

جامعة غرداية
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



دور الرقمنة في تطور أداء المؤسسات الخدمية في الجزائر
دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي غرداية

مذكره مقدمه لاستكمال متطلبات نيل شهاده ماستر اكاديمي في العلوم السياسية
تخصص تنظيم سياسي وإداري

إعداد الطالبة: عوف سهيلة
إشراف الأستاذ: د. سويقات عبد الرزاق

لجنة المناقشة: نوقشت بتاريخ: 2025/..../..م

لقب واسم الأستاذ	الرتبة	الجامعة	الصفة
حكيم سمير	دكتور	جامعة غرداية	رئيساً
سويقات عبد الرزاق	دكتور	جامعة غرداية	مشرفاً مقررأ
بن عودة ملين	بروفيسور	جامعة غرداية	عضواً مناقشأ

الموسم الجامعي: 2025/2024



شهادة تصحيح المذكرة

يشهد الأستاذ م. سليم سمار بصفته (رئيسا أو مناقشا)
في لجنة المناقشة لمذكرة الماستر للطالب (ة) : عوف سهيلة
رقم التسجيل: 2302953333 ميدان: الحقوق والعلوم السياسية
شعبة: العلوم السياسية التخصص: تنظيم سياسي وإداري الموسم الجامعي: 2024-2025

أن المذكرة المعنونة بـ
دور الرقمنة في تطوير أداء المؤسسات الخدمية في الجزائر
دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي غرداية
تم تصحيحها من طرف الطالب وهي صالحة للإيداع.

إمضاء الأستاذ المكلف بمتابعة التصحيح (رئيس اللجنة أو الممتحن)

..... د. سليم سمار رئيس اللجنة المناقشة

غرداية في: 2024/06/12



رئيس قسم العلوم السياسية
أ. بصير طسارق

ملاحظة: تودع هذه الوثيقة على مستوى القسم

جامعة غرداية
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



دور الرقمنة في تطور أداء المؤسسات الخدمية في الجزائر
دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي غرداية

ذكره مقدمه لاستكمال متطلبات ميل شهاده ماستر اكاديمي في العلوم السياسية

تخصص تنظيم سياسي وإداري

إشراف الأستاذ:

د. سويقات عبد الرزاق

إعداد الطالبة:

عوف سهيلة

لجنة المناقشة: نوقشت بتاريخ: 2025/..../..م

الصفة	الجامعة	الرتبة	لقب واسم الأستاذ
رئيساً	جامعة غرداية	دكتور	حكيم سمير
مشرفاً مقررأ	جامعة غرداية	دكتور	سويقات عبد الرزاق
عضواً مناقشأ	جامعة غرداية	بروفيسور	بن عودة لمين

الموسم الجامعي: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى روح والدي الغالية، رحمها الله، التي غادرت الحياة وتركت في نفسي أثرًا لا يُمحى، والتي كان لدعواتها الأثر البالغ في مسيرتي، أهدي هذا العمل وفاءً وامتنانًا لروحها الطاهرة.

إلى والدي الكريم، إلى والدي العزيز، سندي الأول ومصدر قوتي، أهدي ثمرة جهدي تقديرًا لعطائك ودعمك المستمر.

إلى زوجي العزيز، الذي كان لي خير معين وداعم طوال فترة إنجاز هذا العمل، شكرًا لصبرك، لتفهمك، ولمساندتك المتواصلة.

إلى إخوتي وأخواتي الكرام والكريمات، الذين كانوا لي دومًا السند الحقيقي والمحفز على الاستمرار، أهديكم هذا العمل بكل فخر واعتزاز.

إلى عائلة زوجي، شكرًا لوقوفكم إلى جانبي، ولتشجيعكم الذي كان له بالغ الأثر في تجاوزي للصعوبات.

إلى أستاذي المشرف، الذي أكنّ له كل التقدير والاحترام، لما قدّمه من توجيه علمي ونقد بناء، أسهم بشكل كبير في إخراج هذا العمل إلى صورته النهائية.

والى الدكتور بوداود احمد لدعمه وإرشاده لي

وإلى كل من قدّم لي دعمًا معنويًا أو علميًا، مهما كان حجمه، أخصّهم بجزيل الشكر والامتنان.

لكم جميعًا، أهدي هذا العمل المتواضع، راجيةً أن يرقى إلى تطلعاتكم.

شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

اشكر لله - عز وجل - الذي أنار لي الدرب، وفتح لي أبواب العلم وأمدني بالصبر والإرادة لإتمام هذه الرسالة، فله الحمد والشكر حمداً طيباً مباركاً يليق بجلاله، ومن باب قول المصطفى صل الله عليه وسلم "لا يشكر الله من لا يشكر الناس".

يمثل إعداد هذه المذكرة خطوة مهمة في المسار الأكاديمي، وقد تطلّب ذلك جهداً مستمراً وتعاوناً من عدد من الأساتذة الذين كان لتوجيهاتهم أثر واضح في إنجاز هذا العمل.

أتوجه بالشكر إلى أستاذي المشرف سويقات عبد الرزاق على ما قدّمه من ملاحظات وتوجيهات طيلة فترة إعداد هذه المذكرة، والتي ساعدتني في تصويب مسار البحث وتنظيم مراحلها.

كما أعبر عن شكري للدكتور بوداود أحمد على ما قدّمه من دعم وتيسير خلال فترة الإنجاز، وهو ما كان له دور إيجابي في سير العمل.

أشكر كل من ساهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في دعم هذا المشروع، متمنياً أن يحقق الفائدة المرجوة.

ملخص الدراسة

جاءت هذه الدراسة بهدف الوصول إلى أثر الرقمنة ومقتضيات تطبيقاتها المختلفة (الاستراتيجية، التنظيم الموارد البشرية) في تحسين أبعاد مستوى أداء الخدمات المقدمة من قبل مؤسسة الضمان الاجتماعي بولاية غرداية، متمثلة في أبعاد: (بعد الاعتمادية ، بعد الرضا ، بعد الضمان) وقد اعتمدت في الدراسة ومضمونها على المنهج الوصفي لتوصيف الجانب المفاهيمي، والمنهج التحليلي في تحليل الجانب التطبيقي للدراسة، حيث تم الاعتماد على استمارة الاستقصاء أداء لجمع البيانات الأولية، فقد تم توزيع عدد (168) استمارة، وبعد جمعها وفحصها تبين أن عدد (139) استمارة فقط صالحة للتحليل الإحصائي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة ارتباط قوية بين متطلبات تطبيق التحول الرقمي مجمعة، وتحسين مستوى أداء الخدمة المقدمة داخل وحدات المرور، بالإضافة إلى تقديم تصور مقترح لخطوات التحول الرقمي في المنظمات العامة الخدمية، كما أوصت الدراسة في ختامها بضرورة تنفيذ المشروع القومي للتحول الرقمي باعتباره أداة استراتيجية لتعزيز الحوكمة الرشيدة وتحقيق التنمية المستدامة، وتحديث مؤسسات الدولة بما يساهم في تعزيز كفاءة الأداء الحكومي والانفتاح على متطلبات الاقتصاد الرقمي .

كلمات مفتاحية: الرقمنة، أداء المؤسسة، الضمان الاجتماعي.

ABSTRACT

This study aimed to examine the impact of digitization and the requirements of its various applications—namely strategic, organizational, and human resource-related—on improving the dimensions of service performance delivered by the Social Security Institution in the Wilaya of Ghardaia. The performance dimensions under consideration included reliability, customer satisfaction, and assurance.

The study employed a descriptive methodology to address the conceptual framework and an analytical approach to investigate the applied aspect. A structured questionnaire was used as the primary tool for collecting data. A total of 168 questionnaires were distributed; following collection and validation, 139 questionnaires were deemed suitable for statistical analysis.

Key findings indicated a strong correlation between the combined requirements of digital transformation and the enhancement of service performance within operational units. Furthermore, the study proposed a framework for implementing digital transformation in public service organizations. contribute to enhancing government performance efficiency and aligning with the evolving demands of the digital economy.

In its conclusion, the study recommended the adoption of a national digital transformation initiative as a strategic instrument to promote good governance, achieve sustainable development, and modernize state institutions. This would.

