



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص : تسيير إستراتيجي

دور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري

دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء

مقدمة من طرف الطالبان :

- بوزوينة مروة

- بوعزة إيمان

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	برايئيس عبد القادر	أستاذ التعليم العالي	مستغانم
مقررا	مقراد عيد الله	أستاذ محاضر	مستغانم
مناقشا	بوزيان العجال	أستاذ التعليم العالي	مستغانم

السنة الجامعية : 2024/2023

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم الحمد لله الذي ما نجحنا وما علونا ولا تفوقنا إلا برضاه الحمد لله الذي ما اجتزنا درياً ولا

تخطينا جهداً إلا بفضلته وإليه ينسب الفضل والكمال والإكمال

وَأَجْرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ.

اهدي هذا النجاح لنفسني أولاً ثم الى كل من سعى معي لاتمام هذه المسيره ودمتم لي سنداً لا عُمر له ...

الى من لا ينفصل أسمي عن اسمه ذلك الرجل العظيم رجل علمني الحياة بأحمل شكل وبذل كل ما بوسعه ولم

يبخل، مأمني الوحيد وفرحتي الدائمة والدي الحبيب ادامك الله لنا.

وإلى نبراس أيامي ووهج حياتي إلى التي ظلت دعواتها تضم أسمي دائماً ، معلمتي الأولى، دكتورتي الأولى، صديقة أيامي "

والدتي الحنونة"

و إلى من شد الله بهم عضدي فكانوا خير معين " إخواني وأخواتي."

وامن قال أنا لها "نالها" وأنا لها وإن أبت رغما عنها أتيت بها . ها هو اليوم العظيم هنا اليوم الذي أجريت سنوات

دراستي الشاقه حمله بها حتى تواليت بمنه وكرمه الفرحة التمام، فالحمد لله الذي ما تيقنت به خيرا و املاً إلا و

أغرقني سروراً ينسيني مشقتي.

بوزونة مروة

الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله و المؤمنين)

صدق الله العظيم

الحمد لله الذي ما تم جهد ولا ختم سعي إلا بفضلته ، و ما تخطى العبد من عقبات و صعوبات إلى بتوفيقه و

معونته ، فلك المحامد كلها و الحمد لله على التمام.

و أخيرا اليوم المنتظر ، انتهت المسيرة الجامعية بخيرها و شرها ، حلوها و مرها ، مشاعر مختلطة بين فرحة التخرج و

حزن الوداع ، الحمد لله

في اللحظة الأكثر فخرا أهدي عملي هذا إلى والديّ العزيزين ، بكل مشاعر الامتنان والتقدير. كنتم دائما شعلة

الإلهام ونبراس الحكمة في حياتي. بفضل دعائمكم الراسخة وتضحياتكم النبيلة ، تمكنت من عبور كل التحديات

وتحقيق هذا الإنجاز. أنتم السند المتين والدرع الواقي ، ومنكم استمدت قوة الإرادة والإصرار. شكراً لكم على كل

لحظة دعم وتوجيه ، وعلى كل كلمة تحفيز وتشجيع. هذا العمل هو ثمرة جهودكم ورمز لتفانيكم الذي لا ينضب

إلى رفيقا خطواتي الأولى ، أخي و أختي إلى من كانا خلال السنين العجاف سحابا ممطرا ، أنا ممتنة لكما كنتما دائما

مصدر القوة و الدعم لي

إلى جدي العزيز الراحل ، أهدي هذا العمل بكل احترام وتقدير. رغم غيابك عن الدنيا ، فإن حكمتك ونصائحك ما

زالت تعيش في قلبي وتوجه خطواتي. كنت دائما المعلم والداعم الأكبر لي ، ومنك تعلمت الكثير عن المثابرة والإصرار.

شكراً لك على دعمك الدائم الذي لم يتوقف حتى آخر لحظة. حضورك في حياتي كان نعمة ، وهذا الإنجاز ما هو إلا

ثمرة جهودك وتوجيهاتك السديدة

لحظة لطالما انتظرتها و حلمت بها في حكاية اكتملت فصولها ، شكرا لمن شاركوني فرحة تخرجي.

بوعزة إيمان

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي هدانا إلى نور العلم و ميزنا بالعقل الذي ييسر طريقنا

الحمد لله الذي أعطانا من موجبات رحمته الإزادة و العزيمة على إتمام عملنا ، نحمدك يا رب حمدا يليق بمقامك و

جلالك العظيم

بكل حب و تقدير ، نتوجه بخالص الشكر و الإمتنان إلى كل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة ، بداية نود أن نعرب عن

عميق شكرنا للدكتور " مقراد عبد الله " المشرف على هذه المذكرة على توجيهاته القيمة و دعمه المستمر خلال فترة

. البحث . كما لا يسعنا إلا أن نشكر أعضاء لجنة المناقشة على وقتهم الثمين و ملاحظاتهم البناءة

. كما نود أن نعرب عن عميق إمتناننا لعائلتي العزيزتين ، اللتين كانتا دائما مصدر تشجيع و دعم لنا

و نخص بالشكر و التقدير عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء في مستغانم الذين قدموا لنا

المساعدات و التسهيلات اللازمة خلال فترة التريص . كما لا ننسى في هذا المقام تقديم الشكر للسادة الأفاضل

" صياد عمار " " بن يخو تيجاني " ، " مويبي أشرف " و " عامر سنوسي وليد " الذين ساهموا أيضا في بناء جزء هام من

هذا العمل ، و لم يبخلوا علينا بتوجيهاتهم و نصائحهم

و أخيرا ، نقدم إمتناننا لكل من ساهم و لو بكلمة أو فكرة في اتمام هذا العمل ، سائلين المولى عز و جل أن يجعل هذا

العمل في ميزان حسناتهم و أن يكون نفعا للجميع . و نسأل الله التوفيق و السداد لنا و لجميع الزملاء .

فهرس المحتويات

إهداء

شكر و تقدير

فهرس المحتويات

فهرس الأشكال و الجداول

01 مقدمة
07 الفصل الأول : الإطار النظري للأداء و الأداء الإداري
08 المبحث الأول : ماهية الأداء
08 المطلب أول : الأداء مفهومه أنواعه
17 المطلب الثاني : عناصر الأداء و محدداته
24 المبحث الثاني : تعريف الأداء الإداري
24 المطلب الأول : تعريف الأداء الإداري و عناصر ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه
29 المطلب الثاني : مزايا ومساوى الأداء الإداري
33 الفصل الثاني : آليات التحول نحو إدارة رقمية في تحسين الأداء الإداري
34 المبحث الأول : الإطار المعرفي للرقمنة ومتطلبات تطبيقها
34 المطلب الأول: ماهية الرقمنة
43 المطلب الثاني: دوافع تطبيق الرقمنة ومتطلباتها و مراحلها
64 المبحث الثاني : دور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري
64 المطلب الأول : وظائف و سائل الرقمنة في تحسين الأداء الإداري
67 المطلب الثاني : أهداف الرقمنة في تحسين الأداء الإداري
71 الفصل الثالث : الدراسة الميدانية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء – وكالة مستغانم ...
72 المبحث الأول : نبذة عن الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء في الجزائر

72	المطلب الأول : نشأة و تعريف الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء
80	المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي والإداري لووكالة مستغانم
90	المبحث الثاني: تحليل الاستبيان :
90	المطلب الأول : منهجية الدراسة:.....
90	المطلب الثاني: عرض البيانات وتحليل النتائج
114	خاتمة
117	قائمة المراجع.....

الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
91	نتائج التوزيع حسب السن	01
92	نتائج التوزيع حسب الجنس	02
93	نتائج توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي	03
94	النتائج حسب سنوات الخبرة	04
96	تهدف إلى رقمنة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي إلى تسريع العمليات الإدارية	05
97	تهدف رقمنة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي إلى ربح الوقت والجهد.	06
98	رقمنة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي تسهل أداء المهام.	07
99	رقمنة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء يساعد في التصنيف مع مختلف الإدارات الأخرى.	08
100	رقمنة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء يحقق مبدأ الشفافية.	09
101	تساهم رقمنة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء في عصرنته.	10
102	رقمنة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء تساهم في تسريع إنجاز المعاملات	11
104	رقمنة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء تساهم في تعزيز الاتصال الداخلي	12
105	الرقمنة تساهم في تحسين رضا الموظفين وزيادة فاعلية العمل	13
106	تطبيق التقنيات الرقمية يساهم في تحسين دقة البيانات وتقليل الأخطاء	14
107	استخدام بطاقة الشفاء يساهم بشكل كبير في تسهيل العمليات.	15
108	ساهمت بطاقة الشفاء في تلبية حاجيات المواطن بصورة آنية و فورية.	16
109	يملك الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بمستغانم موقعا إلكترونيا.	17
110	يتوفر الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بمستغانم على كافة التجهيزات التكنولوجية اللازمة لرقمنة عمل الصندوق.	18

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الأشكال	الصفحة
01	يبين تحويل الإشارات التناظرية إلى رقمي	38
02	يوضح الهيكل التنظيمي للوكالة	79
03	يمثل دائرة نسبية لنتائج التوزيع حسب السن	91
04	يمثل دائرة نسبية لنتائج التوزيع حسب الجنس	93
05	يمثل دائرة نسبية لنتائج توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي	94
06	يمثل دائرة نسبية لنتائج حسب سنوات الخبرة	95
07	يمثل دائرة نسبية تهدف إلى رقمنة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي إلى تسريع العمليات الإدارية	96
08	يمثل دائرة نسبية تهدف إلى رقمنة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي إلى ربح الوقت والجهد.	97
09	يمثل دائرة نسبية لرقمنة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي تسهل أداء المهام.	98
10	يمثل دائرة نسبية لرقمنة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء يساعد في التصنيف مع مختلف الإدارات الأخرى.	99
11	يمثل دائرة نسبية رقمنة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء يحقق مبدأ الشفافية.	100
12	يمثل دائرة نسبية التي تساهم رقمنة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء في عصرنته.	101
13	يمثل دائرة نسبية التي رقمنة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء تساهم في تسريع إنجاز المعاملات.	103
14	يمثل دائرة نسبية رقمنة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء تساهم في تعزيز الاتصال الداخلي.	104
15	يمثل دائرة نسبية الرقمنة تساهم في تحسين رضا الموظفين وزيادة فاعلية العمل	105
16	يمثل دائرة نسبية تطبيق التقنيات الرقمية يساهم في تحسين دقة البيانات وتقليل الأخطاء	106
17	يمثل دائرة نسبية استخدام بطاقة الشفاء يساهم بشكل كبير في تسهيل العمليات.	107
18	يمثل دائرة نسبية لمساهمت بطاقة الشفاء في تلبية حاجيات المواطن بصورة آنية و فورية.	108
19	يمثل دائرة نسبية يمتلك الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بمستغانم موقعا إلكترونيا.	109
20	يمثل دائرة نسبية يتوفر الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بمستغانم على كافة التجهيزات التكنولوجية اللازمة لرقمنة عمل لصندوق.	110

مقدمة

تشهد العديد من الدول في العالم على اختلافها ثورة تكنولوجية أدت إلى التطور الكبير في تقنيات الحاسبات والبرمجيات والاتصالات باعتبارها فضاء واسع تسعى من خلاله الدول عبر وسائل تكنولوجية حديثة، و من مظاهر هذه التكنولوجيات الحكومة الإلكترونية ، التجارة الإلكترونية و الرقمنة الإدارية كل هذا من أجل رفع وتحسين الأداء الإداري تماشيا مع التحولات والتطورات الاقتصادية الجديدة في العالم، إلا أن هذا التوجه السريع نحو رقمنة الإدارة في العديد من الدول المتقدمة أو تلك التي مازالت في طريق النمو، يرجع إلى مدى استعداد الأجهزة الإدارية لتبني هذه الأنظمة التكنولوجية الحديثة التي تتفاوت درجة نجاحها من دولة إلى أخرى، ونتيجة المتطلبات المادية والإدارية والبشرية والتقنية وخاصة الأمنية ، والتي تعمل بدورها لتوفير الاحتياجات المتزايدة للمواطن ذات جودة وسرعة وكفاءة ، الذي أصبح محل ضغط الحكومات كثيرة لازدياد عدده و ارتفاع مستوى معيشته وتغيير نمط حياته ووعيه الثقافي ، المستمر، وبالتالي إن تطبيق نظام الرقمنة في تحسين وتطوير الأداء الفعلي للإدارة تتوقف على مدى استعداد حكومات هذه الدول وكيفية تطبيقها الفعلي.

إن الرقمنة الإدارية باعتبارها مفهوم جديد ومعاصر تهدف إلى تقليص الإجراءات و السرعة في التنفيذ مما يؤدي بطبيعة الحال إلى زيادة كفاءة الأداء هذا من جهة و من جهة أخرى تطوير طرق العمل التقليدية إلى طرق متطورة أكثر مرونة وفاعلية .

فساد الاعتقاد أن الخدمات الرقمية هي بديل لكل شيء قائم وأنها ستحل محل الأساليب والخدمات التقليدية في أداء الأعمال ، وأنها سوف تقدم مزايا تنافسية أكيدة ، فالخدمات الرقمية قادرة على إحداث تغييرات في أساليب أداء الأعمال للأفضل والأحسن وذلك بحكم بنائها المرن وإمكانياتها الكبيرة في تسريع الأداء وتسريع فاعليته وكفاءته، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق وفرة في الجهد والوقت والتكاليف، ولكن في الوقت الحاضر لم يعد اعتماد وتبني مثل هذا النوع من الخدمات بالأمر الجديد أو الناشئ لدى أغلب المؤسسات في بيئة الأعمال الحالية ، مما يحقق أمامها نوعا من التشابه والتكافؤ في الفرص ، الأمر الذي يفرض على المؤسسة البحث عن أسلوب يحقق لها التميز والاختلاف من أجل التفوق.

إشكالية الدراسة:

ما مدى أهمية الرقمنة في تحسين الأداء الإداري للمؤسسات ؟

الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود بالأداء الإداري؟
- ما هو أثر الرقمنة في تحسين الأداء الإداري؟
- هل تطبيق الرقمنة له أثر في تطوير الأداء الإداري في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بمستغانم ؟

الفرضيات :

- الأداء الإداري هو كفاءة الإدارة في تحقيق الأهداف.
- كلما تم استعمال الرقمنة تحولت هذه الأخيرة من نظام تقليدي إلى نظام حديث.
- التأثير الإيجابي للرقمنة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بمستغانم.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراستنا في كونها تركز على المكانة التي تحتلها الرقمنة في الإدارة. والتي عرفت انتشارا واسعا في جميع المجالات والهيئات، خاصة مع تطور تكنولوجيا المعلوماتية مما ساعد على توفير الوقت والجهد والذي نتج عنه تحسين الأداء الإداري في المؤسسات بصفة عامة وسنحاول من خلال هذه الدراسة معرفة مدى نجاعة تطبيق الرقمنة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء ، وهل فعلا ساهمت في تحسين الأداء الإداري.

الأهمية العلمية:

- الاهتمام العالمي الكبير لموضوع الرقمنة.
- تسليط الضوء على أهمية الدخول الرقمي كضرورة حتمية في ظل التطورات التكنولوجية الراهنة.

- المساهمة في تعزيز الوعي بأهمية التحول الرقمي وتشجيع المؤسسات على تبني التقنيات الرقمية لتحسين أدائها الإداري.

الأهمية العملية:

تبرز الأهمية العملية لدراستنا في كون سنقوم بإجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة مهمة وهي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء حيث سنحاول تسليط الضوء على دور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري في المؤسسة.

أهداف الدراسة:

- فهم دور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري في المؤسسات.
- تحليل تأثير التحول الرقمي على كفاءة العمليات وجوده الخدمة.
- استكشاف الفرص التي توفرها التقنيات الرقمية لتعزيز جودة الخدمات المقدمة.
- دراسة حالة تطبيقية لمؤسسة رائدة في مجال التحول الرقمي وتحليل انعكاسات الرقمنة على أدائها الإداري.

مبررات اختيار الموضوع:

مبررات ذاتية:

- ميولي و اهتمامي بالقضايا المعاصرة والتكنولوجيا.
- الرغبة في فهم كيفية تطبيق الرقمنة بشكل فعال لتحقيق أقصى استفادة.

مبررات موضوعية:

- ندرة الدراسات المتخصصة التي ربطت بين الرقمنة والأداء الإداري.
- معرفة أهمية الرقمنة لمبة التطور الذي سيجده العالم.
- تحسين الأداء الإداري أولوية رئيسية للمؤسسات لتعزيز الكفاءة والفعالية.

إطار الدراسة :

الإطار المكاني: تم اختيار الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء بمستغانم لإجراء الدراسة التطبيقية.

الإطار الزمني: أجريت هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2023-2024

إطار الموضوعي: من خلال دراسة موضوعي الرقمنة والأداء الإداري.

صعوبات الدراسة:

- حداثة موضوع الرقمنة وتطبيقها في تحسين الأداء الإداري في الجزائر مما أدى إلى ندرة الدراسة والأبحاث المتخصصة في هذا المجال على المستوى الوطني.
- قلة الدراسات التطبيقية والحالات العملية للمؤسسات الجزائرية الناجحة في تطبيق الرقمنة والتي يمكن الإسترشاد بها في الجانب التطبيقي للد.
- ندرة الخبرات والكفاءات المتخصصة في الرقمنة والإدارة الرقمية على المستوى الوطني مما صعوبة عملية استشاراتهم والاستفادة من خبراتهم.

المناهج المعتمدة:

- المنهج الوصفي التحليلي: لوصف و تحليل دور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري.
- المنهج الاستقرائي : لاستنتاج النتائج من خلال دراسة حالات عملية..

محااور الدراسة:

قصد القيام بدراسة علمية شاملة لجوانب الإشكالية المطروحة، قسمنا بحثنا إلى جانبين: نظري و تطبيقي ، حيث شملت الدراسة ثلاثة محاور رئيسية:

في الفصل الأول: يتناول هذا الفصل الإطار النظري للأداء بشكل عام و الأداء الإداري على وجه الخصوص. يبدأ بتعريف مفهوم الأداء وتحديد أنواعه المختلفة، ثم يستعرض عناصر هو محدداته الرئيسية. بعد ذلك، ينتقل إلى مفهوم الأداء الإداري، حيث يقدم تعريفًا شامل الهوي حدد خصائصه المميزة. كما يتطرق إلى عناصر

الأداء الإداري ومحدداته، و العوامل الداخلية و الخارجية المؤثرة عليه. وأخيرًا، يناقش الفصل مزايا ومساوئ الأداء الإداري بشكل موضوعي ومتوازن.

في الفصل الثاني: يركز هذا الفصل على مفهوم الرقمنة وأهميتها في العصر الحديث، ويستعرض الدوافع و المتطلبات الرئيسية لتطبيقها في المؤسسات. كما يتناول بالتفصيل مراحل عملية الرقمنة و الخطوات المنهجية لتنفيذها بنجاح. الجزء الأهم من الفصل هو تحليل دور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري، حيث يستكشف وظائفها ووسائلها المختلفة في تعزيز كفاءة وفعالية العمليات الإدارية. وأخيرًا ، يناقش الفصل الأهداف الرئيسية للرقمنة في تحسين الأداء الإداري للمؤسسات.

في الفصل الثالث: في هذا الفصل، تنتقل الدراسة إلى الجانب التطبيقي، حيث تركز على حالة عملية لمؤسسة قامت بتطبيق الرقمنة لتحسين أدائها الإداري. يبدأ الفصل بتقديم نبذة عن الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي غير الأجراء في الجزائر، و أهدافه ودوره. ثم يستعرض الهيكل التنظيمي للصندوق وكيفية تنظيم عملياته الإدارية. بعد ذلك، يتناول الفصل بالتفصيل المبادرات والحلول الرقمية التي يطبقها الصندوق في مسيرته نحو التحول الرقمي، و كيف ساهمت هذه الحلول في تحسين جودة الخدمات المقدمة وكفاءة العمليات الداخلية. وأخيرًا ، يناقش الفصل التحديات التي واجهتها المؤسسة في عملية التحول الرقمي و يستعرض نتائج الاستبيان حول أثر الرقمنة على أداء الصندوق.

الفصل الأول

الإطار النظري للأداء و الأداء الإداري

تمهيد :

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيس ألا وهو البقاء والاستمرارية .

يتصف الأداء بكونه مفهوما واسعا ومتطورا، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظرا لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد السواء؛ ومن جهة أخرى فقد أسهمت هذه الديناميكية في عدم وجود اتفاق بين الكتّاب والدارسين في حقل التسيير فيما يخص المحتوى التعريفي لمفهوم الأداء .

و سنتطرق إلى ماهية الأداء الإداري الذي اكتسب أهمية بالغة باعتباره السبيل الوحيد لتنفيذ خطط العمل لدى الإدارة مما يدل على رغبتها في تحسين خدماتها، ومن جهة أخرى الحرص على التكوين المتواصل لفائدة الموظفين العاملين لديها واعتماد طرق جديدة لتحفيزهم من أجل تقديم أفضل ما لديهم؛ إلى جانب مراجعة هيكلتها الإدارية، كل هذا يؤدي إلى تجسيد غايتها الأسمى وهي تحسين أدائها الإداري و بالتالي سنتطرق في هذا الفصل إلى :

- المبحث الأول : ماهية الأداء

- المبحث الثاني : تعريف الأداء الإداري

المبحث الأول: ماهية الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم التي حظيت بنصيب كبير من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمؤسسة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، لذلك فالغرض من هذا الموضوع هو تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت مفهوم للأداء على الساحة الإدارية.

المطلب أول: الأداء مفهومه أنواعه

يعتبر الأداء الفعل الذي يسعى كافة الأطراف في المؤسسة إلى تعزيزه، وسيتم التطرق من خلال هذا المطلب التطرق إلى تعريف الأداء، وأنواعه.

أولاً: تعريف الأداء.

تبين من مراجعة الأدبيات المتوفرة تباين واختلاف آراء الكتاب والباحثين في تحديد تعريف للأداء، ويعزى التباين في تحديد مفهوم الأداء إلى تباين تناوله في علوم الإدارة لكننا سنحاول تقديم مفهوم مركز للأداء، وقبل الخوض في تعريفات الأداء يجدر الذكر بأن له دلالات وعبارات منها:

1. يشير إلى إلتزام الموظف بواجبات وظيفته وقيامه بالمهام المسندة إليه من خلال أدائه لها.

2. تحمله للأعباء والمسؤوليات الوظيفية والالتزام بالأخلاق والآداب الحميدة داخل المؤسسة التي يعمل فيها.

3. الإلتزام بمواعيد العمل الرسمي في الحضور والانصراف ويعرف كمال أحمد رباح الأداء بأنه: كيفية إنجاز أو إحراز نشاط ما، وتحديد الطريقة التي تم تنفيذه بها، بمعنى أنه يشير إلى كفاية المؤسسة في إحراز أهدافها وكيفية استخدامها لمواردها في ضوء معايير الفعالية والكفاية، أي أن الأداء هو ما يمكن أن يتخذ من إجراءات وتصرفات لتحقيق نتيجة محددة لعمل معين¹ هذا التعريف يشير إلى أن الأداء يعني الطريقة التي يتم بها إنجاز الأعمال الموكلة إلى الفرد العامل وتبيان مسار وكيفية الطريقة بحيث يجعل من مؤسسته قد حققت أهدافها وأحسن استخدام مواردها، كما نعلم أيضاً أن الإنجاز يعني ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الفرد العامل عن العمل.

¹ - رباح كمال أحمد، العوامل الاجتماعية و العوامل الأكاديمية المؤثرة في الأداء الطالب الجامعي العربي، كلية التربية، جامعة طانطا، 2007م، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008م، ص ص 43-89

الأداء يمكن أن يعكس وفاء الفرد العامل أو الفريق بمتطلبات العمل أو المهمة فهو سلوك جهد مبذول، يؤدي لنتائج قد تكون محققة مطابقة للأهداف المخططة أو تقل عنها أو حتى تتجاوزها، وهذا يكون وفقا لمدى كفاءة وفعالية الجهد المبذول لبلوغ النتائج، فمثلا: قد يبذل مهندس أو فريق عمل جهدا كبيرا في تصميم منتج ما دون تحقيق النتيجة المرجوة وهنا ترى أن الجهد المبذول كان أكبر لكن الأداء كان منخفضا¹.

يعرف الأداء أيضا بأنه: "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام² فالأداء في هذا التعريف يعني نتيجة تفاعل كل من الجهد والقدرة والإدراك، فالجهد هو السلوك كما سبق وأن ذكرنا إضافة إلى أنه يشير إلى الطاقة البدنية والجسمية للعامل أما القدرة فهي الخصائص والسمات الشخصية للفرد التي بواسطتها يتميز عن الآخرين في أداء وظيفته أما الإدراك قهر الوعي والفهم للأنشطة التي يقوم بها بحيث تتناسب مع جهده وقدراته، فهناك من لديه الجهد والقدرات ولكن لا يفهم دوره الوظيفي، وبالتالي فإن أدائه الوظيفي يكون غير مقبول أو ناقص وكذلك إذا كانت لديه قدرات وفهم للدور ونقص في الجهد كسول- فإن أدائه كذلك سيكون ضعيفا من وجهة الآخرين وهذا ما يجعلنا نتوصل إلى المعادلة الآتية:

$$\text{الأداء} = \text{الجهد} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

وفي سياق مشابه يعرف الأداء بأنه: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكن تمييز ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، نمط الأداء³ حيث تعبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة، ونوعية الجهد هو درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات الدقة والجودة وبالنسبة لنمط الأداء فهو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله، فهذا التعريف يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، كما بين أن الأداء هو محصلة تفاعل بين كل من كمية الجهد وتوعيته ونمط الأداء، ويمكن عرض الفكرة في معادلة كالآتي:

$$\text{الأداء} = \text{كمية الجهد (الطاقة المبذولة)} \times \text{نوعية الجهد (الدقة والمجودة)} \times \text{نمط الأداء (الطريقة)}$$

¹ - مصطفى أحمد السيد : إدارة موارد البشرية - الإدارة العاصرة لرأسمال الفكري ، القاهرة ، 2004م، ص318

² - بن نوار، صالح، فعالية التنظيم في المؤسسات الإقتصادية ، قسنطينة ، مخبر علم الإجتماع للإتصال و البحث و الترجمة، 2006م، ص 92.

³ - عاشور أحمد صقر ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ، 2005م، ص ص 25-26

يعرف الأداء أيضا بأنه: نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة والهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية لإستخدام المعقول للموارد المتاحة"¹ يشير هذا التعريف إلى أن الأداء نشاط يحقق بواسطته العامل أهداف المؤسسة، في ظل توفر ظروف ملائمة ومساعدة الأداء المهام.

كما يعرف أيضا بأنه: درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث ليس وتداخل بين الأداء والجهد، لأن الجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد"²، فهذا التعريف يشير إلى أن الأداء الوظيفي يعني مستوى إنهاء الأعمال والدرجة التي وصل إليها العامل في إنجازاته، كما يعكس مستوى تحقيق الوظيفة لمتطلباتها وحاجياتها حتى تتحقق الأهداف العامة للمؤسسة أو المنظمة، كما بين هذا التعريف الاختلاف القائم بين الجهد والأداء، حيث أن الأداء يتضمن الجهد أو بمعنى آخر يتطلبه حتى يتحقق بمستويات عالية ويعرف بأنه: " الأداء الوظيفي هو الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة"³ وفي نفس السياق يعرف الأداء بأنه: "محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة" فهذين التعريفين يبيتان أن الأداء الوظيفي يرتبط بطبيعة العمل وكيفية إنجازه، إضافة إلى ارتباطه بالقوانين والنظم والتقنيات المنظمة للعمل ومدى إلتزام العامل بها.

وهناك من ينظر للأداء في المؤسسات الصناعية بأنه: تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة"⁴، ويعرف أيضا: أسلوب وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به"⁵

تستنتج من جل التعاريف السابقة للأداء أن هناك تقارب واضح بين الباحثين والدارسين في تعريفهم له، وعلى الرغم من ذلك يبدو أنه من الصعب التوصل إلى تعريف متفق عليه لمفهوم الأداء ويعود السبب التعدد الباحثين الذين تناولوه وتعدد وجهاتهم واهتماماتهم من جهة أخرى فإن موضوع الأداء بصفة عامة والأداء يعد من المواضيع الأكثر تعقيدا بالنسبة للمنظمات والمؤسسات الإختلاف نتائج الدراسات في هذا المجال بالإضافة إلى وجود عوامل متعددة وعدم وضوح دور علاقة كل عامل من العوامل بمستوى الأداء ، وكذلك لكون الأداء يتعلق بالفرد الذي يختلف من

¹ - المير عبد الحليم علي : العلاقة بين ضغوط العمل و بين الولاء التنظيمي و الأداء و الرضا الوظيفي و الصفات الشخصية ، مجلة الإدارة العامة ، العدد 2 ، الرياض ، 1996م، ص

213

² - حسن،رواية محمد إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية ، 1999م، ص 216.

³ - مزهودة عبد المليك : الأداء بين الكفاءة و الفعالية - مفهوم و تقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 1 ، جامعة بسكرة ، 2001م، ص 87

⁴ - الخزامي عبد الحكيم أحمد ، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين : تقييم الأداء ، ج2 ، مكتبة ابن سينا ، القاهرة ، 1999م، ص 19.

⁵ - الخزامي عبد الحكيم أحمد ، نفس المرجع ، ص ص : 19-20.

فرد لأخر نتيجة الفروق الفردية وكذا نتيجة إختلافها لدى الفرد ذاته بسبب التغيرات التي تحدث لديه داخليا أو وفي محيطه.

من خلال ما سبق عرضه فإن الأداء يمكن التعبير عنه في النقاط الآتية :

- 1- جهد يهدف إلى تحويل المدخلات إلى عدد من المخرجات (نتائج ومنتج) ذات مواصفات محددة بأقل تكلفة ممكنة.
- 2- بذل جهد يسعى إلى تحقيق الأهداف المرسومة في المؤسسة.
- 3- سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة
- 4- استجابة تتكون من فعل ورد فعل.
- 5- إلتزام العامل باللوائح والقوانين والنظم الخاصة بمؤسسته.
- 6- إلتزام العامل بأوقات العمل ودوامه. , إنجاز الأعمال في الأوقات المحددة بشكل معين.
- 8- محصلة لتفاعل محددات هي: القدرة على الإنجاز، الجهد، الدافعية، بيئة العمل الداخلية والإدراك .
- 9- يرتبط الأداء بعوامل خارجية تتضمن بيئة العمل الداخلية وما تشمله من عناصر إدارية ومادية .
- 10- شعور العامل بالارتياح في العمل والرضا .
- 11- يرتبط الأداء بعوامل داخلية تتضمن القدرات البدنية العقلية والمهارات الشخصية ودرجة الإدراك والفهم للأدوار والاستعدادات والميول والرضا.
- 12- يرتبط الأداء بالعوامل الوراثية والبيئية والثقافية ونوع التعلم والخبرات السابقة.

و أن أصل كلمة الأداء ينحدر من اللغة اللاتينية performare التي تعني إعطاء كلية الشئ لشيئ ما وبالتالي اشتقت اللغة الانجليزية منها لفظة performance والتي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه¹.

¹ - عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص2.

التعريف الثاني: هو الهدف المركزي لعملية التحول preomformotons والذي يركز على مدى تحقيق الأهداف ومستوى تنفيذ الخطط¹.

التعريف الثالث: كما يرى بن حمادي أن الأداء هو تصور مخرجات وأهداف ظهورها هو إنتاج مدخلات معطاة لكن هذه المدخلات ننوي بها تفجير وتجديد الطاقات المرجوة داخل المنظمة بتسليط الضوء عليها من اجل إحراز هذا التصور الذي تسعى المنظمة إليه².

التعريف الرابع: كما يعرف الأداء السلوك الذي يساهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب³.

التعريف الخامس: يحصر بعض الباحثين الأداء في احد بعديه يجعله مرادفا إما للكفاءة أو الفعالية فمنهم من يرى أن مفهوم الإنتاجية (الفعالية) يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل وعلى هذا الأساس فقد عرف الأداء على انه علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة وعلى خلاف من ركزوا على الفعالية فقط ذهب آخرون إلى التركيز على الكفاءة لوحدها حيث عرفه البعض بأنه الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها⁴.

المفاهيم المرتبطة بالأداء:

نظرا لتداخل مفهوم الأداء مع بعض المفاهيم الأخرى، سوف نحاول رسم حدود هذه المفاهيم حتى يتسنى لنا التمييز بينها:

1 - 2 - الفعالية

تعرف الفعالية بأنها العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة من قبل نظام ما، فكلما اقتربت النتائج المحققة من الأهداف المسطرة كان هذا النظام فعال والعكس صحيح⁵ كما تعرف الفعالية بأنها: "درجة قدرة المنظمة

1 - وائل محمد صبيحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009، ص 40

2 - نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، سنة 2005 2006 ص 3

3 - سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة الجزائر، مارس 2005 ص 36.

