال الاستثمار في التكنولوجيات المعلومات والاتصال وادخالها في كل مؤسسات الدولة بشكل يجعل من إجراء المعاملات الخدمات أكثر سرعة وسهولة وأقل تكلفة وأكثر فعالية و أن الإدارة الإلكترونية هي أسلوب حديث يسمح بالانتقال من الإدارة التقليدية

الورقية الى إدارة عصرية , تهدف الى تقديم احسن الخدمات وتخلص من البيروقراطية والفساد الإداري.

-الدراسة رقم (02): مسيردي سيد أحمد, سعيدي خديجة , "مشروع الجزائر الإلكتروني واقع وتحديات , - مجلة الإدارة وتنمية للبحوث والدراسات , العدد 4, جامعة تلمسان .السنة 2013.تمحورت الإشكالية حول" ما مدى جاهزية الجزائر للتحويل الى الحكومة الإلكترونية؟"

ولقد اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في معالجة اشكالية البحث ,ومن بين النتائج المتواصل اليها تعتبر الحكومة الإلكترونية من التوجهات التي يفرضها العصر الرقمي على مختلف دول العالم , وذلك بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل أساسي في تقديم خدماتها للمواطنين و أن مشروع الجزائر الإلكتروني من أكبر المشاريع التي تنتجها الجزائر من أجل تحقيق التنمية المستدامة , لذلك لابد من وضع استراتيجية وطنية شاملة ودقيقة لإعادة هيكلة الجهاز الإداري الجزائري وذلك بتوفير الكفاءات والموارد التقنية والبشرية والمادية العالمية .

❖ مقارنة بين الدراسات السابقة :

ان كل دراسات كانت مركزة على الجانب الفعال في الإدارة الالكترونية في تطبيقها حيث تكلموا كثيرا عن تسهيلها ودقتها وسرعتها في العمل دون أخطاء او زيادات او تكلفة في أوراق أو الوقت وهذا الذي تشابهت فيه كل دراسات، اما من ناحية اختلافهم فهناك دراسات مختلفة فالإدارة الالكترونية في الغرب ليست كأمثلها في العرب او في الوطن وهنا كان الاختلاف حيث هناك من تكلم عن بطئ في تدفق الشبكة او وجود أخطاء وذلك لعدم تلقي تكوين الكافي، أو لا يزال استخدام الأوراق في وقتنا هذا وهذا ما أدى إلى اختلافهم

الإطار النظري

الفصل الثاني: التنظيم والإدارة العمومية

❖ أولاً: التنظيم الإداري : النشأة والتطور

❖ ثانياً: الإدارة العلمية تايلور

❖ ثالثاً: العلاقات الإنسانية

❖ رابع: نظريات x y z

❖ خلاصة الفصل

تمهيد

تناول هذا الفصل موضوع التنظيم الإداري وتطوره عبر التاريخ، وذلك من خلال الاهتمام بالإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية ونظرية X و Y. حيث نبدأ بالحديث عن فريدريك ونسلو تايلور ودورهما في تطوير الإدارة العلمية، وكيف أنها ساهمت في تحسين الإنتاجية والكفاءة في المصانع والمؤسسات الصناعية. ومن ثم، نتطرق إلى مفهوم العلاقات الإنسانية ومدى تأثيرها على أداء الموظفين داخل المنظمات، وذلك من خلال الدراسات التي أجريت في هذا المجال. وأخيراً، نتحدث عن نظرية X و Y و Z التي اقترحها دوغلاس ماكجريجور، والتي تتعلق بالنظرية إلى العمال وكيفية تحفيزهم من قبل المديرين. وبهذا يتم تقديم لمحة عامة عن تاريخ التنظيم الإداري وتطوره، والمفاهيم والنظريات التي ساهمت في تطويره.

أولاً- التنظيم الإداري النشأة والتطوير:

في بداية القرن العشرين ونهايته، شهد علم الإدارة تطوراً نوعياً في مجال البحث والتطبيقات. ويعتبر فريدريك ونسلو تايلور من أهم الباحثين الذين ساهموا في هذا التطور. وقد نشر تايلور كتابين، الأول بعنوان "إدارة المصنع" عام 1903، والثاني بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية" عام 1915. وتناول هذان الكتابان مبادئ الإدارة العلمية التي تركزت على تحسين كفاءة العملية الإنتاجية في المصانع وتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية¹.

وتتميز الإدارة العلمية بأنها تعتمد على تحليل العمليات الإنتاجية وتحديد الطرق الأكثر فعالية لتنفيذها، وتدعم ذلك بجمع البيانات والمعلومات وتحليلها بشكل علمي لاتخاذ القرارات الصحيحة

¹ عمر محمد خلف، تاريخ الإدارة والإدارة العلمية، الرياض: المكتب العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، (1986)، ص. 48.

وتستخدم الإدارة العلمية أساليب عديدة مثل تحليل العمل، وضع الخطط الزمنية، وتحليل الكفاءة والإنتاجية، وغيرها من الأساليب العلمية.

وتعتبر الإدارة العلمية مرحلة أولى في تطور علم الإدارة، وقد ساهمت بشكل كبير في تحسين العمليات الإنتاجية وتحقيق الكفاءة والإنتاجية في المصانع والمؤسسات الصناعية. وتبنت العديد من المؤسسات والشركات مبادئ الإدارة العلمية، وحققَت نجاحات كبيرة في تحسين إنتاجيتها وزيادة ربحتها.⁽¹⁾

تحقق لعلم الإدارة، منذ مطلع القرن العشرين وحتى نهايته، قفزة نوعية من التطور. يرى جروس برثرام (Gross Bartram) ، وغيره من المهتمين بالبحث في الحقل الإداري، أن الفضل الكبير في تحقيق هذه القفزة النوعية من التطور لعلم الإدارة يعود بالدرجة الأولى إلى ثلاثة باحثين كل واحد منهم تناولها من وجهة نظر مختلفة.

فريدريك ونسلو تايلور (Frederick Winslow Taylor) كان الباحث الأول الذي قام بأول محاولة علمية جادة لوضع أسس ومبادئ الإدارة العلمية، وذلك في كتابيه "إدارة المصنع" الصادر عام 1903 و"مبادئ الإدارة العلمية" الصادر عام 1915.

أما الباحث الثاني الذي أسهم في تطور علم الإدارة، فهو هنري فايول (Henri Fayol) الذي قام بوضع أول نظرية عامة في الإدارة والتي تضمنت وظائف ومبادئ الإدارة.

⁽¹⁾ عمر محمد خلف. مرجع سابق ، ص. 48-49.

والباحث الثالث هو جورج التون مايو (George Elton Mayo) وفريق الباحثين الذي عمل معه في مصانع الهوثورن بشركة وسترن الكتريك بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية.

وكان اهتمام التون مايو، بالدرجة الأولى، منصبا على الظروف المحيطة بالعمل، حيث عمل على توفير مناخ ملائم للعمل يتوافر فيه كافة الشروط الملائمة للعمال على العمل. وأثارت دراساته اهتمامًا كبيرًا في العوامل الإنسانية في مكان العمل، وتوضح أن العمال يميلون إلى الانتظام في جماعات وتنظيمات غير رسمية، وذلك لكي يوفروا لأنفسهم مناخًا مريحًا.

سارت هؤلاء الباحثون الثلاثة بنجاح، ومن بين الباحثين الآخرين الذين ساهموا في الكشف عن جوانب الإدارة ودراساتها بشكل علمي، يمكننا ذكر عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (1864-1920) صاحب النموذج البيروقراطي في الإدارة، وكذلك فرانك وليميان جلبرت وهنري لورانس جانث وهار جثون أميرسون الذين تبنوا استراتيجية فريدريك تايلور في البحث والدراسة وعملوا على تطويرها وتحسين جوانبها الضعيفة.

ومن بين الباحثين الآخرين الذين تأثروا بمنهجية هنري فايول في البحث والدراسة وعملوا على تطويرها وتحسين جوانبها، نذكر جيمس موني ولوثر جوليك وليندال إرويك وأوليفر شيلدون. بالإضافة إلى ذلك، يمكننا ذكر ماري باركر فوليت وشستر برنارد وأبراهام ماسلو وفريدريك هرزبرغ وكريس أرجريس وفكتور فروم وغيرهم من باحثي المدرسة السلوكية في الإدارة. جميع هؤلاء الباحثين ساهموا في وضع أسس ومبادئ ونظريات إدارية علمية.¹

¹ عمر محمد خلف. مرجع سابق، ص، ص 49.50.

1/ مرحلة ما قبل المدرسة الكلاسيكية (الإدارة التقليدية ما قبل سنة 1880):

جورج كلودس قال: "عندما ننظر إلى ما يتطلب إنجاز أهرامات مصر من عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة.

يتضح لنا أن المفاهيم والأساليب الإدارية التي نعرفها ليست حديثة العهد بالقرن العشرين"⁽¹⁾

يوضح هذا القول أن فكرة الإدارة، بكل ما تحمله من افتراضات وأهداف فلسفية واجتماعية واقتصادية، كانت موجودة في مختلف الأزمنة. ولا شك في أن الجماعات البشرية عاشت حياة المدنية والعسكرية، وكان هناك من يوجه هذه الجماعات ومن يخضع لهذا التوجيه، وكان هناك من يستفيد من هذا النشاط البشري.

وعلى النظر بعناية في الجهود التي بذلتها الأشخاص المهتمون بالبحث في الحقل الإداري لتحديد محددات النجاح في العمل الإداري، وعلى الرجوع إلى الماضي البعيد لتتعرف على هذه المحددات التي تم التوصل إليها. وتشير الشواهد التاريخية إلى أن الحضارات القديمة عرفت بعض الأنماط الإدارية المتقدمة، وذلك منذ نشأة المدنية. فمن المثالي مراجعة ما فعله السومريون في الألف الخامس قبل الميلاد، حيث كان للكهنة عندهم نظام ضريبي محكم أداروا به أموال الدولة والعقارات وقطعان المواشي⁽²⁾

كما يمارس المصريون القدماء أنماطاً مختلفة من الإدارة في الفترة بين القرن الرابع عشر والقرن السادس عشر قبل الميلاد.

(1) -جورج كلودس، تاريخ الفكر الإداري، ترجمة : احمد جودة ، مكتبة الوعي العربية، 1973. ص 22 .

(2) - علي الشراقوي، العلمية الإدارية، وظائف المديرين ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، 2002، ص 36 .

في عهد "بنوخد نصر" في الحضارة البابلية في سنة 600 قبل الميلاد، شهدت بعض ألوان الرقابة وتشديد إجراءاتها على الإنتاج والمكافآت التشجيعية للعاملين. كانت الأجور تصرف في صورة أطعمة تعتمد على حجم إنتاج العاملين.

قام أتباع "بنوخد نصر" بتنظيم نظام رقابة متقدم على الإنتاج في الحضارة البابلية. تضمن هذا النظام تنظيمًا دقيقاً للعمليات الإنتاجية ومتابعة دقيقة لأداء العمال. تم فرض قواعد صارمة للعمل وتحديد معايير الجودة والكمية المطلوبة من المنتجات⁽¹⁾

وكانت المكافآت التشجيعية تلعب دوراً مهماً في نظام الرقابة، حيث كانت تعتمد على حجم إنتاج العاملين. كلما زاد إنتاج العامل، زادت المكافآت التي يتلقاها. وقد كانت تتضمن هذه المكافآت توزيع أطعمة على العمال، حيث كانت الأجور تدفع في صورة أطعمة تعتمد على حجم إنتاج العامل. وهذا كان يعد وسيلة لتحفيز العمال على زيادة إنتاجيتهم وتحسين جودة منتجاتهم.

بالإضافة إلى ذلك، فإن هذا النظام الرقابي كان يساعد في تنظيم ومراقبة الاقتصاد البابلي، حيث كان يتيح للحكومة جمع البيانات ومراقبة الإنتاج والتأكد من الامتثال للمعايير المحددة. وقد ساهم ذلك في تحسين الإدارة الاقتصادية والتخطيط الاقتصادي في تلك الحقبة.

كذلك تم إدخال نظام الامتحانات الحكومية في الحضارة الصينية القديمة والذي يشترط اجتيازه لتعيين الوظائف الحكومية. حيث كان يتعين على المتقدمين اجتياز اختبارات تتبع مبدأ الاعتماد على التجارب العملية والمؤهلات العلمية لتقييم كفاءتهم وملاءمتهم للترقية والاستمرار في الخدمة

¹ - عمر محمد خلف، أساسيات الإدارة في الاقتصاد والتنظيمات التربوية، دار السلاسل، الكويت، 1986، ص.

أو الإعفاء. وتروي المصادر التاريخية أن "شين" كان ينظم اختبارات كل ثلاث سنوات لموظفيه، بهدف تقييم أداءهم ومعرفة مدى كفاءتهم واستعدادهم للترقية أو الاستمرار في الخدمة⁽¹⁾.

2/ فترة المدرسة الكلاسيكية في الإدارة 1880 إلى 1930:

في فترة المدرسة الكلاسيكية في الإدارة (1880-1930)، كان هناك عدة عوامل تسببت في تأخر ظهور نظرية علمية واضحة المعالم للإدارة. ومع بداية النهضة الصناعية في بريطانيا في القرن الثامن عشر وانتشارها في فرنسا وألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية، بدأت تنشأ مصانع كبيرة الحجم وتنمو القوى العاملة، مما أدى إلى تعقيد العلاقات الصناعية بين العمال وإدارات المصانع، وزيادة حجم الإنتاج الصناعي وحدوث اشتداد في المنافسة بين المنظمات⁽²⁾.

وتزامناً مع هذا التطور الصناعي، بدأ عدد من الباحثين في إجراء العديد من الدراسات والأبحاث لإيجاد حلول للمشاكل التي نشأت عن هذا التطور، وتطوير أساليب وأسس إدارية جديدة لتنظيم الحياة الصناعية وتحسين الإنتاجية.

وبناء على هذه الدراسات، تم تحديد ثلاثة اتجاهات رئيسية للمدرسة الكلاسيكية في الإدارة:

- حركة الإدارة العلمية التي زعمها فريدريك تايلور وفريق الباحثين الذين تأثروا بإستراتيجيته في الدراسة، والذين تركزوا بشكل أساسي على وظائف العاملين في مستوى الإدارة الدنيا في المنظمة.

- مدرسة العمليات الإدارية (النظرية الإدارية) التي زعمها هنري فايول وفريق الباحثين الذين تأثروا بإستراتيجيته في الدراسة، والذين ركزوا بشكل أساسي على وظيفة الإدارة ككل.

⁽¹⁾ حمدي عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي المعاصر، ط2، دار الفكر العربي، القاهرة، ص30

⁽²⁾ حمدي عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص30-31

-نظرية البيروقراطية التي زعمها ماكس فيبر⁽¹⁾

يمكن القول إذن أن فترة المدرسة الكلاسيكية في الإدارة كانت حقبة هامة في تاريخ الإدارة، حيث تم تحديد العديد من المفاهيم الإدارية الأساسية التي لا تزال مستخدمة حتى يومنا هذا.

ثانيا - الإدارة العلمية تايلور :

يُعتبر فريدريك ونسلو تايلور أحد أهم الشخصيات في مجال الإدارة العلمية، حيث كان يُلقب بـ "أبو الإدارة العلمية" وكان يعدُّ قائدها.

بدأ تايلور حياته المهنية في شركة ميدفيل لصناعة الحديد والصلب في ولاية فيلادلفيا بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1878، حيث بدأ كصانع وتدرج في الوظائف حتى وصل إلى وظيفة كبير المهندسين في عام 1884، وكان حينها لم يتجاوز الثامنة والعشرين من عمره.

وخلال سنوات عمله في الشركة، لاحظ تايلور تبايناً كبيراً في كفاءة العمال، فضلاً عن تدني مستويات الإنتاج في المشاريع الصناعية، بالإضافة إلى وجود العديد من الثغرات في إدارة الشركة.

واستناداً إلى هذه المشاهدات والتحليلات، قام تايلور بتطوير نظرية الإدارة العلمية، التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية وتحسين كفاءة العمال والإدارة عن طريق تحسين طرق العمل والتنظيم وتوزيع المهام بين الموظفين بشكل أفضل، وذلك باستخدام العلوم والتقنيات الحديثة في تحليل وتحسين العمليات الصناعية. وبفضل هذه النظرية، تم تحسين العمل في الشركات والمصانع في جميع أنحاء العالم، وأثرى تايلور تاريخ الإدارة بإسهاماته الهامة في هذا المجال.

⁽¹⁾حسين حريم ، 2002 السلوك التنظيمي : سلوك الافراد في المنظمات ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2002،ص20.

أدرك فريدريك ونسلو تايلور بسرعة أن الإدارة في شركة ميدفيل لصناعة الحديد والصلب في ولاية فيلادلفيا بالولايات المتحدة الأمريكية كانت تفتقر إلى فكرة واضحة عن مسؤوليات إدارة وتوجيه العمل. كما لم يكن هناك أي معايير لقياس أداء العمل وتحسينه، واعتمدت قرارات الإدارة على المحاولة والخطأ فقط، ولم يتم إجراء دراسات علمية عن طرق العمل وأدواته. وعانى العمال من تحمل مهام لا قدرة لهم على تنفيذها أو رغبة في ذلك، مما أدى إلى حدوث توتر بين الإدارة والعمال.

لكن تايلور لم يقتصر على رصد المشكلات فحسب، بل قام بدراسات شاملة تهدف إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال، وتوفير الوسائل الفعالة لإدارة العمل، واكتشاف أفضل الطرق لزيادة الإنتاجية. كما وضع مبادئ يجب تطبيقها في إدارة العمل، وتحقيق الفاعلية في إنتاجية العمال. وبفضل جهود تايلور، تمكنت الشركة من تحسين عملياتها الإنتاجية وتحسين العلاقة بين الإدارة والعمال، مما ساهم في نجاحها وتحولها إلى واحدة من أنجح الشركات في تاريخ الولايات المتحدة الأمريكية.⁽¹⁾

قام تايلور بإجراء العديد من الدراسات والتجارب لفهم عمليات الإنتاج وتحسينها، وأدرك أن كل عملية إنتاج تتألف من حركات بسيطة يمكن تحليلها وتحسينها لتحقيق الأداء الأمثل. وتركز اهتمامات تايلور على الطاقة والسرعة والقدرة على الاستمرار في العمل⁽²⁾.

في البداية، كان تايلور مهتمًا بسياسة الأجور والدفع بالقطعة، ولكنه تركز فيما بعد على فلسفة الإدارة بشكل عام ونشر كتابه الأول "إدارة المصنع" في عام 1903.

(1) - علي الشرقاوي، إدارة الاعمال ، الوظائف والممارسات الإدارية ، دار النهضة العربية بيروت بدون تاريخ . ص51

(2) محمد حسن عبد الهادي البياع ، القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة، دار الوسط للدراسات والنشر والتوزيع ، لندن ، 1984ص45.

في كتابه، يحاول تايلور إيجاد طرق لتحسين كفاءة الإنتاج في المصانع والشركات، وذلك من خلال الحد من التكاليف وزيادة الأرباح. ينصح بتطبيق الأساليب العلمية في حل المشاكل المتعلقة بعمليات الإنتاج، وتحديد المبادئ والإجراءات الأكثر فعالية لتسهيل الرقابة على هذه العمليات. كما يؤكد على أهمية تدريب العمال على مهاراتهم الوظيفية، وتحديد مهامهم بطريقة علمية لتحسين كفاءتهم. ويشدد على ضرورة توفير جو من التعاون الودي بين الإدارة والعمال لضمان استمرارية هذه الظروف النفسية التي تيسر تطبيق المبادئ الأخرى التي ورد ذكرها⁽¹⁾.

ويمكن النظر إلى إسهامات تايلور في مجال الإدارة من ثلاثة جوانب رئيسية هي:

1 / الثورة الفكرية:

كانت رؤية تايلور للإدارة العلمية هي تغيير العلاقة بين الإدارة والعمال في ذلك الوقت، حيث كانت هذه العلاقة مهيمنة عليها الشكوك والعدم الثقة والتراخي بين الطرفين في ذلك الوقت، كان العمال يطالبون الإدارة بزيادة.

والإضافة فإنهم سيضربون أو يقومون بالعمل ببطء، بينما كانت الإدارة تسعى لتخفيض تكاليف الإنتاج وحل مشاكل العمل من خلال الفصل من العمل⁽²⁾.

لحل هذه المشكلة، اعتقد تايلور أنه يجب إحداث تغيير جذري في طريقة التفكير لكل من الإدارة والعمال، وذلك من خلال قبول مبادئ الإدارة العلمية. تشمل هذه المبادئ ثورة فكرية يقع عبؤها على طرفي العملية الإنتاجية (الإدارة والعمال)، ويتطلب من الطرفين تحويل انظارهما عن الربح المحقق إلى

(1) جورج كلودس، تاريخ الفكر الإداري ، ترجمة : احمد حمودة ، مكتبة الوعي العربي 1972 ص153-154

(2) الشرقاوي، إدارة الاعمال ، مرجع سبق ذكره، ص 51-52.

زيادة الإنتاج ومن ثم زيادة ربح المنظمة، والتي يستفيد منها الجانبان. من خلال إعطاء العمال أجورًا أعلى، ومنح الإدارة أرباحًا أكبر، يتم منع حدوث نزاع بين الطرفين. وعلى الرغم من أن تايلور لم ينجح في فض التراعي بين الإدارة والعمال بشكل كامل، إلا أن جهوده في هذا المجال قد وجهت الانتباه إلى زيادة الإنتاجية.

2/ الدراسات الفنية:

قام تايلور بوصف طريقة أداء العمل المتبعة في فترته بالارتجالية، حيث كان يأتي العمال يوميًا للعمل دون تحديد مسبق لعمل كل منهم ودون معرفة طبيعة المواد التي سيتعاملون معها. ولكن تايلور رأى أنه يجب تحليل كل عمل إلى عناصر أولية مبسطة يمكن تحديدها في حركات ووضع لكل واحدة منها زمن معين تؤدي فيه. وقام بإجراء دراسات عدة لتحديد الأساليب الأفضل لأداء العمل باستخدام قوانين الحركة، ووصل إلى معدلات للأداء وطلب من العمال الالتزام بتلك الأساليب. ومن بين الدراسات التي قام بها، راقب بدقة عمال مخرطة معادن في عملهم حتى يتبين كيفية أداء عملهم بدقة، واستطاع تحديد عناصر العمل بدقة والوقت اللازم لأداء كل عنصر.

وقام بدراسات مماثلة لأعمال المشاء وتفرغ الحديد الخام، حيث لاحظ أن العمال يستخدمون نفس الجاروف لتفرغ أنواع مختلفة من الحديد، وقام بدراسة حمولات الجاروف واختيار حمولة نموذجية تمكن من مضاعفة الإنتاج وتقليل الجهد البدني للعمال. وهكذا، قام تايلور بتحويل طريقة العمل من الارتجالية إلى طريقة محددة وموجهة بدقة، حيث تختص الإدارة بالتخطيط والعمال بالتنفيذ.⁽¹⁾

(1) - علي الشرقاوي، العلمية الإدارية، وظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 52-53

3/ مبادئ الإدارة:

قام فريدريك تايلور في كتابه " أسس الإدارة العلمية" الذي صدر في عام 1911 بوضع مجموعة من المبادئ الضرورية لتحقيق الثورة الفكرية التي دعا إليها. وقد تضمنت هذه المبادئ استخدام التحليل العلمي بدلاً من الطريقة التخمينية في العمل، وعلمنة طريقة اختيار وتدريب العمال لتحسين أدائهم، والتعاون الكامل بين الإدارة والعمال، وتقسيم العمل والمسؤولية بينهما، ومبدأ المراقبة الوظيفية.

كما رأى تايلور أن تقسيم العمل بين العمال يؤدي إلى زيادة الإنتاج، وأن تطبيق نفس المبدأ على عمل المراقبة وبقية الأعمال الإدارية الأخرى يؤدي أيضاً إلى زيادة الإنتاجية الإدارية والإنتاجية العمالية كنتائج غير مباشرة.

ومن المهم عدم الخلط بين آليات الإدارة والهدف الرئيسي منها، الذي هو زيادة الإنتاجية وتحسين أداء المنظمة. ويمكن الجمع بين تنفيذ هذه المبادئ لتحقيق الإدارة العلمية بأفضل شكل ممكن.⁽¹⁾

(1) علي محمد عبد الوهاب، إدارة الافراد ، منهج تحليلي ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1975.ص21

الجدول رقم (01): المقدم من قبل بيدين Bedeian سنة 1989 يوضح أهم النتائج التي توصل إليها تايلور نتيجة تطبيقه للإدارة العلمية⁽¹⁾

العناصر	قبل تطبيق الإدارة العلمية	بعد تطبيق الإدارة العلمية
العمال (عدد)	400-600	140
الأطنان المعبأة في اليوم للفرد الواحد	12.5	47.5
متوسط الأجر في اليوم للفرد الواحد	1.15 دولار	1.85 دولار
متوسط تكلفة العمل للطن الواحد	9.2 دولار	3.9 دولار
الأرباح الصافية للطن الواحد	/	5.3 دولار

يظهر الجدول تغيرات كبيرة في العديد من المؤشرات بعد تطبيق نظرية الإدارة العلمية لتايلور، وهذا يدل على فاعلية هذه النظرية في زيادة الإنتاجية وتحسين كفاءة العمل في المؤسسات والشركات.

فيما يتعلق بعدد العمال، فإنه انخفض بشكل حاد بعد تطبيق الإدارة العلمية، وهذا يشير إلى أنه تم زيادة الإنتاجية بشكل كبير وتحقيق أهداف أكبر باستخدام أقل عدد من العمال.

كما يظهر الجدول زيادة ملحوظة في الأطنان المعبأة في اليوم للفرد الواحد ومتوسط الأجر اليومي بعد تطبيق الإدارة العلمية، مما يعني تحسين شروط العمل وتحفيز العمال لتحقيق أداء أفضل.

(1) عمار الطيب كشرود ، علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث، مفاهيم ونماذج ، ونظريات المجلد الأول، ط1، جامعة قاريوس بنغازي، 1995.ص73

ويوضح الجدول أيضاً انخفاضاً كبيراً في متوسط تكلفة العمل للطن الواحد، وزيادة الأرباح الصافية للطن الواحد بعد تطبيق الإدارة العلمية، وهذا يدل على أن الإدارة العلمية يمكنها تحسين كفاءة التكاليف وتحقيق أرباح أكبر.

