

الحكومة الالكترونية وجودة الخدمات بمديرية الضمان الاجتماعي لولاية سكيكدة  
-دراسة ميدانية-

**Electronic governance and the quality of services in the administration of Social Security in Skikda State**

ط.د. زينب قريوة\*، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، [gueriouazeyneb@yahoo.com](mailto:gueriouazeyneb@yahoo.com)

تاريخ الاستلام: 2021/04/ 27م تاريخ القبول: 2021/10/ 22 تاريخ النشر: 2021/12/ 31

**ملخص:**

يهدف هذا المقال للكشف عن مدى الجاهزية الالكترونية ومزايا الحكومة الالكترونية على مستوى مؤسسة الضمان الاجتماعي ومساهمتها في تحقيق جودة الخدمات العمومية نظرا لزيادة الحاجة إلى المعاملات الإدارية الالكترونية في ظل مسعى ترقية الإدارة العمومية وتفعيل الإدارة الرقمية. وقد توصلت الدراسة إلى أن الحكومة الالكترونية تؤدي بشكل فعال إلى جودة الخدمات المقدمة على مستوى مديرية الضمان الاجتماعي لولاية سكيكدة.

**الكلمات المفتاحية:** الحكومة الالكترونية، الإدارة الرقمية، الجودة، جودة الخدمات، الضمان الاجتماعي.

تصنيف JEL : C8، G3.

**Abstract:**

This article aims to detect the extent of electronic readiness of electronic readiness. The advantages of electronic governance on the level of the Social Security Corporation and its contribution to achieving the quality of public services have increased the need for electronic administrative transactions through the effort to upgrade public administration and activate digital management.

The study concluded that Electronic-governance effectively leads to the quality of services provided to the level of the Social Security administration of Skikda State.

**Keywords:** E-governance; digital administration; quality; quality of services; Social Security.

**Jel Classification Codes:** G3, C8.

\* المؤلف المرسل

يعد وجود معايير الحوكمة وتفعيلها في المؤسسات الخدمية العمومية أحد أهم الركائز العملية لتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين علاقتها بالمواطنين، فالحوكمة تضمن نوعاً من الشفافية والانضباط والعدالة، كما تسمح بمحاربة الفساد الإداري والبيروقراطية، من خلال الرقابة والإفصاح والشفافية في عرض المعلومات وتقييمها. وفي ظل التطور الهائل في تكنولوجيا وسائل الاتصال، فقد انتقل مفهوم المعاملات الالكترونية من الدول المتقدمة إلى دول العالم الثالث، التي أصبحت ملزمة بالتكيف مع هذه التغيرات ومسايرتها. لذلك عملت الجزائر على تفعيل وتعميم الإدارة الالكترونية كأحدث استراتيجيات التسيير، ومع الوقت صارت في حاجة للجمع بين الإدارة الرقمية ومزايا الحوكمة، حيث ظهر مفهوم الحوكمة الالكترونية لتوسيع الخدمات الالكترونية وجودتها، والربط بين المؤسسات العمومية والمواطن في ظل مسعى الحكومة الالكترونية عبر قاعدة بيانات ضخمة ومحينة بما يحقق نوعية من الخدمات تتسم بسهولة الاتصال، وسرعة الإنجاز، وتقليص الوقت، وتقليل الأخطاء. وبناء على ما سبق نطرح الإشكالية التالية: هل توجد علاقة بين الحوكمة الإلكترونية وجودة الخدمات بمديرية الضمان الاجتماعي بسكيكدة؟

وللإجابة على الإشكالية تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية: توجد علاقة بين الحوكمة الالكترونية وجودة الخدمات بمديرية الضمان الاجتماعي بسكيكدة.

## - أهداف الدراسة:

- الكشف عن العلاقة بين الحوكمة الإلكترونية وجودة الخدمات بمديرية الضمان الاجتماعي لولاية سكيكدة.
  - الكشف عن مدى الجاهزية الالكترونية لتطبيق الحوكمة الالكترونية على مستوى مؤسسة الضمان الاجتماعي بسكيكدة.
  - السعي لمعرفة تأثير الحوكمة الالكترونية في جودة الخدمات.
  - الاطلاع على دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير أداء الموظفين.
  - البحث عن دور العمل الإداري الإلكتروني في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة.
- أهمية الدراسة: تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال أهمية المعاملات الالكترونية في ظل مسعى عصرنة الإدارة العمومية وتطوير أساليب تقديم خدماتها، كما أن الحوكمة الالكترونية من أحدث وأهم استراتيجيات الإدارة التي تقوم على مبدأي الشفافية والمساءلة من أجل تقليل معدلات الفساد الإداري والتخلص من العراقيل البيروقراطية.

- المنهج المتبع: إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج رئيسي بإعتباره الأنسب لموضوع بحثنا كونه دراسة استكشافية لتشخيص ووصف واقع الحوكمة الالكترونية وجودة الخدمات بالمديرية وكذا تحليل بيانات المقابلة المقننة مع رؤساء عدد من المصالح بالمديرية كما إستعانت الدراسة بالمنهج الإحصائي في التعبير عن البيانات المحصل عليها كميًا إضافة إلى المنهج التاريخي في محاولة تتبع السيرورة التاريخية لتطبيق الإدارة الرقمية بمؤسسة الضمان الاجتماعي.

## 2. الإطار المفاهيمي للدراسة

### 1.2 مفهوم الحوكمة الالكترونية:

يعرف مكتب الاستشارة (PMC) الحكومة الالكترونية على أنها "استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارات العمومية، مع ما تتطلبه من تغييرات على المستوى التنظيمي ومهارات جديدة للموظفين. والهدف منها هو تحسين الخدمات العمومية، تعزيز مسار الديمقراطية، ودعم السياسات العمومية" وهذا ما يعني أن الحكومة الالكترونية تتعدى الإدارة الالكترونية لأن الأولى متعلقة

بأسلوب عمل إدارة المؤسسة أما الثانية فتتعلق بمفهوم اشمل يتجاوز المؤسسة وهو البعد الديمقراطي الذي يعزز مشاركة المواطنين في العمل السياسي للدولة.<sup>1</sup>

وتشير المنظمة العربية للتنمية الإدارية إلى أن الحوكمة الالكترونية هي شبكة من المنظمات تشمل الحكومة، المنظمات غير الربحية وكيانات القطاع الخاص ترتبط فيما بينها عبر بوابة المعلومات الالكترونية، حيث تسهل على المواطنين الوصول إلى مجموعة متنوعة من المعلومات والخدمات، ويشير استخدام مصطلح الحوكمة الالكترونية بدلا من الحكومة الالكترونية إلى فكرة تغيير العلاقات المؤسسية وإشراك الشركاء سواء من المجتمع المدني وقطاع الأعمال في الإدارة الالكترونية. أما الحكومة الالكترونية فهي محدودة حيث تشير إلى العمليات الحكومية المحلية أو الإقليمية.<sup>2</sup>

يبدو من خلال التعريفات السابقة أن الإدارة الالكترونية جزء من إستراتيجية الحوكمة الالكترونية التي تركز على العمل المرتبط بشبكة الانترنت، لكن الحوكمة الالكترونية مفهوم اشمل يجمع بين ايجابيات العمل الالكتروني في الإدارة التي تهدف لتحقيق الجودة من خلال تقليل الجهد والوقت والقضاء على البيروقراطية عند تقديم الخدمات، ومبادئ الحوكمة التي تهدف لتقليل الفساد وتعزيز الشفافية والرقابة والمصادقية... الخ

"ومن اجل ضمان تقديم خدمات عمومية الكترونية بالجودة اللازمة وبالتكلفة الملائمة وبكفاءة عالية، لابد على القطاع الحكومي تطبيق الحوكمة في الحكومة الالكترونية أو ما يعرف بالحوكمة الالكترونية وهي تعتبر الحل الأمثل لتحقيق الشفافية والمساءلة والعدالة، المساواة وتحقيق رضا المواطنين بعيدا عن كل مشاكل البيروقراطية والمحسوبة وغيرها.<sup>3</sup>

**التعريف الإجرائي للحوكمة الالكترونية:** هي إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العمومية الكترونيا عبر أجهزة الكمبيوتر المرتبطة بالاتصال الشبكي الانترنت والانترانت والاكسترانت وبنك المعلومات المركزي، وذلك من أجل توفير الوقت والمال والجهد وتسهيل الاتصال والقضاء على الفساد الإداري والبيروقراطية حين القيام بالوظائف الإدارية والخدماتية.