4 - عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 3

5 - Boislandelle h.m : Gestion de ressources humaines dans la petite moyenne entreprise , économique, Paris ,1998,p39

على تحقيق أهدافها¹، وتعرف أيضا بأنها: تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقا أما صين حريم يعرفها بأنها: مدى تحقق المنظمة لأهدافها²، وتعرف: الفعالية في بلوغ المؤسسة بوضوح وبكفاءة للأهداف التي عينها المسؤولين³ وتعرف أيضا: "إن فعالية الفرد أو المنظمة تعرف وتقاس بمدى تحقيق الأهداف" وهي أيضا الحاصل بين النتائج المتوصل إليها والأهداف المرجوة، فإذا كانت النتائج مرتبطة أكثر بالأهداف، فالنظام يكون أكثر فعالية، فالفعالية ترتبط بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة أو المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف فالفعالية هي إذا النتيجة المحققة أو المتوقعة من خلال الأهداف، ويمكن تحديد مفهوم الفعالية من خلال الصيغة الآتية⁴:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{النتيجة المحققة}}{\text{النتيجة المتوقعة}} \text{ أو الأهداف}$$

وبذلك فإن الفعالية تعني عمل الشيء الصحيح بمعنى مدى تحقيق الأهداف المسطرة مقارنة بالنتائج المحققة.

2-2- الكفاءة

تعرف الكفاءة بأنها: "العلاقة بين الجهد والموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها أعوان المؤسسة⁵ وتعني أيضا: "العلاقة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة في ذلك فالكفاءة تشير إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المتحصلة، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى فهي تعني المخرجات أو النتيجة المحققة من المدخلات، فهي بذلك تعني الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة وهي النسبة بين المخرجات والمدخلات.

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات (النتيجة المحققة)}}{\text{المدخلات}}$$

ويمكن التمييز بين الكفاءة والفعالية على الرغم من الارتباط الكبير بينهما، فالمؤسسات أو المنظمات يمكن أن تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفاءة، كما يمكن أن نتمتع بقدر كبير من الكفاءة وهي غير فعالة، فالفعالية تشير إلى الدرجة التي تحقق بها الأهداف المحددة مسبقا، أما الكفاءة تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم إنجاز العمليات

¹- Martory Bernard et Daniel Crozet : Gestion de ressources humaines, Pilotage Social et performances, 6 éme édition dunod ,Paris ,p164 ,2005

² - حريم حسن ، إدارة المنظمات من المنظور كلي ، دار الحامد ، الأردن ، 2003م، ص 92

³ - Elie, 1998 ,Cohen : Dictionnaire de gestion –vocabulaire-conceptset outils ,France , Paris ,jaune 19, Rue.saint-Denis. p125

⁴ -Jean - Marie Peretti : Dictionnaire de ressources humaines ,Librairie Vuibert, 1999 ,P90

⁵ - J – Barraus Entreprise et performance globale , outils , évaluation et pilotage, economica,Paris, 2000 , p33

المتعلقة بالأهداف، ومفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة، فمفهوم الفعالية يأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية، أما الكفاءة فتركز على العمليات الداخلية للمؤسسة فقط.

2- الإنتاجية

مصطلح قد يشير إلى المعدل الرئيسي الدال على مستوى الأداء، فالإنتاجية تعبر عن المقدرة على خلق القيمة المضافة (النتج باستخدام عوامل إنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع وخدمات)، وقيمة الإنتاج وفقا لمقياس تقدي أو مادي محدد حيث أن الإنتاجية تتضمن كل من الفعالية والكفاءة، وهي تقاس بمعياري الفعالية والكفاءة كالاتية:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{الفعالية}}{\text{الكفاءة}}$$

ثانيا: أنواع أداء

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه فإذا نظرنا إليه من حيث الشمولية نجد أن الأداء قد يكون كلياً أي خاصاً بالمؤسسة تساهم فيه كل وظائفها دون تمييز بينهما، وقد يكون جزئياً أي مختلف الاداءات التي تحققها الأنظمة الفرعية للمؤسسة ككل على حدى كأداء وظيفة التخزين أداء وظيفة الموارد البشرية وقد يكون حسب المصدر داخلي وخارجي ، وقد يكون حسب الطبيعة اقتصادي تكنولوجي إداري¹.

¹ - عادل عشي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2006، ص 5.

1 - حسب معيار المصدر:

أ - الأداء الداخلي: ينتج الأداء الداخلي من التوليفة التالية:

الأداء البشري: وهو أداء الموارد أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب - الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة.

إن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا سهل إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أي يمكن قياسها وتحديد أثرها¹.

2 - حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي وجزئي

أ - الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمالية الأرباح، الشمولية، النمو.

ب - الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق من مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتد للتقييم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن تنقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة الموارد البشرية أداء وظيفة التموين أداء وظيفة التسويق أداء وظيفة المالية.

¹ - عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 5.

ونشير أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو تفاعل اداءات أنظمتها الفرعية كما يؤكد احد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مختلف وظائفها¹.

3 - حسب معيار الطبيعة:

يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء تكنولوجي، أداء إداري كالتالي:

أ - الأداء الاقتصادي: يعتبر الاداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفائض الذي تجنيه المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها، ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة، ويعتمد في ذلك على سجلات ودفاتر المؤسسة محل التقييم، وكذلك ماتعده من قوائم وتقارير، ومن ثم فان أدوات التقييم الأداء الاقتصادي هي التحليل المالي بما يعتمد عليه من نسب ومؤشرات مالية.

ب - الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة في مجال تكنولوجي معين، وفي اغلب الأحيان تكون الأهداف تكنولوجية التي ترسمها المؤسسة نظرا لأهمية التكنولوجية.

ج - الأداء الإداري: يتمثل الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أحسن البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة، ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة كبحوث العمليات والبرمجة الخطية².

1 - عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 5

2 - عادل عثي، مرجع سبق ذكره، ص 7.

المطلب الثاني : عناصر أداء ومحدداته

هناك عناصر ومحددات التي تحدد عملها في الأداء وهي :

أولا : عناصر أداء

يشمل الأداء مجموعة من العناصر تشكله وهي:

1-1- المعرفة بمتطلبات العمل:

يشمل المعارف العامة، المهارات الفنية والمهنية والبراعة والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء، وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل.

1-2- كمية العمل المنجز

أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

1-3- المثابرة والوثوق

تشمل الجدية، التفاني في العمل، قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه ما قبل المشرفين وتقويم نتائج عمله -

ثانيا : محددات أداء

نظرا لاختلاف نتائج الدراسات التي توصلت إليها في هذا المجال فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد جميع محددات الأداء ومدى التفاعل بينها وانطلاقا من قراءتنا وبحثنا في التراث النظري والدراسات المتوفرة يمكن تقديم جملة من المحددات التي تعتبر من بين التي اتفق عليها نسبيا عند من الباحثين، حيث يرون أن الأداء ما هو إلا نتيجة لمحصلة التفاعل بين جملة من المحددات وهي كالآتي :

1- الدافعية

تعرف بأنها: "القوى الكامنة داخل الفرد التي تؤثر أو تحدد مستوى واتجاه واستمرارية الجهد المبذول نحو العمل"، حيث صنف مقدموا هذا التعريف الأفراد العاملين إلى نوعين في المؤسسات والمنظمات، الأول أفراد يتمتعون بدافعية نحو العمل، وبالتالي فإن أداؤهم يتسم بالإنجاز العالي، أما النوع الثاني هم الأفراد الذين لا يتمتعون بدافعية نحو العمل وبالتالي أداؤهم متدني.

وهناك من يشير إلى الدافعية بأنها رغبة، حيث تعرف الدافعية بأنه: "الرغبة في بذل الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية، والمشروطة بمدى إمكانية إشباع بعض الحاجات الشخصية، نتيجة لهذا الجهد المبذول¹، حيث ربط هذا التعريف بين الرغبة في بذل الجهد وبين العوائد الإيجابية المتوقعة نتيجة هذا الجهد، فغياب هذه التوقعات من العوائد العلوات، الترقية وغيرها) يؤدي إلى إخماد دافعيته نحو العمل، وهناك من يرى أن الدافعية هي قوى داخلية وقوى خارجية تثير وتوجه السلوك وتحافظ على استمرارية الجهد المبذول وبالتالي يمكن أن نستخلص أن الدافعية هي: قوى تنشيط وتوجه السلوك وتحافظ على استمرارية الجهد.²

مهما اختلفت تعاريف الدافعية، فهي تتفق في دورها الأساسي في إثارة سلوك معين، وكل إنسان له عدد من الحاجات، وهذه الحاجات تتنافس فيما بينها، والحاجة أو الدافع الأقوى هو الذي يحدد السلوك أما بالنسبة للأهداف فهي تختلف عن الدافعية لأنها أشياء خارج الفرد، أما الدافعية هي أشياء داخل الفرد ولقد اهتم علماء النفس المعنيين بالإدارة بالدوافع ذات الصلة بالعمل وأهمها هي:

أ- الدافع لتحقيق الذات، الذي يعتبر مصدر الدوافع الاجتماعية كالأمن، التقدير، الانتماء، التعبير عن الذات واحترام الذات.

¹ - طه طارق، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006م، ص 302.

² - طه طارق، المرجع نفسه، 2006م، ص 302.

ب- الحاجة للإنجاز، لأن الإنسان إذا ما قرر أو احتاج تنفيذ عمل ما، فهو يسعى ويتشبث به ويؤديه بشكل سليم وصحيح، وطبعاً نسبة النجاح تختلف من فرد لآخر الاختلاف الفردي.

ج- دافع التمكن أو التعلم، الذي يؤدي إلى الاستطلاع والتمكن مما يحيط بالفرد.

د. الحاجة للتواد، وإقامة علاقات محبة ومودة مع الزملاء، وذلك بشكل غريزي أحياناً.

هـ. دافع الارتياح وعدم القلق والألم، الذي يهدف إلى التخلص من بعض مسببات القلق التوتر خاصة الذي يحدث عندما يجد الفرد نفسه في ظروف جديدة¹.

من خلال تعرضنا للدافعية ومفهومها كأحد محددات الأداء تبين لنا أنها عامل أساسي لنجاح الأداء لدى الإداري ومن خلالها يمكن استخلاص جملة من مؤشرات الأداء وهي: مستوى الإنجاز، الارتياح، الاحترام والتقدير للذات والآخرين، فإذا كانت المؤشرات إيجابية لدى الفرد سوف تعمل على الرفع من مستوى الأداء وذلك في ظل ظروف العمل الجيدة.

2- إدراك الدور

يعني تصور الفرد للدور وانطباعه عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة، وهو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وبالتالي فإن العامل أثناء أدائه لمهنته يتلقى مؤثرات ترجم في شكل معلومات تكون عبارة عن التوجيهات، وردود أفعال الزملاء و ما يتلقاه من أجور و حوافز، هذه المؤثرات يقوم العامل بفرزها و تفسيرها و تنظيمها و فهمها انطلاقاً من تأثيره بدوافعه و خبراته السابقة من جهة وبطبيعة وخصائص المعلومات من جهة أخرى، ومن هذا المنطلق نجد أن الأفراد يختلفون في فهمهم و إدراكهم لنفس الظروف و الواقع الذي يتعاملون معه، فمثلاً المكافآت التي يحصل عليها العمال (أ) يفسرهما على أنها مقابل كفاءته و تأثيره بدوافعه و خبراته السابقة من جهة و بطبيعة و خصائص المعلومات من جهة أخرى ، و من هذا المنطلق نجد أن الأفراد يختلفون في فهمهم ، و إدراكهم لنفس الظروف و الواقع الذي

¹ - برنوطي سعاد نانف : إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد ط 2 ، دار وائل ، عمان ، 2004م، ص ص 352-355

يتعاملون معه، فمثلا المكافآت التي يحصل عليها العمال (أ) يفسرها على أنها مقابل كفاءته و بجدارته و يعتبرها دليل موضوعيته الإدارية، بينما يفسرها العامل (ب) على أنها محاباة و دليل على ذاتية الإدارة.

من خلال عنصر إدراك الدور المتعلق بتحديد مستوى الأداء يتبين أن القرد العامل (الإداري) بإدراكه لدوره في العمل بشكل إيجابي سينبثق بالتأكيد إدراكه لمدى التزامه بالقوانين واللوائح المنظمة لعمله وإدراكه كذلك باحترام أوقات العمل والمدة الزمنية اللازمة لإنجاز أعماله ومهامه وطبعاً في ظل ظروف عمل ملائمة.

3- بيئة العمل:

معلوم أن مكان العمل يسهل الأداء الوظيفي، حيث يجب تهيئته بما يتناسب وحاجات الفرد العامل حتى يشعر بالارتياح والرضا، وذلك من حيث تجهيزه والأدوات والإضاءة والحرارة ونمط القيادة العادل والنظم والقوانين العادلة أيضاً، بمعنى تهيئة بيئة العمل الداخلية الملائمة وهذا ما سنركز عليه في الفصل التالي بيئة العمل الداخلية كعامل مؤثر في الأداء .

4- قدرة الفرد على أداء العمل

وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة، وتتألف من محصلة من المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل، والمهارة كالتمكن من ترجمة نص معين، ومدى وضوح النور، فيجب أن تتوافر لدى الفرد العامل القدرة على أداء العمل المحدد له، والخبرات السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ويشمل التعليم والتدريب والخبرات.

فالأداء هو محصلة تفاعل كل من: الذاتية والرغبة ومدى إدراك النور والقدرات التي يملكها الفرد العامل (المعرفة والخبرات) وبيئة العمل خصوصاً الداخلية ويمكن عرضها وفق المعادلة الآتية :

الأداء = الدافعية والرغبة مني إدراك النور (الوظيفة) القدرات المعرفة والخبرة + ملائمة بيئة العمل (الداخلية).

يتطلب هنا ضرورة توافر المقاييس المناسبة لقياس الدافعية، بيئة العمل والقدرة على أداء هذا العمل، حيث يساعد توافر هذه المقاييس في تحديد مستوى وفي نفس السياق يشير سليمان حنفي إلى أن الأداء لا يتحدد من خلال توافر بعض المحددات وإنما هو نتيجة تفاعل ثلاث محددات هي: الدافعية الفردية، بيئة العمل، القدرة على أداء العمل¹ وهناك من يضيف لهذه العوامل إدراك الفرد لدوره الذي يشمل تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة والكيفية التي يمارس بها عمله في التنظيم.

ما يمكن التعليق عليه هنا في المقارنة بين الدافعية والقدرة على الأداء هي أنه قد يملك العامل أفضل القدرات والمهارات ولكنها ستكون بلا جدوى دون توافر الدافعية للعمل والعكس صحيح تماما فقد يتوافر لدى العامل الدافعية للعمل ولكن دون قدرة على العمل وبالتالي ستؤثر في الأداء، فهذا التباين يكون في الفرد ذاته، مع العلم أن هناك اختلافات يجب مراعاتها عند قياس مستوى الأداء وهي كالتالي:

❖ محددات أداء فئة من العاملين ليست هي بالضرورة محددات فئة أخرى.

محددات أداء العاملين في مؤسسة معينة ليست هي بالضرورة محددات أداء في مؤسسة أخرى

ثالثا: أبعاد الأداء

يختلف الأداء باختلاف البعد المراد دراسته، خصوصا إذا عرفنا أن ظاهرة الأداء متعددة الجوانب، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

أ- الأداء حسب المصدر: يعتبر الأداء منظومة متكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، والأداء بهذا المفهوم يشمل ثلاثة أبعاد وهي:²

1 - حنفي سليمان ، السلوك التنظيمي للأداء ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1994م، ص ص 222-223

2 - كنزة جمال، انعكاسات إعادة الهندسية على نجاح المؤسسة - دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة E.P.S، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2017، ص: 59.

- الأداء الفردي : يتكون الأداء الفردي من الأنشطة التي يمارسها الفرد للقيام بمهامه المكلف بها أو مسؤولياته التي يقوم بها في المؤسسة للإسهام في تحقيق أهدافها، ويقاس أداء الفرد بمجموعة متنوعة من مؤشرات الأداء التي تعكس أداء ومدى تحقق المستهدف من عمله أو وظيفته من حيث الكم أو الجودة المنشودة ومن هاته المؤشرات: مقدار الأعمال المنجزة مقارنة بالأهداف المعيارية المستهدفة والوقت المستنفد في القيام بهذه الأعمال مقارنة بالوقت المعياري.

- أداء الوحدات التنظيمية: يمكن القول بأن الوحدات التنظيمية هو الجهود التي تقوم بها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي يحدد لها في المؤسسة، لتحقيق الأهداف المحددة لها، والمنبثقة عادة من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياستها العامة، وعادة تتولى الإدارة العليا في المؤسسة وعمادة الجودة قياس أداء الوحدات التنظيمية حيث يتم استخدام مؤشرات الفعالية والكفاءة الإدارية مثل: مدى تحقق الأهداف التشغيلية للوحدة وترابطها مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

- الأداء المؤسسي للمؤسسة كاملة: يعكس الأداء المؤسسي مدى استجابة أداء المؤسسة بفعالية الظروف و متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وكذلك لتوقعات الأطراف التي تؤثر في رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها، وتؤثر أيضا في تحديد سياستها العامة وما هو المقبول وغير المقبول في أساليب الأداء لتحقيق هذه الأداء، ومن أهم أدوات قياس أداء المؤسسات هو: استخدام مؤشرات الأداء الخاصة بمعايير ضمان الجودة المؤسسية.¹

ب - الأداء حسب الشمولية: ويتم تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي

- الأداء الكلي: ويتمثل في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحدة في تحقيقها، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة.

-الأداء الجزئي: هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأقل تكاليف ممكنة، حيث يسعى إلى تحقيق الأهداف الخاصة به لأهداف الأنظمة الأخرى، وتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمؤسسة.

¹ - مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان - الأردن، 2015، ص: 56.

ج - الأداء حسب الأهداف وينقسم إلى:

- البعد التنظيمي للأداء: ويقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثمة يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء.

- البعد الاقتصادي للأداء: يهتم بتطبيق المبادئ الاقتصادية للمؤسسة، ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية مع التركيز على مقاييس الربحية.

- البعد الاجتماعي للأداء: يهتم الأداء الاجتماعي بالكيفية التي تدير بها المؤسسة الآثار المترتبة عن أعمالها على المجتمعات التي تعمل في نطاقها، ومن المحتمل أن تكون هذه الآثار إيجابية أو سلبية ولذلك فإن الأسلوب الذي تدير به المؤسسة هذه الآثار يؤثر حتما على رفاهية المجتمع، لذا يجب العمل على تحسين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

المبحث الثاني : تعريف أداء الإداري

سنتطرق إلى ماهية الأداء الإداري و أهم العناصر التي أثر فيه و أهم محددات و العوامل التي تعمل بها و هذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث .

المطلب الأول : تعريف الأداء الإداري وعناصره ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه

تكتسب دراسة الأداء الإداري أهمية كبيرة في الإدارة المعاصرة، فالأداء سواء على مستوى الفرد أو الفريق أو المنظمة هو السبيل في تحديد مستوى الكفاءة و الفعالية على أي من هذه المستويات، كما إن إدارة الفرد يؤثر بدرجة أو بأخرى على أداء الفريق ، كما يؤثر مستوى الأداء الفردي والجماعي على مستوى إدارة المنظمة ، و في عالم سريع التغير يحفل بتحديات تنافسية متنوعة ، يصبح الاهتمام بدراسة الأداء الإداري و مؤشرات و العوامل المؤثرة عليه سيلاهما لبلوغ التميز وتعزيز القدرة التنافسية في منظمات الأعمال الصناعية و الخدمة، وللأداء الإداري دورا مهما في تحسين الجامعة الجزائرية و هذا ما سنتطرق إليه في المطلب .

أولا : تعريف الأداء الإداري.

من بين التعاريف المتعددة للأداء و المختلفة نذكر منها:

الأداء سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على أن يدعم هذا السلوك و يعزز من قبل إدارة المؤسسة بما يضمن النوعية و الجودة من خلال التدريب و يتجه الكثير من الباحثين إلى التمييز بين السلوك و الانجاز و الأداء و يرون أن السلوك ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمات التي يعملون بها، أما الانجاز هو ما يبقى من آثار أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل في حين أن الأداء هو التفاعل بين السلوك و الانجاز أي انه يعبر عن مجموعة الأعمال و النتائج معا¹.

¹ - عبد المليك مزهودة، الاداء بين الكفاءة والفعالية ، مفهوم وتقييم مجلة العلوم الانسانية العدد 1 كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، نوفمبر

يعبر الأداء عن مدى انجاز المهام، فإنه كمفهوم اقتصر لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى، حيث يرى باحثون آخرون حينما عرفوه بأنه يعني الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العملية الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج وإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها والتخزينها وتسويقها طبقاً للبرامج المسطرة والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال فترة زمنية مدروسة". ويعرف أيضاً هو الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، وإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة.¹

لقد اجتهد فقهاء علم الإدارة في صياغة تعريف معين للأداء الإداري وقدموا عدة تعريفات تستهدف تحديد مفهوم واضح عن الأداء الإداري، ولا بأس أن نستعرض أهم التعريفات ومنها:

1- الأداء الوظيفي:

عرفه الحوامد على أنه مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، و تتضمن مجموعة من العوامل كجودة الأداء، حسن التنفيذ، الخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الإتصال و التفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام باللوائح الادارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص.²

كما " عرفه كردي على أنه تنفيذ الموظف لأعماله و مسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، أي النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة.³

¹ - الحسيني فلاح حسن عداي دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 231

² - حمزة جهرة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة على الولاية المنتدبة أولاد جلال، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019، ص 41

³ - إسرائي نيشي، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة محمد خيضر- بسكرة، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013، ص 76.

2- الخدمة العمومية:

عرفت الخدمة العمومية بأنها مجموعة متنوعة من المنتجات تقدمها الدولة للمواطنين لتسيير معاملاتهم ولتسهيل حياتهم والإجراءات التي يرغبون في إنجازها".¹

وتعزف الخدمة العمومية كذلك على أنها " الخدمة العمومية أو الخدمة المدنية هي تلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين، على مستوى تلبية الرغبات للأفراد من طرف الجهات الإدارية الحكومية".²

3- العمل الإداري:

فقد عرف العمل الإداري على أنه: " يقوم على إحداث التوازن بين الأفراد أو الناس الذين يعملون مع المدير، وبين النتائج المطلوب تحقيقها، أو العمل المطلوب إنجازه. بينما العمل التخصصي أو الفني لا يتطلب إحداث هذا التوازن، فالفائز فيه يبحث فقط عن الإنجاز".³

كما تم تعريفه بأنه: " يتكون من الوظائف والنشاطات المحددة، يؤدي تنفيذها إلى ضمان الشير الحسن لكافة أعمال المؤسسة، وبالتالي فإن هذا الأمر بدوره سوف يحقق الأهداف المنشودة للمؤسسة".⁴

¹ - بحرص بوفتيك، علي شواربي دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية بقطاع التربية الوطنية بالجزائر - دراسة حالة بمديرية التربية لولاية غرداية، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة غرداية غرداية، 2019، ص 27.

² - محمد بودالي، موسى بوشنب، رقمنة الإدارة كأسلوب لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر- الإدارة الجبائية نموذجاً - مجلة دراسات جبالية - دورية علمية دولية محكمة متخصصة، جامعة البليدة 2 لونيبي علي، البليدة، العدد 08، جوان 2016 من 259

³ - ثروت شلي، طبيعة وسمات العمل الإداري أيادينا للمشروعات والأعمال

<http://ayadina.kenanaonline.com> 2024/05/17.

⁴ - موسى عبد الناصر، محمد قريشي مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة - بسكرة - الجزائر)، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ورقلة، العدد 09، 2011، ص 92

4- الأداء الإداري:

يمكننا أن نعرف الأداء الإداري على أنه ذلك النشاط والجهد الذي يتعين على الموظف تنفيذه وفق ضوابطه الوظيفية والمهام المكلف بها من طرف الجهة المستخدمة لصالح المواطن صاحب المصلحة.

ثانياً: عناصر الأداء الإداري.

هناك عناصر ومكونات أساسية للأداء وبدونها لا يمكن الحديث عن وجود أداء فعال وتتمثل تلك المكونات في:

1 - المعرفة بمتطلبات الوظيفة وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2- نوعية العمل: وهو ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين¹.

ثالثاً: محددات الأداء الإداري.

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن يُنظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:

¹ - إسراء نبشي، المرجع السابق، ص 77.

1_ الجهد.

2_ القدرات

3_ إدراك الدور (المهام).

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية، والتي يبذلها الفرد لأداء مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، وهذه القدرات لا تتغير وتتقلب عبر فترة زمنية قصيرة، ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه¹.

رابع: العوامل المؤثرة في الأداء الإداري.

إن العوامل المؤثرة في الأداء الإداري يمكن تلخيصها فيما يلي:

- 1- تباين مستويات الأداء يؤثر في العوامل التي تنعكس على أداء الموظفين.
- 2- غياب الأهداف المحددة وذلك إذا كانت الإدارة لا تملك خططاً تفصيلية لعملها على المدى القصير والمتوسط والبعيد، وكذا الأهداف ومعدلات الإنتاج لإدارتها.
- 3- غياب أسلوب منهجي للقيادة أو غياب الثقافة التنظيمية يؤدي إلى ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة، بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين.
- 4- عدم مشاركة الموظفين في الإدارة يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية، مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين.

¹ - إسراء نبشي، المرجع السابق، ص 77.

5- مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي، كلما زاد الرضا زاد الأداء بالنسبة للعاملين.¹

من خلال استعراضنا لعناصر الأداء الإداري يتبين أنها متكاملة لا يمكن الاستغناء عنها فينبغي على الموظف أن يكون مطلعاً على متطلبات وظيفته و ينتظر منه تقديم أجود ما يمتلكه من مهارات وقدرات عقلية وجسدية ثم أنه مطالب كذلك بتقديم مردود أفضل في نطاق وظيفته كما ونوعاً، ويجب عليه أن يثبت ويبرهن على مدى أحقيته بذلك المنصب من خلال انضباطه ومثابرتة وتقبله للانتقادات أما ما يتعلق بالمحددات والمتمثلة في الجهد والقدرات وإدراك الدور فتعتبر معايير دقيقة للتمكن من تقييم وقياس أداء الموظف كما نشير إلى وجود عوامل مؤثرة تأثيراً مباشراً في الأداء الإداري للموظف والتي تتعلق بالكفاءة وغياب التخطيط والتنظيم القيادي وغياب العمل التشاركي مما يفقد روح المبادرة والمسؤولية، وكذا الرضا الوظيفي.

المطلب الثاني: مزايا ومساوئ الأداء الإداري.

بعد ممارسة الموظف لمهامه الوظيفية وهو ما يعبر به بالأداء الإداري وبعد تمحيصه وتقييمه نجد أن للأداء الإداري مزايا ومساوئ نستعرضها فيما يلي:

أولاً: مزايا الأداء الإداري .

1- استحداث وسط من التفاهم والانسجام بين الموظفين.

2- رفع الروح المعنوية

3- غرس روح المسؤولية لدى الموظفين.

4- وسيلة لتطوير الأداء الفردي للموظف مما ينعكس على الأداء الجماعي للموظفين.

¹ - إسراء نشي، المرجع السابق، ص 77.

5- وسيلة لضمان العدالة في التعامل مع الموظفين.

ثانيا : مساوى الأداء الإداري.

أسبابها تلك المساوى تنقسم إلى أسباب داخلية وأخرى خارجية والتي تؤدي أغلبها إلى تدني مستوى الأداء الإداري للموظف.

1- الأسباب الداخلية: وتتعلق بشخصية الموظف نذكر منها: مدى الذكاء، القدرات والسمات الشخصية، الخبرات الوظيفية المكتسبة..

2- الأسباب الخارجية : وتتعلق بالمحيط المهني (مقر الوظيفة) ومدى ملاءمة شروط الأداء فيه، فهو المحيط الذي يمارس فيه الموظف نشاطه الوظيفي. نذكر من تلك الشروط: مدى ملاءمة، الإضاءة الحرارة التهوية الضوضاء، مدى توفر التجهيزات والوسائل النوعية نمط الإشراف الوظيفي المتعلق بطريقة تعامل المسؤول المباشر تجاه الموظف إضافة إلى ظروفه الاجتماعية¹.

يتأثر الموظف خلال أداء وظيفته بعوامل - ذكرناها في المطلب السابق- تنعكس إما إيجابا أو سلبا عند تقييم وقياس أدائه، فمن بين المزايا إحداث الترابط الوظيفي ضمن فريق العمل وكذا التحفيز وتنمية الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين، أضف إلى ذلك تطوير الموظف لأدائه، وأيضا تحقيق المساواة بين جميع الموظفين.

أما فيما يتعلق بالمساوى التي قد تنعكس سلبا على أداءه الإداري فإنه يمكن تصنيفها إلى أسباب داخلية وخارجية أما الداخلية فنجد القدرات الشخصية فإما أن تكون مؤهلة أو غير مؤهلة، وكذا الخبرات الوظيفية فإما أن تكون مكتسبة أو غير مكتسبة وغير ذلك من العوامل أما الخارجية فنذكر منها المتعلقة بمحيطه كالظروف الاجتماعية وفي مقر أداء وظيفته من تهوية وحراره يضاف إليها الوسائل التي يشعل بها ويفترض أن تكون ذات نوعية وجودة بما تتطلبه طبيعة المنصب.

¹ - حبيبة سليمان، نظام التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال GPL بسعيدة، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية شعبة علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، سعيدة 2018، من 50-51.

خلاصة الفصل

يعتبر تحسين جودة الأداء الإداري، وتتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة بالإضافة إلى قدرتها على تجاوز كل مشاكل الإدارة، ونشير إلى أن هذا التحول لابد له من أن يمرّ عبر مراحل تبدأ بتحري وضبط الأطراف (الموظف والمواطن المصدقية قاعدة البيانات وصولاً إلى تقديم الخدمة الإدارية رقمياً، كما أنه لا يمكن الوصول إلى هذه النتيجة إلا بتوفير مجموعة من المتطلبات المختلفة: التقنية والإدارية والبشرية والمالية والقانونية والأمنية والثقافة، والمعلوماتية.

إذن مما سبق من التعريفات حول مفهوم الأداء الإداري فإنها وإن اختلفت في ظاهرها - إلا أن جوهرها يتفق على أن هناك علاقة تكاملية تجمع بين الإدارة والتي تتمثل في الجهة المستخدمة والتي يتعين على عاتقها ضمان حقوق ومصالح المواطن وبين الموظف الذي يلتزم بتقديم خدمة للمواطن وفق متطلبات مهامه الوظيفية والطرف الثالث هو ذلك المواطن صاحب المصلحة.

الفصل الثاني

آليات التحول نحو إدارة رقمية في تحسين الأداء الإداري

تمهيد :

لقد أحدث التطور السريع في أنظمة وشبكات الاتصال ونظم المعلومات مساحة عريضة لتطور الأنظمة الإدارية في المؤسسات الحكومية سعياً منها إلى عصريتها وإدارتها، إذ أطلقت عدد من الدول مبادرات الإدارة الرقمية مما ساعدها على الانطلاق والخروج من نطاقها الجغرافي وإمكانياتها البشرية المحدودة ، والوصول بخدماتها للمواطنين والمستفيدين في أماكن تواجدهم في المدن والأرياف في وقت قياسي وعلى مدار الساعة مما يترتب عليه فوائد كبيرة للاقتصاد الوطني الذي ينعكس بدوره بشكل رئيسي وإيجابي على تسهيل أعمال ومصالح المواطنين والوصول إلى إدارة عصرية مواكبة للمتغيرات ومتماشية مع النظام الرقمي العالمي لذلك فإن مفهوم الإدارة الرقمية يعكس سعي الحكومات إلى إعادة ابتكار نفسها لكي تؤدي مهامها بشكل فعال وهذا بتوفير جميع الإمكانيات والمتطلبات للوصول إلى إدارة عصرية رقمية.

المبحث الأول : الإطار المعرفي للرقمنة ومتطلبات تطبيقها

يتناول في هذا المبحث من الدراسة التطورات التي مر بها مفهوم الرقمنة عبر محطات عدة، لتباين الرؤى والأفكار حسب الصيغ والجوانب التي ينظر إليها منها، إضافة إلى الفوائد المحققة منها ، ثم أهم العناصر التي تعتمد عليها الرقمنة من خلال أنظمة المعلومات والإتصالات، وصولاً إلى أبرز صور التحول الرقمي لتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري الى النظام الرقمي.

