

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات

تحت عنوان

واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات الضمان الاجتماعي  
دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة – قالمة

إشراف الأستاذ:

أ.د باهي موسى

إعداد الطالبين:

سيساوي محمد

صغايري صالح

السنة الجامعية: 2023-2024

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أَقْرَأُ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ﴿١﴾ خَلَقَ الْإِنْسَانَ

مِنْ عَلَقٍ ﴿٢﴾ أَقْرَأُ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ﴿٣﴾ الَّذِي

عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ﴿٤﴾ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴿٥﴾

## شكر وتقدير

نشكر الله عز وجل، والحمد لله الذي أعاننا على طلب العلم  
والمعرفة وأداء هذا الواجب ووفقنا في إنجاز هذه المذكرة.  
كما نتقدم بالشكر والتقدير على قبوله الإشراف على هذه  
المذكرة، والذي ساعدنا بتوجيهاته وإرشاداته الأستاذ  
المشرف \*باهي موسى\* شكرًا حارًا على كل ما قمت به لنا  
وساعدتنا عليه استاذي الفاضل، شكر يفوق حدود الخيال على  
مساعتك لنا في تحقيق الآمال.  
والشكر موصول لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم  
المناقشة وإثراء هذا العمل المتواضع لكل هؤلاء لكم أسمى  
التقدير والاحترام.

## الإهداء

أهدي عملي إلى من قال فيهما الله: {وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ  
الدُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا}

سورة الاسراء. (24)

وإلى إخوتي الأعزاء ولكل الأهل والاقارب

إلى كل الأصدقاء

وإلى أساتذتي الافاضل ولكل من ساهم في إنجاز هذه

المذكرة

إلى كل من ساهم قلمي سهوا ولم ينسهم قلبي.

\* محمد \*

## الإهداء

أهدي عملي إلى من قال فيهما الله: {وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ  
الدُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا}

سورة الاسراء.(24)

وإلى إخوتي الأعزاء ولكل الأهل والاقارب

إلى كل الأصدقاء

وإلى أساتذتي الافاضل ولكل من ساهم في إنجاز هذه

المذكرة

إلى كل من ساهم قلمي سهوا ولم ينسهم قلبي.

\* صالح \*

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر وتقدير
	قائمة الجداول
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
أ	المقدمة
08	الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية
09	تمهيد
10	المبحث الأول: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية
10	المطلب الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية
10	أولاً: نشأة الإدارة الإلكترونية
10	ثانياً: مفهوم الإدارة الإلكترونية والمترادفات
15	المطلب الثاني: مبادئ، خصائص وأهمية الإدارة الإلكترونية
15	أولاً: مبادئ الإدارة الإلكترونية
15	ثانياً: خصائص الإدارة الإلكترونية
17	ثالثاً: أهمية الإدارة الإلكترونية
18	المطلب الثالث: فوائد، أهداف وظائف الإدارة الإلكترونية
18	أولاً: فوائد الإدارة الإلكترونية
18	ثانياً: أهداف الإدارة الإلكترونية
19	ثالثاً: وظائف الإدارة الإلكترونية
22	المبحث الثاني: التحول إلى الإدارة الإلكترونية
22	المطلب الأول: دوافع وأبعاد التحول إلى الإدارة الإلكترونية
22	أولاً: دوافع التحول نحو الإدارة الإلكترونية
23	ثانياً: أبعاد التحول إلى الإدارة الإلكترونية

25	ثالثا: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية
28	المطلب الثاني: متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية
30	المطلب الثالث: مراحل وآثار التحول إلى الإدارة الإلكترونية
30	أولا: مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية
31	ثانيا: آثار التحول إلى الإدارة الإلكترونية
33	المبحث الثالث: تقييم الإدارة الإلكترونية
33	المطلب الأول: التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية
35	المطلب الثاني: معايير تطبيق الإدارة الإلكترونية
35	المطلب الثالث: مزايا وعوامل نجاح الإدارة الإلكترونية
35	أولا: مزايا الإدارة الإلكترونية
36	ثانيا: عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية
37	خلاصة
38	الفصل الثاني: مدخل للضمان الاجتماعي في الجزائر
39	تمهيد
40	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والتاريخي للضمان الاجتماعي
40	المطلب الأول: نشوء وتطور الضمان الاجتماعي
42	المطلب الثاني: تعريف وخصائص الضمان الاجتماعي
42	أولا: تعريف الضمان الاجتماعي
42	ثانيا: خصائص الضمان الاجتماعي
43	المطلب الثالث: التمييز بين الضمان الاجتماعي والأنظمة المشابهة له
45	المبحث الثاني: التطور التاريخي لمنظومة الضمان الاجتماعي في الجزائر
46	المطلب الأول: الضمان الاجتماعي قبل الإستقلال
47	المطلب الثاني: الضمان الاجتماعي بعد الاستقلال الى غاية سنة 1983
50	المطلب الثالث: الضمان الاجتماعي بعد سنة 1983
52	المبحث الثالث: هياكل الضمان الاجتماعي في الجزائر وطرق تمويلها والمخاطر التي يغطيها
52	المطلب الأول: هياكل الضمان الاجتماعي في الجزائر
52	أولا: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء ( ص.و.ت.ا )
53	ثانيا: الصندوق الوطني للتقاعد

54	ثالثا: الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء CASNOS:
55	رابعا: الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة
60	خامسا: الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية
61	سادسا: الصندوق الوطني للعطل المدفوعة الاجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية للقطاعات البناء والاشغال العمومية والري
63	المطلب الثاني: طرق تمويل هياكل الضمان الاجتماعي في الجزائر
63	أولا: تمويل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء
64	ثانيا: تمويل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير اجراء
64	ثالثا: تمويل الصندوق الوطني للعطل المدفوعة الاجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية للقطاعات البناء والاشغال العمومية والري
64	المطلب الثالث: الاخطار التي يتم تغطيتها من طرف الضمان الاجتماعي في الجزائر
66	المطلب الرابع: مظاهر الإدارة الالكترونية في الضمان الاجتماعي
68	خلاصة
69	الفصل الثالث: دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة-وكالة قالمة
70	المبحث الأول: نبذة عن الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، وكالة قالمة
70	المطلب الأول: تعريف المؤسسة محل الدراسة
70	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة
70	أولا: الهياكل المركزية
71	ثانيا: الهياكل المحلية
71	ثالثا: الهيكل التنظيمي لوكالة قالمة
72	المطلب الثالث: دور الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة قالمة
74	المطلب الرابع: واقع الادارة الالكترونية في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، وكالة قالمة
75	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
76	المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة
76	المطلب الثاني: تنفيذ أداة الدراسة
77	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
77	أولا: صدق أداة الدراسة



80	ثانيا: ثبات أداة الدراسة
80	ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة
81	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
81	المطلب الأول: التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية
86	المطلب الثاني: تحليل بيانات المحور الأول الخاص بمتطلبات الإدارة الإلكترونية في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة
88	أولا: تحليل وتفسير نتائج البعد الأول: المتطلبات المادية والبشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية
88	ثانيا: تحليل وتفسير نتائج البعد الثاني: المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية
90	المطلب الثالث: تحليل بيانات المحور الثاني المتعلق بدور نظام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة قامة
93	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
93	أولا: اختبار فرضيات الدراسة
95	ثانيا: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
98	الخاتمة
99	قائمة المصادر والمراجع
104	قائمة الملاحق

# قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
26	الفرق بين الإدارة التقليدية والإلكترونية	الجدول رقم 01
63	توزيع الاشتراكات بين الصناديق	الجدول رقم 02
70	تصنيف العمال حسب الجنس والرتبة	الجدول رقم 03
72	عدد الافراد المتكفل بهم في إطار التأمين عن البطالة الى غاية 30 افريل 2024	الجدول رقم 04
73	عدد الافراد المتكفل بهم في إطار المأساة الوطنية الى غاية 30 افريل 2024	الجدول رقم 05
73	عدد المؤسسات المستفيدة من نظام التأمين عن البطالة الى غاية 30 افريل 2024	الجدول رقم 06
77	مقياس ليكارت الخماسي المعتمد في الدراسة	الجدول رقم 07
77	طول الخلايا واتجاه إجابة أفراد العينة	الجدول رقم 08
78	معامل الارتباط سييرمان بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الأول	الجدول رقم 09
78	معامل الارتباط سييرمان بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني	الجدول رقم 10
79	نتائج اختبار الصدق البنائي لمحاور الإستبيان	الجدول رقم 11
80	نتائج Cronbach's Alpha لقياس ثبات الإستبيان	الجدول رقم 12
80	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة	الجدول رقم 13
81	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	الجدول رقم 14
82	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	الجدول رقم 15
83	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	الجدول رقم 16
84	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	الجدول رقم 17
85	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	الجدول رقم 18
86	نتائج إجابات أفراد العينة حول متطلبات الإدارة الإلكترونية في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة قالمة	الجدول رقم 19
90	نتائج إجابات أفراد العينة حول دور نظام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة قالمة	الجدول رقم 20
94	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الثانية	الجدول رقم 21
94	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الثالثة	الجدول رقم 22

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية	الشكل رقم (I)
19	أهداف الإدارة الإلكترونية	الشكل رقم (II)
81	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف	الشكل رقم (III)
82	تمثيل أفراد العينة حسب متغير السن	الشكل رقم (IV)
83	تمثيل أفراد العينة حسب متغير التحصيل العلمي	الشكل رقم (V)
84	تمثيل أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	الشكل رقم (VI)
85	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	الشكل رقم (VII)

المقدمة

## تمهيد:

لقد سببت التطورات التكنولوجية التي أحدثتها تكنولوجيا الإعلام و الاتصال تحديات كبيرة و تغيرات جذرية في مفهوم العمل الإداري ، الأمر الذي ساهم في تغيير قدرة المؤسسات على الابتكار و إدخال التعديلات الضرورية على إستراتيجياتها الإدارية للتكيف و مواكبة التوجهات الجديدة للانفتاح و التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية الرقمية القائمة على التكنولوجيا الحديثة و المعلوماتية و الاتصالات ، فمفهوم الإدارة الإلكترونية أصبح يمثل توجهها عالميا و نقلة نوعية و ثورة تحول مفاهيمي في تسيير الإدارات و المؤسسات التي أفرزت على العديد من الممارسات السلبية كالبيروقراطية و الروتين و البطيء و التكلفة و غيرها. لذا أصبح لزاما على تلك المؤسسات الاستجابة للمستجدات الحديثة الإلكترونية من استعمال للبرامج و التطبيقات المبتكرة من جهة و تطوير العامل البشري و تحسين آداه من جهة أخرى، ومع الانتشار الواسع في استعمال الشبكة العنكبوتية و التطور الهائل في استعمال الحاسوب تشكلت ارضية خصبة سمحت بتبني خيار الرقمنة في التعاملات للتسهيل في عملية التدقيق و التحقيق و اتخاذ القرارات الصائبة.

ومن هنا بات لزاما على جميع الحكومات التوجه إلى رقمنة قطاعاتها الحساسة و الإستراتيجية من أجل إضفاء فعالية أكثر عليها و ضمان توفر البيانات و التعامل مع المعلومات و التقارير بأكثر دقة و ديناميكية.

غير أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في الدول النامية مازال يواجه الكثير من الصعوبات و المشكلات الناجمة عن فجوة التقدم بينها و بين العالم الغربي، وكذلك مقاومة عملية التغيير و التي تحول دون الاستفادة من معطيات العصر التكنولوجية و القيام بدورها في التنمية و البناء و التطوير التي تتشدها هذه الدول في كافة المجالات.

وفي الوقت نفسه، و من أجل تقليص تلك الفجوة الرقمية، و مسايرة الركب الحضاري، و التطورات العلمية و المعرفية من قبل مختلف المؤسسات و الإدارات ، و اختلاف معايير تصنيف المؤسسات و نجاحها في ظل عالم متحول باستمرار و الثابت فيه هو التغيير ، فقد عملت الجزائر إلى إرساء مشروع الجزائر الإلكترونية من أجل الاندماج في مجتمع المعلومات، و عصرنة و رقمنة جميع قطاعاتها لاسيما قطاع العمل، التشغيل و الضمان الاجتماعي، الذي حظي بالاهتمام الكبير في الآونة الأخيرة، بالاعتماد على شبكة الأنترنت، و التحول التدريجي

## المقدمة

من الأنشطة التقليدية التي تتسم باكتظاظ الملفات و الوثائق الورقية وصعوبة استخراجها و تعشي البيروقراطية وانعدام الشفافية، إلى الأنشطة الإلكترونية أو الإدارة الإلكترونية التي تعمل على تحسين مستوى الخدمة العمومية المقدمة، و الإسراع في إنجاز التعاملات إلكترونيا و إطلاق ورشات عديدة من أجل تطوير منظومة الضمان الاجتماعي لإرضاء الصالح العام .

### 1- الإشكالية:

إن التطورات المتسارعة والمستمرة لتكنولوجيات المعلومات أفرزت على العديد من التطبيقات الإلكترونية التي عملت على التحول إلى الأعمال الإلكترونية، والتي تركز بدورها على تطبيق الإدارة الإلكترونية من أجل تسهيل تدفق المعلومات وتوفير وسائل اتصال كفؤة وفعالة على مستوى العمليات الإدارية.

وبما أن مؤسسات الضمان الاجتماعي بشتى صناديقها كغيرها من القطاعات الأخرى، إن لم نقل أهمها التي بادرت وسارعت إلى عصرنه ورقمنة قطاعها، وذلك بإدخال التطبيقات الإلكترونية الحديثة والمختلفة على كل أنشطتها من أجل تحسين نظام خدماتها، والتكفل بزبائننا أو شريحتها على أكمل وجه. ومن خلال هذه الدراسة، حاولنا تبين ما مدى مساهمة الأنظمة المعلوماتية في التجسيد الفعلي لخدمات الإدارة الإلكترونية.

وبناء على ما سبق تتمحور إشكالية الدراسة حول الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير وخدمة الضمان الاجتماعي بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة-  
قائمة؟

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ إلى أي مدى بلغ تطبيق الإدارة الإلكترونية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة؟
- ✓ هل يتوفر الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة قائمة على متطلبات لتطبيق الإدارة الإلكترونية؟
- ✓ هل لنظام الإدارة الإلكترونية دور في تطوير العمل الإداري في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة  
وكالة قائمة؟
- ✓ ما هو تأثير الخصائص الشخصية والمهنية لعمال الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة في استخدام التطبيقات الإلكترونية؟
- ✓ كيف يؤثر استخدام التطبيقات الإلكترونية المستعملة في تحقيق اهداف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة؟

## المقدمة

✓ ما هو مستوى فعالية أنظمة حماية التطبيقات الإلكترونية المستعملة في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة؟

### 2- الفرضيات:

- ✓ مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة مرتفع.
- ✓ يتوفر الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة قائمة على متطلبات لتطبيق الإدارة الإلكترونية بفعالية.
- ✓ وجود دور لنظام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة قائمة.
- ✓ الخصائص الشخصية والمهنية لعمال الصندوق تؤثر إيجاباً على مستوى استخدام التطبيقات الإلكترونية.
- ✓ التطبيقات الإلكترونية المستعملة تؤثر إيجاباً في تحقيق أهداف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.
- ✓ أنظمة حماية التطبيقات الإلكترونية المستعملة في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة ترفع من مستوى السرية والأمن.

### 3- أسباب اختيار الموضوع:

تتمحور أسباب ومبررات اختيار الموضوع في شقين: ذاتية، مرتبطة بشخص الباحث بحكم الميل لموضوعات معينة وأخرى موضوعية مرتبطة بموضوع الدراسة من حيث قيمته العلمية وحدائته.

#### 1) اعتبارات شخصية (ذاتية):

- ❖ نابعة من الميول الشخصي، وبغية البحث والكشف عن مدى واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بحكم انتمائنا الوظيفي لهذه الهيئة كإطارات فعالة فيها (مراقبين محلفين ومعتادين).
- ❖ لسعي لتقديم كل الإضافات القيمة لهذه الموضوع، وكشف وتذليل المعوقات التي تحول دون تطبيق مبدأ الإدارة الإلكترونية، وإبراز عوامل النجاح من أجل النهوض بالمؤسسات ومواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي.

## (2) اعتبارات موضوعية:

محاولة التعرف على مدى فاعلية الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة في ظل استخدام التطبيقات التكنولوجية المختلفة من أجل تسليط الضوء على إستراتيجيات الصندوق الموجهة نحو تحسين مستوى الخدمات والأداءات.

\*النجاح الباهر الذي حققته الإدارة الإلكترونية لاسيما في الدول المتقدمة ومحاولة توسيع تطبيقه في جل المؤسسات.

## 4- أهداف الدراسة:

- من خلال هذه الدراسة نسعى لتحقيق جملة من الأهداف التي يمكن أن نوجزها فيما يلي:
- ✓ إعطاء صورة واضحة وشاملة لموضوع الإدارة الإلكترونية وواقع تطبيقها في هيئات الضمان الاجتماعي، وإزالة اللبس والغموض عليها.
  - ✓ الاهتمام الكبير الذي أولته الجزائر لقطاع العمل، التشغيل والضمان الاجتماعي، والإصلاحات الكبيرة التي قامت بها لتأهيل هذا القطاع في مختلف جوانبه وهيئاته لمكانته المرموقة، وكذا مساهمته الفعالة في تطوير الاقتصاد وتحسين الخدمات.
  - ✓ التعرف على درجة استخدام التطبيقات الإلكترونية الحديثة، ومدى مسايرة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة في مواكبة التكنولوجيا والاتصالات.
  - ✓ إثراء المكتبة الجامعية بهذا النوع من البحوث ليكون إضافة للدراسات السابقة في هذا المجال ومرجعية للبحوث اللاحقة.

## 5- أهمية الدراسة:

- تظهر قيمة وأهمية موضوع البحث من القيمة العلمية لكلتا شطريه «الإدارة الإلكترونية» و "الضمان الاجتماعيون يمكن حصرها فيما يلي:
- الإدارة الإلكترونية هي عصب الحياة لدى المجتمعات المدنية الحديثة التي كانت تعاني سابقا في فترة ممارستها للإدارة التقليدية.
  - جدية موضوع الإدارة الإلكترونية الذي ظهر مع العقد الأخير من القرن العشرين.
  - احتلالها لمكانة بارزة وبالغة الأهمية لدى الموظف والمواطن على حد سواء.



## المقدمة

- اعتبار مسألة العصرية وتطوير أساليب الإدارة الإلكترونية والتسيير في المؤسسات الوطنية من الانشغالات الأساسية للسلطات العليا في البلاد من أجل مواكبة التقدم والعصرية وتقديم أحسن الخدمات.
- اهتمام الدولة بقطاع الضمان الاجتماعي باعتباره القطاع الحامي والحافظ لحقوق المواطنين، والمبادرة في عصرنته ورقمته من أجل مواكبة التقدم التكنولوجي وتقديم الأفضل.

### 6- منهج الدراسة:

من خلال طبيعة الإشكالية المطروحة، وبغية الوصول إلى الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، وقصد الإحاطة بالجانب النظري والتطبيقي للموضوع، ومن أجل تأصيل المفاهيم الخاصة بالإدارة الإلكترونية وهيئات الضمان الاجتماعي، تم الاعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي كونهما من المناهج المساعدة على تحليل الظواهر وحل مشكلات البحث، وضبط مختلف المفاهيم النظرية، وتحليل ماهية الإدارة الإلكترونية وكذا ماهية الضمان الاجتماعي. كما تم الاعتماد في الدراسة الميدانية على منهج دراسة حالة لدراسة حالة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة كهيئة من هيئات الضمان الاجتماعي.

### 7- الدراسات السابقة:

في حدود ما اطلعنا عليه من بحوث في مجال الإدارة الإلكترونية، يمكن القول بان هناك جملة من الدراسات التي أسهمت بشكل كبير في إعداد هذه الدراسة، وتناولت جوانب من بحثنا هذا نذكر منها:

#### ❖ الدراسة الأولى:

**بعنوان:** "الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق" (أطروحة دكتوراه).

**صاحب الدراسة:** "بوزكري جيلالي"

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري حول الإدارة الإلكترونية، وكذا الوقوف على التحديات التي تواجه تطبيقها في الحاضر والمستقبل.

وخلصت الدراسة إلى أن واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي تمثل البنية التحتية للإدارة الإلكترونية تعتبر ضعيفة، ولا تحفز تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية، رغم الجهود المبذولة لتطويرها والتي من أهمها مشروع الجزائر الإلكترونية سنة 2013.

#### ❖ الدراسة الثانية:

**بعنوان:** " دور الإدارة الإلكترونية في تحسين المؤسسة، دراسة حالة " مؤسسة كندور، برج بوعريبرج

" (أطروحة دكتوراه).

**صاحب الدراسة: " رحمانى سناء " سنة 2017**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى أنه هناك مستوى مقبول عن توافر عناصر الإدارة الإلكترونية في مؤسسة كندور، كما أن هناك مستوى أعلى فيما يخص توفر العنصر التقني من العنصر البشري.

**❖ الدراسة الثالثة:**

**بعنوان: " دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر"،**

أطروحة لنيل شهادة الماجستير.

**صاحب الدراسة: " عاشور إبراهيم "**

هدفت الدراسة إزالة الغموض والتعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على ترشيد الخدمة العمومية، وخلصت الدراسة للوصول إلى ما مدى نجاعة الإدارة الإلكترونية كآلية في ترشيد الخدمة العمومية تبعا لتطبيقات النموذج الأمريكي.

## 8- صعوبات الدراسة:

لقد واجهت هذه الدراسة عدة صعوبات نذكر منها:

- ✓ قلة المراجع المتعلقة مباشرة بجوهر لموضوع محل الدراسة، حيث أن معظم المراجع التي تعرضت للإدارة الإلكترونية لم تتعرض إلى علاقتها بالوظائف الإدارية.
- ✓ الخلط الكبير في معظم المراجع بين مفهومي الإدارة الإلكترونية والمصطلحات الأخرى.
- ✓ صعوبة الحصول على الوثائق والمعلومات الرسمية خاصة في مجال الضمان الاجتماعي، مما اضطرنا إلى اللجوء إلى الأنترنت وتصفح المواقع الحكومية، وكذلك الإجراءات والقوانين الداخلية بحكم أننا عمال في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.

## 9- حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة فيمايلي:

**الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة على مجموعة من عمال الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، وكالة قالمة.

**الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات الضمان الاجتماعي، دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة - قالمة.

**الحدود الزمانية:** فيما يتعلق بموضوع زمن الدراسة، فإن الدراسة الميدانية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، وكالة قالمة، فكانت في شهر ماي 2024.

## 9- هيكل الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات والإجابة عليها، ارتأينا تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول تسبقهم مقدمة وتليهم خاتمة، تتضمن ملخصا عاما عن الموضوع، متبوعا بأهم النتائج وتليهم مجموعة من الاقتراحات:

- الفصل الأول: جاء بعنوان " **الإطار النظري للإدارة الإلكترونية** " ويضم ثلاثة مباحث، المبحث الأول خصص لمدخل إلى الإدارة الإلكترونية، أما الثاني فحاولنا فيه التطرق إلى إستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية، كما خصص المبحث الثالث لتقييم الإدارة الإلكترونية.

- الفصل الثاني: جاء بعنوان " **الإطار النظري لمنظومة الضمان الاجتماعي** " ويضم ثلاثة مباحث، المبحث الأول خصص للإطار المفاهيمي والتاريخي للضمان الاجتماعي، والمبحث الثاني فتطرقتنا فيه إلى التطور التاريخي لمنظومة الضمان الاجتماعي في الجزائر، والمبحث الثالث خصص لدراسة هياكل وآليات تمويل الضمان الاجتماعي في الجزائر.

## المقدمة

---

- أما الفصل الثالث والأخير فقد خصص لدراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، وكالة قالمة، ولقد ضم هو الآخر ثلاث مباحث، تطرقنا في المبحث الأول إلى نبذة عن الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة - وكالة قالمة. أما المبحث الثاني فتناولنا فيه الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، أما المبحث الثالث و الأخير فلقد خصصناه لعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

## الفصل الأول

# الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

## تمهيد:

لقد شهد العالم في بداية العقد الثاني من القرن الحادي والعشرين تطورات تكنولوجية سريعة مما ألزم على المؤسسات حملة من التحديات من أجل مواكبتها والتكيف معها، ولا يكون ذلك إلا بالاستعانة بالأدوات والأجهزة الإلكترونية والمعلوماتية والاتصال من أجل تطوير الأساليب الإدارية والنهوض بها إلى مستويات أفضل. فلقد أصبح لزاما على كل مؤسسة تحرص على مواكبة التطورات السريعة لنظم المعلومات وتكنولوجيا الاتصال من خيار سوى الاتجاه نحو مجتمع المعلومات والمعرفة والذي أصبح يسمى بالإدارة الإلكترونية، والذي لم يعد ضربا من ضروب الرفاهية وإنما صار حتمية فرضتها التغيرات العالمية بعدما أثبتت أساليب الإدارة التقليدية عجزها عن الاستجابة لمعايير السرعة والجودة في ظل المجتمع الرقمي.

المبحث الأول: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية

المطلب الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

أولاً: نشأة الإدارة الإلكترونية

إن نشأة الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث يعود إلى بداية الستينات عندما ابتكرت شركة "IBMB" (ماكينات التجارة الدولية) مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعاتها الكهربائية، و كان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت انتباه الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها بالحاسوب، ويشير الدكتور نجم عبود نجم في كتابه " الإدارة و المعرفة الإلكترونية " من خلال دراسته للفكر الإداري و المدارس الإدارية، أن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة بدء الإحلال الآلة محل العامل في التخطيط و الرقابة بمساعدة الحاسوب، و هو ما يتفق معه الدكتور سعد غالب ياسين في كتابه " الإدارة الإلكترونية و آفاق تطبيقاتها العربية " حيث يرى أنه مع بداية انتشار استخدام نظام الحاسوب في أنشطة الأعمال وجدت معظم المنظمات و المؤسسات العامة أن استخدامها للحاسوب يعني الإسراع في إنجاز الأعمال و اختصار الجهد و الوقت و الموارد، و لقد استخدم مصطلح مكتب اللاورق في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1973 في إشارة إلى فكرة مفادها أن التحول إلى العمل الرقمي .DIGITAL

و في عام 1995 بدأت شركة مايكروسوفت الأمريكية باستخدام الربط الشبكي في الحواسيب المستخدمة في مؤسساتها شبكة محلية LE SEAX LOCAL ، ما أدى إلى تقليص الحاجة لاستخدام الورق بشكل كبير جداً، و في نهاية التسعينات استخدم مصطلح الإدارة الإلكترونية مع انتشار شبكة الأنترنت العالمي، و هو ما ساعد على ظهور الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصرة المعرفة من خلال شبكات التواصل الاجتماعي MAROO EMAIL، التي سهلت عمل الإدارة في تعاملاتها وتقديمها للخدمات<sup>1</sup>.

ثانياً: مفهوم الإدارة الإلكترونية والمترادفات:

1- تعريف الإدارة:

يعرفها " فريد تايلور " صاحب الإدارة العلمية ومؤسس المدرسة الكلاسيكية فيقول: " الإدارة هي المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه، ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وأرخصها

<sup>1</sup> - قديد يا قوت و الهام بن عيسى "عراقيل تقديم الخدمات العمومية وأساليب الارتقاء بها"، المجلة الجزائرية العالية العامة، العدد 708، ديسمبر، 2018، ص. 201. 202.

<sup>1</sup>، إن هذا التعريف للإدارة يحيلنا للأسلوب العلمي الذي توصل إليه "تايلور" في قيامه للحركة والزمن عبر أسلوب علمي، وهو ما جعله يؤمن بوجود طريقة عمل وحيدة ومثلى حيث تشرف الإدارة على مراقبة مدى التزام العمال بها عن طريق الرقابة الصارمة وأسلوب الإشراف.

أما "هنري فايول" الذي يعتبر بحق الأب الحقيقي للإدارة الحديثة فيعرفها قائلاً: أن تقوم بالإدارة معناه أن تتبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تتسق وأن تراقب.<sup>2</sup>

إن هذه المعاني تعكس تقسيمه لوظائف الإدارة الخمسة التي ذكرها في كتابه " الإدارة العامة الصناعية " وذكر أربعة عشر مبدأ للإدارة حيث يتوقف مستوى الأداء التنظيمي على كفاءة الإدارة في التحكم في هذه المبادئ.

**الإدارة لغة:** كلمة إدارة مشتقة من الفعل الثلاثي " دار " ويعني قاد ووجه وأشرف أو راقب وأعلن، وهي مأخوذة من الكلمة اللاتينية ADMINISTRATE، والتي تقسم الى مقطعين "AD" والتي تقابلها بالإنجليزية "SERVE" وبذلك فهي تشير إلى الفعل "TO SAVE" والتي تعني الخدمة للغير.

**الإدارة اصطلاحاً:** هناك عدة تعاريف للإدارة، حيث يعرفها "علي السلمي" في كتابه " الإدارة المعاصرة " على أنها عملية تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة للمنشأة بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية في ظل الظروف الموضوعية المحيطة.

كما يعرفها "ثابت عبد الرحمن إدريس" في كتابه " نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة على أنها: " ذلك الجهد الإنساني الذي يتعلق بتخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد البشرية والمالية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية.

2- **مفهوم الإدارة الإلكترونية:** تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونياً وعبر الشبكات، وإذا اقتبسنا التعريف الكلاسيكي للإدارة باعتبارها وظيفة إنجاز الأعمال من خلال الآخرين فإنه بإمكاننا القول ان الإدارة الإلكترونية هي وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية<sup>3</sup>، ويعرفها نجم عبود بأنها: العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على المواد إلكترونياً وبدون حدود من أجل

1 - "الإدارة الحديثة"، نشر معهد التطوير لتنمية الموارد البشرية، النجف الأشرف، العراق، الطبعة لثالثة، 2011، ص.12.