### 2.1.1 أهداف ومزايا الحوكمة الالكترونية:

- إيجاد طرق جديدة لحل المشكلات التي تعترض المؤسسات والشركات، من خلال عقد لقاءات تشاورية مع أصحاب المصالح في المؤسسة والمعنيين عبر تقنية التحاضر عن بعد.
- إتاحة الفرصة لاستعمال قنوات اتصال جديدة كالإيميل لتلقي الشكاوى والاعتراضات من الأطراف المشاركة في اتخاذ القرار ومؤسسات المجتمع المدني.
- تقييم أداء الشركة ومنتجاتها وسير الآراء الالكترونية حول جودة الخدمات ورضا المتعاملين.
- الشفافية والمصادقية في عرض المعلومات والإفصاح للجميع مع إمكانية المساءلة العادلة.<sup>4</sup>

### 3.1.1 دور الحوكمة الالكترونية في ترقية الإدارات العمومية:

- تحسين مستوى الخدمات لاكتساب المؤسسات علامات التميز في العصر الحديث من خلال ربح الوقت وإحساس طالبي الخدمة بالشفافية والفعالية وقابلية المساءلة.
- إلغاء التعقيدات الإدارية من خلال محاربة البيروقراطية وتقليص زمن ومراحل إنجاز المعاملات.
- تخفيض التكاليف الحكومية رغم حجم الميزانية التيسر يجب توفيرها من اجل الجاهزية الالكترونية إلا أن ذلك يعوض بسرعة من خلال توفير تكاليف الاعتماد على المستندات والوثائق ومتطلبات العمل الكلاسيكي.
- إلغاء إلزامية الدوام الرسمي للوظيفة وجعل الخدمات الالكترونية متوفرة على مدار اليوم والأسبوع.

-نشر الوعي الالكتروني وإدخال المجتمع في سيرة التعاملات الرقمية العابرة للحدود وخلق المواطن الالكتروني المتفاعل مع العالم وتطوراته العلمية والتكنولوجية.<sup>5</sup>

-تقليل ضرورة الاحتكاك المباشر بين مقدم الخدمة وطالبيها لضمان سير عمل المؤسسات في الحالات الطارئة كما هو الحال نتيجة انتشار وباء كورونا وضرورة الحجر المنزلي والتباعد الاجتماعي حيث أتاحت التكنولوجيا للعديد من المؤسسات والشركات استمرارية نشاطها على الخط الالكتروني.

-تسهم في تحسين الظروف المادية للعمل بما يتلاءم مع حاجيات تحقيق أعلى كفاءة ممكنة في الأداء.

-تسريع الخدمات الإدارية من خلال اختصار الوقت وتقليل التكاليف والحد من الأخطاء البشرية المرتكبة.

-جودة الخدمة وفعالية المؤسسة وكفاءة الموظفين ورضا المواطن طالب الخدمة.

#### 4.1.1 واقع الخدمات الالكترونية في مؤسسة الضمان الاجتماعي:

اعتمدت الجزائر على العديد من الآليات العصرية للتسيير والتي تجمع بين تقنيات الإعلام الآلي ولإلكترونيك والاتصالات السلكية واللاسلكية مرتكزة على أحدث التكنولوجيات وأدقها، مشكلة بذلك همزة وصل بين هيئة الضمان الاجتماعي والمؤمن له اجتماعيا ومهني الصحة، ولعل أهمها البطاقة الالكترونية الشفاء وإطلاق نظام التصريح عن بعد بالاشتراكات عبر الموقع الالكتروني للضمان الاجتماعي.<sup>6</sup>

وبالنسبة لبطاقة "الشفاء" الالكترونية فهي تحتوي على شريحة الكترونية تحمل البيانات الشخصية للمؤمن له وذوي الحقوق ورقم الضمان الاجتماعي والتي تمكن المريض من اقتناء الأدوية على الأكثر ثلاثة مرات خلال شهرين باستخدام بطاقة الشفاء عند الصيدلي والاستفادة من دفع الفارق فقط في قيمة الأدوية القابلة للتعويض بنسبة 80% بالنسبة لأغلبية المؤمنين وهناك من يصل إلى نسبة تعويض 100% في حال الخراطه في تعاضدية العمل الذي ينتمي إليها أو فئة ذوي الاحتياجات الخاصة، كما تتيح بطاقة الشفاء للمؤمنين فرصة الفحص الطبي المجاني عند العيادات المتعاقدة مع مصالح الضمان الاجتماعي، وكذا الاستفادة من النظارات الطبية من محلات صنع وبيع النظارات المتعاقدة مع مصالح الضمان الاجتماعي، ومؤخرا في سنة 2020 تم إدخال خدمة متميزة جديدة للمؤمن لهم حاملي بطاقة الشفاء وهي التكفل بالولادة للنساء الحوامل في المؤسسات الخاصة عبر بطاقة الشفاء حيث يتكفل الضمان الاجتماعي بتحويل مبلغ الولادة الطبيعية أو القيصرية في المستشفى الخاص، كما أتاحت منذ 2015 إمكانية التحميل الالكتروني عبر موقعها لعدد من الاستثمارات والوثائق الخاصة التي من شأنها تقليل الوقت وتقريب الإدارة من المواطن حتى وهو في بيته فقط عبر الانترنت دون عناء التنقل إلى مصالح الضمان الاجتماعي، كما يمكن مالا استثمار التصريح عن بعد بالنسبة لأرباب العمل.

وقد قامت مؤخرا مصالح الضمان الاجتماعي مع بداية سنة 2020 بإدخال خدمة "الهناء" وهي الخدمة التي يقوم من خلالها المؤمن له بفتح حساب خاص له يحتوي رقم هاتفه وكلمة سر مؤقتة عبر التسجيل بالإنترنت في البوابة الالكترونية للضمان الاجتماعي ليقوم بعدها بالتوجه إلى مركز الضمان الاجتماعي الذي ينتمي إليه من اجل منحه وثيقة تفعيل الحساب على المنصة تحتوي رقمه السري الشخصي، وتسمح هذه الخدمة الجديدة للمؤمن له اجتماعيا بالاطلاع ومتابعة مراحل سير ملفه الطبي المتعلق بالاعطال المرضية أو عطلة الأمومة أو التعويض عن شراء الأدوية.

#### 2.1 مفهوم جودة الخدمات:

و يرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء و درجة الصلابة. وقديما كانت تعني الدقة والإتقان في الحرف والصناعات المختلفة...و حاليا وفي ظل تطور علم الإدارة والتغيرات العالمية في مجال الصناعة والتجارة والأعمال وزيادة المنافسة بين الشركات أصبح للمفهوم أبعادا جديدة ومتشعبة.<sup>7</sup>

كما عرفها " ابن منظور " في معجمه (لسان العرب) كلمة الجودة بأن أصلها (جود)، والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جوده أي صار جيدا.<sup>8</sup>

من خلال التعريفين المذكورين نلاحظ أن الجودة تركز على الجانب الايجابي من الشيء، وهو يعني الحصول على الأشياء في أحسن أشكالها بناء على إتقانها وشدتها وحسن نوعيتها.

و بالعودة إلى جودة الخدمة فهي تعني: جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة أي التي يتوقعها الزبائن أو يدركونها في الواقع وبناءا عليها يحدد الزبون رضاه من عدمه وهي الهدف الأول للمؤسسات التي تسعى لتعزيز قدراتها التنافسية.<sup>9</sup>

يمكن القول إذن أن جودة الخدمة تعني رضا الزبون على نوعية ما يتلقاه من خدمات مادية أو معنوية تقدمها له مختلف المؤسسات والشركات، حسب احتياجاته ووفق المؤشرات التي يتوقعها من حيث كيفية تقديمها وتطابقها مع تصوراته وتوقعاته لها من حيث المستوى، الشكل، السرعة، الإتقان، التكلفة، الزمن... إلخ

ويمكن تقسيم جودة الخدمات إلى ثلاث مراتب هي:

-جودة الخدمة المتوقعة : وتعرف على أنها تعني توقعات الزبون لمستوى جودة الخدمة المقدمة، وتعتمد على احتياجات طالب الخدمة وخبراته وتعاملاته السابقة وعلاقاته مع الآخرين وسلوكياته التي تعكس ثقافته

-جودة الخدمة الفعلية : يقصد بها المستوى الفعلي لأداء الخدمة، من خلال الخدمة الملموسة التي يحصل عليها الزبون أو المستهلك أو العميل أو المواطن طالب الخدمة.

