



جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تجارية، وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالبين: - ابرادشة عبد النور

- مالجي مرشد

بعنوان:

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية

دراسة حالة الوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد - برج بوعريريج-

#### أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر -أ-	د. بونقاب عادل
مناقشا	أستاذ محاضر -أ-	د. ملياني بوبكر
مشرفا	أستاذ محاضر -أ-	د. سراي أم السعد

السنة الجامعية: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٤٣٨ هـ

# الإهداء

إلى:

الوالدين الكريمين... حفظهما الله

الزوجة والأبناء: يوسف، منصف، يحي أمين، أمينة.

كل الإخوة والأخوات والعائلة...

الأحباب و الأصدقاء...

كل محب للعلم و المعرفة...

مالجي مرشد

# شكر وعرّفان

الحمد لله عزوجل على كل شيء ..... وأن وفقنا في إنجاز هذا العمل  
يشرفنا أن نتقدم بالشكر الجزيل والخالص لكل المعلمين والأساتذة  
الذين درسنا على أيديهم في جميع الأطوار الدراسية  
إلى كل من كان لهم أثر طيب في حياتنا من الأصدقاء

إلى الأستاذة المشرفة التي ساعدتنا بالنصح والتوجيه خلال مراحل إعداد هذه المذكرة  
"د. سراي أم السعد"،

مديرة الوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد - برج بوعريريج وكل موظفي الوكالة الذين  
ساعدونا طيلة التبرص بكل حفاوة وتقدير، خاصة الأخ محمد رئيس قسم المستخدمين.  
الشكر لكل من ساعدنا في إكمال دراسة الماجستير من قريب أو من بعيد.

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الإدارة الإلكترونية بأبعادها الأربعة والمتمثلة في ( أجهزة الحاسوب، الشبكات، البرامج و قواعد البيانات، المورد البشري) في تحسين جودة الخدمة العمومية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات حيث تم توزيعه على عينة من موظفي الوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد برج بوعريريج، ثم تم تحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام مخرجات برنامج الرزم الإحصائية للبحوث الاجتماعية SPSS. حيث توصلنا بعد تحليل النتائج إلى أن للإدارة الإلكترونية بمختلف أبعادها أثر إيجابي في تحسين جودة الخدمة العمومية بالوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد برج بوعريريج. الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، جودة الخدمة العمومية ، الوكالة، الصندوق الوطني للتقاعد.

### Abstract:

This study aimed to discuss the problematic role of electronic-management in its four elements (computers, networks, programs and databases and human resources) for improving the quality of public service.

To achieve the objectives of study, the questionnaire was relied on as a tool for data collection, as it was distributed to a sample of employees of local agency CNR Bordj Bou Arreridj, and then analyzed the data obtained using the SPSS program,

The most important result behind this study is the existence of relation and impact about practicing e-management on improving the quality of public service

**Key words:** e-management, quality of public service, agency Bordj Bou Arreridj , national retirement fund .

## قائمة المحتويات

الإهداء .....	
شكر وعرقان .....	
I..... الملخص .....	
II..... قائمة المحتويات .....	
V..... قائمة الجداول .....	
VII..... قائمة الأشكال .....	
VIII..... قائمة الملاحق .....	
أ..... مقدمة: .....	

### الفصل الأول:

#### الإطار النظري العام للإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية

7..... تمهيد .....	
8..... المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإدارة الإلكترونية .....	
8..... المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية .....	
8..... أولاً: تعريف الإدارة الإلكترونية .....	
9..... ثانياً: أهمية الإدارة الإلكترونية .....	
10..... ثالثاً- أهداف تطبيق الإدارة الإلكترونية .....	
11..... المطلب الثاني: دواعي التحول من نمط الإدارة التقليدية إلى نمط الإدارة الإلكترونية .....	
13..... المطلب الثالث : متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وخطوات التطبيق .....	
14..... أولاً: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية .....	
16..... ثانياً: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية .....	
17..... المطلب الرابع: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية .....	

17	أولاً- معوقات تنظيمية .....
17	ثانياً- معوقات تقنية .....
18	ثالثاً- معوقات إدارية .....
18	رابعاً- معوقات بشرية .....
18	خامساً - معوقات مالية .....
19	المطلب الخامس: أبعاد الإدارة الإلكترونية .....
21	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول جودة الخدمة العمومية .....
21	المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية .....
21	أولاً- تعريف الخدمة العمومية .....
23	المطلب الثاني: مفهوم جودة الخدمة العمومية .....
23	أولاً- تعريف الجودة .....
24	المطلب الثاني: مفهوم جودة الخدمة العمومية .....
26	المطلب الثالث: أبعاد جودة الخدمة العمومية .....
27	المطلب الرابع: أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية .....
28	المبحث الثالث: الدراسات السابقة .....
28	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية .....
31	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية .....
32	خلاصة الفصل الأول .....

### الفصل الثاني:

#### دراسة حالة الوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد - برج بوعريبيج

- 35 -	المبحث الأول: تشخيص الوكالة ميدان الدقراس .....
- 35 -	المطلب الأول: تعريف المؤسسة .....
- 37 -	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة .....

- المطلب الثالث: وظائف المؤسسة ..... - 42 -
- المطلب الرابع: واقع الإدارة الإلكترونية في الوكالة ..... - 42 -
- المطلب الخامس: الحصيلة السنوية ..... - 44 -
- المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة ..... - 46 -
- المطلب الأول: المنهج و الأدوات ..... - 46 -
- أولاً: المنهج المستخدم..... - 46 -
- ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة ..... - 47 -
- ثالثاً: أداة الدراسة ..... - 48 -
- المطلب الثاني: التحقق من ملاءمة الأداة ..... - 49 -
- المطلب الثالث: تحليل وتفسير بيانات محاور الاستبيان ..... - 50 -
- أولاً-وصف عينة الدراسة..... - 51 -
- ثانياً- التحليل الوصفي لإجابات المبحوثين عن فقرات الاستبيان :..... - 54 -
- المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة. .... - 57 -
- المطلب الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى: ..... - 57 -
- المطلب الثاني: إختبار الفرضية الفرعية الثانية..... - 58 -
- المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة ..... - 58 -
- المطلب الرابع: إختبار الفرضية الفرعية الرابعة..... - 59 -
- المطلب الخامس: إختبار الفرضية الرئيسية ..... - 60 -
- خلاصة الفصل الثاني ..... - 62 -
- الخاتمة..... 65
- قائمة المراجع ..... - 46 -
- قائمة الملاحق ..... - 46 -



## قائمة الجداول

- الجدول رقم 01: المقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية ..... - 46 -
- الجدول رقم 02 : الدراسات السابقة باللغة العربية ..... - 46 -
- الجدول رقم 03: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية..... - 46 -
- الجدول رقم 04 للتطور التاريخي لنظام التقاعد ..... - 35 -
- الجدول رقم 05 الحصائل السنوية للوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد -برج بوعريريج..... - 44 -
- الجدول رقم 06 : استمارات الاستبيان الموزعة و المسترجعة ..... - 48 -
- الجدول رقم 07 : توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي ..... - 48 -
- الجدول رقم 08: تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي ..... - 49 -
- الجدول 09 : ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الإستبيان..... - 49 -
- الجدول 10 : اختبار المعلمية لأداة الدراسة ..... - 50 -
- الجدول 11: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس ..... - 51 -
- الجدول 12 : توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر ..... - 51 -
- الجدول 13: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي ..... - 52 -
- الجدول 14: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة ..... - 52 -
- الجدول 15: توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة..... - 53 -
- الجدول 16 : التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول فقرات محور الإدارة الإلكترونية ..... - 54 -
- الجدول 17 : التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول فقرات محور جودة الخدمة العمومية..... - 55 -
- الجدول 18 : تحليل الانحدار لقياس أثر الأجهزة الحاسوب على تحسين جودة الخدمة العمومية في الوكالة.... - 57 -
- الجدول 19 : تحليل الانحدار لقياس أثر الشبكات على تحسين جودة الخدمة العمومية في الوكالة محل الدراسة. - 58 -

الجدول 20: تحليل الانحدار لقياس أثر البرامج وقواعد البيانات على تحسين جودة الخدمة العمومية في الوكالة.

- 58 - .....

الجدول 21: تحليل الانحدار لقياس أثر الموارد البشرية على تحسين جودة الخدمة العمومية في

الوكالة. .... - 59 -

الجدول 22 : نتائج تحليل الانحدار البسيط المتعدد بين الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية

في الوكالة. .... - 60 -

## قائمة الأشكال

- الشكل رقم 01 يوضح النموذج النظري للدراسة ..... هـ
- الشكل رقم 02 يوضح الهيكل التنظيمي للوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد - برج بوعريبرج .... - 37 -
- الشكل 03 : تطور عدد المنتسبين للوكالة..... - 45 -
- الشكل 04 : تطور الحصائل المالية السنوية للوكالة ..... - 46 -
- الشكل 05: أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الجنس ..... - 51 -
- الشكل 06: دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير العمر ..... - 51 -
- الشكل 07: أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي ..... - 52 -
- الشكل 08 : دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة..... - 53 -
- الشكل 09 : دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير الوظيفة..... - 53 -

## قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان.....

الملحق رقم 02: طلب إجراء تريض.....

# مقدمة

## مقدمة:

أدى التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات إلى تغيير جذري في كيفية ممارسة المؤسسة لمهامها الإدارية حسب ما يتناسب مع تغيرات التكنولوجيا المتسارعة في بيئة الأعمال، إذ أنه حول أنماط العمل التقليدية إلى أنماط الكترونية لتواكب التقدم الحاصل، و تعتبر الإدارة الإلكترونية من أبرز التطبيقات الإدارية التي ظهرت خلال السنوات الماضية لأنها جاءت كرد فعل واقعي لاستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجال الخدمات العامة لتطوير طرق العمل التقليدية إلى طرق أكثر مرونة و فعالية، بالإضافة إلى توفير الجهد، الوقت، التكلفة و تدعيم التواصل بين الإدارة الحكومية و فروعها و بين المواطنين.

وتعد الجزائر من بين الدول التي قامت بتبني مشروع الإدارة الإلكترونية والذي يعد بمثابة استراتيجية وطنية تعمل على عصرنه الإدارة والمؤسسات العمومية، من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة وكذا رسم عدة استراتيجيات في هذا المجال.

ومن هذا المنطلق وفي إطار تحسين جودة الخدمة العمومية حظي مفهوم الإدارة الإلكترونية باهتمام خاص من طرف الوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد ببرج بوعريريج؛ حيث بذلت جهودا في سبيل تحسين خدماتها وتقريبها من المواطن، فاستحدثت العديد من الخدمات الإلكترونية الموجهة لمرتفقيها.

## أولاً: إشكالية الدراسة

إن موضوع الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بجودة الخدمة العمومية له أهمية كبيرة كون أن التحول نحو الخدمة العمومية الإلكترونية هو الأساس في ترشيد الخدمة العمومية، تحسينها والنهوض بجهودها إلى أعلى المستويات، وبالتالي فإن إشكالية الدراسة تتمحور في السؤال الرئيسي التالي:

- هل هناك أثر للإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية على مستوى الوكالة المحلية للصندوق الوطني - برج بوعريريج ؟

وبناءً عليه يفودنا هذا التساؤل إلى طرح الأسئلة الجزئية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأجهزة في تحسين جودة الخدمة العمومية؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للبرامج في تحسين جودة الخدمة العمومية؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للشبكات في تحسين جودة الخدمة العمومية؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمورد البشري في تحسين جودة الخدمة العمومية ؟

#### ثانيا: فرضيات الدراسة

على ضوء العرض السابق لإشكالية الدراسة يمكن صياغة الفرضية التالية واختبار صحتها وهي :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية.

و يندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية، الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأجهزة في تحسين جودة الخدمة العمومية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للبرامج في تحسين جودة الخدمة العمومية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للشبكات في تحسين جودة الخدمة العمومية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمورد البشري في تحسين جودة الخدمة العمومية.

#### ثالثا: أهمية الدراسة

يكتسي موضوع الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالخدمة العمومية أهمية بالغة، انطلاقا من كون التحول نحو الخدمة العامة الإلكترونية هو أساس ترشيد الخدمات العمومية ،وتحسينها، والنهوض بجهودها، بما يؤسس لتطوير نظام إدارة الحكم والشؤون العامة، كما يعتبر موضوع الإدارة الإلكترونية من أهم استراتيجيات الإدارة الحديثة، كونها الحل الأنسب حاليا في تحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها والبحث في طبيعة الخدمات التي تقدمها الإدارات، ومدى إمكانية تطويرها والنهوض بها عن طريق التكنولوجيا والإعلام و الاتصال الذي توفره شبكة الإنترنت.

#### رابعا: أهداف الدراسة

لدراسة جملة من الأهداف نذكر منها:

- توضيح مفهوم الإدارة الإلكترونية ومعرفة دواعي التحول من نمط الإدارة التقليدية إلى نمط الإدارة الإلكترونية؛
- معرفة أهمية الإدارة الإلكترونية وتوضيح متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقات تطبيقها؛
- توضيح الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية؛ وكيف يؤثر كل بعد من أبعاد الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمة العمومية.

#### خامسا: منهج الدراسة

اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الوقوف على الظاهرة المراد دراستها، فالمنهج الوصفي يقوم على سرد الحقائق والمعلومات النظرية، أما المنهج التحليلي فيقوم على دراسة الحالة وتحليل النتائج المتوصل إليها بهدف الإجابة عن فرضيات البحث.

#### سادسا: حدود الدراسة

بالنسبة لحدود الدراسة فإنها تنقسم إلى:

- **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة في جانبها الموضوعي على بيان دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية من خلال أبعادها الأساسية التي حددت في: الأجهزة، البرامج، الشبكات، الموارد البشرية.
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة ما بين شهر مارس لعام 2023 م إلى غاية شهر جوان من العام نفسه، أما تحليل البيانات ومناقشة النتائج فقد كان في بداية شهر جوان من عام 2023.
- **الحدود المكانية:** تمثلت الحدود المكانية في الوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد - برج بوعربريج كنموذج للدراسة.
- **الحدود البشرية:** تمثلت الحدود البشرية في كل الموظفين على مستوى الوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد حيث تم أخذ عينة عشوائية تتكون من واحد وستون (61) فردا حيث أن التعداد الكلي للأفراد هو واحد وسبعون (71) فردا.

#### سابعا: أسباب اختيار الموضوع

- هناك عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع نوجزها فيما يلي:
- الرغبة في معالجة مثل هذه المواضيع الحديثة؛
- تناسب الموضوع مع التخصص؛
- الاهتمام والرغبة الشخصية بالبحث في هذا الموضوع؛



- أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسات العمومية؛
- الدور الهام الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية.

### ثامنا: صعوبات الدراسة

- حداثة الموضوع وقلة المراجع والمصادر؛
- قلة الدراسات التي تربط بين الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمة العمومية؛
- ضيق الوقت مع صعوبة الحصول على موافقة المؤسسات المستقبلية الذين توجهنا لهم في البداية.

### تاسعا: هيكل الدراسة

من أجل تغطية الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى فصلين؛ الفصل الأول لدراسة الأصول النظرية لموضوع البحث، أما الفصل الثاني فتم فيه عرض الإطار التطبيقي، وكذا تحليل البيانات واختبار الفرضيات، وتم تقسيم كل فصل من هذه الفصول إلى مباحث وكل مبحث إلى مطالب.

وستتناول في الفصل الأول مفاهيم عامة حول الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمة العمومية، حيث خصص المبحث الأول للمفاهيم الأساسية حول الإدارة الإلكترونية، أهميتها، أهدافها، دواعي التحول من نمط الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، متطلباتها وخطوات التطبيق و أبعادها.

في المبحث الثاني يتناول مفاهيم أساسية حول الخدمة العمومية، مفهوم الخدمة العمومية، جودة الخدمة العمومية، أهميتها، أبعادها، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية.

في المبحث الثالث نتطرق إلى دراسات سابقة.

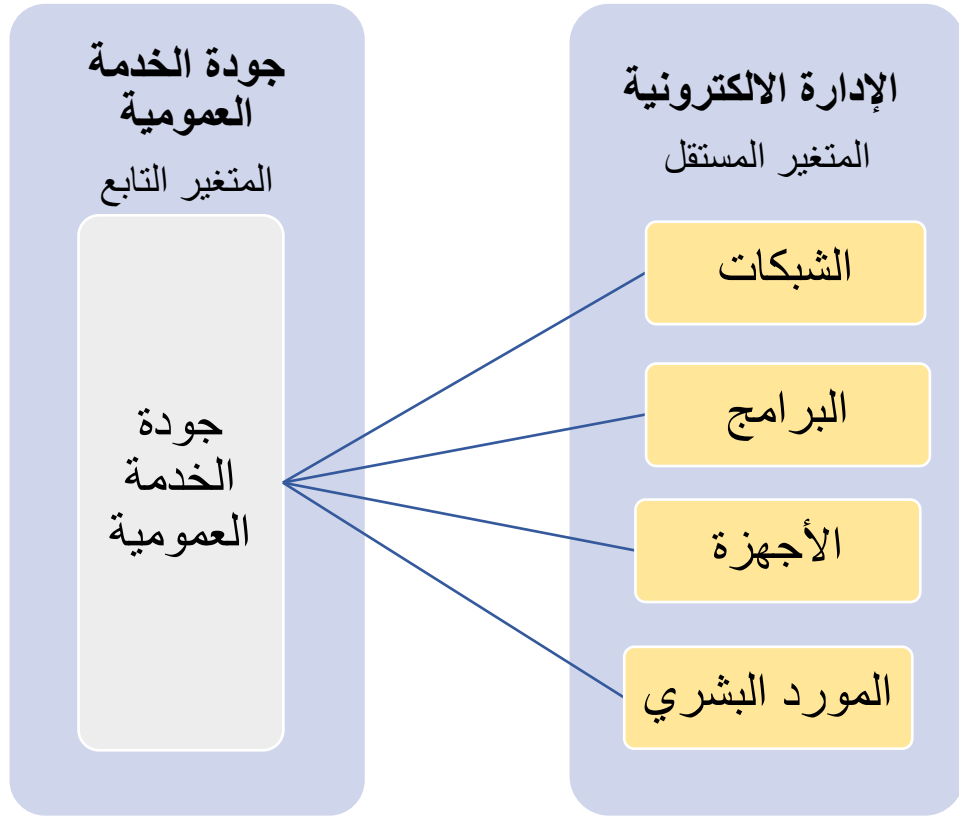
أما في الفصل الثاني فتطرقنا إلى الدراسة التطبيقية دراسة حالة الوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد - برج بوعريريج ، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث :

المبحث الأول تم فيه تقديم وتشخيص الوكالة محل الدراسة، في المبحث الثاني تطرقنا إلى أدوات الدراسة أما في المبحث الثالث تطرقنا إلى العرض نتائج واختبار فرضيات الدراسة وفي النهاية إعداد خاتمة الدراسة .

### عاشرا: النموذج النظري للدراسة

تلخيصا لما سبق من تعريف للمفاهيم، وبعد التعرض للدراسات السابقة وصياغة الفرضيات المرتبطة بالدراسة، نعرض هذا التمثيل البياني للدراسة النظرية، والمتمثل في النموذج التالي:

الشكل رقم (01): النموذج النظري للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على دراسات سابقة

# الفصل الأول:

الإطار النظري العام للإدارة الإلكترونية

والخدمة العمومية

**تمهيد:**

يشهد العالم اليوم تغييرات كثيرة في مجال التكنولوجيا ، إذ أصبحت هي العامل المؤثر على البيئات التي تعمل فيها المؤسسات الخدمية سواء كانت عامة أو خاصة ومع ازدياد سرعة التغير التكنولوجي وجدت المؤسسات نفسها أمام تحديات كبيرة لمواكبة هذا التطور ومواجهة كل التحديات ووضع الاستراتيجيات اللازمة التي تمكنها من تطوير الإدارة بما يتناسب مع متطلبات المواطنين وتطلعاتهم وذلك عن طريق تحسين ذاتها و استغلال التكنولوجيا المعاصرة.

سنتطرق في هذا الفصل إلى مفاهيم أساسية حول الإدارة الإلكترونية كما نتناول مفاهيم أساسية حول الخدمة العمومية كونها المتغير المرتبط بموضوع الدراسة مع ضرورة تسليط الضوء على أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية.