2 - المرجع نفسه، ص. 13.

3- سعد غالب ياسين، " الإدارة الإلكترونية " دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان 2010 ص. 27.



تحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup>، كما يعرفها إبراهيم ممدوح على أنها "عبارة عن إدارة أعمال الحكومة بلا ورق، فهي تشمل مجموعة من الأساسيات حيث يوجد الورق، ولكن لا يستخدم بكثرة، ويوجد الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني ونظم تطبيقات الألية فهي إدارة بلا مكان وبلا زمان حيث تعمل في مجال 24/24 ساعة في اليوم"<sup>2</sup>.

### 3- الإدارة الإلكترونية وعلاقتها ببعض المصطلحات ذات صلة:

#### 1- التمييز بين الإدارة الإلكترونية والإدارة عن بعد (E-MANAGEMENT AND REMOTE)

يعتبر مفهوم الإدارة عن بعد أقدم من مفهوم الإدارة الإلكترونية حيث أنه يتم ممارسة الإدارة عن بعد في شكلها التقليدي منذ زمن طويل، ويقصد بها بأنها عملية السماح للعاملين بالعمل خارج المنظمة (أي عن بعد) بمعنى أنها تتيح لهؤلاء العاملين فرصة مزاوله الأعمال الخاصة بالمنظمة من خارجها وهي بدورها تنقسم إلى:

➤ إدارة عن بعد تقليدية: تتعلق بالوظائف المختلفة سواء كانت إنتاجية أو خدمية، والتي يقوم بها العاملون المختصين عادة خارج المنظمة.

➤ إدارة عن بعد إلكترونية: وهي تلك التي تعتمد على الأجهزة والوسائل التكنولوجية الحديثة للقيام بها.

أما بالنسبة لنقاط التشابه والاختلاف بين المصطلحين فهي كالتالي:

- أنهما يختلفان في الأهداف المراد الوصول إليها من وراء تطبيق كل منهما، فأساليب الإدارة عن بعد تقتصر على مراقبة سير العمل وعملية التنظيم و التنسيق، أما الإدارة الإلكترونية فهي تعبر عن نظام إداري شامل تهتم أساليبه بجميع الجوانب والأنشطة التي تتم ممارستها داخل المنظمة وخارجها، ويهتم بتحقيق أهدافها الداخلية الخارجية والخارجية، و لكن يتم ذلك من خلال الاعتماد التام على نظم تكنولوجيا المعلومات.

- أن الإدارة عن بعد بمفهومها الإلكتروني تتفق مع الإدارة الإلكترونية في أن ممارستها يتم من خلال وسيط إلكتروني ومن هنا يمكن اعتبار الإدارة عن بعد بمفهومها الحديث جزء من الإدارة الإلكترونية، ولكنها لا تتساوى معها في المعنى من حيث الوظائف والأهداف.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، "الإدارة الإلكترونية، الإستراتيجيات والوظائف والمشكلات" دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 126.

<sup>3</sup> خالد إبراهيم ممدوح، " أمن الحكومة الإلكترونية"، دار الجامعية، مصر 2007، ص.21.

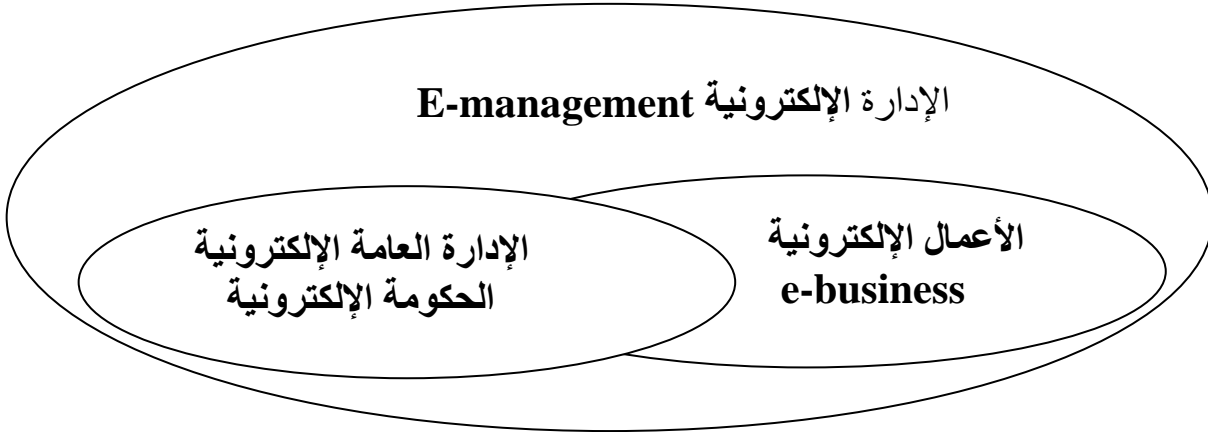
2- الفرق بين الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية:

- ❖ **الأعمال الإلكترونية:** استخدمت شركة IBM هذا المصطلح أول مرة سنة 1997، في إطار سعيها المكثف ومعرفتها للشركة من خلال ربط النظم بالعمليات التي تنفذ من خلال أنشطة الأعمال الجوهرية بطريقة مرنة ومبسطة وباستخدام تكنولوجيا الأنترنت.
- ❖ **الحكومة الإلكترونية: (e-gouvernement):** تعرف الحكومة الإلكترونية على أنها استخدام تطبيقات لتحسين عمليات الحكومة، وتشمل إعادة هندسة الخدمات باستخدام التكنولوجيا عبر الأنترنت وتسويق خدمات التجارة والأعمال الإلكترونية.
- ❖ **التجارة الإلكترونية: (e-commerce):** تعرف التجارة الإلكترونية على أنها تجارة مبنية على استخدام وسائل إلكترونية وبالأخص الأنترنت لتمكين عمليات التبادل بما في ذلك بيع وشراء المنتجات والخدمات، وتعمل على خلق علاقة قوية بين الزبون والمستهلك والشركات. وهي وسيلة توصيل المعلومات والخدمات وتسويق المنتجات للمستهلكين في المبادلات القارية في القطاع الخاص.
- ❖ **الإدارة الإلكترونية: (E-MANAGEMENT):** من التعريفات السابقة التي ذكرناها والمتعلقة بالإدارة الإلكترونية نختار التعريف الأعم والأشمل بحيث يغطي جميع المجالات وهو أنها وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية، بحيث تشمل الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية، وعلى هذا الأساس يمكننا استنتاج أن مفهوم الأعمال الإلكترونية يعني إدارة الأعمال إلكترونية على مستوى المشروعات أو المنظمات الخاصة، وهو ينقسم إلى فئتين هما: التجارة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية الغير تجارية مثل التوريد والتجهيز والتسويق، كما نستنتج أيضا أن الإدارة الإلكترونية تتضمن بعدين هما:
- **البعد الأول:** يتمثل في الحكومة الإلكترونية (ELECTRONIC GOUVERNEMET) إذ أن المقصود بالحكومة الإلكترونية ليس النظام السياسي، وإنما المنظمات أو الدوائر الحكومية التي تعمل في قطاع الخدمات العمومية (القطاع العام).
- **البعد الثاني:** ويتمثل في الخدمات الإلكترونية لمنظمات الأعمال أو الأفراد الذين يعملون ضمن القطاع الخاص، وهو ما يطلق عليه الأعمال الإلكترونية ELECTRONIC BUSINESS أي مستوى الخدمات التي يمارسها الخواص (القطاع الخاص) وعليه يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية

تشبه العملة ذات وجهين، فهي أن تحقق الغرض منها بالكفاءة دون أن يتكامل فيها القطاعان العام والخاص.

والشكل التالي يوضح العلاقة التي تربطهم.

الشكل رقم (1): العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية



المصدر: ياسين سعد الغالي، "الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقها"، المطبعة العامة، السعودية، معهد الإدارة

العامة، 2005، ص. 21.

## المطلب الثاني: مبادئ، خصائص وأهمية الإدارة الإلكترونية

أولاً: مبادئ الإدارة الإلكترونية: تتجلى مبادئ الإدارة الإلكترونية بالدرجة الأولى بخدمة المواطن وتلبية حاجياته بسرعة وأقل تكلفة لذلك يمكن القول أن مبادئ الإدارة الإلكترونية تتمثل في:<sup>1</sup>

- 1- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين: وهذا الاهتمام بخدمة المواطن الذي يتطلب عمل متنوع بالمهارات والكفاءات المهنية لاستخدام تكنولوجيا الأعمال والاتصال بشكل يسمح التعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها كما يستدعي ذلك ضرورة جمع المعلومات والقيام بتحليلها واستخلاص النتائج والاقتراحات والحلول المناسبة مع تحديد نقاط القوة والضعف.
  - 2- التركيز على النتائج: ينصب الاهتمام على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة على أرض الواقع وأن تحقيق الإدارة الإلكترونية ينجر عنه فوائد للمواطن تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد، المال والوقت وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة.
  - 3- سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع: نقصد بها أن يتمكن المواطن من التواصل مع الإدارة الإلكترونية بكل سهولة مع إتمام الإجراءات بسلاسة وبساطة.
  - 4- تخفيض التكاليف: يعني أن المنافسة والاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال ينتج عنه تخفيض التكاليف وتحقيق الجودة في تقديم الخدمات العامة.
  - 5- التغيير المستمر: هو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية بحكم أنها تسعى لتحسين وإثراء ما هو موجود، إضافة إلى رفع مستوى الأداء سواء الكلي أو الجزئي داخل المنظمات.
- ثانياً: خصائص الإدارة الإلكترونية: تتميز الإدارة الإلكترونية بمجموعة من الخصائص الأساسية النابعة من ارتباطها بتقنيات المعلومات والاتصالات بالدرجة الأولى، كما توضح المحتوى التقني الفائق الجودة لهذا النموذج الإداري المستحدث وتشمل ما يلي:
- 1- إدارة بلا أوراق: حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.

<sup>1</sup> عبد الله سفيان رمادلية ، " مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية للمرافق العامة في الجزائر "، المداخلة بعنوان " دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمات العمومية والمرافق العامة في الجزائر، رقمنة الإدارة الضريبية نموذجاً " جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 26-27 نوفمبر، 2018، ص.4.5.

- 2- إدارة بلا مكان: والتي تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الإلكترونية، واستخدام التليفون المحول والعمل عن بعد والتعامل مع المؤسسات الافتراضية.
- 3- إدارة بلا زمان: تعمل مدار اليوم والأسبوع والشهر والسنة ولا تتقيد بحدود زمنية
- 4- إدارة بلا تنظيمات جامدة: حيث تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والذكية والتي تقوم على أساس المعلومات والمعرفة.
- 5- السرعة والوضوح: تميزت الإدارة التقليدية بعدة عقبات التي ترسخت لسنوات منها بطء في الإجراءات والمعاملات نظرا للأوراق التي يحتاج إنجازها إلى وقت طويل، فتلاشت كل تلك الإجراءات بالتحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية، حيث لن تجد تلك الأوراق التي يحتاج إنجازها إلى وقت طويل بل على كبسة زر وبشكل أوضح وإرسالها إلى الجهة المعنية.
- 6- المرونة: الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكاناتها الاستجابية السريعة للأحداث والتجاوب معها.
- 7- الرقابة المباشرة والصادقة: ومن خصائصها أيضا أنه أصبح بإمكانها أن تتابع مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكاميرات الرقمية وبصمات الموظفين وغيرها من وسائل الرقابة التي في وسع الإدارة الإلكترونية أن تسلطها على بقعة من مواقعها الإدارية وكذلك على أجهزتها التي يتعامل معها الجمهور بعيدا عن أسلوب المتابعة بالمذكرات والتقارير التي يرفعها الأفراد في الإدارة التقليدية والخصوصية.
- 8- السرية والخصوصية: السرية والخصوصية للمعلومات المهمة بما تملكه الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة، فعلى الرغم من الوضوح والشفافية اللذين تتمتع بهما الإدارة الإلكترونية إلا أن هذا لا ينطبق بطبيعة الحال على مختلف أنواع المعلومات، وهنا تتفوق الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية، إذ أن قدرتها على الإخفاء والسرية أعلى ولديها أنظمة منع الاختراق، مما يجعل الوصول إلى أسرارها وملفاتها المحجوبة أمرا بالغ الأهمية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - محمود عبد الفتاح رمضان، "الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية"، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر 2012، ص. 20. 21.

## ثالثاً: أهمية الإدارة الإلكترونية:

يمكن تلخيص أهمية الإدارة الإلكترونية بما يأتي:

- تبسيط الإجراءات داخل المنظمة وهذا ينعكس إيجابياً على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين، كما تكون الخدمة أكثر جودة.
- اختصار وقت تنفيذ وإنجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
- تسهيل إجراءات الاتصال بين دوائر المنظمة المختلفة وكذلك مع المنظمات الأخرى داخل بند المنظمة وخارجها.
- تخفيض الاستهلاك الورقي وهذا ينعكس إيجابياً على جميع أعمال المنظمة.
- سهولة حفظ واسترجاع المعلومات والبيانات فضلاً عن الحفاظ على سريتها.
- تعزيز قدرة المنظمة على مواكبة التطور والاستجابة للمستجدات بالمرونة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - بشير على البدران عروبة وناصر محسن عبد الرضا، " واقع الإدارة الإلكترونية في المنظمات الخدمية وإمكانية تطبيقها"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 10، العدد 37، تشرين الثاني، 2014، ص. 114.

المطلب الثالث: فوائد، أهداف وظائف الإدارة الإلكترونية:

أولاً: فوائد الإدارة الإلكترونية:

- إن الاهتمام الكبير الذي يوليه العالم المتقدم باستخدام تكنولوجيا المعلومات بمكوناتها المختلفة سببه الأهمية والفوائد الكبيرة التي تقدمها هذه الأخيرة، ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية نظراً للفوائد التي تحققها، وفيما يلي أهم فوائد الإدارة الإلكترونية:<sup>1</sup>
- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وهذا ينعكس إيجابياً على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين ومنه اختصار وقت تنفيذ 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 إيجابياً على عمل المؤسسة.
- كما أن تقليل استخدام الورق يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن التخزين حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى.

ثانياً: أهداف الإدارة الإلكترونية:

تهدف الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق مجموعة التحسينات وتطوير كل وظائف المؤسسة أو وظائف المسير من خلال إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى الإدارة ويتجلى في:<sup>2</sup>

- تطوير الإدارة بشكل عام من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- محاربة البيروقراطية، والقضاء على تعقيدات العمل اليومية.
- توفير البيانات والمعلومات لأصحاب القرار بالسرعة والوقت المناسب.
- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير المعلومات.
- تبسيط الإجراءات الإدارية بشكل يسمح بتقديمها إلكترونياً.

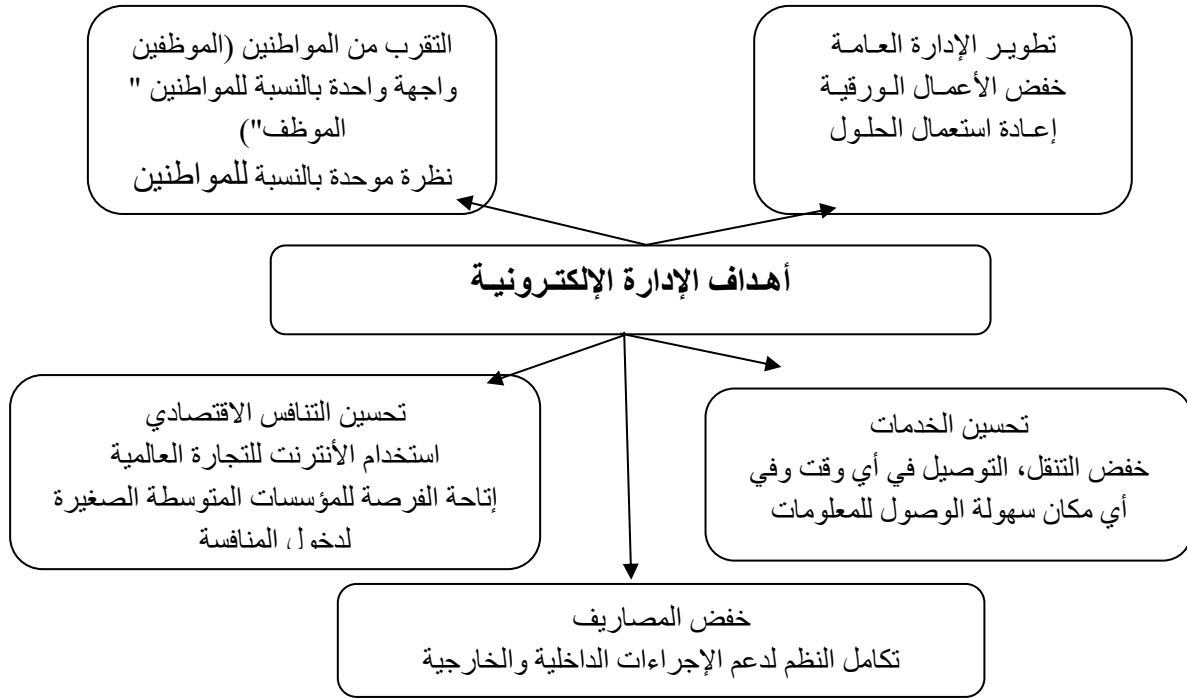
<sup>1</sup> - موسى عبد الناصر ومحمد قريشي، "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم"، دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة، مجلة الباحث، العدد 09، الجزائر، 2011، ص.8.

<sup>2</sup> - ربحي مصطفى علبان، "الإدارة الإلكترونية (متطلباتها ومشكلاتها من وجهة نظر المتخصصين في الإدارة العامة وإدارة الأعمال ونظم المعلومات الإدارية"، جامعة البلقاء التقليدية، الأردن، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد (17) العدد (02) عمان الأردن نوفمبر 2011 ص. 202-203.

- شفافية المعلومات وعرضها أمام العملاء والعاملين.
- تحسين الأداء في مرافق الخدمات الإدارية بشكل عام.
- الوصول بالخدمات الإلكترونية على أقصى المواقع الجغرافية.
- تطوير الإدارة العامة، وتخفيض الأعمال الورقية، وإعادة استعمال الحلول.

والشكل أدناه يمثل أهم أهداف الإدارة الإلكترونية

الشكل رقم (II): أهداف الإدارة الإلكترونية



المصدر: مصطفى يوسف كافي، "الإدارة الإلكترونية"، دار ومؤسسة رسلان، ط 1، دمشق، سوريا، 2012، ص 77.

### ثالثاً: وظائف الإدارة الإلكترونية:

تعتبر الإدارة الإلكترونية منظومة تنظيمية ووظيفية مرنة ومفتوحة، تتبادل تأثيراتها مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وبالتالي فهي تمثل حزمة متكاملة من العمليات المترابطة للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات وفقاً لمتطلبات المواكبة والاستخدام المناسب لتقنيات المعلومات من عتاد حاسوب، وبرمجيات وشبكات اتصال وإدارة فعالة وذكية لموارد المنظمة من البيانات والمعلومات والمعرفة<sup>1</sup>. وعليه يمكن القول إنه من أبرز وظائف الإدارة الإلكترونية:

<sup>1</sup> - سعد غالب ياسين، "مرجع سابق"، ص. 45.



### 1- التخطيط الإلكتروني:

يختلف التخطيط الإلكتروني عن التخطيط التقليدي في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- ❖ التخطيط عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة وقصيرة الأمد وقابلة للتطوير المستمر بعكس التخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة، وعادة ما يكون تغيير الأهداف يؤثر سلبا على كفاءة التخطيط.
- ❖ أن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيي استمرارية كل شيء في الشركة بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المتقطع على التخطيط المستمر.
- ❖ التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي في إطاره العام، ويشكل من الإدارة والعاملين، بينما التخطيط التقليدي كان في جوهره تخطيط أعلى أسفل.

### 2- التنظيم الإلكتروني:

إن التنظيم الإلكتروني للمؤسسات المعاصرة يعتمد على إجراء تغييرات في مستويات إحداث و شكل الهياكل التنظيمية، فيتم تحويلها من الشكل الطويل إلى الشكل المفتوح، كما يتطلب أيضا تغييرات في الهياكل التنظيمية نفسها لمواجهة كل مشكلات التنظيمات الإدارية التقليدية و القضاء عليها، و يتم ذلك من خلال تجميع الوظائف أو إعادة توزيع الاختصاصات أو استبعاد بعض الوحدات الإدارية من التنظيم واستحداث بعض الوحدات التنظيمية الجديدة، كما يتطلب التنظيم الإداري للمنظمات المعاصرة أن يتضمن العديد من الوحدات الإدارية الجديدة والتي يتمثل أهمها بصفة أساسية في الوحدات التالية :<sup>2</sup>

❖ إدارة قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة إلكترونيا.

❖ إدارة الدعم التقني للمستفيد.

❖ إدارة علاقات العملاء إلكترونيا.

### 3- القيادة الإلكترونية:

القيادة حجر الزاوية في نجاح الإدارة الإلكترونية، ولكن ليس من منطلقات الإدارة التقليدية التي تجعل من المدير فلكا تدور فيه الإدارة، بل من منطلق القيادات المتعددة المطلعة على كل جديد، المنطلقة دائما إلى آفاق تتجاوز فيها واقعها مع القيادات القابلة للتطور تماشيا مع مسيرة التقنية<sup>3</sup>

1 - نجم عبود نجم، "مرجع سابق"، ص.236.237.

2 - غنيم أحمد محمد، "الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل"، ص.60.61.

3 - حسين محمد الحسن، "مرجع سابق"، ص.292.293.

لقد تم تعريف القيادة بأنها " فن التأثير على الناس لكي يمارسوا أعمالهم برغبتهم الكاملة لتحقيق أهداف الجماعة، وينبغي للقائد الناجح أن يكون على معرفة واسعة بالخصائص الفردية لمرؤوسيه، من أجل كسب ولائهم، والحصول على احترامهم، وصولاً إلى أكبر إنجاز ممكن من خلالهم.

#### 4- الرقابة الإلكترونية:

لقد حققت الإدارة الإلكترونية إنجازات غير مسبوقة على المستوى الرقابي حيث أصبحت بمثابة العين المفتوحة على مدار الساعة على كل دقائق العمل في دوائرها الإدارية مما يضمن للإدارات التي تدخل تطبيقات التقنية للوقوف على مواطن ضعفها وقوتها واحتياجاتها، كما يمنحها القدرة على تقييم أفرادها بحياد وموضوعية وبأدوات قياس دقيقة، تجعل وجهة نظر الإدارة غير قابلة للشك في مصداقيتها.<sup>1</sup>

وهناك العديد من المزايا للرقابة الإلكترونية منها:<sup>2</sup>

- ❖ أنها تحقق الرقابة المستمرة بدلاً من الرقابة اليدوية.
- ❖ تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي وفي الآن الحقيقي بدلاً من الرقابة القائمة على الماضي
- ❖ إن الرقابة الإلكترونية تتطلب بل وتحفز العلاقات القائمة على الثقة، وهذا مما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.
- ❖ إن الرقابة الإلكترونية تقلص مع الوقت من أهمية الرقابة القائمة على المداخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج، فهي إذن أقرب إلى الرقابة بالنتائج.
- ❖ تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت والأزمات في المنظمة.

1 - حسين محمد الحسن، " مرجع سابق"، ص.299.

2 - نجم عبود نجم، " مرجع سابق"، ص.267.268.

المبحث الثاني: التحول إلى الإدارة الإلكترونية

المطلب الأول: دوافع وأبعاد التحول إلى الإدارة الإلكترونية

أولاً: دوافع التحول نحو الإدارة الإلكترونية:

لقد فرضت التحولات العالمية الأخيرة حتمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية والتوجه إلى العالم الإلكتروني الرقمي، الأمر الذي جعل كل المجتمعات مجبرة على الانتقال من نمط الإدارة التقليدية إلى نمط الإدارة الإلكترونية للنهوض باقتصاداتها ومسايرة التطورات العالمية والاستفادة من مزايا هذا العالم الجديد وما يقدمه من فوائد ومكاسب ربحية وخدماتية بأقل تكلفة وبأسرع وقت وبأكبر الفوائد.<sup>1</sup>

ومن أبرز الدوافع التي أدت إلى هذا التحول نذكر ما يلي<sup>2</sup>:

1- تسارع التقدم التقني والثورة المعرفية المرتبطة به:

أدت الثورة التقنية إلى ظهور مزايا نسبية عديدة لتطبيقاتها العلمية في مختلف مجالات الحياة الإنسانية بما في ذلك نوعية الخدمات والسلع التي توفرها المؤسسات العامة والخاصة للمجتمع، وتمثل هذه الصورة فرصة متميزة للأفراد والحكومات ومنظمات الأعمال لتحسين نوعية الحياة الإنسانية المتاحة.

2- توجهات العولمة وترابط المجتمعات الإنسانية:

فقد ساهمت التوجهات العالمية المتزايدة نحو الانفتاح في الترابط والتكامل بين المجتمعات الإنسانية المختلفة في نشوء ما يعرف اليوم بظاهرة العولمة والتي تمثل فلسفة جديدة للعلاقات الكونية التي لها أبعاد سياسية واقتصادية واجتماعية وإدارية وقانونية وبيئية متكاملة

3- التحولات الديمقراطية وما صاحبها من متغيرات وتوقعات شعبية:

لقد ساهمت حركات التحرر العالمية التي تطالب بمزيد من الانفتاح والحرية والمشاركة واحترام حقوق الإنسان في إحداث تغييرات جذرية في البناء المجتمعي عموماً وطبيعة الأنظمة السياسية والاجتماعية على وجه الخصوص، وقد رافق هذه التغيرات ارتفاع مستوى الوعي والتوقعات الاجتماعية بما في ذلك نشوء رؤى جديدة للقطاع العام بكافة أبعاده.

<sup>1</sup> محمد زين العابدين درويش، " دور الحكومة الإلكترونية في النهوض بالاقتصاد الوطني " (2008-2016)، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم/الجزائر (2017-2018).

<sup>2</sup> - السعيد مبروك إبراهيم، "إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة"، الجودة الشاملة، الندرة، إدارة المعرفة، الإدارة الإلكترونية، ط2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص. 293.

## 4- الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة:

- يمكن تلخيص أهم الأسباب التي ساهمت في التحول الإلكتروني في النقاط التالية:
- ❖ عامل الوقت والسرعة اللذان يعتبران من أهم المجالات التنافسية بين المؤسسات.
- ❖ الإجراءات والعمليات المعقدة وأثارها على زيادة تكلفة الأعمال.
- ❖ ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.
- ❖ التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.
- ❖ صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
- ❖ ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.
- ❖ ازدياد التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به في مختلف مجالات الحياة الإنسانية.

## ثانياً: أبعاد التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

تعتبر الإدارة الإلكترونية وجهاً آخر مغايراً لوجه الإدارة التقليدية، ونظراً لسلسلة أداؤها وسرعتها أصبحت أداة فعالة للذين بادروا في تطبيقها وغاية يتطلع إليها الذين لم يحظوا بها، أو طبقوها بدرجة غير كافية لإطلاق اسم الإدارة الإلكترونية على تعاملاتهم المختلفة، فمن خلال هذا يمكن تحديد أبعاد الإدارة الإلكترونية على النحو التالي<sup>1</sup>:

## 1. البعد الإداري:

يتوقف هذا البعد على توجهات القيادة الإدارية العليا التي تلعب دوراً مهماً يتوقف عليه نجاح الإدارة أو فشلها، فقناعة وتفهم المسؤولين ووضوح الرؤية الإستراتيجية في المؤسسة والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية ودورها في التخطيط والتنفيذ والتطوير والسعي لتكوين ثقافة جديدة في المؤسسة، بالإضافة إلى خلق القدرات الابتكارية، ومستوى مرونة الهيكل التنظيمي ومدى ملائمته لمتطلبات الإدارة الإلكترونية قصد توجيه الإدارة العليا في تطوير أساليب عمليات الرقابة والتقييم والمتابعة، فالتنظيم الإداري الإلكتروني لأي مؤسسة يمكن أن يقوم على:

- ❖ الهيكل التنظيمي الإلكتروني، الأفراد والقوى البشرية وسياسات العمل.

1- عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون، "الإدارة الإلكترونية، مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة"، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

- ❖ الثقافات التنظيمية للمؤسسة وخاصة ظهور ما يعرف بالمنظمة الإلكترونية التي يطلق عليها الثقافة الحاسوبية أو المعلوماتية أو الإلكترونية.
- ❖ مستوى المنظمة الإلكترونية وفهم الأبعاد الفنية للتقنية التي يمكن أن تقدم الحلول الإدارية التنظيمية التي تفرضها البيئة لتساعد على تأمين القيمة للمؤسسة.
- ❖ مستوى وحدات الأعمال الأساسية وإدارة العلاقات فيما بينها، بالإضافة إلى إدارة التحالفات والعلاقات الخارجية مع عناصر المناخ المحيط.

### 2. البعد التكنولوجي التقني:

يعتبر هذا البعد أحد أدوات الإدارة المستخدمة لمعايشة التغيرات، إذ يتألف من المكونات المادية والأجهزة والبرمجيات بمختلف أجزائها وأنواعها، والمكونات البرمجية التي تمثل الإيعازات والبرامج التطبيقية المختلفة، وتكنولوجيا التخزين، إضافة إلى تكنولوجيا الاتصالات والشبكات، فالتكنولوجيا لم تعد مجرد أداة تحدد للإدارة اتجاهات تطويرها واستخدامها، بل أصبحت تحدد خيارات تخصيص الموارد واتجاهات الإدارة في الوقت الراهن، فمستوى تطور ونجاح الإدارة الإلكترونية يرتبط بمستوى التطور التقني المستخدم.