ثالثاً - مفهوم العلاقات الإنسانية:

تعتبر العلاقات الإنسانية من المفاهيم الهامة في مجال الإدارة والتي تركز على التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة. وتشير إلى العلاقات التي تربط بين أفراد المنظمة وتؤثر على أدائهم وسلوكهم في بيئة العمل. وقد نشأ مفهوم العلاقات الإنسانية في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية، حيث كان هناك اهتمام كبير بالإدارة والتحكم في المنظمات. وقد ساهم علماء مثل "إلتون مايو" و"كورت ليوين" في تطوير هذا المفهوم من خلال دراساتهم حول سلوك المجموعات داخل المنظمات. وبشكل عام، يُفهم مصطلح "العلاقات الإنسانية" على أنه نظام من التفاعل بين أفراد المنظمة، ويهدف إلى تحسين العلاقات بينهم وتعزيز التواصل والتفاعل الإيجابي. كما يهدف إلى تحسين مستوى الرضا والإنتاجية في المنظمة، وذلك من خلال تطوير مهارات التواصل والتفاعل بين أفرادها.⁽¹⁾

يعتبر "سكوت" أن وجود قيادة حكيمة يمكن أن يؤدي إلى تحفيز الأفراد في سياق معين بشكل فعال، مما يساعد على تحقيق توازن في الأهداف ويعزز الرضا الإنساني، ويساعد في تحقيق مطالب المشروع. ومن جهته، يركز "د. بيلي" في تفسيره للإدارة على البعد البشري والإنساني، حيث يعتبر التسيير داخل

⁽¹⁾حسين علي وآخرون، "الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، البيئة، والإستراتيجيات"، دار المعرفة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر ، (2004)، ص71

المنظمة فناً لإدارة الأفراد بغية تحقيق مجموعة من الأهداف. ويضع قيادة الأفراد وتوجيه جهودهم وتنسيقها كأولوية لاهتمامه، من خلال ضمان الاتصال والتحفيز والتكوين لتحقيق الإنتاجية والخدماتية⁽¹⁾. ويشترك أصحاب هذا الاتجاه، مثل "إلتون مايو"، في النظر إلى المنظمة من جوانب خاصة، حيث يركزون على تفسير سلوك الفرد في المنظمة استناداً إلى الحاجات الاجتماعية والنفسية للعاملين.

كما يؤكدون على أهمية الاهتمام بمشاعر الأفراد، والتركيز على الحوافز الجماعية كمحرك أساسي لزيادة إنتاجية المنظمة. ويعترفون بأهمية الجماعات الصغيرة داخل المنظمة، ويسعون لتحسين أساليب القيادة لدى المشرفين، من خلال التعاطي الجيد مع العاملين ومناقشة مشاكلهم الاجتماعية والأسرية، وإشعارهم بالاهتمام بهم كشركاء.

كما يعترفون بأن لدى العاملين أهداف وتطلعات قد تختلف عن أهداف المنظمة، ويجب على الإدارة مناقشتها والسعي لتحقيقها وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات⁽²⁾.

رابعا - أهمية وأهداف العلاقات الإنسانية:

العلاقات الإنسانية هي فرع من فروع العلوم الاجتماعية والإدارية، وتهتم بدراسة العلاقات بين الأفراد داخل المنظمات والمؤسسات المختلفة، وتسعى إلى تحسين هذه العلاقات وتعزيز التفاعل بين الأفراد وتحقيق الأهداف المشتركة. تعود نشأة العلاقات الإنسانية إلى العقد الثاني من القرن العشرين، حيث

(1) الفضيل الرتيمي ، المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية ، دراسة نظرية ، دار بن مرابط للطباعة النشر ، الجزائر ، 2009، ص140

(2) محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، عمان ، دار وائل ، 2005، ص 45

كانت الصناعة تتطور بشكل كبير وكانت هناك حاجة ملحة لتحسين العلاقات بين العمال وإدارات المصانع. ومنذ ذلك الحين، تطورت العلاقات الإنسانية وانتشرت في مختلف المجالات الإدارية والصناعية والخدمية. تهدف العلاقات الإنسانية إلى تحسين العلاقات بين الأفراد داخل المنظمات وتعزيز التفاعل بينهم، وتحقيق الأهداف المشتركة.⁽¹⁾

وتركز العلاقات الإنسانية على الأفراد أكثر من التركيز على الجوانب المادية في الأداء، وتهدف إلى إثارة دوافع الأفراد وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المشتركة. وتتمثل أهداف العلاقات الإنسانية في المنظمات فيما يلي:

1- تحسين العلاقات بين الأفراد: تهدف العلاقات الإنسانية إلى تحسين العلاقات بين الأفراد داخل المنظمات.

2- تعزيز التفاعل بين الأفراد: تهدف العلاقات الإنسانية إلى تعزيز التفاعل بين الأفراد داخل المنظمات، وتحسين الاتصالات بينهم، وتحقيق الأهداف المشتركة.

3- تحقيق الأهداف المشتركة: تهدف العلاقات الإنسانية إلى تحقيق الأهداف المشتركة بين الأفراد داخل المنظمات، وتحفيزهم للعمل بجد.²

خامسا - نظرية X و Y و Z:

اقترح دوغلاس ماكجريجور، أستاذ الإدارة في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، خلال فترة الخمسينيات والستينيات فكرة أن يكون للمدير تأثير على تحفيز الموظفين. وفي كتابه الذي صدر عام 1960 بعنوان

⁽¹⁾ محمود سلمان العميان ، المرجع السابق، ص 45.

² لطخيس إبراهيم عبد الرحمن والجريتلي عماد ، العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية ، مطابع الشرق الأوسط، الرياض، 1984، ص 288

"الجانب الإنساني للمشروع"، اقترح ماكجريجور نظريتين يستطيع بهما المديرون توصيل دوافع الموظفين. وأشار إلى هذه الأساليب التحفيزية المتناقضة بنظرية Y و X. تفترض كل منهما أن دور المدير هو تنظيم الموارد، بما في ذلك الأفراد، لتحقيق الفائدة القصوى للشركة. ومع ذلك، وبخلاف هذا القاسم المشترك، فإن المواقف والافتراضات التي تجسدها النظرية مختلفة تمامًا.⁽¹⁾

1/ نظرية x :

نظرية X هي إحدى النظريات الإدارية التي اقترحها دوغلاس ماكجريجور في كتابه " The Human Side of Enterprise" عام 1960. تفترض هذه النظرية أن الموظفين يكرهون العمل بشكل طبيعي . ويحتاجون إلى توجيه قوي ومراقبة دقيقة من المديرين لتحقيق الأداء العالي. وتشير النظرية إلى أن المديرين يجب أن يكونوا صارمين ومفترسين في إدارة الموظفين وإرشادهم بطريقة قوية وصارمة لتحقيق الأداء المرتفع. ويعتمد المديرون في هذه النظرية على العقوبات والمكافآت لتحفيز الموظفين وتحسين أدائهم.

تشير نظرية X إلى أن الموظفين بشكل عام يكرهون العمل ويتجنبونه في حد ذاته ، وأنهم لا يحبون المسؤولية ويبحثون عن التوجيه والإشراف المستمر. وبناءً على هذا الاعتقاد ، يقوم المديرون الذين يتبنون نظرية X بتحكم ورقابة أكبر على العمليات والمهام اليومية ، ويستخدمون التحفيز المالي والترقيات الوظيفية كوسائل لتحفيز الموظفين. تم تقديم هذه النظرية لأول مرة من قبل العالم الأمريكي

(1) د عبد الرحيم محمد ، ورقة بحثية بعنوان نظرية، (X, Y and Z) كلية المجتمع ، 2015،ص:01.

دوجلاس ماكجريغور في كتابه "الجانب الإنساني للمؤسسة" الذي صدر عام 1960 ، وهي جزء من نظريته الشاملة حول الإدارة والتحكم في العملية الإنتاجية⁽¹⁾.

تقدم نظرية X وجهة نظر سلبية حول العمل والموظفين ، وهي تفترض أن الموظفين ليس لديهم الرغبة الداخلية في العمل وأنهم بحاجة إلى إجبارهم على القيام بذلك. وبناءً على هذا الاعتقاد ، يميل المديرون الذين يتبنون هذه النظرية إلى استخدام الرقابة والضغط الخارجية لتحفيز الموظفين وإجبارهم على العمل بكفاءة.

يمكن تلخيص النظرية X بأنها تتمحور حول الاعتقاد بأن الموظفين يحتاجون إلى الرقابة والتوجيه المستمرين والتحفيز المالي لتحفيزهم على العمل وتحقيق الأداء المطلوب. ومع ذلك ، فإن هذه النظرية تجعل من المدير مركز السيطرة والقوة الرئيسي في المؤسسة ، وتعتمد على الضغوط الخارجية بدلاً من تحفيز الموظفين من داخلهم.

تُعدُّ نظرية X أحد النماذج الكلاسيكية التي يمكن تطبيقها في مجال الإدارة الحديثة، ويتمثل دورها الأساسي في تحليل سلوك الأفراد في بيئة العمل وتحديد ما إذا كانوا يحتاجون إلى توجيه ورقابة أكبر أم لا. وبناءً عليها، فإن إدارة الشركات الحديثة قد تستخدم مفاهيم نظرية X لإدارة الأفراد الذين يعانون من نقص في التحفيز أو الإنتاجية.

ومن ناحية أخرى، فإن بعض العلماء يرون أن النظرية قد تكون غير ملائمة للتطبيق في بيئة العمل الحديثة، حيث يفضل العديد من الموظفين التحكم بذاتهم والعمل بشكل مستقل دون توجيه كبير من

⁽¹⁾ McGregor, D. (1960). The Human Side of Enterprise. McGraw-Hill P.46

الإدارة. لذلك، قد تتجه الشركات الحديثة إلى استخدام نماذج أخرى مثل نظرية Y أو Z لتطوير أساليب الإدارة وتحسين الأداء والإنتاجية¹.

من الجدير بالذكر أن الإدارة الحديثة تعتمد على العديد من النماذج والنظريات في مجال إدارة الأفراد وتحسين الأداء، ولكن من الضروري توخي الحذر في استخدامها بما يتماشى مع بيئة العمل واحتياجات الموظفين.

2/ نظرية y:

تعد نظرية Y واحدة من النماذج الكلاسيكية في مجال إدارة الموارد البشرية، والتي تركز على تحسين الأداء والإنتاجية من خلال تطوير العمل الجماعي وتحفيز الموظفين على المشاركة الفعالة في العملية الإنتاجية. وتعد هذه النظرية مقدمة من دوغلاس ماكجريغور، والتي أوردتها في كتابه "The Human Side of Enterprise" عام 1960.

تركز نظرية Y على اعتماد الموظفين وإرشادهم، وتقوم على فرضية أن الموظفين يرغبون في العمل بجد وتحقيق النجاح، وأنه يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير بيئة عمل إيجابية تشجع الموظفين على المشاركة الفعالة وتحفيزهم على العمل بشكل مستقل وتطوير مهاراتهم الشخصية والمهنية.

وتعتبر هذه النظرية مناسبة للتطبيق في العديد من بيئات العمل الحديثة، حيث يتم تحفيز الموظفين على تطوير مهاراتهم وإبداعهم والمساهمة في إدارة الأعمال، وتشجع على تبني الإدارات أسلوب العمل الجماعي وتطوير قدرات الفريق ومن الجدير بالذكر أن هذه النظرية قد تواجه بعض الصعوبات في

¹McGregor, D. (1960). The human side of enterprise. New York: McGraw-Hill p 46-47.

التطبيق في بعض البيئات العملية، حيث يمكن أن يواجه الموظفون تحديات في العمل الجماعي والتواصل والتعاون مع زملائهم، وقد تكون هناك حاجة للتوجيه والتوجيه القوي من قبل الإدارة لتحقيق الأهداف المحددة¹.

أسس دوغلاس مكجريغور نظريته على الاعتقاد بأن الأفراد يمتلكون رغبة طبيعية في العمل والمساهمة في إنجاز الأهداف.

وأن الدافع الأساسي وراء سلوك العاملين يتمثل في الرغبة في الاعتراف والاحترام والتقدير، بالإضافة إلى الحاجة إلى النمو والتطوير الذاتي. وتقوم النظرية على ثلاثة مفاهيم أساسية، وهي:

1 - مفهوم الذات العالية الأداء: حيث يتميز العاملون الذين يمتلكون هذه الصفة بالقدرة على تحمل المسؤولية وتحدي الصعاب والعمل بشكل مستقل، ويشعرون بالرغبة في النمو والتطوير المستمر.

2 - مفهوم التحكم الذاتي: حيث يتميز العاملون الذين يمتلكون هذه الصفة بالقدرة على تحديد الأهداف الخاصة بهم وتحقيقها بشكل مستقل دون الحاجة إلى توجيه كبير من الإدارة.

3 - مفهوم المشاركة الإيجابية: حيث يتميز العاملون الذين يمتلكون هذه الصفة بالقدرة على التعاون والتواصل والمساهمة بإيجابية في العمل الجماعي.

بعد ذلك، تم استخدام نظرية Y كأسلوب جديد للإدارة، والتي تعتبر نقيضاً لنظرية X. ففي حين تركز نظرية X على التحكم والرقابة، فإن نظرية Y تركز على الاعتماد على الذات والمشاركة والتحفيز الداخلي للموظفين.

¹ McGregor, D. (1960). The human side of enterprise. New York: McGraw-Hill p 47

وتتألف نظرية Y من عدة مفاهيم رئيسية، بما في ذلك الاعتماد على الذات، والمشاركة، والتحفيز الداخلي، والمسؤولية، والتطوير.

ويتم تطبيق هذه المفاهيم في الإدارة بعدة طرق، بما في ذلك توفير بيئة عمل محفزة وداعمة، وتمكين الموظفين من المشاركة في صنع القرارات، وتوفير التدريب والتطوير المناسب للموظفين.

وتقوم نظرية Y بتحويل الموظفين من كائنات تسير وتطبق الأوامر إلى أفراد ملتزمين بمهمتهم ومستعدين للمشاركة والتعاون مع زملائهم والإدارة. وبالتالي، فإن نظرية Y تساعد على تحسين الأداء والإنتاجية، وتعزيز رضا الموظفين ورفاهيتهم.

ومن الجدير بالذكر أن نظرية Y لا تعتبر مثالية لجميع الشركات والمؤسسات، وقد يكون من الصعب تطبيقها في بعض البيئات العملية. ومع ذلك، فإنه يمكن استخدام مفاهيم نظرية Y كإضافة إلى أساليب الإدارة الحالية لتحسين الأداء وتحسين رضا الموظفين⁽¹⁾.

نظرية Z في الإدارة : (أو النظرية اليابانية في الإدارة الحديثة) :

يُعرف نظرية Z في الإدارة اليابانية بأنها نموذج إداري ياباني يجمع مفاهيم وأنماط مختلفة، وضعها العالم أوتشي، أحد أساتذة إدارة الأعمال في جامعة كاليفورنيا في أمريكا سنة (1981)، من خلال مقارنته للمنظمات اليابانية والأمريكية بكافة الأبعاد. وتفسر هذه النظرية الأسباب الكامنة وراء نجاح المنظمات اليابانية.²

⁽¹⁾McGregor, D. (1960). The human side of enterprise. New York: McGraw-Hill p 47-48

² حكيم، شيرين، تفعيل نظرية Z اليابانية في الإدارة التربوية من منظور التربية الإسلامية، المؤتمر العلمي السنوي الثالث والدولي الأول: معايير الجودة والاعتماد في التعليم المفتوح في مصر والوطن العربي، جامعة بورسعيد، (2010)، ص، 530.

ويشير عساف والمنظمة العربية للتنمية الإدارية لسياسة العلماء اليابانيين في الجمع والانتقاء من مبادئ النظريات الأخرى كنظرية الإدارة العلمية لـ(تايلور)، ونظرية العلاقات الإنسانية ما يناسب المجتمع الياباني، وتعديل ما يلزم لخدمة بيئة العمل.¹

فقد وضع وليم أوتشي نظرية Z لتطبيق طريقة الإدارة اليابانية في خارج اليابان، وبين أن فن الإدارة اليابانية لفترة ما بعد الحرب العالمية الثانية يمكن أن يتم تطبيقه بنجاح في الولايات المتحدة. وهذا الأسلوب من الإدارة اصطلح على تسميته بالنظرية Z المبنية على الثقافة والفلسفة اليابانية في إدارة النظرية العلمية للأعمال. فقام بفحص الشركات المنتجة من أجل اكتشاف عناصر النجاح المشتركة بينها. ولشرح ذلك طور نظريته التي تعد امتداداً لنظرية X لـ(مكجرجور)، ومفاهيم نظرية Y في السلوك التنظيمي.

ويتمثل الفرق الرئيسي بينهم في أن النظرية X ونظرية Y هي محاولة للتمييز بين الشخصية وأساليب القيادة للمشرف الفردي، في حين أن نظرية Z معنية بالثقافة المنظمة بأكملها. أي أنها تركز على الثقافة التنظيمية والطريقة التي يتم بها تنظيم العمل داخل المنظمة بشكل ، الأمر الذي يتفق مع ما ذكره الأشعري أن أوتشي حظ في دراسته تفوق إنتاجية المؤسسات اليابانية على المؤسسات الأمريكية، بالرغم من استخدامها لنماذج الإدارة الغربية. ويعزى هذا النجاح إلى تفوق النظام الثقافي الياباني في التعاون والعمل الجماعي والتركيز على تحقيق الأهداف الطويلة الأمد بدلاً من التركيز على الأرباح القصيرة الأجل، وهو ما يتماشى مع مفهوم الكيزين (Kaizen) الياباني الذي يركز على التحسين المستمر وتحسين جودة المنتجات والخدمات.

¹ - عساف، عبد المعطي. النظرية الإسلامية العلمية في الإدارة، (Theory I)، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، (2014)، ص، 170.

وتعتمد نظرية Z على بعض المفاهيم الرئيسية مثل الاعتماد على الموظفين وتمكينهم وتشجيعهم على المساهمة في تحسين العمليات والإنتاجية، وتطوير العلاقات الجيدة بين الموظفين وبين المنظمة والعملاء، وتطبيق العدالة والمساواة في المنظمة، وتحقيق الاستقرار والتوازن بين جميع الأطراف المعنية. وتعتبر نظرية Z قابلة للتطبيق في العديد من المجالات والصناعات، وقد تم استخدامها بنجاح في بعض الشركات والمؤسسات حول العالم، ولا يزال الكثير من الباحثين والمختصين يدرسونها ويحلونها لفهم أسرار نجاح الإدارة اليابانية وتطبيقها في الواقع¹.

خلاصة الفصل :

إن التنظيم الإداري قد تطور عبر التاريخ، وخاصة في القرن العشرين، حيث ساهمت الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية ونظرية X و Y و Z في تحسين الأداء والكفاءة في المنظمات. ويعد تطوير المهارات الإدارية والتفاعل الإيجابي بين أفراد المنظمة من العوامل الأساسية التي تساعد على تطوير المنظمات وتحقيق أهدافها. ومن المهم أن يكون لدى المديرين فهم عميق لمختلف النظريات والمفاهيم التي تشكل أساس التنظيم الإداري، وذلك لتحسين الأداء والإنتاجية في المنظمات.

¹ الأشعري، أحمد، مقدمة في الإدارة الإسلامية، المؤسسة العاملة للتجليد، ط. 3، جدة، 2003 ص 418.

الفصل الثالث: الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها

❖ تمهيد:

❖ أولا: مفهوم الإدارة الإلكترونية

❖ ثانيا: عناصر الإدارة الإلكترونية

❖ ثالثا : فوائد وأهداف الإدارة الإلكترونية

❖ رابعا: نماذج عن تطبيقات الإدارة الإلكترونية

❖ خامسا : واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر

❖ خلاصة الفصل

تمهيد:

شهد العالم في العقود الأخيرة تطورات تقنية متسارعة مست مختلف ميادين الحياة الاقتصادية , الاجتماعية , السياسية , الثقافية ... إلخ , والتي دفعت إلى إحداث تغيرات هائلة ومؤثرة على المؤسسات العامة والخاصة , وحينما أدركت المؤسسات بأن عمل الإدارة بأسلوب الأمس غير مناسب لتحديات اليوم والغد , توج هذا التطور بروز مصطلح " الإدارة الالكترونية " والذي اصبح من أكثر المفاهيم تداولاً وقلها إدراكاً وعملاً , ومما تحتم ضرورة تحولها من أسلوب الإدارة التقليدية إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية الذي يتميز باستخدام الوسائل والتقنيات الالكترونية الحديثة لغرض الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية , وصولاً إلى حماية الكيان الإداري وتحقيق التميز في أداء الخدمة العامة , وهذا ما نعالجه في الفصل الثالث المتضمن استعراض ماهية الإدارة الالكترونية وتطبيق

أولاً- مفهوم الإدارة الالكترونية:

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات الإدارية الحديثة والتي ظهرت نتيجة للثورة الهائلة في شبكات المعلومات والاتصالات والذي أحدث تحولاً هاماً في أداء المنظمات بتحسين إنتاجيتها وسرعة أدائها وجودة خدماتها، ولقد ظهر بعدة مسميات كالإدارة الالكترونية، والإدارة الرقمية، الحكومة الالكترونية، والحكومة الذكية. ويذهب بعض الباحثين إلى أن الإدارة الالكترونية هي "منهج حيث يعتمد على تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر من الأفراد أو المنظمات باستخدام كل الوسائل الالكترونية مثل، البريد الالكتروني (email)، والتحويلات الالكترونية للأموال (electronic funds transfers), والتبادل الالكتروني للمستندات أو الفاكس والنشرات الالكترونية . في حين ركز آخرون على بعض المسائل الاجرائية التي تعتمد عليه الإدارة الالكترونية

فعرّفوا الإدارة الإلكترونية بأنها "الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب وشبكات الانترنت مع ضمان سرية أمن المعلومات المتناقلة" وقد عرفت الإدارة الإلكترونية من قبل العديد من المفكرين والعديد من التعريفات منها : أنها منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتطبيقات المعلومات والاتصال في ممارسة الوظائف الأساسية الإدارة في منظمات عصر العولمة وتشمل الإدارة الإلكترونية جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز الا أنها تتميز بقدرتها على إنشاء المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتعتمد الإدارة الإلكترونية على تطور البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن تم أداء الاعمال (1).

هي عبارة عن عملية إعادة هندسة للأعمال والعلاقات الحكومية وذلك بتفعيل تقنية المعلومات والاتصال لتحويلها على صيغة إلكترونية، لتقديم الخدمات الحكومية إلى الافراد وقطاعات الاعمال بكفاءة عالية.

كما انها تهدف إلى جعل الحصول على الخدمات أكثر شفافية وسرعة ومسؤولية لتوفير احتياجات المجتمع وتحقيق طموحاته وذلك من خلال تقديم خدمات عامة فاعلة وممتقنة وخلق تفاعل رقمي بين الافراد وقطاع الأعمال والوحدات الحكومية هذا المصطلحات هي الاعمال الإلكترونية، التجارة الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية، والإدارة الإلكترونية، الصحة الإلكترونية، النشر الإلكتروني، التعليم الإلكتروني.

(1) يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص. 507-508.

- إن الإدارة الإلكترونية هي عملية مكننة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة الجدية في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والالتخاذ السريع والدقيق للمهام والمعلومات لتكوين كل إدارة جاهزة للربط بين الحكومة الإلكترونية لاحقاً. (1)

- **تعريف لإدارة الإلكترونية:** بأنها تحول الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية والاجراءات الطويلة والمعقدة باستخدام الورق إلى أعمال إلكترونية تعني تحويل الدورة المستندية الورقية في المنظمة إلى دورة الكترونية وهذا ما يطلق عليه العمل الإلكتروني أو الإدارة بلا أوراق.

- **كما تعرف أيضا على أنها:** "هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت والشبكات العمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية بدون حدود من أجل تحقيق الأهداف. (2)

• الإدارة الإلكترونية: هي عبارة عن تبادل الأعمال والمعاملات بين الطرفين من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية بدلا من الاعتماد على استخدام الوسائل المادية الأخرى كوسائل الاتصال المباشر.

• تعتبر الإدارة الإلكترونية منهج حديث موجه إلى المنتجات من السلع والخدمات وسرعة الأداء، ويعتمد على استخدام شبكة متقدمة للاتصال ليحث واسترجاع المعلومات بغية دعم واتخاذ القرار الفردية والتنظيمية. (3)

(1) مصطفى يوسف كافي، إدارة الإلكترونية دارة بلا أوراق -إدارة بلا مكان بلا زمان -إدارة بلا تنظيمات حاملة، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع ،سوريا دمشق ، 2011، ص 55-56

(2) عبود نجم، الإدارة الإلكترونية :الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريح للنشر والتوزيع، الرياض، 2004، ص 127

(3) زاكرعلي محمود الزعاريير وآخرون، الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني ، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2020، ص 26 ، اطلع عليه يوم 2023/03/02 على [books<books.google.dz](https://books.google.dz)

- إن التوسع في مفهوم الإدارة الإلكترونية أدى إلى ظهور عدة تعاريف كل حسب المنظار أو الجانب الذي يراه الأساس في الإدارة الإلكترونية زمن هذه التعاريف:

التعريف الأول: عرفها كل من مزهر شعبان العاني بأنها " استراتيجية إدارية في عصر المعلوماتية، غايتها التوظيف الأمثل للموارد المعلوماتية وفي إطار إلكتروني حديث، وفي ظل اعتبارات التشغيل السليم للموارد البشرية والمادية وبالسلوب الإلكتروني، ليصار إلى تحقيق الكفاءة في تسخير الجهود وإنفاق الاموال البلوغ الغابات المستهدفة من قبل المنظمة المعنية".

التعريف الثاني : عرفها آخرون بأنها " الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب وشبكات الأنترنت، مع ضمان سرية أمن المعلومات المتناقلة".

التعريف الثالث: كما عرفها الدكتور محمد سمير أحمد بأنها " استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضي الممارسات والتنظيم، أو الإجراءات، أو التجارة، أو الإعلان.

التعريف الرابع : كما عرفها السالمي علاء عبد الرزاق بأنها " الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني، عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة الى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً⁽¹⁾

***عرفها السالمي بأنها :** عملية مكننة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولاً الى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق

(1) منوار بسمه، مرزوق وهيبه، تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية، مذكرة ماستر، إدارة الاعمال، جامعة بويرة

وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً.

* كما عرفها باكير بأنها: إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنها مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعلومات المتاحة في إطار الكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيق للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة .

*وعرفتها فتا ديلي بأنها: هي ادارة بدون أوراق أو زمان أو متطلبات جامدة، حيث إنها تعتمد على الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني، والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية وهي مؤسسة شبكية ذكية تعتمد على عمال المعرفة .