وسيتيم ذلك من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول:** مفاهيم أساسية حول الإدارة الإلكترونية

**المبحث الثاني:** مفاهيم أساسية حول الخدمة العمومية

**المبحث الثالث:** الدراسات السابقة

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية: Electronic Management من المصطلحات العلمية الحديثة في مجال العلوم الحديثة، ولقد ظهرت عدة تعريفات لهذا المصطلح والتي اختلفت باختلاف تخصصات الباحثين ووجهات نظرهم، وما زال هذا المفهوم في مرحلة التطور والاكتشاف، وفي ما يلي بعض أمن تلك التعريفات التي وردت بشأن الإدارة الإلكترونية:

**المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية:**

**أولاً: تعريف الإدارة الإلكترونية**

يعد مفهوم الإدارة الإلكترونية مفهوماً إدارياً تقنياً جديداً، برز نتيجة الثورة الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وقد أجمع أغلب الباحثين والمتخصصين في هذا المجال على المفهوم العام للإدارة الإلكترونية، والذي يشمل على بعض المتطلبات والمستلزمات الضرورية، كما أنه من بين المصطلحات الحديثة الناجمة عن الثورة التكنولوجية الحالية، حيث لا يمكن جعل هذا الاتفاق قائماً دوماً نتيجة وجود العديد من التعاريف المتباينة والمتنوعة، وفيما يلي استعراض لأهمها:

الإدارة الإلكترونية هي منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية ورقية إلى إدارة باستخدام الأجهزة الإلكترونية وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية ومعرفية وعقلية عليا وقوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري وبأسرع وقت وأقل جهد وتكاليف.<sup>1</sup> وهي أيضاً عملية إدارية قائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط التوجيه والرقابة على الموارد و القدرات الجوهرية للمؤسسة والآخريين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>2</sup>

ويعرفها أحمد محمد غنيم أنها: تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من الأفراد و المنظمات من خلال استخدام شبكات الاتصال الإلكترونية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد محمد غنيم: الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2008، ص12.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية إستراتيجية والوظائف والمشكلات، دارا لمريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 127.

<sup>3</sup> حسين محمد حسن: الإدارة الإلكترونية - المفاهيم - الخصائص-المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص

وتعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأنها: "استخدام تكنولوجيا المعلومات الاتصالات ولاسيما شبكة الإنترنت كأداة تسمح بالوصول إلى إدارة أفضل".<sup>1</sup>

وتعرف الإدارة الإلكترونية بأنها تبادل الأعمال والمعاملات بين الأطراف من خلال استعمال الوسائل الإلكترونية بدلا من الاعتماد على استخدام الوسائل العادية الأخرى كاستعمال وسائل الاتصال المباشرة.<sup>2</sup> وهي قدرة قائمة على تبادل المعلومات وتقديم الخدمات في ما بينها وبين المواطن وقطاعات الأعمال بسرعة وبدقة عالية، وبأقل كلفة ممكنة، فهي نظام افتراضي يمكن الأجهزة الحكومية من تأدية التزاماتها لجميع المستفيدين باستخدام التقنيات الإلكترونية المتطورة متجاهلة المكان والزمان مع تحقيق الجودة والتميز والسرية وأمن المعلومات.<sup>3</sup>

يتضح من خلال التعريفات السابقة ما يلي:

- أن الإدارة الإلكترونية هي عملية إدارية تشمل وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ؛  
- أن البعد الإلكتروني في مصطلح الإدارة الإلكترونية يتمثل في الإمكانيات التكنولوجية التي توفرها شبكة الإنترنت وشبكات الأعمال الأخرى ؛  
- أن وظائف الإدارة الإلكترونية لا يقتصر تطبيقها على القيام بالأعمال الداخلية للمنظمة، وإنما يمتد كذلك لإنجاز أعمالها الخارجية ؛

يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية مما سبق على أنها منظومة متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية تقليدية إلى إدارة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وذلك بالاعتماد على نظم معلومات قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف.

### ثانيا: أهمية الإدارة الإلكترونية

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدائمة، فضلا عن ذلك فإن الإدارة الإلكترونية

<sup>1</sup> Organization for Economic Co- operation and Development. OCDE, L'administration Electronique: Un Impératif, Paris, France, 2004, p: 11.

<sup>2</sup> محمد محمود وآخرون: الحكومة الإلكترونية، في الوطن العربي، الأردن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004 ص 11.

<sup>3</sup> عبدالله بن سعيد آل دحوان، دور إدارة التطوير الذاتي في تطبيق الإدارة الإلكترونية، مذكرة ماجستير، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود، 2008 ص ص 21-22.

تمثل نوعاً من الاستجابة الفورية لتحديات القرن الواحد والعشرون، الذي تختزله العولمة والفضاء الرقمي واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الإنترنت وشبكة المعلومات بكل متغيراته وحركة اتجاهاته..

وتكمن أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات بصفة عامة في مجموعة الجوانب والأبعاد التالية:<sup>1</sup>  
1- تؤدي الإدارة الإلكترونية إلى تخفيض التكاليف في إنتاج السلع والخدمات وهذا التخفيض يؤدي إلى زيادة الربحية الناجمة عن زيادة الأرباح وبالتالي رفع كفاءة التشغيل؛

2- تمكن الإدارة الإلكترونية المنظمات من اقتحام أسواق جديدة على المستويين المحلي والعالمي، اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة والقدرة على تخطي الحواجز الزمنية والحدود الجغرافية والتجديد المستمر في المنتجات والخدمات والوضوح في عرض البيانات الدقيقة، والاستثمار المتواصل في البرمجيات ومتابعة التطورات الحديثة في مجال البرمجيات ومتابعة التطورات الحديثة في تقنيات المعلومات، مما يزيد في تحسين درجة ومستوى تنافسية المنظمة؛

3- تسهم الإدارة الإلكترونية في القضاء على التعامل الورقي وما يترتب عليه من إهدار للجهد والوقت وزيادة التكاليف والتعرض للضياع والتلف، ويتحقق ذلك من خلال استخدام تطبيقات الحاسب الآلي المتعددة.

### ثالثاً - أهداف تطبيق الإدارة الإلكترونية

تباينت آراء الباحثين حول أهداف الإدارة الإلكترونية لكنها لم تخرج عن نطاقها الأساسي والمتمثل في إعادة هندسة الإدارة من خلال تكريس وتطبيق نظام المعلومات والاتصالات ومنهم من يرى أن أهداف الإدارة الإلكترونية تنقسم إلى:<sup>2</sup>

#### 1- أهداف مباشرة:

- أ- يمكن ترجمتها إلى مكاسب مادية مثل:
- ب- إنجاز سريع للأعمال واختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات؛
- ج- تقليل ساعات العمل داخل المنظمات الحكومية؛
- د- الحد من استعمال الورق في الأعمال الإدارية؛
- هـ- إمكانية أداء الأعمال عن بعد.

<sup>1</sup> قويرير بوحنية : تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، الأردن، عمان :مركز الكتاب الأكاديمي، 2010 - ص 220،221.

<sup>2</sup> النمر وآخرون: الإدارة العامة الأسس والوظائف، ط02، مكتبة الشفري، الرياض، 2002، ص 24.

## 2- أهداف عامة غير مباشرة:

يصعب ترجمتها إلى مكاسب مادية ملموسة مثل :

أ- التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني؛

ب- التوافق مع بقية دول العالم وخاصة المتطورة منها ؛

ج- زيادة وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات .

3- يذهب البعض الآخر إلى حوصلة أهداف الإدارة الإلكترونية جملة واحدة بغض النظر عن العوائد المادية وغير المادية في ما يلي :<sup>1</sup>

أ- تقليل تكلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات ؛

ب- تقديم الخدمات للمستفيدين والمشاركين بصورة مستمرة 24 ساعة على 24 ساعة و7 أيام على 7 أيام؛

ج- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات ؛

د- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منها إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثيرات العلاقات الشخصية والنفوذ ؛

هـ- القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تنظيم العمل والتخصص فيه ؛

و- إلغاء عامل المكان والزمان في المعاملات الإدارية.

## المطلب الثاني: دواعي التحول من نمط الإدارة التقليدية إلى نمط الإدارة الإلكترونية

لم تكن الإدارة الإلكترونية والتحول إليها ضربا من ضروب الرفاهية أو زائدة عن اللزوم وإنما كانت حتمية فرضتها التغيرات العالمية، إذ ينظر للإدارة الإلكترونية على أنها فلسفة إدارية فرضتها الثورة الرقمية وتوجهات العولمة والديمقراطية وتكاثفت هذه العوامل في تقديم عدد من المبررات التي دعت إلى التحول من نمط الإدارة التقليدية إلى نمط الإدارة الإلكترونية وهي<sup>2</sup>:

**أولا : تسارع التقدم التكنولوجي:** حيث أدت الثورة التكنولوجية لإظهار مزايا نسبية عديدة لتطبيقاتها في مختلف مناحي الحياة البشرية بما فيها نوعية السلع والخدمات التي توفرها المؤسسات العامة والخاصة للمجتمع على حد سواء.

**ثانيا : وجهات العولمة نحو توظيف الروابط الإنسانية :** إن ظاهرة العولمة بكل أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية وغيرها دفعت باتجاه الإدارة الإلكترونية وتجلي هذه الأبعاد في اندماج

<sup>1</sup> فداء محمود حامد: الإدارة الإلكترونية، ط01، دار البداية، ناشرون وموزعون، عمان، 2012، ص72.

<sup>2</sup> عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، بيروت :دارا لغرب الإسلامي، بدون طبعة، ص 183، 184.



## الفصل الأول: ..... الإطار النظري العام للإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية

اقتصاديات العالم واتساع دائرة الاعتماد المتبادل في أنشطة الأعمال الدولية ، التجارة الدولية وتكنولوجيا الاتصال بصورة وشكل لم يحدث من قبل. حيث تم اعتبارها من طرف الدول كدافع ومحفز نحو تحسين خدماتها والنهوض بها لأعلى المستويات قصد الحصول على شهادة الجودة العالمية من جهة وإرضاء المواطن من جهة أخرى بعد أن أصبح أمامه معيار عالمي يستطيع من خلاله مقارنة ما تقدمه دولته من خدمات محلية مقارنة مع دولة أخرى متقدمة من خدمات راقية.

**ثالثا : التحولات الديمقراطية وما رافقها من تغيرات وتوقعات اجتماعية:** ساعدت حركات التحرر العالمي والمجتمع المدني في المطالبة بالمزيد من الانفتاح والحرية والمشاركة واحترام حقوق الإنسان في إحداث تغيير و تحسين على مستوى البناء المجتمعي بشكل عام وطبيعة الأنظمة السياسية والقضائية والإدارية<sup>1</sup>.

**رابعا : حاجة الموظفين للدعم النوعي:** من خلال قاعدة معلومات صلبة ونظام عمل منطور حديث.

**خامسا : الكفاءة في تقديم الخدمات العامة:** الكفاءة تأخذ عدة أشكال هي تخفيض الأخطاء، تحسين الدخل، تخفيض التكاليف والتقليل من البيروقراطية من خلال إعادة هندسة الإجراءات.

**سادسا : السيطرة الإدارية:** التقنية المستخدمة في مشروع الإدارة الإلكترونية تساعد على مضاعفة الرقابة الإلكترونية المستمرة وبشكل مباشر وتوقع الخلل وتتبع معاملات المواطنين .

### الجدول رقم 01: المقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

أسس المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الوسائل المستخدمة في الاتصال الإداري	الاتصالات المباشرة، الوسائل الورقية	شبكات الاتصال الإلكترونية
الوثائق المستخدمة	ورقية	إلكترونية
الإمكانيات المادية والبشرية	تعتمد على الإمكانيات المادية والبشرية في تحقيق الأهداف	تعتمد على استخدام التكنولوجيا في تحقيق الأهداف
التفاعل	تحتاج وقت أطول حتى يتم التفاعل بالشكل المطلوب	لحظي، يتم إرسال رسالة واحدة إلى عدد لا نهائي في الوقت نفسه
التكلفة	مكلفة على المدى البعيد	أقل تكلفة على المدى البعيد
الحفظ	ملفات ورقية	ملفات إلكترونية
الوصول للبيانات والاسترجاع	استرجاع المعلومة أمر جد صعب	سهولة استرجاع المعلومة لوجود

<sup>1</sup> كلثوم حمود الكبيسي: متطلبات تحقيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، مذكرة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية، 2008، ص15.

قواعد بيانات ضخمة	بسبب كثرة المستندات الورقية وتعقيد الإجراءات الإدارية	
موثوقية عالية لتوفر نظم حماية المعلومات	أقل موثوقية لعدم توفر نظم حماية المعلومات	الموثوقية
استخدام المورد التكنولوجي : تكتو لوجبا المعلومات والاتصالات في تحقيق الأهداف	اعتمادها على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية في تحقيق الأهداف	درجة الاعتماد على الموارد
تنظيم شبكي مرن	تنظيم هرمي جامد	التنظيم
طيلة اليوم، طيلة الأسبوع لوجود برامج معدة سلفا للرد على طالبي الخدمة	محدودية ساعة الخدمة لارتباطها بساعات الدوام.	مدة الخدمة
جودة عالية	جودة أقل	جودة الخدمة

المصدر: قطيب، غسان و أخرون ، تطبيقات الحاسوب في الإدارة التربوية، دار الثقافة ، الأردن، عمان ، 2016، ص23.

الإدارة الإلكترونية ليست وصفة جاهزة أو خبرة مستورد يمكن نقلها وتطبيقها فقط بل هي عملية متكاملة من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية والبشرية وغيرها، ومن أجل تجسيد الإدارة الإلكترونية إذ يجب توفير متطلبات عديدة ومتكاملة قصد إخراجها إلى حيز الواقع العملي<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث : متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وخطوات التطبيق

#### أولا - المتطلبات الإدارية:

**1- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس:** إن الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية يعتمد على رؤية واضحة لما يمكن أن تساهم بها هذه التقنية الجديدة في تحقيق أهداف المؤسسة لاسيما على المدى الطويل من خلال الحصول على المعلومات البيئية سواء الخارجية أو الداخلية مما يمكنها من تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف وصياغة أهدافها الاستراتيجية بكل وضوح ورصد الموارد المادية والكفاءات والمهارات البشرية اللازمة بأقل جهد وبأسرع وقت وبمنتهى الدقة<sup>2</sup>؛

**2- القيادة والدعم الإداري:** يعد دعم والتزم الإدارة العليا أمرا مهما وحيويا لنجاح أسلوب الإدارة الإلكترونية في المؤسسات فوجود قيادة إدارية قوية يساعد على تجاوز العقبات وتفكيك الصعوبات التي تعترض

<sup>1</sup> عبدوني كلفية وبن حجوجة حميد : المرجع نفسه ، ص228.

<sup>2</sup> احمد بن عيشاوي: أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على مؤسسات الأعمال، مجلة الباحث العدد7، 2009-2010، ص291.

تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية وعليه فجهود التحول إلى الإدارة الإلكترونية في المؤسسات مربوط بالدعم من قبل السلطات العليا وصانعي القرارات في هذه المؤسسات<sup>1</sup>؛

**3- الهيكل التنظيمي:** لا تستطيع الإدارة الإلكترونية العمل في هيكل تنظيمي هرمي يستند إلى قواعد تقليدية

وروتين إداري وعمل يدوي، إذ أن المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات هما أمران مهمان في تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية التي لا يمكن توفيرها إلا من خلال الهيكل الشبكي الذي يتلاءم وتطبيق الإدارة الإلكترونية<sup>2</sup>؛

لذا يتطلب أسلوب الإدارة الإلكترونية إجراءات غير التي في الهياكل التنظيمية تتناسب مع طبيعة عمل الإدارة الإلكترونية وذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة أو إلغاء بعض الإدارات الأخرى أو دمج إدارات مع بعضها البعض وإعادة النظر في طبيعة العمليات الداخلية، بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق إدارة إلكترونية تتميز بالكفاءة وسرعة الإنجاز<sup>3</sup>.

**4 - التعليم، التدريب، التثقيف:** بما أن التقنية علم و ثقافة و أداة عمل جديدة مغايرة لأدوات العمل الإدارية التقليدية بشكل كبير، فانه لا يكفي بتعليم العاملين بالإدارة وتدريبهم على أساليب العمل الجديدة والأجهزة وحسب، بل ينبغي أيضا تثقيفهم بالتقنية<sup>4</sup>.

حيث تؤثر الثقافة التنظيمية للعاملين بدرجة كبيرة في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية فكلما كانت ثقافة المؤسسة ايجابية في موقفها من التكنولوجيا الرقمية ازداد رضا العاملين عن أدوارهم في المؤسسة وبالتالي نقل مقاومتهم للتغيير<sup>5</sup>.

**ثانيا- المتطلبات البشرية:** يعتبر المورد البشري أهم عنصر من عناصر الإدارة الإلكترونية، حيث يجب توفر طاقات بشرية مختصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة وذوي كفاءات ومهارات عالية ، لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ويجب تدريبهم باستمرار على أحدث تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة.

<sup>1</sup> حسين أحمد حسن: الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق مداخلة مقدمة في المؤتمر الدولي لتنمية الإدارية ، الرياض ، 2009 مرجع سابق ص 11.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الملكة العربية السعودية، 2005، ص 20.

<sup>3</sup> حسين محمد الحسن: الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق مداخلة مقدمة في المؤتمر الدولي لتنمية الإدارية، ص 241

<sup>4</sup> حسين محمد الحسن: نفس المرجع، ص 249.

<sup>5</sup> إيمان عبد المحسن زكي: الحكومة الإلكترونية، مدخل إداري متكامل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر 2009، ص

**ثالثا - المتطلبات المالية :** يقترن تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية بالإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسات ، من خلال توافر السيولة النقدية لديها، والتي تسهل تطبيقه وتضمن نجاحه ، حتى لا يتوقف في منتصف الطريق انتظارا للدعم مما قد يعطل المشروع، ومن ضمن التكاليف التي تتحملها المؤسسات نتيجة التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية : تكلفة شراء الآلات والمعدات وتكاليف الدورات التدريبية للعاملين في مجال استخدام الحواسيب والشبكات<sup>1</sup> .

**رابعا - المتطلبات المادية:** تتمثل المتطلبات المادية في المعدات والتجهيزات والأدوات الواجب توفرها لاستخدام الإدارة الإلكترونية من أجهزة حواسيب ، تجهيزاتها ، معداتها ، الأجهزة والمعدات الخاصة بشبكات الاتصال.

**خامسا- المتطلبات القانونية:** إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب إعداد قوانين وتشريعات جديدة لحماية التعاملات الإدارية الإلكترونية ، مما يحافظ على سرية التعاملات الإلكترونية وخصوصيتها.

**سادسا - المتطلبات الأمنية:** تتمثل المتطلبات الأمنية للإدارة الإلكترونية في ضمان أمن و حماية معلوماتها، ويقصد بأمن المعلومات: "مجموعة الإجراءات والتدابير المستخدمة في المجالين الإداري والفني لحماية المصادر البيانية من أجهزة ، برمجيات وبيانات أفراد من التجاوزات والتدخلات غير المشروعة، التي تقع عن طريق الصدفة أو عمدا أو عن طريق التسلل أو كنتيجة لإجراءات خاطئة أو غير الوافية المستخدمة من إدارة هذه العناصر"<sup>2</sup>.

ومن أجل حماية المعلومات من المخاطر التي تتعرض لها لا بد من توفر مجموعة من العناصر التي يجب أخذها بعين الاعتبار لتوفير الحماية الكافية لمعلومات هذه العناصر هي:

**أ السرية:** تعني التأكد من أن المعلومات لا تكشف ولا يطلع عليها من قبل أشخاص غير مخولين بذلك<sup>3</sup>.

**1- التكامل وسلامة المحتوى:** إن عملية التكامل يقصد بها تكامل الرسائل المرسله بين الأطراف وعبر الشبكات كشبكة الانترنت وشبكات الاتصال اللاسلكية حيث انه لضمان التكامل بين الرسائل لابد من استلام الرسائل نفسها بدون أن يتم اعتراضها أو تغيير محتواها وعادة ما يتم ذلك بتقنيات بسيطة لمعرفة ما إذا تم تغيير محتوى الرسالة أم لا<sup>4</sup> .