### 3. البعد البشري:

تسعى المؤسسة إلى تطوير إمكانات مواردها البشرية بشكل متواصل، قصد مواكبة التطور الثقافي والمعرفي والتخصصي للمحافظة على توازنها التنافسي مع المؤسسات الأخرى، كل هذا أدى بها إلى العمل على تأمين الاحتياجات التدريبية لجميع مواردها البشرية وتنمية قدراتهم الابتكارية، التقنية والإدارية، بالإضافة إلى ترسيخ ثقافة التغيير لديهم وتهيئة البيئة للعمل من جميع النواحي قصد تكييفها بما ينسجم مع الواقع الراهن، فالبشر ذوي المعرفة هم رأس مال حقيقي في الأنظمة الإلكترونية، حيث يتميزون في الأداء والاستجابة لمتطلبات العملاء، ومتطلبات المناخ، فضلا عن الاستيعاب التام لمتطلبات وتقنيات الاتصالات والمعلومات والفرص التي تتيحها، والتي تتطلب بدورها ضرورة التعامل معها بالسرعة المطلوبة مما ينعكس على أدائهم وقدراتهم على الإنجاز.

### 4. البعد المعرفي والمعلوماتي:

تعتبر وحدة المعلومات والمعرفة من الأسس الهامة في زيادة الرصيد المعرفي لدى المؤسسة، فهي الشغل الشاغل للإدارة، على عكس الإدارة التقليدية التي كانت منشغلة بإدارة الأصول المادية، حيث تهيئ المعرفة للإدارة الإلكترونية فرص أفضل للتعامل مع العديد من إشكاليات التغيير والتعامل مع المستجدات العصرية والتغيرات السريعة.

ثالثاً: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية:

#### 1- طبيعة الوسائل المستعملة عند التعامل بين الأطراف:

إن التمتع في أساليب العمل والخدمات المقدمة والفرق الجوهرية بين الورقية المباشرة ونمط الإدارة الحديثة الإلكترونية الشبكية يجعلنا نميز بينهما من حيث أن الممارسات الإدارية للمفهوم التقليدي تشير إلى الاعتماد على استعمال الاتصالات المباشرة بين أطراف التعامل المختلفة كالمنظمات التسويقية أو الهاتف أو المراسلات أو غيرها من الوسائل التقليدية، بينما تشير ممارسات الإدارة الإلكترونية إلى إنجاز كل الأعمال والمعاملات بين الأطراف من خلال وسيط إلكتروني، بحيث يتم تداول الوثائق والبيانات خلال شبكات الاتصالات الإلكترونية.

#### 2- طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل:

بالنسبة للإدارة التقليدية فعادة ما يكون هناك علاقة مباشرة بين أطراف التعامل، وقد لا توجد علاقة بينهم حيث تستعمل الاتصالات الشخصية، والهاتف، والمراسلات. وتشير مراسلات الإدارة الإلكترونية إلى انتفاء وعدم وجود علاقة مباشرة بين أطراف التعامل، حيث توجد أطراف التعامل معا في الوقت نفسه على شبكات الاتصالات كوسيط دائم بينهم.

#### 3- طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل:

تؤكد ممارسات الإدارة التقليدية أن التفاعل بين الأطراف يتسم بالبطيء النسبي، حيث يتكرر الاتصال، مما لا يحقق التفاعل الجمعي أو المتوازي بين الأطراف، بينما تمكن ممارسات الإدارة الإلكترونية أحد أطراف التعامل من إرسال رسالة إلى عدد لا نهائي من المستقبلين لها في الوقت نفسه دون إعادة إرسالها مرة أخرى، وبالتالي تحقق التفاعل الجمعي بين أطراف التعامل من خلال شبكات الاتصالات الإلكترونية.<sup>1</sup>

#### 4- نطاق خدمة المستفيدين:

توفر ممارسات الإدارة التقليدية خدمات للمستفيدين من خلال ساعات العمل الرسمية على مدى أيام الأسبوع في مقر المنظمة أو عن طريق التليفون، في حين توفر ممارسات المفهوم الإلكتروني للإدارة خدمات أوسع تستمر على مدى الـ 24 ساعة خلال أيام الأسبوع، كما يتم إرسال كل الحلول المطلوبة الوسائل الإلكترونية.

<sup>1</sup> - عبد الفتاح علاوي وناصر الهمامي، "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الموارد البشرية"، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 3، العدد 1، 2019، ص.12.

## 5- نوعية الوثائق المستخدمة في تنفيذ الأعمال والمعاملات:

تعتمد ممارسات الإدارة التقليدية بصفة أساسية على استخدام الوثائق الورقية عند تنفيذ الأعمال والمعاملات المختلفة، بينما تتم ممارسات الإدارة الإلكترونية دون استخدام أي أوراق، وتعد الرسالة الإلكترونية بمثابة سند قانوني متوفر أمام كل أطراف التعامل عند حدوث أي نزاع.

## 6- إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية الإدارية:

تواجه الإدارة التقليدية صعوبة في استخدام أي وسيلة من وسائل الاتصالات التقليدية لتنفيذ كل مكونات العملية الإدارية، في تحقيق تلك الإمكانيات بسهولة وسلاسة في ظل الإدارة الإلكترونية.

## 7- الاعتماد على الإمكانيات البشرية والمادية:

تعتمد ممارسات الإدارة التقليدية على توظيف الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة بأفضل صورة ممكنة وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة، في حين تعتمد ممارسات الإدارة الإلكترونية على استغلال تقنية المعلومات والاتصالات، حيث يتم غالباً تخفيض استخدام الكثير من الأصول المادية والبشرية إلى أقل قدر.<sup>1</sup>

ويمكن إبراز الفوارق بين الإدارة التقليدية والإلكترونية من خلا المعايير السابقة الذكر وفق الجدول التالي:

<sup>1</sup> - عبد الفتاح علاوي وناصر الهمامي، مرجع سابق، ص12.

الجدول رقم 01: الفرق بين الإدارة التقليدية والإلكترونية

التصنيف / الميزة	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الحفظ	المعاملات الورقية تتعرض للتلف مع مرور الوقت	النظام الإلكتروني في مأمن من التلف القادم، ويمكن تأمينه عبر أكثر من وسيط إلكتروني
الضياع	احتمال ضياع المعاملات والأوراق المهمة	صعوبة فقدان أي بيانات أو معاملات أو ملف من الملفات التي تم حفظها على الشبكة الإلكترونية
التكاليف	ارتفاع تكاليف حفظ الملفات والمعاملات	تكلف فقط ثمن وسائط التخزين أو الشبكة التي حملت عليها المعلومات سلفاً
الاسترجاع	صعوبة الاسترجاع	سهولة البحث في أرشيف الشبكة عن أي معاملة
التوثيق والضبط	تحتاج إلى مخازن ضخمة	تحتاج الأجهزة المحملة عليها إلى غرفة صغيرة
الإجراءات	ضرورة التعامل مع الموظف وجهاً لوجه	يتم التعامل من خلال برامج الحاسوب أو مكان الإدارة المخصص لهذا الغرض
السرعة	تحتاج إلى أيام وأشهر	تتميز بالتفاعل السريع إذ يمكنها من استقبال آلاف الطلبات والرسائل
المهام	محدودية ساعات الدوام الرسمي	تقدم خدماتها 24 ساعة يومياً
	صعوبة إنجاز المهام الخاصة نتيجة الإجراءات المتداخلة	سهولة إنجاز المهام الخاصة

المصدر: العياشي زرزار، "أثر الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية"، المجلد 15، العدد 1، 2013، ص.34.33.

#### المطلب الثاني: متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

1) المتطلبات الإدارية: توجد العديد من المتطلبات والمستلزمات الإدارية التي ينبغي على الإدارة أن تقوم بها كافة مستوياتها من أجل توفير الأطر الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، والمتمثلة في: <sup>1</sup>

<sup>1</sup> رشيد عروبة ورضا عبد الناصر، " واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمية وإمكانية تطبيقها (دراسة حالة بلدية البصرة)"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (20)، العدد 37، العراق، جويلية 2014.



- ✓ **وضع إستراتيجيات وخطط التأسيس:** ويتطلب ذلك وجود رؤية مستقبلية مشتركة وواضحة لإدارة المؤسسة حول المشروع المراد تبنيه أو القيام به، فهو التحول للعمل الإلكتروني بتحديد الكيفية التي سيكون عليها مشروع الإدارة الإلكترونية، وأبعاده ومتطلباته في فترة مستقبلية.
- ✓ **القيادة والدعم الإداري:** من أهم العوامل المؤثرة لنجاح أسلوب الإدارة الإلكترونية في المؤسسات هو دعم والتزام الإدارة العليا، فهي المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل كل منها، فوجود قيادة قوية يساعد في تجاوز العقبات وتذليل الصعوبات التي تعترض تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية نتيجة الرفض المحتمل من بعض القيادات التقليدية.<sup>1</sup>
- ✓ **الهيكل التنظيمي :** إن شكل الهيكل التنظيمي المتمثل بالنموذج الهرمي للمؤسسة والذي واكب عصر الصناعة لم يعد ملائماً لنماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والأعمال الإلكترونية، وبالتالي لا يمكن أن تستخدم المؤسسة الحديثة والتي هي بحكم طبيعتها شبكية و تبادلية وتفاعلية في هياكل هرمية عمودية الاتصالات وذات بعد واحد، أما الهياكل التنظيمية الملائمة للأعمال الإلكترونية هي ( المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية المرتبطة بنسيج الاتصالات ) وعليه يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراءات وتغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية، وفي الإجراءات والأساليب التي تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية عن طريق استحداث إدارات جديدة أو إلغاء بعض الإدارات أو دمجها مع بعضها البعض .
- ✓ **التعليم والتدريب والتنقيف:** تؤدي نشاطات التعليم والتوعية دوراً أساسياً ومهماً في نشر تطبيق الإدارة الإلكترونية سواء على مستوى المواطنين أو العاملين، كما تعد التوعية الاجتماعية بثقافة الإدارة الإلكترونية مطلباً أساسياً للتحول نحو التكنولوجيا الجديدة ومتطلبات تطبيقها، الأمر الذي يتطلب تضافر الجهود من أجل زيادة وعي الجمهور، وتعزيز الاستعداد النفسي والسلوكي للمعنيين لمواجهة طبيعة هذا التحول لذا تتطلب الإدارة الإلكترونية 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 المستويات كافة .
- (2) **المتطلبات البشرية:** يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي مؤسسة، وله أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث يعتبر المنشأ للإدارة

<sup>1</sup> - حسين محمد الحسن، " مرجع سابق"، ص.299.

الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافه التي يصبو إليها، لذلك فإن الخبراء والمختصون العاملون في حقل المعرفة والذين يمثلون البيئة الإنسانية ورأس المال الفكري في المؤسسة، يتولون إدارة التعاضد الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية، ومنهم المديرون والوكلاء والمساعدون المبرمجون، ضابط البيانات والمشغل.

(3) **متطلبات قانونية:** بما أن معظم التشريعات والقوانين نشأت في بيئة تقليدية لذلك كان لزاما إصدار قوانين وأنظمة وإجراءات وتشريعات جديدة تسهل عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية لتلبية متطلباتها والتكيف معها وفقا لمعايير الانتقال واللقاء المباشر بين الموظف وطالب الخدمة، كما أن وجود التشريعات والنصوص القانونية يسهل عملية الإدارة الإلكترونية ويضفي عليها المشروعية والمصادقية على كافة النتائج القانونية المترتبة عليها<sup>1</sup>.

(4) **المتطلبات المالية:** باعتبار أن الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة التي تحتاج إلى أموال طائلة من أجل تحقيق الاستمرارية وبلوغ الأهداف المنشودة، فإن توفير البنية التحتية اللازمة والبرامج الإلكترونية وتحديثها من وقت لآخر وإعداد البرامج التدريبية للموارد البشرية يحتاج إلى تكلفة مالية عالية، لذلك لا بد من توفير التمويل الكافي للتحول نحو الإدارة الإلكترونية.

(5) **المتطلبات الأمنية:** في ضوء الثورة التكنولوجية وازدياد شبكات اتصال المعلومات أضحت هناك حاجة ماسة إلى وجود أساليب وإجراءات أمنية تساعد على حماية المعلومات من الاختراق<sup>2</sup>. فالتطورات المتسارعة في العالم والتي تؤثر في الإمكانيات والتقنيات المتاحة، مما أدى إلى التفكير الجدي تحديد الأساليب والإجراءات الدفاعية الوقائية لحماية منظومة الأجهزة من أي اختراق أو تخريب.

(6) **المتطلبات التقنية:** من أجل ضمان تطبيق فعال الإدارة الإلكترونية لا بد من تحديث البنية الأساسية للأجهزة والمعدات والبرمجيات بما يتناسب مع تقديم خدماتها الإدارية وضرورة ارتباطها بجميع الأنظمة الإلكترونية الحديثة وشبكات الاتصالات والمعلومات الفائقة الجودة لأنها تعد من العناصر المهمة والضرورية لنجاح تطبيقاتها مثل: الأنترنت الإكسترانت.

<sup>1</sup> - وردة قرميطي واحمد ضيف، " تطبيق الإدارة الإلكترونية كمدخل لتفعيل الاتصال الإداري"، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مجلد 5، عدد 01، 2019، ص. 33.

<sup>2</sup> - إيمان آيت مهدي، " تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية"، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 02، الجزائر، 2018، ص. 112.

## المطلب الثالث: مراحل وآثار التحول إلى الإدارة الإلكترونية

## أولاً: مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

لقد أثبتت أساليب الإدارة التقليدية عجزها على الاستجابة لمعايير السرعة و الجودة في ظل المجتمع الرقمي و تكنولوجيا المعلومات، لذلك كان لابد من الانتقال نحو تحديث الإدارة و أتمتة الوظائف عبر توظيف أساليب العمل الإلكتروني، غير أن هذا التحول لا يتم فجأة إذ يجب الانتقال التدريجي من خلال تهيئة البيئة التنظيمية لتقبل سلسلة التغيرات التكيفية لمسايرة التقدم العلمي والإداري ومراقبة تنفيذها، حيث لابد من القضاء على الأمية الإلكترونية ومواكبة التغيير لتعزيز المزايا التنافسية للتنظيم والحفاظ على وجوده، ولكن حصر مراحل تحديث الإدارة أو التحول الإلكتروني في ثلاث مراحل أساسية ألا وهي :

**1- مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة:** حيث يتم من خلال هذه المرحلة تفعيل الإدارة التقليدية ومحاولة تنميتها وتطويرها، وذلك بالتوازي مع عملية الشروع بتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية، إذ يستطيع المواطن بذلك تخليص معاملاته وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي عناء أو ممانعة، في الوقت الذي يستطيع كل فرد يملك حاسب شخصي أو عبر الأكشاك الاطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات وحتى الوزارات وأحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية، مع إمكانية طبع أو استخراج الاستثمارات اللازمة وتعبئتها لإنجاز أي معاملة<sup>1</sup> ، وعلى اعتبار أنه لا يمكن بأي حال من الأحوال الانتقال الفجائي والكلي دفعة واحدة من أساليب العمل التقليدي الورقي إلى أحد أساليب التسيير القائمة على الإدارة الرقمية فإنه لابد من تحسين أداة الإدارات التقليدية في إطار الاستجابة لمتطلبات المتعاملين معها خاصة أن المجتمع المدني يحتاج لوقت من الزمن لاستيعاب هذه التطورات الإلكترونية والعلمية الحديثة.

**2- مرحلة الفاكس والتليفون الفاعل:** هذه المرحلة الوسيطة يتم فيها تفعيل تكنولوجيا الهاتف والفاكس، حيث يتمكن المتعامل من الاعتماد على الاتصال السلكي واللاسلكي الذي يوفر خدمات بشكل معقول التكلفة، إذ يمكن الأفراد من الاستفسار عن الإجراءات والأوراق المشروطة اللازمة لإنجاز أي معاملة بشكل سهل، كما يمكن للأشخاص في هذه المرحلة استعمال الفاكس لإرسال ونسخ الأوراق والاستثمارات ، كما أن اكتساب تجربة أولية للتعامل عبر تقنيات الإدارة الإلكترونية يؤدي بالاقتصاديين والإداريين والمتعاملين في هذه المرحلة إلى التمكن من إنجاز معاملاتهم عن طريق الشبكة الإلكترونية نظراً لأن

<sup>1</sup> - محمد محمود الخالد، " التكنولوجيا الإلكترونية"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص.20.

عدد مستخدمي الأنترنت في هذه المرحلة يكون متوسط والمعرفة في هذه المرحلة أكبر من الهاتف و الفاكس .

3- **مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة:** هي المرحلة الأخيرة والتي يتم من خلالها التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة، بعد أن يصبح عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية يقارب الثلاثون (30) بالمائة من المواطنين، ويجب أن يصاحب ذلك توفر الحواسيب، بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة ويسيرة لجميع المواطنين مما يتيح لكل الأفراد من استعمال الشبكة الإلكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية، وبالشكل المطلوب وبأسرع وقت وجهد وبأقل تكلفة ممكنة وبأكثر فعالية كما ونوعا، وبذلك يكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الإلكترونية وتقبلها وتفاعل معها وتعلم طرق إستخدامها.<sup>1</sup>

#### ثانيا: آثار التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

بطبيعة الحال وراء أي تغيير أو تحول تكون هناك عواقب ونتائج، أو بالأحرى آثارا مختلفة، وبالتالي فإن التحول نحو مفهوم الإدارة الإلكترونية سوف يعكس آثارا حيوية إيجابية وسلبية على السواء في مختلف نواحي الحياة، وهناك محددات إدارية وتقنية لمعرفة هذه الآثار، فالعنصر الإداري يبين مدى تطور الفكر الإداري في المجتمع، والعنصر التقني يوضح بأنه لا يمكن أن توجد حكومة إلكترونية وعلى نطاق واسع بدون وجود تقنية حديثة، وتظهر آثار التحول واضحة وجليّة لدى الدول المتقدمة التي تمتلك تجارب ناجحة في هذا المجال، بينما يصعب تحديد الآثار الناجمة عن هذا التحول في بلداننا النامية نظرا لحدثة مشروع الإدارة الإلكترونية، حيث ينصب تركيز الخبراء والباحثين على الآثار الإيجابية لمشروع الإدارة الإلكترونية مع التقليل من التنبيه للآثار السلبية التي يمكن استنتاجها من طبيعة العمل الإلكتروني، كما يمكن حصر الآثار المتوقعة للتحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية في عدة مجالات تتضمن: <sup>1</sup>

(1) **المجال الإداري:** نظرا لأن مفهوم الإدارة الإلكترونية يندرج ضمن مفهوم الفكر الإداري التنظيمي، فإن غالبية آثاره تظهر ضمن المجال الإداري لنشاطات المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، حيث تنعكس تلك التغييرات على وظائف الإدارة الرئيسية والعناصر الرئيسية للنشاط الإداري، وبصفة خاصة تهيئة وإصلاح البنيات التنظيمية والهيكلية والبشرية والإجرائية والتشريعية، أي البعد العملي للإدارة، وهذا يتضمن إعادة هيكلة مؤسسات القطاع الحكومي بما يكفل التوجه نحو حكومة إلكترونية تتميز بالكفاءة والفعالية وسرعة الاستجابة والمشاركة والمسؤولية.

<sup>1</sup> - حسين محمد الحسن، "مرجع سابق"، ص.21.

(2) **المجال السياسي:** إن العلاقة الجديدة المنبثقة بين المواطنين والدولة نتيجة التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية والذي عمل على تطوير نظام الحكم الإلكتروني والشؤون العامة برزت في إدارة شؤون الدولة من خلال:

- البدء بعملية جمع المعلومات حول أسس تطوير السياسات، ثم نشرها للمواطنين لزيادة وعيهم السياسي وإدراكهم لكيفية وضع السياسات التي تخص الدولة.
- استخدام نظم المعلومات الإلكترونية لتسهيل عملية المشاركة والتحاور لإعداد السياسات وتحديد الأولويات والتوجهات الإستراتيجية للدولة.
- استخدام نظم المعلومات الإلكترونية في عملية الانتخابات والتمثيل السياسي.
- اتساع قاعدة المواطنين المشاركين في القرار السياسي وزيادة قدرتهم على تبادل القيم الديمقراطية وثبوت حق الحصول على المعلومات وتبادل الآراء.
- تخلص الحكومة والقيادات السياسية من روح المركزية والانفراد بالقرارات السائدة في البيروقراطية وتحول الدولة من دور القائد إلى دور الوسيط.

(3) **المجال الاقتصادي:** تؤثر الإدارة الإلكترونية بشكل مباشر على النواحي الاقتصادية في شتى بقاع العالم ولعل أهم التأثيرات على الفعالية الاقتصادية هي:

- تسريع التطور الاقتصادي من خلال فتح قطاعات جديدة للاستثمار تتضمن قطاع التقنيات المعلوماتية وما يمكن أن تحدثه كاستثمار معلوماتي في القطاع الاقتصادي للدولة.
- تحفيز الثروة المعلوماتية الرقمية على مبدأ التنافسية بفتح أسواق جديدة.
- تخفيف أعباء التعامل بين القطاع الحكومي والخاص وبقيّة أطراف الخدمة.
- المساعدة على دخول سلع جديدة للسوق المحلي.

- (4) **المجال الاجتماعي:** تؤثر الإدارة الإلكترونية بشكل مباشر على النواحي الاجتماعية من خلال:
- ظهور أنظمة جديدة أكثر قدرة على التكيف مع متطلبات العصر وملائمة لمظاهر التغير المتسارع.
  - تآكل البيروقراطية، وظهور هياكل تنظيمية جديدة تعتمد على استخدام المجموعات المؤقتة
  - زيادة درجات الحرية المتاحة للفرد.
  - تعاضد دور المرأة وزيادة فرص مشاركتها اجتماعيا.
  - سيادة قيم الشفافية، والمشاركة والصراحة والوضوح، وكذلك الثقة التي يشعر بها الأفراد، والقدرة على إبداء الرأي والمشاركة إيجابيا.

### المبحث الثالث: تقييم الإدارة الإلكترونية

#### المطلب الأول: التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية:

على الرغم مما توفره الإدارة الإلكترونية من إيجابيات كثيرة ومتعددة، إلا أنها لم تسلم من الانتقادات والتي لم ترق لتكون عائقا وسببا للتخلي عن خيار الأخذ بها، ولعل أهم تلك الانتقادات ما يلي:<sup>1</sup>

1. **التجسس الإلكتروني:** بعد ثورة المعلومات والتقنيات التي اجتاحت العالم وتقليص الدول و خاصة المتطورة منها الاعتماد على العنصر البشري على الرغم من أهميته وألويته، وتحويل أرشيفها إلى أرشيف إلكتروني، هذا ما جعله عرضة لمخاطر كبيرة تكمن في التجسس على هذه الوثائق وكشفها ونقلها وحتى إتلافها، لذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات ووثائق وأرشيف الإدارة سواء المتعلقة بالأشخاص أو بالشركات أو الإدارات أو حتى الدول، فإهمال هذه الناحية يؤدي إلى كارثة وطنية يحدثها التجسس الإلكتروني و مصدر هذا الخطر يأتي غالبا من ثلاث فئات:

- الفئة الأولى هي الأفراد العاديون.
  - الفئة الثانية هي الهاكرز (القراصنة).
  - الفئة الثالثة هي أجهزة الاستخبارات العالمية للدول.
- هذا فيما يقتصر على خطر الفئتين الأولى والثانية في تخريب الموقع أو إعاقة عمله وإيقافه بحيث تستطيع الإدارة تجنب ذلك بطرق وقائية أو إعداد نسخة احتياطية عن الموقع، أما خطر

<sup>1</sup> - محمود القدوة، "الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة"، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الفئة الثالثة فيتعدى بكثير ويصل إلى درجة الاطلاع الكامل على كافة الوثائق الحكومية ووثائق المؤسسات والإدارات والأفراد والأموال، وما إلى ذلك. مما يشكل تهديدا فعليا على الأمن القومي والإستراتيجي للدولة المعنية خاصة عندما تقوم أجهزة الاستخبارات هذه ببيع أو نقل أو تصوير هذه الوثائق وتسريبها إلى جهات معادية للدولة التي سلبت منها.

2. **زيادة التبعية للخارج** : تكون مستويات تطبيق تقنيات الإدارة الإلكترونية في الدول الكبرى الصناعية عالية جدا ، وبمستوى متطور كذلك، مما يعطيها حق الهيمنة والتسلط، وهذا ما يجعل دولنا رغم الجهود المبذولة تابعة لهذه الدول فيما يخص هذه التقنيات، وهو ما يولد انعكاسات سلبية كثيرة خاصة فيما يتعلق بالجانب الأمني لها، إذ أن الاعتماد الكلي على التقنيات الأجنبية للحفاظ على أمن وسلامة المعلومات وتطبيقها على الشبكات الرسمية التابعة للدول العربية يعرض أمنها الوطني للخطر ووضعها تحت سيطرة الدول الغربية بغض النظر عن صفة هذه الدولة (صديقة أو عدوة) فالأمر لا يقتصر على التجسس عليها لأهداف عسكرية وسياسية بل تتعدى ذلك ليصل إلى القطاع التجاري، والغرض من كل ذلك هو حصول المؤسسات الكبرى على معلومات تعطيها الأفضلية على منافستها في الأسواق.

3. **شلل الإدارة**: إن التطبيق الغير السليم والدقيق لمفهوم الإدارة الإلكترونية، والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى الإدارة الإلكترونية دون الاعتماد على التسلسل والتدرج في الانتقال من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة لأن التخلي عن النمط التقليدي للإدارة دون إنجاز نمط الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل، يؤدي إلى خسارة الأولى دون ربح الثانية و الذي يعمل بدوره على تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة أو إيقافها ريثما يتم الإنجاز الشامل والكامل للنظام الإداري الإلكتروني أو العودة إلى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء وهذا الأمر الذي لا تسعى أي دولة للوصول إليه.

4. **الكلفة الباهظة لبناء البيئة الإلكترونية**: وذلك لما تحتاجه من بنية تحتية وخدمات مساندة للمشاريع الإلكترونية، من تدريب وتأهيل والتي يتم اقتطاع جزء كبير من ميزانية الدولة لها مما يؤثر على أولويات تنفيذ الخدمات وخاصة في البلدان النامية.

المطلب الثاني: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

يشير غنيم أحمد بأنه يوجد مجموعة عوامل تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتحد من جني ثمارها، ويمكن إيجازها على النحو الآتي:<sup>1</sup>

- التحول من العمل الإداري التقليدي اليدوي إلى الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على التقنيات الرقمية الحديثة لا يعني بالضرورة إلغاء كل النظم اليدوية والعودة إلى نقطة البداية وفقدان السرية في المعاملات، بل إن هذا التحول سوف يدعم الاهتمام بالسرية من قبل الموظف والخوف من التغيير من قبل المسؤولين والموظفين، والانتقال من النظام اليدوي المعتاد إلى النظام الإلكتروني.
- تداخل مسؤوليات اتخاذ القرار.
- قلة الاعتمادات المالية للتطبيقات الحديثة.
- عدم توفر الأنترنت بشكل موسع في المؤسسات أو اقتصارها على فئة معينة دون غيرها.
- عائق اللغة في بعض الأحيان والمصطلحات.
- لم يكن الاهتمام بالأداء سابقا محورا يدفع للتغيير.
- نقص الاعتمادات المالية.

المطلب الثالث: مزايا وعوامل نجاح الإدارة الإلكترونية:

أولاً: مزايا الإدارة الإلكترونية: يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>2</sup>

- السرعة في إنجاز العمل استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات.
- المساعدة في اتخاذ القرارات بالتوفير الدائم للمعلومات بين يدي متخذي القرار.
- خفض تكاليف العمل الإداري مع رفع مستوى الأداء.
- تجاوز مشكلة البعدين الجغرافي والزمني.
- معالجة والقضاء على البيروقراطية والرشوة.
- تطوير آلية العمل ومواكبة التطورات.

<sup>1</sup> - غسان طالب الزعاريب، "الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة"، دار لبيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص.41، 42.

<sup>2</sup> - فارس كريم، "متطلبات الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر"، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، 2008، ص.20.



- التخطيط للمشاريع المستقبلية.
- تجاوز مشاكل العمل اليومية بسرعة.
- رفع كفاءة العاملين في الإدارة.

### ثانياً: عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية:

على المسؤولين في المؤسسة الذين يرغبون في التحول للإدارة الإلكترونية أن يأخذوا في الحسبان عدة عوامل لتحقيق النجاح ومن أهمها:<sup>1</sup>

- ✓ وضوح الرؤية الإستراتيجية للمسؤولين في المنشأة والاستبعاد الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية من تخطيط وتنفيذ وإنتاج وتشغيل وتطوير كما نلاحظ في بعض الدوائر الحكومية والشركات التجارية وجود إعلانات كبيرة لتوضيح الرؤيا والرسالة.
- ✓ الرعاية المباشرة والشاملة للإدارة العليا بالمنشأة والبعد عن الاتكالية والارتجالية في معالجة الأمور.
- ✓ التطوير المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استيعابها وفهم أهدافها مع التأكد على تدوينها وتصنيفها.
- ✓ التدريب والتأهيل وتأمين الاحتياجات التدريبية لجميع الموظفين كلا حسب تخصصه.
- ✓ التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال.
- ✓ تحقيق مبدأ الشفافية والتطبيق الأمثل للواقعية.
- ✓ تأمين سرية المعلومات للمستفيدين.
- ✓ التعاون الإيجابي بين أفراد الإدارة داخل المؤسسة والابتعاد عن الاعتبارات الشخصية.
- ✓ الاستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الخطأ.

<sup>1</sup> - لمين علوطي، "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية"، مجلة بحوث ودراسات اقتصادية عربية، المجلد 1، العدد 42، 2008، ص. 146.