المطلب الأول: ماهية الرقمنة

أولاً: نشأة الرقمنة وتطورها

يرجع مفهوم الرقمنة إلى تطورات تاريخية عديدة في مرافق ومؤسسات المعلومات، لتسييد بعض الأنشطة المكتبية بعد إدخال الحاسب الآلي فيها، في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، منذ الخمسينات حسب هرتز من خلال النتائج المحققة لاختفاء السجلات البطاقية الورقية لتحل محلها السجلات الالكترونية والتي تسمح للمكتبات المشاركة في شبكة السجلات وتبادلها في مجال الفهرسة التعاونية، كذلك في الإعارات بين المكتبات حسب مشروع المكتبة الكونية مفاده توحيد الفهارس ونصوصها في كل مكتبات العالم من طرف القوى العظمى الغربية أو ما تعرف بمجموعة السبع في جويلية 1994. بغرض جعل كل المصادر قابلة للبحث فيها عبر شبكة الأنترنت باعتبارها فضاء للمعلومات والمعرفة في المكتبات، ليمتد بعدها إلى اجتماعات عديدة بين القوى العظمى، لرقمنة المكتبات بتكثيف الربط الرقمي بين مختلف المكتبات بنية توسيع المعرفة إلى أوسع الحدود، وجاءت بعد العديد من الاجتماعات بين هذه القوى، من أهمها اجتماع بروكسل 1995 لدعم التنمية في المجال الإقتصادي والاجتماعي والعلمي والثقافي الذي تبنته الولايات المتحدة الأمريكية بتمويل من المؤسسة القومية للعلوم والوكالة الفضائية للنازا التابعة لوزارة الدفاع ليشمل هذا المشروع إقامة ستة مكتبات رقمي تساهم في البحث العلمي للتعليم العالي بدعم من المؤسسات الفاعلة في الولايات المتحدة الأمريكية.

تنتقل بعدها الى أوروبا بمشاريع مماثلة أطلق عليها اسم ذاكرة ميموريا (mimoria)، بمشاركة المكتبة الوطنية الفرنسية (أكسفورد) تاكست أرشيف) ومعهد (تولون) للأبحاث العلمية ومؤسسات في المعلوماتية، أو ما يعرف

بالتوجه نحو حفظ الإنتاج الفكري الإلكتروني لقطاعات نوعية وموضوعية، ليرتبط بعدها بمكتبات العديدة من الدول المتقدمة من خلال مشروعات عملاقة للمكتبات الرقمية.¹

إن المتابع لمسار الرقمنة المكتبية يدرك أن هذا التحول جاء نتيجة تحديات عرفت تقنيات المعلومات والإتصال الذي مكن المكتبات من تدعيم إستراتيجيتها لتنمية أدائها، هذا التطور الهائل للمعلومات والإتصال التي حققت في مجالات عديدة نتيجة توظيف البرمجيات والأنترنت ليصل إلى المفردات والمصطلحات.

أما في ما يكتبه ويقوله الباحثين والمتخصصين في مجال مكتبات الصيقات الرقمية التي تطور استخدامها في اختزان البيانات الببلوغرافية واسترجاعها وبثها إلى الجهات المستفيدة الأخرى.

بدأت تتردد مصطلحات عديدة مشابهة مثل المكتبة الافتراضية ، والمكتبة الإلكترونية والمكتبة الرقمية كل هذه المصطلحات بقيت تتسم بالغموض لتعدد مصطلحاتها، حيث سماها ليكليدر بمكتبة المستقبل، وسماها الانكيستر بمكتبة دون ورق. إلا أنه مهما اختلفت هذه التسميات يبقى جوهرها واحد وهو إدخال تطبيقات الحاسوب والشبكات في تنظيم الوثائق وإدارة واسترجاع المعلومات.

هذا التطور الطويل لحوالي نصف قرن تبين أن هناك تسميات فرضت نفسها على أدبيات علوم المكتبات والمعلومات المكتبات والمكتبات الإلكترونية أو الرقمية أو الافتراضية والتي حصل خلط فيها بينها ينبغي توضيحه حسب ما تشمله هذه المصطلحات من معاني إضافة إلى الأشكال المختلفة والإشارات التناظرية التي تشمل كل المواد الرقمية من أصل إلكتروني وتتطلب جهاز إلكتروني لتصبح مقروءة، لأن عبارة الإلكترونية تشير إلى كيفية عمل الأجهزة أكثر من أنها صفة للبيانات التي تحويها ، وعليه فإن المكتبة الإلكترونية تتألف من كل الموارد الموجودة في المكتبات التي أدخلت أجهزة الإلكترونية والتي توجد في المكتبة الرقمية، فالمكتبة الإلكترونية هو المصطلح الداعم والأوسع دلالة حيث يشمل كلا من التناظري والرقمي ويضم كل جهود ترمي إلى استخدام أجهزة الإلكترونية مثل آلات الفيديو وقارئات الميكروفيلم والحاسوب وهي تشمل مواد الكترونية ورقمية غير أن هذه المصطلحات ما تزال رغم شيوعها تعاني الكثير من الخلط والإضطراب بسبب عدم اهتمام عدد من المنظرين العرب للكتابة الرقمية والمهتمين بها بتحديد دلالة هذه المصطلحات

¹ - احمد ، الكبيسي، تطور النظم الالية في المكتبات من الحوسبة الى الرقمنة الافتراضية ، العربية 300 ، العدد 29، 2008، ص6.

وضبط حدودها التفادي الغموض والخلط بين ه = ه المصطلحات فيما بينها والوصول الى مفهوم جامع، من خلال الوقوف عند بعض التعارف المختلفة لمصطلح الرقمنة أوالتعريف الرقمي فيما يلي :

ثانيا : مفهوم الرقمنة وخصائصها

1_ تعريف الرقمنة

شاعت في الأدبيات العربية المعاصرة مصطلحات الكتابة الرقمية" و "الإبداع الرقمي" و"الكتاب الإلكتروني" و "الترقيم"، وغيرها من المصطلحات التي تحيل إلى نمط جديد من الكتابة التي تولدت نتيجة التطور الهائل الذي حدث في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

أ_ تعرف الرقمنة لغة

تدل مادة رقم في المعاجم اللغوية العربية على جملة من المعاني أهمها التعجيم والتبيين والكتابة والقلم، والخط، ويقول ابن منظور الرقم " والترقيم تعجيم الكتاب، ورقم الكتاب يرقمه رقما اعجمه وبينه، وكتاب مرقوم، أي قد بينت حروفه بعلاماتها من التنقيط وقوله عز وجل: "كتاب مرقوم كتاب مكتوب والرقم القلم.. والرقم: الكتابة والختم .. والرقم: ضرب مخطط من الوشي.. ورقم الثوب يرقمه رقما ورقمه خطه.¹

ب- تعريف الرقمنة إصطلاحا

يعرف سعيد يقطين الترقيم التناظري النمط (Numerisation) بأنه "عملية نقل أي صنف من الوثائق من (أي الورقي) إلى النمط الرقمي، وبذلك يصبح النص والصورة الثابتة أو المتحركة والصوت أو الملف مشفرا إلى أرقام لأن هذا التحويل هو الذي يسمح للوثيقة أيا كان نوعها بأن تصبح قابلة للإستقبال والإستعمال بواسطة الأجهزة

¹ - احمد الكبيسي، مرجع سابق، ص8.

المعلوماتية، وهنا يتضح أن ترقيم النص هو عملية تحويل النص المكتوب المطبوع أو المخطوط من صيغته الورقية إلى صيغته الرقمية ليصبح قابلاً للمعاينة على شاشة الحاسوب.¹

هناك مفاهيم أخرى تتعلق بمصطلح "الرقمنة ذلك وفقاً للسياق الذي يستخدم فيه، فينظر "تيري كاني" Terry kuny إلى الرقمنة على أنها عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها من الكتب، الدوريات، والتسجيلات الصوتية، والصور، والصور المتحركة...) إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبة الآلية عبر النظام الثنائي البيتات (Bits) والذي يعتبر وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات يستند إلى الحاسبات الآلية، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية يمكن أن يطلق عليها "الرقمنة ويتم القيام بهذه العملية بفضل الاستناد إلى مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة.

وتشير "شارلوت بيرسي" Charlette Buresi إلى الرقمنة على أنها منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي".

ويقدم دوج هودجز "Doug Hodges" مفهوماً آخراً تم تبنيه المكتبة الوطنية الكندية ويعتبر فيه الرقمنة عملية أو إجراء لتحويل المحتوى الفكري المتاح على وسيط تخزين فيزيائي تقليدي، مثل (مقالات الدوريات، والكتب والمخطوطات والخرائط...) إلى شكل رقمي". وبمعنى آخر هي عملية تحويل بيانات إلى شكل رقمي، وذلك لأجل معالجتها بواسطة الحاسب الإلكتروني.²

غير أن هذا المصطلح يأخذ عادة معاني حسب السياق الذي يستخدم في، حيث يلاحظ أن الرقمنة تعني:

في الحاسبات تحويل البيانات إلى شكل رقمي بحيث يمكن معالجتها بواسطة الحاسب.³

¹ - احمد فرج احمد، الرقمنة داخل المؤسسات المعلومات ام خارجها . المملكة المتحدة: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، العدد 4 ، 2009 ، ص 11.

² - سعيد يقطين ، من النص إلى النص مدخل إلى جماليات الإبداع التفاعلي ، بيروت: مركز الثقافي العربي ، ط 2005، 1 ، ص 2.

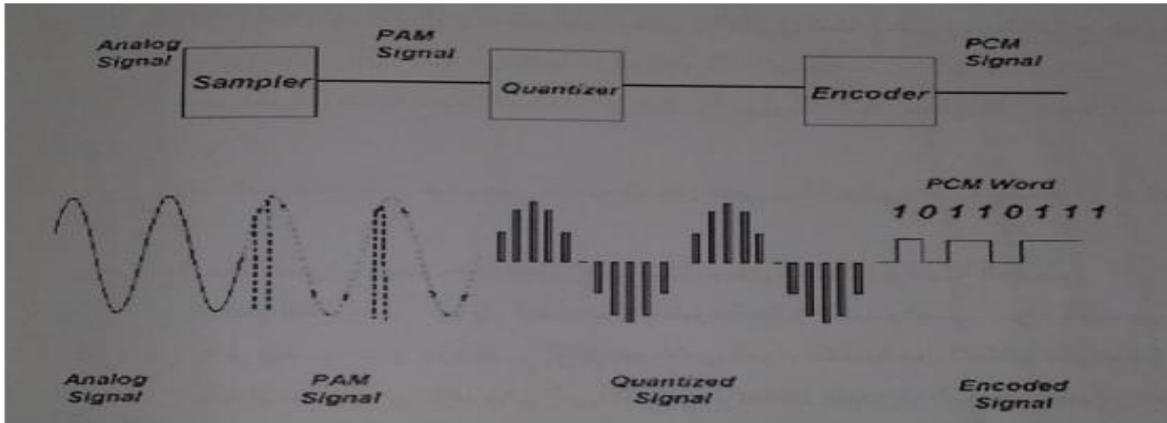
³ - نجلاء احمد يس ، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية ، القاهرة ، العربي للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2013 ، ص 20.

في سياق نظام المعلومات تحويل النصوص المطبوعة مثل (الكتب والصور سواء كانت صوراً فوتوغرافية أو إيضاحات أو خرائط... الخ) وغيرها من المواد التقنية من أشكالها التي يمكن أن تقرأ بواسطة الإنسان (أي تناظرية) إلى الأشكال، signals binary التي يقرأ فيها بواسطة الحاسب الآلي، أي إلى إشارات ثنائية وذلك عن طريق استخدام نوع ما من أجهزة المسح الضوئي، عن طريق الكاميرات الضوئية والتي ينتج عنها أشكال يتم عرضها على شاشة الحاسوب.

- في سياق الإتصالات بعيدة المدى فتشير إلى تحويل الإشارات التناظرية المستمرة إلى إشارات رقمية ثنائية¹.

يمكن استخلاص أن المفاهيم السابقة تتشارك في أن عملية الرقمنة لا تعني فقط الحصول على مجموعات من النصوص الالكترونية وإدارتها، ولكن تتعلق في الأساس بتحويل مصدر المعلومات المتاح في شكل ورقي أو على وسيط تخزين تقليدي إلى شكل الكتروني، وبالتالي يصبح النص التقليدي نصاً مرقماً يمكن الاطلاع عليه من خلال تقنيات الحاسبة الآلية ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (01) : يبين تحويل الإشارات التناظرية إلى رقمي



المصدر : سالم ، باشوية ، الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية ، مذكرة ماجستير ، قسم علم المكتبات والتوثيق ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة الجزائر ، 2008 ، ص76.

¹ - نجلاء احمد يس ، مرجع سابق ، ص20

ج- خصائص الرقمنة

تتميز الرقمنة عن غيرها من التكنولوجيات الأخرى بالخصائص التالية:

✚ **تقليص الوقت** : فالتكنولوجيا تجعل كل الأماكن_الالكترونية_ متجاورة.

✚ **تقليص المكان**: تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها بيسر وسهولة.

✚ **اقتسام المهام الفكرية مع الآلة**، نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين الباحث ونظام الذكاء الصناعي، مما يجعل تكنولوجيا المعلومات تساهم في تطوير المعرفة وتقوية فرصة تكوين المستخدمين من اجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج.

✚ **تكوين شبكات الاتصال**: تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من اجل تشكيل شبكات الاتصال، وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين وكذا منتجي الآلات ويسمح بتبادل المعلومات مع بقية الأنشطة الأخرى.

✚ **التفاعلية**: أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة¹.

✚ **اللاتزامنية**: وتعني إمكانية استقبال الرسالة في اي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت.

✚ **اللامركزية**: وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الانترنت مثلا تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال ، فلا يمكن لأي جهة أن تعطل الانترنت

✚ **قابلية التوصيل** : وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع، أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع، على مستوى العالم بأكمله - قابلية التحرك والحركية: أي انه يمكن للمستخدم أن يستفيد

¹ - محمد سمير أحمد ، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة، ط1، عمان، الأردن، 2009 ، ص 73.

من خدماتها أثناء تنقلاته، أي من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة من الحاسب الآلي النقال، الهاتف النقال... الخ.

✚ **قابلية التحويل** : وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة.

✚ **اللاجماهيرية**: وتعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك¹.

✚ **الشيوع والإنتشار**: وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم، بحيث تكتسب قوتها من هذا الإنتشار المنهجي للنمط المرن.

✚ **العالمية والكونية** : وهو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيا، وهي تسمح لرأس المال بان يتدفق الكترونياً².

2- صور الرقمنة وأهميتها

أ- صور الرقمنة : تأخذ الرقمنة عدة صور منها:

الرقمنة في شكل صورة Mode image تمثل مساحة كبيرة من حيث الاستعمال في التخزين وتشمل كل من الكتب والمخطوطات القديمة وخاصة في دراسة القيم الفنية لا النصية، وتشمل عدة نقاط تدعى بيكسال (Pixel) وهي فيما يلي:

❖ **احادي 1 بايت** لصورة أبيض وأسود **Noir et blanc** تمثل ببايت واحدة بقيمتين أبيض وأسود، وهي طريقة جد إقتصادية من ناحية الحفظ وسهلة التطبيق على الوثائق الحديثة وشديدة الوضوح وصعبة في التعامل للوثائق القديمة التي تعرضت للرطوبة والتلف لقراءتها من طرف الماسح الضوئي.

¹ - احمد مشهور ، تكنولوجيا المعلومات وأثرها على التنمية الاقتصادية ، المؤتمر العربي الثالث للمعلومات الصناعية والشبكات المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2003 ، ص 7.

² - احمد مشهور ، مرجع نفسه ، ص 7.

❖ 8 بايت لصورة مستوى رمادي Nivaeu de gris يتطلب عدد كبير من البيكسال لمساحة أكبر على مستوى الذاكرة وهي تحفظ الوثائق القيمة جدا عكس أحادي بايت.¹

❖ 24 بايت أو أكثر لصورة ملونة : En couleur هو الآخر يتطلب عدد كبير من البيكسال لمساحة كبير في الذاكرة، إلا أنه يختلف عنه كون أن كل 1 بيكسال يقابله في الترميز ثلاثة ألوان أساسية (أحمر ، أخضر، أزرق وكل لون يرمز بعدد معين من البتات، وهذا لنوع حجم الملفات الكبيرة جدا مقارنة بالنوعين السابقين.

❖ الرقمنة في شكل نص (Mode texte) : يسمح بالبحث داخل النص مباشرة مع الوثائق الإلكترونية بواسطة برمجية التعرف الضوئي على الحروف بداية من وثيقة في صورة مرقمة، التي تقوم بتحويل النقاط المكونة للصورة إلى رموز وعلامات وحروف مع إمكانية تعدي وتصحيح الخطأ.

❖ الرقمنة في شكل إتجاهي (Mode vectoriel) : ويعتمد على العرض باستعمال الحسابات الرياضية خاصة في مجال الرسوم بوجود الحاسب الآلي، وبتحويل من شكل ورقي إلى شكل اتجاهي وهي عملية طويلة ومكلفة.

يعتبر pdf شكل من الأشكال الاتجاهي بهدف نشر وتبادل المعلومات المقروءة إلكترونيا. بشكل يحفظ المادة التي يتم تبادلها وتأخذ الجوانب التالية:

- الدقة بالنسبة لتقنية pdf لا يمكن إعادة تنسيقها من قبل القارئ عن طريق برنامج التصفح أو يعيده.
- الحجم المضغوط pdf صغير الحجم يساعد على نقلها بسرعة عبر الانترنت. _ التوافقية: يمكن قراءة pdf عن طريق أي نظام تشغيل مجانا لأن pdf لا يعتمد تشغيل واحد.
- ملفات pdf يحفظ للمستخدم أعلى جودة عند قراءتها، وبتركيز أجزاء من الصفحة دون تأثير الحروف ودون تشويه الشكل الصفحة.²

ب- أهمية الرقمنة

¹ - سهيلة مهري ، المكتبة الرقمية في الجزائر (دراسة للواقع وتطلعات المستقبل)، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة ، 2005 ، ص 83 - 84.

² - سهيلة مهري ، مرجع سابق ، ص 85.

للتحول الرقمي العديد من الفوائد الموجهة لتحسين الأداء وجودة الخدمات للجمهور والعملاء للمؤسسات العامة والخاصة وحتى الشركات نذكر منها:

- الفوائد الاقتصادية : توفير المال والوقت والجهد على جميع الأطراف المتعاملة إلكترونياً، وتوفير مصاريف مالية كبيرة كانت تصرف أثناء العمل بالحكومة الإلكترونية.

- مساندة برامج التطوير الإقتصادي، وذلك عن طريق تسهيل التعاملات بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص، وبالتالي زيادة العائد الربحي.

- إتاحة فرص وظيفية جديدة في مجالات جديدة مثل إدخال البيانات، وتشغيل وصيانة البنية التحتية وأمن المعلومات.

_ توحيد الجهود تحت بوابة إلكترونية واحدة، بدلا من تشتيت الجهود وازدواجية بعض الإجراءات في الحكومة التقليدية.

_ فتح قنوات استثمارية جديدة من خلال التكامل بين الحكومة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية وذلك عن طريق استخدام نفس التطبيقات والتقنيات والتبادل الدخلي للبيانات.

- الفوائد الإدارية

- تنظيم العمليات الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي.

- القضاء على البيروقراطية والروتين الذي يوجد في الحكومة التقليدية.

- الشفافية في التعامل وإلغاء الوسطة والمحسوبية والمجاملة.

- اختصار الهرم الإداري التسلسلي الطويل الذي عادة ما يتبع في الحكومة التقليدية، والإسراع في تنفيذ الإجراءات الإدارية واختصارها .

- تنظيم قواعد عمل جديدة وبيئة عمل جديدة مختلفة تماما عن بيئة الحكومة التقليدية. _ مفهوم إداري جديد يمثل العمل بروح الفريق الواحد وتوحيد الجهود¹.

المطلب الثاني: دوافع تطبيق الرقمنة ومتطلباتها ومراحلها

1- دوافع تطبيق الرقمنة

إن موجة التغير في مجال تقديم وإيصال المعلومات قد دفعت بجميع الحكومات للتحول نحو الإدارة الرقمية لذلك نجد هناك عدة تطورات دفعة باتجاه اعتماد الإدارة الرقمية منها ما يتعلق بالمسؤولين الحكوميين الذين يقومون بتطوير طرق جديدة لتطوير العمل الحكومي، ولزيادة الكفاءة في توصيل الخدمات وأحيانا استجابة لضغوط المواطنين أو قطاع الأعمال أو لأطراف أخرى لها علاقة بالعمل الحكومي.

وإننا نجد في كل دولة هناك دوافع تظهر في الواقع تدعو إلى التحول إلى الإدارة الرقمية على حساب دوافع أخرى، حسب وضع هذه الدولة الاقتصادي والسياسي وأهم هذه الدوافع نجد ما يلي²:

- تسارع التقدم التكنولوجي والثروة المعرفية المرتبطة به: إن توظيف التكنولوجيا الحديثة لصالح المجتمع وتمكينه من الحصول على فوائد كثيرة تتمثل في تحسين أداء المؤسسات وإتاحة لها الفرص للاستثمار في قطاع التكنولوجيا لتسهيل الحياة والاستفادة من المزايا التقنية المتوفرة على المستوى الدولي.

- توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية : حيث اعتبرت دافعا للعديد من الدول لتحسين خدماتها لترتقي للمستويات العليا للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية ، ولإرضاء المواطن من ناحية أخرى، بعد أن أصبح أمامه معيارا عالميا يستطيع من خلاله مقارنة ما تقدمه دولته من خدمات محلية بما تقدمه من الدول المتقدمة من خدمات راقية لمواطنيها.

¹ - مريم خالص حسين الحكومة الالكترونية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، وزارة المالية، العراق، 2013، ص446

² - عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين ، بيروت، دار الغرب الإسلامي، 2006، ص182

- التحولات الديمقراطية : وما رافقها من إصلاحات إدارية مطلوبة من كل دولة ترغب في الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية أو تلبية مطالب جمعيات حقوق الإنسان المحلية الدولية .

إن تغير الأوضاع الدولية فرض واقع أجبر الجميع على الدخول فيها ، والذي لا يستطيع المواكبة سوف يعيش في عزلة دائمة وذلك يعني تضرر الدولة ومواطنيها.

* تزايد الضغط الشعبي على الحكومات وتطلعات المواطنين للحصول على خدمات أفضل و أسرع وأسهل في الوصول إلى المعلومات، وقد تدعم هذا الوعي الشعبي بشعور كل مواطن بحقه في الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار السياسي حاجة الموظفين الحكوميين للدعم النوعي من خلال قاعدة معلومات صلبة ونظام عمل متطور وحديث.

* وجود ضغوط شعبية على القيادة السياسية في كل بلد لتمكين المواطن من المشاركة في النقاش وإبداء آرائهم في القضايا التي تهمهم، ومطالبتهم بخلق منظومة اتصال مفتوحة وأثر شفافية.

* الكفاءة في تقديم الخدمات العامة : فالكفاءة تأخذ عدة أشكال منها تخفيض الأخطاء، وتحسين الدخل و أيضا تخفيض التكاليف والتقليل من البيروقراطية من خلال إعادة هندسة الإجراءات، وهذا يؤدي إلى تقليل الوقت المحدد لتحقيق الأهداف وإعطاء الفرصة للموظفين للحصول على مهارات جديدة وتطوير أنفسهم.

* التسويق: ويشمل التعرف على أفضل الطرق للتعامل مع الأفراد والقطاع الخاص، وتنمية الإحساس لدى المواطنين بأهمية تمركز اهتمام الحكومة حوله وبالتالي أهميته كمواطن له حقوق كما له واجبات.

* تقديم خدمات جديدة ومتطورة: إن تقديم الخدمات بصورة أفضل هي من الدوافع الرئيسية للإدارة الرقمية، وتركز على تحسين خبرات الأفراد في التعامل مع الحكومة عند تقديمهم للطلبات أو الحصول على خدمات، ويمكن تحسين هذه الخدمات من خلال الكفاءة كما ذكرنا وتشديد المراقبة وإجراءات أفضل من خلال استخدام التقنيات التي تحسن من نوعية الخدمة.

* اللامركزية: هو هدف تسعى إليه الدول ذات المساحة الجغرافية الكبيرة، مع وجود تجانس في نوعية الأفراد أنه مع من الصعب على الحكومة الإلكترونية التأثير على المنظمات الكبرى التي اعتمدت على البيروقراطية من فترة طويلة.¹

* السيطرة الإدارية: إن التقنية المستخدمة في مشروع الإدارة الرقمية الإلكترونية تساعد على مضاعفة الرقابة الإدارية المستمرة والمباشرة، وتوقع الخلل، وتتبع معاملات المواطنين، والتقليل من البيروقراطية، ويمنع احتكار الحكومة لصالح فئة معينة، وهذا ما يحقق تطوراً اقتصادياً أسرع، واستقراراً أكبر.

* طلب المواطنين: وخاصة لدى جيل الشباب الذي تعود على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتي أصبحت جزءاً مهماً من روتين حياتهم.

* زيادة مساهمة المواطنين: يطالب المدافعون عن الإدارة الرقمية بزيادة مساهمة المواطنين في الحكومة، حتى تعطيم شعوراً بالمشاركة في اتخاذ القرار، أما من جانب الحكومة فيمكنها الاتصال مع المناطق النائية والأقليات وإرسال واستقبال المعلومات، وأيضاً فتح المجال لعمل لقاءات بين المواطنين من أجل توفير الفرص للأشخاص الذين لديهم نفس الاهتمامات والآراء وتبعد بينهما المسافات.

* الشفافية: إن دعم الشفافية مرتبط بالفساد الحكومي، ويزيد من تعقيدات الإجراءات الروتينية، ويجعل من الديمقراطية هدفاً مستحيلاً، ويزيد من حالات التشاؤم لدى المواطنين، ويقلل من المساعدات الخارجية للدول، فالإدارة الرقمية تقلل من الرشاوى وتزيد من الشفافية السياسية، وتزيد من ثقة المواطنين بها.

* التنمية الاقتصادية: لها علاقة مباشرة بالشفافية، فالدول التي تتطلع إلى التطوير الاقتصادي يكون لديها دافع قوي للإتجاه نحو مشروع الإدارة الرقمية، وخاصة إذا كانت تتطلع إلى جذب الاستثمارات الأجنبية، وتحسين صورتها أمام المستثمرين، فالإدارة الإلكترونية تحسن البيئة التحتية لتقديم الخدمات، وهذا جانب من جوانب التزامها بإجراء تغييرات للدخول إلى اقتصاد المعرفة.

2- متطلبات تطبيق الإدارة الرقمية:

¹ - Murru, MariaElena, E- government : from real to virtual. Brussels, 11 April 2003, p 25.

يقضي التحول نحو تطبيق الإدارة الرقمية متطلبات عديدة نذكر من أهمها:

- المتطلبات الإدارية والأمنية تنحصر المتطلبات الإدارية والأمنية الواجب مراعاتها لتطبيق الإدارة الرقمية أو الإلكترونية في العناصر التالية:
- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس والتي يمكن أن تشمل إدارة ، أو هيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط ، و المتابعة ، والتنفيذ لمشاريع الحكومة الإلكترونية وفي هذه المرحلة لابد من توفير الدعم ، والتأييد من طرف الإدارة العليا في الهرم الإداري مع توفير مخصصات مالية كافية لإجراء التحول المطلوب.¹
- توفر البنية التحتية للإدارة الرقمية: إذ لابد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة ، ومستوعبة للكم الهائل من الاتصالات، دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات، وأجهزة، وحاسبات آلية ومحاولة توفيره وإتاحته للأفراد والمؤسسات.
- تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول تدريجي : بإعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية ، ومختلف الوظائف الحكومية ، بما يجعلها تنسجم ومبادئ الإدارة الإلكترونية مثل (إلغاء إدارات ، استحداث إدارات جديدة تسير التطور التكنولوجي).
- متطلب الكفاءات والمهارات المتخصصة : وهو ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة ، تمتلك زادا معرفيا يحيط بمبادئ التقدم التقني ، ولها من الخبرة ما يمكنها من أن تصبح موردا بشريا مؤهلا لاستخدام تقنيات المعلومات².
- وضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الرقمية (قبل التطبيق عن طريق تحديد الإطار القانوني الذي يقر بالتحول الإلكتروني الرقمي وأثناء التطبيق أي تكملة للنقائص والفرغ القانوني اللازم ، والذي يمكن أن يظهر في أي مرحلة من مراحل التحول ، وبعد التطبيق بوضع قواعد قانونية ضامنة لأمن المعاملات الرقمية وتحديد الإجراءات العقابية الخاصة بفئة المتورطين في جرائم الإدارة الرقمية.

¹ - سعيد بن معلا العمري المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الأمنية رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية والأمنية، السعودية 2003، ص 18، 21.

² - مريم خالص ، حسين مرجع سابق ، ص 440.

وفي هذا السياق نجد أن الدول التي اعتمدت تطبيقات الإدارة الالكترونية لم تصدر تشريعات عامة، تلزم الإدارات والمؤسسات الحكومية بأداء جميع معاملاتها الإدارية مع المواطنين عن بعد، بالوسائل الالكترونية إلى جانب الوسائل التقليدية، حيث أن التشريعات الحديثة في الكثير من الدول الغربية قد يتراوح مضمونها بين إقرار المبدأ، أي الإعلان عن حق المواطن في الحصول على المعاملات الإدارية والخدمات العامة بوسائل معلوماتية - باستثناء ما يشترط القانون صراحة حضور المعني شخصيا إلى المراكز الإدارية لإتمامه، وبين إلزام الإدارات العامة على تقديم بعض الخدمات الالكترونية في مجالات أو قطاعات مثل مجال نشر القوانين، والقرارات الإدارية والمعلومات الإدارية، و مجال وضع نماذج المعاملات الإدارية عبر شبكة الانترنت، إضافة إلى مجالات التصاريح المالية والضرورية، بحيث تلزم الشركات التجارية، وبعض فئات التجار بتقديم تلك التصاريح إلكترونيا وفق شروط تحدد بأدوات تعاقدية.

- متطلب الإصلاح الإداري : في إطار الوصول إلى تحقيق تحول ناجح في تطبيق الإدارة العامة الرقمية، يقترح الدكتور علي السيد الباز ضرورة الإصلاح الإداري، والذي يشمل التخصص الوظيفي في تشغيل البرامج الالكترونية، وخبراء لتأمين المعلومات، وحماية البرامج والتعاملات، والوثائق أي محاولة إحداث تغييرات جذرية، وجوهريّة في المفاهيم الإدارية والفنية، والحاجة إلى قيادات واعية متحمسة ولها القدرة الإدارية، وترشيدها وتطوير العلاقات بين المنظمات الإدارية المختلفة والبحث عن حلول كفيلة تؤدي إلى تحسين انجاز الخدمة الوظيفية، إضافة إلى ضرورة بسط قواعد الإثبات فيما يتعلق بالتصرفات الإلكترونية (كما فعل القانون رقم 230 سنة 2000 في فرنسا)، والحاجة إلى تشريعات جديدة تخص التوقيع الإلكتروني، و حمايته مثل تشريع اعتماد التوقيع الإلكتروني عام 1998 في الولايات المتحدة الأمريكية. المتطلبات السياسية: حيث ترجمها وجود إرادة سياسية داعمة لإستراتيجية التحول الإلكتروني، ومساندة لمشاريع الإدارة الرقمية، عن طريق تقديم العون المادي، والمعنوي المساعد على اجتياز العقبات وتطوير برامج التحول الإلكتروني والإدارة الرقمية.

إذ تمثل مبادرة الإدارة الرقمية العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة على الصعيد العربي إحدى النماذج التي وجدت تجنيد سياسي، وإرادة لدى القيادة، حيث انطلقت مبادرة دبي عام 1999 بموجب إعلان رسمي أصدره

الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي ، إذ سرعان ما تحولت المبادرة إلى واقع ملموس عبر برنامج عمل يقوم على نقاط منها¹ :

- اعتماد قناة موحدة لخدمة العملاء ، بالتعاون مع إدارة الخدمات الالكترونية ، من أجل تعزيز مستويات الكفاءة والفعالية
- تبسيط عمليات الحصول على الخدمات الحكومية اعتماداً على إحداث التقنيات .
- ابتكار خدمات حكومية جديدة وربط بيئات العمل في الدوائر الحكومية ، لتحقيق التكامل الذي يمهد الطريق لمبدأ حكومة بلا أوراق وبدون طابور تحديث الإجراءات الحكومية ووضع مقاييس متقدمة
- توعية المجتمع بجدوى التحول الرقمي ، وضمان الحد الأدنى من المعرفة ، بكيفية استخدام الأدوات التي تمكنهم من الحصول على خدماتهم من الدوائر الحكومية.

- المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية : إذ تشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الرقمية ، وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية ، مع الاستعانة بوسائل الإعلام ، وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الرقمية وبرمجة حصص تدريبية على استعمال الآلات التقنية في مختلف المستويات التعليمية (ثقافة تكنولوجية) ، مع ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الرقمية ، دون إهمال الاستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإيجاد مصادر تمويل لها تمتاز بالديمومة على المستوى المركزي والمحلي.

- متطلبات البنية التحتية للاتصالات : ترتبط بإيجاد حواسيب إلكترونية ونظم بيانات متكاملة وأكشاك إلكترونية في الأماكن العمومية ، والهواتف والفاكسات ، وتعمل بنية الاتصالات على زيادة الترابط بين مختلف الأجهزة الإدارية داخل الدولة . و تمثل "رؤية الملك عبد الله الثاني عربياً إحدى الاستراتيجيات المحورية في تطبيق الإدارة العامة الرقمية

¹ - علي ، السيد الباز ، الحكومة الالكترونية والإدارة المحلية ، الإدارة المحلية الإلكترونية العربية ، متاح في www.arablwinfo.com . يوم 19/03/2024 على الساعة 17:45 .

من خلال التنمية الاجتماعية والاقتصادية ، التحول إلى اقتصاد المعرفة ، والإستفادة من الموارد البشرية ورأس المال ، و الإهتمام بإصلاح القطاع العام ، واستخدام التكنولوجيا كأداة تمكينية ، وتختلف متطلبات الإدارة الرقمية بين مبادرة الكترونية وأخرى ، وهذا حسب برامج التحول الرقمي ، وتبعاً لحجم المشروع الذي يستهدف الأتمتة الكلية ، أو الجزئية لوظائف وأنشطة المنظمات الإدارية، إذ ينطوي نموذج الإدارة الرقمية على عدد من المرتكزات تمثل بناء شبكي متماسك وأنظمة الكترونية تمكنها من أداء وظائفها المختلفة ، فبلوغ الأهداف المسطرة في نظام الإدارة الرقمية إنما يقتضي بالأساس ضرورة توفير البنى التحتية ومختلف الدعامات الرئيسية لهذا النموذج ، والتي يمكن تناولها بشكل مركز في هذه النقاط :¹

* البناء الشبكي للإدارة الرقمية.

يقدم البناء الشبكي للإدارة الرقمية تنوعاً من الشبكات الإلكترونية تأخذ أشكالاً مختلفة ، تبعاً لطبيعة الإدارة ومستوى جاهزيتها ، والتي تشمل غالباً الشبكات التالية:

- شبكة الانترنت: وهي شبكة معلوماتية عالمية، تمثل توصيلات تعاونية للعديد من شبكات الحاسبات الآلية مكونة بذلك من حواسيب آلية مختلفة، تم توصيلها بطريقة مبسطة وسهلة، بحيث تبدوا وكأنها قطعة واحدة ، أو نظام واحد

2 .

ومن أهم الخدمات التي تقدمها الانترنت للإدارة الرقمية يمكن أن نذكر³

خدمة منتديات الحوار (News Group) : والتي تشمل خدمة تدعم كثيراً من المتحاورين الذين يتواصلون حول موضوع معين عبر شبكة الانترنت.

¹ - Naffa, khaldoun , "Jordan e - government programme" , Jordan e - government initiative, Jordan, septembre 2005, p 01.

² - عبد الفتاح ، بيومي حجازي ، النظام القانوني لحماية الحكومة الالكترونية ، الكتاب الأول ، النظام القانوني للحكومة الالكترونية ، الإسكندرية ، دار الفكر الجامعي، 2003 ، ص 124 ، نقلاً عن : علي ، محمد شمو ، التكنولوجيا الحديثة والاتصال الدولي والانترنت ، الشركة الدولية للأبحاث والنشر ، جدة ، بدون تاريخ ، ص 322 وما بعدها

³ - عبد الرحمن ، سعد القرني ، تطبيقات الإدارة الالكترونية في الأجهزة الأمنية دراسة مسحية على ضباط شرطة منطقة "الرياض" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2007 ، ص 29

خدمة (File Transfer protocol)

خدمة المحادثات (Chating) إذ تتمثل وسيلة التخاطب بين شعوب العالم ، وتقدم تبادل الملفات ، خدمة التخاطب مجانا ، وفق أنماط ثلاثة:

- خدمة المحادثات المقروءة بواسطة الطباعة على الشاشة

- خدمة المحادثات المسموعة بواسطة الصوت اللاقط وتستخدم غالبا مع الطباعة

- المحادثات المرئية عن طريق الكاميرات (يشاهد كل طرف الآخر)

كما توفر الانترنت خدمات أخرى تسهل عمل الإدارة الرقمية والتي منها :

خدمة الاتصال عن بعد (Telecommunication network) حيث تمثل برنامج تبادل المعلومات وفق نماذج

مختلفة ، فقد يكون الاتصال بواسطة الهواتف ، الميكروويف ، بواسطة الأقمار الصناعية

- خدمة البريد الإلكتروني : هو احد أوجه استخدام الانترنت ، فالرسالة الإلكترونية المنقولة عبر البريد الإلكتروني لا يستغرق وصولها سوى ثوان إلى أي رقعة من العالم ، وتأخذ رسائل البريد الإلكتروني أشكال متعددة ، بحيث تكون في صورة بيانات ، بحوث ، كتب أو ملفات فيديو فضلا عن إمكانية التماور ، والمناقشة للكثير من المواضيع والدخول إلى مجالات عديدة بواسطة البريد الإلكتروني¹.

خدمة شبكة الويب (www.world-wide-web) إذ تشمل الجزء الغني بالمعلومات في شبكة الانترنت إذ يفوق

عدد الحواسيب المزودة لشبكة الويب حاليا 12000 حاسوب مزود تتقاسم ملكيتها جامعات ، و دور نشر ، وشركات كبرى ، وتتضمن تلك الحواسيب صفحات من المعلومات في مجالات متعددة (نصوص ، صور ، أصوات) وهي مبنية بطريقة يسهل الوصول إليها ، وبواسطة نقر مفتاح الفأرة يمكن للمتصفح التحول من حاسوب في كندا ، إلى آخر في

¹ - محمد ، محمود الطعمانة ، طارق ، شريف ، العلوش ، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي ، الأردن ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية

نيوزيلندا¹ ، وبالتالي لعبت شبكة الانترنت دورا بارزا في التمهيد لخدمات الإدارة الرقمية ، وقدمت لها العديد من التسهيلات في ظل تطور التقنية الحديثة ، وإعادة النظر في شكل وأسلوب الإدارة التقليدية.

الشبكة الداخلية للمنظمة (الانترانت) (Intranet) هي شبكة الشركة الخاصة (private) ، وتعتمد على تقنية الانترانت ، وتقوم الشبكة الداخلية للمنظمة بتقديم كل المعلومات التي يحتاجها كل العاملين داخل المنظمة ، من معلومات داخلية ، فهي تقتصر على العمال الذين ينتمون للمؤسسة لا يمكن لغيرهم الدخول إلى مواقع الشبكة ، وتقدم لشبكة الانترانت حماية وسيطرة ورقابة عالية على مواردها من المعلومات ، بواسطة ما يطلق عليه جدران النار (Fire Walls) .

الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء (الاكسترانت) : (Extranet) هي عبارة عن شبكات انترانت داخلية توسعت وامتدت خدماتها إلى مستخدمين خارجيين ، مخولين من داخل المنظمة الداخلية ، والإكسترانت تمثل شبكة محمية دورها الربط بين المنظمة ، أو الشركة ، أو المجهزين ، أو الشركات² إذ ينبغي على المستخدمين لشبكة الاكسترانت تقديم كلمة المرور (Pass word) لأنها منظمة خدماتها لا توجه إلى كل الناس ، بقدر ما أن استخدامها مخصص لفئة معينة.

مما سبق يمكن القول أن الشبكات الثلاث الانترنت ، الانترانت ، الاكسترانت هي شبكات تعمل بالتوازي ، وتتوفر على عنصر التكامل فشبكة الانترنت لها ارتباط بشبكة المنظمة الخارجية ، كما أن شبكة الانترنت تعتبر حجر الأساس ، ونقطة الانطلاق الأساسية إلى شبكة المنظمة الخارجية ، ومن شبكتي (الانترنت والإكسترانت) يتم الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات للانتقال بالمنظمة إلى مستوى العمل بالإدارة الرقمية سواء في بيئتها الداخلية، وفي إدارة علاقاتها مع بيئتها الخارجية.³

¹ - علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، الطبعة الثالثة، 2013، ص. 269-270.

² - عبد الستار، العلي ، وآخرون ، المدخل إلى إدارة المعرفة ، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2006 ، ص 240.

³ - سعد غالب ياسين - الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية - الرياض: مركز البحوث، 2005، ص 68-69.

وبالتالي تظهر أهمية البناء الشبكي للإدارة الرقمية من حيث ما يوفره من غطاء ، يمثل روابط اتصال متناسقة ، تتحد في إقامة نظام المعالجة المعلوماتية ، والتي تتيح التواصل ، وتقديم الخدمات على الخط مباشرة ، مع الاختلاف في ما يمكن أن تقدمه الشبكات الثلاث لواقع لإدارة الرقمية.

إذا كان تطبيق الإدارة الرقمية 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 الرقمية ، هو العمل على تقسيم خطة الوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة الرقمية أو الالكترونية ، بما يتماشى والظروف المحيطة بالمنظمات والهيئات الإدارية التي تشهد عملية التحول الرقمي والذي سوف يكون له تأثير واضح على الإدارة والمبادئ التي تحكمها وعلى نوعية الخدمات المقدمة من جانبها للجمهور.

أولا : الانتقال من إدارة تقليدية إلى إدارة رقمية

لقد قدمت العديد من الإسهامات الفكرية حول المراحل الأساسية لتطبيق الإدارة الرقمية 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 الرقمية ، لابد أن يمر بمراحل ذات أهمية ، والتي تشمل ما يلي¹:

1- مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة

حيث يتم خلال هذه المرحلة تفعيل الإدارة التقليدية ، ومحاولة تنميتها وتطويرها ، وذلك بالتوازي مع عملية الشروع في تنفيذ مشروع الإدارة الرقمية إذ يستطيع المواطن بذلك تخليص معاملاته ، وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين ، أو مماطلة ، في الوقت الذي يستطيع فيه كل فرد يملك حاسب شخصي ، أو عبر الأكشاك الاضطلاع على

¹ - حسن باكير، علي ، المفهوم الشامل للإدارة الالكترونية ، مجلة آراء حول الخليج ، الإمارات العربية المتحدة العدد 23 مركز الخليج للأبحاث ، 2006 ، متاح في للأبحاث، 2006 ، <http://alibakeer.maktooblog.com/85589%D8> يوم 16/04/2024 الساعة 22:46

نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات وحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الالكترونية ، مع إمكانية طبع أو استخراج الاستثمارات اللازمة ، وتعبئتها لانجاز أي معاملة.

2- 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 اغلب الأفراد ، أو المتعاملين وطالبي الخدمة العامة ، قد اكتسبوا تجربة فيما يتعلق بنمط الإدارة الرقمية.

إن اكتساب تجربة أولية للتعامل عن طريق تقنيات الإدارة الرقمية يؤدي بكبار التجار والإداريين والمتعاملين في هذه المرحلة ، إلى التمكن من انجاز معاملاتهم عن طريق الشبكة الالكترونية نظرا لأن عدد مستخدمي الانترنت في هذه المرحلة يكون متوسط ، كما من الطبيعي أن تكون التعرفة في هذه المرحلة أكبر من الهاتف والفاكس .

3- مرحلة الإدارة الرقمية الفاعلة

هي المرحلة الأخيرة وفق ما يرى أصحاب هذا الإتجاه ، والتي يتم من خلالها التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة ، بعد أن يصبح عدد المستخدمين للشبكة الالكترونية ما يقارب 30 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 ، مما يتيح ويمكن كل الأفراد من استعمال الشبكة الالكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية ، وبالشكل المطلوب و بأسرع وقت ، وأقل جهد ، وأقل تكلفة ممكنة ، وبأكثر فعالية كمية

المواطنين ونوعية (جودة) ، وبذلك يكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الرقمية ، تقبلها ، وتفاعل معها وتعلم طرق استخدامها.

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

إن وجهة النظر سابقة الذكر قد أولت اهتماما بالمعدات ، والأجهزة الالكترونية اللازمة وهذا شيء منطقي ، انطلاقا من أن التحول للإدارة الرقمية يتطلب توفير البنية التحتية الداعمة للأعمال الالكترونية ، غير أن ذلك لا يمكن أن يفتح المجال واسعا لإنجاح مبادرات الإدارة الرقمية، لأن هذه الأخيرة تتطلب بالأساس وجود وعي ثقافي ، ومستوي علمي مناسب يتماشى وبيئة العمل الرقمي ، فمراحل التحول نحو الإدارة الرقمية لابد أن يصاحبه القضاء على الأمية الالكترونية ، عن طريق بناء مجتمع معلومات وتكوين حلقات التواصل الإلكتروني.

مقابل ذلك تتجه بعض الدراسات في تحديد مراحل التحول للإدارة الرقمية إلى طريقة تصنيف الخدمات الالكترونية ، ووضعها في شكل الكتروني على شبكة الانترنت ، وتبعاً لذلك يمكن اختصار عملية التحول للإدارة الرقمية وفق ما تراه هذه الدراسات في الآتي:¹

- الخدمات على الانترنت بطريقة صحيحة تبعا لنوع الخدمة وتشمل:

* خدمات شخصية ، خدمات تجارية ، خدمات تعليمية ، خدمات صحية

- الخدمات الالكترونية تبعا لمراحل العمر وتشمل :

* خدمات طلب شهادة ميلاد الكشف الطبي ، الالتحاق بالمدارس ، خدمات التجنيد خدمات انتخابية ، خدمات

التشغيل والتوظيف الخدمات الالكترونية تبعا لنوع المستفيدين من الخدمة وتشمل:

- خدمات فردية تقدم للمواطنين ، خدمات مؤسسية تقدم للشركات وللنوادي.

¹ - عبد الرحمن ، تيشوري ، " الإدارة الالكترونية ، الحوار المتمدن ، العدد 1418 ، متاح في : يوم 29/05/2020 على الساعة 11:02 :

ويركز أصحاب هذا الاتجاه دائما على ضرورة توفير بعض الميكنزمات الضرورية ، والتي يجب أن تكون مصاحبة لكل مراحل التحول نحو خدمات الإدارة الرقمية والتي تتجسد في الآتي:

✚ يجب البدء بالقطاعات الأكثر إلحاحا والقضاء على الهوة بين النظري ، والتطبيقي وامتلاك الكوادر البشرية المؤهلة.

✚ يجب الحفاظ على أمن المعاملات والتعاملات

✚ يجب توفير التمويل الكافي بالبحث عن مصدر رسوم دائمة لسد نفقات التشغيل .

✚ توظيف العناصر الماهرة ، وإشاعة ثقافة التدريب ، ونشر الثقافة الالكترونية المبسطة والمتقدمة.

✚ توعية المواطنين والإدارات الحكومية بفوائد وعوائد الإدارة الرقمية.

لقد حاول هذا الاقتراح أن يلم بجملته من المراحل الضرورية الخاصة بتطبيق مبادرة الإدارة الرقمية ، غير أنه يركز بشكل جلي على تقنية الانترنت كشبكة معلومات يمكن أن يتم الاستناد إليها في تقديم الخدمات الالكترونية ، ويهمل بعض التقنيات الأخرى ، والتي هي ضرورية في البناء الهيكلي للإدارة الرقمية مثل شبكات الانترنت والاكسترنات وخطوط الهواتف سواء الثابت أو النقال وكذا تقنية الفاكس.

في حين تركز إحدى الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة الرقمية الحكومية (الحكومة الالكترونية) على ضرورة توفير ثلاث خطوات متكاملة في تطبيق الحكومة الرقمية تشمل الآتي¹:

➤ البدء في عملية ربط كافة المكاتب داخل كل وزارة على حدى إلكترونيا

➤ تعزيز عملية التشبيك الالكتروني بين كافة الوزارات في الدولة

➤ تعزيز نظم اتصال هذه الوزارات بمؤسسات الحكومة

¹ - صلاح ، مصطفى قاسم ، " التحديات الأمنية للحكومة الالكترونية (دراسة مسحية لتجربة دبي في دولة الامارات العربية المتحدة) " ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، قسم العلوم الإدارية ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية . الرياض ، 2003 ، ص 51 ،

مما سبق يمكن اقتراح بعض الخطوات التي يمكن أن تعبر عن عملية انتقال سلسلة ، وناجحة في تطبيق الإدارة الرقمية والتي يمكن حصرها في هذه النقاط:

1/ إحداث تحول نوعي ليس بمكننة الوظائف الحكومية فحسب ، بل بالتأسيس [تمتع معلومات له القدرة على التعامل مع المستجدات التقنية

2/ خلق شراكة بين جل القطاعات والمؤسسات ، بما فيها المؤسسات العامة ، والخاصة التي يجب أن تتقاسم عمليات التحضير ، والإعداد لمرحلة التحول نحو الإدارة الرقمية.

3/ ضرورة خلق البنية التقنية والتحتية مع مراعاة عنصري الأمن المعلوماتي ، والخصوصية أثناء تطبيق الإدارة الرقمية.

4/ تبويب المعلومات إذ يكتمل هذا العنصر بإيجاد محتوى معلومات كامل مع تيسير الوصول الجماهيري لمختلف تلك المعلومات ، وإقامة نظام تصنيف واضح على مواقع خدمات الإدارة الرقمية (مثل تحديد الشرائح المستهدفة بالخدمة ، وهو ما يعرف بالعملاء ؛ والتبويب الدقيق والواضح لأنواع الخدمات المدنية).

5/ التأسيس لنظام قانوني كفيل بحماية الإدارة الرقمية من مخاطر البيئة الرقمية مثل (مخاطر القرصنة والتجسس الإلكتروني) ؛ هدف إزالة تخوف المتعاملين من مخاطر العمل الإلكتروني وما يمكن أن يلحقه من أضرار على مصالحهم أثناء انجاز تعاملاتهم مثل تهديد امن البيانات والمعلومات الشخصية التي يقدمها كل عميل وطالب للخدمة على شبكات الإدارة الرقمية المختلفة وتمثل مراحل الانتقال أنفة الذكر نقطة أساسية ، وهامة في تطبيق الإدارة الرقمية، والتي يولي لها قادة مبادرات التحول الرقمي اهتماما بالغا ، وهو ما يجعل العديد من تلك المبادرات تركز مسبقا على توفير كل الشروط اللازمة ، لتحقيق الأهداف المسطرة في برامج ومخططات مشروع الإدارة الرقمية¹.

ثانيا : أثر الرقمنة على عصرنة الإدارة

¹ - سعد غالب ياسين مرجع سابق ، ص 89.

في ظل التطورات التقنية المتلاحقة في عالمنا اليوم ، أصبح من المهم ومن الضروري لأي دولة أن تستثمر تلك التقنيات الخاصة بالاتصالات والمعلومات في تطوير المرفق العام، فأصبحت تتجه بشكل سريع إلى نظام الإدارة الرقمية، " فالمرافق العامة هي مشروعات تستهدف تحقيق النفع العام تحتفظ حكومة بكلمة العليا في إنشائها وإدارتها وإلغائها، وقد بلغت المرافق من الأهمية ما جعل أحد أعمدة الفقه الفرنسي - ليون دييجي " يعتبر الدولة نفسها مجرد مجموعة من المرافق العامة لا تتمتع بحقوق وامتيازات السلطة العامة إلا في إطار هذه المرافق وبسبب إقامتها وتشغيلها ونظرا لاعتماد الأفراد على المرافق العامة في أداء خدمات حيوية مثل استخراج الوثائق الرسمية من البلدية أو الاشتراك في خدمات الانترنت لدى مؤسسة اتصالات أو استخراج الوثائق الضريبية لدى مصالح الضرائب بصفة منتظمة أصبح من الواضح أن هذه المرافق العامة تقوم على قواعد أو مبادئ تضبط سيرها، منها مبدأ دوام سير المرفق العام، ومبدأ المساواة أمام الجمهور، ومبدأ قابلية المرفق العام للتغيير أو التعديل وفق مقتضيات المصلحة العامة.

ولما كان المرفق العام يدار بشكل تقليدي بما يعني ذلك من بطئ شديد في أداء الخدمة وزيادة في التكاليف والأعباء سواء على الإدارة أو على المواطنين، فإن نظام الإدارة الرقمية يتيح إدارة المرفق العام بشكل إلكتروني رقمي سهل ومرن، وسوف نبين أثر نظام الإدارة الرقمية على هذه المبادئ التي تحكم المرفق العام.

1- أثر الإدارة الرقمية على مبدأ سير المرفق العام بانتظام واضطراد

وهو يعني استمرار المرفق العام في أداء عمله بصورة منتظمة لإشباع الحاجات العامة للأفراد وذلك لكونه يقوم بأداء خدمات أساسية لهؤلاء الأفراد يتوقف عليها شكل كبير في تنظيم شؤونهم، ومن ثم فإن تعطل هذه المرافق يؤدي إلى اختلال واضطراب في حياة الجمهور ويساعد نظام الحكومة الرقمية على هذا المبدأ بصورة أكبر من النظام التقليدي، حيث يستطيع الفرد صاحب الخدمة أن يحصل عليها وذلك في أي وقت من الأوقات من خلال دخوله الموقع الإلكتروني للجهة المجودة بها الخدمة.¹

¹ - قانون رقم 2000/03 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية المؤرخ في 05 جمادى الأولى 1421 الموافق ل 05 غشت عام 2000 ، ج ر ، ع 48 بتاريخ 08 جمادى الأولى 1421 هـ الموافق ل 06 غشت 2000.

ومثال ذلك " فيما يخص المطبوعات الجبائية (G12) يمكن للمكلفين بالضريبة الالتحاق بالموقع الإلكتروني DGI.DZ DGLMF. GOV.DZ لسحب هذه الوثيقة الجبائية دون التقدم مباشرة إلى مصالح الضرائب ، يلاحظ أن استخدام نظام الإدارة الرقمية يساعد في التخفيف أو حتى القضاء على النتائج المترتبة عن مخالفة هذا المبدأ. ففي حالة إضراب الموظفين وامتناعهم عن أداء الخدمة فإن الخدمات لا تتأثر حيث يستطيع طالب الخدمة الحصول عليها حتى في حالة عدم وجود الموظفين أصلا من خلال دخوله إلى شبكة المعلومات ليلا أو نهارا والحصول على الخدمة بطريقة آلية، كما لا تؤثر حالات الاستقالة أيضا على استمرارية المرفق العام في أداء خدماته بصورة دائمة ومنتظمة وذلك لكون الخدمة تؤدي إلكترونيا، إضافة لذلك في الحالات الطارئة مثلا فإن الخدمات العامة في المنظور التقليدي تتأثر وتتوقف مثال ذلك (حدوث تجمع شعبي أمام مقر الدائرة لكن في حالة الإدارة الرقمية فإن المرفق العام يحافظ على سيرورته بشكل عادي ومنتظم.

إن من شأن الإدارة العامة الرقمية أن تجعل من دوام سير المرفق العام يتجه في التطبيق إلى الأحكام، حيث لا تحديد لمواعيد فتح مكاتب الموظفين أو إغلاقها، وإنما يعمل المرفق على مدار الساعة لا يتوقف اللهم إذا حدث عطل فني للتقنية اللازمة للاستفادة من خدماته.

كما يمكن للمواطن الحصول على المعلومات المطلوبة عن طريق خدمة التلفون المبرمج الذي يعمل تلقائيا للرد على استفسارات العملاء في أي وقت، كما يستطيع الموظف أن يرد على استفسارات المواطنين من خلال الرسائل التي يرسلونها من خلال البريد الإلكتروني وذلك دون تقييد هذا الملف بأوقات العمل الرسمية¹.

ومن بين بعض التطبيقات الحديثة في هذا الشأن في الجزائر اختيار المواقع السكنية بالنسبة للمكتتبين في وكالة AADL 2 مباشرة من الموقع الإلكتروني المقترح وكذلك يمكن الدخول على المواقع الإلكترونية المتعلقة بالوزارات والإدارات الخدمية للاستفادة من خدماتها الكترونيا على مدار الساعة وسوف يؤدي نظام الإدارة الرقمية إلى تعامل المنتفعين مع المرفق العام وهو مطمئنون إلى عدم سماعهم مقولة (إن مواعيد العمل قد انتهت أو نحو ذلك) فالفرد يمكنه الدخول إلى شبكة المعلومات منتصف الليل لمعرفة الإجراءات والمعلومات الخاصة بإنجاز معاملة أو قضاء

¹ - أحمد درويش، الشفافية والنزاهة حلمنا القادم، نشرية تكنولوجيا الإدارة، ع 08 مصر، فيفري مارس 2007. ص ص 20-21

مصلحته أو معرفة شروط توظيف أو آجال إيداع الملفات. إن نظام الإدارة العامة الرقمية سوف يؤدي إلى التطبيق المحكم لمبدأ دوام سير المرفق العام بانتظام من خلال توفير البوابات الالكترونية التي تقدم خدماتها على شبكة الانترنت 24/24 سا دون إجازات أو عطل وتحرير الجمهور من مشاكل الطابور والصف والتجمع أمام الشبائيك، وتكون النتيجة النهائية سرعة للإنجاز بأقل تكلفة ممكنة.¹

2- أثر الإدارة الرقمية على مبدأ المساواة أمام المرفق العام

ويعني أن المواطنين متساوون أمام المرافق العامة ما توافرت فيهم الشروط المطلوبة، سواء فيما يتعلق بالانتفاع بخدماتها أم فيما يتصل بتحمل أعبائها وذلك بصرف النظر عما قد يوجد بينهم في اختلافات لا تتعلق بالشروط القانونية المستلزمة ودون تمييز بينهم بسبب الجنس أو الدين أو الرأي. مما لا شك فيه أن تطبيق نظام الإدارة الرقمية يؤكد ويدعم مبدأ المساواة بصورة كبيرة جدا وذلك حيث تقديم الخدمة أليا أو إلكترونيا، وهذا من شأنه عدم التمييز بين الأفراد في الحصول على هذه الخدمة، فكل من يستطيع التعامل مع الحاسب الآلي تمكنه الحصول على الخدمة المطلوبة ومن جهة أخرى فإن استخدام هذا النظام يساعد على التخلص والقضاء على حالات المحاباة والوساطة في تقديم الخدمات والتي كانت تميز بين الأفراد وفقا لمدى علاقتهم بالقيادات الإدارية، كما أن هذا النظام يقضي على حالات الرشوة التي كانت منتشرة بين الموظفين العموميين، إلا أنه وبتطبيق هذا النظام في هذا الشأن، فلا تكون مواجهة مباشرة بين الفرد وطالب الخدمة والموظف العام، ومن ثم فلا يوجد مجال لرشوة موظف في هذا الشأن. ويعلق المواطنون آمال كبيرة على نظام الإدارة الرقمية في تحقيق مبدأ المساواة أمام المرفق العام بصورة عملية بمنع أو التقليل من التمييز بين الأفراد على أساس العلاقات الشخصية والقرباة والانتماء السياسي وغيرها من الأمور التي يتطلبها حياد الإدارة.

¹ - Zhiyuan Fang, E - government in digital, concept, practice, PARIS 2002

وفي الجزائر قررت وزارة الداخلية التعامل بنظام الرسائل القصيرة (SMS) فيما يخص التسيير الإداري في الجماعات المحلية في محاولة لاستئصال ظاهرة البيروقراطية، حيث سيتم في هذا الصدد تبليغ المواطنين بكل المستجدات في الإدارة المحلية بواسطة الرسائل النصية القصيرة، والتعامل بواسطتها فيما يخص استخراج الوثائق الإدارية، ويتلقى المواطنون الذين يودعون ملفات الحصول على الوثائق الإدارية الحديثة من جوازات السفر وبطاقات تعريف بيومترية أو حتى البطاقات الرمادية، رسائل قصيرة عن طريق خدمة (SMS) للتقدم أمام المصالح الإدارية المختصة لسحبها ، علما أن أصحاب الملفات يودعون أرقام الهواتف ما يسهل عملية الاتصال بهم، ودعا وزير الداخلية والجماعات المحلية موظفي القطاع إلى ضرورة التعامل بالنزاهة والشفافية والمساواة في العمل من أجل القضاء على كل أشكال البيروقراطية وقد بدأ ذلك يترجم من خلال اتخاذ سياسات شاملة وواسعة ومتعددة الاتجاهات تمثلت في عصرنة المرفق العام الإداري وخدماته والتحكم في تطبيقات تكنولوجيا الإعلام والاتصال وكذا ترقية المرافق العمومية الجوارية.¹

فالإدارة العامة الرقمية ستجعل جميع المتعاملين مع المرافق العامة متساوين في إتباع إجراءات الحصول على هذه الخدمات.

أ/ الإمام بالمعرفة والدراية الإلكترونية

بالرغم من أن تكنولوجيا الإعلام والاتصال صارت هي مودة العصر وأن المرافق العمومية والمدارس اكتظت بالأجهزة الإلكترونية الحديثة وشبكات الربط والانترنت، إلا أنه يلاحظ أن عدد كبير من الأفراد لا يملكون جهاز كمبيوتر ولا يجيدون التعامل مع المواقع الإلكترونية عبر الانترنت، لذا فنجاح نظام الحكومة الرقمية وتوصيل الخدمات عن طريق الانترنت إلى المستفيدين يقتضي توفير البنية التحتية والأجهزة الإلكترونية اللازمة لذلك وجعلها في متناول المواطنين الذين لا يملكون مثل هذه الأجهزة ويمكن ذلك من خلال إقامة عدد من الأكشاك الإلكترونية المتفرقة في كل وحدة محلية يستطيع طالب الخدمة من خلالها الحصول على الخدمة، وبعبارة أخرى ينبغي إنشاء

¹ - بوخنوفة عبد الوهاب المدرسة والتلميذ المعلم، وتكنولوجيا الإعلام والاتصال رسالة دكتوراه، ، قسم الإعلام والاتصال ، جامعة الجزائر 2007 ، ص 66.

أماكن عامة مجهزة بأجهزة الكمبيوتر تمكن المواطن العادي الذي لا يمتلك كمبيوتر في بيته من الدخول إلى شبكة الحكومة الرقمية والحصول على خدماتها .

هذا بالإضافة إلى أنه يجب على الجهات الإدارية أن تعلن عن موقعها الإلكتروني بصورة دقيقة وواضحة الإجراءات والخطوات اللازمة للحصول على الخدمة، على أن تكون هذه الخطوات موجزة وموضحة برسوم جرافيكية، ويتعلق مبدأ المساواة والمعرفة الإلكترونية ضرورة وجود وعي إلكتروني، ويتم ذلك من خلال القيام بحملة دعائية واسعة النطاق لإعلام المواطنين بوجود نظام الحكومة الرقمية ومجالات الاستفادة منه.

وتجدر الإشارة إلى أن تكنولوجيا مواقع الواجهة الصوتية تسمح بدخول أولئك الذين لا يستخدمون الكمبيوتر إلى الانترنت والاستفادة من نظام الحكومة الرقمية، فيستطيع الفرد الدخول إلى الانترنت من خلال الهاتف باستخدام الشبكة التي تعمل بواسطة الصوت.¹

إن بعض المواقع الإلكترونية العامة تعتمد على توضيح خدماتها عن طريق مقاطع فيديو لتسهيل التواصل مع طالبي الخدمة وتحقيق أكبر قدر من المساواة في الاستفادة من خدماتها.²

ب/ حياد المرفق العام

" إذا كانت مشكلة الأفراد تتمثل في عدم الإلمام بالدراية والمعرفة الإلكترونية فإن مشكلة المرافق العامة فتتمثل في عدم حياد هذه المرافق، حيث قد تعتمد بعض أجهزة المعارضة السياسية إلى الحيلولة بين المسؤولين وبين الحصول على التمويل أو الدعم اللازم لإقامة³، وتجهيز الموقع المناسب على الانترنت، ومن ثم فإن لنجاح الإدارة العمومية الرقمية لابد من نبذ التصرفات الشخصية أو الحزبية وذلك ما يؤدي في النهاية إلى رفع كفاءة هذه المرافق وتوزيع خدماتها على كافة المستحقين دون تفرقة.

¹ - أبو بكر محمد ال هوش المنظمات الرقمية في العالم العربي الدار العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2009، ص 95.

² - محمد الطعمانة ، طارق العلوش، المرجع السابق، ص 10-11

³ - أسماء حسين حافظ ، تكنولوجيا الإتصالو الاعلام في عصر الفضاء الإلكتروني والمعلوماتي والرقمي الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2008، ص 25.

