

المركز الجامعي احمد بن يحيى النشرىس - تىسمسىلت -
معهد العلوم القانونىة والإدارىة
قسم العلوم السىاسىة

الإدارة الإلكترونية ودورها فى فعالية الإدارة دراسة ميدانىة: الصندوق الوطنى للضمان الإجتماعى CNAS بتىسمسىلت

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نىل شهادة الماستر
تخصص: إدارة وجماعات محلىة

تحت إشراف الأستاذة
➤ د. عائشة سعى

إعداد الطالبىن :
➤ صادق سعى
➤ دانى أزهار

السنة الجامعىة 2018/2017

إهداء

أحمد الله على جميع نعمه، ونسأله المزيد من فضله وكرمه
أهدي هذا العمل المتواضع إلى من نزلت في حقهما الآية الكريمة: "وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"
إلى أعلى من في الدنيا زهرة حياتي ونور دربي، إلى أجمل ألماسة ترعرعت بقرنها إلى أول من نطقا إسمها
إلى من أمدتني باللطف والأمان إلى موكب الأمان "أبــــــــــــي" الحبيبة .
إلى أجمل و أحن قلب في الكون، إلى أعز إنسان على قلبي ، إلى سندي الحقيقي ومصدر سعادتي الذي
رباني على طريق الإسلام إلى "أبــــــــــــي الحبيب .
إلى روح جدي الذي أفتقده اليوم:أحمد " رحمه الله.
إلى النجوم التي أنارت حياتي رمز النبل والمحبة ومنبع الأمل المشرق الصافي الذي لا يغيب ضوءه
كالشمس والقمر إخوتي و أخواتي الأعزاء : " عائشة ،عربية ،عبد القادر وزوجته حنان ،فاطمة ،محمد وزوجته
سهام ،خيرة ،مرسلي وزوجته لبنى ،حميد .
إلى البراعم الصغيرة : جبريل سيد علي،ريتاج نور الأسيل ،أسينات ،سيف ،لمار رصيل،نور الهدى ، عبد
الرحمان ،إيمان ،مجيد،سهام .
إلى من تعبت معي في إنجاز هذه المذكرة ووقفت معي لأخر لحظة في إتمامها صديقتي الحبيبة : ازهار
إلى كل الأصدقاء والأحبة وزملاء قسم العلوم السياسية :قاضي نوال ،ميلودة، شيماء ،أم العلو ،كريمة ،
كريمة ،أمينة ،فاطمة ،حنان،منيرة،مسعودة،هناء ،سامية ،الزهرة .
إلى من تعلمت وسقيت على يدهم ينبوع العلوم أساتذتي من الابتدائية إلى الجامعة أساتذتي الكرام.

سنة

إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على إمام الأنبياء وصفوة الخلائق سيدنا ومولانا محمد الذي بعثه الله رحمة للعالمين وعلى آله وأصحابه نجوم الدجى وشموس العلم وأسلافها الذين حكموا بالحق المبين ، والتابعين لهم بإحسان إلى يوم الدين .

إلى التي لاتصفها الأشعار تلحن إسمها كل الأوتار ، إلى التي ساندت أمالي حتى لانتهار ، ولا طالما حثتني على مواصلة الإبحار ، إلى التي أضاءت بدعواتها دربي كالمنار ورافقتني حتى نهاية المشوار ، إلى التي تسمو فوق كل إعتبار . إلى التي علمتني الصبر صبران وجعلت الجنة تحت أقدامها فكانت في أسمى مكان وكانت فردوس الجنان إلى قرة عيني ونبض قلبي وملاك نفسي ، وتاج رأسي ، أمي الفاضلة ، العزيزة الغالية ، أهدي ثمرة جهدي المتواضع وأعتذر عن ثمار فاتني قطافها ورحمة ربي خير مما يجمعون .

إلى من أنجبني ورباني وساندي وعلمني والدي الكريم
إلى كل أفراد العائلة : أختي فاطمة وزوجها الجليلي ، وإلى أخي الهاشمي ويحي ، وإلى من ينادونني بخالتي : يونس ، أسماء ، أيوب وإلى الكتكوتة مريم ، وإلى كل الأهل والأقارب .
وإلى كل الزملاء في الدراسة وأخص الذكر صديقاتي صادق سعدة ، قاضي نوال ، ميلودة ، كريمة ، كريمة ،
وإلى كل من يعرفني .

أزهر

كلمة شكر

"سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم"

لك الحمد ربنا يا من مننت علينا بنعمة العلم ويسرت لنا سبله ومن تعيننا على حصيله، وعلمتنا ما لم نكن نعلم، ثم الصلاة والسلام على الحبيب المصطفى خير الأنام .

ومن تمام شكره تعالى أن نشكر أهل الفضل فضلهم وجهدهم وأن نعترف لهم بحقهم إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل...

[كن عالما ... فإن لم تستطع فكن متعلما، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا

تبغضهم ونخص بالتقدير والشكر :

الدكتورة: سعدي عائشة التي لم تبخل علينا بإرشاداتها وتوجيهاتها السديدة التي نقول لها بشرك قول

رسول الله صلى الله عليه وسلم:

" إن الحوت في البحر، والطير في السماء، ليصلون على معلم الناس الخير "

كما لا يفوتنا أن يتقدم بالشكر إلى السيد روشو عبد القادر كافة أسرة قسم العلوم السياسية الذين كانوا نعم السند في تحضير هذه المذكرة وإلى أعضاء اللجنة المناقشة الموقرة الذين قبلوا وتحملوا عناء قراءة هذه المذكرة ومناقشتها، كما نتوجه بخالص شكرنا وتقديرنا إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد على

إنجاز هذا العمل ولو بكلمة مشجعة

ولولاهم لما وصلنا إلى ما وصلنا إليه فلهم منا كل الشكر

والحمد لله رب العالمين.

ملخص الدراسة :

أصبحت المنظمات في عصرنا الحالي تعتمد بدرجة كبيرة على التطور في كل مستوياتها الإدارية لما شهده هذا العصر من تطوير سريع في تكنولوجيا المعلومات التي اكتسحت جميع المجالات بحيث أضحت الإدارة الإلكترونية تمثل عصب المجتمعات الحديثة وضرورة حتمية يجب السعي لتطبيقها في كل المؤسسات من أجل مواكبة هذا التقدم التكنولوجي كما أن لها دور هام في تحسين الخدمات العامة المقدمة للمواطنين وتطوير تقنيات الإدارة وذلك من أجل تخفيض الإجراءات في إنجاز المعاملات الإدارية مع المواطنين وتخفيف العبء على الموظف حيث تهدف هذه الدراسة إلى البحث في مختلف الإدارة الإلكترونية ودورها في فعالية الإدارة .

من خلال هذه الدراسة قمنا بتسليط الضوء على أهم تطبيقات الإدارة الإلكترونية وأهم المبادئ التي تعتمد عليها من أجل تحسين الخدمة وتطوير العمل الإداري ولقد أجريت دراستنا في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تيسميسيلت على جميع عمال مصالح الوثائق الإلكترونية مثل بطاقة الشفاء، الإعلام الآلي،... إلخ، وذلك لمعرفة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري والإدارة بصفة عامة وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك تأثير للمتغير المستقل "الإدارة الإلكترونية" على المتغير التابع "الإدارة" كما أوصت الدراسة بضرورة تشجيع ودعم الإدارة على تطبيق هذا المفهوم الجديد وإعادة البنية التحتية للمؤسسات وفق مايتلائم مع البيئة العصرية .

The summary of the study:

Nowdaysthecomissionsbecoms more develop in all administration level; because of data flourishment in technology in different domains. The electronic administration in modern societies must service all the institution for achieve the tecnological progress ;as it has an important role in percieve the general services to citizens in technique ways .the big object from this research to make the light on this important technique of electronic administration and the main values here are progress the services rapidly and develop the administration job in Agence of CNAS in tissemsilt on all factors of official electronic papers for examples service of recovers cart I.T.informationtecnology ...etc ,for knowing percent of electronic administration participation in progressing the administrative profission at the same time the administration in general vision.

The result of this research,we find that there are an indipendent and a big influence of /electronic administration/on the factors of administration as it is in order to make the necessity of helping the administration to it new meaning of service for repitation of building the institution for modern environment.

Finally ,the electronic administration becomes as a light of golden way of modern societissome we must service it to make some thing good for citizen and the society.

فهرس المحتويات

I	إهداء
III	كلمة شكر
IV	ملخص الدراسة :
V	فهرس المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
10	الفصل الأول: مدخل عام للإدارة الإلكترونية
21	تمهيد:
22	المبحث الأول: ماهية الإدارة.
22	المطلب الأول: مفهوم الإدارة.
25	المطلب الثاني: تطور الفكر الإداري.
35	المطلب الثالث: أهمية ووظائف الإدارة.
38	المبحث الثاني: ماهية الإدارة الإلكترونية.
38	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية.
43	المطلب الثاني: مراحل تطور الإدارة الإلكترونية.
47	المطلب الثالث: عناصر ومميزات الإدارة الإلكترونية.
51	المبحث الثالث: المرتكزات الأساسية للإدارة الإلكترونية.
51	المطلب الأول: أهداف ومتطلبات الإدارة الإلكترونية.
54	المطلب الثاني: خصائص الإدارة الإلكترونية.
57	المطلب الثالث: وظائف وخطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية.

63 خلاصة الفصل الأول:
64 الفصل الثاني: دور الإدارة الالكترونية في تحسين فعالية الإدارة
65 تمهيد:
66 المبحث الأول : آليات الإدارة الالكترونية
66 المطلب الأول: أبعاد وأهمية الإدارة الالكترونية
70 المطلب الثاني : مبادئ ونموذج الإدارة الالكترونية
74 المطلب الثالث : أنماط ومجالات الإدارة الالكترونية
81 المطلب الرابع : إستراتيجية الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري
89 المبحث الثاني: واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر
89 المطلب الأول: مشروع الجزائر الإلكترونية 2008_ 2013
91 المطلب الثاني : مؤشرات الإدارة الإلكترونية في الجزائر
96 المطلب الثالث: الرؤية المستقبلية للإدارة الإلكترونية في الجزائر
99 المبحث الثالث : تحديات الإدارة الإلكترونية
99 المطلب الأول : مزايا الإدارة الإلكترونية .
100 المطلب الثاني: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية
103 المطلب الثالث : متطلبات وعوامل النجاحا لإدارة الإلكترونية
105 خلاصة الفصل الثاني :
106 الفصل الثالث: دراسة ميدانية
107 تمهيد:
108 المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
108 المطلب الأول: مفهوم وهيكل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية
111 المطلب الثاني : مهام الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية :

المطلب الثالث: مشروع الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية تيسمسيلت..	115
المبحث الثاني: المنهج والتقنيات المتبعة في البحث.	124
المطلب الأول: عينة البحث والتقنيات المستخدمة:	124
المطلب الثاني: التقنيات المستعملة في الدراسة:	126
المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان:	128
الخاتمة:	142
قائمة المراجع.	144
قائمة الملاحق.	151

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
41	الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الحديثة	01
124	مجتمع عينة الدراسة	02
128	توزيع أفراد العين حسب السن	03
128	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	04
129	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	05
129	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	06
130	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	07
131	الإستفادة من الإدارة الإلكترونية بشكل فعال في تحسين الإدارة	08
131	إمتلاك الخبرة الكافية	09
132	الطريقة التقليدية تجعلك راضيا لخدمة المواطن	10
132	الرقابة الإدارية تساهم في نجاح الإدارة الإلكترونية	11
133	تتيح الإدارة الإلكترونية الإستمرارية في العمل	12
134	تقدم خدمات بسرعة ودقة	13
134	تساعد في القضاء على الجمود والروتين الإداري	14
135	تساهم في تفعيل الإتصال المختلفة	15
136	تقليل من البيروقراطية في المؤسسة	16
137	تفعيل مفهوم الشفافية والمصداقية في المعاملات	17
137	تساعد في القضاء على العراقيل في إنجاز الوثائق	18
138	تزيد مهارات العاملين وتساعدهم على أدائهم	19
138	تتيح للعامل إمكانية التصرف في أعماله إلى الرجوع إلى مسؤوله	20
139	مفيدة للإدارة وتقلل من الضغوط	21
140	نتائج سلبية على المجتمع من حيث تسرب بعض المعلومات	22

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
42	مراحل الانتقال للإدارة الإلكترونية	01
59	وظائف الإدارة الإلكترونية	02
61	خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية	03
71	نموذج الإدارة الإلكترونية	04
116	الإدارة الإلكترونية للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعي للعمال الأجراء	05

مقدمة

مقدمة

معلوم لدى الجميع بأننا نعيش في عصر اتسم بالتقدم العلمي و التقني والذي له الأثر الكبير في إحداث الكثير من التغيرات في المجالات الاجتماعية والإدارية والثقافية والاقتصادية والسياسية والتربوية وفي كنف هذه التطورات أصبح لابد من الدخول في المفاهيم الإدارية الحديثة وتشمل على أحداث ما توصل إليه العالم من تبسيط الادارة إلى جميع المتخصصين في مجال الإدارة، وإدارة الأعمال، والإدارة العامة... الخ ينظر إلى هذه المفاهيم على أنها تهدف لتحقيق أهداف مشتركة وهو توجيه الأعمال وتوفير الخدمات المختلفة اللازمة وتوجيه العنصر البشري نحو ما هو مفيد في البيئة العلمية والاجتماعية التي يعمل بها حتى يستطيع أن يبتكر ويتغير ويتطور ويتحسن ، كل هذه الأهداف في النهاية أدت إلى إيجاد حاجة ماسة لدى الجميع من الإداريين الاكاديميين والباحثين إلى الاهتمام بمفهوم الإدارة الالكترونية باعتبار أن معظم الدول تسعى إلى تفعيلها باعتبارها اتجاهها جديدا في الإدارة المعاصرة ، بحيث أصبحت تسود العالم حركة نشطة لاستثمار كل التقنيات الحديثة لنظم المعلومات والاتصالات المستحدثة في تطوير أعمال المنظمات سواء كانت منظمات أعمال أو منظمات حكومية وتحويلها إلى منظمات الكترونية تستخدم شبكة الانترنت في انجاز كل أعمالها ومعاملاتها الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وكذلك انجاز كل وظائفها من تسويق وإنتاج وتحويل واستثمار وإعمال مكتسبة وكذلك بعقلية عالمية وبسرعة فائقة ، ويتفق الكثير من الخبراء على أن تفعيل الإدارة الالكترونية سيحل الكثير من المشاكل بدءا من الانتهاء من الإجراءات البيروقراطية وتهيئة المجتمع إلى مرحلة متقدمة من التعاملات الالكترونية فمن خلال هذا المفهوم الجديد أصبحت المؤسسات تأخذ منحنا جديدا يتسم بالشفافية والسرعة واعى درجات الإتقان وكهكذا من اجل الوصول إلى تقديم خدمات جيدة تحقق الرضا التام عنها وترقى إلى المأمول .

-تقسيمات البحث:

-يشمل هذا البحث ثلاثة فصول رئيسية:

- الفصل الأول حيث يحمل هذا الفصل في طياته العديد من النقاط التي تندرج ضمن مدخل عام للإدارة الإلكترونية وتمثلت بثلاثة مباحث بدءا ب ماهية الإدارة يشمل تحت ثلاثة مطالب والتي تتضمن المفهوم التطور الفكري للإدارة، الأهمية والوظائف وتليها المبحث الثاني فيه ماهية الإدارة الإلكترونية وتشمل مفهوم ،مراحل تطور ،وعناصر ومميزات أما المبحث الثالث المعنون بالمرتكزات الأساسية للإدارة الإلكترونية والذي يشمل أهداف ومتطلبات ،خصائص وفوائد ،وظائف وخطوات تنفيذها .

أما الفصل الثاني جاء ليعطي نظرة شمولية حول إبراز دور الإدارة الإلكترونية في تحسين فعالية الإدارة وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث فالمبحث الأول بعنوان آليات الإدارة الإلكترونية يندرج تحت

أربعة مطالب تمثلت في الأنماط والمجالات ، المبادئ والنموذج ، الأبعاد والأهمية، إستراتيجيتها في تطور العمل الإداري ويليهما المبحث الثاني الذي تطرقنا فيه إلى واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر ويحتوي على ثلاثة مطالب ،مشروع الجزائر الإلكترونية، مؤشرات الإدارة الإلكترونية ،الرؤية المستقبلية للإدارة الإلكترونية وصولاً إلى المبحث الثالث: تحديات الإدارة الإلكترونية ،ويتضمن ثلاثة مطالب ،مزايا ،عوائق، متطلبات وعوامل إنجاح الإدارة الإلكترونية .

أما بالنسبة للفصل الثالث :وجاء هذا الفصل الذي يندرج ضمن الإطار الميداني للدراسة ويحتوي على ثلاثة مباحث بتقديم المبحث الأول الذي يتضمن التعرف بميدان الدراسة بدءاً بالمفهوم والهيكل ،مهام الصندوق ومشروع الإدارة الإلكترونية في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء وكالة تيسمسيلت
إشكالية الدراسة:

ومن خلال هذا جاءت إشكالتنا على النحو التالي:

كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين فعالية الإدارة؟

التساؤلات الفرعية:

وقد تفرعت عن مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية

(1)-ما فعالية الإدارة الإلكترونية في تطوير خدمات الإدارة ؟

(2)-ما هو واقع الإدارة الإلكترونية في تحسين خدمات مؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية

تيسمسيلت؟

فرضيات الدراسة :

(1)الفرضية الرئيسية: الإدارة الإلكترونية تنعكس إيجاباً على فعالية الإدارة

(2) الفرضية الأولى: للإدارة الإلكترونية فعالية في تطوير خدمات الإدارة

(3) الفرضية الثانية: تساهم الإدارة الإلكترونية في تلبية حاجات عملاء الضمان الاجتماعي

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

(1) توضيح الدور الرئيسي للإدارة الإلكترونية ومدى فاعليتها في الإدارة

(2) إزالة الغموض والإبهام حول مفاهيم متداولة عن الإدارة الإلكترونية

(3) تبيين الدور الهام للإدارة الإلكترونية بمتطلباتها في تحسين وتطوير الإدارة

(4) محاولة التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية في مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي

أسباب اختيار الموضوع

أ. الأسباب الموضوعية :

- (1) محاولة التعرف على ماهية الإدارة الالكترونية
- (2) افتقاد هذا المفهوم في بعض المؤسسات الجزائرية
- (3) سر نجاح وتقدم الدول الغربية راجع إلى وجود الإدارة الالكترونية في مختلف تعاملاتهم وتقديم خدماتهم

ب. الأسباب الذاتية :

- (1) الرغبة في الحصول على شهادة الماستر و استكمال المشوار الجامعي
- (2) المساهمة في إثراء مكتبة المركز الجامعي تيسميسيلت من خلال التطرق لمواضيع جديدة
- (3) حب الاكتشاف والإطلاع خصوصا للمواضيع الحديث

مفاهيم الدراسة :

التجارة الالكترونية Electroniccommerce:

التجارة الالكترونية وتتكون من مقطعين هما

أولاً: التجارة: وهذا المقطع يعبر عن نشاط تجاري واقتصادي معروف لدينا من خلال تداول السلع والخدمات وفقا لقواعد ونظم متبعة ومتفق عليها

ثانياً: الكترونية: والمقصود به هو القيام بأداء النشاط الاقتصادي التجاري باستخدام تكنولوجيا الاتصالات الحديثة مثل شبكة الانترنت والشبكات والأساليب الالكترونية.¹

المفهوم الاجرائي :

ونقصد بها الأعمال والنشاطات التجارية المتعلقة بالبضاعة والخدمات وذلك عن طريق تحويل المعطيات عبر شبكة الانترنت

مفهوم الموقع الالكتروني :

إن الموقع الالكتروني يعتبر الاداة الأساسية والفاعلة لترويج أعمال المنظمات الالكترونية عبر الشبكة ويجب العمل على ترويج هذا الموقع كي يكون فاعلا في اداء وظائفه المختلفة بسهولة.²

¹ ناصر خليل، التجارة التسويق الالكتروني، (عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، سنة 2009) ص 29.

² سمير توفيق صبرة، التسويق الإلكتروني. (عمان: دار للإعصار العلمي للنشر والتوزيع ط 1، سنة 2010)، ص 163.

المفهوم الاجرائي :

ونقصد به المكان الثابت أو واجهة خاصة بالعمل على شبكة الانترنت كما انه يتكون من صورة ثابتة ومتحركة.

مفهوم البريد الإلكتروني .E .mail :

البريد الإلكتروني عبارة عن البريد الذي يجري نقله عبر الانترنت من شبكة الى أخرى حتى يصل إلى المكان المطلوب في مدة زمنية محددة لا تتجاوز بضع دقائق ويمكن للبريد الإلكتروني أن ينقل نصوصاً أو برامج حاسوبية أو ملفات.¹

المفهوم الاجرائي:

ونقصد به استخدام شبكة الانترنت كصندوق للبريد كما انه يستطيع المستخدم إرسال الرسائل الإلكترونية إلى شخص أو عدة أشخاص من مستخدمي الانترنت

- ماذا نقصد بالاكسترانتWhat 's Extranet:

عندما يكون للشركة أكثر من فرع في أكثر من مكان وفي كل فرع شبكة انترنت فعند ربط هاتين الشبكتين بواسطة الانترنت فعندئذ تسمى هذه الشبكة بالاكسترانت، إذا فالاكسترانت ما هي إلا استخدام تقنية الانترنت لربط أكثر من شبكة انترنت معا، وتستخدم الاكسترانت لربط فروع الشركة معا بطريقة فعالة وسريعة وعند استخدام هذه الشبكة يجب على جميع .

والطرف Navigator Netscope الأطراف استخدام نفس البرنامج نتسكيب

نافيجيتر. والطرف الآخر متصفح مايكروسوفت اكس بلور Explorer Microsoft.²

- المفهوم الاجرائي :

الاكسترانت هو موقع يشبه الانترنت لكن الدخول يتم عن بوابة الويب و يمكن الدخول من اي مكان اذا كان للمستخدم كلمة السر واسم المستخدم والغرض منها السماح بالتعاون والمشاركة في المصادر وليس فقط داخل المنظمة ولكن المستخدمين خارج المؤسسة ويكونوا غير موظفين فيها مثل المزودين والزبائن

الإدارة:

حيث عرف القاموس الإدارة على أنها تسيير الأمور من خلال العاملين ومعهم بكفاءة وفاعلية للوصول إلى غايات معينة فالإدارة هي عملية تجميع الموارد المادية والبشرية والمالية من اجل تحقيق

¹ المرجع نفسه ,ص ص 163 - 186.

² خضر مصباح الطيبي، التجارة الإلكترونية من منظور تقني تجاري واداري، (عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، سنة 2008) ص 57.

الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين فيها وحفظ التوازن بين هذه الأهداف للوصول إلى الغايات بكفاءة وفاعلية.¹

المفهوم الاجرائي :

الإدارة : اسم مشتق من الفعل أدار وهي تعني خدمة الغير وتقديم العون وانجاز الأعمال بواسطة الآخرين من خلال الوظائف الإدارية كالتخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه .

مفهوم الإدارة الالكترونية:

هي الانتقال من انجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الالكتروني من اجل الاستغلال الأمثل للوقت والمال والجهد وبمعنى آخر فالإدارة الالكترونية هي انجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت بدون أن يضطر العملاء من الانتقال إلى الإدارات شخصياً لانجاز معاملاتهم.²

المفهوم الاجرائي :

بأنها الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وتكون بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب وشبكات الانترنت مع ضمان سرية امن المعلومات.

الحكومة الالكترونية:

وتعرف المنظمة العربية للتنمية الإدارية الحكومة الالكترونية على أنها عملية استخراج المعلومات العريضة والانترنت والاتصال عبر الهاتف الجوال لامتلاكها القدرة على تغيير وتحويل العلاقات مع المواطنين ورجال الأعمال ومختلف المؤسسات الحكومية.³

المفهوم الاجرائي :

يقصد بالحكومة الإلكترونية تيسير سبل أداء الإدارات الحكومية لخدماتها العامة، بواسطة استثمار التطورات العلمية المذهلة في مجال تقنيات الاتصالات والمعلومات. وبذلك تتغير أشكال وسبل تقديم تلك الخدمات العامة للإدارات الحكومية ومعاملاتها من شكلها الروتيني التقليدي إلى أشكال جديدة إلكترونية بواسطة الحاسب الآلي عبر شبكة الإنترنت وشبكات الاتصال، مما يستلزم تطويراً للبنية الإدارية والفنية لتلك الإدارات، وتغييراً في أنظمتها التشريعية.

¹ محمد الصيرفي، الادارة الالكترونية للموارد البشرية، (عمان، ابو الخير للطباعة والتجديد، سنة 2009) ص 20.

² صدام الخمايسة، الحكومة الالكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري (الأردن، بدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، ط 1، سنة 2013) ص 78.

³ محمد فواز المطالقة. عقود التجارة الإلكترونية، (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1، سنة 2005)، ص 367-368.

الدراسات السابقة :

(أ) الدراسات العربية :

✦ الدراسة الأولى:

عودة احمد عوة عبد المجيد ” دور الإدارة الالكترونية في تفعيل أداء العاملين، دراسة حالة المديرية العامة لسجون رياض“ رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجيستر في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأدبية، 1431هـ،

وقد انطلق الباحث من التساؤلات التالية:

(1) ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية وتوظيف الحاسب الآلي في أعمال المديرية العامة للسجون ؟

(2) ما واقع أداء العاملين في المديرية العامة للسجون في مجال الإدارة الإلكترونية؟

وقد كان مجتمع الدراسة العاملون والعاملات في مجال الحاسب الآلي في المديرية العامة للسجون في

كل من الرياض (مكة المكرمة، المنطقة الشرقية) والبالغ عددهم 484،

ومن أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة :

(1) واقع تطبيق إدارة إلكترونية وتوظيف الحاسب الآلي في أعمال المديرية العامة للسجون تتمثل في:

- يعتمد على الحاسب الآلي في طباعة تقارير ونماذج سير العمل

- يستخدم الحاسب الآلي لتوفير المعلومات الإحصائية تخدم أعمال المديرية

- يتم استخدام الحاسب الآلي في وضع خطط العمل

(2) واقع أداء العاملين في المديرية العامة للسجون في مجال الإدارة الإلكترونية تتمثل في :

- زيادة مواكبة أجهزة وتقنيات العمل في المديرية للتطورات التقنية التي تتمثل في تطبيق الإدارة الإلكترونية

- رغبة العاملين للتغيير نحو الإدارة الإلكترونية

- وجود التخطيط الإستراتيجي للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية

✦ الدراسة الثانية:

-الكبيس كلثم محمد ”متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة

الإلكترونية دول قطر“أعدة هذه الدراسة لاستكمال المتطلبات نيل درجة الماجيستر في إدارة الأعمال

،الجامعة الافتراضية الدولية، سنة 2008

من أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة :

(1) ما مجالات توظيف الإدارة الإلكترونية ؟

(2) ما المعوقات التي قد تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية ؟

وقد كان مجتمع الدراسة: اقتصرت الدراسة على مركز نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع للحكومة الإلكترونية في دول قطر

- تحددت هذه الدراسة في 2008

من أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة :

(1) مجالات توظيف الإدارة الإلكترونية

- تقليل تكلفة تصوير المستندات الورقية القابلة للتداول العام

- تقليل وخفض نفقات الإدارة الداخلية

- تحقيق مبدأ شفافية التعاملات الداخلية

(2) معوقات الإدارة الإلكترونية في التنظيمات الحكومية اتضحت في ما يلي:

- ضعف البنية التحتية للاتصالات والمعلومات

- ضعف الوعي العام بأهمية ومزايا تطبيقات الإدارة الإلكترونية في القطاعات الحكومية

- نقص التأهيل العلمي والتدريب للعاملين بالقطاعات الحكومية رغم توفر التجهيزات

✦ الدراسة الثالثة:

- شائع بن سعد مبارك القحطاني "مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في

السجون" رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة

نايف العربية للعلوم الأمنية، سنة 1427هـ - 2006م

- وقد انطلق الباحث من التساؤلات التالية:

(1) ما متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون السعودية ؟

(2) ما مجالات توظيف الإدارة الإلكترونية في السجون السعودية ؟

- مثل استجابة الإدارة الرئيسية لهذه الدراسة وطبقت الدراسة على كافة أفراد مجتمع الدراسة البالغ

عددهم (300) مفردة وكان عدد استبيانات التحليل الإحصائي (223) استجابة بنسبة 74% وقد تم

تحليل بيانات الدراسة عن 74% وقد تم تحليل بيانات الدراسة عن طريق التحليل الكمي باستخدام

التكرار و النسب المئوية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري مع استخدام اختبار .

ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة هي:

(1) إن أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون: التي وافق أفراد الدراسة بشدة على

ضرورة توفرها بحسب ترتيبها تنازلياً من الأهم إلى الأقل أهمية :

تحقيق الربط الإلكتروني بين المديرية العامة للسجون وكافة فروعها بتوفر نظام أمني لحماية بيانات ومعلومات المستفيد في كافة تعاملاته الإلكترونية، تعليم و تدريب الكوادر البشرية، توفر حاسبات آلية مناسبة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية، وجود تقنيين متخصصين لمعالجة المشكلات والأعطال.

(2) إن أهم المجالات التي يرى أفراد الدراسة إمكانية توظيف الإدارة الإلكترونية: فيها بدرجة عالية بحسب ترتيبها تنازليا من الأهم إلى الأقل أهمية ربط إدارات ووحدات السجون الإلكترونية مع بعضها البعض.

- توفر المعلومات الإحصائية لإدارة السجن على مدار الساعة
- مراقبة المخزون (مراقبة - تسجيل وحصر)
- أعمال الميزانية (حصر - ارتباط)
- الأعمال المالية (محاسبة - صرف).

(ب) الدراسات الجزائرية:

◆ الدراسة الرابعة:

- عباد عبد القادر "تحديات الإدارة في الجزائر دراسة سوسيولوجي ببلدية الكاليتوس العاصمة " أطروحة الدكتوراه ل م د في علم الاجتماع تخصص إدارة وعمل ،جامعة محمد خيضر بسكرة وقد انطلق الباحث من التساؤلات التالية:
- 1) هل هناك إمكانية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر ؟
- 2) ما درجة مساهمة الإدارة الإلكترونية في الجزائر ؟
- وقد كان مجتمع الدراسة :

لقد تم اختيار عينتين تماثلان جزء من المجتمع الإحصائي:

العينة 1: تعتبر عينة عشوائية لأنها تمثل عينة الموظفين الإداريين في البلدية وقد تم أخذها عن طريق التوزيع العشوائي لأفراد مجتمع الدراسة والمشكلين في مجموعهم 298 موظف إداري ليتم أخذ حجم العينة إحصائيا والمتكون عن 162 فرد في المجتمع الإحصائي بنفسه خطأ معياري تقدر ب 7,56٪.

العينة 2: فهي عينة قصدية لأنها تمثل مجموعة الأفراد الذين يقصدون البلدية محل الدراسة ولهذا تم أخذ 32 فرد من الأشخاص الذين يأتون للبلدية محل الدراسة ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة هي:

- 1) درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر منخفضة وهذا يعود إلى: عدم جاهزية هذه الإدارة لتطبيقها

عدم وجود بيئة تحتية ومادية وبشرية مما جعل الجزائر تتأخر في اللحاق بركب الدول العربية و الأجنبية

(2) تساهم الإدارة الإلكترونية بدرجة كبيرة في تطوير الوظائف الإدارية التقليدية

- أرشفة المعلومات إلكترونيا وسهولة استرجاعها

- تزويد وترقية أداء العاملين في البلديات الجزائرية

العلاقة بين الدراسات السابقة ودراستنا الحالية

وبناء على ما تقدم يتضح لنا أن الدراسات السابقة تناولت أهم الأبعاد والمؤشرات المتداخلة فيما بينها حول موضوع الإدارة الإلكترونية ومدى تطبيقها في مختلف المؤسسات والمنظمات من خلال نظام معلوماتي قيم يعتمد على شبكة الانترنت.

أما جديد دراستنا هو توضيح مدى دور الإدارة الإلكترونية في فعالية الإدارة حيث سنحاول التركيز على مختلف أبعاد ومبادئ وأنظمة الإدارة الإلكترونية المتبعة في التسيير الإداري لتسهيل أداء الخدمات وتسهيل العمل على الموظفين ليكون ذلك بأقل جهد وتكلفة واقتصاد الوقت مع محاولة تقسيم وإعطاء صورة أوضح عن وضعية مؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية تيسمسيلت في ظل الإدارة الإلكترونية وكيف يساهم هذا المفهوم في إعطاء فعالية المنظمة.

صعوبات الدراسة:

من بين الصعوبات التي واجهتنا في إعداد هذه المذكرة نجد:

(1)- ندرة المصادر والمراجع العلمية فيما يتعلق بموضوع الإدارة الإلكترونية، بما في ذلك، الكتب، الدوريات، والدراسات السابقة.

(2)- صعوبة التعامل مع الموظفين داخل المؤسسة فيما يتعلق بملئ الاستبيان والتأخر في إسترجاعها.

(3)- عدم فهم موضوع الإدارة الإلكترونية بالشكل المناسب أثناء إجراء المقابلات مع الباحثين والموظفين كونه موضوع حديث الساعة.

-وتبقى هذه الصعوبات من الأسباب المشجعة والدافعة نحو البحث في هذا الموضوع.

الفصل الأول: مدخل عام للإدارة الإلكترونية

تمهيد:

تعتبر الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية يجب السعي لتطبيقها لمواكبة تطور عصر المجتمع المعلومات في النظم والأعمال الإدارية، لخلق نمط يركز على البعد التكنولوجي و مثلت الإدارة الإلكترونية تصور حديث لمفهوم الإدارة، مما نتج عنها تحول جوهري في طرق أداء الخدمات الإدارية، إذ من شأنه أن يسرع في عملية الإنجاز، وزيادة الإتقان، فضلا عن تحقيق الشفافية الإدارية، وقد تنوعت منطلقات المفكرين والمهتمين الذين تعرضوا لمفهوم الإدارة الإلكترونية فهي تتعدى بكثير العمل داخل المؤسسة فهي تستخدم البيانات والمعلومات التكنولوجية الحديثة في توجيه سياسة وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية من اجل الوصول بالمنظمة إلى أفضل مكانة إستراتيجية لتحسين أدائها.

المبحث الأول: ماهية الإدارة.

عرفت الإدارة منذ وجدت المجتمعات الإنسانية على هذه البسيطة، ذلك أن الإنسان منذ هبط على هذه الأرض فرضت عليه ظروف الحياة أن يعيش مع غيره، ولا يستطيع أن يعيش في عزلة، لذا أخذ يتعاون وينسق الجهود مع الآخرين لتوفير مطالب الحياة.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة.

توجد عدة تعاريف للإدارة استطاع من خلالها مفكرون إداريون حتى أصبحت علما مستقلا يتم تعلمه، والتطور عليه فوصلت إلى ما وصلت إليه في الوقت الحاضر.

كلمة الإدارة لغة: مشتقة من الكلمة اليونانية ministerled وتعني خدمة الغير.

أما اصطلاحا: فهو لم يجمع عليه الفلاسفة، حيث أننا نجد بأن بعضهم ينظر إليها على أنها علم، لها قواعد وقوانين حالها حال غيرها من العلوم، وبعضهم يتعامل معها على أنها فن بحاجة إلى ملكة ومواهب خاصة حالها حال غيرها من الفنون والمهن، والبعض الآخر يميل إلى الجمع فيها بين العلم والفن¹.

وعرف جون مي johnfinee الإدارة " بأنها فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين، مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع".

أما كونتروأدونالعرفوا الإدارة " أنها وظيفة الأشياء عن طريق الآخرين"

كما عرفها هنري فابول " إن معنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب".

وكذلك عرفها فريديريك تايلور " بأنها المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بأعمالهم بأحسن طريقة وأرخصها"².

أما محمود عساف عرف الإدارة منطلقا من طبيعتها، ومسترشدا بالآية الكريمة من سورة الزخرف، قال تعالى: "أهم يقسمون رحمت ربك نحن قسمنا بينهم معيشتهم في الحياة الدنيا ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات ليتخذ بعضهم بعضا سخريا ورحمت ربك خير مما يجمعون" الزخرف 32.

وعلى هذا الأساس فالناس في تركيبتهم الاجتماعية ينقسمون إلى فئتين "مديرين ومنفذين" بحيث يقوم المديرين بالأعمال القيادية والتخطيط والتوجيه والتنظيم والمراقبة في سبيل الوصول إلى الهدف المرسم، لهذا يرى أن تعريف الإدارة هو "الهيمنة على الآخرين لجعلهم بكفاءة تحقيقا لهدف موقوت و منشود"³.

¹ فيصل محمود الاشواورة، مبادئ ادارة الأعمال، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، سنة 2008)، ص ص، 22، 23.

² بشير العلاق، مبادئ الادارة، (عمان: دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، سنة 2008)، ص 18.

³ علي فلاح الرعبيو عبد القادر الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، سنة 2013). ص ص، 22، 23.

وعرفها كمبال تعريف وصفي "إن الإدارة تشمل جميع الواجبات والوظائف التي تتعلق بإنشاء المشروع وإدارته من حيث تمويله ووضع السياسات الرئيسية وتوفير ما يلزم من معدات وإعداد التكوين أو الإطار التنظيمي الذي يعمل فيه، وكذلك اختيار الرؤساء والأفراد الرئيسيين له وطبقا لهذا التعريف فان مسؤولية المدير في المنشأة تتضمن الأتي :

- توفير العاملين والكفاءات الإدارية
- توفير المعدات والتسهيلات
- تنظيم المشاريع
- وضع السياسات

ويعرفها أيضا ليفنحستون على أنها الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف في حدود الموارد والتسهيلات المتاحة وبحسن استخدامها.¹ هناك تعريف واضحة للإدارة تعبر بشكل كامل عنها، وقد ورد في هذا الصدد العديد من التعاريف، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

- الإدارة هي عملية لتوجيه وتنسيق الجهود نحو تحقيق الأهداف المنشودة.
 - الإدارة هي عملية إنجاز الأعمال عن طريق جهود الآخرين.²
 - الإدارة هي عملية التنسيق للجهود والموارد الاقتصادية والرقابة عليها لأجل تحقيق الأهداف المطلوبة.
 - الإدارة هي فن الحصول على أفضل النتائج بأقل جهد ممكن.
- مما تقدم نستكشف أن مفهوم الإدارة ينطوي على مضامين علمية وأخرى فنية، وهو ما يؤكد ما ذهب إليه الكثيرين من الرواد في هذا المعترك.
- من أن الإدارة هي علم وفن، ورغم كثرة هذه التعريفات التي وردت لإيضاح معنى الإدارة فإن بإمكان كل من تعريفها، ويكون تعريفا مقبولا إذا ما قام على حقيقة ما يقوم به المدير فعلا، وكما يراه معبرا عن معنى الإدارة ومن الطبيعي جدا أن يعكس كل تعريف الصورة الكاملة لحقيقة مرحلة التطور التي تعيشها المنشآت من حينها.
- عرفت الإدارة بأنها "عملية تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة على جهودات أفراد المنظمة، واستخدام جميع الموارد الأخرى للمنظمة لتحقيق الأهداف المحددة لها.²

¹ بريان هوبكنز و جيمس ماركهام، الادارة الالكترونية للموارد البشرية، (القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط1، 2007) ص 17.

² حاكم محسن محمد و مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة المواد (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، سنة 2008) ص ص، 17.18

هذا التعريف يبرز جوانب متعددة للإدارة ببيان الوظائف التي يمارسها المديرون، وهذه الوظائف هي التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، فجميع المديرين يمارسون بدرجة أو بأخرى هذه الأنشطة المترابطة لكي يحققوا الأهداف المرجوة.

وقد ورد في مجلة الأفراد التي تصدرها جمعية الإدارة الأمريكية في عددها الصادر في يناير 1943 تعريف للإدارة ذكره ابلي Aply يقول : لقد عرفت الإدارة بتعريفات بسيطة جدا على أنها تنفيذ الأعمال عن طريق جهود أشخاص آخرين وان هذه الوظيفة تنقسم على الأقل إلى نوعين رئيسيين من المسؤولية احدهما هي التخطيط و الثانية هي الرقابة .

ويعرف موني Mooney الإدارة فيقول أنها الشرارة الحيوية التي تنشط وتوجه وتراقب الخطة والإجراءات لدى المنظمة.

ويعرفها البعض على أنها تلك التي تهتم بتحديد الأهداف وتحقيقها عن طريق قيادة وتوجيه وتنسيق العمل بين مجموعة الأفراد وتنمية قدراتهم وتخطيط وتنظيم ورقابة عمليات التنفيذ للتأكيد من اتجاهات نحو تحقيق الأهداف.¹

من خلال هذه التعاريف نجد أن الإدارة هي وجود جهود الجماعة، وذلك لبلوغ الأهداف المحددة، وتنفيذها، في ضوء الخبرة والمهبة والقدرة على السيطرة على أغلب الظروف الداخلية والخارجية، وهدفها يسعى إلى تحقيق بفاعلية وكفاءة.

¹ علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، (عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، سنة 2011) ص ص 24-25

المطلب الثاني: تطور الفكر الإداري.

أولاً: المدرسة الكلاسيكية classical theory

وتشمل النظريات التالية:

- 1- نظرية الإدارة العلمية: ومن روادها فريدريك تايلور 1898، ركزت هذه الحركة على:
 - إيجاد العلاقة بين العامل والآلة التي يعمل عليها، وتقوم على أساس استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات في حالة وجود مشكلة في العمل.
 - أولاً: لا بد من التعرف على المشكلة.
 - ثانياً: التعرف على سبب المشكلة (مما يسهل حلها).
 - ثالثاً: وضع الحلول المناسبة لهذه المشكلة.
 - رابعاً: اختيار الحل المناسب.
 - خامساً: تطبيق الحل المناسب.

وقامت هذه الحركة كذلك بدراسة الوقت والحركة، أي أنه لتأدية أي عمل تحتاج إلى مجموعة من الحركات تأخذ وقتاً معيناً، وتهدف هذه الدراسة إلى استخدام الأفراد إلى أقصى حد ممكن.

- مبادئ حركة الإدارة العلمية: ومن أهم المبادئ التي جاءت بها الإدارة العلمية كانت كما يلي:-

- استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- التركيز على أهمية التعاون بين الإدارة والعمال وذلك لوجود المسؤولية المشتركة
- اختبار وتدريب المشرفين.
- تقع مسؤولية العمل مشتركة على عاتق العمال والإدارة معاً.

2- المدرسة الوظيفية أو النظرية العلمية الإدارية.:

ومن روادها المهندس الفرنسي (هنري فايول) 1841-1925، تركزت هذه المدرسة على ما يقوم به المدير من وظائف لتحقيق أهداف المنظمة.

- مبادئ المدرسة الوظيفية: اقترح فايول (14) مبدءاً عالمياً لتوجيه المدير في حل المشكلات يمكن تعليمها في الجامعات والكليات، وقد أكد على ضرورة إن يراعي المدير الظروف في مدى تطبيق كل مبدءاً وهذه المبادئ هي:

1. تقسيم العمل Division of work: وهو يحوي لنجاح أي منظمة.
2. السلطة: تكافؤ السلطة والمسؤولية Authority and responsibility.
3. الانضباط Discipline: الالتزام من قبل العامل.¹

¹حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، (الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، سنة 2006) ص ص 55، 56

4. وحدة الامر Unity of command.
 5. وحدة التوجيه Unity of direction.
 6. خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة .
 7. تعويض العاملين Remuneration بشكل عادل مقابل جهودهم .
 8. المركزية Centralization.
 9. التسلسل الهرمي /الرئاسي Scalarchain: يجب على المرؤوس التقيد بالتسلسل الإداري.
 10. النظام Order الأفراد والمعدات توضع في الأماكن المناسبة.
 11. المساواة Equity¹.
 12. الاستقرار الوظيفي Stability and tenure of personnel.
 13. المبادرة Initiative.
 14. الروح المعنوية
- وركزت هذه النظرية على الوظائف الأساسية للإدارة وهي: التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، الرقابة، التقويم، التوظيف.¹

3- نظرية البيروقراطية ماكس فيبر (1864-1920)

ظهرت هذه النظرية في بدايات القرن العشرين حيث تهدف إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي، لقد وضع ماكس فيبر مفهومًا بيروقراطيًا على أسس ومقومات لنموذج مثالي للتنظيم فقد اعتبر أن تنظيم المناصب يخضع لنظام ترتيب التدرج الهرمي، أي أن المكتب الأدنى يخضع للسيطرة ورقابة المكتب الأعلى وفي نفس الوقت فان لكل مكتب نطاق عمل واضح ومسؤوليات محددة يتم فيها اختيار الموظفين على أساس مؤهلاتهم العلمية والفنية حيث أكد ماكس فيبر على أن تولي مناصب العمل لا يكون بالصدفة ولا وفقا لرغبة المسيرين وإنما مرتبط بالتكوين المناسب والموافقة على تولي مثل هذه المناصب غير قائمة على اعتبارات شخصية وإنما حسب الشهادة.

كذلك فانه يرى حتمية تقسيم نشاطات إلى وظائف يشغلها أفراد على مستوى عالي من الخبرة والكفاءة العلمية وضرورة أن تدرج الوظائف في شكل تسلسلي هرمي تنظيمي جيد و إنما يتم تقسيم العمل تبعًا للخبرة ومتطلبات التخصص مع تحديد الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات لما يؤدي إلى عمل الجهاز الإداري بكفاءة وفعالية.²

¹ المرجع نفسه، ص 65

² ميمر بن احمد بن دريدي، استراتيجية ادارة الموارد البشرية (عمان : دار الابتكار للنشر والتوزيع، ط1، سنة 2013) ص 56

يتضح من هذا النموذج أن البيروقراطية هي نمط معين للتنظيم في الهيكل الإداري حيث يتم هنا تحديد المسؤوليات و السلطات اللازمة لها ثم التنسيق بين الوظائف بشكل يؤدي لإنجاز الأعمال على أحسن وجه إذا انه بدون تحديد المسؤوليات و السلطات و العلاقات بين الأفراد و الأجهزة المختلفة في الهيكل التنظيمي تصبح.