## خلاصة:

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى الإدارة الإلكترونية وكل المعلومات المتنوعة التي تتضمنها من خصائص ومبادئ ومتطلبات وأهداف، وكشف التحديات والمعوقات التي تواجهها والإشادة بأهميتها وعوامل نجاحها.

إن المكانة الراقية والأهمية البالغة التي وصلت إليها الإدارة الإلكترونية تظهر على مدى تطبيقاتها في جميع وظائف المؤسسة، وذلك بالاعتماد على عناصر تكنولوجيا المعلومات المتمثلة في أجهزة الإعلام الآلي والبرامج والشبكات الإلكترونية، وكذا الموارد البشرية الكفؤة التي تساهم في تسيير الأعمال الإدارية باحترافية وسلاسة. ولقد سعت الجزائر كغيرها من الدول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية وتعميم أسلوب تقديم الخدمات إلكترونيا في جميع قطاعاتها لاسيما قطاع الضمان الاجتماعي، بعد أن أصبح أسلوب العمل التقليدي يشكل عائقا في وجه ترقية الخدمات، لذا كان لابد من التماشي مع متطلبات التقدم ومواكبة العصر الجديد.

الفصل الثاني:  
مدخل للضمان الاجتماعي في  
الجزائر

## تمهيد:

يحتل الحق في الضمان الاجتماعي مكانة متميزة بين الحقوق الأساسية المعترف بها للإنسان سواء في مستويات العمل الدولية أو الأنظمة الداخلية والتي نصت عليها المعاهدات والداستير الدولية وهو ما أكده الإعلان العالمي لحقوق الإنسان في المادة رقم "22" منه والتي نصت على أن: "كل شخص باعتباره عضواً في المجتمع الحق في الضمان الاجتماعي، ومن حقه ان توفر له من خلال المجهود القومي والتعاون الدولي وبما يتفق مع هيكل كل دولة ومواردها الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي لا غنى عنها لكرامته ولتنامي شخصيته في حرية " وكذلك المادة 25 البند (1) والتي نصت على: " لكل شخص حق في مستوى معيشة يكفي لضمان الصحة والرفاه له ولأسرته ، وخاصة على صعيد المأكل والملبس والسكن والعناية الطبية وعلى صعيد الخدمات الاجتماعية الضرورية وله الحق في ما يامن به الغوائل في حالات البطالة أو المرض أو العجز أو الترميل أو الشيخوخة أو غير ذلك من الظروف الخارجة عن ارادته والتي تفقده أسباب عيشه"<sup>1</sup> فهو أداة فعالة للحماية الاجتماعية ضد الاخطار التي تهدد الافراد المستفيدين من الضمان الاجتماعي وذوي حقوقهم فالحماية الاجتماعية ترتكز على إدارة المخاطر.

ولهذا يعد الضمان الاجتماعي من زاوية أخرى أحد أهم ركائز الحماية الاجتماعية بل مدخلها الأساسي فهو أداة لتحقيق متطلباتها الجوهرية، فمن تداعيات التطوع العالمي للعدالة الاجتماعية تعزيز تدابير الحماية الاجتماعية بتوسيع الضمان الاجتماعي واعتماده كضرورة اقتصادية واجتماعية للتنمية والتقدم وتكريس السلم الاجتماعي.

1- الاعلان العالمي لحقوق الانسان المعتمد من طرف جمعية الامم المتحدة بتاريخ 10 ديسمبر 1948

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والتاريخي للضمان الاجتماعي:

## المطلب الأول: نشوء وتطور الضمان الاجتماعي:

يرجع ظهور الحماية الاجتماعية إلى ظهور المجتمعات الأولى و التي تميزت بعمق العلاقات بين أفرادها ، فهو نتيجة لمجموعة من العوامل الإنسانية والفكرية والاجتماعية التي تتمثل في حاجة الإنسان إلى العيش بأمان، إذ كان التعاون والتماسك بين أفراد الأسرة والمجتمع كافيا لمواجهة مخاطر الحياة خاصة في المجتمعات الزراعية والحرفية، وكان الإدخار من الوسائل الرئيسية التي واجه بها الانسان هذه المخاطر، ومع تطور المجتمعات وتفكك الاسرة وظهور النزعة الفردية المادية تراجع دور الأسرة مما أدى الى صعوبة تأمين الفرد لحاجاته ومواجهة المخاطر الاجتماعية، وقد زادت هذه الصعوبات مع نمو المجتمع الرأسمالي القائم على الفردية وحرية المبادرة خاصة بعد قيام الثورة الصناعية في منتصف القرن الثامن عشر مما أثر على مختلف جوانب الحياة الاجتماعية والاقتصادية ونشوء الطبقة العمالية الصناعية التي تعتمد في حياتها على مواردها الضئيلة من اجر العمل وتركز الثروة في أيدي طبقة قليلة من الأشخاص كما أن استعمال الآلات أدى إلى تقليص الحاجة إلى اليد العاملة ما نتج عنه سوء أحوال الطبقة العاملة صحيا واجتماعيا وسلوكيا فانتشرت البطالة والبطس والفقر .

وهكذا كان العامل يتحمل مخاطر الإنتاج والتقدم الصناعي بينما أرباب العمل يستحوذون على الإنتاج والثروة، من هنا اتجهت الجهود إلى استظهار الأسس لنظام جديد يكفل معالجة التناقضات الناشئة عن التحول الصناعي ويعيد للعامل أمانه الإقتصادي والاجتماعي، ومن ناحية أخرى نجحت الطبقة العاملة بعد طول نضال في توحيد صفوفها للدفاع عن مصالحها والحد من هيمنة الطبقة الرأسمالية، مما استوجب تدخل السلطات نتيجة إدراكها أن زوال الشعور بالأمان لدى العمال وخوفهم الدائم من الأخطار التي تحيق بهم هما من العوامل التي تشل حركتهم وتقلل من إنتاجهم، ومادامت الدولة تحرص على ثروتها الوطنية المادية وتوفر لها كل أشكال الحماية فمن المنطقي أن يمتد هذا الحرص إلى الطبقة العاملة بما يستوجب توفير الحماية لها من المخاطر التي تهددها وتؤثر في قدرتها على الإنتاج، وقد سبق ظهور الضمان الاجتماعي بمفهومه الحديث بعض نظم الحماية الاجتماعية الفردية والجماعية الخاصة : (الإدخار، المعونة المتبادلة ، الضمان ( التأمين ) الخاص، نظام التقاعد والصرف من الخدمة، المسؤولية المدنية عن طوارئ العمل، التأمينات الاجتماعية).

ولقد كانت ألمانيا السبّاقة إلى الأخذ بنظام التأمين الاجتماعي، حيث صدر في عهد بسمارك أول نظام قانوني للتأمين الاجتماعي، والذي كان يتسم بالتعددية أي أنها لم تواجه المخاطر الاجتماعية كمجموعة واحدة تهدد الأمن الاقتصادي للأفراد ولكنها تواجهها كلا على حدى فكانت هناك عدة نظم للتأمين الاجتماعي كل نظام يعمل بمعزل عن النظام الآخر، وبالرغم من كل المزايا التي احتوت عليها إلا أنها لم تفلح في ضمان الأمن الاقتصادي للأفراد على النحو المرجو منها، وتابع الضمان الاجتماعي تطوره حتى بلغ مفهومه الراهن في أعقاب الحرب العالمية الثانية وكان الفضل في ذلك لتقرير "اللورد بيفريدج" والذي اقترح نظاما شاملا للضمان الاجتماعي يكفل الحد الأدنى من المعيشة اللائقة لكافة الأسر، ورأى أن سياسة الدولة يجب أن تنصب على تحقيق ثلاثة أهداف هي: توفير العمل لكل قادر عليه وإزالة البطالة، ضمان القدرة على العمل عن طريق الإهتمام بصحة العمال، ضمان أجر كافي لمعيشة العامل ومعيشة عائلته<sup>1</sup>.

ولاستكمال نظام التوحيد يرى "بيفريدج" أنه لا يكفي توحيد الجهاز الإداري فحسب بل ينبغي توحيد قيمة الإشتراك بالنسبة للمخاطر المختلفة في إطار النظام العام كما توحد قواعد المساهمة من جانب أصحاب العمل في هذا النظام<sup>2</sup>، وتابع الضمان الاجتماعي تطوره فتعددت الإعلانات والمواثيق الدولية التي حرصت على تأكيد حق الإنسان في الضمان الاجتماعي والتي تدعو من خلالها الدول إلى التعاون والعمل على توفير الضمان الاجتماعي لشعبها من أجل الوصول إلى السلم الاجتماعي وتمكين مواطنيها من العيش بأمان دون الخوف من الفقر والعوز، ولعل من أبرز هذه المواثيق الدولية ميثاق الأطنطي سنة 1941 الذي أكد على ضرورة التعاون الأكمل بين جميع الدول في المجال الاقتصادي لتحسين شروط العمل ودفع مستوى الحياة الاقتصادية وتوفير التأمين الاجتماعي للجميع، وقد عقد في نيويورك في الفترة من 27 أكتوبر إلى 5 نوفمبر 1941 مؤتمر دولي للعمل صدرت عنه توصية تطالب بالاستعانة بأجهزة منظمة العمل الدولية في سبيل وضع توصيات من أجل وضع الميثاق الأطنطي موضع التنفيذ، إعلان فيلادلفيا الصادر عن منظمة العمل الدولية سنة 1944، الإعلان العالمي لحقوق الإنسان الصادر عن الجمعية العامة للأمم المتحدة سنة 1948<sup>3</sup>.

1 - حسين عبد اللطيف حمدان، "مرجع سبق ذكره"

2 - احمد حسن البرعي، المبادئ العامة للتأمينات الاجتماعية وتطبيقاتها في القانون المقارن"، دار الفكر العربي، مصر، ص.135.

3-الطيب سماتي، "تدوة بعنوان الإطار القانوني للتأمينات الاجتماعية في التشريع الجزائري ومشاكله العملية"، جامعة

فرحات عباس، 26/25 افريل، 2011

المطلب الثاني: تعريف وخصائص الضمان الاجتماعي:

أولاً: تعريف الضمان الاجتماعي:

الضمان في اللغة يعني والكفالة يقال ضمن الشيء يعني كفله والكافل هو الضامن والمنفق والمربي والعائل، فالضمان الاجتماعي بالمعنى اللغوي يعني الكفالة الاجتماعية أي الضمان والإنفاق والإعالة والتربية الاجتماعية، أو على العموم قيام القادرين بسد حاجات المحتاجين وقضاء حوائجهم، اما في الاصطلاح فتتنازع الضمان الاجتماعي فكرتان ، فكرة الهدف وفكرة النظام ، فباعتبره هدفا يعبر عن التضامن بين أبناء الجماعة الواحدة في سعيهم لتحرير الفرد من الفقر والعوز و باعتبره نظاما يعبر الضمان الاجتماعي عن الوسيلة أو الوسائل الواجب اعتمادها لبلوغ هذا الهدف، ويرى البعض أن الضمان الاجتماعي ليس هدفا منفصلا عن النظام أو هو نظام منعزل عن هدفه بل هو الاثنان معا لذلك فخير تعريف له ذلك الذي يشمل الضمان الاجتماعي كهدف ونظام كما يلي : النظام الاجتماعي نظام تقرره الدولة ويرمي الى حماية الفئات الضعيفة التي يحددها القانون وضمان أمنها المعيشي في حالات المرض والأمومة وإصابات العمل والبطالة والعجز والشيخوخة والوفاة و بتغطية الأعباء العائلية والنفقات الاستثنائية و يمنحها دخلا يحل محل الدخل الذي ينقطع ، ويتم تمويل النظام عن طريق الإشتراكات أو الضرائب في حدود النسب التي يحددها القانون<sup>1</sup>، فالضمان الاجتماعي هو مؤسسة أو مجموعة من المؤسسات التي تضمن للأفراد الموارد من أجل التصدي لأي خطر اجتماعي.

الضمان الاجتماعي هو أن يحصل الناس على منافع أو خدمات تقديرا لمساهماتهم في برنامج التأمين وعادة ما تشمل هذه الخدمات الرعاية الصحية والدعم المالي من خلال البطالة أو التقاعد أو المرض والصحة والسلامة في العمل.

ثانياً: خصائص الضمان الاجتماعي:

1- الضمان الاجتماعي قائم على التكافل:

الضمان الاجتماعي مبني على أساس التكافل الاجتماعي وذلك ضد المخاطر الاجتماعية التي قد تلحق بالأفراد بحيث أن المتحملين لعبء الضمان الاجتماعي لا يكونون بالضرورة من المستفيدين منه بل القادرين على المساهمة فيه لاسيما وأن الفئات المحتاجة إلى الضمان الاجتماعي هي أقل الفئات قدرة على دفع نفقاته وبالتالي ما يمكن قوله أن الضمان الاجتماعي جاء أساسا لتحقيق العدالة الاجتماعية بين أفراد

<sup>1</sup> - حسين عبد اللطيف حمدان، "احكام الضمان الاجتماعي"، الدار الجامعية، 1998، بيروت ص. 32.

المجتمع وهذا ما يؤكد بأن الضمان الاجتماعي يعتبر مظهرا من مظاهر التكافل الاجتماعي، ولأن تمويله يتم بواسطة إشتراكات المستفيدين وأرباب العمل ومساهمات الدولة.

**الضمان الاجتماعي نظام الزامي:** إن نظام الضمان الاجتماعي هو نظام الزامي تفرضه الدولة والسبب أن الضمان الاجتماعي يهدف إلى إضفاء الحماية على أشخاص تقتضي المصلحة حمايتهم ولو ترك الأمر لهؤلاء حرية الإنتساب من عدمه فقد يختارون عدم الإنتساب بسبب ما يترتب عليهم من أعباء ويكون على أساس نصوص قانونية ملزمة لا يمكن مخالفتها لا من طرف المستفيد ولا من طرف المستخدمين مهما كان قطاع نشاطهم.

**الضمان الاجتماعي هو نظام قانوني:** الضمان الاجتماعي نظام قانوني بمعنى أنه يتقرر بموجب قوانين صادرة عن الجهات المختصة في الدولة وباعتباره كذلك فإنه يقوم أساسا على تحديد اهداف هذا النظام ونطاق تطبيقه سواء من حيث الأشخاص المستفيدين منه او من حيث الاخطار المضمونة بموجبه.

**الضمان الاجتماعي هو نظام عام:** إن الدور الذي يقوم به الضمان الاجتماعي في تحقيق أهداف المجتمع وذلك من خلال تحقيق العدالة وتوفير الامن الاجتماعيين هذا ما جعل قواعده آمرة وملزمة وبالتالي جعل منه ركيزة من ركائز النظام العام الذي يقوم عليه المجتمع<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: التمييز بين الضمان الاجتماعي والأنظمة المشابهة له:

يقع العديد من الأشخاص في الخلط بين الضمان الاجتماعي والأنظمة الاجتماعية الأخرى التي تلتقي معه في نفس الهدف وهو مكافحة الفقر والعوز.

**1 الضمان الاجتماعي والمساعدات الاجتماعية:** المساعدات الاجتماعية هي العطاءات والخدمات التي تقدمها الدولة أو الأفراد أو الجمعيات للفقراء والتي تكون بدون مقابل ولا تعطى للأشخاص إلا إذا كانوا بحاجة إليها وهي اختيارية وتقديرية عكس الضمان الاجتماعي والذي يكون مقابل إشتراكات وهي حق مضمون تؤدي لمستحقيها كلما توفرت شروطها.

**2- الضمان الاجتماعي والتأمين الاجتماعي:** التأمين الاجتماعي هو ذلك النظام الذي يكفل للفرد حماية معينة ضد خطر معين، فهو يختلف عن الضمان الاجتماعي من حيث نطاق تطبيقه والغاية منه، فالتأمين الاجتماعي يسعى إلى حماية الفرد من الخطر المؤمن عليه دون غيره، أما الضمان الاجتماعي فهو يسعى الى حماية الأفراد من الاخطار والأعباء الاجتماعية فهو أوسع نطاقا وأبعد غاية من التأمين الاجتماعي.

<sup>1</sup> - خليفي عبد الرحمن، "نظام التقاعد والمعاشات في الجزائر"، دار العلوم للنشر والتوزيع، ص 89



## 2- الضمان الإجتماعي والمعونة المتبادلة:

المعونة المتبادلة هي التي يتبادلها أشخاص معرضون لمخاطر متشابهة في اطار جمعيات ينشئونها لهذا الغرض فهو يتشابه مع الضمان الإجتماعي في أن كلاهما قائم على أساس من التضامن بين أعضائه لمواجهة الأخطار، إلا أنهما يختلفان في أن الضمان الإجتماعي هو نظام عام تقوم به الدولة كما أنه نظام قانوني وإلزامي وأوسع نطاقا من حيث المستفيدين أو الأخطار التي يضمنها، كما أنه ثابت ومستمر على عكس المعونة المتبادلة فهي نظام اتفاقي يقوم على التوافق بين أفرادها وهو إختياري متروك لإرادة الأفراد وهو نظام خاص يلجأ إليه الافراد فهو يفتقر للإستقرار والإستمرارية.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - حسين عبد اللطيف حمدان، مرجع سابق، ص.36.

## المبحث الثاني: التطور التاريخي لمنظومة الضمان الاجتماعي في الجزائر

الضمان الاجتماعي نظام متطور يتأثر بالظروف والأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تحيط به، ولذلك فإن أي تطور أو تبدل في هذه الأوضاع سرعان ما ينعكس تطورا وتبدلا في أحكام النظام نفسه<sup>1</sup> وهذا ما حصل بالنسبة لنظام الضمان الاجتماعي في الجزائر، فلقد عرف نظام الضمان الاجتماعي في الجزائر عدة تطورات وذلك تبعا لمراحل عديدة مرت بها الدولة الجزائرية، فمنظومة الضمان الاجتماعي في الجزائر ليست وليدة الاستقلال بل أنها تمتد إلى الفترة الإستعمارية، فالمستعمر الفرنسي كان ينظر إلى الجزائر كجزء لا يتجزأ من فرنسا آنذاك خاصة في المرحلة التي أراد فيها تشجيع المعمرين للقدوم إلى الجزائر فقامت بإعطائهم أكبر قدر من الإمتيازات في مجال الحماية الاجتماعية مثلما هو معمول به في فرنسا<sup>2</sup>، وبعد الإستقلال تم تسجيل تحسنا كبيرا لا سيما التوجه نحو تعميم الحماية الاجتماعية من خلال توسيع نطاقها لتشمل فئات واسعة من المواطنين مع تبسيط الإجراءات والتشريعات المعمول بها والعمل على تحسين الخدمات المقدمة إلى أن أصبح الحق في الضمان الاجتماعي منصوص عليه في الميثاق الوطني لسنة 1976 بالاعتراف بالحق في الصحة والحماية الاجتماعية وكذا في دستور 1976 و 2016 الذي اعترف لجميع المواطنين الحق في حماية صحتهم.

1 - حسين عبد اللطيف حمدان، مرجع سابق، ص 11

2- قمري زينة وبوالشعور شريفة، نظام الضمان الاجتماعي في الجزائر مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات"، المجلد، 9 العدد 2، سنة 2021، ص.111.

## المطلب الأول: الضمان الاجتماعي قبل الاستقلال

تميز تاريخ الضمان الاجتماعي خلال فترة الاستعمار بغياب المساواة والعدل الواضح تجاه الشعب الجزائري.

فبحكم الظلم والاضطهاد الذي كان يعاني منه العمال الجزائريين والعلاقة العدائية التي ميزت بينهم وبين أرباب العمل والمستعمر أدى إلى تحرك العمال ونضالهم وعلى وجه الخصوص خلال الفترة الممتدة ما بين 1947 و1949 من أجل انتزاع أولى القوانين المتعلقة بالضمان الاجتماعي، لقد تأكدت الإدارة الاستعمارية من خلال المطالب الاجتماعية للعمال الجزائريين، من أن هذه المطالب تحمل طابع سياسي قائم على النضال من أجل افتكاك الحرية واستقلال البلاد، لهذا عمد أرباب العمل الفرنسيون والإدارة الاستعمارية إلى إرجاء تطبيق قوانين الضمان الاجتماعي بالجزائر التي تم التصويت عليها بفرنسا سنة 1945 علاوة على ذلك تم تعديل مضمون هذه القوانين بالنسبة للجزائر، قصد تقييد نطاقها، ففي هذه المرحلة تم سن أولى التشريعات المتعلقة بالتأمينات الاجتماعية في الجزائر، حيث تم إصدار الأمر المؤرخ في يونيو 1949 الذي مكن الجزائر من الاستفادة من نظام للضمان الاجتماعي والتقاعد بالنسبة للنظام العام والذي لم يسري مفعوله إلا سنة 1950 بالنسبة للتأمينات الاجتماعية وسنة 1957 بالنسبة للشيخوخة واستفادة عمال القطاع الفلاحي من المنح العائلية سنة 1956 .

كما صاحب تطبيق الأمر الصادر سنة 1949 تمييز وإجحاف اتجاه العمال الجزائريين:

- نظام بيروقراطي معقد.
  - الشك وكذا الرقابة المتعددة والمهينة لكل طالب حق من أصل جزائري، الرامية إلى جعل المؤمن لهم اجتماعيا يتراجعون عن مطالبة حقوقهم.
  - تعقيد التشريع والشروط المفروضة.
- وبالرغم من هذا التمييز والإجحاف في حق العمال الجزائريين، فقد اصطدمت هذه القوانين بمعارضة أرباب العمل فيما يخص تطبيقها، لاسيما تجاه الجزائريين.

فقد كانت القوانين والتشريعات المطبقة في هذه الفترة تراعي مصالح المستعمر، مع وضع شروط صارمة للاستفادة منها، مما دعم عوامل إقصاء الجزائريين من الاستفادة من الحماية الاجتماعية، مع تفضيل القطاعات الأساسية الضرورية لسير اقتصاد المستعمر، وهذا ما يفسر المسار الذي انتهجه الضمان

الإجتماعي بالجزائر فقد مس بالدرجة الأولى الوظيف العمومي وقطاعات بعض المصالح كالكهرباء والغاز، السكك الحديدية والمناجم والبنوك والتأمينات علاوة عن بعض المصالح الأخرى<sup>1</sup>.

وعليه فقد تميزت منظومة الضمان الإجتماعي في هذه الفترة بالاضطهاد والتمييز العنصري ضد العمال الجزائريين، مع تحايل أرباب العمل والذين كانوا يستخدمون يدا عاملة جزائرية دون التصريح بها ولم يكن لهؤلاء العمال إلا الرضوخ إلى هذا الواقع بسبب الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية المزرية التي كانوا يعيشونها.

فلقد تم انتهاك المبادئ الأساسية للضمان الإجتماعي، فالحماية الإجتماعية لم تمس سوى فئات محددة وصغيرة من الجزائريين.

### المطلب الثاني: الضمان الإجتماعي بعد الاستقلال الى غاية سنة 1983

غداة الاستقلال تعرض الضمان الاجتماعي على غرار باقي القطاعات إلى هجمات إجرامية نفذها المستعمر الفرنسي قبل خروجه من الجزائر:

- نهب أموال هيئات الضمان الاجتماعي مما أدى إلى تدهور الوضعية المالية لها.
- تدمير جزء كبير من الأرشيف وحرقت ملفات المؤمن لهم اجتماعيا.
- الفرار الجماعي لأغلبية الموظفين الفرنسيين مما أدى إلى ترك منظومة الضمان الاجتماعي في أغلب الأحيان بدون تأطير.

وبالرغم من الظروف الصعبة التي مرت بها هيئات الضمان الاجتماعي فقد تمكنت السلطات الجزائرية من بعث هذا القطاع في زمن قياسي بفضل الإطارات والعمال الجزائريين على قلتهم وذلك بإعادة تكوين الملفات ودفع الاداءات لفائدة المؤمنين.

عقب الاستقلال مباشرة أصدر المشرع الجزائري القانون 157 الصادر بتاريخ 11 ديسمبر 1962 والذي مدد بموجبه سريان العمل بالقوانين الفرنسية التي لا تتعارض مع السيادة الوطنية إلى غاية إصدار قوانين جديدة لهذا فإن معظم قوانين الضمان الاجتماعي كانت موروثا وامتداد للنظام الفرنسي مع قيام السلطات الجزائرية بإجراء بعض التغييرات خاصة في المفاهيم وكذا توسيع الضمان الاجتماعي ليشمل فئات واسعة من المجتمع الجزائري والتي لم تكن مشمولة في النظام السابق خاصة وأن الجزائر انتهجت الاشتراكية كسياسة للدولة ونمط لتسيير المؤسسات العامة.

<sup>1</sup> - قمرى زينة بو الشعور شريفة، "مرجع سابق"، ص.112

فقد كان نظام الضمان الإجتماعي يعتمد على تعدد الأنظمة (11 نظام للضمان الإجتماعي وتحت العديد من الوزارات وزارة الصحة، المالية والفلاحة، ويمنح امتيازات متباينة ومهيكلية على الصعيد الإداري من خلال 20 هيئة مكلفة بتسيير النظام العام للقطاع غير الفلاحي وصناديق النظام الخاص وصناديق للنظام الفلاحي) وتمثلت هذه الأنظمة في النظام العام الذي يغطي جميع العمال الأجراء.

✓ النظام الفلاحي المسير من طرف صندوق التعاون الفلاحي CNMA والذي يغطي عمال القطاع الزراعي.

✓ نظام الموظفين والمسير من طرف صندوق الضمان الإجتماعي والموظفين CSSF والصندوق العام للتقاعد CGRA .

✓ نظام مستخدمي السكك الحديدية يسير من طرف صندوق مسيري السكك الحديدية CC.

✓ نظام عمال المناجم ويسير من قبل صندوق الضمان الاجتماعي والمناجم CSSM.

✓ نظام عمال شركة الكهرباء والغاز الجزائرية والمسير من قبل صندوق التأمين والطوارئ لعمال الشركة الوطنية للكهرباء والغاز CAPAS .

✓ نظام عمال البحر والمسير من قبل المؤسسة الوطنية للبحارة والصيادين ENMP .

✓ نظام لغير الأجراء والمسير من قبل صندوق تأمين الشيوخة CAVNOS.

✓ نظام الطلبة.

✓ نظام العسكريين CAMSSF .

✓ نظام خاص بالأشخاص غير المرسمين أي العاملين لدى الدولة والجماعات المحلية بشكل مؤقت<sup>1</sup>.

وبسبب هذه التعقيدات والتعدد في الأنظمة بدأ المسعى نحو التوحيد ابتداء من مرحلة السبعينات حيث استدرك المشرع هذا الأمر بصدور المرسوم رقم 116 الصادر بتاريخ 1 اوت 1970 الذي جاء قصد توحيد التنظيم الإداري لمنظومة الضمان الاجتماعي<sup>2</sup> في 06 صناديق مع توسيع صلاحياتها ووضعها تحت وصاية وزارة وهي وزارة العمل والشؤون الاجتماعية والمحددة في المادة الأولى: والمتعلق بالتنظيم الإداري لهيئات الضمان الاجتماعي على أن تشكيل النظام غير الفلاحي ونظام الموظفين ونظام المنجمي ونظام غير الأجراء التابعين للحرف غير الفلاحية للضمان الاجتماعي يتضمن الهيئات التالية:

<sup>1</sup> LAMRI LARBI LE SYSTEME DE SECURITE SOCIALE DE L'ALGERIE PAGE 15 16

<sup>2</sup> - قويدر ميمونة، "تطور منظومة الضمان الاجتماعي الجزائري من منظور وابعاد تقرير بيفريدج، مجلة البحوث في

الحقوق والعلوم السياسية المجلد 7 العدد 2 سنة 2021 ص 431

- الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي CNSS.
- الصناديق الجهوية للضمان الإجتماعي CASOREC -CASORAN -CASORAL.
- صندوق التأمين عن الشيخوخة للأجراء CAVNOS.
- صندوق الضمان الإجتماعي للموظفين CSSF.
- صندوق الضمان الإجتماعي لعمال المناجم CSSM.
- صندوق التأمين على الشيخوخة لغير الأجراء.

**المادة 02:** تتمتع هيئات الضمان الإجتماعي التي يسري عليها هذا المرسوم بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتخضع للوصاية الإدارية ومراقبة وزارة العمل والشؤون الإجتماعية<sup>1</sup>

وفي 05 افريل 1971 صدر الامر رقم 14/71 المتعلق بوضع نظام جديد للتأمينات الإجتماعية الفلاحية إذ أصبحوا يتمتعون بنفس مزايا النظام العام وذلك من خلال المراسيم التالية المرسوم 70/71 والمتعلق بكيفية تطبيق التأمينات عن المرض والعجز، المرسوم 71/71 المتعلق بكيفية التأمين في حالة الوفاة، المرسوم 72/71 كيفية تطبيق التأمين على الأمومة، المرسوم 73/71 كيفية تطبيق التأمين على الشيخوخة، المرسوم 74/71 كيفية تطبيق منحة العمال المسنين، المرسوم 75/71 المتعلق بالصندوق الإجتماعي لصناديق الضمان الإجتماعي الفلاحي، المرسوم 76/71 يتعلق بتمويل تكاليف التأمينات الإجتماعية الفلاحية، المرسوم 77/71 يتعلق بوضع نظام للمنح العائلية وهذا في القطاع الفلاحي<sup>2</sup>.

وفي سنة 1974 تم وضع كل هذه الأنظمة والصناديق تحت وصاية وزير العمل والشؤون الإجتماعية بعد أن كانت تحت وصاية عدة وزارات مختلفة وذلك بناء على الأمر رقم 8/74 الصادر بتاريخ 1974/01/30 يتعلق بوصاية هيئات الضمان الإجتماعي وكذلك الامر رقم 7/74 يتضمن تحويل بعض الصلاحيات الممارسة من قبل الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط فيما يخص الضمان الإجتماعي إلى صندوق الضمان الإجتماعي للموظفين<sup>3</sup>.

