



المدة: ساعتان  
يوم: 18 جانفي 2026م

السنة الأولى ماستر  
تخصص: إدارة مالية

## امتحان الدورة العادية لمادة الإدارة الإلكترونية

الجزء الأول: استثمر المعارف النظرية للإجابة على ما يلي (07 نقاط)

تعدّ الإدارة الإلكترونية ركيزة أساسية في التحول المؤسسي الحديث، غير أنّ نجاحها لا يتحقق فقط بامتلاك البنية التحتية الرقمية. انطلاقاً من دراستك، فسّر العناصر الأربعة التي تُشكّل "منظومة نجاح الإدارة الإلكترونية" مبيّناً:

- وظيفة كل عنصر.
- العلاقة التكاملية بين هذه العناصر.
- خطأ شائع في تطبيق كل عنصر (مثلاً: سوء فهم الجانب البشري أو تجاهل الجانب الأمني).

الجزء الثاني: بناءً على قدرتك على التحليل وحل المشكلات الإدارية، أجب على ما يلي: (08 نقاط).

تواجه المؤسسات المالية الجزئية صعوبات في رقمنة معاملاتها بسبب ضعف التنسيق بين الهياكل، والبيروقراطية الورقية، ومحدودية الثقافة الرقمية لدى الموظفين.

المطلوب:

1. حلّل هذه المعوقات وصنّفها إلى (بشرية - تنظيمية - تقنية - قانونية).
2. اقترح لكل فئة إجراءين واقعيين للتغلب عليها في إطار التحول الرقمي.
3. ناقش بإيجاز دور القيادة الإدارية في ضمان نجاح هذا التحول.

الجزء الثالث: التطبيق العملي والتوظيف الرقمي (05 نقاط)

افترض أنّك مكلف من طرف وزارة المالية بإعداد مقترح لتطوير منصة إلكترونية وطنية لتسيير الملفات المالية والضريبية.

المطلوب:

1. اختر نموذجاً لمنصة إلكترونية دولية مشابهة وبيّن سبب اختيارك لها.
2. صف بإيجاز بنية المنصة المقترحة (المستخدمون - الواجهات - الخدمات الأساسية).
3. اقترح آلية لمتابعة الأداء وضمان الأمن المعلوماتي دون تعقيد الإجراءات الإدارية.

انتهى

بالتوفيق والنجاح

أستاذ المادة: أ.د. بوالريحان فاروق

جامعة عبد الحفيظ بوصوف - ميله  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

المدة: ساعتان  
يوم: 18 جانفي 2026م

السنة الأولى ماستر  
تخصص: إدارة مالية

## التصحيح النموذجي لامتحان الدورة العادية لمادة الإدارة الإلكترونية

الجزء الأول: استثمر المعارف النظرية للإجابة على ما يلي (07 نقاط)

تعد الإدارة الإلكترونية ركيزة أساسية في التحول المؤسسي الحديث، غير أن نجاحها لا يتحقق فقط بامتلاك البنية التحتية الرقمية. انطلاقاً من دراستك، فسّر العناصر الأربعة التي تُشكّل "منظومة نجاح الإدارة الإلكترونية" مبيّناً:

- وظيفة كل عنصر.
- العلاقة التكاملية بين هذه العناصر.
- خطأ شائع في تطبيق كل عنصر (مثلاً: سوء فهم الجانب البشري أو تجاهل الجانب الأمني).

