



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة: علوم الإعلام والاتصال



عنوان المذكرة :

أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على سيرورة وظائف المؤسسة.

دراسة حالة مؤسسة: الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS

- وكالة تندوف -

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام والاتصال , تخصص: اتصال وعلاقات عامة.

الإشراف :

د. رقاد حليمة

إعداد الطالب:

عبد الرحمان حكيم.

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الإسم واللقب
مناقشا	أستاذ محاضر (أ)	د. محراز سعاد
رئيسا	أستاذ محاضر (أ)	د. بن علي مليكة
مشرفا	أستاذ محاضر (أ)	د. رقاد حليمة

السنة الجامعية: 2021 - 2022



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم -

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة: علوم الإعلام والاتصال



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

عنوان المذكرة :

أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على سيرورة وظائف المؤسسة.

دراسة حالة مؤسسة: الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS

- وكالة تندوف -

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام والاتصال , تخصص: اتصال وعلاقات عامة.

الإشراف :

د. رقاد حليلة

إعداد الطالب:

عبد الرحمان حكيم.

السنة الجامعية: 2021 - 2022



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## شكر و عرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

"من لم يشكر الناس لا يشكر الله عز وجل"

نحمد الله عز وجل على إتمام هذا العمل الذي تطلب جهدا ووقتا كبيرا في إنجازه والقيام به على أكمل وجه , كما أتقدم بالشكر الجزيل لدكتورة "حليمة رقاد" على ما قدمته لي من نصائح وتوجيهات ومساعدات بغية تقديم عمل يليق بطالب في الطور الماستر, فلو لا الله ثم وجودها لما أحسنا بمتعة البحث أثناء القيام بهذا العمل, نرجو الله أن يطل في عمرها ويمدها الصحة والعافية وجزاها عن هذا كل خير.

كما يسرني أن أتوجه بالشكر إلى طاقم قسم علوم الإعلام والاتصال بجامعة مستغانم وإلى الأساتذة الكرام كل باسمه.

و أتوجه بالشكر الخاص لكل من زرع الشوك في طريقنا ولم يتمنى لنا الخير لأن لولاهم لما سهرنا وتعبنا من أجل هذا التحصيل العلمي

وأقول لهم فرصة قادمة إن شاء الله .

كما أتوجه بالتقدير والعرفان لكل من لم

يسعني نكرهم و جزاهم الله عنا خير الجزاء

## إهداء

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة

وها أنا اليوم أختم بحث تخرجي بكل همة .

إلى من أفضلها على نفسي ولم لا فلقد ضحت من أجلي، ولم تدخر جهداً في سبيل إسعادي  
على الدوام " أمي الحبيبة " .

نسير في دروب الحياة، ويبقى من يسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه

صاحب الوجه الطيب والأفعال الحسنة، فلم يبخل علي طيلة حياته "والدي العزيز".

إلى من ربنتي و أنا صغير وفضلتني عن أبنائها " جدتي " الغالية أطل الله في عمرها.

إلى من رضعو معي الصدق والوفاء إخوتي.

إلى "عماتي" دمتم لي أياما لا أفقدها وجودكم فرح عسى أيامكم بسنين ورد وريحان

إلى " خلاتي " و " أخوالي " كل بإسمه ومقامه

إلى "أصدقائي" و "إخوتي" في الله إلى من وجدتهم بجانبني في كل الشدائد قلائل يعرفون

أنفسهم دمتم لي سندا ثابت لا يميل.

إلى كل من مد يد العون وزرع بذرة الأمل في نفسي

وروحي العزيمة و الإصرار .

**عبد الرحمان حكيم**

ملخص الدراسة:

عالجت دراستنا أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على سيرورة وظائف المؤسسة الاقتصادية "الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية تندوف"، حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية وأنظمتها على سيرورة وظائف المؤسسة وحتى على الأداء الوظيفي للعاملين ومعرفة مدى أهمية توظيفها للتقليل من أعباء العمل الإداري داخل المؤسسة .

وقد اعتمدنا في دراستنا هاته على منهج دراسة الحالة مختارين العينة القصدية والتي تتمثل في مجموعة من العاملين بالمؤسسة مستخدمين أداة المقابلة والملاحظة كأدوات للدراسة.

وقد امتدت الدراسة من 27 مارس إلى غاية 21 أفريل من سنة 2022، ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن تطبيق الإدارة الإلكترونية ساهم في تحسين فعالية الأداء الوظيفي وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وتوظيف تطبيقات الإدارة الإلكترونية يحقق مبدأ الجودة الشاملة التي تتعلق بعصرنة القطاع الاقتصادي.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإلكترونية، المؤسسة الاقتصادية، الأداء الوظيفي، الجودة الشاملة.

**Study summary:**

Our study dealt with the impact of the application of electronic management on the functioning of the economic institution "CNAS of Tindouf". Where this study aims to identify the extent of the impact of the application of electronic management and its systems on the process of the functions of the institution and even on the job performance of the employees and to know the importance of employing them to reduce the burden of administrative work within the institution.

In our study, we relied on the case study approach, choosing the intentional sample, which is represented by a group of employees of the institution using the interview and observation tool as tools for the study.

The study extended from March 27 to April 21, 2022. One of the most important findings is that the application of electronic management in improving job performance and improving the quality of services, and the employment of electronic management applications is the principle of total quality that works in the field of agriculture.

**Keywords:** electronic management, economic institution, job performance, total quality.

## **Resumen del estudio:**

Nuestro estudio versó sobre el impacto de la aplicación de la gestión electrónica en el proceso de las funciones de la institución económica “CNAS de Tinduf”, Donde este estudio tiene como objetivo identificar el alcance del impacto de la aplicación de la gestión electrónica y sus sistemas en el proceso de las funciones de la institución e incluso en el desempeño laboral de los empleados y conocer la importancia de emplearlos para reducir la carga. del trabajo administrativo dentro de la institución.

En nuestro estudio nos basamos en el enfoque de estudio de caso, eligiendo la muestra intencional, la cual está representada por un grupo de empleados de la institución utilizando como herramientas para el estudio la entrevista y la observación.

El estudio se extendió del 27 de marzo al 21 de abril de 2022, y uno de los hallazgos más importantes es que la aplicación de la gestión electrónica contribuyó a mejorar la eficacia del desempeño laboral y mejorar la calidad de los servicios prestados, y el uso de aplicaciones de gestión electrónica logra el principio de calidad integral relacionado con la modernización del sector económico.

**Palabras clave:** gestión electrónica, institución económica, desempeño laboral, calidad total.



# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	- التشكر
	- الإهداء
	- ملخص الدراسة
	- فهرسة المحتويات
	- فهرسة الجداول
	- فهرسة الأشكال
أ	- مقدمة
<b>البناء المنهجي للدراسة</b>	
18	1- بناء الإشكالية.....
20	2- طرح تساؤلات الدراسة.....
20	3- أسباب اختيار الموضوع.....
21	4- أهمية الدراسة.....
22	5- أهداف الدراسة.....
22	6- تحديد مصطلحات الدراسة.....
28	7- الدراسات السابقة.....
38	8- منهج الدراسة.....
39	9- مجتمع وعينة الدراسة.....

41	10- أدوات جمع البيانات.....
43	11- مجالات الدراسة وهيكلتها.....
<b>المعرفة النظرية الخاصة بالدراسة</b>	
<b>الفصل الأول : ماهية الإدارة الإلكترونية</b>	
48	تمهيد .....
49	1-1 مفهوم الإدارة الإلكترونية.....
53	1-2 خصائص ومميزات الإدارة الإلكترونية .....
57	1-3 أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية.....
60	1-4 متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.....
66	1-5 المحددات القانونية لتبني الإدارة الإلكترونية بالجزائر.....
68	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الثاني: المكونات العامة للإدارة.</b>	
70	- تمهيد.....
71	1-2 تطور الإدارة ومستوياتها.....
76	2-2 مفهوم الإدارة وأسسها العامة.....
180	2-3 الوظائف الأساسية للإدارة .....
97	2-4 مراحل الانتقال السليم من الإدارة التقليدية إلى الإلكترونية.....
108	2-5 انعكاسات التغير التنظيمي على الأداء الوظيفي .....
113	خلاصة الفصل.....
<b>الجانب التحليلي للدراسة</b>	

117	تمهيد.....
118	1-3 الوصف العام للمؤسسة محل الدراسة.....
122	2-3 تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة الدراسة.....
134	3-3 أشكال الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعامل الأجراء وكالة تتدوف.....
141	4-3 تحليل أسئلة المقابلة.....
159	5-3 النتائج العامة للدراسة.....
ج	خاتمة.
	قائمة المصادر والمراجع.

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
139	جدول يمثل نسبة التعاملات الورقية والإلكترونية على مستوى المديریات الفرعية لمؤسسة التأمینات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تندوف.	01
141	جدول السمات العامة.	02

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
52	أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية	01
57	مزايا الأعمال الإلكترونية	02
62	المتطلبات الست للإدارة الإلكترونية	03
76	المستويات الثلاثة للإدارة	04
97	مدى تكامل وتداخل الوظائف الإدارية فيما بينهم لتحقيق الأهداف	05
107	متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية المهمة	06
132	الهيكل التنظيمي لوكالة تندوف	07
134	أشكال الإدارة الإلكترونية في مؤسسة CNAS وكالة تندوف.	08
140	مخطط أعمدة بيانية تترجم جدول التعاملات الورقية والإلكترونية	09

# مقدمة

## مقدمة:

شهد العالم تطوراً وتقدماً غير مسبوق في الآونة الأخيرة، وتطوّرت عجلة العلم بشكل سريع، وبدأ الإنسان بالاستفادة من هذا التقدّم، وتطويعه لخدمة البشريّة جمعاء، وظهرت العديد من الاكتشافات، والاختراعات الحديثة، في جميع مناحي الحياة، حيث عملت على جعل الحياة أسهل، وإنجاز الأعمال بشكل أسرع، وبجودة عالية، ودقّة لا متناهية.

وفي ظل التطور الهائل في التقنيات والتحديات التي تواجه العمل الإداري من تغيرات تكنولوجية ومعلوماتية سريعة أصبح من الضروري على المؤسسات أن تستفيد من هذا التطور لضمان جودة أداء أفضل وتحسين أساليب العمل والخدمة المقدمة للزبائن وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة عالية، وكان من أهم المميزات التي تميز بها العصر الحالي ظهور مصطلح الإدارة الإلكترونية وما تحقّقه من منافع كثيرة في جميع المجالات وأهمها المتعلقة بالعمل الإداري .

كما أن الإدارة الإلكترونية تعتبر ثورة في عالم الإدارة الحديثة نتيجة لما قدمته من آثار إيجابية في تسهيل العمليات الإدارية، وتقليص وقت وتكلفة إنجاز المهام، وإتاحة المعلومة في كل وقت، وتطوير الأداء الوظيفي، ورفع مستوى الكفاءة والإنتاجية للمنظمة من خلال توظيف التقنية ونظم المعلومات في دعم عملية الإدارة.

ولا تقتصر فوائد الإدارة الإلكترونية على النواحي الإدارية بل تمتد إلى النواحي الاقتصادية

والسياسية والاجتماعية للمنظمة، الأمر الذي جعل دراستها ودراسة تأثير تطبيقاتها

وأنظمتها من الموضوعات المهمة التي لا بد من تسليط الضوء عليه.

وللإحاطة التامة والمختصرة بالموضوع وللإجابة عن الإشكالية المطروحة ارتأينا تقسيم البحث

على قسمين : جانب نظري وجانب تطبيقي.

**الفصل الأول:** سوف نتطرق إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية وخصائصها و مميزاتها, أهميتها ,

أهدافها , متطلبات تطبيقها, ومحدداتها القانونية لتبني مشروعها بالجزائر.

**الفصل الثاني:** سوف نتطرق فيه إلى تطور الإدارة ومستوياتها ومفهومها بالإضافة إلى أسسها

العامة ووظائفها الأساسية ومراحل الانتقال السليم من الإدارة التقليدية إلى الإلكترونية، زيادة

على ذلك انعكاسات التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسة.

أما الجانب التطبيقي فهو يتكون من فصل واحد يضم دراسة ميدانية لحالة مؤسسة الصندوق

الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية تندوف وسوف نتطرق فيه إلى تعريف

المؤسسة وكذلك توضيح هيكلتها وأهدافها, بالإضافة إلى تحديد نماذج تطبيقات الإدارة

الإلكترونية في المؤسسة , ودراسة تأثير هذه التطبيقات على العمل الإداري وهذا يتم من خلال

تحليل أسئلة المقابلة التي أجريت مع المبحوثين في مؤسسة الصندوق والخروج بنتائج قد تفيد

البحث العلمي أو تثري الباحثين المستقبليين في هذا الموضوع.



الإطار المنهجي

- 1- بناء الإشكالية.
- 2- تساؤلات الدراسة.
- 3- أسباب اختيار الموضوع.
- 4- أهمية الدراسة.
- 5- أهداف الدراسة.
- 6- تحديد مصطلحات الدراسة.
- 7- الدراسات السابقة.
- 8- منهج الدراسة.
- 9- مجتمع وعينة الدراسة .
- 10- أدوات جمع البيانات.
- 11- مجالات الدراسة وهيكلتها.

**1 - بناء الإشكالية:**

لقد عرف العالم في العقود الأخيرة خاصة في الألفية الثالثة ثورة هائلة في جل المجالات العلمية والتكنولوجية , التي أحدثت تغيير في الحياة اليومية للإنسان وأصبحت من الركائز الجوهرية والمعول عليها في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

يتميز عصرنا الحالي بالتطور السريع الذي تشهده تقنية المعلومات و الاتصال ومع الازدياد في المنافسات وقلة في الموارد مما يحتم على الإدارة أن تعتمد على هذه التقنيات و الأساليب لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها , هذا ما أنعكس على الإدارة التي تعتبر هي الإلية التي تحرك عجلة التنمية في الدول وتخدم المواطنين .

كما ازداد استخدام تكنولوجيا المعلومات نتيجة التعقيد الكبير في مهام النظم الإدارية الحديثة واعتبار المعلومات موردا إستراتيجيا أساسيا لبقاء المنظمات في ظل المنافسة الإقليمية والعالمية الكبيرة والظروف البيئية سريعة التغيير , حيث يساهم توظيف تقنية المعلومات في ارتفاع كفاءة العمل الإداري بالمؤسسات من خلال تقليل الوقت اللازم لإنجاز أنشطة العمل اليومية وارتفاع جودة خدمات المؤسسة ,, وتحسين الاتصالات مع الأطراف الخارجية المرتبطة بالمؤسسة , وتحسين التنسيق لجهود العمل الجماعي فيما بين الوظائف المختلفة , وتحقيق درجات عالية من الرقابة الشخصية لمتابعة الأنشطة الإدارية المختلفة.

ويسمح استخدام تقنية المعلومات والاتصال بالوصول إلى المعلومات الكاملة وبسرعة هائلة ويمكن القول أن تقنيات المعلومات والاتصال هي ثورة حقيقية في الإدارة لما تحدثه من تغير في أسلوب العمل الإداري وفعاليتها وأدائه .

كما شهد ظهور الويب التفاعلي في بروز ما يسمى بالإدارة الإلكترونية التي تعتبر ثورة في عالم الإدارة الحديثة نتيجة لما تقدمه من آثار إيجابية في تسهيل مختلف العمليات الإدارية وتقليص الوقت و الجهد وانجاز المهام في أنية ,هذا ما استدعى الجزائر على العموم جاهدة بمختلف الطرق والوسائل لعصرنة قطاعاتها الإدارية بالاعتماد على شبكة الانترنت وأنظمتها والحاجة منها تغيير الإدارة بشكل تدريجي من نمطها التقليدي إلى الإلكتروني .

يحظى موضوع التحول نحو الإدارة الإلكترونية أهمية بالغة على نطاق الإدارة في حد ذاتها وعلى مستوى علاقة هذه الأخيرة بالمواطنين . ومؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الإجراء لولاية تندوف تتعامل كثيرا مع جمهورها الخارجي مما أحدث لها ضغوطات في العمل فلجأت هذه الأخيرة الى التطوير من طرق العمل و التعامل مع الجمهور الخارجي بمجموعة من الأساليب المتعلقة بالإدارة الإلكترونية من هذا ما دفع المؤسسة الاقتصادية إلى استخدام تقنيات الإدارة الإلكترونية والمعلومات لتطوير من أدائها تجاه الإدارة وجمهورها الخارجي بشكل عام.

وعلية فالإشكالية المطروحة كالتالي :

كيف أثر تبني أسلوب الإدارة الإلكترونية وتطبيقها على سيرورة وظائف

مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء ؟

وفي مضمون الإشكالية نطرح التساؤلات التالية :

1 . ما هي مستويات تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين ؟

2. ما أهم الوظائف التي تستخدمها الإدارة الإلكترونية لتسيير العمل الإداري ؟

3. هل العمل المؤسسي يعتمد كليا على ديناميكية الإدارة الإلكترونية من خلال اختيار

الوظائف المناسبة ؟

### 3 أسباب اختيار الموضوع :

أسباب ذاتية:

\_ الميل إلى مثل هذه المواضيع وحب التطلع و الاستكشاف.

\_ تطبيق الإدارة الإلكترونية بات واقع تعيشه مختلف المنظمات.

\_ الاهتمام الشخصي بمثل هذه المواضيع.

\_ محاولة الكشف ومعرفة كل التحديات والعوائق التي تعرقل عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية.

أسباب موضوعية:

- موضوع تطبيق الإدارة الإلكترونية من الموضوعات التي فرضت نفسها في الساحة العلمية لمواكبتها أهم التطورات في علم الإدارة الحديثة.
- ارتباط موضع الدراسة بالتخصص المدروس اتصال وعلاقات عامة.
- وجود المعلومات والبيانات الكافية والمتاحة الاستكمال البحث.

4 أهمية الدراسة :

- تحديد أهم الوسائل والطرق التكنولوجية في تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- لفت الانتباه إلى أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.
- تحديد حاجة المؤسسات إلى العمل بالأنظمة الحديثة خصوصا وقت الأزمة المعاشة في ظل جائحة كورونا.
- الاستفادة من مختلف الأبحاث السابقة في موضوع الإدارة الإلكترونية، وتحديثها بمعلومات وحقائق جديدة في هذا المجال لم يتم التطرق إليها سابقا.

## 5 أهداف الدراسة :

يحاول البحث الوصول إلى النقاط التالية:

1. إبراز أهمية الإدارة الإلكترونية في تحسين خدمة العمل الإداري للمنظمة.
2. التعرف على تقنيات الإدارة الإلكترونية والأنظمة التي تستخدمها المؤسسة الاقتصادية .
3. إثراء الرصيد المكتبي في البحوث الحديثة فيما يتعلق بموضوع تطبيقات الإدارة الإلكترونية وأثرها على وظائف المؤسسة الاقتصادية.
4. إزالة الغموض والتعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على سيرورة وظائف المؤسسة.

## 6 تحديد مصطلحات الدراسة:

الأثر:

لغة: في لسان العرب لأبن منظور ,الجمع اثار وأثر وخرجت في إثره وفي أثره أي بعده<sup>1</sup>.

الخميس , يناير 20, 2020 الساعة 2:48 . [www.islamanr.com](http://www.islamanr.com)<sup>1</sup>

اصطلاحاً: له أربعة معان الأول بمعنى النتيجة وهو الحاصل من الشيء، والثاني بمعنى العلامة والثالث بمعنى الخبر والرابع ما يترتب عن الشيء<sup>2</sup>.

وفي المعجم الوسيط: الأثرُ: العلامة. والأثرُ لمعان السيف. وأثرُ الشيء: بقيته<sup>3</sup>.

وبذلك يتضح أن للأثر في اللغة ثلاثة معانٍ هي:

1. ذكر الشيء: جاء في الصحاح: الأثر مصدر الحديث: إذا ذكرته عن غيرك، ومنه حديث مأثور، أي ينقله الخلف من السلف<sup>4</sup>.

2. رسم الشيء الباقي: قال الفراهيدي: والأثر بقية ما يُرى من كل شيء وما لا يُرى بعد أن تبقى فيه علة<sup>5</sup>.

3- تقديم الشيء: يقال أثرت أفعال كذا معناه أفعال أول شيء مقدم على غيره، ومنه الإيثار يقال أثرت فلان قدمته. قال ابن الأعرابي: معناه أفعال أول كل شيء<sup>6</sup>.

<sup>2</sup> علي بن محمد السيد الشريف الجرجاني، معجم التعريفات، دار الفضيلة للنشر، 1413، 917هـ، ص 11.

<sup>3</sup> إبراهيم الأنيس، عبد الحليم منتصر، عطية الصوالحي، محمد خلف الله أحمد، المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، ص 5

<sup>4</sup> إسماعيل بن حماد الجوهري أبو نصر، الصحاح (تاج اللغة و صحاح العربية)، دار العلم للنشر، ج 2، ص 575، 574.

<sup>5</sup> الخليل بن أحمد الفراهيدي، العين، دار رشيد، بغداد، ج 8، ص 236.

<sup>6</sup> أحمد بن فارس بن زكريا أبو الحسين، معجم مقاييس اللغة، ج 1، ص 54.



إجراء:

هو التغيير المعرفي أو النفسي أو الحركي عن المتعاملين بواسطة إستراتيجية التي تقدمها تطبيقات الإدارة الإلكترونية والتي تأثر على مردود وسير مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء لولاية تندوف.

2- الإدارة الإلكترونية:

أ- إدارة : لغة: هي مصدر أدار, تدير , دوائر , وهي إدارة الموجودات والمطلوبات بشكل

يحقق التوازن الأمثل.<sup>7</sup>

ب- اصطلاحا:

فقد وردت عدّة تعريفات للإدارة، ومن هذه التعريفات:

عرفتها منظمة التعاون والتنمية في المجال الاقتصادي: بأنها استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخصوصا الانترنت.<sup>8</sup>

<sup>7</sup> معجم المعاني الجامع: منشور على موقع المعاني الإلكترونية , متاح على الرابط <https://www.almaany.com>

الخميس 20 يناير 2020, س3:18

<sup>8</sup> دكتور حسام الدين محمد :الحكومة الإلكترونية في جمهورية مصر العربية , متاح على الرابط :

[www.almanhal.com](http://www.almanhal.com) الخميس 20, يناير 2020.

عرّفها (فريدريك تايلور) على أنّها: "المعرفة الصحيحة لما يُراد من الأفراد أن يُؤدّوه، ثمّ التأكد من أنّهم يُؤدّونه بأحسن، وأرخص طريقة".<sup>9</sup>

عرّفها (هولت) على أنّها: "تلك العمليّة المتعلّقة بالتخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة لكلّ من الموارد البشريّة، والماديّة، والماليّة، والمعلومات في بيئة تنظيميّة مُعيّنة"

يرى (وايرتيش، وكونتر) أنّ الإدارة تعني: "تلك العمليّة الخاصّة بتصميم، وصيانة بيئة مُعيّنة، يعمل فيها الأفراد معاً كفريق بكفاءة وذلك لإنجاز أهداف مُختارة"<sup>10</sup>

### إجرائياً :

هي أحدث أنواع الإدارة حالياً بعد الإدارة الكلاسيكية وتتميز بالآنية وسرعة التعامل والتنظيم المحكم للسيطرة على كل الجوانب الإدارية بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء.

### 3\_السيرورة:

اصطلاحاً : يستعمل هذا المصطلح في الإدارة الحديثة للمنظمات بالاعتماد على خرائط السيرورات وتتكون السيرورة من عمليات ونشاطات ومهمات وحركات .

<sup>9</sup> حنان شكري شاكور شيبور، واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، ص 10، 11.

<sup>10</sup> د. محمد بكري عبدالعليم، مبادئ إدارة الأعمال، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، مصر، جامعة بنها، ص 5، 27.

وتعرف السيرورة على أنها: مجموعة من المراحل وتتصل آخر مرحلة بالمرحلة الأولى عن طريق التغذية الراجعة مما يمكن من معالجة مدخلاتها لتحويلها إلى مخرجات.<sup>11</sup>

#### إجرائيا:

هي في عمومها مختلف العمليات والوظائف التي يقوم بها العامل في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء لتفعيل مكتسباته وإمكاناته الشخصية , من أجل بناء معارف جديدة ودمجها في المعارف السابقة وبالتالي اتخاذ القرار وتحديد الإنجاز الملائم.

#### 4 المؤسسة:

**لغة :** المؤسسات في اللغة جمع مؤسسة مؤنث مؤسس وهو اسم مفعول من الفعل أسس يؤسس تأسيسا, فهو مؤسس و المفعول مؤسس.  
و المؤسس ما يقوم أسس, وما يحتاج إلى مؤسس.  
و الأساس: قاعدة البناء التي يقام عليها وأصل كل شيء ومبدأه.

<sup>11</sup> سارة الناصر , تفريغ اللقاءات الحية لمادة إدارة الجودة الشاملة, قسم إدارة الأعمال ,المستوى السادس,الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 1437-1439 هـ, ص3

اصطلاحاً:

عرفها جبران مسعود في معجم (الرائد) فقال: "جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية اجتماعية أو أخلاقية أو خيرية أو علمية أو اقتصادية".<sup>12</sup>

وهي مُنظمة تم تأسيسها من أجل تحقيق نوع ما من الأعمال، مثل تقديم الخدمات وفقاً لمعايير تنظيمية خاصة في مجال عملها.

من التعريفات الأخرى للمؤسسة هي إنشاء وتأسيس مكان خاص أو عام من أجل تطبيق برنامج مُعين أو فكرة ما.<sup>13</sup>

إجراءياً:

هي مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء ذات الطابع الخاص، وتعرف بصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ذات هيكل تنظيمي مستقل ماليا وتخضع لكلا من الإطار القانوني و الاجتماعي، من مهامها تسيير أداءات التأمينات الاجتماعية (المرض، الأمومة، العجز والوفاة) وكذا حوادث العمل والأمراض المهنية، تهدف لحماية الأشخاص اجتماعياً و اقتصادياً .

<sup>12</sup> دراسة الدكتور يحي محمد عامر راشد ، مؤسسات البناء الفكري في ضوء القرآن الكريم، المملكة العربية السعودية

جامعة الملك خالد ،كلية الشريعة وأصول الدين قسم القران وعلومه ،ص 516

<sup>13</sup> [www.mawdoo3.com](http://www.mawdoo3.com) الخميس 27 يناير 2022، الساعة 3:23.

7- الدراسات السابقة:

- الدراسة الأولى:

دراسة الشيكور أيوب, بعنوان الإدارة الإلكترونية في الجزائر تطبيقات و تحديات, بمختبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية<sup>14</sup>.

حيث انطلقت هذه الدراسة من الإشكالية: كيف سيساهم تبني مشروع الإدارة الإلكترونية على تطوير الجهاز الإداري للمؤسسات الجزائرية؟

معتمدين في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وكذا دراسة الحالة من أجل الوصول إلى الهدف ومعالجته من مختلف أبعاده وجوانبه وتوضيح الهدف منه.

فقد اعتمد على جمع البيانات والمعلومات المتوفرة من مصادرها ومعالجتها بطريقة موضوعية للوصول إلى النتائج .

الهيكل الخاص بالدراسة قسم إلى المحاور التالية:

- مفهوم الإدارة الإلكترونية.
- مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر.
- ملامح الإدارة الإلكترونية في الجزائر وأهم التحديات التي تواجهها.
- واقع الجزائر ضمن مؤشر الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية.

<sup>14</sup> الشيكور أيوب, الإدارة الإلكترونية في الجزائر تطبيقات وتحديات, جامعة لونيبي علي, البلدة2, الجزائر, مخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية.

### أهداف الدراسة:

- تبيان المفاهيم النظرية للإدارة الإلكترونية.
- تحديد مبادئ تطبيق الإدارة الإلكترونية .
- التعرف على أهداف تبني مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر.
- التعرف على أهم التحديات والصعوبات التي تواجه الإدارة الإلكترونية في الجزائر.
- التعرف على واقع الجزائر ضمن مؤشر الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية.

### أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- مشروع الجزائر الإلكترونية يتمحور حول هدف أساسي ورئيسي وهو عصنة الإدارة العمومية وتقريبها من المواطن, من خلال الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإدخالها في كل مؤسسات الدولة بشكل يجعل من إجراء المعاملات وخدمات أكثر سرعة وسهولة وأقل تكلفة وأكثر فعالية.
- الإدارة الإلكترونية هي أسلوب حديث يسمح بالانتقال من الإدارة التقليدية إلى إدارة عصرية, تهدف إلى تقديم أحسن الخدمات والتخلص من حدة البيروقراطية والفساد الإداري.
- يعتبر مشروع الإدارة الإلكترونية بمثابة إستراتيجية وطنية شاملة ومتكاملة لتأطير وتحسين السياسة الوطنية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال التي تشكل إحدى القنوات لتنفيذ الاتجاهات الكبرى لسياسة الوطنية التنموية.

- مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر مازال في مراحله الأولى, وما تم إنجازه لا يتعدى كونه تطبيقات فرعية حول رقمنة بعض الإدارات والخدمات فقط, وذلك نتيجة لصعوبات وعراقيل قد تكون مادية, بشرية أو تنظيمية.

- عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية أصبحت ضرورة حتمية تفرضها عليها التغيرات المحيطة والعالمية, فهي تعمل على تحسين الأداء وجودة العمل بالمنظمات من خلال استخدامها أساليب الإدارة الحديثة بالإضافة إلى قدرتها على تجاوز مشاكل الإدارة التقليدية.

#### تعقيب:

يكمن وجه الشبه في هذه الدراسة كونها تحدث عن الإدارة الإلكترونية و تتقاطع هذه الدراسة مع دراستي كونها درست الإدارة الإلكترونية وماهيتها بشكل عام في المؤسسات الجزائرية ودورها في التنمية .

الدراسة الثانية :

دراسة عشور عبد الكريم بعنوان دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص الديمقراطية والرشادة<sup>15</sup>.

حيث انطلقت هذه الدراسة من الإشكالية : إلى أي مدى شكلت الإدارة الإلكترونية آلية محورية في ترشيد الخدمة العمومية، من خلال تطبيقات النموذج الأمريكي والتجربة الجزائرية ؟  
تم الاعتماد في هذه الدراسة على عدة مناهج فرضتها طبيعة الموضوع وهي: المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز على الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة، منهج تحليل المضمون الذي أستخدم في تحليل البيانات، منهج دراسة الحالة الذي يهدف إلى جمع المعطيات و البيانات حول النموذج الأمريكي لإدارة الحوكمة الإلكترونية، كما إستعان بالمنهج التاريخي في رصد أهم التطورات التي مرت بها تجربة التحول للإدارة الإلكترونية .

**مقتربات الدراسة:**

وظفت الدراسة الاقتراب البنائي الوظيفي الذي يعتمد على فكرة التفسير الوظيفي انطلاقاً من دراسة الأنشطة التي يستلزمها استمرار النظام موضوع البحث .

<sup>15</sup> عشور عبد الكريم ، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر ، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشاد.



حيث تم الاعتماد على هذا المقترح انطلاقاً من أن الإدارة الإلكترونية تمثل نظام يؤدي عدداً من الوظائف المرتبطة بالمدخلات والمخرجات ، ومحاولة توظيف ذلك من خلال توضيح تفاعل نموذج الإدارة الإلكترونية مع مطالب الجماهير في كلتا النموذجين.

أما عن القسم النظري ويتضمن ثلاث فصول:

### الفصل الأول:

يعالج الإطار لمفاهيمي لكل من الإدارة الإلكترونية ، والخدمة العمومية، من خلال الإحاطة الكلية بالتعاريف، الخصائص، الأنواع، الأهداف والمبادئ ، المراحل ، الوظائف ، وكل ما من شأنه أن يزيل الغموض على مفهوم الإدارة الإلكترونية ، والتي هي محصلة جود الدارسين و الباحثين في هذا المجال.

إضافة إلى ذلك يتناول الفصل الجزء الثاني من الموضوع وهو ترشيد الخدمة العمومية ، تفصيلاً مجملًا حول مفاهيم الخدمة العمومية والمنظمات العامة ، وما تقوم به من أدوار وما يتعرضها من مشاكل ، مع التركيز في نهاية الفصل على ترشيد الخدمة العامة ، وعلاقة الإدارات العمومية بالحكم الراشد ، ثم دور تكنولوجيا المعلومات ، وأثرها على نماذج الخدمات المقدمة للمواطنين.

## الفصل الثاني:

يختص هذا الفصل بتتبع تطبيقات إدارة الحكومة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية عبر خطوات متسلسلة بداية بمعرفة طبيعة الاستعداد الإلكتروني و مستوياته, ثم تناول تجربة إعادة اختراع الحكومة كمدخل لتطوير الخدمات المدنية في أمريكا, مع توضيح فلسفة الإدارة العامة الإلكترونية في الولايات المتحدة, وما تمتاز به من خصائص وما ترمي إليه من أهداف وما عرفته من مراحل, كما يتناول الفصل الأخير نماذج تطبيق الخدمة العامة الإلكترونية من خلال النموذج الأمريكي بالتركيز على أهم الإنجازات وما تم تحقيقه بعد تطبيق هذا الشكل من الخدمات, دون إهمال ما يعترض الولايات المتحدة الأمريكية من تحديات ترتبط بتطبيق الإدارة الإلكترونية وكيف أثر ذلك على ترشيد الخدمة العمومية.

## الفصل الثالث:

حيث اختص بدراسة التجربة الجزائرية في التحول الإلكتروني, ومدى إمكانية تطبيق الإدارة العامة الإلكترونية في تقديم الخدمات لجمهور المواطنين, بذلك تم إبراز أهم التجارب القطاعية التي حاولت الإسهام في الوصول إلى خدمات عامة إلكترونية ومن ثم ترشيد الخدمة العمومية مع التحديد في الأخير للتحديات هذا التحول وتقديم رؤية تحمل تصور مستقبلي حول موضوع الإدارة الإلكترونية وإمكانية ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر

### أهداف الدراسة:

- إزالة الغموض والتعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على ترشيد الخدمة العمومية.
- الوصول إلى مدى نجاعة الإدارة الإلكترونية كألية في ترشيد الخدمة العمومية, تبعا لتطبيقات النموذج الأمريكي، باعتباره يمثل مبادرة دولة متقدمة تكنولوجيا.
- محاولة التعرف على إستراتيجية الخدمات العامة الإلكترونية, وكيف أثرت ألياتها في الوصول الى الخدمة العامة الرشيدة من خلال التجربة الجزائرية بإعتبارها من الدول النامية.

### أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- الإدارة الالكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في علاقة الفرد بالمؤسسات الحكومية، والتحول للروابط الافتراضية, بما يحسن من سرعة الاستجابة ويزيد من مستوى الفعالية لدى الأجهزة و المنظمات الحكومية أثناء تأدية الخدمات العمومية.
- تظهر محددات الخدمة العمومية الرشيدة أثناء تطبيق آلية الإدارة الإلكترونية وتتجلى معاييرها في القيم التالية: الواصل الأنبي, الشفافية، الديمومة والاستمرارية، السرعة وربح الوقت، الدقة في تحديد المهام.
- تتطلب الإدارة الإلكترونية العمل على التخفيف من شدة مقاومة التغير الذي أفرزته الثقافة التقليدية للإدارات الحكومية.
- تحتاج الجزائر إلى ترسانة قانونية لتأمين معاملاتها الإلكترونية , ولحماية المتعاملين عبر شبكات الإلكترونية .

- الغدارة الإلكترونية تمثل آلية هامة في بناء وترقية معمار متكامل من الخدمات العامة الإلكترونية بما يحقق النزاهة, المحاسبة, الرقابة, سرعة الاستجابة في الخدمات المقدمة لجمهور المواطنين.

### تعقيب:

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستي كونها درست الإدارة الإلكترونية من الناحية القانونية في ترشيد الخدمة العمومية ونقطة الاختلاف تكن في النموذج المدروس .

### الدراسة الثالثة:

دراسة د.بوعمامة مريم ,د.بوهدة شهرزاد, بعنوان :أثر إستخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات العمومية , دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر لولاية المدية<sup>16</sup>.

حيث إنطلقت هذه الدراسة من الإشكالية التالية : كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في ترقية الخدمة العمومية وتحسين أدائها بمؤسسات بريد الجزائر من وجهة نظر عينة من متعاملين القطاع بولاية المدية ؟

<sup>16</sup> د.بوعمامة مريم ,د.بوهدة شهرزاد, بعنوان :أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات العمومية , دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر لولاية المدية.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحليل مفهوم الإدارة الإلكترونية ومعالجة مختلف جوانبها والأفكار المتعلقة بها. تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة التي أجريت على عينة من زبائن مؤسسة البريد لولاية لمدينة.

### تقسيمات الدراسة:

الإطار النظري يحتوي على مفاهيم عامة عن الإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية , بالإضافة إلى مبادئ هذه الإدارة وخصائصها وأهدافها, تطرق إلى تجربة الإدارة الإلكترونية وأثرها على الخدمة العمومية في الجزائر زيادة على ذلك الإنجازات إستراتيجية الجزائر الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية.

### أهداف الدراسة:

- إبراز أهمية الإدارة الإلكترونية وزيادة فعاليتها من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات وذلك في تقديم الخدمات. وكذا التعرف على أهم الخدمات التي تقدمها المؤسسة لزبائنها.
- دراسة تأثير الإدارة الإلكترونية على كل عنصر من عناصر جودة الخدمات العمومية.
- تسليط الضوء على واقع الإدارة الإلكترونية في مؤسسة بريد الجزائر لولاية المدية ومدى مساهمتها في تقديم الخدمة العمومية.
- معرفة معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة بريد الجزائر لولاية لمدينة.

نتائج الدراسة:

\_ للإدارة الإلكترونية عدة مزايا فاستخدام تقنياتها يفيد المؤسسة العمومية التي تؤدي إلى تسهيل خدمة المواطن.

- إن الإدارة الإلكترونية وسيلة فعالة لتحسين الخدمة العمومية وذلك من خلال الدقة و السرعة في إنجاز الخدمات و المعاملات مع اختصار الوقت و الجهد و التكاليف على عكس الإدارة التقليدية .

- تقليص بعض مشاكل خدمات الإدارة التقليدية فقط لأنها مازالت موجودة خاصة التأخر في الحصول على الرقم السري .

- تعمل الإدارة الإلكترونية على خدمة الزبائن بصفة مستمرة مع الحفاظ على الخصوصية و السرية.

تعقيب:

هذه الدراسة مشابهة لدراستي كونها درست أثر استخدام الإدارة الإلكترونية , ويمكن الاختلاف في المتغير التابع لموضوع الدراسة وهو جودة الخدمات في المؤسسة العمومية و المؤسسة قيد الدراسة .

## 8 - منهج الدراسة:

يعرف المنهج العلمي للدراسة: على أنه أسلوب للتفكير والعمل يعتمد الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول الى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة<sup>17</sup>.

يمكن أن نصف هذه الدراسة التي نقوم بها ضمن الدراسات الميدانية, حيث تعتمد على هذه البحوث على الاستقرار والنزول إلى الميدان, كما أن طبيعة الموضوع تجعلنا نختار دراسة الحالة لتحديد الإجابة على الإشكالية المطروحة ووضع نتائج محددة التساؤلات السابقة, ويتميز منهج دراسة الحالة عن غيره من المناهج الأخرى, كونه يهدف إلى التعرف على وضعية واحدة مفصلة ودقيقة, حيث يركز عليها فقط ويجمع كل البيانات المتعلقة بها حتى يتم تحليلها وشرحها لتوصل إلى نتيجة معينة.

يعرف منهج دراسة الحالة: على أنه المنهج الذي يتجه إلى جميع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة سواء كانت فردا أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا, وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة جميع المراحل التي مرت بها, وذلك قصد الوصول إلى تعليمات متعلقة بالوحدة المدروسة وغيرها من الوحدات المتشابهة<sup>18</sup>.

<sup>17</sup> أحمد عارف العساف, محمود الوادي, منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية, المفاهيم و الأدوات, دار صفاء للنشر والتوزيع, عمان 2011, ص 104.

<sup>18</sup> رابح تركي, مناهج البحث في علوم التربية وعلم النفس, الجزائر, المؤسسة الوطنية للكتاب, 1984, ب ط, ص 53.

قد لجأت لهذا المنهج لدراسة الأثر الذي يؤديه تطبيق تكنولوجيات الإدارة الإلكترونية على سيرورة عمل الوظائف التي تقوم بها كل مصلحة في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء لولاية تندوف وذلك بالوصف والتحليل وجمع الحقائق والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة واستخلاص النتائج والكشف عن النقائص، وكذا التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الاقتصادية سألغة الذكر.

### 9- مجتمع البحث والعينة:

#### مجتمع البحث:

إن مجتمع الدراسة هو عبارة عن مجموعة من الأفراد تجمعهم خصائص مشتركة وتميزهم عن غيرهم<sup>19</sup>، فيما أن مجتمع الدراسة يمثل مجموعة الأفراد المكونين لمشكلة الدراسة وهم الذين تجرى عليهم الدراسة وحسب طبيعة الموضوع دراستي فإن مجتمع البحث هم العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تندوف.

<sup>19</sup> Bonneville ,Luc, Grosjean ,Sylvie, Lagace,Martine .1974 ,**Dynamique de la ercherh en science sociales** , Canada, Gaetan Morin Editer ,p88.



**المعاينة:** تعتبر المعاينة مجموعة من العمليات تسمح بانتقاء مجموعة فرعية من مجتمع البحث بهدف تكوين عينة, وعليه فالعينة الأنسب لموضوع الدراسة هي المعاينة الغير الاحتمالية وهي التي لا يخضع اختيارها لأي قوانين احتمالية<sup>20</sup>.

### عينة البحث:

تمثل العينة جزء من مجتمع الدراسة وتحمل نفس خصائصه , عرف موريس أنجرس العينة بأنها مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين<sup>21</sup>.

الاختيار القصدي لمفردات العينة بالمجتمع المدروس هو الأنسب في مثل هذه الدراسة , فقد وقع الاختيار على هذا النوع من العينات ( القصدية ) لأنه تم اختيار عمال والموظفين الدائمين للمؤسسة الذين يساعدون على هيكله الإدارة والمتحكمين في التقنيات التكنولوجية المختلفة التي تستخدمها مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

إجماليا بلغ عدد عينة البحث (11) مفردة والمنتشرة عبر المديرية السابقة الذكر من أجل الإجابة على إشكالية البحث.

<sup>20</sup> ربحي مصطفى عليان, عثمان محمد غنيم , أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العلمي ,دار صفاء للنشر و التوزيع , عمان , 2010 ص 143.

<sup>21</sup> موريس أنجرس , منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية, دار القصبه للنشر , الجزائر, 2004, ص301.

## 10- أدوات جمع البيانات والمعلومات:

إن عملية جمع البيانات مهمة جدا في أي بحث كان وخاصة في البحوث الاجتماعية والإنسانية بحيث أن دقة النتائج التي يتوصل إليها الباحث ومدى صحتها وتطابقها مع الواقع تتوقف على الاختبار السليم والمناسب لأدوات جمع البيانات , فهذه الأخيرة عبارة عن مجموعة من الوسائل والطرق والأساليب التي يعتمد عليها الباحث في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإنجاز بحث حول موضوع معين .

وإذا كانت أدوات جمع البيانات متعددة ومختلفة فإن طبيعة الدراسة هي التي تحدد حجم ونوعية وطبيعة أدوات جمع البيانات و المعلومات التي يجب أن يتخذها الباحث, وهنا في دراستي هذه اعتمدت على أدوات جمع البيانات الضرورية وهي:

### الملاحظة:

الملاحظة أو المشاهدة الحسية, صالحة الإدراك وفهم الظواهر, وبذلك فهي تعتبر من الوسائل الهامة لجمع البيانات والمعلومات لأن الباحث عندما يصف ظاهر ما يترتب عليه الإلمام بمختلف جوانبه<sup>22</sup>.

وقد استعملت الملاحظة البسيطة والمباشرة , في محاولة جمع البيانات والمعلومات التي تفيدني وموضوع دراستي من خلال الاحتكاك بمختلف مكاتب المؤسسة ,محاولة معرفة أهم التقنيات

<sup>22</sup> عمار بحوش , دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية, ديوان المطبوعات الجامعية 1990, ص 30.

التكنولوجية و الوسائل الاتصالية المستخدمة في الإدارة وطريقة استخدامها ,وذلك عن طريق طرح بعض الأسئلة البسيطة بغية إزالة اللبس والغموض ببعض النقاط الغامضة بعض الشيء . وكذا جمع المعلومات المتعلقة بأثر تطبيق هذه التكنولوجيات المتعلقة بالإدارة الالكترونية وكيفية التعامل بها .

### المقابلة:

هي محادثة جادة موجهة نحو هدف محدد, ترتبط بجمع البيانات الخاصة ببحث معين وتعتبر من أكثر أساليب جمع البيانات بفعالية ,حيث تساعد في الحصول على المعلومات عند الحالات والأوضاع التي قد تكون مسجلة في المستندات و الوثائق وقد تم الاستفادة منها في كونها تتيح لنا الفرصة لشرح الأسئلة للمبحوثين والإجابة عليها بدقة وبالتالي تقل الأخطاء ,كما تم من خلالها التزويد بمعلومات إضافية عن الموضوع وفهمه جيدا وكذا مكنتني المقابلة من تحليل شخصية المبحوثين بين من هم جديين في الإجابة على الأسئلة وبين من هم غير ذلك من خلال رد أفعالهم , طريقة إجابتهم وتعاملهم مع الأسئلة<sup>23</sup>.

أسئلة المقالة يمكن تصنيفها إلى :

**مفتوحة:** غير محددة الإجابة وهي الأسئلة التي تعطي أي خيار للإجابة حيث يمتاز هذا النوع من الأسئلة بغزارة المعلومات التي يمكن الحصول عليها ولكن مع صعوبة تصنيف الإجابات

<sup>23</sup> موريس أنجرس , مرجع سابق , , ص 171.

حيث الصنف الأكثر استخداما في البحث وتم الاعتماد عليه كليا في كلا المحاور الأول الموسوم بالإدارة الإلكترونية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء, أما الثاني متعلق بتطبيقات الإدارة الإلكترونية على وظيفة العاملين ,وذلك للحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات مشروحة ومفصلة من طرف المبحوثين.

**مغلقة:** محددة الإجابة وهي الأسئلة التي تكون إجاباتها محددة إما بنعم أو لا , حيث تم الاعتماد عليه بنسبة صغيرة وذلك في المحور الثاني المتعلق بأثر تطبيقات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة وذلك لمعرفة آراء العاملين تجاه هذا الموضوع .

## 11- مجالات الدراسة وهيكلتها.

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي :

- **الحدود المكانية:** من خلال تحقيق هدف التعرف على أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على سيرورة وظائف المؤسسة الاقتصادية , ولتحقيق هاته الدراسة فستجرى بحول الله في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكال تتدوف .

**الحدود الزمنية:** لكل دراسة فترة زمنية مفروضة لإجرائها والتي تتحدد حسب طبيعة الموضوع وقدرة الباحث على جمع المعلومات اللازمة وفي هذه الدراسة تم تحديد الفترة الزمنية من شهر مارس 2022 إلى شهر ماي من نفس السنة إلا أنه وبسبب ما يعيشه العالم من ظروف صحية في ضل جائحة كورونا كان هناك تذبذب وتأخيرات في أوقات التريص.  
**الحدود البشرية:** ستركز هذه الدراسة على المدراء الفرعيين و رؤساء المصالح في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.

# الإطار النظري

# الفصل الأول

## ماهية الإدارة الإلكترونية

- تمهيد.

1-1 مفهوم الإدارة الإلكترونية.

2-1 خصائص و مميزات الإدارة الإلكترونية.

3-1 أهمية و أهداف الإدارة الإلكترونية.

4-1 متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

5-1 المحددات القانونية لتبني الإدارة الإلكترونية بالجزائر.

- خلاصة.

**تمهيد**

لقد تطورت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في السنوات الأخيرة بشكل متسارع , وكان من نتائج ذلك اهتمام العديد من المؤسسات و المنظمات و المشروعات في مجالات مختلفة وعلى مستويات مختلفة , بتطبيق هذه التكنولوجيا في أعمالها ونشطاتها وخدماتها المتنوعة, وذلك في زيادة كفاءتها وفعاليتها و مواكبتها للتطورات الجارية في العلم.

وفي ظل التطور الهائل في التقنيات والتحديات التي تواجه العمل الإداري من تغيرات تكنولوجية ومعلوماتية سريعة أصبح من الضروري على المؤسسات أن تستفيد من هذا التطور لضمان جودة أداء أفضل وتحسين أساليب العمل والخدمة المقدمة للزبائن وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة عالية، وكان من أهم المميزات التي تميز بها العصر الحالي ظهور مصطلح الإدارة الإلكترونية وما تحققه من منافع كثيرة في جميع المجالات.



**1-1 مفهوم الإدارة الإلكترونية:**

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات الإدارية الحديثة والتي ظهرت نتيجة للثورة الهائلة في شبكات المعلومات و الاتصالات , والذي أحدث تحولا هاما في أداة المنظمات بتحسين إنتاجيتها و سرعة أدائها وجودة خدماتها . والإدارة الإلكترونية بصفة عامة هي استغلال لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات لتدبير و تحسين وتطوير العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمات <sup>24</sup>. وتعرف أيضا بأنها إدارة تتخذ قراراتها تكنولوجيا من خلال اكتساب لفهم أفضل للفرص و المخاطر والاختيارات عند الإعداد لمواجهة سوق مستقبلية ديناميكية ومضطربة وغير مؤكدة.

فيحين عرفها الكاتب نائل عبد الحافظ العوالمه بأنها عبارة عن استخدام نتاج الثورة التكنولوجية في تحسين مستويات أداء المؤسسات ورفع كفايتها و تعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة<sup>25</sup>.

<sup>24</sup> أحمد بطاح و حسن الطعاني, الإدارة التربوية رؤية معاصرة, دار الفكر , ط1 , عمان , 2016 , ص171

<sup>25</sup> عنتره بن مرزوق وآخرون, إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية , مركز الكتاب الأكاديمي , 2018,

وتعرف الإدارة الإلكترونية : بأنها الانتقال من المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الطريقة الإلكترونية من أجل الاستخدام الأمثل للوقت والمال و الجهد , وبمعنى آخر هي إنجاز المعاملات الإدارية و تقديم الخدمات العامة عبر شبكة المعلومات الدولية أو الانترنت, فالإدارة الإلكترونية تقوم على مفهوم جديد ومتطور هو اتصل ولا تنتقل<sup>26</sup>. أما الباحثين فيعرفان الإدارة الإلكترونية : بأنها منظومة حديثة تعتمد على التكنولوجيا تهدف إلى تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات مع الاستغلال الأمثل لمصدر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية و البشرية و المعنوية في إطار إلكتروني , من أجل تحقيق الأهداف المرجوة في أقل وقت وجهد ممكن<sup>27</sup>.

تعريف علي السلمي الذي يعرفها بأنها : منهجية جديدة تقوم على الاستيعاب الشامل و الاستخدام الواعي و الاستثمار الإيجابي لتقنيات المعلومات و الاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية في المنظمات المعاصرة<sup>28</sup>.

ويضيف محمد المكاوي على هذا التعريف على أنها منهجية إدارة عصر العولمة و التغيير المستمر .

<sup>26</sup> صفاء فتوح جمعة , مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية, دار الفكر و القانون, المنصورة, ط1, مصر, 2014, ص09

<sup>27</sup> خليفة مصطفى أبو عاشور , مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة البرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين , المجلة الأردنية في العلوم التربوية , مجلد09 , عدد02, 2013,, ص200.

<sup>28</sup> هبة تقي محمد, تطوير الإدارة المدرسية بنظام الحكومة الإلكترونية, دار العلم و الإيمان, الإسكندرية, 2008 ص16

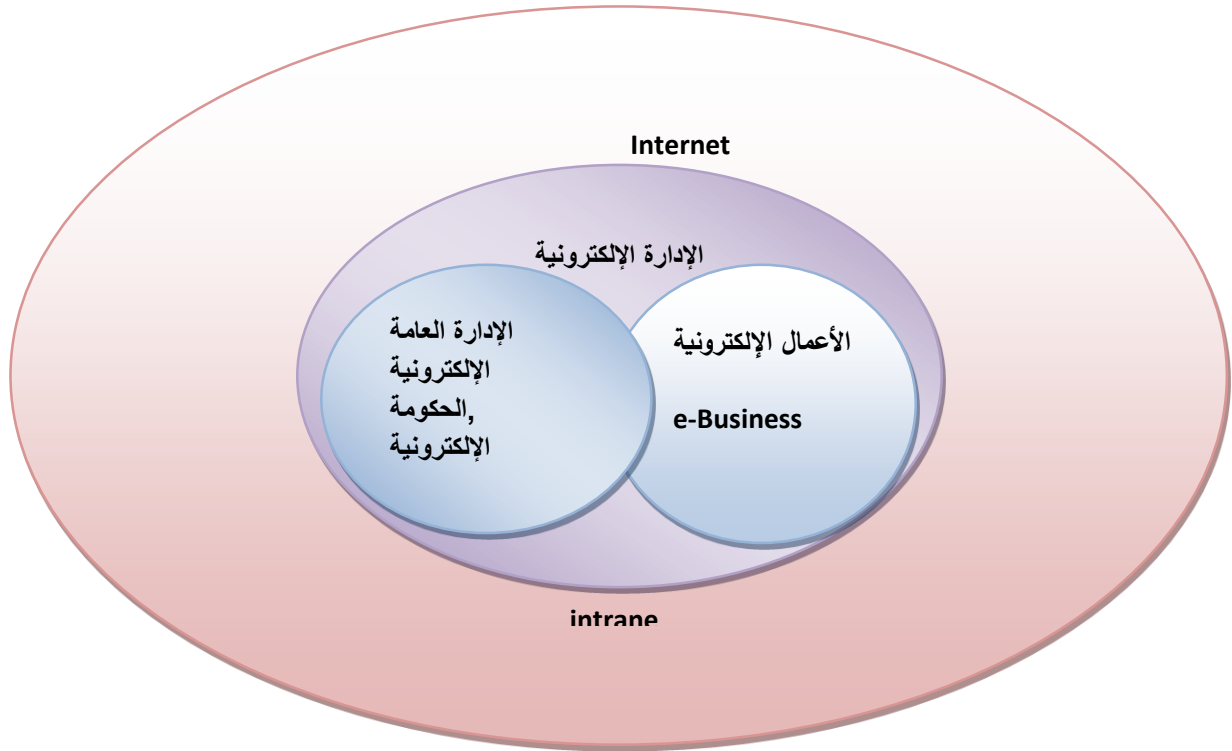
فالإدارة الإلكترونية إستراتيجية إدارية لعصر المعلوماتية , تنطلق من الاستغلال الأمثل لتكنولوجيا الاتصال و المعلومات, و التبادل الإلكتروني للبيانات و المعلومات المتاحة , ما سمح بتجاوز فكرة الزمكان في تقديم الخدمات , وفق لاحتياجات المستفيدين و المتعاملين وبالطريقة التي تحقق الجودة بأقل تكلفة ممكنة<sup>29</sup>.

كما تعرف أيضا بأنها استخدام تكنولوجيا المعلومات الرقمية في إنجاز المعاملات الإدارية و تقديم الخدمات المرفقية , ويتم ذلك عن طريق شبكة المعلومات العالمية أنترنت وشبكة المعلومات الداخلية الانترانت بقصد تحقيق أهداف معينة أهمها الخدمات الإلكترونية والتفاعل الآلي<sup>30</sup>.

<sup>29</sup> محمد محمود المكاوي الإدارة الإلكترونية , دار الفكر و القانون, 2011, دبلد ص83.

<sup>30</sup> ماجد راغب الحلو, علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية , دار الجامعة الجديدة, الأزراطية, 2007 ص418

شكل رقم "1" أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية



المصدر ياسين, سعد غالب, الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية, المملكة العربية

السعودية, معهد الإدارة العامة, 2005, ص 21

من خلال الشكل المبين يتضح أن الإدارة الإلكترونية مفهوم يشمل كل الأعمال الإلكترونية في إشارة إلى قطاع منظمات الأعمال , كما يحتوي على الحكومة الإلكترونية (الإدارة العامة الإلكترونية) , والتي تمثل الهيئات ذات الطابع الخدمي الحكومي , التي توجه خدماتها للأفراد

أو المؤسسات , في مقابل ذلك تعمل الإدارة الإلكترونية وفق الية شبكية تضم الانترنت , الإكسرانت , الانترنت , في ضل وجود نظام معلومات<sup>31</sup>.