Keywords: Digitization, Institutional Performance, Social Security.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	إهداء
	كلمة شكر وعرفان
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-و	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة
10	المبحث الأول: مفهوم الرقمنة
10	المطلب الأول: نشأة وتعريف الرقمنة
11	الفرع الأول: نشأة الرقمنة
13	الفرع الثاني : تعريف الرقمنة
16	المطلب الثاني: أهمية الرقمنة وأهدافها
16	الفرع الأول: أهداف الرقمنة
17	الفرع الثاني: أهمية الرقمنة
18	الفرع الثالث: أنواع الرقمنة
19	المطلب الثالث: أثر الرقمنة على جودة الخدمات العمومية
19	الفرع الأول: مردودية الخدمة العمومية
19	الفرع الثاني: انعكاسات وظائف الرقمنة على جودة الخدمة العمومية
20	الفرع الثالث: سير الخدمة في الإدارة العمومية وفق نظام الرقمنة
22	المبحث الثاني: ماهية المؤسسات الخدمية ومعايير قياس أدائها
22	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الخدمائية
22	الفرع الأول: أنواع المؤسسات الخدمائية
24	الفرع الثاني : خصائص المؤسسات الخدمائية
24	الفرع الثالث: سمات وتصنيف المؤسسة الخدمائية

26	المطلب الثاني: مفهوم الأداء المؤسسي
26	الفرع الأول: تعريف الأداء المؤسسي
27	الفرع الثاني: تحسين الأداء المؤسسي
27	الفرع الثالث: الجدارة ومستوى الأداء
28	المطلب الثالث: معايير قياس الأداء في المؤسسة الخدمية
28	الفرع الأول: مفهوم الأداء
31	الفرع الثاني: تقييم الأداء المؤسسي
32	الفرع الثالث: أنواع الأداء المؤسسي
37	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دور الرقمة في تطوير أداء مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لولاية غرداية دراسة ميدانية	
40	المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الضمان الاجتماعي و التعريف بمؤسسة غرداية
40	المطلب الأول : مراحل التطور التاريخي للضمان الاجتماعي بالجزائر
40	الفرع الأول: مرحلة الاستعمار الفرنسي
41	الفرع الثاني: مرحلة ما بعد الاستقلال إلى غاية سنة 1983
44	الفرع الثالث: مرحلة ما بعد سنة 1983
46	المطلب الثاني: مؤسسة الضمان الاجتماعي بولاية غرداية
46	الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة
47	الفرع الثاني: التنظيم الإداري للصندوق وكالة ولاية غرداية
48	الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لوكالة ولاية غرداية
56	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة
56	المطلب الأول: منهج الدراسة
56	الفرع الأول: مجتمع الدراسة وعينتها
60	الفرع الثاني: أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
61	المطلب الثاني: المعالجة الإحصائية المستخدمة
61	الفرع الأول: أساليب الدراسة
62	الفرع الثاني: اختبارات الصدق والثبات وملائمة النموذج الإحصائي

63	الفرع الثالث: صدق أداة الدراسة وثباتها
67	المطلب الثالث: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
67	الفرع الأول: تحليل بيانات الدراسة
73	الفرع الثاني: اختبار فرضية الدراسة ونتائج الدراسة
77	خلاصة الفصل
65	خلاصة الفصل
72	الخاتمة
74	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أبعاد المنظمة	30
02	الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء	32
03	الأداء الداخلي والخارجي	34
04	الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء	46
05	مراكز الدفع التابعة لوكالة غرداية	47
06	الهيكل التنظيمي للصندوق الوكالة الولائية غرداية	55
07	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي	57
08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي	57
09	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	58
10	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	59

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	معايير الأداء وفق المدى الزمني	31
02	تصنيف موظفي الصندوق الوكالة الولائية غرداية	47
03	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي	57
04	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	58
05	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	59
06	يوضح توزيع الفقرات حسب الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل	61
07	يوضح مقياس ليكرت الخماسي	61
08	يوضح قيم معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني والدلالة الإحصائية لكل منها	64
09	يُبين قيم معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث والدلالة الإحصائية المرتبطة بها	65
10	يُبين قيم معاملات الارتباط والدلالة الإحصائية لكل فقرة على حدة	65
11	يُظهر قيم معاملات الارتباط والدلالة الإحصائية لكل فقرة على حدة	66
12	يوضح معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)	67
13	يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغير التجهيزات	68
14	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الأداء	69
15	يوضح المتوسطات الحسابية و الانحراف المعيارية لمتغير التجهيزات	70
16	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير رضا المرضى	71
17	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التسيير الإداري	72
19	يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	74
20	يوضح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	74