إن معنى البيروقراطية عند فيبر بعيد كل البعد عن معانيها السلبية الشائعة اليوم ذلك أنها تهدف إلى رفع الكفاءات الإدارية من خلال مجموعة من الخصائص تتمثل خاصة في تقسيم العمل و التخصص الوظيفي، والتوزيع الهرمي للسلطة، تعيين وتوظيف الأفراد على أساس قدراتهم ومؤهلاتهم الفنية .

الترقية تكون على أساس الاقدمية أو حسب الأداء من خلال خصائص النظرية البيروقراطية والحديث عن الكفاءة الإدارية، يتضح لنا الأهمية التي أولتها هذه النظرية للتدريب كعامل رئيسي ومطلب أساسي في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية ، حيث ينص مبدؤها الذي يقضي بضرورة توفر درجة عالية من تخصص العمل ، ينتج عنه عدد من الوظائف المتخصصة بطرق معينة ثم تدريبه عليها ، ذلك أن كل فرد يدرّب على الوظيفة التي يشغلها ما يجعله ملماً بتفاصيل وطرق إنجازها يؤدي من خلالها مهامه بكل جدارة بالإضافة إلى ذلك يدرّب الفرد من اجل تنمية مهاراته ومعارفه بغية زيادة كفاءته وزيادة فرص ترقيته باعتبار أن التقدم الوظيفي يكون على أساس الاقدمية ومدى الانجاز ، كذلك فان التدريب في التنظيم البيروقراطي يمنح للعمال مكانة خاصة للحصول على مستويات اكبر واجر أعلى، كل هذه الأمور تحفز على بذل مجهود اكبر في العمل خاصة أن الإنسان في نظر (weber) يعتبر ذو سلوك اقتصادي رشيد يسعى لإشباع حاجاته المادية .

مما سبق يمكن القول أن ماكس فيبر يؤكد على حتمية تقسيم العمل نشاط الإجراءات وخطوات العمل الاحتكام إلى معايير وأسس واضحة في الترقية مما يؤدي إلى التماسك والتزام الأفراد تنظيمياً، لكن بالرغم مما قدمه هذا النموذج من مساهمة في طريقة تسيير الأفراد إلا انه تعرض لمجموعة من الانتقادات نجملها فيما يلي :

- 1- اعتبار الإنسان كآلة يؤدي واجباته بطرق محددة و تدريبه عليها هذا ما يوقعه دائرة الملل الناتجة عن الروتين
- 2- إهماله الجانب الإنساني للعامل وتجريده من مكوناته النفسية باعتباره ذو سلوك رشيد يسعى دائماً لإشباع حاجاته المادية فقط .
- 3- اعتبار المؤسسة نظام مغلق ، اعتمادها على إمكانياتها الذاتية والداخلية لتحقيق الكفاءة وليس نظاماً مفتوحاً تتبادل التأثير والتأثر مع البيئة الخارجية¹.

¹ المرجع نفسه ، ص ص، 57-58

عيوب النظرية الكلاسيكية:

- الالتزام الشديد بالقواعد والإجراءات الصارمة.
- بطئ اتخاذ القرارات.
- عدم التكيف مع التغير التكنولوجي.
- من الصعوبة التمسك بالمثالية والرشد بكافة الأوقات.

ثانيا: المدرسة السلوكية في الإدارة: وتشمل:

1 نظرية العلاقات الإنسانية (1868-1923)

تعتبر هذه المدرسة تحدياً للمدرسة الإدارية ورد فعل للإدارة العلمية، حيث ترى هذه المدرسة أن الفرد كائن اجتماعي يتفاعل مع البيئة الاجتماعية، ويتأثر بأفرادها سلوكاً، وأن شعور الفرد وإحساسه بانتمائه لهذه المجموعة هو الأساس الذي يدفعه ويجفزه للعمل والعطاء، حيث ركزت على سلوك الإنسان وحاجاته النفسية والاجتماعية واهتمت بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم، وبالتنظيم غير الرسمي للمنظمات.

وتعتبر ماري باركر أول من اهتمت بدراسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، وأولت اهتماماً كبيراً بالجانب السيكولوجي فيما يتعلق بالمبادئ الأساسية للتنظيم الإداري.

بيد أن حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة ترتبط أكثر ما ترتبط بجورج إلتون مايو حيث قام التون وزملاءه بتجاربهم في مصنع هوثورن في إحدى شركات الكهرباء الغربية في الولايات المتحدة الأمريكية، وكانت الدراسة تنصب حول فهم السلوك الإنساني في المنظمة العلاقات الإنسانية، الصلات بين الأفراد، الاتجاهات النفسية ودوافعها، وقد بدأت الدراسة بالتركيز على ظروف العمل والإجهاد والترتيب (الروتين)، والتكرار فيما يختص بالعاملين، وكانت الدراسة تهدف إلى الوصول إلى معرفة واضحة عن هذه العلاقات بتقييم موقف تجريبي يمكن قياس أثر المتغيرات مثل الحرارة والرطوبة وساعات العمل منفصلة عن أثر ظروف العمل المفروضة على العاملين.

وكان أهم ما أثبتته هذه الدراسات:

- أ. وجود علاقة بين ظروف العمل وبين إنتاج العاملين، وتأثيرها بالمتغيرات، وكذلك الظروف الاجتماعية وبخاصة الرضا النفسي للعاملين.
- ب. أظهرت جوانب متصلة بالعملية الإدارية - الروح المعنوية، ديناميكية الجماعة، الإشراف الديمقراطي، العلاقات الشخصية.
- ج. تؤكد أهمية الظروف الاجتماعية والنفسية لتحفيز العاملين لرفع معنوياتهم وزيادة حجم الإنتاج.
- د. ارتباط الجو الإشرافي بنجاح المؤسسة.
- هـ. أهمية الاتصالات بين الأفراد.
- و. أهمية تطوير مهارات العاملين.¹

¹ تظاهر، مرجع سابق، ص ص 64-66.

(2) - النظرية السلوكية:

أثناء الربع الأول من القرن العشرين كانت الإدارة تتمسك بمبادئ الإدارة العلمية، وكان اسم تايلور وزملاءه مرتبط بعلم الإدارة الأخذ بالنمو، حيث كانت الإدارة العلمية هي السائدة في ذلك العصر، ومن ثم ظهور البيروقراطية والمدرسة العلمية، ثم جاء ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية لتشكل منحى في الفكر الإداري، وفجأة بدأ علماء الاجتماع يهتمون بمشكلات الصناعة، وأصبحت القضايا من نوع التحفيز والدوافع موضوعات لها شرعيتها في بحوث الإدارة معلنة عن ظهور مدرسة ونظريات السلوك التنظيمي. وبما أن النظريات السابقة أغفلت الجانب السلوكي، فإن نظرية السلوك التنظيمي أعطت زخماً لهذا البعد السلوكي في الفكر الإداري، خصوصاً ما يتعلق بالحوافز والدوافع، وهي نتيجة إرهابات الفكر المادي المسيطر على المجتمعات الغربية والأمريكية كونها أحد المتغيرات الحاكمة للظاهرة الإدارية، والمحددة لكفاءتها¹.

ثالثاً: المدارس الحديثة:

هناك العديد من الأفكار والمدارس الحديثة التي ظهرت في الآونة الأخيرة، وسنحاول التطرق لأهمها وأكثرها انتشاراً وهي:

(1) - مدرسة النظم: (the systems school) (1960- وحتى الآن):

لقد قدم كل من الكلاسيكيين والسلوكيين إطاراً (منظوراً) عاجل جانباً من المنظمة وأغفل الجانب الآخر، علماً بأن كلا منهما يكمل الآخر، ولذا فقد جاءت مدرسة النظم للسعي نحو دمج المنظورين، ومن بين أهم أتباع هذه المدرسة (ludingvombatatauffy) و (narbertweimer) و (staffardbeer) و (jayfarrester) و (kenethboulding) وغيرهم من الرواد الغربيين عموماً. إن أفكار هذه النظرية تقول لنا: إن أية ظاهرة من الظواهر لا بد أن تتجسد في صورة نظام، وأن تكون دلالة هذه الظاهرة وتشكلها يعتمد على مدى وجودها في هذه الصورة، وقد اعتبرت هذه المدرسة المنظمة نظاماً اجتماعياً مفتوحاً تشتمل النظم عامة (المفتوحة والمغلقة) على مدخلات وأنشطة (عمليات تحويل) ومخرجات حيث تأخذ النظم في البيئة المواد الخام، والموارد البشرية والمعلومات والطاقة²....

وأهم هذه السمات للنظام المفتوح:

أ. خاصية الدورة: cycle character: ينظر للنظام المفتوح open system بأنه عبارة عن سلسلة من الأحداث والأنشطة المتعاقبة، حيث إن مخرجات out puts النظام تشكل مصدراً لمدخلات inputs جديدة تعمل على تكرار الدورة لمفهوم التغذية العكسية FEED BACK.

1 المرجع نفسه، ص 67-69.

2 أنس عبدالباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر (عمان: دارالمسيرة للنشر والتوزيع، ط1 سنة 2011) ص 79-80.

- ب. مقاومة الفناء: "négative entrapy": يستطيع النظام المفتوح البقاء والمحافظة على ذاته من الفناء، بل والنمو لكونه يملك المقدرة على استخدام طاقة وموارد مدخلات تفوق مخرجاته.
- ج. الوعي بالبيئة: لكل نظام مفتوح حدوده التي تفصله عن بيئته، وإن كان من الصعب تحديد هذه الحدود بدقة، وهناك علاقة تبادلية اعتمادية بين النظام والبيئة، والشيء الهام هنا هو أن التغيير في بيئة النظام يمكن أن يؤثر في جانب أو أكثر من النظام والعكس صحيح أيضا.
- د. الاستقرار والثبات "straydystate": إن الموارد "المدخلات" التي يحصل عليها النظام لتجنب الفناء تؤدي إلى حالة ثابتة نسبيا، ليتمكن النظام من العمل والتفاعل.
- هـ. الميل نحو التوسع والنمو: حينما يزداد النظام تعقيدا، ويسعى للتغلب على خاصية الفناء، يتحرك النظام المفتوح نحو النمو السريع، ولكي تضمن بقاءها فتعمل النظم المعقدة الكبيرة نحو تحقيق هامش من الأمان يتجاوز الحد المطلوب للبقاء، فالنظم الفرعية الكثيرة المعقدة داخل النظام تميل إلى استخدام مزيد من المدخلات تفوق ما تتطلبه المخرجات، وذلك لكي تتغلب على خاصية الفناء.
- و. توازن أنشطة الصيانة وأنشطة التكيف "balance of maintenance": تعمل النظم المفتوحة على تحقيق نوع من التوافق بين الأنشطة التي تعمل على ضمان بقاء الأنظمة الفرعية في حالة توازن أي ثبات وإبقاء النظام ككل في توازن مع بيئته، وهذا يحول دون التغييرات السريعة المفاجئة التي يمكن أن تخل بتوازن النظام ومن ناحية أخرى فالأنشطة التكيفية "adaptive" ضرورية للنظام حتى يستطيع أن يتكيف مع المتطلبات الداخلية والخارجية مع مرور الزمن.
- ز. وجود أكثر من بديل لتحقيق الهدف "equifinalit": بإمكان النظام الوصول إلى نفس الغاية (النهاية)، وإن اختلفت نقاط البداية وبطرق عديدة، وهذا يعني أن أي منظمة يمكن أن تحقق أهدافها بمدخلات وعمليات تحويل متنوعة، وتكمن أهمية هذا المفهوم في الاعتقاد بوجود أكثر من حل واحد لمشكلة معينة بدلا من محاولة التوصل إلى حل مثالي جامد.

(2) - النظرية الموقفية "camtingenythory": تعتبر هذه النظرية امتدادا لنظرية النظم، حيث اعتمدت أساسا على مفهوم النظام المفتوح، وهي تمثل اتجاها حديثا يقوم على أساس أنه ليست هناك نظرية أو مدرسة في التنظيم يمكن تطبيقها في مختلف الظروف، وفي كل أنواع المنظمات، لقد استقطب¹. هذا الاتجاه أو هذا المنظور اهتماما متزايدا من قبل الكتاب والباحثين الذين يسعون لتحديد المتغيرات التنظيمية المختلفة.

(3) - الإدارة بالأهداف "management by objectif": يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من أكثر أساليب الإدارة بالمشاركة شيوعا واستعمالا في السنوات الأخيرة، فبالإضافة إلى أهميته كأسلوب

¹ المرجع نفسه، ص ص 79,80.

من أساليب الحفز إلا أنه يستعمل باستمرار كأسلوب من أساليب تقييم الأداء، وأسلوب الإدارة بالأهداف يمكن وصفه بأنه فلسفة.

إدارية ترمي إلى زيادة الحفز الداخلي للأفراد من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف، وزيادة رقابة المرؤوسين.

لقد وضع بيتر دركر "petre" فكرة:

بالأهداف في أوائل الخمسينات، ونالت الكثير من التأييد والاهتمام، ووضعت موضع الاختبار والتمحيص من قبل الكثير من الباحثين.

أ. يهتم الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها في المنشأ، والتي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المنشأة.

ب. يشترك الرؤساء في وضع وتحديد الأهداف والنتائج المراد، ويمكن للمرؤوسين تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، وهذه الأهداف يجب أن تكون واقعية ويسهل قياسها.

ج. يجتمع الرؤساء والمرؤوسين مرة أخرى لدراسة إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعية وتقييمهم لها والنقطة الأساسية في هذه المرحلة هي تزويد المرؤوسين بمعلومات عن عملية التقييم.

د. إذا تبين من خلال عملية التقييم بأن هناك نواحي ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع الحلول لها كوضع برامج تدريبية للأفراد.

- تحسين مشاركة المرؤوسين في المنظمة

- تحسين موقف الأفراد ورفع روحهم المعنوية تجاه المنشأة.

- تخفيض القلق وعدم الراحة بالنسبة للمرؤوس نتيجة عدم معرفته بموقف رئيسه تجاهه.

لقد أظهرت الدراسات والأبحاث التي أجريت على هذا الأسلوب نتائج إيجابية في تحسين طرق الاتصال والفهم بين الرؤساء والمرؤوسين، وخاصة عندما يطبق بشكل جيد، بينما اعتبره البعض الآخر أسلوباً ضعيفاً في الحفز.

بالرغم من الفوائد التي يحققها أسلوب الإدارة بالأهداف إلا أنه يجب الأخذ بالاعتبار نواحي أساسية عند تبني هذا الأسلوب، وخاصة التطبيق، ولقد أشارت نتائج الدراسات التي أجريت بانه يجب¹.

تهيئة المدراء نفسياً وعملياً قبل الشروع بتنفيذ هذا الأسلوب، كذلك هنالك عوامل تنظيمية يجب إدخالها مثل تحسين نظام الاتصالات وتدفق المعلومات في المؤسسة.

¹المرجع نفسه ، ص ص،82،81.

(4) – الإدارة اليابانية "Japanese management":

بدأ الاهتمام بالإدارة اليابانية حديثاً خاصة منذ بداية الثمانينات من هذا القرن، ويرجع الاهتمام إلى النجاحات الهائلة التي حققتها منظمات الأعمال اليابانية منذ نهاية الحرب العالمية الثانية وحتى الآن، من حيث جودة المنتجات وحجمها وإنتاجها الأفراد فيها، الأمر الذي أدى إلى زيادة قدرتها على غزو الأسواق العالمية بما فيها الأسواق الأمريكية والأوروبية.

أ. الأسلوب المميز في إدارة العنصر البشري في المنظمات اليابانية من حيث اختياره وتدريبه والمحافظة عليه مدى الحياة (life employment)، وحتى العناية به بعد الوصول إلى سن التقاعد، كذلك في كيفية تقييمه ورفقه الوظيفي حتي يتقدم الفرد في عمله ببطء مع الاطمئنان الكامل إلى أنه لن تضيع عليه الفرص الوظيفية، وأنه لن يستغنى عنه.

ب. أسلوب عمل الفريق، حيث يشعر العامل أنه عضو في الفريق أولاً، وأن دوره ووظيفته من خلال فريق العمل ذلك.

ج. أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات على المستويات الدنيا (batam-up)، ومن ثم رفعها على المستويات العليا ليقوم بالتدقيق والرقابة عليها.

د. توفر المعلومات والمشاركة في استخدامها بين جميع أفراد المنظمة، وعدم الاحتفاظ بها أو احتكارها من قبل أي فرد أو مجموعة، ويساعد في ذلك توافر الخدمات وعلاقات جيدة بين أفراد المنظمة وفي مختلف الدوائر.

هـ. الشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد، وهذا نابع من نظام القيم السائد في المجتمع الياباني.¹

¹ نفس المرجع، ص 84-85.

رابعاً: الإدارة بالمنظور الإسلامي:

إن الإدارة في نظر الإسلام جزء رئيس من التربية والبناء والإعداد للفرد والأسرة والجماعة في ميادين نشاط الأمة كلها، فما هي الإدارة وكيف نستطيع أن نضع لها تعريفاً يبرز أهم خصائصها الإيمانية النظرية والتطبيقية.

الإدارة في الإسلام :

تعريف الإدارة في المجالات الإسلامية ولا سيما في القرون الأولى للإسلام بأنها الولاية أو الرعاية أو الأمانة فكل منها تحمل معنى المسؤولية والالتزام بأداء الواجبات والإحاطة بالأمر والحفاظ على الأمانة وقد عرف المسلمون الإدارة منذ فجر الإسلام، عرفوها في قيادة جيوشهم وعرفوها في مجتمعاتهم وفي سياسة أمورهم وتوجيهها ونشر دينهم وعقيدتهم كما عرفوها بأنها الحكمة في معالجة الأمور والأخذ بالطيب من السلوك في حياتهم و الممارسة الرشيدة لمتطلبات الحياة في بلدانهم.

خصائص الإدارة في الإسلام: هناك العديد من الخصائص التي تتميز بها الإدارة الإسلامية عن

غيرها من الإدارات التي تمارس في العالم الآخر منها:

(1) - تقدير الوقت وتنظيمه واستغلاله: نستطيع من التعريف السابق أن نلمس كثيراً من الخصائص للإدارة في الإسلام، ومن أجل تحقيق هذه وغيرها، نظم الإسلام أهم عنصر من عناصر الإدارة في حياة الفرد المسلم وفي حياة الأمة كلها، ألا وهو الوقت، وبين لنا سبحانه وتعالى أنه هو الذي قدر الوقت، وقدر التكليف فهي عادلة وحق "والله يقدر الليل والنهار" سورة المزمل.

فلا يشك المسلم أبداً في عدالة الوقت والتكليف، ولكنه يدرك أنه مبتلى بذلك لمحص أيمانه، وليقيم الموازنة الأمانة، ولذلك نظم الإسلام حياة المسلم ووقته، نظم نموه واستيقاظه وأداء الشعائر من مواقيت الصلاة.

(2) - امتداد الإدارة في الإسلام إلى مختلف الميادين: واختلاف آخر يبرز خصائص أخرى للإدارة

الإسلامية، ذلك هو امتداد الإدارة في نظر الإسلام إلى جميع الميادين والمستويات ابتداءً من حياة الفرد إلى الأسرة والبيت، إلى المسجد، إلى المدرسة والجامعة، أما في الحضارة المادية فحرية الفرد منفصلة إلى أبعد الحدود، فيبرز التناقض والتصادم في مواقف كثيرة تمنع هذا الامتداد الذي عرضناه.

(3) - ارتباط مفهوم الإدارة وممارستها في الإسلام بالدار الآخرة: وقضية أخرى هامة نلاحظها

بيسر، ففي النظم الإسلامية للإدارة وغيرها ترتبط الدنيا بالآخرة، وتظل الجنة والدار الآخرة ورضوان الله الهدف الأكبر والأسمى في حياة المسلم والأمة كلها في ميدان الإدارة وسائر الميادين، أما في النظم المادية لدى الآخرين فتتفصل الدنيا عن الآخرة انفصالاً كاملاً.¹

¹عبد العزيز عطا الله المعاينة، الإدارة المدرسية، (الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1 سنة 2007)، ص. 45-46.

(4)- الحوافز الإيمانية: ومن خصائص الإدارة الإسلامية تميزها وإطلاقها المبادرات الذاتية بحوافزها الإيمانية فتظهر الحوافز المادية، ولكل الحقوق المادية الأمنية العادلة، تظل مصونة ومؤداة، وفي الوقت نفسه ومن خلال التربية والبناء والإعداد، ومن خلال النظام الإداري المفصل بقواعده، يلتزم المسلم حدوده فلا يتجاوزها، ويظل المسلم في عبادة وطمأنينة.

إن الحافز الأساسي للعمل عند العامل المسلم هو طاعة الله سبحانه والفوز برضاه، وإن الإدارة الإسلامية لا تستطيع أن تعمل وتنجح ببعض الخصائص الإسلامية وترك بعضها.

ومن خلال ذلك كله لا يكون التنافس على المراكز والسمعة ولا على عرض الدنيا، ولكن يدور التنافس على الإجابة والإبداع في تقوى وموهبة عتية

نظرة الإدارة في الإسلام لوظائف الإدارة: سوف نتناول فيما يلي وبإيجاز كبير بعض ملامح الفكر

الإداري في الإسلام، مقسمين إياه وفقا لوظائف الإدارة كما هو متعارف عليه في وقتنا الحاضر

(1)- ففي مجال التخطيط بمراحله المختلفة (القصير، المتوسط، الطويل)، جاء في القرآن الكريم ما يدل على ضرورة أخذ العبر من الماضي كجزء منهم في وضع القرارات للمستقبل، حيث استشهد سبحانه وتعالى بأفعال أمم خلت قبل الإسلام، وما أبلغ القرآن الكريم حيث يبحث على التخطيط القائم على أساس من الإمكانيات المتاحة وصولا إلى هدف محدد حيث يقول الله تعالى: "وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل ترهبون به عدو الله وعدوكم وآخرين من دونهم لا تعلمونهم الله يعلمهم"

وفي وضع القرار النهائي بعد استقصاء المعلومات وموازنة الأفعال، قال تعالى في سورة آل عمران (آية 159) "وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين".

(2)- أما فيما يتعلق بالتنظيم فهناك آيات في كتاب الله يقف أمامها الإنسان مبهورا عندما يفكر في مدلولها على ضوء الفكر الإداري الحديث حيث يقول الله تعالى في سورة التوبة: "المؤمنون والمؤمنات بعضهم أولياء بعض يأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر ويقيمون الصلاة ويؤتون الزكاة ويطيعون الله ورسوله أولئك سيرحمهم الله إن الله عزيز حكيم"، كذلك فإن تفويض السلطة بلغ أشده في عهد الرشيد، فحينما قلد (يحيى بن خالد) وزارته قال له (قد قلدتك أمر الدولة واستعمل من رأيت واعزل من رأيت وامضي في الأمور على ما ترى).

أما الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم فيقول في الحديث الشريف الذي يعد بمثابة دستور لتوجيه القادة الذين يعينهم لتولي شؤون الناس: "من ظلم معاهدا أو انتقضه أو كلفه فوق طاقته أو أخذ منه شيئا بغير طيب نفس فأنا حجيجه يوم القيامة".¹

¹المرجع نفسه , ص ص 47، 48.

المطلب الثالث: أهمية ووظائف الإدارة.

أولاً: أهمية الإدارة: تمثل الإدارة عنصراً هاماً في حياة الفرد والمنظمة والمجتمع، وهذه الأهمية يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

(1) - الإدارة وسيلة المجتمع في تحقيق أهدافه وطموحاته، وذلك من خلال ممارسته لعملية التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة.

(2) - الإدارة وسيلة المجتمع في تحقيق احتياجات أفرادها من خلال تحديد أولويات هذه الاحتياجات واستثمار الموارد المتاحة في تلبية هذه الاحتياجات، بل والعمل على مواجهة الاحتياجات المتجددة وندرة الموارد.

(3) - ازدياد عدد المنشآت الإدارية وكبر حجمها باعتبارها الوسائل التي يستطيع المجتمع من خلالها تحقيق أهدافه وتلبية احتياجاته، هذه الأهمية للمنشآت في عالم اليوم فرضت أهمية الإدارة من حيث حاجة هذه المنشآت إلى التخصصات الإدارية.

(4) - أهمية العامل الإنساني في نجاح المنشآت الأمر الذي فرض على الإداريين تدريب العاملين من أجل اكتساب المعارف والمهارات، والتي يمكنهم من خلال اكتسابها تهيئة المناخ الملائم للأفراد للأداء الجيد، وذلك من خلال الأشياء إلى القضايا المتعلقة بتحفيظهم، وحل مشكلاتهم وتلبية احتياجاتهم من دائرة التخلف.

(5) - الفصل بين منظمات الأعمال وملاكها مما دفع ملاك أغلب المنشآت إلى إنانطة إدارتها إلى رجال متخصصين مما يزيد من أهمية الإدارة والإعداد اللازم لمن يقومون عليها.

(6) - الندرة المتزايدة في الموارد المادية والبشرية، الأمر الذي يتطلب وجود إدارة قادرة على مواجهة هذا التحدي من خلال إتباع سياسة الترشيح في النفقات، والبحث عن أفضل الوسائل لتحقيق الأهداف بأعلى جودة وأقل تكلفة.

(7) - الدعوة إلى العولمة وما ترتب عليها من وجود تحديات كبيرة، وبخاصة الدول النامية التي لن تستطيع مجارة الدول الكبيرة في نوعية وتنوع وجود منتجاتها، إلا إذا أحسنت هذه الدول إصلاح وتطوير الإدارة بها. (8) - المنافسة الشديدة في الأسواق العالمية، الأمر الذي يتطلب التجديد والابتكار، من خلال الإدارة الجيدة لطرق الإنتاج والتسويق والتوزيع.

(9) - إن الإدارة عنصر هام من عناصر الإنتاج والتي تشمل: الأرض، رأس المال، العمل، الإدارة (التنظيم).¹

¹علاء الدين عبد الغني محمود، مرجع سابق ص 93-94.

(10)- إن أهمية الإدارة ليست قاصرة على منظمات الأعمال التي تهدف إلى الربح كما يتصور البعض بل تمتد لتشمل المنظمات التي لا تهدف إلى الربح مثل المنظمات السياسية والاجتماعية والإنسانية وغيرها.

ثانيا: وظائف الإدارة.

العملية الإدارية (management process): يتفق معظم الكتاب والمفكرين في الإدارة والتنظيم على أن العملية الإدارية تتكون من أربع عناصر (وظائف) إدارية رئيسية وهي: التخطيط والتنظيم والتوجيه/القيادة والرقابة، وتتغلغل وظيفة التوجيه في جميع الوظائف الأخرى الثلاث، وتعمل على الربط فيما بينها.

إن العملية الإدارية عملية متكاملة، أي أن الوظائف الأربعة السابقة مترابطة ومتشابكة ومتداخلة، وكل منها يؤثر في الوظائف الأخرى ويتأثر بها، ويصعب فصلها، ولكن لغايات دراستها وفهمها سنناقش كل وظيفة على حدة، وسنكتفي هنا بإعطاء لمحة موجزة عن كل منها، لأنه سيتم مناقشتها بمزيد من التفصيل لاحقاً.

- **التخطيط Planning:** تأتي وظيفة التخطيط في مقدمة الوظائف الأخرى وتسبقها جميعاً، وتتضمن الأنشطة التي تعنى بتحديد غايات المنظمة وأهدافها ونتائجها المستقبلية المراد تحقيقها، وتوضيح الأنشطة والفعاليات والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف والنتائج.

- **التنظيم organizing:** تعنى وظيفة التنظيم بترجمة الأهداف والخطط والاستراتيجيات إلى الواقع التنفيذي، وهنا يتم توزيع المهام بين الأفراد، والاختصاصات بين الوحدات، والتنسيق فيما بينها لضمان توحيد وتكريس جهود الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف المنشودة.¹

- **التوجيه direction:** وظيفة مركبة تتضمن العديد من الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة من المدى القصير والطويل الأجل، إنه إرشاد المرؤوسين إلى كيفية تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم حسب لوائح العمل وتعليماته التي تحكم أعمالهم، وفق سياسة المنظمة، وبذلك فهو القوة المحركة لكافة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة خلال حياتها العملية، ويتمثل التوجيه في الأدوات التالية:

(أ)- **القرارات:** يمثل القرار الاختيار القائم على الوعي والتدبير بين البدائل المتاحة في موقف معين.

(ب)- **القيادة:** هي القدرة التي يملكها الشخص في التأثير على سلوك وأفكار ومشاعر العاملين، من خلال حفزهم على تحقيق أهداف المنظمة.²

¹حسين حريم، مرجع سابق ص ص 20-21.

²فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، سنة 2007) ص ص 09-10.

(ج)-الاتصال: لقد أصبح الاتصال الأداة الرئيسية للإدارة في تحقيق أهدافها، فهو عملية لإرسال واستقبال الرموز بين الأشخاص.

الرقابة: وتعني الرقابة التأكد من أن التنفيذ يتم طبقاً للخطة الموضوعية، وأنه يؤدي إلى تحقيق الهدف المحدد في البداية، والعمل على كشف مواطن الضعف لعلاجها وتقويمها، ونظام الرقابة الأمثل هو الذي يشارك وقوع الخطأ ويقضي على أسبابه، والرقابة قد تكون داخلية نابعة من التنظيم الإداري الداخلي، أو قد تكون خارجية تنبع من النظام والقانون العام للدولة، ويمكن القول أن الرقابة أصبحت من العمليات الإدارية الضرورية بسبب تضخم حجم التنظيمات، وتعدد نشاطاتها، وعدد الأفراد العاملين بها، وتشمل الرقابة العناصر التالية:

- تحديد المقاييس والمعايير الرقابية التي يمكن بواسطتها معرفة ما إذا كانت الأعمال التي تتم بواسطة الآخرين مطابقة للأعمال التي تقرر إتمامها سلفاً.
- مقارنة الأداء (النتائج) بواسطة المعايير الرقابية لمعرفة انحرافات التنفيذ عن التخطيط.¹

¹عبد العزيز عطاالله المعاينة، مرجع سابق ص 45، 46.

المبحث الثاني: ماهية الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية.

أولاً: تعريف الإدارة الإلكترونية.

إن الإدارة الإلكترونية مفهوم حديث يتعدى بكثير مفهوم الملكية الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة إلى تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة، واستخدامها في توجيه سياسة وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات الداخلية أو الخارجية المتلاحقة.

ومن أهم التعاريف التي يمكن أن توضح مفهوم الإدارة الإلكترونية كما يلي:

- الإدارة الإلكترونية تعني: الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني، عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات، وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً¹.

- أما الدكتور سعد غالب إبراهيم فيقدم تعريفاً للإدارة الإلكترونية انطلاقاً من محاولة التمييز بينها وبين بعض المصطلحات المرادفة لها مثل الحكومة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية، "ويعرف الإدارة الإلكترونية باعتبارها منظومة متكاملة، وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة

وهي إطار يشمل كل من الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية للأعمال، والحكومة الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية العامة، أو الإدارة الإلكترونية لأعمال الحكومة الموجهة للمواطنين، أو الموجهة للمؤسسات ودوائر الحكومة المختلفة.

والإدارة الإلكترونية كما يعرفها نجم إجرائياً هي: العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة، والآخريين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة

- وبرأي أحمد غنيم (2004) الإدارة الإلكترونية هي: أداء العمليات بين مجموعة من الشركاء من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة بغية زيادة كفاءة وفعالية الأداء.

- وحيث عرفت الإدارة الإلكترونية من طرف البنك الدولي: "بأنها مفهوم ينطوي على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتغيير الطريقة التي يتفاعل من خلالها المواطنين والمؤسسات التجارية² مع

¹ علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية **e management**، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، د ط، سنة 2006) ص 32.

² عبد الكريم عاشور، "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في م أ والجزائر"، (مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري قسنطينة، سنة 2010/2009)، ص 13، 14.

الحكومة للسماح بمشاركة المواطنين في عملية صنع القرار، وربط طرق أفضل في الوصول إلى المعلومات، وزيادة الشفافية وتعزيز المجتمع المدني.

- كما عرفها السالمي: الإدارة الإلكترونية هي عملية ممكنة جميع مهام ونشاطات المؤسسات الإدارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في التقليل من استخدام الأوراق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكوين كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً

- ويتضح من هذا التعريف أن الإدارة الإلكترونية هي عملية آلية تعتمد على تقنيات المعلومات لتحقيق أهدافها.

وعرفها غنيم بأنه هي استخدام خليط من التكنولوجيا لأداء الأعمال والإسراع بهذا الأداء وإيجاد آليات متقدمة لتبادل المعلومات داخل المنظمة بينها وبين المنظمات الأخرى العملاء

- يتبين من خلال هذا التعريف أن الأساس الذي تقوم عليه الإدارة الإلكترونية هو استخدام التكنولوجيا كما يبرز مستويات ممارسة الإدارة الإلكترونية التي تتمثل في:

- المستوى الأول: داخل المنظمة بين العاملين فيها.
- المستوى الثاني: بين المنظمة والمنظمات الأخرى.
- المستوى الثالث: بين المنظمة والعملاء.¹

- الإدارة الإلكترونية هي انجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت، أو الانترنت دون أن يضطر العملاء إلى الانتقال إلى الإدارات شخصياً لانجاز معاملاتهم مع من يرافق فن إهدار للوقت والجهد والطاقت².

➤ **الإدارة الإلكترونية هي:** إستراتيجية إدارية لعصر المعلوماتية، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات، مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار إلكتروني حديث، من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيق المطالب المستهدفة، وبالجودة المطلوبة

¹ فريد كورتل واسيا تيش سليمان , الإدارة الإلكترونية (ناشرون وموزعون , ط1 سنة 2015), ص16.

² شريف الحموي، الإتجاهات الحديثة في إدارة المكاتب و السكريتاريا، (عمان: دار يافا العلمية للنشر و التوزيع، ط1، سنة 2011) ص20.

ثانياً: المقارنة بين المفهومين التقليدي والإلكتروني:

هناك مجموعة من الأسس التي تحدد أوجه الاختلاف الجوهرية بين المفهومين، وإن كان الأمر لا يحتاج إلى طويل عناء لعقد مقارنة بينهما، باعتبار أن كل ميزة في الإدارة الإلكترونية هي أمر كانت تفتقده الإدارة التقليدية ويؤثر فقط بالسلب في أدائها وفعالية دوائرها، وعموماً يمكن إبراز أهم الفوارق بينهما وفقاً لما يلي:

- (1) - **طبيعة الوسائل المستخدمة عند التعامل بين الأطراف:** فالإدارة التقليدية تعتمد على الوسائل التقليدية اليدوية لإجراء الاتصالات بين أطراف التعامل المختلفة، بينما الإدارة الإلكترونية تتم الاتصالات فيها باستخدام الشبكات الإلكترونية.
- (2) - **طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل:** الإدارة في ظل المفهوم التقليدي تكون علاقتها بين أطراف التعامل مباشرة، بينما الغدارة الإلكترونية تشير إلى انتفاء وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل، حيث توجد أطراف التعامل مع أو في نفس الوقت على شبكات الاتصال الإلكترونية²
- (3) - **طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل:** تؤكد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة أن التفاعل بين أطراف التعامل يتسم بالبطء النسبي، بينما الإدارة الإلكترونية بالسرعة، كما يتحقق التفاعل الجمعي أو الموازي بين فرد ما ومجموعة ما من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية
- (4) - **نوعية الوثائق المستخدمة في تنفيذ الأعمال والمعاملات:** تعتمد الإدارة التقليدية بشكل أساسي على الوثائق الورقية، بينما تتم ممارسات الإدارة الإلكترونية دون استخدام أية وثائق رسمية.
- (5) - **مدى إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية:** توجد صعوبة في ظل ممارسات مفهوم الإدارة التقليدية في استخدام أي من وسائل الاتصالات التقليدية، لتنفيذ كل مكونات العملية، بينما يمكن تحقيق ذلك في ظل ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية.
- (6) - **نطاق خدمة العملاء:** توفر ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة وجود خدمات للأفراد لمدة خمسة أيام في الأسبوع، وذلك وفقاً لمواعيد عمل المنظمات، بينما يستمر العمل لمدة سبعة أيام في الأسبوع، ولمدة أربع وعشرين ساعة يومياً في الإدارة الإلكترونية.
- (7) - **مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية:** تعتمد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة على وجود استغلال الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن، بينما يعتمد ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية على استخدام تكنولوجيا الواقع الافتراضي¹.

¹علي غربي، الأخضر ربنوة، "إصلاح الخدمة العمومية من خلال الإدارة الإلكترونية وآفاق ترشيدها"، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، (العدد الثالث) (سنة 2016 أكتوبر) ص ص 411-412..

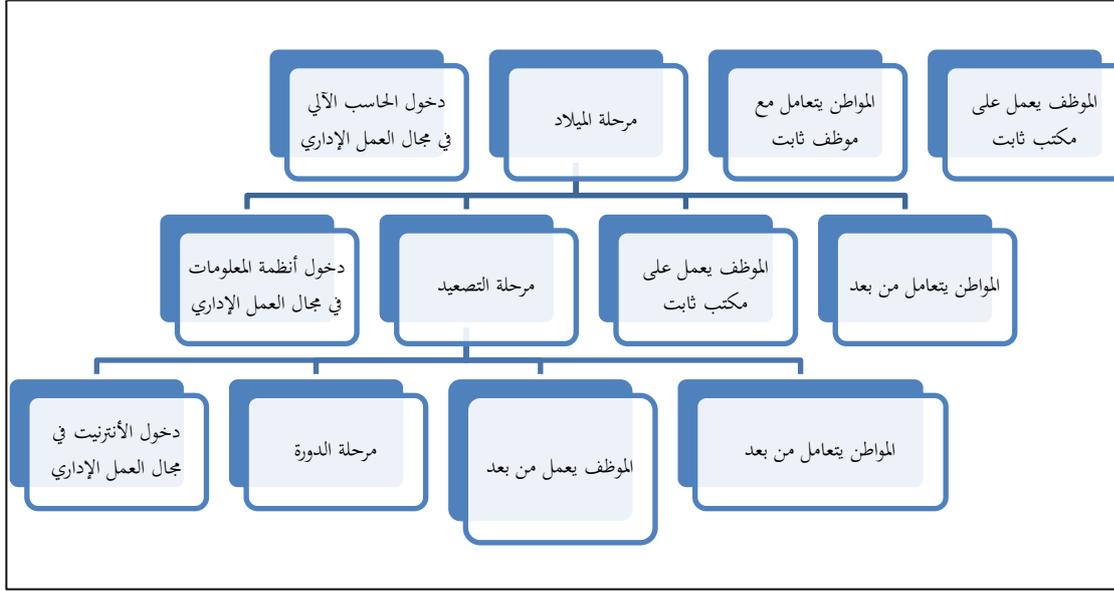
الجدول رقم 01 الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الحديثة:

الإدارة الإلكترونية	الإدارة التقليدية	وجه المقارنة
الملفات في مأمن عن التلف وتوفر على برامج لأمن الشبكات الإلكترونية	الملفات معرضة للتلف وقل وثوقية	الحفظ الوثوقية
نادرة الضياع	أكثر عرضة للضياع	الضياع
اقتصادية	مكلفة	التكاليف
سهولة الوصول بسبب توافر قواعد بيانات ضخمة جدا	صعوبة الوصول بسبب التسلسل البيروقراطي وكثرة الوسائل الاقتصادية	الوصول للبيانات
استجابة فورية	بطيئة	سرعة إنجاز الأعمال
جودة عالية جدا	جودة اقل	الجودة
متوفرة 24 ساعة	محدودية ساعات الدوام للإدارة	مدة الخدمة
وسيط الكتروني (شبكات الاتصال الإلكترونية)	اتصال مباشر، مراسلات ورقية	وسائل التعامل بين الاطراف
علاقة غير مباشرة (عن طريق شبكة الاتصالات الإلكترونية)	علاقة مباشرة	طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل
متاحة للجميع	هرمية	المعلومات
تشاركيه بين العاملين والإدارة	في قمة الهرم	اتخاذ القرار
تضمين تكنولوجيا المعلومات في عامة وظائف الإدارة من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة	دورها منفصل عن الإدارة وتقتصر على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات	تكنولوجيا المعلومات
استخدام التكنولوجيا في تحقيق الأهداف	تعتمد على استخدام امثل للإمكانيات المادية والبشرية في تحقيق الأهداف	مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية

المصدر : من إعداد المؤلفين فريدكورتل - آسياتيش سليمان، الإدارة الإلكترونية (ناشرون وموزعون ، ط1

(2015) ص 26

الشكل رقم 01: مراحل الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية



المصدر : غنيم أحمد علي ، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري ومعوقات إستخدامها في التعليم العالي في المدينة المنورة " مجلة تربوية (العدد 81) .(سنة 2006) ،ص 28.

من خلال الشكل السابق يمكن توضيح مراحل الانتقال السليم من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، حيث تقتصر الإدارة في المرحلة الأولى على حفظ البيانات والمستندات، أما المرحلة الثانية فتبدأ الإدارة الإلكترونية في استقبال البيانات والطلبات الخاصة من المواطنين، واعتمادها لدى أرشيف المؤسسة، ما يعني أن المستخدم يقوم بدور الموظف عن طريق تطوير بياناته بذاته. وفي المرحلة الثالثة تقوم المرافق العمومية على مستوى مساحاتها الإلكترونية داخل الموقع الإلكتروني بمعالجة البيانات مع المواطنين إلكترونياً، ثم صياغتها في شكل قوالب للمستخدم. وفي المرحلة الرابعة يتم الربط الشبكي بين المؤسسات المختلفة، بحيث يتمكن المواطن من التعامل التفاعلي مع جميع الجهات المختلفة من موقع إلكتروني شامل، وحسب رغبته. وفي المرحلة الخامسة فتصل فيها الإدارة إلى التطبيق الكامل للإلكترونية (Developingservice)، حيث تبدأ المبادرة في الاتصال بالمواطنين مثلاً من خلال تذكيرهم بتجديد جوازات السفر أو دفع فاتورة الهاتف، ليتمكن المواطن من تنفيذ هذه الإجراءات في موعدها.

المطلب الثاني: مراحل تطور الإدارة الإلكترونية.

أولاً: تطور الإدارة الإلكترونية:

إن ظهور تطبيقات الإدارة الإلكترونية بهذا الشكل الواسع هو بسبب الإنجازات الهائلة في صناعة الحاسب، وبرمجياته المختلفة، وثورة الاتصالات وشبكة الإنترنت، وظهر أدوات تطوير نظم المعلومات (نظم إدارة قواعد البيانات) وكثرة الشركات والمؤسسات التي أخذت على عاتقها تطوير البرمجيات الجاهزة، أو التي لها علاقة مع الإدارة الإلكترونية.

نستطيع أن نقول أن بداية الإدارة الإلكترونية (أنظمة المكاتب) بدأت منذ سنة 1960 عندما ابتكرت شركة (IBM) مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية.

وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات (Word processing)، وإن أول برهان على أهمية ما طرحته الشركة ظهر سنة 1964 عندما أنتجت هذه الشركة جهاز طرحته في الأسواق أطلق عليه اسم (ST) (MT) (الشريط الممغنط وجهاز الطابعة المختار)، حيث كانت هذه الطابعة مع شريط ممغنط، فعند كتابة أي رسالة باستخدام هذه الطابعة يتم تخزين الكلمات على الشريط الممغنط، حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط الممغنط على الطابعة بعد أن نطبع اسم وعنوان الشخص المرسل إليه، وعند النظر لهذه الرسالة نجد أنها مطبوعة بشكل جيد وواضح وبالتأكيد هذه.

وفي عام 1994 م مكن التاريخ مفهوم الإدارة الإلكترونية حين عقد مؤتمر الإتحاد الدولي للاتصالات في بيونس آيرس بالأرجنتين، بمشاركة 132 ممثلي الدول من خلال مداوالات المؤتمر حول الفوائد التي تترتب على الاتصال والتعامل البشري الإلكتروني، وإلى إمكانية خلق شبكة دولية عالمية للمعلومات يمكنها أن تحمل الرسائل والمعلومات بسرعة الضوء، من أكبر مدينة لأصغر مدينة في قارات العالم، العملية وفرت جهد كبير وخاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم.¹

¹علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سابق، ص 32-33.