## 1-2 خصائص ومميزات الإدارة الإلكترونية.

أولاً: خصائص الإدارة الإلكترونية:

تتميز الإدارة الإلكترونية بمجموعة من الخصائص التي ميزها عن الإدارة التقليدية , ومن بينها:  
 - **التشبيك الفائق:** وهذا التشبيك يعمل في إطار تعظيم إمكانات الشبكة وفق قانون, الذي يقوم على أن القيمة الحقيقية لكل شبكة ذات اتصال باتجاهين تعادل مربع إمكانات عدد المشاركين فيها<sup>32</sup>.

- **التفاعل الآلي على مدار الساعة , هنا وفي كل مكان:** هذا من خلال التفاعل الحي المباشر , بين المتعاملين كما أنه يعمل وفق قاعدة 24سا/اليوم و 7 أيام في الأسبوع.  
 مما يوفر إمكانية التعامل والعمل في الوقت الحقيقي مع العاملين والموجودين في أي مكان في العالم يسير بسهولة وتكلفة اتصال محدودة<sup>33</sup>.

<sup>31</sup> عاشور عبد الكريم, دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر, مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص: ديمقراطية والرشاد, جامعة منتوري قسنطينة , 2010, ص14.

<sup>32</sup> صفاء فتوح, مرجع سابق , ص08.

<sup>33</sup> نجم عبود نجم, الإدارة والمعرفة الإلكترونية, دط , دار اليازوري العلمية بنشر والتوزيع, الأردن, 2009, ص160 .

- السرعة الفائقة الموارد, العمل عن بعد وبلا حدود: سرعة التوصيل الكهربائي التي تقرب من سرعة الضوء ,حيث يستغرق إرسال رسالة من قارة لأخرى عبر البريد الإلكتروني حوالي 15ثا , فالسمة الأساسية للأعمال أو العمل الإلكتروني هي إمكانية العمل بلا حدود وهذه السمة تؤدي بنا بدون شك إلى تطوير نظرة الإدارة إلى نفسها و إلى قدرتها الجوهرية باتجاه المزيد من التنظيم الهائل و المرن<sup>34</sup>.

- الرقابة المباشرة والصادقة: ومن خصائص الإدارة الإلكترونية أيضا أنه أصبح بإمكانها أن تتابع مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات و الكمرات الرقمية التي في وسع الإدارة الإلكترونية أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية , وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور , وهكذا يصبح لدى الإدارة الأداة المضمونة الصادقة, التي تقيم بها أنشطتها وتتابع بها مواقعها باطمئنان بعيدا عن أسلوب المتابعة بالذكراوات والتقارير التي يرفعها الأفراد في الإدارات التقليدية , بما يعرف عنها من مشكلات يأتي في مقدمتها انعدام الشفافية في الكثير من الحالات فضلا عن بطء هذا الأسلوب ,ويمكن بوضوح كشف هذا الفارق حين نتصور إدارتين , إحداها تجلس في انتظار مراقب أو مجموعة مراقبين أرسلتهم ليكتبوا لها تقريرا عن موقع ما , ويتابعوا سير العمل فيه وأخرى تجلس في مكانها تشاهد حركة العمل في هذا الموقع مباشرة و تسمع أيضا ما يدور فيه<sup>35</sup> .

<sup>34</sup> المرجع نفسه, ص160.

<sup>35</sup> حسين بن محمد الحسن, الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق, المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي, المحور الثاني التوجيهات والأساليب الحديثة, من 01 إلى 04 نوفمبر 2009, ص 21 .

-السرية والخصوصية: من خصائص الإدارة الإلكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة بما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة , وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور<sup>36</sup>.

-زيادة الإتقان: إن الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عملية التطوير الإداري, والتغيير التنظيمي تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام والأنشطة الإدارية التقليدية, وتتطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات<sup>37</sup>.

مميزات الإدارة الإلكترونية: ثانيا:

تتميز الإدارة الإلكترونية بعدة مميزات أهمها:

- تتميز بأنها الأسلوب الأكثر فعالية وكفاءة لتسيير العمل الافتراضي من حيث التخطيط والتنفيذ والرقابة .

- تتميز بخاصية القدرة على تحسين الفعالية التشغيلية من خلال الاستثمار لأرقى التقنيات المتاحة و العقول الرقمية المدربة والخبيرة.

- القدرة على تحقيق أعلى درجات السرعة ورشاقة الحركات والمرونة العالية التي تتجسد بتوفير أي شيء وفي أي وقت ومكان وبأي طريقة.

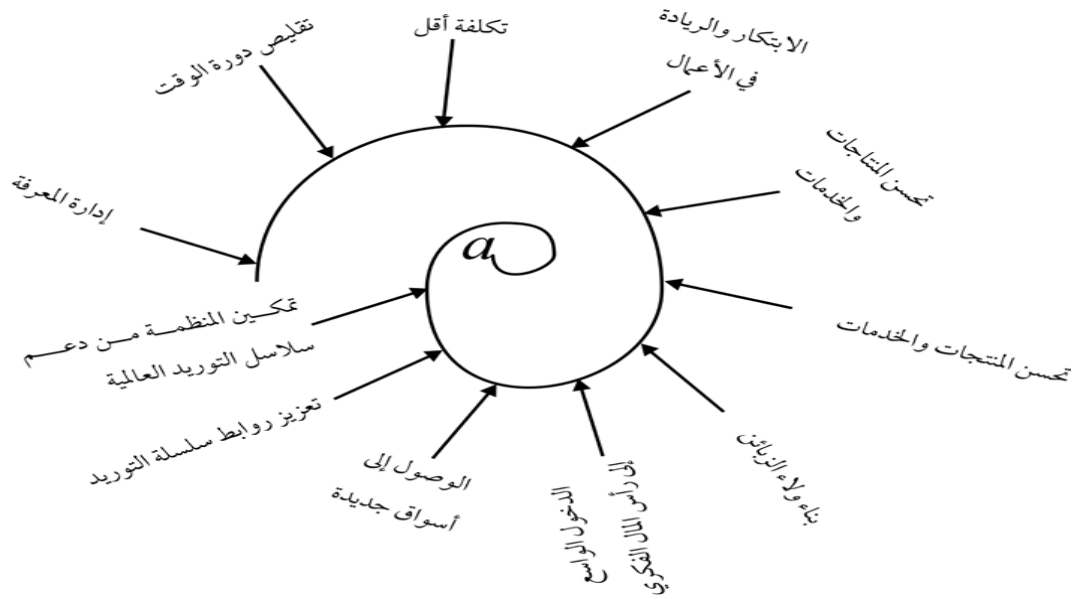
<sup>36</sup> المرجع نفسه, ص 21

<sup>37</sup> عاشور عبد الكريم, مرجع سابق, ص 18.

- تمتلك الإدارة الإلكترونية ثقافة راسخة تقوم على شفافية المعلومات والتنافسية بين العالمين
- تتميز أيضا بقدرتها على تقليص التكاليف وتعزيز الأداء وتحسين مستويات جودة الخدمات المقدمة .

- كما أنها تتميز بأنها إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الأنترنت وشبكات الأعمال وتميل إلى تجريد وإخفاء الأشياء وما يرتبط بها إلى حد الذي أصبح رأس المال معلوماتي الفكر وهو العامل الأكثر فعالية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاية في استخدام مواردها<sup>38</sup> .

الشكل (2) يوضح مزايا الأعمال الإلكترونية.



المصدر: سعد غالب يسين الإدارة الإلكترونية , دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, عمان, 2010, ص 153.

<sup>38</sup> أحمد بطاح وحسن الطعاني, مرجع سابق, ص 179.



**1-3 أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية:**

ترتبط الإدارة الإلكترونية بالإدارة الطبيعية , التي تعتبر مصدر للمعلومات والخدمات المقدمة لزملائها من مواطنين ومتعاملين , ورغم الاختلاف الجوهرى في طبيعة التفاعل وأسلوب المعالجة , وطبيعة الإجراءات ,القائم على استخدام واستغلال التكنولوجيا الرقمية إلا أنها في النهاية , كأي أسلوب إداري تهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف التي ترتقي بالخدمات وتقديمها بالصورة المطلوبة المتوافقة مع احتياجات المتعاملين .

أولاً: أهمية الإدارة الإلكترونية: ومن أهداف الإدارة الإلكترونية نذكر منها:

- دعم وتبسيط الخدمات الإدارية لكل الأطراف الحكومية , المواطنين,مؤسسات الأعمال.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ربط الأطراف الثلاثة معا, وتدعيم الأنشطة والعمليات.
- تسهيل السرعة والشفافية وإمكانية المحاسبة .
- الكفاءة وفعالية عمليات وإجراءات أداء أنشطة الإدارة.
- التوجه نحو توفير تكلفة الأعمال والخدمات.
- تحقيق حاجات المجتمع وتوقعاته.
- تبسيط التفاعل والتعامل مع الخدمات الإلكترونية المتاحة.

- الهدف الأكبر للإدارة الإلكترونية يتمثل في مشاركة أهداف المجتمع انطلاقاً من الإدارة الجيدة وتوسيع المشاركة.

فهذه الأهداف في مجملها لا تخرج عن نطاق تحقيق الحكم الراشد والعقلانية في اتخاذ القرارات، وتحقيق شفافية المعلومات، التي تسمح نظم الإدارة الإلكترونية بتبادل المتاح منها بين مختلف الأطراف التي تحتاجها، محققة بذلك التشاركية والديمقراطية الإلكترونية، كما أن الإدارة الإلكترونية تهدف إلى تجويد الخدمات الإدارية من خلال تبسيط إجراءاتها ورفع مستوى أدائها، مع ترشيد نفقاتها والعمل على تقديمها بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن، من خلال الاستفادة من مختلف مزايا العمل الإلكتروني والأرشفة الإلكترونية.

أما على مستوى المورد البشري فهي تهدف إلى رفع كفاءة وإنتاجية الموظفين من خلال الاستثمار في طاقاته، والتكوين الإلكتروني المستمر لإيجاد كوادر أكثر قدرة على التحكم في نظم الإدارة الإلكترونية وتقنياتها، إضافة إلى إزالة الفجوة بين المستويات الإدارية للتقريب بين الإدارة العليا والموظفين<sup>39</sup>.

**ثانياً: أهمية الإدارة الإلكترونية: فيمكن تحديدها في الآتي :**

- تحسين فعالية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات في الشبكات وتسهيل الحصول عليها بأقل جهد، ساهم في تحسين فعالية الأداء وتحقيق مرونة عالية في عمل الموظف،

<sup>39</sup> سحر قدوري، الإدارة الإلكترونية وإمكانية تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصور، العدد 14، الجزء 1، جامعة المنصورة، بغداد، 2010، ص161.

الذي يتمكن بفضل تطبيقات الإدارة الإلكترونية من القيام بالعمل في أي وقت ومكان , متجاوز في ذلك فكرة الزمكانية.

- الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة , مع رفع كفاءتها الإنتاجية .

- مساعدة الإدارة العليا في إدارة أعمال المؤسسة , وإدارة مواردها المالية , الإدارية , المعلوماتية , والبشرية بسهولة ويسر , ومن العمليات التي تندرج في هذه النقطة المتابعة الآلية للعاملين , وتوفير الخدمات الإلكترونية لهم , وكذا عقد الاجتماعات عن بعد , الوظائف الإدارية الإلكترونية التوثيق والتخزين الإلكتروني , إدارة وتنمية الموارد البشرية إلكترونياً .

- سهولة تخزين وحفظ البيانات , وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية , من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية إلكترونياً في أماكن خارج الحدود المكانية للمؤسسة , وهذا ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث الطبيعية<sup>40</sup> .

<sup>40</sup> صدام الخمايسة , الحكومة الإلكترونية الطريق نحو الصلاح الإداري , علم الكتب الحديث للنشر والتوزيع , الأردن 2013 , ص 30,31.

**1-4 متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:**

إن تطبيق أي مشروع يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة لطبيعة عمله كي يتمكن من تحقيق أهدافه بنجاح , والإدارة الإلكترونية شأنها شأن أي مشروع لابد من مراعاة مجموعة من المتطلبات الداخلية والخارجية التي يمكن تحديدها في النقاط الآتية<sup>41</sup>:

- **البنية التحتية:** الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب ان لم نقل عال من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة الاتصالات والبيانات, بنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة وبين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى.

- **توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة:** للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية والتي تستطيع من خلالها التواصل معها , كأجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمولة, الهاتف الشبكي, وغيرها من الأجهزة التي من خلالها يمكن الاتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية في البلد بأسعار معقولة ما يتيح لمعظم الناس الحصول عليها.

<sup>41</sup> حجام العربي , الخدمة العمومية واليات ترقيتها في الإدارات الحكومية, مقاربات نظرية تجارب محلية وعالمية , مركز المدار المعرفي للأبحاث والدراسات , الجزء2, تلمسان , ص124,125

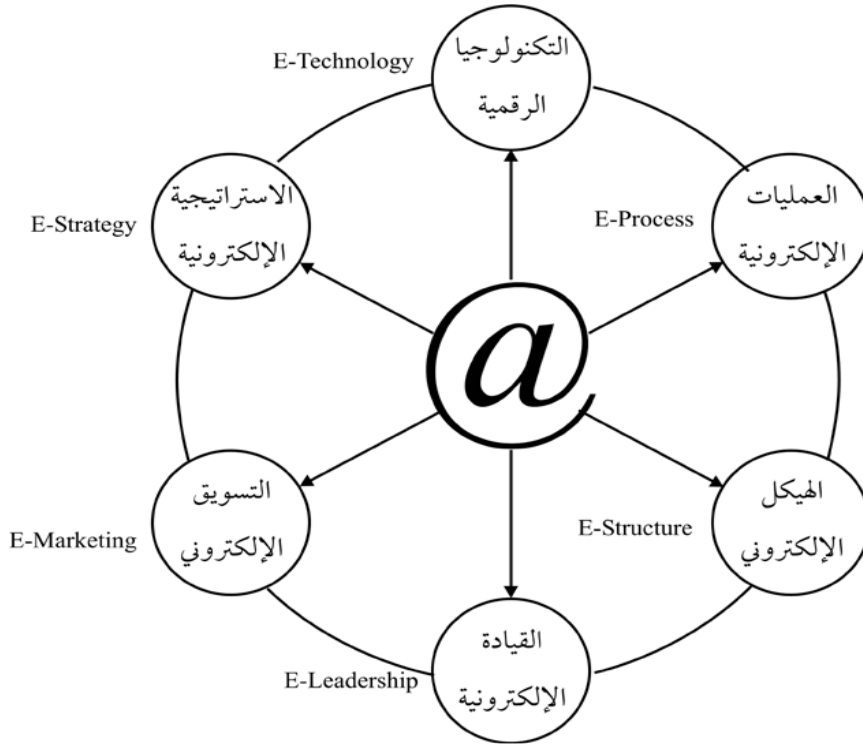
-توافر عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالإنترنت: ونشدد أن تكون الأسعار معقولة قدر الإمكان من أجل فتح المجال الأكبر عدد ممكن من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الإلكترونية في أقل جهد وأقصى وقت وأقل تكلفة.

- **التدريب وبناء القدرات:** يشمل تدريب كافة الموظفين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات اللازمة, للعمل على إدارة وتوجيه الإدارة الإلكترونية بشكل سليم, ويفضل استخدام معاهد أو مراكز تدريب خاصة, كذلك نشر ثقافة استخدام الإدارة الإلكترونية وطرق ووسائل استخدامها.

- **وجود التشريعات والنصوص القانونية:** التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية, وتضفي عليها المشروعية والمصادقية وطرق ووسائل استخدامها.

- **توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية:** على مستوى عال لحماية المعلومات ونصوص الأرشيف الإلكتروني من أي عبث , فمسألة الأمن تعد من أهم معضلات العمل الإلكتروني بمعنى ان المعلومات والوثائق التي يجري حفظها , وتطبيق إجراءات المعالجة الإلكترونية عليها يجب الحفاظ على أمنها, فالأمن في العمل الإلكتروني عامل مهم لمختلف الأنظمة الإلكترونية ومستخدميها , هذا الأمر يقتضي توفير مجموعة من الأساليب والطرق التي من خلالها يمكن الحفاظ على أمن المعلومات وسريتها, ولتفعيل هذه الإجراءات لابد من سن مجموعة من القوانين والتشريعات التي تنظم كل الأعمال الإلكترونية, وتساير تطورات مشروع الإدارة الإلكترونية.

الشكل (03) يوضح المتطلبات الستة للإدارة الإلكترونية.



المصدر: : سعد غالب يسين الإدارة الإلكترونية , دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, عمان, 2010, ص 250.

### 1- التكنولوجيا الرقمية (الإلكترونية):

ترتبط الإدارة الإلكترونية وأنشطة الأعمال الإلكترونية بجميع أنماط التكنولوجيا الرقمية من وسائط وشبكات وأدوات، وليس كما يشاع من ارتباط الإدارة الإلكترونية بشبكة الإنترنت والويب فقط. إن التكنولوجيا الرقمية تتطور بسرعة عالية، كما تتنوع أنماطها وأجيالها باستمرار مما يضع خيارات دائمة ومفتوحة أمام الإدارة.

## 2- العمليات الإلكترونية :

تولد العمليات الإلكترونية من تحويل الارتباطات المادية والمهام الجزئية , المجمعّة في بنية العملية العادية إلى سلسلة قيمة من الأنشطة الرقمية المصمّمة على أساس تدفق جديد للمعلومات والعمليات من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتقنيات شبكات الإنترنت.

## 3- الإستراتيجية الإلكترونية:

تغطي الإستراتيجية الإلكترونية أنشطة التحليل الإستراتيجي لبيئة الأعمال، التصميم والاختيار الإستراتيجي وتطبيق إستراتيجية الأعمال الإلكترونية. كما تتضمن تحديد مصادر التميز عن المنافسين المرتبطة بخيارات مختلفة تبنى على أساسها سلاسل القيمة، ومن بين هذه الخيارات , تطبيق إستراتيجية استبدال الخدمات التقليدية لجميع قنوات التوزيع.

## 4- التسويق الإلكتروني:

يرتكز التسويق الإلكتروني على التوجه نحو الزبون , والتحليل العميق لاحتياجات الزبائن التي يتم تحديدها من خلال العلاقة الإلكترونية والتقليدية للمنظمة مع زبائنهم في الأسواق المستهدفة.

## 5- الهيكل الإلكتروني:

لا تستطيع الإدارة الإلكترونية العمل في هيكل تنظيمي هرمي متعدد المستويات والمهام المستقلة عن بعضها، أو حتى المترابطة في تكوين إلى عمودي الاتصالات مغلق وذو بعد واحد. فلكل إدارة بنيانها وأدواتها ووسائلها المناسبة في العمل وإنجاز الأهداف المنشودة. وكما أنه لا يمكن حشر السفينة الكبيرة والمعقدة بمهامها ووظائفها في رافد صغير كذلك لا يمكن تصور وضع إدارة إلكترونية تعمل في بناء تنظيمي رسمي وهرمي مغلق يستند إلى قواعد تقليدية وروتين إداري وعمل يدوي. فالإدارة الإلكترونية تتطلب وجود بنية تنظيمية حديثة ومرنة، أفقية وعمودية باتصالاتها، وقبل ذلك بنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية، متطورة، وثقافة تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار والمبادرة والريادة في الأداء وإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية.

## 6- القيادة الإلكترونية:

إن وجود القيادة الإلكترونية هو شرط لنجاح المنظمات الإلكترونية أو المنظمات المستندة إلى المعرفة والمندمجة في أنشطة الأعمال الإلكترونية؛ ذلك أن وجود هذه القيادة يعني أيضاً وجود القائد المستمع، القائد المعلم، والقائد المتصل ويمكن من خلال القيادة الإلكترونية استثمار الأصول الإنسانية الثمينة الخفية للمنظمة، وبصورة خاصة رأس المال الفكري والإنساني وإدارته لتحقيق الميزة التنافسية. القيادة الإدارية الإلكترونية تمثل باختصار الكفاءات الجوهرية القادرة على الابتكار والتحديث وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية، وصنع المعرفة وإدارة عملية التعلم التنظيمي في منظمة ساعية للتعلم بصفة مستمرة ومؤكدة. هذه المتطلبات الجوهرية الستة لعمل الإدارة الإلكترونية، ولتطبيق برامجها ومشروعاتها تقود إلى استنتاج أساسي، وهو أن التغيير



الذي يرافق تطبيق الإدارة الإلكترونية هو تغيير حقيقي وجذري حتى لو أخذ كفايته من الوقت والتطوير المطرد، مما يعني أن هدف الوصول إلى توفير هذه المتطلبات لا يمكن أن تحقق إلا من خلال برنامج إستراتيجي متكامل وشامل لإعادة هندسة عمليات وأعمال المنظمة<sup>42</sup>.

### **1-5 المحددات القانونية لتبني الإدارة الإلكترونية بالجزائر:**

إن الترسنة القانونية لا تعطي حلول لكل المسائل والإشكالات القانونية ، ولا سيما المرتبة عن استخدام وتطوير تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات, من أجل بناء صرخ معلوماتي متطور ويمكن تبنيه من كل المؤسسات, من خلال إدماج المعلوماتية و الرقمنة بالإدارة , ولا شك أن ذلك لا يمكن أن يتحقق ما لم يتم ضبط إطار قانوني يحدد مجال العمل الإلكتروني , ويهيأ المناخ المناسب له.

فقد حاول المشرع الجزائري بموجب العديد من النصوص القانونية مسايرة التطور الحاصل في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال , من خلال سن العديد من النصوص القانونية التي تدخل ضمن الآليات التي تؤسس لفكرة الإدارة الإلكترونية , والتي نذكر منها:

<sup>42</sup> سعد غالب يسين الإدارة الإلكترونية , دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, عمان, 2010, ص 250 إلى 254.

- المرسوم التنفيذي رقم 275/98، المتعلق بضبط شروط وكيفية ممارسة خدمات الانترنت وقد أنهى هذا المرسوم احتكار الدولة لقطاع الانترنت، مما يسمح بظهور مزودين جدد عموميين وخواص .

- المرسوم التنفيذي رقم 2000/307 ، المحدد لشروط ومعايير تنظيم الانترنت والاستفادة منها، وحقوق مقتني الخدمة ، و الجزاءات المتبعة من اجل الحصول على الرخصة، وحالات سحبها ، كما أشار إلى ضرورة تشكيل لجنة منح الرخص من أجل تقديم خدمة الانترنت.

- القانون رقم 2000/03 ، والمحدد للشروط العامة المتعلقة بالبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية ، والذي كرس الفصل بين وظائف المتعامل البريدي ومتعامل الاتصالات.

ففي إطار الإصلاحات التي قامت بها الجزائر من اجل إنعاش قطاع الاتصالات، وتكنولوجيا الإعلام، عمدت الجزائر إلى سن قانون ينهي احتكار الدولة للنشاطات الخاصة بالبريد والمواصلات ، وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات.

وتطبيقا لهذا المبدأ تم استحداث سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا و متعاملين أحدهما متكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية ممثلة في مؤسسة البريد ، وثانيهما متكفلة بالاتصالات ممثلة في مؤسسة اتصالات الجزائر، ومن ثم فتح سوق الاتصالات، والمنافسة ، ومن جهة

أخرى تم إنشاء سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية في إطار تحرير سوق البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية<sup>43</sup>.

---

<sup>43</sup> حجام العربي، مرجع سابق، ص 51, 50.

**خلاصة:**

ومما سبق ذكره نتوصل أن التطور التكنولوجي أدى إلى عصرنة مختلف المجالات وأصبحت المؤسسات تحرص على مواكبة هذا التطور من خلال توفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، لذلك فمن الضروري من توفير كل من الإمكانيات المادية والتي تتمثل في البنية الشبكية، بالإضافة إلى البرمجيات المتخصصة والمتطورة، كما لا ننسى الإمكانيات البشرية التي تمتلك المهارة اللازمة لاستخدام التقنيات الحديثة، بالإضافة إلى كل من الإمكانيات المالية والإدارية والقانونية التي تعمل على تأمين استمرار خدمات بأفضل شكل ممكن للاستخدام الأمثل للوقت والجهد والمال. فالإدارة الإلكترونية نظام متكامل من المكونات التقنية والمالية والبشرية والتنظيمية وغيرها.

# الفصل الثاني

## المكونات العامة للإدارة

تمهيد

1-2 تطور الإدارة ومستوياتها.

2-2 مفهوم الإدارة وأسسها العامة.

3-2 الوظائف الأساسية للإدارة.

4-2 مراحل الانتقال السليم من الإدارة التقليدية إلى الإلكترونية.

5-2 انعكاسات التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي.

خلاصة.

**- تمهيد:**

الإدارة Management هي حجر الزاوية في نجاح أي منظمة سواء أكانت تعمل في مجال الصناعة، أو في مجال الخدمات أو كانت منظمة تعليمية أو غيرها. حيث يعتبر الدور الذي تقوم به الإدارة من أهم عوامل نجاح المنظمات الاقتصادية أو فشلها، وبالتالي من أهم أسباب نمو المجتمع وتقدمه أو تخلفه وتأخره. كما يتوقف نجاح المنظمات على وجود إدارة فعالة تستخدم الطرق العلمية في اتخاذ القرارات وفي أداء الوظائف الإدارية المختلفة والتي تسعى إلى الابتكار والتطوير والتكيف مع الظروف المحلية والعالمية. فالإدارة منتشرة في كل أنواع المنظمات، وهي المحرك الذي يجعل المنظمة تعمل بكفاءة نحو تحقيق الأهداف التي تصبو إليها. وإن المهمة الأساسية للإدارة هي جعل المنظمة بمكوناتها منجزة لأداء عالي من خلال استخدام أفضل للموارد البشرية والمادية المتاحة.

1-2 تطور الإدارة ومستوياتها:أولاً: تطور الإدارة (بوادير بروز الفلسفة الإدارية):

إن تطبيق الإدارة وممارستها في الواقع بدأ منذ فجر التاريخ وبداية ظهور المدنية ، فإذا نظرنا للمصريين القدماء نجد أن عندهم قدرات إدارية في بناء الأهرامات والمعابد وإدارة شئون دولتهم وينطبق نفس الشيء على الحضارات القديمة مثل الصين وبابل والإمبراطورية الفارسية والرومانية وقدم المسلمون نماذج مبهرة في مجال الإدارة جعلتهم ينتقلون من حياة البداوة إلى دولة مترامية الأطراف ذات حضارة عظيمة.

ولكن دراسة الإدارة كعلم له مبادئ ونظريات لم يبدأ إلا نتيجة للثورة الصناعية أواخر القرن التاسع عشر ، وما صاحبها من ظهور اختراعات عديدة الأمر الذي أدى إلى تقدم الصناعة الآلية بشكل كبير وإنشاء المصانع الكبرى والتوسع في الإنتاج ، ومن الأسباب التي أدت لظهور علم الإدارة ما يلي:

1. اتساع حجم المشروعات والتوسع والتطور أدى إلى كبر وتعقد مشاكل إدارة هذه

المشروعات

2. ظهور الشركات المساهمة على نطاق واسع مما مكن عدد كبير من أصحاب رؤوس

الأموال من استثمارها عن طريق شراء الأسهم ومع ازدياد عدد حاملي الأسهم أصبح

من الصعب عليهم إدارة المشروع ، فكان من الضروري وجود فئة من المديرين

المحترفين عليهم إدارة المشروع مما أدى إلى فصل الإدارة عن ملكية المشروع ، وعلى هذا الأساس أصبحت فئة المديرين هي المسؤولة عن نجاح المشروع أو فشله ، مما دفعهم للبحث عن أساليب إدارية أفضل لأداء مسؤولياتهم نحو أصحاب رأس المال ، وبهذا انتقلت السيطرة على المشروعات من طبقة الملاك إلى طبقة المديرين.

3. تطبيق مبدئي تقسيم العمل والتخصص : مع كبر المشروعات تم تطبيق مبدئي تقسيم

العمل والتخصص أدى ذلك إلى سرعة أداء العمل وإتقان الأفراد لأعمالهم المتخصصة وزيادة الإنتاج بكميات كبيرة ، ولكن أدى هذا إلى ظهور مشاكل إدارية منها ضرورة التنسيق والتخطيط بين أجزاء العمل وكذلك الرقابة الجيدة على العمال.