مقدمة

شهد العالم تحولات عميقة مست مختلف الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية، تمثلت أبرزها في الثورة التكنولوجية والتطور المتسارع في تقنيات المعلومات والاتصال، الأمر الذي فرض على الدول مراجعة نمط إدارتها للخدمات العمومية. فقد أصبحت جودة الخدمات العامة مؤشراً أساسياً على كفاءة الدولة وشرعية مؤسساتها، خاصة في ظل تزايد مطالب المواطنين وتعاضلهم بحقوقهم، مما جعل من تطوير الأداء العام أولوية في السياسات الحكومية وفي ظل اشتداد المنافسة الدولية والعولمة التكنولوجية، لم يعد من الممكن تحقيق التميز المؤسسي دون تبني نماذج حوكمة حديثة تضع المواطن في صلب العملية التنموية، وتجعل من الجودة والفعالية في تقديم الخدمة العمومية أداة لتعزيز الثقة في المؤسسات السياسية. ومن هنا جاء الاهتمام المتزايد بإصلاح الإدارة العمومية، حيث لم يعد تقديم الخدمة كافياً، بل أصبح من الضروري إضفاء بعد نوعي يتمثل في الاستجابة لتطلعات المواطن ورفع مستوى الشفافية والمساءلة. وقد اتجهت العديد من الدول إلى اعتماد التحول الرقمي كخيار استراتيجي يهدف إلى تعزيز البنية المؤسساتية وتطوير علاقة الدولة بالمجتمع، من خلال رقمنة الخدمات العمومية، مما يسهم في الحد من البيروقراطية، وتقوية فعالية السياسات العامة، وتحقيق العدالة في الولوج إلى الخدمة.

إن الرقمنة، في هذا السياق، لم تعد مجرد أداة تقنية، بل أصبحت مدخلاً أساسياً لإرساء حوكمة رشيدة وتحقيق التنمية السياسية المستدامة.

وفي ضوء التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجال التكنولوجيا الرقمية، تعكس التجربة الجزائرية توجهاً استراتيجياً نحو إدماج الرقمنة ضمن سياساتها العمومية، لاسيما في قطاع الخدمات الصحية والاجتماعية، باعتبارها من الركائز الأساسية لضمان استقرار ورفاه المجتمع. فقد أدركت الدولة الجزائرية أهمية التحول الرقمي كرافعة أساسية لتحديث الإدارة وتحسين فعالية مؤسساتها، وهو ما تُرجم على أرض الواقع من خلال إنشاء المحافظة السامية للرقمنة، التي تُعد أداة محورية في تنفيذ الرؤية الوطنية للتحول الرقمي.

وفي هذا السياق، شرعت الحكومة في توسيع نطاق الرقمنة ليشمل مختلف القطاعات الحيوية، وعلى رأسها قطاع الضمان الاجتماعي، من خلال تطوير بنى تحتية رقمية آمنة تتيح تبادل البيانات ومعالجة المعاملات المالية.

عن بُعد. وقد تم إطلاق منصات إلكترونية مخصصة لتأمين وتسريع عمليات تحويل المستحقات المالية لفائدة المؤمنين اجتماعياً وذوي الحقوق، وذلك في إطار إستراتيجية شاملة تهدف إلى عصنة القطاع، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وتقليص الاحتكاك المباشر بين المواطن والإدارة، بما يعزز من الشفافية والفعالية. إن هذه الخطوات تعكس تحولاً جوهرياً في مقاربة الدولة الجزائرية لإدارة الشأن العام، حيث لم تعد تقتصر على تقديم الخدمة، بل تسعى إلى بناء حوكمة رقمية قادرة على مواكبة التحولات الدولية، والاستجابة لمتطلبات التنمية الوطنية، وترسيخ الثقة بين الدولة والمواطن.

أولاً: إشكالية الدراسة

• الإشكالية الرئيسية:

على ضوء ما سبق تأتي الإشكالية الرئيسية على النحو الآتي:

إلى أي مدى أثرت الرقمنة في تطوير أداء مؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية غرداية؟

ويندرج تحت هذه الإشكالية تساؤلات فرعية :

- هل مستوى التجهيزات في مؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية غرداية بما يتماشى ومتطلبات التحول الرقمي أثر في تطور الأداء؟
- هل مستوى أداء الموظفين أثر في تطوير أداء مؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية غرداية؟
- هل هناك سرعة في إنجاز المتطلبات الخدمية على مستوى مؤسسة الضمان الاجتماعي بولاية غرداية؟
- هل زبائن مؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية غرداية راضون على مستوى أداء المؤسسة؟
- هل هناك تطور في مستوى التسيير الإداري بمؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية غرداية؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

• الفرضية الرئيسية:

تنطلق دراستنا هذه من الفرضية الرئيسية التالية :

- التحول الرقمي أثر على تطوير أداء مؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية غرداية.