*وعرفها عامر : بأنها منظمة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي الى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة.(1)

- من خلال مورد في التعاريف أعلاه لمفهوم الإدارة الإلكترونية نستخلص بان الإدارة الإلكترونية هي الإدارة الشاملة التي توظف جميع الطاقات المتاحة من الموارد البشرية ومادية وتقنيات والبرمجيات حديثة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة لها وتقديم خدماتها لزبائنها بفعالية أكثر وجهود وتكلفة أقل بما يعزز روح المنافسة لديها مقارنة بالمؤسسات المماثلة ويجعل المنافسة راجحة لها وتحقيق رضا الجمهور المتعامل لها مما يمدّها بأسلوب التطور والنمو المتسارع الذي يشهد العالم من حولنا.

(1) يوسف مسعداوي ، مرجع سبق الذكر ،صفحة 510

- إن فكرة الإدارة الإلكترونية تتعدى بكثير مفهوم الميكنة الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة المتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية.

ثانيا - عناصر الإدارة الإلكترونية:

1-جهاز الحاسوب : هو عبارة عن جهاز أو آلة مركبة تتكون من مجموعة من الأجهزة الإلكترونية التي تتضافر أعمالها في حل مشكلة معينة او معالجة بيانات مطلوبة وفق برنامج معين . ويقصد بالبرامج "مجموعة من إرشادات وأوامر مجددة تعطي الحاسوب ليقوم بعمليات المعالجة المدخلة فيه ثم الحصول على النتائج المطلوبة "، ويعد الحاسوب من الركائز الأساسية في النظام الوظيفي الإلكتروني، لما يمثله من أداة رئيسة في أداء الإدارة لمهامها وواجباتها سواء تعلق الأمر ببرنامج النظام أو في تطبيقاته، وبغض النظر عن التعريفات التي قيلت بصدد الحاسوب فقد عرفه البعض بأنه عبارة (جهاز أو آلة تتولى معالجة المعطيات المخزونة في ذاكرة الرئيسة في صيغة معلومات تحت إشراف برنامج مخزون)⁽¹⁾.

2-البرمجيات :تستخدم لتشغيل الأجهزة والمعدات الإلكترونية وملحقاتها مثل نظام التشغيل Operating Systems, نظم إدارة الشبكة، مترجمات لغات البرمجة، أدوات تدقيق البرمجة، وهندسة البرامج بمساعدة الحاسوب CASE , ومن أمثلة نظم التشغيل (MS-DOS), (ms- Windows) .

(1) صفاء فتوح جمعة ، مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، دار الفكر والقانون لنشر والتوزيع، ط1،

في حين هناك تطبيقات جاهزة (Applications) التي تشمل البرمجيات التي تنتجها المؤسسات وتبيعها للمستهلكين للاستفادة من خدماتها مثل برمجيات الرسم Paint ، وبرمجيات التصميم ، Design ، وبرمجيات السحب والنسخ والطباعة، وهو ما يتمثل في برامج النظام، في حين يتمثل الشق الثاني في برامج التطبيقات والمتضمن برامج تطبيقات العامة (E-mail, قواعد البيانات، جداول إلكترونية)، والبرامج والتطبيقات الخاصة (كالبرامج المحاسبة، والمالية).⁽¹⁾

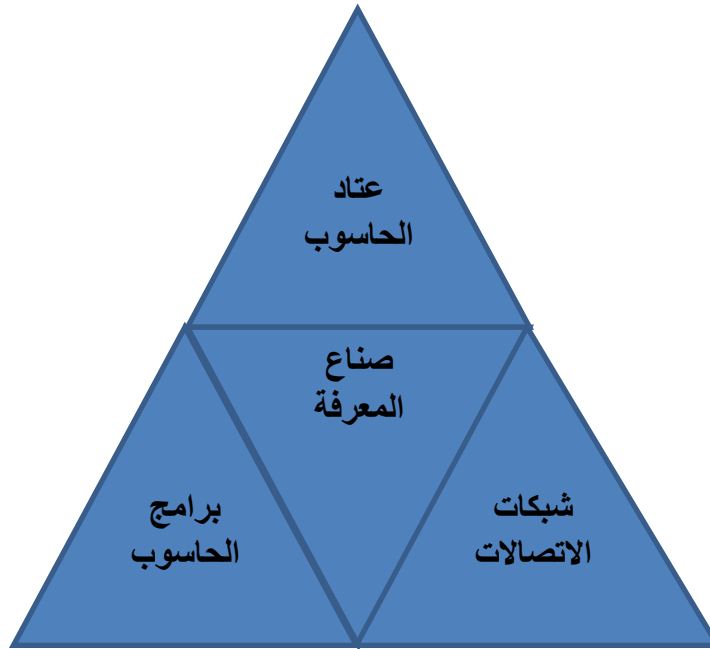
3- شبكة الاتصالات (communication network): هي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت intranet, الاكسترنات extranet وشبكة الانترنت internet التي تمثل شبكة القيمة للمنظمة ولإدارتها الإلكترونية.

4- صناعة المعرفة (knowledge workers) : ويقع في قلب هذه المكونات ويتكون من القيادات الرقمية digital leaderships والمديرون والمحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المنظمة⁽²⁾.

⁽¹⁾ قاسمي حورية ، دور الإدارة الإلكترونية في حماية المعلوم تلدى الإدارات العمومية في ولاية لمدية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه جامعة يحي فارس ، 2020/2021، ص10

⁽²⁾ يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص521

الشكل رقم (01) : عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: يوسف مسعداوي نفس المرجع السابق ص 521

ثالثاً - فوائد وأهداف الإدارة الإلكترونية:

1- فوائد الإدارة الإلكترونية :

إن اهتمام العالم المتقدم باستخدام تقنيات المعلومات لإدارية لم يأت من الفراغ، بل وجدت فوائد كبيرة حصلت كنتيجة لها، ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها ومن أهم هذه الفوائد هي :

1- تبسيط الإجراءات داخل هذه المؤسسات وينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين كما يكون نوع الخدمات المقدمة أكثر جودة.

- 2- اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة .
 - 3- الدقة والموضوعية في العمليات الإجرائية المختلفة داخل المؤسسة .
 - 4- تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة .
 - 5- إن استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح سيقول استخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر إيجاباً على عمل المؤسسة .
 - 6- كما إن تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن خزن حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى⁽¹⁾
- توفر الإدارة الإلكترونية فوائد كثيرة و إيجابيات عديدة للحكومة وللقطاع الخاص وللمجتمع , وذلك بهدف توصيل أفضل للخدمات وتوفير تعاملات متطورة لأعمال التجارية و الصناعية و السماح للمواطنين بالقيام بأعمالهم بأنفسهم من خلال الوصول إلى المعلومات أو من خلال إدارة حكومية أكثر دقة وفاعلية , ومن جهة أخرى يقوم نظام الحكومة الإلكترونية بتسهيل العمليات الداخلية داخل أقسام الحكومة وتطور الأداء داخلها أثناء مساعدة مختلف قطاعات المجتمع بهدف الانتقال من الخدمات الحكومية بأقل التكاليف وأقل جهد.

(1) مصطفى يوسف كافي، إدارة الاللكترونية دارة بلا أوراق -إدارة بلا مكان بلا زمان -إدارة بلا تنظيمات حامدة, دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع ,سوريا دمشق ,2011, ص63-64.

2- أهداف الإدارة الإلكترونية:

الإدارة الإلكترونية هي الرغبة في زيادة كفاءة وفعالية نشاط المنظمات، وذلك عن طريق الانتقال من الأساليب التقليدية الورقية إلى إدارة معاصرة تعتمد على تكنولوجيات المعلومات والاتصال قصد تحقيق جملة من المكاسب والأهداف ونذكر منها:

❖ تكريس الشفافية في الأداء والقضاء على البيروقراطية من حيث خفض فرص الفساد الإداري والتقليل من التعقيدات الإدارية.

❖ تحقيق مبدأ العدالة في تقديم الخدمة بنفس الدقة والتكلفة والجودة والوقت، إلى جانب المساواة في المعاملة والتقدير والاحترام.

❖ تخفيض تكاليف أداء الخدمة مع ميزة السرعة في إنجازها (توفير الجهد والوقت والنفقات).

❖ ربط القطاع العام بالقطاع الخاص تحت مظلة واحدة بفضل البنية الإلكترونية التي تجمع القطاعين، فالقطاع يتم بصورة إلكترونية.

❖ رفع كفاءة الأداء الحكومي ولإعداد للاندماج في النظام العالمي لمواكبة نظم المعلومات الحديثة.

❖ تحسين أداء المؤسسات الحكومية من خلال مجموعة الإجراءات المتمثلة في : تخفيض الإنفاق

الحكومي والتكاليف المباشرة، تحقيق التنسيق بين المؤسسات الحكومية، خفض دورة الوقت، سهولة

الوصول للخدمات الإلكترونية من خلال النشر الإلكتروني وهذا يحقق مبدأ الشفافية والعدالة لكل

شرائح المجتمع وتعزيز الديمقراطية.⁽¹⁾

(1) الشيكور أيوب، الإدارة الإلكترونية في الجزائر تطبيقات وتحديات، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات ،جامعة لونيبي علي

،البليدة 2، الجزائر ،العدد01(2019) ،ص294

- ❖ تخلص الإجراءات الإدارية، فتبعية البيانات يدويا واستخدام المستندات الورقية ستندعم طالما أن الإمكانيات متاحة لتقديمها إلكترونيا.
- ❖ زيادة الإنتاجية وخفض التكلفة في الأداء: إذ تسعى مشروعات الحكومية الإلكترونية إلى تحسين جودة الخدمات العامة المقدمة للمستفيدين، كما أنها تساعد في توفير المال والوقت والموارد المستخدمة من قبل إدارات في إطار علاقتها بالمواطن وأصحاب الأعمال والمستثمرين.
- ❖ ترويج وتنمية معارف ومهارات تكنولوجيا المعلومات بين أفراد المجتمع .⁽¹⁾
- ❖ القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به .
- ❖ محاولة إعادة هيكلة المؤسسات التقليدية الحالية لتحسين الأداء الإداري التقليدي المتمثل في كسب الوقت وتقليل التكلفة اللازم لإنجاز المعاملات وفق تطور مفهوم الإدارة الإلكترونية .
- ❖ إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي واستبداله بنظام أرشفة إلكترونية مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان.⁽²⁾

(1) مسيردي سيد أحمد، سعيدي خديجة ، مشروع الجزائر الإلكترونية : واقع وتحديات ،مجلة" الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات " ، جامعة تلمسان ،الجزائر ، العدد ،ص297

(2) مصطفى يوسف كافي، الإصلاح والتطور الإداري بين النظرية والتطبيق، دار مؤسسة رسلان ،للطباعة والنشر والتوزيع ، سوريا ،دمشق ،2020،ص199، اطلع عليه يوم 2023/03/02 على [books<books.google.dz](http://books.google.dz)

رابعاً - نماذج عن تطبيقات الإدارة الإلكترونية :

ان الإدارة الإلكترونية، في الواقع لم تعد أفكار ونظريات مجردة، بل هي أفكار ونظريات مطبقة في أرض الواقع ، ويستفيد منها ملايين الأفراد في بعض الدول المتقدمة والدول الإسلامية . فهناك تجارب في الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة وما ليزيا ...الخ.

• تجربة الولايات المتحدة الأمريكية:

تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية من أكثر الدول التي قدمت على توظيف التكنولوجيا في مجال المعلومات لخدمة مواطنيها، وقد برزت أهمية التكنولوجيا وتسخيرها لترقية الخدمة الإلكترونية في عهد الرئيس بيل كلينتون الذي ركز بصفة خاصة على إعادة ابتكار الحكومة ذلك بقصد جعل السياسات الحكومية أكثر فاعلية وأقل كلفة، فعلى سبيل المثل استخدمت الولايات المتحدة إصلاح الإداري لإعادة تشكيل دور الدولة وعلاقاتها بالمواطنين، وتجسدت استراتيجية الإصلاح في ست خصائص جوهرية هي:

1. انتاج خدمات أكثر بأموال أقل.

2. استبدال آليات الأمر والتحكم البيروقراطي باستراتيجيات الأسواق.

3. نقل مسؤوليات تقدم الخدمات إلى الحكومات المحلية بدلا من المركزية.

4. تحسين كفاءة الخدمة الحكومية.

5. تركيز القرارات على تحقيق النتائج بدلا من التركيز على احتكار السلطة.

وبفضل قانون التخلص من الأعمال الورقية أصبحت الإدارات الإلكترونية في الولايات المتحدة ملزمة بتقديم الخدمات للمواطنين عبر شبكة الإنترنت، وفي بداية القرن الواحد والعشرين، أصبح 70% من الأسر الأمريكية تستخدم الكمبيوتر و 60% يستخدمون الإنترنت.

وقد حاولت حكومة الولايات المتحدة التركيز على تقديم المعاملات الآتية عن طريق الأنترنت:

1. تدعيم خدمات المكتبات عن طريق online بحيث يستطيع المواطن أن يتحدث مع موظفي المكتبات ويحصل على الوثائق التي يرغب في الحصول عليها.
2. دفع الضرائب المترتبة عن المواطنين بدون التنقل إلى أي مكتب.
3. دفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان.
4. دفع المخلفات المرورية.
5. البحث عن الوظائف من خلال تصفح موقع الموارد البشرية.⁽¹⁾

• تجربة المملكة المتحدة (بريطانيا):

قامت الحكومة البريطانية بإصدار مجموعة من القوانين كقانون حماية المعطيات لعام 1996، وقانون حماية البيانات لعام 1998، وقانون حرية المعلومات لعام 2000، بحيث ارتكزت رؤية المملكة المتحدة لمشروع الحكومة الإلكترونية على هدفين رئيسيين هما :

- تحسين المستوى المعيشي للمواطنين .

- تحسين أداء الاقتصاد .

كما قامت المملكة المتحدة بوضع مخطط استراتيجي على أساس أن يأتي عام 2005، وقد تم وضع كل خدمات الإدارة المركزية للأعمال الإلكترونية الحكومية على الخط الإلكتروني، مرتكزة في ذلك على تجميع كافة خدمات الحكومة الإلكترونية في مساحة عمل محددة من خلالها يتم إدارة الخدمات وتوثيقها

(1) عمار بوحوش ، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى ، بيروت، دار الغرب الإسلامي

1427هـ/2006م، ص 195-196

وإنشاء البوابة الإلكترونية التي يتم فيها ترجمة كل المتطلبات لخلق قنوات تتيح للمواطنين ورجال الأعمال الاستفادة من الخدمات الإلكترونية، حيث تقدم الحكومة الإلكترونية البريطانية مجموعة من القنوات منها:

- call center عبر مراكز الاتصال وأكشاك الخدمات الحكومية .

- pc باستخدام الأجهزة الشخصية للمواطنين والشركات .

- mobile باستخدام الهاتف.

- dtv عن طرق الخدمات التفاعلية التلفزيونية .

إن النجاح الأساسي لتجربة المملكة المتحدة في تطبيق الإدارة الإلكترونية راجع إلى تحقيق المبادئ التالية:

1. الاختيار : بحيث يختار المواطن ما يروق ويتناسب ورغباته وتوصيل آلية .

2. الثقة : من خلال توفير أعلى درجات الحماية لخصوصيات المواطنين .

3. الوصول : إتاحة الوصول لكل المواطنين بسهولة .

4. الكفاءة : من خلال إنجاز المعاملات بين كل الإدارة والمؤسسات بسرعة وجودة عاليتين

5. الترشيح : بحيث تتم المعاملة من وكالة واحدة وبأقل الإجراءات .

6. المعلومات المفتوحة : توفير المعلومات لسير المعاملات بسهولة .

منع الاحتيال والابتزاز : من خلال العمل على تدقيق هوية الأفراد لمنع ابتزاز حقوق الأفراد.⁽¹⁾

• تجربة ماليزيا :

تعتبر ماليزيا أول بلد إسلامي رفع شعار " أي استعمال الأنترنت وتقنيات المعلومات بدلا من إنجاز المعاملات على الورق .ومنذ عهد الدكتور مها يتر الذي كان رئيسا للحكومة في بداية القرن الواحد والعشرين، كان هناك مكتب في رئاسة الحكومة يقوم بالإشراف على أعمال الإدارة الإلكترونية ، وتميزت أعمال الحكومة الماليزية بوجود نظام اليكتروني يسمح لها بمراقبة جميع المشاريع الحكومية الإلكترونية ، ومتابعة الإنجازات ، وتقديم وإعطاء تقييم نهائي عن كل مشروع حكومي.

وفي الحقيقة أن التجربة الماليزية تتميز بالنجاح الهائل الذي حققته بوابة الخدمات الإلكترونية حيث نجحت الحكومة الماليزية في تقديم خدمات جيدة إلى مختلف المؤسسات الحكومية وإدارات القطاع الخاص والمتعاملون إلكترونيا مع كل المؤسسات الماليزية . كما حققت التجربة الماليزية نتائج إيجابية في مجال تطور نظام معلومات إدارة الموارد البشرية .

ومن الأعمال الباهرة في ماليزيا ما قامت به الحكومة في التعامل مع شركة commerce. Com التي قامت بالتطور مشروع الإدارة الإلكترونية لصالح حكومة ماليزيا ونجحت في ربط علاقات قوية بين الحكومة والمواطنين، بالإضافة إلى خلق علاقات متينة بين المؤسسات الحكومية وإدارات القطاع الخاص.

(1) قاسمي حورية ، دور الإدارة الإلكترونية في حماية المعلومات لدى الإدارات العمومية في ولاية المدينة ، اطروحة مقدمة لنيل

شهادة دكتوراه ، جامعة يحي فارس بالمدينة، 2020-2021، ص 106-107

وبإيجاز، فإن التجربة الماليزية في مجال الإدارة الإلكترونية قد تميزت بوجود إدارة لدى القيادة السياسية في تحقيق نتائج إيجابية ، وبفضل المتابعة المستمرة لعمليات توسيع مجال شبكة المعلومات الإلكترونية تمكنت ماليزيا من :

1. انشاء موقع واحد للوصول إلى الإدارات الحكومية من خلال استخدام عدة لغات وتوفير معلومات هائلة للمواطنين .

2. انشاء مركز للمعلومات عن سوق العمل في ماليزيا بحيث يستفيد منه العاطلون عن العمل والباحثون عن الوظائف والشركات التي تبحث عن عمال مؤهلين .

3. إعداد موقع إلكتروني خاص باستيراد المواد الأولية والتجارة الإلكترونية، وتهيئة الفواتير ودفع المستحقات، وبذلك تم تقديم خدمات هائلة للإدارات الحكومية وإدارات القطاع الخاص .

4. استحداث البطاقة الحكومية المتعددة الأغراض، وهي بطاقة تسهيل عملية الصرف الإلكتروني .

5. تنظيم الخدمات الصحية عن طريق إنشاء بطاقة لجمع المعاملات في مجال العلاج بحيث يستفيد كل مواطن من البرنامج الصحي طوال حياته بدون تعب أو مشقة.⁽¹⁾

• تجربة الامارات المتحدة :

يعتبر مشروع الحكومة الإلكترونية في دولة الإمارات العربية المتحدة مشروعا رائدا ومتقدما وخاصة في إمارة دبي حيث تسمى هذه الدولة إلى جعل مهام إدارتها المختلفة محسوبة وصولا إلى تطبيق شامل للإدارة الإلكترونية الحكومية .

(1) عمار بوحوش، مرجع سابق ، ص 198

وأن حكومة دبي الإلكترونية تعمل على التعاون مع الحكومات المحلية لنقل الخبرات التي اكتسبتها دبي في هذا المجال وتجاوزت السلبات والمشاكل ولا شك أن التواصل مهم جداً وهناك اتصالات مع رأس الخيمة و أبوظبي وعمان والعين لتكون هناك تكامل في تقديم الخدمات .

ومن المتوقع أن تنتهي دولة الإمارات من إنجاز مشروع الحكومة الإلكترونية بحلول عام 2010 في إطار المبادرات التي تطلقها الإمارات سواء على المستوى الاتحادي أو على مستوى كل إمارة وإن الخطوات الناجحة التي تخطوها اللجنة لإنجاز مشروع الحكومة الإلكترونية، تعكس التزامها والتزام الجهات المسؤولية الآخر لتنفيذ المشروع الرئد طبقاً للخطة المعتمدة .

إن المرحلة الأولى مشروع الحكومة الإلكترونية تمثل توفير المعلومات عبر البوابة الإلكترونية في حين سيتم تحويل الخدمة الحكومية إلى المجال الإلكتروني في المرحلة الثانية

الإمارات الآن تنفذ مشروع الوافد الإلكتروني والذي يمكن الوافدين الفاطنين في الدولة من الحصول على ميزات وخدمات كثيرة عن طريق استخدام هذا النظام كالحصول على تأثيرات الإقامة، وبطاقات العمل والبطاقات الصحية وغيرها من الخدمات ذات الصلة عن طريق الإنترنت .

ومن خلال هذا المشروع تم ربط جميع الدوائر الحكومية الاتحاد للعمل معا من منطلقين النافذة الواحدة حيث سيتمكن الوفد من خلال تلك النافذة من تخليص جميع معاملاته وأوراقه التي يحتاج إلى موافقة عدد من الوزارات والدوائر كوزارة العمل والشئون الاجتماعية وزارة الصحة ووزارة الداخلية .

كما سيوفر العناء والوقت وكلا الطرفين سواء الوزارات أو الدوائر الحكومية أو صاحب المعاملات من الوافدين في الدول من خلال تقليص مدة الانتظار وتوفير نظام بيانات مركزي للحكومة الاتحادية.

تعد حكومة دبي الإلكترونية مبادرة رائدة في المنطقة تهدف إلى تزويد سكان الإمارة ومؤسساتها بكافة الخدمات الحكومية بصورة الكترونية وتسعى حكومة دبي الإلكترونية الى توحيد جميع الخدمات التي تقدمها الدوائر الحكومية بغية تهيئتها للعمل تحت مظلة بوابتها الإلكترونية مما يسمح للمواطنين كافة المستويات الحكومية بتقديم خدمات نوعية بالإضافة الى تسهيل حياة السكان عند القيام بالمعاملات الحكومية⁽¹⁾.

• تجربة الحكومة المصرية :

تعد مصر من الدول العربية التي أولت اهتماما في الارتقاء الإداري ومواكبة التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات، فاتخذت كل المبادرات اللازمة وعلى جميع المستويات لزيادة الاعتماد على التكنولوجيا، من خلال تبنيها استراتيجية متكاملة تهدف إلى رفع كفاءة وفاعلية الجهاز الإداري للدولة ، ودمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في برامج ومشروعات التنمية الإدارية، وقد حققت مصر العديد من الإنجازات نذكر منها :

1. اتمتة القطاع العام والمكاتب الحكومية بشكل كامل .
2. نمت روح القناعة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال لدى المواطنين .
3. اتخاذ القرارات السياسية والاقتصادية الداعمة للعملية .
4. توفير المناخ الملائم لاستمرارية العملية ونجاحها من خلال جعل الاشتراكات في الانترنت بشكل يكاد يكون مجانا .

(1) محمد سمير أحمد ، الإدارة الإلكترونية ، طبعة 1 ، عمان، دار الميرة للنشر والتوزيع والطباعة، 1436م/2015م ،ص304.

5. زيادة مركز الخدمات (أكشاك الحاسوب، مكاتب بريدية، مواد تكنولوجيا)

ولتسهيلها تم إطلاق بوابة الحكومة الإلكترونية المصرية في يناير 2004 للخدمة الإلكترونية، والتي تتيح معلومات عن مختلف الخدمات الحكومية، وتتضمن الخدمات التالية (الاستعلام عن فواتير الهاتف والكهرباء وتسديدها، استخراج قيد رسمي عن شهادة الميلاد ، التقدم بالطلبات لمكتب تنسيق القبول في الجامعات والاستعلام عن نتيجة القبول ، متابعة الإقرار الضريبي ، تجديد رخص السيارات ...).

6. زيادة عدد الحواسيب (مشروع الحاسب الاقتصادي : بيع حواسيب بمواصفات وأسعار مناسبة لجميع فئات المجتمع).

وقد حققت دولة مصر إنجازات نوعية في مجال الحكومة الإلكترونية على المستوى العربي وكذا العالمي، وذلك طبقا لتقرير الأمم المتحدة للحكومات الإلكترونية لسنوات (2014,2016,2018)⁽¹⁾

خامسا - واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر:

أولت الجزائر اهتماما كبيرا في تحديث الإدارات العمومية من خلال توسيع استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين أداء الخدمات العمومية، ومحاولة تقليص الفجوة التكنولوجية بينها وبين الدول المتقدمة من خلال إصدار مشروع الحكومة الإلكترونية، فرغم الواقع المتحدث عن وجود نقص في مجال تكنولوجيا المعلومات، والعجز الثقافي في استخدامها إلا أن الجزائر تمكنت من وضع استراتيجيات لمضاعفة تكنولوجياتها على مستوى مختلف القطاعات، من وزارات وجامعات ، ومؤسسات تعليمية واقتصادية.⁽²⁾

⁽¹⁾قاسيمي حورية ، مرجع سابق الذكر ، ص109-110

⁽²⁾ قاسيمي حورية ،مرجع سابق الذكر،ص118

مازالت الجزائر في الخطوات الأولى في بناء الإدارة الإلكترونية هناك العديد من المواقع التي تخص بعض الإدارات والجامعات تقوم بعرض خدماتها وأن هناك اهتمام من قبل الإدارات العليا في حوسبة مهام الكثير من الإدارات الحكومية بغية القضاء على الروتين وتبسيط الإجراءات للمواطنين.⁽¹⁾

1. واقع تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر:

قامت الحكومة الجزائرية في إطار مشروع الحكومة الإلكترونية بتنصيب لجنة تتشكل من ممثلي الوزارات وخبراء في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، أطلق عليها تسمية "للبدء في تطبيق هذا المشروع، وفي هذا الإطار تم إنجاز الكثير من العمليات في بعض القطاعات مثل قطاع البريد وتكنولوجيا الاتصال والضمان الاجتماعي، والتربية وغيرها ونذكر من هذه العمليات:

* تنصيب شبكة حكومية داخلية (r.i.g) وهي عبارة عن منظومة حديثة للاتصال يعمل بها في الدول المتقدمة.

* وضع برنامج (ldara) على مستوى مصلحة الموارد البشرية على الوظيف العمومي، كما تم تنصيب شبكة معلومات تربط الإدارات مع الهياكل المركزية والمحلية الخاصة بالوظيف العمومي.