<sup>1</sup> آسيا سليمان تيشيتيش: واقع الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة الاقتصادية ودورها في تطوير العمل الإداري، دراسة حالة المديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الأنابيب، سكيكدة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال ، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2014، ص11

<sup>2</sup> دلال صادق الجواد: حميد ناصر الفتال، أمن المعلومات ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص22.

<sup>3</sup> منير محمد الجنيهي: ممدوح محمد الجنيهي: امن المعلومات الإلكترونية ، دار الفكر الجامعي،الإسكندرية،مصر 2000، ص21 .

<sup>4</sup> صباح الطيطي: التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية من منظور تقني وتجاري وإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2008، ص120.

## 2- استمرار توفر المعلومات :

، وتعني التأكد من استمرارية عمل نظام المعلومات ، القدرة على التفاعل مع المعلومات ، تقديم الخدمة لمواقع المعلومات وضمان عدم تعرض مستخدمي تلك المعلومات إلى منع استخدامها.

### ثانيا: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية

التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل، كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة، تتمثل هذه الخطوات في<sup>1</sup>:

1- إعداد الدراسة الأولية : وتستلزم تشكيل فريق عمل يضم متخصصين في الإدارة المعلوماتية ؛  
2- وضع خطة التنفيذ :بمجرد موافقة الإدارة العليا في المنظمة أو المؤسسة على الموافقة على تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها يجب إعداد خطة محكمة متكاملة وموصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ ولكل متطلبات كل مرحلة:

أ- تحديد المصادر التي تدعم الخطة :كالكوادر البشرية المؤهلة التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ، والأجهزة، المعدات، والبرمجيات وهو ما يمكن إجماله في تحديد البنية التحتية؛

ب - تحديد المسؤولية عند تنفيذ الخطة: والتي تتحملها الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح في الوقت المحدد والتكاليف المرصودة لها؛

ج - متابعة التقدم التقني :لابد من متابعة كل ما يستجد في المجال التقني من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة بتطوير هذا المجال

إن الانتقال من البيئة التقليدية إلى البيئة الإلكترونية يتطلب من إدارة المنظمات القيام بعدة خطوات أهمها:

أ- دراسة الواقع الحالي للمنظمة من الإدارة والعاملين والأساليب المتبعة التقنيات المتوفرة لديها، وتقييمها وتحديد نقاط القوة والضعف، ثم يتم بناء على ذلك تحديد أولويات التطوير؛

ب- يجب إن تحتوي الخطة على تحليل دقيق لكافة المهام التقنية الحديثة في تحقيق أهدافها؛

ج- تحديد كيفية دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الأداء اليومي للعمل في المنظمات، توضيح أهداف التغيير، ودوافعه للعاملين وتدريبهم؛

د- تحديد مدى النجاح في إنجاز خطة إدخال التقنية الرقمية إلى المنظمة؛

هـ- رسم خطة إستراتيجية وتحويلها إلى واقع ملموس، ووضع آليات تطبيقية، لتهيئة المناخ الملائم للعمل الإلكتروني لضمان نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

<sup>1</sup> سميرة مطر المسعودي: " معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمكة - المكرمة " ، (رسالة ماجستير غير منشورة)،الجامع الافتراضية الدولة، المملكة المتحدة، ص37.

### المطلب الرابع: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

لا بد أن تكون للإدارة الإلكترونية معوقات وهذه المعوقات تكمن في جوانب متعددة تتلخص فيما يلي<sup>1</sup>:

#### أولاً- معوقات تنظيمية

تتلخص في:

- 1- انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية وتحديد الوقت الذي يلزم فيه البدء بالتطبيق وتنفيذ الخدمات المعلومات الإلكترونية ؛
- 2- غياب المتابعة من قبل السلطات العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات الصغرى؛
- 3- ضعف اقتناع الإدارة بدواعي التحول ومتطلباته ؛
- 4- غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى ذات العلاقة بنشاط الإدارة حتى تمتلك بعض الأنواع من الأجهزة والبرمجيات ؛
- 5- قلة المعرفة الحاسوبية لدى الإداريين الذين يمتلكون قرار وصلاحيه إدخال هذه التقنية داخل الإدارة ؛
- 6- ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ؛
- 7- ضعف الدعم السياسي من القيادة السياسية العليا لمشروع الإدارة الإلكترونية ؛
- 8- الافتقار لوجود جهة مركزية لتبني مشروعات الإدارة الإلكترونية على مستوى الدولة مما يؤدي لضعف توافق الأنظمة ؛
- 9- صعوبات إنجاز بيئة تشريعية وقانونية تناسب تطبيقات العمل الإلكتروني لما يتطلبه من جهد كبير ووقت طويل .

#### ثانياً- معوقات تقنية

تتلخص في :

- 1- صعوبات ومشكلات تشغيل الحاسب الآلي ؛
- 2- ندرة وجود مواصفات ومعايير موحدة للأجهزة المستخدمة داخل الإدارة الواحدة؛
- 3- تقادم أجهزة وبرامج الحاسب الآلي المستخدمة نظرا للتطور السريع الذي شمل جميع جوانب الحياة ؛
- 4- ضعف البنية التحتية لكثير من المؤسسات ونقص جاهزيتها لاستقبال مثل هذه التقنية ؛
- 5- ضعف البنية التحتية لشبكات الاتصال في بعض المناطق ؛

<sup>1</sup> ساري عوض الحسنات :،معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، عين شمس، فلسطين، 2011، صص 45، 46.

6- ضعف قطاع التقنيات الحديثة في الدول النامية كمحدودية القدرة التصنيعية وقلة الخبرات الفنية وهجرتها ؛

7- خوف المتعاملين من أثر وسلبيات التقنية الحديثة على مصالحهم وما يترتب عليها من تقليص العمالة وخفض الحوافز .

#### ثالثا- معوقات إدارية

نتلخص في :

1- انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية وتحديد الوقت الذي يلزم فيه البدء في تطبيق وتنفيذ الخدمات والمعلومات الإلكترونية ؛

2- ضعف اهتمام الإدارة العليا بمتابعة وتقييم الإدارة الإلكترونية ؛

3- غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى، وعلى وجه الخصوص ذات العلاقة بنشاط المنظمة؛

4- تعقيد الإجراءات الإدارية وافتقار التشريعات واللوائح المنظمة لبرامج الإدارة الإلكترونية وما يتعلق بمستوى الأمان والخصوصية للمعلومات.

#### رابعا- معوقات بشرية

نتلخص في :

1- ضعف الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين في نظم المعلومات الإدارية على التطوير واتباع التعليم والتدريب ؛

2- قلة برامج التدريب في مجال التقنية الحديثة المتطورة؛

3- ضعف المهارات اللغوية: اللغة الإنجليزية لدى العاملين والرغبة أو عدم الثقة في التعامل مع الأجهزة الإلكترونية؛

4- قلة عدد العاملين المؤهلين والمزودين بالمهارات الأساسية لاستخدام الحاسبات الآلية وشبكات الإنترنت.

#### خامسا - معوقات مالية

نتلخص في :

1- ارتفاع تكاليف الصيانة للأجهزة المختلفة ؛

2- قلة الموارد المالية اللازمة لتوفير البيئة التحتية فيما يتعلق بشراء الأجهزة والبرامج التطبيقية ومجالات تطوير الحاسبات الآلية وإنشاء المواقع والشبكات ؛

3- محدودية المخصصات المالية الموجهة لتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات ؛

4- تعتبر هذه المعوقات باختلاف أنواعها ودرجة تأثيرها عائقا كبيرا ومشكلا في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

## المطلب الخامس: أبعاد الإدارة الإلكترونية

نجاح الإدارة الإلكترونية يعتمد على عدة عناصر أهمها تكنولوجيا المعلومات الإدارية، وفي مقدمتها تكنولوجيا الحاسبات والاتصالات، لأنه لا يمكن أن تكون هناك إدارة الكترونية حقيقية بدون تلك التكنولوجيا، التي يتم عن طريقها تقديم المعلومات مثل: البيانات اللازمة بشكل يؤثر على الأنشطة الإدارية، من حيث زيادة فعاليتها في توفير الجهد والوقت اللازمين لإنجازها بالشكل الصحيح، الدقة والسرعة والدقة في إنجاز الأعمال على الوجه المطلوب، تقليل التكلفة، تبسيط الإجراءات، وزيادة الإنتاجية الإدارية.

فالإدارة الإلكترونية هي منظومة تتكون من مجموعة من العناصر التي يمكن تحديدها في التالي:

### أولاً - عتاد الحاسوب (Hardware):

ويتمثل العتاد في المكونات المادية للحاسوب، نظمه، شبكاته وملحقاته، حيث يحقق امتلاك عتاد حاسوب متطور ميزتين أساسيتين هما:

1- توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة؛

2- ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات.

**ثانياً - البرمجيات (Software):** هي تعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب مثل: برامج البريد

الإلكتروني، قواعد البيانات، البرامج المحاسبية، نظم إدارة الشبكة، مترجمات لغة البرمجة وأدوات تدقيق البرمجة، وهي ما يشمل طرق تشغيل الأنظمة والتطبيقات والبرامج والخدمات المقدمة للمواطنين والعملاء، ويجب أن تكون كل هذه الأمور على ما يرام، لسير العمل بأفضل شكل ممكن، فإن حدوث خطأ صغير في السوفت وير الخاص بالشركة، يؤثر كثيراً على المهام والخدمات الخاصة به.

وهي تنوزع على فئتين رئيسيتين هما<sup>1</sup>:

**1- برامج التطبيقات:** تضم مستعرضات الويب، برامج البريد الإلكتروني، برامج الدعم الجماعي ورسوم

الحاسوب، الجداول الإلكترونية، قواعد البيانات، أما برامج التطبيقات الخاصة فتكون بطبيعته المتنوعة ومتباينة نذكر منها على سبيل:

البرامج المحاسبية، برامج التجارة الإلكترونية، برامج إدارة المشروعات وغيرها؛

**2- برامج النظام:** تعتبر أكثر تعقيداً من الناحية التقنية مقارنة بغيرها من البرامج:

نظام التشغيل، نظم إدارة الشبكة، مترجمات لغات البرمجة، هندسة البرامج بمساعدة الحاسوب.

<sup>1</sup> ياسين سعد غالب: المرجع السابق، ص 30.



ثالثا - شبكة الاتصالات: هي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الإنترنت، الإكسترنات، شبكة الإنترنت التي تمثل الشبكة المحورية في المنظمة وإدارتها الإلكترونية، وتتمثل في الآتي<sup>1</sup>:

1- شبكة الإنترنت: و هي عبارة عن شبكة عملاقة من الحواسيب المتشابكة عبر العالم و تربط المجتمعات بكل قطاعاتها ونشاطاتها، تمكن مستعمليها من الوصول إلى المعلومات المختلفة عن طريق هذه الحواسيب؛

2- الشبكة الداخلية أو الإنترنت: هي شبكة اتصالات خاصة تستخدم الموارد المتاحة للإنترنت بغية توزيع المعلومات داخل المؤسسة ويمكن لمجموعات خاصة فقط من الوصول إليها؛

3- الشبكة -الخارجية أو الإكسترنات: هي امتداد للشبكة الداخلية حيث تسمح لمجموعات خارجية والتي لها علاقة بطبيعة نشاطات المؤسسة (كالموردين، الزبائن، وأطراف أخرى بالاطلاع على المعلومات التي يتم عرضها بواسطة الإنترنت.<sup>2</sup>

رابعا - صناع المعرفة- المورد البشري: وهو العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية من القيادات الرقمية والمديرين والمحليلين للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري في المنظمة، ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى .

<sup>1</sup> ياسين سعد غالب، المرجع السابق، ص31

<sup>2</sup> رانية بدار: دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د، في العلوم السياسية، تخصص الإدارة العامة والتنمية المحلية، جامعة باتنة 01 ، 2018/2017، ص56.

## المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول جودة الخدمة العمومية

### المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية

#### أولاً- تعريف الخدمة العمومية:

قبل التطرق إلى تعريف الخدمة العمومية نرجع إلى تعريف الخدمة، حيث وردت عدة تعريفات للخدمة نذكر منها:

عرفت جمعية التسويق الأمريكية الخدمة على أنها "منتجات غير ملموسة، يتم تبادلها مباشرة من المنتج إلى المستعمل ولا يتم نقلها أو تخزينها وهي تقريبا تفنى بسرعة.<sup>1</sup>

وعرف **Gonroos** الخدمة بأنها أي نشاط أو سلسلة من النشاطات ذات طبيعة غير ملموسة في العادة ولكن ليس ضروريا أن تحدث عن طريق التفاعل بين المستهلك وموظفي الخدمة أو الموارد المادية أو السلع أو الأنظمة والتي يتم تقديمها كحلول المشاكل العميل.

وعرف **فوس ونورمان وزملاؤه** أن الخدمة هي عبارة عن تفاعل اجتماعي بين مجهز الخدمة والزيون يهدف هذا التفاعل إلى تحقيق الكفاءة لكليهما.<sup>2</sup>

أما **كوتلر وأرمسترونغ** فقد عرف الخدمة بأنها نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر وتكون في الأساس غير ملموسة أو غير محسوسة ولا يترتب عليها أية ملكية فتقديم الخدمة قد يكون مرتبطا بمنتج مادي أو لا يكون.<sup>3</sup>

كما يعرف كل من **Zaithmal** و " **Bitner** الخدمة: على أنها تمثل أعمال عمليات وإنجاز وإن جميع الأعمال والعمليات تقود إلى إنتاج شيء غير ملموس.<sup>4</sup>

- كما عرفت الخدمة على أنها " جميع النشاطات والعمليات التي تحقق الرضا لدى المستهلك مقابل ثمن ودون أن تتضمن تقديمها أي أخطاء.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> بن عوالي الجيلالي وآخرون: أثر جودة الخدمة الصحية في المستشفيات الجزائرية على تحسين الكلمة المنطوقة الإلكترونية ، مجلة البحوث والدراسات التجارية، مجلد03، عدد02، سبتمبر 2019 ، ص131.

<sup>2</sup> زين بحدمو، مريم يحيوي: الخدمات الصحية ورضا المرضى في المؤسسة الاستشفائية ،مجلة الإحياء ، مجلد18 ، عدد21 ، جوان 2018 ، ص474.

<sup>3</sup> فريد كورتل : تسويق الخدمات ،الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر، 2009 ، ص64.

<sup>4</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات ، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، سنة 2010 ، ص24.

<sup>5</sup> بن نافلة قدور، مزريق عاشور: إدارة الجودة الشاملة لضمان جودة الخدمات الصحية في المستشفيات، الملتقى الوطني الموسوم بإدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة د. الطاهر مولاي بسعيدة - الجزائر، 13/14 ديسمبر، 2010، ص04.

تعرفها الجمعية الأمريكية للتسويق على أنها " النشاط أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة".<sup>1</sup>

وهي كل نشاط أو إجراء يمكن لطرف أن يقدمه لطرف آخر، يكون على أساس غير ملموس، ولا ينتج عنه تملك لأي شيء، وقد يرتبط تقديمه بمنتج مادي<sup>2</sup>.

مما سبق يمكن القول أن الخدمة هي كل نشاط أو أداء غير ملموس بصفة نهائية أو نسبية يقدمه مقدم الخدمة لمتلقي الخدمة دون أن ينتج عن ذلك انتقال الملكية.

أما بالنسبة الخدمة العمومية هي جميع أنواع الخدمات التي من غير الممكن استغلالها إلا في إطار جماعي، تتوفر بشكل إجباري وفق قاعدة المساواة، التي نص عليها القانون، ويكون من الضروري استغلالها بمعزل عن قواعد السوق، تتحمل الدولة مسؤولية توفيرها والقيام بها، من حيث أدائها ومراقبتها<sup>3</sup>.

وعرفها البعض أيضا على أنها «نشاط تقوم به الدولة لتحقيق منفعة عامة، لخدمة أفراد المجتمع» ويمكن تعريفها أيضا " على أنها تلك التي تعد تقليديا خدمة فنية، تزود بصورة دائمة بواسطة مؤسسة عمومية، كاستجابة لحاجة عمومية، ويتطلب توفيرها احترام القائمون على إدارتها لمبادئ المساواة والاستمرارية والملائمة لتحقيق المصلحة<sup>4</sup>."

مما سبق يمكن القول أن الخدمة العمومية هي مجموعة من الأنشطة و الجهود التي تقوم بها الدولة بهدف تحقيق منفعة عامة توفرها بشكل إجباري لعامة أفراد المجتمع سواء قدمت بمقابل أو مجانا.

<sup>1</sup> حميد الطائي بشير: إدارة عمليات الخدمة، داراليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص16

<sup>2</sup> مزيان عبد القادر: أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أوبكر بلقايد تلمسان، 2011/2012، ص22

<sup>3</sup> رفيع شريفة: نظرية الإدارة العامة الحديثة ودورها في معالجة إشكالية إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية، مجلة الباحث، عدد 6، 2008، جامعة ورقلة، ص104

<sup>4</sup> المرسي السيد حجازي: اقتصاديات المشروعات العامة، النظرية و التطبيق، الإسكندرية، دار الجامعية، 2004، ص29.

## المطلب الثاني: مفهوم جودة الخدمة العمومية

الجودة من المصطلحات التي ارتبطت بالقطاع الخاص والمنافسة كمفهوم اقتصادي مرتبط بنوعية السلع والخدمات وبخصائص وسمات معينة تجعل من المنتج أو الخدمة قادرين على المنافسة وإرضاء الزبائن من خلال خصائص تقنية تجعل منها الأحسن.

### أولاً- تعريف الجودة

يرى البعض أن مصطلح الجودة عندما يرد إلى الذهن فإنه ينضج إلى الإنتاج الأفضل والخدمة الأحسن بما يتطابق والتوقعات، فالجودة تعرف بأنها مجموعة الخصائص والمظاهر التي تبدو على المنتج أو الخدمة وقدرة هذه الخصائص والمظاهر على إشباع حاجات الزبون المعلنة والدفينة<sup>1</sup>.

وتعرف أيضا الجودة بأنها "الموائمة للاستعمال"، وذلك لأهمية الجودة في التصميم والإنتاجية، من حيث المستلزمات الضرورية للعمل بما يحقق الأمان للعاملين عند إنجاز أعمالهم، بالإضافة إلى مشاركة الزبون في وضع متطلبات جودة السلع والخدمات التي يحصل عليها<sup>2</sup>.

وعرفها ديمنج بتعريف مختصر يقول فيه أن الجودة هي "تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضرا ومستقبلا<sup>3</sup>."

وإذا حاولنا تقديم تعريف للجودة فهي مجموع الخصائص والسمات التي تميز المنتج أو الخدمة بحيث تجعله قادرا على القيام بوظيفته على أكمل وجه ويرضي المستهلك أو الزبون. استعمال مصطلح الجودة على المنتج أو الخدمة الجيدة، ويعرفها الأستاذ جونسون بأنها: "القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له".

و نظرا لصعوبة تقديم تعريف دقيق للجودة قام الباحث DAVID GARVIN بوضع جملة من المعايير لتعريف الجودة في عام 1988 وهي<sup>4</sup> :

- مدخل التفوق.
- مدخل مواصفات الخدمة أو المنتج.
- مدخل رضا الزبون.

<sup>1</sup> محمود عوض التريوي وآخرون: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات- دارالمسيرة للنشر والتوزيع والطباعة -ص31-29.

<sup>2</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة ،جامعة الإسراء الخاصة ، الأردن، 2004-2004، ص06.

<sup>3</sup> محمود عبد الفتاح رضوان: إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة ،سنة 2012، ص04.

<sup>4</sup> ظريفي نادية: جودة الخدمة العمومية، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية و السياسية، العدد الرابع، ديسمبر 2016، ص 134.

-مدخل التصنيع وكيفيات تقديم الخدمة.

- مدخل القيمة، القيمة وتطابقها مع السعر.

وفي إطار البحث عن الجودة ووضع مقاييس جديدة تم إنشاء عدة منظمات وطنية و دولية لتوحيد مقاييس الجودة حسب كل سلعة أو خدمة منها لدى المنظمة العالمية للتقييس .  
إن الحصول على شهادة مطابقة المقاييس الدولية ISO ، إنما يعني أن جميع الأعمال والإجراءات التي تؤدي في نهاية المطاف إلى إنتاج سلعة أو خدمة ما ، هي إجراءات مكتوبة ومراقبة ومطبقة بشكل فعال.