ثانيا: مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية:

إن أفضل سيناريو للوصول إلى التطبيق السليم لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية، مع العمل على ضمان استغلال أمثل للوقت والمال والجهد، هو عن طريق تقسيم خطة الوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة الإلكترونية إلى ثلاث مراحل، على أن يتم ذلك بعد القيام بإصلاح إداري شامل وتام للنظام الإداري التقليدي، إذ لا يمكن الانتقال من نظام تقليدي مهترئ ومتعفن وفساد إلى نظام إلكتروني متطور وحديث هكذا دفعة واحدة ، لذلك فإن تقسيم الخطة إلى مراحل من شأنه أن يؤدي إلى اندماج المجتمع بشكل كلي في خطة الإدارة الإلكترونية، بحيث يتأقلم معها ويتطور بتطورها، على عكس ما يحدث عند تطبيق الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة، مما يؤدي بالتالي إلى تفاجئ وصدمة المجتمع بها، وبالتالي فإنه من الممكن أن يتم رفضها أو مقاومتها، وعلى العموم فإن هذه المراحل هي:

(1) - الإدارة التقليدية الفاعلة: وفي هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة التقليدية والعمل على تنميتها وتطويرها في الوقت الذي يتم البدء فيه أيضا، وبشكل متوازي بتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية، بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة تخليص معاملاته وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين أو ماطلة في الوقت الذي يستطيع فيه من يملك حاسب شخصي، أو عبر الأكشاك الاضطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات وأحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية، مع إمكانية طبع أو استخراج الاستمارات اللازمة وتعبئتها لإنجاز أي معاملة

(2) - مرحلة الفاكس والتليفون الفاعل: وتعتبر هذه المرحلة هي الوسط بين المرحلة الأولى والمرحلة التي بعدها وفي هذه المرحلة يتم تفعيل تكنولوجيا الفاكس والتليفون، بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة الاعتماد على التليفون المتوفر في كافة الأماكن والمنازل، وخدمته معقولة التكلفة يستفيد منه في الاستفسار عن الإجراءات والأوراق والشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة بشكل سلس وسهل، ودون أي مشاكل، بحيث أنه يستطيع استعمال الفاكس وإرسال واستقبال الأوراق والاستمارات وغير ذلك.

وفي هذه المرحلة يكون قسم أكبر من الناس قد سمع أو جرب نمط الإدارة الإلكترونية بحيث يستطيع كبار التجار والإداريين والمتعاملين والقادرين في هذه المرحلة من إنجاز معاملاتهم عن طريق الشبكة الإلكترونية، لأن هذه المرحلة يكون عدد المستخدمين للانترنت متوسط، كما من الطبيعي أن تكون التكلفة في هذه المرحلة أكثر كلفة من الهاتف والفاكس، لذلك فإن الميسورين وما فوق هم الأقدر على استعمال هذه التكنولوجيا.

(3) - مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة: وفي هذه المرحلة يتم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة

بعد أن يكون عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية قد وصل إلى مستوى عالي (حوالي 25-30 من¹.

¹صدام الحماسة، الحكومة الإلكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري، (الأردن: عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2013) ص 83.

(عدد الشعب) وتوفرت الحواسيب سواء بشكل شخصي، أو بواسطة الأكشاك أو في مناطق عمومية، بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة ورخيصة، مما يسمح لجميع فئات الشعب باستعمال الشبكة الإلكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية وبالشكل المطلوب وبأسرع وقت، وأقل جهد وأقل تكلفة ممكنة، وبأكثر فعالية كمية ونوعية (جودة) ويكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الإلكترونية وتقبلها وتفاعل معها وتعلم طرق استعمالها واستخدامها.¹

ثالثا: دواعي التحول نحو الإدارة الإلكترونية (الأسباب): هناك العديد من الأسباب الداعية إلى

التحول للإدارة الإلكترونية، وتتمثل فيما يلي:

1. تسارع التقدم العلمي والتطور التقني: كشفت الثورة التقنية عن مزايا نسبية عديدة لتطبيقاتها العلمية في مختلف مجالات الحياة الإنسانية، بما في ذلك نوعية السلع والخدمات التي توفرها المؤسسات العامة والخاصة للمجتمع.
2. ترابط المجتمعات الإنسانية في ظل توجهات العولمة: أسهمت التوجهات العالمية المتسارعة نحو الانفتاح والترابط والتكامل بين المجتمعات الإنسانية المختلفة، في نشأة العولمة كفلسفة جديدة للعلاقات الكونية ذات أبعاد سياسية واقتصادية واجتماعية وإدارية وقانونية وبيئية متكاملة.²
3. الاستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة والتكيف معها: يحتم انتشار وتطبيق مفهوم وأساليب الإدارة الإلكترونية للحاق بركب التطور، تجنبا لاحتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر السرعة والمعلومات والتنافس في تقديم الخدمات على المعايير العالمية.
4. التحولات الديمقراطية وما رافقها من متغيرات وتوقعات اجتماعية: أسهمت حركات التحرر العالمية في إحداث تغيرات في البناء الاجتماعي بصفة عامة، وطبيعة الأنظمة السياسية والاجتماعية بصفة خاصة، وقد رافق تلك التغيرات ارتفاع في مستوى المعيشي والتوقعات الشعبية بما في ذلك تبني أهداف جديدة للقطاع العام بأبعاده كافة يأتي في مقدمتها تحسين مستوى الأداء الكلي لمؤسسات القطاع العام السياسية والإدارية والقضائية.
5. تزايد الضغط الشعبي على الحكومات وتطلعات المواطنين للحصول على خدمات أفضل وأسرع وأسهل في الوصول إلى المعلومات، وقد تدعم هذا الدعم هذا الوعي الشعبي بشعور كل مواطن بحقه في الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار السياسي.²

¹ المرجع نفسه ص 83 .

² عبد الرحمان سعد القرني، تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الأجهزة الأمنية، رسالة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، (جامعة النايف العربية: كلية الدراسات العليا، سنة 1428 هـ - 2007 م)، ص 15 .

6. حاجة الموظفين الحكوميين للدعم النوعي ، من خلال قاعدة معلومات صلبة ونظام عمل متطور وحديث
7. وجود ضغوط شعبية على القيادة السياسية في كل بلد لتمكين المواطن من المشاركة في النقاش وإبداء آرائهم في القضايا التي تمهمهم ومطالبتهم بخلق منظومة اتصال مفتوحة وأكثر شفافية
8. الكفاءة في تقديم الخدمات العامة: فالكفاءة تأخذ عدة أشكال منها تخفيض الأخطاء وتحسين الدخل وأيضا تخفيض التكاليف والتقليل من البيروقراطية من خلال إعادة.
9. 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
10. تقديم خدمات جديدة ومتطورة: إن تقديم الخدمات بصورة أفضل هي من الدوافع الرئيسية للإدارة الإلكترونية وترتكز على تحسين خبرات الأفراد في التعامل مع الحكومة عند تقديمهم للطلبات أو الحصول على خدمات ويمكن تحسين الخدمات من خلال الكفاءة.
11. اللامركزية : هو هدف تسعى إليه الدول ذات المساحة الجغرافية الكبيرة مع وجود تجانس في نوعية الأفراد مع انه من الصعب على الحكومة الإلكترونية التأثير على المنظمات الكبرى التي اعتمدت على البيروقراطية من فترة طويلة .
12. السيطرة الإدارية: أن التقنية المستخدمة في مشروع الإدارة الإلكترونية تساعد على مضاعفة الرقابة الإدارية المستمرة والمباشرة، وتوقع الخلل وتتبع معاملات المواطنين و التقليل من البيروقراطية ويمنع احتكار الحكومة لصالح فئة معينة وهذا ما يحقق تطورا اقتصاديا أسرع واستقرار أكبر.
13. طلب المواطنين: وخاصة لدى جيل الشباب الذي تعود على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتي أصبحت جزئا مهما من روتين حياتهم.
14. زيادة مساهمة المواطنين : يطالب المدافعون عن الإدارة الإلكترونية بزيادة مساهمة المواطنين في الحكومة، حتى تعظيم الشعور بالمشاركة في اتخاذ القرار أما من جانب الحكومة فيمكنها الاتصال مع المناطق النائية و الأقليات وإرسال واستقبال المعلومات ، وأيضا فتح المجال لعمل لقاءات بين المواطنين من اجل توفير الفرص للأشخاص الذين لديهم نفس اهتمامات و الآراء وتبعد بينهما المسافات¹

¹Murn.Mria Elena.E-Government:from real to virtual.Brussles,11 april 2003,p25

15. الشفافية: أن دعم الشفافية مرتبط بالفساد الحكومي ، ويزيد من تخطي التشاؤم الروتيني ويجعل من الديمقراطية هدفا مستحيلا ويزيد من حالات التشاؤم لدى المواطنين ويقلل من المساعدات الخارجية للدولة فالإدارة الإلكترونية تقلل من الرشاوى وتزيد من الشفافية السياسية وتزيد من ثقة المواطنين بها.¹

المطلب الثالث: عناصر ومميزات الإدارة الإلكترونية.

أولاً: عناصر الإدارة الإلكترونية: تتكون الإدارة الإلكترونية من خمسة عناصر أساسية هي عتاد الحاسوب، والبرمجيات وشبكة الاتصالات Communication Network، صناع المعرفة، والضوابط الحاكمة.

(أ) - **عتاد الحاسوب:** يقصد به أجهزة الحاسوب وملحقاتها، ونظرا لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات، فإنه من الأفضل للمؤسسة السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم، حتى تتحقق ميزتين أساسيتين هما:

- توفير تكاليف الصيانة.

- ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات.

(ب) - **البرمجيات والشبكات:** البرمجيات هي مجموعة البرامج المستخدمة لتشغيل جهاز الحاسب الآلي والاستفادة من إمكانياته المختلفة.

بينما الشبكات فهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكة الانترنت والإكسترات وشبكة الانترنت التي تمثل شبكة القيمة للمؤسسة ولإدارتها الإلكترونية.

(ج) - **صناع المعرفة:** وهو العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية من القيادات الرقمية Leadership Digital والمدبرون والمحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المؤسسة، ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى..

(د) - **الضوابط الحاكمة (الثوابت):** لا شك أن تطبيق أي قرار أو منهجية جديدة يخضع لاعتبارات وقيم المجتمع الذي سيتم تطبيقه فيه، حتى لا يتم مقاومته، فيجب قبل تطبيق الإدارة الإلكترونية أن يتم مراعاة ثوابت المجتمع الذي سيطبق فيه، وهذه الثوابت تشمل الدين، القانون، الثقافة، التقاليد، عمر المجتمع، حجم المجتمع، تكوين المجتمع.²

¹Murn.Mria Elena,E-Government:from real to virtual,Brussels,11 april 2003,p25

²موسى عبد الناصر، محمد القريشي، "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي"، مجلة الباحث، (العدد9) (سنة 2011) ص ص 89-90.

ثانيا: توجهات ومستلزمات الإدارة الإلكترونية:

(أ) - توجهات الإدارة الإلكترونية:

- 1- العمل على إدارة الملفات بدلا من عملية حفظها.
- 2- العمل على استعراض المحتويات بدلا من القراءة.
- 3- العمل على مراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها.
- 4- الإجراءات التنفيذية بدلا من محاضر الاجتماعات.
- 5- الأفعال وتحقيق الإنجازات بدلا من المتابعة.
- 6- العمل على اكتشاف المشاكل بدلا من المتابعة.
- 7- التجهيز الناجح للاجتماعات.

(ب) - مستلزمات الإدارة الإلكترونية:

- 1- بنية شبكية تحتية قوية وسريعة وآمنة.
- 2- بنية معلوماتية قوية (نظم معلومات قوية ومتوافقة فيما بينها).
- 3- كادر بشري استثماري مدرب على استخدام التقنيات الحديثة.
- 4- كادر بشري تقني قادر على القيام بعمليات الدعم الفني المستمر وتطوير النظم المعلوماتية المختلفة¹.

ثالثا: أنظمة الإدارة الإلكترونية:

الأنظمة الإلكترونية اللازمة للإدارة الإلكترونية كما يلي :

- أ - أنظمة للمتابعة الفورية وأنظمة وأنظمة الشراء الإلكتروني
- ب- أنظمة الخدمة المتكاملة
- ج- النظم غير التقليدية الأخرى وتشمل :
 - 1 : التنظيم غير التقليدي ومنها :
 - نظم التعامل مع البيانات كبيرة الحجم .
 - النظم الخبيرة والذكوية.
 - 2 : نظم تطوير العملية الإنتاجية وتشمل :
 - نظم التصميم والإنتاج .
 - نظم تتبع العملية الإنتاجية.
 - نظم الجودة الشاملة .
 - نظم تطويع المنتجات.
 - نظم أكفاء شبكة الموردين.²

¹صدام خميسة، مرجع سابق، ص82

²بشار وليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، (الأردن : دار الراية للنشر والتوزيع ط 1، سنة 2009)، ص ص 145-146.

3: نظم تطوير عمليات التسويق والتوزيع وتشمل:

- نقاط البيع الإلكتروني.
- نقطة التجارة الإلكترونية .
- نظم إدارة علاقة العملاء.

4 : نظم تطوير العلاقة مع مؤسسات التمويل ومنها :

- البنوك الدولية.
- البورصات العالمية.
- بورصات السلع .
- مواصفات المدير الإلكتروني .
- الابتكار (القدرة على الابتكار).
- المعلوماتية: أن تكون لديه المعلومات حاضرة.
- التعددية، الحيوية: يجب أن يتصف بالحيوية دائما.

5 : نظام الذاكرة المؤسسية : حيث يعتبر نظام الذاكرة المؤسسية من البرامج الرائدة في مجال إدارة

موارد المؤسسة ويقوم النظام بربط العاملين الموجودين بالمؤسسة ببعضهم البعض ، بغض النظر عن موقعهم الجغرافي بما يمكنهم من الاطلاع على أنشطة الإدارات الاخرى من خلال هذا النظام ويعتمد نظام الذاكرة المؤسسية على بنية الانترنت حيث لا يحتاج المستخدم إلى عمل تحميل أي برنامج مساعدة

- مميزات نظام الذاكرة المؤسسية هي :
- إدارة موارد المؤسسة إلكترونيا .
- حفظ كافة الوثائق والأعمال بشكل إلكتروني .
- لتحويل إلى المجتمع اللاورقي.
- حماية وسرية تداول البيانات والمعلومات.
- وسيلة سريعة لنشر المعلومات والتعليمات على كافة المستويات الإدارية على اختلاف مكانها في أقل وقت ممكن وبأقل تكلفة.¹

¹المرجع نفسه ص ص 146-147.

رابعاً: مميزات الإدارة الإلكترونية:

- (1) - إدارة بلا ورق: فهي تشمل مجموعة من الأساسيات والمبادئ، حيث يوجد الورق ولكن لا تستخدمه بنفس الطريقة التقليدية وبكثافة، ولكن يوجد الأرشيف الإلكتروني والرسائل الصوتية وبنوك المعلومات والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية، ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.
- (2) - إدارة بلا مكان: وتعتمد بالأساس على الوسائط المتعددة المحمولة ومنها الحاسوب المحمول والهاتف الجوال ومن خلال نظام الشبكات السلكية وغير السلكية وحتى القضائية يمكن ربط الوحدات الإدارية والوظائف عبرها وأداءها من أماكن متعددة، ومن خلالها يمكن للعامل أن يتصل بالمؤسسة ويرسل الرسائل والتقارير إلى من يتعامل معه في أي مكان حتى في بيته.
- (3) - إدارة بلا زمان: أصبح العالم يعمل في الزمن الحقيقي 24 ساعة في اليوم والآن تسمى إدارة 24 ساعة في سبعة أيام، لا اعتبار للدوام المحدد بزمن بل تسمح للإدارة للقيام بواجباتها في أي وقت ما دام هناك اتصال رقمي.
- (4) - إدارة بلا تنظيمات جامدة: هنا ظهر مفهوم المؤسسة الذكية التي تقوم على أساس عامل المعرفة واعتبار أن الإنسان هو معرفة رقمية، هذا يسمح المجال للتفاعل الإيجابي المنتج المبني على العبرة بالعمل والإنتاج على حساب العلاقات، وهي توفر الديناميكية والصورة التفاعلية بشكل مغاير، ولكنه فعال ويعتبر من الوسائل وليس من الغايات من خلال العمل، وإلا تمت إزاحة الإنسان في مقابل الآلة.¹

¹ بدر الدين زواقة، وظائف الإدارة وتطبيقاتها على العمل الإسلامي المعاصر، (دراسة موضوعية استشرافية)، (الجزائر، دار قرطبة للنشر والتوزيع، ط1، سنة 2001)، ص333-334.

المبحث الثالث: المرتكزات الأساسية للإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: أهداف ومتطلبات الإدارة الإلكترونية.

أولاً: أهداف الإدارة الإلكترونية: يمكن تلخيص أهم أهداف الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية:

- تقديم الخدمات للمستفيدين بصورة مرضية خلال 24 ساعة وطيلة أيام الأسبوع.
- تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز العمل وبتكلفة مالية مناسبة.
- تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.
- الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث تنمية روح الإبداع والابتكار.¹
- محاولة إعادة هيكلة المؤسسات التقليدية الحالية لتحسين الأداء الإداري التقليدي المتمثل في كسب الوقت وتقليل التكلفة اللازمة لإنجاز المعاملات.
- إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفع كفاءتها ومهاراتها التكنولوجية لربط الأهداف المنشودة للإدارة الإلكترونية بالأداء والتطبيق.

- مناقشة التشريعات والأنظمة القانونية ومحاولة وضع معايير لضمان بيئة إلكترونية متوافقة
- الخروج برؤية وإستراتيجية واضحة من اجل الانطلاق بخطى ثابتة نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.²

ثانياً: متطلبات الإدارة الإلكترونية.

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

المتطلبات الإدارية: تنحصر المتطلبات الإدارية الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الإلكترونية في العناصر التالية:

(1)- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس: والتي يمكن أن تشمل إدارة أو هيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط

والمتابعة والتنفيذ لمشاريع الحكومة الإلكترونية، وفي هذه المرحلة لا بد من توفير الدعم والتأييد من طرف الإدارة العليا في الهرم الإداري

(2)- توفر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: إذ لا بد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة، ومستوعبة للكُم الهائل

منااتصالات، دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات وأجهزة وحاسبات آلية، ومحاولة توفيره وإتاحته للأفراد والمؤسسات.

¹موسى عبد الناصر، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة، الجزائر)، ص89.

²بشار الوليد، مرجع سابق، ص148-149.

- (3)- 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 الإدارات استحداث إدارات جديدة تسير التطور التكنولوجي.
- (4)- متطلبات 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 المعلومات.
- (5)- وضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية قبل التطبيق عن طريق تحديد الإطار القانوني الذي يقر بالتحول الإلكتروني، 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 الإلكترونية، وتحديد الإجراءات العقابية الخاصة بفئة المتورطين في جرائم الإدارة الإلكترونية.
- وفي هذا السياق نجد أن الدول التي اعتمدت تطبيقات الإدارة الإلكترونية لم تصدر تشريعات عامة تلزم الإدارات والمؤسسات الحكومية بأداء جميع معاملاتها الإدارية مع المواطنين عن بعد بالوسائل الإلكترونية إلى جانب الوسائل التقليدية.
- (6)- متطلبات الإصلاح الإداري: في إطار الوصول إلى تحقيق تحول ناجح في تطبيق الإدارة الإلكترونية يتوجب تطبيق مبدأ الإصلاح الإداري، والذي يشمل التخصص الوظيفي في تشغيل البرامج الإلكترونية وخبراء لتأمين المعلومات، وحماية البرامج والتعاملات والوثائق، وأي محاولة إحداث تغيير جذرية وجوهرية في المفاهيم الإدارية والتقنية، والحاجات إلى قيادات واعية ولها القدرة الإدارية وترشدها.
- (ب)- **المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية:** إذ تشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الإلكترونية، 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 الإلكترونية، وبرمجة حصص تدريبية على استعمال الآلات التقنية في مختلف المستويات التعليمية ثقافة تكنولوجية، مع ضرورة توفر المخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الإلكترونية دون إهمال الاستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وإيجاد مصادر تمويل لها تمتاز بالديمومة على المستوى المركزي والمحلي.¹

¹عبد القادر عبان ، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر (دراسة سوسيولوجية بلدية الكاليتوس العاصمة) أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2015-2016، ص 73.

(ج) - **المتطلبات البشرية:** يعتبر العنصر البشري أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي منظمة، فلذلك يعتبر العنصر البشري ذو أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يعتبر هو المنشأ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها ومن ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافه التي يصبوا إليها، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من وإلى العنصر البشري، وتتمثل البنية التحتية البشرية للأعمال الإلكترونية في مجموعة الملكات العلمية والفنية لتقديم الخدمات المرتبطة بالأعمال الإلكترونية سواء تلك المهارة المؤهلة المرتبطة بالبنية التحتية الصلبة لتأسيسات، توصيلات، تشبيك، تصليح، تطوير، أو البنية التحتية الناعمة لتقديم خدمات، استشارات، نماذج أعمال جديدة، برمجيات تطبيقية.....

إن برامج الإدارة الإلكترونية هي برامج جديدة على الموظف، وتحتاج إلى خبرات ومهارات غير متوفرة في الأجهزة الإدارية، والتحول إلى نظام الإدارة الإلكترونية يغير تركيبة العمل داخل الجهاز الإداري حيث يظهر ويتزايد دور محترفي استخدام الكمبيوتر والانترنت، ويتراجع دور الموظف التقليدي، كما تظهر وظائف جديدة ربما لم تكن موجودة قبلاً داخل بعض الأجهزة، وبالتالي فإن مكون التنمية البشرية وكفاءة العنصر البشري تلعب دوراً حاسماً في نجاح البرنامج، وهذا يؤكد أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب تغييرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها، وهذا يعني ضرورة إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب لمواكبة متطلبات التحول الجديد، بما في ذلك الخطط والبرامج والأساليب والمصادر التعليمية والتدريبية وعلى كافة المستويات الإدارية.

(د) - **المتطلبات التقنية:** يشكل هذا المحور حجر الأساس لموضوع الإدارة الإلكترونية حيث يمثل الأجهزة والتقنيات اللازمة لإنجاح المشروع، ويتم من خلالها تمثيل المعلومات ونقلها إلكترونياً مع ضمان سريتها ودقتها وتنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد باستخدام الشبكات الإلكترونية صحتها ومصداقيتها. إن توفير البنية التحتية من تكنولوجيا ومعلومات واتصالات وتوفير الأجهزة والمعدات والبرامج وأساليب ومصادر المعرفة الملائمة وإنتاجها للاستخدام على أوسع نطاق ممكن من متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية والبنية التحتية التقنية وتنقسم إلى نوعين:

أولاً: البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية: وتتمثل في كل التأسيسات والتوصيلات الأرضية والخلفية عن بعد، وأجهزة الحاسوب والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية وتبادل البيانات إلكترونياً.

ثانياً: البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية: وتتمثل في مجموعة الخدمات والمعلومات networkoperatingsystems الخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات التي يتم إنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية Applications Software برمجيات التطبيقات من خلالها وهذه تتكون من مواقع الويب وقواعد البيانات الإلكترونية، خدمات الشبكات.¹

¹المرجع نفسه، ص74

المطلب الثاني : خصائص الادارة الالكترونية

أولاً: خصائص الإدارة الإلكترونية تقدم الإدارة الإلكترونية وجهاً آخر مغايراً لوجه الإدارة التقليدية نظراً لسلامة أداؤها وإيقاعها السريع، وقد أصبحت أداة فاعلة في أيدي الذين بادروا بتطبيق التقنية في دوائرها الإدارية وحلما يتطلع إليه الإداريون الذين لم يحظوا بالانتقال إلى الإدارة الإلكترونية أو طبقوها جزئياً في بعض أنشطتهم ولم يبلغوا الدرجة الكافية لإطلاق اسم الإدارة الإلكترونية على تعاملاتهم. ويمكن استعراض بعض الخصائص للإدارة الإلكترونية في النقاط التالية:

1) السرعة والوضوح: إن كثيراً من المعوقات الإدارية والعقبات التي ترسخت وبقيت لسنوات على حواجز البيروقراطية يمكن أن تتلاشى وتصبح ماضياً بفعل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية التي تعطل قوانينها وظروف أعمالها الورقية إنجاز المعاملات، ففي ظل الغدرة الإلكترونية لن تجد تلك الأوراق التي يحتاج إنجازها إلى وقت طويل، ليس إنجازها فحسب بل أيضاً نسخها أكثر من نسخة إذا استلزم الأمر، وحفظها وإرسالها إلى الجهة التي سببت في أمرها، ثم انتظار عودتها وإمكان تكرار ذلك مرات ومرات في حالة وقوع خطأ ما، وربما بدأ المشوار من جديد في حال ضياع تلك الأوراق، وهو أمر وارد والاحتراس منه بنسبة 100% مستحيل.

فضلاً أن يكون هذا بفعل فاعل في حال الأوراق المهمة التي قد تختفي بتوصية ممن قد يضر وجودها بمصالحهم وهذه كلها أمور ليست من نسج الخيال، بقدر ما هي واقع ومعانات عاشتها المجتمعات البشرية طويلاً في ظل الإدارة التقليدية، التي كانت تقف دائماً عاجزة عن تبديل شيء من هذا الواقع، وهي مشكلات أصبح في الإمكان الاحتراز منها كلياً في ظل سيطرة الإدارة الإلكترونية التامة على معلومتها ومعاملاتها، وأيضاً ضمان سرعة إنجاز المعاملات الفائقة وإرسالها واستقباله.

2) - عدم التقيد بالزمان والمكان: من خصائص الإدارة الإلكترونية إذا ما تم تعميمها وانتشارها في مختلف الإدارات أنه بالإمكان مراجعتها طوال ساعات اليوم، فهي لا تتقيد في عملها بزمان معين، فمواقع هذه الإدارة متاحة عبر الانترنت أو عبر أجهزتها المنتشرة في الشوارع، كما أن وصلات شبكاتها الداخلية أو وصلات شبكة الانترنت ليست في حاجة إلى مبان ضخمة لاستيعاب موظفيها ومكاتبها الكثيرة المتخمة بالملفات والأوراق، وإنما مكان صغير محدود يكفي لاستيعاب بعض أجهزة الحاسوب المتعلقة بها ويصلح أن يكون مقراً لإدارة كبيرة كانت في الماضي يضيق بها مبنى ضخم يفوق مبناها بعشرات المرات، فضلاً عن أن المراجع للإدارة الإلكترونية يجد نفسه أمام قوائم وخيارات إلكترونية وليس¹

¹ محمد الحسن عوض احمد، الإدارة الإلكترونية: المفاهيم، السمات، العناصر (دراسة وثائقية) المؤتمر العلمي الأول للإدارة الإلكترونية، تواصل خلاق مع طفرة الاتصال والمعلومات في عالمنا المعاصر، المركز القومي للبحوث، الخرطوم، السودان، سنة 2010، ص 12.

موظفين، حيث يقلص عدد الأفراد من منسوبي الإدارة بشكل كبير، ويحل الحاسوب محلهم، حيث يجب عن أسئلة المراجع، وأيضا يتلقى منه معاملته بيسر عبر قائمة الخيارات والأوامر التي يتيحها لمراجع الإدارة الإلكترونية

(3)- إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها: لا تقوم الإدارة الإلكترونية على ممارسات الأفراد من موظفيها وجهدهم اليدوي في إدارة معاملاتها، بقدر ما تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها في دوائرها حسب برامج معينة، ومن ضمن تلك البرامج ما يتيح للمراجع إنجاز معاملاته عبر شاشاتها وأزرارها، وتبسيطها له بدرجة أشبه بالتعليمية كما تهتم بإدارة الملفات وليس الاحتفاظ بها وتكديسها فوق بعضها على أرفف أرشيف الإدارة، ولا يعني هذا أن الإدارة الإلكترونية لا تحتفظ بالمعلومات والبيانات، بل تضمن لها وسائل حفظ أمنية، لكن تلك الملفات في ظل الإدارة الإلكترونية تتحول إلى معلومات تحتفظ بها الإدارة على شبكتها الإلكترونية، حيث يتم استدعاؤها حين يقوم صاحب تلك المعلومات بطلب معاملة له.

(4)- المرونة: الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية، وبفعل إمكاناتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، متعددة بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال، مما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة أبدا بفعل تلك العوائق في ظل الإدارة الإلكترونية.

(5)- الرقابة المباشرة والصادقة: ومن خصائص الإدارة الإلكترونية أيضا أنه أصبح بإمكانها أن تتابع مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكاميرات الرقمية التي في وسع الإدارة الإلكترونية أن تسلطها عن كل بقعة من مواقعها الإدارية، وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور، وهكذا يصبح لدى الإدارة تلك الأداة المضمونة الصادقة التي تقيم بها أنشطتها، وتتابع بها مواقعها باطمئنان، بعيدة عن أسلوب المتابعة بالملفات والتقارير التي يرفعها الأفراد في الإدارات التقليدية بما يعرف عنها من مشكلات، يأتي في مقدمتها انعدام الشفافية في كثير من الحالات، فضلا عن بطء هذا الأسلوب.

(6)- السرية والخصوصية: من خصائص الإدارة الإلكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة بما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للنفوذ إلى تلك المعلومات، فعلى الرغم من الوضوح والشفافية اللذين تتمتع بهما الإدارات الإلكترونية إلا أن هذا لا ينطبق بطبيعة الحال على مختلف أنواع المعلومات، فهنا تتفوق الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية إذ أن قدرتها على الإخفاء والسرية أعلى.¹

¹ نفس المرجع، ص 12-13.

ثانيا: فوائد الإدارة الإلكترونية:

- إن الاهتمام الكبير الذي يوليه العالم المتقدم لاستخدام تكنولوجيا المعلومات بمكوناتها المختلفة الأهمية والقواعد الكبيرة التي تقدمها هذه الأخيرة، ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية نظرا للفوائد التي تحققها، وفيما يلي أهم قواعد الإدارة الإلكترونية:
- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات، وهذا ينعكس ايجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين ومنه اختصار الوقت وتنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
 - تسهيل إجراء الاتصال بين الدوائر المختلفة للمؤسسة، وكذلك مع المؤسسات الأخرى.
 - الدقة والموضوعية في إنجاز العمليات المختلفة داخل المؤسسة.
 - تقليل استخدام الورق بشكل ملحوظ، وهذا ما يؤثر ايجابا على عمل المؤسسة، كما أن تقليل استعمال الورق يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الخطط والتوثيق، مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن التخزين حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى.¹

¹ موسي عبد الناصر، مرجع سابق، ص 89.

المطلب الثالث: وظائف وخطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية.

أولاً: وظائف الإدارة الإلكترونية:

تؤدي الإدارة الإلكترونية عدداً من الوظائف الأساسية مثلت مرتكزات هامة في الإصلاح الإداري، وتغيراً جذرياً في أساليب الإدارة التقليدية، وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

- (1) - التخطيط الإلكتروني: يختلف التخطيط الإلكتروني عن التخطيط التقليدي في ثلاث سمات:
 - إن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية دينامية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد، والتطوير المستمر والمتواصل.
 - إنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية الدائمة للتحقق.
 - إنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدي بين الإدارة وأعمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان وزمان.

- (2) - التنظيم الإلكتروني: في ظل التحول الإلكتروني فإن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل، إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي يقوم على أساس الوحدات الصغيرة والشركات، دون هيكل تنظيمي، وبالتالي يصبح التقسيم الإداري قائماً على أساس الفرق بدلاً من التقسيم إلى الوحدات والأقسام، والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دون الرئيس المباشر إلى التنظيم المتعدد الرؤساء المباشرين، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتياً، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة.

- (3) - الرقابة الإلكترونية: إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ فإن الرقابة الإلكترونية تسمح بالمراقبة الآتية من خلال شبكة المؤسسة، أو الشركة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف أو الخطأ، وعملية تصحيحه، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولاً بأول، من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين والعاملين¹.

¹ عبد القادر عبان، مرجع سابق، ص 82

4- القيادة الإلكترونية: أدى التغيير إلى بيئة الأعمال الإلكترونية، والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية، والتي تنقسم إلى ثلاثة أنواع هي:

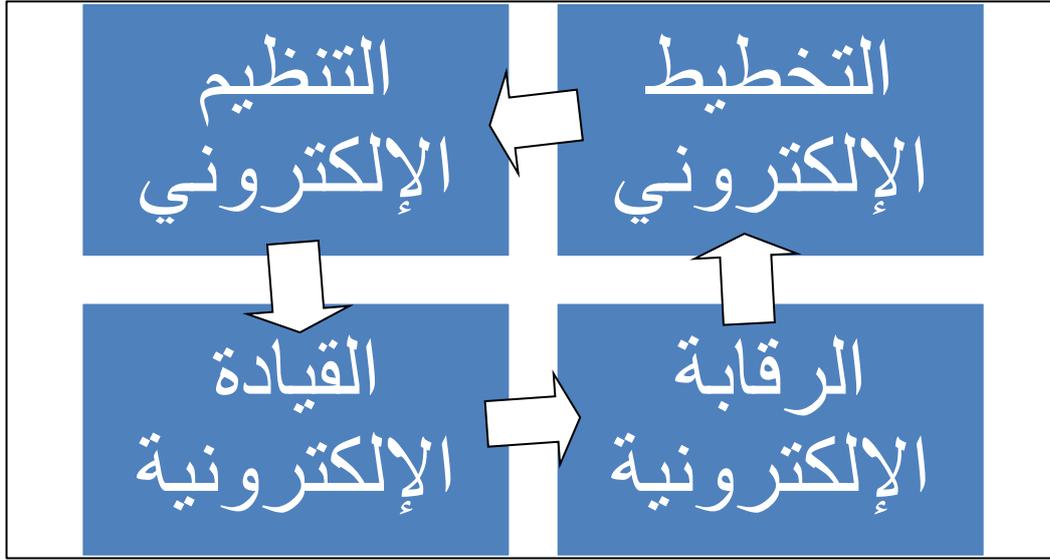
أ. القيادة التقنية العملية: حيث تركز في نشاطها على استخدام تكنولوجيا الأنترنت، وتتسم بزيادة توفير المعلومات وتحسين جودتها، إضافة إلى سرعة الحصول عليها، وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة، إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد الإلكتروني يتسم بمواصفات جديدة هي سرعة الحركة، والاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال واتخاذ القرارات.

ب. القيادة البشرية الناعمة: يطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية والزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن، الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم، وتتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة والتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين.

ج. القيادة الذاتية: تركز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الأنترنت، وهو ما يجعل القيادة الذاتية تتصف بالقدرة على تحفيز النفس، والتركيز على إنجاز المهمات والرغبة في المبادرة، إضافة إلى المهارة المالية ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة، والشكل التالي يوضح وظائف الإدارة الإلكترونية¹:

¹مرجع نفسه، ص 82، 83.

الشكل رقم 02: وظائف الإدارة الإلكترونية



المصدر : عبد القادر عبان ،تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتورال م د في علم الاجتماع (جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية سنة 2016-2015

ثانيا: خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية

(1)- إعداد الدراسة الأولية: لإعداد هذه الدراسة لا بد من تشكيل فريق عمل يضم بعضيته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية، لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات، وتحديد البدائل المختلفة وجعل الإدارة العليا على بيئة من كل النواحي المالية والفنية والبشرية، حيث يصل الفريق إلى واحد من القرارات التالية:

- تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- وجود تكنولوجيا معلومات سابقة، ولكن تحتاج إلى تطوير،
- ينسجم مع آخر التطورات الحديثة واستخدام تكنولوجيا متطورة لغرض تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية.

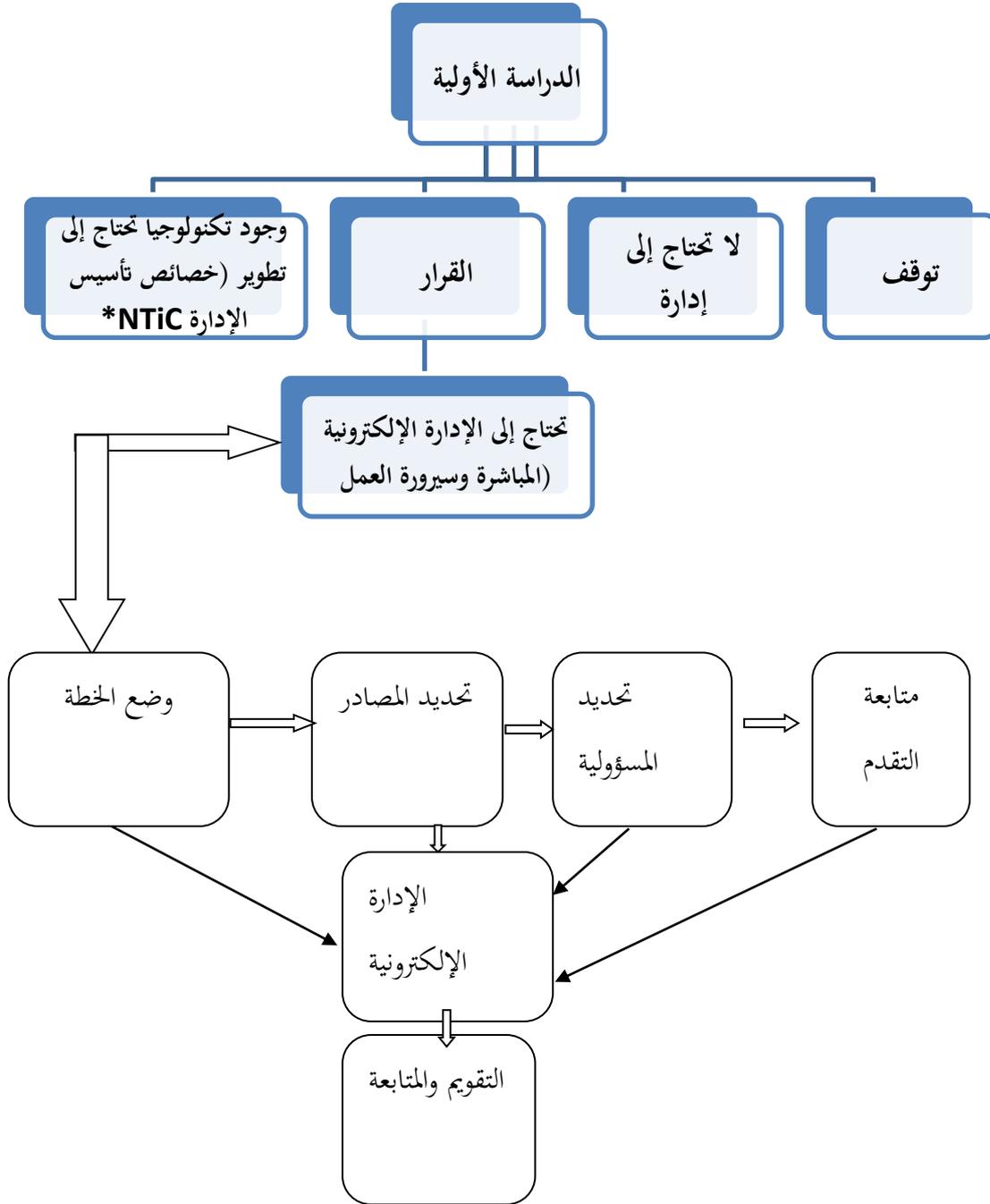
(2)- وضع خطة التنفيذ: عند إقرار توصية لفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة أو المؤسسة لا بد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مراحل التنفيذ.¹

¹أمال نارون، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين كفاءة الخدمات المصرفية دراسة حالة بوكالة القرض الشعبي الجزائري في ثنية الحد، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية، (المركز الجامعي تيسمسيلت: معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة2010-2011) ص 11.

- (3) - تحديد المصادر: التي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح، ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ، والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة، ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الإدارة أو المؤسسة.
- (4) - تحديد المسؤولية: عند تنفيذ الخطة لا بد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح، ضمن الوقت المحدد في الخطة، والتكلفة المرصودة إليها.
- (5) - متابعة التقدم التقني: نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية، ولغرض مواكبة آخر الابتكارات في هذا المجال فإن هناك مسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة، وهو العمل على الحصول على آخر هذه الابتكارات في كافة عناصر الإدارة الإلكترونية، من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة في تطبيق الإدارة الإلكترونية.¹

¹ المرجع نفسه، ص 11.

الشكل 03 خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية



*New Technologie Information And Communication

¹محمد رضا سلطاني، محاضرة في الحكومة الالكترونية، مقدمة لطلاب الماستر تخصص إدارة وجمعيات محلية، الاربعاء 01 مارس

2017 ، ساعة 11:00-12:00.

توضيح المخطط: خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية.

يوضح الشكل السابق مخطط لخطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية في البداية حيث كانت الإدارة تقليدية، ثم بدأت الدراسة الأولية حول مفهوم الإدارة الإلكترونية، منه أصدر القرار بتنفيذ الإدارة الإلكترونية، ولا يكون ذلك إلا بوجود تكنولوجيا معلومات متطورة، ومنه جاءت خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية كالتالي:

وضع خطة: حيث تعتبر الركيزة الأساسية لكل مرحلة من مراحل التنفيذ، تليها تحديد المصادر، ومن المصادر الكوادر البشرية، وتشمل أيضا كل عناصر الإدارة الإلكترونية من برمجيات وأجهزة ومعدات. ثم تحديد المسؤولية: الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها. وأخيرا متابعة التقدم التقني: العمل على الحصول على آخر الابتكارات في كافة عناصر الإدارة الإلكترونية، بعد كل هذا يتم الحصول على إدارة إلكترونية متميزة في تسيير الإدارة.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل تم التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية، حيث جاءت كرد فعل واقعي للإدارة التقليدية، وتتم الإدارة الإلكترونية بطرق أكثر مرونة وفعالية من الإدارة التقليدية، ويمكن القول أن انتهاج هذا المفهوم (الإدارة الإلكترونية) بمتطلباته يعد مظهرا حضاريا من خلال الاستفادة من منجزات الثورة التقنية في توفير الوقت والجهد والمال، والاستغناء عن المفهوم التقليدي للإدارة. فهي احد أهم أهداف مشاريع التنمية الاقتصادية والاجتماعية في ميدان تكنولوجيا المعلومات فهي تعمل على تحسين فاعلية الخدمات نحو المواطن والمؤسسات.

الفصل الثاني: دور الإدارة
الالكترونية في تحسين فعالية
الإدارة

تمهيد:

تستخدم الإدارة الإلكترونية تقنيات المعلومات في النظم الإدارية للمؤسسات لتحسين أدائها وتطوير جميع هياكلها وهذا خلال تطبيق آلياتها من أجل الاستغناء عن المعلومات الورقية و إحلال المكتب الإلكتروني و بالتالي تحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية إلكترونية بحيث تساعد على تطوير العمل الإداري لأن معظم التجارب السابقة كانت ناجحة في عدة جهات حكومية وإدارية بسبب تطوير تطبيق هذا المفهوم الجديد غير أن هناك العديد من المعوقات التي واجهت هذه الآلية ولكي يتم تجاوزها يجب تجسيد بعض المتطلبات وضرورة تضافر الجهود للوصول إلى إدارة متميزة بخدماتها وبالتالي تطبيق إدارة إلكترونية ناجحة.

المبحث الأول : آليات الإدارة الالكترونية

المطلب الأول: أبعاد و أهمية الإدارة الالكترونية

أولاً: أبعاد الإدارة الالكترونية

يمكن تحديد أهم أبعاد الإدارة الالكترونية كالتالي :

1) البعد الإداري : يتوقف البعد الالكتروني على توجهات القيادة الإدارية العليا التي تلعب دوراً مهماً يتوقف عليه نجاح الإدارة وبالعكس . ففناعة وتفهم المسؤولية ووضوح الرؤية الإستراتيجية لهم في المنظمة و الاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الالكترونية ودورها في التخطيط و التنفيذ والتطوير والسعي لتكوين ثقافة جديدة في المنظمة وخلق القدرات الابتكارية ومستوى مرونة الهيكل التنظيمي ومدى ملاءمته لمتطلبات الإدارة الالكترونية لتوجيه الإدارة العليا في تطوير أساليب عمليات الرقابة والتقييم والمتابعة ، كل ذلك له الأثر الكبير في تطبيق ونجاح الإدارة الالكترونية ، ونمط الإدارة والقيادة يمكن أن يتحدد مع مستجدات العصر ونجد أن الإدارة لا تقود التكنولوجيا فقط وإنما تقود الأفراد والتكنولوجيا ، وأكد على ذلك انتشار الإنترنت الذي أثر على الاقتصاد والصناعة والتجارة ولا توجد الثقافة القائمة على الإدارة ، حيث أدت التطورات الكبيرة في تقنية الاتصالات إلى تغيير مهمات الإدارة وخصوصاً الاتصالات الالكترونية التي تتيح للإدارة كل ما تحتاجه من معلومات سواء من داخل المنظمة أو خارجها، بسرعة ودقة فائقة وبتكاليف زهيدة إذ أن تقنية المعلومات I T عززت من القدرات الإستراتيجية لنظم الاتصالات والإدارة فضلاً عن تحقيق عدد من الفوائد. ولذا تتعامل الإدارة الآن مع العديد من الأنماط غير التقليدية كنمط الإدارة المنفتح المتكامل والمتناسق الذي عمل على تقديم حلول إدارية وتنظيمية باستخدام تكنولوجيا المعلومات لمواجهة التحديات المفروضة عليها من البيئات الداخلية والخارجية المحيطة بها. فنجد أن التنظيم الإداري الالكتروني لأي منظمة يمكن أن يقوم على:

- الهيكل التنظيمي الالكتروني و الأفراد و القوى البشرية و إجراءات و سياسات العمل
- الثقافات التنظيمية للمنظمة وخاصة المنظمة الالكترونية التي يطلق عليها الثقافة الحاسوبية أو المعلوماتية أو الالكترونية
- مستوى المنظمة الالكترونية وفهم الأبعاد الفنية وللتقنية التي يمكن أن تقدم الحلول الإدارية والتنظيمية التي تفرضها البيئة على لتساعد تأمين القيمة للمنظمة.¹

¹أسامة محمد عبد العليم ، هشام محمد بيومي، عمر أحمد أبو هشام الشريف ، الإدارة الالكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، (عمان ، دار المناهج للنشر، ط 1، سنة 2013) ص ص 71، 72.