* أتمته الكثير من المعلومات المتعلقة بالدوائر الحكومية على مواقع الويب على غرار موقع رئاسة الجمهورية، مجلس الدولة، موقع إدارة الضرائب، موقع وزارة وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، موقع وزارة الخارجية، موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، موقع وزارة العمل وضمان الاجتماعي، موقع مكاتب مداومة البرلمانية، موقع وزارة السكن والعمران إلخ

(1) محمد سمير أحمد ، مرجع سابق الذكر ، ص 310

ومن العمليات الكبرى في بعض القطاعات على سبيل المثال نذكر:

• بالنسبة لوزارة الداخلية والجماعات المحلي:

قامت الوزارة بعدة عمليات الهدف الأساسي منها عصنة الإدارة والانتقال بها من إدارة تقليدية ورقية إلى إدارة إلكترونية سعيا لتقريب الإدارة من المواطن، من خلال رقمنة سجل الحالة المدنية وعلى هذا الأساس قامت بما يلي:

* إصدار جوازات السفر البيو مترية.

* إصدار بطاقات التعريف البيو مترية.

* إعداد نظام تسيير ومتابعة الملفات القضائية.

• بالنسبة لوزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال:

*السحب الآلي الأموال من خلال جهاز الصرف لألي باستخدام البطاقات البريدية والبنكية المغناطيسية (آخرها البطاقة الذهبية، رغم ما يكتنف استعمالها من صعوبات حيث كثيرا ما يكون صناديق الدفع الآلي عاطلة عن العمل.

*إمكانية طلب دفتر الصكوك عن طريق الانترنت وكذا عملية الاطلاع على الرصيد وكشف العمليات المالية المتعلقة بالحاسب البريدي لمدة معينة.

• بالنسبة لوزارة التربية الوطني:

*ان نظام التسجيل الإلكتروني عن طريق الانترنت لكافة المسابقات والامتحانات مثل امتح البكالوريا وشهادة التعليم المتوسط .

* أطلقت مؤسسة إيباد مشروع (المدرسة الرقمية) من خلال برنامج خاص على شبكة الانترنت وجه في بدايته للتلاميذ المقبلين على اجتياز شهادة البكالوريا وشهادة التعليم الأساسي، وقد أطلق على هذه المؤسسة الافتراضية تسمية "تربيتك".

• بالنسبة لوزارة العمل والضمان الاجتماعي :

* الشروع في استعمال البطاقة الإلكترونية التي أطلق عليها اسم " بطاقة الشفاء" من قبل المؤمنين اجتماعيا في شراء الأدوية من الصيدليات المتعاقدة مع مصلحة الضمان الاجتماعي.

غير أن ما يأخذ على مصلحة الضمان الاجتماعي هو البيروقراطية الكبيرة التي لا تزال تميز الخدمات المقدمة للمواطنين حيث يطلب من المؤمن اجتماعيا بعد الوصفة الثانية خلال شهرين دفع ثمن الدواء واتباع الطريقة التقليدية في التعويض.⁽¹⁾

محاور مشروع الجزائر الإلكتروني :

خضع مشروع الجزائر الإلكتروني 2008-2013 لعمليات واسعة للتشاور مع المؤسسات والادارات العمومية والمتعاملين الاقتصاديين والاجتماعيين والجامعات والنفابات مراكز البحث العلمي والجمعيات المهنية التي تنشط في مجال مجتمع المعلومات والاقتصاد الرقمي .

وقد اتبعت الجزائر النموذج المركزي لتنفيذ هذا المشروع وقد تمثلت في عدة محاور نذكر منها:

(1) الصادق ضر يفي ، عنوان :تحديات التحول الى الحكومة الإلكترونية في الجزائر ،الملتقى الدولي المرسوم ب النظام القانوني

للمرافق العام الإلكتروني جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2018/11/27، ص 6

❖ المحور الأول:

يتعلق بتسريع استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال في الادارات العمومية : مما سيحدث تحولا كبيرا في أساليب تنظيمها وعملها، وتحديث الخدمة العمومية وتجويدها . ومن أجل ذلك تم وضع أهداف خاصة وزارية أوزارية مشتركة : وهي تتعلق أولا بعصرنة الادارة من خلال ادخال تكنولوجيا الاعلام والاتصال واستكمال البنى التحتية الاساسية المعلوماتية - مشر تطبيقات قطاعات متميزة - تنمية الكفاءات البشرية، وثانيا تقرب الادارة من المواطن عن طريق تطوير الخدمات الالكترونية سواء للمواطنين أو الشبكات أو الادارات الاخرى .

كما حددت اللجنة 477 خدمة الكترونية مقررة من قبل الهيئات والدوائر الوزارية موزعة كما يلي : 295 خدمة الكترونية موجهة للمواطنين , 86 خدمة موجهة للموظفين , 66 خدمة موجهة للشركات.

❖ المحور الثاني:

يتعلق بتسريع استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال في الشركات : ويتعلق بإدماج تكنولوجيا الاعلام والاتصال في قطاع الاقتصادي وامتلاك الشركات لها . من خلال تطوير المصرفة الالكترونية والعمال الالكترونية والتجارة الالكترونية، حيث أصبح استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال لتحسين الأداء ورفع القدرة التنافسية لدى الشركات.

❖ المحور الثالث :

يتعلق بتطوير آليا وحوافز تسمح باستفادة المواطنين من تجهيزات وشبكات تكنولوجيا الاعلام والاتصال: ويتطلب الامر دعم كل المشاريع الهادفة لتطوير استعمال التكنولوجيا لدى الاسر والافراد، وزيادة في عدد الفضاءات الرقمية العمومية ومحلات الانترنت.

❖ المحور الرابع:

يتعلق بدفع تطور الاقتصادي الرقمي: وذلك بتحفيز وتوجيه النشاط الاقتصادي نحو قطاعات تكنولوجيا الاعلام و الاتصال، أي نشاط الاستثمار في إنتاج وسائل الاعلام و الاتصال.

❖ المحور الخامس:

يتعلق بتعزيز البنية الاساسية للاتصالات ذات الدفع السريع والفائق السرعة: وذلك بتأهل البنية التحتية للاتصالات وتأمين الشبكات.

❖ المحور السادس:

يتعلق بتطور الكفاءات البشرية ويتطلب ذلك ضرورة إعادة النظر في البرامج التعليمية في جميع المراحل وتلقيين تكنولوجيات الاعلام والاتصال لجميع الفئات المجتمعية.⁽¹⁾

3.الاهداف المعلنة في مشروع الجزائر إلكتروني :

بعد المشاورات التي تمت مع كافة الشركاء وضعت قيد النقاش ثلاثة عشر محورا تشكل الأهداف التي يزعم تحقيقها إلى غاية نهاية المدة المحددة (أي سنة 2013) وهي:

- تسريع استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية.
- تسريع استعمال تكنولوجيا المعلومات على مستوى المؤسسات.
- تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكن المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- دفع تطور الاقتصاد المبني على المعرفة.

(1) د. خرشي إلهام، الإدارة الإلكترونية في الجزائر، محاضرة أُلقيت على طلبة السنة الثالثة ليسانس، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2 (2019-2020/2021/2022)، ص 25-26.

■ تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع وفائق السرعة .

■ تطوير القدرة البشرية .

■ تدعيم البحث في مجال التطوير والإبداع.

■ تأهل الإطار القانوني (التشريعي والتنظيمي) .

■ المعلومة والاتصال .

■ تنميين التعاون الدولي .

■ آليات التقويم والمتابعة .

■ الإجراءات التنظيمية .

■ الموارد المالية .

ومنه يمكن أن نشير إلى أهم الأهداف المتوخاة من إطلاق مشروع الجزائر حكومة إلكترونية والمتمثلة في:

* ضمان فعالية في الخدمات التي يستفيد منها المواطنين من خلال تبسيط الإجراءات الادارية للحصول على الوثائق والمعلومات .

* التنسيق بين الوزراء وكافة الهيئات الرسمية .

* الحد من البيروقراطية المتفشية في الإدارات والهيئات العمومية .

* تقريب الإدارة من المواطن وتجسيد مبادئ العدالة الاجتماعي⁽¹⁾.

(1) صادق ضريفي ، مرجع سابق الذكر ، ص 7

خلاصة الفصل:

فرض التطور التكنولوجي الكثير من التحديات على مختلف المؤسسات، وأصبح من الضروري التخلص من كافة الأساليب التقليدية، والاعتماد على الأساليب والتقنيات الحديثة في كافة المجالات، لاسيما المجال الإداري، حيث سمحت فيه بالانتقال الإداري العادي ذو نمط تقليدي المتميز بطابع بيروقراطية متداخل ومعقد إلى نموذج ديناميكي تفاعلي يعتمد على استخدام الحاسوب المرتبط بالإنترنت ذات نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري.

توصلنا من خلال هذا الفصل إلى أن الإدارة الإلكترونية تعتبر بمثابة توجه إداري حديث يتطلب استراتيجية واضحة وشاملة يتم الاعتماد فيها على مختلف الوظائف الإدارية الحديثة والفعالة ذات إرادة سياسية وبناءة من قبل المسؤولين من أجل تشجيع الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتعميمها في مختلف المؤسسات للحد من التكاليف الضخمة التي تتحملها، لغرض الاستفادة من مختلف خدمات الإدارة الإلكترونية، و هذا بأسرع وقت وبكفاءة عالية وشفافية في الحصول على هذه الخدمات، مع مراقبتها باستراتيجية شاملة لحماية المعلومات من أجل زرع الثقة وضمان استمرارية تطبيقاتها، هذا ما سوف نتطرق إليه في الفصل التطبيقي.

الاطار التطبيقي

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

❖ تمهيد الفصل

❖ اولا- مجالات الدراسة الميدانية

❖ ثانيا - التنظيم الاداري والهيكل التنظيمي

❖ ثالثا - التأطير القانوني والتنظيمي للإدارة الالكترونية (الرقمنة)

❖ رابعا - نصوص تنظيمية

❖ خامسا -منهج وأدوات الدراسة الميدانية

❖ سادسا مجتمع البحث والعينة

❖ سابعا -عرض وتحليل البيانات

❖ نتائج العامة للدراسة

تمهيد

يعتبر الجانب الميداني للدراسة القاعدة الأساسية لأي لدراسة علمية تستند على المنهج العلمي كما ويعد وسيلة من وسائل جمع البيانات من الواقع ، ومن خلال دارستنا لموضوع واقع تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية ب مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط ، حيث كان بمثابة الاسقاط الميداني لما تم تناوله في الفصول السابقة، وذلك بهدف الإجابة على إشكالية الدراسة، بالإضافة الى تفسير النتائج التي تم التوصل اليها وحتى نتمكن من تحليل ذلك واستنتاج بيانات موضوعية تعكس طبيعة الموضوع بل أسقطنا هذه الدراسة على "مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء " بالأغواط والتي تعرف انفتاح على استخدام برامج تكنولوجياية متطورة .

ولذلك ارتأينا أن يكون بحثنا هذا مساهما في تحديد أهم العوامل الايجابية والسلبية التي تنتج عن استخدام الإدارة الإلكترونية .

أولا- مجالات الدراسة الميدانية

1-المكاني والزماني للدراسة:

تم اجراء هذه الدراسة في قطاع الضمان الاجتماعي _ حي بن سحنون _المعمورة الاغواط وقد اقتصرت دارستنا على واقع الإدارة الالكترونية في الإدارات العمومية، واما فيما يخص اتصالنا بمركز الدراسة واخذ الموافقة الأولية منهم كان في يوم 2023/01/31 والنزول إلي الميدان والقيام بدراسة الاستكشافية الاولى كان يوم 2023/02/05 اما في ما يخص اول مقابلة كانت في يوم 2023/02/07

2-التعريف عام للمؤسسة الصندوق ضمان الاجتماعي:

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء هو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص طبقا للمادة 49من القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية.

1-1مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية:

* تسيير اداءات التأمينات الاجتماع(المرض ,الأمومة ,العجز , الوفاة)وكذا حوادث العمل ولأمراض المهنية.

* تسيير المنح العائلية لحساب الدول.

* تحصيل الاشتراكات.

* الرقابة والمنازعات المتعلقة بتحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل الأداءات.

* منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم اجتماعيا وكذا أصحاب العمل.

* المساهمة في ترقية السياسة الرامية إلى الوقاية من حوادث العمل و الأمراض المهنية.

* تسيير الأداءات المتعلقة بالأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الثنائية للضمان الاجتماعي.

* إجراء الرقابة الطبية لفائدة المستفيدين.

* القيام بالنشاطات الرامية إلى تمكين العمال ودوي حقوقهم من الاداءات الجماعية , على شكل

انجازات ذات طابع صحي اجتماعي .

* تسيير صندوق المساعدة والنجدة.

* إعلام المستفيد وأصحاب العمل بحقوقهم والتزامات تهم.

1-2تنظيم الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء:

يتولى مجلس الإدارة ,إدارة الصندوق وهو خاضع لوصاية وزارة العمل والتشغيل الضمان الاجتماعي.

1-3هياكل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء:

حتى يتمكن الصندوق من القيام بمهامه , من المستوى المركز ي والولائي فهو يتكون من :

* مديرية عامة.

* 49 وكالة ولاتية اثنان منها بالجزائر العاصمة.

* المئات من مركز الدفع , موزعين عبر كامل التراب الوطني.

* عيادات متخصصة (الجراحة القلبية للأطفال, العظام والتأهيل ,أمراض الأذن الأنف والحنجرة وجراحة الأسنان).

* مراكز للتصوير الطبي الإشعاعي.

* مراكز للتشخيص والعلاج.

* صيدليات تابعة للصندوق.

* رياض الاطفال.

* مطبعة.

* مركز عائلي ذو طابع اجتماعي.

* مركبا سياحيا.

1-3 المستفيدون:

* العمال لأجراء مهما كان قطاع النشاط.

* الممتننين المتربصين.

* الطلبة.

* المتربصون في مجال التكوين المهني.

* فئة المعاقين.

* المجاهدين.

* المستفيدين من امتيازات الضمان الاجتماعي (المنح والريوع)، المستفيدين من المنح الجراحية للتضامن الأشخاص المرضى أو المسنين و غير الناشطين.

1-4 الأداءات:

* يتم التكفل بمصاريف العلاج الطبي و الأدوية بنسبة 80 و بنسبة 100 في بعض الحالات (لاسيما المرضى المصابين بأمراض مزمنة).

* يتم تعويض فترات التوقف عن العمل بسبب المرضى بنسبة 50 من الأجر خلال الخمسة عشر يوما الأولى وترفع بالنسبة 100 من الأجر بعد هذه المدة.

* توصل المدة القصوى لهذا التعويض الى ثلاثة (03) سنوات.

* التكفل بالتأمين عن الأمومة بنسبة 100 حيث تستفيد المرأة العاملة عن عطلة أمومة تصل إلى 98 يوم.

* يساوي المبلغ الأدنى لمنحة العجز إلى نسبة 75 من الأجر الوطني الأدنى المضمون.

* عن وفاة المؤمن له اجتماعيا يستفيدون ذوي حقوق من منحة الوفاة.

* تمنح الأخطار المهنية الحق التغطية بنسبة 100 في مجال العلاج والتوقف عن العمل بسبب المرض

* يتم تسديد الريوع في حالة الآثار الجسدية الناجمة عن الحوادث .

* تسديد الريوع لفائدة ذوي الحقوق في حالة وقوع حادث عمل المفضي إلى الوفاة .⁽¹⁾

2-1 تعريف موجز بوكالة الاغواط للصندوق الوطني للتأمين الاجتماعي للعمال لأجراء:

العنوان: حي بن سحنون - المعمورة - لاغواط. ص.ب. رقم 13

⁽¹⁾ كتاب الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال لأجراء، الاتفاقية الجماعية لهيئات الضمان الاجتماعي ، نظام التحفيز

والتدريب، 2013، ص. 46-50

منذ سنة 1978, تاريخ انشاء وفتح وكالة الاغواط للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال
الأجراء , ما فتئ قطاع الضمان الاجتماعي بصفة عامة وقطاع التأمينات الاجتماعية بصفة خاصة,
لاسيما في ولاية الاغواط , يعرف والي يوما هذا تطورات وتنمية متواصلة وهامة وتتجلى هذه التطورات
والتحولات المزيدة من خلال العمليات والمحاورة التالية:

* مضاعفة عدد وتنوع الهياكل التابعة للوكالة وتوسيع الجغرافي عبر مختلف مناطق ولاية الاغواط ,
وهذا في إطار السعي إلى تحقيق تقريب أكثر لهذا المرفق العام الاستراتيجي والحساس من المنتفعين
ومستعملي القطاع ,وذلك بواسطة فتح مراكز دفع وملحقات عديدة جديدة.
* توسيع وتنوع فرص الاستفادة من مختلف الخدمات التي تقدمها الوكالة.

* انجاز وتجهيز هياكل ومرافق جديدة , مثل فتح مركز الدفع الجديد 03 الواحات الشمالية بالأغواط وكذا
فتح مركز جهوي للتصوير الطبي بالأغواط مجهز بأحدث وأرقى التجهيزات والوسائل .
* التدعيم الكمي والنوعي للوكالة بالموارد البشرية وتأطيرها.

* تدعيم العمليات التي تندرج في سياق برنامج عصرنة القطاع , لاسيما عن طريق التقنيات الحديثة
وتطبيق النظام العصري الخاص ببطاقة الشفاء الالكترونية بالإضافة الى تدعيم الوكالة بمختلف
تجهيزات الإعلام الآلي .

* تحسين أكثر لظروف الاستقبال والتكفل بطلبات المنتفعين من القطاع ,لاسيما بالتكفل باحتياجات
وانشغالاتهم المشروعة واحتياجات المشروعة الخاصة , وذلك بفضل لإعلام احسن وواسع وتطور وتنوع
طرق الاتصال بصفة عامة.

* تدعيم التوازن المالي للوكالة , مما سمح بتحقيق نتائج مرضية من حيث زيادة المدخل وترشيد النفقات

* تدعيم وتشجيع المبادرات والعمليات الرامية إلى تحقيق تفتح أكثر للوكالة نحو محيطها الاقتصادي والاجتماعي -الشركاء المؤمنين اجتماعيا ، الشركاء الصيادلة ، الحركة الجمعوية والشركاء المؤسستين.⁽¹⁾

-تحتوي وكالة الاغواط للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء على 476 عامل إداريين وتقنيين وطبيين.

* وينتمي إلى هذه الوكالة 133308 مؤمنا اجتماعيا ،من بينهم 23571 حائزين على دفاتر الدفع من قبل الغير ، أي متقاعدين ومرضى مزمنين وغيرهم من الفئات المستفيدين من هذا النظام ويبلغ عدد الهياكل والمرافق التابعة للوكالة 19 هيكل ومرفق موزعين على النحو التالي:

- 06مراكز للدفع والتخليص :من بينها 03 مراكز بمدينة الاغواط - مركز رقم 1 ومركز رقم 2 ومركز رقم 3 بالأغواط -ومركزين بمدينة افلو -1ورقم 2 افلو-ومركز واحد بحاسي الرمل.

-09 ملحقات للدفع موزعة عبر مختلف المناطق -منها 07 ملحقات بلدية -قصر الحيران - تاجموت -عين ماضي -سيدي مخلوف -حاسي الدلاعة - بريدة -قلعة سيدي ساعد- ومختلف تابعين لمؤسستين -سوناطراك مديرية الانتاج حاسي رمل وسونلغاز .

-مركز 01 واحد متخصص في التصوير الطبي بالأغواط.

-مركز 01 واحد لمعالجة الإعلام الآلي.

-روضة أطفال 01.

صيدلية وكالة

(1) النشرة الإعلامية رقم 02، للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء ،ص.01

ثانيا - التنظيم الإداري والهيكل التنظيمي: (*)

1/التنظيم الإداري والمالية للضمان الاجتماعي:

• شباك الاستقبال:

ترجم التنظيم الجديد التابع عن نصوص سنة 1983 بوضع صندوقين وطنيين مكلفين على التوالي بتسيير فرع التقاعد ومجمل الاخرى وكذا تحصيل الاشتراكات.

ويصدر المرسوم التنفيذي رقم 92_07 في 4يناير 1992 والمتضمن الوضع القانوني الصناديق الضمان الاجتماعي والتنظيم الإداري والمالي للضمان الاجتماعي، والرسوم رقم 93_119 الذي يحدد اختصاصات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الخاص بغير الإجراء وتنظيمه وسيره والرسوم التنفيذية رقم 94-188 يتضمن القانون الأساسي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، وتطورت بنية المنظومة كما يلي:

أ/-هيكلية:

وتتكون منظومة الضمان الاجتماعي من اربع 04 صناديق وطنية التي تتمتع بصفة مؤسسة عمومية ذات تسيير الخاص وهي:

-الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء: ويختص بالعمال. الاجراء في مجال التأمينات الاجتماعية، وحوادث العمل والأمراض المهنية والمنكر العائلية، ويتولى كذلك تحصيل الاشتراكات لحساب هيئات الضمان الاجتماعي لنظام الخاص بالعمال الإجراء.

-الصندوق الوطني للتقاعد: ويسير تقاعد العمال الإجراء التقاعد المسبق.

-الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء :ويسير الضمان الاجتماعي لغير الاجراء.

-الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة: ويسير أداءات عن البطالة.

ب/- التنظيم الإقليمي للصناديق:

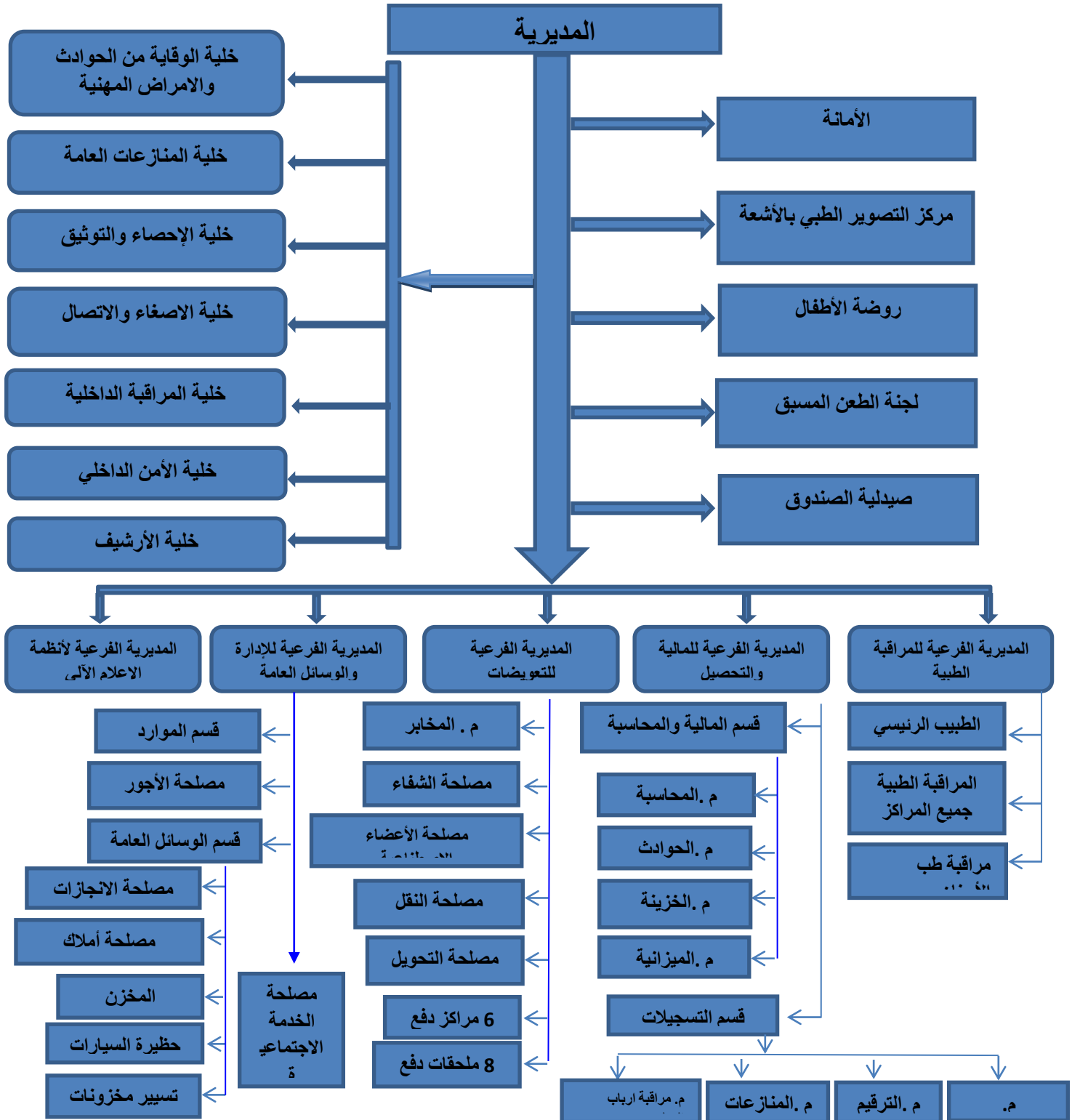
وتتفرع الصناديق الي (وكالات ومراكز وفروع وأحيانا الي شبابيك متخصصة) مع تواجد على مستوى الجمهوري والولائي بصفة إلزامية، وعلى مستوى دوائر البلديات وحتى على مستوى المؤسسات احيانا.

ت/- أجهزة تسيير صناديق الضمان الاجتماعي:

تم تزويد الصناديق بأجهزة متداولة (المجالس الإدارية) وأجهزة تنفيذية (المدير العام والعون المكلف بالعمليات المالية).⁽¹⁾

(*) معلومات تم الحصول عليها من خلال وثائق سلمت لنا أثناء إجراء المقابلة من طرف السيدة:الرق عائشة ،مسؤولة خلية الإحصاء والتوثيق ،داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء ، الأغواط، تم ذلك يوم 2023/02/11

شكل رقم (02): مخطط الهيكل التنظيمي لصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالأغواط.



المصدر: وثائق مؤسسة ضمان الاجتماعي بالأغواط

ثالثاً-التأطير القانوني والتنظيمي للإدارة الإلكترونية (الرقمنة):(*)

- لإصلاحات الكبرى للمنظومة الضمان الاجتماعي ابتداء من سنة 2000:

من أجل تحسين نجاعة ونوعية الاداءات للمنظومة الضمان الاجتماعي، تم اعداد وتنفيذ برنامج هاما للإصلاح ابتداء من سنوات 2000.

يهدف هذا البرنامج الي ما يلي:

أ-تحسين نوعية الاداءات، ولا سيما:

* توسيع شبكة الهياكل الجوارية

* تعميم نظام الدفع من قبل الغير (الأدوية والعلاج الطبي)

* تطوير النشاطات الصحية من خلال المراكز الهوية للتصوير الطبي والعيادات المتخصصة.