4. مع زيادة عدد المشروعات الخاصة في ظل النظم الرأسمالية وجدت العديد من المشاكل

لتعارض مصالح الأفراد مع مصلحة المجتمع في أغلب الأحيان ، فكان أن تدخلت الدولة بأشكال مختلفة من الضوابط لتوجيه وضبط حركة المشروعات الخاصة مثل قوانين حماية المستهلك ورقابة جودة المنتجات أو تحديد حد أدنى من الأجور وتشجيع المشروعات ببعض الإمتيازات مثل الإعفاءات الجمركية أو الضريبة ، وقد ضاعف ذلك من أعباء ومسئولية إدارة المشروع وتطلب الأمر ضرورة قيام المديرين بالتعمق في دراسة علاقة المشروع بالدولة والمجتمع والتشريعات.

. من كل ما سبق يمكن توضيح أن الممارسات الإدارية المطبقة في مختلف التنظيمات الحديثة

كانت لها صلة سابقة بالأفكار والمفاهيم الإدارية القديمة حيث تطورت هذه المفاهيم الإدارية



تبعاً لتطور التكنولوجيا وتعدد المنظمات الحديثة من خلال زيادة حجمها وتنوع منتجاتها وخدماتها ، وزيادة عدد العاملين وكبر حجمهم في المنظمة الواحدة ، الأمر الذي أدى إلى ضرورة تطوير الفكر الإداري وتطويعه ليناسب احتياجات المدراء والمنظمة من أجل ضمان الاستمرارية والفعالية<sup>44</sup>.

### ومن العوامل التي أدت إلى تطور الإدارة:

- 1- **التقدم الحضاري:** مع التطور الحاصل في المجالات المختلفة زادت المشاكل التي تواجه المؤسسات، وهذا بدوره انعكس على زيادة العبء والمشكلات الإدارية لهذه المؤسسات.
- 2- **التطور الصناعي:** صناعة الآلة التجارية في القرن التاسع عشر و التطور الهائل في الصناعة بوجه عام في القرن العشرين ، وظهور المذهب الاشتراكي أدى إلى التطور الإداري في المؤسسات المختلفة وعلى وجه الخصوص في المؤسسات الإعلامية.
- 3- **الأزمات المالية:** ظهور الأزمات المالية الناتجة عن تقلبات سعر صرف العملات أو التضخم الاقتصادي أو الكساد الاقتصادي في أنحاء مختلفة، وخاص الأزمات المالية عام 1929 وما تبعها من خسائر مالية كبيرة ، على مستوى العالم أدى إلى وضع سياسة إدارية جديدة لدى مؤسسات مختلفة.

<sup>44</sup> عيان عبد القادر ، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر ، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع ،جامعة بسكرة،

4- الحروب العالمية: أثرت الحرب التي نشبت عام 1919م و عام 1939م على مختلف المجالات وهذا بدوره دفع المؤسسات إلى إتباع أساليب إدارية جديدة للتغلب على المشكلات التي تواجهها.

5- الأزمات الاقتصادية والاجتماعية: جعل المؤسسات المختلفة تعمل على وضع برامج إدارية جديدة للتغلب على الأزمات الاقتصادية والاجتماعية<sup>45</sup>.

### ثانيا: مستويات الإدارة:

يكشف تحليل التراث العلمي لعلماء الإدارة و التنظيم، عن وجود عدد من المستويات الإدارية التي يجب أن نهتم بها داخل المنظمات و هي على النحو التالي:

أ- مستوى الإدارة العليا: و يقصد بهذا المستوى فئة المديرين العليا الذين يقومون بعملية صنع القرار، حيث يجب اختيار هذه الفئات على أسس من الموضوعية و الكفاءة و القدرات و المهارات الفردية و التنظيمية المختلفة، بالإضافة إلى امتلاكهم لعدد من الملكات الخاصة مثل: الشخصية، اتخاذ القرار المناسب و السريع، القدرة على رسم الخطط و الإعداد للمشروعات.

ب- مستوى الإدارة المتوسطة: و يقصد بهذه الفئة المستويات الإدارية المتوسطة أو ما يطلق عليها نمط الإشراف الثاني و لها دور أساسي في عمليات التنفيذ لسياسات و أهداف الإدارة،

<sup>45</sup> إبراهيم عبد الله المسلمي ، إدارة المؤسسات الصحفية، ط11، القاهرة، العربي لنشر والتوزيع، 1995، ص21-25

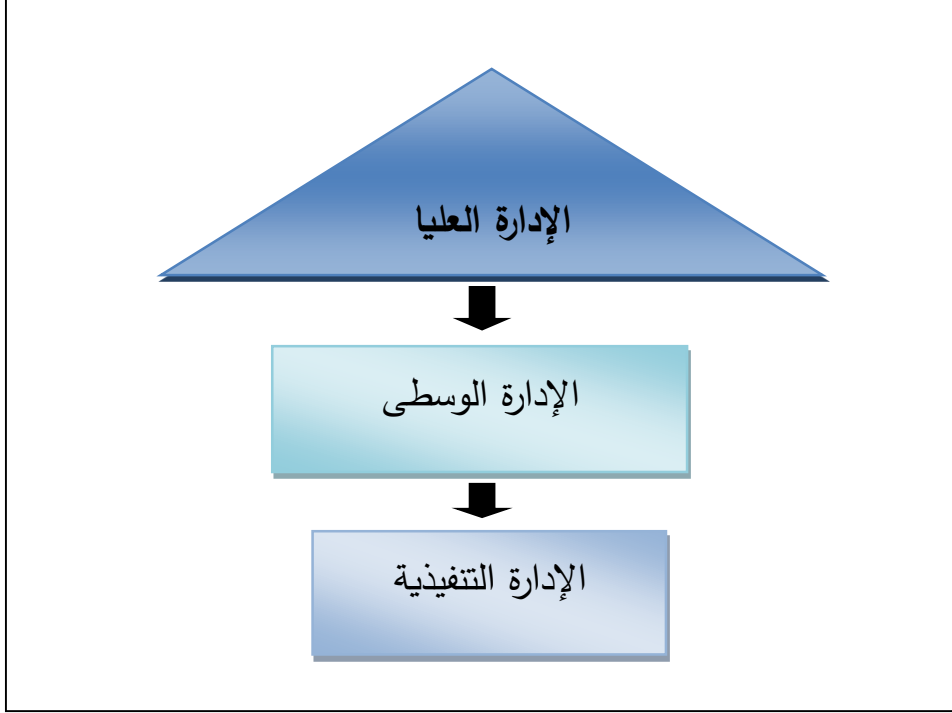
و بالطبع لابد أن تتوفر عنصر الخبرة، الشهادات العلمية و التخصص و المهارات، و القدرات المختلفة التي تؤهل هذه الفئة إلى العمل و الإنتاج بصورة سليمة .

ج- **مستوى الإدارة التنفيذية:** ويقصد بهذا المستوى الفئة الإدارية الدنيا حيث لا تقل أهمية عن بقية المستويات في انجاز الأهداف التنظيمية و تنفيذ القرارات و السياسات و الاستراتيجيات العامة للإدارة، وتحتاج هذه الفئة العديد من الكفاءات و القدرات الخاصة و المهارات الذاتية و التنظيمية و المهنية، كما توجد عدد من المتطلبات التنظيمية تحتاجها هذه الفئة للعمل بصورة عامة مثل: توافر خط الاتصال بينها و بين فئة العمل التي تعمل في خطوط العملية الإنتاجية والخدماتية<sup>46</sup>.

---

<sup>46</sup> جابر سيد عوض، أبو الحسن الموجود، إدارة المنظمة الاجتماعية، المكتبة الجامعية الحديثة للنشر، مصر، 200

الشكل (04), يمثل المستويات الثلاثة للإدارة .



المصدر: من إعداد الباحث.

## 2-2 مفهوم الإدارة وأسسها العامة:

### 1- مفهوم الإدارة:

لقد تعددت تعريفات الإدارة لاختلاف نوعية المفكرين الذين تناولوا قضية الإدارة من زاوية خاصة تتفق مع فلسفة صاحب التعريف والمدرسة الإدارية التي ينتمي إليها والمدخل الذي

سيستعمله لمعالجة موضوع الإدارة, ونحن سنستعرض تلك التعريفات دون الولوج إلى الفلسفات والنظريات التي تتبعها تلك النظريات<sup>47</sup>.

- ومن أهم هذه التعريفات:

- يعرفها (فريدريك تيلور) أبو الإدارة العلمية ومؤسس المدرسة الكلاسيكية فيقول: "الإدارة هي المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعلموه ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وأرخصها"<sup>48</sup>.

- أما (هنري فايول) الذي يعد الأب الحقيقي للإدارة الحديثة فيعرفها: "بأن الإدارة تقوم بالتنبؤ والتخطيط والتنظيم وتصدر الأوامر وتنسق ثم تراقب"<sup>49</sup>.

- كما عرفها (كونتز و اودنل) فقد عرفا الإدارة بأنها: "وظيفة تنفيذ المهمات عن طريق الآخرين".

- في حين عرفها (تشستر برنارد) بأنها: "ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأديته لوظيفته"<sup>50</sup>.

<sup>47</sup> زهيد عبد اللطيف عابد, أحمد العابد أبو السعيد, إدارة العلاقات العامة وبرامجها, دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع , عمان, ص26.

<sup>48</sup> Frederick Taylor, shop Management .New York M Harpar Ppress, 1903, p21.

<sup>49</sup> Henri Fayol , Industrial and general management, New York :pitman publishing corporation Marshall , 1949, p06.

<sup>50</sup> زهيد عبد اللطيف عابد, أحمد العابد أبو السعيد, مرجع سابق, ص27.

- ويعرف الإدارة (علي السامي) بأنها: "هي النشاط الخاص للاستخدام الرشيد لجهود الغير لتحقيق الأهداف المحددة بأحسن كفاءة ممكنة"<sup>51</sup>.

بالإضافة إلى العديد من التعريفات للإدارة نورد منها الآتي<sup>52</sup>:

- الإدارة هي العمل على إيجاد أصول فنية تقوم على تنظيم العمل في المؤسسات الحكومية والأهلية والإشراف عليها بقصد أداء الخدمات أو إتمام الإنتاج على خير وجه لتحقيق العمل الأدائي في المؤسسات.

- الإدارة هي عملية للتوجيه الجهود البشرية لتنفيذ عدة أهداف مرسومة بأقصى كفاءة ممكنة في إطار مؤسسة من المؤسسات.

- الإدارة هي مجموعة من القواعد المنظمة للجهود البشري في نطاق منظمة من المنظمات بما يحقق أهداف تلك المنظمة بأعلى كفاءة .

- الإدارة هي عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلال امثل عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة للوصول إلى هدف محدد.

<sup>51</sup> علي السامي ، الإدارة المصرية رؤية جديدة، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب 1979م ص 17

<sup>52</sup> فؤاد الشيخ سالم وآخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، ط2 ، عمان 1985 ، ص 13

ونستنتج من التعريفات السابقة بأن الإدارة :

1. لها علاقة بالجماعة ,أي يجب أن يذكر التعريف أن الإدارة تستعمل في الجماعة وتطلق عليها وليس على الأفراد .

2. وجود هدف , أي يجب أن يذكر التعريف وجوب تحديد هدف أو أهداف والعمل على تحقيقها .

3. الإدارة ليست مجرد تنفيذ الأعمال بواسطة الإدارية وإنما هي جعل الآخرين ينفذون هذه الأعمال .

فمعنى ذلك أن مهمة الإدارة في أي تنظيم, تتعلق بتحقيق الاستخدام الفعال للموارد المادية والبشرية المتاحة, للوصول إلى أهداف معينة بأشد كفاءة ممكنة , عن طريق القيادة وتوجيه الأفراد نحو الهدف المحدد, مع مراعاة الاعتبارات الاقتصادية في الأداء وترشيد الاستفادة من الموارد المتاحة , وبالتالي الإدارة تتعامل مع الأفراد وليس الأشياء, ويمكن القول أنه لا توجد إدارة بدون أفراد تابعين تقودهم وتوجه جهودهم نحو الأهداف المشتركة , أما الأشياء لا تأتي بالتبعية بعد الأفراد. وليس معنى ذلك أن الموارد المادية غير مهمة للمدير ,بل يجب أن توضح أنها لا تخرج عن كونها أداة لتحقيق الأهداف المحددة عن طريق التابعين أو المرؤوسين <sup>53</sup>.

2-أسسها العامة:

<sup>53</sup> محمد عثمان حميد وآخرون , الإدارة العامة , القاهرة, دار النهضة العربية ,1986م ,ص11.

- يرى (فابول) أن أسس الإدارة مرنة ولا تعبر عن قواعد ثابتة محددة, وعلى الرغم من ذلك فقد وضع 14 مبدءاً من مبادئ الإدارة توصل إليها من خلال خبرته ومشاهدته.

وهي كالآتي :

1. **تقسيم العمل:** ويعني به التخصص الذي نادي به الاقتصاديون كضرورة هامة للاستخدام مثل القوى البشرية.

2. **السلطة والمسؤولية:** حيث يرى فابول أن السلطة مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من المنصب الرسمي واختصاصاته والسلطة والشخصية المكونة من الذكاء والخبرات والخلق القويم والخدمات السابقة.

3. **الإلزام بالقواعد:** وتعني احترام الالتزامات الهادفة إلى تحقيق الطاعة والتنفيذ ومظاهر الاحترام , وأن النظام مرتبط بوجود رؤساء ممتازين في كل مؤسسة.

4. **وحدة الأمر:** ويقصد بها أن كل عامل يكون له رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتوجيهات ويرجع إليه الرأي والمشورة.

5. **وحدة الاتجاه أو الغاية:** كل مجموعة من النشاط لها أهداف محددة يجب أن يكون لها رئاسة واحدة وخطة واحدة وهي تهتم بالنشاط لا بالأفراد .

6. **خضوع الأفراد للمصلحة العامة:** وهذا يتطلب من الإدارة التدخل حينما تتعارض مصالح العاملين مع المصلحة العامة أو الأهداف العامة للمنظمة.



**7. المكافآت:** يجب أن تكون سياسات الأجور والمكافآت عادلة ومجدية لكل من المخدم والمستخدم (المؤسسة والعاملين), يجب أن تتعادل مع طبيعة العمل والنشاط.

**8. المركزية:** ويقصد بها مدى تركيز السلطة أو توزيعها , وهذا المدى يختلف من منظمة لأخرى وتقرره الظروف والعوامل المختلفة المتدخلة في الموقف.

**9. تسلسل القيادة:** وتعني التدرج في المستويات التي يحتلها الرؤساء من قمة التنظيم إلى قاعدته ويلزم أن تكون في أقصر مدى مناسب.

**10. النظام:** وينقسم إلى نظام مبادئ و نظام اجتماعي ,وهو يرى أن يكون هناك موضوع لكل شيء (أو شخص) أن كل شخص في مكانه المناسب , وهو مبدأ هام لتنظيم الأشياء والأفراد.

**11. العدالة:** أن الحصول على ولاء الجماعة وإخلاصها للمؤسسة يتطلب نوعاً من العدالة والرحمة في تعامل الرؤساء مع المرؤوسين.

**12. الاستقرار الوظيفي:** عدم الاستقرار هو أحد نتائج الإدارة السيئة وأسباب سوء الإدارة في نفس الإدارة .

**13. المبادأة:** ويقصد بها التفكير في الخطة ووضعها وتنفيذها وهي في مقدمة أولويات العمل .

14. روح الفريق: يرتبط بوحدة القيادة إلى حد كبير ويوضح أهمية العمل الجماعي والاتصالات الفعالة في الوصول إلى هذا العمل<sup>54</sup>.

## 2-3 الوظائف الأساسية للإدارة:

1- التخطيط: تعد وظيفة التخطيط أهم الوظائف الإدارية من حيث الممارسة ويجب أن تسبق أي وظيفة إدارية أخرى لأنها الإطار الذي بموجبه تنفذ الوظائف الأخرى , ويعرف التخطيط على أنه "الطريق المرسوم مسبقا والذي يسلكه المسؤولون عند اتخاذهم للقرارات وتنفيذهم العمل", وكما يعرف بأنه " عملية ذهنية منظمة لاختيار أفضل الوسائل الممكنة لتحقيق أهداف محددة تخص التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له ".

ويمكن القول أن عملية التخطيط هي الوظيفة الحساسة في العملية الإدارية , لأنها تسبق جميع الوظائف الأخرى وتشكل القاعدة الأساسية لها, فالتخطيط يتعلق بتضييق الفجوة بين ما هو موجود وما يرغب النظام في تحقيقه.

- أنواع التخطيط: هناك عدة تصنيفات للتخطيط أهمها :

- التخطيط وفقا للأهداف: كالتخطيط الهيكلي.
- التخطيط حسب الفترة الزمنية: كالتخطيط طويل الأجل وهو عبارة عن خطط توضع لغطي فترة زمنية طويلة , وقد يكون تخطيط متوسط الأجل , فليس هناك بالإمكان

<sup>54</sup> زهيد عبد اللطيف عابد, أحمد العابد أبو السعيد, مرجع سابق, ص35,34

تحديد فترة محددة للخطط متوسطة الأجل ,إلا أنه وبشكل عام يمكن القول أن الخطط متوسطة الأجل تغطي في العادة فترة تزيد عن سنة واحدة.

- **التخطيط تبعا للمستوى:** فقد يكون التخطيط دوليا أو قوميا أو إقليميا أو محليا.
- **التخطيط وفقا لتوفر البيانات:** فهناك تخطيط يستند إلى بيانات مستمدة من الإحصاءات والدراسات المسحية, وغالبا ما يتم هذا النوع في دول تتوفر فيها قاعدة بيانات شاملة من المعلومات , وتخطيط المسند إلى الانطباعات , وهو تخطيط لا تتوفر له بيانات ويتعلق هذا النوع من التخطيط بالطموحات كما يحصل في الدوا أقل نموا.

#### - مراحل التخطيط:

**أولا: تحديد أهداف التخطيط:** يعد تحديد أهداف التخطيط أول مرحلة وأهمها في العملية التخطيطية, وبناء عليها يتم وضع الخطط الشاملة للمنظمة , لذلك علينا تحديد الأهداف بدقة ووضوح , كما يجب أن تكون هذه الأهداف واقعية يمكن تحقيقها , وكذا تكون قابلة للقياس مرنة يمكن تعديلها أو حذفها تبعا للظروف المتغيرة.

**ثانيا: وضع أسس التخطيط:** ويتم في هذه المرحلة جمع المعلومات والحقائق عن الظروف الداخلية بالمنطقة والمستهلكين وظروف البيئة المحيطة بالمنطقة

**ثالثا: وضع الخطة:** بعد وضع الأسس للتخطيط يصبح من السهل وضع الخطة الأساسية أو الإستراتيجية للمنظمة ,وفي مرحلة وضع الخطة يتم تحويل المدخلات وخاصة المعلومات إلى

خطط من خلال استخدام الأساليب المناسبة , وعادة تكون المستويات الإدارية الوسطى هي المعنية بوضع الخطط وليست المستويات العليا.

رابعاً: اعتماد الخطة: تحتاج الخطة إلى قرار من الإدارة العليا لاعتمادها ووضعها مع موضع التنفيذ.

خامساً: تنفيذ الخطة: بعد إقرار الخطة من قبل الإدارة العليا , يتم إعلام المعنيين بعملية تنفيذها ليقوموا بإنجاز مهامهم وفقاً لها.

سادساً: متابعة الخطة وتعديلها: من خلال عملية التنفيذ تظهر نقاط القوة والضعف في الخطة, وبالتالي لابد للإدارة من متابعتها فإذا وجدت مناسبة أبقتها, وإن وجدت بها بعض نقاط الضعف أو التغيرات وجب العمل على تعديلها لتكون أكثر ملائمة<sup>55</sup>.

#### فوائد التخطيط:

- 1- يساعد على التفكير المنظم .
- 2- يساعد على التفكير في المستقبل والأعداد له بما يناسبه .
- 3- تعتبر الخطة المعيار الأمثل للرقابة بعد التنفيذ.
- 4- يساعد على تخفيض التكاليف.
- 5- يقلل من النشاط العشوائي والجهود المتداخلة الغير ضرورية.

<sup>55</sup> محمد قاسم المقابلة, الإدارة المعلوماتية, ط1, إربد الأردن, عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع, ص ص 30,32

6- التقليل من وقت إنجاز العمل<sup>56</sup>.

## 2-التنظيم:

تعد وظيفة التنظيم الوظيفية الإدارية الثانية والعنصر الثاني في العملية الإدارية الذي يلي وظيفة التخطيط, وقد عرف "روبرت أبلبي", التنظيم بأنه " تجميع الأنشطة بشكل يحقق أهداف المنظمة وإسناد هذه الأنشطة لوحدات مناسبة ,ومنح السلطة والتفويض والتنسيق".

أما "أدجارشين" فعرف التنظيم بأنه "التنسيق العقلاني لأنشطة مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك ,وذلك من خلال تقسيم العمل , وتسلسل السلطة والمسؤولية<sup>57</sup>.

### خطوات عملية التنظيم:

- 1- تحديد هدف المؤسسة.
- 2- تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف والسياسات والخطط الموضوعة.
- 3- تجميع الأنشطة المتشابهة في وحدة وظيفية.
- 4- تجميع الوحدات الوظيفية المتشابهة في وحدة إدارية.
- 5- تجميع الوحدات الإدارية المرتبطة مع بعضها في وحدة رئاسية" وحدة إدارية عليا".
- 6- تفويض رئيس كل مجموعة السلطة الضرورية لأداء هذه الأنشطة.
- 7- ربط هذه الأنشطة والوظائف والإدارات مع بعضها أفقياً ورأسياً من خلال علاقات السلطة والمسؤولية للوحدات المرتبطة رأسياً ، وعلاقات التعاون للوحدات المرتبطة أفقياً.

<sup>56</sup> صلاح الدين محمد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر 2004، ص123.

<sup>57</sup> محمد قاسم المقابلة ، مرجع سابق ، ص34.

8- رسم الهيكل التنظيمي الذي يوضح الوظائف والسلطات والعلاقات.

9- إعداد الوصف والتوصيف الوظيفي لكل وحدة وظيفية.

10- تحديد إجراءات القيام بكل وظيفة.

ومن الملاحظ أن كل خطوة من هذه الخطوات تحتاج إلى قرار يجب اتخاذه من قبل شخص

أو أكثر حتى يتم الوصول إلى تنظيم جيد للمؤسسة<sup>58</sup>.

### المصطلحات الضرورية في التنظيم:

1- مبدأ وحدة الهدف في التنظيم: بحيث يكون لكل وحدة وظيفية أو إدارية هدف محدد

مرتبط بشكل مباشر مع أهداف المنشأة ، أي انه يجب أن تكون أهداف كل جزء في

التنظيم متفقة مع هدف التنظيم ككل.

2- مبدأ تقسيم العمل: أي يجب تقسيم أنشطة المؤسسة ووضعها في مجموعات لكي

تساهم بأكبر فاعلية نحو تحقيق الأهداف، حيث أن تقسيم العمل يؤدي إلى سرعة تنفيذه

وتحسين جودته.

3- مبدأ نطاق الإشراف : يخص نطاق الإشراف عدد الأفراد الذين يستطيع أن يشرف

عليهم مدير معين بكفاءة وفاعلية وبالتالي ينص هذا المبدأ بأن لا يزيد عدد الأفراد في أي

وحدة إدارية عن العدد الذي يمكن مدير الوحدة من إدارتهم والإشراف عليهم بكفاءة

وفاعلية.

<sup>58</sup> قباري محمد إسماعيل ، علم الاجتماع الإداري، منشأة المعارف، دار المقتبس، الإسكندرية، ص 494

- 4- مبدأ وحدة الأمر والرئاسة: وهو أن يكون لكل مرؤوس رئيس أو مدير واحد يتلقى منه أوامره بحيث لا يتلقى هذا المرؤوس الأوامر إلا من رئيس واحد.
- 5- مبدأ تكافؤ السلطة والمسئولية: أي أن يعطي كل مسؤول السلطات اللازمة التي تتناسب والمسؤوليات المطلوبة منه.
- 6- الوصف الوظيفي: وهي تحديد المسؤوليات والسلطات والواجبات التي على أي موظف في المؤسسة القيام بها وتحديد مسؤوله المباشر.
- 7- التوصيف الوظيفي: وهي المؤهلات المطلوبة لشغل وظيفة معينة كالدرجة العلمية والخبرات والمهارات اللازمة لإنجاز هذه الوظيفة بكفاءة.
- 8- الهيكل التنظيمي: وهو التسلسل الإداري للمؤسسة أو هو الشكل الذي يوضح مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد كما يوضح خطوط السلطة والمسئولية داخل التنظيم.
- 9- السلطة: هي قوة اتخاذ القرارات التي تحكم أعمال الآخرين أو هي الحق الذي بواسطته يتمكن الرؤساء من الحصول على إمتثال المرؤوسين للقرارات وتأتي السلطة إما من الناحية الرسمية كونه رئيس يتمتع بهذا الحق نتيجة تنصيبه مديرا لدائرة معينة في الهيكل التنظيمي، أو من قبول المرؤوسين للرئيس نتيجة علمه ومعرفته وثقتهم فيه.
- 10- النفوذ: قوة اتخاذ القرارات الناتجة عن مركز اجتماعي أو منزلي أو عائلي.
- 11- تفويض السلطة: منح السلطة من إداري لآخر أو من وحدة تنظيمية لأخرى تخفيفا

من الأعمال الروتينية التي يقوم بها، ولا يعني تفويض السلطة تفويضا للمسؤولية ، بل يبقى المدير الذي فوض سلطات معينة مسؤولاً عن نتائج الأعمال المرتبطة بالسلطة التي قام بتفويضها.

### 12- مركزية التنظيم : أي تكون القرارات متمركزة في الإدارة العليا وتكون درجة

التفويض قليلة أو معدومة بحيث لا يركن المدير إلى من هم أدنى منه مستوى في اتخاذ القرارات ومتابعتها.

### 13- التنظيم الرسمي :التنظيم المحدد حسب الأنظمة واللوائح والقواعد والقرارات

الرسمية ويتمثل بدرجة أساسية في هيكل المؤسسة التنظيمي.

### 14- التنظيم غير الرسمي :وهو الذي ينظر إلى المؤسسة كوحدة اجتماعية ، ويعبر عن

العلاقات والتجمعات التي تحدث داخل المنظمة شخصية ، وينظر إلى الإنسان كإنسان له أهداف وميول ونزعات لا بد من تحقيقها<sup>59</sup>.

### 3- التوجيه:

يعد التوجيه أحد الوظائف الإدارية التي لا تقل أهميتها عن الوظائف الإدارية الأخرى، وتتبع أهميته هذه الوظيفة بشكل خاص م تعاملها مع العنصر البشري في المؤسسة وعرف التوجيه

<sup>59</sup> Susan Quinn, **Management Basics** , ventus publishing , 2010, pp 34-35.



على أنه " إصدار الأوامر للمرؤوسين لإرشادهم إلى طريقة الأداء الصحيحة بما يكفون به من أعمال<sup>60</sup> .

### الشروط الواجب توفرها في عملية التوجيه الصحيحة:

- الوضوح بالنسبة للتعليمات الصادرة . بحيث يتأكد الرئيس من فهم التعليمات من قبل المرؤوسين .

- أن تكون التعليمات كاملة ولا يشوبها النقص أو الغموض .

- أن تكون التعليمات ممكنة التنفيذ وحسب طاقة المرؤوسين .

أن تكون التعليمات والتوجيهات مكتوبة ما أمكن .

### عناصر التوجيه:

يشتمل التوجيه كوظيفة إدارية على ثلاثة أنشطة تتدرج ضمن عملية التوجيه وهي : الإتصال

- التحفيز - القيادة .

**1 التحفيز :** ويقترن بالتوجيه عنصر التحفيز سواء أكان مادياً أو معنوياً ، و تعتبر الحوافز

بمثابة المقابل للأداء المتميز ، بغرض أن الراتب ( الأجر ) قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة ،

وعليه قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة وطبيعة الوظيفة وقيمة المناصب ، كما أن

الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء ، و أن الأداء الذي يستحق الحافز

<sup>60</sup> محمد قاسم المقابلة ، مرجع سابق ، ص 38 .

هو أداء عادي أو ربما وفقا لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر<sup>61</sup>.