(2) البعد التكنولوجي التقني : هو واحد من أدوات الإدارة المستخدمة لمعايشة التغيرات وتتألف من المكونات المادية والأجهزة والبرمجيات بمختلف أجزائها وأنواعها و المكونات البرمجية التي تمثل الإيعازات والبرامج التطبيقية المختلفة وتكنولوجيا التخزين إضافة إلى تكنولوجيا الاتصالات و الشبكات وتعكس الإعجاب بالتكنولوجيا التي تأتي بالتطورات السريعة التي لم تعد الإدارة بمفاهيمها وأساليبها السابقة قادرة على مجارأتها فالتكنولوجيا لم تعد مجرد أداة تحدد الإدارة اتجاه تطويرها واستخدامها حيث تعتبر الإدارة هي الفكرة القبلية و التكنولوجيا هي الفكرة التالية: وأصبحت التكنولوجيا هي التي تحدد خيارات تخصيص الموارد واتجاهات الإدارة في الوقت الراهن، فبدأ إحلال الآلة محل العامل فالتخطيط و الرقابة و التنظيم والتنسيق بمساعدة الحاسوب، إلى أن جعل منها الإنترنت وشبكات الأعمال ذات أبعاد تكنولوجية أكثر من أي مرحلة تاريخية تعاملت فيها الإدارة مع التكنولوجيا الحديثة وهذا كله أدى إلى تيسير الأعمال في المؤسسات التي كانت تعتمد على الطرق التقليدية، ويقترن مستوى نجاح و تطور الإدارة الالكترونية بمستوى التطور التقني المستخدم، فتوفير البنية التحتية من أجهزة الحاسوب و الأجهزة والمعدات بالنوعية المطلوبة و توفير شبكات ووسائل الاتصال الحديثة السلكية واللاسلكية لتأمين المعلومات بالكمية و الوقت المناسب كل ذلك يعد شرطاً أساسياً لنجاح الإدارة الالكترونية.

(3) البعد البشري (القوى البشرية): تسعى المنظمات إلى تطوير إمكانات مواردها البشرية بشكل متواصل ويتكامل ذلك مع متطلبات المرحلة المواكبة التطور الثقافي والمعرفي والتخصصي الذي يتوجب تأمينه لكي تستطيع المحافظة على توازنها التنافسي مع المنظمات ولذلك فالمنظمة تعمل على تأمين الاحتياجات التدريبية لجميع مواردها البشرية وتنمية قدراتهم الابتكارية التقنية والإدارية، وترسيخ ثقافة التغيير لديهم وتهيئة البيئة المناسبة للعمل من جميع النواحي لتكييفها بما ينسجم مع الواقع الراهن ، والبشر من ذوي المعرفة هم رأس المال الحقيقي في المنظمة الالكترونية، حيث يتميزون في الأداء و الاستجابة لمتطلبات العملاء ومتطلبات المناخ، فضلا عن الاستيعاب التام لمتطلبات و تقنيات الاتصالات والمعلومات و الفرص التي تتيحها تتطلب ضرورة التعامل معاً بالسرعة الواجبة الذي ينعكس على مستوى¹ أدائهم و قدرات إنجازهم ويتطلب ذلك العديد من السمات الخاصة منة العاملين في مجال الإدارة الالكترونية منها ما يلي:

- أن يتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية وحرية الحركة.
- أن يكون قادراً على إدارة العلاقات التبادلية فيما بينهم حيث يعملون بمنطلق التشابك والتكامل والترابط¹.

¹المرجع نفسه، ص73

- أن يكون لديه مستوى عال من الخبرات والمعرفة تترجم في شكل مهارات وقدرات على الأداء و الإبداع في تنفيذ المهام وخدمة العملاء والابتكار والتجديد.

4) البعد المعرفي والمعلوماتي : الرصيد أو المخزون المعلوماتي أو المعرفي المتجدد تعتبر وحدة المعلومات و المعرفة من الأسس الهامة في زيادة الرصيد المعرفي لدى المنظمة و هي الشغل الشاغل للإدارة فيها على عكس إدارة المنظمات التقليدية المنشغلة عادة بإدارة الأصول المادية حيث تهيئ المعرفة للإدارة الالكترونية فرص أفضل للتعامل مع العديد من إشكاليات التغيير والتعامل مع المستجدات العصرية والتغيرات السريعة، تركز كل المنظمات منها على الآتي:

- التنمية التنظيمية وتحسين عمليات المنظمة.
- التعامل الإيجابي مع عناصر المناخ المحيط والتكيف مع المتغيرات.
- تنمية قدرات المنظمة التنافسية في صراعها من أجل البقاء.¹

ثانيا: أهمية الإدارة الالكترونية:

إن تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات ليس الرفاهية أو مجارة دربا من دروب الرفاهية او مجارة نظيراتها في دول العالم المتقدم بقدر ما هو احتياج حقيقي بناءً على معطيات من واقع تلك الإدارات، وحمية تفرضها التغيرات العالمية جعلها تدرك قيمة التقنية وأهميتها وما سيده من تعميم تطبيقاتها على إدارتها من مكاسب وما سيتيح لها من فرص البقاء والاستمرار والتميز.

1_ أهمية الإدارة الالكترونية:

تتجلى أهمية الإدارة الالكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهي تمثل نوعا من الاستجابة الفورية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين التي تشمل العولمة ، الفضاء الرقمي، المعرفة وثورة الإنترنت.

ويشير غنيم أن للإدارة الالكترونية أهمية سواء بالنسبة للمؤسسات أو على المستوى القومي والتي تتمثل بصفة أساسية فيما يلي:

-أهمية الإدارة الالكترونية بالنسبة للمؤسسات:

تساهم الإدارة الالكترونية في :

- انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المؤسسة.
- اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المؤسسة.²

¹المرجع نفسه، ص 74

²فريد كورتل وأسباتيش سليمان، مرجع سابق ص 41.

توجيه الإنتاج وفقا لاحتياجات ورغبات الزبائن.
تحسين جودة المنتجات وزيادة درجة تنافسية المؤسسة.
تلافي مخاطر التعامل الورقي.

-أهمية الإدارة الالكترونية على المستوى القومي:

تساهم الإدارة الالكترونية على المستوى القومي في:
تحسين مستوى أداء المؤسسات الحكومية.

الاستفادة من الفرص المتاحة في أسواق التكنولوجيا المتقدمة.

زيادة الصادرات وتدعيم الاقتصاد الوطني.

تدعيم جانب الواردات في الدولة.

زيادة قدرة المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم على المشاركة في حركة التجارة العالمية.¹

تساعد الإدارة الالكترونية على تحسين الخدمات الحكومية والعمل على تبسيط وتسهيل الإجراءات

ونماذج العمل المقدمة للمواطن وتحقيق الشفافية والوضوح للمواطن والمستثمر.

تتيح الإدارة الالكترونية تشجيع الاستثمار في المجال التقني من خلال إنشاء وتشغيل صناعات محلية

تعمل في مجالات تكنولوجيا المعلومات ، وهذا من شأنه أن يساهم في إيجاد الكوادر الوطنية المتخصصة

في هذا المجال.

تساهم الإدارة الالكترونية في حل الكثير من العقبات التي تعترض حركة الصادرات في الدولة ،

خاصة فيما يتعلق بسهولة وسرعة النفاذ للأسواق العالمية في ظل التنافس الشديد وتحديات السوق العالمية

التي تفرضها منظمة التجارة العالمية وحرية التجارة.²

¹ المرجع نفسه ص ص 41،42.

² عبد الله بن سعيد آل دحوان، دور ادارة التطور الاداري في تطبيق الادارة الالكترونية، رسالة استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير في الادارة العامة،(جامعة الملك سعود: كلية ادارة الاعمال، سنة 2018، ص 23.

المطلب الثاني : مبادئ ونموذج الإدارة الالكترونية

أولاً : مبادئ الإدارة الالكترونية

تتلخص أهم مبادئ الإدارة الالكترونية فيما يلي:

(1) تقديم أحسن الخدمات للمواطنين : وهذا الاهتمام بخدمة المواطنين يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع المهارات والكفاءات المهية مهنيًا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة ، لأن في الإدارة دائمًا التركيز على توظيف المعلومات واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة، وحسن استغلالها في بيئة الإدارة الالكترونية بشكل يسمح بـ :

– التعرف على جوهر مل مشكلة تقوم بتشخيصها.

– ضرورة انتقاء المعلومات المتعلقة بجوهر الموضوع.

– القيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة.

(2) التركيز على النتائج: ونقصد بهذا المبدأ أن الاهتمام بالإدارة الالكترونية ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع ، لأن المواطنين لا تهمهم كثيرًا فلسفة العمل أو الشعارات البراقة وإنما الشيء الذي يهمهم بالدرجة الأولى هو الإتيان بالبرهان والدليل الفعلي على صحة العملية الالكترونية وبروز نتائجها في أرض الميدان فإذا قلنا مثلاً: " أن التكنولوجيا تم توظيفها بألمانيا واليابان قبل الحرب العالمية الثانية فإن انهيض الدولتين وانحزامهما في الحرب قد جاء ليبين أن التكنولوجيا فعلاً متوطنة في البلدين و أن ألمانيا واليابان استردتا قوتيهما في أقل من نصف قرن "

بمعنى ينبغي أن تحقق الإدارة الالكترونية فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء على المواطنين من حيث الجهد والمال والوقت، وتوفير خدمة دائمة على مدار الساعة وإنجاز العمل بكفاءة عالية وفي وقت سريع وكذلك الحصول على خدمة بصورة مبسطة وميسرة ودفع الفواتير عن طريق الإئتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف والغاز لدفع الفواتير المطلوبة.

(3) سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع: ونقصد بهذا المبدأ أن تقنيات الغدارة الالكترونية متاحة

للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتبات، وذلك لكي يتمكن كل مواطن من التواصل مع الإدارة. نظام الإدارة الالكترونية يقوم على أساس سهولة الاستعمال بحيث يمكن ربط الاتصال بين الجمهور والإدارات الحكومية بسهولة وإتمام الإجراءات بسلاسة وسهولة.

(4) التغيير المستمر : وهذا مبدأ أساسي في الإدارة الالكترونية لأن الإدارة الالكترونية تسعى

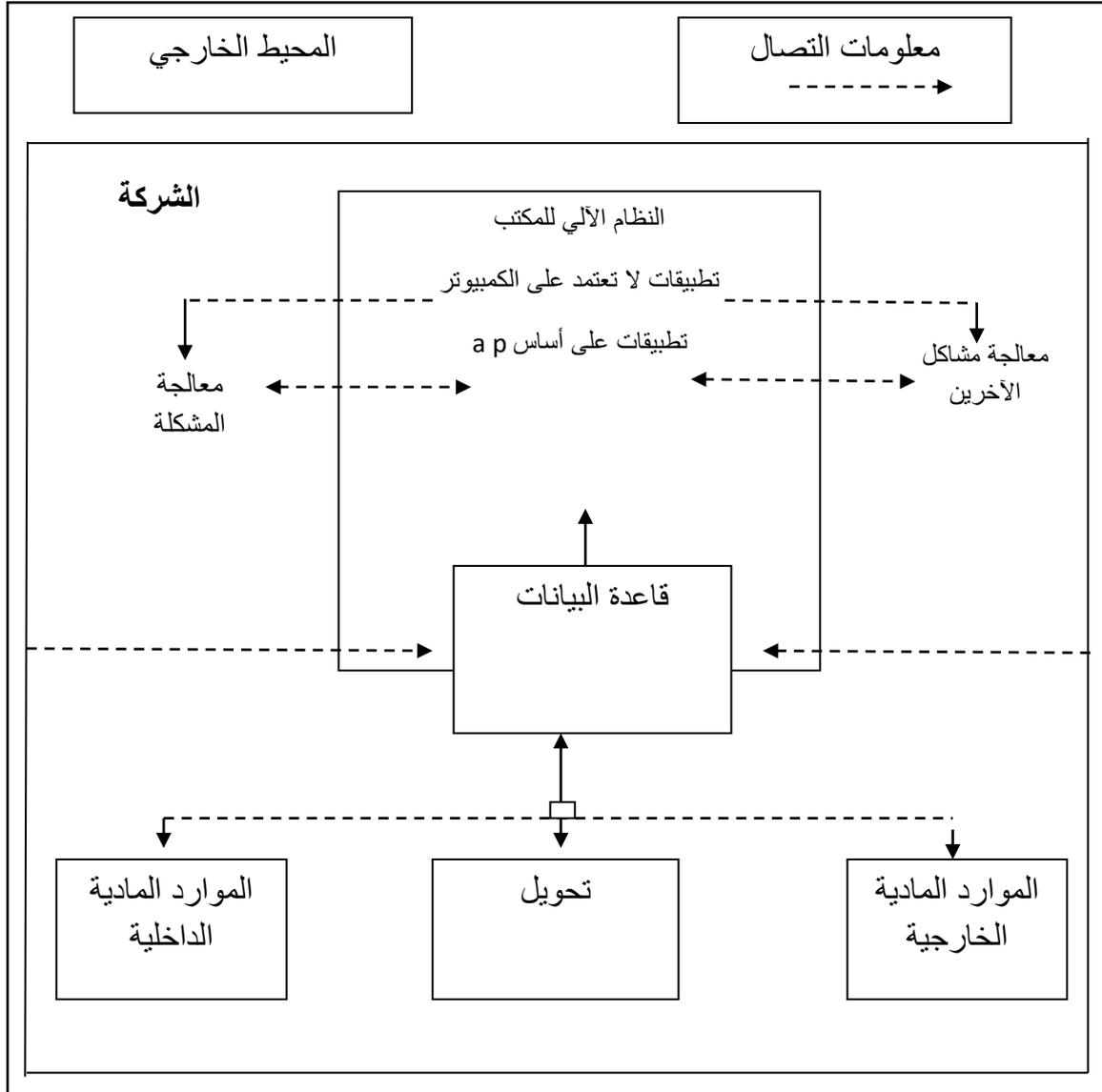
بانظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء ، سواء بقصد التفوق في مجال المنافسة ، وفي جميع الحالات فإن الزبون هو المستهدف الأول من هذا التحسين المستمر والمتواصل.¹

¹المرجع نفسه، ص 30.

(5) تخفيض التكاليف : وهذا يعني أ الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة ينتج عنها تخفيض التكاليف ورفع مستوى الأداء وتوسيع نطاق الخدمات إلى عدد معتبر من المشاركين الذين يستفيدون.

ثانيا : نموذج الإدارة الالكترونية

الشكل رقم 04: نموذج الإدارة الالكترونية



المصدر: علاء عبد الرزاق السلمي، الإدارة الالكترونية e-Mamagment (عمان: دار وائل للنشر سنة 2006)، ص35.

ولتكون على معرفة تامة متكاملة لا بد من الاطلاع على النموذج المستخدم حاليا لهذه الإدارة الالكترونية حيث أننا نتوصل عند الاطلاع على هذا النموذج بأن هذه الإدارة تعتمد على احدث تكنولوجيا هذا القرن ولا يمكن أن تكون هناك إدارة الكترونية ناجحة بدون الاعتماد على هذه التكنولوجيا:

(1) أن هذا النموذج يعتمد على المعلومات والاتصالات

(2) يتكون نظام الإدارة الالكترونية من:

أ- تطبيقات الإدارة الالكترونية التي لا تعتمد على الحاسوب

ب- تطبيقات الإدارة الالكترونية التي تعتمد على الحاسوب

ج - قاعدة البيانات

(3) مدخلات النظام هي:

أ- موارد مادية داخلية

ب- المعالجات

ج- الموارد المادية الخارجية

د- معلومات من المحيط الخارجي

(4) يستفاد من هذا النموذج في إعطاء تصور عن الإدارة الالكترونية وكيف تقدم البيانات من خلال

النظام الفيزيائي للشركة الموجودة أسفل النموذج حيث يتم معالجتها ومن ثم تدخل إلى قاعدة البيانات

أ) يتم إدخال البيانات من خلال النظام الفيزيائي للشركة الموجودة أسفل النموذج حيث يتم معالجتها

ومن ثم تدخل إلى قاعدة البيانات

ب) يمكن استخدام هذه المعلومات كمدخل للتطبيقات التي تعتمد على الحاسوب والتي تستخدم أتمة

المكاتب عن طريق التطبيقات التالية:

1- معالجة الكلمات

2- البريد الالكتروني، البريد الصوتي والاجتماعات عن بعد

3- التطور عن طريق الحاسوب

4- قواعد بيانات إدارية مختلفة

5- التطبيقات الأخرى

ج) كما أن هذا النموذج يستخدم بعض التطبيقات التي تعتمد على الحاسوب (التشاور السمعي أو

التلفزيوني).

د) نجد الأتمة الجديدة ستساعد في إنجاز المهام عن طريق الاتصال بين المستخدمين مع بعضهم البعض أو

مع البيئة المحيطة عم طريق الحاسوب والاتصالات.¹

¹ المرجع نفسه ص 35.

شرح النموذج :

من خلال الشكل يتبين لنا أن الإدارة الالكترونية تعتمد على أحدث تكنولوجيا هذا القرن ولا يمكن أن تكون ناجحة إلا بالاعتماد على هذه التكنولوجيا وأن هذا النموذج ينقسم على قسمين :

محيط خارجي ويعتمد على معلومات واتصالات، ومحيط داخلي يتضمن شركة فهي منظمة تعالج الآخرين بحيث تعتمد على آليات وتطبيقات ونظام آلي System Information لمعالجة هذه المشاكل ويعطينا مجموع المعلومات الخاصة بالنظام

حيث تأتي مشاكل الآخرين على شكل وثائق ورقية (تقليدية) هذا ما يعبر عن تطبيقات على أساس AP (Application) أي تكون على أساس ذلك الميدان (مثلا مصلحة الشفاء في مؤسسة الضمان الاجتماعي لها تطبيق خاص بها تعتمد عليها في ملء المعلومات الخاصة بكل مؤمن عندهم.

تليها قاعدة البيانات Base de donnée للترميز codeeffection

وتتم عن طريقين موارد مادية داخلية اي معلومات تكون على مستوى داخلي ثم يتم التحويل إلى موارد مادية خارجية (معلومات أو وثيقة بيومترية يتم استعمالها من طرف المستخدم).

المطلب الثالث : أنماط ومجالات الإدارة الالكترونية

أولاً: أنماط الإدارة الالكترونية:

تأخذ الإدارة الالكترونية أنماط مختلفة وأشكالاً عديدة تتفق مع طبيعة العمل لدى المنظمة بما يحقق أهدافها وأهداف المنظمة ، ويمكن تحديد بعض من هذه الأنماط على النحو التالي:

1_ التجارة الالكترونية: E-Commerce:

التجارة الالكترونية عملية بيع أو شراء أو تبادل المنتجات والخدمات والمعلومات من خلال شبكات كمبيوترية ومن ضمنها الإنترنت

وسيلة من أجل إيصال المعلومات أو الخدمات أو المنتجات عبر خطوط الهاتف أو عبر الشبكات الكمبيوترية أو عبر أي وسيلة تقنية.

عملية تطبيق التقنية من أجل جعل المعاملات التجارية تجري بصورة تلقائية وسريعة.

أداة من أجل تلبية رغبات الشركات والمستهلكين والمدراء في خفض كلفة الخدمة والرفع من كفاءتها والعمل على تسريع إيصال الخدمة.

تجارة تفتح المجال من أجل بيع وشراء المنتجات والخدمات عبر الإنترنت

تبادل المعلومات وتقديم الخدمات عبر شبكة الإنترنت لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة ودقيقة مع تفعيل البطاقات البنكية.

منصة عرض للمنتجات الرقمية في شكل نظام شبكي يحتوي على التعاملات التجارية

وهي مجموعة من المشاركين في بعض الأسواق الالكترونية من باعة ومشترين ووسطاء في أماكن مختلفة نادراً ما يعرفون بعضهم البعض وتتنوع طرق التواصل بين الأفراد والمنظمات.¹

والتعريف الخاص بالأمم المتحدة: إذ تعرف التجارة الالكترونية بأنها النقل الالكتروني بين جهازين للكمبيوتر وللبينات باستخدام نظام معين متفق عليه لإعداد المعلومات ...

وينطوي مفهوم التجارة الالكترونية على أي نوع من أشكال التعاملات التجارية التي تتم الكترونياً عبر شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) وتتم هذه التعاملات بين شبكات بعضها البعض أو بين عملائها أو بين الشركات والإدارات المحلية ومن أهم وظائفها نجد:

(1) الإعلان والتسويق

(2) المفاوضات

(3) تسوية المدفوعات والحسابات

(4) منع الامتيازات والتراخيص

(5) إعطاء أوامر للبيع والشراء.²

¹ اسامة محمد عبد العليم، هشام محمد بيومي، احمد ابوهاشم الشريف، المرجع سابق، ص 63

² جعفر حسن جاسم الطائي، التطبيقات الاجتماعية لتكنولوجيا المعلومات، (الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، سنة 2006) ص 137، 136.

2_ الحكومة الالكترونية E-Government: إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل الكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية والتخلص من الأعمال الروتينية والمركزية وإنجاز الأعمال والخدمات الحكومية بين الجهات المختلفة مثل العلاقة بين الحكومة والحكومة والعلاقة بين الحكومة والأفراد والعلاقة بين الحكومة والشركات والعلاقة بين الحكومة والموظف

- عملية تغيير وتحويل العلاقات بين المؤسسات الحكومية والمواطنين ورجال الأعمال من خلال تكنولوجيا المعلومات بهدف تقديم خدمات أفضل للمواطنين مع تحسين التعامل والتفاعل مع رجال الأعمال ومجتمع الصناعة وتمكين الناس من الوصول إلى المعلومات المتاحة بطريقة مرنة بدون أي عقبات روتينية أو إجراءات إدارية معقدة

- قدرة القطاعات الحكومية المختلفة على توفير الخدمات التقليدية للمواطنين وإنجاز المعاملات عبر شبكة الإنترنت بسرعة ودقة متناهية وتكاليف ومجهود أقل ومن خلال موقع واحد على الشبكة

- استخدام الحكومة للتقنية لاسيما تطبيقات الإنترنت التي تستند على الشبكة العنكبوتية لتعزيز الوصول للحصول على المعلومات الحكومية وتوصيل الخدمات إلى المواطنين وقطاع الأعمال والموظفين والهيئات الأخرى الكيانات الحكومية اللازمة لبناء علاقات قائمة على التفاعل السهل والكفاء بين موظفي الحكومة والجمهور.¹

ويعكس مفهوم الحكومة الالكترونية سعي الحكومات لإعادة ابتكار نفسها في مجال أداء مهامها وخدماتها بشكل فعال إلى مواطنيها وفي الاقتصاد العالمي عبر شبكة الإنترنت فهي ليست سوى تحول جذري في الأساليب المتبعة لمباشرة أعمالها وذلك في نطاق جديد ... ، والحكومة الالكترونية لا تعني اقتناء أجهزة حاسب آلي وأنظمة الاتصالات وبناء المواقع وبناء الشبكات الحاسبة كما أنها ليست ممكنة للأعمال اليدوية التقليدية ، وإنما التركيز على برامج الحاسب الآلي وأنظمة الاتصالات Computerization ومن أهم أهدافها :

التيسير على المتعاملين سواء من الموظفين أو الشركات أو المستثمرين وغيرهم وذلك من خلال نموذج عمل جديد يقوم على استخدام شبكات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.²

وتقدم الحكومة الالكترونية نماذج مبتكرة للأعمال القائمة على تقنيات الحسابت والبرمجيات والمعلومات والاتصالات ، وتبني نظم جديدة للتعامل مع منظمات الأعمال البرمجية وغير البرمجية ، تستهدف بالدرجة الأساسية تقديم خدمات عامة بأسلوب مميز مع الأخذ في الاعتبار خصوصية المعاملات للأفراد والمنظمات.³

¹ أسامة محمد عبد العليم ، هشام محمد بيومي، عمر أحمد أبو هاشم الشريف، مرجع سابق ص 67.

² خالد إبراهيم ، لوجستيات التجارة الالكترونية ، (الاسكندرية ، دار الفكر الجامعي ، ط1، سنة 2008)، ص ص 360، 370.

³ أسامة محمد عبد العليم، مرجع سابق، ص ص 67-68

3 (المنظمة الرقمية (الاللكترونية): المنظمة التي تستخدم تكنولوجيايات شبكة الإنترنت العالمية لتحسين أداء مهامها وعملياتها المختلفة ونقلها لمن يحتاج إليها في داخلها أو خارجها . وتعني معظم منظمات الأعمال هذا المفهوم جيدا وقد بدأت بالفعل في التحول من الأداء التقليدي إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية المبنية على شبكة الويب في أداء أعمالها وخدمة عملائها الحاليين ومحاوله الوصول إلى عملاء جدد، من خلال تقديم تدفق من المنتجات والخدمات المميزة والمتسمة بالجودة العالية ورخص السعر أي أن إمكانية الوصول والاستخدام الواسع والمكثف لشبكة الإنترنت العالمية غير إلى الأبد توقعات العملاء نحو المنظمات المعاصرة ، وأصبح من الضروري للمنظمة الرقمية المنبثقة من هذا التوجه تلبية متطلباتها التكنولوجية والمعلوماتية حتى يمكنها البقاء والتواجد في عالم متغير على الدوام.

4) التعليم الاللكتروني E-Learning :

التعليم الرقمي كالتعليم عن بعد بشكل متزامن يضم مجموعات الطلاب والمدرسين ليتواصلوا معا في وقت واحد وفق جدول زمني محدد يتلاقوا فيه لتبادل المعلومات إجراء المحاضرات الدراسية والاختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكة المحلية للمنشأة أو الاستفادة من الدروس المجانية المنشورة عبر شبكة الإنترنت.¹

-التعلم الاللكتروني :

يتكون التعلم الاللكتروني (Electronic-Learning) من كلمتين الأولى التعلم Learning وتعني تحصيل المعرفة والمهارات والخبرات.

وطرق اكتساب المعرفة لدى الإنسان عديدة ونظرياتها كثيرة ن ونذكر من أشكال التعلم : التعلم الاستقرائي ، والتعلم الاستقصائي ، والتعلم الاستدلالي ، والاستنتاجي ، والتعلم بالنمذجة ، والتعلم بمساعدة الحاسوب ،

والأخرى كلمة الاللكتروني Electronic وتختصر في اللغة الانجليزية بالحرف E ، وقد اصطلح على أن دخول هذا الحرف على أي مصطلح يعني تحوله من المفهوم التقليدي إلى معنى تكون التقنية الاللكترونية أحد مفرداته مثل البريد Mail بإضافة E تحول إلى البريد الاللكتروني (e- mail).²

التعليم الاللكتروني : طريقة التعليم باستخدام آليات الاتصال الحديثة من حسابات وشبكات ووسائط متعددة من صوت وصورة رسومات آليات حديثة ، ومكتبات الكترونية وكذلك بوابات الإنترنت التقنية بجميع أنواعها في الصف الدراسي والمهم المقصود هو استخدام التقنية بجميع أنواعها في إيصال المعلومة للمتعلم بأقصر وقت وأقل جهد وأكثر فائدة.³

¹ المرجع نفسه، ص ص 67، 68.

² اسامة عبد الرحمان عبد المولا، الدراسات الاجتماعية والتعلم الاللكتروني، (عمان:الورقة للنشر والتوزيع، سنة2014)، ص103.

³ أكرم عبد القادر ابو اسماعيل، تيسير محمد الخزالد، المنهج الاللكتروني في التعليم الاللكتروني، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، قسم العلوم الاجتماعية(العدد13 جانفي 2015)ص15.

(5) الحفظ الالكتروني للوثائق (الأرشفة الالكترونية):

تتمثل في ذاكرة البشرية وذاكرة الدولة وذاكرة الإدارة معاً وهو في وضعيته المعاصرة ويمثل اليوم العنصر الأساسي في الإدارة واللبنة الأولى التي يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرار المناسب، وقد يطلق عليها كذلك الأشعة الآلية أو نظم إدارة الوثائق. إمكانية تصوير وفهرسة الوثائق وتحويل بياناتها وتوفيرها للمستخدم بطرق كثيرة لاسترجاعها والاطلاع عليها وتداولها الكترونياً بسهولة.

الاحتفاظ بالوثائق على شكل ملفات الكترونية مما يسمح باستغلال الأماكن المخصصة لحفظ الوثائق الورقية واستخدامها لأمر حيوية أخرى.

وتعطي أنظمة الأرشفة الالكترونية إمكانيات تطبيقها على مستوى الشبكة الداخلية في الإدارة وإمكانية توسيعها في المستقبل دون أي عائق والسماح لكل مستخدم استعراض الوثائق حسب الصلاحيات الممنوحة له من قبل مدير النظام.

(6) النشر الالكتروني : تقنيا النشر الالكتروني المكتبي عبارة عن أنظمة تستخدم الإنترنت لربط

المحررين ووكالات الأنباء في أي مكان في العالم بإدارة النشر وميكنة عملية الأعداد للمقالات والتحقيقات وتحقيقها ومرجعتها وحتى صدور أمر النشر وتنفيذه في المطابع . كل ذلك يتم في ساعات وفي دول متعددة بدون التقيد بأي مكان على وجه الأرض.¹

ويعرف الدكتور أحمد بدر النشر الالكتروني بأنه الاختزان الرقمي للمعلومات مع تطويعها وبثها وتوصيلها وعرضها الكترونياً أو رقمياً عبر شبكات الاتصال ، هذه المعلومات قد تكون في شكل نصوص، صور، رسومات يتم معالجتها آلياً.

والنشر الالكتروني هو الاعتماد على التقنيات الحديثة وتقنيات الاتصالات بعيدة المدى في جميع الخطوات التي تنطوي عليها عمليات النشر.²

(7) الصحة الالكترونية E-Health: تقديم الاستشارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى

المرضى عبر وسائل الكترونية.

متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحليل المخبرية والمعلومات والخدمات عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الإنترنت.

تعمل الصحة الالكترونية على تقليد أوقات الانتظار للمريض وتسهيل التعامل مع الأطباء أو جهات الإدارة الطبية، كما تقوم بتوفير بعض الخدمات الخاصة بالأدوية.³

¹ اسامة محمد عبد العليم، مرجع سابق ص 68.

² سمير جمال العيسى، ادارة نظم المعلومات المكتبية وارشفة الالكترونية، (الاردن:اكاديميا للنشر والتوزيع، ط1، سنة 2014)، ص 267.

³ اسامة محمد عبد العليم، مرجع سابق ص 68.

ويوجد الآن العديد من الأنماط الأخرى التي ترتبط بفكر ومفهوم الإدارة الالكترونية على سبيل

الحصر:

- (1) الاقتصاد الرقمي الالكتروني .
- (2) الثقافة والإعلام والصحافة الالكترونية.
- (3) السياحة الالكترونية.
- (4) الأمن والدفاع الالكتروني .
- (5) التخطيط والمتابعة الالكترونية.
- (6) التوظيف والقوى العاملة الالكترونية.

ثانيا: مجالات الإدارة الالكترونية:

لقد انطلق تطبيق أجهزة الكمبيوتر بأقسام ومجالات الموارد البشرية في المؤسسات والشركات منذ سنوات عدة وذلك نظرا للأهمية التي تحتويها عمليات تخزين وحفظ الكميات الهائلة من المعلومات وفرزها واسترجاعها. ظهر عدد كبير من البرامج والتطبيقات المتخصصة في هذا الميدان غير أن ما حصل في الواقع أن أجهزة الكمبيوتر قد حلت فقط محل الملفات الورقية ولم تستحدث الطريقة أو العملية التي بها أنشطة الموارد البشرية كثيرا ، لهذا ظهر ما يعرف بإدارة الموارد البشرية والتي تركز على نظام الإدارة الالكترونية والذي يعد نظام أو أسلوب جديد في مجال توظيف التكنولوجيا في مجال إدارة الموظفين والذي كان متزامنا مع النور المعلوماتية الخاصة بشبكة الإنترنت.

أولا : مستوى إدارة الموارد البشرية:

قبل اللجوء إلى إدارة الموارد البشرية وإسهاماتها في مجال الإدارة الالكترونية يجب الإشارة إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية على حدى ثم التوصل إلى العملية التطويرية التي أنعشت مجال الوظيفة داخل الإدارة الالكترونية¹

وانطلاق مما تقدم يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية:

هي جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.²

¹ نعيمة دقي ، تطبيقات الإدارة الالكترونية في تسيير الجماعات المحلية – دراسة حالة بلدية الشلالة ولاية البيض (جامعة الدكتور مولاي طاهر: كلية الحقوق والعلوم السياسية، سنة 2016/2017 ، ص 65.

² إبراهيم عباس الجليلي، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، (القاهرة ، دار الفكر العربي، ط1، سنة 2013)، ص86.

وتعرف أيضا:

تعد إدارة الموارد البشرية أحد فروع الإدارة والتي تعرف بأنها عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالا أمثل عن طريق التخطيط، والتنظيم والقيادة والرقابة للوصول إلى هدف محدد...¹

ويمكن تعريفها أيضا:

هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتنمية ومكافأة ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية.²

ثانيا: مستوى الإدارة و الخدمة العمومية:

قبل التطرق إلى إسهام الإدارة الالكترونية في تحقيق الخدمة العمومية يجب الإشارة أولا إلى ما تعنيه الخدمة العمومية كمفهوم بأنها " الحاجات الضرورية لحياة الإنسان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها بالنسبة لفعالية الشعب والالتزام في منهج توفيرها .

فمع إدخال مفهوم الإدارة الالكترونية كآلة لتقديم الخدمة العمومية أصبح يقدم تحسينات هامة على شكل تلك الخدمات بما ينتج عنه تطوير المهام والأنشطة المقدمة من طرف المنظمات الخدمية الحكومية التي تطبق الخدمات العامة الالكترونية

لذلك تعتبر الإدارة الالكترونية كأحد أهم الإستراتيجيات المتبعة لترشيد الخدمة العمومية وتقريب المواطن أكثر من الإدارة ، وما أفرزه التحول نحو هذا المشروع من تحولات على مستوى مفهوم الخدمة العمومية، وهل حقا تجسد الاتجاه نحو مقولة نهاية الإدارة التقليدية خاصة وان نموذج الإدارة الالكترونية يوفر الكثير من فرص النجاح والوضوح والدقة في تقديم الخدمات العمومية وإنجاز المعاملات ، وبالتالي يمثل ثورة تحول مفاهيمي ونقل نوعية في نموذج الخدمة العمومية.³

كما تعرف الخدمة العمومية في كل الولايات المتحدة الأمريكية وكندا ب: " نشاط يؤثر في الصالح العام بشرط تحديده من طرف المشرع".

حيث أن مصطلح الخدمة العمومية يوحي إلى الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين على مستوى تلبية رغباتهم وإشباع حاجياتهم المختلفة.⁴

¹ محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، (القاهرة ، جمهورية مصر العربية، ط 1 ، سنة 2013)، ص123.

² أحمد يوسف دوديب، إدارة الأعمال الحديثة، (عمان ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، سنة 2012)، ص 127.

³ نعيمة دقي، مرجع سابق، ص 66.

⁴ غنية نزي، دور الإدارة الالكترونية وترقية خدمات المرافق العمومية المحلية (جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي، مجلة العلوم القانونية والسياسية، عدد 12، جانفي 2016)، ص 180.

ثالثا: مستوى الإدارة المالية (الميزانية):

يعد مشروع الإدارة الالكترونية في المشاريع الضخمة والتي تحتاج إلى أموال طائلة لكي يضمن الاستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة من حسين مستوى البنية التحتية وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الالكترونية ، وتحديثها من وقت لآخر وتدريب العناصر البشرية باستمرار. ويؤكد ذلك ما ذكره الصرفي حيث بين أن مشروع الإدارة الالكترونية مشروع ضخم وكبير ويحتاج إلى أموال كبيرة و طائلة لذلك لا بد من توفير التمويل الكافي لهذا المشروع. ويشير غنيم إلى ضرورة وجود متطلبات مالية تختلف في نوعها وحجمها عن المتطلبات المالية اللازمة لتطبيق نظم وأساليب الإدارة التقليدية. ويرى جبر ضرورة رصد ميزانية مستقلة للمشروع بحيث تكون تحت مراجعة دوريا لغرض ديمومة التمويل المستمرله.¹

وينظر إلىالإدارة المالية بصفة عامة بأنها:إدارةأي مشروع من منظور مالي ولكن من الناحية الفنية للمعنى الاصطلاحي فهي تعني عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالحصول على الأموال بالشكل الأمثل واستثمار هذه الأموال بفاعلية وكفاءة Efficiency بما يكفل تنظيم القيمة السوقية للمنظمة ويساعد هذا الهدف في حد ذاته أكبر وأسمى ألا وهو هدف البقاء والنمو والاستقرار.² وتعرف أيضا الإدارة المالية:

هي تخطيط الحصول على الأموال وتوظيفها وتنظيم أنشطتها المختلفة وتحفيز العاملين ماليا وممارسة الرقابة على الأداء المالي للشركة، وإدارة التدفقات النقدية.³

¹نعيمة دقي، مرجع سابق، ص 67

²عاطف جابر طه عبد الرحيم، أساسيات التمويل والإدارة المالية، (الإسكندرية، الدار الجامعية، د ط، سنة 2008)، ص20.

³أحمد يوسف دودين، مرجع سابق ص 206.

المطلب الرابع: إستراتيجية الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري

يتكون العمل الإداري من وظائف ونشاطات يؤدي تنفيذها إلى ضمان السير الحسن لكافة أعمال المؤسسة وبالتالي هذا الأمر بدوره سوف يحقق الأهداف المنشودة للمؤسسة والمتمثلة في البقاء والاستمرارية في سوق المنافسة ، وعلى العموم فإن الحديث عن العمل الإداري يعني الحديث عن عدة وظائف يتميز بها من تخطيط ورقابة وقيادة وتنظيم ... بحيث أنه يسعى إلى رفع مستوى الوعي الإداري من خلال هذه الوظائف لدى المواطنين وتسلط الضوء على جوانب مختلفة خاصة بالعملية الإدارية والتي تعمل على تسهيل تقديم الخدمة العامة والارتقاء في الأداء وذلك عبر اقتراح أفضل السبل وأنجعها لضمان السير الحسن للعمل في المنظمة وتحديد منهجية إدارية يقف عليها العمل الإداري.

أولاً: مستوى عملية التخطيط والقيادة:

تسعى الإدارة الالكترونية جاهدة إلى تحسين منظومتها الإدارية وذلك من خلال وضع مناهج إدارية ناجحة للقضاء على روتين الركود والتناقل الإداري عبر تجسيد ما يعرف بالتخطيط وهو القيادة الآلية أو الوظيفة الإدارية التي تمكن الإدارة من التكيف مع الأعمال والمتغيرات التي تطرأ على مستوى أجهزتها.¹

(1) **التخطيط:** هو تعبئة الموارد المادية والبشرية المتاحة بغرض إحداث معدل معين من النمو خلال فترة قادمة وهو أيضاً عبارة عن أهداف معينة يسعى الفرد أو المجتمع إلى تحقيقها في الفترة القادمة باستغلال الموارد المتاحة أفضل استغلال.²

وأحد مكونات العملية الإدارية، وعمل يسبق التنفيذ وبموجبه يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها في المؤسسة خلال فترة زمنية محددة.

فالإدارة الالكترونية هي نمط جديد من الإدارة ومساهمتها في تطوير عملية التخطيط جاء نتيجة للتطورات الهائلة في مجالات تكنولوجيا المعلومات والتنافسية العالمية فأصبح التخطيط يتم بأكثر فعالية وقادراً على مواكبة مختلف المستجدات والتطورات حيث أصبح التخطيط بهذا الشكل يعرف بالتخطيط الإلكتروني والذي يعني تحديد ما يراد عمله آلياً ومستقبلاً بالاعتماد على تدفق كمعلوماتي من داخل وخارج المؤسسة وبتعاون مشترك بين القمة والقاعدة بالاستفادة من الشبكة الالكترونية لمواجهة متطلبات الأسواق المتغيرة وحاجات الزبائن³

¹نعيمة دقي ، مرجع سابق ص 41.

² رضا إسماعيل البسيوني ، إدارة الأعمال ، القاهرة ، طيبة للنشر والتوزيع، ط1 ، سنة 2009، ص 42.

³نعيمة دقي ، مرجع سابق ص ص 41، 42.

وعموما فإن التخطيط الالكتروني لا يختلف عن التخطيط التقليدي من حيث كلاهما ينصان على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف ولكنهما يختلفان من حيث الآليات والممارسات وتساهم الإدارة الالكترونية في تطوير عملية التخطيط من خلال:

- نقل عملية التخطيط من ممارسة احتكارية للمستويات العليا إلى ممارسة للمستويات التنفيذية وهذا يساهم من جهة تنمية قدراتهم ومن جهة أخرى في توسيع قاعدة المشاركة الجماعية.
- التزام المؤسسات بتحقيق سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء كأسبقية تنافسية يقدم على أساسها العميل اتخاذ القرار عن مدى استمرارية مع المؤسسة من خدمة ، لان العميل في ظل موقعه الالكتروني سيوصل احتياجاته فورا إلى المؤسسة وعلى هذه الأخيرة أن تستجيب فورا لتلبيتها .
- جعل محور التخطيط ليس المؤسسة فحسب بل السوق وحاجات العملاء المحتملة وعلى هذا الأساس ستكون المؤسسة ملتزمة بتكييف بيئتها الداخلية مع متطلبات السوق وهو أحد أهم مؤشرات البقاء.
- القدرة على مجازة قصر الوقت المتاح لمتخذ القرار في عصر الثورة المعلوماتية باستخدام المزايا التي وفرتها تلك الثورة.¹

دور الإدارة الالكترونية في تطوير عملية التخطيط: تساهم الإدارة الالكترونية في تطوير عملية التخطيط من خلال:

- نقل عملية التخطيط من ممارسة احتكارية للمستويات العليا إلى ممارسة للمستويات التنفيذية، وهذا يساهم في تنمية قدراتهم من جهة وتوسيع قاعدة المشاركة الجماعية من جهة أخرى.
- جعل محور التخطيط ليس بيئة المؤسسة الداخلية فحسب بل السوق وحاجات العملاء المحتملة، وعلى هذا الأساس المؤسسة ملتزمة بتكييف بيئتها الداخلية مع متطلبات السوق وحاجات العملاء وهذا أحد أهم مؤشرات البقاء.
- التزام المؤسسات بتحقيق سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء كأسبقية تنافسية يقدم على أساسها العميل على اتخاذ قرار عن مدى استمراره مع هذه المؤسسة من عدمه لأن العميل في ظل موقعه الالكتروني سيوصل احتياجاته فورا إلى المؤسسة وعلى هذه الأخيرة أن تستجيب فورا لتلبيتها.
- زيادة قدرة المؤسسة على تشخيص المشاكل نتيجة قدرتها على تحصيل المعلومات.
- دعم قدرة المؤسسة على تحديد البدائل المختلفة وتقييم كل بديل.
- القدرة على تفعيل ودعم القرارات.²

¹مرجع نفسه،ص،ص42-43.

²فريد كورتل واسيا تيش سليمان،مرجع سابق ، ص ص 94 - 95.

● القدرة على مجاراة قصر الوقت المتاح لتخذ القرار في عصر الثورة المعلوماتية باستخدام المزايا التي وفرتها تلك الثورة.

وعلى ضوء ما تقدم نستنتج أن التخطيط الالكتروني هو تخطيط آني مرحلي يجعل المؤسسة مؤهلة دائماً لمجاراة كل جديد واستغلاله والاستفادة منه بما يلائم الظروف الراهنة أو المتغيرات الذي يطرأ عليها حيث يكون الابتكار ضرورياً عند التنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة وفي ظل الإدارة الالكترونية نجد التخطيط الالكتروني لا يتجاوز من كونه مبدأ عام يرشد إلى آليات معالجة دون يفرض قيوداً على العملية الإدارية.¹

(2) القيادة:

هي نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حل المشاكل المتعددة . هي عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف المرسومة وأيضاً تعرف على أنها نشاط أو حركة تنطوي على التأثير على سلوك الناس الآخرين أفراداً وجماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة.²

دور الإدارة الالكترونية في تطوير عملية التوجيه (القيادة)

- تساهم الإدارة الالكترونية في تطوير عملية التوجيه (القيادة) من خلال النقاط التالية:
- توفير كم هائل من المعلومات يومياً وفي كل وقت وذلك لتوجيه جهود العاملين وأنشطتهم.
 - توفير الاتصال بالمستثمرين القادة والرؤوسيين من خلال شبكة الاتصالات الداخلية الإنترنت.
 - جذب العاملين المتباعدين جغرافياً وربطهم بالإدارة وتشجيع ولائهم لها.
 - زيادة القدرة على الابتكار.
 - زيادة القدرة على إنجاز المهام.
 - زيادة المرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة.³

¹ مرجع نفسه ، ص 95.

² بشير العلاق، القيادة الإدارية، (الأردن: دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، سنة 2010)، ص 14.

³ فريد كورتل و اسيا تيش سليمان، مرجع سابق ، ص، ص 117 - 118.