3- أثر الإدارة الرقمية على مبدأ قابلية المرفق العام للتغيير

للإدارة أن تعدل تنظيم المرفق العام في أي وقت وبكل الوسائل لكي يتماشى مع التطوير العلمي والتكنولوجي، مراعية في ذلك تغير الظروف والتجاوب مع تقنيات الإدارة الحديثة، بحيث تستوعب الثورة الالكترونية ومواكبة روح العصر، على نحو يسمح بأداء خدماتها بيسر وسهولة وكفاءة في الوقت ذاته دون أن يكون لأحد الاعتراض على ذلك سواء من المنتفعين بالمرفق أو الموظفين فيه وتطبيقا لمبدأ قابلية المرفق العام للتغيير فإن في إمكان الإدارة تغيير في الطبيعة القانونية للمرفق كأن تحول شركة وطنية إلى مؤسسة عامة أو تفرض رسوما على المنتفعين بخدمات المرفق أو أن ترفع قيمتها أو تخفضها.

لما كانت الإدارة التقليدية تقوم على الاستعانة بعدد كبير من الموظفين وذلك لتقديم الخدمات للأفراد وكان يتم استخدام الكثير من الأوراق والمستندات، ويحتاج إنهاء الخدمة إلى حصول على أكثر من توقيع أو تصديق على المستند المطلوب، وأن ذلك يرتبط بتواجد هؤلاء الموظفين في عملهم وبالحالة النفسية لهم، ولا شك أن هذه الظروف كان يترتب عليها بطء الإجراءات والتأخير في تقديم الخدمة.¹

وعليه فإن الانتقال من نظام الإدارة التقليدية إلى نظام الحكومة الرقمية يعد استجابة للمصلحة العامة التي تقتضي تطوير المرافق العامة وتدعيمها بالأجهزة الإلكترونية وتأهيل موظفيها، فالحكومة الرقمية هي التطبيق العملي لمبدأ مواكبة الإدارة للتطورات والمرافق العامة للمستجدات والتغيرات دون أن يملك الموظفون حق رفض هذا النظام بادعائهم باستقرار مراكزهم القانونية.²

ولا ريب أن الوسائل التكنولوجية والإلكترونية الحديثة تفرض على الإدارة والأفراد مواكبة علوم العصر وتقنياته. حيث لم يعد مقبولا ممن يريد أن يحظى بمكانة في العلم أن يتخلف عن ركب المعرفة والتكنولوجية، إذن

¹ - القانون 15/03 يتعلق بعصرنة العدالة المؤرخ في 11 ربيع الثاني 1436 هـ الموافق لـ 01 فبراير 2015، ج ر ع 60 المؤرخة في 20 ربيع الأول 1436 هـ الموافق لـ 10 فبراير 2015.

² - القانون 15/04 يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكتروني المؤرخ في 11 ربيع الثاني 1436 هـ الموافق لـ 01 فبراير 2015 ج ر ، ع 60 المؤرخة في 10 ربيع الثاني 1436 هـ الموافق لـ 10 فيفري 2015

حق الإدارات القائمة على سير المرافق العامة أن تطلب من أشخاص القانون الخاص المتعاقدة معها لأداء عمل أو خدمة عمومية أن تستخدم أحدث الوسائل العلمية في تطوير خدمات المرافق العامة.

ويلاحظ أن تطبيق هذا المبدأ يسمح للإدارة بتغيير إدارة المرافق العامة من النظام التقليدي إلى النظام الإلكتروني الرقمي وذلك بصرف النظر عن طريقة الإدارة المتبعة، سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة.

وعلى سبيل المثال في الجزائر بعد أن كانت العمليات الجراحية في المستشفيات بشكل عادي وتقليدي، لكن مع التطور العلمي فمع حلول ديسمبر 2016 ستعمم تقنية إجراء العمليات جراحية أو تقديم فحوصات بين المستشفيات عبر الأقمار الصناعية في المؤسسات الاستشفائية عبر الوطن حيث مع انتهاء جويلية 2015 ثم الإنتهاء من ربط 18 مؤسسة استشفائية وتجنيد 200 طبيب، لكن مع تعميم العملية بكل المؤسسات الصحية سيتم تجنيد 1200 طبيب من جهة قال المدير العام للوكالة الوطنية لتسيير الإنجازات وتجهيز مؤسسات الصحة أنه سيتم في جانفي 2016 الشروع في عصرنة ورقمنة كل المستشفيات الجامعية عبر الوطن وتنظيم كل المصالح في أقطاب مثلما قامت به وزارة الدفع الوطني عن طريق المستشفى العسكري بعين النعجة.

إن التحول إلى النظام الرقمي يحقق فعالية كبيرة بالنسبة لحقوق المستفيدين من المرافق العامة أو المنتفعين منها ، لأنه يسهل الحصول على هذه الحقوق بدقة عالية وسرعة في الإنجاز. إن الخدمات العمومية الرقمية الإلكترونية تساهم بفعالية لتقليل الحواجز المادية والتنظيمية واللغوية وتبسيط الشكليات الإدارية وتوضيح المصطلحات المستعملة، واحترام ضمانات المواطن في مواجهة الإدارة.

المبحث الثاني : دور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري

المطلب الأول : وظائف وسائل الرقمنة في تحسين الأداء الإداري

ان التحويل نحو استخدام الرقمنة بالتقنيات الحديثة تقوم بخدمة المواطن و جعله من اولوياتها باعتباره محرك هذه الخدمة ، و لتحقيق ذلك اعتمدت الرقمنة على الوظائف التالية من اجل تحسين الاداء الاداري.

أولاً: وظائف الرقمنة في تحسين الأداء الإداري

1- التخطيط الالكتروني : لتحقيق اهداف اي مؤسسة يجب الاعتماد على خطط طويلة و متوسطة الاجل اما فيما يخص التخطيط الالكتروني فالخطط مرنة ومتغيرة بصورة ديناميكية تعتمد على تدفق كم هائل من المعلومات عن بيئة الادارة العمومية ، و لا يقتصر التخطيط الالكتروني على الادارة العليا بل يتم اشراف كافة الموظفين في وضع الخطط و البرامج للعمل نظرا لمعرفتهم بالمواقف الفعلية في علاقة الادارة العمومية بالمواطنين ، المؤسسات و المشكلات التي تواجههم في اداء اعمالهم ، لذلك، تتوجه الادارة الى التخطيط الافقي بدلا من الاتجاه التقليدي السائد بأن يتم التخطيط من الاعلى الى الاسفل.

2- التنظيم الالكتروني : يتغير حسب طبيعة المهام و الانشطة التي يكلف بها جهاز الاداري ، و يعتمد على الاتصالات داخل الادارة او خارجها ، و تنتقل المركزية من قمة الهيكل التنظيمي لتحل محلها مراكز السلطة المتعددة وفقا لمبدأ اللامركزية ، و بذلك تتحول الهياكل التنظيمية الى هياكل متشابكة بدلا من الهياكل الهرمية .

3- القيادة الالكترونية : وهي التي تسمح للموظف بالرجوع الى قاعدة البيانات دون حاجة الى الرجوع الى الرؤساء، و بالتالي فالمجال الالكتروني يقدم خدمات عامة سواء كانت استشارية او عبارة عن حلول للمشاكل ، ويؤدي الى الابداع و الولاء لدى الموظفين .

4- الرقابة الالكترونية : ان الرقابة على النظم الالكترونية ، تكون داخلية أو خارجية و ذلك من اجل المحافظة على امن المعلومات ، و يكون الاعتماد على الرقابي على النتائج ، ، و يتم نجاح الرقابة بتحقيق مبدا الالتزام الذاتي لدى الموظفين اي رقابة ذاتية على اعمالهم .¹

5- الخدمات الالكترونية : هي تقديم خدمة عبر وسائل و شبكات الكترونية كالانترنت ، و تعد عملية تقديم الخدمة الالكترونية و تسليمها من عناصر تحقيق الميزة التنافسية و الاساس المرتكز عليه في مجال القيمة المضافة، حيث تشمل التعريف بكيفية تقديم الخدمة الالكترونية للمستفيد و الاهم من ذلك الكفاءة ، السرعة الاعتيادية اثناء تسليم الخدمة في الوقت الحقيقي بما يفوق توقعات المستفيد ، و هنا تتحقق حالة الرضا المنشود لدى هؤلاء المستفيدين من الخدمة الالكترونية اللائقة و السريعة وذات الثقة العالية .

6- البوابة الالكترونية : هي عبارة عن تجميع كبير من الخدمات الالكترونية عبر مدخل موحد، و هي التطبيقات التي تشترك في نطاق قطاعي محدد عبر بوابة الكترونية ، تهدف الى خدمة الجمهور من طبيعة متشابهة ، و هي ايضا الحل الذي يسمح بتجميع المحتوى من مصادر مختلفة ، و ينطوي على التواصل الفعال بين الجهات الفاعلة المسؤولة عن توفير و تحديث البيانات والمعلومات على اساس اقليمي واسع يستند على منطق المشاركة و التواصل²

ثانيا : وسائل الرقمنة في تحسين الاداء الاداري :

يتطلب تطبيق الرقمنة ضرورة توفير عناصر اساسية تترجم اعمال الكترونية و تخلق وظائف تندرج ضمن سياق التحو الالكتروني في الادارة التقليدية، وتتمثل هذه العناصر في :

¹ - بشير عباس العلق الخدمات الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2004 ، ص 64-65.

² - بشير عباس العلق، الإدارة الرقمية، المجالات و التطبيقات 1 مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية. 2005، ص 176.

1- اجهزة الحاسوب ولواحقها

يقصد به اجهزة الحاسوب وملحقاتها ونظرا لتطور برامج الحاسوب و الزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الاجهزة في المؤسسات فانه من الافضل للمؤسسة السعي وراء امتلاك احدث ما توصل اليه صانعو العناد في العالم حتى تتحقق ميزتين اساسيتين هما:

- توفر تكاليف التطوير المستمر و تكاليف الصيانة

- ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البريدية وبرمجيات نظم المعلومات.

2- الشبكات :

فهي الوصلات الالكترونية الممتدة عبر النسيج الاتصال الشبكات الانترانت intranet الاكسترانت extranet و شبكة الانترنت internet التي تمثل شبكة القيمة للمؤسسة و الرقمنة .

3- البرمجيات وقواعد البيانات database

أ- البرمجيات :

هي مجموعة برامج المستخدمة لتشغيل جهاز الحاسب الالي و الاستفادة من امكانياته المختلفة في مجموعة برامج تستخدم لتشغيل جهاز الحاسب الالي و الاستفادة من امكانيات المختلفة او في تعليمات تفصيلية تسيطر على عمليات نظام الحاسوب و البرمجيات نوعان :

- برمجيات النظام : System software و هي التي تدير و تراقب أنشطة الحاسوب .

- برمجيات النظام application software و هي التي تتم بانجاز المهام للزبائن النهائيين.

ب- قواعد البيانات :

هي مجموعة من العناصر البيانات المنطقية المرتبطة مع بعضها البعض بعلاقة رياضية حيث تتكون من جدول أو عدة جداول ويتكون الجدول من سجل أو أكثر و يتكون السجل من حقل أو أكثر و يكتب بلغة برمجية معينة

ج- الكوادر البشرية :

أو صناع المعرفة و هم العنصر الأهم في منظومة الإدارة الالكترونية من مديرين و محللين للموارد المعرفية وراس المال الفكري في المؤسسة ، و يتولى صناع المعرفة ادارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الالكترونية من جهة ، و تغيير طرق التفكير السائدة للوصول الى ثقافة المعرفة من جهة اخرى .

و عليه يمكن القول بان الإدارة الالكترونية هي التي تمارس عناصرها الأساسية البرامج ، المكونات المادية ، الشبكات و صناع المعرفة و وظائفها التخطيط الالكتروني ، التنظيم الالكتروني ، القيادة الالكترونية و الرقابة الالكترونية وفقا لمتطلبات المواكبة و الانسجام الكفاء والفعال لنظم و ادوات تكنولوجيا المعلومات¹.

المطلب الثاني : اهداف الرقمنة في تحسين الأداء الإداري :

و يرتكز تطبيق الرقمنة في تحسين الأداء الإداري على تحقيق العناصر التالية : 1-12- مردودية الخدمات الإدارية : يتمثل في التحصيل الحاصل عن أثر تطبيق الرقمنة في تحسين الخدمات الإدارية ومدى تحقيق النتائج للوصول الى كسب رضا الجمهور ، و ثقته بالمؤسسات الإدارية .

1- تقليص تكاليف الخدمة : يظهر ذلك في التواصل دون مشقة التنقل و اقتصاد في التكاليف.

¹ - يوسف محمد ابو امونة، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونية في الجامعات الفلسطينية النظامية قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة، الجامعة الإسلامية كلية الدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2009 ص 37

2- سرعة الإستجابة و احترام المواعيد : و هذا لربح الوقت و دفع الإدارة للقيام بالالتزامات مع تحقيق سرعة الإستجابة للخدمة دون تأخير .

3- الدقة : أ يضبط انجاز الأعمال وفق مقاييس محددة من خلال انظمة معالجة معلوماتية و بالتالي الحد من الاخطاء الادارية

4- سهولة المحاسبة و وضوح الخدمة : وذلك لوجود نشر الكتروني لكل مراحل الخدمة ، اذا لا مجال لاختفاء المعاملات و لافرصة للاستئثار بخدمة من جهات دون اخرى ، فالمصلحة تصبح عامة مادامت الخدمة عامة .

ان الانتقال نحو الخدمات العامة الالكترونية يؤدي الى بناء الثقة بين المنظمات العامة و المواطنين، و من تم الوصول الى سرعة انجاز و تقديم الخدمات بشكل مباشر فيتم بذلك توفير الجهد والوقت و التكلفة و هذا ما يؤدي الى حل مشاكل الطابور مختلف العراقيل البيروقراطية ولهذا تعطي مبادرات التحول الالكتروني اولوية بالغة لتقديم خدماتها للمواطن العادي مباشرة وفق مبدا العميل اولاً ، أكثر من الاهتمام بالخدمات التي تقدم لقطاع الاعمال ..¹

¹ - عبد الناصر و محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطور العمل الإداري، مؤسسة التعليم العالي ، ص 90-91

خلاصة الفصل الثاني

إن من أهم مميزات هذا العصر، استخدام التقنيات الإلكترونية في الإدارة الحديثة، ومن بين هذه التقنيات التي نراها في كل شأن من شؤون حياتنا اليومية ظهور تقنية الإدارة الرقمية، حيث أصبح مصطلح الإدارة الرقمية من المصطلحات الحديثة والتي ظهرت نتيجة للثورة الهائلة في شبكة المعلومات والاتصالات والتي أحدثت تحولا "هاما" في الخدمات المقدمة، لاسيما في الإدارات العامة ويتجسد ذلك من خلال تحسين الخدمات و سرعة أداؤها وجودتها، ومنه اعتبرت الرقمنة أحد الركائز المهمة لعصرنة الإدارة ، وعلى الرغم من تعدد تعريفات الرقمنة إلا أنه يمكن أن نستنتج أن المفاهيم السابقة تشارك في أن عملية الرقمنة لا تعني فقط الحصول على مجموعات من النصوص الالكترونية وإدارتها، ولكن تتعلق في الأساس بتحويل مصدر المعلومات المتاح في شكل ورقي أو على وسيط تخزين تقليدي إلى شكل الكتروني، وبالتالي يصبح النص التقليدي نصا مرقما يمكن الاطلاع عليه من خلال تقنيات الحاسبة الآلية ، كما أن لجوء الدولة للرقمنة من أجل عصرنة إدارتها ، كان نتيجة دوافع متعددة، منها تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به وتوجهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية وتزايد الضغط الشعبي على الحكومات وتطلعات المواطنين وتقديم خدمات جديدة ومتطورة ، وإن هذا التعدد في الدافع لعصرنة الإدارة بما فيها الإدارة الجزائرية، لازمه توفير الإمكانيات اللازمة لهذا الغرض والتي تعتبر من متطلبات الإدارة الرقمية وتتمثل أساسا في متطلبات سياسية واقتصادية ، واجتماعية وثقافية وتقنية.

إن الوصول إلى ادرة رقمية عصرية ، تتطلب المرور بعدة مراحل بداية من مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة إلى مرحلة الإدارة الرقمية الفاعلة وهذا بدوره كان له الأثر البالغ على الإدارة ، حيث من المبادئ التي تحكمها من خلال : مبدأ سير المرفق العام بانتظام واضطراد، و مبدأ المساواة أمام المرفق العام و مبدأ قابلية المرفق العام للتغيير. ومنه نستنتج أن الرقمنة أصبحت ضرورة حتمية لعصرنة الإدارة الجزائرية حتى تتماشى مع الثورة الحاصلة في تكنولوجية الإعلام والاتصال .

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء - وكالة مستغانم

تمهيد :

بعد تعرضنا الى الدراسة النظرية و المتمثلة في دور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري داخل المؤسسة و حتى يتسنى لنا معرفة مدى تأثير الرقمنة على الأداء الإداري سنقوم باسقاط المفاهيم النظرية التي تطرقنا لها في الفصلين السابقين على الواقع " الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء لولاية مستغانم " ليكون محور دراستنا الميدانية

و في هذا الصدد اخترنا القيام بهذا التدريب القصير لاكتشاف العالم المهني و خاصة مهام الصندوق الوطني للضمان لاجتماعي لغير الاجراء بشكل عام .

المبحث الأول : نبذة عن الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء في الجزائر

يتمتع الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بالشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية و يعرف بطابعه

التجاري في علاقته مع الغير و تتمثل مهامه في :

- تسجيل المؤمنين الاجتماعيين
 - تسيير الاداءات العينية و النقدية للتأمينات الاجتماعية لغير الاجراء
 - ضمان التحصيل و مراقبة الاشتراك و نزاعات التحصيل
 - تنظيم و تنسيق و ممارسة الرقابة الطبية
- المطلب الأول : نشأة و تعريف الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

اولا : نشأة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

- النظام الخاص بغير الأجراء في الجزائر منذ 1958

- النظام الخاص بغير الأجراء موجود في الجزائر منذ عام 1958. في البداية، وحتى عام 1974، كان هذا النظام مخصصًا فقط للتقاعد. منذ إنشائه، مر هذا النظام بثلاث (03) مراحل مهمة:

المرحلة الأولى / من 1 يناير 1958 إلى 31 ديسمبر 1970

كان الهدف من القرار الصادر في 1957/12/30 تحديد طرق تطبيق المرسوم الصادر في 1956/11/24، والذي

أنشأ نظام مخصصات الشيخوخة في الجزائر لكل من المنظمات المهنية المذكورة أدناه، التي لا تستفيد من نظام الموظفين أو ما يعادله:

المهن الصناعية والتجارية

المهن الحرة

المهن الحرفية

المهن الزراعية

أنشأ القرار المذكور، اعتباراً من 1958/01/01، نظام تقاعد إلزامي لصالح الأشخاص الذي يمارسون مهنة صناعية أو تجارية.

لهذا الغرض، تم إنشاء ثلاثة صناديق إقليمية وهي:

C.A.V.I.C.A. لمنطقة الجزائر

C.A.V.I.C.O. لمنطقة وهران

C.A.V.I.C. لمنطقة قسنطينة

بموجب قرار وزاري من وزارة العمل والشؤون الإجتماعية بتاريخ 8 مارس 1963، تم دمج الصناديق الاقليمية الثلاثة في صندوق واحد و هو C.A.V.I.C.A صندوق تأمين الشيوخوخة للتجار و الصناعيين في الجزائر و مقره الإجتماعي في الجزائر العاصمة .

المرحلة الثانية / من 1 يناير 1971 إلى 31 ديسمبر 1973

صدر المرسوم رقم 116/70 بتاريخ 1 أغسطس 1970 المتعلق بالتنظيم الإداري لهيئات الضمان الاجتماعي.

يشمل تنظيم نظام غير الزراعيين، نظام الموظفين، نظام عمال المناجم، ونظام غير الاجراء في المهن غير

الزراعية للضمان الاجتماعي، الهيئات التالية:

صندوق وطني للضمان الاجتماعي

صناديق إقليمية للضمان الاجتماعي

صندوق تأمين الشيوخوخة لغير الاجراء (C.A.V.N.O.S)

صندوق الضمان الاجتماعي للموظفين (C.S.S.F)

□ صندوق الضمان الاجتماعي لعمال المناجم (C.S.S.M).

صدر المرسوم رقم 215/70 بتاريخ 15/12/1970 المتعلق بإنشاء وتنظيم صندوق تأمين الشيوخة لغير الأجراء في القطاع الزراعي. تم إعادة تنظيم النظام وفقاً لأحكام الأمر 89/070 بتاريخ 15/12/70، وهو تاريخ بدء سريان النظام الذي يحمل اسم "C.A.V.N.O.S" ومقر إدارته في الجزائر.

تم إنشاء النظام الإلزامي عند تأسيسه لصالح التجار والصناعيين فقط، ثم تم توسيعه ليشمل أعضاء المهن الحرة والحرفية.

القرار الصادر في 04/01/1971 يحدد ويعرف قائمة الأشخاص الطبيعيين الذين يمكن أن يكونوا :

□ الشركاء أو المديرون في الشركات ذات المسؤولية المحدودة (S.A.R.L)، الذين لا يُعتبرون موظفين وفقاً للتشريعات

□ الوكلاء التجاريون

□ الفنانون الذين يتقاضون أجوراً مقابل أداء أعمالهم، بغض النظر عن انضمامهم إلى نظام الموظفين

□ مستغلو أكشاك الصحف

□ أصحاب المؤسسات التعليمية الخاصة، العلمانية، إلخ...

اعتباراً من 01/01/1971، تم حل صندوق C.A.V.C.I.A وصندوق C.R.P.I، وكذلك صندوق نقابات المحامين الجزائريين، وسيتم اعتباراً من التاريخ نفسه تولي نظام غير الأجراء من قبل الصندوق الجديد C.A.V.N.O.S.

الأمر رقم 74-87 بتاريخ 17/09/1974 المتعلق بتوسيع نطاق الضمان الاجتماعي ليشمل غير الأجراء. يُستثنى غير الأجراء من مجال تطبيق المخاطر الأخرى المتعلقة بالموظفين، بما في ذلك:

□ التعويضات اليومية

حوادث العمل

المخصصات العائلية

إنشاء إعانة دائمة من الصندوق الاجتماعي (A.P.F.S.) بموجب الرسالة رقم SS/SDR/IB/2907 بتاريخ 1978/11/18 لصالح المنضمين الذين لا يستوفون شرط مدة الاشتراك (15 سنة) المطلوبة للحصول على معاش الشيخوخة.

- إنشاء النظام لصالح التجار والصناعيين فقط، وتم توسيعه ليشمل أعضاء المهن الحرة والحرفية.

القرار الصادر في 1971/01/04 يحدد ويعرف قائمة الأشخاص الطبيعيين المحتمل خضوعهم للنظام،

وخاصة:

التجار

الحرفيون الصناعيون

أعضاء المهن الحرة

الشركاء الفعليون والشركاء بالاسم في شركات الأشخاص

شركاء الأشخاص

الشركاء المتضامنون، سواء كانوا يديرون أو لا يديرون الشركات الموصى بها بالأسهم

الشركاء أو المديرون في الشركات ذات المسؤولية المحدودة (S.A.R.L.)، الذين لا يُعتبرون موظفين وفقًا

للتشريعات.

الوكلاء التجاريون

الفنانون الذين يتقاضون أجرًا مقابل أداء أعمالهم، بغض النظر عن انضمامهم إلى نظام الموظفين

مستغلو أكشاك الصحف

أصحاب المؤسسات التعليمية الخاصة، العلمانية، إلخ...

اعتبارًا من 1971/01/01، تم حل صندوق C.A.V.C.I.A وصندوق C.R.P.I، وكذلك صندوق نقابات المحامين الجزائريين، وسيتم اعتبارًا من التاريخ نفسه تولي نظام غير الاجراء من قبل الصندوق الجديد C.A.V.N.O.S.

المرحلة الثالثة / قانون 2 يوليو 1983

تحت تأثير التشريعات السارية حتى 31 ديسمبر 1983، كان هناك ثمانية (08) أنظمة للضمان الاجتماعي، وهي:

النظام العام غير الزراعي الذي تديره الصندوق الجزائري للتأمين على الشيخوخة (C.A.A.V).

نظام عمال المناجم الذي تديره صندوق الضمان الاجتماعي لعمال المناجم (C.S.S.M).

النظام الزراعي الذي تديره الصندوق الوطني للتعاضدية الزراعية (C.N.M.A).

نظام عمال السكك الحديدية الذي تديره صندوق عمال السكك الحديدية (C.C).

نظام البحارة الصيادين (رجال البحر) الذي تديره المؤسسة الوطنية للبحارة الصيادين (E.N.M.G).

نظام سونلغاز الذي تديره صندوق التأمين والوقاية لوكلاء سونلغاز (C.A.P.A.S).

نظام الموظفين الذي تديره صندوق الضمان الاجتماعي للموظفين فيما يتعلق بالتأمينات الاجتماعية

وصندوق التقاعد العام للمتقاعدين الجزائريين (C.G.R.A) فيما يتعلق بجزء التقاعد للموظفين العموميين

نظام غير الاجراء الذي تديره صندوق التأمين على الشيخوخة لغير الاجراء (C.A.V.N.O.S).

تم إصدار هذه القوانين في 2 يوليو 1983 وبدأ تطبيقها اعتبارًا من 1 يناير 1984. ومع ذلك، وفي غياب

النصوص التطبيقية وأمام الفراغ القانوني، صدرت دائرتان توجيهيتان لتطبيقها، الأولى في مايو 1984 والتي تم تعديلها

واستكمالها بالدائرة التوجيهية الثانية في مايو 1985. تم تعديل هاتين الدائرتين واستكمالهما بالدائرة التوجيهية العامة لتطبيق قوانين الضمان الاجتماعي في 10 نوفمبر 1991.

ثانيا : تعريف الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء " مستغانم "

نصبت وكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء و إنطلق نشاطها في سنة 1995 بعد أن كانت مجرد مكتب صغير يتبع و يسير من طرف الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للأجراء الى نهاية سبتمبر 1994 .

تشكل الصندوق في هيئة وكالة جهوية اتسع نشاطها و تسييرها الى ولايتي غليزان و تيارت قبل أن تقرر السلطات العمومية انشاء وكالة ولائية ابتداء من سنة 2015 ، حسب القرار المؤرخ في 2015/01/15 الذي يحدد التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء و تصنيفها في الصنف الثاني على أساس:

- عدد المكلفين و المنتسبين

- عدد المؤمن لهم اجتماعيا

- إشتراكات و نفقات الأداءات

تتكفل الوكالة الولائية بتحصيل الإشتراكات السنوية من منتسبي الصندوق من التجار ، الحرفيين ، الفلاحون ، و اصحاب المهن الحرة .

و تؤدي لهؤلاء و ذوي حقوقهم كافة الأداءات المنصوص عليها في التشريع و التنظيم المعمول بهما و هي :

✚ التأمين على المرض

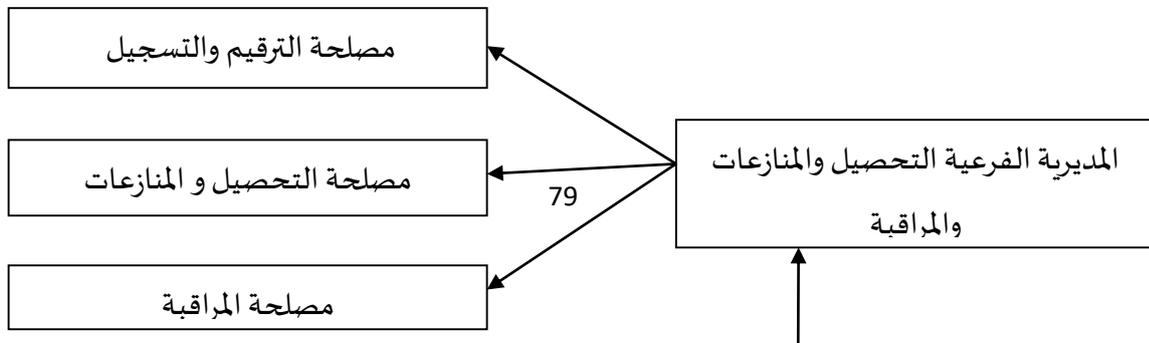
✚ التأمين على الأمومة

✚ التأمين على العجز

✚ رأسمال الوفاة

✚ معاشات و منح التقاعد .

الشكل رقم 02: يوضح الهيكل التنظيمي للوكالة



المصدر : بالإعتماد على الوثائق الداخلية للوكالة

المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي والإداري لوكالة مستغانم .

يضم الهيكل الإداري والتنظيمي لولاية مستغانم ما يلي :

المديرية:

يتربع على رأس الصندوق مديرا حيث أن له كل الصلاحيات في اتخاذ القرارات المناسبة والمتعلقة بالصندوق، وذلك في حدود الأطر التنظيمية والقانونية المتعامل بها، وبالتالي فهو يتكفل بمتابعة كل مهام الصندوق والتصديق على كل الوثائق والبيانات والصكوك وكل وثيقة رسمية تجاه مختلف وحدات الولاية. كما يقوم بمتابعة نشاط وأعمال الصندوق، تقديم التقارير و تمثيل الصندوق في المناسبات والجهات الرسمية.

المديرية الفرعية للحصول المنازعات والمراقبة:

تعتبر هذه المديرية الفرعية مسؤولة عن تسجيل ترقيم، متابعة مراقبة وتحصيل الاشتراكات المستحقة على المنخرطين لدى الصندوق، ولكي تتم هذه العملية على اكمل وجه يتم تجميع، توليد، تخزين حزمة كبيرة من البيانات وتتم معالجتها يدويا واليا (باستخدام نظام syscas) كما يتم تبادل المعلومات وتدفقها عبر أربع مصالح فرعية كما يلي:

مصلحة الترقيم والتسجيل:

تهدف إلى توفير رقم تسجيل لكل مشترك ينضم إلى الشبكة. يتألف الرقم من عدة أجزاء، حيث يكون الرقم الأول منه اثنان ممثلاً للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء، يليه رقم الولاية التي انضم فيها إلى الشبكة، ويتبعه الرقم التسلسلي للمشاركين. يتم انضمام المشترك عن طريق تبليغ شخصي، أو عملية المراقبة الميدانية، أو تسجيل تلقائي عن طريق المركز الوطني للسجل التجاري.

من مهام المصلحة:

1. منح شهادة الانتساب.
2. منح شهادة عدم الانتساب.
3. التشطيب: في حالة توقف النشاط نهائياً.

4. التعديل: في حالة تغيير عنوان المشترك أو نشاطه.

5. تجديد الترقيم: يعني إعادة تفعيل رقم المشترك عند استئناف نشاطه.

مصلحة التحصيل:

تعنى بتحصيل مبالغ الاشتراك بالطرق التنظيمية والقانونية، وتتميز بحسن الاستقبال وتوجيه المواطنين. من بين مهامها الرئيسية:

1. إنشاء جداول التقسيط للمشاركين.

2. إعداد شهادة الاعتماد السنوية للمشاركين الذين قاموا بطلب الإحالة على التقاعد، بما يتماشى مع شروط التقاعد لكل من الرجال الذين بلغوا 60 عامًا أو أكثر، والنساء اللاتي بلغن 55 عامًا أو أكثر. (Attestation de validation)

3. إعداد شهادة المسار المهني للمشاركين الذين بلغوا 65 عامًا أو أكثر، والذين قدموا طلب الإحالة على التقاعد. (situation de carrière)

4. إصدار وثائق الانتساب واستيفاء الاشتراكات السنوية. (mise à jour, affiliation)

5. إصدار وثيقة توقيف سريان مفعول رقم التأمين في حالات محددة. (attestation de radiation)

6. تحصيل الاشتراكات السنوية من المشاركين. (encaissement)

مصلحة المراقبة :

تضم هذه المصلحة عددًا من مراقبي الصندوق، الذين يقومون بمراقبة المكلفين في جميع أوقات وأماكن العمل خلال فترات التكليف، مع مراعاة الأحكام المتعلقة بالتقادم. يقومون بإعداد تقارير المراقبة التي تُحدد العيوب والمخالفات.

(أنظر ملحق 01 و 02) وتبليغها بهدف تعزيز النزاهة والكفاءة والفعالية في العمل الإداري. بالإضافة إلى ذلك ، تقوم مصلحة المراقبة بالتالي:

1. تبليغ اعدار للمكلفين في حالة وجود تجاوزات أو مخالفات تم رصدها.
2. تبليغ الملاحقة في حالة استمرار تكرار الخروقات أو عدم التزام المكلفين بالتعليمات والقوانين.
3. تبليغ قرارات اللجنة المحلية المؤهلة للطعن المسبق في حالة وجود طلبات لطعن في القرارات المتخذة.

مصلحة المنازعات:

تهدف هذه المصلحة إلى حل نزاعات أو الخلافات التي قد تنشأ بين المؤمن لهم الصندوق عن طريق توفير آلية فعالة وعادلة لحل النزاعات.

يتم فيها تحويل الملفات التي لم يتم تحصيلها من مصلحة التحصيل إلى مصلحة المنازعات وهذه الأخيرة تقوم بمعاينة الملفات تقسيمها حسب إقليم الاختصاص.