### ثانياً: تعريف جودة الخدمة العمومية

تعود الجودة في أصولها للقواعد المطبقة على الخدمات التي يؤديها القطاع الخاص لكن التطور الحاصل وأهمية المصلحة العامة فرضت ضرورة وجود وخضوع الخدمة المقدمة من طرف المرفق العام لمراقبة النوعية وضرورة تحسينها وفقاً لمقتضيات المصلحة العامة.  
ويقصد بمبدأ النوعية في المرفق العام أنه يحق للمنتفع الحصول على خدمة بأفضل نوعية وجودة وبأحسن الأسعار، ولهذا المبدأ علاقة وطيدة بمبدأ قابلية المرفق للتطور والتكيف ، حيث أن هذا التكيف يفرض تحسين النوعية وتطويرها ، ويمكن أن ينص على نوعية الخدمة المقدمة بنص قانوني أو في إطار عقود الامتياز ، حيث يبين القانون أو العقد نوعية الخدمة المراد تقديمها وكيفيات تحسينها .  
فالخدمة العمومية تتحمل مسؤوليتها الدولة بكل مستوياتها سواء بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة، تتمثل هذه الخدمات أساساً في تلك الخدمات التي أعطاها القانون صفة المرفق العام كالتعليم و الصحة ، المياه والكهرباء...، لكن نجاحها في التوفير المتزايد للخدمة العمومية وإنجازات المرافق العامة والحصيلة الكمية الإيجابية غالباً ما تصطدم بالواقع السيئ على مستوى النوعية و الجودة، لعل أهم الأسباب هي<sup>1</sup>:

أولاً: عدم تطابق الخدمة المقدمة مع الخدمة المنتظرة والمتوقعة، ويرجع هذا لعدم مشاركة المواطن في رسم هذه الاحتياجات.

ثانياً: كما تبرر الدولة دائماً كطرف في هذه المعادلة بأن عدد طالبي الخدمة الكبير هو ما أثر سلباً على نوعية الخدمة ، كما أن مجانيته في بعض الأحيان هي ما أدت بزيادة الطلب على هذه الخدمات، مما ولد ضغطاً كبيراً على هذه المرافق وانعكس سلباً على نوعية الخدمة المقدمة.

<sup>1</sup> ظريفي نادية : جودة الخدمة العمومية، ص 135.

لكن المرافق العمومية مدعوة اليوم للمواكبة مع متطلبات الجودة وتقديم أحسن الأنواع، لم يعد من حق المواطن فقط الحصول على الخدمة بل الحصول على خدمة جيدة ، لم تعد الخدمة منحة من الدولة للمواطن بل حق في الخدمة وبنوعية جيدة، خاصة مع التطورات الحاصلة والمنافسة ولا سيما في ظل فتح الخدمات العمومية للخواص في إطار عقود الامتياز التي من خلالها فرضت الدولة على صاحب الامتياز جملة من الشروط المرتبطة خاصة بالجودة .

الخدمة العمومية اليوم سواء كانت إدارية أو صناعية أو تجارية ، يجب أن تتميز بالجودة التي لم تعد مرتبطة فقط مع القطاع الخاص بل حتى بالخدمات العمومية بسبب دخول الخواص حقل المرافق العامة من جهة وخصوصية تحسين نوعية الخدمات العمومية كوسيلة لإعادة ثقة المواطن في الدولة من جهة أخرى ، بالإضافة إلى المنافسة التي أصبحت حتى الخدمات العمومية محور لها لا سيما الخدمات الصحية، التعليمية و الاتصالات

فمفهوم الجودة أصبح يقدم نفسه كمبدأ من المبادئ التي تحكم سير المرافق العامة ابتداء من سنوات الثمانينات، إذ أنه يشكل تجسيدا للرغبة في تحديث المرافق العامة، على هذا الأساس تأتي الرغبة من السلطات العمومية في التخلي عن المنطق الكمي و الاستجابة للنوعية، فالمواطن أصبح يطالب بالخدمة مع ضمان الجودة، فتغيرت نظرة المرتفق من النظر لها كهبة أو منحة من الدولة إلى النظر لها كحق ينتزعه بشروط خاصة<sup>1</sup> .

### ثالثا: أهمية جودة الخدمة العمومية :

تكمُن أهمية جودة الخدمة للمؤسسة في تحقيق هدف النمو والنجاح من خلال<sup>2</sup>:

- 1- نمو مجال الخدمة : لقد تزايد عدد المؤسسات الخدمائية التي تقدم الخدمات وهذا التزايد يأخذ منحى متصاعدا بمرور الوقت .
- 2- ازدياد المنافسة : هذا التزايد في عدد المؤسسات الخدمية يؤدي إلى وجود منافسة بينية قوية لذلك فإن الاعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي مزايا تنافسية عديدة .
- 3- فهم العملاء: إن العملاء يريدون معاملة جيدة، ويكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز على الخدمة ، إذ لا يكفي تقديم خدمة ذات جودة مقبولة وسعر مقبول دون توفير معاملة جيدة وفهم أكبر للعملاء.

<sup>1</sup> ظريفي نادية: جودة الخدمة العمومية، ص136.

<sup>2</sup> كلوش عاشور، قورين حاج قويدر: إدارة الجودة والتميز في الخدمات وتحديات تطبيقها في بيئة الأعمال الجزائرية، المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، جامعة منتوري، قسنطينة، ص05.

4- المفهوم الاقتصادي لجودة الخدمة: أصبحت المؤسسات الخدمية حاليا تركز على توسيع حصتها السوقية لذلك يجب عليها السعي من أجل جذب عملاء جدد مع المحافظة على العملاء الحاليين، ولتحقيق ذلك يجب الاهتمام بشكل أكبر على مستوى جودة الخدمة .

#### المطلب الثالث: أبعاد جودة الخدمة العمومية

تسعى المنظمات العمومية لتقديم خدمات تتوافق مع تطلعات وتوقعات العملاء وتلبي حاجاتهم ولتحقيق ذلك يجب أن تبحث عن الطرق والوسائل والأدوات لتحسين الخدمة العمومية، لذلك يجب على المنظمات العمومية التعرف على المعايير التي يعتمد عليها الزبائن في الحكم على جودة الخدمة العمومية المقدمة لهم، ومن بين أهم الإسهامات المتعلقة بتحديد أبعاد جودة الخدمة نجد:

**تصنيف: 1988-1985 Parasuraman et Ziethaml et Berry** : إذ حددوا خمسة أبعاد رئيسية لجودة الخدمة على النحو التالي<sup>1</sup>:

#### أولا: الاعتمادية:

ويمثل البعد الأكثر ثباتا من الأبعاد الأخرى ويكون الأكثر في تحديد إدراكات جودة الخدمة هي إدراك العميل لمدى الاعتماد على مقدمي الخدمة في تأدية الخدمة باحتراف وجدارة، كما يشير أيضا إلى مدى وفاء المؤسسة بوعودها والمحافظة على المصداقية في القول والعمل والدقة عند إنجاز الخدمة .

#### ثانيا: الاستجابة :

وهي القدرة على التعامل مع كل متطلبات العملاء والاستجابة لشكاويهم وحلها بسرعة وكفاءة فيما يقنع العملاء بأنهم محل تقدير واحترام من قبل المؤسسة التي يتعاملون معها، إضافة لذلك فإن الاستجابة تعبر عن المبادرة في تقديم الخدمة من قبل الموظفين بصدق ورحب.

#### ثالثا: الملموسية :

وتتمثل في مدى توفير المؤسسة لكافة التسهيلات ووسائل الراحة لعملائها من التجهيزات المادية كالمباني، المقاعد، المعدات والآلات، وكذا الأفراد العاملين ومعدات الاتصال والإضاءة.

#### رابعا: الأمان :

يتم تلقي الجهود التي يبذلها مقدمي الخدمة لغرس الثقة لدى العملاء من خلال سلوكياتهم التي تعطي الانطباع للعميل بأن اختياره للمؤسسة كان صائبا.

#### خامسا: التعاطف:

هو إبداء روح الصداقة والحرص على الزبون وإشعاره بأهميته والرغبة في تقديم الخدمة حسب حاجاته

<sup>1</sup> عيسى مرزوقة: سهام مخلوف، أهمية جودة الخدمة في تحقيق الرضا لدى العميل، ص 12 .

و العناية التي يبذلها مقدم الخدمة من أجل التعرف على احتياجات العميل ومتطلباته واستيعابها، ومن ثم تكيف عملية تقديم ونقل الخدمة وفقا لتلك الاحتياجات.

#### المطلب الرابع: أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية هدفه تحسين وتطوير هذه الأخيرة وبالتالي الإدارة الإلكترونية هي مدخل ونموذج لتحسين الخدمة العمومية، حيث تعتبر عملية تخفيف الإجراءات الإدارية و تقريب الإدارة من المواطن ضمن التوجهات الكبرى التي باشرت فيها الدولة، حيث اتخذت السلطات العمومية جملة من التدابير التي تسمح بتسهيل الأمور للمواطن و رفع العوائق البيروقراطية من أجل تقليص الهوة الموجودة بين الغدرة و المواطن، حيث تلعب الإدارة الإلكترونية دورا هاما في تحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال<sup>1</sup> :

- تقليص الضغوط على مستوى شبابيك الخدمة، و تقليص آجال الانتظار؛
- تسهيل معاملات الأفراد و إعادة هيكلة الإجراءات نحو التبسيط و التسهيل؛
- تقليل التراكم الورقي بإحلال الوثائق الإلكترونية بديلا عن الوثائق الورقية؛
- استخدام الإمكانيات الهائلة لتكنولوجيا الإعلام و الاتصال لتوفير المعلومات و الخدمات بسهولة؛
- التقليل من التزاحم و عدد مرات التردد على المكاتب، و تحقيق مبدأ العدالة و المساواة؛
- التشجيع على نشر التعامل مع الحاسب الآلي و شبكات المعلومات وسط المجتمع، ومحو الأمية المعلوماتية؛
- تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين في مختلف مجالات الحياة و المساهمة في تجسيد مبادئ العدالة الاجتماعية و المساواة على أرض الواقع؛
- تقريب الإدارة من المواطن بالوصول إلى المناطق النائية، حتى تسهل على ساكنيها تيسر أمورهم و عدم التنقل لإنهاء معاملاتهم.

<sup>1</sup> فتيحة فرطاس : عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية و دورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15 ، فيفري 2016 ، ص318.



المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية، وسيتم عرضها على هذا الأساس، مع مراعاة الترتيب في نوع الدراسة وتاريخ الصدور، وأهم الدراسات التي اطلعنا عليها هي:

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

الجدول رقم(02): الدراسات السابقة باللغة العربية

دراسة (د. حياة بن سماعيل، حكيم بوغديري) عام 2017م	
عنوان الدراسة	دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمة المالية البريدية، دراسة حالة وحدة البريد الولائية بسكرة
نوع الدراسة	مقال
مجتمع الدراسة	زبائن بريد الجزائر ذوي الشهادات الجامعية
هدف الدراسة	• التعرف على دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمة المالية البريدية المقدمة إلى متلقي الخدمة
خطوات الدراسة	• تم تناول الدراسة عبر ثلاث محاور: أولاً: الإدارة الالكترونية، ثانياً: الأسس النظرية للخدمة العمومية، ثالثاً: دواعي الإدارة الالكترونية في الجزائر، دراسة نموذج مؤسسة بريد الجزائر
حجم العينة	100 فرد
الأدوات	الاستبيان
أهم النتائج	• هناك تطور و نمو ملحوظ في قطاع البريد
نقاط الاختلاف عن الدراسة	• تناول متغير واحد فقط الذي هو جودة الخدمات
نقاط التشابه مع هذه الدراسة	• التشابه في المتغير التابع و القطاع المستهدف
الفائدة من الدراسة	اثراء الجانب النظري لدراستنا
دراسة (د. عمار محمد زهير تيناوي) عام 2019م	
عنوان الدراسة	دور استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمات المقدمة في شركات الاتصال
نوع الدراسة	رسالة ماجستير

مجتمع الدراسة	مستخدمي و زبائن شركات الاتصالات MTN , SYRIA TEL
هدف الدراسة	• تحقيق الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات في شركات الاتصالات
خطوات الدراسة	• تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول
حجم العينة	122 من العملاء ، 77 من العاملين
الأدوات	الاستبيان
أهم النتائج	• وجود علاقة معنوية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات و أبعاد جودة الخدمة المتمثلة في:(الجوانب المادية الملموسة، الاعتماد أو المصدقية ، سرعة الاستجابة و مساعدة العميل، بعد الثقة و الأمان، التعاطف مع العميل)، سواء بشكل جزئي مع كل بعد لوحده أو مع جميع الأبعاد مجتمعة.
نقاط الاختلاف عن الدراسة	• الاختلاف في قطاع النشاط
نقاط التشابه مع هذه الدراسة	• تقارب كبير في موضوع الدراسة
الفائدة من الدراسة	الاهتمام بأبعاد جودة الخدمة اعتمادا على تكنولوجيا المعلومات
دراسة (سعد الله رشيد، قاشي خالد) عام 2020م	
عنوان الدراسة	دور الرقمنة في تحسين المرفق العمومي، دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة
نوع الدراسة	مقال
مجتمع الدراسة	جامعة محمد بوضياف المسيلة
هدف الدراسة	• دراسة دوافع و أهداف رقمنة الوثائق الإدارية • تشخيص نقاط القوة و النقاط الواجب تطويرها بخصوص النظم و التطبيقات المعتمدة في مشروع الرقمنة لدى الجامعة وفق المواصفات العالمية
خطوات الدراسة	• تناولت الدراسة تعريف الرقمنة و المرفق العمومي و كذا تعريف الخدمة العمومية و كيفية تحسينها باستعمال التكنولوجيا الحديثة، و العلاقة بين الرقمنة و تحسين الخدمة العمومية، ثم دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة.
حجم العينة	مسؤولي الجامعة
الأدوات	المقابلة

أهم النتائج	<ul style="list-style-type: none"> <li>• دور التطبيق الرقمي مودل في تحسين عملية التعليم و التواصل بين الطلبة و الأساتذة</li> <li>• توضيح الأهمية الكبرى للتواصل الرقمي</li> <li>• تبني مفاهيم و ممارسات الرقمنة من طرف جميع الأفراد بالجامعة</li> </ul>
نقاط الاختلاف عن الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خصت هذه الدراسة موضوع تحسين جودة الخدمة العمومية التعليمية</li> </ul>
نقاط التشابه مع هذه الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• من حيث العلاقة بين الرقمنة و الخدمات العمومية</li> </ul>
الفائدة من الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• معرفة التكنولوجيات المعتمدة ضمن مشروع الرقمنة بالجامعة، و استنباط تقنيات معتمدة في مشروع الإدارة الالكترونية في المرفق العمومي</li> </ul>
دراسة (بوعكاز ثامر) عام 2020م	
عنوان الدراسة	تطبيق الإدارة الالكترونية لتحقيق جودة الخدمات المصرفية
نوع الدراسة	أطروحة دكتوراه
مجتمع الدراسة	موظفو المجمع الجهوي للاستغلال GRE لبنك الفلاحة و التنمية الريفية الجلفة
هدف الدراسة	معرفة أثر تطبيق الإدارة الالكترونية بأبعادها: عتاد الحاسوب، شبكات الاتصال و القوى البشرية
خطوات الدراسة	<p>تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول :</p> <p>الفصل الأول: الأسس النظرية للإدارة العمومية</p> <p>الفصل الثاني: الأسس الفكرية لجودة الخدمات المصرفية</p> <p>الفصل الثالث: الإدارة الالكترونية في الجزائر وتطبيقها على البنوك</p> <p>الفصل الرابع: الدراسة الميدانية</p>
حجم العينة	45
الأدوات	الاستبيان
أهم النتائج	يوجد ارتباط قوي و موجب بين أبعاد الإدارة الالكترونية و جودة الخدمات المصرفية
نقاط الاختلاف عن الدراسة	قطاع النشاط الخدمات المصرفية جودة الخدمات في المصارف و البنوك
نقاط التشابه	التشابه في أبعاد الإدارة الالكترونية و أبعاد جودة الخدمة
الفائدة من الدراسة	الاهتمام بأبعاد الجودة و إسقاطها أبعاد الإدارة الالكترونية لتتلاءم و تتناسب مع أبعاد الرقمنة

من إعداد الطالبين بناء على دراسات سابقة

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

الجدول رقم (03): الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

دراسة (لونس هدى) عام 2022م Article (Lounes Houda) 2022	
Examen de la numérisation du service public en Algérie	عنوان الدراسة
Article( revue des sciences économiques de gestion et commerciales Université de M'sila	نوع الدراسة
مؤسسات الدولة و مرافق الخدمات العمومية في قطاعات مختلفة	مجتمع الدراسة
تقييم مشروع الإدارة الالكترونية في الجزائر الذي تم تسطيره في 2009	هدف الدراسة
تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة محاور: - التحضير لمشروع الرقمنة و أهميته - واقع البيئة الرقمية في الجزائر(المجهودات، النكسات) - تحليل القطاعات التي قطعت أشواطاً مقبولة في الرقمنة - أولويات تطوير الرقمنة لمواجهة التحديات و تبعات كورونا	خطوات الدراسة
تقنيات التحليل الاحصائي	الأدوات
تحقيق تقدم بسيط في مسار الإدارة الالكترونية في الجزائر ابتداء من إنشاء وزارة خاصة بالرقمنة تعنى بكل قطاعات النشاط و الإدارات العمومية، إضافة إلى حتمية استعمال الرقمنة مع بداية ظهور وباء كورونا.	أهم النتائج
التنوع في الدراسة لعدة قطاعات	نقاط الاختلاف عن الدراسة
التشابه في المتغيرين و التقارب الكبير في موضوع الدراسة	نقاط التشابه مع هذه الدراسة
تحديد أبرز الأسباب التي عطلت مشروع الإدارة الالكترونية بالجزائر، و تحديد أولويات رئيسية و قطاعات جوهرية للرقمنة.	الفائدة من الدراسة

من إعداد الطالبين بناء على دراسات سابقة

### خلاصة الفصل الأول:

من خلال الفصل الأول تبين لنا أن الإدارة الإلكترونية تمثل أحد أهم المتطلبات في تحسين مستوى جودة الخدمة العمومية، لا سيما في ظل التطور الكبير الحاصل على مستوى تكنولوجيا الإعلام والاتصال والوتيرة المتسارعة التي يتطور بها النظام العالمي ، فالإدارة الإلكترونية تساهم في تطوير و تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين باعتبارهم الخلق الأهم في الإدارة الحديثة ، ولهذا نجد معظم دول العالم تتسابق وتتسابق الزمن لتقديم خدمات ترقى إلى تطلعات المواطنين .

# الفصل الثاني:

دراسة حالة الوكالة المحلية للصندوق

الوطني للتقاعد - برج بوعريرج

**تمهيد:**

بعد التطرق في الجانب النظري لهذه الدراسة المتمثل في أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية، ولكي لا يبقى العمل منفصلا عن الواقع التطبيقي. قمنا بإجراء دراسة ميدانية وذلك بتوزيع الاستبيان على عينة من الموظفين والقيام بتحليل النتائج المتحصل عليها بغرض التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية على مستوى الوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد - برج بوعريريج، حيث تم في هذا الفصل التعريف بالوكالة محل وموضوع الدراسة وتوضيح مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى طريقة تصميم أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، ثم من أجل التوصل إلى النتائج التي سيتم تحليلها وتفسيرها، وذلك بتحليل البيانات بواسطة استخدام برنامج الإحصائي v25 "SPSS".