كما نص القانون رقم 12/78 المؤرخ في 05 أوت 1978 المتضمن القانون الأساسي للعامل الفصل الأول حقوق العامل المادة 09 منه تؤمن الدولة الحماية الإجتماعية للعامل والأسرة التي تكون في

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية الجزائرية، عدد 68

<sup>2</sup> - الجريدة الرسمية الجزائرية، 9 افريل 1971، العدد. 29.

<sup>3</sup> - الجريدة الرسمية الجزائرية، 5 فيفري 1974، العدد 11. ص. 115.

كفالتة من آثار الشيخوخة والمرض وحوادث العمل والوفاة<sup>1</sup>، تطبيقا للمبادئ المنصوص عليها في الميثاق الوطني في مجال الحماية الاجتماعية للعمال فخلال هذه الفترة كان نظام الضمان الاجتماعي الجزائري يتميز بوجود النظام العام أي بحسب الفئات العاملة ومجموعة من الأنظمة الخاصة التي تستند على المهنة والقطاع الفلاحي.

### المطلب الثالث: الضمان الاجتماعي بعد سنة 1983

في سنة 1974 صدر أمر ينص على إنشاء لجنة وطنية لإعادة إصلاح الضمان الاجتماعي حيث بعد إنشائها سنة 1975 عكفت هذه اللجنة على دراسة كل الجوانب المتعلقة بهذا الإصلاح وذلك من خلال تكريس المبادئ الأساسية للضمان الاجتماعي والمتمثلة في وحدة تمويلها وتسييرها وذلك بالتخلي عن جميع الأنظمة السابقة والتوجه نحو فكرة نظام موحد شامل خاص بالضمان الاجتماعي يتم من خلاله توحيد الاشتراكات والامتيازات لصالح كل العمال بجميع فئاتهم مع إلزامية الانتساب وهو ما يحقق قدر كبير من التضامن يوفر أداءات من مستوى رفيع ويسمح بتوسيع رقعة المستفيدين<sup>2</sup>.

إن التحول الحقيقي لنظام الضمان الاجتماعي في الجزائر كان سنة 1983 وذلك بصور 05 نصوص قانونية متمثلة في:

- القانون رقم 83-11 المؤرخ في 2 يوليو 1983 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية، يهدف هذا القانون إلى إنشاء نظام وحيد للتأمينات الاجتماعية وهو يغطي المخاطر التالية: المرض والولادة، العجز والوفاة.

- القانون رقم 83-12 المؤرخ في 2 يوليو 1983 يهدف هذا القانون إلى تأسيس نظام وحيد للتقاعد والذي يقوم على المبادئ التالية:

- توحيد القواعد المتعلقة بتقدير الحقوق.
- توحيد القواعد المتعلقة بتقدير الامتيازات.
- توحيد التمويل.

- القانون رقم 83-13 المؤرخ في 2 يوليو 1983 يهدف هذا القانون إلى تأسيس نظام وحيد يتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية.

1 - الجريدة الرسمية الجزائرية، 8 اوت، 1978، العدد 32

2 - قويدر ميمونة، "مرجع سبق ذكره"، ص 432

- القانون رقم 83-14 المؤرخ في 2 يوليو 1983 المتعلق بالتزامات المكلفين في مجال الضمان الاجتماعي.
- القانون رقم 83-15 المؤرخ في 2 يوليو 1983 المتعلق بالمنازعات في مجال الضمان الاجتماعي.<sup>1</sup>
- وبتاريخ 20 اوت 1985 صدر المرسوم رقم 223/85 والمتضمن التنظيم الإداري للضمان الاجتماعي<sup>2</sup> حيث تم توحيد هيئات الضمان الاجتماعي في صندوقين بما فيهم العمال الغير أجراء:
- الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية CNASAT .
- الصندوق الوطني للمعاشات.
- على أن يكون مقر الصندوقين في مدينة الجزائر ولكل منهما هيكل يسمى وكالة ولاتية مع تحديد المهام والاختصاص لكل من الصندوقين في نفس المرسوم .
- بتاريخ 24 جانفي 1987 صدور القرار الوزاري المشترك الذي يتضمن التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للمعاشات وكذلك التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية CNASAT.<sup>3</sup>
- وبصدور القانون رقم 01/88 المؤرخ في 12 جانفي 1988 المتعلق بالقانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية حيث عرف أجهزة الضمان الاجتماعي بأنها هيئات عمومية ذات تسيير خاص (المادة 49).

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية الجزائرية، 5 يوليو 1983، العدد 28

<sup>2</sup> - الجريدة الرسمية الجزائرية، 21 اوت 1985، العدد 35

<sup>3</sup> - الجريدة الرسمية الجزائرية، 15 يوليو 1987، العدد 29



**المبحث الثالث: هياكل الضمان الاجتماعي في الجزائر وطرق تمويلها والمخاطر التي يغطيها:****المطلب الأول: هياكل الضمان الاجتماعي في الجزائر**

مع التحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي مر بها الدولة الجزائرية كان لزاما على منظومة الضمان الإجتماعي التكيف مع هذه التحولات والتي كان أبرزها سنة 1992 بإنشاء 03 صناديق بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07/92 المؤرخ في 04 جانفي 1992 يتضمن الوضع القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي

- الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS.
- الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير أجراء CASNOS.
- الصندوق الوطني للتقاعد<sup>1</sup>. CNR.

وفي سنة 1994 تم إنشاء الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC. الصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر والبطالة الناجمة على سوء الأحوال الجوية في قطاعات البناء والأشغال العمومية والري.

**أولا: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (ص.و.ت.ا)**

ويختص بالعمال الأجراء في مجال التأمينات الاجتماعية، وحوادث العمل والأمراض المهنية والمنح العائلية، ويتولى كذلك تحصيل الاشتراكات لحساب هيئات الضمان الإجتماعي لنظام الخاص بالعمال الأجراء الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة والصندوق الوطني للتقاعد.

1-الإطار التشريعي لإنشاء الصندوق: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء هو أقدم وأكبر صناديق الضمان الاجتماعي فهو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص (EPGS) فهي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية تحت وصاية الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي.

2- الهيكل الإداري المكلف بالتسيير: يدير الصندوق مجلس إداري مكون من 30 عضوا معينين على النحو التالي: 18 عضو ممثلا للعمال تعيينهم المنظمات النقابية الأكثر تمثيلا على المستوى الوطني، 07 ممثلين للمستخدمين تعيينهم منظمات المستخدمين الأكثر تمثيلا على المستوى الوطني، ممثل واحد عن الوظيفة العمومية ، ممثل واحد عن الوزير المكلف بالمالية تابع للمديرية العامة للميزانية ، ممثل واحد عن الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي، ممثلين عن عمال الصندوق يتم تعيينهم من طرف لجنة المشاركة (CP) أما تسيير المصالح الإدارية يكون من طرف أعوان مديرية الصندوق ( الجهاز التنفيذي ) وهم

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية الجزائرية، 8 جانفي 1992، العدد 02

المدير العام والمدير العام المساعد والعون المكلف بالعمليات المالية والمديرون المركزيون وكذا مديرو الوكالات على أن المدير العام يتولى تسيير الصندوق تحت مراقبة مجلس الإدارة.

### 3- مهام الصندوق:

- تسيير الأداءات العينية والنقدية للتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية.
- تسيير الأداءات العائلية.
- ضمان التحصيل والمراقبة ونزاعات التحصيل الاشتراكات المخصصة لتمويل الأداءات.
- المساهمة في ترقية سياسة الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية.
- تسيير الأداءات المستحقة للأشخاص المستفيدين من المعاهدات والاتفاقات الدولية في مجال الضمان الاجتماعي.
- تنظيم وتنسيق وممارسة المراقبة الطبية.
- القيام بأعمال في شكل إنجازات ذات طابع صحي واجتماعي بعد اقتراح من مجلس الإدارة.
- منح رقم تسجيل وطني للمؤمنين اجتماعيا والمستخدمين واعطائهم رقما وطنيا.
- تسديد النفقات الناجمة عن تسيير مختلف اللجان او الجهات القضائية التي تقوم بالببت في الخلافات الناتجة عن القرارات التي يتخذها الصندوق.

### ثانيا: الصندوق الوطني للتقاعد:

وهو يسيير تقاعد العمال الأجراء والتقاعد المسبق.

1- الإطار التشريعي لإنشاء الصندوق: فهو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص (EPGS) فهي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية تحت وصاية الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي تم استبدال تسميته من الصندوق الوطني للمعاشات الى الصندوق الوطني للتقاعد وقد تم انشاءه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07/92 المؤرخ في 04 جانفي 1992.

2- الهيكل الإداري المكلف بالتسيير: ويدير الصندوق مجلس إدارة مكون من 30 عضوا موزعين كالتالي: 18عضو ممثلا للعمال تعينهم المنظمات النقابية الأكثر تمثيلا على المستوى الوطني، 07 ممثلين للمستخدمين تعينهم منظمات المستخدمين الأكثر تمثيلا على المستوى الوطني، ممثل واحد عن الوظيفة العمومية ، ممثل واحد عن الوزير المكلف بالمالية تابع للمديرية العامة للميزانية ، ممثل واحد عن الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي ، ممثلين عن عمال الصندوق يتم تعيينهم من طرف لجنة المشاركة (CP) على ان تسيير المصالح الإدارية يكون من طرف أعوان مديريةية الصندوق وهم المدير العام والمدير العام

المساعد والعون المكلف بالعمليات المالية والمديرون المركزيون وكذا مديرو الوكالات على ان المدير العام يتولى تسيير الصندوق تحت مراقبة مجلس الإدارة

### 3- مهام الصندوق:

- تسيير معاشات ومنح التقاعد وكذا معاشات ومنح ذوي الحقوق
- تسيير المعاشات والمنح الممنوحة بسند التشريع السابق لفتح يناير 1984 الى غاية نفاذ حقوق المستفيدين
- ضمان عملية التحصيل والمراقبة ونزاعات تحصيل الاشتراكات المخصصة لتمويل أداءات التقاعد.
- تطبيق الاحكام المتعلقة بالتقاعد المنصوص عليها في المعاهدات والاتفاقات الدولية في مجال الضمان الاجتماعي
- تسيير صندوق المساعدة والإغاثة.

### ثالثا: الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء CASNOS:

ويسير الضمان الاجتماعي لغير الأجراء وهم التجار - الحرفيين - الفلاحين - الصناعيين - الاعمال الحرة.

1- الإطار التشريعي لإنشاء الصندوق: هو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص فهو يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية تحت وصاية الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي أنشئ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07/92 المؤرخ في 04 جانفي 1992.

2- الهيكل الإداري المكلف بالتسيير: لقد استمر الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء والصندوق الوطني للتقاعد التغطية الاجتماعية للعمال الغير اجراء الى غاية صدور المرسوم التنفيذي رقم 119/93 المؤرخ في 15 ماي 1993 والذي تم بموجبه تحديد صلاحيات واختصاصات وتنظيم والسير الإداري لهذا الصندوق فهو مسير من طرف مجلس إدارة مكون من 23 عضوا تشكيله حسب الاتي:

- 06 ممثلين للمهن التجارية يعينهم المنظمات الأكثر تمثيلا على المستوى الوطني.
- 04 ممثلين للمهن الزراعية المشكلة في مستثمرات ومؤسسات زراعية من القطاع الخاص تعينهم المنظمات الأكثر تمثيلا على المستوى الوطني. - 04 ممثلين للمهن الحرة على أساس عضو واحد من كل فئة من الفئات الاتية الصحة، نقابة المحامين ومكاتب الدراسات التقنية والمعماريين والمالية والمحاسبة تعينهم تباعا منظماتهم المهنية الأكثر تمثيلا على المستوى الوطني.

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية الجزائرية، لسنة 1993، العدد 33

- 04 ممثلين للمهن الحرفية تعينهم المنظمات المهنية المعنية الأكثر تمثيلا على المستوى الوطني.
  - ممثلين اثنين للمهن الصناعية الأكثر تمثيلا على المستوى الوطني.
  - ممثل واحد لمستخدمي الصندوق وتعيينه لجنة المساهمة.
  - ممثل واحد عن الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي.
  - ممثل واحد عن الوزير المكلف بالمالية تابع للمديرية العامة للميزانية.
- 3- مهام الصندوق:**

- يسير الخدمات العينية والنقدية للتأمينات الاجتماعية المقدمة لغير الاجراء
- يسير معاشات المتقاعدين من غير الاجراء ومنحهم.
- يسير معاشات والمنح المصروفة بعنوان التشريع السابق للفتاح جانفي 1984 لغاية انقضاء حقوق المستفيدين.
- يتولى تحصيل الاشتراكات المخصصة لتمويل الخدمات المنصوص عليها في الفقرات السابقة ومراقبتها ومنازعات التحصيل.
- يسير عند الاقتضاء الخدمات المستحقة للأشخاص المستفيدين من اتفاقيات الضمان الاجتماعي واتفاقاته الدولية.
- ينظم الرقابة الطبية وينسقها ويمارسها.
- يقوم بأعمال في شكل منجزات ذات طابع صحي واجتماعي.
- يسير صندوق المساعدة والإسعاف.
- يقوم بتسجيل المؤمن عليهم اجتماعيا.
- يقوم فيما يخصه اعلام المستفيدين.
- تسديد النفقات الناجمة عن سير مختلف اللجان او عن الجهات القضائية المدعوة للبت في نزاعات ناشئة عن قرارات صدرت عن الصندوق.

- يبرم اتفاقات مع صناديق الضمان الاجتماعي لتأمين الرقابة الطبية ومصالحة أداء الخدمات

#### رابعا: الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة:

نتيجة الازمة الاقتصادية التي مرت بها الجزائر تم وضع نظام من اجل التخفيف من الاثار الاجتماعية الناجمة عن التحول من الاقتصاد المسير الى الاقتصاد الحر والذي ترتب عنه غلق بعض المؤسسات الاقتصادية وتسريح الاف العمال فهو يهدف الى محاربة البطالة والحماية المسبقة منها وتنظيم والمحافظة

على الشغل فالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة جاء لتعزيز نظام الحماية الاجتماعية في الجزائر. **1- الإطار التشريعي:** صدور المرسوم التشريعي رقم 09/94 المؤرخ في 26 مايو 1994 والمتعلق بالمحافظة على الشغل وحماية الاجراء الذين يفقدون عملهم بصفة لا ارادية لأسباب اقتصادية<sup>1</sup> من خلال وضع ترتيبات خاصة بحماية الاجراء فالمشرع الجزائري وضع ضوابط قبل اللجوء الى تسريح العمال من خلال إجراءات معينة:

- تكييف نظام التعويض والعلاوات.
- إعادة دراسة اشكال مرتبات الإطارات المسيرة والعمال و/ او تجميد الترقيات.
- تنظيم عمليات التكوين التحويلي لإعادة توزيع العمال على مختلف هياكل المؤسسة.
- الغاء تدريجي للجوء الى العمل بالساعات الإضافية.
- إحالة الاجراء الذين بلغو السن القانوني على التقاعد او الذين يمكنهم الاستفادة من التقاعد المسبق. وفي 06 جويلية من نفس السنة صدر المرسوم التشريعي رقم 188 /94 والذي تم من خلاله وضع القانون الأساسي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة<sup>2</sup> حيث عرف بانه مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ويكون تحت وصاية الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي.
- 2- الهيكل الاداري المكلف بالتسيير:** يتم تسيير الصندوق من طرف مدير عام والذي يتمتع وحده بالسلطة على المستخدمين حيث يمارس السلطة السلمية والتأديبية كما انه هو الأمر بصرف إيرادات الصندوق ونفقاته حيث يتولى مهامه تحت رقابة مجلس الإدارة حيث ان هذا الأخير يتكون من 19 عضوا تشكيله كالآتي:

- 09 يمثلون الاجراء تعينهم المنظمات النقابية للعمال الأكثر تمثيلا على المستوى الوطني.
- 05 ممثلين للمستخدمين تعينهم المنظمات المهنية للمستخدمين الأكثر تمثيلا على المستوى الوطني.
- ممثلان للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.
- ممثل واحد للإدارة المركزية للميزانية.
- ممثل واحد للإدارة المركزية للتشغيل.
- ممثل واحد لمستخدمي.

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية الجزائرية، 01 يونيو 1994، رقم العدد 34

<sup>2</sup> - الجريدة الرسمية الجزائرية، 7 يوليو 1994، عدد 44 ص 5

### 3- مهام الصندوق:

- ضبط بطاقة المنخرطين ويضمن تحصيل الاشتراكات المخصصة لتمويل أداءات التأمين عن البطالة ورقابة ومنازعاته.

- مساعدة إعادة انخراط البطالين المستفيدين قانونيا من اداءات التأمين عن البطالة في عالم الشغل -تسيير الاداءات المقدمة من طرف الصندوق.

### 4- أجهزة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة:

الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة يسير ثلاثة أجهزة وهي:

4-1- نظام التأمين عن البطالة: نص المرسوم التشريعي رقم 11/94 على احداث نظام للتأمين عن البطالة لفائدة الاجراء من اخطار فقدان العمل بصفة لا ارادية لأسباب اقتصادية<sup>1</sup> فالمستفيدين من هذا النظام حسب نص المرسوم هم المنتمين الى القطاع الاقتصادي العام او الخاص كما نص المرسوم على ان الاجراء ذو عقد عمل محدود المدة والعمال الموسمييين او العاملون في البيت والعاملون لحسابهم الخاص او الذين فقدوا عملهم بسبب نزاع في العمل او التسريح التأديبي او الاستقالة او الذهاب الارادي لا يمكنهم الاستفادة من هذا النظام.

#### شروط الاستفادة من هذا النظام:

- ان يكون منخرطا في الضمان الاجتماعي مدة ثلاثة (3) سنوات على الأقل.
- ان يكون عونا مثبتا في الهيئة المستخدمة قبل التسريح لسبب اقتصادي.
- ان يكون منخرطا وسدد اشتراكاته بانتظام في نظام التأمين عن البطالة مدة ستة (6) أشهر على الأقل قبل انتهاء علاقة العمل.
- ان لا يكون رفض عملا او تكوينا تحويليا قصد شغل منصب.
- ان لا يكون مستفيدا من دخل ناتج عن أي نشاط مهني.
- ان يرد اسمه في قائمة العمال الذين هم محل تسريح في إطار التقليل من عدد العمال او انتهاء نشاط صاحب العمل، تحمل تأشيرة مفتش العمل المختص إقليميا.
- ان يكون مسجلا كطالب عمل لدى المصالح المختصة في الإدارة المكلفة بالتشغيل (ANEM).
- ان يكون مقيما بالجزائر.
- ان لا تتوفر فيه شروط الاستفادة من التقاعد او التقاعد المسبق

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية الجزائرية، 1 يونيو 1994، عدد 34، ص. 12.

- الشروط التي يتحملها صاحب العمل (المستخدم) :

• ان يكون مسدد لاشتراكاته في الضمان الاجتماعي.

• يتعين على صاحب العمل دفع مساهمة فتح الحقوق C.O.D

- حساب مساهمة فتح الحقوق كالتالي: أولا حساب معدل الاجر الشهري لفترة 12 شهر التي تسبق تسريح

العامل والخاضع للاشتراكات الضمان الاجتماعي ثم 80 % من معدل الاجر على كل سنة اقدمية ضمن

الحد الأقصى 12 شهرا وهي مستحقة عن كل فترة تفوق ثلاثة سنوات

المستفيد من نظام التأمين عن البطالة له الحق في:

- التعويض الشهري عن البطالة

- اداءات عينية عن التغطية الاجتماعية (للتأمين عن المرض والتأمين عن الامومة المنح العائلية)

- اعتماد فترة التكفل بالنسبة لنظام التأمين عن البطالة كفترة نشاط لدى صندوق التقاعد

كل مستفيد من نظام من اداءات التأمين عن البطالة يجد خلال فترة التكفل به من طرف الصندوق عملا

بعقد محدد المدة يتم تعليق حقوقه على ان يستأنف الاستفاد من حقوقه للمدة المتبقية له بمجرد انتهاء العقد

مع زيادة في فترة التكفل تتراوح من شهر كحد أدنى الى 03 أشهر كحد اقصى.

تحسب مدة تكفل التأمين عن البطالة ب (02) شهرين عن كل سنة اشترك لدى اخر هيئة مستخدمة على

ان لا تقل عن 12 شهر ولا تزيد عن 36 شهرا اما قيمة التعويض الشهري عن البطالة لا تقل عن 75%

من الاجر الوطني الأدنى المضمون ( SNMG ) ولا تزيد ثلاثة (03) مرات عن هذا الاخير

يتم حساب منحة البطالة على أساس الاجر المرجعي

الاجر المرجعي = متوسط الاجر الخاضع للاشتراكات الضمان الاجتماعي + الاجر الوطني الأدنى

المضمون ( SNMG ) / 2

توزع فترة التكفل في مجال التأمين عن البطالة على أربع (04) فترات متساوية وتكون نسبة حساب

التأمين عن البطالة تنازلية بالنسبة لكل فترة من الفترات الأربع الفترة الأولى يستفيد المؤمن عن البطالة ب

100 % من الاجر المرجعي الفترة الثانية 80 % من الاجر المرجعي الفترة الثالثة 60 % من الاجر

المرجعي الفترة الرابعة 50 % من الاجر المرجعي على ان لا تقل المنحة على 75 % من الاجر الوطني

المضمون ( SNMG )

تتكفل الهيئة المكلفة بتسيير التأمين عن البطالة بإخضاع المستفيدين لمراقبات منتظمة تتضمن أساسا تسجيل الحضور، كما تتحمل تسديد الاشتراكات في الضمان الاجتماعي بنسبة 15 % لكل مستفيد لا تقل منحة عن الاجر الوطني المضمون ( SNMG )

**جهاز دعم وتوسيع النشاطات من طرف البطالين ذوي المشاريع البالغين ما بين ثلاثين 30 وخمس خمسين 55 سنة:**

في إطار سياسة الدولة الجزائرية في محاربة البطالة اسند الى الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة سنة 2004 تسيير جهاز دعم واحداث النشاطات بناء على المرسوم الرئاسي رقم 514/03 المؤرخ في 30 ديسمبر 2003<sup>1</sup>، والهدف منه هو دعم البطالين في تنفيذ مشاريعهم الاستثمارية لاسيما من خلال التوجيه والمرافقة والتمويل في مختلف مراحل انجاز مؤسستهم المصغرة شروط الاستفادة من هذا الجهاز هي:

- السن ان لا يقل سن المستفيد عن 30 سنة ولا يتجاوز 50 سنة.  
- ان يكون بطالا ومسجلا كطالب عمل لدى المصالح المختصة في الإدارة المكلفة بالتشغيل .ANEM

- ان يكون جزائري الجنسية.  
- ان يتمتع بموئل او يمتلك ملكات معرفية ذات صلة بالمشروع او النشاط المراد القيام به.  
- القدرة على المساهمة في تمويل المشروع، حيث ان التمويل ثلاثي يشترك فيه كل من صاحب المشروع والصندوق الوطني للتأمين عن البطالة والبنك.  
الامتيازات التي يستفيد منها أصحاب المشاريع هي:  
الاستفادة من المرافقة والتمويل وإعفاءات ضريبية اثناء وبعد انشاء مشروعه.

وفي سنة 2022، وفي إطار توحيد أجهزة الدعم تم اسناد تسيير هذا الجهاز الى الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE على ان يواصل الصندوق تحصيل القروض الممنوحة.

**جهاز تشجيع و دعم ترقية التشغيل :** تم تأسيس هذا الجهاز بموجب القانون رقم 06 \ 21 المؤرخ في 11 ديسمبر 2006 والمتعلق بإجراءات تحفيز ودعم ترقية التشغيل<sup>2</sup> وكذلك المرسوم التنفيذي رقم

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية الجزائرية، 31 ديسمبر 3003، عدد 84. ص. 7.

<sup>2</sup> - الجريدة الرسمية الجزائرية، 11 ديسمبر 2006، عدد 80. ص. 4.



386\07 المؤرخ في 5 ديسمبر 2007 المحدد لمستوى وطرق منح الامتيازات المقررة في ذات القانون<sup>1</sup>، المادة 106 من قانون المالية التكميلي لسنة 2009 والموضوع حيز التنفيذ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 71\10 المؤرخ في 31 جانفي 2010 المعدل بالمادة 50 من قانون المالية التكميلي لسنة 2011 فالهدف من هذا النظام هو وضع تدابير تحفيزية لترقية وتشجيع التشغيل عن طريق تخفيض الأعباء الاجتماعية لصالح ارباب العمل، وتطبق هذه الإجراءات على ارباب العمل التابعين للقطاع الاقتصادي العام والخاص كما يمكن ان تشمل أيضا ارباب عمل القطاعات الأخرى باستثناء أولئك الذين ينشطون في مجال التنقيب و انتاج المحروقات .

#### الامتيازات الممنوحة للمستخدم:

- تخفيضات في حصة المستخدم في اشتراكات الضمان الاجتماعي.
- اعفاء كامل من الاشتراك في الضمان الاجتماعي في حالة قيام صاحب العمل بإجراء تكوين او تطوير للعمال لمدة محددة.
- اعانة شهرية تقدر ب 1000 دج للمستخدم الذي يقوم بتشغيل عمال بعقد غير محدد المدة وتكون في حدود ثلاثة سنوات.

#### العناصر التي تركز عليها من اجل الاستفادة من المزايا الممنوحة بموجب هذا القانون:

- طبيعة التوظيف.
- منطقة التوظيف.
- قطاع النشاط.
- مدة العقد العمل.

#### خامسا: الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية

- 1- الإطار التشريعي: أنشأ سنة 1996 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 75/96 فهو يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ويكون تحت وصاية الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي<sup>2</sup>.
- 2- الهيكل الاداري المكلف بالتسيير: يسير الصندوق مدير عام تحت رقابة مجلس إدارة والمشكل من 28 عضوا موزعين كالتالي:

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية الجزائرية، 9 ديسمبر 2007، عدد 77. ص. 23.

<sup>2</sup> - الجريدة الرسمية الجزائرية، 4 فيفري 1996، عدد 9. ص. 7.

- 15 عضوا يمثلون العمال الاجراء تعينهم المنظمات النقابية للعمال الأكثر تمثيلا على المستوى الوطني.
- 05 ممثلين للمستخدمين تعينهم المنظمات المهنية للمستخدمين الأكثر تمثيلا على المستوى الوطني.
- ممثل واحد عن الوزير المكلف بالسكن.
- ممثل واحد عن السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.
- ممثل واحد عن الوزير المكلف بالجماعات المحلية.
- ممثل واحد عن الوزير المكلف بالحماية الاجتماعية.
- ممثل واحد عن الوزير المكلف بالمالية.
- ممثل واحد عن الوزير المكلف بالتخطيط.
- ممثل واحد عن الوزير المكلف التضامن الوطني.
- ممثل واحد لمستخدمي الصندوق

### 3- مهام الصندوق:

- العمل على ترقية السكن الاجتماعي لصالح العمال الاجراء .
- المساهمة في تمويل المشاريع التي تقوم بها الهيئات والمؤسسات المكلفة بالخدمة الاجتماعية في مجال ترقية السكن الاجتماعي لصالح العمال الاجراء والتأكد من الإنجاز الفعلي لها.
- القيام بكل الاعمال الرامية الى تحسين ظروف سكن العمال الاجراء.
- القيام بكل الدراسات الرامية الى تحسين النشاطات التي تستهدف تطوير السكن الاجتماعي لصالح العمال الاجراء.

سادسا: الصندوق الوطني للعطل المدفوعة الاجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية للقطاعات البناء والاشغال العمومية والري:

1- الإطار التشريعي: هو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص فهو يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية تحت وصاية الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي أنشئ بموجب مرسوم تنفيذي رقم 45/97 بتاريخ 04 فيفري 1997 كما ان المرسومين التنفيذيين رقم 47/97 و 48/97 جاءا ليحددا قائمة النشاطات المهنية الخاضعة لنظام تعويض البطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية لعمال قطاعات البناء والاشغال العمومية والري وكذلك قائمة المهن والفروع وقطاعات النشاطات الخاضعة للعطل المدفوعة الاجر<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية الجزائرية، 5 فيفري 1997، عدد 8. ص. 4 . 11 . 13

2- الهيكل الإداري المكلف بالتسيير: يتم تسيير الصندوق من طرف مدير عام فهو يحدد تنظيم العمل، يمارس سلطته السلمية والتأديبية على كل مستخدمي الصندوق وهو الأمر بصرف ميزانية الصندوق ويكون تحت رقابة مجلس الإدارة والذي يتكون من 21 عضوا موزعين كالتالي:

- 07 أعضاء يمثلون العمال تعينهم المنظمات النقابية الأكثر تمثيلا
- 04 أعضاء يمثلون القطاع الخاص تعينهم منظمات العمل بحسب تمثيلها الوطني
- عضوان (2) يمثلان مستخدمي القطاع العام الذين يمارسون النشاطات المرتبطة بالبناء ومواد البناء
- عضو واحد يمثل مستخدمي القطاع العام الذي يمارس النشاطات المرتبطة بالأشغال العمومية والري
- ممثل الوزير المكلف بالسكن
- ممثل الوزير المكلف بالتجهيز
- ممثل الوزير المكلف بالعمل
- ممثل الوزير المكلف بالصناعة
- ممثل الوزير المكلف بالمالية
- عضوان (2) يمثلان الصندوق

### 3- مهام الصندوق:

- يتولى تسيير العطل المدفوعة الاجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية التي يتمتع بها العمال المنتمون الى قطاعات النشاط البناء والاشغال العمومية والري.
- يقوم بتسجيل المستفيدين ومستخدميهم.
- تحصيل الاشتراكات.
- يشكل احتياطا ماليا قصد ضمان دفع هذه التعويضات في كل الظروف.
- يساهم في انشاء الخدمات الاجتماعية لصالح العمال في ميدان اختصاصه وذوي حقوقهم.