تلجأ المصلحة إلى اتخاذ بعض الإجراءات لتحصيل اشتراكات هم في حالة عدم تسوية الوضعية.

- الإجراءات الودية لتحصيل الاشتراكات:

تلجأ هيئات الضمان الاجتماعي لتحصيل عن الطريق الودي للحفاظ على العلاقة بين الهيئة والمؤمن بهدف تسوية وضعية المكلف بطرق بسيطة نذكرها باختصار في النقاط التالية:

- الإعداز: يتم الأعداز بواسطة رسالة موصلة بها مع وصل استلام إما بواسطة محضر قضائي أو عون مراقبة معتمد لدى هيئة صندوق الضمان الاجتماعي وأن يتم محضر استلام على أن يتضمن هذا الإعداز المبالغ المستحقة على حسب طبيعتها فترة الاستحقاق بالإضافة إلى اللقب أو الاسم التجاري للمدين والحكام التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالتحصيل الجبري وكذلك العقوبات المترتبة عليها وهذا بالرجوع إلى أحكام المادة 46. (أنظر ملحق 03)

• آخر إنذار قبل المتابعة القضائية: لم تنص القوانين على هذا، هو إجراء إداري تتخذه صناديق الضمان الاجتماعي كوسيلة أخيرة وغير ملزمة بها قبل كل متابعة قضائية ويتضمن هذا الإنذار جميع السنوات التي تستحق من زيادات تأخير وعقوبات التأخير و اشتراكات، فلذا المكلف مدة 8 أيام من استلام هذا الإنذار لتسوية وضعيته، وإلا أرغم مصالح المنازعات من تحصيل دونها عن طريق المتابعة القضائية. (أنظر ملحق 04)

- الإجراءات الجبرية لتحصيل الاشتراكات:

• الملاحقة: يتم تحصيل المستحقات عن طريق الملاحقة بإعداد كشف المستحقات من قبل المصالح المختصة لهيئات صندوق الضمان الاجتماعي لتحصيل دونها المستحقة ويبقى استمارة تحدد عن طريق التنظيم مين مبالغ رئيسية وزياد وغرامات التأخير ويشترط أن يكون هذا الدين ثابتا ونقدا و حال الأداء.

كما يشترط قبل إجراء الملاحقة أن يكون المدين قد أخطر بإعذار من طرف هيئات صندوق الضمان الاجتماعي (طبقا للمادة 46 من القانون 08-08) ويوقع المستحقات من طرف مدير صندوق الضمان الاجتماعي يقدم للقاضي المختص.

يقوم رئيس المحكمة التي يوجد بدائرة اختصاص مكان إقامة المدينة بالتأشير على الملاحقه في أجل 10 أيام بعد التأشير تصبح الملاحقه معجلة النفاذ بغض النظر عن كل طرق الطعن تنفذ وفق أحكام قانون الإجراءات المدنية في مجال التنفيذ الجبري.

بعد اكتساب الملاحقه الصيغة التنفيذية يتم تبليغها للمدين أو المكلف من طرف عون مراقبة معتمد لدى الصندوق الوطني ل ضمان الاجتماعي (وثقة المادة 53 من القانون 08-08 المؤرخ في 2008/02/23 المتعلق بالمنازعات في مجال الضمان الاجتماعي كما يمكن تبليغها بواسطة محضر قضائي في كل الحالتين تبليغ الملاحقه بمحضر استلام.

بعد تبليغ الملاحقه يجوز الطعن فيها من طرف المدين، أمام الجهة التي أشرت عليها في مدة 30 يوما ابتداءا من تاريخ استلام التبليغ. (أنظر ملحق 05 و 06)

• المعارضة على الحسابات الجارية والبنكية:

المبدأ العام لا يمكن القيام بالمعارضة إلا بإذن من القضاء، غير أن المشرع أعطى امتياز لهيئة الضمان الاجتماعي، لتقديم المعارضة على أموال المدين في حدود المبالغ المستحقة لدى المؤسسات المالية والبنوك وكذا بريد الجزائر، عن طريق رسالة موص عليها مع وصل استلام (طبقا لنص المادتين 57 و58 من القانون 08-08).

تلتزم المؤسسات المذكورة أعلاه التي تسلمت المعارضة بحفظ المبالغ المستحقة تحت مسؤوليتها المدنية والجزائية ابتداء من تاريخ استلام تبليغ المعارضة.

عند عدم التزام المدين بتسوية وضعيته، تقوم هيئة صندوق الضمان الاجتماعي بتثبيت المعارضة طبقا لاحكام قانون الإجراءات المدنية وأمام الجهات القضائية المختصة في أجل 15 يوما للحصول على السند التنفيذي) طبقا للمدرسة 60 من نفس القانون المذكور أعلاه). (أنظر ملحق 07)

• التحصيل عن طريق الاقتطاع عن القروض:

لقد مكن المشرع الجزائري دون غيرها من الهيئات والمؤسسات إجراء بسيط وإداري لإستيفاء ديونها من المكلفين حيث الزم البنوك والمؤسسات المالية تحت طائلة مسؤوليتهم المدنية عند تمكين المكلفين قروض مالية مطالبة هؤلاء بشهادة استيفاء الاشتراكات مسلمة من هيئات صندوق الضمان الاجتماعي المختص، أما في حالة عدم تقديمها تقوم باقتطاع المبالغ المستحقة لهيئة الضمان الاجتماعي الدائنة.

المديرية الفرعية للأداءات:

هذه المديرية مسؤولة على ترتيب كل العمليات المتعلقة بالتعويضات بمختلف أنواعها وإدارة ملفات التقاعد وتنشيط مصلحة الشفاء. ولكي تتم هذه العمليات السابقة على أكمل وجه يتم توليد وتبادل حزمة من البيانات والمعلومات عبر ثلاث مصالح فرعية، كما يلي:

مصلحة التأمينات الاجتماعية :

تضمن هذه المصلحة تغطية و تعويض مصاريف العلاج و الدواء و كذا المصلريف الطبية للمنخرطين و ذوي الحقوق ، حيث خصص الصندوق مجموعة من التعويضات و تتمثل في :

التأمين على المرض : هو التأمين الذي يغطي المخاطر التي تنتج عن الاصابة و المرض ، يهدف هذا التأمين على تمكين المؤمن لهم و لذوي حقوقهم من مواجهة المصاريف العلاجية و الرعاية الطبية و تشمل هذه المصاريف:

العلاج ، الجراحة ، الأدوية ، الإقامة بالمستشفى ، علاج الاسنان ، النظارات الطبية ، الفحوصات البيولوجية و الكردوغرافية ، إعادة التدريب الوظيفي للاعضاء ، العلاج بمياه الحمامات المعدنية و المتخصصة ، النقل بسيارة الاسعاف .

التأمين على العجز: هو منح معاش للمؤمن الذي انقطع عن العمل بسبب عجز ، يشترط في المادة 3 من المرسوم 35/85 في المؤمن له كي يستفيد من معاش عجز أن يتعرض لعجز كلي و نهائي يجعله غير قادر مطلقا على ممارسة أو الاستمرار في ممارسة أي نشاط مهني كان .

كما يشترط أيضا :

/ أن يقوم فحصه من طبية الصندوق

/ أن يكون قد اشترك في الصندوق لمدة لا تقل عن سنتين .

/لا يستفيد من التأمين على العجز المؤمن له الذي قام بعملية الشطب قبل عجزه .

التأمين على الوفاة: قد ورد في نص المادة 2 من القانون 11/83 النص على إدراج خطر الوفاة ضمن الأخطار التي تشملها التغطية في مجال التأمينات الاجتماعية و يهدف هذا التأمين إلى توفير الحماية لذوي حقوق المؤمن له ، يستفيد منها كل من :

الوالدين , الزوجة ,الولد أقل من 18 سنة ,الإبنة العزباء ، المطلقة (الغير عاملة) .

يشترط في التأمين على الوفاة :

/ أن يكون المؤمن له a jour في الصندوق

/ أن لا يكون قد قام بعملية الشطب قبل وفاته

مصلحة بطاقة الشفاء:

تعتبر مصلحة الشفاء من أهم المصالح وذلك بعد عصرنتها من خلال نظام البطاقات الالكترونية شفاء، حيث توفرهن البطاقة للمرضى الحصول على العناية الطبية الضرورية دون التحمل المالي الثقيل وتهتم هذه المصلحة بتسيير طلبات الملف الإداري بطاقات الشفاء (بطاقة مغناطيسية) كما يتمثل دورها في حجز، بناء، تشغيل، تعديل، توزيع هذه البطاقات على مستحقيها من المؤمنين، وهذا ما ينجر عنه تبادل يدوي والكتروني (باستخدام برنامج PASCAM) للبيانات والمعلومات وتخزينها عند كل عملية إنشاء وتشغيل بطاقة من بطاقات الشفاء.

مصلحة التقاعد:

تتكفل بشريحه المتقاعدين أو ذوي حقوقهم حيث يقوم المكلف بالمصلحة باستقبال ملفات المنخرطين الذين يريدون الاستفادة من منحه التقاعد بحيث يتعين عليهم تقديم مجموعه من الوثائق الضرورية يشمل ذلك احضار شهاده الوضعية الوظيفية بصفه أو لى طلبا لتقاعد، نسخه من بطاقة الهوية الوطنية، شهادة الولادة، شهاده عائليه وشهاده عدم عمل الزوج أو الزوجة .

يمنح معاشا لتقاعدي لكل مؤمن له بلغ السن 65 سنة بالنسبة للرجال و 60 سنة بالنسبة للنساء غير ان العاملات اللائير بين اولدا او عده اولاد طيله تسع سنوات تستفيد على الاقل من تخفيض في السن على اساس سنه واحده عن كل ولد وذلك في حدود ثلاث سنوات.

حيث يعتمد في حساب معاش التقاعد محل افضل 10 سنوات اشتراك مع الاخذ بعين الاعتبار عدد سنوات الاشتراك الذي يجب أن لا يقل عن 15 سنة اشتراك و يتم حسابه وفقا لمعادلة الرياضية التالية:

* المعدل الشهري لأفضل 10 سنوات ضرب 2.5% ضرب عدد سنوات الاشتراك.

* مع اضافته منحه الزوجة الماكثة في البيت و الاعانات المالية المقدمة من طرف الدولة.

* اما بالنسبة لمنحه التقاعد فتم نحلل مؤمن الذي بلغ سن التقاعد ودفع اشتراكات تساوي على الاقل خمس سنوات و اقل من 15 سنة ويتم حساب منحه التقاعد بنفس الطريقة الذي يحسب بها معاش التقاعد.

* اما في حاله توفي المؤمن يتم تفعيل نظام التقاعد المنقول وهو المعاش الذي يمنح الى ذوي حقوق المؤمن المتوفي وفق ما يحدده القانون المتعلق بالتقاعد. يجب ان يكون المؤمن المتوفي قد قام على الاقل بالاشتراك لمدة ثمان سنوات، اما في حاله الاشتراك اقل من ثمان سنوات تسمى منحه التقاعد المنقول، يجب ان يكون المؤمن المتوفي قد اشترك على الاقل خمسة سنوات.

يقسم مبلغ المعاش المنقول بين ذوي الحقوق حسب النسبه التي يحددها التشريع حسب الحالات الاتيه:

1-الزوج فقط في غياب ذوي حقوق آخرين 75% من مبلغ معاش المؤمن لها لمتوفي.

2-الزوج زائد ذو حق اخر 50% للزوج و 30% لدي الحق الآخر

3-الزوج زائد ذوي حقوق آخرين 50% للزوج 40% لذوي الحقوق الآخرين تقسم بينهم بالتساوي

مصلحة المحاسبة والمالية :

تؤدي هذه المصلحة دورا هاما و أساسيا في نشاط الصندوق و تكمن مهامها الاساسية في :

- إحصائيات المداخيل (الإشتراكات)
- إحصائيات الشيكات غير القابلة للدفع
- إحصائيات حالة الخزينة
- ضبط حالات الصندوق و رصيده
- جداول كشوف المراقبة
- حالات الأداء و التعويضات
- يعمل على تسجيل كل العمليات المحاسبية و المالية للوحدة
- إستقبال الصكوك غير القابلة للدفع لتحويلها فيما بعد إلى مصلحة المنازعات لاتخاذ التدابير اللازمة
- دفع منح الوفاة
- اعداد الميزانية السنوية للصندوق و ضمان متابعة تنفيذها

• ضمان تنظيم المحاسبة و المالية و تسييرها و مراقبتها

• إعداد وثائق التلخيص المتعلقة بسير المحاسبة

مصلحة المؤمن له إجتماعيا:

تضطلع مصلحة المؤمن له اجتماعياً في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بمهام عدة تهدف إلى تقديم الدعم الشامل للمنخرطين. تشمل هذه المهام استقبال شكاوى المؤمنین والرد على رسائلهم وشكاواهم، فضلاً عن تقديم الدعم اللازم والمرافقة لهم خلال مختلف التحديات. بالإضافة إلى ذلك، تقوم المصلحة بزيارات منزلية للمؤمنين الكبار في السن، والمتقاعدين، والعجزة، والمرضى، بهدف مساعدتهم في التحصيل وتنظيم ملفاتهم وإحياءها. ولضمان تقديم الخدمة بشكل متكامل، تجري المصلحة تحقيقات طبية وإدارية متعمقة للوقوف على الحالة الاجتماعية للمنخرطين وتحديد الخدمات المناسبة وفقاً لاحتياجاتهم وظروفهم الخاصة.

مصلحة الوسائل العامة:

مصلحة الوسائل العامة تعد أحد الأقسام الحيوية داخل صندوق الضمان الاجتماعي، حيث تقوم بتنظيم وإدارة عدد من الأنشطة والمهام الرئيسية وهي:

1. شراء المعدات والوسائل اللازمة: تقوم بتحديد احتياجات المؤسسة من المعدات والوسائل ثم تنظيم عملية الشراء لتلبية هذه الاحتياجات بطريقة فعالة واقتصادية.

2. إرسال الرسائل البريدية: تتولى مهمة إرسال الرسائل البريدية اللازمة للتواصل مع العملاء أو الشركاء التجاريين أو أي جهة أخرى بطريقة رسمية وفعالة.

3. إجراء عمليات الجرد: تقوم بعمليات الجرد لتحديد وتسجيل وتقييم الموارد والأصول المخزنة التي تمتلكها المؤسسة في فترات محددة، وذلك للتأكد من دقة السجلات المحاسبية وتحديث المعلومات المالية.

4. صيانة المعدات: بالإضافة إلى شراء المعدات، قد تكون المصلحة مسؤولة أيضاً عن تنظيم صيانة وإصلاح المعدات وضمان استمرارية عملها بفعالية.

مصلحة الإعلام الآلي:

تقوم هذه المصلحة بتشغيل، تركيب، صيانة أجهزة الإعلام الآلي في الوكالة الولائية والفروع والشبابيك التابعة لها، كما يتم تزويدها بالتطبيقات والتحديثات الجديدة التي تقدمها المديرية المركزية للإعلام الآلي بالعاصمة.

المبحث الثاني: تحليل الاستبيان :

المطلب الأول : منهجية الدراسة:

1- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء بمستغانم ، وتم اختيار عينة تتكون من 25 عامل ومن ثم توزيع الإستبيان على هذه العينة داخل المؤسسة.

2- الاستبيان :

هو مجموعة من الأسئلة التي يتم طرحها على أفراد العينة المدروسة ويسمى أيضا استطلاع الرأي، وقد قمنا في هذا الإستبيان بطرح مجموعتين من الأسئلة:

الفرع الأول: مجموعة من أربع أسئلة متعلقة بالبيانات الشخصية للموظفين فيما يتعلق بالجنس، السن، المستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة.

الفرع الثاني: يتمثل في 14 سؤال عن الرقمنة ودورها في تحسين الأداء الإداري.

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الإستبيان تمت عملية التفرغ البيانات في excel وتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية في حساب النسب .

المطلب الثاني: عرض البيانات وتحليل النتائج.

أولا: عرض وتحليل البيانات الشخصية:

عرض البيانات الشخصية:

سنقوم في الجدول الموالي بعرض توزيع البيانات الشخصية لأفراد العينة، وذلك حسب الجنس، السن، المستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة:

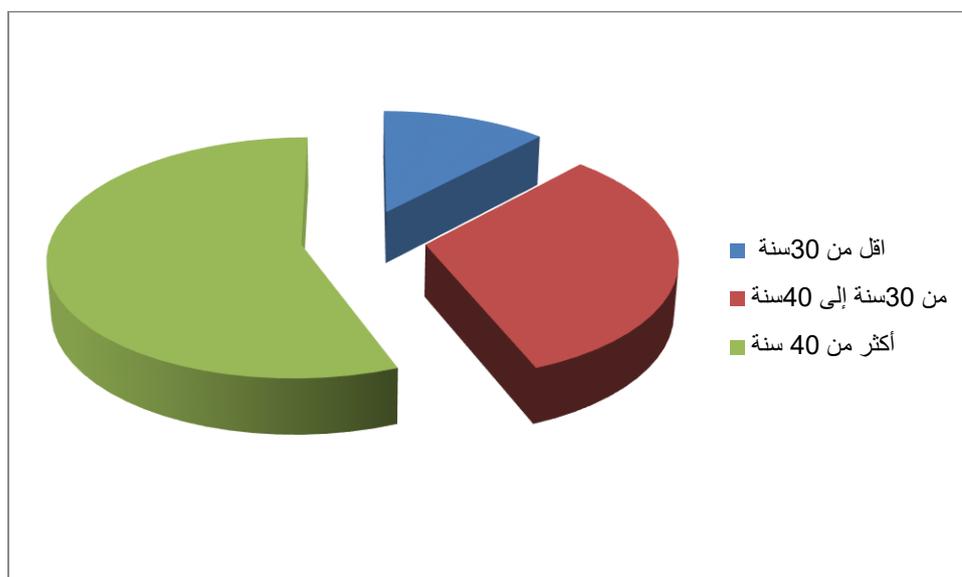
أ- تحليل نتائج التوزيع حسب السن:

الجدول رقم 01 : نتائج التوزيع حسب السن

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
السن	اقل من 30 سنة	3	12%
	من 30 سنة إلى 40 سنة	8	32%
	أكثر من 40 سنة	14	56%
	المجموع	25	100%

مصدر : من إعداد الطالبين

الشكل رقم 03 : يمثل دائرة نسبية لنتائج التوزيع حسب السن



مصدر : من إعداد الطالبين

تحليل النتائج:

حسب نتائج العمرية فإن الفئة الغالبة على العينة هي فئة الأفراد البالغين أكثر من 40 سنة بنسبة 56% تليها فئة العمر المحصورة بين 30 و40 سنة بنسبة 32% ومن ثم نسبة جد قليلة للأفراد بعمر أقل من 30 سنة بنسبة 12%.

مما يدل على أن التوظيف في الآونة الأخيرة قد قلّ بنسبة كبيرة وهذا ما يدل على أن هناك عدة عوامل منها سياسة التقشف التي فرضت في السنوات الأخيرة التي مر بها العالم (كورونا).

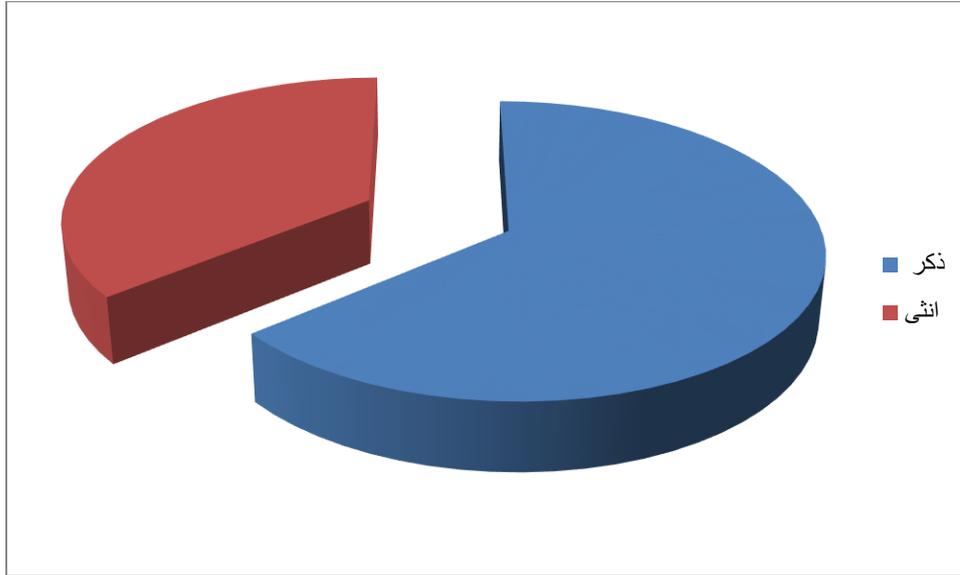
ب)- تحليل نتائج التوزيع حسب الجنس:

الجدول رقم 02 : نتائج التوزيع حسب الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	16	64%
	انثى	9	36%
	المجموع	25	100%

مصدر : من إعداد الطالبتين

الشكل رقم 04 : يمثل دائرة نسبية لنتائج التوزيع حسب الجنس



مصدر : من إعداد الطالبتين

تحليل نتائج :

يتبين من خلال العينة المدروسة تغلب نسبة الذكور بنسبة 64% في حين بلغت نسبة الإناث فيها 36%، هذا

التوزيع يشير إلى تفوق الذكور في عينة الدراسة.

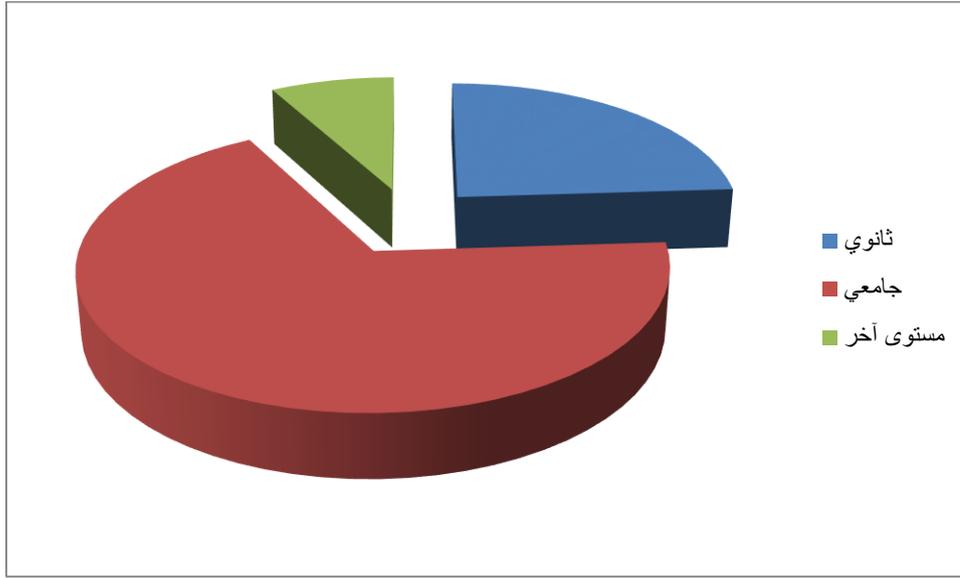
ج)- تحليل نتائج التوزيع حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم 03 : نتائج توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	عدد الأفراد	النسبة المئوية (%)
ثانوي	6	24%
جامعي	17	68%
مستوى آخر	2	8%
المجموع	25	100%

مصدر : من إعداد الطالبتين

الشكل رقم 05 : يمثل دائرة نسبية لنتائج توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي



مصدر : من إعداد الطالبتين

تحليل نتائج:

توضح نتائج توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي أن أغلب أفراد العينة يملكون مستوى جامعي وبلغت نسبة هذه الفئة 68%، تليها فئة العاملين بمس ثانوي بنسبة 24%، أما فئة العاملين بمستوى آخر فتمثل الاقلية بنسبة 8%.

هذا يمثل أن الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء يعتمد كثيرا على الجامعيين وهذا ما يدل على أن مستوى العمالة في هذا الصندوق مرتفع جدا، مما يجدر بنا التوصل إلى بعض ابتكارات الموظفين الجديدة خصوصا في مجال الإعلام الآلي.

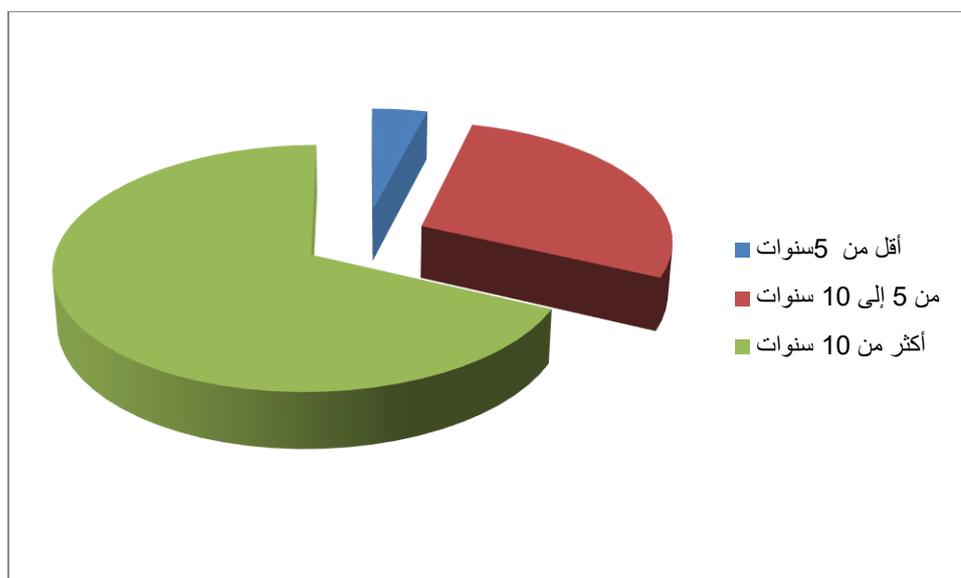
(د)- تحليل النتائج حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم 04 : النتائج حسب سنوات الخبرة

4%	1	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
28%	7	من 5 إلى 10 سنوات	
68%	17	أكثر من 10 سنوات	
100%	25	المجموع	

مصدر : من إعداد الطالبتين

الشكل رقم 06 : يمثل دائرة نسبية لنتائج حسب سنوات الخبرة



مصدر : من إعداد الطالبتين

تحليل نتائج:

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن الفئة الغالبة على العينة هي فئة العاملين الذين يملكون أكثر من 10 سنوات خبرة، وبلاغة نسبتها 68%، تليها فئة العاملين بخبرة بين خمسة إلى 10 سنوات بنسبة 28% ، أما فئة العاملين بأقل من خمس سنوات خبرة مثلت الأقلية بنسبة 4%.

هذا ما يدل على ان نسبة الخبراء الذين لديهم خبرة كبيرة في هذا المجال مما يستدعي إلى انتقال هذه الخبرة إلى ما منهم أقل خبرة.

ثانيا : عرض وتحليل بيانات رقمية:

1- عرض بيانات الرقمنة ودورها في تحسين الأداء الإداري:

السؤال الأول : تهدف رقمنة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء إلى تسريع العمليات الإدارية.

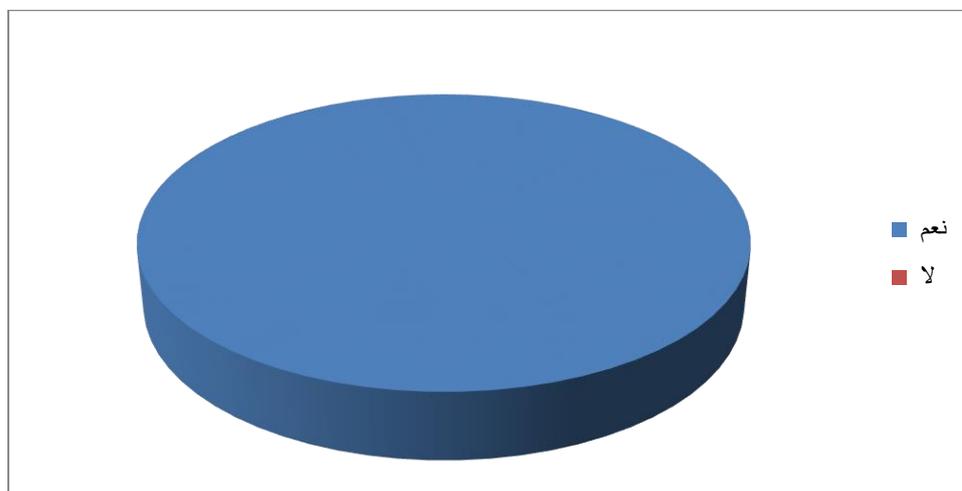
الجدول رقم 05 : تهدف إلى رقمنة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي إلى تسريع العمليات الإدارية

	لا	نعم	الإجمالي
العدد	0	25	25
النسبة	0%	100%	100

مصدر : من إعداد الطالبتين

الشكل رقم 07 : يمثل دائرة نسبية تهدف إلى رقمنة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي إلى تسريع العمليات

الإدارية



مصدر : من إعداد الطالبتين

من خلال نتائج إجابات أفراد العينة حول السؤال التالي: تهدف رقمنة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

إلى تسريع العمليات الإدارية حيث توصلنا إلى النتائج التالية: 25 فرد أجابوا بنعم أيما نسبته 100% و صفر فرد أجابوا

ب لا أي ما نسبته صفر 0% وهذا يعنى أن رقمته الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي تهدف إلى تسريع العمليات الإدارية.

السؤال الثاني: تهدف رقمته الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي إلى ربح الوقت والجهد.

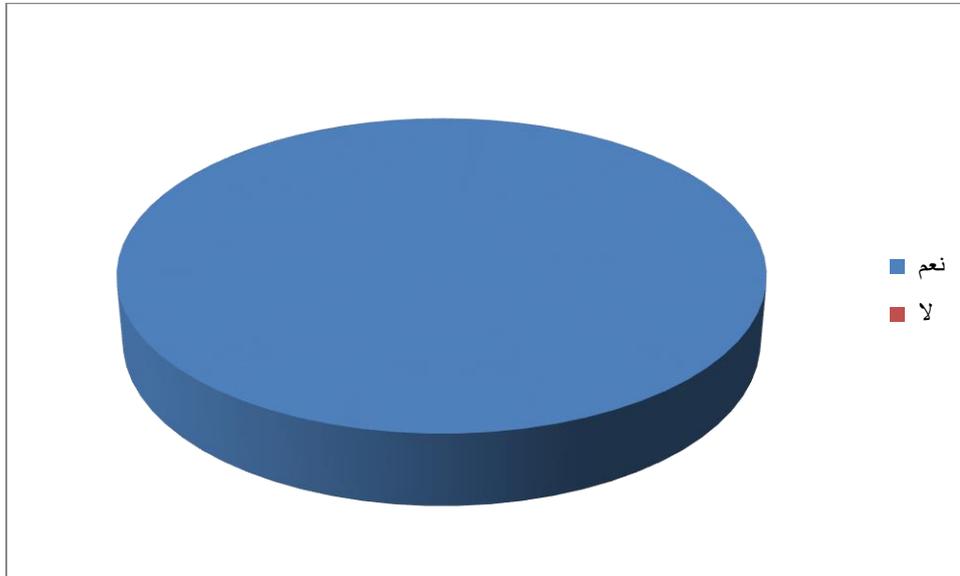
الجدول رقم 06: تهدف رقمته الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي إلى ربح الوقت والجهد.

	لا	نعم	الإجمالي
العدد	0	25	25
النسبة	0%	100%	100

مصدر: من إعداد الطالبتين

الشكل رقم 08: يمثل دائرة نسبية تهدف إلى رقمته الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي إلى ربح الوقت

والجهد.



مصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال نتائج إجابات أفراد العينة حول السؤال التالي الذي ينص على تهمد فرقمنة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي إلى ربح الوقت والجهد والتي كانت كالتالي: 25 فردا أجابوا ب: نعم أي ما نسبته 100% وصفر الذين أجابوا ب: لا وهذا يشير إلى أنرقمنة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي يهدف إلى ربح الوقت والجهد.