**المبحث الأول: تشخيص المؤسسة ميدان الدراسة**

**المبحث الثاني: أدوات الدراسة**

**المبحث الثالث: عرض نتائج واختبار فرضيات الدراسة**

المبحث الأول: تشخيص الوكالة ميدان الدراسة

المطلب الأول: تعريف المؤسسة

قبل التعريف بالمؤسسة محل الدراسة المتمثلة في الوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد ببرج بوعرييج، وباعتبار نشاط الوكالة ينصب حول خدمة المتقاعدين ارتأينا البدء بتقديم نبذة تاريخية عن نظام التقاعد في الجزائر، فقبل تأسيس نظام موحد للتقاعد، كانت آنذاك عدة أنظمة مختلفة ، اختلفت باختلاف قطاعات النشاط حسب الجدول التالي :

الجدول رقم (04) : التطور التاريخي لنظام التقاعد

الاختصار	الصندوق المكلف بالتسيير	النظام
CAAV	الصندوق الوطني للتأمين على الشيخوخة	العام
CGRA	الصندوق العام لمقاعدي الجزائر	الموظفين
CNMA	الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي	الفلاحي
CSSM	صندوق التضامن الاجتماعي للمنجمين	المنجمي
CAVNOS	الصندوق الوطني للتضامن الاجتماعي لغير الأجراء	غير الأجراء
EPSGM	مؤسسة الحماية الاجتماعية لرجال البحر	رجال البحر
CAPAS	صندوق الاحتياط والضمان الاجتماعي لعمال سونلغاز	سونلغاز
SNTF	صندوق التقاعد لعمال السكك الحديدية	السكك الحديدية

من إعداد الطالبين بناء على معلومات الوكالة

تم إنشاء قانون: 12-83 المؤرخ في : 02 جويلية 1983 لهدف تأسيس نظام موحد للتقاعد مبني على مبادئ من شأنها :

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

ودخل حيز التطبيق في 01 جانفي 1984 ومن ثم كان فاصلا بين التشريع القديم للتقاعد (قبل جانفي 1984) و التشريع أو القانون الجديد للتقاعد ( بعد جانفي 1984 ).

أولا-قبل سنة 1983:

- توجد عدة أنظمة للتقاعد



- عدة صناديق مختصة

ثانيا- بعد سنة 1983:

- أصبح هناك نظام وحيد للتقاعد

- بعد دخول القانون: 12-83 المؤرخ في : 02 جويلية 1983 حيز التطبيق في 01

جانفي 1984 تم توحيد الصناديق

- إنشاء الصندوق الوطني للتقاعد CNR بموجب المرسوم: 223-85 مؤرخ في :

1985/08/20 والملغى بالمرسوم : 07-92 المؤرخ في : 1992/01/04.

كما شهد التنظيم الجديد فترة انتقالية دامت خمسة سنوات من 1984/01/01 إلى 1988/12/31 حيث بقيت ملفات التقاعد على أساس مدة عمل تقدر ب: 10 سنوات أو أربعون ثلاثي.

يتكون الصندوق الوطني للتقاعد من مديرية عامة ووكالات محلية ولائية مصنفة كما يلي :

- **الصف ب** :تسير أقل من 20000 بمديريتين فرعيتين هما:

\*المديرية الفرعية للإدارة والمالية

\*المديرية الفرعية للمعاشات

- **الصف أ** :تسير من 20 000 إلى 60 000 ملف ب:03 مديريات فرعية:

\*المديرية الفرعية للإدارة العامة

\*المديرية الفرعية للعمليات المالية

\*المديرية الفرعية للمعاشات

- **خارج التصنيف** :تسير أكثر من 60 000 ملف ب:04 مديريات فرعية:

\*المديرية الفرعية للإدارة العامة

\*المديرية الفرعية للعمليات المالية

\*المديرية الفرعية للمعاشات

\* المديرية الفرعية لمسارات الحياة المهنية

**التسمية** : الوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد مؤسسة عمومية، أنشئت في الثلاثي الأخير من سنة 1986 بولاية برج بوعريريج، وذلك في إطار تطبيق المرسوم :223-85 الذي يتضمن التنظيم الإداري للضمان الاجتماعي والتي تسير وفق القرار الوزاري المشترك المؤرخ في : 1989/01/24 والمتضمن التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للتقاعد.

فتحت أبوابها للمواطنين بتاريخ : 1986/11/23، واجهت خلال السبع سنوات الأولى من نشاطها صعوبات في تأدية مهامها بسبب ضيق المقر إلى أن صار لها مقر مستقل جديد.

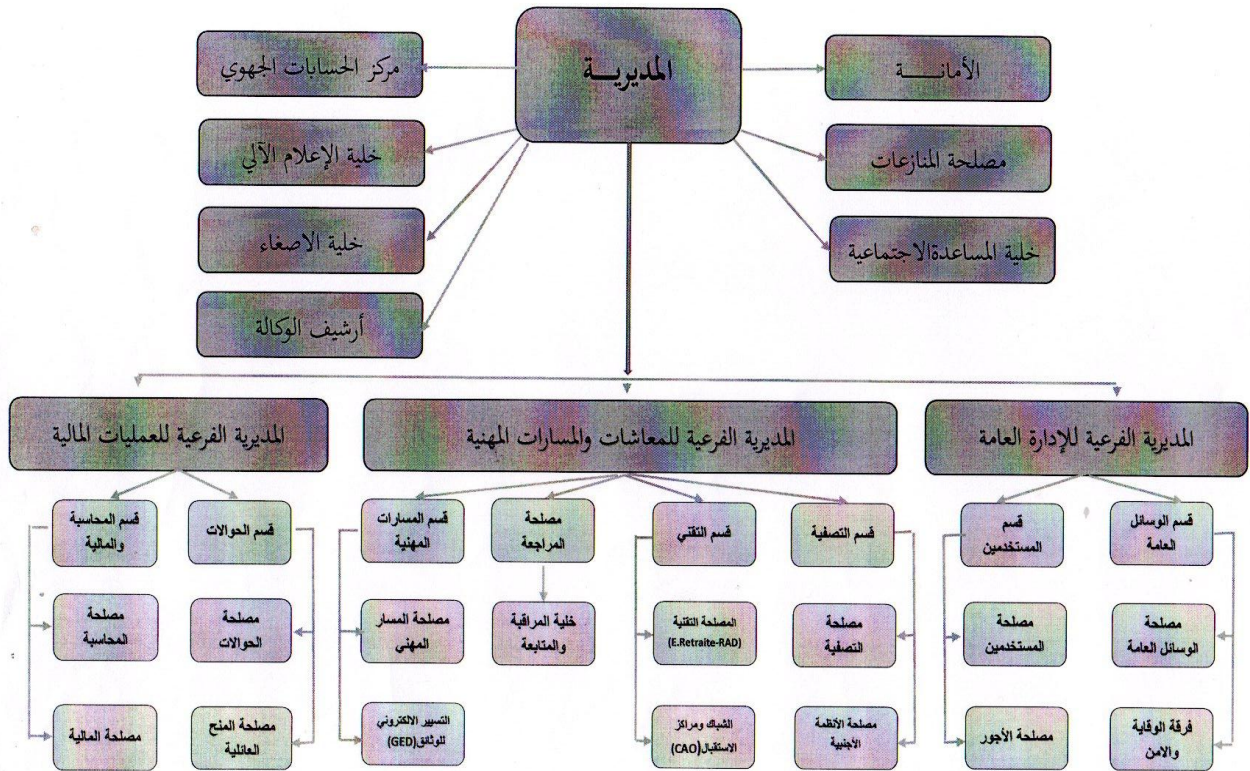
## الفصل الثاني.....دراسة حالة الوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد - برج بوعريريج

دشن المقر الجديد من طرف المدير العام للوكالة ووالي ولاية برج بوعريريج بتاريخ : 1996/06/06 و خصص جناح منه لمركز الحسابات الجهوي CCR منذ افتتاح الوكالة قدمت خدمات مميزة ومعتبرة لجميع فئات المتقاعدين وذوي الحقوق وتقدم لهم تدعيمات من طرف المديرية العامة للصندوق الوطني للتقاعد بالجزائر العاصمة. أعيد تصنيف الوكالة المحلية لبرج بوعريريج في الصنف أ بتاريخ : 11-01-2006 نظرا لارتفاع عدد ملفات التقاعد التي يتم مراجعتها. شهدت الوكالة مؤخرا ارتفاعا في عدد العمال المحالين للتقاعد مما استدعى توظيف عمال جدد لينتقل عدد العمال من 77 إلى 84 عاملا موزعة على 06 فروع.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

#### الشكل رقم 02 : الهيكل التنظيمي للوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد - برج بوعريريج

#### الهيكل التنظيمي للوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد ولاية برج بوعريريج



المصدر: مديرية المستخدمين

أولاً: تحليل الهيكل التنظيمي للوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد - برج بوعريبرج

يتضمن الهيكل التنظيمي للوكالة كلا من:

**المدير:** المسؤول الأول عن تسيير المؤسسة يقوم بمراقبة أعمال المصالح وتوجيهها، له صلاحيات التصيب والفصل ويرجع له القرار في أمور التسيير.

**الأمانة:** هي مرآة المؤسسة ونعتبر همزة الوصل بين المديرية والمصالح الأخرى حيث تقوم الأمانة بالأعمال التالية :

- تسجيل المواعيد

- تسجيل المراسلات الصادرة والواردة

**مصلحة المنازعات:** هي محاسب الوكالة من جهة وتتنظر للحقوق الخاصة بالغير في حالة الطعن أو الإحتجاج على التشريعات السارية في المجال التقاعد وتعرضهم على لجنة الطعن المنسقة للولاية .

**مصلحة المساعدة الاجتماعية:** تهتم خلية المساعدة الاجتماعية بالزيارات الميدانية للمتقاعدين بمقر إقامتهم ومعاينة حالاتهم الاجتماعية والصحية، وتقديم المساعدة لهم وفق الإمكانيات المتاحة والمتوفرة.

**خلية الإصغاء:** تتكفل خلية الإصغاء بانشغالات المواطنين : المتقاعدين منهم أو الناشطين وترافقهم في جميع خطوات تصفية أو مراجعة حقوقهم ، كما أن للخلية دور هام في التوعية بحيث تقوم بعقد عدة ملتقيات مع الخواص والمؤسسات العمومية والخاصة وكذلك خصص في الإذاعة الوطنية أو على مستوى مقر الوكالة وذلك للتعريف وتعميم قانون التشريع والتقاعد ، كما تتكفل الخلية بالشكاوي الكتابية للمواطنين وتسعى بذلك لرد الحقوق ، تكميلها أو التأكد من اكتمالها .

**المركز الجهوي للحسابات:** نظرا للتطورات الحاصلة لا بد من وجود الإعلام نظرا لأهمية وحساسية الدور الذي يلعبه لذلك أنشأت الوكالة مركز الحسابات الجهوي ويشتمل على الولايات التالية : برج بوعريبرج سطيف ، المسيلة ، باتنة بالإضافة إلى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال غير الأجراء .CASNOS

يتكفل هذا الأخير باستخراج الحوالات للمتقاعدين وفق الولايات المذكورة وزيادة على ذلك يقوم بتحسين وإدراجات جديدة فيما يخص الخدمات. ولقد كانت تتم معالجة المعطيات الأولية للوكالة على مستوى مركز الحسابات للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للأجراء غير أنه منذ شهر أوت 1995 أنشأ

الصندوق الوطني للتقاعد 07 سبعة مراكز للحسابات تحت وصاية جهوية للولايات التالية: الجزائر ، وهران ، قسنطينة ، سيدي بلعباس، تيزي وزو ، عنابة ، برج بوعرييج .

ثانيا-التقسيم الإداري للوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد - برج بوعرييج :

تنقسم الوكالة إلى 03 نيابات رئيسية والمتمثلة في : نيابة المديرية للإدارة العامة ، نيابة المديرية للعمليات المالية ، نيابة المديرية للمعاشات .

### 1-نيابة المديرية للإدارة العامة:

تضم مصلحتين هما:

أ-مصلحة المستخدمين: تقوم بما يلي:

- إعداد السجلات القانونية الخاصة بالمستخدمين
- إعداد السجلات المساعدة الخاصة بمتابعة المستخدمين
- إعداد الأجور
- مراقبة دخول وخروج العمال : الغيابات
- متابعة المسار المهني للمستخدم

ب-مصلحة الوسائل العامة :تقوم بما يلي :

- التموين وذلك بتوفير كل الوسائل على اختلاف أنواعها واستعمالاتها سواء كانت تستهلك أو لاستثمارات لضمان حسن سير الوكالة
- صيانة التجهيزات ومن بينها: أدوات المكتب، مطبوعات، مواد الصيانة، قطع غيار، أدوات كهربائية
- ضمان الوقاية والأمن لممتلكات الوكالة وعمالها وكذلك المواطنين.
- الحفاظ على نظافة الوكالة

2-نيابة المديرية للعمليات المالية: تضم قسمين هما:

أ-قسم المحاسبة العامة والمالية : لها أهمية كبيرة بالوكالة تقوم بما يلي :

- تسجيل العمليات وتحرير الموازنة

- مراقبة فواتير المشتريات وتسديدها

- تسديد المستحقات: مصاريف البريد، الضرائب، الضمان الاجتماعي

ب-قسم الحوالات: تقوم بما يلي :

- تسديد مبالغ المتقاعدين التي انتهت تصفية ملفاتها لأول مرة

- مراجعة الملفات وتسديد مستحقاتها أو استرجاع مقبوض بالزيادة

- تسديد مبالغ المنح العائلية ومنحة التمدرس لبعض القطاعات التابعة للتوظيف العمومي

- متابعة وإعادة إرسال الحوالات العائدة التي تم إرسالها للمتقاعدين

3-نيابة المديرية للمعاشات: تضم 03 مصالح هي :

أ-المصلحة التقنية:مصلحة تهتم باستقبال وتوجيه المواطنين وتقديم المعلومات والشروط القانونية اللازمة لتكوين الملف كما تهتم باستخراج الوثائق المطلوبة من طرف المتقاعدين وغيرهم: عدم الانتماء، كشف الحساب،.....

وتعتبر الواجهة الحقيقية للوكالة ، تتطلب كفاءة مهنية من أجل تقديم المعلومة الصحيحة للمواطن وتوجيهه ، ثم يتم استقبال الملف الوارد عن طريق البريد أو المودع ، وبعد مراقبة مكونات الملف وفحصها، يتم دمج المعلومات الخاصة بطلب التقاعد في برنامج RAD و STAR كما تقوم بمهام متعددة تتمثل في ما يلي :

- تحديد نوع الامتياز: مباشر، منحة، منقول.

- تحديد النظام المنتمي إليه.

- ترقيم الملف ما قبل وما بعد التصفية.

- تسجيل حركة الملفات وتحويلها.

- تسجيل وفيات المتقاعدين وتغيير معلومات التقاعد.

- متابعة الملفات الناقصة والعمل على استكمالها.

- تقديم الإحصائيات الدورية: اليومية، نصف الشهرية، الشهرية، الفصلية، السنوية.

ب-مصلحة المسارات المهنية: تعتبر هذه المصلحة خزان وذاكرة الحياة المهنية للعامل المؤمن اجتماعيا حيث يتم على مستوى هذه المصلحة حساب عدد سنوات العمل والثلاثيات الخاصة بطالب التقاعد والتحقيق في فترات العمل المؤداة التي تدخل في حساب معاش التقاعد وتبحث في

حياة العامل المهنية سواء على المستوى المحلي أو على المستوى الوطني أو عن طريق إرساليات أو اتصالات مع الوكالات المحلية الأخرى.

**ج-مصلحة التصفية:** يتم استقبال الملف على مستوى مصلحة التصفية من طرف المصلحة التقنية وبعد مروره على مصلحة المسارات المهنية حيث يقوم المصفي بإعادة دراسة الملف بعناية باستعمال الأجور الحقيقية و النهائية في برنامج STAR وهذا لضمان حق المتقاعد ، كما يقوم باستخراج بطاقة التصفية وكشف الحساب، بعد نهاية التصفية يرسل الملف لنيابة المديرية للعمليات المالية لدفع معاش المتقاعد.

#### 4-مصلحة التنسيق مع الأنظمة الأجنبية -التنسيق مع النظام الأجنبي :

- تقوم المصلحة بمعالجة الملفات التي يكون أصحابها قد أدوا فترة عمل في دولة أجنبية لها اتفاقية مع الجزائر بحيث تحول الملفات إلى الصناديق الأجنبية عبر الصندوق الوطني للتقاعد كشرط أساسي لقبول الملف وتبادل المعلومات بخصوص طالب التقاعد، وما نلاحظه في هذا الشأن هو أهمية الاتفاقية المبرمة مع فرنسا في هذا المجال لأن عددا كبيرا من الجزائريين المهاجرين عملوا في فرنسا في أوقات سابقة .
- بموجب الاتفاقيات المبرمة مع الدول الأجنبية في مجال الضمان الاجتماعي خاصة نظام التقاعد، تعرف صناديق الدولة الفرنسية الجهوية منها (الفلاحية ، المنجمية ، النظام العام) والوطنية أكبر عدد من الملفات المحولة إليها من قبل وكالات التقاعد الجزائرية.
- تشهد وكالة برج بوعريرج على غرار الوكالات الأخرى كما كبيرا من نظام التقاعد الفرنسي تطبيقا للاتفاقية المبرمة بين البلدين بتاريخ : 01 أكتوبر 1980 ويقتصر دور الوكالة في هذا السياق بلعب دور الوسيط في استقبال الملفات المستوفية للشروط المطلوبة من الصندوق الأجنبي من أجل دراسة الحقوق بشكل يقرر فيه منح أو رفض الطلبات.
- في حالة الرفض تحدد المؤسسة المعنية أسباب الرفض مع بيان طرق الطعن للمؤمن من أجل تقديم عريضة تظلم بهدف إعادة الاعتبار في ملف ما .
- إذا كان الرد بالقبول يتعين على هذه الصناديق توضيح الإجراءات اللازمة للمستفيد .

**5-مصلحة المراجعة:**تقوم مصلحة المراجعة بمراجعة الملفات السابقة إذا كان هناك تغيير في الثلاثيات أو أجور المتقاعد ومتابعة معاش ذوي الحقوق والقيام بزيارات ميدانية للمتقاعدين كبار السن بالتنسيق مع

مصلحة المساعدة الاجتماعية، كما تقوم بالمراقبة والتأكد من فترات العمل وأجور المتقاعد مع أصحاب العمل .

### المطلب الثالث: وظائف المؤسسة

تضطلع الوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد - برج بوعريريج طبقا للقانون رقم: 83-12 المؤرخ

في رمضان 1403 الموافق ل: 1983/07/20 بالقيام بالمهام التالية:<sup>1</sup>

- المساهمة في انجاز الكشف الشخصي للمسار المهني للمؤمنين الاجتماعيين.
- تصفية ومتابعة ملفات التقاعد للمؤمنين الاجتماعيين والأجراء وذوي حقوقهم.
- تسيير التجهيزات والموارد البشرية والمالية للصندوق.
- تسيير ميزانية الصندوق وتنسيق العمليات المالية وتجميع المحاسبة مركزيا.
- تنسيق تحصيل اشتراكات التقاعد.
- متابعة تطبيق الاتفاقيات والعقود في مجال التقاعد.
- تنسيق الصندوق الوطني للتقاعد مع الإدارات الأخرى.

### المطلب الرابع: واقع الإدارة الإلكترونية في الوكالة

من أجل الوقوف على واقع الوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد ببرج بوعريريج، ارتأينا إجراء مقابلة حرة مع رئيس قسم المستخدمين والمدير الفرعي للمعاشات حيث تبين لنا أن الوكالة تمضي قدما نحو توسيع و تحسين تطبيق عمليات الإدارة الإلكترونية بالوكالة ، تتمثل العمليات في:

#### أولا - تعامل الوكالة مع المرتفقين:

يقصد بالمرتفقين حسب توصيف خلية الإصغاء التابعة للوكالة المؤمنون الاجتماعيون سواء الذين تقدموا للوكالة من أجل تحضير ملف تقاعدهم أو المؤمنون الذين هم في مرحلة التقاعد. تستعمل الوكالة تطبيق E RETRAITE المقصود به تطبيق التقاعد الإلكتروني للتواصل مع المرتفقين من خلال مؤسسات عملهم بصفتهم أرباب العمل، حيث ترسل هذه المؤسسات البيانات الشخصية للمرتفق إلى الوكالة من أجل تحديد نسبة وقيمة الاستفادة.

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي 83.12 المؤرخ في رمضان 1403 الموافق لـ 1983/07/20



ثانيا- تعامل الوكالة مع المؤسسات الأخرى : الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS،الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال غير الأجراءCASNOS، البلديات من أجل إجراء تحقيقات إدارية للتأكد من صحة معلومات الملف الخاصة بالمرتفق من خلال بوابة تعامل الكتروني.

تتمثل هذه الوثائق في : شهادة الميلاد- شهادة الوفاة - عقد الزواج - شهادة الطلاق ،ولأن هذه البيانات تؤثر بشكل مباشر على أحقية المرتفق في الاستفادة من عدمها وكذا نسبة التعويض . كما تعتبر خطوة استباقية لتفادي اللجوء للقضاء لأنها تعتبر مرحلة تأكيد وتثبيت المعلومات.