ثانيا: مستوى عملية التنظيم والتنسيق:

1-التنظيم : يعتبر التنظيم من العناصر الأساسية للإدارة وبدونه لا يمكن للمديرين القيام بعملهم، فهو الوسيلة التي يتمكن الأفراد بواسطتها من العمل معا بكفاءة وذلك لكونه الإطار الذي يتضمن إعداد الجهاز اللازم لإنجاز الأهداف المحددة وتوزيع الواجبات على أعضاء هذا الجهاز بدرجة كبيرة من التنسيق فالتنظيم يحدد التقسيمات الإدارية اللازمة التي تستند عليها طبيعة العمل وكذلك يحدد ويبين العلاقات وأنماط الاتصال بين الأجهزة المختلفة وداخل كل منها مما يحدد المسؤوليات والواجبات لكل فرد في الأجهزة المختلفة والسلطات والصلاحيات اللازمة لتحمل هذه المسؤوليات.¹

أما عن مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير عملية التنظيم يمكن القول بأن التنظيم وظيفة إدارية مكملة لوظيفة التخطيط حيث تحولت إلى واقع قابل للتنفيذ ونتيجة للتغيرات والتطورات الكبيرة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات أصبحت عملية التنظيم تتم بشكل أكثر كفاءة وفعالية ، وقادر على مساندة مختلف المستجدات حيث أصبح التنظيم على هذا النحو يعرف بالتنظيم الالكتروني ومنه يمكن توضيح مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير عملية التنظيم من خلال ما يلي:

- 1-التنظيم الالكتروني هو تنظيم مرن يسمح بالاتصال والتعاون بين مختلف الأفراد
- 2-التشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية Intranet وهذا ما يحقق الصلات القائمة في الوقت الحقيقي وفي كل مكان في المؤسسة ولا شك أن هذه الصلات القائمة على الإنترنت ستؤدي إلى تجاوز هرمية الاتصالات الموجودة في أشكال التنظيم التقليدي.
- 3-تحقيق تغيرات مهمة في قوة العمل مما ينعكس بشكل كبير على المؤسسة وهذه التغيرات توجد على جانبيين:

استخدام عمال ذوو تخصصات ومهارات عالية من مهنيين وعمال المعرفة الذين لا يمكن التعامل معهم أو استغلال قدراتهم من خلال أنماط التنظيم التقليدي وعليه فالتنظيم أسلوب ووظيفة إدارية يتخذها المسير في تدبير شؤون إدارته لأنه بفضل التنظيم يتم الحصول على أفضل النتائج وأنجع القرارات التي تكون صالحة لخدمة المنظمة وموظفيها لاسيما على مستوى إدارة الجماعات المحلية التي تحتاج إلى تنظيم محكم لتفادي الوقوع في أزمات إدارية ربما تكلفها الكثير سواء في الجانب المادي وحتى المعنوي.²

¹ محمد قاسم الفيروتو، مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، سنة: 2006)، ص

.199

²نعيمة دقي، مرجع سابق ، ص، ص45-46.

2- التنسيق: يمكن تعريفه بأنه " العملية التي بموجبها يعمل كل قسم من أقسام المشروع من أجل الهدف العام للمشروع مع الانتباه إلى كل الأقسام الأخرى، ومع وحدة في الجهد وهو يعني التطوير والمحافظة على الفعاليات المختلفة داخل المشروع عندما يوسع رئيس القسم ما قسمه بنسبة أكثر من نسب الأقسام الأخرى، أو بين القرارات بالنسبة لحاجات قسمه فقط مع أن هذه القرارات يمكن أن تتضمن أقساماً أخرى وفعاليتها.¹

دور الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم:

يمكن توضيح مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم من خلال النقاط التالية :

. التنظيم الإلكتروني: هو تنظيم مرن يسمح بالاتصال و التعاون بين مختلف الأفراد .
. التشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية و هذا ما يحقق الصلات الفائقة في الوقت الحقيقي و في كل مكان في المؤسسة، و بالتالي تجاوز هرمية الاتصالات السائدة في أشكال التنظيم التقليدي
. تحقيق تغيرات مهمة في قوة العمل مما ينعكس بشكل كبير على المؤسسة و هذه التغيرات نجدها على الأقل في جانبين هما :

(أ) . استخدام عاملين ذوي تخصص ومهارات عالية من مهنيي و عمال المعرفة
(ب) . استخدام العاملين عن بعد على أساس الحاسوب يرتبطون بالمؤسسة عبر علاقات قائمة على الثقة أكثر مما تقوم على سلسلة الأوامر ، و على العلاقات الأفقية لا هرمية ذات طابع انتشاري تنظيمي و جغرافي أكثر من العلاقات هرمية ذات الطابع إداري مركزي
. تحويل الزبائن من متلقين سلبيين إلى مشاركين فعالين و ذلك من خلال مشاركتهم في تصميم المنتجات التي يطلبونها و اختيار الخصائص و توليفاتها التي يحدونها عبر الحاسوب فتقوم المؤسسة بإنتاجها .

. مما سبق يمكن القول أن ما كان ينظر إليه على أنه تنظيم لازم و أساس في دوائر الإدارة الإلكترونية قيوداً ضاغطة تعطل حركة الإدارة و تشكل عبئاً على عملها و ترغب في إلقاء أكبر قدر من هذه القيود وراء ظهرها²

ثالثاً: مستوى التوجيه والرقابة

بما أن موضوع الإدارة الإلكترونية من المواضيع الحديثة المطروحة في مجال الإدارة عموماً فهي ترتبط بوظائف و مهام مختلفة منها التوجيه و الرقابة.³

¹مرجع نفسه، ص 46.

² فريد كورتل - آسيا تيش سليمان، مرجع سابق، ص 109.

³نعيمة دقي، مرجع سابق، ص 47.

1- التوجيه: تهدف هذه الوظيفة إلى توجيه وإرشاد وتحفيز العاملين على نحو يساهم في ضمان تحقيق أفضل النتائج من خلال العمل اليومي المتشابك بين كل من الرؤساء والمرؤوسين في مختلف المستويات الإدارية و لذلك فهي ترتبط بمهارات الاتصال والقيادة والدافعية.

- و يعتبر التوجيه عملية التأثير على سلوك الأفراد لضمان تركيز جهودهم و تعبئة طاقاتهم حول الهدف المنشود مما يتطلب هذا الأمر من تفهم لطبيعة السلوك الإنساني و من حسن التحفيز و القيادة و الاتصال
- كما يقصد بالتوجيه من جهة نظر أخرى بأنه { إصدار التوجيهات و التعليمات للمرؤوسين لإخبارهم بالأعمال التي يجب القيام بها ، و موعد أدائها و بعد حلقة وصل بين الخطة الموضوعة لتحقيق الهدف من جهة و التنفيذ من جهة أخرى و لكي يؤدي إلى إنجاز الأعمال المطلوبة يجب أن يقترن برفع الروح المعنوية و النشاط لدى الأفراد و دفعهم لحسن الأداء و لذلك ينبغي أن يكون واضحاً لا غموض فيه ، و خاصة بالنسبة للفرد الذي يصدر إليه التوجيه لتنفيذه و لهذا يجب أن تكون اللغة المستخدمة في إعطاء التعليمات للمستخدمين واضحة ، و لا تحتمل أكثر من معنى¹
- تتضمن وظيفة التوجيه توجيه جهود المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة²

و هو الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد و الإشراف عليهم و توجيههم و إرشادهم على كيفية تنفيذ الأعمال و إتمامها و تحقيق التنسيق بين جهودهم و تنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك³.

ولهذا يمكن توضيح مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التوجيه انطلاقاً مما يلي :

- (1) توفير كم هائل من المعلومات يومياً في كل وقت وذلك لتوجيه جهود العاملين وأنشطتهم.
- (2) توفير الإتصال المستمر بين القادة والمرؤوسين من خلال الشبكة الداخلية .
- (3) زيادة القدرة على الابتكار كإلتيان بخدمات و أساليب ومنتجات جديدة .
- (4) زياد الرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات .
- (5) زيادة خدمة العاملين والموردين والزبائن بشكل أفضل.

فعملية التوجيه بالإعتماد على هذه النقاط أصبحت تعرف بالتوجيه الإلكتروني وهذا وفقاً لأسلوب أو نموذج الإدارة الإلكترونية الذي يتطلب إعادة هندسة كل نظم العمل الإداري المعمول بها في كل المؤسسات ذلك أن التوجيه الإلكتروني يعتمد التطبيق الكفء والفعال ووجود القيادات الإلكترونية والتي تسعى إلى تفعيل الأهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها بصفة عامة.⁴

¹ مرجع نفسه، ص 47.

² محمد حسين العجمي، القيادة الإدارية، (عمان، دار المسيرة، ط1، سنة 2008)، ص 40.

³ رعي مصطفى عليان، العمليات الإدارية، (عمان، دار الصفاء، ط1، سنة 2010)، ص 165.

⁴ نعيمة دقي، مرجع سابق، ص 48.

- ويشير غنيم إلى أن التوجيه الإلكتروني في المنظمات المعاصرة يعتمد على وجود القيادات الإلكترونية والتي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها. كما تعتمد أيضا على وجود قيادات قادرة على التعامل الفعال بطريقة إلكترونية مع الأفراد الآخرين والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم لإنجاز الأعمال المطلوبة كما يعتمد التطبيق الكفئ للتوجيه الإلكتروني على استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية المتقدمة كشبكة الأنترنت بحيث يتم إنجاز وتنفيذ كل عمليات التوجيه من خلالها .

- من هذا المنطلق يمكن القول بأن التوجيه عملية إدارية تعمل على إرشاد المرؤوسين إلى كيفية إتمام أعمالهم وذلك بواسطة إصدار تعليمات خاصة وبحلول التطبيقات الجديدة التي ظهرت مع الإدارة الإلكترونية تطور عنصر التوجيه وبات يعرف بالتوجيه الإلكتروني نظرا للتعاملات السريعة التي أصبحت تتم بشكل إلكتروني متطور وتنفيذ الأعمال بصورة دقيقة وفق معالم العصرية الرقمية التكنولوجية الرقمية على مستوى المنظمات الأعمال.

الرقابة: و عرف الفرنسي هنري فايول الرقابة كوظيفة إدارية } بأنها التأكد مما كان كل ك شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة و التعليمات الصادرة والمبادئ المحددة و أن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف و الأخطاء بقصد معالجتها و منع تكرار حدوثها و هي تطبق على كل شيء.

و من الكتاب الإدارة العرب الدكتور محمد ماهر عليش فقد عرف الرقابة } بأنها العملية التي تسعى إلى التأكيد من أن الأهداف المحددة و السياسات المرسومة و الخطط و التعليمات الموجهة التي تنفذ بدقة و عناية ، كما تعين الرقابة أن النتائج المحققة تطابق تماما مما تتوقعه الإدارة و تصبو إليه.¹

و الرقابة تأتي بعد التخطيط و التنظيم و التوجيه لكشف الأخطاء في العمل أو التأكد من أن العمل يسير وفق الأهداف المحددة و السياسات المرسومة و الرقابة تشتمل على الإشراف و المتابعة و قياس الأداء و تحديد معايير ملائمة للقياس عليها ، إذ يكون هناك معيار ملائم يعتبر مقياسا لأداء الأفراد و من ثم تحديد الخطأ و الانحراف من أجل تقديمه و تصحيحه و تصحيح مسار العمل.²

فبالحديث عن مفهوم الرقابة الإدارية و الإشارة إلى أهم التغيرات التي وجهت لها من قبل الباحثين و كتاب الإدارة فهي الأخرى قد ساهمت في تكملة أجزاء العملية الإدارية و سد الفجوة قد تشوب الأداء الإداري إذ فقد أحد وظائفه .

ولهذا كان للإدارة و بالأخص الإلكترونية دورا في تطوير عملية الرقابة، فالرقابة التقليدية أنها تركز على الماضي حيث تأتي الرقابة بعد التخطيط و التنفيذ بالمقارنة بين الأهداف، و المعايير المحددة من³ ناحية الأداء الفعلي و من ناحية أخرى لتحديد الفجوة الزمنية بين اكتشاف الانحراف و تصحيحه، لكن نتيجة للتطور

¹ المرجع نفسه ، ص ص، 48، 49.

² هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، (الأردن: دار راية للنشر والتوزيع ط1، سنة 2010)، ص 23.

³ نعيمة دقي، مرجع سابق ، ص 50.

الكبير في مجال التكنولوجيا المعلومات أصبحت عملية الرقابة تتم بشكل جيد و كفى و بذلك أصبح يطلق عليها الرقابة الإلكترونية {فهي تسمح بالرقابة الفورية بمساعدة الشبكة الداخلية للمؤسسة ، و من ثم تقليص الفجوة الزمنية للمؤسسة بين الإنحراف و تصحيحه ، كما أن عملية مستمرة متجددة تكشف عن الإنحراف أولاً بأول، ومن خلال تدفق المعلومات و التشبيك بين المدربين و العاملين و الموردين و المستهلكين ، و هذا ما يزيد من قدرة الرقابة الإلكترونية على توفير إمكانية متابعة العمليات المختلفة و سير القرارات المتنوعة و تصحيح الأخطاء في كافة أنواع المؤسسات.

و يقول نجم عبود نجم تتم الرقابة الإلكترونية لأعمال وأنشطة المنظمة الصحية و وظائفها و كذلك المراقبة على العاملين باستخدام العديد من أساليب المراقبة الإلكترونية باستخدام الشبكة و باستخدام التقييم الإلكتروني بالإضافة إلى استخدام أساليب التفتيش الإلكترونية و من ثم فإن يتم خفض تكاليف الرقابة و المراجعة¹.

اتخاذ القرار: عرف الشمام و جموع القرار الإداري من الناحية القانونية على أنه إعلان يصدر عن سلطة إدارية في صورة تنفيذية بقصد إحداث أثر قانوني للأفراد .

ومنه اتخاذ القرار MakingDecision : هو تحليل قيم لكافة المتغيرات المشتركة و التي تخضع بمجملها للتدقيق و التمحيص بحيث يتم إدخالها و إخضاعها للقياس العلمي و معادلات البحث العلمي و النظرية العلمية و الأساليب الكمية و الإحصائية للوصول إلى حل أو نتيجة و أحيراً إلى استنتاجات و توصيات لوضع الحل في مجال التطبيق العلمي و حيز التنفيذ.²

دور الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية القيادة و اتخاذ القرارات:

تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية اتخاذه القرارات من خلال

سرعة الحصول على بيانات دقيقة

صحة و تكامل المعلومات

مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات عن طريق التقارير الإحصائية

تحسين الاتصالات الإدارية

دعم القدرة على تجديد البدائل المختلفة و تقييم كل بديل

القدرة على مجاراة قصر الوقت المتاح لمتخذ القرار

القدرة على محاذاة أو تمثيله أو ما يسمى بالتمثيلية الواقعية ، باستخدام الوسائل التقنية و البرامج المتطورة.³

¹ المرجع نفسه، ص 50.

² عدنان عواد الشوابكة ، دور نظم و تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية (الأردن : دار اليازوري ، بدون ط ، سنة 2011 (ص 226 ، ص 227.

³ فريد كورتل واسميا تيش سليمان ، مرجع سابق ، ص 134.

المبحث الثاني: واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر

المطلب الأول: مشروع الجزائر الإلكترونية 2008 _ 2013

تبنّت الجزائر مشروع الجزائر الإلكترونية أو الذي يعكس مدى اهتمام الحكومة الجزائرية بضرورة عصنة القطاع الحكومي و ما تمليه الحاجة الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية و التكنولوجية التي مست أغلب الدول المتقدمة ، و تشكل المعركة الرقمية و تدعيم الرأسمال البشري أساسا للرهانات التي تطرحها التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و عاملا رئيسيا لتحضير البلاد لمواجهة تحديات العولمة ، و إستراتيجية الجزائر الإلكترونية تهدف إلى بروز مجتمع العلم و المعرفة الجزائري مع الأخذ بعين الاعتبار التحولات العميقة و السريعة التي يعيشها العالم و تتمحور خطة هذه الإستراتيجية في 13 محور كما يلي :

1. تسريع استخدام التكنولوجيا الإعلام و الاتصال في الإدارة العمومية : سيحدث إدخال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و تعزيز استخدامها في الإدارة العمومية تحولا كبيرا في أساليب تنظيمها و عملها مما سيجعلها تعيد النظر في كيفية سيرها و تنظيمها و تكييف الخدمة المقدمة للمواطنين بشكل أنسب و في هذا السياق تم وضع أهداف خاصة و أحيانا مشتركة لكل دائرة وزارية و هي تخص الجوانب التالية:

أ. استكمال البنى الأساسية المعلوماتية.

ب. وضع نظم إعلام مندمجة.

ج. نشر تطبيقات قطاعية متميزة .

د. تنمية الكفاءات البشرية .

هـ. تطوير الخدمات الإلكترونية لفائدة المواطنين والشركات والعمال والإدارات الأخرى.

2. تسريع استعمال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في الشركات: استخدام تكنولوجيات الإعلام و الاتصال أضحى أمرا ضروريا من أجل تحسين الأداء و رفع القدرة التنافسية لدى الشركات و لهذا تم إدماج تكنولوجيات الإعلام و الاتصال في القطاع الاقتصادي من خلال الأهداف التالية: دعم تملك تكنولوجيات الإعلام و الاتصال من قبل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطوير عرض خدمات إلكترونية من طرف الشركات

3. تطوير الآليات و الإجراءات الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات و شبكات تكنولوجيات الإعلام و الاتصال : إعادة بحث عملية { أسرتك } عن طريق توفير حواسيب شخصية و خطوط توصيل ذات الدفع السريع مع توفير التكوين و مضامين متميزة لفئات المجتمع¹.
الزيادة بقدر معتبر من الفضاءات العمومية الجماعية و محلات الإنترنت و المنصات المتعددة و الوسائل و الحظائر المعلوماتية و دور العلم و دور الثقافة الخ .

¹عبان عبد القادر, مرجع سابق, ص 91.

4. دفع تطوير الاقتصاد الرقمي : مواصلة الحوار الوطني من الحكومة و الشركات و الذي تمت مباشرته في إطار إعداد إستراتيجية { الجزائر الإلكترونية } :
 - أ. توفير الظروف الملائمة لتثمين الكفاءات العلمية و التقنية الوطنية في مجال إنتاج البرمجيات و توفير الخدمات و التجهيز.
 - ب. وضع إجراءات تحضيرية لإنتاج المضمون .
 - ج. توجيه النشاط الاقتصادي في مجال تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال نحو التصدير .
5. تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات الدفق السريع و الفائق السرعة : تأهيل البنية التحتية الوطنية للاتصالات . تأمين الشبكات . نوعية خدمات الشبكات . التسيير الفعال لاسم نطاق " dz "
6. تطوير الكفاءات البشرية : إعادة النظر في برامج التعليم العالي و التكوين المهني في مجال تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال لجميع الفئات الاجتماعية .
7. تدعيم البحث و التطوير و الابتكار : يستلزم الاقتصاد القائم على المعرفة تفاعلا قويا بين البحث و التطوير و عالم الاقتصاد ، إذ أن الابتكار هو الذي يضمن تطوير المنتجات و الخدمات ذات قيمة المضاعفة في مجال تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال.
8. ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني : يستنتج من دراسة جميع الترتيبات التشريعية القائمة أن الترسانة القانونية الجزائرية لا تعطي كل المسائل القانونية المترتبة عن استخدام و تطوير تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال و تشييد مجتمع المعلومات و عليه لا بد من ضبط مستوى الإطار القانوني تماشيا مع الممارسات الدولية و متطلبات مجتمع المعلومات .
9. الإعلام و الاتصال : إعداد و تنفيذ مخطط اتصال حول مجتمع المعلومات في الجزائر . إقامة نسيج جمعي كامتداد للمجهود الحكومي .
10. تثمين التعاون الدولي . المشاركة الفعالة في الحوار و المبادرات الدولية . إقامة شراكات إستراتيجية بهدف تملك التكنولوجيايات و المهارات .
11. آليات التقييم و المتابعة : إعداد الإطار التصوري لنظام مؤشرات نوعية كإعداد قائمة مؤشرات ملائمة.
12. اجراءات تنظيمية : تدعيم الانسجام و التنسيق وطنيا و بين القطاعات . تدعيم قدرات التدخل على مستوى القطاعات و الهيئات المتخصصة .
13. الموارد المائية : يستنتج تنفيذ إستراتيجية الجزائر الإلكترونية موارد مالية معتبرة لذا فإن برنامج الجزائر الإلكترونية ميزانية إستراتيجية وفق المراحل التنفيذية المرتقبة.¹

¹ المرجع نفسه . ص 92.

المطلب الثاني : مؤشرات الإدارة الإلكترونية في الجزائر

يتوقف الإتمام و المعرفة الكاملة بتجربة الخدمة الإلكترونية في الجزائر كأحد إفرزات تطبيق الإدارة الإلكترونية ، على ضرورة الفحص الدقيق لبعض التجارب القطاعية في ميدان تقديم الخدمات عن بعد ، و ذلك ما يمكنه تناوله من خلال تجارب قطاعات عمومية وفق الآتي :

I. قطاع البريد و الاتصالات: في إطار التغيرات و التحولات الجذرية التي شهدتها الجزائر في المجالات الاقتصادية و السياسية و في ميدان تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ، تولدت الحاجة إلى القيام بتغيرات و تعديلات جذرية مست قطاع البريد و المواصلات و هو ما يسمى بإعادة هيكلة هذا القطاع ، حيث أنه ووعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ، باشرت الجزائر منذ سنوات إصلاحات عميقة في هذا القطاع تجسدت فيما يلي :

إعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات في الجزائر : لقد تجسدت تعديلات هذا القطاع (البريد و المواصلات) في سن قانون جديد للقطاع في أوت 2000 و الذي جاء ليحد من احتكار المواصلات ، مدعما الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات ، و تطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية ، و آخر بالاتصالات و بالتالي تولد عن التغيير الحاصل في وظائف و نشاطات وزارة البريد و المواصلات إلى المؤسسة العمومية للبريد كمؤسسة ذات الطابع صناعي و تجاري و إلى متعامل المواصلات السلوكية و اللاسلوكية وفق الآتي:

أ. (EPIC) بريد الجزائر : تم فصلها كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري

ب. (SPA) شركة ذات أسهم.

ج. سلطة الضبط : إذ أمام فتح سوق الاستثمار في الاتصالات كانت هناك ضرورة إلى

تأسيس نظام سلطة خاصة تتخذ من الجزائر العاصمة مقر لها .

1. مؤسسة بريد الجزائر و الخدمة الإلكترونية : تمثل مؤسسة بريد الجزائر أخذ مؤسسات الخدمة العمومية التي لها حماية شبه ملكية من الدولة ، بالنظر إلى وضعيتها الاحتكارية و في ظل الضعف أو الانعدام الكلي للأطراف المنافسة لها ، أصبحت مؤسسة تخضع لرقابة عمومية هي وزارة البريد و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال ، و التالي يصبح تدخل الدولة فيها متطورا و هو ما يفسره البعض بأنه ناتج عن حجم و كبر المؤسسة في مجال تقديم الخدمات ، إذ تقوم مؤسسة بريد الجزائر بجملة خدمات تتمثل في : (خدمات الحساب البريدي الجاري ، و تقدم خدمة الإطلاع على الحساب ، الدفع و السحب ، صناديق التوفير ، الطرود البريدية ، الحوالات البريدية ، الرسائل¹.

¹ بريد الجزائر عن الموقع الإلكتروني <http://edcart.poste.dz/ar/tern.html>

و تماشياً مع التطور المحيط بمؤسسة بريد الجزائر، اتجهت سياسة هذه الأخيرة إلى الاعتماد على نموذج الخدمات التي تكفل احترام حقوق المواطنين، وتكسب ثقتهم بالمؤسسة و التالي تكرس التأسيس لنظام الخدمات الإلكترونية التي تبذلها مؤسسة بريد الجزائر، و يمكن ترجمتها في النماذج الآتية :

➤ **الشباك الإلكتروني** : و يقوم بتوفير خدمات للزبائن و المتعاملين و هي كل الأجهزة الإلكترونية التي تسمح بعملية سحب الأوراق النقدية آلياً .

➤ **بطاقة السحب الإلكترونية (la cart ccp)**: يتم استعمالها للحصول للخدمات المالية لدى مؤسسة بريد الجزائر ، و التي تعمل مع وجود الشباك الإلكتروني إذ من طريقها يتمكن المواطن أو الزبون من سحب النقود في أي شبك بريدي أو موزع أوتوماتيكي ، عبر القطر الجزائري ، و يقوم استخدام بطاقة السحب الإلكترونية على (Rapidite) السرعة ، (Disponibilitier) التوفر، (securiter) الأمن و دعماً لسرعة الاستجابة و لتلبية طلبات الموظفين في الحصول على الخدمة بشكل متواصل قامت مؤسسة بريد الجزائر بتوزيع 6 ملايين بطاقة سحب إضافة إلى تأسيس 500 مركز سحب إلكتروني لبريد الجزائر ، و بعد انطلاق عملية توزيع بطاقات السحب كبدائيات أولية ، باشرت مصالح البريد ابتداء من الفاتح جانفي 2017 عملية توفير بطاقات السحب الإلكترونية ، و تعميم استعمالها و تسعى المديرية العامة للبريد في توجيهها للتجسيد للخدمات الإلكترونية لتصل إلى 4.5 مليون بطاقة مجددة سنة 2009 في حين بلغ عدد بطاقات السحب الإلكترونية الموزعة بعدل 47 %¹ و تسعى المؤسسة إلى بلوغ 7 ملايين موزعة بداية 2010 ، كل ذلك يترجم أن مؤسسة بريد الجزائر تعرف تطوراً ملحوظاً في برنامج تقديم الخدمات بالاعتماد على تكنولوجيا الإعلام و الاتصال .

ودعماً لخدمة البريد الإلكترونية فإن هناك خدمات أخرى تقدمها المؤسسة وهي خدمات يتم توفيرها

من خلال شبكة إذ تشمل هذه الخدمات ما يلي :

- ✓ خدمات الإطلاع على الرصيد
- ✓ خدمات طلب نماذج من الصكوك البريدية
- ✓ خدمات الحصول على كشف العمليات الحسابية.¹

¹المرجع نفسه.

II. قطاع التعليم العالي و البحث العلمي : عملت وزارة التعليم العالي و البحث العلمي في إطار عصرنة الإدارة و مواكبة التغيير الحاصل في بيئة الإدارة العامة ، على محاولة الارتقاء بنموذج إداري يتماشى و أهداف منظومة التعليم الآلي و البحث العلمي ، إذ يمكن الانطلاق من أهمية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال كأحد أساسيات الإدارة الإلكترونية و إبراز دورها في مجال التعليم و البحث العلمي و التكوين إذ أن هناك توجه واضح للارتقاء بالخدمات المقدمة للطلبة و الأساتذة ، من خلال الربط بين العديد من الجامعات إضافة إلى توفير الشبكة لأساليب جديدة للتكوين .

إن أهمية التحول للإدارة الإلكترونية ، و توفير فرص النجاح لأساليب و طرق عمل الجامعة قد أصبح مطلب ضروري تمليه ظروف الواقع السياسي ، و الاقتصادي ، و الاجتماعي للشعوب المتحضرة ، خاصة في ظل التحول نحو مفاهيم التعليم الإلكتروني و الجامعات الافتراضية ، و التعليم عن بعد أحد المسارات الجديدة التي سطرت من قبل الدول المتقدمة ، سعيا إلى تجسيدها في الواقع العلمي داخل جامعاتها .

حيث عملت مختلف الجامعات الجزائرية إلى جانب المراكز على محاولة تفعيل تقنيات الإدارة الإلكترونية و التي يمكن استعراضها من خلال : التسجيلات الجامعية : حيث تؤثر الجامعة الجزائرية خدمات إلكترونية لفائدة الطلبة حاملي شهادة البكالوريا الجدد ، و تمنحهم الجامعة . فرصة للاستفادة من خدمات التسجيل الأولى عن طريق الإنترنت بملء بطاقة الرغبات في شكل استمارة إلكترونية يتم إتاحتها بمجرد الإعلان عن نتائج البكالوريا عبر مواقع إلكترونية هي :

www.mesrs.dz

www.orientation.ini-dz

www.ini-dz

إذ تتم عملية التسجيل الجامعي الأولى و فق المراحل التالية :

أ. ملأ و إرسال البطاقة الإلكترونية

ب. مرحلة الإطلاع على نتائج التوجيه

ج. مرحلة تأكيد التسجيل

د. مرحلة الطعون.¹

¹عبد القادر عبان ,مرجع سابق ,ص 93

III. الخدمات الإلكترونية في قطاع العدالة:

يمثل مشروع إصلاح قطاع العدالة، أحد مشاريع الإصلاح الأساسية في برنامج الحكومة الجزائرية و الذي ترمي من وراءه إلى محاولة تحقيق النزاهة ، و إقرار العدالة و التأسيس لدولة الحق و القانون كمتطلبات هامة في ظل الحكم الرشيد.

أما الجوانب المتعلقة بالتنظيم و التسيير ، فيمكن ملاحظة أساسية و هي توجيه قطاع العدالة في الجزائر إلى تطبيق تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الهياكل الإدارية و التنظيمية للقطاع ، و التي تهدف ضمنها إلى التحول نحو تقديم خدمات إلكترونية ، ففي البرنامج الخاص بعصرنة قطاع العدالة ، يمكن رصد أهم الإنجازات و التي تمثل في الآتي :

أولا : الأنظمة المعلوماتية: هي أنظمة موجهة لخدمة المواطن ، و المتقاضي ، و لتحسين الخدمات التي يقدمها مرفق القضاء ، حيث أعطيت لها أولوية تتمثل في :

أ) النظام الآلي لتسيير الملف القضائي يسمح هذا النظام ب :

1. تسيير الملف القضائي آليا ، منذ تسجيل القضية بمصلحة تسجيل الدعاوي إلى غاية صدور الحكم أو القرار

2. يمكن للمواطن من الإطلاع على القضية التي تمهه من خلال الشباك الإلكتروني.

و الحصول على المعلومة الخاصة به في الحين ، دون تنقل للبحث عنها مكاتب أمناء الضبط.

3. يسمح بإضفاء الشفافية على العمل القضائي و في التعامل مع المتقاضي .

4. المعالجة السريعة للقضايا التي تطرح على جهاز العدالة .

ب / النظام الآلي لتسيير الجمهور العقابي : و هو نظام يكتمل ب :

1 . بتسيير نشاط و ملف النزيل ، منذ أول يوم يدخل فيه المؤسسة العقابية إلى غاية خروجه ، و

التمكن من الحصول على قاعدة معطيات خاصة بالإجرام بمختلف أشكاله

2 معالجة سريعة و فعالة لإجراءات العفو

3 . الحصول على بطاقة خاصة لكل مسجون يمكن الاعتماد عليها في حالة إفادة المسجون بالإفراج

المشروط ، أو اتخاذ أي إجراء آخر من طرف قاضي تنفيذ العقوبات .

ج/ نظام صحيفة السوابق القضائية : هو نظام يمكن من خلاله تسليم الصحيفة رقم 03 لمواطن ،

و الصحيفة رقم 02 للإدارات العمومية في وقت قصير ، و من أي جهة قضائية متواجدة بالتراب الوطني ،

و كذلك يتم بواسطة هذا النظام معالجة عملية رد الاعتبار بقوة القانون بصفة آلية¹ .

¹عماد بوقلاشي، الإدارة الإلكترونية و دورها في تحسين أداء الإدارات العمومية دراسة ووزارة العدل، رسالة ماجستير علوم التسيير،

جامعة الجزائر 3 : كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير سنة 2010 .) ص226

(د) النظام الآلي لتسيير الأرشيف التاريخي: بتكفل هذا النظام بفترة المسجونين أثناء فترة حرب التحرير الجزائرية و هذا بهدف حفظ الذاكرة الوطنية ، و خدمت لهذه الفئة التي تتقدم إلى وزارة العدل في الغالب بهدف الحصول على شهادة التواجد بالسجن أثناء الثورة .

(هـ) نظام تسيير الأوامر بالقبض: يهدف نظام تسيير الأوامر بالقبض إلى ضمان الحريات الفردية من خلال توفير قاعدة معطيات وطنية تسمح بالتعرف عن كل المبحوث عنهم في إطار القانون ، و كذا الذين كلف البحث عنهم ، و هذا النظام متاح بأيدي الضبطية القضائية تستعمله في تنفيذ أوامر القضاء.

ثانيا : الأنظمة المساعدة على اتخاذ القرار و سم السياسات المستقبلية:

أ/ الخريطة القضائية: تمثل نظام يسمح بالتعرف على ما تحتاجه على المدى القريب ، و البعيد للقضاة و أمناء الضبط ، و مختلف الموظفين ، إضافة إلى الهياكل مثل المؤسسات العقابية .

ب / الجدول التحليلي : يعبر عن نظام يسمح بجمع كل الإحصائيات المتعلقة بالقطاع ، و التي يمكن من خلالها إجراء حصيلة تساهم في رسم الإستراتيجية المستقبلية

ج/ نظام تسيير ملفات مساعدي القضاء : يمكن من خلاله الحصول على قاعدة معطيات خاصة بكل المعلومات المتعلقة بمساعدي القضاء ، بمختلف أصنافهم من الخبراء ، الموثقين ، المحامين ... الخ

ثالثا : خدمة الشباك الإلكتروني عبر الإنترنت :

يقوم الشباك الإلكتروني كجهاز خدمة عمومية ، بتوجيه المواطن فيما يخص استفساراته أو بحثه عن أي مسألة قانونية ؛ من خلال إرشاده إلى الأركان المتخصصة لذلك على مستوى الموقع ، و يقدم الشباك عددا من الوثائق القانونية تضم تشكيلة مكتملة متعلقة بالتشريع الجزائري ، و القوانين ، و الاتفاقيات الدولية الموجهة لرجال القانون فضلا عن دلائل و كتيبات توضع تحت تصرف المواطن ، كما تم تزويد الموقع بمبنى يتم في إطاره تنظيم نقاش عام دوريا حول مسائل الساعة الهامة ، و ذلك بغية نشر الثقافة القانونية و وضع مصلحة الاستقبال و الاستعلام و التوجيه في مختلف الجهات القضائية.¹

¹المرجع نفسه، ص ص 227-228

المطلب الثالث: الرؤية المستقبلية للإدارة الإلكترونية في الجزائر

على الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها الجزائر من أجل بناء الإدارة الإلكترونية فإن هذا المشروع فإن هذا المشروع لم يحقق الأهداف المعلّقة التي جاءت بها وثيقة الجزائر الإلكترونية 2013 على أرض الواقع و هذا باعتراف القائمين على المشروع ، خاصة و أن المدة المحددة للمشروع قد أشرفت على الانقضاء ، ما بين فشل السياسة العامة في هذا المجال ، و بما أن الإدارة الإلكترونية ليست مطلباً ظرفياً ، وإنما هي ضرورة حتمية تفرضها التطورات الحاصلة في البيئة الداخلية و الخارجية ، و أمام العقبات التي أدت إلى تعثر السياسة العامة في مجال الإدارة الإلكترونية في الجزائر :

1 / التخطيط للإدارة الإلكترونية :

يتطلب مشروع الإدارة الإلكترونية الرؤية الواضحة و التخطيط الدقيق كما يطلب توفير الإمكانيات المادية و البشرية و تفعيل آليات المتابعة من قبل القيادة السياسية العليا في إطار إستراتيجية وطنية شاملة يشارك فيها المنتفعين من المشروع كالمؤسسات العمومية و المواطنين و القطاع الخاص ، و المجتمع المدني . و لأن مشروع الإدارة يتناول قضية التغيير الجذري لبناء الإدارة العامة الحكومية ، فإن مخاطر الفشل كبيرة إذ لم توضع عملية التطوير ضمن

إستراتيجي يأخذ مداه وفعاليته من المراحل وخطوات الجوهريّة المتكاملة التي يجب أن يقطعها المشروع خلال عملية صياغة إستراتيجية الانتقال إلى إدارة الإلكترونية، بالنسبة إلى الدول النامية فإن الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

هو مثابة تحول صعب و بعيد كل البعد عن الانتقال الهادئ من منظمة إلى أخرى أو من أسلوب عمل إلى آخر بدون عقبات و مقاومة و تحديات و تجارب فشل و تراجع بما أن مشروع الإدارة 2013 م، و لم يحقق أهدافه من الوقت المرصود له، و باعتبار أن أهدافه صالحة لكل زمان الأمر الذي يتطلب تفعيله من جديد مع إجراء عملية تقييم شاملة و هذا لتدارك النقائص المسجلة و تحديد الأهداف القابلة للتحقيق على المدى القريب مع الأخذ في الحسبان ما ستقدمه الحكومة الإلكترونية من منافع باعتبارها مدخلا للإصلاح الإداري و الاقتصادي بهدف تحقيق الحكم الرشيد، والتنمية المستدامة.

2 / الإرادة السياسية : حين تكون السياسة العامة تهدف إلى إدخال تغييرات جذرية و جوهريّة في

نمط العيش أو الخدمات المقدمة للمواطنين أو في المشاريع الكبرى فإن الأمر يستلزم إنشاء وزارات جديدة أو إقامة شركات حكومية أو الاستعانة بالقطاع الخاص.¹

¹خليفة حواش، الإدارة الإلكترونية و دورها في تسهيل الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر حقوق تخصص إدارة ومالية (جامعة الجلفة: كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق سنة 2016-2017)، ص ص 48-49.

. في الجزائر اللجنة الإلكترونية و منحها صلاحيات أوسع من أجل ضمان أعمال التنسيق بين القطاعات المختلفة و التقييم و الرقابة خلال مرحلة المختلفة و هذا يتطلب إرادة سياسية كبيرة من القيادة العليا باعتبار أن هذا المشروع سيؤدي تغيرات جوهرية في المنظمات العامة و طبيعة نشاطها و علاقتها بالمواطنين و قطاعات الأعمال على المستوى الداخلي و الخارجي ، الشراكة و التعاون مع العديد من الدول و المنظمات على المستوى الإقليمي و القاري و العالمي .

3/ التكوين و النوعية : قلة الوعي لدى المواطن بأهمية التكنولوجيا بسبب الثقافة السائدة و انتشار أهمية الحاسوب لدى المواطن فحسب ، بل يمتد إلى موظفي الإدارة و القادة الإداريين مما يؤدي إلى حالة الخوف من هذه التكنولوجيا الحديثة و ما تفرز من نتائج.

مما يتطلب تكثيف حملات التوعية و الدعاية عبر وسائل الإعلام المختلفة و لاسيما التلفزيون باعتباره أقرب وسيلة من المواطن ، و إزالة الحواجز النفسية التي تعيق المشروع .

. و في هذا الصدد تطرق البروفيسور مليك سي محمد مستشار وزير البريد و تكنولوجيات الإعلام و الاتصال خلال تنشيط مداخلة للمركز الشعبي للدراسات الإستراتيجية بعنوان الإدارة الإلكترونية في الجزائر و تحدث مطولا عن دور المعلوماتية و كيفية تفعيل دور الوسائل التكنولوجية في الحياة المعيشية و كذلك ضرورة التغيير الذهني الوطنية من أجل مسايرة التغيرات على الساحة الوطنية و الدولية بالخصوص التي تقتضي تقاسم المعلومات و تعميمها في وقت ضيق و بسرعة ، و أكد من جهة أخرى أن النجاح للمشروع الإدارة الإلكترونية متفوق على مجانية الإنترنت بصفة كاملة لكل فئات المجتمع .

. و القضاء على أمية الحاسوب في الجزائر يتطلب تدريس تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في جميع مراحل التعليم ، و توفير الوسائل المادية و البشرية لذلك . و تكثيف برامج التكوين في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال لاسيما لموظفي الإدارة العمومية و كل هذا من شأنه أن يساهم في تدارك الفجوة الرقمية على المستوى الداخلي و الخارجي و التي تعد من أكبر العقبات التي تعرقل بناء مجتمع المعلومات في الجزائر و الذي يعد من أبرز تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر.¹

4/ الاستثمار في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال .

يعد الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال جزء من مشروع الإدارة الإلكترونية سيؤدي بالتأكيد إلى عائد في الأجل المتوسط و البعيد و يعتبر رفع و تحسين قدرة التدفق إلى درجات يمكن من خلالها ضمان انتقال المعلومة بسرعة المطلوبة و على جميع المستويات التحدي الأكبر الذي يواجه مشروع الإدارة الإلكترونية للجزائر ، و من أجل تدارك النقص المسجل في استكمال البنية التحتية لاسيما الإنترنت يتطلب الأمر فتح المجال للاستثمار المحلي و الأجنبي في هذا المجال مما يؤدي إلى وجود بيئة

¹ المرجع نفسه، ص ص 49-51.

تنافسية و تحسين الخدمة و تقليل أسعارها و تكون في متناول جميع المواطنين و لاسيما ذوي الدخل المحدود و ضمان المساواة في الاستفادة من خدمات الإدارة الإلكترونية و إزالة جميع العراقيل التي تعيق تطور الخدمة في مجال الهاتف النقال و كل هذا من شأنه سيؤدي إلى التقليل من الفجوة الرقمية في الجزائر، و يفتح الأفاق الكبرى للاقتصاد الوطني .

5/ التشريع و الأمن الإلكتروني :

يعتبر الجانب القانوني و الأمني من أكثر الأمور حساسية في مشروع الإدارة الإلكترونية خاصة في توزيع الجرائم الإلكترونية على مستوى التقدم العلمي الذي يساهم في تحول الإدارة في شكلها التقليدي إلى إدارة إلكترونية

و الجزائر من الدول المهددة بالقرصنة و الجريمة الإلكترونية و نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية مرهون بتطوير برنامج الحماية ، و الاستفادة من التجارب الدولية و الخبراء الجزائريين في هذا الميدان ، و في هذا الإطار يرى الخبير و المستشار في الأمن المعلوماتي عبد الرزاق دردوري وضع مقاربة وطنية شاملة للوقاية من القرصنة الإلكترونية و حماية المؤسسات و الهيئات العمومية و أوضح أن عده الهيئات لا ينبغي أن تعتمد على المقاربات الفردية و لكن عليها تطبيق المقاربة الشاملة التي بادرت بها السلطات العمومية من أجل مواجهة القرصنة الإلكترونية بشكل فعال و ناجح.¹

¹ المرجع نفسه , ص 52.

المبحث الثالث : تحديات الإدارة الإلكترونية

المطلب الأول : مزايا الإدارة الإلكترونية .

1 . إيجابيات الإدارة الإلكترونية

مما لا شك فيه أن تطبيق الإدارة الإلكترونية سوف يكون له أثر إيجابي يمكن تلخيصه في النقاط التالية:

- ✓ تسريع الخدمات للمواطنين.
- ✓ نقل الوثائق إلكترونياً بشكل أكثر فعالية .
- ✓ تقليل التكلفة.
- ✓ تقليل الحاجة للموظفين.
- ✓ معرفة المقصرين في العمل بأسلوب متطور.
- ✓ أقل عرضة للأخطاء
- ✓ تقليل مخلفات الأنظمة و محاولة تخطيطها في ظل سهولة و يسر النظام المستخدم و دقته
- ✓ توضيح الوثائق المطلوبة من المواطنين بطريقة سهلة و بسيطة
- ✓ تقليل ازدحام الطرق بسبب قلة الحاجة إلى الذهاب للمؤسسات الحكومية
- ✓ تقليل الحاجة إلى المباني حكومية إضافية
- ✓ تقليل تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز الأعمال
- ✓ توفير الوقت و الجهد في إنجاز المعاملات¹

¹عبد الله بن عبد العزيز الموسى . دور الإدارة الإلكترونية و تفعيل إجراءات و عمليات الحماية المدنية دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني الحصول على درجة الماجستير في العلوم الشرطية،(جامعة نايف العربية للعلوم الامنية،كلية الدراسات العليا، سنة 2006)،ص38.

2. ومن أهم المزايا الإدارة الإللكترونية هي:

- إنشاء قنوات اتصال إضافية بين الزبائن و مؤسسات الأعمال و منظمات المجتمع المختلفة من جهة و الحكومة من جهة أخرى.
- توفير المعلومات للزبائن داخل الوطن و خارجه
- تسويق المنتجات و الخدمات محليا و عالميا
- اجتذاب الاستثمارات من خلال تحديد الفرص الاستثمارية القائمة
- تقليل تكلفة الخدمات و الأعمال و المعلومات و ما يصاحبها من إجراءات متعددة
- تبسيط العمليات و الإجراءات الإدارية و التخلص من بيروقراطية الأداء
- التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات لسد الفجوة الرقمية مع المجتمعات المتقدمة
- التأهيل و التنمية المهنية و التدريب و التعلم المستمر مدى الحياة.¹

المطلب الثاني: معوقات تطبيق الإدارة الإللكترونية

على قدرة أهمية أي مشروع و نطاق التغيير فيه و أبعاد الخدمات التي يقدمها و تعدد الأطراف المستفيدة ، نكون المعوقات ، و نظرا لضخامة مشروع الإدارة الإللكترونية لذلك فإن معوقاته كبيرة و يمكن إجمال المعوقات التي تواجه الإدارة الإللكترونية في :

❖ المعوقات الإدارية: و تتمثل في ما يلي :

- ♦ غموض المفهوم ، فالكثير من القيادات الإدارية و العاملين و حتى المواطنين يجهلون موضوع الإدارة الإللكترونية .
- ♦ غياب التوافق من أهداف الإدارة الإللكترونية مما يؤدي إلى الاختلاف في الرؤى و انتشار الفوضى و الصراعات على النفوذ .
- ♦ إمكانية إمكانية بروز مقاومة للتغيير نتيجة قيام المؤسسة بإعادة توزيع المهام و الصلاحيات و زيادة المسؤوليات و حجم الأعمال و الخوف من عدم القدرة على مجاراة التكنولوجيا الجديدة .
- ♦ الأمية الإللكترونية لدى بعض العاملين بسبب عدم وجود وعي معلوماتي و حاسوبي .
- ♦ إدخال تقنية المعلومات بشكل مستغل لكل قسم.²

¹ سحر قدوري " الإدارة الإللكترونية و إمكاناتها في تحقيق الجودة الشاملة " مركز المستنصرية للدراسات العربية و الدولية الجامعة المستنصرية . مجلة المنصوري عدد 14 خاص الجزء الأول (2010) ، ص 62.

² فريد كورتل و أسيا تيش سليمان ، مرجع سابق ص 73.

❖ المعوقات البشرية :

- ◆ انخفاض الخبرات التكنولوجية و الكفاءة العالية في تقديم الخدمات
- ◆ عدم كفاية التدريبات اللازمة للعاملين على الأجهزة الإلكترونية حين يقتصر التدريب على الشرح النظري
- ◆ عدم تطور اختبار القائمين على الأجهزة الإلكترونية ، حيث يتم اختبارهم اعتمادا على المقابلة الشخصية، دون أن يقترن ذلك بممارسة عملية على هذه الأجهزة
- ◆ انعدام أو ضعف الوعي بأهمية التكنولوجيا و تطبيقاتها بل و تبنى مواقف سلبية منها.