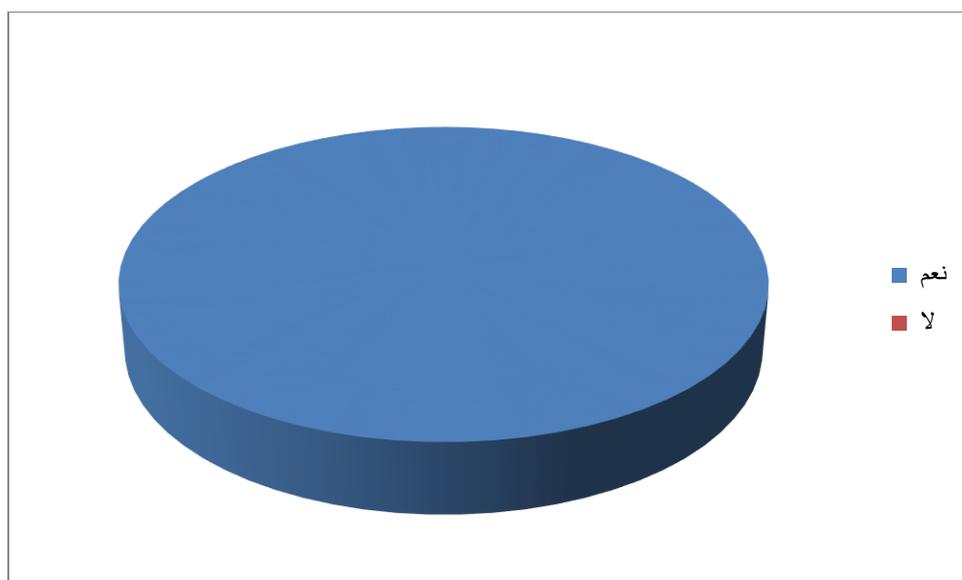
السؤال الثالث: رقمنة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي تسهل أداء المهام.

الجدول رقم 07: رقمنة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي تسهل أداء المهام.

الإجمالي	لا	نعم	
25	0	25	العدد
100	0%	100%	النسبة

مصدر: من إعداد الطالبتين

الشكل رقم 09: يمثل دائرة نسبية لرقمنة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي تسهل أداء المهام.



مصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال نتائج إجابات أفراد العينة حول السؤال الثالث: رقمنا الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي تسهل أداء المهام، حيث كانت كالتالي : 25 فردا أجابوا ب: نعم أي ما نسبته 100% و صفر الذين أجابوا ب: لا و هذا ما يدل على أن رقمنا الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي تسهل أداء المهام.

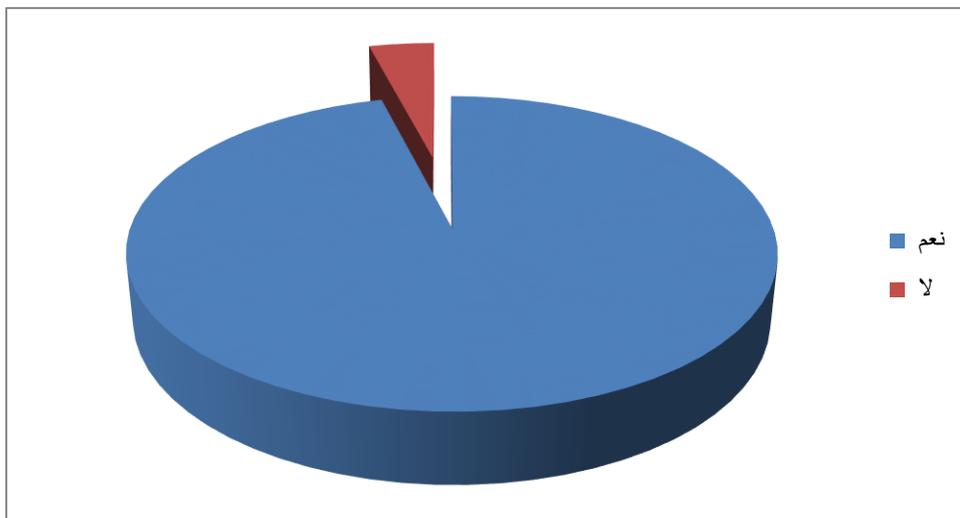
السؤال الرابع: رقمنا الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء يساعد في التصنيف مع مختلف الإدارات الأخرى.

الجدول رقم 08 : رقمنا الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء يساعد في التصنيف مع مختلف الإدارات الأخرى.

الإجمالي	لا	نعم	
25	1	24	العدد
100	4%	96%	النسبة

مصدر : من إعداد الطالبتين

الشكل رقم 10 : يمثل دائرة نسبية لرقمنا الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء يساعد في التصنيف مع مختلف الإدارات الأخرى.



مصدر : من إعداد الطالبتين

من خلال نتائج إجابات أفراد العينة حول السؤال الرابع رقمنا الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي يساعد في التصنيف مع مختلف الإدارات الأخرى، حيث كانت كالتالي : 24 لفرادا أجابوا ب: نعم أي ما نسبته 96% و فرد أجاب ب: لا و هذا ما نسبته 4% وهذا يدل على أن الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي يساعد بشكل كبير في التنسيق بين مختلف الإدارات الأخرى.

السؤال الخامس: رقمنا الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء يحقق مبدأ الشفافية.

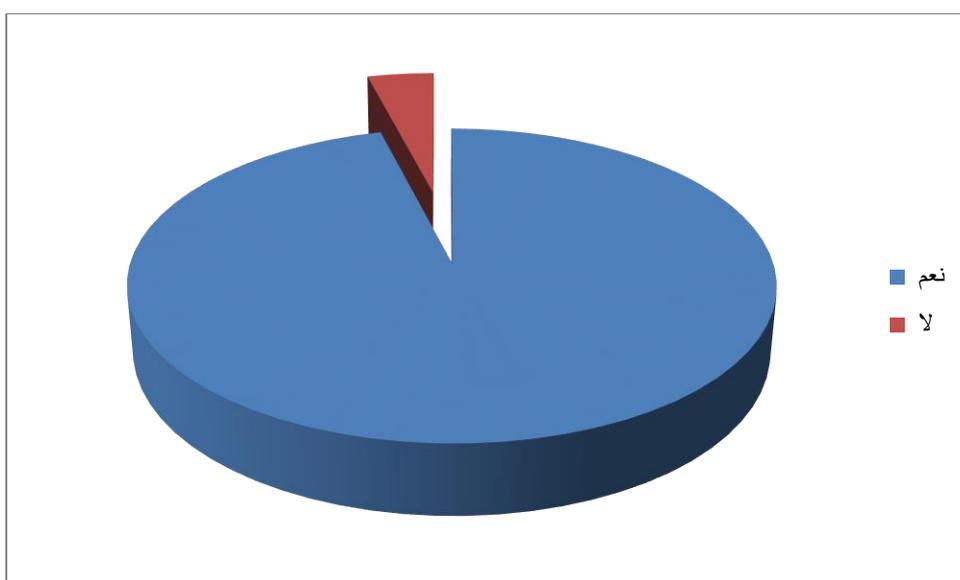
الجدول رقم 09: رقمنا الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء يحقق مبدأ الشفافية.

الإجمالي	لا	نعم	
25	1	24	العدد
100	4%	96%	النسبة

مصدر : من إعداد الطالبتين

الشكل رقم 11 : يمثل دائرة نسبية رقمنا الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء يحقق مبدأ

الشفافية.



مصدر : من إعداد الطالبتين

من خلال نتائج إجابات أفراد العينة حول السؤال الخامس: رقمنة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي يحقق مبدأ الشفافية، حيث كانت كالتالي: 28 فردا أجابوا ب: نعم أي ما نسبته 96% و 4 % الذين أجابوا ب: لا وهذا ما يشير إلى تحقيق مبدأ الشفافية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.

السؤال السادس: تساهم رقمنة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء في عصرنته.

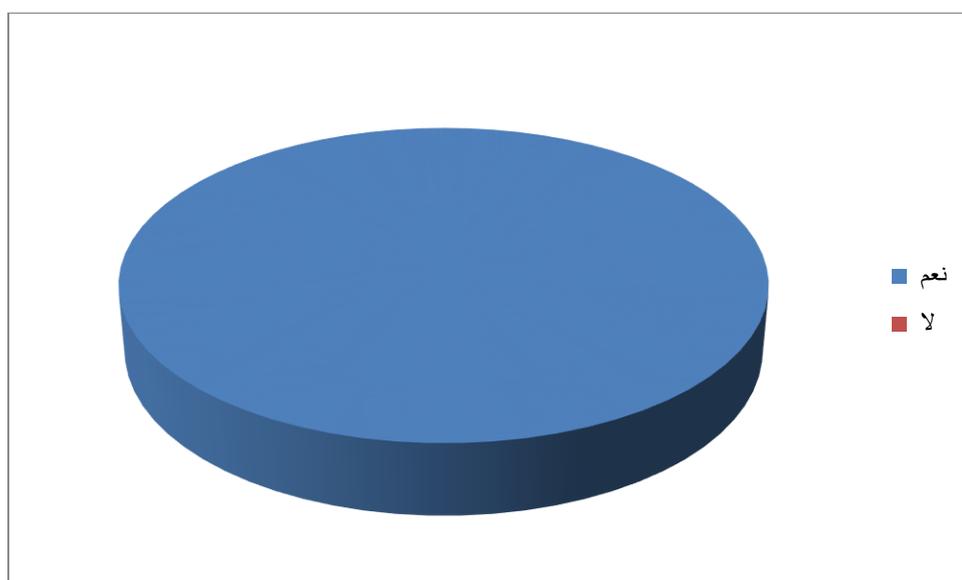
الجدول رقم 10 : تساهم رقمنة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء في عصرنته.

الإجمالي	لا	نعم	
25	0	25	العدد
100	0%	100%	النسبة

مصدر : من إعداد الطالبتين

الشكل رقم 12 : يمثل دائرة نسبية التي تساهم رقمنة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء في

عصرنته.



مصدر : من إعداد الطالبتين

من خلال نتائج إجابات أفراد العينة حول السؤال السادس: تساهم رقمنة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي في عصرنته توصلنا إلى النتائج التالية: 28 فردا أجابوا ب: نعم أي ما نسبته 100% و صفر فرد الذين أجابوا ب: لا وهذا ما يدل على أن الرقمنة تساهم بشكل كبير في عصرنة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.

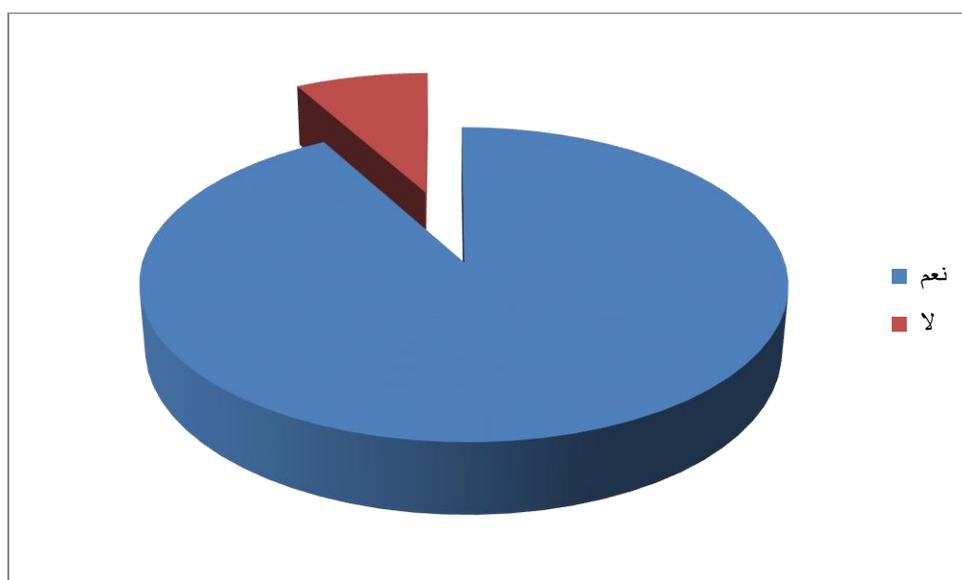
السؤال السابع: رقمنة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء تساهم في تسريع إنجاز المعاملات.

الجدول رقم 11: رقمنة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء تساهم في تسريع إنجاز المعاملات.

الإجمالي	لا	نعم	
25	2	23	العدد
100	8%	92%	النسبة

مصدر: من إعداد الطالبتين

الشكل رقم 13: يمثل دائرة نسبية التي رقمنة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء تساهم في تسريع إنجاز المعاملات.



مصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال نتائج إجابات أفراد العينة حول السؤال السابع: رقمنا الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي يساهم في تسريع إنجاز المعاملات حيث نستنتج أن 23 فردا أجابوا بنعم أيما نسبتها 92% و فردين أجابوا بلا أي ما نسبتها 8% وهذا يعني أن غالبية أفراد العينة يرون أنرقمنة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي يساهم في تسريع إنجاز المعاملات.

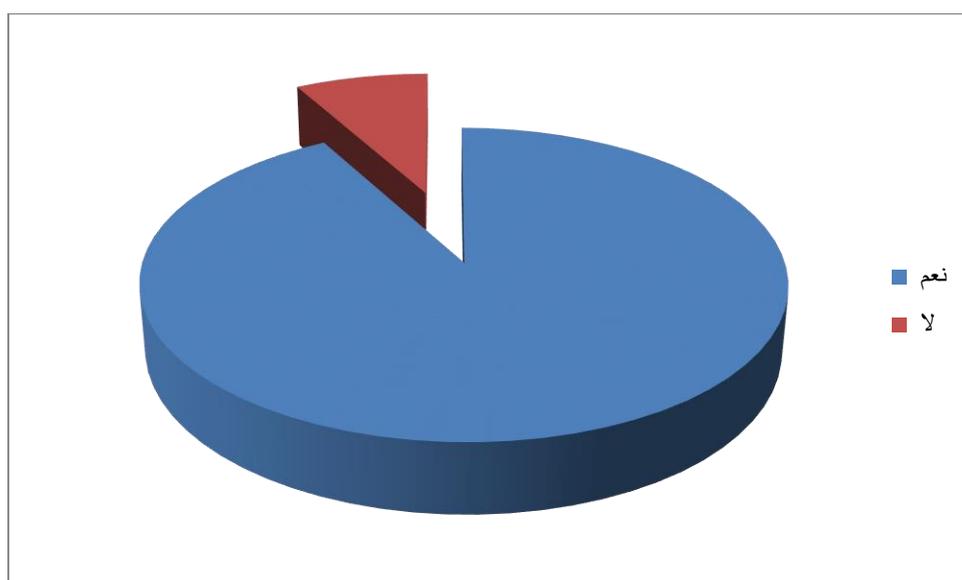
السؤال الثامن: رقمنا الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء تساهم في تعزيز الاتصال الداخلي.

الجدول رقم 12 : رقمنا الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء تساهم في تعزيز الاتصال الداخلي.

الإجمالي	لا	نعم	
25	2	23	العدد
100	8%	92%	النسبة

مصدر : من إعداد الطالبتين

الشكل رقم 14 : يمثل دائرة نسبية رقمنا الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء تساهم في تعزيز الاتصال الداخلي.



مصدر : من إعداد الطالبتين

بناء على السؤال الثامن تبين أن النسبة الأكبر من المستجيبين أيدت هذا الرأي، حيث أجاب 23 فردًا بـ "نعم" بنسبة 92%، بينما أجاب فردان اثنان فقط بـ "لا" بنسبة 8%. هذه النتائج تؤكد أن عملية الرقمنة في مختلف الأقسام والمصالح، مما سينعكس إيجابًا على أداء المؤسسة وكفاءتها التشغيلية. الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ستساهم بشكل كبير في تحسين التواصل وتدفق المعلومات بين مختلف الأقسام والمصالح، مما سينعكس إيجابًا على أداء المؤسسة وكفاءتها التشغيلية.

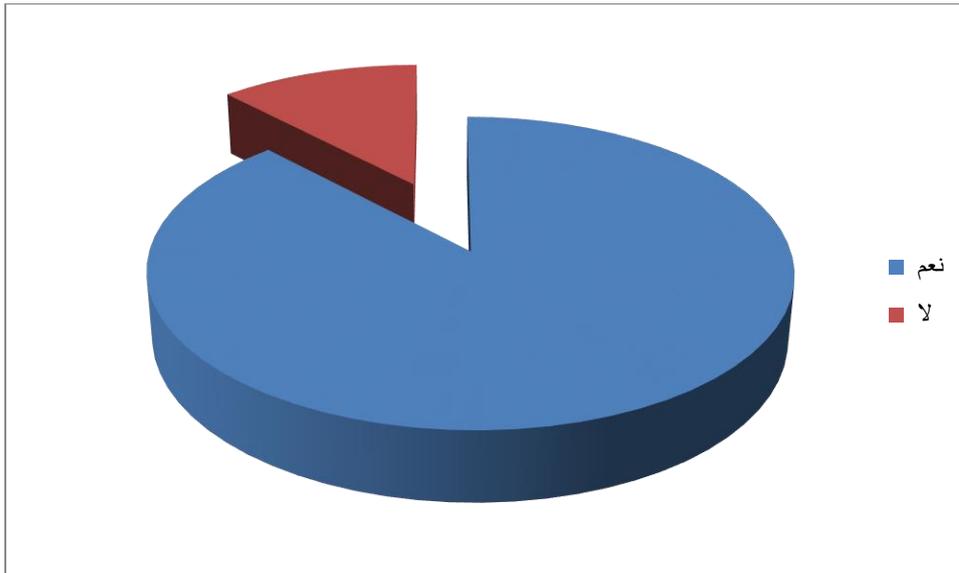
السؤال التاسع: الرقمنة تساهم في تحسين رضا الموظفين وزيادة فاعلية العمل.

الجدول رقم 13 : الرقمنة تساهم في تحسين رضا الموظفين وزيادة فاعلية العمل.

الإجمالي	لا	نعم	
25	3	22	العدد
100	12%	88%	النسبة

مصدر : من إعداد الطالبتين

الشكل رقم 15: يمثل دائرة نسبية الرقمنة تساهم في تحسين رضا الموظفين وزيادة فاعلية العمل.



مصدر : من إعداد الطالبتين

نجد في السؤال التاسع أن الغالبية العظمى من المستجيبين وافقت على ذلك، حيث أجاب 22 شخصًا بـ "نعم" بنسبة 88%، في حين أجاب 3 أشخاص فقط بـ "لا" بنسبة 12%. هذه النتائج تشير إلى أن عملية الرقمنة من المتوقع أن تؤدي إلى تحسين رضا الموظفين وزيادة فاعلية العمل داخل المؤسسة. حيث يمكن أن تسهم الرقمنة في تبسيط الإجراءات وتسريع المعاملات، مما يوفر الوقت والجهد على الموظفين ويحسن من بيئة العمل لديهم، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على مستوى أدائهم وإنتاجيتهم.

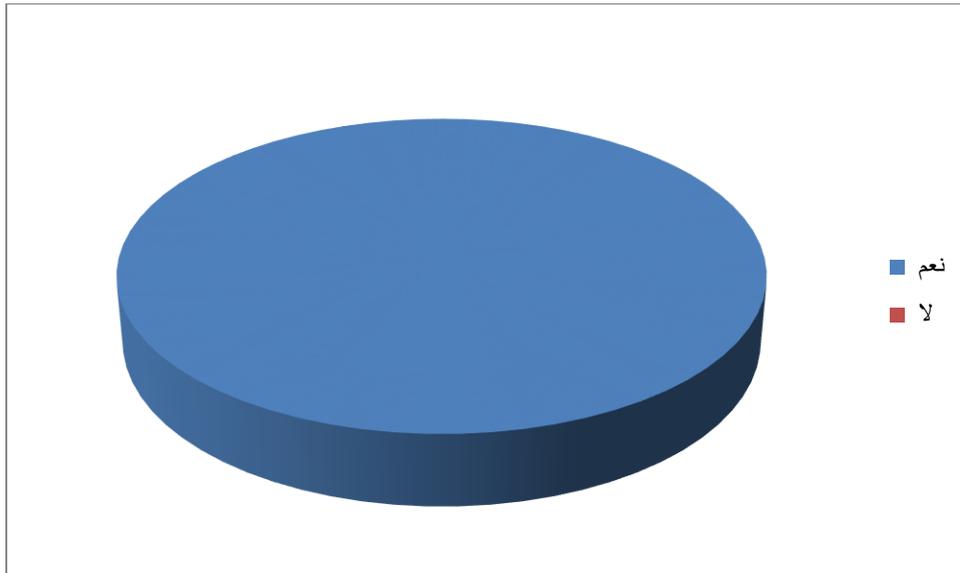
السؤال العاشر: تطبيق التقنيات الرقمية يساهم في تحسين دقة البيانات وتقليل الأخطاء.

الجدول رقم 14 : تطبيق التقنيات الرقمية يساهم في تحسين دقة البيانات وتقليل الأخطاء

الإجمالي	لا	نعم	
25	0	25	العدد
100	0%	100%	النسبة

مصدر : من إعداد الطالبتين

الشكل رقم 16: يمثل دائرة نسبية تطبيق التقنيات الرقمية يساهم في تحسين دقة البيانات وتقليل الأخطاء



مصدر : من إعداد الطالبتين

في السؤال العاشر كانت الإجابات موحدة وقاطعة، حيث أجاب 25 شخصًا بـ "نعم" بنسبة 100%، بينما لم يجب أي شخص بـ "لا" (0%). (هذه النتيجة المطلقة تؤكد بشكل قاطع اعتقاد جميع أفراد العينة بأن تطبيق التقنيات الرقمية له دور كبير في تحسين دقة البيانات وتقليل احتمالية حدوث الأخطاء. حيث تساعد الأنظمة الرقمية في التحقق من البيانات والحد من الأخطاء البشرية الناتجة عن العمليات اليدوية، مما يضمن جودة المعلومات ودقتها، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على كفاءة العمليات وجودة الخدمات المقدمة.

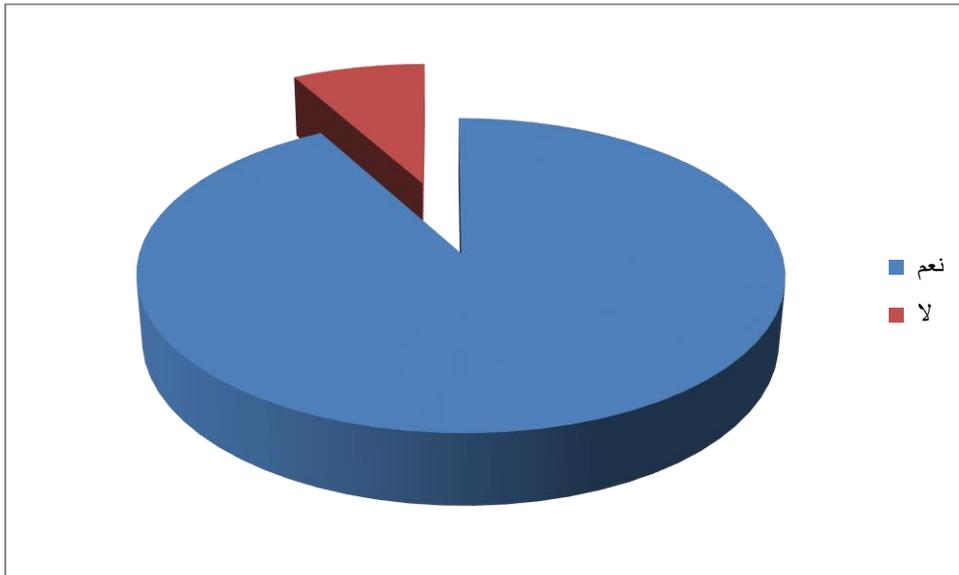
السؤال الحادي عشر: استخدام بطاقة الشفاء يساهم بشكل كبير في تسهيل العمليات.

الجدول رقم 15: استخدام بطاقة الشفاء يساهم بشكل كبير في تسهيل العمليات.

	نعم	لا	الإجمالي
العدد	23	2	25
النسبة	92%	8%	100

مصدر: من إعداد الطالبتين

الشكل رقم 17: يمثل دائرة نسبية استخدام بطاقة الشفاء يساهم بشكل كبير في تسهيل العمليات.



مصدر: من إعداد الطالبتين

بناء على نتائج إجابات أفراد العينة حول السؤال الحادي عشر، تبين أن الغالبية الساحقة من المستجيبين وافقت على ذلك، حيث أجاب 23 شخصًا بـ "نعم" بنسبة 92%، في حين أجاب شخصان اثنان فقط بـ "لا" بنسبة 8%. هذه النتائج تشير إلى أن استخدام بطاقة الشفاء يُعتبر خطوة مهمة في تسهيل العمليات وتبسيط الإجراءات داخل المؤسسة. حيث يمكن لهذه البطاقة الرقمية أن تساعد في تسريع عمليات التحقق من هوية المستفيدين وتقديم الخدمات بشكل أسرع وأكثر كفاءة، مما يوفر الوقت والجهد على الموظفين والمتعاملين على حد سواء، ويحسن من تجربة العملاء بشكل عام.

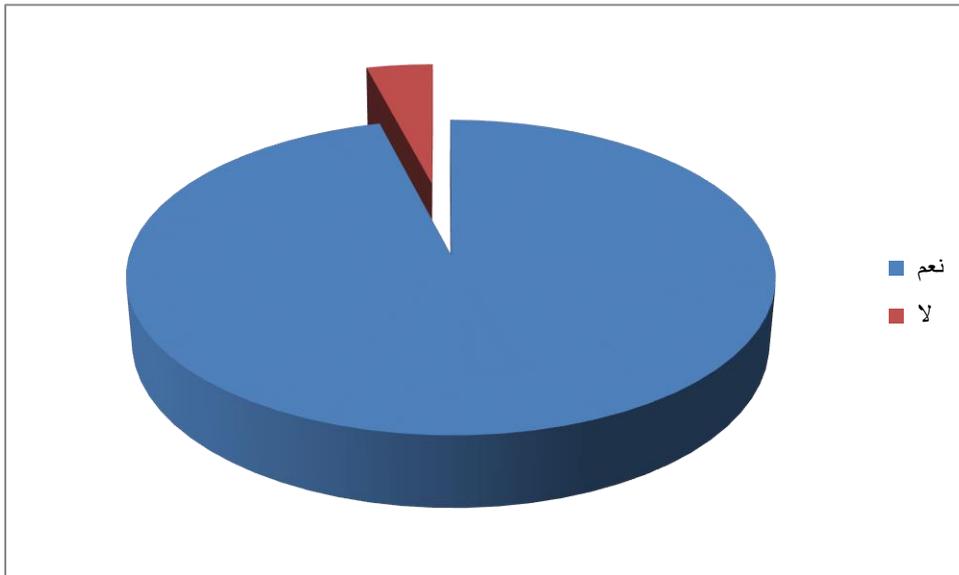
السؤال الثاني عشر: ساهمت بطاقة الشفاء في تلبية حاجيات المواطن بصورة آنية و فورية.

الجدول رقم 16: ساهمت بطاقة الشفاء في تلبية حاجيات المواطن بصورة آنية و فورية.

مصدر: من إعداد الطالبتين

الإجمالي	لا	نعم	
25	1	24	العدد
100	4%	96%	النسبة

الشكل رقم 18: يمثل دائرة نسبية لمساهمة بطاقة الشفاء في تلبية حاجيات المواطن بصورة آنية و فورية.



مصدر: من إعداد الطالبتين

بناء على نتائج إجابات أفراد العينة حول السؤال الثاني عشر، تبين أن الأغلبية الساحقة من المستجيبين أكدت على ذلك، حيث أجاب 24 شخصًا بـ "نعم" بنسبة 96%، بينما أجاب شخص واحد فقط بـ "لا" بنسبة 4%. هذه النتائج تُظهر أن بطاقة الشفاء أحدثت تحولاً إيجابياً في تلبية احتياجات المواطنين بشكل فوري وأني، حيث ساهمت في تسريع عمليات الحصول على الخدمات الصحية وتقليص الوقت والجهد المبذول للحصول عليها. يُعتبر هذا التطور خطوة مهمة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين وتعزيز رضاهم، مما ينعكس إيجاباً على ثقتهم في المؤسسات الحكومية وكفاءتها.

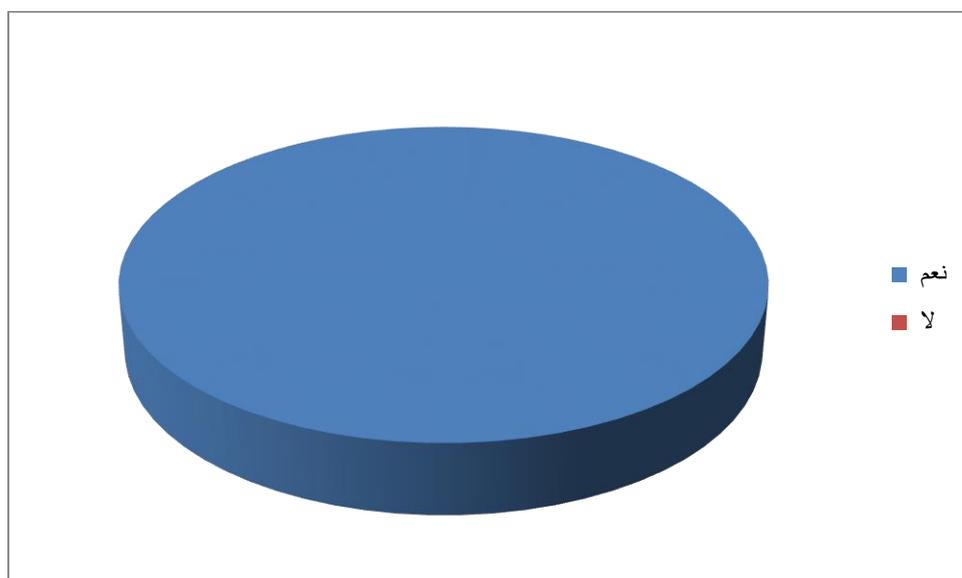
السؤال الثالث عشر: يمتلك الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء بمستغانم موقعا إلكترونيا.

الجدول رقم 17: يمتلك الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء بمستغانم موقعا إلكترونيا.

	لا	نعم	الإجمالي
العدد	0	25	25
النسبة	0%	100%	100

مصدر : من إعداد الطالبتين

الشكل رقم 19: يمثل دائرة نسبية يمتلك الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء بمستغانم موقعا إلكترونيا.



مصدر : من إعداد الطالبتين

فيما يتعلق بالسؤال الثالث عشر حول امتلاك الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء بمستغانم لموقع إلكتروني، فقد أجمع جميع أفراد العينة البالغ عددهم 25 شخصًا على الإجابة بـ "نعم" أي 100 %، مما يشير إلى أن الصندوق يمتلك بالفعل موقعًا إلكترونيًا. هذا التأكيد القاطع من قبل كافة المستجيبين يعكس مدى انتشار المعرفة بوجود هذا الموقع الإلكتروني ودوره كقناة رئيسية للتواصل والحصول على المعلومات والخدمات المقدمة من الصندوق. يُعتبر امتلاك مثل هذه المنصة الرقمية خطوة مهمة نحو تحديث وتطوير أساليب العمل، وتعزيز الشفافية والوصول إلى المعلومات بشكل أسرع وأكثر فعالية.

السؤال الرابع عشر: يتوفر الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء بمستغانم على كافة التجهيزات التكنولوجية اللازمة لرقمنة عمل الصندوق.

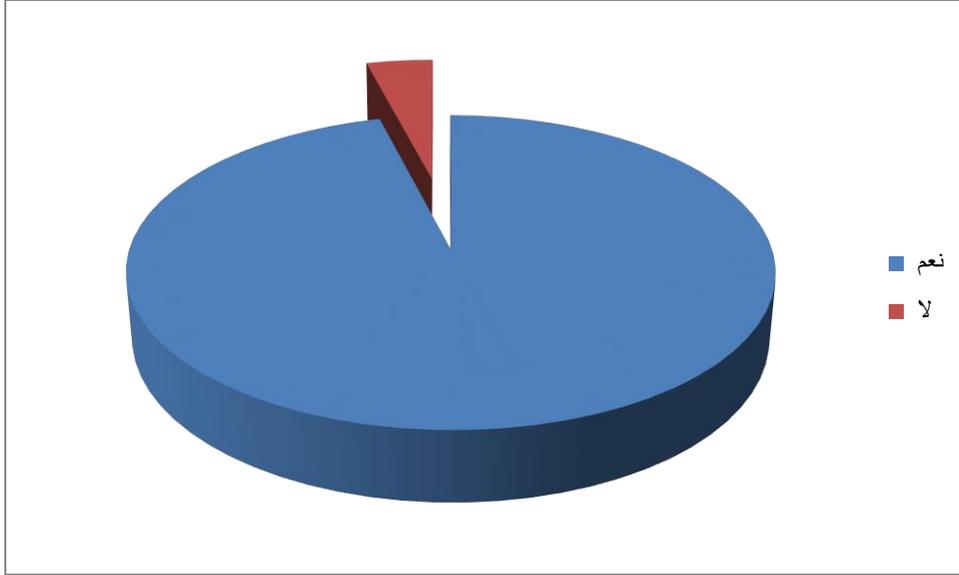
الجدول رقم 18: يتوفر الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء بمستغانم على كافة التجهيزات التكنولوجية اللازمة لرقمنة عمل الصندوق.