-جودة الخدمة المدركة، وهي الجودة التي يدركها المستهلك عند قيامه بالمقارنة بين الجودة المتوقعة والجودة المنجزة فعليا.<sup>10</sup>

في تعزيز الكفاءة والفعالية وتطوير الأداء واتخاذ القرارات العقلانية المناسبة. ويمكن القول باختصار هي توفر أفضل المدخلات لتقديم أفضل المخرجات

### 1.2.1 أبعاد جودة الخدمات:

- الوقت: مدة انتظار الزبون للحصول على الخدمة.
- دقة التسليم: حصول الزبون على الخدمة في الوقت المتفق عليه.
- الإتمام: إنجاز الخدمة بالشكل الكامل دون وجود نقائص.
- التعامل: حسن استقبال طالبي الخدمة والتعامل معهم بلباقة.
- التناسق: تقديم نفس الخدمات بنفس الشكل للجميع دون تمييز.
- سهولة المنال: إمكانية الحصول على الخدمة بيسر وتوظيف وسائل الاتصال الحديثة في تقديمها.
- الدقة: إنجاز العمل بالشكل الصحيح وتقديمه للزبون دون أخطاء.
- الاستجابة: التفاعل السريع لحل المشاكل غير المتوقعة والتحضير اللازم لتقديم الخدمة.

الفهم: عدم ادخار أي جهد لفهم احتياجات الزبون ومحاورته بأسلوب مقنع ومؤدب والتكيف مع الحالات والاحتياجات الخاصة لطالبي الخدمة.<sup>11</sup>

### 2.2.1 أفاق تحسين الخدمات في الإدارات العمومية الجزائرية:

تتمثل العوامل المساعدة على تحسين مستوى العمل الإداري وتحويل الخدمات فيما يلي:

#### 1- التركيز على الموارد البشرية باعتبارها المسؤول عن الجودة والفعالية:

باعتبار العنصر البشري هو القائم على صياغة البرامج وتنفيذها فهذا يعني أن مخرجات أي تنظيم تتأثر بطبيعة مدخلاته، ولأن الموارد البشرية هي الركيزة الأولى لنجاح المؤسسة فإنه من الأهمية الكبيرة أن يحظى هذا الرأسمال البشري بعناية خاصة بدءاً من توظيفه من خلال معايير الكفاءة والتأهيل إلى تمكينه من اتخاذ القرار والمبادرة، فالجودة تتوقف على درجة سهر موظفي المؤسسة على تحقيقها، وإحساسهم بانتمائهم للمؤسسة نتيجة رضاهم عن الظروف المادية والمعنوية للعمل وهو ما يدفعهم لبذل مزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها متمثلة في تعزيز الفعالية والجودة.

## 2- نشر ثقافة الجودة باعتبارها رأسمال فكري وجعلها ممارسة قادرة على التغيير:

تولي المنظمات الإدارية اليوم أهمية بالغة لبيئة العامل وثقافته لاقتناعها أن العامل الأساسي في التنظيمات الناجحة هو أن يكون هناك ثقافة يشارك فيها الموظفون مثل هذه الرؤية هي التي تجعلهم يستدججون أهداف التنظيم وتخلق لهم شعوراً بالولاء أي هي السبيل الوحيد للتكيف مع العالم المتغير من غير فقدان رؤية القيم الجوهرية التي ترشد المنظمة، والمؤسسة الحاملة لثقافة تنظيمية محفزة تكون قادرة على التأقلم مع بيئة العمل ومع السياسات التنظيمية المتاحة مما يكسبها عوامل النجاح والتميز.<sup>12</sup>

## 3- تطبيق أساليب الإدارة الإستراتيجية وتعميم مبادئها:

تقوم الإدارة الإستراتيجية على تطبيق أحدث نظريات إدارة الأعمال والتنظيم وأكثرها كفاءة في ماثلة الواقع وجعله أفضل من خلال ممارسات إدارية تحتكم للعلم والعمل، ولا يكون ذلك إلا من خلال تمكين الأفراد ومنحهم فرصة الإبداع والمشاركة في صنع القرار الأمر الذي يعبر عن سياسة إدارية ممنهجة لتعزيز قدرات الأفراد ومنحهم كل متطلباتهم المادية والمعنوي عبر العمل على جودة حياة العمل للموظفين وهو ما يحقق رضاهم ويحفزهم لتقديم أداء أفضل وتحقيق مستويات كفاءة وفعالية تظهر جليا في نوعية الخدمات التي يقدمونها حيث تتميز في ظل الإدارة الإستراتيجية بالجودة والتميز مع ضرورة الرقابة بشفافية للمراجعة وتقييم الأداء والخدمات قصد تحسينها وتطوير أساليب العمل المستمرة في إطار مسعى البحث عن الجودة الشاملة التي تركز على طبيعة المدخلات وتنتهي بنوعية المخرجات.

## 4-توظيف تكنولوجيا وسائل الاتصال الحديثة والانترنت في تطوير الإدارة:

في عالم تزايد فيها الذكاء الصناعي والتطور التكنولوجي أصبح لزاما على الشركات والمؤسسات على اختلافها ضرورة الاستعانة بالتكنولوجيا في تقديم خدماتها لأنها معيار منافسة بين المؤسسات بالنظر للمزايا التي تتيحها في العمل كتقليل الوقت والجهد والأخطاء.

## 2. الإطار الميداني للدراسة:

**1.2 أدوات جمع البيانات: المقابلة:** " إن المقابلة هي أفضل التقنيات لكل من يريد استكشاف الحوافز العميقة للأفراد واكتشاف الأسباب المشتركة لضروب سلوكهم من خلال خصوصية كل حالة ونتيجة لهذه الأسباب نستعمل المقابلة عادة للتطرق إلى ميادين مجهولة... والتعرف على المعاني التي يمنحها الأشخاص للأوضاع التي يعيشونها".<sup>13</sup>

وفي إطار هذا البحث قمنا بإجراء مقابلات استكشافية استطلاعية مع رؤساء المصالح حيث قدمنا أسئلة مفتوحة ومقننة من اجل الكشف عن موقفهم وكيفية مساهمتهم في ترسيخ ثقافة الجودة عبر أسلوب العمل الإلكتروني، باعتبارهم المسؤول المباشر على تطبيق إستراتيجية الحوكمة الالكترونية ومتابعة مدى الالتزام بأهداف المؤسسة، وقسمنا أسئلة المقابلة إلى ثلاث محاور كانت أسئلة المحور الأول خاصة بالبيانات الشخصية، ثم المحور الثاني يتضمن ثلاث أسئلة مفتوحة حول الحوكمة الإلكترونية وفي المحور الثالث قدما أيضا ثلاث أسئلة أخرى خاصة بجودة الخدمات وأخيرا قدمنا 4 أسئلة شاملة جامعة حول موقف الرؤساء من واقع الإدارات الخدمائية وسبل تقليص البيروقراطية والفساد الإداري لترسيخ ثقافة الجودة. هذا ولا بد من الإشارة إلى أن حجم العينة الضرورية لانجاز بحث عن طريق المقابلة يكون أقل من حجمها في بحث عن طريق الاستمارة، كون أن المعلومات الناتجة عن المقابلات تكون صحيحة بالسياق ولا تحتاج هذه الصحة أن تؤكد عن طريق احتمال التكرار فمعلومة واحدة مقدمة عن طريق المقابلة يمكن أن يكون لها وزن مساو أو يعادل معلومة مكررة مرات عديدة في الاستمارة.<sup>14</sup>

2.2 عينة الدراسة: عينة قصدية تتمثل في 5 رؤساء مصالح بمديرية الضمان الاجتماعي لولاية سكيكدة.