❖ المعوقات المالية: و تتمثل فيما يلي :

- ◆ قلة الموارد المالية اللازمة لتوفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية خاصة أن التقنية متشابكة و متكاملة و في تطور مستمر . الأمر الذي يجعل للحاق بهذه التطورات صعبا و من المستحيل التدرج في توفيرها بل يجب أن تتوافر جميعها في وقت واحد خاصة على صعيد المؤسسة الواحدة .

- ◆ عدم وجود مخصصات مالية كافية لتدريب العاملين في مجال تطور المعلومات

- ◆ ارتفاع تكاليف خدمة الصيانة الأجهزة الحواسيب و شبكاتها

❖ المعوقات القانونية : و تتمثل في ما يلي:

- ◆ عدم الاعتراف بالوثائق الإلكترونية و عدم اعتمادها كبديل للوثائق التقليدية أو الاعتراف بمصادقيتها

- ◆ احتياج الواقع الإداري الإلكتروني إلى جهد ووقت طويلين لوضع الأطر القانونية لممارسته ، و تحديد الضابطة لمعاملاته .

- ◆ غياب التشريعات التي تجرم مخترق شبكات الإدارة الإلكترونية و تضع العقوبات الرادعة لمرتكبي تلك الجرائم

- ◆ عدم وجود التشريعات القانونية لاعتماد التوقيعات الإلكترونية و الدفع المالي و التعامل مع البريد الإلكتروني و التحقق من شخصية طالب الخدمة.

❖ المعوقات الأمنية : و تتمثل في:

- ◆ خوف المتعاملين من نجاح إحدى محاولات الاختراق للإدارة التي يتعاملون معها ، و أن يمس ذلك الاختراق البيانات الخاصة لهم بالحذف أو التدمير أو استغلالها في أعمال غير مشروعة أي عدم الثقة في سرية و أمن التعاملات ، و هذا ما يؤدي إلى فقدان الإحساس بالأمانة اتجاه¹

¹فريدكورتل و آسياتيش سليمان ، مرجع سابق، ص 74.

الكثير من المعاملات الإلكترونية مثل التحويلات الإلكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان

♦ عدم توفر برمجيات تحكم للرقابة على أي الاختراقات المعتمدة و بناء على ما تقدم يتضح لنا أن الإدارة الإلكترونية ليست ظاهرة طارئة أو حدثا وقتيا بل طريق ملء بالكثير من المعوقات هذه الأخيرة تتمثل الأساس المبدئي لأنه عملية تطويرية ، حيث يجب مواجهتها أو تقليص أثارها السلبية للوصول إلى نتائج مرضية و يبقى الوعي و التوجيه و الإرشاد.

♦ المستفيدين من الأمور المطلوبة قبل البدء بالتطبيق و ذلك لضمان نجاح هذا الأسلوب من الإدارة.

❖ **المعوقات التقنية:** هناك بعض المعوقات التقنية التي تعترض طريق الدخول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية و من أبرزها:

♦ عدم متابعة التقدم التقني في مجال الحاسوب، حين ارتفعت معدلات التغيير في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بصورة كبيرة في الوقت التي تبحث فيه المؤسسات عن استقرار نسبي.

♦ النقص في البنية التحتية المعلوماتية والبنية التحتية للاتصالات على مستوى الدولة مما يعرقل عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها .

♦ افتقار مهارات صيانة أجهزة الحواسيب و تطويرها.¹

♦ أول ما يواجه المؤسسات التي تسعى إلى تعميم تطبيقات التقنية على دوائرها الإدارية، ما تحتاج إليه ذلك الأجهزة من عمليات فنية تتمثل صيانة أجهزة الحاسوب و صلاحيتها تحديث الأجهزة القديمة.

♦ تقادم مهارات العاملين في الحقل التقني مما يجعلهم يقاومون التقنيات الحديثة التي تخلق ثقافيا ومهاريا عن اللحاق و تعويقهم دخولها إلى سوق العمل و الدوائر الإدارية حتى لا تهدد مواقعهم الوظيفية.

♦ اختلاف نظم الإدارة و أساليبها حتى داخل المؤسسة أو المنظمة الواحدة، ما يجعل في الصعوبة بمكان الوصول إلى صيغة توافقية لإدارة إلكترونية متكاملة داخل بعض المنظمات.²

❖ **معوقات تنظيمية:** تتمثل أهم معوقات تنظيمية في ما يلي:

♦ انعدام التخطيط و التنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية و تحديد الوقت الذي فيه البدء بتطبيق و تنفيذ الخدمات و المعلومات الإلكترونية

♦ غياب المتابعة من قبل السلطات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات الصغرى

♦ ضعف اقتناع السلطات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات الصغرى

♦ قلة المعرفة الحاسوبية لدى الإداريين الذي يمتلكون قرار إدخال هذه التقنية.³

¹ المرجع نفسه 74، 75.

² حسن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية، (المفاهيم والخصائص والمتطلبات)، (عمان: بلا نشر، ط1، سنة 2011)، ص 193.

³ حسين سندي، الإدارة الإلكترونية في العالم العربي بين الواقع و الطموح، (مسقط: بلا نشر، سنة 2002 ص 14.

أهم المخاطر التي تهدد أمن معلومات الإدارة الإلكترونية:

- (1) صناعة الفيروسات الإلكترونية: وهي أكثر الجرائم انتشاراً وتأثيراً في عالم الشبكات
- (2) الاختراقات: وهي محاولة الدخول إلى الشبكة من قبل شخص غير مصرح له بذلك وقد يستغل في هذا ثغرات في نظام الحماية
- (3) تعطيل الأجهزة: حيث يقوم مرتكبو هذا النوع من الجريمة الافتراضية بتعطيل أجهزة الشبكات المعلوماتية و نظمها جزئياً أو كلياً
- (4) تهديدات غير مقصودة: هي التي يكون عموماً نتيجة عدم اتخاذ التدابير الوقائية أو الخارجية عن نطاق التحكم فيه و أهم هذه التهديدات الكوارث الطبيعية (عواصف، فيضانات، حرائق، زلزال، تعطيل الشبكات بسبب الانشغال عطب أحد مكونات الشبكة أو خطأ في تنفيذ أحد البرامج المشغلة للحواسيب أو الشبكة.¹

المطلب الثالث: متطلبات و عوامل النجاح الإدارة الإلكترونية

أولاً: متطلبات نجاح الإدارة الإلكترونية

1. خلق التوعية الشاملة عند الموظفين بأهمية هذه الإدارة الإلكترونية
2. خلق البيئة التحتية للاتصالات و التأكد من صلاحيتها
3. إعداد نظام المعلومات مكون من نظم فرعية لخلق التكامل في المعلومات
4. إعداد دراسة متكاملة لما موجود فعلاً من نظم معلومات منجزة و أجهزة و معدات و شبكات في الإدارات الحكومية و الاستفادة منها في تنفيذ الحكومة الإلكترونية.²

ثانياً: عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية: لتحقيق و نجاح الإدارة الإلكترونية في المؤسسات هناك عدة

عوامل منها:

1. وضوح الرؤية الإستراتيجية للمسؤولين في المنشأة و الاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية من تخطيط و تنفيذ و إنتاج و تشغيل و تطوير) و كما نلاحظ في بعض الدوائر الحكومية و الشركات التجارية وجود إعلانات كبيرة بمنشأة لتوضيح الرؤية و الرسالة
2. الرعاية المباشرة و الشاملة للإدارة العليا بالمنشأة و الابتعاد عن الاتكالية و الارتجالية في معالجة الأمور.³

¹ الجليلي بوزكري، " دور حكومة تكنولوجيا المعلومات في تخفيض مخاطر أمن المعلومات بالمؤسسات الاقتصادية "، المعيار في الحقوق و العلوم السياسية (العدد 14)، (سنة 2016 جوان 7 . إصدارات المركز الجامعي بتيسمسيلت) ص 170.

² عبد الرزاق السلمي، مرجع سابق، ص 71.

³ أحمد علي غنيم، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري و معوقات استخدامها في مدارس التعليم العام في المدينة المنورة . المجلة التربوية . العدد 81 مجلد 21 سنة 2006 ، ص 143.

3. التطور المستمر لإجراءات العمل و محاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استيعابها و فهم أهدافها
4. التدريب و التأهيل و تأمين الاحتياجات التدريبية لجميع الموظفين كلا حسب تخصصه
5. التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال.
6. تحقيق مبدأ الثقافة و تطبيق الأمثل للواقعية
7. تأمين سرية معلومات للمستفيدين.
8. الاستفادة من التجارب السابقة و عدم تكرار الأخطاء
9. التعاون الإيجابي بين الأفراد و الإدارات داخل المنشأة و ترك الاعتبارات الشخصية.¹

¹ أحمد علي غنيم ، المرجع نفسه ، ص 143.

خلاصة الفصل الثاني :

-إن استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تنمية مسيرة للعمل مثل عامل الوقت ،حواجز الزمان والمكان...إلخ.

كما أنها تمثل منهجا حديثا يقوم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حيث يتميز هذا المنهج الحديث بعدة أنماط ومبادئ وإستراتيجيات تتجسد على ارض الواقع لتقريب الإدارة من المواطن ورفع العبء عنه والعمل على إيجاد بيئة تنافسية حقيقية ،فإدارة الإلكترونية ليست ترفا أو مطلبا ظرفيا ، وإنما هي ضرورة ملح تملئها التطورات الحاصلة في مختلف المجالات مما يتطلب هذا إرادة سياسية كبيرة لإعادة بعث مشروع الإدارة الإلكترونية مع وضع ترسانة من القوانين تؤسس هذا المشروع .

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية

تمهيد:

بعد تحديد الإطار النظري لهذه الدراسة سنحاول من خلال هذا الفصل تحديد واقع الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء وكالة تيسميسيلت التي تعتبر مؤسسة عمومية وإقتصادية ذات تسير عمومي وخاص بالإضافة إلى أنها تتمتع بالصفة القانونية ولديها تنظيم إداري ومالي تقوم بتقديم خدمات إلكترونية.

حيث قمنا بتحديد مشروع الإدارة الإلكترونية وكيف يمكن لهذه المؤسسة أن توظف هذا المفهوم الجديد من أجل تقديم خدمات لإرضاء الزبائن وتحسين الإدارة.

ولقد اعتمدنا في هذا الفصل على أدوات البحث منها الإستبيان " الإستمارة " تم توزيعها على مجتمع الدراسة بوكالة تيسميسيلت حتى نتمكن من تسليط الضوء على واقع الإدارة الإلكترونية والإستفادة منها من خلال مدى قدرتهم على القيام بالمعاملات الإلكترونية

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

المطلب الأول: مفهوم وهيكل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

أولاً: مفهوم الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية :

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء هو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص طبقاً للمادة 49 من القانون رقم 88 - 01 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن للقانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية ، ثم جاء المرسوم التنفيذي رقم 92 - 07 المؤرخ في 04 جانفي 1992 والذي يتضمن الصفة القانونية لصندوق الضمان الاجتماعي وكذا التنظيم الإداري والمالي .

ويتكون الصندوق من مديرية عامة و49 وكالة وعدة مرافق صحية واجتماعية وذلك حسب المادة 62 من المرسوم التنفيذي 92 - 07 ويمكن تلخيصها في مايلي :

مديرية عامة، 49 وكالة، 826 مركز دفع، و مطبعة، مركز عائلي و 20 روضة ، و 04 مراكز الإشعاع ، و 02 مراكز الأرتوفونيا ، و 04 عيادات متخصصة ، و 49 صيدلية ، بالإضافة إلى 34 مركز تشخيص وعلاج ، و العيادة المتخصصة في الجراحة القلبية للأطفال " محمد عثمان طلبة " ببواسماعيلو مركز إيواء الأولياء مرافقي الأطفال المرضى، و. العيادة المتخصصة في طب العظام والتأهيل لضحايا حوادث العمل بمسرغين.

ب. تعريف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تيسمسيلت :

عندما أنشأت ولاية تيسمسيلت بصور القانون 09/84 المؤرخ في 04/ 02/ 1984 وتطبيق لعملية اللامركزية وتمثلت في إنشاء هيئة الضمان الإجتماعي على مستوى كل ولاية تم إنشاء وكالة ولاية تيسمسيلت للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء والذي كان في أواخر سنة 1986 بعدما كانت تابعة للوكالة الأم لولاية تيارت وتضم الآن عدة مراكز الدفع تابعة لها وهي كالأتي :

1 . مراكز الدفع تيسمسيلت : الذي تأسس في أوت 1978 حيث يغطي البلديات التالية

: تيسمسيلت ، أولاد بسام ، سيدي عابد ، عماري ، المعاصم ، يقدر عدد المؤمنين ب : 44812.

2 . مركز الدفع ثنية الحد : الذي تأسس في أكتوبر 1979/10/06 ويبعد ب : 48 كلم عن مقر

الولاية الذي يغطي البلديات التالية : ثنية الحد ، سيدي بوتوشنت ، اليوسفية ، ويقدر عدد المؤمنين ب :

1.12806

- 3 . مركز الدفع برج بونعامة : الذي تأسس في 1980/05/01 ويبعد ب : 58 كلم عن مقر الولاية الذي يغطي البلديات التالية : برج بونعامة ، تملاحت ، سيدي سليمان ، بني لحسن بني شعيب ، يقدر عدد المؤمنين ب: 10401.
- 4 . ملحقة بوقايد : تبعد ب: 64 كلم عن مقر الولاية المتواجدة بمرتفعات جبال الونشريس وهي أقدم هيئة على مستوى وكالة تيسمسيلت حيث أنشأت في سنة 1948 وكانت تابعة لصندوق الإجتماعي لعمال المناجم CASOMINE تغطي البلديات التالية : بوقايد ، لزهارية ، لربعاء ، يقدر عدد المؤمنين ب : 4675.
- 5 . ملحقة خميستي : التي تأسست في 1988/06/15 تبعد ب : 17 كلم عن مقر الولاية تغطي البلديات التالية : خميستي ، لعيون يقدر عدد المؤمنين ب : 9707 .
- 6 . ملحقة لرجام : التي تأسست في 1993/03/01 تبعد حوالي 32 كلم عن مقر الولاية تغطي البلديات التالية : لرجام ، الملعب ، سيدي العنثري يقدر عدد المؤمنين ب : 10169.
- 7 . ملحقة برج الأمير عبد القادر : التي تأسست في 03 جويلية 1993 تبعد بحوالي 80 كلم عن مقر الولاية تغطي بلدية برج الأمير عبد القادر الذي يقدر عدد المؤمنين ب : 2433 .

ثانيا : هيكل تنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية (أنظر الملحق رقم:02):

*مكونات الصورة الذهنية للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء :

منذ سنة 2000 قام الصندوق بإصلاحات جذرية حتى يتمكن من ترسيخ صورة ذهنية إيجابية لدى مؤمنيه وشركائه وعليه سنحاول توضيح أهم العناصر أو المكونات التي تبنها الصندوق لتحقيق أهدافه :

- الصورة الخاصة بهوية الصندوق :

1. الإسم التجاري :الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء هو إسم مشتق من :

- الصندوق: أحد وسائل الإدخار وذلك بواسطة تجميع رؤوس الأموال المكونة من الإشتراكات .

- التأمين : وهو طمأنينة النفس وزوال الخوف من أخطار الصدفة ومنه الشعور بنوع من الأمان

والإرتياح على مستقبله .

- الإجتماعي: هو مبدأ التكافل الإجتماعي والحق في الحياة الكريمة والأمن...وحمائته من الحاجة

والفقر.

2. الشعار : الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء في خدمة جميع المؤمن لهم

إجتماعيا من الشعار نستنتج أن سياسة الصندوق الأولى هي خدمة مؤمنيهها الإجتماعيين

3. العلاقات التجارية **logo** : إن العلامة التجارية للصندوق تتكون من حرفين أساسين في

سياسة الصندوق وهما (ض) ويمثل الضمان و(إ) الذي يمثل الإجتماعي حيث يتمثل بالبساطة لتذكره

بسهولة أما الألوان فهو يتكون من لونين هما :

. اللون الأبيض: الذي يرمز للنظافة، الطيبة، النقاء، الإخلاص، السلام، المصادقية.

. اللون الأزرق: الذي يرمز للثقة، النزاهة، الشفاء، البراءة، الأمل، الهدوء الراحة¹ النفسية.

¹نادية بن سالم، مصلحة الارشيف والتوثيق ، مؤسسة التأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة تيسميسيلت , وثائق خاصة بالمؤسسة .

المطلب الثاني : مهام الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية :

الأول : مهام الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء

. طبقا للمادة 08 من المرسوم التنفيذي رقم 07/92 المؤرخ في 04 يناير 1992 يتكون الصندوق

الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء المهام التالية :

. ضمان تحصيل الإشتراكات المواجهة لتمويل أداءات الضمان الإجتماعي للعمال الأجراء .

. تسير أداءات التأمينات الإجتماعية (المرض ، الأمومة ، العجز ، الوفاة) وكذا حوادث العمل و

الأمراض المهنية .

. تسير المنح العائلية لحساب الدول .

. تحصيل الإشتراكات .

. الرقابة والمنازعات المتعلقة بتحصيل الإشتراكات الموجهة لتمويل الأداءات .

. منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم إجتماعيا وكذا أصحاب العمل .

. المساهمة في ترقية السياسة الزمنية إلى الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية .

. تسير الأداءات المتعلقة بالأشخاص المستفيدين من الإتفاقيات الثنائية للضمان الإجتماعي .

. إجراء الرقابة الطبية لفائدة المستفيدين .

. القيام بالنشاطات الرامية إلى تمكين العمال وذوي حقوقهم من الأداءات الجماعية على شكل

إنجازات ذات طابع صحي واجتماعي.

. تسير صندوق المساعدة والنجدة.

. إبرام اتفاقيات مع مقدمي العلاج.

إعلام المستفيد وأصحاب العمل بحقوقهم والتزاماتهم¹

ثانيا: مهام مؤسسة الضمان الإجتماعيتيسمسيلت :

مهام كل المصالح:

1 . مدير الوكالة: تتمثل الوظيفة الرئيسية بضمان السير الحسن لأداء المهام داخل الوكالة.

2 . نيابة المديرية للإدارة العامة: تتكون من عدة مصالح تقوم كل مصلحة بالمهام التالية:

. مصلحة المستخدمين: تقوم بتسيير الموارد البشرية في إطار الأحكام التشريعية والتنظيمية والتعاقدية

المعمول بها وتسيير علاقات العمل، تدرس التدابير اللازمة لتحسين ظروف العمل لمستخدمي المؤسسة.

. مصلحة الأجور : تقوم بإعداد أجور العمال .

. مصلحة المنازعات: متابعة جميع قضايا الخاصة بالمنازعات العامة والتقنية.

¹. الجريدة الرسمية رقم 02 الصادرة بتاريخ 08/01/1992، ص66.

- . مصلحة الوسائل العامة :تقوم بتتابع إنجاز الإستثمارات ، ضبط حاجات التجهيز ، تتولى شراء الأثاث ومعدات التسيير .
- . مصلحة الأملاك : وتسهر على جود وصيانة الأملاك العقارية للصندوق .
3. نيابة مديرية المالية والتحصيل: وتنقسم إلى قسمين كل قسم يقوم بالمهام التالية:
- . قسم المالية:تقوم بالحاسبة وتولي تنفيذ العمليات المالية وتحضير مشروع ميزانية الصندوق وتنفيذه كما تقوم بالتسيير المالي والمحاسبي الضروري لعمليات المراقبة التي يخضع لها الصندوق.
- . قسم التحصيل : ويقوم بترقيم أرباب العامل وتحصيل اشتراكاتهم ومراقبتهم عند.....من التحصيل وتتابع المسائل المتعلقة بالمنازعات .
4. نيابة المديرية للمراقبة الطبية : وتقوم بدور المستشار الطبي لدى الوكالة تنظم المراقبة الطبية ، دراسة ومراقبة طلبات المرضى المتعلقة بأداءات ، تحديد مقاييس العجز والأمراض المهنية.
5. نيابة المديرية لتسيير مركز الإعلام الآلي:دورها الدراسات المعلوماتية وتتولى إنجاز التطبيقات المعلوماتية وكذا صيانة تجهيزات الإعلام الآلي.
6. نيابة المديرية لأداءات : تقوم بتنظيم وتتابع تسيير الأداءات الخاصة بالتأمينات الإجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية ، تدفع لحساب الهيئات الأخرى التابعة للضمان الإجتماعيا لأداءات في إطار الإتفاقيات حيث تتكون من عدة مصالح تقوم كل مصلحة بالمهام التالية :
- . مصلحة الإتفاقيات :تسييرالإتفاقيات المبرمة بين الصندوق والشركاء وهم الأطباء ، الصيادلة ، النقل الصحي ، صانعي النظارات ، مركز المعالجة بمياه البحر ، محطات المعدنية ، ديوان الأعضاء الاصطناعية ويخص العيادات الخاصة .
- . مصلحة بطاقة الشفاء : تقوم باستلام ملفات بطاقة شفاء ومعالجتها واستقبال البطاقات المنجزة من مركز الشخصية مع تفعيلها وتسليمها للمؤمن .
- . مصلحة التعاقد مع المستشفيات: وهو مشروع قيد الإنجاز يتكفل بتقسيم الفواتير الشكلية المرسله من طرف المستشفيات.
- . مصلحة الأخطار الكبرى : التكفل بتسيير معاشات العجز وربوع حوادث العمل والأمراض المهنية.
- . مصلحة العلاقات الدولية : تتكفل بالمؤمنين الإجتماعيينالمستفيدين من منح التقاعد ، عجز حوادث العمل وفق الإتفاقيات الثنائية مع صناديق (فرنسا . تونس . بلجيكا .) ، وكذلك التأمينات الإجتماعية والمنح العائلية لذوي حقوق عمال جزائريون يعملون في تلك الدول¹ .

¹ بارود حسان ، نيابة مديرية الإدارة العامة والوسائل العامة ، 2018/02/18،ساعة 14:30.

- . مصلحة الإنتساب : تقوم بانتساب المؤمنین الإجتماعیین .
- . خلية التحويلات : تقوم بتحويل الملفات ما بین الوكالات .
- . مراكز الدفع : دورها تسيير نفقات الأداءاتو النقدية المتعلقة بالتأمينات الإجتماعية وكذا حوادث العمل والأمراض المهنية ، تسيير المنح العائلية والدفع من قبل الغير من جهة هناك مصالح تكون تابعة مباشرة للمديرية تقوم بالمهام التالية :
- . خلية الإصغاء : إستقبال وتوجيه ومرافقة مستعملي الضمان الإجتماعي بغرض التسوية السريعة والنهائية لعرائضهم و تظلماتهم .
- . خلية الوقاية: المشاركة في ترقية عملية الوقاية من الأمراض المهنية وحوادث العمل وذلك عبر المراقبة لظروف العمل لدى المستخدمين، تبليغ المستخدمين بالتدابير الضرورية لعملية الوقاية من الأخطار المهنية الواجب إتباعها وتطبيقها.
- . مصلحة الإحصاء والتوثيق والأرشيف: تقوم بتجميع المعطيات والمعلومات الإحصائية ومعالجتها، جمع وإعداد الرصيد الأرشيفي ومعالجته علميا وفتيا، الحرص على تنفيذ واحترام المعالجة العلمية للأرشيف على المستوى المحلي.
- . خلية الرقابة: المراقبة الداخلية لجميع المصالح أو إرسال التقارير إلى المدير والمديرية العامة.
- . مصلحة الأمن: التكفل بأمن الوكالة.
- . الخدمة المقدمة للمؤمنين:
- يقدم الصندوق لمؤمنيه الخدمات الآتية :
- 1. التأمين عن المرض : يحق للعمال التعويضات المتعلقة بالمرض ، هذه التعويضات تتعلق بالمؤمنين وذويهم وتمثل في :
- . أداءات العينة : التكفل بمصاريف للمؤمن أو ذوي حقوقه العلاج الصحي ، وتغطي النفقات التالية:الطبية، الجراحية، الإستشفائية، الأعمال الطبية ، الصيدلانية ، الأجهزة ، والأعضاء الاصطناعية، إعادة التأهيل الوظيفي والتأهيل المهني، العلاج بالمياه المعدنية في مجال النقل الصحي أو كل وسيلة نقل تقتضيها الحالة الصحية للمريض.
- الأداءاتالنقدية : هي تعويض موجهة لتعويض الدخل المفقود ، عندما يضطر المؤمن التوقف المؤقت عن العمل بسبب المرض.
- . التأمين على العجز: التعويض عند الإصابة بعجز أو مانع عن العمل بقدرة على الأقل تساوي 50% وعدم بلوغ السن القانونية للتقاعد.

- . التأمين عن الأمومة: الاستفادة للمؤمننة من عطلة أمومة مدتها 98 يوما ويتم تسديد التعويضات اليومية خلال هذه الفترة بنسبة 100% وكذلك التعويضات العينية.
- . التأمين عن الوفاة: رأس مال الوفاة إلى ذوي حقوق المؤمن له إجتماعيا المتوفى .
- . التأمين عن حوادث العمل والأمراض المهنية: تعويض الأداءات العينة والنقدية عند حادث عمل أو مرض مهني .
- . المنح العائلية: تتضمن المنح العائلية ومنحة التمدرس
- الأداءات النقدية : هي تعويض موجه لتعويض الدخل المفقود عندما يضطر المؤمن التوقف عن العمل بسبب المرض .
- التأمين على العجز: التعويض عند الإصابة بعجز أو مانع عن العمل بقدرة على الأقل تساوي 50 %، وعدم بلوغ السن القانونية للتقاعد.
- التأمين عن الأمومة: الاستفادة للمؤمننة من عطلة أمومة مدتها 98 يوما ويتم تسديد التعويضات اليومية خلال هذه الفترة بنسب 100%، وكذلك التعويضات العينية .
- التأمين عن الوفاة : رأس مال الوفاة إلى ذوي حقوق المؤمن له إجتماعيا المتوفى .
- التأمين عن حوادث العمل والأمراض المهنية: تعويض الأداء العينة والنقدية عند حادث عمل أو مرض مهني.
- المنح العائلية: تتضمن المنح العائلي ومنحة التمدرس

المطلب الثالث: مشروع الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الضمان الإجتماعي لولاية تيسمسيلت.

أولا : عرض تطبيق الضمان الإجتماعي الإلكتروني لولاية تيسمسيلت.

-تنقسم الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الضمان الإجتماعي إلى قسمين: قسم خاص بالإدارة الذي

يتكون من:

(أ)-الأجهزة التي تتمثل في:

-نظام شبكة محلية وملقم تطبيقات يعمل على معالجة التطبيقات.

-نظام إدارة قواعد البيانات الخوادم: Serveurs

(ب)-برامج إلكترونية: المتمثلة في :

-متصفحات الويب أو (والجهة المستعمل وهي صفحة الويب)

(Mozila,google chrome،...إلخ)

(2)-تطبيقات مطورة ذاتيا (programe)

-قسم خاص بالزبائن هذا :

-خاص بالضمان الإجتماعي والمؤمنين إجتماعيا .

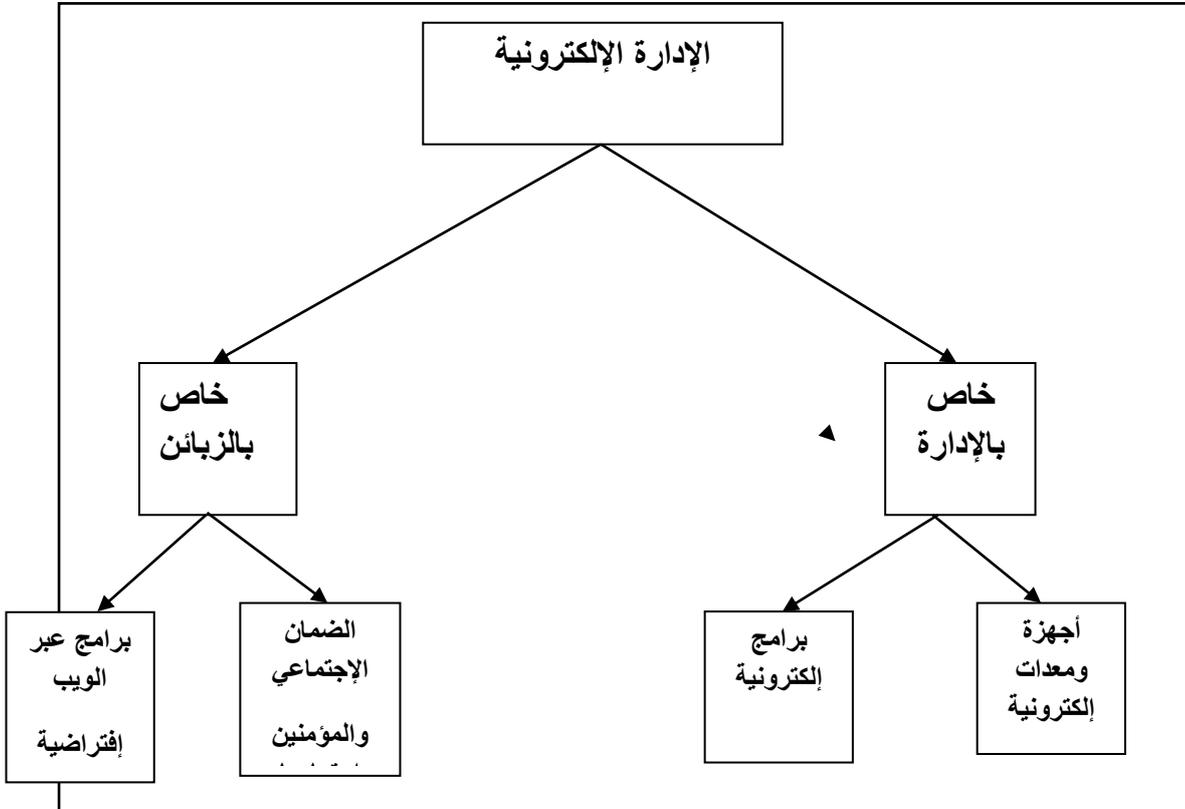
-يضمن برامج عبر الويب (VPM أو Internet)

- Vertuel Privite Network:VPM

-شبكة خاصة افتراضية¹.

¹عبد القادر روشو,رئيس غرفة الألات وميدان الصيانة والشبكات,29 مارس 2018- الساعة 11:41.

الشكل رقم 05: نموذج الإدارة الإلكترونية للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية
للعامل الأجراء وكالة تيسمسيلت



(VPN Internet)

VPN :virtuelprivite network

المصدر: عبد القادر روشو، رئيس غرفة الآلات وميدان الصيانة والشبكات. في الساعة 11.41.

يوم: 23 مارس 2018

ثانيا : آلية عمل مشروع الضمان الإجتماعي الإلكترونية لولاية تيسمسيلت.

أ)-خدمات تطبيق الضمان الإجتماعي الإلكتروني :

- 1)-تعويض الاداءات الطبية.
- 2)-التعويض عن العطل المرضية.
- 3)-التعويض عن عطل الأمومة.
- 4)-التعويض عن الأمراض المهنية.
- 5)-التعويض عن النقل الصحي.
- 6)-التعويض عن إجراءات العمليات الجراحية التي يستحيل إجرائها على المستوى الوطني.

(ب)-فضاءات مستخدمي الموقع :

- (1)- فضاء يسمح لهم بتقييم المؤمن لهم إجتماعيا.
- (2)- موقع خاص بإستخراج الحالة المدنية للمؤمن له إجتماعيا.
- (3)- موقع خاص بالإطلاع على الملف الإلكتروني والتعويضات الخاصة بالمؤمن له إجتماعيا.
- (4)-موقع خاص بتقييم المؤسسات ذات القطاع الإقتصادي والعمومي .
- (5)- موقع خاص بإستخراج بطاقات الشفاء.
- (6)- موقع خاص بالملف الطبي للمؤمن له إجتماعيا.
- (7)-موقع خاص بصفحة الويب للضمان الإجتماعي .
- (8)-موقع خاص بالدفع الإلكتروني

ثالثا : مثال عن الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الضمان الإجتماعي لولاية تيسمسيلت.

- فضاء الهناء. Espace el hanaa.

-هو خدمة إلكترونية جديدة موجهة لفائدة المؤمن لهم إجتماعيا وكذا ذوي الحقوق والمتوفرة عبر الموقع الإلكتروني للصندوق وكذا تطبيق الأندرويد يسمح لمستعمليه.

-الحد من التنقل نحو هياكل الصندوق : وهذا بإمكانية الحصول على حساب خاص يتضمن مختلف المعلومات المتعلقة بالاداءات التي يقدمها الصندوق والمتابعة الفورية للملفات المتعلقة بطلبات الأداءات (العينية والنقدية).

-توفر هذه الخدمة :

- (1)- مركز دفع الإنتساب.
- (2)-نسبة التكفل.
- (3)-تعويض المنتجات الصيدلانية.
- (4)-نسخيانات التعويضات اليومية الخاصة بالتأمين على المرض والأمومة.
- (5)- نسخ شهادة الأحقية في الأداءات الخاصة بالمؤمن لهم إجتماعيا وذوي حقوقهم.

-المفاتيح الإلكترونية :

يدرج المفاتيح الإلكترونية لهيكل العلاج أو الخدمات المرتبطة بالعلاج والمفتاح الإلكتروني لمهني الصحة تركيبة إلكترونية "الدارة المصغرة" تحدد مواصفاتها التقنية طبقا للمقاييس التقنية المعمول بها في هذا المجال والتي تحتوي على رقم تسلسلي .

-المعطيات المتعلقة بإستعمال وتأمين المفاتيح المدرج في التركيبة الإلكترونية هي :

- (1)-الرموز الشخصية للمستعملين التي تسمح بضمان وظائف تشغيل بطاقة الشفاء وحماية الوصول إلى المعلومات التي تحتويها والخاصة بالتقييم والتوقيع الإلكتروني.

(2)-الرقم التسلسلي للمفتاح الإلكتروني.

(3)-الرمز السري(رقم التعريف الشخصي).

-يسمح إستعمال المفاتيح الإلكترونية لهماكل العلاج أوالخدمات المرتبطة بالعلاج ولمهني الصحة

مايأتي:

(1)-الإطلاع على المعطيات المرخصة لبطاقة الشفاء للمؤمن له إجتماعيا .

(2)-إعداد وتوقيع الفاتورة الإلكترونية وإرسال كل وثيقة أو معطيات أخرى موجهة لهيئات الضمان

الإجتماعي¹.

(3)-قراءة وإدراج كل عمل وأداء مقدم للمؤمنين لهم إجتماعيا

ملاحظة:

حسب المادة 32 من قانون الضمان الإجتماعي :يعتبر المفتاح الإلكتروني لهماكل العلاج أو الخدمات المرتبطة بالعلاج أو مهني للصحة شخصيا ولايمكن إستعماله الا من قبل صاحبه وتحت مسؤوليته فيما يخص الأداءات المقدمة فقط لصالح المستفيدين المسجلين في بطاقة المؤمن له إجتماعيا وبالنسبة للعمليات المتصلة بها:

-لا يمكن إعاة المفتاح الإلكتروني إلى الغير بأى حال من الأحوال ولأى غرض كان².

رابعاً: عموميات حول بطاقة الشفاء

-يشهد قطاع الضمان الإجتماعي في الجزائر تحولات كبرى وهذا في سياق عصرنته،بحيث يعرف هذا القطاع إقبال العديد من المواطنين ونظرا لخصوصية المهام المسندة إلى الصندوق للضمان الإجتماعي،وضمان العمال الأجراء وتطبيق النشاطات التي يقوم بها القطاع فله مكانه ودورها فعال على الصعيدين الإقتصاديوالإجتماعي،وسعيا في الصندوق لتحسين خدماته في مجال التأمينات الإجتماعيةإستحدثت بطاقة إلكترونية جديدة وحديثة أطلق عليها إسم بطاقة الشفاء والتي عرف إستخدامها في خمس ولايات نموذجية هم : (المدية ،أم البواقي،بومرداس،عنابة)قبل أن تشمل جميع ولايات الجزائر.

(1)-مفهوم بطاقة الشفاء :

يعرف نظام بطاقة الشفاء بكونه عصري يرتكز على أليات تقنية تستعمل فيها تقنيات حديثة فهي بطاقة تحتوي على سائر المعلومات الشخصية للمؤمن كإسمة ولقبه ورقم التأمين ومن خلال ذلك يتم التعرف بصفة المؤمن إجتماعيا وكيفية إستعمال البطاقة الإلكترونية الشفاء من طرف ممتهني الصحة .وجاء

¹جيلالي بزي، نائب المديرية للإعلام الالي، 13مارس 2018، ساعة: 09:00.

²قانون الضمان الإجتماعي نصوص تشريعية وتنظيمية،نشر المعهد الوطني للعمل ط8،سنة 2016.

القانون رقم 08-01 المؤرخ في 15 محرم 1429 هـ الموافق ل 23 جانفي 2008 لتكمل نصوص القانون 38-11 المتعلق بالتأمينات الإجتماعية .

يعتبر هذا القانون الوعاء التشريعي الذي يقر تطبيق إستعمال بطاقة الشفاء هذه الأخيرة تهدف في الأساس إلى الإنتقال من النظام القديم إلى نظام جديد وعصري يركز على تقنيات حديثة تعتمد في الأساس على المعالجة الآلية للمعلومات المتوفرة لدى الضمان الإجتماعي¹.

* أهم الوثائق الازمة لكل المؤمنين :

- صورة شمسية ملونة عمقها فاتح وموحد -Font clear uni، 45مم و35 عرض.
- بطاقة فصيلة الدم من قبل مصالح الصحة .
- نسخة من الهوية بطاقة التعريف الوطنية "رخصة السياقة.
- شهادة الميلاد الأصلية رقم 12 إلزامية في كل الحالات .
- شهادة عائلية للمتزوجين :
- بطاقة الزوجة شهادة فردية للحالة المدنية للزوجة.
- الوثائق الإضافية الخاصة لذوي الحقوق حسب الحالة:
- شهادة الحالة الشخصية للزوج "أو الأصول المكفولين .
- شهادة عدم عمل الزوج .
- شهادة كفالة إذا كان لديه أولاد أو أشخاصا مكفولين .
- شهادة مدرسية للأولاد المتدرسين سنهم ما بين 18 و21 سنة .
- عقد التمهين للأولاد المتهنين والذين يقل سنهم عن 25 سنة .
- شهادة طبية للأولاد البالغين أكثر من 18 سنة للمصابين بعاهة أو مرض مزمن .
- شهادة إنعدام الدخل .
- شهادة عدم الزواج للأولاد المكفولين والحواشي من الدرجة الثالثة المكفولين من الإناث مهما كان سنهم.

شهادة الموارد الشخصية للأصول المكفولين

* المميزات التقنية لبطاقة الشفاء :

- هي بطاقة مطابقة لمقاييس إيزو ISO.
- قابلة للعمل البيئي عن طريق نظام تسيير الملفات.
- تتماز بالمرونة وقوة التأمين وحفظ البيانات.

¹حبيبة ساعد، مصلحة بطاقة الشفاء، 22 فيفري 2018 الساعة 10:00.

-تسمح بإستعمال الرمز السري.

-بقدرة إستيعاب 32 كيلوبايت KO 32 .

بطاقة من البلاستيك المقوى .

-إن بطاقة الشفاء تعتبر صالحة لمدة خمسة سنوات على الأقل وذاكرتها التي تقدر ب ko.32 يمكنها من الإحتفاظ بأكبر عدد من المعلومات وتجب على المقاييس والمواصفات العالمية .ISO. وتشمل على مقياس الإحتفاظ بالصورة حيث أنها تعتبر بطاقة ديناميكية يمكن أن تتطور وفق المعلومات الجديدة .
-وهناك نوعين من بطاقات الشفاء منها البطاقة العائلية التي تحتوي على معلومات وبيانات المؤمن وذوي الحقوق ،وتتضمن معلومات مفصلة عن كل فرد له حق الإستفادة من الخدمة ويصل عددها إلى 10 بيانات .

-أما بطاقة الشفاء الشخصية لذوي الحقوق فإنها تستخرج وفق شرطين: إما أن يكون من يستفيد من خدماتها يعاني من مرض يستوجب عليه التردد على العلاج أو أن يكون مقيم في مكان غير المكان الذي يقيم فيه صاحب البطاقة ،وذلك بغرض تسهيل العملية دون عناء ،التنقل في كل مرة يحتاج فيها إلى البطاقة وتسمح البطاقة الإلكترونية بتحديد هوية المؤمن وإمضائه وذوي الحقوق وتعمل بطاقة الشفاء على حفظ البيانات الإدارية ،معلومات عن نسبة حق التعويض وكذلك معلومات طبية مستعجلة ومجمل العمليات الطبية المعوضة بالإضافة إلى المعلومات التقنية الخاصة بالعملية .

تمل بطاقة الشفاء معلومات شخصية ظاهرة عليها وخفية تظهر في جهاز الكمبيوتر

* أهداف بطاقة الشفاء :

(1)-تحسين نوعية الأداءات المقدم عن طريق :

-تبسيط الإجراءات المنتهجة في الحصول على الأداءات.

-التعويضات المنتظمة والسريعة.

(2)-تحسين العلاقات فيما بين مقدمي الخدمات الصحي بما فيهم الصيادلة والأطباء والهيكل

الصحية...إلخ.

(3)-التحكم في التسيير سواء كان عن طريق القوة الإنتاجية والدقة في المراقبة ،إضافة إلى مكافحة

كل أشكال الغش والتجاوزات.

(4)عصrone تسيير الدفع ومن شأنه تقليص الجهد العضلي والمادي ،سيطرة كبيرة على سداد التأمينات

الصحية عن طريق الضمان الإجتماعي من خلال تكوين معلومات دقيقة.

(5)-السرعة والسهولة في طريق التعويضات للمؤمن إجتماعيا أو للشركاء المتعاقدين في إطار ذوي

الحقوق.

(2)-خصائص بطاقة شفاء:

(أ)-المعلومات الموجودة في البطاقة:إن المعلومات المسجلة في البطاقة الإلكترونية متنوعة تتمثل في:

(ب)-المعلومات الإدارية:

-عناصر التعريف على الهوية .

-عناصر التعريف على ذوي الحقوق وهيئة الإنساب.

-مركز تواجد المؤمن.

(2)-المعلومات حول الحق في التعويض :

-طبيعة الأداءات التي يمكن لذوي الحقوق الاستفادة منها.

-تاريخ نهاية الحق في الأداءات بالنسبة للمؤمن وكل فرد من ذوي الحقوق.

-نسبة التعويض للأداءات لكل مستفيد

(3)-المعلومات الطبية :

وهي متعلقة فقط بالمؤمن الإجتماعي

-تاريخ العقود الصحية المعوضة .

-المعلومات التقنية المرتبطة بإستعمال البطاقة وحمايتها.

(ب)-طريق إستعمال بطاقة شفاء:

تختلف مجالات إستعمال بطاقة الشفاء حيث :

(1)-عند الطبيب : يقدم المريض بطاقة الشفاء إلى ممتهني الصحة الذي يدخلها جهاز قارئ البطاقة

حتى تتمكن من الإطلاع على هوية المريض وحقوقه فيمكن قراءة البطاقة بفضل التوصيل المتزامن من

المفتاح وبطاقة الشفاء من الحاسوب بعد معاينة المريض يقوم الممتهن بإعداد الفاتورة الإلكترونية والوصفة

الطبية يعيد بعدها البطاقة إلى المؤمن ونسخة من الوصفة الطبية ،يقوم الممتهن دوريا بإرسال الفواتير

الإلكترونية عن طريق الشبكة الداخلية للصندوق إلى مركز التخليص .

(2)-عند الصيدلي: يقدم المؤمن بطاقة شفاء بوصفته الطبية ،يقوم الصيدلي بإدخال بطاقة المؤمن في

القارئ وتلك خاصة بمفتاح ممتهن الصحة بالحاسوب ومنه يسمح له ب :

-معرفة المريض.

-معرفة حقوقه في الأداءات .

-تدوين قائمة الأدوية .

-إعداد وإمضاء الفاتورة الإلكترونية.

- ومن ثمة تعاد البطاقة إلى المؤمن مع تسليم الأدوية بعد نزع الإتاوات يقوم الصيدلي بإرسال الفواتير الإلكترونية وهي نفس الخطوات التي أنتجها الطبيب سالفاً، زيادة على هذا يقوم الصيدلي بتسليم وكالة الوصفات الطبية التي ترفق بإتاوات الأدوية المسلمة عند المراكز الإستشفائية (عامة وخاصة)، يقوم المريض عند دخوله إلى مؤسسة من مؤسسات الصحة (عامة وخاصة) بتقديم بطاقة إلكترونية للسماح بالتعرف على هوية المؤمن أو أحد ذوي الحقوق وكذلك معرفة حقوقه في التعويض، تقوم المؤسسة بإعداد الفواتير ومن ثم يسترجع المؤمن بطاقته وتسلم له عند الضرورة وصفة طبية .