	نعم	لا	الإجمالي
العدد	24	1	25
النسبة	96%	4%	100

مصدر : من إعداد الطالبتين

الشكل رقم 20: يمثل دائرة نسبية يتوفر الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بمستغانم على كافة

التجهيزات التكنولوجية اللازمة لرقمنة عمل الصندوق.



مصدر : من إعداد الطالبتين

بناءً على نتائج إجابات أفراد العينة حول السؤال الرابع عشر: "هل يتوفر الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بمستغانم على كافة التجهيزات التكنولوجية اللازمة لرقمنة عمل الصندوق؟"، تبين أن الغالبية العظمى من المستجيبين أكدت ذلك، حيث أجاب 24 شخصاً بـ "نعم" بنسبة 96%، في حين أجاب شخص واحد فقط بـ "لا" بنسبة 4%. هذه النتائج تشير إلى أن الصندوق قد حقق خطوات كبيرة في توفير البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لتحقيق الرقمنة، مما يعكس الاهتمام بمواكبة التطورات الحديثة وتبني أحدث التقنيات في مجال العمل. توفر هذه التجهيزات الأساس المادي لتطبيق الرقمنة بكفاءة، وتمهد الطريق لتحسين جودة الخدمات وتسريع إنجاز المعاملات بشكل أكثر فعالية.

خلاصة الفصل :

فيما يتعلق بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء، تشير النتائج إلى أن المؤسسة قد حققت تقدماً ملحوظاً في مسيرتها نحو الرقمنة والتحول الرقمي، حيث نجحت في تطبيق العديد من المبادرات والحلول الرقمية التي أثبتت فعاليتها في تحسين جودة الخدمات المقدمة وكفاءة العمليات الداخلية. فعلى صعيد تقديم الخدمات للمواطنين، ساهم استحداث بطاقة الشفاء في تسهيل العمليات وتلبية احتياجات المستفيدين بشكل أني وفوري، مما عزز من رضاهم وثقتهم في المؤسسة كما أن توفير موقع الكتروني للصندوق بعد خطوة مهمة في اتجاه زيادة الشفافية والوصول إلى المعلومات بشكل أسهل وأكثر فعالية. أما على الصعيد الداخلي، فقد أكدت النتائج أن الرقمنة ساهمت في تسريع إنجاز المعاملات وتحسين الاتصال والتنسيق بين المصالح المختلفة، بالإضافة إلى زيادة رضا الموظفين وفاعلية العمل، وذلك من خلال تبسيط الإجراءات وتقليل الأخطاء البشرية. علاوة على ذلك، تشير النتائج إلى أن الصندوق يمتلك البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لدعم عملية الرقمنة، حيث تتوفر على التجهيزات والأنظمة الرقمية المناسبة لتطبيق الحلول المبتكرة وتحسين جودة البيانات والمعلومات.

على الرغم من هذه الإنجازات، إلا أن عملية الرقمنة في المؤسسة لا تزال في مراحلها الأولى، حيث لا تزال هناك بعض الجوانب التي تحتاج إلى مزيد من التطوير والتحسين. لذلك، يتعين على الصندوق مواصلة جهوده في هذا المجال وتكثيف استثماراته في التكنولوجيا الرقمية والكفاءات البشرية اللازمة لتحقيق الرقمنة الشاملة في جميع جوانب العمل.

خاتمة

ضمن بحثنا هذا محاولة لدراسة دور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري حين تطرقنا مفهوم الأداء الإداري ثم إلى مفهوم الرقمنة و دورها في تحسين الأداء الإداري في المؤسسات .

أن الرقمنة تعد احد مظاهر عصرنة المؤسسات على اختلاف انواعها ، و جماهيرها المستهدفة ، و تأتي مساهمة للتحويل في مجال التكنولوجيا الذي يعيشه سكان المعمورة ، و استجابة المتطلبات الدخول الى عالم المعرفة ، من دون نقائص او على الأقل تقليل الفجوة قدر الامكان بين من يملك و لا يملك المعلومات في الجامعة الجزائرية ، أي عندما يتمكن المدراء في المؤسسة من أداء وظائفهم الإدارية على نحو جيد فإن المؤسسة يصب لديها درجة عالية من احتمال تحقيق أهدافها المنشورة بفعالية. وهكذا ، إذا تمكن المؤسسة المختلفة التي يتكون منها مجتمع ما أن تحقق بنجاح أهدافها فإن هذا المجتمع على المستوى القومي سوف يشهد حالة من الإزدهار والرفاهية.

وذلك للحفاظ على المستوى المرغوب فيها .هذا ما يجعلنا نقول إن : الأداء التنظيمي للمؤسسات الإدارية بحاجة إلى إدارة مدركة لأمرين اثنين : أولهما : ضرورة وعي المؤسسة بتجهيزها بكل ما هو جديد وتقني ، وثانيهما : تسطير دورات تكوينية . من اجل جني ثمار في انتشار ثقافة العمل الرقمي ، وتسهيل كافة العمليات الإدارية بكفاءة وبطريقة إلكترونية تضمن شفافية ، وامن وجودة المعلومات ، وتعدى صفة الورقية وتكديسها ، إلى جانب تحقيق مرونة أكبر في العمل وتضييق الفجوات في المستويات الإدارية .

النتائج :

- ✚ يتطلب التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية إعادة هندسة كل نظم العمل الإداري للمنظمات التقليدية وتحويلها إلى وظائف إدارية تشمل كل من التخطيط التنظيم التوجيه والرقابة الإلكترونية؛
- ✚ يمكن للإدارة الرقمية تحسين أداء العاملين من خلال توفير التقنيات الحديثة والأدوات الرقمية المتطورة؛
- ✚ يمكن للإدارة الرقمية تحسين وإدارة المهام وتنظيم العمليات الداخلية للمؤسسة؛
- ✚ يمكن الأدوات الرقمية أن تساعد في زيادة الشفافية والمساءلة حيث يمكن للعاملين والمسؤولين الوصول إلى المعلومات بسهولة وبكل شفافية؛

يمكن أن تساعد التكنولوجيا الحديثة في تحسين العمل عن بعد، حيث يمكن للعاملين الوصول إلى المعلومات والأدوات التي يحتاجونها بسهولة، ويمكن للإدارة الوصول إلى العاملين بسهولة وإدارة العمل عن بعد بكفاءة.

التوصيات:

وفي هذا الشأن يمكن لنا أن نقدم بعض التوصيات التي توصلنا لها من خلال إجراء هذه الدراسة:

- ❖ تشجيع العاملين على الإتيان بأفكار جديدة؛
- ❖ تحسين التواصل والتنسيق حيث يساعد النظام دائرة الإدارة التقليدية؛
- ❖ توفير التدريب المناسب حيث يمكن أن يساعد التدريب على استخدام التكنولوجيا الحديثة والأدوات الرقمية في تحسين مهارات العاملين وزيادة كفاءتهم؛
- ❖ تحسين إدارة المعرفة إذ يمكن للإدارة الرقمية تحسن إدارة المعرفة والخبرات داخل المؤسسة، وذلك من خلال إنشاء نظم لإدارة المعرفة وتبادل المعلومات بين الموظفين وتوفير أدوات التقييم الإلكتروني وغيرها من الأدوات الرقمية لتحسين قدرات الموظفين بشكل عام؛
- ❖ يساعد النظام الرقمي على تحسين التواصل بين الإدارة والموظفين ، وتوفير الأدوات اللازمة لتنسيق الجهود بين الفرق المختلفة، وذلك من خلال استخدام برامج الدردشة الفورية والبريد الإلكتروني وغيرها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا : قوانين

- قانون رقم 2000/03 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية المؤرخ في 05 جمادى الأولى 1421 الموافق ل 05 غشت عام 2000 ، ج ر ، ع 48 بتاريخ 08 جمادى الأولى 1421 هـ الموافق ل 06 غشت 2000.
- القانون 15/03 يتعلق بعصرنة العدالة المؤرخ في 11 ربيع الثاني 1436 هـ الموافق ل 01 فبراير 2015، ج ر ع 60 المؤرخة في 20 ربيع الأول 1436 هـ الموافق ل 10 فبراير 2015.
- القانون 15/04 يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكتروني المؤرخ في 11 ربيع الثاني 1436 هـ الموافق ل 01 فبراير 2015 ج ر ، ع 60 المؤرخة في 10 ربيع الثاني 1436 هـ الموافق ل 10 فيفري 2015

ثانيا : مراجع باللغة العربية

كتب :

- أبو بكر محمد ال هوش المنظمات الرقمية في العالم العربي الدار العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2009.
- احمد ، الكبسي، تطور النظم الالية في المكتبات من الحوسبة الى الرقمنة الافتراضية ، العربية 300 ، العدد 29، 2008.
- أحمد درويش، الشفافية والنزاهة حلمنا القادم، نشرية تكنولوجيا الإدارة، ع 08 مصر، فيفري مارس 2007.
- احمد فرج احمد، الرقمنة داخل المؤسسات المعلومات ام خارجها . المملكة المتحدة: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، العدد 4 ، 2009.
- احمد مشهور ، تكنولوجيا المعلومات وأثرها على التنمية الاقتصادية ، المؤتمر العربي الثالث للمعلومات الصناعية والشبكات المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2003 .
- أسماء حسين حافظ ، تكنولوجيا الإتصالو الاعلام في عصر الفضاء الإلكتروني والمعلوماتي الرقمي الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2008.
- الحسيني فلاح حسن عداي ، دار وائل للنشر، عمان، 2000 .
- الخزامي عبد الحكيم أحمد ، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين : تقييم الأداء ، ج2 ، مكتبة ابن سينا ، القاهرة ، 1999م.

- المير عبد الحليم علي : العلاقة بين ضغوط العمل و بين الولاء التنظيمي و الأداء و الرضا الوظيفي و الصفات الشخصية ، مجلة الإدارة العامة ، العدد 2 ، الرياض ، 1996م.
- برنوطي سعاد نائف : إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد ط 2 ، دار وائل ، عمان ، 2004م.
- بشير عباس العلق الخدمات الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2004 .
- بشير عباس العلق، الإدارة الرقمية، المجالات و التطبيقات 1 مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية. 2005.
- بن نوار، صالح ،فعالية التنظيم في المؤسسات الإقتصادية ، قسنطينة ، مخبر علم الإجتماع للإتصال و البحث و الترجمة، 2006م.
- حريم حسن ، إدارة المنظمات من المنظور كلي ، دار الحامد ، الأردن ، 2003م.
- حسن،رواية محمد إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية ، 1999م.
- حنفي سليمان ، السلوك التنظيمي للأداء ، مكتبة عين شمس، القاهرة ، 1994م.
- سعد غالب ياسين - الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية - الرياض: مركز البحوث، 2005.
- سعيد يقطين ، من النص إلى النص مدخل إلى جماليات الإبداع التفاعلي ، بيروت: مركز الثقافي العربي ، ط 2005، 1 .
- طه طارق ، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية ، 2006م.
- عاشور أحمد صقر ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ، 2005م.
- عبد الستار، العلي ، وآخرون ، المدخل إلى إدارة المعرفة ، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2006 .
- علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، الطبعة الثالثة.2013.
- عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين ، بيروت، دار الغرب الإسلامي، 2006.
- مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان - الأردن، 2015.
- محمد سمير أحمد ، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة، ط1، عمان، الأردن، 2009.

- محمد، محمود الطعمانة ، طارق ، شريف، العلوش ، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي ، الأردن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2004.

- مريم خالص حسين الحكومة الالكترونية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، وزارة المالية، العراق، 2013.

- مصطفى أحمد السيد: إدارة موارد البشرية – الإدارة العاصرة لرأسمال الفكري ، القاهرة ، 2004م.

- نجلاء احمد يس ، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية ، القاهرة ، العربي للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2013.

- عبد الفتاح ، بيومي حجازي ، النظام القانوني لحماية الحكومة الالكترونية ، الكتاب الأول ، النظام القانوني للحكومة الالكترونية ، الإسكندرية ، دار الفكر الجامعي، 2003.

رسائل الجامعية :

- نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، سنة 2005/2006 .

- إسرائ نبشي ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة محمد خيضر- بسكرة، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013 .

- بحرص بوفتيك، علي شواربي دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية بقطاع التربية الوطنية بالجزائر - دراسة حالة بمديرية التربية لولاية غرداية، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة غرداية غرداية، 2019.

- بوخنوفة عبد الوهاب المدرسة والتلميذ المعلم، وتكنولوجيا الإعلام والاتصال رسالة دكتوراه، ، قسم الإعلام والاتصال ، جامعة الجزائر 2007.

- حبيبة سليمان، نظام التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال GPL بسعيدة، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية شعبة علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، سعيدة 2018.

- حمزة جهرة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة على الولاية المنتدبة أولاد جلال، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019.

- رباح كمال أحمد ،العوامل الإجتماعية و العوامل الأكاديمية المؤثرة في الأداء الطالب الجامعي العربي، كلية التربية ، جامعة طانطا ، 2007م، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2008م.
- سعيد بن معلا العمري المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الأمنية رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية والأمنية، السعودية 2003.
- سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مطبوعات الملتقي العلمي الدولي الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة الجزائر، مارس، 2005 .
- سهيلة مهري ، المكتبة الرقمية في الجزائر (دراسة للواقع وتطلعات المستقبل)، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة ، 2005 .
- صلاح ، مصطفى قاسم ، " التحديات الأمنية للحكومة الالكترونية (دراسة مسحية لتجربة دبي في دولة الامارات العربية المتحدة)" ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، قسم العلوم الإدارية ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية . الرياض ، 2003.
- عادل عشي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2006 .
- عبد الرحمن ، سعد القرني ، تطبيقات الإدارة الالكترونية في الأجهزة الأمنية دراسة مسحية على ضباط شرطة منطقة "الرياض" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2007 .
- عبد المليك مزهودة، الاداء بين الكفاءة والفعالية ، مفهوم وتقييم مجلة العلوم الانسانية العدد 1 كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، نوفمبر 2001 .
- كنزة جمال، انعكاسات إعادة الهندسية على نجاح المؤسسة - دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة E.P.S ، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2017،
- مزهودة عبد المليك : الأداء بين الكفاءة و الفعالية – مفهوم و تقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 1 ، جامعة بسكرة ، 2001م.
- موسى عبد الناصر، محمد قريشي مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة - بسكرة - الجزائر)، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ورقة، العدد 09 ، 2011.

- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009.

- محمد بودالي، موسى بوشنب، رقمنة الإدارة كأسلوب لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر- الإدارة الجبائية نموذجاً - مجلة دراسات جبالية - دورية علمية دولية محكمة متخصصة، جامعة البليدة 2 لونيسبي علي، البليدة، العدد 08، جوان 2016.

- يوسف محمد ابو امونة، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة، الجامعة الإسلامية كلية الدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2009).

المجلات:

- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001.

مواقع الإلكترونية

- ثروت شلي، طبيعة وسمات العمل الإداري أيادينا للمشروعات والأعمال

<http://ayadina.kenanaonline.com>. 17/05/2024

- علي ، السيد الباز ، الحكومة الالكترونية والإدارة المحلية ، الإدارة المحلية الإلكترونية العربية ، متاح في www.arablawinfo.com يوم 19/03/2024 على الساعة 17:45.

- عبد الرحمن ، تيشوري ، " الإدارة الالكترونية ، الحوار المتمدن ، العدد 1418 ، متاح في : يوم 29/05/2020 على الساعة 11:02 : <http://www.Ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=53793>

- حسن باكير، علي ، المفهوم الشامل للإدارة الالكترونية ، مجلة آراء حول الخليج ، الإمارات العربية المتحدة العدد 23 مركز الخليج للأبحاث ، 2006 ، متاح في للأبحاث، 2006 ، [http:// alibakeer.maktooblog.com/85589%D8](http://alibakeer.maktooblog.com/85589%D8) ، يوم 16/04/2024 على الساعة 22:46

ثالثا: المراجع باللغة الأجنبية

- Boislandelle h.m : Gestion de ressources humaines dans la petite moyenne entreprise , économique, Paris ,1998.

- Elie, 1998 ,Cohen : Dictionnaire de gestion –vocabulaire-conceptset outils ,France , Paris ,jauve 19, Rue.saint-Denis.
- J – Barraus Entreprise et performance globale , outils , évaluation et pilotage, economica,Paris, 2000 .
- Martory Bernard et Daniel Crozet : Gestion de ressources humaines, Pilotage Social et performances, 6 éme édition dunod ,Paris , 2005,
- Murru ,MariaElena ,E- government : from real to virtual. Brussels , 11 April 2003.
- Naffa ,khaloun , "Jordan e - government programme" ,Jordan e - government initiative ,Jordan , septembre 2005.
- Zhiyuan Fang ,E - government in digital ,concept ,practice ,PARIS 2002
- Jean - Marie Peretti : Dictionnaire de ressources humaines ,Librairie Vuibert, 1999.

الملاحق

وزارة العمل و التشغيل و الضمان الاجتماعي



الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي
لغير الأجراء

الوكالة الولائية :
الفهرس: ت.م./ /

تقرير مراقبة

- المادة 36 من القانون رقم 14-83 المؤرخ في 2 يوليو سنة 1983 المتعلق بالتزامات المكلفين في مجال الضمان الاجتماعي، المعدل و المتمم.
- المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 130-05 المؤرخ في 24 أبريل سنة 2005 الذي يحدد شروط ممارسة أعوان المراقبة للضمان الاجتماعي و كفايات اعتمادهم، المعدل و المتمم.
- المادة 14 من المرسوم التنفيذي رقم 15-289 المؤرخ في 14 نوفمبر 2015 المتعلق بالضمان الاجتماعي للأشخاص غير الأجراء الذين يمارسون نشاطا لحسابهم الخاص.

نحن مراقب الضمان الاجتماعي :
الوكالة الولائية:، الكائن مقرها ب:.....
وفي يوم من شهر سنة الساعة:.....
قمنا بمراقبة السيد(ة):.....، المسجل (ة) تحت رقم:.....
المولود(ة) بتاريخ:.....، ب:.....
ابن:، و:.....
النشاط:.....
العنوان:.....

و على إثر عملية المراقبة المجرات بالعنوان المذكور أعلاه، تمت معاينة العيوب و المخالفات المرتكبة من طرف المعني(ة) و كذا الإجراءات المتخذة، مع تدوين المبالغ المستحقة دون تحديد الزيادات عن التأخير و التي يتم تحديدها بصفة نهائية و تحصيلها عند دفع الاشتراكات الرئيسية، و المدونة كالتالي:

العيوب و المخالفات المعاينة

1. <input type="checkbox"/> <u>عدم الانتساب</u> :
تاريخ بداية النشاط :
2. <input type="checkbox"/> <u>عدم التصريح أو التصريح الخاطئ لوعاء الاشتراكات</u> :
<input type="checkbox"/> <u>عدم التصريح</u> :
<input type="checkbox"/> <u>التصريح الخاطئ</u> :
السنوات المعنية:، السند:
معلومات أخرى:
3. <input type="checkbox"/> <u>عدم استيفاء الاشتراكات</u> : المعني لم يستوف لاشتراكات فترات التكاليف الآتية :
الأسباب:

وزارة العمل و التشغيل و الضمان الاجتماعي

الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

لغير الأجراء



الوكالة الولائية :

الفهرس: م ت م / /

المرجع:

محضر تبليغ إعداز

المادة 46 من القانون رقم 08-08 المؤرخ 23 فبراير 2008 المتعلق بالمنازعات في مجال الضمان الاجتماعي.

نحن مراقب الضمان الاجتماعي :

الوكالة الولائية:, الكائن مقرها ب:

قمنا وفي يوم من شهر سنة الساعة:

ب:, بتبليغ الإعداز رقم الفهرس:

إلي السيد (ة):, المسجل (ة) تحت رقم:

المولود (ة) بتاريخ:, ب:

ابن:, و:

النشاط:

العنوان:

يتضمن الإعداز موضوع المحضر مجموع المبالغ المستحقة و المحددة ب: دج.

بالأحراف: دينار جزائري.

و قد أعلمنا المعني(ة) أن لديه(ها) أجل 30 يوم ابتداء من تاريخ استلام هذا الإعداز من أجل تسوية وضعيته(ها). بتسديد الديون المترتبة عليه(ها).

كما أعلمناه(ها) بإمكانية الاستفادة من جدول الدفع بالتقسيط وذلك طبقا لأحكام المواد 16 و 17 من المرسوم التنفيذي رقم 15-289 المؤرخ في 14 نوفمبر 2015، المتعلق بالضمان الاجتماعي للأشخاص غير الأجراء الذين يمارسون نشاطا لحسابهم الخاص.

و في حالة عدم تسوية وضعيته(ها) يتم تحصيل المبالغ المستحقة عن طريق إجراءات التحصيل الجبري طبقا لأحكام المادة 45 من القانون رقم 08-08 المؤرخ 23 فبراير 2008 المتعلق بالمنازعات في مجال الضمان الاجتماعي.

إثباتا لذلك حررنا هذا المحضر، و بعدما قرأناه على المعني(ة) وقعه و استلم الإعداز موضوع المحضر.

توقيع المستلم(ة)

.....

المراقب المعتمد

بطاقة التعريف الوطنية - رخصة السياقة

رقم:

الصادرة عن:

في:



وزارة العمل والتشغيل والضمان الإجتماعي

الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

لغير الأجراء

الوكالة الولائية : مستغانم

آخر إجراء قبل المتابعة القضائية

رقم التسجيل :

الإسم :

اللقب :

العنوان :

ندعوكم للتقدم إلى مصالحنا من أجل الإستفادة من التدابير التي تسمح لكم بتفادي المتابعة القضائية ، المنصوص عليها في أحكام القانون رقم 08-08 المؤرخ في 2018/02/23 ، المتعلق بالمنازعات في مجال الضمان الإجتماعي ، حيث يمكنكم الإستفادة من جدول لتسديد الإشتراكات عن طريق الدفع بالتقسيط وذلك بتقديم طلب خطي إلى مصالح الصندوق .

فيما يخص زيادات وغرامات التأخير المترتبة عن تسديد الإشتراكات في غير الأجل المحددة قانونا ، يمكن أن تكون محل تخفيض بنسبة 50 % ، أو لا تفرض في حالة القوة القاهرة ، وذلك بعد رفع طعن أمام اللجنة المحلية المؤهلة للطعن المسبق ، للبت فيها .

تبقى هذه التدابير سارية المفعول في آجال لا تتعدى **الثمانية أيام (08)** من تاريخ إرسال الإنذار

أحسن استقبال ينتظركم .

المديرية

الملحق 05

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي
الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء
هيئة الضمان الاجتماعي : مستغانم
الوكالة: مستغانم
العنوان: 11 الطريق الساحلي ص ب 578 تجديد

ملاحقة

(لتحصيل المبالغ المستحقة لهيئات الضمان الاجتماعي)

إن مدير هيئة الضمان الاجتماعي ،

- بمقتضى القانون رقم 14.83 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتزامات المكلفين في مجال الضمان الاجتماعي، المعدل والمتمم ،
- وبمقتضى القانون رقم 08.08 المؤرخ في 16 صفر عام 1429 الموافق 23 فبراير سنة 2008 والمتعلق بالمنازعات في مجال الضمان الاجتماعي، لا سيما المواد 46 و 51 و 52 و 53 و 54 و 55 و 56 منه ،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07.92 المؤرخ في 28 جمادى الثانية عام 1412 الموافق 4 يناير سنة 1992 والمتضمن الوضع القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي والتنظيم الإداري والمالي للضمان الاجتماعي ،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 188.94 المؤرخ في 26 محرم عام 1415 الموافق 6 يوليو سنة 1994 والمتضمن القانون الأساسي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 370.06 المؤرخ في 26 رمضان عام 1427 الموافق 19 أكتوبر سنة 2006 والمتضمن إنشاء الصندوق الوطني لتحصيل اشتراكات الضمان الاجتماعي وتنظيمه وسييره ،
- ويعد الإعذار المؤرخ في 2016/05/23 المتعلق ب :

يعد هذه الملاحقة ضد :

اللقب والإسم أو الإسم التجاري :

رقم التسجيل للضمان الاجتماعي :

النشاط :

العنوان :

مكلف، مدين بالمبالغ المستحقة بعنوان الاشتراكات الأساسية والزيادات و / أو الغرامات على التأخير المرتبطة بها وكذا مصاريف التبليغ المتعلقة بالفترة : من إلى والمفصلة كالآتي:

- اشتراكات أساسية :
- غرامات وزيادات على التأخير :
- مصاريف التبليغ :
- المجموع :

حدد مبلغ هذه الملاحقة بمبلغ (بالحروف) : خمسة مائة وستة وستون ألف وتسع مائة وستة وسبعون دينار جزائري

حـرـرـبـ مستغانم في

المدير

مستخرج من القانون رقم 08.08 المؤرخ في 16 صفر عام 1429 الموافق 23 فبراير سنة 2008 والمتعلق بالمنازعات في مجال الضمان الاجتماعي؛
المادة 46: يتعين على هيئة الضمان الاجتماعي قبل اللجوء إلى تطبيق الإجراءات المذكورة أعلاه، أو أي دعوى أخرى أو متابعة، إعداد المدين ودعوته إلى تسوية وضعيته في أجل ثلاثين (30) يوما،

يجب أن يتضمن الإعداد، تحت طائلة البطلان، البيانات الآتية:

• اللقب أو الإسم التجاري للمدين،

• المبالغ المستحقة حسب طبيعتها وحسب فترة الاستحقاق،

• الأحكام التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالتحصيل الجبري، وكذا المقويات المترتبة عنها في حالة عدم الدفع،

يبلغ الإعداد إما برسالة موصى عليها مع وصل بالإستلام أو بواسطة محضر قضائي أو عون مراقبة معتمد لدى الضمان الاجتماعي بمحضر إستلام،

المادة 51: تعد الملاحقة من طرف مصالح هيئة الضمان الاجتماعي وفق إستمارة يحدد نموذجها عن طريق التنظيم ويوقع عليها مدير وكالة هيئة الضمان الاجتماعي المعنة تحت مسؤوليته الشخصية،

المادة 52: يؤشر رئيس المحكمة التي يوجد بدائرة اختصاصها مكان إقامة المدين، على الملاحقة في أجل عشرة (10) أيام، بدون مصاريف وتصبح نافذة،

المادة 53: تبليغ الملاحقة للمدين بواسطة عون مراقبة معتمد لدى الضمان الاجتماعي بمحضر إستلام أو بواسطة محضر قضائي.

المادة 54: تنفذ الملاحقة وفقا لأحكام قانون الإجراءات المدنية والإدارية في مجال التنفيذ الجبري،

المادة 55: تكون الملاحقة مجبلة النفاذ بغض النظر عن ككل طرق الطعن.

المادة 56: يمكن أن تكون الملاحقة محل طعن أمام الجهة القضائية التي أشرت عليها في أجل ثلاثين (30) يوما ابتداء من تاريخ إستلام التبليغ.

الملحق 06

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

مجلس قضاء : مستغانم

رئيس محكمة :

رقم :

نحن رئيس محكمة:

- بمقتضى القانون رقم 14.83 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتزامات المكلفين في مجال الضمان الاجتماعي، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى القانون رقم 08.08 المؤرخ في 16 صفر عام 1429 الموافق 23 فبراير سنة 2008 والمتعلق بالمنازعات في مجال الضمان الاجتماعي، لا سيما المواد 46 و 51 و 52 و 53 و 54 و 55 و 56 منه،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07.92 المؤرخ في 28 جمادى الثانية عام 1412 الموافق 4 يناير سنة 1992 والمتضمن الوضع القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي والتنظيم الإداري والمالي للضمان الاجتماعي،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 188.94 المؤرخ في 26 محرم عام 1415 الموافق 6 يوليو سنة 1994 والمتضمن القانون الأساسي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 370.06 المؤرخ في 26 رمضان عام 1427 الموافق 19 أكتوبر سنة 2006 والمتضمن إنشاء الصندوق الوطني لتحصيل اشتراكات الضمان الاجتماعي وتنظيمه وسيره،

وبعد الإطلاع على الملاحقة المذكورة على الجانب ،

نؤشر على هذه الملاحقة لتحصيل المبالغ بعنوان الاشتراكات الأساسية و الزيادات و/ أو الغرامات على التأخير المستحقة من طرف المكلف المدين ،

اللقب والإسم أو الإسم التجاري :

العنوان :

والمقدرة بمبلغ إجمالي بـ : (الأرقام)

وبالحروف :

حربـ في

رئيس المحكمة

وبناء على ما تقدم، فإن الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية تدعو وتأمّر جميع المحضرين وكذا كل الأعوان الذين طلب إليهم ذلك، تنفيذ هذه الملاحقة وعلى النواب العامين ووكلاء الجمهورية لدى المحاكم مد يد المساعدة اللازمة لتنفيذها، وعلى جميع قادة وضباط القوة العمومية تقديم المساعدة اللازمة لتنفيذها بالقوة عند الإقتضاء، إذا طلب إليهم ذلك بصفة قانونية.

رئيس أمناء الضبط

الملحق رقم 08

1- الجزء الأول: التعريف بالمؤسسة

إسم المؤسسة:

طابع المؤسسة:

- عمومي

- مختلط

- خاص

2- الجزء الثاني: التعريف بالموظف

الجنس: ذكر أنثى

السن:

المستوى التعليمي: ثانوي جامعي مستوى آخر

الخبرة:

الملحق رقم 09

الجزء الثاني:

العبرة	موافق	محايد
تهدف رقمنة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء إلى تسريع العمليات الإدارية.		
تهدف رقمنة نفس الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء إلى ربح الوقت والجهد .		
قامت رقمنة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء بتسهيل أداء المهام.		
رقمنة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء يساعد في التصنيف مع مختلف الإدارات الأخرى .		
رقمنة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء يحقق مبدأ الشفافية .		
تساهم رقمنة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء في عصرنته.		
رقمنة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء تساهم في تسريع إنجاز المعاملات .		
رقمنة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء تساهم في تعزيز الاتصال الداخلي .		
الرقمنة تساهم في تحسين رضا الموظفين وزيادة فاعلية العمل.		
تطبيق الرقمنة قد أدى إلى تحسين التنظيم وتسهيل إدارة الموارد.		
تطبيق التقنيات الرقمية يساهم في تحسين دقة البيانات وتقليل الأخطاء.		
استخدام بطاقة الشفاء يسهم بشكل كبير في تسهيل العمليات.		
ساهمت بطاقة الشفاء في تلبية حاجيات المواطن بصورة أنية فورية .		
يملك الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء بمستغانم موقعا إلكترونيا.		
يتوفر الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء بمستغانم على كافة التجهيزات التكنولوجية اللازمة لرقمنة عمل الصندوق .		

المخلص :

يشهد العالم تحولات عميقة و جذرية في المجتمع في مختلف الميادين اذ اوضحت التكنولوجيا مادة اولية عامة اساسية لنمو اقتصاد الدول و ازدهارها ، فقد اصبحت التكنولوجيا لها اثر كبير في احداث التغيرات و التطورات الإيجابية بفضل التقنيات الرقمية و تطبيقات الحاسب الالي و مختلف الاجهزة الذكية، و تعدد هذه التكنولوجيا الحديثة على اختلاف مسمياتها ، فنشأ مفهوم جديد للعالم الحديث يتمثل في الرقمنة، هذه الاخيرة جعلت الكثير من المؤسسات تتجه نحو تطبيقها، على غرار المؤسسات الجامعية التي اصبحت تهتم و تستعين بخدمات الرقمنة لما لها من أثر ايجابي على المؤسسة ككل . حيث تبنت جامعة يحي فارس المدية بصدد تحسين جودة التعليم العالي و البحث العلمي في إطار الرقمنة بمواجهة التحولات و التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمكوناتها المختلفة، والذي أصبح من ضروريات المؤسسات العصرية و الذي بدوره لا تستطيع هذه الاخيرة الاستمرار في ادائها المتميز، حيث سخرت جامعة المدية في سبيل ذلك كافة الوسائل البشرية و المادية للاستخدام الرقمنة في تحسين الاداء الاداري.

الكلمات المفتاحية:

1/ الأداء

2/ الأداء الإداري

3 / إدارة رقمية

4/ تحسين الأداء الإداري

abstract

The world is witnessing profound and radical transformations in society in various fields, as technology has become a general raw material essential for the growth and prosperity of countries' economies. Technology has become a major influence in bringing about positive changes and developments thanks to digital technologies, computer applications, and various smart devices, and they are numerous. This modern technology, despite its various names, has created a new concept for the modern world, represented by digitization. The latter has made many institutions move towards its application, similar to university institutions that have become interested in and using digitization services because of their positive impact on the institution as a whole. Yahya Fares University has adopted the goal of improving the quality of higher education and scientific research within the framework of digitization in the face of the tremendous transformations and developments in information and communication technology with its various components, which has become one of the necessities of modern institutions and without which the latter cannot continue its distinguished performance. To this end, there are sufficient human and

Key Words

1/ Performance 2/ Administrative performance 3/ Digital management 4/ Improving administrative performance