3.2 تحليل ومناقشة البيانات المتعلقة بالمقابلة مع رؤساء المصالح:

تمت الاستعانة بالمقابلة في هذه الدراسة كأداة رئيسية لجمع البيانات المتصلة مباشرة بالموضوع حيث كان عدد رؤساء المصالح الذين أجريت معهم المقابلة هو خمس (05) موظفين وبياناتهم الشخصية كالتالي:

الجدول 1: الخصائص الشخصية لعينة المقابلة.

الأكاديمية	الشهادة	السن	الجنس	خصائص العينة المصلحة
20 سنة	ليسانس	40	أنثى	رئيسة قسم المستخدمين
25 سنة	ليسانس	47	ذكر	رئيس مصلحة الإمكانيات العامة
13 سنة	ليسانس	39	أنثى	رئيسة مصلحة المالية والتعاقد
15 سنة	ليسانس	37	ذكر	رئيس مصلحة الدفع المباشر
13 سنة	DUEA	40	ذكر	رئيس مصلحة الشفاء

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على بيانات المقابلة.

من الجدول أعلاه يتضح أن رؤساء المصالح بمديرية الضمان الاجتماعي لولاية سكيكدة يتمتعون بخبرة طويلة تتراوح بين 13 و 25 سنة اقدمية، وهو ما يعني أهليتهم لتولي المناصب التي يتواجدون فيها. فمن غير المعقول أن تسند مسؤولية رئيس مصلحة للعاملين اقل من 5 سنوات كشرط لاكتساب الخبرة والتدرج الوظيفي في الترقية بناء على معايير الاستحقاق المستندة إلى الخبرة والشهادة التي تعكس المستوى العلمي والمؤهل لشغل المنصب حيث اغلب الرؤساء من المتخرجين من الجامعة بشهادة الليسانس.

وتجدر الإشارة إلى أن أحد رؤساء المصالح قد زدنا بعض النسب المئوية المتعلقة باستقصاء قامت به المؤسسة ووجه لعينة تتكون من 55 موظفا من الموظفين العاملين بمديرية الضمان الاجتماعي لولاية سكيكدة وذلك في إطار سير آراء حول مسعى تحسين الخدمات ومشاركة العمال في تفعيل إستراتيجية العمل الإداري الإلكتروني، وسنحاول الاستعانة بجزء منها عند تحليلنا لإجابات رؤساء المصالح محل المقابلة حسب ماله علاقة مباشرة بالأسئلة التي تم طرحها أثناء إجراء المقابلة.

المحور الثاني: الحوكمة الالكترونية:

1-ماذا تعني الحوكمة الالكترونية بالنسبة لكم؟

اتجهت إجابات رؤساء المصالح والأقسام إلى اعتبار أن الحوكمة الالكترونية هي ثقافة جديدة وفعالة في التسيير تقوم على استخدام تكنولوجيايات الإعلام والاتصال بما فيها الحواسيب والهاتف والفاكس والمرتبطة بشبكة الانترنت وتعتمد على بنك المعلومات الالكتروني الخاص بالمؤسسة وتتسم بالسرعة.

وفي مقابلتنا لعمال مصلحة المنح العائلية تم اطلعنا على برنامج للعمل عبر شبكة الانترنت مباشرة لكنه لم يتم برمجة العمل به رسميا لأنه لازال قيد مرحلة التجريب والتعميم الجزئي مؤقتا حيث أن العمل عبر التشبيك الفائق أصبح أكثر من ضرورة في ظل الثورة الرقمية

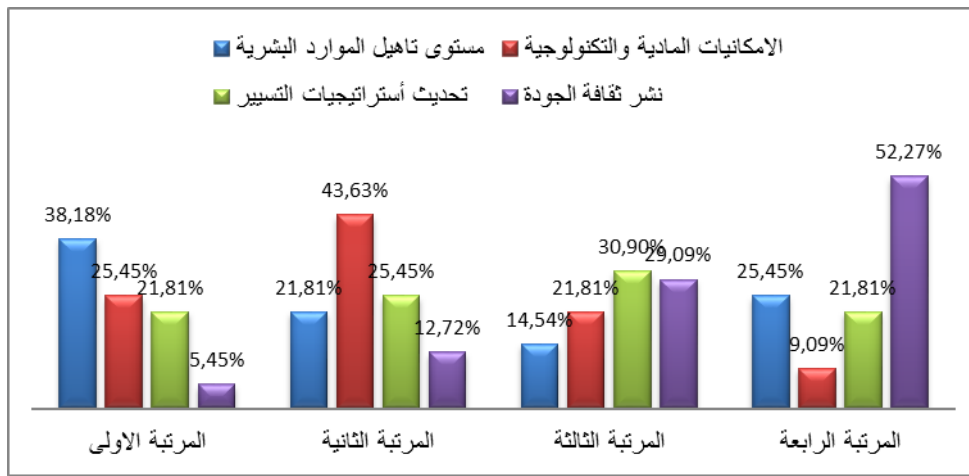
والمعلوماتية وهو ما تسعى إليه مديرية الضمان الاجتماعي خاصة بعد إتاحتها فرصة تحميل بعض الاستمارات والتصريح عن بعد عبر موقعها الالكتروني

وبخصوص البنية الهيكلية للشبكة المعلوماتية فقد تم وضع شبكة للاتصالات اللاسلكية التي تغطي اليوم جميع الهياكل التابعة للصندوق والتي تسمح بدخول ممتهي الصحة عن طريق شبكة الانترنت بهدف التبادل المباشر للمعلومات وهي امثل شبكة مدججة متعددة الخدمات.<sup>15</sup>

## 2- ما هي متطلبات تعميم أسلوب الحوكمة الالكترونية؟

أجمعت إجابات أفراد العينة المعنية بالمقابلة على أن متطلبات تطبيق الحوكمة الالكترونية تتمثل في توفر التجهيزات الآلية والموارد البشرية التي يجب أن تتصف بالكفاءة في استعمال التكنولوجيا والتحكم في استخدام المعدات والتغطية الشبكية الجيدة والعمل على خلق ثقافة الكترونية، والرغبة السياسية في تعميم الإدارة الرقمية وتوفر الموارد المالية اللازمة مع الحاجة لتأمين المعلومات وكل ذلك يكون بعد التأكيد على وجود موارد بشرية فعالة قادرة على تحمل أعباء هذا الطموح لترشيد الإدارات والارتقاء بمستوى خدماتها.

### الشكل 1: أعمدة بيانية تبين متطلبات نجاح الإدارة الرقمية



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج سبر آراء قامت به المؤسسة ووزع على عينة من الموظفين بالمديرية

إن ما تكشفه النسب المئوية الموجودة في الشكل (01) أعلاه هو اتجاه موظفي مديرية الضمان الاجتماعي إلى اعتبار أن أهم عامل في نجاح الإدارة الرقمية هو مستوى تأهيل الموارد البشرية بنسبة **38.18%** على اعتباره رأسمال فعال يتوقف عليه نجاح كل الاستراتيجيات الإدارية لأن الفاعل البشري هو الذي يتولى صياغة الخطط وهو نفسه الذي يتولى تنفيذها او متابعة السير العام لتنفيذها من قبل باقي الفاعلين ثم تأتي الإمكانيات المادية والتكنولوجية المتاحة في المؤسسة في المرتبة الثانية بنسبة **43.63%** لأنه لا يمكن بأي حال من الأحوال نجاح أي خطة من خطط التحديث و العصرية في غياب الوسائل المادية اللازمة لتحقيق هذا المسعى حيث لا بد من الدعم المالي للتحويل إلى الإدارة الالكترونية ورغم توفر كل الإمكانيات الضرورية لتفعيل دور الموارد البشرية فإنها لا يمكن أن تحقق مسعى التطوير والتحديث في غياب استراتيجيات وأنظمة حديثة لتسيير العمل الإداري وذلك بنسبة **30.9%** وبالإضافة لتضافر الجهود من خلال إستراتيجية الجمع بين هذه المتطلبات فإنها في المرتبة الرابعة تظل بحاجة لنشر وتعزيز ثقافة الجودة بنسبة **52.27%** وهي التي تزرع فكرا عمليا لدى الموظفين بما يجعلهم يتبنون أهداف المؤسسة ويعملون على استدامتها نتيجة إحساسهم بالانتماء وبالتالي ترجمتها في سلوكيات فعلية تعكس جودة الفكر والممارسة وجودة الحوكمة الالكترونية بحد ذاتها.