◇ الإجابة النموذجية التفصيلية:

النقاط	الخطأ الشائع	الشرح الأكاديمي (الوظيفة + العلاقة التكاملية)	العنصر
1.5	التركيز على شراء الأجهزة دون تطوير الأنظمة أو تدريب المستخدمين عليها.	يمثل الأساس المادي للإدارة الإلكترونية، ويشمل البنية التحتية الرقمية من أجهزة وشبكات وبرمجيات تدعم أتمتة العمل وتحسين كفاءة الأداء. يتكامل مع العنصر البشري الذي يُشغله ويستثمره لتحقيق الفعالية.	1. الجانب التقني (Technological Aspect)
2	اعتبار التكنولوجيا بديلاً عن العنصر البشري، مما يولد مقاومة للتغيير.	يُعد المحرك الرئيسي للنظام الإلكتروني، من خلال تكوين الكفاءات الرقمية، وتبني ثقافة التغيير، وتفعيل التواصل الداخلي. يتكامل مع الجوانب التقنية والتنظيمية لتحويل التكنولوجيا إلى أداء فعلي.	2. الجانب البشري (Human Aspect)
2	نقل الإجراءات الورقية كما هي إلى النظام الإلكتروني دون تبسيطها أو إعادة تصميمها.	يهدف إلى إعادة هندسة الإجراءات، تبسيط المساطر، وتحديث القوانين الإدارية بما يتناسب مع البيئة الرقمية. يشكّل الإطار الذي يوحد العمل التقني والبشري داخل المؤسسة.	3. الجانب التنظيمي (Organizational Aspect)
1.5	الاعتماد على حلول تقنية دون وجود تشريعات أو سياسات أمن معلومات واضحة.	يؤمن النظام ضد المخاطر الرقمية من خلال حماية البيانات، المصادقة الإلكترونية، وضمان الخصوصية القانونية. يتكامل مع باقي العناصر لتوفير الثقة والاستدامة في المعاملات الإلكترونية.	4. الجانب الأمني والقانوني (Security & Legal Aspect)
7 نقاط	—	—	المجموع

## الجزء الثاني: بناءً على قدرتك على التحليل وحل المشكلات الإدارية، أجب على ما يلي: (08 نقاط).

تواجه المؤسسات المالية الجزائرية صعوبات في رقمنة معاملاتها بسبب ضعف التنسيق بين الهياكل، والبيروقراطية الورقية، ومحدودية الثقافة الرقمية لدى الموظفين.

المطلوب:

4. حلل هذه المعوقات وصنّفها إلى (بشرية – تنظيمية – تقنية – قانونية).
5. اقترح لكل فئة إجراءين واقعيين للتغلب عليها في إطار التحول الرقمي.
6. ناقش بإيجاز دور القيادة الإدارية في ضمان نجاح هذا التحول.

### ◇ الإجابة النموذجية التفصيلية:

النقاط	الإجراءات الواقعية المقترحة (الحلول العملية)	تحليل المعوقات (الواقع الإداري)	الفئة
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ تنظيم برامج تدريب وتكوين تدريجي على الأنظمة الرقمية.</li> <li>◆ إشراك الموظفين في مراحل التصميم والتنفيذ لتعزيز الانتماء والتحفيز.</li> </ul>	تتعلق بعوامل المقاومة الداخلية: الخوف من فقدان الوظيفة، ضعف الثقافة الرقمية، غياب الحافز للتغيير.	1. بشرية (Human Barriers)
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ تبسيط الهيكل الإداري وتقليص المستويات الهرمية.</li> <li>◆ إنشاء لجنة رقمية مركزية لتوحيد الرؤية وتسريع القرارات.</li> </ul>	تنبع من تعقيد الهيكل الإداري، بطء اتخاذ القرار، وضعف التنسيق بين المصالح الإدارية.	2. تنظيمية (Organizational Barriers)
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ تحديث التجهيزات التقنية والربط الشبكي الداخلي.</li> <li>◆ اعتماد حلول رقمية سحابية مرنة مع بروتوكولات أمن قوية.</li> </ul>	تشمل ضعف البنية التحتية الرقمية، غياب الأنظمة المتكاملة، ومحدودية الأمن السيبراني.	3. تقنية (Technological Barriers)
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ إصدار قوانين خاصة بالتحول الرقمي والمعاملات الإلكترونية.</li> <li>◆ وضع إطار قانوني لحماية البيانات الشخصية والسرية المهنية.</li> </ul>	تتمثل في غياب النصوص القانونية المنظمة للمعاملات الإلكترونية والتوقيع الرقمي.	4. قانونية (Legal Barriers)
1	القيادة الرقمية هي العنصر الضامن لتوحيد الرؤية وتجاوز المقاومة الداخلية. من وظائفها: - تحفيز العاملين على التغيير. - ربط الأهداف الفردية بالمؤسسية. - المتابعة المستمرة للتطبيق عبر تواصل فعال وتحفيز إيجابي.		دور القيادة الإدارية (Leadership Role)
—			المجموع