-تقوم المؤسسة الإستشفائية بنفس الخطوات التي يقوم بها الطبيب والصيدلي بالنسبة لإرسال 10 فواتير إلكترونية لصندوق الضمان الإجتماعي .
-المستفيدون من بطاقة الشفاء :

-المؤمن لهم إجتماعيا أو ذوي حقوقهم الصابين بأمراض مزمنة المتكفل بهم بنسبة 100 %، وكذا هؤلاء المصابين بمرض الربو أو إرتفاع الضغط الدموي أو مرض الكرون المتكفل بنسبة 80 % .
-المؤمن لهم إجتماعيا الحائزين على منح العجز المباشرة أو بالأيلولة معاشات التقاعد المباشر أو الأيلولة ، ربوع حوادث العمل والأمراض المهنية بنسبة تفوق أو تساوي 50 % وذوي حقوقهم .
-المؤمن لهم إجتماعيا الأجراء أو المنتمين لأحد الفئات الخاصة (المنحة الجزافية للتضامن، المنح ذات النفع العام، المعوقين، الطلبة،...) وذوي حقوقهم

(ج)-علاقة بطاقة شفاء بالضمان الإجتماعي :

1)-طبيعة العلاقات قانونيا :

-تظهر العلاقة ما بين بطاقة الشفاء والضمان الإجتماعي قانونيا وهذا في إطار تكييف المنظومة التشريعية الوطنية مع العصرنة لوسائل التسيير وتهدف لتقديم خدمات أحسن وتسيير أنجح يأتي مشروع قانون بطاقة الشفاء الذي تم إعداده إسترشادا بالبلدان التي سبق أن وضعت نظاما مماثلا للبطاقة الإلكترونية كمنسق قانوني لإدخال البطاقة الإلكترونية ومنظومة الضمان الإجتماعي .

-إذ يهدف المشروع القانوني إلى تعديل القانون رقم 83-11 والمتعلق بالتأمينات الإجتماعية وذلك بإدماج أحكام جديدة تتمثل في :

1-الباب الأول من القانون

-أضيفت كل من المواد 6 مكرر، 6 مكرر 1، 6 مكرر 2 ، وتضمنت :

-إثبات صفة المؤمن الإجتماعي .

-مبدأ مجانية تسليم البطاقة للمؤمن .

(2)-المجال الإقليمي لصلاحية البطاقة الإلكترونية :

-تضمنت أيضا شروط تسليمها وإستعمالها وحالات تعويضها في جهة السرقة أو الضياع.
-في الفصل الخامس من الباب الثاني أضيفت 4 مواد وهي 65 مكرر 1، 65مكرر2، 65مكرر 3، ونصت هذه المواد على مبدأ تزويد هياكل العلاج ومقدمي العلاج من ممارسة الصحة والمفاتيح الإلكترونية من قبل الضمان الإجتماعي،أما فيما يخص كيفية الإستعمال والتسليم فقد أحييت إلى التنظيم.

وجاء هذا تحت عنوان الأحكام الجزائية ويتضمن المواد: 93مكرر2، 93مكرر3، 93مكرر4، 93مكرر5، 93مكرر6، وقد حددت هذه المواد الوقائع الموصوفة جزئيا ذات الإرتباط بالبطاقة الإلكترونية للضمان الإجتماعيكالإستعمال الغير القانوني لها أو للمفاتيح الإلكترونية وذلك بإستعمال الغير المشروعللبرمجيات الموجودة في الشريحة الإلكترونية للبطاقة .

ونصت هذه المواد على معاقبة كل من ستحملا لبطاقة بأساليب غير مشروعة¹

¹سهيلة بن فرحات، مصلحة الاملاك, 2018/04/15, ساعة 10:31

المبحث الثاني: المنهج والتقنيات المتبعة في البحث.

إن الدراسات الميدانية لا تقل أهمية عن الدراسة النظرية لأي بحث علمي بل تساعده غالباً في تحديد صدق ما تم تناوله في الجانب النظري، وهذا فقد جاءت الدراسة الميدانية للبحث مشكلة دراستنا وهي دور الإدارة الإلكترونية في فعالية الإدارة. كما إختارنا الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية.

المطلب الأول: عين البحث والتقنيات المستخدمة:

-يعتمد الباحثون في الدراسة الميدانية على منهجية تساعدهم في الوصول إلى النتائج المسطرة أو المحتملة في تحديد الأهداف المراد الوصول إليها،تحديد المجتمع .وعينة الدراسة ،الحدود المكانية والزمانية والعناصر التي تطرق لها والتي لها علاقة مباشرة بموضوع البحث .

-أولاً :طريقة إختيار العينة :

(1)-مجتمع الدراسة: من أجل القيام بتربصنا بطريقة منهجية وعلمية منظمة.قمنا بإختيار مجتمع الدراسة المكونة لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية لولاية تيسمسيلت والتي قمنا بالتعرف فيها على كافة موظفي وإطارات هذه المؤسسة.

(2)-عينة الدراسة : إعتمدنا في إختبارنا لعينة الدراسة الطريقة العشوائية حيث تم إختيار عينة من مجتمع الدراسة المكونة من 81من الموظفين مع العلم أن أفراد العينة لم يتم إختيارهم مسبقاً وإنما عملية الإختيار تمت أثناء تواجدها بالمؤسسة لتقدر العينة النهائية لدراستنا بتت 05 مبحوثين ..

- جدول (02) : مجتمع الدراسة :

العدد	الفئة
40	إطارات
33	أعوان التحكم
08	أعوان التنفيذ
81	المجموع

(3)-الحدود المكانية والزمانية :

(أ)-الإطار المكاني للدراسة :تمت دراستنا بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء وكالة تيسمسيلت والتي تقع في حي الأمير خالد وتمت معالجة موضوعنا في عدة مصالح بالمؤسسة والتي تعد من اهم الفروع فيها.

(ب)- الإطار الزمني للدراسة : أخذت دراستنا حيزا زمنيا يمكن توزيعه على فترتين كما يلي :

-الفترة الأولى:من 18 فيفري 2018 إلى غاية 28 فيفري 2018:

-وهي فترة إستطلاعية تعرفنا فيها على مفهوم المؤسسة ونشأتها وعدد موظفيها ، وهياكلها ، ومكاتبها بصفة عامة ، وكذلك في هذه الفترة حددنا مصطلحين (مصلحة بطاقة الشفاء - مصلحة الإعلام الألي) التي تعاملنا معها وكذلك المؤطر الذي يشرف على تسييرنا وتم أيضا إقتراح الموضوع الذي إختارناه وتمت الموافقة عليه من أجل المباشرة الفعلية للتطبيق فيما بعد.

-الفترة الثانية: من 04 مارس 2018 إلى غاية 03 أفريل 2018 :

- وفي هذه الفترة تمت الدراسة الفعلية من خلال الإطلاع على كافة المعلومات الخاصة بالمؤسسة ، تم العمل على إستمارة بحثية (الإستبيان) حيث أشرفنا على توزيعها فيما بعد ، ومن ثم قمنا بإسترجاع هذه الإستمارات وذلك بعد حوالي أسبوع من توزيعها مجاب عليها من طرف العينة المختارة لإتمام الدراسة.

ثانيا : المنهج المستخدم للدراسة :

- بما أن الدراسة التي قمنا بها في الجانب التطبيقي وأيضا النظري ألزمتنا على إستخدام منهج يتناسب مع الدراسة وهو "المنهج الوصفي التحليلي" بإعتباره :

يعتمد المنهج الوصفي على دراسة الظاهرة الموجودة في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كيفياً عن طريق وصف الظاهرة مع بيان خصائصها أو تعبيراً كمياً فيعطينا وصفا رقمياً مع بيان مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات إرتباطها مع غيرها من الظواهر الأخرى¹.

ويستهدف الوصف تحقيق عدد من الأهداف وهي:

(1)- جمع المعلومات الوافي والدقيق عن الظاهرة المدروسة.

(2)- صياغة عدد من التعليمات والنتائج التي يمكن أن تكون أساسا يقوم عليه تصور نظري.

(3)- الخروج بمجموعة من المقترحات والتوصيات العملية².

-أما بالنسبة للمنهج التحليلي هو: تلك العملية الذهنية التي تتضمن تفكيك الواقع إلى عناصره بهدف معرفة طبيعته يتم فيه عرض حوصلة الطريقة المتبعة بعد تجزئة الفرضيات إلى حدودها الأساسية يعتمد هذا المنهج على:

1- تحليل دلالة المفردات.

2- تحليل بنوي .

3- تحليل تفسيري³

¹ إبراهيم بن عبد العزيز الدعيلج, مناهج وطرق البحث العلمي, (الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع, ط1 سنة 2010) ص 75 .

² أحمد عارف العساف ومحمود الوادي, منهجية البحث في العلوم الإجتماعية والإدارية, (الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع, ط1 سنة 2011) ص 137.

³ صالح بلعيد, في المناهج اللغوية وإعداد الأبحاث, (الجزائر: دار هومة, سنة 2005), ص 70.

المطلب الثاني: التقنيات المستعملة في الدراسة:

اولا ادوات الدراسة :

- لكل دراسة أو بحث علمي مجموعة من الأدوات والوسائل يستخدمها الباحث في المنهج المتبع، فإعتمدنا في بحثنا هذا على جميع المعلومات النظرية والميدانية حتى تمكننا من الحقائق التي نسعى إليها بإتباع الخطوات التالية:

- 1- الدراسة الإستطلاعية: تعد الدراسة الإستطلاعية الأولية التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة من أجل الإلمام بجوانب الدراسة الميدانية، وهذا كان لا بد من إجراء دراسة إستطلاعية باستخدام الإستبيان، كما أن تطبيق الإستبيان على العين الإستطلاعية يفيد الباحث في عدة نواحي وهي :
 - التعرف على مكان ومدى إمكانية إجراء هذه الدراسة .
 - التعرف على كل مايمكنه عرقلة الدراسة الميدانية ومختلف الصعوبات المحتملة مواجهتها
 - تحديد العينة ومعرفة الأجواء المحيطة بها ومختلف ظروفها.
 - التقرب من أفراد العينة .
 - تحديد درجة إستجابة المبحوثين للإستبيان.

2- الإستبيان : تم الإعتماد في دراستنا على إستمارة إستبيان لجمع البيانات الميدانية ويمكن تعريفها

كما يلي: الإستبانة: Questionnaire

- أداة الإستبانة هي الأداة الأكثر إستخداما في البحوث العلمية والإستبانة هي وسيلة لجمع معلومات من المبحوثين من خلال إحتوائها على مجموعة من الأسئلة حول متغيرات البحث والطلب من المستجيبين الإجابة عليها ، ويتم توزيع الإستبانة عادة إما من خلال التسليم باليد أو من خلال إرسالها بالبريد إلى المستجوبين ، وقد يتم تعبئتها بوجود جامع المعلومات نفسه أو أثناء غيابه بعد تسليم الإستبانة وقبل إعادتها معبأة أو قد يتم تعبئتها من خلال الهاتف في بعض الأحيان التي تتطلب السرعة في تحصيل المعلومات وهناك ثلاثة أنواع من أسئلة الإستبانة :

1- الأسئلة المفتوحة الإجابة.

2- الأسئلة المغلقة الإجابة.

3- الأسئلة ذات الفروع¹.

¹محفوظ جودة، أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية ، (الأردن : دار زهران للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، سنة

- وتضمنت قائمة الإستبيان العناصر التالية :

- **بيانات أولية** : إندرج فيها مجموعة من الأسئلة الشخصية لغرض معرفة الخصائص الشخصية للموظفين منهم : (الجنس ، السن ، المؤهل العلمي ، الحالة العائلية ، الأقدمية في العمل) ، تم إدراجها كمحور أول .

- المحور الثاني : يتضمن مجموعة من الأسئلة مفتوحة ومغلقة تمثل مدى فعالية الإدارة الإلكترونية في تطوير خدمات الإدارة .

- **المحور الثالث** : يضم مجموعة من الأسئلة مفتوحة ومغلقة وتركزت جل الأسئلة فيها حول مساهم الإدارة الإلكترونية بمختلف وسائلها وتقنياتها في تلبية حاجيات عملاء مؤسسة الضمان الإجتماعي .

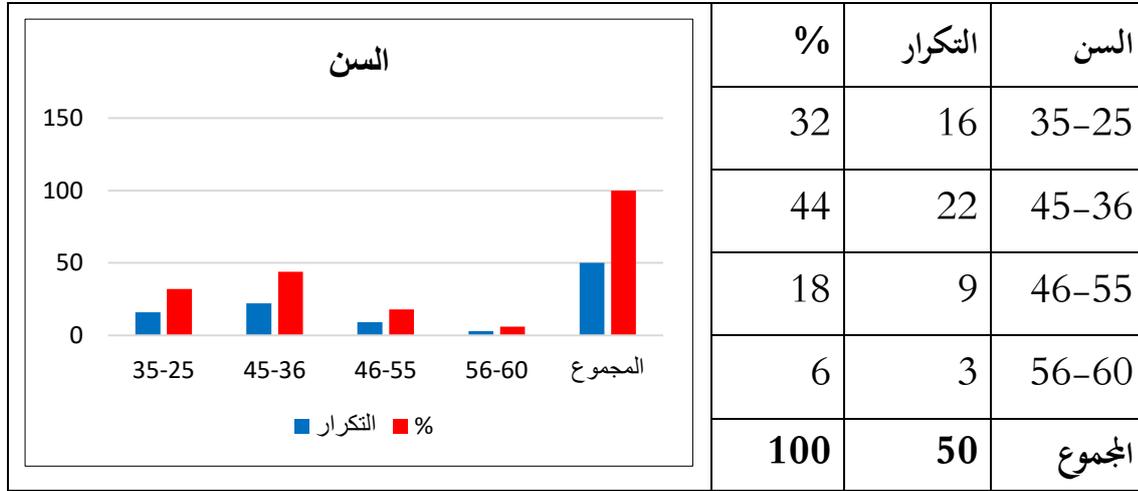
- **ثانياً: أساليب التحليل الإحصائي** :

- تهدف الدراسة إلى معرفة مدى فعالية الإدارة الإلكترونية في الإدارة وذلك بتطبيق هذه الدراسة على مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء لوكالة تيسمسيلت حيث وبعد إعداد الإستبيان تم توزيع 56 إستبيان بالطريقة العشوائية البسيطة ، تم إسترداد 50 إستبيان من مجموع 56 ، وبالتالي فقدان 6 إستبيانات وفي مرحلة تدقيق وتفريغ الإجابات وجدنا أن معظم المبحوثين لم يجيبوا على الأسئلة المفتوحة واعتمدنا في التحليل.. EXCEL الإحصائي على برنامج

وهو أحد برامج تبويب وتفريغ البيانات في الحاسب الالي إلى بيانات في جداول وأعمدة بيانية وسنقوم فيما يلي بتحليل النتائج المتوصل إليها .

المطلب الثالث: تحليل نتائج الإستبيان:

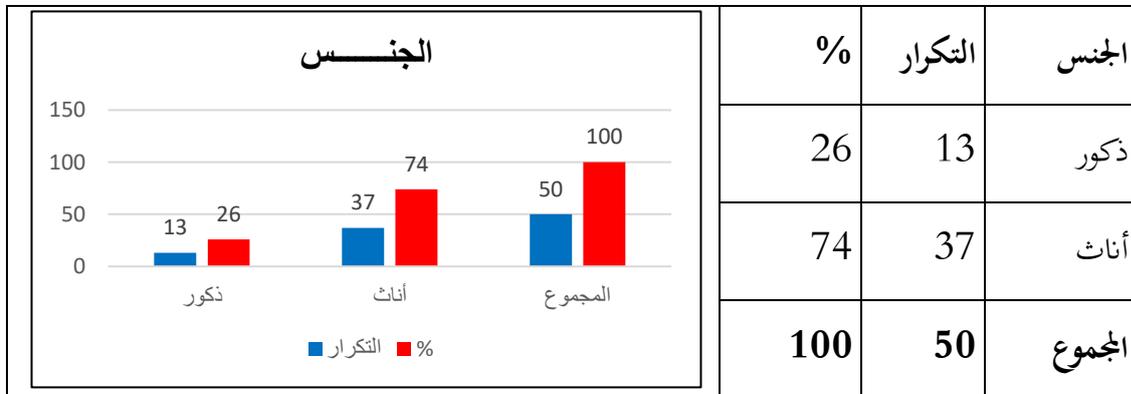
أ/ تحليل البيانات الأولية: الجدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب السن



يمثل هذا الجدول رقم 03 عينة من 50 فردا موزعين حسب السن، من خلال المعطيات الموضحة في الجدول يتضح لنا أن النسبة المئوية العالية هي 74% من العاملين عددهم 22 عامل والذين يتراوح أعمارهم ما بين (36-45 سنة) بينما تعود النسبة المئوية 32% إلى الفئة التي عدد عاملها 16 عامل تتراوح أعمارهم ما بين (25-35 سنة) وتليها الفئة التالية التي تقدر ب 09 عاملين بنسبة 18% أما العاملين الذين يتراوح أعمارهم ما بين (46-55 سنة) والفئة الأخيرة بنسبة مئوية تبلغ 16% ولعدد 03 الذين تتراوح أعمارهم ما بين (56-65 سنة)

وعليه نستنتج أن نسبة 44% هي أعلى نسبة والتي تمثل فئة الكهول تتراوح أعمارهم ما بين (36-45 سنة) بالنسبة للعينة من 50 فرداً وتليها أضعف نسبة 16% للعاملين الذين يتراوح أعمارهم ما بين (56-65 سنة) وهذه نسبة منخفضة راجعة إلى أن معظم العاملين يخضعون لتقاعد في هذه السنوات.

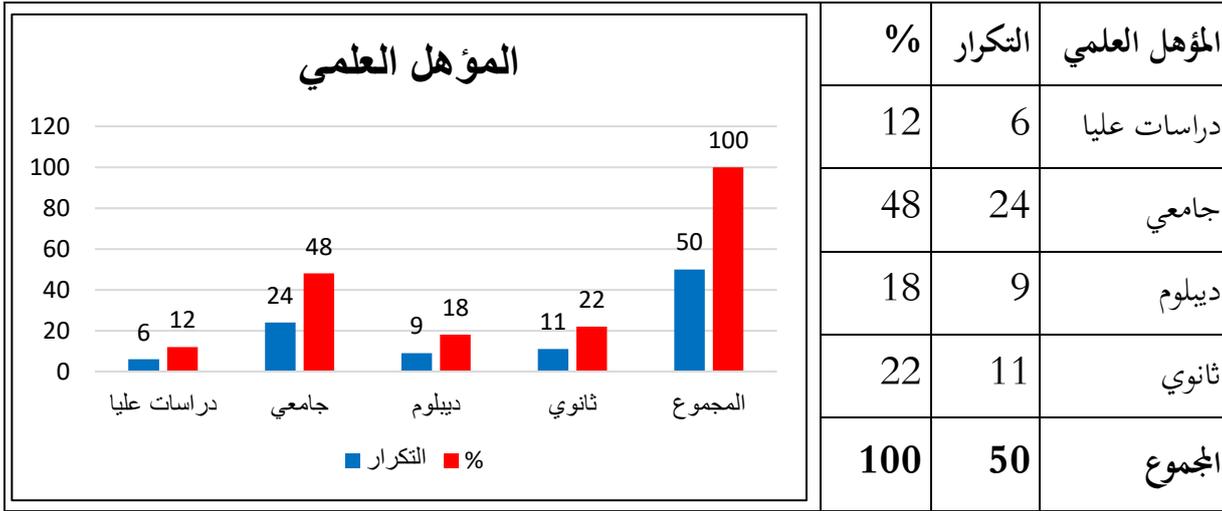
الجدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب الجنس



من خلال قراءتنا لهذا الجدول رقم 04 نلاحظ أن عدد الإناث يمثل نسبة 74% في حين يمثل عدد الذكور نسبة 26% من مجموع أفراد العينة والنتائج موضحة في الشكل.

وعليه تضم مديرية الضمان الاجتماعي لولاية تيسمسيلت فئة الإناث أكبر من فئة الذكور وهذا راجع نسبة إلى ان الجامعات تضم عدد من الإناث أكبر من الذكور وبالتالي الجامعات في كل سنة تكون نسبة التخرج منها للإناث أكثر من الذكور لذا تكون نسبة الإقبال على العمل من الإناث أكثر وأيضا ربما راجع إلى عدد السكان في الولاية.

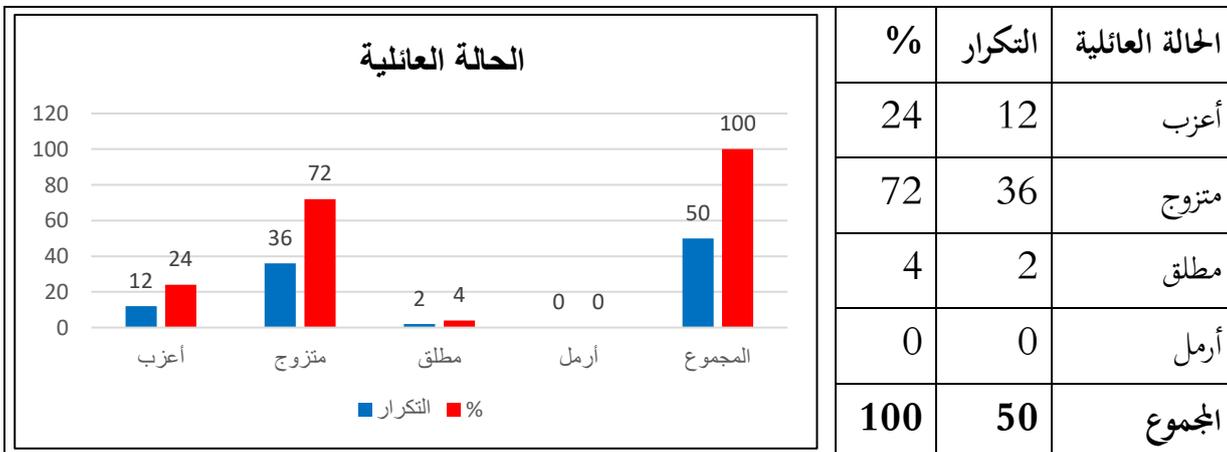
الجدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



أغلب افراد العينة مستواهم التعليمي جامعي وذلك بنسبة 48% في حين 22% من أفراد مستواهم ثانوي وتليها 18% من الأشخاص الحائزين على دبلوم أما النسبة القليلة التي تمثل 12% مستواهم دراسات عليا.

وهنا يوضح أن مؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية تيسمسيلت تعتمد على تسيير عملها على كفاءات وإطارات وخريجي المدارس العليا والجامعات وهذا راجع لطابع المؤسسة الذي يلزم إعتداد على أشخاص أكفاء وذوي خبرة مهنية وتعليمية عالية.

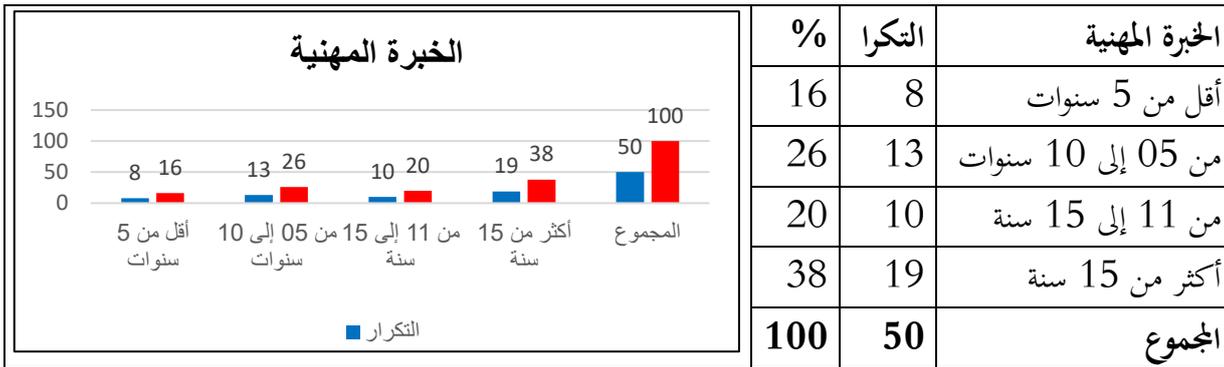
الجدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية



يمثل الجدول التالي رقم 06 عينة من 50 فرداً موزعين حسب الحالة العائلية، نلاحظ من خلال المعطيات المتواجدة في هذا الجدول أن هناك نسبة مئوية تبلغ 72% والتي تمثل 36 عامل هم متزوجين تليها 12 عامل أعزب بنسبة مئوية تمثل 24% ثم نجد عاملين مطلقين بنسبة 4% وهي أخفض نسبة تليها نسبة الأرملة معدومة 0%.

نستنتج من خلال هذا التحليل أن أغلبية العمال متزوجين وذلك راجع إلى الاستقرار في العمل حيث يتقاضون رواتب شهرية مقابل هذا العمل مما يدفعهم للاستقرار الحياة وغشاء أسرة.

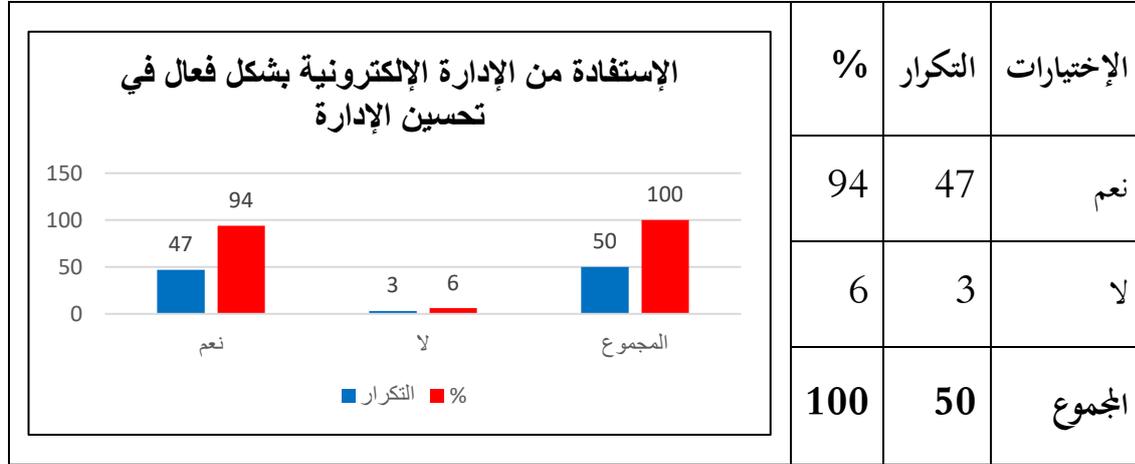
الجدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل



يمثل الجدول عينة من 50 فرداً موزعين حسب خبرتهم في العمل من خلال معطيات الموجودة في الجدول السابق يتضح لنا أنه يوجد 19 عامل من أصل 50 عامل بنسبة مئوية تبلغ 38% لهم أكثر من 15 سنة خبرة في العمل ثم 13 عامل بنسبة مئوية تبلغ 26% لهم خبرة عمل تتراوح ما بين 05 إلى 10 سنوات ثم 10 عمال بنسبة مئوية تبلغ 20% كخبرة عمل تتراوح ما بين 11 إلى 15 سنة وأخيراً 08 عمال بنسبة تبلغ 16% لعمال ذو خبرة أقل من 5 سنوات وعليه نستنتج أن هناك 38% من العمال لهم أكثر من 15 سنة خبرة عملية وميدانية التي تمكنهم من الإستمرار في مناصبهم والذين بدورهم إلى ترقية وبذل جهد ووقت أقل في العمل نتيجة الخبرة والمداومة على أي عمل.

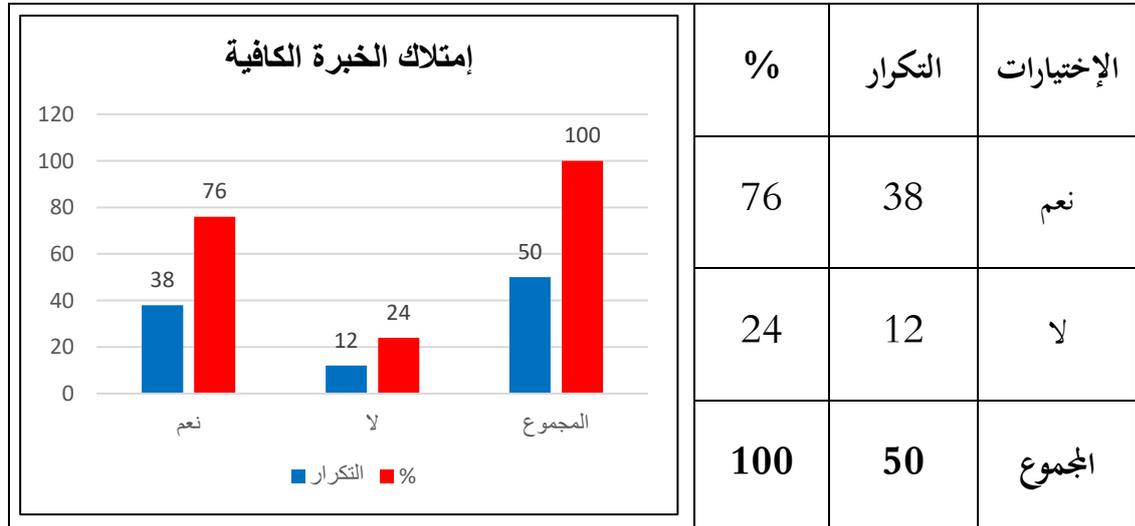
تحليل الأسئلة الخاصة بالفرضية الأولى

الجدول رقم 08: إجابات المبحوثين حول الإستفادة من الإدارة الإلكترونية بشكل فعال في تحسين الإدارة



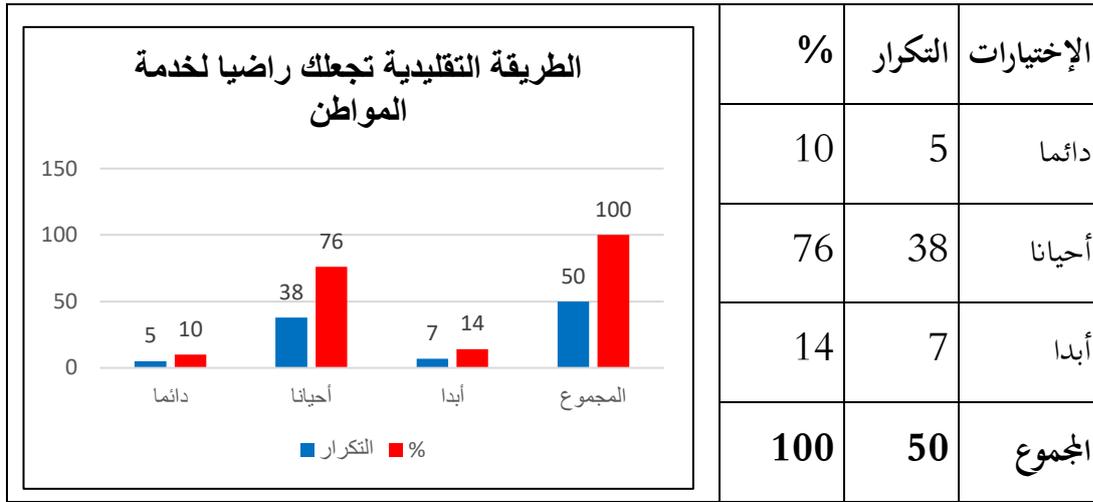
نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 94% من المبحوثين أجابوا بنعم وهي أعلى نسبة كان عدد أفرادها 47 فرد في حين عدد المبحوثين الذين أجابوا بلا 3 وكانت نسبتهم 6% ومنه يمكن القول أنه تم الإستفادة من الإدارة الإلكترونية في المؤسسة لأنها وسيلة لرفع أداء الموظفين في الإدارة وذلك من خلال البرامج والمواقع التي يستعملها الموظفون في أداء عملهم دون الرجوع إلى الأوراق (الإستغناء عن الورق)

الجدول رقم 09: إجابات المبحوثين حول إمتلاك الخبرة الكافية



نلاحظ من خلال الجدول رقم 09 أن أكبر نسبة لدى المبحوثين الذين أجابوا بنعم وهي 76% وأدنى نسبة هي 24% وهذا يدل على إمتلاك الخبرة الكافية لدى الموظفين في المؤسسة للقيام بالمعاملات الإلكترونية وإن المنظمة تعتمد على العاملين ذوي الكفاءة من أجل القيام بالعمليات الغدارية وتقديم خدمات في أحسن وجه.

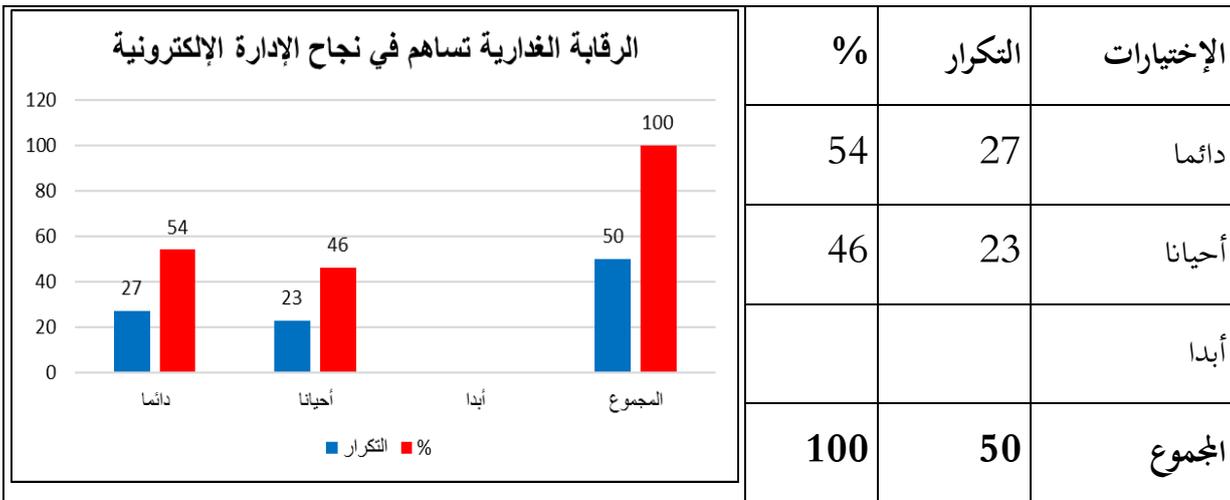
الجدول رقم 10: الطريقة التقليدية تجعلك راضيا لخدمة المواطن



يتضح من خلال الجدول رقم 10 أن 38 من العاملين في الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تيسميسيلت يمثلون ما نسبته 76% من إجمالي أفراد الدراسة الذين يرجحون أنه في بعض الأحيان راضين على الطريقة التقليدية نتيجة اعتيادهم على استخدام الطرق التقليدية في أدائهم في حين سجلت النسبة التي تليها ب 14% وكانت عدد أفرادها 7 والذين أجابو ب أبداً في حين سجلت أدنى نسبة ب 10% وكان عدد أفرادها 5 أفراد من إجمالي العينة.

ومن خلال هذا يمكن القول أن الموظفين في الوكالة في بعض الأحيان راضين على الطريقة التقليدية وهذا راجع إلى عدم التكوين الكافي لهؤلاء الأفراد على تقنيات تكنولوجيا المعلومات واعتاد الموظفين على أداء الاعمال بطريقة تقليدية.

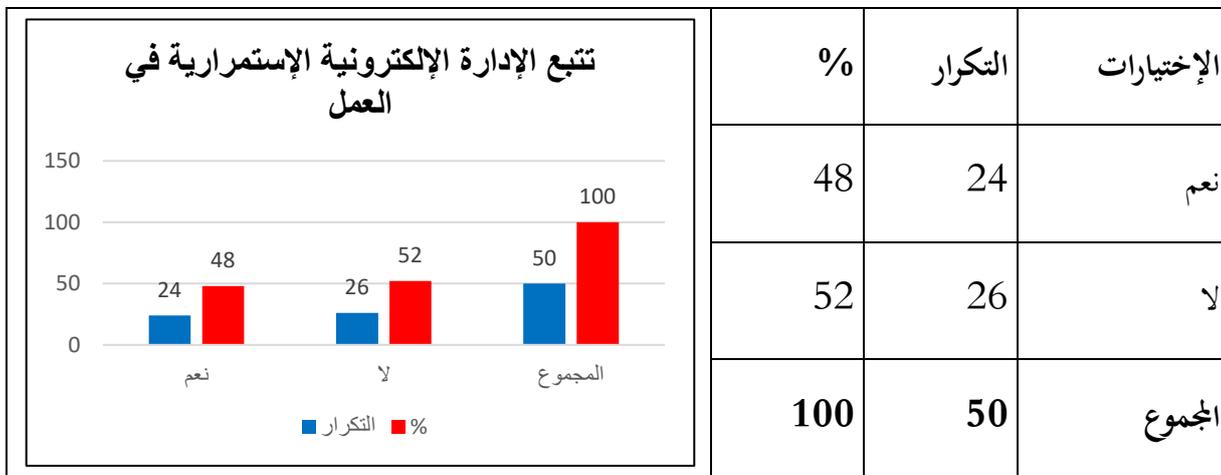
الجدول رقم 11: الرقابة الإدارية تساهم في نجاح الإدارة الإلكترونية



يتضح من الجدول رقم 11 أن 27 من الموظفين في الصندوق والذين يمثلون أكبر نسبة وهي 54% الذين يرجحون أن للرقابة الإدارية دور في نجاح الإدارة الإلكترونية وعصرنة الإدارة وتليها 23 من أفراد العينة والذين يمثلون نسبة 46%.

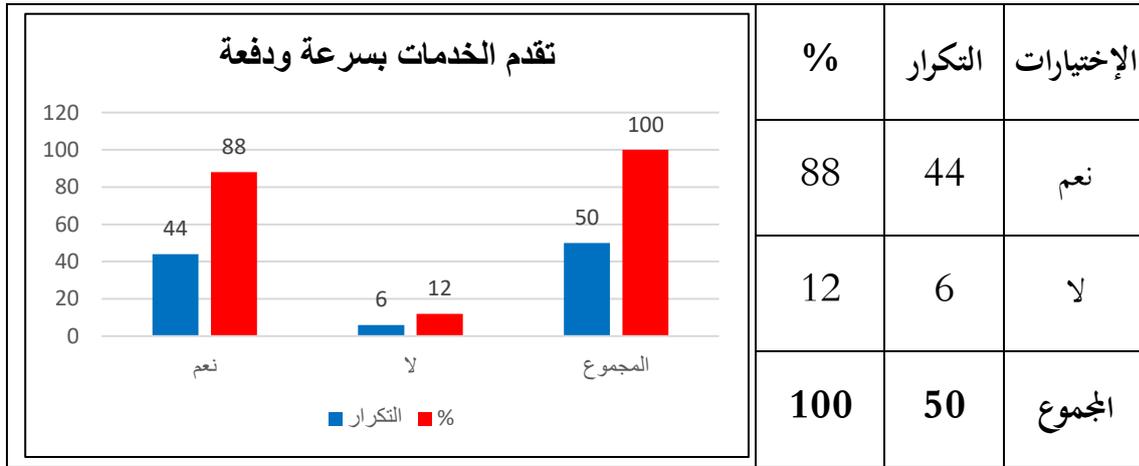
ومنه نستنتج أن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لوكالة ولاية تيسمسيلت ينتهج أسلوب الرقابة الإدارية من أجل عصرنة الإدارة ونجاحه وذلك بقياس أعمال المرؤوسين وتصحيح الأخطاء والانحرافات الصادرة من الموظفين لكي لا نكون أخطاء مستقبلا وعدم تكرارها وأيضا من أجل تفادي الفوضى وسير العمل على أكمل وجه.

الجدول رقم 12: تتبع الإدارة الإلكترونية الإستمرارية في العمل



يتضح من خلال الجدول رقم 12: أن 26 من الموظفين كانت إجاباتهم بـ "لا" يمثلون نسبة 52% من إجمالي أفراد الدراسة أما 24 من الموظفين كانت إجاباتهم بـ "نعم" ويمثلون نسبة 48%. ويمكن القول أن وكالة ولاية تيسمسيلت لا تتيح إمكانية إستمرارية العمل بعد إنتهاء الدوام الوظيفي وهذا ربما راجع إلى أن النسبة الأكبر في المنظمة ليس لها دراية ووعي للإدارة وأنواعها وخاصة الإدارة الإلكترونية التي تبدو لهم ومن الوهلة الأولى أنها شيء غريب وجديد عليهم، وهذا راجع لثقافتهم التعليمية والعلمية المحدودة في هذا الجانب أي "الإدارة الإلكترونية"

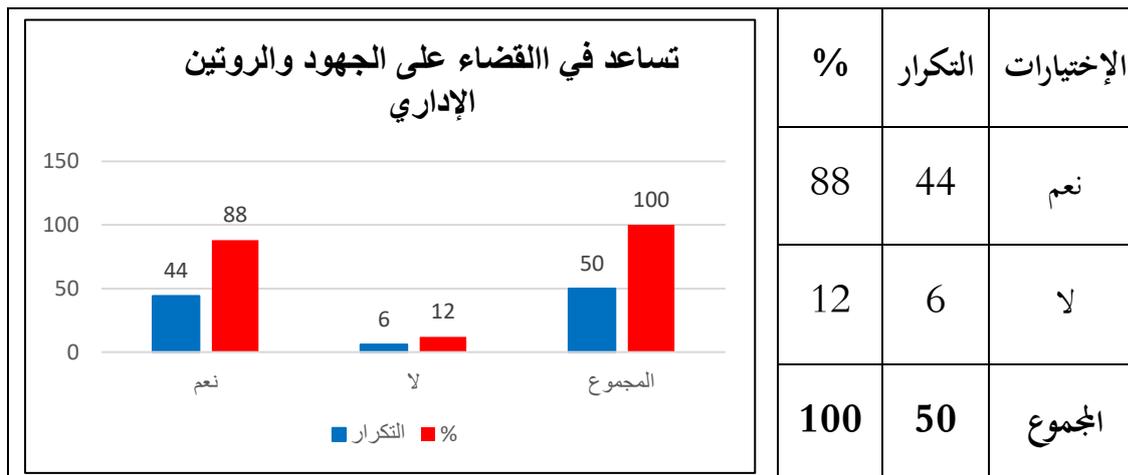
الجدول رقم 13: تقدم الخدمات بسرعة ودفعة



ما تم ملاحظته من خلال هذا الجدول أن 44 من أفراد عينة الدراسة تتمثل نسبتهم بـ 88% والذين اجابوا بنعم تليها النسبة الأقل الذين اجابوا بلا ويمثلون في 6 من عدد أفراد العينة ويمثلون ما نسبته بـ 12%.

ومن خلال هذا يلاحظ ان الغدارة الإلكترونية تقدم الخدمات بسرعة وأدق وأن إنتهاج الوكالة للغدارة الإلكترونية حرر الموظف من المشاكل التي كان يعاني منها في أداء مهامهم من خلال الإدارة التقليدية بوهذا ما يدل على التنافس والسرعة في أداء الاعمال من طرف الموظفين خاصة تلك الأعمال المرتبطة بالحاسوب نظرا لأن الغالبية رجعوا على أن للغدارة الإلكترونية دور فعال في تقديم الخدمات بسرعة ودقة.

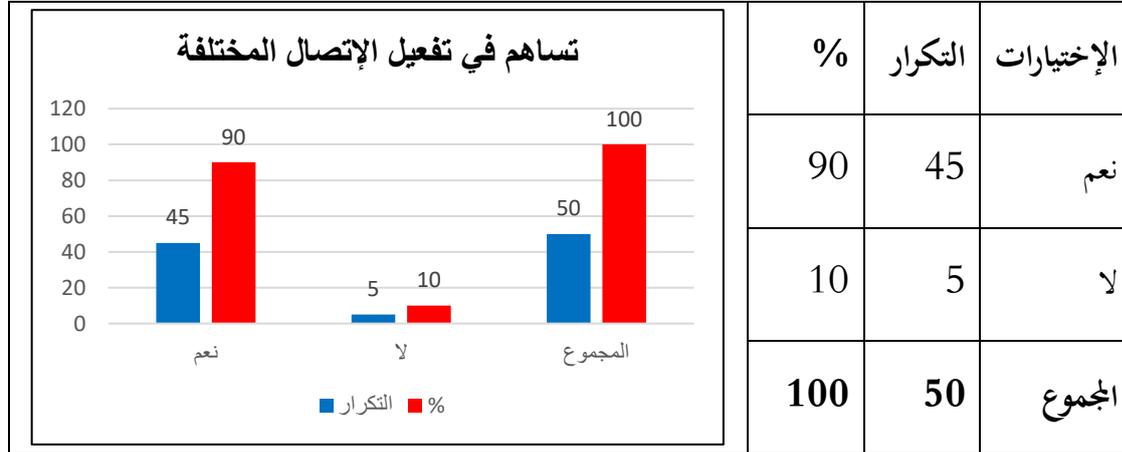
الجدول رقم 14: تساعد في القضاء على الجهود والروتين الإداري



يوضح الجدول رقم 14 ان 44 من أفراد العينة وتتمثل نسبتهم بـ 88% وهذه الأغلبية ترجع على أن الغدارة الإلكترونية تساعد في القضاء على الجهود والروتين الإداري للوظائف الإدارية وتليها أدنى نسبة وهي 12% وكان عدد أفرادها 6.

ومن خلال هذا يمكن القول أن للإدارة الإلكترونية دور في القضاء على الجهود والروتين الإداري وإنتهاج الوكالة للإدارة الإلكترونية حرر الموظف من الجهود والروتين الإداري الذي كان يعاني منه في الإدارة التقليدية.

الجدول رقم 15: تساهم في تفعيل الإتصال المختلفة



يوضح الجدول رقم 15 أن 45 من إجمالي أفراد العينة الذي تتمثل نسبتهم بـ 90% هذا يدل على أغلبية أفراد العينة يعملون على أ، فكرة الغدارة الإلكترونية تساهم في تفعيل قنوات الإتصال المختلفة في جميع المستويات الإدارية وتليها نسبة أقل تقدر بـ 10% ويتمثل عدد أفراد العينة بـ 05 أفراد. ومنه يتضح أن الوكالة تعتمد على الإدارة الإلكترونية من أجل السرعة في تبادل المعلومات والحصول عليها في أقرب وقت وبشكل سري خاصة فيما يخص رقابة المرؤوس لمرؤوسيه والوسائل التي منحتها الغدارة الإلكترونية أفضى على الإدارة الإستغناء على الأوراق من خلال وضع شبكة أنترنت داخل المؤسسة متصلة بجميع المكاتب.