**2- الاتصال:** الاتصال هو العملية التي ينقل بمقتضاها الفرد أو القائم بالاتصال منبهات وعادة ما تكون رموزا لغوية لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين أي مستقبل الرسالة ، فالالاتصال هو عملية تبادل رسائل وإشارات بين المرسل والمستقبل بواسطة وسيلة اتصالية قد تكون مكتوبة أو مسموعة أو مرئية أو شفوية ... الخ ، ومحتوى الاتصال تتمثل في الرسالة التي يرسلها الطرف الأول للطرف الثاني في عملية الاتصال والتي بمقتضاها يرغب مرسلها بتوصيل أفكار أو معلومات أو أخبار أو غيرها للمستقبل وبدوره يعيد تحليل الرسالة وإرسالها للطرف الأول ضمن ما يسمى بالعملية التبادلية للاتصال أو الاتصال ذو وجهين<sup>62</sup>.

**3- 3 القيادة :** يعرفها كوهن : " أن القيادة هي نوع من القدرة أو المهارة للتأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد"<sup>63</sup>

<sup>61</sup> عباس علي ، أساسيات علم الإدارة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص169

<sup>62</sup> الصحن محمد فريد، العلاقات العامة (المبادئ والتطبيق) ،الدار الجامعية، القاهرة، 1998، ص 225

<sup>63</sup> حنفي عبد الغفار ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة للنشر، مصر، 2002، ص514

فالقيادة هي ممارسة التأثير على المرؤوسين من قبل الرئيس داخل جماعة اجتماعية تقتضي الظروف الاحتكام إلى شخص واحد يمثل السلطة والنفوذ داخل هذه الجماعة له شخصية تأثيرية على باقي الأفراد المنتمين للجماعة<sup>64</sup>.

#### - خصائص التوجيه الجيد:

يعتمد نجاح الرؤساء في توجيه المرؤوسين في أثناء تنفيذهم للعمل على إتباع الاعتبارات والخصائص والتي تحدد كآلاتي :

- اختيار الوقت المناسب.
- يجب أن يكون الأمر واضحا وموجزا لا يقبل التأويل في فهم المرؤوسين له.
- يجب أن يكون الأمر في صيغة اقتراح أو توضيح.
- يجب أن تكون معقولة وتتفق مع طاقات وقدرات المرؤوسين.

#### 4- الرقابة:

تعد الرقابة إحدى الوظائف الإدارية الهامة ولقد عرفها **هينري فايول** , بقوله " تقوم الرقابة في المشروع على التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقا للخطة المرسوم وللتعليمات المحددة وبالاستناد إلى القواعد المقررة".

<sup>64</sup> عبان عبد القادر, مرجع سابق, ص57

## - خصائص نظام الرقابة الجيد:

- ✓ المرونة في نظام المقابلة بحيث يستطيع نظام الرقابة استيعاب التعديلات على الخطط والتنظيم المقرر ويبقى فعالاً.
  - ✓ الكفاية الاقتصادية في تشكيل نظام الرقابة , فلا يجوز أن تؤدي الرقابة إلى زيادة النفقات بل يجب أن تتم بأقل الجهود والتكاليف الممكنة.
  - ✓ السرعة في تقديم نتائج الرقابة.
  - ✓ الوضوح والبساطة.
  - ✓ الدقة في إيضاح الصورة الحالية للمؤسسة وذلك بإظهار نقاط الضعف والقوة فيها.
- أما فيما يتعلق بأنواع الرقابة , فهناك رقابة داخلية وخارجية , فالرقابة الداخلية هي ذلك النوع من المتابعة التي يقوم بها رئيس الوحدة أو مدير الدائرة مباشرة. أما الرقابة الخارجية فتأتي من خارج المؤسسة التي يتم فيها التنفيذ .

## 5- اتخاذ القرار:

- ان اتخاذ القرار هو لب الإدارة وقلبها النابض وهو الأساس ,حيث أن أكثر المديرين يعتقدون أن عملية اتخاذ القرارات هي عملهم الأساسي , لذا فإن عملية اتخاذ القرار هي عملية مستمرة بطبيعتها ومتغلغلة في العناصر الأساسية للإدارة. حيث ان التنظيم والتوجيه والرقابة لا يمكن أن تكون معزولة بمفردها, بل إن وجودها هو نتيجة لاتخاذ القرارات.
- إن عملية اتخاذ القرار تمر بالمراحل التالية:

- التعريف بالمشكلة: ونعني بالتعريف بالمشكلة التعرف إلى السمات والملامح الرئيسية التي تميز المشكلة المطلوب اتخاذ قرار بشأنها وحصر أبعادها والعوامل المؤثرة فيها.
- جمع المعلومات وتحليلها: فيه يتم جمع المعلومات والبيانات ذات العلاقة بالمشكلة.
- إيجاد بدائل مقترحة بعلاج المشكلة: بعد الحصول على المعلومات بالمشكلة, يتم اقتراح بدائل لحلها.
- تقويم بدائل الحل: في هذه المرحلة يتم دراسة مزايا وعيوب كل بديل من البدائل.
- اختيار أنسب الحلول: فيها يتم تحديد البديل المناسب وبالتالي اتخاذ القرار بشأن علاج المشكلة.
- تنفيذ القرار ومتابعة مراحله: على المسؤول الإداري تنفيذ القرارات ومتابعة مراحل تنفيذه للتعرف على مدى نجاح تناول هذا القرار<sup>65</sup>.

#### -أهمية اتخاذ القرارات الإدارية :

اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، كما ذكرنا، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل

<sup>65</sup> محمد قاسم المقابلة، مرجع سابق، ص 41-45

التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضًا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملة اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها<sup>66</sup>.

#### 6- التقييم:

يعرف التقييم بأنه عملية الحصول على المعلومات وإصدار أحكام تفيد في اتخاذ القرارات . فالتقييم مبني على أساسيتين مهمين هما :جمع البيانات والمعلومات عن طريق القياس ثم إصدار أحكام في ضوء ذلك ويعد التقييم عملية ضرورية تقتضيها طبيعة أي عمل بصفة عامة، والعمل التربوي بشكل خاص.

والهدف من تقييم الأداء:

- تخطيط أو إعادة تخطيط القوى العاملة.
- تقويم سياسة التعيين والترقية ومسار العمل.

<sup>66</sup> الأربعاء 13 أبريل 2022، ساعة 5:37. <http://www.siironline.org>

- كشف مواطن القصور في عملية الاتصال بين العاملين.
- الكشف عن نقاط القوة والضعف.

#### - عناصر تقييم الأداء:

ويقصد بها تحديد المجالات التي تقاس بها درجة فعالية سلوك وأداء الفرد ويمكن تقسيمها إلى

ثلاث عناصر وهي:

1. عناصر توضح إنتاجية الأداء الفني , مثال :كمية وجود الإنتاج ودرجة السرعة والدقة

فيه.

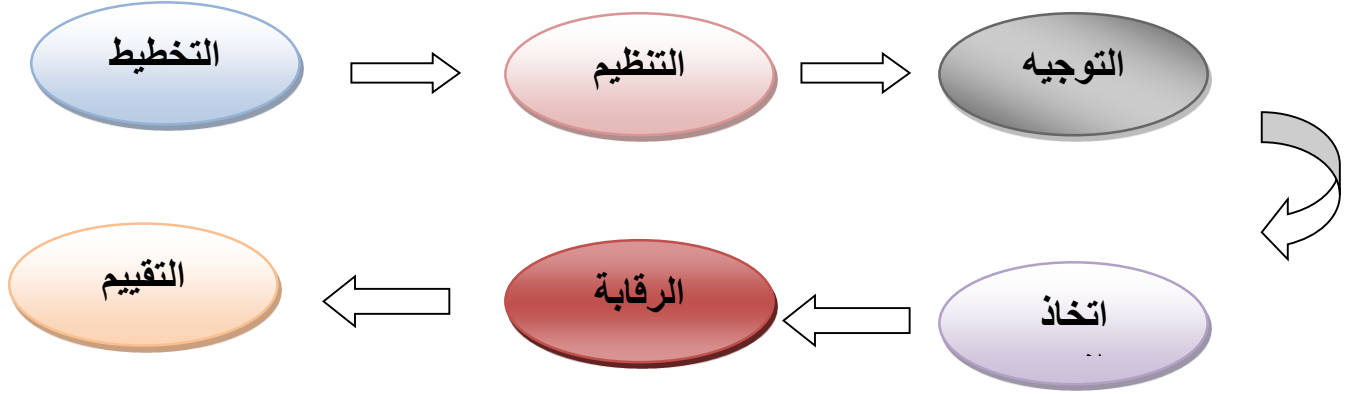
2. عناصر توضح سمات السلوك , مثل: التعاون, الحماس, الالتزام, التعامل مع الغير.

3. عناصر توضح التوقعات بشأن درجة كفاءة الأداء في المستقبل , مثل : اتساع وعمق

المعلومات ودرجة الاستعداد لزيادتها وتحديثها<sup>67</sup>.

<sup>67</sup> محمد قاسم, مرجع سابق, ص ص 46-48

الشكل (05) يوضح مدى تداخل وتكامل الوظائف الإدارية فيما بينها لتحقيق الأهداف.



المصدر: إعداد الباحث.

## 2-4 مراحل الانتقال السليم من الإدارة التقليدية إلى الإلكترونية:

إذا كان تطبيق الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة يؤدي إلى خلل في إستراتيجية التطبيق كون الانتقال نحو واقع معين يرتبط دائما بتهيئة الظروف والمناخ الملائم ، فان أفضل سيناريو للوصول إلى تطبيق سليم لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية ، هو العمل على تقسيم خطة الوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة الإلكترونية ، بما يتماشى والظروف المحيطة بالمنظمات ، والهيئات الإدارية التي تشهد عملية التحول الإلكتروني. لقد قدمت العديد من الإسهامات الفكرية حول المراحل الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية حيث ترى إحدى هذه الإسهامات ، أن التحول الناجح من نموذج الإدارة التقليدية التي تتصف بجمود الهيكل التنظيمي والروتين المميز للوظائف والأنشطة ، والتعقيد البيروقراطي الناتج عن تضخم الأجهزة الإدارية ، وزيادة مستوياتها التنظيمية إلى نموذج الإدارة الإلكترونية ، لابد أن يمر بمراحل ذات أهمية والتي تشمل ما يلي:



أولاً /مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة: حيث يتم خلال هذه المرحلة تفعيل الإدارة التقليدية ومحاولة تنميتها وتطويرها ، وذلك بالتوازي مع عملية الشروع في تنفيذ مشروع الإدارة الالكترونية ، إذ يستطيع المواطن بذلك تخليص معاملاته ، وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين ، أو مباطلة ، في الوقت الذي يستطيع فيه كل فرد يملك حاسب شخصي أو عبر الأكشاك ، الإطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات وأحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الالكترونية ، مع إمكانية طبع أو استخراج الاستثمارات اللازمة ، وتعبئتها لانجاز أي معاملة<sup>68</sup>.

ثانياً /مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل : تعد هذه المرحلة هي المرحلة الوسيطة ، والتي يتم فيها تفعيل تكنولوجيا الهاتف والفاكس ، حيث يتمكن المتعامل أو المواطن الاعتماد على الهاتف المتوفر في كافة الأماكن والمنازل ، والذي يوفر خدمات بشكل معقول التكلفة ، إذ يمكن الأفراد من الاستفسار عن الإجراءات ، والأوراق والشروط اللازمة لانجاز أي معاملة بشكل سهل ، كما يمكن للأشخاص في هذه المرحلة استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق والاستثمارات وغيرها ، وفي هذه المرحلة يكون أغلب الأفراد ، أو المتعاملين وطالبي الخدمة العامة قد اكتسبوا تجربة فيما يتعلق بنمط الإدارة الالكترونية.

ثالثاً / مرحلة الإدارة الالكترونية الفاعلة : هي المرحلة الأخيرة والتي يتم من خلالها التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة ، بعد أن يصبح عدد المستخدمين للشبكة الالكترونية يقارب 30

<sup>68</sup> الخالدي محمد محمود, التكنولوجيا الإلكترونية, دار كنوز للنشر والتوزيع, عمان , 2007,ص20

بالمائة من المواطنين ، ويجب أن يصاحب ذلك توفر الحواسيب ، سواء بشكل شخصي ، أو عن طريق الأكشاك ، أو في مناطق عمومية ، بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة ويسيرة لجميع المواطنين ، مما يتيح ويمكن كل الأفراد من استعمال الشبكة الالكترونية لانجاز أي معاملة إدارية ، وبالشكل المطلوب و بأسرع وقت وأقل جهد ، وأقل تكلفة ممكنة ، وبأكثر فعالية كمية ونوعية (جودة) وبذلك يكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الالكترونية تقبلها وتفاعل معها ، وتعلم طرق استخدامها.

والملاحظ للمراحل الخاصة بالتحول للإدارة الالكترونية التي يقدمها أصحاب هذا التوجه ، يجد أنها ركزت على خطة انتقال تساعد على اندماج المجتمع بشكل تدريجي ، لكي يكون هناك تقبل طوعي لإستراتيجية الإدارة الالكترونية ، بما يؤدي إلى تخفيض شدة مقاومة التغيير التنظيمي ، التي تنتج غالبا عندما يكون هناك مشروع يتعلق بتحول جذري ، ومفاجئ في الأساليب الإدارية<sup>69</sup>.

إن وجهة النظر سابقة الذكر قد أولت اهتماما بالمعدات ، والأجهزة الالكترونية اللازمة ، وهذا شيء منطقي ، انطلاقا من أن التحول للإدارة الالكترونية يتطلب توفير البنية التحتية الداعمة للأعمال الالكترونية ، غير أن ذلك لا يمكن أن يفتح المجال واسعا لإنجاح مبادرات الإدارة الالكترونية ، لأن هذه الأخيرة تتطلب بالأساس وجود وعي ثقافي ، ومستوي علمي مناسب ، يتماشى وبيئة العمل الالكترونية ، فمراحل التحول نحو الإدارة الالكترونية لابد أن يصاحبه

<sup>69</sup> محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار الميسرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 009، ص87.

القضاء على الأمية الإلكترونية ، عن طريق بناء مجتمع معلومات ، و تكوين حلقات التواصل الإلكتروني، مقابل ذلك تتجه بعض الدراسات في تحديد مراحل التحول للإدارة الإلكترونية إلى طريقة تصنيف الخدمات الإلكترونية ، ووضعها في شكل الكتروني على شبكة الانترنت ، وتبعاً لذلك يمكن اختصار عملية التحول للإدارة الإلكترونية وفق ما تراه هذه الدراسات في الآتي :

1- الخدمات على الانترنت بطريقة صحيحة تبعاً لنوع الخدمة وتشمل: -خدمات شخصية خدمات تجارية ، خدمات تعليمية ، خدمات صحية .

2- الخدمات الإلكترونية تبعاً لمرحلة العمر وتشمل : خدمات طلب شهادة ميلاد، الكشف الطبي ، الالتحاق بالمدارس ، خدمات التجنيد ، خدمات انتخابية ، خدمات التشغيل والتوظيف .

3-الخدمات الإلكترونية تبعاً لنوع المستخدمين من الخدمة وتشمل: خدمات فردية تقدم للمواطنين ، خدمات مؤسسية تقدم للشركات وللنوادي<sup>70</sup> .

تمثل الإدارة الإلكترونية تحولاً شاملاً في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، وهي ليست وصفة جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط، بل انها عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية

<sup>70</sup> الرفاعي سحر قدوري، الحكومة الإلكترونية وسبل تطبيقها، مجلة اقتصاديات شما إفريقيا ، العدد07، 2010، ص313.

والمالية والتشريعية والبيئية والبشرية وغيرها، وبالتالي لا بد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وإخراجها إلى حيز الواقع العملي.

تتمثل متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في:

### 1- المتطلبات الإدارية: وتتمثل فيما يلي:

- **وضع الإستراتيجيات وخطط التأسيس:** و يتطلب ذلك تشكيل إدارة أو هيئة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ و وضع الخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية لدراسة ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الإلكترونية، والتكامل و التوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة.
- **القيادة والدعم الإداري:** من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع كان هو القيادة وهي المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي منها، إذ أن دعم الإدارة وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل تلعب دورا رئيسيا في نجاح أي عمل أو فشله، كما أن التزام القيادة يعتبر أمرا ضروريا لدعم كل نقطة من نقاط إستراتيجيات المؤسسة، كذلك متابعة القيادة للمشروع وتقديم المعلومات المرتدة سيضمن نجاح المشروع وتطويره، كما أن قناعة واهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات كافة يعتبر أحد العوامل الحرجة والمساعدة في تحقيق نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- **الهيكل التنظيمي:** أصبح النموذج الهرمي التقليدي للمؤسسة الذي واكب عصر الصناعة لم يعد ملائما لنماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات

والأعمال الإلكترونية ، إذ نجد أن الهياكل التنظيمية الملائمة للأعمال الإلكترونية هي المصفوفات . ويتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية المرتبة بنسيج الاتصالات والتنظيمية والإجراءات والأساليب، بحيث تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية وذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها، وإعادة الإجراءات و العمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفاعلية مع مراعاة أن يتم ذلك التحول في إطار زمني متدرج من المراحل التطورية.

#### ■ **تعليم وتدريب العاملين، توعية و تثقيف المتعاملين :** تتطلب الإدارة الإلكترونية

إحداث تغييرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها وهذا يعني إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات، بالإضافة إلى توعية أفراد المجتمع بثقافة وطبيعة الإدارة الإلكترونية وتهيئة الاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع متطلبات الإدارة الإلكترونية .

#### ■ **وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقا للمستجدات :** أي إصدار القوانين والأنظمة

والإجراءات التي تسهل التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتلبي متطلبات التكيف معها،

لأن معظم التشريعات والقوانين نشأت في بيئة تقليدية، لذا فإنها قد أسست لأداء العمل وفقاً لمعايير الانتقال و اللقاء المباشر بين الموظف وطالب الخدمة ، وكذا الاعتماد على شهادات الإثبات الموثقة، وبالطبع فإن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج بيئة قانونية وتشريعية مختلفة كما أن وجود التشريعات والنصوص القانونية يسهل عمل الإدارة الإلكترونية ويضفي عليها المشروعية والمصادقية على كافة النتائج القانونية المترتبة عليها .

**2-المتطلبات البشرية :** يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي مؤسسة، وله أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث يعتبر المنشأ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافها فهم الخبراء والمختصون العاملون في حقل المعرفة، الذين يمثلون البنية الإنسانية و رأس المال الفكري في المؤسسة، يتولون إدارة التعاضد الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية ومنهم: المديرون والوكلاء والمساعدون، المبرمجون، ضابط البيانات، والمشغل أو المحرر.

**3-المتطلبات التقنية :** و تتمثل في توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية والتي تشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد، لكي تحقق الهدف من استخدام شبكة الإنترنت، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات آلية وأجهزة ومعدات

وأنظمة وقواعد البيانات والبرامج، وتوفير خدمات البريد الرقمي، وتوفير كل ذلك بالاستخدام الفردي أو المؤسسي على أوسع نطاق ممكن.

وعلى العموم فإن البنية التحتية التقنية تنقسم إلى:

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

ب - البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية : وتشمل مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات التي يتم من خلالها إنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية.

ج- شبكات الاتصال: أهم هذه الشبكات:

- شبكة الانترنت (internet): وهي عبارة عن شبكة عملاقة من الحواسيب المتشابكة حول العالم وتربط المجتمعات بكل قطاعاتها ونشاطاتها المختلفة, تمكن مستعمليها من الوصول إلى المعلومات المختلفة عن طريق هذه الحواسيب.

- الشبكة الداخلية أو الانترنت (Intranet): هي شبكة اتصال خاصة تستخدم الموارد المتاحة للانترنت بغية توزيع المعلومات داخل المؤسسة، ويمكن لمجوعات خاصة فقط من الوصول إليه.

- الشبكة الخارجية أو الاكسترنات ( Extranet ) : وهي امتداد للشبكة الداخلية بحيث

تسمح لمجموعات خارجية والتي لها علاقة بطبيعة نشاط المؤسسة (كالموردين، الزبائن، وأطراف أخرى) بالاطلاع على المعلومات التي يتم عرضها بواسطة الانترنت.

وما يجب الإشارة إليه، هو أن شبكتي الإنترنت والإكسترنات تستخدم تكنولوجيا المعلومات

للانتقال بالمؤسسة إلى مستوى العمل بالإدارة الإلكترونية في بيئتها الداخلية، وفي إدارة

علاقاتها مع بيئتها الخارجية . ففي الوقت الذي تربط شبكة الإنترنت أوصال المؤسسة في

الداخل فإن شبكة الإكسترنات تستخدم لبناء روابط اتصالات إلكترونية مباشرة و فورية مع

الزبائن من جهة والمجهزين من جهة أخرى.

**4- المتطلبات الأمنية :** تعد مسألة أمن المعلومات من أهم معضلات العمل إلكترونيا ؛

بمعنى أن المعلومات والوثائق التي يجري حفظها وتطبيق إجراءات المعالجة والنقل عليها

إلكترونيا لتنفيذ متطلبات العمل يجب الحفاظ على أمنها حيث يجب توفر الأمن الإلكتروني

والسرية الإلكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون

الأرشيف الإلكتروني من أي عبث والتركيز على أمن الدولة أو الأفراد إما بوضع الأمن في

برمجيات البرتوكول للشبكة أو باستخدام التوقيع الإلكتروني أو بكلمة مرور .

- ولتحقيق أمن المعلومات وتقليل التأثيرات السلبية على استخدام شبكة الانترنت فإن

الإدارة الإلكترونية تتطلب القيام ببعض الإجراءات منها:



- وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الانترنت.
- تبني إستراتيجية وطنية لأمن المعلومات بحيث يضمن تعاون أجهزة القطاعين العام والخاص.

- وضع القوانين واللوائح التنظيمية التي تحد من السطو الالكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الالكترونية .

**وهناك عدة متطلبات أخرى لحماية أمن نظم المعلومات وهي :**

- يجب على الإدارة العليا في المؤسسة دعم أمن نظم المعلومات لديها.
- تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل والتطبيقات المختلفة.
- تحديد آليات المراقبة والتفتيش لنظم المعلومات والشبكات الحاسوبية.
- الاحتفاظ بنسخ احتياطية لنظم المعلومات بشكل آمن.
- تشفير المعلومات التي يتم حفظها وتخزينها ونقلها على مختلف الوسائط<sup>71</sup>.

<sup>71</sup> موسى عبد الناصر , محمد قريشي, مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي , مجلة الباحث, العدد 2011/09 ص ص 90, 92.

الشكل رقم (06) يبين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية المهمة.



المصدر: إعداد الباحث.

## 5-2 انعكاسات التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي:

تشمل عملية التغيير التنظيمي عادة عدة مجالات مختلفة، فقد يكون التغيير شاملاً وبالتالي فهو يشمل كل جوانب المنظمة، وقد يكون جزئياً فتكون بذلك مجالات التغيير محدودة وتجدر الإشارة إلى أن مجالات التغيير التنظيمي ومحتوياته تختلف من منظمة إلى أخرى، وذلك حسب حجمها ونوعية نشاطها وأهدافها وكذلك حسب قدرات وإمكانيات كل منظمة على إدارة عملية التغيير بفعالية ونجاح، كما أن هذه المجالات متداخلة مترابطة ، وأن كل واحد منها يؤثر في الأخرى ويتأثر بها، بالإضافة إلى قدرة كل منظمة على التكيف مع متطلبات البيئة وتظهر انعكاسات التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي في متغيرات عديدة ، وأهمها ما تعلق بالهيكل التنظيمي و الجانب التكنولوجي (التكنولوجيا المستخدمة).

## أ- من جانب الهيكل التنظيمي :

تعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية تعرضا للتغيير حيث أن معظم التغييرات في المنظمة غالبا ما يتبعها تغييرات بالهياكل التنظيمية، ويحدث التغيير في هذا الأخير لتعديل أو استحداث وحدات جديدة من خلال تغيير تبعية بعض الوحدات بما يحقق المرونة للتنظيم القائم و ملاءمته مع التغييرات الجديدة، فعملية التغيير هنا قد تتركز على إعادة توزيع الاختصاصات أو تجميع الوظائف أو إعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة المسؤولة أو التوسيع أو التضييق من نطاق الإدارة أو الزيادة أو التقليل من تفويض سلطة اتخاذ القرارات، إذا إعادة توزيع الاختصاصات قد يؤدي إلى وضع أفراد في مناصب لا تتوافق مع قدراتهم ومؤهلاتهم كما أن تجميع الوظائف يزيد من أعباء الأعمال فيؤدي إلى تخفيض الأداء بسبب عدم استيعاب حجم أعمال أكبر من العادة، ومن جهة أخرى قد يزيد من الأداء فمثلا التغيير إلى اللامركزية يمكن أن يشجع الأفراد أكثر عند إعطائهم بعض الرقابة الذاتية على أعمالهم ومنحهم الفرصة لاتخاذ القرارات والمشاركة وزيادة المركزية في اتخاذ القرارات قد يؤدي إلى انزعاج المرؤوسين وشعورهم بالتهميش لذلك يجب إشراكهم في اتخاذ القرارات.

وزيادة المستويات الإدارية يؤدي إلى تضييق نطاق الإشراف وبالتالي زيادة فهم العمال لمهامهم بسبب تفرغ الرئيس لإعطائهم الإرشادات والتوجيهات ما يؤدي إلى زيادة نوعية الأداء، كما أن انتقال العاملين بين الوظائف والأنشطة حسب ظروف انجاز العمل المطلوب هو تغيير يزيد من مرونة الأفراد في القيام بنشاطات مختلفة ويكسب الفرد أكبر عدد من المسؤوليات والمهام

وهو ما يعرف بالتوسع الوظيفي الذي يجعل الفرد يحس بالمسؤولية اتجاه الأعمال الموكلة إليه، فيزيد من أدائه لبلوغ الثقة التي وضعها فيه رئيسه كما يحرر الفرد العامل من الشعور بالملل أثناء العمل وهذا قد يزيد من أدائه.

الإضافة إلى درجة الرسمية واللا رسمية داخل المنظمة فهما متلازمان ولا يمكن اعتماد احدهما دون الآخر، في حين يمكن لأحدهما احتلال مكانة أكبر من الآخر، فالإلغاء الرسمية يعني عدم وجود منظمة قائمة وفي المقابل إلغاء اللا رسمية يعني أن المنظمة آلة ميكانيكية تسعى لتحقيق مصالحها فقط، ولذلك يصعب الاستغناء عن احدهما مهما كان التغيير الذي سيطر في المنظمة، ولكل منهما سلبيات وإيجابيات، فالرسمية تسهل نقل الأوامر من الإدارة العليا إلى الأفراد في الإدارة الأدنى بالطريقة الصحيحة وتضمن وصولها عبر خطوط الاتصالات الهابطة، في حالة عدم وقوع أخطاء وبالتالي زيادة سرعة الانجاز، أما اللا رسمية فهي تنشأ بين الأفراد داخل المنظمة بشكل عفوي، ولا يمكن لأحد مقاومتها أو منعها، وهي تزيد من كفاءة الأداء نتيجة كثرة الاتصالات غير الرسمية (الأفقية) بين الأفراد داخل المنظمة، ومن السلبيات أن التنظيم غير الرسمي هي مقاومة التنظيم الرسمي للتغيير فقيم الجماعة من الصعب تغييرها أو تبديلها وبالتالي تؤثر سلبا على أداء الأفراد<sup>72</sup>.

كما أن هناك قواعد واضحة تؤدي إلى تحسين الاتصال ، فعندما يكون متبادل فهو أكثر ايجابية من لو كان أحادي، فالتغيير يجري بشكل أحسن عند التفاعل المتبادل. كذلك كثرة

<sup>72</sup> نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2010، ص 111,110.

قنوات الاتصال مستحسنة في الهياكل، إذ أن التغيير يكون أكثر سهولة في النظام الذي تتعدد فيه طرق الاتصال. والاتصالات الرسمية والعفوية مطلوبة في المنظمات كبيرة الحجم، لان التغيير يصلح أحسن لو كانت هناك تفاعلات باتصالات سهلة دون انحراف أو تشويش وكل هذا يؤدي إلى الفهم الجيد للتغيير وبالتالي الحد من مقاومته الذي يحسن من الأداء 2الوظيفي في المنظمة<sup>73</sup>.