## الجزء الثالث: التطبيق العملي والتوظيف الرقمي (05 نقاط)

افتراض أنك مكلف من طرف وزارة المالية بإعداد مقترح لتطوير منصة إلكترونية وطنية لتسيير الملفات المالية والضريبية.  
المطلوب:

4. اختر نموذجًا لمنصة إلكترونية دولية مشابهة وبيّن سبب اختيارك لها.
5. صف بإيجاز بنية المنصة المقترحة (المستخدمون – الواجهات – الخدمات الأساسية).
6. اقترح آلية لمتابعة الأداء وضمان الأمن المعلوماتي دون تعقيد الإجراءات الإدارية.

◊ الإجابة النموذجية التفصيلية:

رقم السؤال	العنصر	الإجابة النموذجية المختصرة (الشرح الأكاديمي + التفصيل المنطقي)	النقاط
1	النموذج الدولي المختار	يُستحسن اعتماد تجربة منصة "Estonia e-Tax Board" كنموذج مرجعي، نظرًا لنجاحها في ربط النظام الضريبي بالهوية الرقمية الوطنية، وسهولة استخدامها من طرف الأفراد والمؤسسات . <b>سبب الاختيار:</b> لأنها تمكّنت من تقليص زمن معالجة الملفات إلى دقائق، وتعدّ من أكثر النماذج كفاءة في الشفافية وحماية البيانات المالية.	1.5
2	بنية المنصة المقترحة (المستخدمون – الواجهات – الخدمات الأساسية)	◊ <b>المستخدمون:</b> ثلاث فئات رئيسية – (الإداريون) تسيير الملفات ومتابعة الأداء، (المؤسسات) إرسال التصريحات وتتبع المعاملات، (المواطنون) الاطلاع على وضعهم الجبائي والدفع الإلكتروني ◊ <b>الواجهات:</b> لوحة تحكم موحدة تدعم العربية والفرنسية، مع تصميم مبسط لسهولة التصفح ◊ <b>الخدمات الأساسية:</b> التصريح الضريبي الإلكتروني، الدفع عبر الإنترنت، تتبع حالة الملفات، طلب المواعيد، والمراسلة الإلكترونية الآمنة.	2
3	آلية المتابعة وضمان الأمن المعلوماتي دون تعقيد الإجراءات	◊ <b>متابعة الأداء:</b> عبر Dashboard ديناميكي يوضح مؤشرات الأداء اليومية (عدد الملفات، نسب الإنجاز، التأخيرات) . ◊ <b>الأمن المعلوماتي:</b> اعتماد التشفير (SSL) ، المصادقة الثنائية (2FA) ، ونظام نسخ احتياطي تلقائي للبيانات. ◊ <b>مبدأ التبسيط:</b> توحيد الدخول باستخدام الهوية الرقمية الوطنية لتجنب التعقيد الإداري وضمان سهولة النفاذ الآمن.	1.5
المجموع	—	—	5 نقاط

- التوزيع العام للعلامات (20/20) :

نوع الكفاءة	النقاط	رقم السؤال	الكفاءة
معرفية (نظرية)	7	الجزء الأول	C1
تحليلية – حل المشكلات	8	الجزء الثاني	C2
تطبيقية – رقمية	5	الجزء الثالث	C3
—	20/20	—	المجموع النهائي

انتهى

بالتوفيق والنجاح

أستاذ المادة: أ.د. بوالريحان فاروق