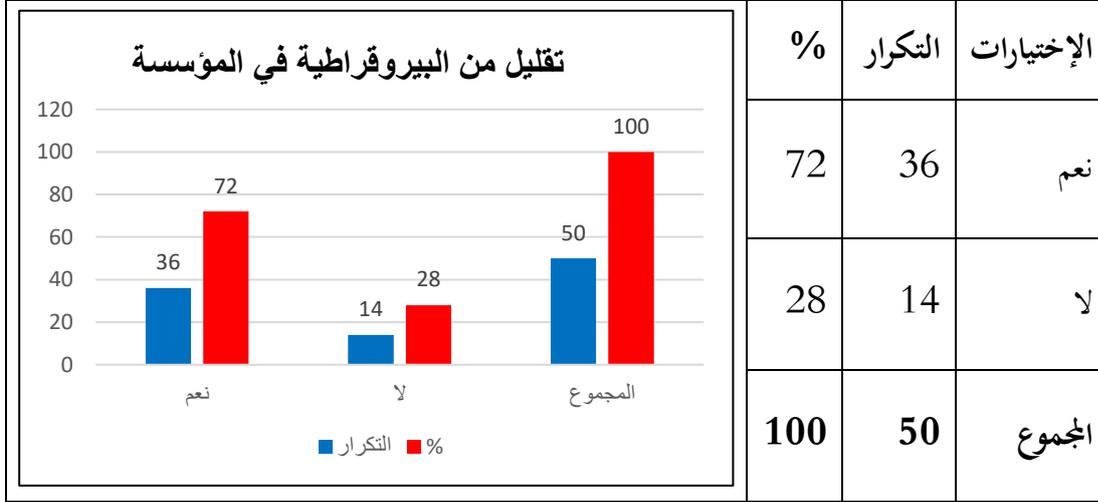
-نتائج الفرضية الأولى :

-يمكن أن نلخص نتائج الفرضية الأولى في النقاط التالية:

- (1)-للإدارة الإلكترونية خاصية السرعة في تبادل المعلومات والحصول عليها في أقرب وقت وبشكل سري خاصة في رقابة المسؤول لمرؤوسه.
- (2)-الإدارة الإلكترونية وسيلة لرفع أداء العاملين وتحسين نوعية الخدمات بمستوى عالي.
- (3)-للرقابة الإلكترونية دور فعال في عصرنه الإدارة ونجاحها وذلك من خلال قياس أعمال الموظفين وتصحيح الأخطاء والانحرافات الصادرة منهم في وقت قصير .
- (4)-تساعد الإدارة الإلكترونية في القضاء على الجمود والروتين الإداري للوظائف.
- (5)-إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام أرشفة الإلكتروني.

الأسئلة الخاصة بالفرضية الثانية: تساهم الإدارة الإلكترونية في تلبية حاجات عملاء الضمان الاجتماعي.

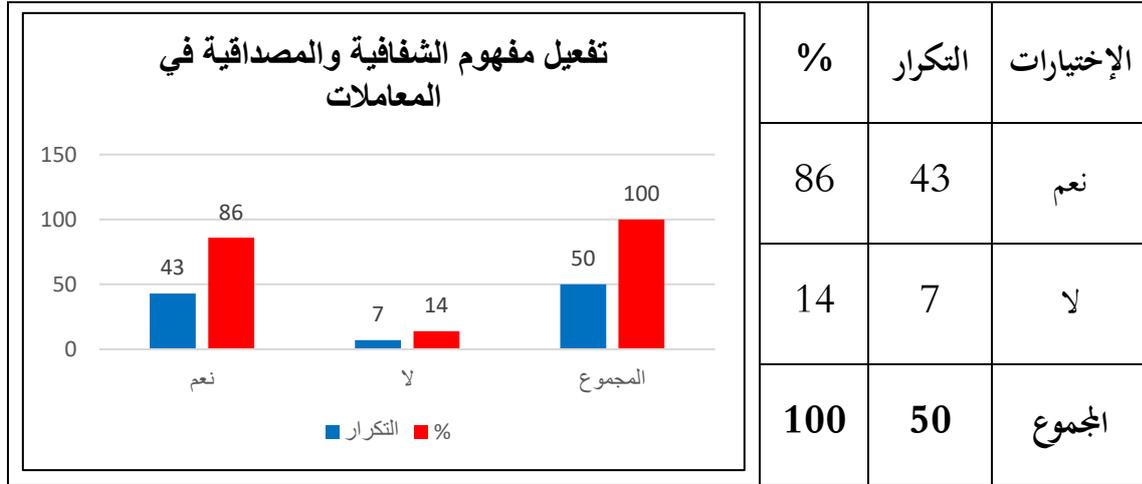
الجدول رقم 16: تقليل من البيروقراطية في المؤسسة



يتضح من خلال الجدول رقم 16 أن 36 من أفراد العينة تتمثل نسبتهم بـ 72% يلاحظون أن الإدارة الإلكترونية تقلل من البيروقراطية في الوكالة في حين التي تتمثل نسبتهم في 28% ويتكون عدد أفرادها من 14 فردا يرجحون على أن الغدرة الإلكترونية تقلل من البيروقراطية في المؤسسة. ومنه يتضح من خلال التحليل الإحصائي، رضا العاملين على هذه الآلية الجديدة والعصرنة في المجال الإداري لما لها من مميزات ولأنها تعتمد في تعاملاتها على معدات وأجهزة وشبكات تواصل متوفرة على مستوى جميع المكاتب والإستغناء التام عن الأوراق هذا ما يجد من البيروقراطية في المكاتب ومختلف التعاملات وأن الغدرة الإلكترونية أعطت الحل لهم للقيام بالمهام الإدارية في أكمل وجه وقلصت من الضغوط وأعطت الحرية في أداء المهام.

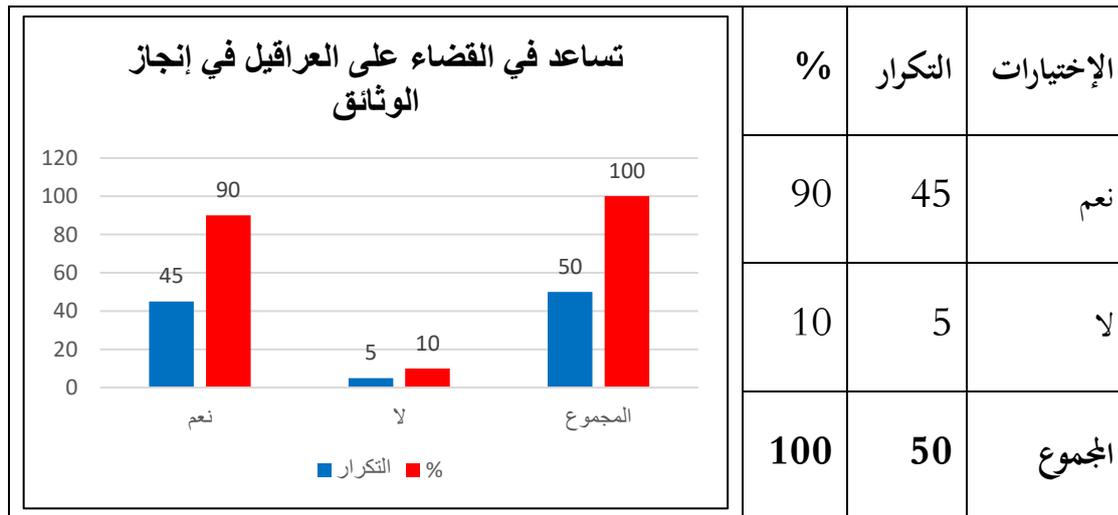
أما النسبة الأدنى التي تقدر بـ 28% لم يلاحظوا أي تغيير للغدرة التقليدية أو الغدرة الإلكترونية لأن لازالت صعوبات في التحصيل على المعلومات الكافية أي أن الإدارة بالنسبة لهم لم تكسر الجمود الذي كانوا يعانون منه في الإدارة التقليدية ولم تعطي لهم الحلول التي كانوا يرجونها منها.

الجدول رقم 17: تفعيل مفهوم الشفافية والمصادقية في المعاملات



نلاحظ من خلال الجدول رقم 17 أن 43 شخص أي بنسبة 86% من المبحوثين أجابوا بنعم على مساهمة الإدارة الإلكترونية في تفعيل مفهوم الشفافية والمصادقية في المعاملات الإدارية مع المواطن وذلك راجع لأن إحتياجات المواطنين وطلبتهم قلت حدتها وأصبح الموظف يتعامل بسهولة مع المواطنين من خلال توفير الغدارة الإلكترونية للوسائل اللازمة لتوعية المواطنين (مثال: الشباك الموحد ونظام الطابور الإلكتروني (التذاكر)) ورفعت الضغط على الموظف بينما 7 لأفراد من العينة أي نسبة 14% أجابوا بلا وذلك راجع لبعض الأفكار الراسخة لديهم مثلا موظف يعمل بالمحسوبة والبعض ناظم أعماله أو المنصب الذي يشغله.

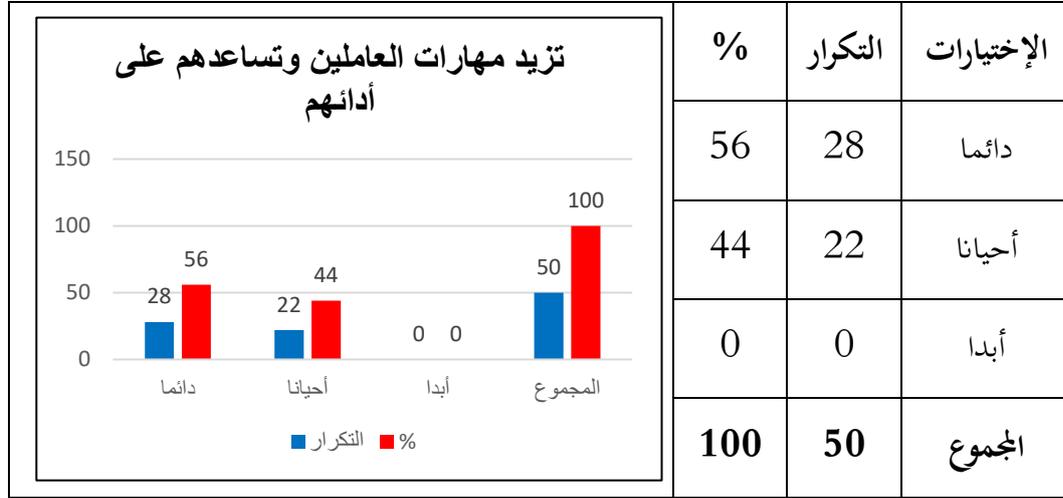
الجدول رقم 18: مساعدة الإدارة الإلكترونية في القضاء على العراقيل في إنجاز الوثائق.



من خلال ملاحظتنا لمعطيات لهذا الجدول والمتعلقة بأن الإدارة الإلكترونية تساعد في القضاء على العراقيل والتأخير في إنجاز الوثائق الإدارية نجد أن هناك 90% كنسبة مئوية لـ 45 موظفين من الإجابات بـ "نعم" مقابل 10% كنسبة مئوية لـ 5 موظفين اجابوا بـ "لا".

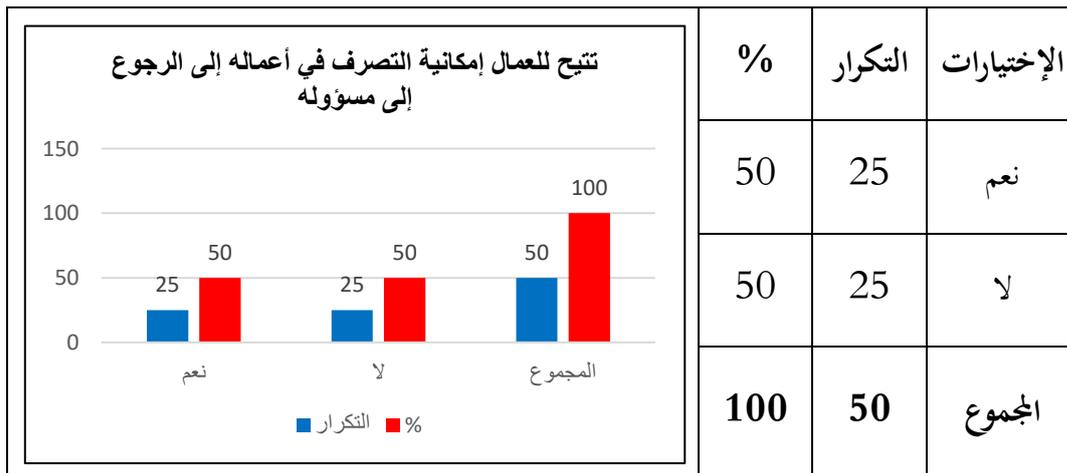
وعليه نستنتج أن أغلب الموظفين في المؤسسة أجمعو على أن الإدارة الإلكترونية تساعد في القضاء على العراقيل والتأخير في إنجاز الوثائق الإدارية بما لما تحتوي من سرعة في التنفيذ والإتقان.

الجدول رقم 19: تزيد مهارات العاملين وتساعدهم على أدائهم



ومن خلال ملاحظة الجدول رقم 19 المتعلق بتكنولوجيا المعلومات للإدارة الإلكترونية تزيد من مهارات العاملين وتساعدهم على أداء الوظائف، أكد 28 من العينة وتمثل نسبتهم في 56% ان للعدارة الإلكترونية دور في زيادة مهاراتهم وذلك من خلال وجود آليات وأجهزة ومعظم الذين أجابوا بدائما لديهم دراية كافية بهذا المفهوم الجديد لذا أكدوا على أهميته في التقليل من ضغوط العمل والزيادة في كفاءتهم المهنية فلماذا أصبحت الإدارة تتخذ نمط اعمالها إلكترونيا عبر التقنيات التكنولوجية للوصول إلى أفضل أداء للأعمال وتحسين الخدمات، تليها 22 من أفراد العينة تتمثل نسبتهم بـ 44%.

الجدول رقم 20: تتيح للعمال إمكانية التصرف في أعماله إلى الرجوع إلى مسؤوله

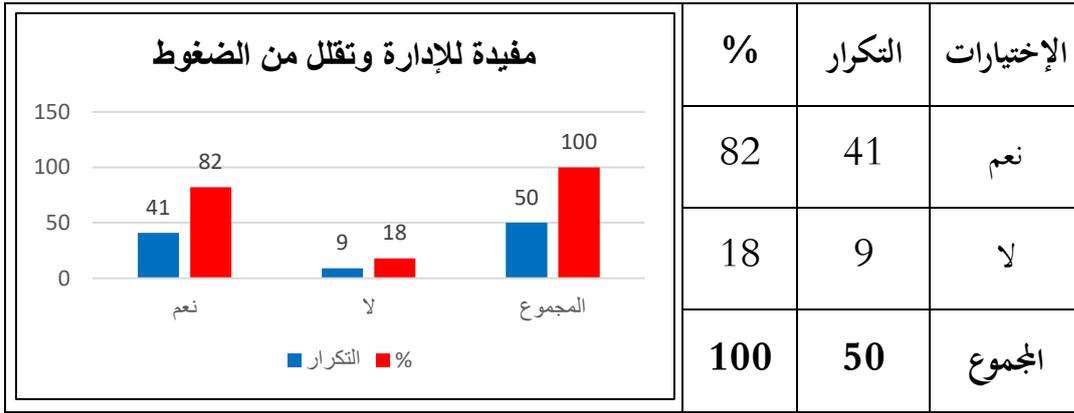


ولللإجابة على التساؤل هل تتيح الإدارة الإلكترونية للعمال إمكانية التصرف في أعماله دون الرجوع إلى مسؤوله ومن هذا نلاحظ في الجدول رقم 20 أن العدد الإجمالي لأفراد العينة الذين أجابوا بنعم 25 وتمثل نسبتهم في 50% حيث رجحوا على فكرة الحرية في أداء المهام في الإطار القانوني دون الرجوع

إلى المرؤوس لأن الإدارة الإلكترونية أتاحت لهم الفرصة في التصرف في أعمالهم من خلال توفير بعض تقنيات الإتصال بين المرؤوس ومسؤوله مثلا موظف يعمل في الشباك الموحد يمكنه إخراج الوثائق المطلوبة من طرف المواطنين دون الرجوع إلى المسؤول.

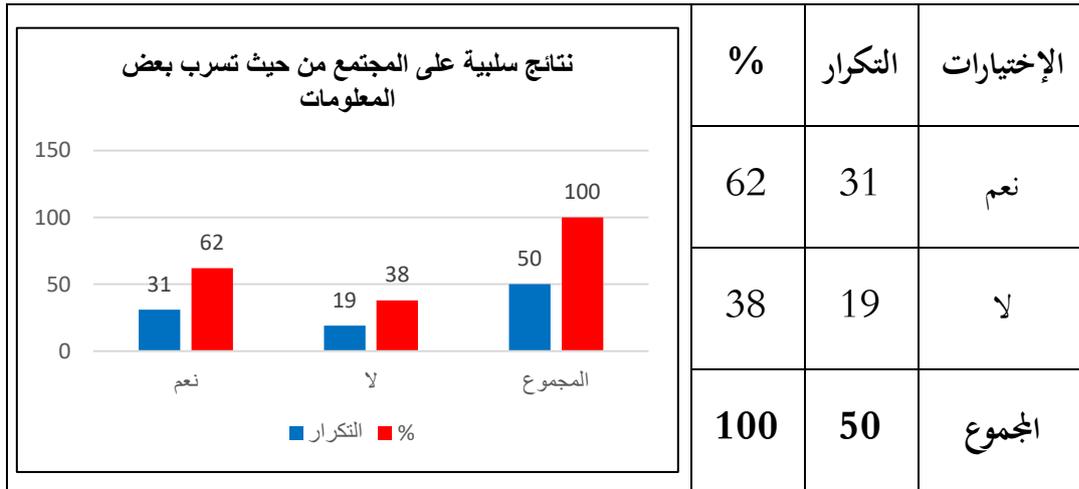
وأما بالنسبة لـ 25 من أفراد العينة الذين أجابوا بلا وكانت متعادلة مع نسبة الذين أجابوا بنعم بحيث هذه العينة أكدت على إمكانية الرجوع إلى المسؤول وذلك كل حسب طبيعته عمله لأن بعض الأعمال تتطلب الرجوع إلى المسؤول لإستشارته.

الجدول رقم 21: مفيدة للإدارة وتقلل من الضغوط



ومن خلال الجدول رقم 21 والخاص بدراسة نلاحظ أن 41 من أصل 50 وتتمثل نسبتهم بـ 82% تؤكد بأن تطبيقات الإدارة الإلكترونية مفيدة لصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة تيسمست من حيث التقليل من ضغوط العمل للموظفين. ومنه نستنتج أن الإدارة الإلكترونية تسهل من خلال آليات وبرامجها إمكانية العمل بسرعة وبدقة وبأقل تدخل للعنصر البشري وإتاحة الفرصة في إنجاز الأعمال المتكررة ففي الإدارة التقليدية كانت تعتمد على الأوراق ففي الإدارة الحديثة قللت من إستعمالها بحيث قللت من ضغوط العمل على الموظفين. وحيث سجلت أدنى نسبة بـ 18% وكان عدد أفرادها 9 من أصل 50 أجابوا بـ "لا" أي أن من وجهة نظرهم الإدارة الإلكترونية لا تقلل من ضغوط العمل.

الجدول رقم 22: نتائج سلبية على المجتمع من حيث تسرب بعض المعلومات



من خلال الجدول رقم 22 نلاحظ أن 31 من أفراد العينة وتمثل نسبتهم في 62% سجلت أعلى نسبة وأكدت على أن تطبيق الإدارة الإلكترونية لديها نتائج سلبية على المجتمع من خلال تسرب بعض المعلومات الخاصة من طرف مختزقي الأنظمة crackers التي تسهل لهم الدخول إلى الشبكة من قبل شخص غير مصرح له بذلك وهذا كله راجع نتيجة عدم إتخاذ التدابير الوقائية أو الخارجة عن نطاق التحكم.

أما النسبة الأقل تقدر بـ 38% وكان عدد أفرادها 19 من أصل العينة 50 أجابوا بـ "لا" وهذا راجع ربما إلى عدم درايتهم الكافية بهذا المفهوم الجديد.

نتائج الفرضية الثانية:

-يمكن أن نلخص نتائج الفرضية الثانية في النقاط التالية:

- (1)- تساهم الإدارة الإلكترونية في التقليل من ضغوط العمل وإعطاء الحرية للموظف في أداء أعماله.
- (2)- تحقيق الشفافية والمصداقية في المعاملات الإدارية مع المواطنين حيث أصبح هناك سهولة في التعامل بين الموظف والمواطن.
- (3)- أصبحت الإدارة تتخذ نمط أعمالها إلكترونياً عبر التقنيات التكنولوجية من أجل تقديم خدمات متميزة للمواطن.
- (4)- تسهل الإدارة الإلكترونية من خلال آلياتها وبرامجها المتطورة إمكانية العمل بسرعة وبأقل تدخل بشري.

(5)- القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به .

(6)- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والمنظمات الأخرى.

الخاتمة

الخلاصة:

- في ختام الدراسة نخلص إلى أنها الفرصة الذهبية للإدارات العمومية أو الخاصة تطبق في هياكلها ومصالحها استخدام الوسائل الإلكترونية، للوفاء بحاجات الأفراد الضرورية بعيدا عن الروتين والبيروقراطية وتبديل الصورة السلبية للإدارات التقليدية .

وليست الإدارة الإلكترونية طريقا سحريا لتحقيق الشفافية الإدارية والقضاء على الفساد الإداري فور تطبيقها كما أنها ليست حدثا منفردا ، تغير وبصفة شاملة وإلى الأبد الوضع الإداري الراهن ، وإنما هي إدارة لتحقيق الإصلاح الإداري شيئا فشيئا ، بهدف جعل الإدارات الحكومية تحظى بثقة المتعاملين معها ورضاهم في أداءها، وتستشعر المسؤولية والمحاسبة إتجاههم، كما أنها تفرض واقعا مغايرا تمارس فيه عملها حيث تكسر العزلة التي تدور داخلها ممارسات الإدارة التقليدية ومعاملاتها فتتفني هيمنة الإدارات المركزية على حركة العمل ، كما لا يمكن للإدارة الإلكترونية أن تنشأ وتنمو في الفراغ بل لا بد لهذا النمط الإداري الجديد من متطلبات أساسية لضمان نجاحه واستمراره.

وننتهي مما سبق إلى وجود بعض المعوقات التي تواجهها تطبيق الإدارة الإلكترونية إذا ماتم القضاء على هذه المعوقات فإنها سوف تظهر في حيز الواقع العملي ، وبذلك فإن تطبيق الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية تحسم المفاضلة بجدارة لصالحها مما يجعل خيارا وحيدا أمام الإدارات التي تسعى إلى الاستفادة من التطبيقات التقنية هذه الأخيرة تعتبر ثروة حقيقية في الإدارة لما تحدثه من تغيير في أسلوب العمل الإداري وفاعليته .

ونستخلص من هذا البحث عن موضوع الإدارة الإلكترونية ودورها في فعالية الإدارة يمكن أن نوجزه في النقاط التالية:

- إن مفهوم الإدارة الإلكترونية مفهوم واسع يشمل عدة أنظمة إلكترونية مختلفة والتحول إليها يلزم تغييرات واسعة بدءا من هيكل المنظمة إلى إجراءات العمل .

- تعتبر أنظمة المعلومات الإدارية المحسوسة كافية للبدأ في مشروع التحول إلى الإدارة الإلكترونية .
- الإدارة الإلكترونية هي بديل جديد بعيد النظر في علاقة الفرد بالمؤسسات الحكومية والتحول للروابط الافتراضية .

- الإدارة الحديثة (الإدارة الإلكترونية) لا تصبح مهمة إلا إذا إستثمرت في التطبيق العملي وإستفاد منه المتعاملون مع خدمات المرافق العامة .

- تتطلب الإدارة الإلكترونية العمل على التقليل من شدة مقاومة شدة التغيير الذي أوجدته الإدارة التقليدية وخاصة أثناء تنفيذها لمشاريع الخدمة العمومية الإلكترونية لأن مقاومة التغيير من قبل العاملين بالمؤسسات العمومية من شأنه أن يجعل الإدارة الإلكترونية تسير وفق خطى الإدارة التقليدية إذ لم يكن هناك تجاوب للعاملين مع المستجدات التي تفرزها الخدمات الإلكترونية .

توصيات الدراسة:

- عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- تطوير نظم العمل وأساليبه من خلال تطبيق هذا المفهوم الجديد.
- الإهتمام بالبنية التحتية للتقنية والشبكات داخل مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء وكالة تيسمسيلت.
- تحقيق التميز في مجال الإدارة الإلكترونية يساهم في الرفع من مستوى أداء العاملين بالمنظمة.
- جلب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الإدارة الإلكترونية من مدربين وإستشاريين وخبراء لتطوير البرامج ومواكبة مختلف التطورات التكنولوجية .
- قيام إدارة الصندوق الوطني لوكالة تيسمسيلت ببتث الثقة ،والطمأنينة في نفوس العاملين للتغلب على المخاوف التي يديها البعض من تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- إن طبيعة مهام الإدارة الإلكترونية هو التخلص من البيروقراطية في الأداء والتحول نحو شفافية الأداء .
- من خلال بحثنا هذا حاولنا تقريب موضوع الإدارة الإلكترونية من القراء والباحثين، مع حثهم على ضرورة مواصلة البحث في هذا المجال كونه موضوع جديد واسع النطاق ،يعمل على تحسين فعالية الإدارة.
- كما أن متغيرات مفهوم الإدارة الإلكترونية كثيرة ومتنوعة حسب المراد دراسته من خلال كل بحث فنحن من خلال هذه الدراسة حاولنا الربط بين الإدارة الإلكترونية ومؤشراتها مع الأبعاد والإستراتيجيات المطبقة في تطوير العمل الإداري .

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب باللغة العربية :

1. البسيوني رضا إسماعيل، إدارة الأعمال، القاهرة: طيبة للنشر والتوزيع الطبعة الأولى سنة 2009.
2. بلعيد صالح، في المناهج اللغوية وإعداد الأبحاث، الجزائر: دار هومة، سنة 2005.
3. بشار وليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، الأردن: دار الراجية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2009.
4. الجيوسي محمد رسلان، وجميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع ط3، سنة 2008 .
5. جودة محفوظ، أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، سنة 2011 .
6. دريدي منير بن أحمد، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الإبتكار للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، سنة 2013 .
7. دودني أحمد يوسف، إدارة الأعمال الحديثة، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، سنة 2012 .
8. الدعيلج إبراهيم بن عبد العزيز، مناهج وطرق البحث العلمي، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى سنة 2010 .
9. هوبكنز برايان و جيمس ماركهام، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2007 .
10. زواقة بدر الدين، وظائف الإدارة وتطبيقاتها على العمل الإسلامي المعاصر، الجزائر: دار قرطبة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2001 .
11. الحسن محمد حسن، الإدارة الإلكترونية، عمان: بلا دار النشر، الطبعة الأولى، سنة 2011 .
12. حمدي رضا هاشم، التدريب والتأهيل الإداري، الأردن: دار الراجية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2010 ،
13. الحلابي عباس إبراهيم، تنمية الموارد البشرية وإستراتيجيات تخطيطها، القاهرة: دار الفكر العربي، الطبعة الأولى سنة 2013 .

14. حسين بن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق (قاعة الملك فيصل للمؤتمرات)، المملكة العربية السعودية، سنة 2008.
15. حاكم محسن محمد، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، سنة 2008.
16. حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2006.
17. الحموي شريف، الإتجاهات الحديثة في إدارة المكاتب والسكرتارية، عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2011.
18. الطائي جعفر حسن جاسم، التطبيقات الاجتماعية لتكنولوجيا المعلومات، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2006.
19. الطيبي خضر مصباح، التجارة الإلكترونية من المنظور التقني والإداري، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، سنة 2008.
20. الطاهر نعيم إبراهيم، أساسيات إدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، عمان: دار الكتب العالمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2009.
21. كورتل فريد و أسيا تيش سليمان، الإدارة الإلكترونية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، سنة 2015.
22. المطالقة محمد فواز، عقود التجارة الإلكترونية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2005.
23. المعاينة عبد العزيز عطا الله، الإدارة المدرسية، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2007.
24. النجار فايز جمعة صالح، نظم المعلومات الإدارية، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، ط 2، سنة 2007.
25. السالمي علاء الدين عبد الرزاق، الإدارة الإلكترونية. e- Management عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، سنة 2006.
26. عبد العليم أسامة محمد و بيومي محمدهشام و أبو هاشم الشريف عمر أحمد، الإدارة الإلكترونية، مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، عمان: دار المناهج للنشر، الطبعة الأولى، سنة 2013.
27. عبد المولا أسامة عبد الرحمان، الدراسات الاجتماعية والتعلم الإلكتروني، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، سنة 2014.

28. العيسى سمير جمال ،إدارة نظم المعلومات المكتبية والأرشفة الإلكترونية ،الأردن :الأكاديميون للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى ،سنة 2014 .
29. عشناوي محمد عبد الوهاب حسن ،الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية،القاهرة :جمهورية مصر العربية ، الطبعة الأولى سنة 2013 .
30. عاطف جابر طه عبد الرحيم ، أساسيات التمويل والإدارة المالية ،الإسكندرية : الدار الجامعية ،بدون ط ، سنة 2008 .
31. العلاق بشير ، القيادة الإدارية ،الأردن : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، بدون ط ، سنة 2012 .
32. العجمي محمد حسنين، القيادة الإدارية، عمان: دار المسيرة، الطبعة الأولى، سنة 2008 .
33. عليان ربحي مصطفى ، العمليات الإدارية، عمان :دار الصفاء الطبعة الأولى ،سنة 2010 .
34. العلاق بشير، مبادئ الإدارة، عمان : دار اليازوري العلمية ،بدون ط ،سنة 2008 .
35. عباس أنس عبد الباسط ،إدارة الاعمال وفق منظور معاصر، عمان : دار المسيرة ،الطبعة الأولى ، سنة 2011 .
36. عبد الغني محمود علاء الدين، إدارة المنظمات، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2011 .
37. العساف أحمد عارف ومحمود الوادي ،منهجية البحث في العلوم الإجتماعية والإدارية، الأردن : دار صفاء للنشر والتوزيع :الطبعة الأولى :سنة 2011 .
38. الشوابكة عدنان عواد ،دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في إتخاذ القرارات الإدارية ، الأردن : دار اليازوري ،بدون ط ،سنة 2011.
39. الأشواة، مبادئ إدارة الأعمال ، عمان : دار المناهج للنشر ،الطبعة الأولى ،سنة 2008 .
40. خالد ممدوح إبراهيم ،لوجيستيات التجارة الإلكترونية : الإسكندرية :دار الفكر الجامعي ، الطبعة الأولى ،سنة 2008 .
41. خليل ناصر، التجارة والتسويق الإلكتروني، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، سنة 2009 .
42. الخمايسة صدامة، الحكومة الإلكترونية ،الطريق نحو الإصلاح الإداري،الأردن :بدر للكتاب العالمي للنشر والتوزيع الطبعة الأولى ،سنة 2013 .
43. توفيق سمير وصبرة ،التسويق الإلكتروني، عمان :دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى ،سنة 2010 .
44. الصيرفي محمد ،الإدارة الإلكترونية البشرية ،عمان :أبو الخير للطباعة والتجديد،سنة 2009 .

45. القبروتو محمد قاسم ،مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف،عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ،ط3 ،سنة 2006 .

46. Maria Elena Murn,E-Government:from real to virtual,11 (april 2003 p 25

الرسائل والأطروحات الجامعية :

47. بن سعيد آل دحوان عبد الله ،دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية ، رسالة مكملة لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة العامة ،(جامعة الملك سعود:كلية إدارة الأعمال ،سنة 2008).

48. بوقلاشي عماد ، الإدارة الإلكترونية ،ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية،دراسة حالة وزارة العدل ،رسالة ماجستير في علوم التسيير ،جامعة الجزائر 3 :كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،سنة 2010-2011.

49. دقي نعيمة ،تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تسيير الجماعات المحلية ،دراسة حالة بلدية الشلالة ولاية البيض ،(جامعة دكتور مولاي الطاهر :كلية الحقوق والعلوم السياسية سنة 2016-2017

50. حواش خليفة،الإدارة الإلكترونية و دورها في تسهيل الخدمة العمومية في الجزائر،مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر حقوق تخصص إدارة ومالية (جامعة الجلفة :كلية الحقوق والعلوم السياسية،قسم الحقوق سنة 2016-2017.

51. الموسى عبد الله بن عبد العزيز ،دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل إجراءات وعمليات الحماية المدنية ،دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني لمنطقة الرياض،دراسة مقدمة لإستكمال المتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الشرطية ،(جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية :كلية الدراسات العليا ،سنة 2016).

52. عاشوري عبد الكريم ،دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الو.م.أ والجزائر ،مذكرة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ،(جامعة منتوري قسنطينة :كلية الحقوق والعلوم السياسية ،سنة 2009-2010).

53. عبان عبد القادر ،تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر دراسة سوسولوجية ببلدية الكاليتوس ،أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه،ل.م.د،علم الاجتماع تخصص إدارة وعمل (جامعة محمد خيضر بسكرة ،سنة 2015-2016).

54. القرني عبد الرحمان سعد، تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الأجهزة الامنية، رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم القانونية، (جامعة نايف العربية :كلية الدراسات العليا، سنة 2007).

55. نارون أمال، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين كفاءة الخدمات المصرفية، دراسة حالة بوكالة القرص الشعب الجزائري، في ثنية الحد، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، (المركز الجامعي تيسمسيلت :معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة 2010-2011).

قائمة المجلات والمؤتمرات :

أولاً:المجلات

56. أبو إسماعيل أكرم عبد القادر والخوالدة تيسير محمد، "المنهج الخفي في التعليم الإلكتروني"، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإجتماعية (العدد 13)(جانفي 2015).

57. بوزكري الجيلالي، "دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تخفيض مخاطر أمن المعلومات بالمؤسسات الإقتصادية"، المعيار في الحقوق والعلوم السياسية، (العدد14)،(سنة 7 جوان 2016)، إصدارات المركز الجامعي تيسمسيلت .

58. نزلي غنية، "دور الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية"، جامعة الشهيد محمد لخضر، الوادي، مجلة العلوم القانونية والسياسية، (العدد 12)،(جانفي 2016).

59. غنيم أحمد علي، "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري ومعوقات إستخدامها في مدارس التعليم العام في المدينة المنورة"المجلة التربوية، (العدد81)،(المجلد 21، سنة 2006).

60. موسى عبد الناصر و محمد القريشي، "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسة التعليم العالي"، مجلة الباحث، (العدد9)،(سنة 2011).

61. غربي علي، الأخضر رينوبة، "إصلاح الخدمات العمومية من خلال الإدارة الإلكترونية وأفاق ترشيدها"، مجلة العلوم الإسلامية والحضارية، (العدد الثالث)،(سنة أكتوبر 2016).

ثانياً:المؤتمرات

62. عوض أحمد محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية المفاهيم السمات العناصر دراسة وثائقية، المؤتمر العالمي الأول للإدارة الإلكترونية، تواصل خلاق مع طفرة الإتصال والمعلومات في علمنا المعاصر، المركز القومي للبحوث الخرطوم (السودان)، سنة 2010.

محاضرة:

63. سلطاني محمد رضا ، محاضرة في الحكومة الإلكترونية، مقدمة لطلاب الماستر ، تخصص إدارة

وجماعات محلية ، الساعة : 11:00-12:30 سنة : 2016-2017.

64. الجريدة الرسمية ، رقم 02 الصادرة بتاريخ : 08-01-1992.

65. قانون الضمان الإجتماعي، نصوص تشريعية وتنظيمية ، نشر المعهد الوطني للعمل ، ط8 ، سنة

. 2016

-مواقع إلكترونية :

66. بريد الجزائر عن الموقع الإلكتروني : <http://edcarte.poste.dz/ar/terms.html>

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي
كلية العلوم القانونية والإدارية
قسم العلوم السياسية
تخصص: إدارة وجماعات محلية
رقم الإستمارة

الموضوع: الإدارة الإلكترونية ودورها في فعالية الإدارة لمؤسسة الضمان الإجتماعي دراسة ميدانية

في إطار الإعداد لنيل شهادة ماستر علوم سياسية تخصص: إدارة وجماعات محلية .
نضع بين ايديكم هذه الاستمارة لمساعدتنا على إنجاز موضوع المذكرة وعلى هذا الأساس نرجو
من سيادتكم المحترمة المساعدة على ملئ هذه الاستمارة بكل أمانة وموضوعية.
ومع العلم أن هذه المعلومات ستبقى سرية وهي موجهة لخدمة أغراض علمية بحت.

من إعداد الطالبتين :

- صادق سعدة

- داني أزهار

تحت إشراف الأستاذة:

د-سعدى عائشة

2018-2017:

الجامعي

الموسم

البيانات الأولية :

- 1- السن :
- 2- الجنس : ذكر أنثى
- 3- المؤهل العلمي : دراسات عليا جامعي دبلوم ثانوي
- 4- الحالة العائلية : أعزب متزوج مطلق أرمل
- 5- الأقدمية في العمل :
- أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنة 11-15 سنة
- أكثر من 15 سنة

- الأسئلة الخاصة بالفرضية الأولى :

للإدارة الإلكترونية فعالية في تطوير خدمات الإدارة

6- هل تم الإستفادة من الإدارة الإلكترونية بشكل فعال في تحسين الإدارة ؟

نعم لا

7- هل تمتلك الخبرة الكافية للقيام بالمعاملات الإلكترونية ؟

نعم لا

8- هل الطريقة التقليدية التي كنت تتبعها في المؤسسة لخدمة المواطن تجعلك راضيا ؟

دائما أحيانا أبدا

9- هل تساهم الرقابة الإدارية في نجاح أسلوب الإدارة الإلكترونية ؟

دائما أحيانا أبدا

10- كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري ؟

11- هل تتيح الإدارة الإلكترونية إستمرارية العمل بعد إنتهاء الدوام الوظيفي ؟

نعم لا

- كيف ذلك ؟

12- هل تقدم الإدارة الإلكترونية خدماتها بسرعة ودقة ؟

نعم لا

13- تساعد الإدارة الإلكترونية في القضاء على الجمود والروتين الإداري للوظائف الإدارية؟

نعم لا

- كيف ذلك؟

14- هل تؤثر الإدارة الإلكترونية على الإدارة بصفة عامة؟

15- تساهم الإدارة الإلكترونية في تفعيل قنوات الاتصال المختلفة في جميع المستويات

الإدارية؟

نعم لا

16- كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في التقليل من أخطاء العاملين؟

- الأسئلة الخاصة بالفرضية الثانية :

-تساهم الإدارة الإلكترونية في تلبية حاجات عملاء الضمان الاجتماعي.

17- ماهي أهم الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الضمان الاجتماعي؟

18- هل ترى بأن الإدارة الإلكترونية ستقلل من البيروقراطية في مؤسسة الضمان الاجتماعي؟

نعم لا

-لماذا؟

19- تساهم الإدارة الإلكترونية في تفعيل مفهوم الشفافية والمصادقية في المعاملات الإدارية

مع المواطنين؟

نعم لا

-كيف ذلك؟

20- هل تساعد الإدارة الإلكترونية في القضاء على العراقيل والتأخير في إنجاز الوثائق

الإدارية؟ نعم لا

21- هل تكنولوجيا المعلومات (الإدارة الحديثة) تزيد من مهارات العاملين وتساعدهم على

أداء الموظفين لوظائفهم؟

-دائما أحيانا أبدا

22- هل تتيح الإدارة الإلكترونية للعامل إمكانية التصرف في أعماله دون الرجوع إلى مسؤوله؟

نعم لا

23- هل ترى أن تطبيقات الإدارة الإلكترونية مفيدة للإدارة من حيث التقليل من ظغوط

العمل على الموظفين؟

لا

نعم

- لماذا؟

24- عند تطبيق الإدارة الإلكترونية هل هناك نتائج سلبية على المجتمع من حيث تسرب بعض

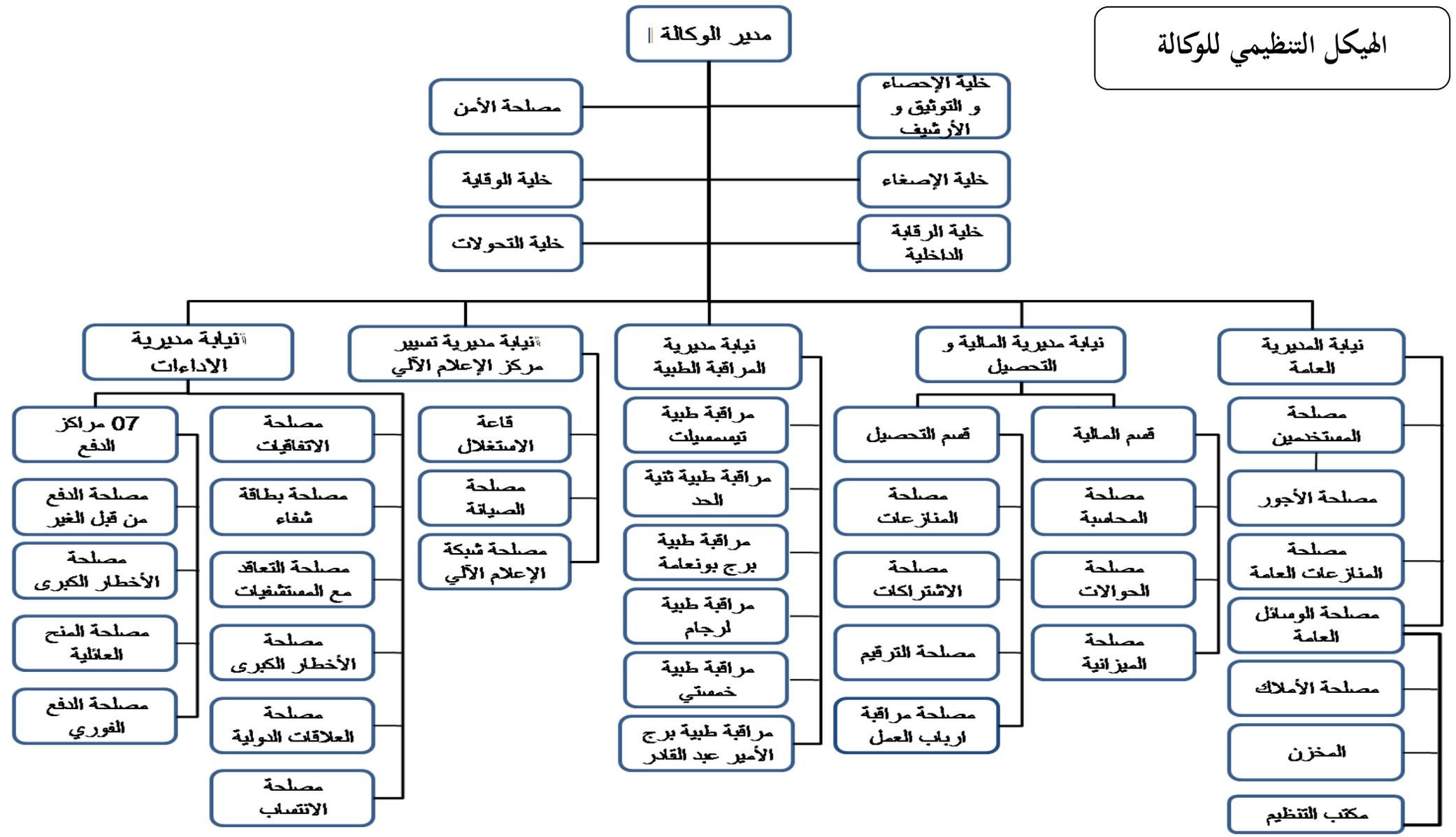
المعلومات الخاصة عن طريق مخترقي الأنظمة؟

لا

نعم

25- ماهي أهم الإجراءات الروتينية التي تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية

المهيكل التنظيمي للوكالة



الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تيسمسيات

فضاء الهناء
www.cnas.dz

خدمة الكترونية جديدة موجهة لفائدة المؤمن لهم اجتماعيا وكذا ذوي حقوقهم
والتوفرة عبر الموقع الالكتروني للصندوق وكذا تطبيق الأندرويد.

EL HANAA

Bienvenue sur votre espace
EL HANAA



توفر هذه الخدمة الاطلاع على

مركز دفع الانتساب (وكذا العنوان).

نسبة التكفل

تعويض المنتجات الصيدلانية

نسخ بيان التعويضات اليومية الخاصة
بالتأمين على المرض والأمومة

نسخ شهادة الأحقية في الأداءات الخاصة
بالمؤمن لهم اجتماعيا وذوي حقوقهم

إيداع العرائض

يسمح لمستعمليه :

العثور من التنقل نحو هياكل الصندوق

و هذا بإمكانية الحصول على
الخدمات خاص يتضمن مختلف
المعلومات المتعلقة بالأداءات التي
يقدمها الصندوق والمتابعة الفورية
للطلبات المتعلقة بطلبات الأداءات
(العينية والتعبية)

Identifiant

Mot de passe

SE CONNECTER

Saisie Demande Carte CHIFA

Informations générales

N° Assure :

Numéro Lot :

Utilisateur 1 :

Type :

Familiale

Nombre des Demandes :

Utilisateur 2 :

Saisie de la demande

Veuillez saisir les informations du bénéficiaire

Nom :

: اللقب

Prénom :

: الإسم

Date Naissance :

Groupage :

Adresse :