#### رابعا - تعامل الوكالة مع الأشخاص الطبيعيين:

شخص مؤمن اجتماعيا عمل لفترة معينة عند وصوله لسن التقاعد القانوني لجأ للوكالة وقدم ملف يحتوي البيانات الأساسية ،بعد المعالجة ملء استمارات ووثائق بهذا الصدد.

هناك طريقتان : 'ما أن يتم إعلامه بالبريد العادي، أو برسالة الكترونية نصية قصيرة SMS إذا ما أودع رقم هاتفه ، أو عبر البريد الإلكتروني e-mail من أجل تسريع وتسهيل العملية .

#### خامسا- تعامل الوكالة من خلال وسائل التواصل الاجتماعي:

للوكالة صفحة خاصة بها على الفايسبوك من خلال تطبيق الكتروني هدفه معرفة قيمة الزيادات في معاشات التقاعد، و كيفية حسابها.

#### سادسا- التعامل داخل الوكالة:

يتم من خلال التعامل والاحتكاك المباشر بين الموظفين باختلاف رتبهم واختصاصاتهم، وبين الفروع بواسطة الهاتف، الفاكس، الإنترنت، البرامج بالإضافة لوجود شبكة الإنترنت.

- لكل موظف حاسوب مكتب خاص به مع كل لوحقه، له حساب شخصي للولوج اليه عبر اسم المستخدم ورقم سري خاص به.

- البرنامج المستعمل يحدد وفق المنصب والصلاحيات المخولة للموظف.

- قد تحدد عدة مهام لعدة موظفين في نفس البرنامج الإلكتروني مع تحديد المسؤوليات الشخصية.

بخصوص المتابعة الإلكترونية الداخلية ينتقل الملف بين الحواسيب من خلال خاصية تأكيد الاستلام وبهذا تتم عملية المتابعة الإلكترونية لحركة الملفات بين المصالح وبذلك يعتبر جدول إرسال الكتروني،



## الفصل الثاني.....دراسة حالة الوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد - برج بوعريريج

حيث يتم اختزال الجهد والوقت الخاص بالبحث عن الملف، ومن أجل ضمان متابعة الملفات بشكل دقيق ومعالجته وإنجازه في الآجال المحددة.

حرصا من الوكالة على تبني الإدارة الإلكترونية قامت بعمليات إشهار عبر وسائل الإعلام المحلية قصد التحسيس بهذه العملية مستهدفة أرباب العمل والمرتفقين، وللتأكيد على الاستمرارية فإنها تستلم الملف الورقي للمرة الأولى فقط ، ويتوجب بعدها التعامل الكترونيا دون الرجوع للأوراق مرة أخرى بهدف ترسيخ تطبيق التعامل الإلكتروني ويسلم للمرتفق كلمة سر شخصية لملفه ويبقى التعاملات اللاحقة الكترونيا عبر برنامج التقاعد الإلكتروني.

بالنسبة لمتابعة نسبة تحقيق الأهداف ومتابعة النتائج من طرف المديرية يتم إتباع أسلوب علمي باستعمال طريقة لوحة القيادة.

توجد متابعة فعلية وحرص من طرف الوصاية المركزية لمتابعة المهام من خلال التعليمات -الأوامر- القوانين والمراسيم التي ترسل للوكالة الكترونيا كما أنها تدعم بالشكل الورقي من خلال الفاكس. بالنسبة لإحصائيات الملفات المعالجة سواء المقبولة أو المرفوضة وأثارها المالية- الحصائل- فإنها ترسل للوصاية الكترونيا.

### المطلب الخامس: الحصيلة السنوية

تم إفادتنا من طرف رئيس قسم المالية العامة والحاسبة منذ سنة 2012 إلى غاية السنة المنصرمة 2022 فيما يخص المعلومات التالية : عدد المنتسبين، مجموع الاشتراكات، مساهمات الدولة ،لنفقات ، وبالتالي الحصائل السنوية كما هو موضح في الجدول التالي :

### الجدول رقم (05) الحصائل السنوية للوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد -برج بوعريريج

عدد المنتسبين	مجموع الاشتراكات	مساهمات الدولة	لنفقات	لحصيلة المالية
30792	4 642 638 700,05	1 950 000 000,00	4 627 621 909,42	1 965 016 790,63
34247	5 237 946 682,47	2 170 000 000,00	6 434 953 974,78	972 992 707,69
37285	5 488 983 178,49	5 570 000 000,00	8 608 758 417,91	2 450 224 760,58

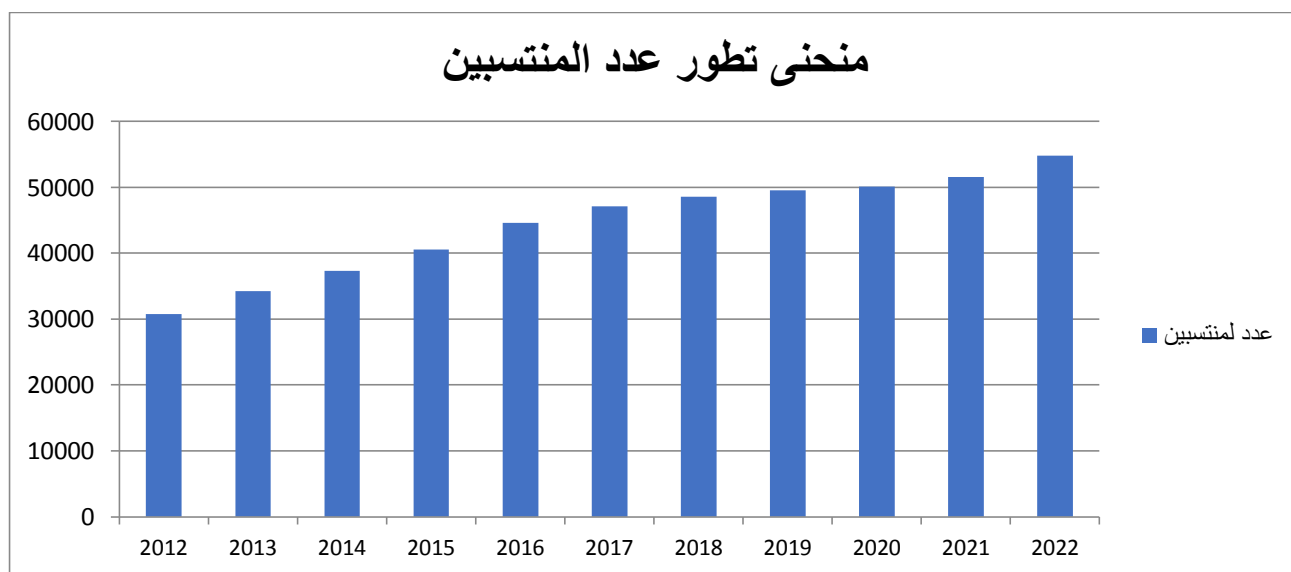
الفصل الثاني.....دراسة حالة الوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد - برج بوعريبيج

1 871 662 003,28	10 489 849 141,10	6 207 000 000,00	6 154 511 144,38	40596	<b>2015</b>
2 113 958 912,41	12 560 350 468,67	8 369 000 000,00	6 305 309 381,08	44636	<b>2016</b>
3 054 146 701,64	14 610 059 827,67	10 793 700 000,00	6 870 506 529,31	47154	<b>2017</b>
2 502 540 898,80	15 773 101 979,46	11 330 440 000,00	6 945 202 878,26	48564	<b>2018</b>
3 492 594 547,87	16 420 495 600,83	12 671 000 000,00	7 242 090 148,70	49526	<b>2019</b>
3 550 373 539,06	17 147 521 664,20	13 330 000 000,00	7 367 895 203,26	50102	<b>2020</b>
9 593 474 232,23	17 601 779 395,93	19 274 300 000,00	7 920 953 628,16	51574	<b>2021</b>
8 014 442 000,43	19 180 140 559,75	18 020 200 000,00	9 174 382 560,18	54785	<b>2022</b>

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات الوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد - برج بوعريبيج

الشكل 03 : تطور عدد المنتسبين للوكالة

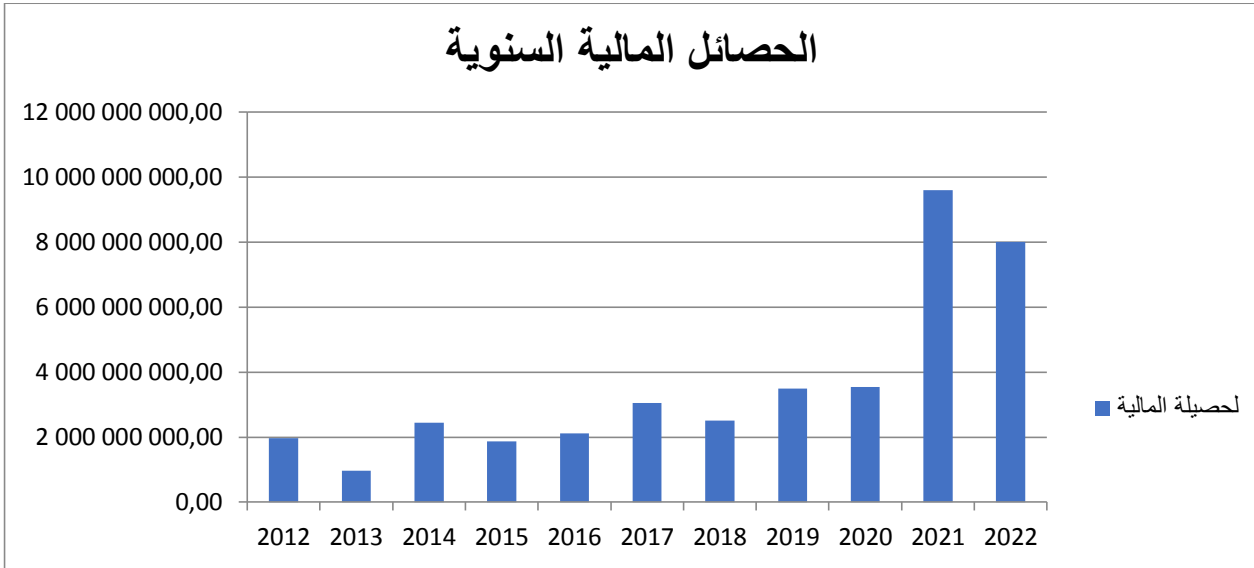
منحنى تطور عدد المنتسبين



من إعداد الطالبين بناء على معلومات الوكالة

حيث أن عدد المنتسبين في تزايد مستمر كل سنة من 2012 إلى غاية 2022.

الشكل 04 : تطور الحصائل المالية السنوية للوكالة



من إعداد الطالبين بناء على معلومات الوكالة

نلاحظ أن الحصائل السنوية موجبة منذ سنة 2012 إلى غاية السنة الماضية كون الإيرادات أكبر من النفقات كل سنة.

### المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة

يتناول هذا المنهج هذا المبحث المنهجية المستخدمة في الدراسة متضمنة كلا من إجراءات الدراسة الميدانية المتعلقة بالمنهج و تصميم الأداة و الاختبارات اللازمة للتأكد من صلاحية الأداة و طبيعة بياناتها.

#### المطلب الأول: المنهج والأدوات

##### أولاً-منهج الدراسة

بعد تحديد كل ما يتعلق بالظاهرة موضوع الدراسة ومختلف أبعادها، من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، ولتحديد مدى استعداد الوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد برج بوعريريج لتطبيق الإدارة الالكترونية كإحدى آليات تحسين الخدمة العمومية، فقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لها وتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضوع الدراسة.

## ثانيا - أدوات جمع البيانات

تم استخدام العديد من المصادر لجمع لبيانات وهي:

1- المصادر الأولية: لتحليل مختلف البيانات ذات الطبيعة التحليلية ميدانيا، تم اللجوء إلى جمع

البيانات الأولية ممثلة عن طريق الاستبيان كأداة رئيسية.

2- المصادر الثانوية: وهي المصادر اللازمة لمعالجة الإطار النظري للبحث، كما يستند عليها كذلك

في اتخاذ القرارات و تفسير النتائج الميدانية، و المتمثلة أساسا في مختلف المراجع (كتب، مقالات،

رسائل ماجستير، أطروحات دكتوراه، مواقع انترنت رسمية).

3- الملاحظة.

4- المقابلة الحرة.

ثالثا: المجتمع والعينة

يضم المجتمع المدروس كل من يمارس نشاطا إداريا على مستوى الوكالة المحلية للصندوق الوطني

للتقاعد برج بوعريريج والبالغ عددهم (73 فردا)، وتم اختيار عينة عشوائية من الذين يزاولون فيها نشاطا

إداريا.

وعن كيفية تحديد حجم العينة الاحتمالية العشوائية من المجتمع الكلي اعتمدنا على معادلة روبرت

مايسون (Robert Mason) من بين المعادلات الخمسة لحساب حجم العينة في حالة المجتمع المعلوم.

$$n = \frac{M}{\left[ \left( S^2 \times (M - 1) \right) \div pq \right] + 1}$$

وكانت النتيجة أي حجم العينة يساوي 61

M

حجم المجتمع

قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 أي قسمة 1.96

S

على معدل الخطأ 0.05

p

نسبة توافر الخاصية وهي 0.50

q

النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50

تم توزيع (61) استبانة بطريقة عشوائية على الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية "المسيلة" وتم استرجاعها كلها وهي قابلة للتحليل.

**الجدول رقم 06 : استمارات الاستبيان الموزعة و المسترجعة**

الاستبيانات	العدد	النسبة من الإجمالي
استمارات موزعة	61	100%
استمارات مسترجعة	61	100%
استمارات صالحة للتحليل	61	100%

المصدر: من إعداد الطالبين

يتضح من خلال الجدول أنه تم توزيع (61) استمارة على الإداريين بالوكالة، استرجع منها (61) استمارة، بنسبة استرجاع 100%، و كانت جميعها قابلة للتحليل.

**رابعاً: أدوات التحليل**

وتم الاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي، بحيث تقابل كل عبارة قائمة(بدائل) ويرمز لها رقمياً خلال إدخال البيانات لبرامج الحاسوب ب (1، 2، 3، 4، 5) على التوالي:

**الجدول رقم 07 : توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي**

بدائل القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة/الترميز	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مقياس ليكرت (LikertScale)

ولتسهيل تحليل ومناقشة آراء المستجوبين نحو مدى موافقتهم أو عدم الموافقة على ما تضمنته عبارات ومحاور الاستبيان فإنه يتم إعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة وقد تم الاعتماد على أدوات الإحصائية التالية: المدى، طول الفئة، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حيث أن: المدى يستخدم لتحديد مجالات مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبيان ويحسب بالعلاقة:  
 المدى = (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) وبالتطبيق على استبيان الدراسة نجد:  
 المدى = (5-1)=4 وللحصول على طول الفئة وتحديد المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات المقياس وذلك على النحو التالي: طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس.

طول الفئة  $= \frac{4}{5} = 0.80$  وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلا:  $1.80 = 0.80 + 1$  فنحصل على مجال [1-إلى-1.80] وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة. و هكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على الموقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

**الجدول رقم 08: تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي**

مجال المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة
من 1 إلى 1.80 درجة	درجة منخفضة جدا (غير موافق بشدة)
من 1.81 إلى 2.60 درجة	درجة منخفضة (غير موافق)
من 2.61 إلى 3.40 درجة	درجة متوسطة (محايد)
من 3.41 إلى 4.20 درجة	درجة عالية (موافق)
من 4.21 إلى 5 درجة	درجة عالية جدا (موافق بشدة)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات م SPSS : V25

إضافة إلى تحديد اتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان فإننا أيضا نقوم بترتيب العبارات من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

**المطلب الثاني: التحقق من ملاءمة الأداء**

**1- ثبات الأداة:**

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، وقد وجدنا أن معامل الثبات مرتفع، كما يوضحه الجدول التالي.

**الجدول 09 : ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الإستبيان**

المحاور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	الإدارة الإلكترونية	21	0.923
2	جودة الخدمة العمومية	29	0.962

0.965	50	الإستبيان ككل	3
-------	----	---------------	---

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول 09 نجد أن معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في كلا محوري الإستبانة، حيث بلغ (0.923) بالنسبة لمحور الإدارة الإلكترونية، و(0.962) بالنسبة لمحور جودة الخدمة العمومية، كما كان مرتفعا جدا بالنسبة لإجمالي أسئلة الإستبيان حيث بلغ (0.965) مما يدل على ثبات أداة الدراسة.

ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها، وجاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

2- إختبار المعلمية:

### الجدول 10 : إختبار المعلمية لأداة الدراسة

إختبار شابيرو		إختبار كولمونجر و فسميرنوف			المتغير	
مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة المعلمة	مستوى الدلالة	درجة الحرية		قيمة المعلمة
0.749	61	0.987	0.200*	61	0.069	الإدارة الإلكترونية
0.211	61	0.974	0.200*	61	0.088	جودة الخدمة العمومية

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

في الجدول أعلاه تم إختبار مدى إتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي، حيث لجأنا إلى إختبار كولمونجر وفسميرنوف وكذا إختبار شابيرو، اللذان ينصان على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 5%، أي 0.05.

بناء على ما ورد في الجدول 15 نلاحظ أن كلا من بيانات الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمة العمومية تتبع التوزيع الطبيعي، حيث وردت مستويات الدلالة في إختبار كولمونجر وفسميرنوف على التوالي: (0.200\*)، (0.200\*)، وحسب إختبار شابيرو (0.749) و(0.211) على التوالي.

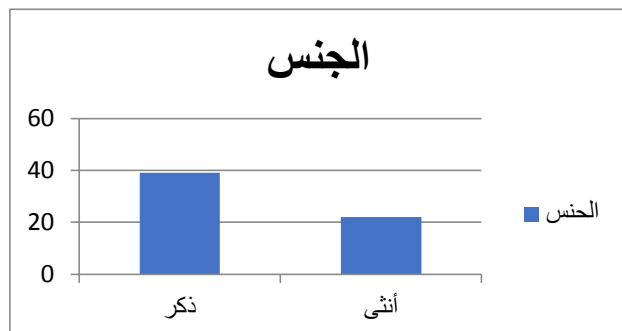
### المطلب الثالث: تحليل وتفسير بيانات محاور الاستبيان

من خلال هذا المطلب يتم عرض وتحليل البيانات العامة (اليانات الشخصية) المتعلقة بمحوري الدراسة. تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بأفراد عينة الدراسة متمثلة في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة) وهي على النحو التالي:

أولاً: وصف عينة الدراسة

1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس كالاتي:

الجدول رقم 11: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس الشكل رقم 05: أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الجنس



الجنس	التكرار	النسب المئوية
ذكر	39	63.9%
أنثى	22	36.1%
المجموع	61	100%

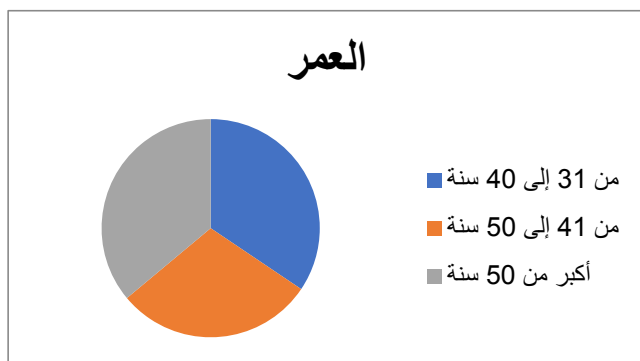
المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 39 مفردة من أصل 61 أي ما يعادل نسبة (63.9%) من عينة الدراسة هم من الذكور أي ما يقارب ثلثي حجم العينة، أما الإناث فقد مثلن نسبة 31.6% من إجمالي المشاهدات.

2- توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر كالاتي:

الجدول رقم 12 : توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر الشكل رقم 06: دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب العمر



السن	التكرار	النسب المئوية
من 31 إلى 40 سنة	21	34.4%
من 41 إلى 50 سنة	18	29.5%
أكبر من 50 سنة	22	36.1%
المجموع	61	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

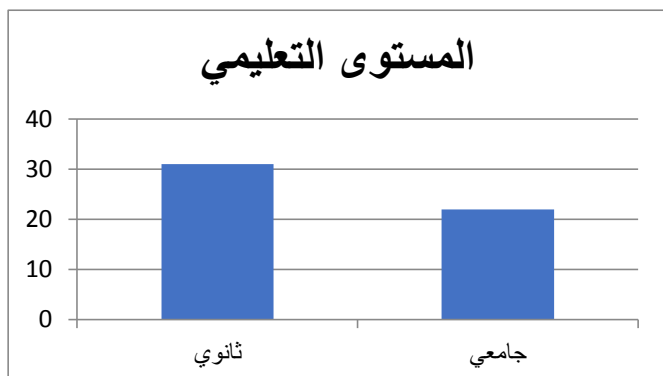
من الجدول أعلاه نلاحظ أن تقسيم أفراد العينة المدروسة حسب متغير الفئة العمرية كان متساوٍ تقريباً، فمثلت فئة المبحوثين الذين تتجاوز أعمارهم عن 50 سنة (36.1%) من حجم العينة، تلتها الفئة العمرية (من 31 إلى 40 سنة) بنسبة (34.4%)، وفي الأخير جاءت الفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة (29.5%).