### ب- من الجانب التكنولوجي:

يركز التغيير التكنولوجي على تعديل انسياب العمل داخل المنظمة ويكون ذلك من خلال إعادة تصميم الوسائل والمعدات المستخدمة في العمل، واستخدام النظم التقنية الحديثة المتطورة بدلا من النظم التقليدية الموجودة سابقا، يواجه العمال تغييرات في طبيعة الأعمال التي يقومون بها مع كل تطور تكنولوجي، وعند حدوث التغيير يشعر العمال بعدم الاستقرار أو الاطمئنان نتيجة المطالب الجديدة التي يتطلبها كل تغيير سواء بالنسبة لنوع المهارة، أو درجتها المطلوبة أو ضرورة تكيفهم حسب ظروف علاقات العمل الجديدة، وقد أدخلت الآلية في حياة العمال ظروفًا جديدة فنية واجتماعية ونفسية وكان عليهم أن يتكيفوا عليها. ويشعر أفراد القوى العاملة بالخوف والقلق من التقدم التكنولوجي، وذلك لأنه سيؤدي إلى فقدانهم لأعمالهم في يوم ما، وهذا بدوره يقود إلى التناقص في الأداء الوظيفي وحجم القوى العاملة في بعض المجالات الإدارية التي

<sup>73</sup> حمزة فيلاي، دور التغيير التنظيمي في إرساء الإبداع بالمنظمات الحديثة مداخلة في ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليلة، (الجزائر)، يومي 12 و 13 ماي 2010، ص5.

أدخلت عليها التكنولوجيا مثل استخدام الحاسبات الآلية في بعض المجالات الإدارية وقيامها بالأعمال المختلفة بدقة ومهارة عاليتين في وقت قليل جدا وبدرجة عالية من الكفاءة.

في حين توصل برايت إلى أن الآلات المتطورة تعني في جوهرها تقليص فرص العمل المتاحة للعاملين غير الماهرين، إذ انه من السهل على العامل غير الماهر أن يقوم بتشغيل و إدارة ماكينة مصنع يستخدم أنظمة آلية بدائية، إلا انه من الصعب كثيرا على هذا العامل أن يدير ويشغل المكين في ظل نظام آلي متطور<sup>74</sup>.

لكن في المقابل قد يؤثر التغيير إلى حد كبير في تحسين الأداء الوظيفي، وذلك من خلال تخطي القيام بكثير من الأعمال الروتينية وما يترتب عليه من إنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة ودقة متناهية وتقليل الأعباء الوظيفية الروتينية الملقاة على عاتق كل من العمال والمدراء ، مما يتيح للمدراء استغلال هذا الوقت في التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات العامة للمنظمة ويقلل جهد الأفراد واستغلال الوقت للقيام بأعمال إضافية، مما يسهم في رفع كفاءة وفعالية الإدارة بجميع مستوياتها، وقد تؤثر على الجانب المعنوي لدى العاملين باتجاه زيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة من خلال ما توفره من فرص للإطلاع على المعلومات بشكل سهل مما يسهم في تعزيز مشاركتهم في عملية صنع القرار<sup>75</sup>.

<sup>74</sup> سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الحرية، الإسكندرية، (مصر)، 2012، ص 127.

<sup>75</sup> العربي عطية، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، (الجزائر)، 2012، ص 325.

**خلاصة:**

مما سبق ذكره نتوصل إلى أن الإدارة بات ضرورة لكل نشاط بشري ابتداءً من إدارة الفرد لذاته إلى إدارة حياة الأسرة التي تتطلب التخطيط والتدبير لها، وحثمية التنظيم والتنسيق وتحديد الأدوار لكل فرد فيها تطبيقاً لشعار تقسيم العمل وانتهاءً لفكرة التخصص وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات، والتوجه الصحيح وتقديم النصح والإرشاد قليلاً للأخطاء وتقادياً للثغرات بغية تحقيق الأهداف المرجوة والتي تتمثل بخلق ابنة متينة من كل فرد من أفراد الأسرة يساهم في تطوير المجتمع. فأي جهد جماعي ينبغي أن يكون موجهاً نحو تحقيق أهداف معينة، وفي هذا الصدد ينبغي على إدارة المنظمة أن تقوم بتجميع الموارد المتاحة بصورة يمكن معها تحقيق المزيج الملائم من هذه الموارد، ويعكس هذا المزيج في الوقت نفسه مهارة المديرين في مختلف المنظمات.

# الإطار التطبيقي



## الصندوق الوطني

للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء CNAS

- وكالة تندوف-

• تمهيد للدراسة الميدانية.

3-1 الوصف العام للمؤسسة محل الدراسة (CNAS) .

3-2 تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة الدراسة.

3-3 أشكال الإدارة الإلكترونية في المؤسسة قيد الدراسة.

3-4 تحليل أسئلة المقابلة.

3-5 النتائج العامة للدراسة.

• خاتمة الدراسة.

### **تمهيد:**

يعد الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء من أقدم الصناديق الموجودة في نظام التأمينات الجزائري , وهو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص , طبقا للمادة 49 من القانون رقم 88-01, يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية.

سنحاول في هذا الجانب ( الفصل التطبيقي ) , لدراسة عرض وتحليل البيانات والنتائج المتحصل عليها من خلال أدوات جمع البيانات (المقابلة، الملاحظة) وذلك لدراسة موضوع "أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على سيرورة وظائف المؤسسة" , (دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تندوف).

### 3-1 الوصف العام للمؤسسة محل الدراسة (CNAS) :<sup>76</sup>

أولاً: نبذة تاريخية عن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء  
وكالة تندوف:

إن صندوق الضمان الاجتماعي CNAS و مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص، طبقاً للمادة 49 من القانون رقم 01-88 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية. هو عبارة عن مؤسسة خدماتية ، تقوم بتقديم الخدمات للمواطنين والمؤسسات ، وذلك من خلال تحقيق الأمن والطمأنينة للنفس ، لما ينتج عن الحوادث والأخطار التي تصيب الشخص أثناء العمل أو خارج العمل ، حيث يتم ذلك من خلال دفع الاشتراكات إلى خزينة الصندوق من طرف أرباب العمل ، أو عن طريق الخصم المباشر من الراتب الشهري للعامل ، حسب المادة 11 من القانون 90/06 الذي ينص على إجبارية تأمين العامل ضد الأخطار.

<sup>76</sup> معلومات مقدمة من قبل CNAS وكالة تندوف 2022 عن طريق المقابلة. يوم 2022/03/27، الساعة التاسعة صباحاً.

ثانيا: تعريف مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة

تندوف<sup>77</sup>:

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية تندوف يقع وسط المدينة حي

القصابي, كانت قبل 2006 عبارة عن وكالة تابعة لولاية بشار وفي 01/01/2006

أصبحت مديرية مستقلة تابعة لولاية تندوف , تتمتع بالاستقلالية المالية وتتعدد وظائفها

باختلاف المديرية الفرعية المنقسمة منها (المديرية الفرعية للأداءات , المديرية الفرعية

للمراقبة الطبية....), والتي تقوم بوظائف تسهل على المؤمن اجتماعيا عملية التعويضات

المختلفة في مجال التأمين الاجتماعي (العجز , الأمومة , حوادث العمل...).

ثالثا: أهم الأنشطة بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء :

- التعويضات عن العجز.
- التعويضات عن المنح العائلية.
- التعويضات عن العطل المرضية.
- التعويضات عن الوفاة.
- التعويضات عن عطل الأمومة.

<sup>77</sup> معلومات مقدمة من قبل CNAS وكالة تندوف 2022 عن طريق المقابلة , يوم 2022/03/27, الساعة التاسعة صباحا.

- التعويضات عن حوادث العمل والأمراض.

رابعاً: مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء :

- تسيير نفقات التعويضات والأداءات المتعلقة بالأجر ومختلف حوادث العمل والأمراض المهنية.
- تسجيل وترقيم العمال الأجراء .
- التوعية والإعلام الصحي.
- ترقية وتنظيم المراقبة الطبية.
- إنشاء مؤسسات ذات طابع صحي واجتماعي.
- تسيير المنح العائلية لحساب لدولة.
- تسيير نفقات التعويضات والاداءات المستفيدين من مزايا الضمان الدولي.
- الاتفاقيات مع الأطباء الممارسين والمؤسسات الخاصة.
- علام المستفيدين وأصحاب العمل بحقوقهم والتزاماتهم<sup>78</sup>.

---

<sup>78</sup> معلومات مقدمة من قبل CNAS وكالة تندوف 2022 عن طريق المقابلة، يوم 2022/03/27، الساعة التاسعة

بطاقة تعريف خاصة بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال

الأجراء وكالة تندوف: 79

- إسم المؤسسة : الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء .

- وكالة : تندوف.

- نوعها: مؤسسة عمومية اقتصادية.

- مقرها: حي لقصابي - تندوف لطفي-

- عدد العمال: 83 عامل.

- الهاتف : 049.37.07.23

- الفاكس: 049.37.24.79

- موقعها الإلكتروني ( feacbook ):

[www.facebook.com/CNAS.Tindouf](http://www.facebook.com/CNAS.Tindouf)

<sup>79</sup> مقابلة مع المكلفة ببنياية المديرية الفرعية للموارد المادية والبشرية والإنجازات والأرشيف والأملاك مؤسسة CNAS وكالة تندوف, يوم 2022/03/28, الساعة العاشرة صباحا.

### 2-3 تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة الدراسة: 80

يتكون صندوق التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء من مديرية عامة تنطوي تحتها 6 مديريات وكل مديرية لها مهام تقوم بها.

هنا نتعرف إلى المديرية العامة , يقوم برئاستها المدير والذي يعتبر العنصر الأساسي والرئيسي في المؤسسة حيث يقوم بأعمال التسيير والمتابعة بصفة عامة واتخاذ القرارات اللازمة من موافقة أو رفض لأي تصرف , فكل وثيقة إدارية لا تصبح سارية المفعول إلا بإمضاء المدير أو ختمه , ومن أهم مهامه:

- دراسة أنسب الطرق والوسائل الممكنة للوصول إلى النتائج المرضية.
- تمثيل المؤسسة في مختلف الندوات والمناسبات .
- التنسيق بين أعمال المؤسسة المختلفة.

80 معلومات مقدمة من قبل CNAS وكالة تندوف 2022 عن طريق المقابلة . يوم 2022/03/29 , الساعة العاشرة صباحا .



## الإطار التطبيقي : الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة تندوف-

وهناك بعض المصالح التي تخضع للإشراف المباشر من طرف المديرية العامة وهي كالاتي:

✚ **خلية الإحصائيات والأرشيف:** هذه المصلحة على اتصال مباشر بالمدير , ومن المهام

التي تقوم بها:

- جمع تقارير فروع هيئة الضمان الاجتماعي.
- القيام بالعمليات الحسابية لكل شهر واحتساب مجموع الشهور في آخر السنة.
- وضع جداول إحصائية للمهام التي تقوم بها كل المصالح.
- كما أنها تقوم بالإشراف التام على أرشيف وكالة الضمان الاجتماعي والمحافظة عليه.

✚ **مصلحة الإصغاء والاتصال:** تلعب دورا هاما وهي الوسيط بين الأشخاص الذين

يعانون من التهميش و الإدارة , تتابع المؤمن لهم اجتماعيا الذين غالبا ما يقعون في

سوء تفاهم مع أعوان الوكالة أو أي مشاكل تواجههم, كما أنها تقوم بحملات تحسيسية

و توعوية لفائدة المستخدمين ذات طابع إعلامي.

✚ **مصلحة الخدمة الاجتماعية :** تتمثل مهامها في<sup>81</sup>:

<sup>81</sup> معلومات مقدمة من قبل CNAS وكالة تندوف 2022 عن طريق المقابلة , مصلحة الخدمة الاجتماعية, يوم

2022/03/30, الساعة العاشرة صباحا.

- تحديد الفئة المستهدفة (المؤمن لهم اجتماعيا أو ذوي حقوقهم الموجودون في إطار

مجال التطبيق المتعلق بهذه الإجراءات ) بالتنسيق مع كافة نيابات مديرية الوكالة,

نيابة مديرية المراقبة الطبية ,نيابة مديرية الأداءات ونيابة مديرية الإعلام الآلي.

- مساعدة الأشخاص المعنيين للقيام بإجراءاتهم ذات الطابع :

1- الإداري: لدى هيئات الضمان الاجتماعي أو أرباب العمل .

2- الطبي: لدى الهياكل الصحية.

أما فيما يخص مهام مسؤول المصالحة:

- التنسيق بين مستخدمي المصالحة.

- استلام الطلبات.

- إعداد البرامج الأسبوعية الخاصة بالخرجات الميدانية للمتدخلين الاجتماعيين حسب

الأولوية .

- التحليل الكمي و النوعي لتقارير مهام المتدخلين الاجتماعيين.

**✚ مصلحة الوقاية من حوادث العمل<sup>82</sup>: تتمثل مهمتها الأساسية في توفير الوسائل**

المادية التي تحمي العمال التقنيين سواء داخل المؤسسة أو خارجها للحد من الأخطار

التي تقع للعامل أثناء العمل.

<sup>82</sup> معلومات مقدمة من قبل CNAS وكالة تندوف 2022 عن طريق المقابلة مصلحة الوقاية من حوادث العمل , يوم

2022/03/29, الساعة الحادية عشر صباحا.

✚ مصلحة النزاعات العامة<sup>83</sup>: وهي التي تتكفل بجميع النزاعات التي تقع في المؤسسة

وضبطها قانونيا.

أما فيما يتعلق بالمصالح التي لا تخضع للإشراف المباشر من طرف المدير والتي هي عبرة عن مديريات فرعية عددها (06) وهي :

1- نيابة المديرية الفرعية للموارد المادية والبشرية والإنجازات والأملاك والأرشفة<sup>84</sup>:

تتكلف بما يلي:

- تسيير الموارد البشرية في إطار الأحكام التشريعية والتنظيمية والتعاقدية المعمول بهما.
- تنجز عمليات تمويل الصندوق في مجال اللوازم ولأثاث والمعدات.
- تتولى شراء وتسيير جميع الحاجيات المتعلقة بتجهيز هياكل الصندوق .
- وضع جرد بأملاك الصندوق.

---

<sup>83</sup> معلومات مقدمة من قبل CNAS وكالة تندوف 2022 عن طريق المقابلة, مصلحة النزاعات العامة, يوم 2022/03/29, الساعة العاشرة صباحا.

<sup>84</sup> معلومات مقدمة من قبل CNAS وكالة تندوف 2022 عن طريق المقابلة, المديرية الفرعية للموارد المادية والبشرية والإنجازات والأملاك والأرشفة, يوم 2022/03/29, الساعة العاشرة صباحا.

مقسمة إلى:

أ/ - قسم الوسائل العامة<sup>85</sup>: تهتم بكل وسائل الوكالة من ممتلكات مادية (كالعتاد), بالإضافة إلى التسيير الحسن لأعمال الوكالة وهذا عن طريق تمويلها بمختلف التجهيزات الضرورية للعمال والإشراف على تسيير العتاد وتنظيم استغلاله وتنقسم إلى:

- المخزن

- مصلحة الأملاك والإنجازات

- حظيرة السيارات

ب/- قسم المستخدمين (الموظفين)<sup>86</sup>: تعمل على فرض نظام داخلي يتمثل في مراقبة وضبط العمال.

ينقسم بدوره إلى:

- مصلحة المستخدمين : تعمل على:

• التحقق من شهادات العمل المقدمة.

<sup>85</sup> معلومات مقدمة من قبل CNAS وكالة تندوف 2022 عن طريق المقابلة , قسم الوسائل العامة , يوم 2022/03/30 , الساعة العاشرة صباحا.

<sup>86</sup> معلومات مقدمة من قبل CNAS وكالة تندوف 2022 عن طريق المقابلة , قسم المستخدمين , يوم 2022/03/30 , الساعة العاشرة صباحا.

• إخراج شهادات التنصيب .

• حساب سنوات الخبرة المهنية.

• الغيابات والعقوبات.

- مصلحة الأجور: تقوم هذه المصالح بتسوية الرواتب الشهرية للعمال, ومهمتها تحضير العمليات المرتبطة بأجور موظفي المؤسسة بناءا على تقارير وملاحظات الموظفين ويعبر عن الأجر بمبالغ مالية.

## 2- نيابة المديرية الفرعية للأداءات (التعويضات)<sup>87</sup>:

تعتبر أهم المصالح ارتباطا بالمؤمنين الاجتماعيين على اختلاف أنواعهم ,سواء تعلق الأمر بمؤمن عادي أو معاق أو طالب أو مجاهد, وهي التي تشرف على القيام بتعويض المخاطر المختلفة سواء منها المتعلقة بالمريض أو الأمومة أو العجز أو الوفاة , وتهدف إلى تسهيل عملية حصول المؤمنين على حقوقهم المستحقة لدى صندوق الضمان الاجتماعي تتكون من:

- مركز الدفع بتندوف: مهام هذا المركز يكمن في عملية تسيير مختلف الأداءات المقدمة إلى المؤمنين المتواجدين على مستوى إقليم الولاية عن طريق المصالح الموجودة فيه وهي:

<sup>87</sup> معلومات مقدمة من قبل CNAS وكالة تندوف 2022 عن طريق المقابلة , المديرية الفرعية للأداءات

(التعويضات), يوم 2022/03/30, الساعة العاشرة صباحا

- **مصلحة المنح العائلية:** تعنتي هذه المصلحة بالمنح العائلية التي هي عبارة عن مبالغ

مالية محددة تعطى لكل مؤمن متزوج وله أطفال , وهذه المنح تخصص للأطفال ما دون

سن 17 سنة و المتدرسين حتى 21 سنة , كما أن المنح العائلية تكون شهريا بخلاف

المنح المدرسية التي تدفع سنويا للمؤمن بحسابه الجاري الخاص به.

-**مصلحة حوادث العمل:** تخدم هذه المصلحة كل حادث وقع أثناء العمل انجرت عنه إصابة

بدنية ناتجة عن سبب مفاجئ أو خارجي طرأ أثناء قيام المؤمن بالعمل , لكن يجب التبليغ

عن الحادث في ظرف 24 ساعة.

- **مصلحة الدفع من قبل الغير:** تستلم هذه المصلحة الملفات أو وصفات طبيب خاصة

بالمؤمنين المستفيدين من نظام الدفع من قبل الغير من طرف الصيدليات التي أبرمت اتفاقية

مع صندوق الضمان الاجتماعي بحيث تعمل هذه المصلحة على تعويض المبالغ الخاصة

بالمواد الصيدلانية.

- **مصلحة التعويضات:** هي التي تتكفل بمصاريف العناية الطبية والعلاجية , الأدوية

, الفحوصات ,.. أخ للمؤمنين ذوي حقوق, كما أن هذه المصلحة تمنح تعويضات يومية

للعامل الأجير الذي يضطر إلى التوقف عن العمل مؤقتا بسبب المرض .

- **مصلحة الانتساب:** تقوم هذه المصلحة باستقبال المواطنين الذين يريدون تسجيل أنفسهم

من أجل التأمين من المخاطر التي يتعرضون إليها مثل : المرض حوادث العمل ...إخ.

- مصلحة الشفاء: وهي خلية تتكفل بجمع الملف الخاص ببطاقة الشفاء وترتيبه باستعمال تقنية حديثة جديدة وهي المعلومات الظاهرة الخفية أي المخزنة في بطاقة الشفاء.

### **3- نيابة المديرية الفرعية للمراقبة الطبية<sup>88</sup>:**

تسير هذه المصلحة من قبل الطبيب الرئيس و الأطباء المستشارين الآخرين , حيث يمارس هؤلاء مهامهم المخولة لهم قانونيا والمتمثلة في الرقابة الطبية على ملفات الموضوعة أمامهم ودراستها وإبداء آرائهم حول مصاريف الأدوية , الطبية , التجهيزات المدعمة للمعاقين .. الخ

### **4- نيابة المديرية الفرعية المالية<sup>89</sup>: هي المديرية المشرفة على عملية دفع الأداءات**

ودفع رواتب العمال وكذا تحصيل الأموال من أرباب العمل .مهامها:

- تسديد كافة الفواتير ويوميّات الأداءات.

- تقييد كافة العمليات المالية (النفقات والإرادات) في مخطط الميزانية المالية.

- التنسيق بين المصالح .

<sup>88</sup> معلومات مقدمة من قبل CNAS وكالة تندوف 2022 عن طريق المقابلة , المديرية الفرعية للمراقبة الطبية , يوم

2022/04/03, الساعة العاشرة صباحا

<sup>89</sup> معلومات مقدمة من قبل CNAS وكالة تندوف 2022 عن طريق المقابلة , المديرية الفرعية المالية , يوم

2022/04/03, الساعة العاشرة صباحا

وتنقسم إلى:

- قسم المالية : والذي بدوره ينقسم إلى:

- مصلحة الأمر بالدفع : تعتبر ذات أهمية باعتبارها تقوم ب:
  - تسوية جميع النفقات والتعويضات والتسيير والاستثمار
  - تسوية نفقات التعويضات العائلية أو الاجتماعية بواسطة الحوالة أو الدفع البريدي.
  - تزويد مختلف المراكز وفروع الصندوق بما يحتاجونه من مال .
- مصلحة المحاسبة العامة: تقتصر مهامها على ما يلي:
  - مسك حسابات المقر المركزي.
  - تحضير حسابات الوكالة مع الفروع.
  - تسهر على حسن تنفيذ العمليات المالية .
  - تتولى التنسيق المالي.
- مصلحة الميزانية: هي التي تتكفل بإعداد وحساب فواتير ميزانية الصندوق .



5- نيابة المديرية الفرعية لتحصيل<sup>90</sup> : تنقسم إلى :

-قسم التحصيل والمنازعات:

يتولى هذا القسم تحصيل المبالغ المستحقة لهيئة الضمان الاجتماعي وينقسم إلى:

- مصلحة المنازعات: تعتبر العمود الفقري لوكالة الضمان الاجتماعي حيث أنها تقوم

أساسا بالتعامل مع المستخدمين الذين يملكون محلات وعقارات ويشغلون أعمال

أخرى مثل مقهى, صناعة أجهزة... إلخ, وكذا مؤسسات أخرى كالمقولة, توزيع مواد

البناء.. إلخ وتنقسم إلى :

- منازعات عامة.

- منازعات طبية.

- مصلحة مراقبة المستخدمين: تقوم هذه الأخيرة بمراقبة المكلفين في أماكن وأوقات عملهم

بحيث تعد تقرير تبين فيه المخالفات المرتكبة من قبل العمال .

- مصلحة الإشتراكات: يقتصر دور هذه المصلحة على استقبال المكلفين أو المساهمين

لاستلام تصريحات العمال الشهرية أو الثلاثية وكذا الصكوك والوصل والتصريحات

السنوية للأجور والأجراء.

<sup>90</sup> معلومات مقدمة من قبل CNAS وكالة تندوف 2022 عن طريق المقابلة , المديرية الفرعية المالية , يوم

2022/04/03, الساعة العاشرة صباحا

- مصلحة الترقيم: لها وظيفتان أساسيتان وهما ترقيم المستخدمين وترقيم العمال وترقيم المؤمنين اجتماعيا ومن خلال هاتين المهمتين يمكن الوقوف على وظيفة هذه المصلحة والتي تكمن في تعداد المؤمنين اجتماعيا حسب السلم الترتيبي للعمال.

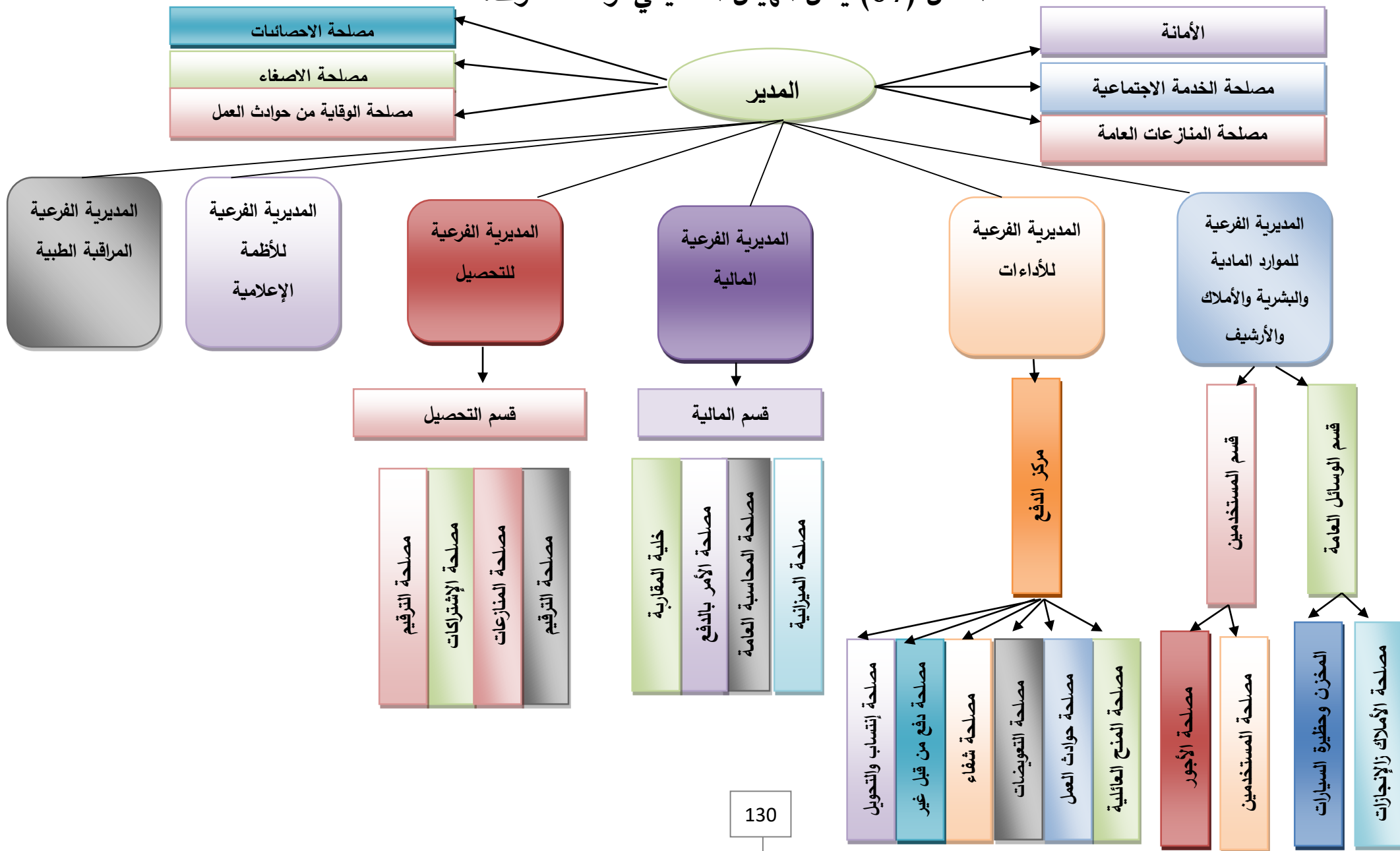
#### 6- نيابة المديرية الفرعية للإعلام الآلي<sup>91</sup>:

يعتبر مركز الإعلام الآلي الأداة المسيرة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية على أنه يراقب جميع عمل المصالح , ويقوم بالتعديلات عليها , ويقوم بتحميل كل المعلومات من المصالح وتخزينها على مستواه, بالإضافة إلى تأكيد المعلومات المسجلة من طرف مصلحة الترقيم كما يقوم بفرز الملفات الخاصة بالمؤسسة تحت إشراف المكلف , كما أنه يعمل على تحسين عمل البرامج الإلكترونية التي تستخدمها المؤسسة وإعادة ضبطها إن أصابها خلل ما وغالبا ما يكون تقني .

---

<sup>91</sup> معلومات مقدمة من قبل CNAS وكالة تندوف 2022 عن طريق المقابلة , المديرية الفرعية المالية , يوم 2022/04/03, الساعة العاشرة صباحا.

الشكل (07) يمثل الهيكل التنظيمي لوكالة تندوف.