وبالاستعانة بنتائج المقابلات فقد حمل الرؤساء مسؤولية نشر ثقافة الجودة للإدارة العليا التي يجب أن تسهر على التطبيق الصارم لأهداف المؤسسة والرقابة الإدارية وان يكون المدير قائدا فعالا ديمقراطيا يشجع على الاتصال المفتوح، تشجيع العمال على إتقان العمل وحب عملهم وان يكون القائد قدوة من خلال الانضباط والالتزام وحسن التعامل وتشجيع الآخرين، وكلها تعبر عن مواصفات القيادة الديمقراطية لأنها أنجح أسلوب لانعكاس ثقافة الجودة في سلوك موظفي المؤسسة وكل ذلك يصب في خانة تحسين صورة المؤسسة.



## 3- ما هي معوقات تطبيقها وسليبتها؟

يرى رؤساء المصالح أن من معوقات تفعيل إستراتيجية الإدارة الرقمية أو الحوكمة الالكترونية هي عدم مسايرة الوسائل المتوفرة مع العصرنة الانقطاعات المتكررة للشبكة والخلل في سرعة التدفق لشبكة الاتصال عبر الألياف البصرية وأحيانا تعطل برامج العمل الالكتروني وعدم تماشيها مع متطلبات العاملين الحالية وكذا نقص الموارد المالية.

أما السلبات فهي الروتين والملل نتيجة النمطية والأمراض الناجمة طول فترة الجلوس أمام الحاسوب لإنجاز المهام كضعف البصر وألام الظهر بالإضافة إلى أن العمل الالكتروني المتواصل يؤثر على العلاقات الاجتماعية حيث يخاطب العامل التكنولوجيا.

## الخوَر الثالث: جودة الخدمات:

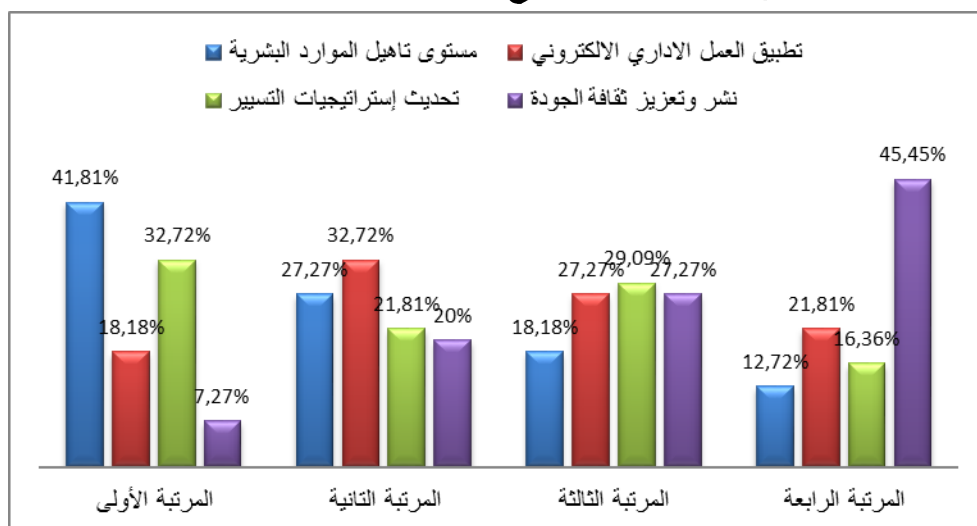
## 4- ما معنى جودة الخدمات بالنسبة لكم؟

يعتبر رؤساء المصالح المعنيين بالمقابلة أن جودة الخدمات هي قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف التي تطمح لبلوغها بناء على قدراتها وتوفير جميع الإمكانيات البشرية والمادية والمراقبة العادية والالكترونية الصارمة والحيادية التي تسمح لها باتخاذ القرارات المناسبة، وتعني الجودة أن تكون الإدارة فعالة وجادة تتسم برضا العاملين فيها والمتعاملين معها ولها سمعة جيدة لأنها تعمل على تنمية الأداء وتسهيل الخدمات.

## 5- ما هي عوامل تحقيق جودة الخدمات في رأيك؟

لاحظنا حين قيامنا بالمقابلات تأكيد الرؤساء على الكفاءة المهنية وحسن التسيير، جودة العاملين، جودة المسؤولين، جودة برامج العمل، جودة وسائل العمل، وجودة الحياة الوظيفية كل ذلك لا بد من توفره قبل الوصول إلى الجودة الخدماتية ككل، مع وضوح استراتيجيات المؤسسة على المدى المتوسط والبعيد للرفع من مستوى قدرات الموارد البشرية واعتبارها رأس المال المؤسسة وتشجيع المبادرة واللامركزية في اتخاذ القرارات.

## الشكل 1: أعمدة بيانية توضح متطلبات تحقيق الجودة الخدماتية



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج سبر آراء قامت به المؤسسة ووزع على عينة من الموظفين بالمديرية

تكشف النسب المئوية المتحصل عليها من سبر آراء أجرته مديرية الضمان الاجتماعي على عينة من موظفيها بخصوص ترتيبهم لمتطلبات تحقيق الجودة الخدماتية عن رؤيتهم بان تاهيل الموارد البشرية ومستواهم هو الركيزة الأساسية في الجودة وذلك باعتبارهم الفاعل مؤدي الخدمة والقائم بالعمل بنسبة 42%، يليها أسلوب العمل الإداري الذي يتركز على التكنولوجيا والرقمنة بنسبة 33%، ليتفق بعدها 29% من الموظفين على ضرورة تكيف أساليب التسيير مع التغيرات العالمية من حيث إدخال مفاهيم عملية جديدة وتفعيلها

من اجل الارتقاء بأسلوب العمل وكيفيات تسيير شؤون المؤسسة داخليا وخارجيا من قبل الإدارة العليا، ليكون عمل الإدارة في الأخير على نشر ثقافة الجودة بين العاملين في المرتبة الرابعة والأخيرة وذلك بنسبة تفوق الـ 45% وهو ما يعني أن الموظفين لا يولون أهمية للشعارات وثقافة الجودة في ظل غياب الوسائل المادية والظروف المعنوية التي تحفزهم على إخراج أحسن ما لديهم والالتزام بمسؤولياتهم عن طيب خاطر فالجودة بالنسبة لهم تعني جودة الوسائل والظروف المحيطة بأداء العمل.

وبالرجوع إلى إجابات رؤساء المصالح حول المعوقات التي تقف في وجه تحقيق مؤسستهم لأهدافها وبالتالي الجودة الخدمائية فقد أكد هؤلاء في اتجاه متماثل مع إجابات الموظفين حول سبر الآراء على أن نقص التكوين والدورات التدريبية للعمال هو أكبر عائق، بالإضافة لقلّة الإمكانيات وعدم شرعية المسؤولين والترقية في غياب الكفاءة في القادة أحيانا بالنظر إلى أن معايير انتقاءهم لتولي المناصب القيادية لا تستند إلى الأكثر كفاءة وجدارة، بل بناء على الولاءات الشخصية والحزبية، بالإضافة إلى المركزية، تهميش الموارد، قلة الميزانية، سوء الاتصال والتواصل قلة الكفاءات المهنية المختصة.

#### 6- ما هي عراقيل تحقيق أهداف المؤسسة؟

أكد رؤساء المصالح في إجاباتهم حول عراقيل تحقيق الفعالية على غرار ما جاء في إجابات الموظفين في الاستمارة على أن نقص التكوين والدورات التدريبية للعمال هو أكبر عائق، بالإضافة لقلّة الإمكانيات، عدم شرعية المسؤولين، غياب المصدقية في معايير الترقية، غياب الكفاءة في القادة أحيانا، المركزية البيروقراطية، تهميش الموارد، قلة الميزانية، سوء الاتصال والتواصل وعدم وجود كفاءات مهنية مختصة.