* تدابير تتعلق بتحسين القدرة الشرائية للمتقاعدين.

ب-العصرية من خلال ،ولاسيما:

* إعادة هيكلة المنشأة الموجودة

* تعميم الإعلام الآلي

* تأهيل الموارد البشرية

*إدخال البطاقة الالكترونية للمؤمن له اجتماعيا(الشفاء)

ت-الحفاظ على التوازن آت المالية الهيئات الضمان الاجتماعي من خلال، ولاسيما:

* إصلاح آليات تحصيل اشتراكات الضمان الاجتماعي

* إصلاح تمويل الضمان الاجتماعي

* تطبيق السياسة الجديدة لتعويض الأدوية من خلال ترقية الدواء الجنيس التسعيرة المرجعية وتشجيع

الانتاج الوطني

1-3 إصلاحات الجهاز التشريعي والتنظيمي:

تم الشروع في برنامج تطوير الضمان الاجتماعي عن طريق تكييف بعض النصوص التنظيمية.

وفي هذا السياق، يجدر ذكر، لاسيما:

- القانون رقم 04-17 المؤرخ في 10 نوفمبر 2004 المعدل المتمم للقانون رقم 83-14 المؤرخ في 2 يوليو 1983 والمتعلق بالتزامات المكلفين في مجال الضمان الاجتماعي والذي سمح بتوسيع صلاحيات أعوان الرقابة التابعين للضمان الاجتماعي وتأهيل مفتشي العمل لمعاينة المخالفات فيما يخص التشريع في مجال الضمان الاجتماعي.

- تأطير كفاءات اعتماد أعوان المراقبة للضمان الاجتماعي وكذا شروط ممارستهم من خلال المرسوم التنفيذي رقم 05-130 المؤرخ في 24 أفريل 2005

- القانون رقم 08-01 المؤرخ في 23 يناير 2008 المعدل المتمم للقانون رقم 83-11 المؤرخ في 2 يوليو 1983 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية مرسومه التنفيذي، الذي يعتبر السند القانوني للبطاقة الالكترونية للمؤمن له اجتماعيا (الشفاء)

- القانون رقم 08-08 المؤرخ في 21 فبراير 2008 المتعلق المنازعات في مجال الضمان الاجتماعي والذي ادرجت ضمنه إجراءات جديدة تسمح من جهة، بتسهيل تحصيل الاشتراكات الجبرية والتدابير المطبقة ضد الخاضعين الذين لا يفون بالتزاماتهم القانونية في مجال الضمان الاجتماعي ومن جهة أخرى، تمنح إمكانية تسوية وضعيات أصحاب العمل حسني نية، اللذين يعرفون صعوبات مالية.

- القانون رقم 11-08 المعدل المتمم للقانون رقم 83-11 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية الذي ينص على إمكانية توسيع نطاق تغطية الاجتماعية لفئات خاصة جديدة من سكان وتحسين التغطية الاجتماعية للمرأة وكذا تحسين نوعية الأداءات بإدراج خصوصيات الجنوب الكبير والهضاب العليا إضافة إلى توسيع تطبيق التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال، كما يؤكد القانون على إصلاح تمويل منظومة الضمان الاجتماعي.

- القانون المالية لسنة 2010 (المادة 67) الذي كرس اصلاح منظومة الضمان الاجتماعي من خلال انشاء الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الممول برسم على المنتوجات التبغية والرسم على شراء اليخوت واقتطاع الأرباح الصافية النشاطات استيراد الادوية

2-3 الإنجازات التي تحققت في إطار الهدف الاول للإصلاحات:

تحسين نوعية الاداءات:

1-2-3 توسيع شبكة الهياكل الجوارية للضمان الاجتماعي :

من أجل تقريب مصالح الضمان الاجتماعي من المؤمن لهم اجتماعيا، تم تنفيذ من طرف كل صناديق الضمان الاجتماعي خطة عمل تهدف الي تطوير الهياكل الجوارية، وكان التطور واضحا ومعتبرا بحيث انتقل عدد هياكل من 852 الي 1431 في 2011 اي 579 هيكل جديد تم انشاؤها خلال العشرية الأخيرة.

2-2-3 تطوير و تعميم نظام الدفع من قبل الغير:

يعفى النظام الدفع من قبل الغير الذي انشئ من طرف تشريع الضمان الاجتماعي المؤمن له اجتماعيا الدفع المباشر لمصاريف العلاج الصحي حين يقصد هيكل للعلاج او الخدمات المرتبطة بالعلاج ومهني الصحة او صيدلية متعاقدين مع هيئات الضمان الاجتماعي.

تدفع هيئة الضمان الاجتماعي مبالغ الاداءات المستحقة مباشرة للمؤسسة او لمهني الصحة المتعاقد معها، ولا يدفع المؤمن له اجتماعي إلا المصاريف الباقية على عاتقه اي 20% ويعفي من الدفع عندما يتكفل به بنسبة 100% طبقا للقانون الساري المفعول وهذا حال المرضى المصابين بأمراض مؤمنة. ويخص تطوير وتعميم نظام الدفع من قبل الغير ما يلي :

*** منتجات الصيدلانية:**

بعد تطبيق نظام الدفع من قبل الغير للدواء لفائدة المرضى المصابين بأمراض المزمنة والمتقاعدين والعجزة والمؤمن لهم اجتماعيا أصحاب الدخل الضعيف وكذا ذوي حقوقهم، تم تطبيق اجراء جديد ابتداء من اول اوت 2011، ويتعلق الأمر بتوسيع نظام الدفع من قبل الغير للمواد الصيدلانية الي كافة الحائزين على بطاقة الشفاء وذوي حقوقهم.

***فحوصات والاعمال الطبية:**

تم تكريس تعميم نظام الدفع من قبل الغير الي فحوصات واعمال الطبية الأساسية من خلال جهاز التعاقد مع طبيب المعالج لأول مرة في بلادنا سنة 2009 طبقا الأحكام المرسوم التنفيذي رقم 09 - 116 المؤرخ في 7 افريل 2009. الذي يحدد الاتفاقيات النموذجية المبرمة بين هيئات الضمان الاجتماعي والأطباء الممارسين الخواص.

هذا الجهاز يسمح بضمان:

- أحسن تنظيم لنظام تقديم العلاج.
- تحسين المتابعة الطبية للمؤمن لهم اجتماعيا وذوي حقوقهم

- تطوير شراكة بين الاطباء والضمان الاجتماعي من أجل ترقية نوعية العلاجات والوقاية وترشيد النفقات الصحية.

اخزي صيدليات التابعة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء

• **تصفية الدم بفضل التعاقد مع مراكز الخاصة الجوارية:**

هذا التعاقد الذي يأتي تدعيما للخدمات المقدمة في مجال تصفية الدم للهياكل العمومية للصحة قد ساهم بصفة كبيرة في تقريب عملية تصفية من المرضى بقصور كلوي الذين هم مجبرين للقيام ثلاث حصص 3الي 4 ساعات في الأسبوع.

- قفز عدد مراكز تصفية الدم المتعددة من 5 مراكز سنة 2002 الي 125 مركزا سنة. 2012

- وفي هذا إطار تم تكفل في سنة 2012 بما يقارب 7500 مؤمن له اجتماعيا وذوي حقوقهم المصابين بقصور كلوي.

• **النقل الصحي من خلال التعاقد مع مؤسسات النقل الصحي:**

تم تكريس في سنة 2007 اتفاقية نموذجية مبرمج بين هيئات الضمان الاجتماعي والمؤسسات النقل

الصحي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07-218 المؤرخ في 10 يوليو سنة 2007

تم في سنة 2011 تعاقد 161 مؤسسة للنقل الصحي مع هيئات الضمان الاجتماعي

3-2-3: تطوير الهياكل الصحية والاجتماعية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء

في إطار تنفيذ البرنامج المتعلق النشاطات الاجتماعية والصحية تم التركيز على :

عيادة جراحة القلب للأطفال لبوسماعيل التابعة لصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء

-البرامج الخاصة لتطوير العيادات المتخصصة التابعة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء،ولاسيما عيادة جراحة القلبية للأطفال لبوسماعيل التي تعد هيكل مرجعي وطني ذو مستوى عالي والتي استفادت من برنامج تطوير خاص من خلال عصرنه الجهاز التقني وتكوين العالي متخصص لمستخدميها في إطار الاتفاقيات مبرمة مع مؤسسات اجنبية والتي لها نفس صلاحية من جهة أخرى، تم تزويد هذه العيادة في سنة 2009 بمركز الإيواء أولياء الأطفال.

تطوير الاداءات الطبية (الفحوصات الطبية، مختبرات التحاليل البيولوجية، طب الأسنان) على مستوى 35مركزا للتشخيص والعلاج تابعة للصندوق الوطني للعمال الاجراء، الموزعة عبر 15ولاية من وطن. انجاز 4مراكز جهوية للتصوير الطبي، تابعة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء، خلال سنة 2008 الموزعة عبر ولايات جيجل قسنطينة ومغنية الاغواط

تدشين المركز الجهوي للتصوير الطبي بمدينة الأغواط من طرف السيد رئيس الجمهورية العتاد الطبي للمراكز الجهوية للتصوير الطبي

وتتمثل المهام الأساسية للمراكز التصوير الطبي في مساهمة في تطوير الكشف المبكر للأمراض المعقدة والمكلفة علاوة على تسهيل عملية حصول المؤمن لهم اجتماعيا على فحوصات الشعاعية باهظة الثمن. وفي يناير 2010 تم إطلاق عملية الكشف المبكر عن سرطان الثدي لفائدة النساء المؤمن لهم اجتماعيا وذوات الحقوق البالغات سن الأربعين فما فوق، على مستوى المراكز الجهوية الأربعة للتصوير الطبي. وقد استفادت هذه العملية من تنظيم خاص وذلك من خلال تطوير برمجية تسمح بإعداد بصفة آلية الاستدعاءات التي توجه الي نساء البالغات أربعين سنة فما فوق وهذا على أساس بطاقة المؤمن لهم اجتماعيا.

3-3- الإنجازات في إطار الهدف الثاني من الإصلاحات والمتعلقة بالعصرنة:

في إطار برنامج العصرنة الضمان الاجتماعي، تمت عصرنة كل وسائل العمل بفضل الفرص التي تتيحها التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال وتكوين ورسكلة الموارد البشرية. وتمت مرافقة كل هذه الأعمال بعصرنة المنشآت.

• وفيما يخص تثمين الموارد البشرية:

عرف عدد مستخدمي هيئات الضمان الاجتماعي تطورا ملحوظا منذ الاستقلال بحيث انتقل من 2000 عونا في سنة 1963 الي 27.791 عونا في سنة 2000 و34.864 عونا في سنة 2011 تم وضع برنامج تكويني واسع لفائدة المستخدمين، حيث شملت عملية التكوين ما يقارب ال 17000 عونا تابعا لمختلف هيئات الضمان الاجتماعي.

انصب هذا تكوين، لاسيما على استعمال التكنولوجيات الجديدة.

من جهة أخرى، استفاد 4 اطارات تابعين لهيئات الضمان الاجتماعي من تكوين ما بعد التدرج في مجال الاكتوارية في جامعة لوزان (سويسرا) ستسمح هذا تكوين في إنجاز دراسات استشرافية في مجال الضمان الاجتماعي.

• عصرنة المنشآت :

منذ سنة 2004 تمت إعادة تهيئة وعصرنة ما يقارب 1000 هيكل تابعين لهيئات الضمان الاجتماعي. -تعميم الإعلام الآلي ووضع الشبكة المعلوماتية.

-قفز عدد مراكز الحساب من 17 مركزا سنة 2000 الي 89 مركزا سنة 2011.

- قفز عدد هياكل التي تم ربطها بالشبكة المعلوماتية من 300. هيكل سنة 2004 الي اكثر من 815 سنة 2012.

كما تم إدخال العمل بالإعلام الآلي وتزويد مختلف المصالح وهيئات الضمان الاجتماعي ببرمجيات مهنية، مما سمح بتخفيف الإجراءات لفائدة المؤمن لهم اجتماعيا والمتقاعدين وكذا متابعة مثلي لهؤلاء ولا سيما المصابين منهم بأمراض مزمنة

-ادراج نظام البطاقة الالكترونية للمؤمن له اجتماعيا (بطاقة الشفاء)

-يعد هذا المشروع من أهم المشاريع في مجال العصرية ويعتبر فريد من نوعه في أفريقيا والعالم العربي ويهدف إلى ما يلي:

* عصرية تسيير التأمين عن العرض

* المساهمة في عصرية تسيير الهياكل مقدمة وشراء الضمان الاجتماعي

*إلغاء الوسائل الورقية ووثائق تعويض مصاريف الصحة والعلاج

* ارساء اداة فعالة لمحاربة كل أشكال الغش والتجاوزات في مجال أداء التأمين عن المرض

* تطوير وتالية قواعد بيانات الضمان الاجتماعي

• مركز شخصية بطاقة الشفاء :

داخل مركز شخصية بطاقة الشفاء

حصيلة نظام الشفاء بالأرقام لشهر أبريل 2012

-يتم استعمال النظام على مستوى 48 ولاية للبلاد

-تم إطلاق 739 مركزا تابعا للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء من مجموع 764

اي بمعدل 97% من مراكز المشتغلة

- تم تسليم اكثر من 7.270.000 بطاقة شفاء الي مؤمن لهم اجتماعيا، اي ما يعادل اكثر من 24

مليون مستعمل للنظام

-كما أدرج الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء نظام الشفاء من خلال اعداد اكثر من 229.000 بطاقة

تنظيم عصرنه أرشيف هيئات الضمان الاجتماعي

ان أرشيف هيئات الضمان الاجتماعي الذي يعد كذاكرة للمؤسسة والذي يسمح بضمان حقوق المؤمن لهم اجتماعيا وتقادي كل أشكال الغش في مجال الاداءات، كان محل برنامج خاص للتنظيم العصرنه وفي هذا السياق، أدر الإشارة الي الانجازات التالية:

* تكوين مستخدمين وفق معايير المركز الوطني للأرشيف

*تطوير برمجيات تسيير الأرشيف

* تحسين عصرنه هياكل الأرشيف التابعة لهيئات الضمان الاجتماعي

* افتتاح 03 مراكز جهوية للأرشيف مجهزين بمعدات حديثة تسمح بحفظ أرشيف الصندوق الوطني للتقاعد.

رابعا - نصوص تنظيمية (تعليمات المديرية العامة):

- ظهرت العصرنه في 2009 مع نظام ظهور بطاقة الشفاء كان الهدف من ظهورها تبسيط الأمور الإدارية والتعب المؤمن لهم اجتماعيا لأن في القديم كانت هناك ما يسمى بدفتر الدفع من قبل الغير كان يوجد فيه صورة المؤمن له اجتماعيا وذوي حقوقه ويمر كل هذا بمشقة وعراقل كانت هناك القليل من الصعوبة وتم تسهيلها حينما ظهرت العصرنه (ما يسمى بإدارة الإلكترونية و الرقمنة), مع نظام بطاقة الشفاء رافقتها مصلحة الدفع من قبل الغير: تأتي بأدوارها وبعدها تبقى علاقة بين صيادلة وضمان الاجتماعي هذه بالنسبة للاداءات.

- أما في قسم الموارد البشرية في عام 2016 تم إدخال نظام العصرية كان ذلك عبر نظام المسح الإلكتروني لملفات المواطنين يتم عبر مسح (سكانر) للملفات بعدها تضعه في برنامج في الكمبيوتر في ملف (d) ثم يتم تسمية الملف بالأرشيف كل مواطن له كود خاص به.

- أولاً: شبكة اتصال الداخلية:

-مراكز الدفع.

- ملحقات الدفع - مختلف مصالح الداخلية - مراقبة طبية .

-ثانياً :شبكة الأنترنت:

هي شبكة وطنية مع مديرية العامة ومختلف الوكالة الوطنية كل واحدة لديها رقم سري خاص بها .

- اما في 2017 تم ربط برنامج مع وزارة العدل بخصوص السوابق العدلية , يعني قانون أثناء التوظيف

لا يتم طلب السوابق العدلية للموظف يتم ذلك عبر البرنامج لآكن لم يستمر ولم ينجح ذلك البرنامج .

- جهاز اثبات الحضور الموظفين الإلكتروني في عام 2017 (بوان توز) , في السابق كان كل موظف

لديه بطاقة يثبت بها حضوره اليومي لآكن جاء هذا الجهاز الإلكتروني لتسهيل وتحسين سيرورة العمل .

- في 2020 بالنسبة للأداءات تم ربط مع مصالح البلدية يعني يستطيع أن يخرج شهادة ميلاد

بالاستعمال الداخلي .

- ايضا في 2020 تم ربط الضمان الاجتماعي مع البنك من أجل عمليات المخالصة الإلكترونية

بمختلف الفواتير الصيادلة المتعاقدين، أو منح العجز والإرادات .

يكون فيها إمضاء واحد من المالية وآخر من الإدارة

وكذلك جاء الدخل عبر النظام البنكي يتم تحويلها عبر النظام الخاص بها

شبكة حديثة الاتصالات متطورة.

-في 2021 جاء نظام (لوجي سيال) تم تغييره أصبح مرتبط بالمديرية العامة , كل المعلومات تتحول لهم من جميع النواحي (سيرة الموظف ,المسار المهني , العقوبات , التدرج , مختلف الاحصائيات (السن , المستوى حسب المديرية الفرعية , الجنس , حسب درجات السلم التنظيمي) .

- أيضا تم ربط الصندوق الوطني للتقاعد في سنة 2022 ,هذا الربط يخص الموظفين الذين سيحالون على التقاعد، عملية لحجز كافة المعلومات منها (شهادة العمل , شهادة الأجور , وثائق الحالة المدنية , طلب الحصول على التقاعد, شك , صور , بطاقة الخدمة الوطنية), ويتم إرسالهم عبر تلك البوابة الى الصندوق الوطني للتقاعد تم تحديد موعد مع صندوق الوطني للتقاعد من أجل تقديم الملف الإداري لطالب التقاعد .⁽¹⁾

خامسا - مجتمع البحث وعينة الدراسة:

يتناول هذا الجانب أهم الادوات والطرق المستخدمة في الدراسة , والتي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية وتتمثل في (المجتمع وعينة الدراسة , ادوات الدراسة المستخدمة , ادوات المستخدمة في جمع البيانات ,مع مراعات عنصر الصدق والثبات).

مجتمع الدراسة:

بما أن موضوع الدراسة يخدم هذا القطاع تم تطبيق هذه الدراسة في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعي للعمال الأجراء بالأغواط , وذلك عن طريق دراسة واقع تطبيقات الإدارة الالكترونية في الإدارات العمومية , ورؤية مدى تطبيق الإدارة الالكترونية داخل المؤسسة ومحاولة التعرف على مجتمع

(*) معلومات تم الحصول عليها بعد إجراء المقابلة مع السيد قاسمي عبد الحفيظ , رئيس قسم الموارد البشرية , داخل الصندوق الوطني للضمان لاجتماعي بالأغواط ,ذلك يوم 2023/02/09.

الدراسة حيث قمنا بمقابلة مع 5 إطارات العاملين (مهندسين وتقنيين في الاعلام الآلي والمدير الفرعي لأنظمة الاعلام الآلي) وقمنا أيضا بأخذ عينة من المواطنين داخل المؤسسة الصندوق الوطني تمثلت في 40 فرد مواطن تم توزيع عليهم الاستبيان بالمقابلة حتى تكون هناك دقة في نتائج التحليل الإحصائي.

عينة الدراسة :

بما انه تم الاعتماد على اسلوب الاستبيان بالمقابلة في جمع المعلومات والبيانات ,فقد توصلنا الى تحديد الطريقة التي يمكن من خلالها سحب العينة , والتي يتم توزيع الاستبيان عليها بالاعتماد على الطريقة العينة العشوائية البسيطة , وهذا نظرا اختيار مفردات العينة في مجتمع الدراسة, وتمثلت العينة من 40 فرد مواطن داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال بالأغواط.

وبما أننا اعتمدنا ايضا على المقابلات وقد تم تحديد الطريقة الثانية لسحب العينة وهي العينة القصدية في مجتمع الدراسة حيث تمثلت في 5 إطارات داخل صندوق التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط .

تعرف العينة العشوائية البسيطة : "يتم اختيار مفردات هذا النوع من العينات في مرحلة واحدة مباشرة وبدون إرجاع, بمعنى أنه عندما نقوم بسحب عشوائي لوحدة من وحدات العينة , فإننا نستثنيها من احتمال الاختيار في السحبات اللاحق"⁽¹⁾

(1) نادية سعيد عيشر، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، الجزائر، قسنطينة

العينة القصدية:

هي العينة التي يستخدم فيها الباحث الحكم الشخصي على أساس أنها هي الأفضل لتحقيق أهداف الدراسة. ومنه ينتقي الباحث افراد عينته بما يخدم اهداف دراسته و بناء على معرفته, دون ان يكون هناك قيود او شروط غير التي يراها هو مناسبة من حيث الكفاءة او المؤهل العلمي او الاختصاص او غيرها, وهذه عينة ممثلة لكافة وجهات النظر وكونها تعتبر أساس متين للتحليل العلمي ومصدر ثري للمعلومات التي تشكل قاعدة مناسبة للباحث حول موضوع الدراسة.⁽¹⁾

سادسا - المنهج وأدوات الدراسة الميدانية :

استخدمنا المنهج الوصفي تماشيا مع طبيعة الدراسة التي تتمثل في بحث استكشافي الغرض منه وصف الظاهرة وتحليلها وفق منظور سوسيولوجي يراعي متغيرات الموضوع ومن هنا نتطرق الى تعريف المنهج الوصفي .

تعريف المنهج الوصفي:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استعمال المنهج الوصفي والذي يعرف بأنه أحد طرق البحث العلمي والتي تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون التدخل في مجرياتها .

والذي يعد أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم, لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع البيانات والمعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة. وكذلك يعرف بأنه مجموعة الإجراءات البحثية

(1) نادية سعيد عيشور، نفس المرجع ، ص240

والتي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق و البيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا، لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن ظاهرة أو الموضوع محل البحث. (1)

ادوات الدراسة :

تتعدد وسائل جمع البيانات حسب الغرض الذي يستعمل كل نوع منه ،وقد يستخدم الباحث أكثر من طريقة أو أداة لجمع المعلومات حول مشكلة الدراسة أو للإجابة عن أسئلتهم .
وبذلك فإن تعدد الوسائل يجعلنا تكمل بعضها بعضا ، فيجب على الباحث أن يكتسب مهارة في استخدام هذه الوسائل بشكل فعال ومهارة في تصميمها حيث يجعلها تتلاءم وغرض البحث أو الظروف المتصلة به(2).

• استخدمنا في هذا البحث مجموعة من الأدوات المنهجية التي تخدم طبيعة الموضوع ,كان أولها المقابلة وتمثلت المقابلة مع مجموعة من إطارات صندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط

التي اجريت اول مقابلة يوم 2023/02/07 الى ان تمت اخر مقابلة يوم 2023/02/11، وقمنا أيضا باستعمال اداة منهجية أخرى وهي الاستمارة بالمقابلة قمنا بذلك لأخذ رأي المواطنين تم ذلك يوم 02/15/

2023

(1) ناهد عبد العزيز الدليمي، أسس وقواعد البحث العلمي، دار الصفاء ، الأردن، 2015، ص98

(2) حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، أصول البحث العلمي ، مؤسسة شباب الجامعة ،مصر، ط 1، 2006 ،ص157

تعريف المقابلة :

هي احدى وسائل جمع البيانات من مصادرها وتتم بين طرفين حول موضوع محدد منطلقا من أسباب ومحققا لغايات وتهدف المقابلة إلى التعرف على الظاهرة أو الموضوع بالبحث عن الأسباب من خلال التقاء مباشر بين الباحث و المبحوث تطرح فيها أسئلة تهدف إلى استيضاح الحقائق وتشخص فيها المعلومات بربط العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة .

ان مقابلة طريقة منظمة تمكن الفرد من التعرف على حقائق غير معروفة مسبقا وتحقق في دراسات الميدانية عن طريق أسئلة يلقيها الباحث على الفرد الآخر الذي يلتقي به وجها لوجه لمعرفة رأيه في الموضوع معين أو للكشف عن اتجاهاته الفكرية ومعتقداته وهي وسيلة لجمع المعلومات بالاعتماد على تبادل الحديث بين الباحث والمبحوث إلى جانب أنها عملية من عمليات التفاعل الاجتماعي أنها أداة علمية تبدأ بها البحوث التجريبية والدراسات الاستطلاعية وهي وسيلة من الوسائل الهامة لجمع البيانات وأكثرها استخداما نظرا لسمياتها المتعددة ومرونتها⁽¹⁾

-هي أداة من أدوات جمع المعلومات في البحث العلمي بل وأكثرها استخداما وهي ليست أداة منفصلة الأدوات الأخرى بل هي أداة إضافية تضاف إلى الأدوات التقنية الأخرى،

حيث قمنا بإجراء مقابلة مع (5) إطارا من الذين يعملون على برنامج الإدارة الالكترونية في المديرية الفرعية الأنظمة الاعلام الآلي داخل مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجرا بالأغواط

(1) مروان عبد المجيد ابراهيم ،اسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق ،الطبعة الأولى ،2000 ،ص171

*استخدمنا ايضا في هذا البحث الاستبيان بالمقابلة الذي يخدم طبيعة الموضوع من حيث جمع المعلومات وأخذ آراء المواطنين داخل صندوق الضمان الاجتماعي تم توزيع الاستبيان بالمقابلة ذلك يوم 2023/02/15.

تعريف الاستبيان بالمقابلة:

وهو الذي يوزع باليد مباشرة من الباحث أو الفريق المساعد له وتتم تعبئة الاستمارة مباشرة من قبل المبحوثين ويتم توضيح أي استفسار أو أي لبس يطرح من المبحوثين , والاستبيان المباشر هو الذي يتكون من أسئلة تهدف للحصول على حقائق واضحة مثل السؤال المباشر عن العمر , الحالة الدراسية , المستوى العلمي .. الخ⁽¹⁾

وهي أداة لجمع البيانات تتمثل في مجموعة من الأسئلة المكتوبة تتعلق بظاهرة ما يطلب من المستجوب الإجابة عليها , وقد استخدمنا الاستمارة بالمقابلة لأنها تناسب موضوع بحثنا . ونظرا لطبيعة موضوع دراستنا لجأنا إلى الاستعانة باستمارة بالمقابلة لأن لها دور كبير في إنجاز البحوث العلمية فهي تفرض على المبحوث التقيد بموضوع البحث والأسئلة المطروحة فيه التي تمثل جملة من المتغيرات الاجتماعية , حيث تمثلت أداة الدراسة على 14 سؤال.