### سابعا: الصندوق الوطني لتحصيل اشتراكات الضمان الاجتماعي:

تم انشاء الصندوق الوطني لتحصيل اشتراكات الضمان الاجتماعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 370/06 المؤرخ في 19 أكتوبر 2006<sup>1</sup> الا انه بقي حبر على ورق ولم يدخل حيز التنفيذ الى ان الغي

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية الجزائرية، 28 أكتوبر 2006، عدد 67. ص. 10 .

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 155/15 المؤرخ في 16 جوان 2015 لاسيما المادة رقم 04<sup>1</sup>، على ان تبقى عملية تحصيل الاشتراكات من مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء.

### المطلب الثاني: طرق تمويل هياكل الضمان الاجتماعي في الجزائر:

أولاً: تمويل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء: يتم تمويل نظام الضمان الاجتماعي عن طريق اشتراكات تدفع لمؤسسة التأمين المختصة تقدر بنسبة معينة من اجر العامل المؤمن عليه، ونسبة على عاتق صاحب العمل وقسط تتحمله الخزينة العامة، ويتولى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بتحصيل الاشتراكات الخاصة به وبالصندوق الوطني للتقاعد والصندوق الوطني للتأمين عن البطالة<sup>2</sup>.

1- الاشتراكات: تبلغ نسبة الاشتراك الوحيد للعمال الأجراء 34.5% من الأجر الخاضع للاشتراك كما

هو منصوص عليه قانونا وتوزع هذه النسبة على النحو التالي<sup>3</sup>:

الجدول رقم 02: توزيع الاشتراكات بين الصناديق

الفروع	الحصة التي يتكفل بها المستخدم	الحصة التي يتكفل بها الاجير	حصة صندوق الخدمات الاجتماعية
تأمينات اجتماعية	11.5 %	1.5 %	/
حوادث العمل والامراض المهنية	1.25 %	/	/
التقاعد	11 %	6.75 %	0.5 %
التقاعد المسبق	0.25 %	0.25 %	/
التأمين عن البطالة	1 %	0.5 %	/
المجموع	25 %	9 %	0.5 %

المصدر: الجريدة الرسمية الجزائرية

### 2- تدخل ميزانية الدولة:

- المنح العائلية.

- النفقات التي تسمى نفقات التضامن الوطني، من خلال منح فارق تكميلي للمتقاعدين الذين يقل مبلغ معاشاتهم الناتج عن الاشتراكات، عن الحد الأدنى القانوني أي 75% من الأجر الوطني الأدنى

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية الجزائرية، 22 جوان 2015، عدد 33. ص. 8 .

<sup>2</sup> - خليفي عبد الرحمن، "مرجع سابق"، ص 37

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 108

المضمون و2.5 مرة الأجر الوطني الأدنى المضمون بالنسبة للمجاهدين والتعويضات التكميلية المقررة لفائدة منح التقاعد الصغيرة ومنح العجز وكذا معاشات التقاعد والتأمين الاستثنائي.

3- مصادر التمويل الأخرى بالإضافة إلى الاشتراكات: إن التمويل يتم كذلك من خلال:

- الاشتراكات المسددة من قبل أرباب العمل في مجال التأمين عن البطالة والتقاعد المسبق.
- زيادات وعقوبات التأخير وغيرها من العقوبات المتخذة ضد أرباب العمل الذين لا يوفون بالتزاماتهم في مجال الضمان الاجتماعي.

ثانيا: تمويل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير اجراء: يأتي من الاشتراكات وتحسب على أساس 15 % من الدخل السنوي الخاضع للضريبة وإذا تعذر الأمر يكون على أساس رقم الاعمال وفي بعض الأحيان على أساس الاجر الوطني الأدنى السنوي المضمون.

ثالثا: تمويل الصندوق الوطني للعطل المدفوعة الاجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية للقطاعات البناء والاشغال العمومية والري: فقد نص عليه المرسوم التنفيذي رقم 46/97 الصادر بتاريخ 04 فيفري 1997 يحدد بموجبه نسب الاشتراك في العطل المدفوعة الاجر بمقدار 12.21% وتحسب على أساس وعاء اشتراكات الضمان الاجتماعي على ان يتحملها صاحب العمل ( المستخدم ) وحده وتحدد نسبة الاشتراك في البطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية بنسبة 0.75 % على أساس اشتراكات الضمان الاجتماعي وتوزع 0.375 % حصة صاحب العمل و 0.375 % حصة العامل.

### المطلب الثالث: الاخطار التي يتم تغطيتها من طرف الضمان الاجتماعي في الجزائر:

صادقت الجزائر على الاتفاقية الدولية رقم 102 لسنة 1952 الصادرة عن منظمة العمل الدولية والمتعلقة بالحد الأدنى للضمانات الاجتماعية والتي تنص على ان الضمان الاجتماعي يغطي ثمانية حالات تشمل المنظومة الجزائرية للضمان الاجتماعي جميع الفروع المندرجة ضمن النظم الحديثة للضمان الاجتماعي وجميع الحالات السابقة<sup>1</sup>

1 • التأمين على المرض: وهي موجهة لتغطية النفقات الطبية، وتوفير دخل بديل للعامل الذي اضطر إلى التوقف عن العمل بسبب المرض أو حادث آخر غير حادث العمل.

<sup>1</sup> - خليفي عبد الرحمن، "مرجع سابق"، ص 36

**2 • التأمين على الأمومة:** تعويض مصاريف العلاج الطبي والصيدلاني الناتجة عن الحمل والولادة، تعويض بنسبة 100% لمصاريف استشفاء الأم والرضيع على مستوى العيادات للتوليد بما في ذلك تكاليف الحاضنات. الاستشفاء في المرافق العمومية الصحية مجانا وإذا كانت المرأة عاملة أجنبية، فتستفيد من عطلة أمومة لمدة 14 أسبوعا، يتم تعويضها بنسبة 100% من الأجر الخاضع للاشتراكات.

**3 • التأمين على العجز:** ويتمثل في منح معاش إلى الشخص المؤمن له اجتماعيا دون سن الـ 60 الذي يعاني من عجز يضعف قدرته عن العمل أو الكسب بنسبة 50% على الأقل.

هناك ثلاث فئات من العجزة والمعاشات والتي تتراوح نسبتها بين 60% و 80% حسب خطورة المرض، تخضع هذه النسبة لزيادة تقدر بـ 40% للعجزة الذين يحتاجون مساعدة شخص آخر. بخصوص العمال غير الأجراء، فإنهم يستفيدون من معاش في حالة عجز كلي ونهائي تقدر نسبته 80% من الدخل المرجعي.

**4 • التأمين على الوفاة:** ويهدف إلى دفع رأس مال الوفاة إلى ذوي حقوق المؤمن له اجتماعيا المتوفى، والذي يساوي 12 مرة لأفضل مبلغ أجر من السنة التي تسبق تاريخ الوفاة أو 12 أضعاف المبلغ الشهري للمعاش أو الريع، إذا تعلق الأمر بمتقاعد أو عاجز أو حائز على ريع حادث عمل أو مرض مهني.

**5 • حوادث العمل والأمراض المهنية:** ينص التشريع في مجال الضمان الاجتماعي على تعويض العمال الأجراء في الحالات التالية:

– حادث العمل في حد ذاته الذي وقع بسبب العمل أو خلال مهمة العمل.

– حادث المسار كما حدده القانون.

– المرض المهني ذو الصلة بالنشاط الممارس خلال المدة الزمنية المحددة والمدونة بقائمة محددة عن طريق التنظيم.

**6 • التأمين على البطالة:** يتم تعويض خطر البطالة من خلال منح تعويضة للتأمين عن البطالة يتكفل بها الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكذا معاش مسبق يتكفل به الصندوق الوطني للتقاعد.

**7 • التقاعد منح معاش التقاعد:** إلى العامل الذي بلغ سن الـ 60 (65 لغير الأجراء) ويحق للمرأة العاملة الاستفادة من التقاعد في سن 55 بطلب منها، كما تستفيد من تخفيض لمدة سنة واحدة من السن القانوني للتقاعد عن كل طفل متكفل به وفي حدود 3 أطفال.

**8 • الأداءات العائلية:** ويستفيد من الأداءات العائلية العمال الأجراء والمتقاعدين لنظام الأجراء وتكون على عاتق الدولة حيث يستفيد من 600 د.ج دينارا شهريا للطفل الواحد، إذا كان راتب أو دخل المستفيد أقل من

أو يساوي 15.000 دينار جزائري شهريا والى غاية الطفل الخامس و300 د.ج شهريا للطفل الواحد إذا كان الراتب أكثر من 15 000 د.ج مهما كان عدد الأطفال.

### المطلب الرابع: مظاهر الإدارة الالكترونية في الضمان الاجتماعي:

عملت السلطات الجزائرية على اصلاح منظومة الضمان الاجتماعي من اجل تفعيل مواردها وامكانياتها للوصول الى الأهداف الموضوعية والمخطط لها بدقة وفعالية، ومن بين هذه الإصلاحات المعتمدة عليها هي الإدارة الالكترونية كونها أصبحت مجالا واسعا لتفاعل وتواصل المؤسسات مع محيطها الداخلي والخارجي وأضافت تعديلات عديدة على عمل النظم الإدارية، فانتقلت من النمط التقليدي الى نمط جديد يركز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي، السرعة والتفاعل الالي، التقليل من الخطأ وهذا بتوفير دقيق للمعلومات والمعارف والاستخدام الجيد لها<sup>1</sup>، ومحاولة الاستجابة الى تطلعات شركائها الاجتماعيين، فمن بين الإصلاحات التي قام بها الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء CNAS لتجسيد الإدارة الالكترونية :

(1) **نظام البطاقة الالكترونية الشفاء** : وهو نظام يحتوي على شريحة الكترونية سجلت بها كل المعلومات التي تسمح بالتعرف على هوية المؤمن اجتماعيا وذوي الحقوق فالهدف منها هو الانتقال من النظام القديم التقليدي الذي يعتمد على المعاملات الورقية الى نظام جديد عصري يركز على تقنيات حديثة تعتمد في الأساس على المعالجة الالية للمعلومات المتوفرة لدى الصندوق والغرض منها الغاء العديد من الخطوات التي كان يمر بها المؤمن سابقا، وذلك بتبسيط الإجراءات المنتهجة في الحصول على الاداءات والتعويضات المنتظمة والسريعة ، فنظام بطاقة الشفاء هي اهم وسيلة في مجال تسيير الاداءات المقدمة في اطار الدفع من قبل الغير، لذلك يمكن القول بان نظام بطاقة الشفاء اصبح يمثل الإنجاز الأعظم في منظومة الضمان الاجتماعي في الجزائر خصوصا وانها أصبحت تشكل همزة الوصل بين المواطن وهيئة الضمان الاجتماعي وممارسي الصحة .

(2) **نظام التصريح ودفع اشتراكات الضمان الاجتماعي**: حيث تسمح بالتصريح بحركية الأجور والاجراء، التصريح باشتراكات الضمان الاجتماعي عن بعد، خدمة الدفع عن طريق الانترنت

<sup>1</sup> - صديق زكرياء، "دور الادارة الالكترونية في تحسين اداء مؤسسات الضمان الاجتماعي"، مجلة البديل، العدد 2،

بواسطة البطاقة الالكترونية بين البنوك، الصيرفة الالكترونية، الاقتطاع بواسطة تبادل البيانات المعلوماتية دون عناء الانتقال الى مراكز الدفع.

(3) **الفضاء الرقمي الهناء**: وهو خدمة الكترونية متوفرة عبر موقع الصندوق www. Cans. Dz ، حيث يمكن تحميله عن طريق الهواتف الذكية ويوفر الكثير من الخدمات دون عناء الانتقال الى مختلف هياكل الصندوق، حيث يسمح بـ :

- الاطلاع على نسخ عن بيان التعويضات اليومية المتعلقة بالتأمينات الاجتماعية التي تسدد لكل مؤمن او ذوي حقوقه قائمة الأطباء المتعاقدين مع الصندوق.
- إيداع الشكاوى والتظلمات.
- الوكالة ومركز الدفع الذي ينتمي اليها المؤمن.
- نسبة التكفل ومدى تعويض المنتجات الصيدلانية وطبع شهادة الانتساب طلب بطاقة الشفاء<sup>1</sup>.

(4) **فضاء المتقاعد للأجراء**: يمكن للمتقاعدين عبر البوابة الالكترونية " e retraite " من استخراج شهادة المعاش ومتابعة طلب الاحالة على التقاعد المودع الكترونيا من طرف ارباب العمل.

(5) **فضاء ضمانكم لغير الاجراء**: تسمح بوابة ضمانكم المتوفرة على الرابط من الانتساب عن بعد للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء، وانشاء فضاء شخصي يتيح الاطلاع على الوضعية تجاه الصندوق واجراء العديد من العمليات كالتصريح بالنشاط الاطلاع على كشف المسار المهني الدفع الالكتروني والتصريح بوعاء الاشتراكات وطلب بعض الوثائق عن بعد.

<sup>1</sup> - غريسي جمال الاشراف فطيمة الزهرة، "مجلة الدراسات القانونية و السياسية"، المجلد الخامس، العدد 2، جوان



## خلاصة:

الضمان الاجتماعي يهتم بمواجهة الاخطار الفردية والجماعية، وهو يعتبر من اهم عناصر السياسة الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، وتكمن مسؤولية الدولة والهيئات العاملة في هذا النظام في تحسين الادارة الالكترونية لمنظومة الضمان الاجتماعي من خلال ترقية الإدارة الإلكترونية لهيئات الضمان الاجتماعي لمواكبة تطلعات المواطنين وتوفير كافة المعلومات التي تمكن المواطنين من انجاز معاملاتهم في أي وقت يشاؤون، وان استمرار منظومة الضمان الاجتماعي في مجهوداتها الموجهة نحو التطوير المتواصل لأدائها عن طريق عصرنه هياكلها وتطوير علاقاتها مع شركائها الاجتماعيين والحفاظ على توازنها المالية قصد ضمان ديمومتها .

## الفصل الثالث:

دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتأمين  
عن البطالة-وكالة قالمة

## المبحث الأول: نبذة عن الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، وكالة قالة:

## المطلب الأول: تعريف المؤسسة محل الدراسة:

الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة قالة هي مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص انشأت سنة 1996 بموجب قرار المؤرخ في 13 مايو 1996 والذي يتضمن التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة<sup>1</sup> على ان يتم تسييرها من طرف الوكالة الجهوية بعنابة، وفي إطار سياسة لا مركزية تسيير الصندوق تم إلغاء الوكالات الجهوية، لتصبح تحت وصاية المديرية العامة سنة 2017، وتم تصنيفها "وكالة ولائية من الدرجة الثانية"، وتضم 46 موظفا موزعين كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم: 03 تصنيف العمال حسب الجنس والرتبة:

التصنيف	انثى	ذكر	المجموع
إطار سامي	0	2	2
إطار	17	11	28
مكلفين	2	13	15
تنفيذيين	1	0	1
المجموع	20	26	46

المصدر: الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة- وكالة قالة، مصلحة الموارد البشرية والوسائل العامة

## المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة:

لقد صدر بتاريخ 29 ماي 2017 قرار رقم 081 والذي يحدد التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة<sup>2</sup>، فهذا الاخير يتكون من هياكل مركزية وهياكل محلية تحت سلطة المدير العام الذي يساعده مدير عام مساعد ومديرون مركزيون ومستشارون.

أولاً: الهياكل المركزية: تتكون من 05 مديريات كالاتي:

1 - مديرية اداءات التأمين: وتضم

• المديرية الفرعية للمنازعات.

• المديرية الفرعية لأداءات التأمين عن البطالة.

2- مديرية ترقية التشغيل: وتضم

• المديرية الفرعية لدعم النشاطات.

• المديرية الفرعية لنشاطات ترقية التشغيل والشراكة.

<sup>1</sup> - جريدة الرسمية الجزائرية، الصادرة بتاريخ 11 سبتمبر 1996، العدد 52، ص 32.

<sup>2</sup> - الجريدة الرسمية الجزائرية، الصادرة بتاريخ 15 نوفمبر 2017، العدد 67، ص 30.

## 3-مديرية الموارد البشرية والوسائل العامة: وتضم:

- المديرية الفرعية للموارد البشرية والتكوين.
- المديرية الفرعية للوسائل العامة والاملاك.
- المديرية الفرعية للتوثيق والارشيف.

## 4-مديرية المالية والمحاسبة: وتضم:

- المديرية الفرعية للميزانية.
- المديرية الفرعية للمحاسبة.
- المديرية الفرعية لمراقبة العمليات المالية.

## 5-مديرية الدراسات وانظمة الاعلام: وتضم:

- المديرية الفرعية لأنظمة الاعلام الالي.
- المديرية الفرعية لأنظمة استغلال الاعلام الالي والشبكات.
- المديرية الفرعية للدراسات الابتكارية.

## ثانيا: الهياكل المحلية:

وتضم وكالات ولائية وفروع الوكالات الولائية، حيث تتولى الوكالات الولائية تنظيم وتنسيق ومراقبة النشاطات المرتبطة بأداءات التأمين عن البطالة وخلق النشاطات وترقية التشغيل. ولقد تم تصنيف الوكالات الولائية الى 03 اصناف على أساس:

- مبلغ اشتراكات التأمين عن البطالة المحصل.
- عدد الملفات التأمين عن البطالة المسير.
- عدد ملفات المؤسسات المصغرة المعالجة.
- نفقات الاداءات وتمويل المؤسسات المصغرة.

## ثالثا: الهيكل التنظيمي لوكالة قادمة:

يتم تسيير الوكالة من طرف مدير الوكالة وتكون تحت سلطته:

## 1- امانة المديرية

## 2-المديرية الفرعية لأداءات التأمين عن البطالة وترقية التشغيل وتضم:

امانة المديرية الفرعية، مكتب المرافقة مرحلة الانجاز والتكوين، هيئة الرقابة، مكتب المنازعات، المكلف بالعلاقات البنكية، امانة لجنة الانتقاء والتمويل والاحصاء، مكتب التأمين عن البطالة مكتب قانون 06 \ 21، المكلف بالمقررات.

3- مصلحة الاعلام الالي.

4- مصلحة الموارد البشرية والوسائل العامة وتضم:

مكتب الموارد البشرية المستخدمين ومكتب الوسائل العامة، والمكلف بالأرشيف.

5- مصلحة المالية والمحاسبة وتضم:

مكتب الميزانية والخزينة، ومكتب المحاسبة والتحصيل.

6- خلية الاستقبال والاصغاء وتوجيه المواطنين

7- خلية الاتصال والعلاقات العامة

### المطلب الثالث: دور الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة قائمة:

ان من المهام الاساسية للصندوق هو محاربة البطالة وترقية التشغيل ودعم البطالين من اجل انشاء مؤسساتهم المصغرة، فهو يسير ثلاثة اجهزة تخص الشغل بصفة عامة، ونوجزها كالتالي:

أ- نظام التأمين عن البطالة: حيث يتكفل بتسديد تعويضات شهرية لصالح العمال الاجراء الذين يفقدون مناصب عملهم بصفة لا ارادية ولأسباب اقتصادية، والاشخاص الذين تضرروا من المأساة الوطنية، وتبين الجداول التالية عدد الافراد والمؤسسات المتكفل بهم في اطار نظام التأمين عن البطالة.

الجدول رقم 04: يبين عدد الافراد المتكفل بهم في إطار التأمين عن البطالة الى غاية 30 افريل 2024

3932	عدد الملفات المودعة
3632	عدد الملفات المقبولة
3810	عدد الملفات المتكفل بها الملفات المقبولة الملفات المحولة من الولايات الاخرى
3810	عدد الملفات نهاية الحقوق

المصدر: الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، وكالة قائمة

الجدول رقم 05: يبين عدد الافراد المتكفل بهم في إطار المأساة الوطنية الى غاية 30 افريل 2024

27	الملفات المودعة
42	الملفات المقبولة
42	الملفات المتكفل بها

المصدر: الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، وكالة قالة

الجدول رقم 06: يبين عدد المؤسسات المستفيدة من نظام التأمين عن البطالة الى غاية 30 افريل 2024

46	مؤسسة عمومية اقتصادية EPE
36	مؤسسة عمومية محلية EPL
1	مؤسسة خاصة
83	المجموع

المصدر: الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، وكالة قالة

ب- جهاز دعم وتوسيع النشاطات من طرف البطالين ذوي المشاريع البالغين ما بين ثلاثين 30 وخمسة وخمسين 55 سنة:

في إطار انشاء المؤسسات المصغرة قام الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة قالة بمرافقة البطالين ذوي المشاريع البالغين بين 30 و55 سنة، من خلال المرافقة والتمويل طيلة مراحل انشاء مؤسساتهم المصغرة، مع تقديم لهم امتيازات جبائية وشبه جبائية، حيث ان عدد الاشخاص الذين قام الصندوق بتمويلهم من تاريخ ماي 2005 الى غاية ديسمبر 2021 بلغ 3597 بطل والذين بدورهم وفروا حوالي 9000 منصب شغل<sup>1</sup>.

ج- جهاز دعم وترقية التشغيل قانون 06 / 21:

فقد قامت وكالة قالة بتقديم اجراءات تحفيزية ودعم لصالح ارباب العمل الذين يقومون بتوظيف عمال جدد لديها من خلال تخفيض في حصة المستخدم في الاشتراكات الضمان الاجتماعي، حيث ان عدد المؤسسات العمومية التي استفادت من هذا الامتياز 343، والمؤسسات الخاصة 8908، بالإضافة الى تقديم اعانة مالية عن كل طالب عمل يتم توظيفه بعقد غير محدد المدة يقدر مبلغها بـ 1000 دج شهريا ولمدة ثلاثة سنوات، كما أن عدد العمال الذين استفادوا من هذا الامتياز من الوكالة قدر بـ 112 مستفيد، وهذا الى غاية 30 مارس 2023<sup>2</sup>.

1 - إحصائيات الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، وكالة قالة.

2 - المصدر نفسه.

## المطلب الرابع: واقع الادارة الالكترونية في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، وكالة قالمة

في إطار تجسيد الادارة الالكترونية في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، قامت وكالة قالمة بالعديد من الاجراءات والخطوات لمواكبة التطورات الحاصلة في هذا المجال من خلال توفير كل الامكانيات المادية والبشرية والتقنية كالتالي:

- اعادة تهيئة الوكالة وربطها بشبكة الإنترنت.
- تزويدها بالمعدات التكنولوجية الحديثة كأجهزة الحواسيب، الطابعات...
- الوكالة بكاميرات مراقبة يتم من خلالها تسجيل كل ما يجري داخل المؤسسة وخارجها.
- توفير جهاز الكتروني لتسجيل دخول وخروج العمال عن طريق بصمة الاصبع.
- الاجتماعات الدورية والملتقيات التكوينية تتم عن طريق نظام المحاضرات المرئية عن بعد من مقر الوكالة.
- تثمين الموارد البشرية للصندوق من خلال التكوين وتحسين المعارف بكل ما له علاقة بالإدارة الالكترونية.
- وضع ارضية رقمية **www.cnac.dz** لحاملي المشاريع من اجل السماح لهم بالتسجيل عن بعد وتمكينهم من ايداع الملفات والحصول على المرافقة الضرورية في مختلف مراحل انجاز مشروعهم وتتبع التقدم الحاصل في معالجة طلب التسجيل الخاص بهم.
- انشاء صفحة رسمية باسم الوكالة على الفايسبوك يتم من خلالها نشر واعلام المواطنين بجميع الفعاليات والنشاطات التي تقوم بها الوكالة على المستوى المحلي او الوطني.
- **تطبيق Outlook** يستعمل للمراسلات الالكترونية سواء بين الموظفين او بين الوكالة الولائية والادارة العامة ويسهل نقل وتبادل الملفات والمقررات ومختلف الوثائق الإدارية.
- **نظام siproc net**: وهو نظام الكتروني خاص بتسيير جهاز دعم انشاء النشاطات 30\_55 سنة والذي يسمح بمعالجة الملفات الخاصة بالبطالين من مرحلة التسجيل الاولى الى غاية مرحلة استرجاع القرض الغير مكافئ مرورا بمراحل المتابعة والمراقبة والمراقبة طوال مراحل المشروع.
- منصة رقمية تسمح للمستفيدين من نظام التأمين عن البطالة من الاطلاع على وضعيتهم، وتعليق او الغاء تعويض التأمين عن البطالة دون التنقل الى مقر الوكالة مع تنزيل الاشعار بقرار التعليق او الإلغاء.
- **نظام SIGAP**: عبارة عن تطبيق الكتروني بين الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وارياب العمل للاستفادة من امتيازات والتخفيضات في حصة الاشتراكات الضمان الاجتماعي..

- **تطبيق تسيير الموارد البشرية GRH:** هو نظام معلوماتي داخلي خاص بتسيير المسار المهني للعامل ويحتوي على المعلومات الشخصية للعامل، العطل السنوية، العطل المرضية، التكوين، المناوبات، تصنيف السلم الاداري للعامل، استخراج شهاد العمل، شهادة المسار المهني، شهادة المداخل السنوية يوفر حساب آلي للخبرة المهنية، استخراج البطاقة المهنية.
- **تطبيق تسيير أجرة العامل:** يتم حساب اجرة العامل آليا واستخراج مختلف متغيرات الاجرة.
- **نظام ERP:** يخص الجانب المالي والمحاسبي للمؤسسة مثل تسيير الميزانية وجر الممتلكات والمحاسبة.



## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

يستعرض هذا المبحث تحليل البيانات واختبار فرضيات، والاجابة على أسئلة الدراسة للتعرف على أبرز نتائج الاستبانة والنتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل البيانات والتوصل لنتائجها ومن ثم مناقشتها والتعليق عليها.

## المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع موظفي الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، وكالة قالمه والبالغ عددهم (46) موظف. أما عينة الدراسة، فقد تكونت من (25) موظف.

## المطلب الثاني: تنفيذ أداة الدراسة

بهدف جمع المعلومات التي تساهم في تحقيق أهداف دراستنا، تمّ إعداد استبيان (يمكن الاطلاع عليه في الملحق 01) وتوزيعه على عينة الدراسة. وقد تناول الاستبيان متغيرات الدراسة ضمن جزئين كما يلي:

الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة.

الجزء الثاني: يضم محاور خاصة بمتغيرات الدراسة، حيث قسم إلى محورين:

♣ **المحور الأول:** يتضمن العبارات من (1 - 17) والتي تخص متغير متطلبات الإدارة الإلكترونية في

الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، حيث قسّم هذا المحور إلى بعدين:

- البعد الأول: يتضمن العبارات من (1 - 9) والتي تخص المتطلبات المادية والبشرية لتطبيق الادارة الالكترونية.

- البعد الثاني: يتضمن العبارات من (10 - 17) والتي تخص المتطلبات التقنية لتطبيق الادارة الالكترونية.

♣ **المحور الثاني:** ويشمل العبارات من (1 - 9) والتي تخص دور نظام الإدارة الإلكترونية في تطوير

العمل الإداري في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.

بعد تصميم الاستبيان وتحكيمة وزع على (25) موظف في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، حيث استرجعت الاستبيانات كاملة. وبالتالي، عدد الاستبانات الصالحة للتحليل كان (25) استبيان. علما وأنّ معالجة وتحليل البيانات تمت باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية لمعالجة البحوث الاجتماعية (SPSS) إصدار 27. كما تمّ الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي لقياس آراء العينة حول كل عبارة من عبارات الاستبيان.

الجدول رقم 07: مقياس ليكارت الخماسي المعتمد في الدراسة

البيان	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 540.

ليتم بعد ذلك حساب المدى ( $4=1-5$ )، ومن ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة أي ( $0.8=4/5$ )، بعد ذلك تم إضافة القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، ليتم بعد ذلك تحديد اتجاه الإجابة حسب معيار الحكم على النتائج وفق مقياس ليكارت الخماسي كالآتي:

الجدول رقم 08: طول الخلايا واتجاه إجابة أفراد العينة

درجة الموافقة	المتوسط المرجح
ضعيفة جدا	من 1 إلى 1.79
ضعيفة	من 1.80 إلى 2.59
متوسطة	من 2.60 إلى 3.39
عالية	من 3.40 إلى 4.19
عالية جدا	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبين.

### المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

#### أولاً: صدق أداة الدراسة:

يُقاس صدق المحتوى بالطرق التالية:

- 1. صدق المحكمين:** للتأكد من مصداقية أداة الدراسة قام الطالبان بتوزيع الاستبيان في هيئته الأولية على عدد من المحكمين بلغ عددهم (25)، وبناء على التصحيحات والتوجيهات التي أبدوها، قام الطالبان بإجراء التعديلات حتى يزداد وضوحاً ويتلاءم مع ما وضع لأجله.
- 2. صدق الاتساق الداخلي:** جرى التحقق من صدق الإتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط سييرمان من خلال قياس درجات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الإستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، حيث تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم 09: يوضح معامل الارتباط سييرمان بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الأول

رقم العبارة	معامل الارتباط سييرمان	مستوى المعنوية Sig	رقم العبارة	معامل الارتباط سييرمان	مستوى المعنوية Sig
1	0.442*	0.027	10	0.833	0.001
2	0.669	0.001	11	0.856	0.001
3	0.588	0.002	12	0.786	0.001
4	0.703	0.001	13	0.649	0.001
5	0.842	0.001	14	0.548	0.005
6	0.654	0.001	15	0.737	0.001
7	0.753	0.001	16	0.803	0.001
8	0.836	0.001	17	0.912	0.001
9	0.838	0.001			

(\*) ارتباط كبير عند مستوى معنوية 0.05.

<sup>0</sup> ارتباط كبير عند مستوى معنوية 0.01.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج الـ (spss).