#### المحور الرابع: أسئلة عامة

#### 7- كيف يمكن أن تساهم الحوكمة الالكترونية في تحقيق أهداف المؤسسة التي تنتمي إليها؟

مادامت المؤسسة تهدف لترقية خدماتها من حيث السرعة والجودة فإن الإدارة الرقمية تقلل الجهد والوقت بما تتيحه من برامج عمل الكترونية كالنظام المتكامل لتسيير الضمان الاجتماعي sigas وامتصاص شكاوي المؤمنين لهم اجتماعيا في أدنى اجل ربح الوقت بالنسبة لجميع الأطراف إعطاء المعلومة في الوقت سرعة الأداء ونقص الأخطاء وتوفير خدمات حسنة وكمثال على ذلك أشار رؤساء المصالح الذين اجرينا معهم المقابلات بان معدل الاخطاء بعد تعميم العمل عبر الاجهزة التكنولوجية قد قل إلى أكثر من النصف وبقي منها عدد محدود نتيجة العنصر البشري المتأثر بالظروف الفيزيكية والنفسية من تعب ومشاكل ونقص التركيز أحيانا مما يؤثر على سلامة مدخلات ومخرجات العمل الاداري الالكتروني.

#### 8- ما هي السبل للقضاء على الروتين الإداري والبيروقراطية في الإدارات الجزئية؟

أجمع الرؤساء على أن السبل الأنسب للقضاء على الروتين والتعقيد الإداري هي: تقليص الإجراءات الإدارية والوثائق المطلوبة من أجل الحصول على خدمات معينة، تحسين ظروف العمل للعمال، خضوع الجميع للقانون بدون استثناء، وتخفيض الإجراءات البيروقراطية المعيقة للتنمية الإدارية والتقدم والقضاء على الفساد الإداري والرشوة والجهوية حيث لا بد من إعطاء حق المبادرة وتشجيع الموظفين عليها وتشجيع أسلوب العمل الحديث.

#### الجدول 2: دور العمل الالكتروني في محاربة مظاهر البيروقراطية

النسبة المئوية		التكرار		العمل الإلكتروني يقلل من البيروقراطية	
36.36	%	20	33	تضييع الوقت	نعم
60	%			مظاهر	

	14.54 %		8	جهد كبير	البيروقراطية في أسلوب العمل اليدوي
	3.36%		2	كثرة الأخطاء	
	9.09%		5	تعقيد الإجراءات	
	18.18%		10		لا
	21.81%		12		لا أدري
	100%		55		المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج سبر آراء قامت به المؤسسة ووزع على عينة من الموظفين بالمديرية من خلال الجدول (02) نجد ان 60% من العمال ادمعوا على أن العمل الالكتروني يساهم في القضاء على البيروقراطية لعدة اعتبارات هي القضاء على مظاهر البيروقراطية في أسلوب العمل اليدوي وكمثال على ذلك إطلاق نظام التصريح عن بعد باشتراكات الضمان الاجتماعي عبر الموقع الالكتروني [www.cnrss.dz](http://www.cnrss.dz) ابتداء من تاريخ 15 أبريل 2014 بغرض تخفيف الإجراءات الإدارية ومحاربة البيروقراطية حيث أن 36.36% يرون أن تضييع الوقت هو أهم مظهر من مظاهر الروتين الإداري يليه الجهد الكبير في العمل التقليدي بنسبة 15.54% ثم تعقيد الإجراءات وكثرتها بنسبة 9.09% ثم كثرة الأخطاء المرتكبة نتيجة العمل بأساليب يدوية تقليدية، أما 18.18% فهو لا يرون أي دور للعمل الالكتروني في محاربة البيروقراطية أما 21.81% فهم لا يدرون أصلا إن كانت هناك علاقة بين العمل الالكتروني وهدف القضاء على البيروقراطية.

وعن دور الحوكمة الالكترونية في تحقيق أهداف المؤسسة أشار رؤساء المصالح المعنيين بالمقابلة إلى انه مادامت المؤسسة تهدف لترقية خدماتها من حيث السرعة والجودة فإن الإدارة الرقمية تقلل الجهد والوقت بما تتيحه من برامج عمل الكترونية كالنظام المتكامل لتسيير للضمان الاجتماعي. SIGAS امتصاص شكاوي المؤمنين لهم اجتماعيا في أدنى اجل ربحا للوقت بالنسبة لجميع الأطراف، إعطاء المعلومة في الوقت سرعة الأداء ونقص الأخطاء وتوفير خدمات جيدة تبدأ بتحسين ظروف العمل للعمال، وتخفيض الإجراءات البيروقراطية المعيقة للتنمية الإدارية والتقدم والقضاء على الفساد الإداري والرشوة والجهوية وكثرة الإجراءات.

### 9- كيف يمكنكم المساهمة في تفعيل ثقافة الجودة بمؤسستكم؟

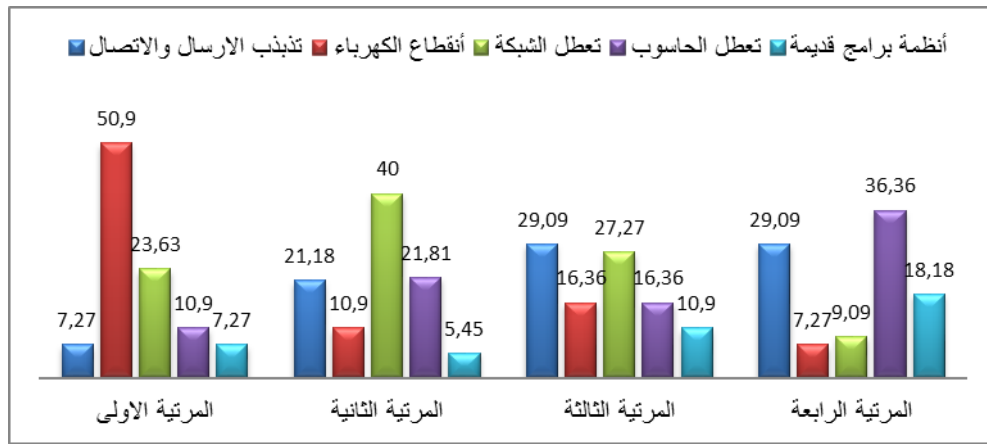
تتمثل مسؤولية الإدارة العليا في السهر على التطبيق الصارم لأهداف المؤسسة والرقابة الإدارية وان يكون المدير قائدا فعالا ديمقراطيا ولا يمكث في مكتبه طوال الوقت، وتشجيعه للاتصال المفتوح، تشجيع العمال على إتقان العمل وحب عملهم، وقد عبر الرؤساء عن ذلك بقولهم: "يجب أن أكون فردا فاعلا في محيط عملي من خلال انضباطي والتزامي وحسن تعاملتي مع الجميع وتشجيع الزملاء على

اعتبار العلاقة ليست علاقة أمرة لرئيس بمرؤوسين أي القيادة الديمقراطية لأنها أنجع أسلوب لانعكاس ثقافة الجودة في سلوك موظفي المؤسسة وكل ذلك يصب في خانة تحسين صورة المؤسسة التي انتمى إليها واقترح الحلول اللازمة وإخضاع العمال للقوانين الداخلية والامتثال الأحسن لها"

### 10- ما هي عراقيل تطبيق إستراتيجية الحوكمة الالكترونية في المؤسسات العمومية الخدمائية

رغم أن الحوكمة تسمح برفع مستويات الأداء والدفع بعجلة التنمية الإدارية الشاملة لكن إجابات رؤساء المصالح أجمعت على عدم جاهزية المؤسسات لتطبيق هذه الإستراتيجية لعدة أسباب منها: عدم توفر الأجهزة بشكل كاف وعدم التحكم في التكنولوجيا حيث عبر احدهم قائلا: نحن نعمل بالتكنولوجيا ولا نمتلك مفاتيحها"، لذلك لا بد من تعزيز البنية التحتية للإدارة الرقمية أولا، عدم جاهزية الذهنيات للارتقاء بمستوى الخطط إلى صفة الإستراتيجية الواضحة حيث دائما ما تتم مقاومة العمال للتغيير، لذلك لا بد من تغيير الذهنيات ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب بناء على اعتبارات مهنية وعلمية، وتولي المسؤولية من طرف قادة يسهرون على التطبيق الفعال لسياسات التحديث والوعي والالتزام، بالإضافة لضرورة تخطي مشكلة الأمن الالكتروني. والشكل التالي يبين ترتيب معوقات الجاهزية الالكترونية حسب إجابات بعض الموظفين.