### 3- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم 13 : توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي الشكل رقم 07: أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب

متغير المستوى التعليمي



المستوى التعليمي	التكرار	النسب المئوية
ثانوي	31	50.8%
جامعي	30	49.9%
المجموع	61	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

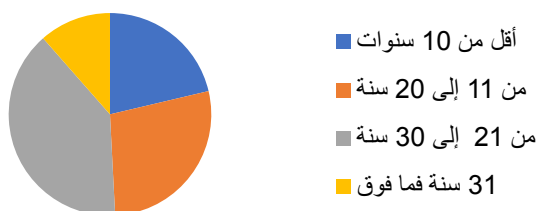
المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن ما يقارب نصف المبحوثين (50.8%) لديهم مستوى تعليم ثانوي، أما الجامعيون فقد مثلوا نسبة (49.9%) من إجمالي حجم العينة، وهما نسبتان تقريبا متساويتان، وهذا ما يعطي الدراسة تنوعا في الآراء ويستبعد التحيز في الإجابات.

### 4- توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة كالاتي:

الجدول رقم 14: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة الشكل رقم 08: دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب الخبرة

#### حسب متغير الخبرة



الخبرة	التكرار	النسب المئوية
أقل من 10 سنوات	13	21.3%
من 11 إلى 20 سنوات	17	27.9%
من 21 إلى 30 سنة	24	39.3%
31 سنة فما فوق	07	11.5%
المجموع	61	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

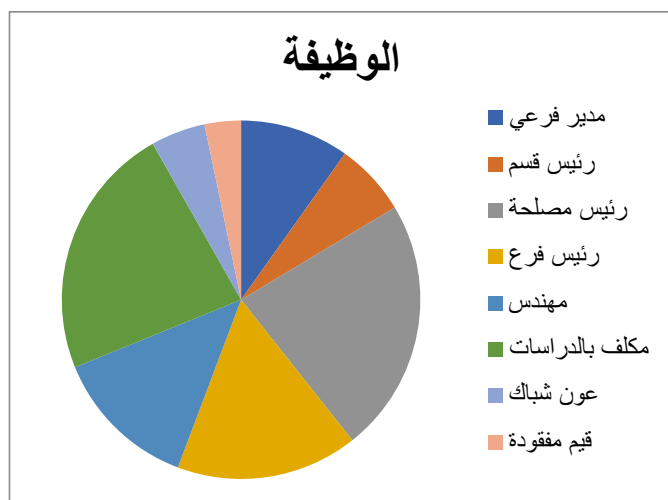
المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

مثلت فئة المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم بين 21 و30 سنة (39.3%) من إجمالي حجم العينة وهي نسبة معتبرة، ثلثها فئة المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم بين 11 و20 سنة حيث مثلوا نسبة (27.9%) من إجمالي حجم العينة، ثم جاء بعد ذلك فئة المبحوثين الذين لا تتجاوز خبرتهم 10 سنوات (35%) من حجم العينة، أما من تجاوزت خبرتهم 31 سنة والذين هم على مشارف التقاعد فقد مثلوا نسبة (11.5%) من إجمالي حجم العينة.

على العموم فإن ما يلاحظ من نتائج الجدول هو أن معظم المبحوثين لديهم من الخبرة ما يكفي ليدلوا بآراء تكون أكثر صدقا يمكن أن توصلنا إلى نتائج أكثر موثوقية.

### 1-5- توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

الجدول رقم 15: توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الشكل رقم 09 : دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير الوظيفة



الوظيفة	التكرار	النسب المئوية
مدير فرعي	07	% 11.47
رئيس قسم	07	% 11.47
رئيس مصلحة	12	%19.67
رئيس فرع	10	%16.39
مهندس	03	% 4.92
مكلف بالدراسات	12	% 19.67
عون شباك	08	% 13.11
قيم مفقودة	02	% 3.3
المجموع	61	% 100

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول السابق يتضح لنا أن فئتي رؤساء المصالح والمكلفين بالدراسات كان لهما تمثيل كبير في عينة الدراسة (أكثر من نصف العينة) حيث مثلت كل منهما (19.67%) من عينة الدراسة، كما تلتهما عينة رؤساء الفروع بنسبة (16.39%)، ثم بعد ذلك فئة أعوان الشبايبك بنسبة (3.3%) من حجم العينة الإجمالي.

ثانيا - التحليل الوصفي لإجابات المبحوثين عن فقرات الاستبيان :

1- تحليل فقرات المحور الأول: الإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم 16 : التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول فقرات محور الإدارة الإلكترونية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	توفر الوكالة في كل المكاتب أجهزة حواسب آلية حديثة	4.44	0.501	موافق بشدة
02	عدد أجهزة الحاسوب المتوفرة تتناسب مع الاحتياجات الضرورية لتقديم الخدمات.	4.31	0.827	موافق بشدة
03	يتم تحديث أجهزة الحاسوب بشكل مستمر ومنتظم.	4.15	0.582	موافق
04	توفر الوكالة العدد الكافي من ملحقات الحاسوب في المكاتب(الطابعات الماسح الضوئي).	3.88	0.948	موافق
05	يتم تحديث ملحقات الحاسوب بشكل مستمر ومنتظم.	4.05	0.805	موافق
<b>بعد أجهزة الحاسوب</b>				
06	تتوفر إدارة الوكالة على شبكة اتصالات بصيغ متعددة(adsl,4G).	3.83	1.069	موافق
07	تتيح الوكالة شبكة اتصالات في كل وقت.	3.67	1.151	موافق
08	تتوفر إدارة الوكالة على شبكة اتصالات سريعة التدفق.	3.64	1.103	موافق
09	لدى الوكالة موقع الكتروني تتوفر فيه على خدمات الكترونية ضرورية.	4.29	0.645	موافق بشدة
10	تتوفر الوكالة على شبكة اتصالات داخلية (انترنت)	4.02	0.671	موافق
11	تتوفر الوكالة على شبكة اتصالات خارجية(extranet)	3.54	1.111	موافق
<b>بعد الشبكات</b>				
12	تعتمد إدارة الوكالة أنظمة وبرامج سهلة الاستعمال.	4.33	0.473	موافق بشدة
13	تمتلك إدارة الوكالة أنظمة وبرامج سريعة التجاوب.	4.20	0.654	موافق بشدة
14	تعمل إدارة الوكالة على تحديث أنظمة و برامج الحاسوب باستمرار	4.18	0.646	موافق
15	تعتمد الوكالة على أنظمة برامج تتيح التحكم في المعطيات الخاصة بها.	4.15	0.833	موافق
16	تساهم المنصة الالكترونية retraite في إعطاء نتائج دقيقة نقل من الخطأ.	3.87	0.903	موافق
<b>بعد برامج وقواعد البيانات</b>				
17	تستخدم إدارة الوكالة معايير شفافة لاستقطاب الكفاءات البشرية.	3.51	0.994	موافق
18	تعمل إدارة الوكالة على توفير البيئة المناسبة التي تساعد الإداري في أداء مهامه.	3.97	0.870	موافق
19	يتسم الهيكل التنظيمي لإدارة الوكالة بالمرونة مما يسهل عملية الاتصال بين الطاقم الإداري.	3.62	1.121	موافق
20	تمتلك الوكالة عدد من الموظفين المتخصصين في صيانة أجهزة الحاسوب وملحقاته.	3.69	1.205	موافق

## الفصل الثاني.....دراسة حالة الوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد - برج بوعريبرج

21	تقدم الوكالة دورات تدريبية للموظفين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.	3.33	1.274	محايد
	<b>بعد الموارد البشرية</b>	3.63	0.880	موافق
	<b>محور الإدارة الإلكترونية</b>	3.71	1.670	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

جاءت الإجابات عن معظم فقرات محور الإدارة الإلكترونية بالموافقة على محتواها فتراوحت أوساطها الحسابية من (3.51) بالنسبة للفقرة رقم (17) " تستخدم إدارة الوكالة معايير شفافة لاستقطاب الكفاءات البشرية." و(4.18) بالنسبة للفقرة رقم (14) "تعمل إدارة الوكالة على تحديث أنظمة و برامج الحاسوب باستمرار"، كما جاءت الفقرات (01)، (02)، (09)، (12) و(13) في مجال الموافقة الشديدة بأوساط حسابية كانت على التوالي (4.44)، (4.31)، (4.29)، (4.33) و(4.20).

أما الفقرة رقم (21) "تقدم الوكالة دورات تدريبية للموظفين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال" فقد مثلت الإستثناء، إذ كانت هي الوحيدة في مجال الحياد بوسط حسابي مقداره (3.33)

وقد انعكست توجهات الإجابات عن فقرات محورا لإدارة الإلكترونية على توجهات أبعاد المحور وبالتالي توجهه العام، فقد كانت الإجابات عن الأبعاد في مجال الموافقة المرتفعة بالنسبة لبعد أجهزة الحاسوب وبرامج وقواعد البيانات بمتوسطين حسابيين قدرهما (4.17) و(4.14) على التوالي والموافقة البسيطة بالنسبة لبعدي الشبكات والموارد البشرية بمتوسطين حسابيين قدرهما (3.83) و(3.63) على التوالي، كما جاء المتوسط الحسابي للمحور ككل مساويا لـ (3.71) أي بالموافقة البسيطة.

### 2- تحليل فقرات المحور الثاني: جودة الخدمة العمومية.

الجدول رقم 17 : التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول فقرات محور جودة الخدمة العمومية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تقدم الوكالة كافة الخدمات التي يرغب بها المرتفقون	4.00	0.816	موافق
02	تلتزم الوكالة بتقديم الخدمات في المواعيد المحددة دون تأخير.	4.21	0.710	موافق بشدة
03	تحرص الوكالة على تقديم الخدمات دون أخطاء	4.13	0.562	موافق
04	يتم تسيير وحفظ سجلات المرتفقين إلكترونيا بالموازاة مع استعمال الأرشيف الورقي	4.21	0.635	موافق بشدة
05	تتوفر الوكالة على طاقم إداري مؤهل لحل المشكلات التي قد يعاني منها المرتفقون	3.84	0.970	موافق

## الفصل الثاني.....دراسة حالة الوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد - برج بوعريبرج

06	تتمتع الوكالة بسمعة ومكانة جيدة في محيطها	4.39	0.918	موافق بشدة
07	إجراءات دخول المرتفقين للوكالة و تلقي الخدمة بسيطة وغير معقدة	4.18	0.922	موافق
08	تمتلك الوكالة وسائل حديثة ومعدات وتجهيزات متطورة	3.90	0.949	موافق
09	توفر الوكالة تكنولوجيا المعلومات والاتصال لحجز المواعيد	3.75	1.120	موافق
10	تحتوي الوكالة على لافتات وإشارات الكترونية توضح مكان الحصول على الخدمة	4.22	0.563	موافق بشدة
11	تمتلك الوكالة موقع الكتروني يمكن من الاطلاع على الخدمات التي تقدمها	4.22	0.421	موافق بشدة
12	تمتاز مرافق الوكالة بالنظافة والإضاءة والتكييف وتوفر بيئة مناسبة(المكاتب؛ صالات الانتظار؛...)	4.17	0.881	موافق
13	يتميز موظفو الوكالة بالمظهر اللائق عند تقديمهم للخدمات	4.28	0.643	موافق بشدة
14	يلتزم موظفو الوكالة بتقديم الخدمات بسرعة	4.38	0.558	موافق بشدة
15	تقوم إدارة الوكالة بإبلاغ المرتفقين بمواعيد تقديم الخدمة لهم عن طريق الهاتف	3.93	0.876	موافق
16	ترد الوكالة على كل شكاوي واستفسارات المرتفقين	4.15	0.756	موافق
17	تسعى الوكالة لحل شكاوي المرتفقين	4.21	0.409	موافق بشدة
18	يحصل المرتفق على كل المعلومات التي تخصه في الوقت المناسب	4.07	0.697	موافق
19	لدى المرتفقين القدرة على طلب بعض الخدمات الكترونيا	3.95	0.999	موافق
20	يقدم الموظفون بالوكالة الاهتمام والوقت الكافي لرعاية المرتفقين	3.97	0.973	موافق
21	يوجد احترام بين مقدم الخدمة والمرتفق	4.03	1.042	موافق
22	تسعى إدارة الوكالة لتقديم خدمات عن بعد للمرتفق لتقليل التكلفة والجهد عليه	3.93	0.915	موافق
23	تهتم الوكالة بوجهات نظر المرتفقين وأرائهم	4.09	0.506	موافق
24	الوكالة تتفهم ظروف المرتفقين وحاجاتهم	4.09	0.611	موافق
25	يثق المرتفقون في خبرات ومهارات الموظفين في الوكالة	3.95	0.944	موافق
26	توفر الوكالة الأمان والثقة للمرتفقين وممتلكاتهم عند تواجدهم بداخلها	4.21	0.894	موافق بشدة
27	عند حدوث خطأ أثناء تقديم الخدمة تتحمل الوكالة المسؤولية	4.04	0.762	موافق
28	تحرص الوكالة على سرية المعلومات الخاصة بالمرتفقين	4.36	0.810	موافق بشدة
29	تحرص الوكالة على أن تكون هناك شفافية في معاملة المرتفقين	4.33	0.803	موافق بشدة
	<b>محور جودة الخدمة العمومية</b>	<b>4.02</b>	<b>1.113</b>	<b>موافق</b>

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول 17 يتضح لنا أن الإجابات عن فقرات محور جودة الخدمة العمومية تراوحت بين الموافقة والموافقة الشديدة حيث سجلت الفقرة رقم (06) " تتمتع الوكالة بسمعة ومكانة جيدة في محيطها" أعلى قيمة متوسط حسابي بلغ (4.39)، أما الفقرة رقم (09) "توفر الوكالة تكنولوجيا المعلومات والاتصال لحجز المواعيد " فقد وردت في مجال الموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.75).

لقد أثرت إجابات المبحوثين على فقرات محور جودة الخدمة العمومية، حيث جاء هو أيضا في مجال الموافقة المرتفعة بمتوسط حسابي قدره (4.02) وانحراف معياري يساوي (1.113).

### المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

#### المطلب الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأجهزة الحاسوب على تحسين جودة الخدمة العمومية في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم 18 : تحليل الانحدار لقياس أثر الأجهزة الحاسوب على تحسين جودة الخدمة العمومية في الوكالة.

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
أجهزة الحاسوب	0.833 <sup>a</sup>	0.695	0.895	0.371	11.585	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

بلغ معامل الارتباط R (0.833<sup>a</sup>) مما يشير مبدئيا إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أجهزة الحاسوب ومحور جودة الخدمة العمومية في المؤسسة محل الدراسة، أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فكانت قيمته (0.695)، أي أن 69.5 % من التغيرات في جودة الخدمة العمومية في المؤسسة محل الدراسة سببها هو أجهزة الحاسوب، ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$\text{أجهزة الحاسوب } X = 0.895 \times \text{تحسين جودة الخدمة العمومية } Y$$

وهذا ما يدفعنا لرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأجهزة الحاسوب على تحسين جودة الخدمة العمومية في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية للشبكات على تحسين جودة الخدمة العمومية في المؤسسة محل الدراسة.  
الجدول رقم 19 : تحليل الانحدار لقياس أثر الشبكات على تحسين جودة الخدمة العمومية في الوكالة محل الدراسة.

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الشبكات	0.779 <sup>a</sup>	0.607	0.554	2.019	9.556	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

بلغ معامل الارتباط R (0.779<sup>a</sup>) مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الشبكات ومحور جودة الخدمة العمومية في المؤسسة محل الدراسة، أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فكانت قيمته (0.607)، أي أن 60.7% من التغيرات في جودة الخدمة العمومية في المؤسسة محل الدراسة سببها هو الشبكات، ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y_{\text{الشبكات}} = 2.019 + 0.554 X_{\text{تحسين جودة الخدمة الصحية}}$$

وهذا ما يدفعنا لرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للشبكات على تحسين جودة الخدمة العمومية في المؤسسة محل الدراسة.  
المطلب الثالث: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:  
وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبرامج وقواعد البيانات على تحسين جودة الخدمة العمومية في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم 20: تحليل الانحدار لقياس أثر البرامج وقواعد البيانات على تحسين جودة الخدمة العمومية في الوكالة.

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
قواعد البيانات	0.863 <sup>a</sup>	0.745	0.897	0.389	13.138	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

بلغ معامل الارتباط  $R(0.863^a)$  مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين البرامج وقواعد البيانات ومحور جودة الخدمة العمومية في المؤسسة محل الدراسة، أما معامل التحديد  $R^2$  فكانت قيمته  $(0.745)$ ، أي أن 74.5% من التغيرات في جودة الخدمة العمومية في المؤسسة محل الدراسة سببها هو البرامج وقواعد البيانات، ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$\text{البرامج وقواعد البيانات } X = 0.0897 \text{ تحسين جودة الخدمة الصحية } Y$$

وهذا ما يدفعنا لرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبرامج وقواعد البيانات على تحسين جودة الخدمة العمومية في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الرابع: إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية على تحسين جودة الخدمة العمومية في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم 21: تحليل الانحدار لقياس أثر الموارد البشرية على تحسين جودة الخدمة العمومية في الوكالة.

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الموارد البشرية	0.817 <sup>a</sup>	0.668	0.524	2.201	10.884	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

بلغ معامل الارتباط  $R(0.817^a)$  مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الموارد البشرية ومحور جودة الخدمة العمومية في المؤسسة محل الدراسة، أما معامل التحديد  $R^2$  فكانت قيمته  $(0.668)$ ، أي أن 66.8% من التغيرات في جودة الخدمة العمومية في المؤسسة محل الدراسة سببها هو الموارد البشرية، ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$\text{الموارد البشرية } X = 2.201 + 0.0524 \text{ تحسين جودة الخدمة الصحية } Y$$



وهذا ما يدفعنا لرفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية على تحسين جودة الخدمة العمومية في المؤسسة محل الدراسة.  
المطلب الخامس: إختبار الفرضية الرئيسية:

إعتمدنا في إختبار الفرضية الرئيسية على الإنحدار البسيط المتعدد لحساب قيمة F-Statistics، والذي يهدف إلى معرفة مدى معنوية أثر المتغيرات المستقلة  $X_1, X_2, \dots, X_k$  على المتغير التابع  $Y$ ، ويعتمد على نوعين من الفروض:

أ- فرضية العدم  $H_0$ : تنص على إنعدام أثر كل متغير من المتغيرات المستقلة  $X_1,$

$X_2, \dots, X_k$  على المتغير التابع  $Y$ ، أي:  $H_0: \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_k = 0$ .

ب- الفرضية البديلة  $H_1$ : تنص على وجود أثر معنوي للمتغيرات المستقلة على المتغير

التابع:  $H_1: \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_k \neq 0$ .

الفرضية الرئيسية  $H_1$ .

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).

وبإستخدام تحليل الإنحدار المتعدد لتحديد معنوية وقوة أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية (كمتغير مستقل) تحسين جودة الخدمة العمومية في المؤسسة محل الدراسة (متغير تابع) كانت النتائج كما تظهر في :

الجدول رقم 22 : نتائج تحليل الانحدار البسيط المتعدد بين الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة

الخدمة العمومية في الوكالة.

البيان	قيمة المعامل	قيمة t المحسوبة	Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	خطأ التقدير
أجهزة الحاسوب	0.337	4.094	0.000	0.936 <sup>a</sup>	0.876	0.206
الشبكات	0.095	1.785	0.080			
برامج وقواعد البيانات	0.313	3.393	0.001			
الموارد البشرية	0.195	4.186	0.000			
الثابت	0.337	1.400	0.167			

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول أعلاه أن معامل الارتباط "R" يساوي (0.936<sup>a</sup>) وأن معامل التحديد "R<sup>2</sup>" يساوي (0.876) أي مبدئياً وجود أثر للإدارة الإلكترونية على تحسين جودة الخدمة العمومية في المؤسسة محل الدراسة.