من نتائج الجدول أعلاه نجد أنّ مستوى المعنوية Sig أقل من مستوى المعنوية المعتمد والذي يساوي (0.05) لجميع العبارات، كما نلاحظ أيضاً أنّ جميع معاملات ارتباط سييرمان بين عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور التابعة له موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) و (0.05) حيث تتراوح بين (0.442) كحدٍ أدنى لمعاملات الارتباط و(0.912) كحدٍ أعلى. وعليه يوجد ارتباط معنوي ومنه فإنّ جميع عبارات المحور الأول صادقة ومتسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي إليه ممّا يُثبت صدق الإتساق الداخلي لعبارات المحور الأول للإستبيان.

الجدول رقم 10: يوضح معامل الارتباط سييرمان بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني

رقم العبارة	معامل الارتباط سييرمان	مستوى المعنوية Sig	رقم العبارة	معامل الارتباط سييرمان	مستوى المعنوية Sig
1	0.665	0.001	6	0.843	0.001
2	0.651	0.001	7	0.750	0.001
3	0.760	0.001	8	0.865	0.001
4	0.503*	0.010	9	0.883	0.001
5	0.681	0.001			

(\*) ارتباط كبير عند مستوى معنوية 0.05.

<sup>0</sup> ارتباط كبير عند مستوى معنوية 0.01.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج الـ (spss).

من نتائج الجدول أعلاه نجد أنّ مستوى المعنوية Sig أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) لجميع العبارات، كما نلاحظ أيضاً أنّ معظم معاملات ارتباط سييرمان بين عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور التابعة له موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) و (0.05) حيث تتراوح بين (0.503) كحدٍ أدنى لمعاملات الإرتباط و(0.883) كحدٍ أعلى. وهذا ما يدل على وجود ارتباط معنوي ومنه فإنّ جميع عبارات المحور الثاني تُعتبر صادقة ومتسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي إليه ممّا يُثبت بدوره صدق الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني للإستبيان.

### 3. الصدق البنائي: تمّ اختبار الصدق البنائي من خلال قياس درجة الإرتباط بين كل محور من

محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية الإستبيان، فكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 11: يوضح نتائج اختبار الصدق البنائي لمحاور الإستبيان

مستوى المعنوية Sig	معامل الإرتباط سييرمان	المحاور
0.001	0.970	المحور الأول: متطلبات الإدارة الإلكترونية في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة
0.001	0.700	المحور الثاني: دور نظام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

<sup>0</sup>ارتباط كبير عند مستوى معنوية 0.01.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج الـ (spss).

يتضح من الجدول أعلاه أنّ قيم معاملات الإرتباط سييرمان لكل محور من محاور الإستبيان موجبة، والمعدل الكلي لعبارته دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01). كما يتضح أيضاً أنّ قيمة مستوى المعنوية Sig للمحاور (0.001) أقل من (0.05)، بمعنى وجود ارتباط بين هذه المحاور والاستبانة ككل، وعليه تعتبر المحاور والأبعاد صادقة ومتسقة لما وُضعت لقياسه.

## ثانياً: ثبات اداة الدراسة

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس مستوى ثبات الاستبيان، والجدول أدناه يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم 12: نتائج Cronbach's Alpha لقياس ثبات الإستبيان

معامل Cronbach's Alpha	عدد العبارات	أبعاد ومحاور الاستبيان
0.951	17	المحور الأول: متطلبات الإدارة الإلكترونية في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة
0.955	9	البعد الأول: المتطلبات المادية والبشرية لتطبيق الادارة الالكترونية
0.911	8	البعد الثاني: المتطلبات التقنية لتطبيق الادارة الالكترونية
0.897	9	المحور الثاني: دور نظام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة
<b>0.957</b>	<b>25</b>	<b>جميع عبارات الاستبيان</b>

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج الـ SPSS v27.

نلاحظ من الجدول، أنّ معامل الثبات العام لجميع عبارات الاستبيان مرتفع جداً، حيث بلغ (0.957)، أي ما نسبته (95.7%)، وهي نسبة تزيد عن النسبة المقبولة إحصائياً والمُقدّرة بـ (60%)، وهو ما يدل على أنّ الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، بحيث يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة واختبار صحة الفرضيات الموضوعية.

## ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة.

الجدول رقم 13: اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة.

المحور	قيمة الاختبار K.S	مستوي المعنوية
المحور الأول	0.119	0.200
المحور الثاني	0.110	0.200

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول السابق بأن البيانات تم توزيعها بشكل طبيعي حيث أن جميع القيم كانت أكبر من ( $\alpha \geq 0.05$ ) وبالتالي فان نتائج عينة الدراسة يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

## المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية

من خلال هذا المبحث، نسعى لتحقيق أهداف الدراسة بوصف خصائص العينة عبر المتغيرات الشخصية، والكشف عن اتجاهات العينة نحو واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات الضمان الاجتماعي بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة قالمة، وذلك في إطار التحقق من فرضيات الدراسة الموضوعية.

## المطلب الأول: التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية.

خُصص هذا المطلب لتحليل الجزء الأول من الاستبيان والمتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية للشخص المستجوب، حيث اعتمدت الطالبتين في وصف المتغيرات الشخصية على التكرارات والنسب، كالآتي:

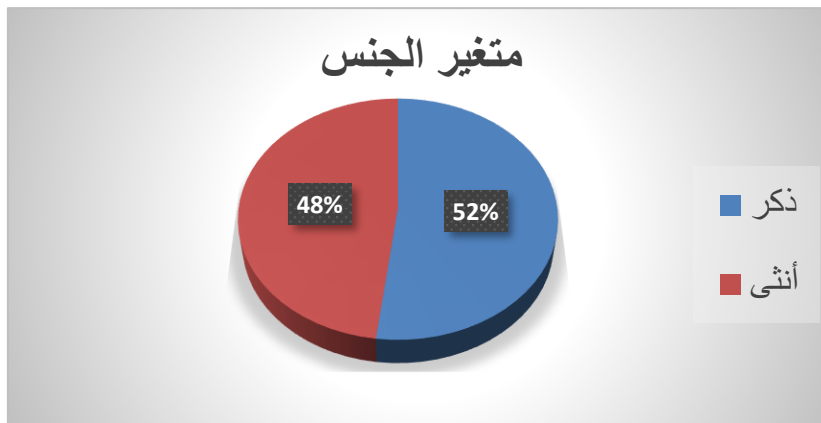
## 1. الجنس.

الجدول رقم 14: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

النسبة	التكرار	الصف
52,0%	13	ذكر
48,0%	12	أنثى
100%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

الشكل رقم (III): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (EXCEL).

توزيع أفراد العينة حسب الجنس في دراسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بوكالة قالمة يعكس توازناً نسبياً بين الذكور والإناث، حيث شكل الذكور 52% من العينة (13 فرداً) والإناث 48% (12 فرداً)

من إجمالي 25 فردًا. هذا التوازن يعزز مصداقية النتائج ويقلل من احتمالية التحيز، مما يشير إلى سياسات متساوية الفرص بين الجنسين داخل الوكالة. التمثيل المتوازن يوفر قاعدة قوية لتحليل المزيد من المتغيرات، ويسهم في فهم أعمق لظروف البطالة في المنطقة، ويؤكد على أهمية اتباع منهجية شاملة تأخذ في الاعتبار جميع الفئات السكانية.

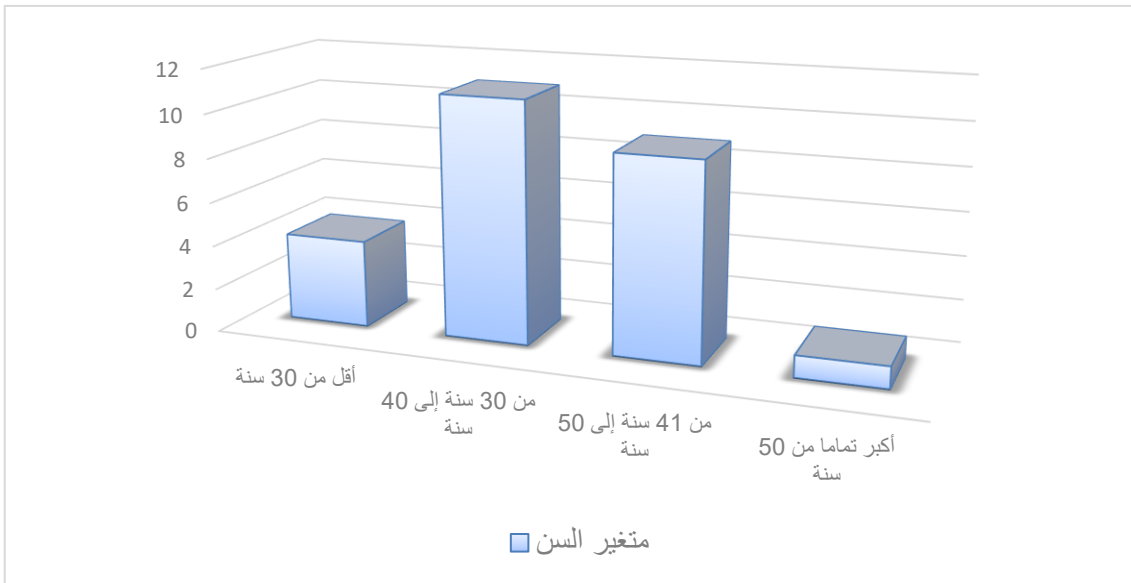
2. السن.

الجدول رقم 15: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

النسبة %	التكرار	الصف
16,0	4	أقل من 30 سنة
44,0	11	30 - 40 سنة
36,0	9	41 - 50 سنة
4,0	1	أكبر تماما من 50 سنة
100%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

الشكل رقم (IV): تمثيل أفراد العينة حسب متغير السن.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (EXCEL).

يقدم الجدول رقم 15 والشكل أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير السن في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة ووكالة قالمة، حيث تشير البيانات المعروضة إلى أنّ الفئة العمرية بين 30 و40 سنة هي الفئة الأكبر تمثيلاً في العينة، حيث كان عددهم (11) فرداً بنسبة قدرها (44.0%) من إجمالي أفراد العينة، تليها الفئة العمرية ما بين 41 و50 سنة التي تضم (09) فرد بنسبة قدرها (36.0%) من إجمالي أفراد العينة. كما يبين الجدول أنّ الفئتين العمريتين الأقل والأكثر سناً (أقل من 30 سنة وأكثر تماماً من 50 سنة) تشكلان نسبة أقل من العينة بشكل ملحوظ.

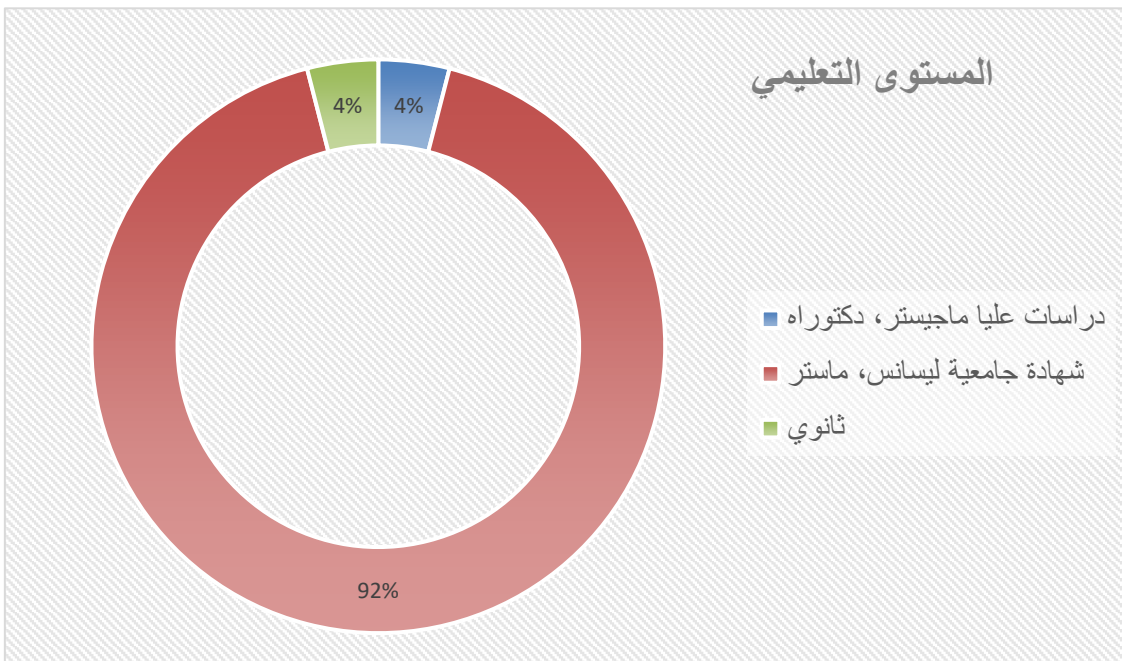
### 3. المؤهل العلمي

الجدول رقم 16: توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
4,0	1	دراسات عليا ماجستير، دكتوراه
92,0	23	شهادة جامعية ليسانس، ماستر
4,0	1	ثانوي
100%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

الشكل رقم (V): تمثيل أفراد العينة حسب متغير التحصيل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (EXCEL).



يقدم الجدول رقم 16 والشكل أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة قالمة، نلاحظ أنّ الفئة الأكثر تمثيلاً في العينة هم أولئك الذي حصلوا على درجة الليسانس، الماستر بنسبة قدرها (92%) من إجمالي أفراد العينة، مما يشير إلى أهمية أفراد ذوي هذه الدرجة في الصندوق الوطني وأنهم يشكلون جزءاً كبيراً من الكوادر العاملة في هذا المجال، فيما تساوت عدد الموظفين دراسات عليا ماجستير، دكتوراه وموظفي الثانوي بنسبة قدرها (4,0%).

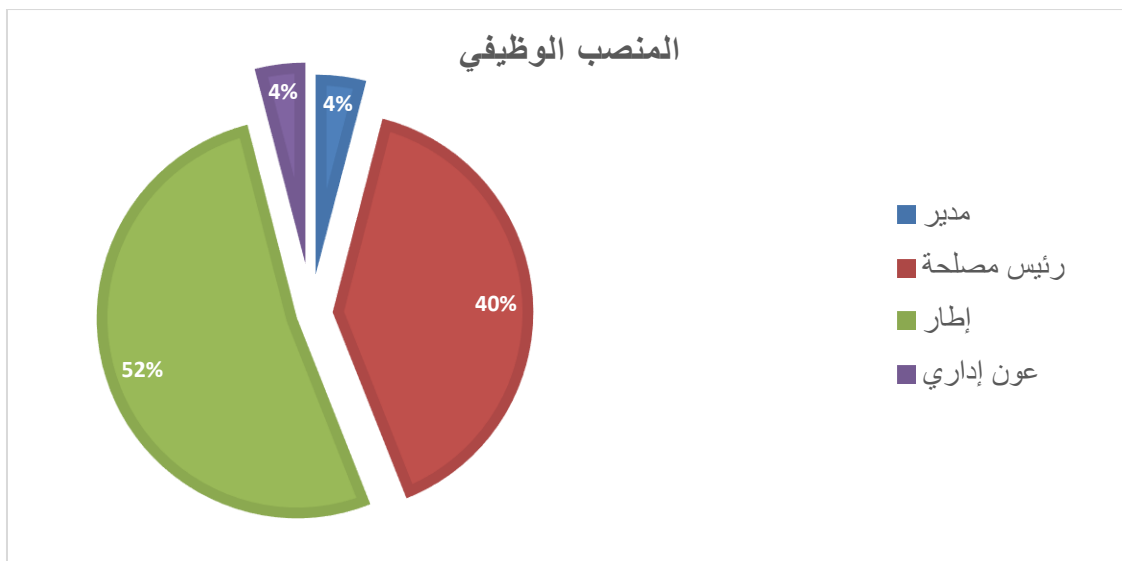
**4. المنصب الوظيفي:**

الجدول رقم 17: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.

النسبة %	التكرار	مستوى التحكم في الإعلام الآلي
4,0	1	مدير
40,0	10	رئيس مصلحة
52,0	13	إطار
4,0	1	عون إدارة
100%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

الشكل رقم (VI): تمثيل أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (EXCEL).

يشير الجدول رقم (17) والشكل رقم (06) إلى توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بوكالة قالمة. تُظهر البيانات أن الغالبية العظمى من العينة تتكون من إطارات، حيث يمثلون 52.0% من العينة (13 فردًا). تليهم فئة رؤساء المصالح بنسبة 40.0% (10 أفراد). في المقابل، تشكل فئتا المديرين وأعاون الإدارة النسبة الأقل من العينة، حيث يمثل كل منهما 4.0% (فرد واحد لكل فئة). هذا التوزيع يشير إلى أن أغلب المشاركين في الدراسة هم من ذوي المناصب المتوسطة والعليا، مما قد يعكس تركيزًا على الموظفين ذوي المسؤوليات الأكبر والذين لديهم تأثير مباشر على عمليات وإجراءات الصندوق. يمكن أن يكون لهذه التركيبة الوظيفية تأثير كبير على نتائج الدراسة، حيث يمكن أن تعكس آراء وتجارب هؤلاء الموظفين في تحسين أداء وكفاءة الصندوق.

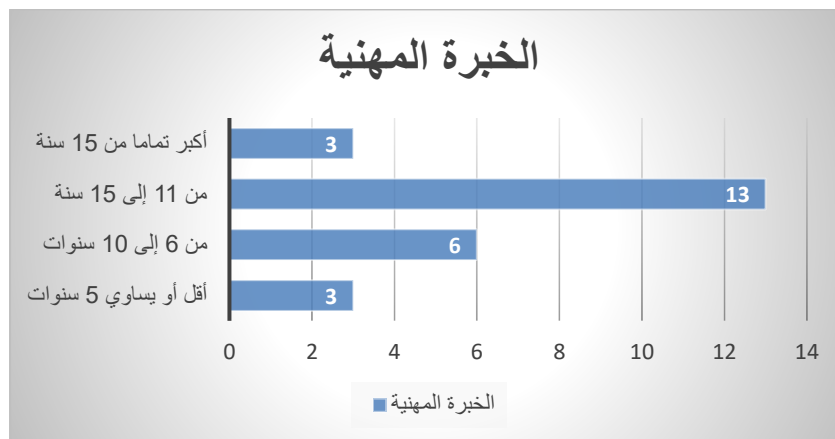
5. الخبرة المهنية.

الجدول رقم 18: توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.

النسبة %	التكرار	الصنف
12,0	3	أقل أو يساوي 5 سنوات
24,0	6	من 6 إلى 10 سنوات
52,0	13	من 11 إلى 15 سنة
12,0	3	أكبر تماما من 15 سنة
100%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

الشكل رقم (VII): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (EXCEL).

يُظهر الجدول رقم (18) توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية، حيث يُلاحظ أن 12% من العينة (03 أفراد) لديهم خبرة أقل أو تساوي 5 سنوات، في حين أن 24% أخرى (06 أفراد) يمتلكون خبرة تتراوح بين 6 إلى 10 سنوات. الفئة الأكبر من العينة، والتي تشكل 52% (13 فرداً)، تملك خبرة تتراوح بين 11 إلى 15 سنة. أما الأفراد الذين يمتلكون خبرة أكبر تماماً من 15 سنة فيمثلون 12% من العينة (03 أفراد).

### المطلب الثاني: تحليل بيانات المحور الأول الخاص بمتطلبات الإدارة الإلكترونية في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

يتضمن هذا المحور مجموعة من العبارات الأساسية التي تساعد في معرفة وتحليل إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة قالمة، حيث تم احتساب التكرارات، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية الخاصة بجميع الإجابات، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم 19: نتائج إجابات أفراد العينة حول متطلبات الإدارة الإلكترونية في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

#### وكالة قالمة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	البعد الأول: المتطلبات المادية والبشرية لتطبيق الادارة الالكترونية	4,3156	0,72838	عالية جدا
1	توفر اجهزة الحاسوب اللازمة لأداء اعمال الصندوق	4,64	0,700	عالية جدا
2	توفر اجهزة الحاسوب على برامج للعمل في الصندوق	4,64	0,569	عالية جدا
3	يتوفر الصندوق على شبكات الاتصال	4,56	0,712	عالية جدا
4	يتوفر الصندوق على موارد بشرية تملك قدرات عالية على استخدام البرامج الحاسوبية	4,08	0,862	عالية جدا
5	توفر قدر عال من السرية في التعاملات الإلكترونية	4,20	1,080	عالية جدا
6	تسعى إدارة الصندوق إلى مواكبة التغيرات التكنولوجية الحاصلة	4,36	0,860	عالية جدا
7	نظام المعلومات للصندوق يتوفر على قدر عال من الأمان	4,20	1,041	عالية جدا

جيدة	0,889	3,96	التطبيقات المعتمدة من طرف الإدارة توفر تفاعل أفضل بين المواطن والإدارة	8
عالية جدا	0,816	4,20	التطبيقات المعتمدة تتمتع بسهولة الاستخدام	9
عالية	0,77956	3,7100	البعد الثاني: المتطلبات التقنية لتطبيق الادارة الالكترونية	
عالية جدا	0,866	4,20	البرامج المستخدمة تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب في الصندوق	10
عالية	0,957	4,00	يتوفر الصندوق على برامج الحماية اللازمة لنظامها الالكتروني لتأمين خصوصية المعلومات ومنع تسربها	11
عالية	0,900	3,68	يتم التعامل الإلكتروني بكل سلاسة مع المستفيدين من الصندوق باستخدام البوابة الإلكترونية للصندوق	12
عالية	0,961	3,56	وجود برامج تدريبية للموظفين على استخدام البرامج الالكترونية	13
عالية	0,961	3,44	الاعتماد على المنصات الرقمية في التعامل مع مختلف الإدارات من مقر المؤسسة	14
عالية	1,044	3,56	الاعتماد على البوابة الإلكترونية للصندوق في التواصل بين الإدارة والمواطن	15
عالية	1,190	3,40	سهولة ولوج مختلف الشرائح لبوابة الصندوق الإلكترونية	16
عالية	1,028	3,84	تحديث وتطوير البرمجيات المستخدمة باستمرار لمسايرة كل المتغيرات أو المستجدات	17
عالية	0,68916	4,0306	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج الـ (SPSS).

يشير الجدول (19) إلى نتائج إجابات أفراد العينة حول متطلبات الإدارة الإلكترونية في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بوكالة قالمة. تعكس هذه النتائج مستويات عالية جداً من الموافقة على ضرورة توفر المتطلبات المادية والبشرية والتقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يظهر المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة الكلية في هذا المحور عند 4,0306، مما يشير إلى رضا عام عالي بين المشاركين.

**أولاً: تحليل وتفسير نتائج البعد الأول: المتطلبات المادية والبشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية**

يعكس البعد الأول مدى جاهزية الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بوكالة قالمة من حيث التجهيزات والموارد البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

1. توفر أجهزة الحاسوب اللازمة (عبارة 1) وبرامج العمل (عبارة 2): كلا العبارتين حصلتا على متوسط حسابي قدره 4.64، مما يشير إلى رضا عالٍ جداً عن توفر الأجهزة والبرامج اللازمة. هذا يشير إلى أن البنية التحتية المادية للصندوق قوية ومناسبة لدعم الإدارة الإلكترونية.

2. توفر شبكات الاتصال (عبارة 3): حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 4.56، مما يعكس توفر شبكات اتصال قوية تدعم العمليات الإلكترونية للصندوق.

3. الموارد البشرية وقدراتها (عبارة 4): سجلت هذه العبارة متوسط حسابي قدره 4.08، مما يشير إلى أن الموارد البشرية في الصندوق تتمتع بقدرات عالية على استخدام البرامج الحاسوبية. على الرغم من ذلك، يمكن اعتبار أن هناك مجالاً لتحسين المهارات لزيادة الكفاءة.

4. السرية في التعاملات الإلكترونية (عبارة 5): حصلت على متوسط حسابي قدره 4.20، مما يدل على مستوى عالٍ من الثقة في سرية التعاملات الإلكترونية، وهو عامل أساسي لضمان الأمان والخصوصية للمستخدمين.

5. مواكبة التغيرات التكنولوجية (عبارة 6): سجلت هذه العبارة متوسط حسابي قدره 4.36، مما يشير إلى أن إدارة الصندوق تسعى بشكل جدي لمواكبة التغيرات التكنولوجية، مما يعزز من كفاءة وفعالية الإدارة الإلكترونية.

6. الأمان في نظام المعلومات (عبارة 7): حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 4.20، مما يعكس مستوى عالٍ من الأمان في نظام المعلومات للصندوق، وهو أمر حيوي لحماية البيانات ومنع تسربها.

بشكل عام، تعكس نتائج هذا البعد استعداداً قوياً من الناحية المادية والبشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مع وجود رضا عالٍ عن البنية التحتية والموارد المتاحة.

**ثانياً: تحليل وتفسير نتائج البعد الثاني: المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية**

يشمل البعد الثاني تقييم الجوانب التقنية المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بوكالة قالمة.

1. البرامج المناسبة لطبيعة العمل (عبارة 10): حصلت على متوسط حسابي قدره 4.20، مما يشير إلى رضا عالٍ عن مدى ملاءمة البرامج المستخدمة لطبيعة العمل المطلوب في الصندوق.

2. برامج الحماية (عبارة 11): سجلت متوسط حسابي قدره 4.00، مما يعكس رضا جيد عن توفر برامج الحماية اللازمة لضمان خصوصية المعلومات وأمانها، على الرغم من وجود مجال لتحسينها.

3. التعامل الإلكتروني (عبارة 12): حصلت على متوسط حسابي قدره 3.68، مما يشير إلى رضا جيد عن سهولة التعامل الإلكتروني مع المستفيدين باستخدام البوابة الإلكترونية، لكن هناك مجال لتحسين هذه العمليات لتصبح أكثر سلاسة.
4. برامج التدريب للموظفين (عبارة 13): سجلت متوسط حسابي قدره 3.56، مما يشير إلى أن هناك برامج تدريبية متاحة، لكن قد يكون هناك حاجة لتعزيز هذه البرامج لتحسين مهارات الموظفين بشكل أكبر.
5. الاعتماد على المنصات الرقمية (عبارة 14): حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 3.44، مما يعكس رضا معقول ولكن مع وجود حاجة لتعزيز الاعتماد على المنصات الرقمية في التعاملات اليومية.
6. استخدام البوابة الإلكترونية (عبارة 15): سجلت هذه العبارة متوسط حسابي قدره 3.56، مما يشير إلى أن استخدام البوابة الإلكترونية من قبل المواطنين والموظفين مقبول ولكنه يحتاج إلى تحسينات. يعد هذا المؤشر دلالة على ضرورة تطوير البوابة لزيادة تفاعل الإدارة مع المواطنين، مما قد يشمل تحسين واجهة المستخدم، إضافة ميزات تفاعلية، وتوفير دعم فني مستمر.
7. سهولة ولوج الشرائح المختلفة للبوابة الإلكترونية (عبارة 16): حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 3.40، مما يشير إلى وجود حاجة كبيرة لتحسين سهولة وصول جميع الفئات والشرائح السكانية إلى البوابة الإلكترونية. هذا يمكن تحقيقه من خلال تصميم واجهة مستخدم أكثر بساطة ووضوحًا، توفير محتوى متعدد اللغات، وضمان توافق البوابة مع الأجهزة المختلفة مثل الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية، بالإضافة إلى توفير دليل استخدام واضح وشامل.
8. تحديث وتطوير البرمجيات المستخدمة باستمرار لمسايرة كل المتغيرات أو المستجدات (العبارة 17): حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 3.84، مع انحراف معياري قدره 1.028. يعكس المتوسط الحسابي 3.84 مستوى جيد من الرضا بين أفراد العينة حول عملية تحديث وتطوير البرمجيات المستخدمة في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بوكالة قالمه. هذا يشير إلى أن هناك جهدًا ملحوظًا يبذل في تحديث البرمجيات بانتظام لمواكبة المستجدات التقنية وضمان أنظمة معلوماتية فعالة وحديثة. ومع ذلك، يشير أيضًا إلى أن هناك مجالًا للتحسين للوصول إلى مستوى أعلى من الرضا.
- النتائج تعكس تقييمًا إيجابيًا عمومًا لمتطلبات الإدارة الإلكترونية في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بوكالة قالمه، حيث تظهر البيانات رضا المشاركين عن التجهيزات المادية والبشرية، مع بعض المجالات التي تتطلب تحسينًا إضافيًا، خاصة في التدريب وتعزيز سهولة الوصول إلى البوابات الإلكترونية والتفاعل معها. يعكس هذا التقييم الجهود المبذولة من قبل الصندوق في التحول الرقمي ويدعو لمواصلة تعزيز الجوانب التقنية والبشرية لتحقيق تكامل أفضل للإدارة الإلكترونية.
- من المهم ملاحظة أن تقييم التفاعل بين المواطن والإدارة وسهولة استخدام التطبيقات المعتمدة يظهر مستوى منخفضًا بعض الشيء مقارنة ببقية العناصر، هذه الملاحظات يمكن أن تكون قيمة في تحسين النظام وتطويره لتلبية احتياجات المستخدمين بشكل أفضل.

المطلب الثالث: تحليل بيانات المحور الثاني المتعلق بدور نظام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة قالمة

يتضمن هذا المحور مجموعة من العبارات الأساسية التي تساهم في تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بدور نظام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة قالمة، حيث يمكن تلخيص النتائج المتوصل إليها في الجدول الآتي:

جدول رقم 20: نتائج إجابات أفراد العينة حول دور نظام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة قالمة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	توفر الإدارة الإلكترونية مستوى أقل من ضغط العمل بسبب الاداء غير الملزم لمكان العمل	3,60	1,118	عالية
2	نقل الإدارة الإلكترونية من الاحتكاك والتفاعل بين الموظفين	3,72	0,891	عالية
3	يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية الى انخفاض مخاطر عمليات التزوير الإلكتروني	4,12	0,781	عالية
4	تساعد الإدارة الإلكترونية على تقليص التعاملات الورقية	4,24	0,779	عالية جدا
5	تساهم الإدارة الإلكترونية في توطيد العلاقة بين الموظف والمواطن	4,00	0,913	عالية
6	تؤدي الإدارة الإلكترونية إلى تسهيل الإجراءات الإدارية	4,32	0,852	عالية جدا
7	الإدارة الإلكترونية تضمن الشفافية والمصداقية	4,40	0,707	عالية جدا
8	تعمل الإدارة الإلكترونية على السرعة في المهام	4,28	0,891	عالية جدا
9	تساعد الإدارة الإلكترونية على تحسين إمكانية الوصول لمختلف الخدمات	4,40	0,707	عالية جدا
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني	4,12	0,63499	عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج الـ (SPSS).