- أهداف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء: 92

يهدف الصندوق إلى الحماية الاجتماعية للمؤمن لهم وذويهم ومعالجة الآثار التي تنجم عن الأخطار التي يتعرض لها العامل خلال حياته الوظيفية، وهي الشيخوخة والعجز والوفاة وإصابة العمل والمرض وذلك عن طريق إيجاد بديل للأجر في حالة انقطاعه بسبب تحقق أي من الأخطار سواء كان هذا البديل في صورة تعويض أو معاش حسب الأحوال بما يكفل للعامل ولأسرته من بعده حياة كريمة ومستقرة.

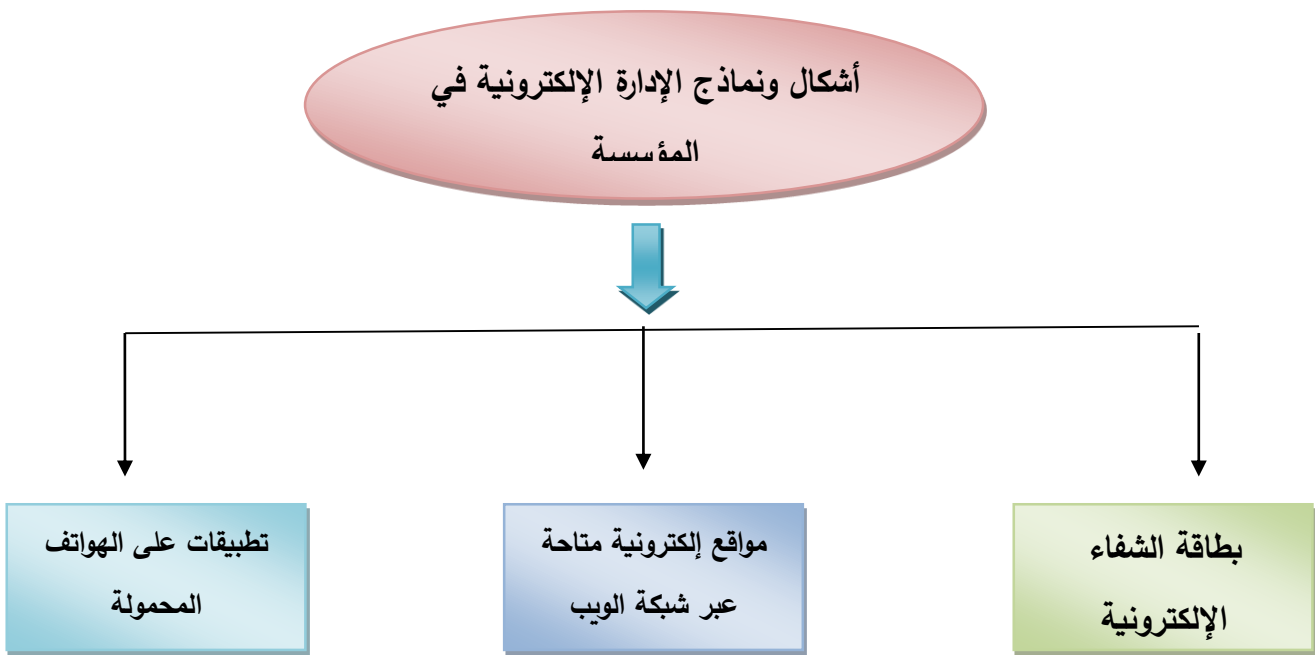
---

<sup>92</sup> مقابلة مع المكلف ببنابة مدير مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة تندوف ، يوم 2022/03/27، الساعة التاسعة صباحا .

### 3-4 أشكال الإدارة الإلكترونية في مؤسسة CNAS وكالة تندوف<sup>93</sup>:

تتمثل أشكال الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تندوف في الشكل الموالي:

الشكل (08) يمثل أشكال الإدارة الإلكترونية في مؤسسة CNAS وكالة تندوف.



المصدر : إعداد الباحث.

<sup>93</sup> معلومات مقدمة من طرف الباحث.

1- تعريف بطاقة الشفاء : هي بطاقة الكترونية تهدف في الأساس إلى الانتقال من النظام القديم إلى النظام العصري الجديد، الذي يركز على تقنيات حديثة في مجال الضمان الاجتماعي.<sup>94</sup>

هي عبارة عن بطاقة ذات شريحة تسمى الشفاء، تقوم على استخدام التكنولوجيا الدقيقة في حفظ بيانات المؤمنين اجتماعيا، في إطار الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.<sup>95</sup>

#### أهداف نظام بطاقة الشفاء: تتمثل أهدافه في ما يلي:

- تحسين نوعية الأداءات المقدمة عن طريق:
  - تبسيط الإجراءات المنتهجة في الحصول على الأداءات.
  - التعويضات المنتظمة والسريعة.
- تحسين العلاقات فيما بين مقدمي الخدمات الصحية، بما فيهم الصيادلة والأطباء والهيكل الصحية... الخ.
- التحكم في التسيير عن طريق الدقة في المراقبة، إضافة إلى مكافحة كل أشكال الغش والتجاوزات.

<sup>94</sup> نسرين يخلف وآخرون، بطاقة الشفاء ودورها في الضمان الاجتماعي، مذكرة تخرج في علوم الإعلام والاتصال ، جامعة المدية، الجزائر، 2010/2011 ، ص 05.

شكل بطاقة الشفاء:

شكل ومعطيات بطاقة الشفاء الإلكترونية موضحة في الملحق رقم (01).

أما فيما يخص المعطيات الإدارية التي تحملها بطاقة الشفاء الإلكترونية :

- رقم التسجيل في الضمان الاجتماعي.
- لقب واسم المؤمن له اجتماعيا.
- تاريخ ميلاد المؤمن له اجتماعيا.
- عنوان المؤمن له اجتماعيا.
- جنس المؤمن له اجتماعيا.

زيادة على ذلك تتضمن بطاقة الشفاء الإلكترونية معلومات طبية خاصة بالمؤمن له اجتماعيا

وهي :

- فصيلة دم المؤمن له اجتماعيا، أو صاحب بطاقة الشفاء.
- رمز المرض أو الأمراض التي تخول الحق في نسبة تعويض 100%؛
- العلاج الخاص بكل مرض والذي يخول الحق في نسبة تعويض 100 %،
- رمز الطبيب المعالج.
- مجموع الأداءات المقدمة، والتي تشمل حتى المعلومات المتعلقة بآخر أداء.

## الإطار التطبيقي : الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة تندوف-

وتحمل بطاقة الشفاء العائلية أو لذي الحق أو لذوي الحقوق، صورة شمسية للمؤمن له اجتماعيا، والمعطيات المرئية المدونة في مستند البطاقة، وكذا المعطيات المدرجة في التركيبة الالكترونية. كما تحمل بطاقة الشفاء الفردية صورة شمسية لصاحب البطاقة، والمعطيات المرئية المدونة في مستند البطاقة وكذا المعطيات المدرجة في التركيبة الالكترونية.<sup>96</sup>

### الخصائص التقنية لبطاقة الشفاء الإلكترونية: 97

- قدرة استيعاب: "32 كيلوبايت".
- تمتاز بالمرونة وقوة تأمين وحفظ البيانات
- تسمح باستعمال الرمز السري.
- بطاقة من البلاستيك المقوى.
- قابلة للعمل البيئي عن طريق نظام تسيير الملفات.

### 2- المواقع الإلكترونية المتاحة عبر شبكة الويب (الأنترنت):<sup>98</sup>

- فضاء الهناء: كما يتيح "فضاء الهناء" للعمال الأجراء المؤمن لهم اجتماعيا وذوي حقوقهم الحصول على الخدمات التي يقدمها الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء عن بعد والمتمثلة لاسيما في:

<sup>96</sup> د.عراية الحاج و د. زرقون محمد، عصرية نظام الضمان الاجتماعي في الجزائر، تجربة بطاقة الشفاء، المجلة

الاقتصادية، العدد 2014/02، ص 129

<sup>97</sup> [http://pharmacie-farsi.blogspot.com/p/blog-page\\_11.html](http://pharmacie-farsi.blogspot.com/p/blog-page_11.html) 10/05/2022. 14:19 ساعة

<sup>98</sup> <https://www.mtess.gov.dz/ar/consignes-covid-19/> 10/05/2022. 14:22 الساعة



- الحصول على شهادة الانتساب.
- متابعة تعويض المنتجات الصيدلانية.
- الحصول على بيان التعويضات اليومية الخاصة بالتأمين على المرض والأمومة.
- الحصول على شهادة الأحقية في الأداءات الخاصة بالمؤمن لهم اجتماعيا وذوي حقوقهم.
- إيداع الشكاوي.

كما يمكنكم الولوج إلى هذا الفضاء عبر الموقع التالي :

<https://elhanaa.cnas.dz/>

(شكل الموقع الإلكتروني موضح في الملحق رقم 02).

### 3- تطبيقات على الهاتف المحمول :

**Chifa Mobile** : هو تطبيق متاح عبر المتجر الإلكتروني للهاتف المحمول **Play**

**Store** يحمل التطبيق جميع المعلومات الخاصة ببطاقة الشفاء الإلكترونية للمؤمن له

اجتماعيا .

(شكل وواجهة التطبيق موضحة في الملحق رقم 03).

- **EL HANA** : تطبيق يحمل نفس معلومات الموقع المتاح عبر شبكة الويب.

## الإطار التطبيقي : الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة تندوف-

(شكل وواجهة التطبيق موضحة في الملحق رقم 04).

وفي الأخير نستنتج أن مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي تسعى دائما إلى تطوير منظومتها الإلكترونية المعلوماتية و عصرنتها من خلال توظيفها لمجموعة التطبيقات و البرامج التي تسهل سير و عمل المؤسسة خاصة مع المتعاملين (المؤمن لهم اجتماعيا) .

الجدول التالي يمثل نسب التعاملات الورقية و الإلكترونية على مستوى المديريات الفرعية لمؤسسة CNAS وكالة تندوف<sup>99</sup>.

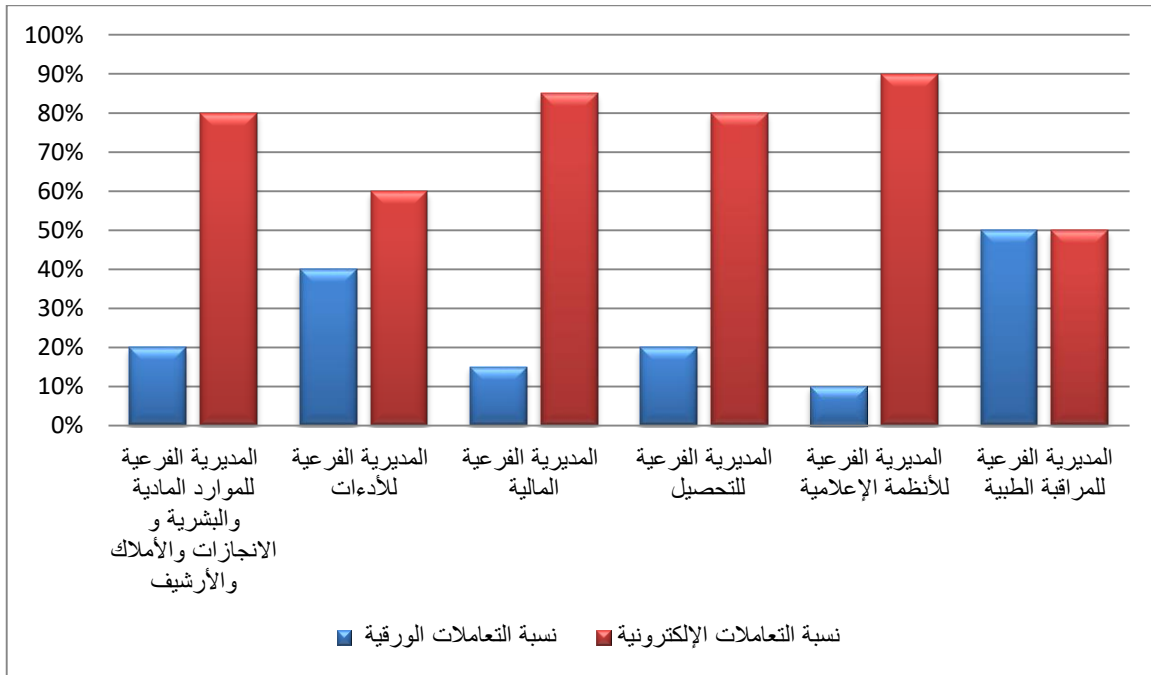
رقم	المديريات الفرعية	نسبة التعاملات الورقية	نسبة التعاملات الإلكترونية
01	المديرية الفرعية للموارد المادية والبشرية و الانجازات والأملك والأرشيف	20%	80%
02	المديرية الفرعية للأداءات	40%	60%
03	المديرية الفرعية المالية	15%	85%
04	المديرية الفرعية للتحويل	20%	80%

<sup>99</sup> إعداد الباحث إستنادا على معلومات مقدمة عن طريق المقابلة , مؤسسة الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تندوف.

الإطار التطبيقي : الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة تندوف-

90%	10%	المديرية الفرعية للأنظمة الإعلامية	05
50%	50%	المديرية الفرعية للمراقبة الطبية	06

شكل رقم (09) مخطط أعمدة بيانية يترجم معطيات الجدول السابق



المصدر: إعداد الباحث.

من خلال الجدول السابق ومخطط الأعمدة البيانية يتضح لنا أن نسبة استعمال تطبيقات الإدارة الإلكترونية في التعاملات الإدارية داخل المديريات الفرعية التابعة للمؤسسة تحتل نسبة أكبر من نسبة التعاملات الورقية، فمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تندوف تسعى جاهدة إلى التقليل من تعاملاتها الورقية واستبدالها بالإلكترونية، وإبقاء فقط التعاملات الورقية الضرورية والهامة.

3-5 تحليل أسئلة المقابلة:

1- جدول السمات العامة :

الرقم	الجنس	السن	التخصص	المصلحة	الخبرة المهنية
1	أنثى	45	صحافة	الموارد المادية والبشرية والإنجازات والأموال والأرشيف	21
2	أنثى	45	مالية	الأداءات	20
3	ذكر	55	دكتوراه طب	المراقبة الطبية	25
4	ذكر	48	مالية	المالية	23
5	ذكر	48	قانون أعمال	التحصيل	20
6	ذكر	47	مهندس إعلام الي	الأنظمة الإعلامية	19
7	ذكر	45	حقوق وعلوم سياسية	قسم المستخدمين	16
8	ذكر	45	حقوق	قسم الوسائل العامة	15
9	ذكر	35	ممرض صحة	الخدمة الإجتماعية	6
10	انثى	32	حقوق	الوقاية من حوادث العمل	6

## الإطار التطبيقي : الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة تندوف-

11	ذكر	40	إدارة أعمال	عامل في الشباك	10
----	-----	----	-------------	----------------	----

يمثل الجدول أعلاه عدد أفراد البحث والذي يبلغ عددهم (11) مبحوث , تتراوح أعمارهم بين 32-55 سنة.

### - وصف مفردات البحث:

تمت الدراسة على 11 مبحوثين من عمال المؤسسة, 8 منهم يمثلون فئة الذكور و 3 فئة الإناث, تختلف تخصصاتهم العلمية ومهامهم المهنية حسب طبيعة العمل , ولكل منهم خبرة مهنية أعلاها 25 سنة وأدناها 6 سنوات من العمل .

### - تحليل المقابلات:

من خلال أداة البحث المستخدمة (الملاحظة,المقابلة) والتي أجريت على مستوى مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تندوف تم ملاحظة ما يلي:

استقبال جيد ومعاملة حسنة من الموظفين وتجاوبهم مع الأسئلة الموجهة لهم رغم انشغالهم أثناء أداء المهام ,إلا أن أجوبتهم لا تكاد تخلو نوعا ما من التحفظ حفاظا على أسرار المؤسسة المهنية, والملفت للانتباه أن الموظفين يجيدون اللغة الفرنسية إلى حد كبير وهذا راجع إلى طبيعة وميدان العمل لأن المؤسسة تعمل بأرقام و حروف و شفرات رقمية أجنبية

اللغة ,سهولة التعامل بالأجهزة الإلكترونية وبرامجها التي تتوفر في المؤسسة كأجهزة الحاسوبية وغيرها من أجهزة الإيصال الثابتة.

- فمن خلال استجابي للمبحوثين المقصودين تم تدوين الكثير من الإجابات وتحليلها وتفسيرها على النحو التالي , تم تقسيمها إلى محورين:

**- المحور الأول: الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة تندوف.**

**السؤال الأول: هل توجد إدارة إلكترونية على مستوى المؤسسة (CNAS) ؟**

اجمع أغلب المبحوثين على وجود إدارة إلكترونية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء ,حسب ما ذكره المبحوث رقم 01 , أنثى, 45 سنة, صحافة, نيابة المديرية الفرعية للموارد المادية والبشرية و الإنجازات و الأملاك و الأرشيف ,خبرة مهنية 21 سنة : " نقدر و نقولو كايين إدارة إلكترونية parce que حنا نستخدمو بزاف les application داخلين فهذا لمصطلح لي ذكرتهلي ."

**الترجمة:** يمكننا القول ان هناك إدارة إلكترونية لأننا نستخدم الكثير من التطبيقات التي تدرج ضمن هذا المصطلح المذكور سابقا.

**الإطار التطبيقي : الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة تندوف -**

وأضاف المبحوث رقم 07 , ذكر , 45 سنة , قانون وعلوم سياسية , قسم المستخدمين ,

خبرة مهنية 16 سنة : " Oui كايين كيما أنا قسم نتاعي نخدم بالإيميل بيني وبين عمال تابعين

ليا نبعث لهم فيها الوثائق الإدارية وأي حاجة تتعلق بالخدمة " .

الترجمة: نعم توجد فالقسم الذي أعمل فيه أتعامل بالإيميل بيني وبين العمال التابعين لقسم

المستخدمين , يتم إرسال لهم الوثائق الإدارية وكل ما تعلق بالعمل .

في حين صرح المبحوث رقم 02 , أنثى , 45 سنة , مالية , نيابة المديرية الفرعية للأداءات ,

خبرة مهنية 20 سنة : " حنا المؤسسة نتاعنا الوحيدة لي مطورة بزاف فهذا الجانب المتعلق

بتكنولوجيا والأنظمة الإلكترونية نخدمو بيهم بزاف ونقدرو نقولو بلي كايينة عندنا إدارة إلكترونية

بصح مزال مبرزش هذا المصطلح بقوة بصح موجود " .

الترجمة : نحن مؤسستنا الوحيدة المتطورة في هذا الجانب المتعلق بتكنولوجيا والأنظمة

الإلكترونية , ونعمل بهم بكثرة , ويمكننا القول أنها توجد إدارة إلكترونية ولكن هذا المصطلح

لم يظهر بقوة وطنه موجود .

**التفسير :**

من خلال إجابة المبحوثين نلاحظ أن بعض العاملين ليست لديهم الأفكار العامة و الأساسية

التي تتعلق بمصطلح الإدارة الإلكترونية وفي نظرهم أن الإدارة الإلكترونية تقتصر فقط على

التطبيقات المتوفرة في المؤسسة لا أكثر ولا أقل , وهذا إن دل إنما يدل على أن المفهوم

## الإطار التطبيقي : الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة تندوف-

الأساسي التي تدرج تحت غطاءه هذه البرامج و الأنظمة لم يأخذ مكانه ومكانته كمصطلح مطبق بشكل كامل.

**السؤال الثاني : هل قضت الإدارة الإلكترونية على التعاملات الورقية في المؤسسة؟**

أجمع المبحوثين على أن الإدارة الإلكترونية لم تقضي على التعاملات الورقية وذلك من خلال قول المبحوث رقم 08, نكر, قانون , رئيس قسم الوسائل العامة ,خبرة مهنية 15 سنة : " مزال رانا نتعاملو بالأوراق هي صح وزارة الضمان الاجتماعي و التشغيل دارت بزاف تطبيقات و برامج حديثة مهيش عند مؤسسات ثانية وراهي تحاول باه تقلل من معاملات الورقية بصح باش تقضي عليها مستحيلة , ولكن نقدر نقولك نسبة استعمالي للإدارة الإلكترونية في قسم نتاعي 50% والورقية 50%".

**الترجمة:**لازلنا نتعامل بالأوراق ,صحيح أن وزارة الضمان الاجتماعي و التشغيل جاءت بتطبيقات و برامج حديثة كثيرة ليست عند أي مؤسسة أخرى , يمكنني أن أخبرك أن نسبة استعمالي للإدارة الإلكترونية في مصلحتي 50% و الورقية 50%".

**التفسير :**

رغم ما وصلت إليه مؤسسة الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء من تقنيات متطورة في معاملاتها الإدارية إلا أن التعاملات الورقية موجودة وهذا راجع إلى أهمية بعض الوثائق الإدارية الخاصة , إضافة إلى ذلك أن الوثيقة الورقية تساعد في عملية الأرشيف



وديمومتها لمدة أطول عكس الوثيقة الإلكترونية المعرضة للخطر كتلف الجهاز والقرصنة وغيرها.

**السؤال الثالث: كيف ساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في القضاء على العراقيل والتأخيرات في إنجاز الوثائق الإدارية؟**

في هذا الصدد يرى أغلب المبحوثين أن السرعة في إنجاز الوثائق واستخراجها دون تأخير راجع إلى تطبيقات و برامج الإدارة الإلكترونية , وهذا ما ذكره المبحوث رقم 10, انثى, 35 سنة , مصلحة الوقاية من حوادث العمل , خبرة مهنية 6 سنوات: " ساهمت بشكل كبير في تسريع الحصول على الوثيقة لانو من قبل كنا نعانو شوية وخطرات يكونو عندنا عراقيل بصح غير تقنية كيما نتاع ريزو برك "

**الترجمة :** ساهمت بشكل كبير في عملية تسريع الحصول على الوثائق على عكس ما كان سابقا , لوجود عراقيل تقنية التي تتعلق بالشبكة فقط.

**التفسير:**

السرعة و الدقة في إستخراج الوثائق عن طريق تطبيقات الإدارة الإلكترونية التي أصبحت بضغطة زر واحدة , فمؤسسة CNAS لا تعاني من مشاكل تأخير في إنجاز واستخراج الوثائق الإدارية للمؤمن لهم إجتماعيا , لكن لايمكن الإستغناء عن العمل بالوثيقة الورقية في حالات طارئة كعطل في الشبكة أو ضعف التجاوب معها وهذا ما يدل على صحيح وجود مساهمة كبيرة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية والاستناد على الطريقة التقليدية ورقيا أحيانا.

السؤال الرابع: كيف أثرت الإدارة الإلكترونية على أداء العامل في المؤسسة؟

يرأى بعض المبحوثين على أن الإدارة الإلكترونية بسطت الإجراءات داخل المنظمة حسب ما أدلى به المبحوث رقم 08, ذكر, 45 سنة, قسم الوسائل العامة, خبرة مهنية 15 سنة: " تأثيرها كان مليح بزاف و إجابي لدرجة كبيرة لأنو سهل علينا سير نتاع العمل في المؤسسة نتاعنا وخاصة بين المصالح لي تابعين لينا والمديرية الفرعية, لانو الشئ لي جات بيه الإدارة الإلكترونية أدى إلى السرعة في المعاملات و التعاملات حتى مع المتعاملين لي فخارج المؤسسة ".

**الترجمة:**

تأثيرها كان جيد لدرجة كبيرة لأنه سهل في عملية سير العمل في المؤسسة خاصة بين المصالح و المديرية الفرعية, لأن هذا الشئ الذي أتت به الإدارة الإلكترونية أدى إلى السرعة في المعاملات و التعاملات حتى مع المتعاملين خارج المؤسسة.

**التفسير :**

نلاحظ من خلال تصريح المبحوث على أنه هنالك تأثير كبير للإدارة الإلكترونية على أداء العاملين ويتضح ذلك من خلال رؤية الباحث لسرعة العمل داخل المؤسسة وتنظيمه المحكم إضافة إلى أنها ساعدت العاملين على تقسيم المهودات وخصوصة العمل , وهذا إذا دل إنما يدل على إحداث فرق كبير في ديناميكية العمل وتسهيله وإرضاء المتعامل في ظرف وجيز.

السؤال الخامس: مع تطبيق الإدارة الإلكترونية ينتفي مفهوم الوساطة الإدارية بين العاملين و المواطنين, ما تعليقك على ذلك ؟.

حيث أجمع المبحوثين على أن تطبيق الإدارة الإلكترونية قلل من نسبة الوساطة الإدارية في المؤسسة صرح المبحوث رقم 11, ذكر , 40 سنة , إدارة أعمال , عامل في الشباك , 10 سنوات خبرة مهنية : " الحمد لله , على نعمة هاد الإدارة الإلكترونية , الخدمة ولات منضمة وكل واحد تجبه دالته في الوقت المحدد ومنها كل واحد يدي حقه , وحتى واحد ما يدي بلاصت واحد وماكان لاولد عمي لا خويا".

الترجمة : نحمد الله كثيرا على التطور الإداري الإلكتروني , هذا الأخير الذي نظم العمل وأعطى لكل ذي حق حقه وفي وقته المحدد, مما قضى تماما على المحسوبية سواء العائلية وغيرها.

التفسير:

بمجرد ذكر مصطلح الإدارة الإلكترونية يتجلى فرق واضح بينها وبين الإدارة التقليدية وهذا ما يوضحه تصريحات المبحوثين حيث أبدو رضاهم التام عن العمل بهاته الطريقة إضافة الى إرضاء المتعاملين هذا ما دمج بين عنصرين أساسيين وهما الرضا الوظيفي ورضا الجمهور.

السؤال السادس: هل هناك رقابة مستمرة من قبل الإدارة العليا لضمان سير الأعمال إلكترونيا؟

## الإطار التطبيقي : الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة تندوف-

- يرى نسبة كبيرة من المبحوثين أن الرقابة الإدارية للأعمال من أساسيات ووظائف الإدارة لضمان السير الحسن للعمل, حيث قال المبحوث رقم 04 , ذكر , 48 سنة, مالية, نيابة المديرية الفرعية للمالية, خبرة مهنية 23 سنة: " واه, كائنة رقابة دائمة ومستمرة منا هنا كمدراء فرعين , وكاين تطبيقات و انظمة باش تكون فيبالك تراقبها المديرية العامة أو المفتشية العامة."

الترجمة: نعم توجد رقابة دائمة ومستمرة منا نحن كمدراء فرعين , وتوجد تطبيقات وانظمة ليكن في علمك تراقبها المديرية العامة أو المفتشية العامة.

في حين صرحا المبحوث رقم 08, ذكر, قانون , رئيس قسم الوسائل العامة ,خبرة مهنية 15 سنة : " oui bie sur كاين رقابة لأي عمل نقوموا بيه إلكترونيا, ورقابة هاذي يا تكون من المدراء الفرعين أو المديرية العامة ."

الترجمة: نعم بالطبع توجد رقابة لأي عمل يتم القيام به إلكترونيا , و الرقابة إما من طرف المدراء الفرعيين أو المديرية العامة .

### التفسير:

تنقسم أعمال الرقابة الإلكترونية على أعمال المؤسسة أو الإدارة إلى:

-الرقابة الإلكترونية الداخلية: وهي الرقابة التي تمارسها الإدارة أو المؤسسة بنفسها لمراقبة أعمالها والتحقق من مدى مطابقتها للقانون الداخلي و ملائمتها لظروف المحيطة.

## الإطار التطبيقي : الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة تندوف-

-الرقابة الإلكترونية الخارجية: وهي الرقابة التي تمارسها أجهزة أو هيئات مختصة (الإدارة العامة أو المفتشية العامة لصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء) على أعمال الإدارة.

إضافة إلى وجود رقابة خاصة بالعمل الغرض منها التوجيه والتكوين كون الإدارة العليا تضم الكثير من الكوادر وخبراء لمرافقة العمال ومراقبة أعمالهم .

**المحور الثاني: تطبيقات الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تندوف .**

**السؤال الأول : ما هي أهمية تطبيقات و تقنيات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة؟**

تابنت أجوبة الموظفين في هذا الصدد بالإجابة بنفس الصيغ , حيث أكدوا على أن تطبيقات الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء , تقوم على تسهيل الأعمال والمعاملات , حيث قال المبحوث رقم 05, ذكر, 48 سنة ,قانون أعمال, نيابة المديرية الفرعية للتحصيل ,خبرة مهنية 20 سنة : " بالنسبة للأهمية

لي جاو بيها هاد Les candidatures électroniques facilitent le travail  
administratif سواء بين عاملين نتعانا لي لداخل ولا بين العاملين و المواطنين".  
**الترجمة :** بالنسبة للأهمية التي أتت بها التطبيقات الإلكترونية أنها سهلت العمل الإداري  
سواء بين العاملين الداخليين أو بين العاملين و المواطنين.