عند تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمة العمومية وجدنا أنها كانت ذات دلالة معنوية ما عدا بعد المشاركة في اتخاذ القرارات بمستوى دلالة (0.080) وكذلك الثابت بمستوى دلالة (0.167) (وهما أكبر من 5%) وهذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية بأبعادها على جودة الخدمة العمومية في المؤسسة محل الدراسة، وبالتالي فإن نموذج الدراسة يكون كالآتي:

$$Y = 0.337 X_1 + 0.195 X_2 + 313 X_3 + 0.0$$

تحسين جودة الخدمة الصحية Y = 0.337 X<sub>1</sub> + 0.195 X<sub>2</sub> + 313 X<sub>3</sub> + 0.0

الموارد البشرية X<sub>3</sub> + برامج وقواعد البيانات X<sub>2</sub> + أجهزة الحاسوب X<sub>1</sub> = تحسين جودة الخدمة الصحية Y

### خلاصة الفصل الثاني:

قمنا في هذا الفصل بالإجابة على إشكالية الدراسة التطبيقية بواسطة الاستبيان وتحليله باستخدام الأساليب الإحصائية باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية SPSS.v25 لمعرفة مدى تأثير أبعاد الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمة العمومية.

في الأخير نستخلص أن للإدارة الإلكترونية دور فعال في تحسين جودة الخدمة العمومية أي لأبعاد الإدارة الإلكترونية (الأجهزة، البرامج، الشبكات، المورد البشري ) تأثير ذو مستوى عالي في تحسين جودة الخدمة العمومية المقدمة في الوكالة محل الدراسة.لصالح المرتفقين .

الختامة

## الخاتمة:

أضحت الإدارة الإلكترونية المرحلة المفصلية في الانتقال نحو الخدمات الإلكترونية والتحول من الاتصال المباشر للمواطنين مع مؤسسات الخدمة العمومية إلى التواصل الافتراضي عبر الشبكات الإلكترونية المختلفة، وقد أصبح الدخول في مرحلة تطبيق الإدارة الإلكترونية والانطلاق في تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال ضرورة ملحة على كل الحكومات لتحسين جودة الخدمة المقدمة للمواطنين.

وبناء على ما سبق استهدفت الدراسة الحالية بيان العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمة العمومية من خلال قسميها النظري والتطبيقي، حيث تم في الأخير تسليط الضوء على الوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد - برج بوعريريج - لتجسيد الواقع النظري ميدانيا، وقد أثارت الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضا فرضيات تتعلق بطبيعة العلاقة بين متغيراتها، وتوصلت إلى عدة نتائج تسهم في حل إشكالية الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها و فرضياتها، كما تم التقدم بتوصيات لأصحاب القرار، وفي ما يلي عرض لمختلف تلك النتائج والتوصيات .

## أولا: نتائج الدراسة

بعد دراستنا لموضوع دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية من الجانب النظري، و الدراسة الميدانية التي قمنا بها من خلال إبراز دور أبعادها ( أجهزة الحاسوب، الشبكات، البرامج و التطبيقات و المورد البشري) بالوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد برج بوعريريج، و من خلال اختبار فرضيات الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

فقد كانت الإجابات عن الأبعاد في مجال الموافقة المرتفعة بالنسبة لبعد أجهزة الحاسوب و برامج وقواعد البيانات بمتوسطين حسابيين قدرهما (4.17) و(4.14) على التوالي و الموافقة البسيطة و المتواضعة بالنسبة لبعدي الشبكات والموارد البشرية بمتوسطين حسابيين قدرهما (3.83) و(3.63) على التوالي، كما جاء المتوسط الحسابي للمحور ككل مساويا لـ (3.71) أي بالموافقة البسيطة، كالتالي:

## الفرضية الفرعية الأولى:

اتضح من خلال الدراسة أن المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد الأجهزة قد بلغ (4.17) بدرجة قبول مرتفعة، كما ورد معامل الانحدار (0,895) عند مستوى دلالة (0,05).

و عليه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأجهزة في تحسين جودة الخدمة العمومية "

الفرضية الفرعية الثانية:

اتضح من خلال الدراسة أن المتوسط الحسابي الإجمالي لبعده الشبكات قد بلغ (3.83) بدرجة قبول متوسطة، كما ورد معامل الانحدار (0,554) عند مستوى دلالة (0,05).

و عليه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للشبكات في تحسين جودة الخدمة العمومية "

الفرضية الفرعية الثالثة:

اتضح من خلال الدراسة أن المتوسط الحسابي الإجمالي لبعده البرامج و التطبيقات قد بلغ (4.14) بدرجة قبول مرتفعة، كما ورد معامل الانحدار (0,897) عند مستوى دلالة (0,05).

و عليه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للبرامج و التطبيقات في تحسين جودة الخدمة العمومية "

الفرضية الفرعية الرابعة:

اتضح من خلال الدراسة أن المتوسط الحسابي الإجمالي لبعده المورد البشري قد بلغ (4.17) بدرجة قبول متواضعة، كما ورد معامل الانحدار (0.524) عند مستوى دلالة (0,05).

و عليه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمورد البشري في تحسين جودة الخدمة العمومية "

## الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية للوكالة المحلية للصندوق الوطني للنقاعد برج بوعريبيج، وأن الإدارة الإلكترونية تفسر التغييرات التي تحدث في تحسين جودة الخدمة العمومية.

و عليه يتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية "

## ثانيا: الاقتراحات:

هناك بعض الاقتراحات التي يمكن أن نقدمها في مجال الإدارة الإلكترونية، من بينها:

- 1- تتمتع الوكالة بسمعة ومكانة جيدة في محيطها، و الحفاظ عليها يتطلب بذل جهد و عناية كبيرين للبقاء في نفس مستوى الجودة ومحاولة الرفع منها.
- 2- بالرغم من أن الوكالة توفر أجهزة و حواسيب حديثة، إلا أن تطوير وتحديث البنية التحتية من أجهزة و معدات و برامج و شبكات باستمرار ، ومواكبتها على التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ضرورة حتمية.
- 3- ضرورة القيام بدورات تدريبية دورية في مجال الإدارة الإلكترونية لمواكبة آخر التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال وتطبيقاتها في مجال الخدمة العمومية.
- 4- الاستفادة من تجارب المؤسسات الرائدة في مجال الإدارة الإلكترونية وطنيا أو دوليا.
- 5- ضرورة الاستمرار في الاهتمام بالمرتفقين من خلال الاستماع إلى آرائهم و ملاحظاتهم لنوعية الخدمات المقدمة، مع العمل على تحسين و تطوير الخدمات باستمرار.
- 6- القيام ببنودات وأيام مفتوحة موجهة للمواطنين من أجل تعريفهم أكثر بأسلوب الإدارة الإلكترونية و كيفية استخدامها.
- 7- الاستفادة من تجارب المؤسسات الرائدة في مجال الإدارة الإلكترونية وطنيا أو دوليا.

**ثالثا: آفاق الدراسة:**

لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم قدرتنا على تناول كل نواحي الموضوع بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون هذا البحث جسرا يربط بين بحوث سبقت فأضاف إليها بعض المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكالية لأبحاث أخرى نذكر منها:

- معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر.
- دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء العاملين.
- دور الإدارة الالكترونية على مستوى المنظمات العمومية في تحقيق رضا الزبائن.
- إجراء دراسة مستقبلية حول تطبيق الإدارة الالكترونية و علاقته بتطوير العمل الإداري.



# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### التشريعات القانونية:

المرسوم التنفيذي 83.12 المؤرخ في رمضان 1403 الموافق لـ 1983/07/20

### المراجع باللغة العربية

#### أولاً: الكتب

1. أحمد محمد غنيم : الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2008.
2. إيمان عبدالمحسن زكي: الحكومة الإلكترونية ،مدخل إداري متكامل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009.
3. حسين محمد حسن: الإدارة الإلكترونية ، المفاهيم ، الخصائص، المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011 .
4. حميد الطائي بشير: إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع الأردن، الطبعة الأولى، 2009،
5. دلال صادق الجواد: حميد ناصر الفتال، أمن المعلومات، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
6. صباح الطيبي: التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية من منظور تقني وتجاري وإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
7. عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، بيروت :دار الغرب الإسلامي، بدون طبعة.
8. فداء محمود حامد: الإدارة الإلكترونية، ط1، دار البداية، ناشرون وموزعون، عمان، 2012.
9. فريد كورنل : تسويق الخدمات ،الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر، -سنة 2009.
10. قطيط، غسان وآخرون،: تطبيقات الحاسوب في الادارة التربوية، دار الثقافة ، الأردن، عمان ، 2016.
11. قويدر بو حنية: تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، (الأردن، عمان :مركز الكتاب الأكاديمي، 2010 .
12. محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة، جامعة الإسراء الخاصة ، الأردن، 2004-2004.
13. محمد محمود وآخرون: الحكومة الإلكترونية في الوطن العربي، الأردن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004.

14. محمود جاسم الصميدعي-ردينة عثمان يوسف: تسويق الخدمات - الطبعة الأولى- دار المسيرة للنشر-سنة 2010.
  15. محمود عبد الفتاح رضوان : إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولى ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، سنة 2012.
  16. محمود عوض التربوي وآخرون: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات - دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
  17. المرسي السيد حجازي: اقتصاديات المشروعات العامة، النظرية والتطبيق، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004.
  18. منير محمد الجنيهي: ممدوح محمد الجنيهي، امن المعلومات الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2000.
  19. نجم عبود نجم: الإدارة الإلكترونية إستراتيجية والوظائف والمشكلات ،دارا لمريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
  20. النمر وآخرون: الإدارة العامة الأسس والوظائف، ط2، مكتبة الشفري، الرياض، 2002.
  21. ياسين سعد غالب: الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الملكة العربية السعودية، 2005.
- ثانيا: الرسائل الجامعية**
1. " سميرة مطر المسعودي: " معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمكة المكرمة" ، ( رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة.
  2. رانية بدار: دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د، في العلوم السياسية.
  3. ساري عوض الحسنات: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، عين شمس، فلسطين، 2011.
  4. ظريفي نادية : جودة الخدمة العمومية، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية و السياسية، العدد الرابع، ديسمبر 2016.
  5. عبدالله بن سعيد آلدحوان: دور إدارة التطوير الذاتي في تطبيق الإدارة الإلكترونية، مذكرة ماجستير، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود، 2008.

6. كلثوم حمود الكبيسي: تحقيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، مذكرة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة متطلبات الافتراضية الدولية، 2008، ص15.

7. مزيان عبد القادر: أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2011/2012 .

### ثالثا: المجلات والملتقيات العلمية

1. بن نافلة قدور، مزريق عاشور: إدارة الجودة الشاملة لضمان جودة الخدمات الصحية في المستشفيات، محور المداخلة الثالث-ص04 حسين أحمد حسن: الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق مداخلة مقدمة في المؤتمر الدولي لتنمية خصص الإدارة العامة والتنمية المحلية، جامعة باتنة 01، 2017/2018..

2. رفاع شريفة: نظرية الإدارة العامة الحديثة ودورها في معالجة إشكالية إدماج مفهوم للأداء في الخدمة العمومية، مجلة الباحث، عدد6، جامعة ورقلة، 2008.

3. زينب حدمرو- مريم يحيوي: الخدمات الصحية ورضا المرضى في المؤسسة الاستشفائية، مجلة الإحياء -مجلد18، عدد21- جوان2018..

4. عوالي الجيلالي وآخرون: أثر جودة الخدمة الصحية في المستشفيات الجزائرية على تحسين الكلمة المنطوقة الإلكترونية، مجلة البحوث والدراسات التجارية .-مجلد03-عدد02-سبتمبر2019.

5. عيسى فتيحة فرطاس: عصره الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية و دورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15 ، فيفري 2016،

6. كلوش عاشور، قورين حاج قويدر: إدارة الجودة والتميز في الخدمات وتحديات تطبيقها في بيئة الأعمال الجزائرية، المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات ، جامعة منتوري، قسنطينة.

### المراجع باللغة الأجنبية

1. Organization for Economic Co- operation and Development. OCDE, L'administration Electronique: Un Impératif, Paris, France, 2004, p: 11.

- المواقع الإلكترونية

- <http://www.cnr.dz>

الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص إدارة الأعمال

إستمارة استبيان حول

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية  
دراسة حالة الوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد - برج بوعريريج

سيدي الكريم، سيدي الكريمه تحية طيبة وبعد.....

في إطار التحضير لرسالة الماجستير الموسومة بـ " دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية" دراسة حالة الوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد (CNR)- برج بوعريريج ، لكم منا جزيل الشكر المسبق على مساهمتكم القيمة والمفيدة والمشاركة الفعالة في إثراء الموضوع من خلال الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان.

علما أن الإجابات لن تستعمل إلا في إطار أغراض البحث العلمي.

يرجى عند الإجابة على أسئلة الاستبيان وضع إشارة «X» في الخانة المناسبة التي تعبر عن رأيكم.  
وشكرا على حسن تعاونكم .

تحت إشراف

من إعداد الطالبين :

الأستاذة :

د: سراي أم السعد

• ابرادشة عبد النور

• مالحي مرشد

السنة الجامعية: 2022-2023

## الجزء الأول :

المعلومات الشخصية والوظيفية :

1- الجنس :

ذكر
أنثى

2-العمر:

أقل من 30 سنة
من 31 إلى 40 سنة
من 41 إلى 50 سنة
أكبر من 51 سنة

3- المستوى التعليمي :

ثانوي أو أقل
جامعي

4-الخبرة المهنية "سنوات العمل" :

أقل من 10 سنوات
من 11 إلى 20 سنة
من 21 إلى 30 سنة
31 سنة فما فوق

5- المستوى الوظيفي:

مدير فرعي
رئيس قسم
رئيس مصلحة
رئيس فرع
مهندس
مكلف بالدراسات
عون شباك

## الجزء الثاني :

## المحور الأول : الإدارة الالكترونية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أجهزة الحاسوب</b>						
1	توفر الوكالة في كل المكاتب أجهزة حواسب آلية حديثة					
2	عدد أجهزة الحاسوب المتوفرة تتناسب مع الاحتياجات الضرورية لتقديم الخدمات.					
3	يتم تحديث أجهزة الحاسوب بشكل مستمر ومنتظم.					
4	توفر الوكالة العدد الكافي من ملحقات الحاسوب في المكاتب (الطابعات ، الماسح الضوئي).					
5	يتم تحديث ملحقات الحاسوب بشكل مستمر ومنتظم.					
<b>الشبكات</b>						
6	تتوفر إدارة الوكالة على شبكة اتصالات بصيغ متعددة(ADSL,4G).					
7	تتيح الوكالة شبكة اتصالات في كل وقت.					
8	تتوفر إدارة الوكالة على شبكة اتصالات سريعة التدفق.					
9	لدى الوكالة موقع الكتروني تتوفر فيه على خدمات الكترونية ضرورية.					
10	تتوفر الوكالة على شبكة اتصالات داخلية (انترنت)					
11	تتوفر الوكالة على شبكة اتصالات خارجية(extranet)					
<b>البرامج وقواعد البيانات</b>						
12	تعتمد إدارة الوكالة أنظمة وبرامج سهلة الاستعمال.					
13	تمتلك إدارة الوكالة أنظمة وبرامج سريعة التجاوب.					
14	تعمل إدارة الوكالة على تحديث أنظمة و برامج الحاسوب باستمرار					
15	تعتمد الوكالة على أنظمة برامج تتيح التحكم في المعطيات الخاصة بها.					



					تساهم المنصة الالكترونية e retraite في إعطاء نتائج دقيقة تقلل من الخطأ.	16
<b>الموارد البشرية</b>						
					تستخدم إدارة الوكالة معايير شفافة لاستقطاب الكفاءات البشرية.	17
					تعمل إدارة الوكالة على توفير البيئة المناسبة التي تساعد الإداري في أداء مهامه.	18
					يتسم الهيكل التنظيمي لإدارة الوكالة بالمرونة مما يسهل عملية الاتصال بين الطاقم الإداري.	19
					تمتلك الوكالة عدد من الموظفين المتخصصين في صيانة أجهزة الحاسوب وملحقاته.	20
					تقدم الوكالة دورات تدريبية للموظفين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.	21

### المحور الثاني: العبارات التي تقيس أبعاد جودة الخدمة الخمسة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تقدم الوكالة كافة الخدمات التي يرغب بها المرتفقون					
2	تلتزم الوكالة بتقديم الخدمات في المواعيد المحددة دون تأخير.					
3	تحرص الوكالة على تقديم الخدمات دون أخطاء					
4	يتم تسيير وحفظ سجلات المرتفقين إلكترونياً بالموازاة مع استعمال الأرشيف الورقي					
5	تتوفر الوكالة على طاقم إداري مؤهل لحل المشكلات التي قد يعاني منها المرتفقون					
6	تتمتع الوكالة بسمعة ومكانة جيدة في محيطها					
7	إجراءات دخول المرتفقين للوكالة و تلقي الخدمة بسيطة وغير معقدة					
8	تمتلك الوكالة وسائل حديثة و معدات وتجهيزات متطورة					
9	توفر الوكالة تكنولوجيا المعلومات والاتصال لحجز المواعيد					
10	تحتوي الوكالة على لافتات وإشارات الكترونية توضح مكان الحصول على الخدمة					
11	تمتلك الوكالة موقع الكتروني يمكن من الاطلاع على					

					الخدمات التي تقدمها	
					تمتاز مرافق الوكالة بالنظافة و الإضاءة والتكييف وتوفير بيئة مناسبة (المكاتب؛ صالات الانتظار؛...)	12
					يتميز موظفو الوكالة بالمظهر اللائق عند تقديمهم للخدمات	13
					يلتزم موظفو الوكالة بتقديم الخدمات بسرعة	14
					تقوم إدارة الوكالة بإبلاغ المرتفقين بمواعيد تقديم الخدمة لهم عن طريق الهاتف أو البريد الإلكتروني	15
					ترد الوكالة على كل شكاوي واستفسارات المرتفقين	16
					تسعى الوكالة لحل شكاوي المرتفقين	17
					يحصل المرتفق على كل المعلومات التي تخصه في الوقت المناسب	18
					لدى المرتفقين القدرة على طلب بعض الخدمات الكترونيا	19
					يقدم الموظفون بالوكالة الاهتمام والوقت الكافي لرعاية المرتفقين	20
					يوجد احترام بين مقدم الخدمة والمرتفق	21
					تسعى إدارة الوكالة لتقديم خدمات عن بعد للمرتفق لتقليل التكلفة والجهد عليه	22
					تهتم الوكالة بوجهات نظر المرتفقين وآرائهم	23
					الوكالة تتفهم ظروف المرتفقين وحاجاتهم	24
					يثق المرتفقون في خبرات ومهارات الموظفين في الوكالة	25
					توفر الوكالة الأمان والثقة للمرتفقين وممتلكاتهم عند تواجدهم بداخلها	26
					عند حدوث خطأ أثناء تقديم الخدمة تتحمل الوكالة المسؤولية	27
					تحرص الوكالة على سرية المعلومات الخاصة بالمرتفقين	28
					تحرص الوكالة على أن تكون هناك شفافية في معاملة المرتفقين	29



## الملاحق رقم 2: طلب إجراء تربص

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
Mohamed El-Bachir El-Ibrahimi de Bordj Bou Arreridj université  
Faculté des sciences économiques et commerciales et de sciences de gestion

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السنة الجامعية : 2023/2022

قسم علوم التسيير

برج بوعريريج: 2023/04/17

الى السيدة: مديرة الوكالة المحلية  
الصندوق الوطني للتقاعد - برج بوعريريج-

## الموضوع: طلب إجراء تربص

في إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي، سيشرفنا ان نطلب من سيادتكم  
الموافقة على اجراء تربص بمؤسستكم للطالب (ة) :

- ابرادشة عبد النور - - مالحي مرشد

المسجل : السنة الثانية ماستر، تخصص ادارة أعمال، السنة الجامعية 2023/2022 وإفادته  
بالمعلومات الممكنة .

مكان التبرص: الصندوق الوطني للتقاعد الوكالة المحلية الوكالة المحلية - برج بوعريريج-

نشكركم سيدي على حسن تعاونكم ،تقبلوا منا فائق التقدير والإحترام.

رئيس القسم

المؤسسة التكوينية