يشير الجدول (20) إلى نتائج إجابات أفراد العينة حول دور نظام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة قالمة. تعكس هذه النتائج مستويات عالية جداً من الموافقة على ما جاء في هذا المحور، حيث يظهر المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة الكلية في هذا المحور عند 4.12، مما يشير إلى رضا عام عالي بين المشاركين.

العبارة 1: توفر الإدارة الإلكترونية مستوى أقل من ضغط العمل بسبب الأداء غير الملزم بمكان العمل

نتيجة المتوسط الحسابي 3.60 والانحراف المعياري 1.118 تشير إلى أن الأفراد يرون بشكل عام أن استخدام الإدارة الإلكترونية يخفف من الضغط الناتج عن الحضور الجغرافي الملزم بالمكان العمل. التباين العالي في الآراء يمكن أن يعكس مدى التحديات التي قد تواجه فعالية هذا النوع من العمل في بعض الحالات.

العبارة 2: نقل الإدارة الإلكترونية من الاحتكاك والتفاعل بين الموظفين

نظراً للمتوسط الحسابي 3.72 والانحراف المعياري 0.891، يتبين أن استخدام الإدارة الإلكترونية يسهم بشكل كبير في تسهيل التواصل والتفاعل بين الموظفين، مما يدل على فعالية عالية وتوافق بين أفراد العينة حول هذه الفائدة.

العبارة 3: تؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية إلى انخفاض مخاطر عمليات التزوير الإلكتروني

المتوسط الحسابي 4.12 والانحراف المعياري 0.781 يظهر أن الأفراد يرون بشكل كبير أن الإدارة الإلكترونية تقلل من مخاطر التزوير الإلكتروني، مما يعكس فعالية متفق عليها بين أفراد العينة.

العبارة 4: تساعد الإدارة الإلكترونية على تقليص التعاملات الورقية

نظراً للمتوسط الحسابي 4.24، يوضح أن الإدارة الإلكترونية تلعب دوراً فعالاً في تقليل التعاملات الورقية، مما يزيد من فعالية العمل الإداري ويحسن من سرعة الاستجابة في المؤسسة.

العبارة 5: تساهم الإدارة الإلكترونية في توطيد العلاقة بين الموظف والمواطن

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.00، يدل على أن الإدارة الإلكترونية تلعب دوراً في تحسين العلاقة بين الموظفين والمواطنين، مع تباين طفيف في الآراء حول هذه الفائدة.

العبارة 6: تؤدي الإدارة الإلكترونية إلى تسهيل الإجراءات الإدارية



نظراً للمتوسط الحسابي 4.32، فإن الإدارة الإلكترونية تقدم تسهيلات كبيرة في الإجراءات الإدارية، مما يعكس اتفاقاً قوياً بين أفراد العينة حول هذه الفائدة.

العبارة 7: الإدارة الإلكترونية تضمن الشفافية والمصداقية

المتوسط الحسابي 4.40 يشير إلى أن الإدارة الإلكترونية تساهم بشكل كبير في تحقيق الشفافية والمصداقية، مما يوضح وجود توافق عالي بين أفراد العينة حول هذه الفائدة المهمة.

العبارة 8: السرعة في المهام

نظراً لعدم ورود الانحراف المعياري، يظهر المتوسط الحسابي 4.28 أن الإدارة الإلكترونية تعزز السرعة في إنجاز المهام، ولكن قد يكون هناك تباين في الآراء بشأن هذه الفائدة.

العبارة 9: تساعد الإدارة الإلكترونية على تحسين إمكانية الوصول للخدمات

بفضل المتوسط الحسابي 4.40، يعكس أن الإدارة الإلكترونية تساهم بشكل كبير في تحسين إمكانية الوصول للخدمات، مما يشير إلى توافق عالي بين أفراد العينة حول هذه الفائدة.

نتائج الجدول تشير إلى تأييد قوي للإدارة الإلكترونية وفوائدها المحتملة. يظهر أن استخدام الإدارة الإلكترونية يمكن أن يؤدي إلى تقليل الضغط على العمل وتحسين الكفاءة بشكل عام، كما يمكن أن يعزز التواصل بين الموظفين ويقلل من التعاملات الورقية.

بالإضافة إلى ذلك، يظهر أن الإدارة الإلكترونية قادرة على تعزيز الشفافية والمصداقية، وتسهيل الإجراءات الإدارية بشكل كبير، وهذا يعكس بشكل إيجابي على التفاعل بين المؤسسة والمواطنين، ومع ذلك، يجب أن يتم اتخاذ الاحتياطات اللازمة لمواجهة التحديات المحتملة مثل انخفاض مستوى الضغط على العمل وتحسين التواصل بين الموظفين في بيئة إلكترونية، هذه النتائج تعزز أهمية تبني التقنيات الحديثة في إدارة الأعمال لتحسين الكفاءة وتعزيز التواصل والشفافية.

**المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة ونتائجها:**

**أولاً: اختبار فرضيات الدراسة**

يسعى الطالبين من خلال هذا المطلب لاختبار صحة الفرضيات الموضوعية، والتي تصب في إطار معرفة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات الضمان الاجتماعي دراسة حالة الصندوق الوطني

للتأمين عن البطالة -وكالة قالة، حيث تم الاعتماد على اختبار ستودنت للكشف عن متطلبات الإدارة الإلكترونية ومعرفة دور نظام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.

### 1- اختبار الفرضية الأولى: مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة مرتفع.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تمثلت نتائج البحث بأن متوسط الدرجات لجميع العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية كان 4.15 بانحراف معياري يبلغ 0.67، مما يشير إلى أن متوسط تقييم الأفراد لمستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية كان مرتفعاً بشكل عام. يمكن أن يفسر هذا التقييم العالي بأن الصندوق قد نجح في تبني أنظمة إدارة إلكترونية متقدمة تساعد في تحسين الأداء وتخفيض العبء الإداري

### 2- اختبار الفرضية الثانية: "يتوفر الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة قالة على متطلبات لتطبيق الإدارة الإلكترونية بفعالية"

اعتمد الطالبين على اختبار "ستودنت" الذي ينص على مبدأ المقارنة بين المتوسط الحسابي للمحور مع المتوسط المعياري للاستبيان وذلك بصدد التحقق من هذه الفرضية، حيث تم صياغة الفرضية الصفرية والبدلية كالآتي:

الفرضية الصفرية (H0): لا يتوفر الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة قالة على متطلبات لتطبيق الإدارة الإلكترونية بفعالية.

الفرضية البديلة (H1): يتوفر الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة قالة على متطلبات لتطبيق الإدارة الإلكترونية بفعالية.

بعد اختبار الفرضية باستخدام اختبار ستودنت T (One simple t-test) توصلت الدراسة إلى النتائج المبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 21: نتائج اختبار ستودنت للفرضية الثانية.

قيمة المعيار = 3			المتغيرات
القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية	قيمة T	
0.001	24	7,477	المحور الأول

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول رقم نلاحظ أن قيمة **Sig** تساوي (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص أن الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة قالمه بتوفر على متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بفعالية.

**3- اختبار الفرضية الثالثة:** " يوجد دور لنظام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة قالمه"

اعتمد الطالبين على اختبار "ستودنت" الذي ينص على مبدأ المقارنة بين المتوسط الحسابي للمحور مع المتوسط المعياري للاستبيان وذلك بصدد التحقق من هذه الفرضية، حيث تم صياغة الفرضية الصفرية والبديلة كالآتي:

**الفرضية الصفرية (H0):** لا يوجد دور لنظام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة قالمه.

**الفرضية البديلة (H1):** يوجد دور لنظام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة قالمه.

بعد اختبار الفرضية باستخدام اختبار ستودنت **T (One simple t-test)** توصلت الدراسة إلى النتائج المبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 22: نتائج اختبار ستودنت للفرضية الثالثة.

قيمة المعيار = 3			المتغيرات
القيمة الاحتمالية <b>Sig</b>	درجة الحرية	قيمة <b>T</b>	
0.001	24	8,819	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول رقم نلاحظ أن قيمة **Sig** تساوي (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص أنه يوجد مستوى مقبول من الرضا الوظيفي في مديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية قالمه.

**ثانيا: نتائج اختبار فرضيات الدراسة:**

بعد اختبار الفرضيات، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

**1- الفرضية الأولى:** مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة مرتفع.

بناءً على نتائج التحليل، يُظهر متوسط الدرجات لجميع العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة أنه بلغ 4.15 بانحراف معياري يبلغ 0.67، مما يُشير إلى أن الأفراد المشمولين بالدراسة يرون أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الصندوق هو مرتفع. هذا التقييم العالي يُعزز فرضية بأن الصندوق قد نجح في تبني أنظمة إدارة إلكترونية متقدمة، مما ساهم في تحسين الأداء الإداري وتقليل العبء الإداري، وزيادة الكفاءة والشفافية في العمليات الإدارية، مما يُعزز من قدرته على تحقيق أهدافه بشكل فعال.

## 2- الفرضية الثانية: يتوفر الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة قالة على متطلبات لتطبيق الإدارة الإلكترونية بفعالية

تشير نتائج اختبار الفرضية الثانية إلى أن الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة قالة يتوفر على متطلبات لتطبيق الإدارة الإلكترونية بفعالية، تحليل البيانات باستخدام اختبار ستودنت T أظهر قيمة T تساوي 7.477 وقيمة احتمالية (Sig) تبلغ 0.001، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة. هذا يعني أن الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة قالة يتوفر على متطلبات لتطبيق الإدارة الإلكترونية بفعالية.

## 3- الفرضية الثالثة: وجود دور لنظام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة قالة

بالنسبة لاختبار الفرضية الثالثة، تُظهر النتائج وجود دور لنظام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة قالة. حيث كانت قيمة T تساوي 8.819 وقيمة احتمالية (Sig) تبلغ 0.001، وهي أيضاً أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة. هذه النتائج تعكس الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري على مستوى الصندوق الوطني محل الدراسة.

4- الفرضية الرابعة: الخصائص الشخصية والمهنية لعمال الصندوق تؤثر إيجاباً على مستوى استخدام التطبيقات الإلكترونية:

استناداً إلى نتائج الدراسة، حيث تبين أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الصندوق كان مرتفعاً، يمكن افتراض أن الخصائص الشخصية والمهنية للعمال تلعب دوراً إيجابياً في استخدامهم للتطبيقات الإلكترونية، إذ يُفضل أن يكون لديهم القدرة والمهارات اللازمة للاستفادة من هذه التقنيات بشكل فعال.

5- الفرضية الخامسة: التطبيقات الإلكترونية المستعملة تؤثر إيجاباً في تحقيق أهداف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة:

بناءً على تقييم المشاركين لتأثير التطبيقات الإلكترونية، وجد أنها تسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف الصندوق، مثل تقليص العمليات الورقية، وتسهيل الإجراءات الإدارية، وتحسين التفاعل مع المواطنين، مما يُدعم قبول هذه الفرضية.

6- الفرضية السادسة: أنظمة حماية التطبيقات الإلكترونية المستعملة في الصندوق ترفع من مستوى السرية والأمان:

نظراً للتقييم الإيجابي لنظم حماية التطبيقات الإلكترونية، حيث وُجد أنها تساهم في تحسين السرية والأمان، يمكن القول بأن هذه الفرضية مقبولة، إذ تؤكد النتائج على أن الصندوق يولي اهتماماً كبيراً لتأمين بيئة إلكترونية آمنة وموثوقة.

الخاتمة

### الخاتمة

يعتبر مفهوم الإدارة الإلكترونية من مفاهيم الإدارة الحديثة التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وشبكات الانترنت في مختلف العمليات الإدارية، فالإدارة الإلكترونية لها أهمية بالغة عند كل المؤسسات التي تصر على البقاء والاستمرارية ومواكبة التطورات الحديثة للتحاق بركب الدول المتقدمة. فالإدارة الإلكترونية لها دور مهم في تطوير البيئة الداخلية للمؤسسة بوصفها منظومة إدارية وتقنية متكاملة، إذ لم تعد خيارا يمكن قبوله أو رفضه، وإنما صارت حتمية ينبغي تبنيها واستغلالها على أكمل وجه. لذلك فقد سعت الجزائر جاهدة في الإسراع برقمنة قطاعاتها والاتحاق بركب الدول المتقدمة من أجل سد الفجوة الرقمية أو تقليصها وذلك بتطبيق الإدارة الإلكترونية في كل قطاعاتها.

ولقد كان قطاع الضمان الاجتماعي الذي يعتبر حامي حقوق المواطن من القطاعات الرائدة والسبابة والتي عملت على تطوير ورقمنة إدارتها بحكم صلتها المباشرة بالخدمات المقدمة للمواطنين لاسيما الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة الذي عمل على توفير وتأمين كل وسائل الإتصال الحديثة لنقل وتبادل المعلومات بين المؤسسات من جهة، وبين المؤسسة والمواطن من جهة أخرى، أين كان للموظف الدور الريادي والرئيسي في التحول الإلكتروني وتحقيق أهداف المؤسسة المرجوة والارتقاء في نوعية الخدمات المقدمة للمواطن.

### المقترحات:

- على ضوء النتائج السابقة التي توصلت إليها هذه الدراسة يمكن تقديم المقترحات التالية:
- مواكبة المستجدات في مجال الإدارة الإلكترونية من حيث الأجهزة والمعدات والبرامج الإلكترونية وجعلها في متناول الموظفين.
  - تهيئة الذهنيات بالدرجة الأولى للحث على التعامل بالإدارة الإلكترونية.
  - ضرورة تكثيف الدورات التدريبية للعمال للرفع من مستوى التحكم لديهم في العمل الإلكتروني.
  - استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الإدارة الإلكترونية.
  - تحسين قوة تدفق الأنترنت من أجل الوصول لأحسن النتائج وتوفير الوقت والجهد.
  - تصميم برامج وتطبيقات محليا بما يتناسب والمتغيرات الضرورية لبيئة العمل.
  - مراعاة مبدأ السرية والخصوصية وتوفير نظم الأمن عالية التقنية.

## قائمة المراجع والمصادر



قائمة المصادر والمراجع:

- 1) قديد ياقوت والهام بن عيسى "عراقيل تقديم الخدمات العمومية وأساليب الارتقاء بها"، المجلة الجزائرية العالية العامة، العدد 708، ديسمبر، 2018.
- 2) "الإدارة الحديثة"، نشر معهد التطوير لتنمية الموارد البشرية، النجف الأشرف، العراق، الطبعة لثالثة، 2011.
- 3) سعد غالب ياسين، " الإدارة الإلكترونية " دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان 2010.
- 4) نجم عبود نجم، " الإدارة الإلكترونية، الإستراتيجيات والوظائف والمشكلات " دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
- 5) خالد إبراهيم ممدوح، " أمن الحكومة الإلكترونية"، دار الجامعية، مصر 2007.
- 6) عبد الله سفيان رمادلية، " مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية للمرافق العامة في الجزائر"، المداخلة بعنوان " دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمات العمومية والمرافق العامة في الجزائر، رقمنة الإدارة الضريبية نموذجا " جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 26-27 نوفمبر، 2018.
- 7) محمود عبد الفتاح رمضان، "الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية"، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر 2012.
- 8) بشير على البدان عروبة وناصر محسن عبد الرضا، " واقع الإدارة الإلكترونية في المنظمات الخدمية وإمكانية تطبيقها"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 10، العدد 37، تشرين الثاني، 2014.
- 9) موسى عبد الناصر ومحمد قريشي، "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم"، دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة، مجلة الباحث، العدد 09، الجزائر.
- 10) ربحي مصطفى علبان، "الإدارة الإلكترونية (متطلباتها ومشكلاتها من وجهة نظر المتخصصين في الإدارة العامة وإدارة الأعمال ونظم المعلومات الإدارية"، جامعة البلقاء التقليدية، الأردن، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد (17) العدد (02) عمان الأردن نوفمبر 2011.
- 11) غنيم أحمد محمد، "الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل".
- 12) محمد زين العابدين درويش، " دور الحكومة الإلكترونية في النهوض بالاقتصاد الوطني" (2008-2016)، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم/الجزائر (2017-2018).
- 13) السعيد مبروك إبراهيم، "إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة"، الجودة الشاملة، الندرة، إدارة المعرفة، الإدارة الإلكترونية، ط2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.

- 14) عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون، "الإدارة الإلكترونية، مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة"، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 15) عبد الفتاح علاوي وناصر الهمامي، "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الموارد البشرية"، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 3، العدد 1، 2019.
- 16) رشيد عروبة ورضا عبد الناصر، " واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمية وإمكانية تطبيقها (دراسة حالة بلدية البصرة)"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (20)، العدد 37، العراق، جويلية 2014.
- 17) وردة قريمطي واحمد ضيف، " تطبيق الإدارة الإلكترونية كمدخل لتفعيل الاتصال الإداري"، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مجلد 5، عدد 01، 2019.
- 18) إيمان آيت مهدي، " تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية"، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 02، الجزائر، 2018.
- 19) محمد محمود الخالد، " التكنولوجيا الإلكترونية"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- 20) محمود القدوة، "الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة"، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 21) غسان طالب الزعازير، "الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة"، دار لبيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
- 22) فارس كريم، " متطلبات الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر"، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، 2008.
- 23) لمين علوطي، "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية"، مجلة بحوث ودراسات اقتصادية عربية، المجلد 1، العدد 42، 2008.
- 24) الاعلان العالمي لحقوق الانسان المعتمد من طرف جمعية الامم المتحدة بتاريخ 10 ديسمبر . 1948
- 25) حسين عبد اللطيف حمدان، "احكام الضمان الاجتماعي"، الدار الجامعية، 1998، بيروت.
- 26) خليفي عبد الرحمن، "نظام التقاعد والمعاشات في الجزائر"، دار العلوم للنشر والتوزيع.
- 27) احمد حسن البرعي، المبادئ العامة للتأمينات الاجتماعية وتطبيقاتها في القانون المقارن"، دار الفكر العربي، مصر.

- (28) الطيب سماتي، "ندوة بعنوان الإطار القانوني للتأمينات الاجتماعية في التشريع الجزائري ومشاكله العملية"، جامعة فرحات عباس، 26/25 افريل، 2011
- (29) قمري زينة و بوالشعور شريفة، نظام الضمان الاجتماعي في الجزائر مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات"، المجلد، 9 العدد 2 ، سنة 2021.
- 30) LAMRI LARBI LE SYSTEME DE SECURITE SOCIALE DE L ALGERIE  
PAGE 15 16
- (31) قويدر ميمونة، "تطور منظومة الضمان الاجتماعي الجزائري من منظور و ابعاد تقرير بييفريديج، مجلة البحوث في الحقوق و العلوم السياسية المجلد 7 العدد 2 سنة 2021.
- (32) الجريدة الرسمية الجزائرية، عدد 68
- (33) الجريدة الرسمية الجزائرية، 9 افريل 1971، العدد. 29.
- (34) الجريدة الرسمية الجزائرية، 5 فيفري 1974، العدد 11.
- (35) الجريدة الرسمية الجزائرية، 8 اوت، 1978، العدد 32
- (36) الجريدة الرسمية الجزائرية، 5 يوليو 1983، العدد 28
- (37) الجريدة الرسمية الجزائرية، 21 اوت 1985، العدد 35
- (38) الجريدة الرسمية الجزائرية، 15 يوليو 1987، العدد 29
- (39) الجريدة الرسمية الجزائرية، 8 جانفي 1992، العدد 02
- (40) الجريدة الرسمية الجزائرية، لسنة 1993، العدد 33
- (41) الجريدة الرسمية الجزائرية، 01 يونيو 1994، رقم العدد 34
- (42) الجريدة الرسمية الجزائرية، 7 يوليو 1994، عدد 44.
- (43) الجريدة الرسمية الجزائرية، 31 ديسمبر 3003، عدد 84.
- (44) الجريدة الرسمية الجزائرية، 11 ديسمبر 2006، عدد 80.
- (45) الجريدة الرسمية الجزائرية، 9 ديسمبر 2007، عدد 77.
- (46) الجريدة الرسمية الجزائرية، 4 فيفري 1996، عدد 9.
- (47) الجريدة الرسمية الجزائرية، 5 فيفري 1997، عدد 8.
- (48) الجريدة الرسمية الجزائرية، 28 اكتوبر 2006، عدد 67.
- (49) الجريدة الرسمية الجزائرية، 22 جوان 2015، عدد 33.
- (50) صديق زكرياء، "دور الادارة الالكترونية في تحسين اداء مؤسسات الضمان الاجتماعي"، مجلة البديل، العدد 2.
- (51) غريسي جمال الاشراف فطيمة الزهرة، "مجلة الدراسات القانونية والسياسية"، المجلد الخامس، العدد 2، جوان 2019.

## قائمة المراجع والمصادر

---

- (52) جريدة الرسمية الجزائرية، الصادرة بتاريخ 11 سبتمبر 1996، العدد 52.
- (53) الجريدة الرسمية الجزائرية، الصادرة بتاريخ 15 نوفمبر 2017، العدد 67.
- (54) إحصائيات الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، وكالة قالمة.

قائمة الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 قالمة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية  
السنة الثانية ماستر تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات



## استبيان الدراسة

تحية طيبة وبعد،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة لإعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات بعنوان:  
« واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات الضمان الاجتماعي دراسة ميدانية في صندوق الوطني للتأمين عن البطالة -وكالة قالمة »  
ونظرا لأهمية رأيكم وخبرتكم العملية وورغبتنا في مشاركتكم في نجاح بحثنا فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بدقة حيث أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم وكونوا على يقين بأن إجاباتكم وآرائكم التي سنحصل عليها سيتم التعامل معها بسرية تامة، كما نحيطكم علما أن إجاباتكم لن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي وفقط.  
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

تحت إشراف:

أ.د / باهي موسى

إعداد الطالبين:

• سيساوي محمد

• صغايري صالح

السنة الجامعية: 2024/2023

قائمة الملاحق

الجزء الأول: البيانات الشخصية

الرجاء التكرم بوضع علامة (√) أمام الاختيار المناسب لك في الفقرات التالية:

				أنثى	ذكر	1-الجنس
	أكبر تماما من 50 سنة	من 41 إلى 50 سنة	من 31 إلى 40 سنة		أقل أو تساوي 30 سنة	2-العمر
	ثانوي	بكالوريا	شهادة جامعية (ليسانس، ماستر)		دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	3-المستوى التعليمي
	عون إداري	إطار	رئيس مصلحة		مدير	4-المنصب الوظيفي
	أكبر تماما من 15 سنة	من 11 إلى 15 سنة	من 6 إلى 10 سنوات		أقل أو يساوي 5 سنوات	5-الخبرة المهنية

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

الرجاء التكرم بوضع علامة (√) أمام الاختيار المناسب لك في الفقرات التالية

المحور الأول: متطلبات الإدارة الإلكترونية في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: المتطلبات المادية والبشرية لتطبيق الادارة الالكترونية						
1	توفر اجهزة الحاسوب اللازمة لأداء اعمال الصندوق					
2	توفر اجهزة الحاسوب على برامج للعمل في الصندوق					
3	يتوفر الصندوق على شبكات الاتصال					
4	يتوفر الصندوق على موارد بشرية تملك قدرات عالية على استخدام البرامج الحاسوبية					
5	توفر قدر عال من السرية في التعاملات الإلكترونية					
6	تسعى إدارة الصندوق إلى مواكبة التغيرات التكنولوجية الحاصلة					
7	نظام المعلومات للصندوق يتوفر على قدر عال من الأمان					
8	التطبيقات المعتمدة من طرف الإدارة توفر تفاعل أفضل بين المواطن والإدارة					
9	التطبيقات المعتمدة تتمتع بسهولة الاستخدام					

## قائمة الملاحق

### البعد الثاني: المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية

					10	البرامج المستخدمة تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب في الصندوق
					11	يتوفر الصندوق على برامج الحماية اللازمة لنظامها الإلكتروني لتأمين خصوصية المعلومات ومنع تسربها
					12	يتم التعامل الإلكتروني بكل سلاسة مع المستفيدين من الصندوق باستخدام البوابة الإلكترونية للصندوق
					13	وجود برامج تدريبية للموظفين على استخدام البرامج الإلكترونية
					14	الاعتماد على المنصات الرقمية في التعامل مع مختلف الإدارات من مقر المؤسسة
					15	الاعتماد على البوابة الإلكترونية للصندوق في التواصل بين الإدارة والمواطن
					16	سهولة ولوج مختلف الشرائح لبوابة الصندوق الإلكترونية
					17	تحديث وتطوير البرمجيات المستخدمة باستمرار لمسايرة كل المتغيرات أو المستجدات

### المحور الثاني: دور نظام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري في الصندوق الوطني للتأمين

#### عن البطالة

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	توفر الإدارة الإلكترونية مستوى اقل من ضغط العمل بسبب الاداء غير الملزم لمكان العمل					
2	تقلل الإدارة الإلكترونية من الاحتكاك والتفاعل بين الموظفين					
3	يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية الى انخفاض مخاطر عمليات التزوير الإلكتروني					
4	تساعد الإدارة الإلكترونية على تقليص التعاملات الورقية					
5	تساهم الإدارة الإلكترونية في توطيد العلاقة بين الموظف والمواطن					
6	تؤدي الإدارة الإلكترونية إلى تسهيل الإجراءات الإدارية					
7	الإدارة الإلكترونية تضمن الشفافية والمصداقية					
8	تعمل الإدارة الإلكترونية على السرعة في المهام					
9	تساعد الإدارة الإلكترونية على تحسين إمكانية الوصول لمختلف الخدمات					



République Algérienne Démocratique & Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la  
Recherche Scientifique  
Université de Guelma

Faculté des Sciences Economique, commercial et Sciences  
de Gestion

Département des Sciences économiques



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة قلمنة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تالمة، في: 11/6/2024

رقم: 63/اف.ع.ا.ك.ع.ا.ت.ع.ت.ج.ق. 2024

إلى السيد: مدير الصندوق الوطني للتأمين على البطالة - قلمنة -

الموضوع: طلب إجراء دراسة ميدانية للطلبة بمؤسستكم.

في إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي و استكمالاً لإعداد مذكرة نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية،

يشرفنا أن نطلب من سيادتكم التفضل بالموافقة على إجراء دراسة ميدانية بمؤسستكم، للطلبة الآتية أسمائهم:

1- سيساوي محمد

2- صغاييري صالح

المستوى: الثانية ماستر، شعبة: العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، السنة الجامعية: 2024/2023

عنوان المذكرة:

واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسات الضمان الاجتماعي  
دراسة ميدانية لصندوق الوطني للتأمين على البطالة - قلمنة -

و عليه، نرجو من سيادتكم بذل العناية بخصوص توفير الوثائق و المستندات ذات الصلة لتحقيق الغاية المرجوة.

تقبلوا السيد المدير تحياتنا الخالصة.

تأشيرة المؤسسة المستقبلة.

رئيس القسم



## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري حول كل من الإدارة الإلكترونية والضمان الاجتماعي بصفة عامة، والوقوف على العراقيل والتحديات التي تواجه واقع تطبيقها واقع تطبيقها، وكذلك إبراز عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية من حيث الأدوات المستعملة وصولاً إلى النتائج المحققة، ثم إسقاط الدراسة النظرية على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة كدراسة ميدانية. ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بتصميم إستبيان ووزعناه على عينة من المعنيين والمكلفين باستخدام الإدارة الإلكترونية تتكون من خمسة وعشرين (25) عاملاً باختلاف مناصبهم ونشاطاتهم لإعطاء أكثر صدق ومصداقية للبحث.

ولقد اعتمدنا على المنهج الوصفي والتحليلي كونهما من المناهج المساعدة على جمع المعلومات والبيانات وتحليل الظواهر وحل المشكلات. وتوصلت الدراسة إلى حملة من النتائج أهمها أن الإدارة الإلكترونية معمول بدرجة كبيرة في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإلكترونية، تطبيقات الإدارة الإلكترونية، شبكات الإتصال، تكنولوجيا المعلومات، الضمان الاجتماعي، التأمينات الاجتماعية

## Résumé de l'étude :

Cette étude visait à présenter un cadre théorique concernant à la fois l'administration électronique et la sécurité sociale de manière générale, à identifier les obstacles et les défis liés à leur mise en œuvre, ainsi qu'à mettre en évidence le processus de transition de l'administration traditionnelle vers l'administration électronique en termes d'outils utilisés et des résultats obtenus. Ensuite, la partie théorique a été appliquée à la réalité de la mise en œuvre de l'administration électronique dans la Caisse Nationale d'Assurance Chômage comme étude de cas.

Pour atteindre les objectifs de l'étude, nous avons conçu un questionnaire et l'avons distribué à un échantillon de personnes concernées et responsables de l'utilisation de l'administration électronique, composé de vingt-cinq (25) employés occupant différents postes et exerçant diverses activités, afin de donner plus de fiabilité et de crédibilité à la recherche.

Nous avons adopté une méthodologie descriptive et analytique car elle aide à recueillir des informations et des données, à analyser les phénomènes et à résoudre les problèmes. L'étude a abouti à plusieurs résultats, dont le principal est que l'administration électronique est largement pratiquée dans la Caisse Nationale d'Assurance Chômage.

**Mots-clés :** administration électronique, applications de l'administration électronique, réseaux de communication, technologies de l'information, sécurité sociale, assurances sociales