## الإطار التطبيقي : الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة تندوف-

يضيف على الإجابة السابقة المبحوث رقم 02 , أنشئ, 45 سنة, مالية, نيابة المديرية الفرعية للأداءات, خبرة مهنية 20 سنة : " عندهم أهمية كبيرة خاصة أنهم هد التطبيقات بدوا يحولونا العمل نتاعنا التقليدي إلى عمل إلكتروني وهذا شي بزاف مليح بالنسبة لبنا لأنو مؤسسة نتاعنا عندها إقبال كبير وهذا يولد ضغط و بطء في العمل وهذا التحول يخلينا منعياوش فلخدمة مع المواطنين".

**الترجمة:** لديهم أهمية كبيرة خاصة أن هذه التطبيقات أصبحت تحول العمل التقليدي إلى عمل إلكتروني وهذا جيد بالنسبة لنا لأن مؤسستنا لديها إقبال كبير من طرف المواطنين هذا ما يولد الضغط و بطء في العمل , وهذا التحول يجعلنا لا نتعب في عملنا مع المواطنين.

**التفسير:**

- تهدف مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء من خلال توظيفها لهذه التطبيقات إلى :

- تطوير المؤسسة و النهوض بها من خلال خفض الأعمال الورقية وتحويلها إلى تعاملت إلكترونية.

- تحسين الخدمات من خلال خفض التنقل وذلك بتوفير منصات و مواقع تسهل على

المواطنين الوصول إلى المعلومات بسهولة , و استخراج الوثائق في أي وقت ومكان.

- تقريب الإدارة من المواطن.

- تطوير آلية العمل و مواكبة التطورات.

- المساعدة في اتخاذ القرار بالتوفير الدائم للمعلومات بين يدي متخذي القرار.

**السؤال الثاني:** هل هناك صعوبات في التعامل مع تقنيات الإدارة الإلكترونية

الحديثة ؟ وبصياغة أخرى هل تواجهكم مشاكل تتعلق بالتعامل المباشر مع

**تطبيقات الإدارة الإلكترونية؟**

اختلفت إجابات المبحوثين في هذا الصدد , حيث صرح المبحوث رقم 06 , ذكر , 47 سنة ,

مهندس إعلام ألي, نيابة المديرية الفرعية للأنظمة الإعلامية: " شوف هي أي حاجة في

بدايتها عندها صعوبات بصح مشي لهديك الدرجة الكبيرة بصح مع الوقت تروح تروح , وانا

شخصيا نستخدم هد التطبيقات و البرامج بسهولة لأنني مختص فيهم و هذا المجال نتاعي "

الترجمة: أنصت , هي أي شيء في بدايته صعب, ولكن ليس لهذه الدرجة الكبيرة , ولكن مع

الوقت تزول , وانا شخصيا استخدم هذه التطبيقات و البرامج بسهولة لأنني مختص فيهم و

هذا المجال متعلق بتخصصي.

في حين يرى المبحوث رقم 09, ذكر, 35 سنة, ممرض, مصلحة الخدمة الاجتماعية, خبرة

مهنية 6 سنوات : " بالنسبة ليا أنا مكانش صعوبات لانو هذ التطبيقات مهيش معقدة لهديك

الدرجة باش تولي صعبة فلخدمة".

الترجمة: بالنسبة لي لا توجد صعوبات لان هذه التطبيقات ليست معقدة لهذه الدرجة لتكون

صعبة الاستعمال .

ويتجه المبحوث رقم 10, انثى, 35 سنة , مصلحة الوقاية من حوادث العمل , خبرة مهنية

6 سنوات إلى رأي آخر بقوله: " حنا منكروش أهمية لمليحة نتاع التطبيقات في الخدمة

نتاعنا بصح كاينة صعوبة فطريقة الإستعمال parce que فيها شفرات و أرقام بزاف

يصعبوك الخدمة خصوصا لي ميعرفش يخدم بلميكرو."

الترجمة: نحن لا ننكر أهمية الجودة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في العمل , ولكنها توجد

صعوبة في طريقة الإستعمال لأنها تحتوي على شفرات و أرقام تعقد العمل خاصة

للأشخاص الذين لا يجيدون استعمال الحاسب الآلي.

**التفسير :**

من خلال إجابة المبحوثين يتبين أن عمال المؤسسة بعضهم متأقلم مع هذه التقنيات

والتغيرات التي تحدث في النظام الإلكتروني وهذا راجع إلى:

- الخبرة المهنية التي تلعب دورا أساسيا في العمل الإداري.

- ارتباط التخصص و الشهادات المدروسة و التكوينات بالعمل الإلكتروني أو التقني.

- مواكبة التطور التكنولوجي .

والبعض الآخر لازال يعاني من بعض العقبات التي تجعله يواجه صعوبات في العمل وهذا

بدوره راجع إلى:

- نقص تعلم اللغات المواكبة للأجهزة الإلكترونية .



## الإطار التطبيقي : الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة تندوف-

- الأمية الإلكترونية وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة وذلك بسبب جهل العديد من

العاملين الإداريين بالتطورات التكنولوجية الحديثة وعدم معرفتهم التعامل معها واستخدامها.

- غياب الدورات التكوينية ورسكلة موظفي الإدارة في ظل التحول للإدارة الإلكترونية.

- عدم وجود الوعي الحاسوبي المعلوماتي عند بعض الإداريين.

السؤال الثالث: فيما تتمثل مختلف الانظمة التي يتم التعامل بها في الإدارة

الإلكترونية؟

صرح أغلب المبحوثين على وجود نوعين من البرامج والتطبيقات حيث قال المبحوث رقم

01 , أنثى , 45 سنة, صحافة, نيابة المديرية الفرعية للموارد المادية والبشرية و

الإنجازات و الأملاك و الأرشيف ,خبرة مهنية 21 سنة: " حنا كمديرية فرعية نقسموها

لزوج أقسام , كإين برامج متعلقا بينا فيهم معلومات على المؤسسة و صوالح سريين كيما

إحصائيات للمداخيل ..الخ والمديرية العامة الوحيدة لي تطلع عليهم وكإين تطبيقات ثانية

خاصة بالمواطنين نتاعنا كيما سبت الهناء و بزاف مواقع "

الترجمة: نحن كمديرية فرعية نقسمها إلى قسمين ,توجد برامج متعلقة بالمؤسسة فيها

معلومات سرية وخاصة كالإحصائيات للمداخيل و غيرها, والمديرية العامة الوحيدة الت يلها

الحق في الإطلاع عليها,و توجد تطبيقات أخرى خاصة بالمواطنين مثل موقع الهناء وغيره.

في حين صرح المبحوث رقم 03, ذكر 55 سنة, دكتوراه في الطب, نيابة المديرية الفرعية

للمراقبة الطبية,خبرة مهنية 25 سنة: " Il existe des programmes spéciaux qui

contiennent des informations sur les citoyens et qui sont confidentiels, et il existe des programmes liés aux citoyens disponibles via Internet.

**الترجمة:** هناك برامج خاصة تحتوي على معلومات المواطن وتكون سرية ، وهناك برامج متعلقة بالمواطن متوفرة عبر الإنترنت.

#### **التفسير:**

من خلال إجابة المبحوثين التي تحمل نوع من التحفظ والسرية عن أسماء البرامج التي تستخدمها مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تندوف ، فمن خلال الملاحظة المباشرة لهذه البرامج، تبين انها من أقوى البرامج التي تحسن إدارة الجودة، فهي نموذج حديث لتحقيق أعلى جودة والجودة هي تلبية جميع حاجيات العملاء بأفضل صورة ممكنة والقدرة على التنظيم و التخزين الكبيرة للمعلومات الهامة المؤمنة بحماية قوية لأنها تعمل عن طريق الشبكة الداخلية للمؤسسة مما يزيد أمانها، كما أن مثل هذه البرامج تستخدم في قياس الأداء والتقليل من العيوب والأخطاء وتكمن أهميتها في متابعة الأداء بشكل مستمر وعلاج أي عيب من العيوب.

السؤال الرابع: هل ترون أن هذه التطبيقات كافية أم أنكم تتطلعون إلى توظيف تطبيقات أخرى؟

أكد معظم المبحوثين أن هذه التطبيقات التي تعتمد عليها المؤسسة كافية لأنها قللت عليهم أعباء العمل اليومي ولأن مؤسسة التأمينات الاجتماعية دائما تتطلع إلى خلق وابتكار كل ما هو جديد ومساعد في استبدال العمل التقليدي للإلكتروني حيث قال المبحوث رقم 05, ذكر, 48 سنة, قانون أعمال, نيابة المديرية الفرعية للتعليم, خبرة مهنية 20 سنة: " pour moi , هو les Application كافين ووافيين كيما أنا نستخدم فليبرو نتاعي أكثر من برنامج خاص بطبيعة لخدمة نتاعي , والمؤسسة نتاعنا مهيش تبخل علينا بالبرامج الجديدة كل مرة تستحدث برنامج".

الترجمة: بالنسبة لي هذه التطبيقات كافية, فأنا شخصا استخدم في المكتب أكثر من برنامج واحد خاص بطبيعة العمل , ومؤسستنا لا تبخل علينا بالبرامج الجديدة فكل مرة تستحدث برنامج .

التفسير:

استحداث نظم معلوماتية آمنة خاصة بقطاع الضمان الاجتماعي غرضه تسهيل الإجراءات و التعاملات الإدارية , والإعتماد على نظام التسيير الإلكتروني للوثائق الإدارية على مستوى المصالح أدى إلى التحول من العمل التقليدي إلى الإلكتروني تجسيدا لمبدأ الإدارة

الإلكترونية, ومن خلال هذا كله يتضح لنا أن المؤسسة تعمل على عصرنة قطاعها بشكل مستمر وذلك عن طريق الإستحداثات للبرامج والتطبيقات التي تواكب التطور التكنولوجي .

### **السؤال الخامس: كيف تقيمون التطبيقات المتوفرة في المؤسسة؟**

صرح معظم المبحوثين على أن عملية تقييم التطبيقات من خلال طريقة الإستعمال فكل

عامل يقيّمها حسب استعماله , حيث قال المبحوث رقم 06 , ذكر , 47 سنة, مهندس

إعلام ألي, نيابة المديرية الفرعية للأنظمة الإعلامية: "نقدر نقول أن هذو التطبيقات ساهلة

الإستخدام من ناحية المدخلات و المخرجات ."

الترجمة: يمكنني القول أن هذه التطبيقات سهلة الإستخدام من ناحية المدخلات و

المخرجات".

### **التفسير:**

يتضح من خلال إجابة المبحوثين أن المؤسسة تسعى دائما إلى تبسيط البرامج المستخدمة

فيها والهدف الأسمى من هذا إرضاء العاملين وجعلهم يشعرون بالراحة أثناء مزاولتهم لعملهم

اليومي بدون وجود أي تعقيدات أو مشاكل تسبب تأخير في أداء المهام الإدارية, زيادة على

ذلك ومن خلال ملاحظة الباحث المباشرة أن العاملين الذين يستخدمون البرامج في عملهم

اغلبهم من أهل الإختصاص أو من قاموا بدورات تكوينية حول كيفية الإستخدام قبل العمل

بهته الأنظمة على مستوى المديرية العامة أو الجهة الوصية العليا.

السؤال السادس: هل ساعدت أنظمة وتطبيقات الإدارة الإلكترونية على التقليل من أعباء العمل اليومي للموظفين؟

- أجمع أغلب المبحوثين على أن هذه الأنظمة الجديدة قللت بشكل كبير من أعباء العمل اليومي ,فعمل يوم كامل أصبح ينجز في دقائق ,حسب ما أدلى به المبحوث رقم 04 , نذكر , 48 سنة,مالية, نيابة المديرية الفرعية للمالية, خبرة مهنية 23 سنة:" واه ,دروك عملية المعالجة آلية وخدمة يوم كامل تقدر تخدمها في في 30 دقيقة وتريح".

الترجمة: نعم الآن عملية المعالجة أصبحت آلية وعمل يوم كامل بإمكانك إنجازه في 30دقيقة وتجلس.

التفسير:

ساعدت تطبيقات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة من خلال إجابات العاملين إلى:

- تبسيط الإجراءات والتقليل من العبء الوظيفي من خلال اختزال العمليات التكرارية والروتينية.

- تخفيض وقت أداء الأعمال, وخصوصا الأعمال التي تتعلق بالموارد المادية و البشرية والمالية .

-الدقة والوضوح في إنجاز العمليات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة.

- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا لضمان المراقبة المستمرة.

- تقليل تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز الأعمال.

- سرعة أداء الخدمات للمستخدمين مع الحفاظ على جودتها.
- سهولة استرجاع المعلومات وفتح خيارات عديدة أمام المستخدمين للحصول على المعلومات التي تتعلق بهم.

### **النتائج العامة للدراسة:**

- تبسيط الإدارة الإلكترونية للإجراءات والمعاملات داخل المنظمة الذي إنعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدمها مؤسسة الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للمستخدمين ذات الجودة العالية.
- يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد في تطبيق الإدارة الإلكترونية والنهوض بها .
- كسر تطبيق الإدارة الإلكترونية حاجز وعائق الزمكانية التي كان يعاني منها العاملين والمتعاملين.
- قللت تطبيقات الإدارة الإلكترونية من نسبة استعمال المعاملات الورقية في المؤسسة الاقتصادية (الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء) واستبدالها بالإلكترونية.
- تعتمد المؤسسة على تطبيقات الإدارة الإلكترونية بنسب متفاوتة في معاملاتها الإدارية سواء الداخلية أو الخارجية.

## الإطار التطبيقي : الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة تندوف-

- وجود بنية تحتية قوية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المنظمة والمنظمات الأخرى وبين المنظمة وعاملها وبين العاملين ومتعاملين المؤسسة.
- ساهمت تطبيقات الإدارة الإلكترونية في التقليل من أعباء العمل اليومي وأحيت ديناميكية سيرورة العمل الجيد بين مصالح المؤسسة.
- لا يمكن الاستغناء عن الإدارة الإلكترونية في مؤسسة CNAS كونها مؤسسة اقتصادية واتصالية مرهونة بالسرعة من أجل تلبية حاجيات المتعاملين.
- تمازج وتبادل الخبرات بين العاملين القداماء في المؤسسة أصحاب الخبرة مع العاملين أصحاب الشهادات الحديثة والتي لها علاقة وطيدة بالأجهزة الإلكترونية (التقنية) بهدف تكاثف الجهود لسيرورة العمل .
- التزام الإدارة الإدارة بتوفير كافة السبل و الوسائل والمتطلبات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية.
- تهيئة مؤسسة الصندوق الظروف المناسبة لعمل الموظفين عن طريق تطبيقات الإدارة الإلكترونية من أجل تحسين الخدمات العامة.
- الأهداف الأساسية من استخدام مؤسسة الصندوق لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في مجال الشؤون الإدارية هي:

✓ تقليص دورة العمل وسرعتها.

✓ الحفظ المنظم وسرعة استرجاع الملفات.

✓ تقليص الأعمال الورقية.

✓ تبسيط إجراءات العمل .

✓ تحسين ورفع مستوى الخدمات للمؤمن لهم اجتماعيا.

### الاقتراحات والتوصيات:

- الزيادة في عدد الدورات التكوينية للكوادر البشرية في مجال توظيف الإدارة الإلكترونية وأنظمتها في المؤسسة الاقتصادية باعتبارها المحرك الأساسي لمشروع التحول .

- زيادة عامل الثقة لدى العاملين من خدمات الإدارة الإلكترونية.

- الزيادة في عدد الموظفين المتخصصين في تشغيل وصيانة الحواسيب الآلية.

- زيادة تقوية البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية على أكمل وجه.

- القيام ببرامج التوعية للمستفيدين من مزايا الضمان الاجتماعي بأهمية تطبيقات الإدارة الإلكترونية .

- زيادة الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- رفع الوعي الجماهيري وحثه على الاعتماد على الحداثة في المعاملات والتخلص من المعاملات التقليدية القديمة.



الخاتمة

## الخاتمة:

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة إبراز أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على سيرورة وظائف المؤسسة الاقتصادية بحيث يتضح لنا من خلالها أن للإدارة الإلكترونية دور وأهمية فعالة في مؤسسة الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية تندوف , وأن جميع الموظفين والعاملين في القطاع لا ينكرون فضل هذه الإدارة في تسهيلها لمعاملات الأفراد والعاملين وكذا إعادة هيكلة الإجراءات نحو التبسيط والسهيل ,بالإضافة إلى إحلال الوثائق الإلكترونية بدل الورقية مما يقلل الضغوطات على مستوى المؤسسة وتقليص أجال الإنتظار .

وبما أن دراستنا جاءت من خلال الإشكالية التالية :كيف أثر تبني أسلوب الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها على سيرورة وظائف مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء؟

وبناء على المعرفة النظرية وأجوب المبحوثين من خلال المقابلة تبين لنا بأن أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية وأنظمتها يتضح جليا من خلال النتائج الإيجابية التي ساعدت على سيرورة وظائف المؤسسة بشكل ديناميكي زيادة على تحقيق المصادقية في المنظمة أثناء أداء المهام الإدارية.

أما فما تعلق بالتساؤلات الفرعية لإشكالية الدراسة فكانت الإجابة عنها على النحو التالي:

1- من خلال التركيز على استخدام أنظمة وتطبيقات الإدارة الإلكترونية بكثرة في مؤسسة الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء يتضح لنا أن مستويات التأثير إيجابية فيما يخص تنظيمها للأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة.

2- تتشارك الإدارة التقليدية و الإلكترونية في نفس الوظائف الإدارية ويكمن الاختلاف في أهداف كل واحدة منها, وتتخلص وظائف الإدارة الإلكترونية في :

- التخطيط: الذي يتم من خلال رسم الأهداف والخطط المستقبلية والإستراتيجيات.

- التنظيم: وفيه تكون المهام المطلوبة مقسمة ,كما يتم توزيعها على جميع المصالح ,وأیضا بناء وإقامة الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

- التوجيه: وهنا يتم استخدام مهارات الاتصال القوية لتحقيق الأهداف المطلوبة.

- الرقابة: وفيها يتم تحديد التقصير واتحاد الإجراءات لتجنب الوقوع في الأخطاء.

3- إن العمل المؤسسي من خلال إختياره للوظائف الإدارية المناسبة في سيرورة العمل يعتمد جزئيا على دينامية الإدارة الإلكترونية أما الجانب الأخر المكمل لها فيتعلق بالعمل التقليدي (الإدارة التقليدية).

# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع:

- 1- علي بن محمد السيد الشريف الجرحاني, معجم التعريفات, دار الفضيلة للنشر, 1413, 917 هـ .
- 2- إبراهيم الأنيس, عبد الحليم منتصر, عطيه الصوالحي, محمد خلف الله أحمد, المعجم الوسيط, مجمع اللغة العربية, مكتبة الشروق الدولية, ط 4, 2004.
- 3- إسماعيل بن حماد الجوهري أبو نصر اسماعيل, الصحاح ( تاج اللغة وصحاح العربية), دار العلم للنشر, ط 04, بيروت ج 2, 1407 هـ - 1987 م
- 4- الخليل بن احمد الفراهيدي, العين, دار الرشيد, بغداد, ج 8, 1985 م
- 5- أحمد بن فارس بن زكريا أبو الحسين, معجم مقاييس اللغة, ج 1, 1404 م
- 6- أحمد عارف العساف, محمود الوادي, منهجية البحث في العلوم الإجتماعية والإدارية, المفاهيم و الأدوات, دار صفاء للنشر والتوزيع, عمان 2011.
- 7- رابح تركي, مناهج البحث في علوم التربية وعلم النفس, الجزائر, المؤسسة الوطنية للكتاب, 1984.
- 8- ربحي مصطفى عليان, عثمان محمد غنيم, أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العلمي, دار صفاء للنشر و التوزيع, عمان, 2010 م.
- 9- موريس أنجرس, منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية, دار القصبه للنشر, الجزائر, 2004
- 10- عمار بحوش, دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية, ديوان المطبوعات الجامعية, ط 01, 1990 م.
- 11- أحمد بطاح و حسن الطعاني, الإدارة التربوية رؤية معاصرة, دار الفكر, ط 1, عمان, 2016 م.

12- عنتره بن مرزوق وأخرون, إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية, مركز الكتاب الأكاديمي, 2018م.

13- صفاء فتوح جمعة, مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية, دار الفكر و القانون, المنصورة, ط1, مصر, 2014م.

14- هبة تقي محمد, تطوير الإدارة المدرسية بنظام الحكومة الإلكترونية, دار العلم و الإيمان, الإسكندرية, 2008م.

15- محمد محمود الكاوي الإدارة الإلكترونية, دار الفكر و القانون, دبلد, 2011م.

16- ماجد راغب الحلوي, علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية, دار الجامعة الجديدة, الأزارطية, 2007م.

17- نجم عبود نجم, الإدارة والمعرفة الإلكترونية, دط, دار اليازوري العلمية بنشر والتوزيع, الأردن, 2009م.

18- صدام الخمايسة, الحكومة الإلكترونية الطريق نحو الصلاح الإداري, علم الكتب الحديث للنشر والتوزيع, الأردن, 2013م.

19- سعد غالب يسين الإدارة الإلكترونية, دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, عمان, 2010م.

20- إبراهيم عبد الله المسلمي, إدارة المؤسسات الصحفية, ط11, القاهرة, العربي لنشر والتوزيع, 1995م.

21- جابر سيد عوض, أبو الحسن الموجود, إدارة المنظمة الاجتماعية, المكتبة الجامعية الحديثة للنشر, مصر, 2000م.

- 22- زهيد عبد اللطيف عابد، أحمد العابد أبو السعيد، إدارة العلاقات العامة وبرامجها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، 2014م.
- 23- علي السالمي ، الإدارة المصرية رؤية جديدة، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب 1979م.
- 24- فؤاد الشيخ سالم وآخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، ط2 ، عمان 1985م.
- 24- محمد عثمان حميد وآخرون ، الإدارة العامة ، القاهرة، دار النهضة العربية ، 1986م.
- 25- محمد قاسم المقابلة ، الإدارة المعلوماتية ، ط1، إربد الأردن، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2013م.
- 26- صلاح الدين محمد الباقي، إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية، مصر 2004م.
- 27- قباري محمد إسماعيل ، علم الاجتماع الإداري، منشأة المعارف، دار المقتبس، الإسكندرية، 1981م.
- 28- عباس علي ، أساسيات علم الإدارة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007م.
- 29- الصحن محمد فريد، العلاقات العامة (المبادئ والتطبيق) ،الدار الجامعية، القاهرة ، 1998م.
- 30- حنفي عبد الغفار ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة للنشر، مصر، 2002م.
- 31- الخالدي محمد محمود، التكنولوجيا الإلكترونية، دار كنوز للنشر والتوزيع، عمان ، 2007م.
- 32- محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار الميسرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009م.
- 33- نوري منير ، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر ، 2010م.
- 34- سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الحرية، الإسكندرية، (مصر)، 2012م.

35- Bonneville ,Luc, Grosjean ,Sylvie, Lagace,Martine .1974 ,Dynamique de la ercherch en science sociales , Canada, Gaetan Morin Editer.

36- Frederick Taylor, shop Management .New York M Harpar Ppress, 1903

37- Henri Fayol , Industrial and general management, New York :pitman publishing corporation Marshall , 1949.

38- Susan Quinn, Management Basics , ventus publishing , 2010

39- د. محمد بكري عبدالعليم, مبادئ إدارة الأعمال , المجلة المصرية للتنمية والتخطيط مصر, جامعة بنها 2004م

40- خليفة مصطفى أبو عاشور , مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين , المجلة الأردنية في العلوم التربوية , مجلد9 , عدد02 , 2013م.

41- سحر قدوري , الإدارة الإلكترونية وإمكانية تحقيق الجودة الشاملة, مجلة المنصور , العدد14 , الجزء1, جامعة المنصورة , بغداد, 2010م.

42- موسى عبد الناصر , محمد قريشي, مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي , مجلة الباحث , العدد 2011/09م

43- العربي عطية, اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية

. المحلية, مجلة الباحث, العدد 10, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة , (الجزائر), 2012م.



44- د.عراة الحاج و د.زرقون محمد ,عصرنة نظام الضمان الاجتماعي في الجزائر , تجربة بطاقة

الشفاء ,المجلة الإقتصادية,العدد 2014/02م.

45- سارة الناصر , تفريغ اللقاءات الحية لمادة إدارة الجودة الشاملة ,قسم إدارة الأعمال ,المستوى

السادس,الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 1437- 1439هـ

46- دراسة الدكتور يحي محمد عامر راشد , مؤسسات البناء الفكري في ضوء القرآن الكريم, المملكة

العربية السعودية جامعة الملك خالد ,كلية الشريعة وأصول الدين قسم القرآن وعلومه2018م

47- الشيكرو أيوب ,الإدارة الإلكترونية في الجزائر تطبيقات وتحديات ,جامعة لونيبي علي

,البلدية2,الجزائر, مخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية 2019م

48- عاشور عبد الكريم,دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة

الأمريكية والجزائر, مذكرة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية

والعلاقات الدولية تخصص: ديمقراطية والرشاد, جامعة منتوري قسنطينة , 2010

49- د.بوعمامة مريم ,د.بوهدة شهرزاد, بعنوان: أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات

العمومية , دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر لولاية المدية,2020م

50- حسين بن محمد الحسن ,الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق, المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية

نحو أداء متميز في القطاع الحكومي,المحور الثاني التوجيهات والأساليب الحديثة,من 01 إلى 04

نوفمبر 2009

51- حجام العربي,الخدمة العمومية واليات ترقيتها في الإدارات الحكومية, مقاربات نظرية تجارب

محلية وعالمية, مركز المدار المعرفي للأبحاث والدراسات ,الجزء2, تلمسان.2018م.

52- عبان عبد القادر , تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر , أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع

جامعة بسكرة, 2015,2016

53- حمزة فيلاي, دور التغيير التنظيمي في إرساء الإبداع بالمنظمات الحديثة مداخل في ملتقى

دولي حول

الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة, جامعة سعد دحلب، البليلة, (الجزائر), يومي 12 و13

ماي 2010م.

54- نسرين يخلف وآخرون، بطاقة الشفاء ودورها في الضمان الاجتماعي, مذكرة تخرج في علوم

الإعلام والاتصال , جامعة المدية, الجزائر, 2010/2011

55- [www.islamanr.com](http://www.islamanr.com)

56- معجم المعاني الجامع: منشور على موقع المعاني الإلكترونية, متاح على الرابط

<https://www.almaany.com>, الخميس 20 يناير 2020, س 18:3

57- دكتور حسام الدين محمد: الحكومة الإلكترونية في جمهورية مصر العربية , متاح على الرابط :

[www.almanhal.com](http://www.almanhal.com) الخميس 20, يناير 2020

58- [www.mawdoo3.com](http://www.mawdoo3.com) الخميس 27 يناير 2022, الساعة 3:23

59- الأربعاء 13 أبريل 2022, ساعة 5:37 <http://www.siironline.org>

60- 10/05/2022. [http://pharmacie-farsi.blogspot.com/p/blog-page\\_11.html](http://pharmacie-farsi.blogspot.com/p/blog-page_11.html)

ساعة 14 :19

61- 10/05/2022.<sup>1</sup> <https://www.mtess.gov.dz/ar/consignes-covid-19/> الساعة

.14 :22

الملاحق



ملحق رقم (01)



ESPACE EL-HANAA

**INSCRIPTION**

<b>Numéro de sécurité sociale</b> N° Sécurité sociale	<b>Nom</b> Nom	<b>Prénom</b> Prénom
<b>Nom Arabe</b> الاسم	<b>Prenom arabe</b> الإسم	<b>Date de Naissance</b> JJ/MM/AAAA
<b>Email</b> exemple@exemple		<b>Captcha</b> CAPTCHA
<b>Mot De Passe</b> Au moins 7 caractères	<b>Confirmer le mot de passe</b> Retapez le mot de passe	<b>N° Téléphone</b> Ex: 0X-XX-XX-XX-XX

J'accepte les conditions d'utilisation.

Valider  
Retour

ملحق رقم (02)



ملحق رقم (03)



ملحق رقم (04).