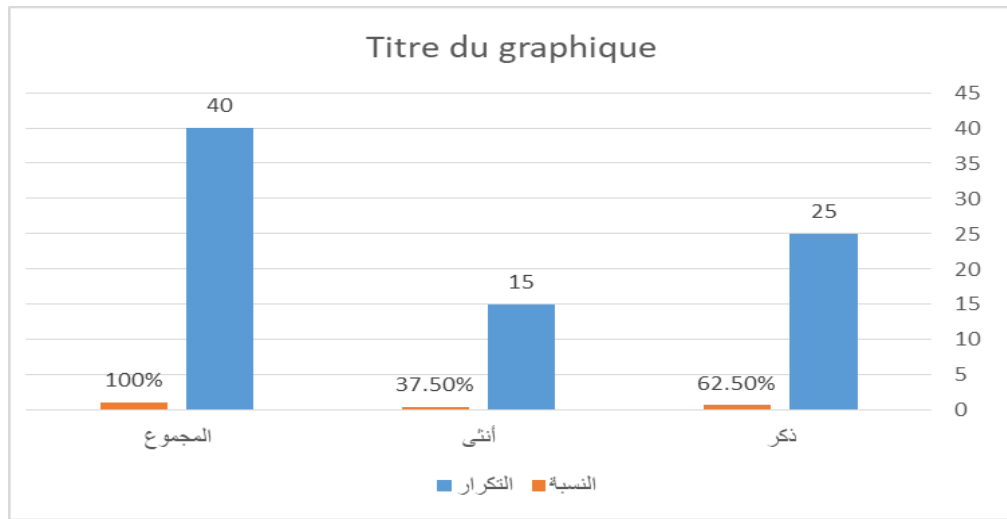
(1) نفس المرجع سابق الذكر، ص166

سابعاً - عرض وتحليل البيانات :

1- عرض الجداول الإحصائية:

الجدول رقم (2) يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	25	62.5%
أنثى	15	37.5%
المجموع	40	100%



الشكل رقم (03) يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس

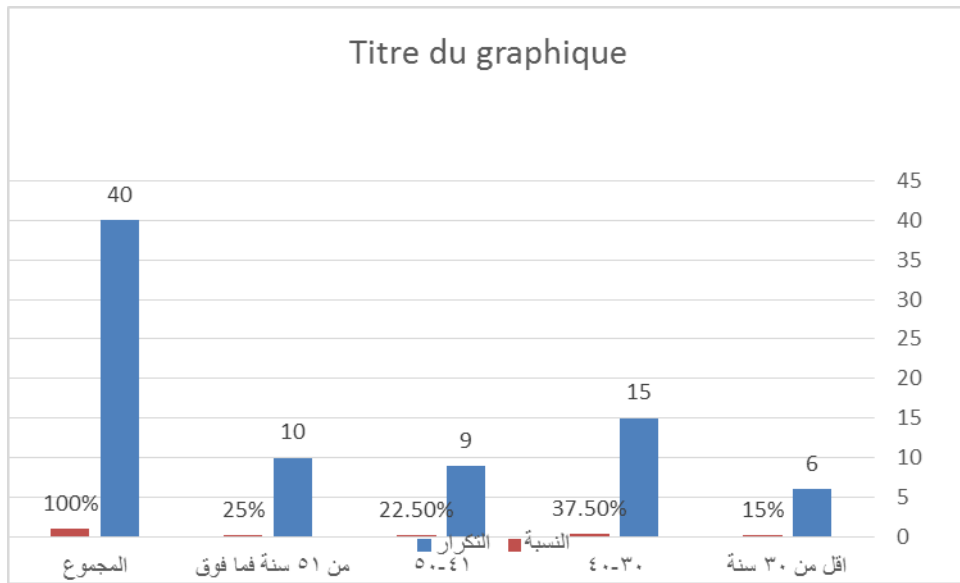
التحليل الإحصائي :

يوضح الجدول (2) اعلاه توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس ، وتظهر ان النسبة الاكبر هي 62.5%

تمثل الذكور بمعدل 25 ذكر ، في حين النسبة الاقل 37.5% تمثل الاناث بمعدل 15 انثى .

الجدول رقم (3) يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة
اقل من 30 سنة	6	15%
30-40	15	37.5%
41-50	9	22.5%
من 51 سنة فما فوق	10	25%
المجموع	40	100%



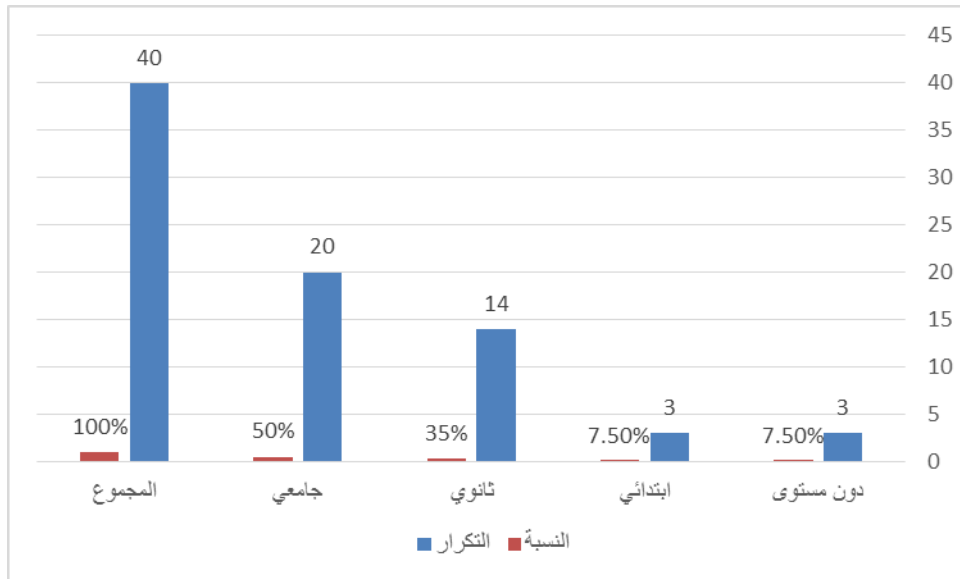
الشكل رقم (04) يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن

التحليل الاحصائي :

يوضح الجدول (3) اعلاه توزيع المبحوثين حسب متغير السن وكانت النسبة الاكبر 37.5% ممن اعمارهم تتراوح ما بين 30-40 سنة ، تليها نسبة 25% ممن اعمارهم من 51 سنة فما فوق، وجاءت بعدها نسبة 22.5% ممن صرحوا ان اعمارهم من 41-50 سنة . وجاءت النسبة الأقل 15% ممن اعمار اقل من 30 سنة .

الجدول رقم (4) يوضح المبحوثين حسب المستوى التعليمي :

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
7.5%	3	أمي
7.5%	3	ابتدائي
35%	14	ثانوي
50%	20	جامعي
100%	40	المجموع



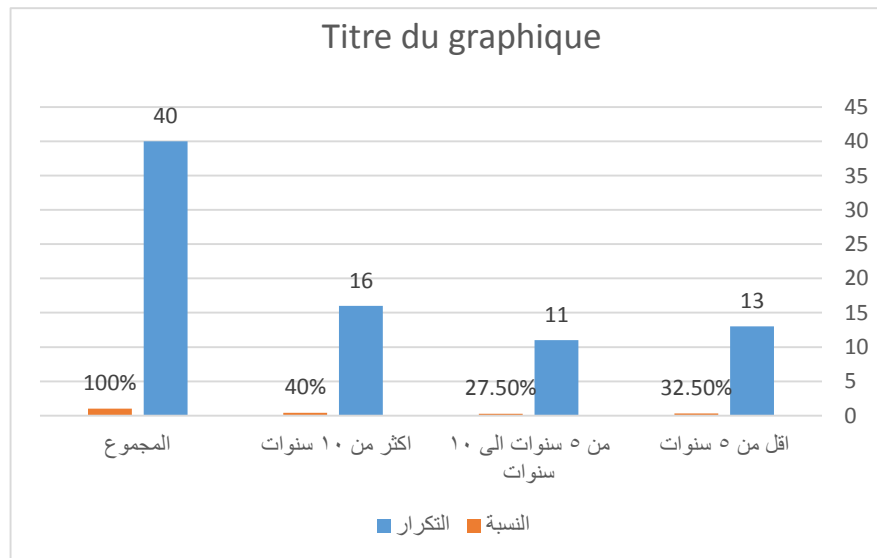
الشكل رقم(05) يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين

التحليل الاحصائي :

يوضح الجدول (4) اعلاه المستوى التعليمي للمبحوثين فكانت النسبة الاكبر 50% ممن لهم مستوى جامعي ، ثم جاءت بعدها نسبة 35% ممن لهم مستوى ثانوي ، في حين كانت النسب متساوية 7% لكل ممن لهم مستوى ابتدائي وممن هم بدون مستوى.

الجدول رقم (5) يوضح عدد سنوات التعامل مع صندوق الضمان الاجتماعي:

سنوات التعامل	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	13	32.5%
من 5 سنوات الى 10 سنوات	11	27.5%
اكثر من 10 سنوات	16	40%
المجموع	40	100%



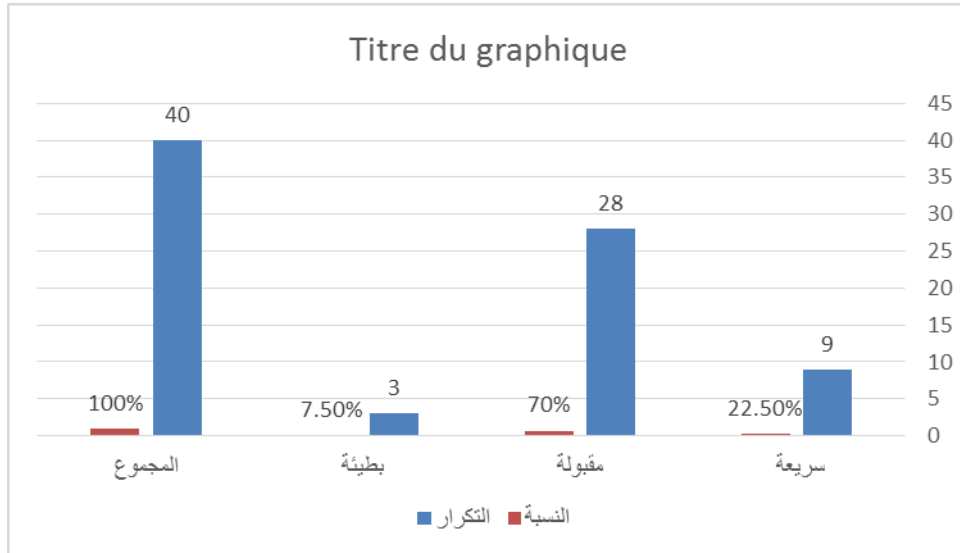
الشكل رقم (06) يوضح سنوات تعامل المبحوثين مع صندوق الضمان الاجتماعي

التحليل الاحصائي :

يوضح الجدول (5) اعلاه عدد سنوات تعامل المبحوثين مع صندوق الضمان الاجتماعي فكانت النسبة الاكبر 40 % ممن لهم تعامل اكثر من 10 سنوات ، تليها نسبة 32.5% لهم تعامل اقل من 5 سنوات ، وجاءت النسبة الاقل 27.5% ممن لهم تعامل ما بين 5 الى 10 سنوات.

الجدول رقم (6) يوضح توزيع المبحوثين حسب طريقة التعامل في معالجة الملفات من طرف الصندوق

طريق التعامل	التكرار	النسبة
سريعة	9	22.5%
مقبولة	28	70%
بطيئة	3	7.5%
المجموع	40	100%



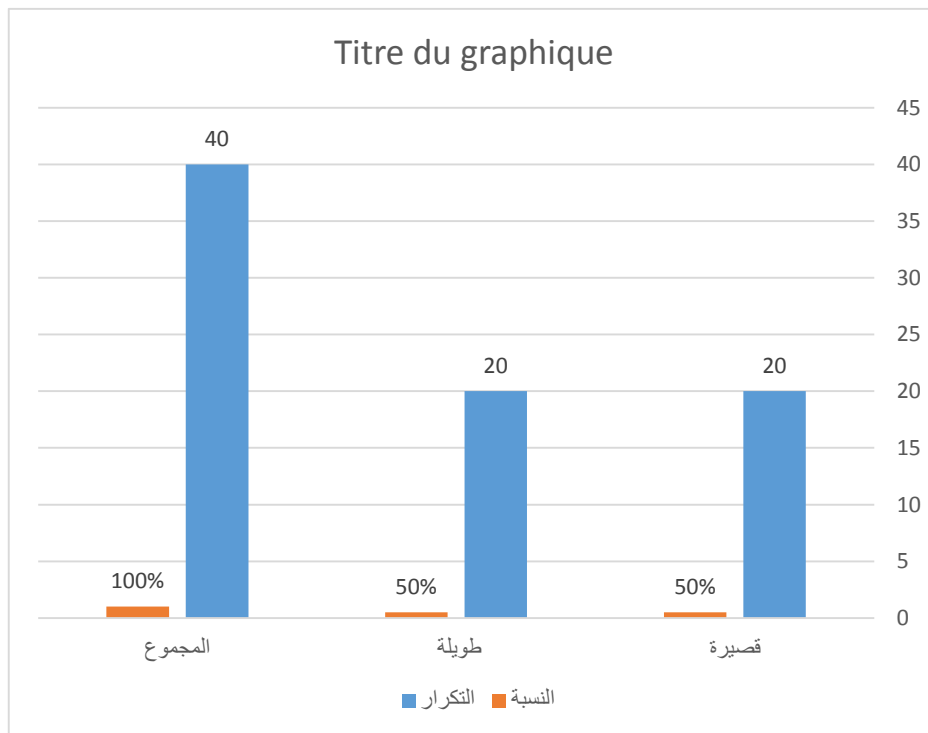
الشكل رقم (07) يوضح طريقة التعامل في معالجة ملفات المبحوثين من طرف ادارة الصندوق

التحليل الاحصائي :

يوضح الجدول (6) أعلاه طريقة تعامل في معالجة الملفات من طرف إدارة الصندوق ، فكانت النسبة الأكبر 70 % ممن قالوا انها مقبولة ، ثم جاءت نسبة 22.5 % ممن قالوا انها سريعة ، وجاءت النسبة الأقل 7.5 % ممن صرحوا انها بطيئة .

الجدول رقم (7) يوضح مدة معالجة ملفات المبحوثين من طرف الصندوق:

مدة المعالجة	التكرار	النسبة
قصيرة	20	50%
طويلة	20	50%
المجموع	40	100%



الشكل رقم (08) يوضح مدة معالجة ملفات المبحوثين من طرف إدارة الصندوق

التحليل الاحصائي :

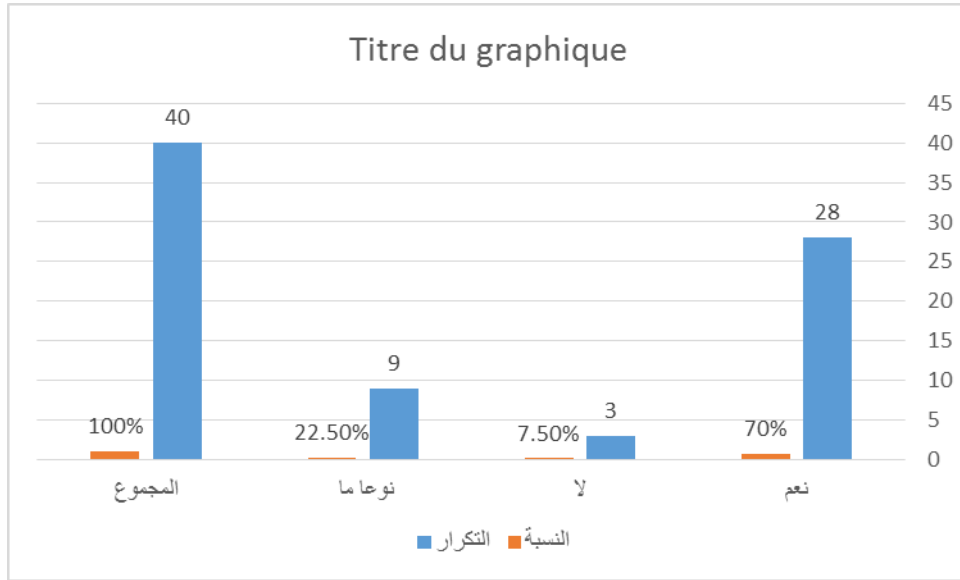
يوضح الجدول (7) اعلاه مدة معالجة ملفات المبحوثين من طرف ادارة الصندوق ، فكانت النسب متساوية 50% لمن قالوا المدة قصيرة ، يقابلها نسبة 50% من قالوا طويلة .

التحليل السوسيولوجي:

يتبين من معطيات الجدول السابق والذي يوضح مدة معالجة الملفات المبحوثين من طرف ادارة الصندوق حسب اجابات أغلبية المبحوثين انها احيان تكون مدة المعالجة قصيرة و احيان تكون طويلة تمشي بشكل متساوي , ربما هذا يشير الى عدم اكتساب مهارات وعدم وجود خبرة في العمل لايزال بعض العمال يعانون من الضعف او عدم تلقي تكوين خاص لبعض الموظفين في هذا المجال ويمكن ان يكون راجع الى بطء في تطبيق الرقمنة او البرامج و التطبيقات المستعملة او راجع الى عدم تحسين برامج الاعلام الآلي باستمرار هذا يسبب في تضييع الوقت وانتظار الطويل لمواطنين اثناء لقيام بمعالجة ملفاتهم .

الجدول رقم (8) يوضح ملاحظة المبحوثين تعامل إدارة الصندوق بالورق مزال موجودا :

التعامل بالورق	التكرار	النسبة
نعم	28	70%
لا	3	7.5%
نوعا ما	9	22.5%
المجموع	40	100%



الشكل رقم (09) يوضح رأي المبحوثين حول تعامل إدارة الصندوق بالورق

التحليل الاحصائي :

يوضح الجدول (8) أعلاه رأي المبحوثين حول تعامل إدارة الصندوق بالورق مزال موجودا ،

فكانت النسبة الأكبر 70% اجابوا نعم ، في حين نسبة 22.5% اجابوا نوعا ما ، وجاءت النسبة الأقل 7.5% اجابوا بلا.

التحليل السوسيولوجي:

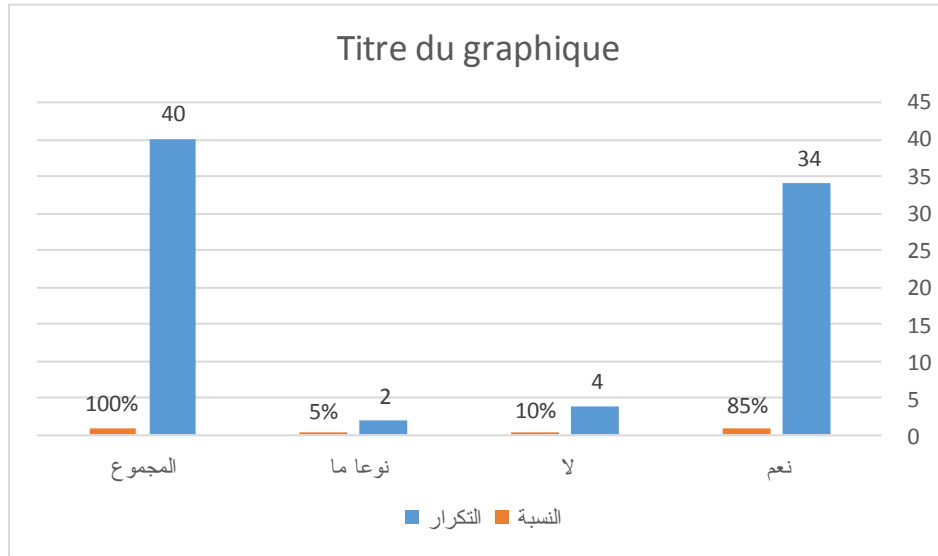
يتبين من معطيات الجدول السابق و الذي يظهر أن التعامل بالورق ظل موجودا في هذه المؤسسة الخدمية أن تعميم استعمال الرقمنة لا يزال في خطواته الأولى رغم مرور سنوات منذ تطبيقه ، و هذا يشير إلى بطء في تطبيق هذه التقنية و ربما إلى البيئة التكنولوجية المحيطة

بالمؤسسة التي لا تزال تعاني من ضعف في تغطية شبكات الأنترنت على وجه الخصوص مما يستدعي مضاعفة الجهود من ناحية تكوين الموظفين في مجال استعمال الإدارة الإلكترونية و تبني كنموذج و كذلك تحسين و عصرنه المعدات و الأجهزة و خاصة البرمجيات التي يمكن لها أن تدفع الرقمنة نحو

تحسين الخدمة و تطوير أنظمة العمل و بالتالي جودة المعاملات الإدارية و تحقيق رضا المتعامل سواء كان مواطن عادي أو مؤسسات.

الجدول رقم (9) يوضح رأي المبحوثين نحو تطبيق الرقمنة وتسهيلها للخدمة :

النسبة	التكرار	تسهيل الخدمة بعد تطبيق الرقمنة
%85	34	نعم
% 10	4	لا
%5	2	نوعا ما
%100	40	المجموع



الشكل رقم(10) يوضح رأي المبحوثين نحو تطبيق الرقمنة وتسهيلها للخدمة

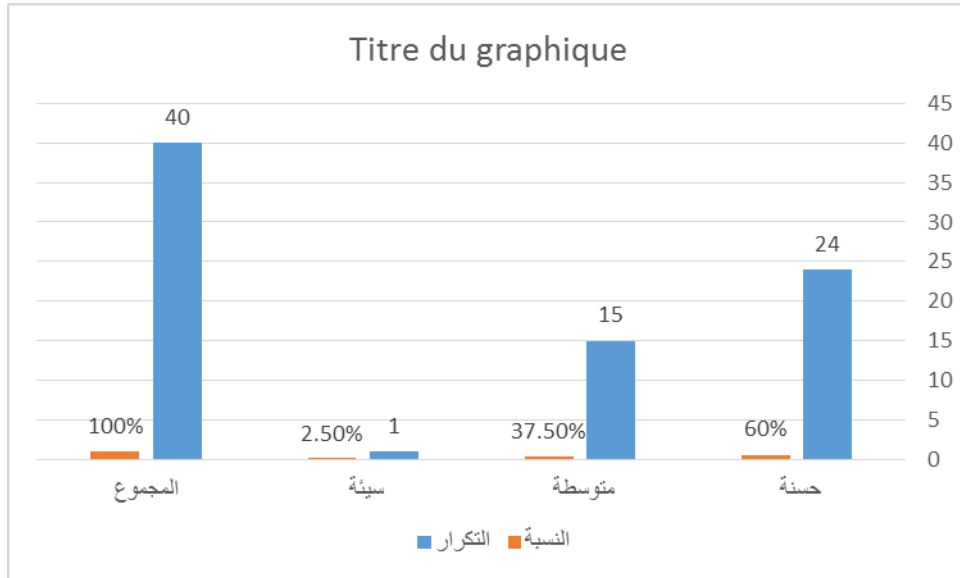
التحليل الاحصائي: يوضح الجدول (9) اعلاه رأي المبحوثين نحو تطبيق الرقمنة وتسهيلها للخدمة، وكانت النسبة الاكبر 85% اجابوا بنعم الرقمنة سهلت اكثر ، تقابلها نسبة 10% اجابوا بلا ، وجاءت النسبة الأقل 5% اجابوا نوعا ما.

التحليل السوسيولوجي:

يتبين من معطيات الجدول السابق الذي يوضح رأي المبحوثين نحو تطبيق الرقمنة وتسهيلها للخدمة داخل المؤسسة حسب رأي الاغلبية ان الرقمنة ساهمت في تحسين الكفاءات بصورة واضحة حيث ساهمت أيضا في تخفيض التكاليف بشكل جذري وريح الوقت وتخفيف العبء وكذلك جودة الخدمات المقدمة للمتعاملين، وهذا راجع إلى ان الإدارة الإلكترونية تحسن أداء المؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالأغواط، بحيث أنها تسهل عملية تقديم خدماتها من خلال اختصار الوقت والجهد، لكن لا يزل تطبيق الرقمنة في خطواتها الأولى وهذا مقارنة مع المؤسسات ذات الادارة التقليدية التي تعرقل الاجراءات من تقديم الخدمات من خلال صعوبة التحكم في التكنولوجيا ووجود صعوبة في التعامل مع التقنيات الحديثة .

الجدول رقم(10) يوضح رأي المبحوثين كفاءة العاملين المكلفين باستقبال الزبائن

كفاءة العاملين	التكرار	النسبة
حسنة	24	60%
متوسطة	15	37.5%
سيئة	1	2.5%
المجموع	40	100%



الشكل رقم (11) يوضح رأي المبحوثين حول كفاءة العاملين باستقبال الزبائن وتلبية طلباتهم

التحليل الاحصائي:

يوضح الجدول (10) اعلاه رأي المبحوثين حول كفاءة العاملين المكلفين باستقبال الزبائن وتلبية طلباتهم ، وكانت النسبة الأكبر 60% اجابوا انها حسنة ، تقابلها نسبة 37.5% اجابوا انها متوسطة ، وكانت النسبة الأقل 2.5% اجابوا انها سيئة .

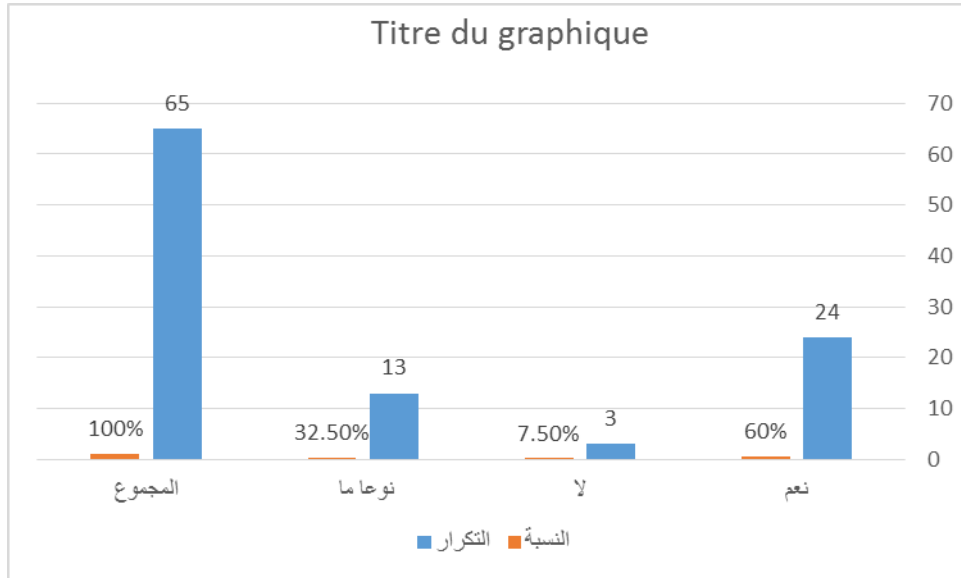
التحليل السوسيولوجي:

يتبين من معطيات الجدول السابق الذي يوضح رأي المبحوثين حول كفاءة العاملين المكلفين باستقبال الزبائن وتلبية طلباتهم ، نرى أن كفاءة العاملين كانت حسنة في تطبيق الادارة الالكترونية داخل مؤسسة وهذا راجع الى وجود دورات تدريبية وتكوينية للموظفين والى امكانية وقدرة الموظفين في تسيير العمل ، لكن لاتزال المؤسسة تعاني من ضعف بعض العاملين في أداء العمل فهذا يتطلب مؤهلات للعاملين في ظل الادارة الالكترونية.