### الشكل 3: أعمدة بيانية تكشف أسباب ضعف الجاهزية الالكترونية



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج سير آراء قامت به المؤسسة ووزع على عينة من الموظفين بالمديرية

حيث تظهر لنا هذه الأعمدة البيانية الموضحة كما في الشكل (03) اتفاق **50.9%** من الموظفين محل الاستقصاء الذي أجرته المديرية بأن انقطاع التيار الكهربائي هو في المرتبة الأولى لصعوبات تحقيق الجاهزية الالكترونية لتطبيق مفهوم الإدارة الالكترونية يليه مشكل تعطل الشبكة الخاصة بالعمل في المرتبة الثانية بنسبة **40%** أما المعوق الثالث فهو تذبذب سرعة الإرسال والاتصال الشبكي بنسبة **29.09%** يليها تعطل الحاسوب بنسبة **36.36%** في حين رتب قدم البرامج التنظيمية في المرتبة الخامسة وهي الأخيرة في سلسلة معوقات الجاهزية الالكترونية التي تم اقتراحها على الباحثين بنسبة **58.18%** ويمكن القول بأن ترتيب هذه العوامل المعيقة جاء بهذا الشكل للأسباب التالية إنه حتى في حالة غياب أي مشكل بالنسبة للعوامل الأربعة الباقية فإن عامل انقطاع التيار الكهربائي من شأنه أن يؤثر سلبا على مفعول العمل الإداري الالكتروني حيث كل الأعمال تتم باستخدام تكنولوجيا الاتصال والمعلومات وهي الأخير تصبح بلا فائدة كليا في غياب الكهرباء، وحتى في حضور كل العوامل الأخرى وتعطل شبكة الاتصال الالكتروني تتوقف المؤسسة عن متابعة خدماتها وتتأثر سيرورة العمل أيضا في حالة ما إذا كانت الشبكة تعاني من تذبذب في سرعة تدفقها وهو ما يؤثر بالسلب على السير الحسن للعمل أما تعطل الحاسوب في المرتبة ما قبل الأخيرة لأنه قليلا ما يحدث وفي حالة حدوثه يتم تصليح الأعطاب بسرعة كما أن المؤسسة تقوم بتحديث وسائل العمل دوريا لكن في المقابل صنفت أنظمة العمل القديمة في الرتبة الخامسة والأخيرة لكون الباحثين لا يرون أنها قديمة خاصة مع مسعى تحديث قطاع الخدمات وخضوعها للتعديل والتطوير المستمر لبرامج وأنظمة العمل حيث يتم تحميل الطبقات الجديدة للبرمجيات الخاصة بنظام التأمين الاجتماعي.

**5- نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الرئيسي:**

إن سعي المؤسسات العمومية لتعميم الحوكمة الالكترونية جاء من اجل القضاء على البيروقراطية في الإدارات الجزائرية وتعميم الشفافية والمصداقية والثقة وتقليل معدلات الفساد الإداري من خلال الرقابة والنزاهة. وقد ذهبت إجابات المدير ورؤساء المصالح الذين أجريننا معهم مقابلاتنا في نفس اتجاه الإجابة على أن الحوكمة الالكترونية بالنسبة لهم هي احدث أسلوب في التسيير ولا بد من تعميمه بالنظر إلى الفعالية وجودة الخدمات والسرعة في الأداء التي يقدمها في العمل اعتمادا على تكنولوجيات المعلومات والاتصال وشبكة الانترنت، حيث تتيح لهم فرصة الرقابة الالكترونية بما توفره من مزايا الإفصاح والمحاسبة والشفافية والمصداقية والاستقلالية في التعامل مع البيانات والمعلومات فالحوكمة الالكترونية هي الوسيلة الأكثر ضمانا للحد من الفساد الإداري والبيروقراطية في التعامل مع طالبي الخدمة. على انه لا بد قبل كل ذلك من امتلاك الرغبة السياسية في عصنة الإدارات و مسايرة التطورات العالمية من خلال توفير البنية التحتية اللازمة من وسائل مادية وإمكانات مالية تعكس الجاهزية الالكترونية لتطبيق هذا النظام إلى جانب الموارد البشرية المؤهلة لتبني هذه الإستراتيجية وتفعيلها على ارض الواقع من خلال إخضاعهم لدورات تدريب الكترونية متماشية مع التقدم التكنولوجي المستمر في برامج وأنظمة العمل الالكتروني حيث أكد أفراد العينة المعنيين بالمقابلة أن معوقات تفعيل إستراتيجية الإدارة الرقمية والحوكمة الالكترونية بصفة خاصة على مستوى مديرية الضمان الاجتماعي لولاية سكيكدة بصفة خاصة هي الانقطاعات المتكررة للشبكة والخلل في سرعة التدفق لشبكة الاتصال عبر الألياف البصرية وأحيانا الخلل أو العطب في برامج العمل الالكتروني لذلك لا بد من تجاوز هذه المعوقات بقصد امتصاص شكاوي المؤمنين اجتماعيا بسرعة وريح الوقت بالنسبة لجميع الأطراف وتوفير المعلومة في الزمن المناسب عبر سرعة الاتصال وتوفير الجهد ونقص الأخطاء وتقديم اداءات حسنة.

أما عن متغير **جودة الخدمات** فقد أجمعت العينة محل المقابلة على أنها تعني تحقيق أهداف التنظيم بالشكل الذي يخلق الرضا المشترك عن العمل والمخرجات التنظيمية الخدمائية بالنسبة للبيئة الداخلية والخارجية في نفس الوقت وذلك في ظل المراقبة العادية والالكترونية الصارمة والحيادية التي تسمح لها باتخاذ القرارات المناسبة بعيدا عن المركزية التي تعيق التكيف مع الأحداث الطارئة وذلك من خلال القيادة الديمقراطية لأنها أنجع أسلوب يعكس ثقافة الجودة في سلوك موظفي المؤسسة، وهو ما من شأنه المساهمة في الرفع من معدلات الرضا لدى العاملين وبالتالي انضباطهم، والتأكيد على ضرورة خضوع الموظفين لدورات تدريبية وتكوينية في مجال المعلوماتية دوريا لمواكبة التطور التكنولوجي وتمكينهم من التعامل مع البرمجيات المطورة باستمرار من اجل تحسين كفاءتهم عبر تقليل الأخطاء وسرعة الانجاز بالإضافة لضرورة القضاء على مشكل قلة الإمكانيات وسوء الاتصال والتواصل داخل المؤسسة.

**النتيجة العامة:** توصلت دراستنا هذه إلى وجود علاقة بين الحوكمة الالكترونية وجودة الخدمات بمديرية الضمان الاجتماعي لولاية سكيكدة حيث تكشف عن مساهمة العمل الالكتروني في عصنة قطاع الخدمات من خلال اختصار الوقت والجهد وتقليل التكلفة والإجراءات بمعنى القضاء على الفساد الإداري والبيروقراطية وتحديث الخدمات وجعلها أكثر جودة وأكثر استجابة لمتطلبات المتعاملين في إطار ترقية الإدارة العامة.