وكذلك مهارات في استخدام التكنولوجيا والتحكم في التقنيات المستخدمة لكي يحد من المشاكل التي تعرق تطبيق الادارة الالكترونية لذي يجب وجود تأطير وتكوين متواصل لكسب المهارات في تسيير العمل وتحسين اداءه وبالتالي جودة المعاملات الإدارية وتحقيق رضا المتعاملين .

الجدول رقم(11) يوضح مدى ثقة المبحوثين في طريق تسيير ومتابعة ملفاتهم

النسبة	التكرار	مدة الاستخدام
% 60	24	نعم
%7.5	3	لا
%32.5	13	نوعا ما
% 100	65	المجموع



الشكل رقم (12) يوضح مدى ثقة المبحوثين في طريقة تسيير ومتابعة ملفاتهم من طرق ادارة الصندوق

التحليل الاحصائي :

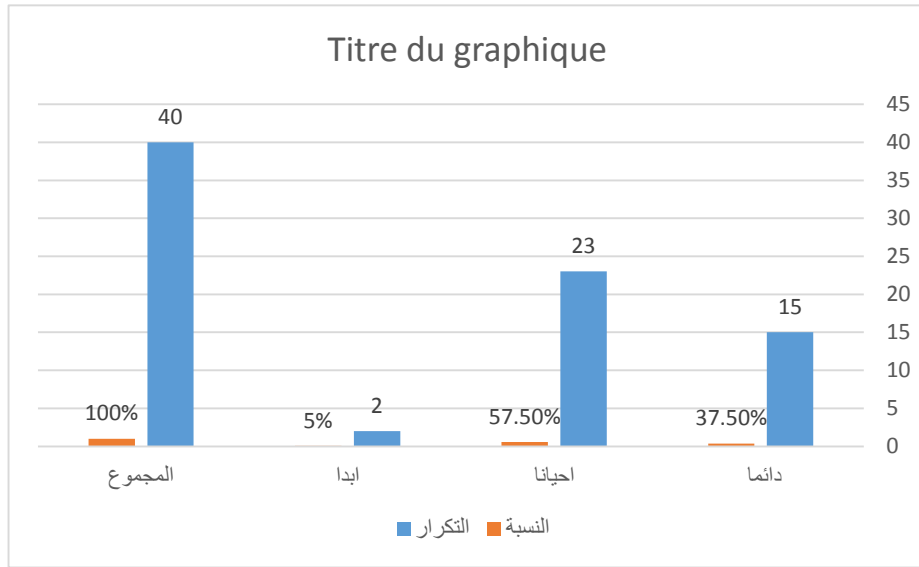
يوضح الجدول رقم (11) مدى ثقة المبحوثين في طريقة تسيير ومتابعة ملفاتهم ، فكانت النسبة الاكبر 60 % اجابوا نعم راضون عن طريقة تسيير ملفاتهم ، في حين 32.5 % اجابوا نوعا ما، وكانت النسبة الاقل 7.5 % اجابوا بلا أي عدم رضاهم عن طريقة تسيير ملفاتهم .

التحليل السوسيولوجي:

يوضح مدى ثقة المبحوثين في طريقة تسيير ومتابعة ملفاتهم، حيث كانت إجابة اغلبهم بنعم وهذا لوضع ثقتهم الكاملة في الموظفين وهذا راجع الي خبرتهم في الميدان وتجربتهم التي ثمنت لهم عملهم وتلقوا استحسان واضح من قبل المبحوثين وايضا وجود معدات وأجهزة عصرية في ادارتهم لتسهيل خدمتهم واتقانها في أسرع وقت.

الجدول رقم(12) يوضح مدى مطالبة عون الادارة بإحضار الوثائق :

النسبة	التكرار	مطالبة بإحضار الوثائق
37.5 %	15	دائما
57.5 %	23	احيانا
5 %	2	ابدا
100 %	40	المجموع



الشكل رقم (13) يوضح مدى مطالبة عون ادارة الصندوق بإحضار الوثائق الادارية

التحليل الاحصائي:

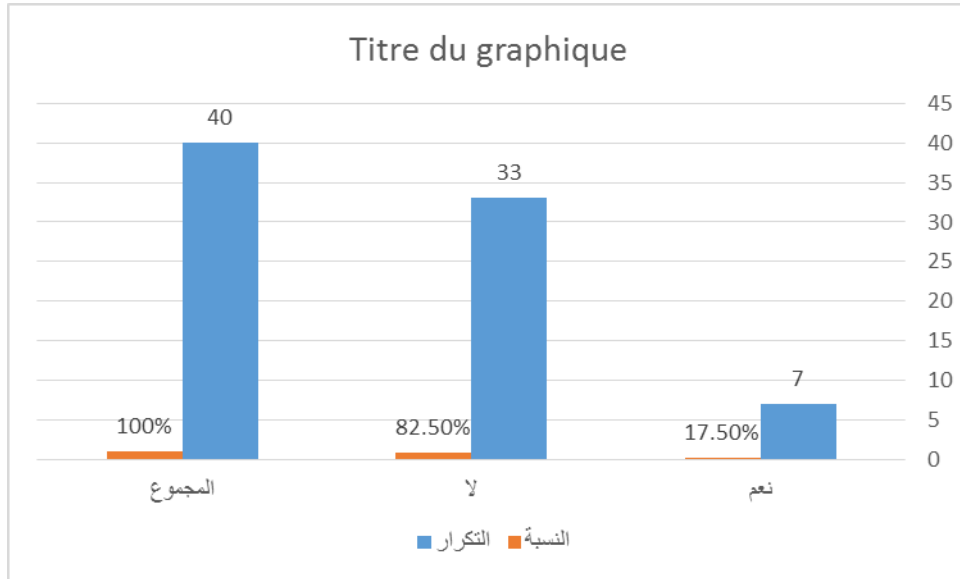
يوضح الجدول (12) ما مدى مطالبة عون ادارة الصندوق بإحضار الوثائق الادارية ، فكانت النسبة الاكبر 57.5 اجابوا ب حيانا ما يتعرضون لذلك ، وتلتها نسبة 37.5 اجابوا ب دائما ، في حين كانت النسبة الأقل 5 % اجابوا ب ابدا .

التحليل السوسيولوجي:

يوضح مدى مطالبة عون الإدارة بإحضار الوثائق والتي كانت باحيانا ومن ورائها دائما وهذا راجع الي نقص في استعمال الإدارة الالكترونية و تركيز على العمومية والتي تكلف في الوقت و الأوراق وعدة أسباب أخرى و كما هو موضح في جدول يتبين انه لا يوجد تقدم او تطور واضح في استخدامها مما جعل الزبون يتردد دائما في ذهاب لهم.

الجدول رقم (13) يوضح تعرض المبحوثين لتضييع بطاقة الشفاء :

النسبة	التكرار	تضييع بطاقة الشفاء
17.5%	7	نعم
82.5%	33	لا
100 %	40	المجموع



الشكل رقم (14) يوضح استجاب المبحوثين حول ضياع بطاقة الشفاء

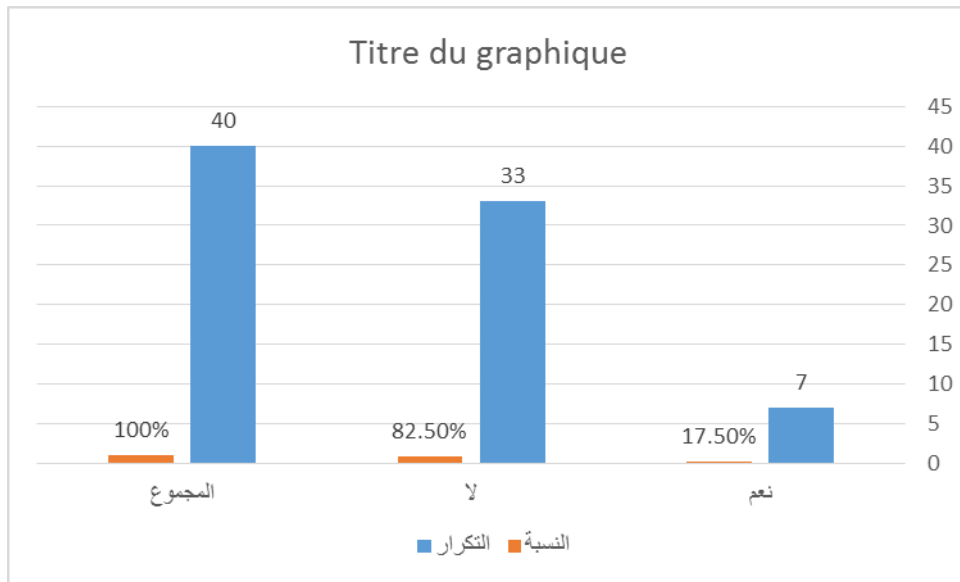
التحليل الاحصائي :

يوضح الجدول أعلاه (13) تعرض المبحوثين لضياع بطاقة الشفاء ، فكانت النسبة الأكبر هي 82.5%

انهم لم يضيعوا بطاقة الشفاء ، في المقابل النسبة الأقل 17.5% انهم نعم اضاعوا بطاقة الشفاء .

الجدول رقم (14) يوضح في حالة الاجابة بنعم هل تم استخراج البطاقة بسرعة

النسبة	التكرار	استخراج بطاقة الشفاء
17.5%	7	نعم
82.5%	33	لا
100%	40	المجموع



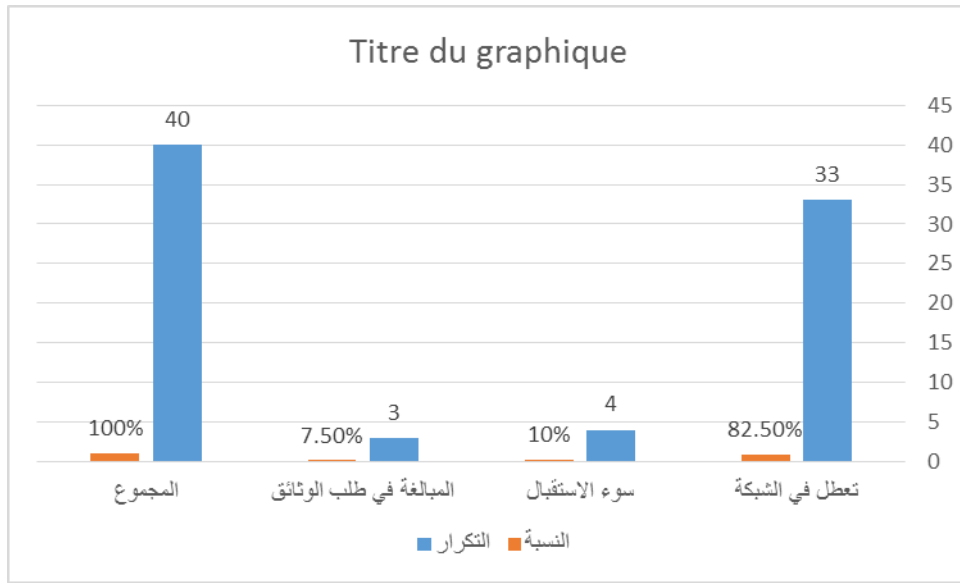
الشكل رقم (15) يوضح سرعة استخراج بطاقة الشفاء أثناء ضياعها

التحليل الاحصائي :

يوضح الجدول (14) سرعة استخراج بطاقة الشفاء أثناء ضياعها فكانت نسبة الاكبر 82.5 % امتنعوا عن الاجابة وهذا راجع لانهم لم يضيعوا بطاقة الشفاء في حين كانت النسبة الأقل 17.5% اجابوا بنعم بأنهم استخرجوا بطاقة الشفاء بسرعة أثناء ضياعها .

الجدول رقم (15) يوضح أهم المشاكل التي يتلقاها المبحوثين حين يقصدون مصالح الصندوق:

اهم المشاكل	التكرار	النسبة
تعطل في الشبكة	33	%82.5
سوء الاستقبال	4	%10
المبالغة في طلب الوثائق	3	%7.5
المجموع	40	% 100



الشكل رقم (16) يوضح أهم المشاكل التي يتلقاها المبحوثين حين يقصدون مصالح الصندوق

التحليل الاحصائي :

يوضح الجدول (15) أعلاه أهم المشاكل التي يتلقاها المبحوثين حين يقصدون مصالح الصندوق فكانت النسبة الأكبر 82.5% لمشكلة تعطل الشبكة تليها نسبة 10% سوء الاستقبال ، ثم جاءت النسبة الأقل 7.5 % المبالغة في طلب الوثائق .

التحليل السوسيولوجي :

يوضح اهم المشاكل التي يتلقاها المبحوثين حين يقصدون مصالح الصندوق والتي كانت أكبر نسبة في تعطل الشبكة التي دائما في نفس المشكل وهذا راجع الي نقص في شبكة العنكبوتية او انقطاعها حيث تؤدي إلى انقطاع شبكة وتوقف كل شيء وهذا ما يقلق المبحوث ثم جاءت من ورائها سوء الاستقبال حيث اغلب الموظفين لم يتلقوا تكوين في استقبال ونقص الخبرة في تعامل مع المبحوثين مما يؤدي إلى عدم تفاهم فيما بينهم.

2- عرض وتحليل بيانات المقابلات:

❖ المقابلة الأولى:

_اجرية يوم 2023/02/07

البيانات الشخصية :

مع السيد خ.م

الجنس: ذكر

السن: 50عام

المنصب الحالي: مدير فرعي لأنظمة المعلوماتية(اعلام آلي)

الاقدمية وسنين الخبرة: 23 سنة

أجوبة تتعلق بالتساؤل الفرعي الأول:

ج1: بدأنا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في سنة 2004

ج2: تم ذلك عن طريق :

- الاستعداد للرقمنة

- تزويد وتجهيز الأجهزة

- تصميم التطبيق وثبيت البرامج

- تكوين العمال والموظفين

ج3: نعم ساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية بكثير في تسهيل وتحسين سيرورة العمل اليومي وكذا تصميم

البرامج الإلكترونية وتطبيق

ج4: يكون تقييم فعالية البرمجيات وتطبيقات بنسبة 95% لانها ساهمت كثيرا في التقدم التكوين عن

الضمان الاجتماعي خاصة في 10 السنوات الأخيرة

ونقص الأخطاء وسرعة الوقت بذل التدوين الورقي

ج5: نعم يتم تحسين برامج الإعلام الآلي باستمرار وذلك عن طريق التطور علي حسب

متطلبات المستخدمين خاصة في 5 سنوات الاخيرة منذ بدأ عمل ب نظام بطاقة الشفاء بعدما كانت

عبارة عن ورق اصبحت الكترونية ولازلنا في تطور وتجديد

ج6: نعم نشعر ان المواطن بدأ يثق في خدمه الإدارة الإلكترونية هنا الثقة تكون حسب الفئة نحن لا

نواجه صعوبة مع مواطن مقف بل احيانا نوجه صعوبة مع مواطن امي في مسألة ثقته

ج7: الي حد ما تكون راحة المواطن من جودة الخدمة المقدمة له ايام يذهب فيها المواطن راضي من الخدمة المقدمة له وفي حالة عطل الشبكة او توقف النظام هنا يذهب غير راضي بذلك

اجوبة تتعلق بالتساؤل الفرعي الثاني:

ج1: ليس شرط انه نظام الادارة الالكترونية اكتساب مهارات الكترونية

ج2: نعم تلقينا تكويناً في البداية فقط اما الآن فقد تعو دو علي العمل بها هذه بالنسبة لجهة الفرعية الأنظمة الإعلام آلي كان التكوين في مجال البرامج المخصصة كل موظف يتلقى تكوين في إطار خدمته وكل واحد لديه رقم سري خاص به.

ج3: كان مستوى التكوين جيد، عند تكوين اي شخص يجب النزول الى مستواه كي يستوعب النظام والبرامج وتطبيقات المخصصة الان اول مرة عندما يدخل البرنامج لا يستطيع فهمه اما عن مدة التكوين كانت حسب قدرة استيعاب الموظف ، اما في حالة تحديث التطبيق او البرامج يجب ان نعمل لهم صحح تكوين.

ج4: في حد بعيد ساهم محتوى التكوين في التكيف مع العمل.

أجوبة تتعلق بالتساؤل الفرعي الثالث:

ج1: العوائق والصعوبات التي وجدها في اداء مهامنا هي :

- في تلف الأجهزة القديمة
- ثقل الشبكة الاتصالات
- مشاكل في الأجهزة والأنترنت
- مشاكل في ربط

ج2: نعم هناك شكاوي من طرف المواطنين

نوعها من ناحية التقنية :

- انقطاع الشبكة
- طول الانتظار
- الضغط الدائم
- كثرة جلب الوثائق في بعض الملفات

ج3: هناك مستوى عالي في توفير المعدات لدينا تقريبا كل عام هناك تجديد

وتوفير الأجهزة باستمرار

ج4: من بين السلبيات والإيجابيات التي يتلقاها الموظف هي:

السلبيات:

- ثقل الشبكة
- تعطل الشبكة
- تعطل في البرنامج اذا كان صعب قليلا على الموظف

الإيجابيات:

- تخفيف الخدمة
- تنقص الجهد والوقت
- تنقص من الأخطاء

ج5: من بين السلبيات والإيجابيات التي يتلقاها المواطن :

السلبيات :

- كثرة الأخطاء في بعض الأحيان
- طول الانتظار خاصة في حالة ثقل الشبكة
- مشكل التنقل بين الولايات يأخذ وقت.

الإيجابيات:

- استعمال البرنامج عن بعد القدرة على استخراج بعض الوثائق عن بعد او في منزله
- حل مشكلة المشقة في التنقل بين فروع الضمان الاجتماعي
- في حال صنع بطاقة شفاء قد تصله في رساله في هاتفه بأنها تمت تجهيزها
- وايضا القدرة على معرفة متي تنتهي صلاحية لاسيرونس.

❖ المقابلة الثاني :

اجرية يوم 2023/02/09

البيانات الشخصية :

السيدة ب.ص

الجنس: مؤنث

السن: 35 عام

المنصب الحالي: مهندسة في الإعلام آلي

الأقدمية وسنوات الخبرة: 13 سنة

اجوبة تتعلق بالتساؤل الفرعي الأول :

ج1: بدأنا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في سنة 2004

ج2: تم ذلك بتطوير برامج معلوماتية بلا من الوثائق والأوراق

ج3: نعم ساهم كثيرا في تسهيل وتحسين سيرورة العمل

ج4: اقيم فعالية البرمجيات وتطبيقات المخصصة انها كانت جيدة وانقصت في الوقت والمجهود الذي

كان يبذل من قبل

ج5: نعم يتم تحسين برامج الإعلام الآلي باستمرار وذلك عن طريق جلب كل مستحقات وصيانته في

حالة عطل

ج6: نعم اشعر انا المواطن يثق في خدمة الإدارة الإلكترونية

ج7: انا عن نفسي اشعر انا المواطن مرتاح من جودة الخدمة المقدمة له

اجوبة تتعلق بالتساؤل الفرعي الثاني :

ج1: نظام الادارة الإلكترونية ليس من الضروري ان يستلزم اكتساب مهارات إلكترونية

ج2: لم نتلقى تكويننا خاص

ج3: لا اقدر ان احدد لكم مستوى تكوين الانني لم اتلقى تكوين خاص

ج4 : طبعا يساهم التكوين في التكيف مع العمل

أجوبة تتعلق بالتساؤل الفرعي الثالث :

ج1: ليس هناك عوائق او الصعوبات في اداء مهامنا اليومية الا في حال انقطاع الشبكة

او تعطلها.

ج2: نعم هناك شكاوي

نوع الشكاوي :

- المواطنین يشتكون في بعض الأحيان من سوء المعاملة من طرف العاملين.
- من الناحية التقنية عندما يكون هناك عطل في النظام أوفي الشبكة.
- ج3: بالنسبة الي توفير المعدات لدينا فهي في مستوى لا بأس به.
- ج4: السلبيات والايجابيات التي يتلقاها الموظف في أداء عمله هي

سلبيات :

- عطل في الشبكة

الايجابيات :

- سرعه، الدقة، توفير
- الوقت، نقص الجهد المبذول

ج5 : سلبيات وايجابيات يتلقاها المواطن هي:

السلبيات : سوء المعاملة

- وعدم التوجيه الصحيح
- او عندما يكون هناك عطل في النظام او الشبكة فهنا عليه بالانتظار.

الإيجابيات : السرعة في أداء المهام.

❖ المقابلة الثالثة:

اجريت يوم 2023/02/09

البيانات الشخصية :

السيد ق.ع

الجنس: ذكر

السن : 51عام

المنصب الحالي: رئيس قسم الموارد البشرية

الأقدمية وسنوات الخبرة: 19سنة

اجوبة تتعلق بالتساؤل الفرعي الأول :

ج1: بدأنا في تطبيق الإدارة الالكترونية في سنة 2009 عبر البريد الإلكتروني الداخلي

ج2: تم ذلك عن طريق تزويد مختلف المصالح بأجهزة وماسحات ضوئية

وايضا يتم بالأنترانت والإنترنت

ج3: اكيد ساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين وتسهيل العمل لكن يوجد هناك عراقيل

لكن لازلنا لم نلحق الي مرحلة إدارة بلا ورق.

ج4: نقيم فعالية التطبيقات والبرامج بنسبة 90% الآن مزال يوجد هناك ملفات تتطلب وثائق

ج5: نعم يتم تحسين برامج الاعلام الي باستمرار عبر اقتناء أجهزة حاسوب جديدة وكذلك ايضا أجهزة

مضادة للفيروسات

يتم تحسين ذلك بسبب الخوف من الاختراقات في هذه الحالة تغير كلمة السر خاصه كي تكون لشبكة

مفتوحة يجب عدم دخول الى الأنترنت تم تنقيص مستعملين الإنترنت بشكل كبير

لذا يجب توفير الأمن الإلكتروني وكلمة السر يستلزم ان تكون معقدة كي لا تتعرض للاختراق

ج6: في بعض الاحيان نشعر ان مواطن يثق في خدمه الإدارة الإلكترونية.

ج7: اشعر انه المواطن مرتاح من جوده الخدمة المقدمة له.

اجوبة تتعلق بالتساؤل الفرعي الثاني :

ج1: اجل نظام الإدارة الالكترونية يستلزم اكتساب مهارات الكترونية

الان هناك موظفين لا يجدون في استعمال الكمبيوتر

ج2: لم نتلقى تكوين خاص لأنه عندما يمدون لنا نظام جديد يرافقه دليل هذا دليل يرينا كيفية الاستخدام به.

ج3: تلقينا تكويناً في الصيانة فقط كان ذلك مع الصندوق الوطني للتقاعد كان محرد نصف يوم دراسي.

ج4: لا يوجد مستوى الآن كل نظام يتم إرسال معه دليل خاص به.

اجوبه تتعلق بالتساؤل الفرعي الثالث :

ج1: العوائق والصعوبات التي وجدها في أداء مهامنا هي :

- تعطل الشبكة بعض الأحيان ثقلها

- خاصة تعطل الشبكة الداخلية نصف يوم

ج2: نعم هناك شكاوي من طرف المواطنين

ج3: مستوى جيد في توفير المعدات وتجديدها مره في كل عامين

في بعض الأحيان حسب خلل الأجهزة اذا كان هناك خلل في جهاز يتم صيانتة.

ج4: السلبيات والإيجابيات التي يتلقاها الموظف هي:

السلبيات:

- في البرامج اتي تكون غير مفعلة 100% قيد التحيين.

- في تعطل الشبكة

الايجابيات :

- ربح الوقت.
- تبسيط الإجراءات الإدارية.
- توفير الأمن الإلكتروني.

ج5: من سلبيات والايجابيات التي يتلقاها المواطن هي :

السلبيات:

- طول الانتظار

الايجابيات:

- عدم ايجاد اخطاء في جردة الخدمة المقدمة له

❖ المقابلة الرابعة:

اجريت يوم 11/02/2023

البيانات الشخصية:

السيدة: ا.ع

الجنس: انثى

السن: 50 سنة

المنصب الحالي: مسؤولة خلية الإحصاء و التوثيق ص .و .ت .أ

الاقدمية وسنوات الخبرة: 25 عام

اجوبة تتعلق بالتساؤل الفرعي الاول:

ج1: بدانا في تطبيق الادارة الالكترونية في سنة 2004.

ج2: تم ذلك عن طريق توفير الاجهزة والتكوين.

ج3: تطبيق الإدارة الإلكترونية ساهم في ربح الوقت وتسريع الخدمة.

ج4: نقيم فعالية البرمجيات وتطبيقات المخصصة الأداء مهامنا انها كانت فوق المستوى.

ج5: نعم يتم تحسين برامج الاعلام لألي باستمرار وبطريقة دورية وكل ما كان هناك جديد كل ما كان هناك تحديث.

ج6: نعم نشعر ان المواطن يثق في خدمة الادارة الالكترونية .

ج7: على الاغلب يكون المواطن مرتاح من جودة الخدمة المقدمة له وذلك بنسب 90%.

الانها قد وفرت له الوقت وعدم الانتظار.

اجوبة تتعلق بالتساؤل الفرعي الثاني :

ج1: نظام الإدارة الإلكترونية يستلزم اكتساب مهارات إلكترونية وذلك على حسب التخصص والعمل ويتطلب مهارات مكتسبة ومستوى دراسي وهذا مع الأقدمية والخبرة.

ج2: نعم تلقينا تكوين.

ج3: كان التكوين فوق المستوى من حسن الى الجيد بفضل المهندسين مديرية الفرعية لأنظمة المعلوماتية هم الذين يوفرون المعلومات قيمة وإحصائيات دورية خاصة بالوكالة التي تعتبر النواة الرئيسية للصندوق .