**3. الخاتمة:**

بعد ثبوت وجود علاقة بين الحوكمة الإلكترونية وجودة الخدمات بمديرية الضمان الاجتماعي لولاية سكيكدة، ولضمان ترسيخ هذه العلاقة وتعميم سياسة الحوكمة الالكترونية وتحقيق جودة الخدمات بالمؤسسات الإدارية الأخرى، لا بد من توفير الرأسمال البشري المؤهل والقادر على صياغة إستراتيجية تحقيق التنمية الإدارية المستدامة، والسهر على التنفيذ الفعال لأساليب العصنة والتحديث ومسايرة التطورات العالمية إلى جانب الجاهزية الالكترونية للارتقاء بمستوى الأداء الخدماتي إلى درجة الفعالية والجودة الشاملة، وكل هذا يتم في إطار نشر وتعزيز مفاهيم الأنسنة وأخلقه الإدارة والمسؤولية الاجتماعية، والإلتزام بتطبيق التوصيات التالية:

- 1-وضع إستراتيجية مستقبلية واضحة المعالم للتحديات التي تواجه الخدمات الالكترونية وتعميم الحوكمة الالكترونية، تكون محددة بإطار زمني تلتزم به كل المؤسسات والإدارات.
- 2-ضرورة رفع ميزانية عصرنة الإدارات العمومية وتكوين موارد بشرية قادرة على صياغة استراتيجيات وبرمجيات للعمل دون اللجوء لاستيراد البرامج والتكنولوجيا التي تصب دائما في خانة تعزيز التبعية والهيمنة.
- 3-تشجيع مهندسي الإعلام الآلي والبرمجة من اجل اختراع برامج حماية ووقاية حفاظا على امن المعلومات والانتقال إلى شبكة الجيل الخامس من الانترنت ذو التدفق العالي.
- 4-تمكين الإطارات الكفاءة القادرة على مسايرة التقدم العلمي والتكنولوجيا الرقمية لإدارة المعلومات والمعرفة مع تفعيل أسلوب المساءلة بناء على النتائج والرقابة الجادة للجميع.
- 5-إنشاء هيئة متخصصة في الإدارة الرقمية والتغطية الشبكية والارتقاء بالمستوى العام للتعامل مع الزبائن بما يعكس ثقافة الجودة في التعامل والأسلوب العصري في تقديم الخدمات وتجنب عراقيل الأداء الفعال.

#### 4. قائمة المراجع:

##### 1.الكتب:

- إبراهيم توهامي، هشام بوبكر، ناجي ليتيم، قضايا سوسيو-تنظيمية، سطيف: البدر الساطع للنشر والتوزيع، 2013، ط1.
- أنجوس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون)، الجزائر: دار القصبه للنشر، 2004، ط1.
- سعيد سبعون، حفصة جرادى، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، الجزائر: دار القصبه للنشر، 2012، ط1.
- مأمون الدرادكة، طارق شلي، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الأردن: دار الصفاء، 2008، ط1.
- محمد ابن مكرم ابن منظور، معجم لسان العرب، دار حياة التراث العربي، 1992، ط2.

##### 2.المقالات:

- جسور التواصل، نشرية دورية تعدها وتصدرها المديرية العامة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لعمال الأجراء، الجزائر، العدد04، أكتوبر2014.
- محمد عصام احمد، حسان ثابت جاسم، علاء احمد حسن، جاهزية الإدارات المحلية لاعتماد الحوكمة الالكترونية-دراسة حالة محافظة نينوى، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد93، 2012.
- نوفيل حديد، حنان كريط، الخدمات العمومية في ضوء تطبيق الإدارة الالكترونية-دراسة تقييمية للخدمات الالكترونية بموقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية، مجلة المؤسسة، العدد06، 2017.
- أبو بكر بوسالم، محمد بن ذهبية، صلاح الدين قدرى، دور الحوكمة الالكترونية في تحقيق استدامة الشركة، دراسة تحليلية. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي، (العدد 8). الجزء.02، 2017
- عمر قريد، ياسين بوبكر، القيمة المضافة لتفعيل الحوكمة الالكترونية بدل الحوكمة الكلاسيكية، في الصارف لاحتواء ظاهرة تبييض الأموال، دراسة مقارنة، مجلة الدراسات المالية والاقتصادية، جامعة حمة لخضر، الوادي، الجزائر، (العدد 10). الجزء02، 2017

-مولود حواس، رباح حمودي، أهمية جودة الخدمات في تحقيق ولاء المستهلك، دراسة حالة خدمات الهاتف النقال للوطنية للاتصالات الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، (العدد03)، 2013،

### 3. المدخلات:

-كريمة جلام، فعالية الحوكمة الالكترونية في ترقية الخدمة العمومية-مع الإشارة إلى حالة الجزائر، الملتقى الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الالكترونية-حالة البلدان العربية، 30، 29 أكتوبر 2014، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.

-وسيلة واعر، دور الحكومة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات الالكترونية-حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية الجزائرية، الملتقى الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الالكترونية-حالة البلدان العربية، 30، 29 أكتوبر 2014، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس الجزائر

-فتيحة بكطاش، أصيلة العمري، نحو تفعيل تطبيق آليات الحوكمة الالكترونية في تحقيق جودة خدمة الضمان الاجتماعي. مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الالكترونية-حالة البلدان العربية، 29، 30 أكتوبر، 2014، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.

### 5. هوامش:

<sup>1</sup> نوفيل حديد، حنان كريبط، الخدمات العمومية في ضوء تطبيق الإدارة الالكترونية-دراسة تقييمية للخدمات الالكترونية بموقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية، مجلة المؤسسة، العدد06، 2017، ص120.

<sup>2</sup> محمد عصام احمد، حسان ثابت جاسم، علاء احمد حسن، جاهزية الإدارات المحلية لاعتماد الحوكمة الالكترونية-دراسة حالة محافظة نينوى، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد93، 2012، ص287.

<sup>3</sup> كريمة جلام، فعالية الحوكمة الالكترونية في ترقية الخدمة العمومية-مع الإشارة إلى حالة الجزائر، الملتقى الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الالكترونية-حالة البلدان العربية، 30، 29 أكتوبر 2014، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، ص2.

<sup>4</sup> أبو بكر بوسالم، محمد بن ذهيب، صلاح الدين قدرى، دور الحوكمة الالكترونية في تحقيق استدامة الشركة، دراسة تحليلية. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي، (العدد8). الجزء02، 2017، ص264.

<sup>5</sup> عمر فريد، ياسين بو بكر، القيمة المضافة لتفعيل الحوكمة الالكترونية بدل الحوكمة الكلاسيكية، في الصارف لاحتواء ظاهرة تبيض الأموال، دراسة مقارنة، مجلة الدراسات المالية والاقتصادية، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر، (العدد10). الجزء02، 2017، ص266.

<sup>6</sup> فتيحة بكطاش، أصيلة العمري، فتيحة بكطاش، أصيلة العمري، نحو تفعيل تطبيق آليات الحوكمة الالكترونية في تحقيق جودة خدمة الضمان الاجتماعي. مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الالكترونية-حالة البلدان العربية، 29، 30 أكتوبر، 2014، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، ص8.

<sup>7</sup> مأمون الدرادكة، طارق شلي، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الأردن: دار الصفاء، 2008، ط1، ص12.

<sup>8</sup> محمد ابن مكرم ابن منظور، معجم لسان العرب، دار حياة التراث العربي، 1992، ط2، ص72.

<sup>9</sup> مأمون الدرادكة، طارق شلي، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الأردن: دار الصفاء، 2008، ط1، ص15.

- <sup>10</sup> مولود حواس، رابح حمودي، أهمية جودة الخدمات في تحقيق ولاء المستهلك، دراسة حالة خدمات الهاتف النقال للوطنية للاتصالات الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، (العدد03)، 2013، ص148.
- <sup>11</sup> وسيلة واعر، دور الحكومة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات الالكترونية-حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية الجزائرية، الملتقى الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الالكترونية-حالة البلدان العربية، 29،30 أكتوبر2014، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس الجزائرية، ص11.
- <sup>12</sup> إبراهيم توهامي، هشام بوبكر، ناجي لتيتم، قضايا سوسيو-تنظيمية، سطيف: البدر الساطع للنشر والتوزيع، 2013، ط1، ص108.
- <sup>13</sup> أنجس مورييس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون)، الجزائر: دار القصبية للنشر، 2004، ط1، ص197.
- <sup>14</sup> سعيد سبعون، حفصة جرادي، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، الجزائر: دار القصبية للنشر، 2012، ط1، ص175.
- <sup>15</sup> جسور التواصل، نشرية دورية تعدها وتصدرها المديرية العامة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، الجزائر، العدد04، أكتوبر2014، ص10.