ج4: التكوين ساعد في التكيف مع العمل وتحسين سيورة العمل بكثير.

اجوبة تتعلق بالتساؤل الفرعي الثالث:

ج1: العوائق والصعوبات التي واجهنا ها في أداء مهامنا اليومية هي:

- ثقل الشبكة.
- تعطل جميع الشبكات.
- في حال توفير تطبيق جديد تكون هناك صعوبة قليلة.

ج2: نعم هناك شكاوي عديدة من طرف المواطنين

ـنوعها من الناحية التقنية :

تكون الشكوة في حال تعطل الشبكة او ثقلها

وايضا في حال وجود اخطاء.

ج3: مستوى توفير المعدات لدينا هوا مستوى جيد في كل المصالح خاصة في حال تعطل توفر اجهزة

وفي حال عدم وجود صيانة

ج4: السلبيات والإيجابيات التي يتلقاها الموظف:

السلبيات:

- في حال ضغط
- في حال تعطل الشبكة

الإيجابيات :

- تسهيل وتحسين العمل
- ربح الوقت
- عدم تتقل بين الولايات

ج5: السلبيات والإيجابيات التي يتلقاها المواطن:

السلبيات :

- عدم رضى المواطن في كل الأحوال

الإيجابيات :

- ربح الوقت
- نقص من الانتظار الطويل.
- نقص من كثرة جلب الوثائق.

❖ المقابلة الخامسة:

اجريت يوم 2023/02/11

البيانات الشخصية :

السيد ر.م

الجنس: ذكر

السن: 48 عام

المنصب الحالي: مكلف بتسيير قسم الاشتراكات

الأقدمية وسنوات الخبرة: 18 سنة

اجوبة تتعلق بالتساؤل الفرعي الاول :

ج1: بدأنا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في سنة 2004

بدانا فيه سنة 2009Slcma

ثم تطورت كثيرا في سنة مارس 2015

ج2: تم ذلك عن طرق تصريح الاشتراكات عن بعد.

• تم ذلك عن طريق تصريح الاشتراكات عن بعد.

• تصريح العمال - عن بعد

• تصريح سنوي.

• تصريح الاشتراكات الفصلي شهري.

• تصريح حادث عمل 2022.

• التقسيط عن بعد.

• كل هذا كانت عبارة عن برامج و بوابة يتم فيها إعطاء رقم سري لأي مستخدم جديد لاستعماله

داخل البوابة الرقمي (الاشتراكات عن بعد).

ج3: ساهم تطبيق الادارة الإلكترونية في تسهيل وتحسين سيرورة العمل

• كذا نقص الجهد 80%.

• وتسريع عملية التصريح .

• ونقص تكلفة الوثائق.

ج4: نقيم فعالية البرمجيات وتطبيقات أنها كانت جيدة ومساعدة في المهام ودائما في تحديث

البرمجيات .

ج5: نعم دائما يتم تحديث برامج الأعلام الآلي باستمرار.

ج6: نعم يثق المواطن في خدمة الإدارة الإلكترونية.

ج7: نرى ارتياح معظم المواطنين .

اجوبة تتعلق بالتساؤل الفرعي الثاني :

ج1: ليس شرط اكتساب مهارات إلكترونية في النظام الإدارة الإلكترونية الا انه بسيط جدا ويستفيد منه الجميع .

ج2: لم نتلقى تكوينا خاص لاكم هناك من تلقى تكوينا سطحيا فقط.

ج3: لا استطيع تقييم مستوى التكوين الآن لم نتلقاه.

ج4: نعم يساهم التكوين في التكيف مع العمل .

اجوبة تتعلق بالتساؤل الفرعي الثالث :

ج1: من اكثر العوائق التي وجهنها في أداء العمل اليومي هي تعطل في الشبكة هنا تكون الصعوبة في استمرار العمل.

ج2: نعم هناك شكاوي.

نوعها من الناحية التقنية: هوا شكوى في مشكل الحجز.

ج3: مستوى جيد في توفير الأجهزة مع صيانة الدورية.

ج4: سلبيات وإيجابيات التي يتلقاها الموظف هي:

السلبيات:

- عطل الشبكة

الإيجابيات:

- تسهيل وعدم التنقل.

ج5: سلبيات وإيجابيات التي يتلقاها المواطن:

سلبيات:

- عدم الاستقبال الجيد.

- ضغط من طرف المواطن.

إيجابيات:

- عدم الانتظار الطويل.

- عم التنقل بين الوكالات الضمان اجتماعي.

3 - تحليل بيانات المقابلات:

من خلال المقابلات التي اجرينها توصلنا الى بيانات سوف نقوم بتحليلها :

1- من خلال اجابات المبحوثين انه تم بدأ تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الصندوق الوطني

للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط في سنة 2004 حسب اجابة اربع مبحوثين ومبحوث

واحد يقول انه تم تطبيقها الرسمي في سنة 2009 عبر البريد الالكتروني الداخلي, حيث نلاحظ هنا

تباين في الاجابات يمكن ان يرجع هذا الى الأقدمية في العمل, او يرجع الى بطء في تطبيق

الرقمنة داخل المؤسسة .

2- حسب اجابة المبحوثين انه تم تطبيق الادارة الالكترونية عن طريق ,الاستعداد للرقمنة وتزويد مختلف المصالح بالأجهزة وماسحات ضوئية وتجهيز وتصميم التطبيقات و تطوير برامج المعلوماتية وتكوين العمال والموظفين , من خلال هذه الاجابة نرى ان هناك اتفاق, لكن لازال بعض العمال يعانون من الضعف ربما يرجع الى المستويات التعليمية .

3- تأكد اجابة المبحوثين على أن تطبيق الإدارة الإلكترونية ساهم بكثير في تحسين سيرورة العمل اليومي وريح الوقت وتسريع الخدمة ونقص تكلفة الوثائق وكذا ساعدت في تصميم البرامج الإلكترونية وتطبيقات , الا ان كل هذا ولم تصل المؤسسة الى مرحلة إدارة بلا ورق وتواجه عراقيل ربما يرجع السبب الى صعوبة التحكم في التكنولوجيا ووجود صعوبة في التعامل مع التقنيات الحديثة.

4- من خلال إجابة المبحوثين نرى ان هناك اتفاق في تقييم فعالية البرمجيات وتطبيقات المخصصة لأداء مهامهم أنها كانت جيدة ومساعدة في المهام وكانت في مستوى جيد, و أنقصت في الوقت والمجود الذي كان يبذل لأنها ساهمت بكثير في تقدم مؤسسة الضمان الاجتماعي بالأغواط خاصة

في عشر سنوات لأخيرة , ولاكن مزال يوجد هناك ملفات تتطلب وثائق لأن تعميم استعمال الرقمنة لازال في خطواته الأولى رغم مرور سنوات منذ تطبيقه.

5- يتبين من اجابة المبحوثين أنه يتم تحسين برامج الإعلام الآلي باستمرار وبطريقة دورية وذلك عن طريق التطوير على حسب متطلبات المستخدمين , وعن طريق جلب كل مستحقات وصيانة في حالة عطب وعبر اقتناء أجهزة الحاسوب جديدة وكذا أجهزة مضادة للفيروسات ,نرى هنا اتفاق المبحوثين وانهم كانوا على حق الآن هذا يسهل عملية تقديم جودة الخدمات ويحسن أداء المؤسسة من خلال إلغاء الحواجز الزمنية على عكس الإدارة الورقة التقليدية .

6- نرى أن هناك تباين في اختلاف إجابات المبحوثين في مسألة شعورهم بأن المواطن في بعض الأحيان لا يثق في الخدمة الإدارة الإلكترونية , كما نلاحظ اختلاف الآراء حيث أن هناك من يشعر بثقتهم وهناك من يقول أنه لا يواجه صعوبة مع مواطن مثقف بل صعوبة تكون مع مواطن أمي , هنا يرجع السبب عدم ثقة المواطن في خدمة الإدارة الإلكترونية الى قلة وجود كفاءات في المؤسسة ربما يحد في تطبيق الإدارة الإلكترونية وربما أيضا الى عدم وجود دورات تدريبية وتكوينية للموظفين .

7- كما نلاحظ تباين واختلاف في إجابة المبحوثين أن نسبة ارتياح المواطن من جودة الخدمة المقدمة له مختلفة من شخص الى آخر وارتياح معظم المواطنين إلى حد ما تكون راحتهم يرجع هذا في حالة عطل الشبكة أو توقف النظام أو إلى عدم حسن سير الموظف إلى

8- عمله في هذه الحالات يذهب المواطن غير راضي بذلك وغير مرتاع من جودة الخدمة المقدمة له.

9-بناء على إجابات المبحوثين فقد نلاحظ اختلاف الآراء بأن هناك من يقول أن الإدارة الإلكترونية تستلزم اكتساب مهارات إلكترونية هناك من يقول انه ليس من ضروري اكتساب مهارات فإجابات هنا متباينة, حيث نرى أن الإدارة الإلكترونية تتطلب مهارات إلكترونية مكتسبة ذلك على حسب التخصص و المستوى الدراسي والأقدمية الخبرة .وكلما كانت هناك مهارات كل سهلت العمل أكثر وكلما كان هناك ربح في الوقت .

10-من خلال إجابات المبحوثين في تلقي تكويننا خاص بالإدارة الإلكترونية نلاحظ تباين في الإجابات نرجع سبب التباين إلى لأقدمية أو التخصص, لأن التكوين أمر ضروري فهو يساعد على قدرة التحكم في التكنولوجيا المتقدمة واكتساب مهارات عالية جدا وسير العمل داخل المؤسسة بشكل سهل ومنظم

حيث يجب أن يكون مستوى التكوين جيد و في اطار عمل كل موظف خاصة مجال البرامج المخصصة لهم .

11-تأكد اجابات المبحوثين على أن مستوى التكوين كان فوق المستوى كما أُنق جميعهم على أن التكوين ساهم في التكيف مع العمل وتحسين الخدمة وتطوير أنظمة العمل .

12-بناء على إجابات المبحوثين نرى أنهم يواجهون أحيان عوائق وصعوبات في أداء مهامهم اليومية حيث أكد جميعهم أنه يكون ذاك في حالة تعطل الشبكة أو ثقلها أو تلف الأجهزة القديمة أو في حالة توفير تطبيق جديد تكون هناك صعوبة قليلة في كيفية استخدامه .

13-نرى أن هناك تباين في إجابات أنهم يتلقون شكاوي عديدة من طرف المواطنين يرجع هذا لأسباب من بينها انقطاع الشبكة طول الانتظار ذلك في حالة عطل في نظام وربما تكون الشكوى في حالة سوء المعاملة من طرف العاملين أو في حال وجود أخطاء .

14-نلاحظ اتفاق المبحوثين على أن مستوى توفير المعدات ولأجهزة داخل مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالأغواط كانت في مستوى جيد في كل المصالح حيث أكد جميعهم على توفير وتجديد الأجهزة مع الصيانة الدورية في حالة تعطل .

15-لاحظنا كذلك من خلال إجابات اتفاقهم على أن الموظف يتلقى بعض الإيجابيات والسلبيات بالنسبة للسلبيات يرجع سببها الى عطل في الشبكات أو عدم تفعيل البرامج أو في حال توفير برنامج جديد تكون هناك صعوبة قليلة , مما يؤدي كل هذا الى النقص وعدم تقدم العمل بالشكل لأفضل و الاضطرار الى مضاعفة الجهد , مما يستدعي تحسين وعصرنة المعدات ولأجهزة وخاصة البرمجيات وكذلك مضاعفة جهود من ناحية تكوين الموظفين في مجال استعمال الإدارة الإلكترونية .

16- يؤكد المبحوثين على أن المواطنين يتلقون ايجابيات منها ربح الوقت ونقص في الانتظار الطويل لآكن لازال المواطن يواجه بعض السلبيات من بينها عدم الاستقبال الجيد سوء المعاملة أو كثرة الأخطاء في بعض الأحيان يرجع ذلك الى عدم قدرة الموظف في تسيير العمل لذى يجب تكثيف الدورات التدريبية في رفع كفاءة العاملين المكلفين باستقبال الزبائن وتلبية طلباتهم وبالتالي يتم تحسين سير العمل رفع جودة المعاملات الإدارية وهكذا يتحقق رضا المتعاملين .

النتائج العامة لدراسة

الاستنتاج العام:

وخلاصة القول نستنتج من خلال دراستنا الميدانية، وبعد إجراء التحليل الإحصائي والتحليل السوسيولوجي للاستمارات وتحليل بيانات المقابلات المتحصل عليها من خلال الدراسة التي أجريت في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالأغواط والتي حاولنا فيها دراسة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية .

✓ استنتجنا أن الإدارة الإلكترونية أحدثت تغيرات وتطورات ولعبت دور كبير في تحسين وعصرنة الإدارات وتطوير دور البرامج داخل مؤسسة الصندوق الضمان الاجتماعي بالأغواط.

✓ إن العمل بتقنيات التكنولوجيا والأجهزة الحديثة والمعدات بات ضرورة حتمية في المؤسسات وهو بمثابة العمود الفقري لهذا النمط من الإدارات , ذلك من أجل مسايرة وتطورات العصر .

✓ تستخدم مؤسسة الصندوق ضمان الاجتماعي عناصر الإدارة الإلكترونية ضمن مختلف الاعمال الإدارية , حيث تقوم عليها منها الشبكات , البرمجيات , الأجهزة بالإضافة الى صناعات المعرفة.

✓ تمثل الإدارة الإلكترونية منهجا حديثا يقوم على الاستخدام الواسع للتكنولوجيا والمعلومات والاتصال حيث تساهم أيضا في تقليص العديد من التكاليف بل تقليص زمن انجاز الأعمال وريح وقت كبير .

النتائج العامة لدراسة

✓ كما استنتجنا أن كلما ارتفع طول الخبرة والكفاءة المهنية للموظفين كلما كان الطلب متزايد
نحو تحسين ظروف العمل , كلما اخفض طول الخبرة والكفاءة المهنية للموظفين كلما كانت
المؤسسة تعاني من ضعف في أداء العمل وهذا من ما يزيد من المشاكل التي تعرقل تطبيق
الإدارة الإلكترونية .

الخاتمة

خاتمة:

بعد الانتهاء من هذه الدراسة، توصلنا إلى عدة نتائج مهمة. أولاً، أن تبني مفهوم الإدارة الإلكترونية يساعد على تحسين العمليات الإدارية وتسهيل التواصل بين المؤسسات والعملاء.

ثانياً، أن استخدام التكنولوجيا يمكن أن يحسّن من جودة خدمات المؤسسات ويزيد من إنتاجيتها.

ثالثاً، أن الخبرة والكفاءة المهنية للموظفين تلعب دوراً هاماً في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، وأن ضعف الخبرة والكفاءة المهنية يمكن أن يؤدي إلى ضعف في أداء العمل.

وأخيراً أن تحول الإدارة من الأسلوب التقليدي إلى الإدارة الإلكترونية يحتم على المؤسسات اتخاذ خطوات جادة للاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية، وذلك بتبني التقنيات والوسائل الحديثة. في نهاية هذه الدراسة، نؤكد على أهمية مواصلة التطور والابتكار في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية لضمان استمرار تحسين جودة خدمات المؤسسات وزيادة إنتاجيتها.

بالإضافة إلى النتائج المذكورة، فإن الدراسة أظهرت أيضاً أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يساعد على تحسين التواصل بين المؤسسات والعملاء، ويزيد من سرعة إجراء العمليات الإدارية وتقليل التكاليف. كما أنه يحسّن من جودة خدمات المؤسسات ويرفع مستوى رضا العملاء. وبالتالي، يمكن لتطبيق الإدارة الإلكترونية أن يؤدي إلى زيادة في عائدات المؤسسات وزيادة في نجاحها. وأخيراً، فإن تطبيق الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى توفير التدريب المستمر للموظفين لضمان اكتسابهم المهارات والخبرات اللازمة للاستفادة من التقنيات والوسائل الحديثة.

الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01:

استبيان بالمقابلة

موجه للمواطنين

البيانات الشخصية :

1/ الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

2/ السن : أقل من 30 ☐ 30-40 ☐ 41-50 ☐ 50 فما فوق ☐

3/ المستوى التعليمي : بدون مستوى ☐ ابتدائي ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

4/ عدد سنوات التعامل مع صندوق الضمان الاجتماعي :

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 ☐

سنوات

5/ كيف تقيمون طريقة معالجة ملفاتكم :

سريعة ☐ مقبولة ☐ بطيئة ☐

6/ كيف هي مدة معالجة ملفاتكم عندما تقصدون شبك الصندوق :

قصيرة ☐ طويلة ☐

7/ هل لاحظتم أن التعامل بالورق لا يزال موجوداً في هذه المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐ نوعاً ما ☐

8/ هل ترون أن تطبيق الرقمنة سهل الخدمة و بسط الإجراءات ؟

الملاحق

☐ نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

9/ كيف ترون كفاءة العاملين المكلفين باستقبالكم و تلبية طلباتكم ؟

حسنة متوسطة سيئة

10/ هل تتقون في طريقة تسيير ملفاتكم و متابعتها ؟

☐ نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

11/ هل يطلب منكم العون المكلف بإحضار وثائق ورقية في كل مرة ؟

☐ دائما ☐ أحيانا ☐ أبداً ☐

12/ هل سبق و ضاعت منكم بطاقة الشفاء ؟

☐ نعم ☐ لا ☐

13/ إذا كان الجواب بنعم ، فهل تم استخراج أخرى في مدة قصيرة أو مقبولة ؟

☐ نعم ☐ لا ☐

14/ ما هي أهم المشاكل التي تتلقونها عندما تقصدون شبابيك أو المصالح الأخرى لهذه المؤسسة ؟

☐ تعطل في الشبكة ☐ سوء الاستقبال ☐ المبالغة في طلب الو ☐

الملحق رقم 02:

دليل المقابلة :

البيانات الشخصية :

الاسم واللقب:

الجنس:

السن:

المنصب الحالي:

الأقدمية وسنوات الخبرة:

أسئلة تتعلق بالتساؤل الفرعي الأول:

- (1) متى بدأت في تطبيق الإدارة الإلكترونية؟
- (2) كيف تم ذلك؟
- (3) هل ساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في تسهيل وتحسين سيرورة العمل اليومية؟
- (4) كيف تقيمون فعالية البرمجيات أو (التطبيقات المخصصة) لأداء مهامكم؟
- (5) هل يتم تحسين برامج الإعلام الآلي باستمرار؟
- (6) هل تشعرون أن المواطن يثق في خدمه الإدارة الإلكترونية؟
- (7) هل تشعرون أن المواطن مرتاح من جودة الخدمة المقدمة له؟

أسئلة تتعلق بالتساؤل الفرعي الثاني:

- (1) هل نظام الإدارة الإلكترونية يستلزم اكتساب مهارات إلكترونية؟
- (2) هل تلقيتكم تكويناً خاصاً بالإدارة الإلكترونية؟

3) كيف كان مستوى التكوين؟

4) هل ساهم محتوى التكوين أو التدريب في التكيف مع العمل؟

اسئلة تتعلق بالتساؤل الفرعي الثالث :

1) ماهي العوائق والصعوبات التي وجهتموها في أداء مهامكم اليومية؟

2) هل هناك شكاوي عديدة من طرف المواطنين؟ ما نوعها من ناحية التقنية؟

3) ما مستوى توفير المعدات لديكم وأجهزة الكمبيوتر؟

4) ماهي السلبيات والإيجابيات التي يتلقاها الموظف؟

5) ماهي السلبيات والإيجابيات التي يتلقاها المواطن؟

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب :

- 1-حسين حريم ، 2002 السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد في المنظمات ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2002.
- 2-حمد بكري عبد الحليم، مبادئ إدارة الأعمال بنها ، مصر ، 2007.
- 3-حمد حافظ حجازي:المنظمات العامة- البناء-العمليات- النمط الإداري، القاهرة، طيبة للنشر، 2002م.
- 4-حمدي عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي المعاصر ، دار الفكر العربي، ط2، القاهرة .
- 5-حسين علي وآخرون، (2004) "الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، البيئة، والإستراتيجيات"،دار المعرفة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 6-زاكر علي محمود الزعاير وآخرون، الإدارة الالكترونية والتسويق الالكتروني ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 20 اطلع عليه يوم 2023/03/02 على [books<books.google.dz](http://books.google.dz).
- 7-الأشعري، أحمد، مقدمة في الادارة الاسلامية ، المؤسسة العاملة للتجليد، ط.3 ، جدة، 2003.
- 8-صفاء فتوح جمعة ،مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، دار الفكر والقانون لنشر والتوزيع، ط1، لمنصورة، 2014.
- 9-الطخيس إبراهيم عبد الرحمن والجريتلي عماد ، العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية ، الرياض ، مطابع الشرق الأوسط 1984، 288.
- 10-عبود نجم، الإدارة الالكترونية :الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2004.

قائمة المصادر والمراجع

- 11- علي الشرقاوي، إدارة الأعمال ، الوظائف والممارسات الإدارية ، دار النهضة العربية بيروت .
- 12- علي الشرقاوي، العلمية الإدارية، وظائف المديرين ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، 2002.
- 13- عمار الطيب كشروود ، علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث، مفاهيم ونماذج ، ونظريات المجلد الأول، ط1، جامعة قاريوس بنغازي.
- 14- عمار بوحوش ، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى ، بيروت، دار الغرب الإسلامي 1427هـ/2006م.
- 15- عمر محمد خلف، تاريخ الإدارة والإدارة العلمية. الرياض: المكتب العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 1986.
- 16- عمر محمد خلف، أساسيات الإدارة في الاقتصاد والتنظيمات التربوية ، دار السلاسل ، الكويت 1986.
- 17- عساف، عبد المعطي. النظرية الإسلامية العلمية في الإدارة، (Theory I)، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 18- الفضيل الرتيمي ، المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية ، دراسة نظرية ، دار بن مرابط للطباعة النشر ، الجزائر ، 2009.
- 19- محمد حسن عبد الهادي البياع ، القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة دار الوسط للدراسات والنشر والتوزيع ، لندن، 1984.
- 20- محمد سمير أحمد ، الإدارة الإلكترونية ، طبعة 1 ، عمان، دار الميرة للنشر والتوزيع والطباعة، 1436م/2015 .
- 21- محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، عمان ، دار وائل ، 2005.

قائمة المصادر والمراجع

- 22- مصطفى يوسف كافي، إدارة الالكترونية دارة بلا أوراق -إدارة بلا مكان بلا زمان -إدارة بلا تنظيمات حامدة، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع ،سوريا دمشق ،2011.
- 23-مصطفى يوسف كافي، الإصلاح والتطور الإداري بين النظرية والتطبيق، دار مؤسسة رسلان ،لطباعة والنشر والتوزيع ، سوريا ،دمشق ،2020،ص199، اطلع عليه يوم 2023/03/02 على [books<books.google.dz](https://books.google.dz).
- 24-كلودس ، تاريخ الفكر الإداري ، ترجمة : احمد حمودة ، مكتبة الوعي العربي 1972
- 25-يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ،الجزائر، 2013 مصطفى يوسف كافي، إدارة الالكترونية دارة بلا أوراق -إدارة بلا مكان بلا زمان - إدارة بلا تنظيمات حامدة، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع ،سوريا دمشق ،2011.

كتب منهجية :

- 1- حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، أصول البحث العلمي ، مؤسسة شباب الجامعة ،مصر، ط 1، 2006 .
- 2- علي محمد عبد الوهاب، إدارة الافراد ، منهج تحليلي ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1975.
- 3- مروان عبد المجيد ابراهيم ،اسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق ،الطبعة الأولى ،.2000.
- 4- نادية سعيد عيشور، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع ،الجزائر ،قسنطينة ،2017.
- 5- ناهد عبد العزيز الدليمي، أسس وقواعد البحث العلمي ،دار الصفاء ، الأردن،2015.

الأطروحات والرسائل والمذكرات الجامعية :

- 1-رفيق بن مرسل: الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بي حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير ، جامعة تيزي وزو ، الجزائر، 2011.
- 3-قاسمي حورية ، دور الإدارة الإلكترونية في حماية المعلومات لدى الإدارات العمومية في ولاية المدية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، جامعة يحي فارس بالمدية،2020-2021.
- 4-منوار بسمة، مرزوق وهيبة، تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية ،مذكرة ماستر ،إدارة الأعمال ،جامعة بويرة 2017/2018.

مجلات علمية والموسوعات:

- 1-الشيكر أيوب، الإدارة الإلكترونية في الجزائر تطبيقات وتحديات، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات ،جامعة لونيبي علي ،البليدة 2، الجزائر ،العدد01(2019).
- د عبد الرحيم محمد ، ورقة بحثية بعنوان نظرية X, Y and Z كلية المجتمع.
- 2-د . فرطاس فتيحة ، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية و دورها في تحسين خدمة المواطنين، جامعة الجيلالي بونعامة ، خميس مليانة، العدد 15 المجلد 02-2016 .
- 3-حمد منير حجاب: الموسوعة الإعلامية، م،2 القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003م.
- 4-مسيردي سيد أحمد، سعيدي خديجة ، مشروع الجزائر الإلكترونية : واقع وتحديات ،مجلة" الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات " ، جامعة تلمسان ،الجزائر.

قائمة المصادر والمراجع

محاضرات والملتقيات جامعية والمؤتمرات دولية :

1- حكيم، شيرين، تفعيل نظرية Z اليابانية في الإدارة التربوية من منظور التربية الإسلامية، المؤتمر العلمي السنوي الثالث والدولي الأول: معايير الجودة والاعتماد في التعليم المفتوح في مصر والوطن العربي، جامعة بورسعيد، (2010).

2-د. خرشي إلهام، الإدارة الإلكترونية في الجزائر، محاضرة أقيمت على طلبة السنة الثالثة ليسانس، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، (2019-2020/2021/2022).

3-الصادق ضر يفي ،عنوان :تحديات التحول الى الحكومة الإلكترونية في الجزائر ،الملتقى الدولي المرسوم ب النظام القانوني للمرافق العام الإلكتروني جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2018/11/27.

وثائق إدارية :

1- كتاب الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، الاتفاقية الجماعية لهيئات الضمان الاجتماعي ، نظام التحفيز والتدريب، 2013.

2- النشرة الإعلامية رقم 02، للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء

مواقع الإلكترونية :

1-تعريف و معنى إدارة في معجم المعاني الجامع ، ^ almaany.com ، أطلع عليه يوم 2023/04/5.

المراجع الأجنبية:

1 - P47 McGregor, D. (1960). The Human Side of Enterprise. McGraw-Hill