• الفرضيات الفرعية:

- تلعب التجهيزات التقنية والبنية التحتية دورًا مؤثرًا في تحسين أداء مؤسسة الضمان الاجتماعي بولاية غرداية.
- يساهم أداء الموارد البشرية في تطور مستوى أداء مؤسسة الضمان الاجتماعي بولاية غرداية.
- تُعد سرعة إنجاز الخدمات عاملاً أساسيًا في رفع مستوى أداء مؤسسة الضمان الاجتماعي بولاية غرداية.
- يُعد رضا الزبائن من العوامل المؤثرة في تطور مستوى أداء مؤسسة الضمان الاجتماعي بولاية غرداية.
- يساهم التسيير الإداري في تحسين مستوى أداء مؤسسة الضمان الاجتماعي بولاية غرداية.

ثالثا: هدف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحليل كيفية مساهمة الرقمنة في تطوير أداء مؤسسة الضمان الاجتماعي بولاية غرداية، يركز التحليل على استخدام الأنظمة والتطبيقات الحديثة، فضلا عن بيان أثر الرقمنة على الأداء الحالي والمستقبلي للمؤسسة بالإضافة إلى تحديد العوامل التي قد تؤثر على تطبيق الرقمنة في مؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية غرداية. كما يهدف البحث أيضا إلى:

- تقديم إطار فكري ونظري متعلق بالرقمنة والأداء.

- الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على باقي المؤسسات الخدمية لتطبيق الرقمنة في جميع المستويات.

رابعاً: أهمية البحث.

تكمن أهمية الدراسة في أمها تناول موضوعاً كان ولما يزل أحد الموضوعات المتحددة وذات أهمية بالغة للدول وحكوماتها، وهو التحول من الحكومات التقليدية إلى الحكومات الإلكترونية التي تقدم الخدمات الحكومية إلكترونياً. كما يمكن تحديد أهمية هذه الدراسة من خلال:

- التأكد من أثر الرقمنة على أداء الموظفين بمؤسسة الضمان الاجتماعي لغرداية ورفع كفاءتهم وانعكاسها على الأداء العام للمؤسسة.

- من شأن الدراسة أن تساهم في توفير جزء من المعرفة للطلبة والباحثين، من خلال أن تكون مرجعاً في ظل تركيز الدراسات على موضوعات الرقمية والتحول الرقم.

تنبع أهمية هذه الدراسة من طبيعة الموضوع الذي تناوله، إذ يتمحور حول التحول الرقمي في المؤسسات العمومية، والذي يُعد من أبرز التوجهات المعاصرة التي تسعى الحكومات الحديثة إلى تبنيها ضمن مساعيها لإرساء مبادئ الحوكمة الرشيدة، وتعزيز الشفافية، وتقديم خدمات أكثر كفاءة للمواطنين. فالانتقال من نموذج الإدارة التقليدية إلى نموذج الحكومة الإلكترونية ليس مجرد خيار تقني، بل هو خيار استراتيجي يعكس تطوراً في أنماط التسيير العمومي، ويعكس رغبة الدول في تحسين جودة الخدمات العمومية والارتقاء بأداء مؤسساتها¹.

وفي هذا الإطار، تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تركز على دراسة تطبيقات الرقمنة داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي بولاية غرداية، باعتبارها من المؤسسات التي تشكل صلة مباشرة بين الإدارة والمواطن، ومن خلال تحليل أثر هذا التحول الرقمي على أداء الموظفين، وفعالية التسيير، ومستوى جودة الخدمات المقدمة، يمكن استنتاج مدى نجاعة الرقمنة كأداة لإصلاح الإدارة العمومية ورفع كفاءتها التشغيلية.

ومن جهة أخرى، تُساهم الدراسة في سد فراغ بحثي نسبي في الأدبيات الجزائرية التي تناولت الرقمنة في بعدها المؤسسي المحلي، خاصة في سياق مؤسسات الضمان الاجتماعي، التي تمثل إحدى أبرز أدوات الدولة في تطبيق السياسات الاجتماعية وبالتالي، فإن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تُعد مرجعاً علمياً ومصدراً للمعلومات للباحثين والدارسين في مجالات الإدارة العامة، والتحول الرقمي، والإصلاح الإداري، كما يمكن أن تُسهم في تقديم توصيات عملية لصنّاع القرار في سبيل تعزيز كفاءة المؤسسات وتحسين علاقتها بالمواطن.

¹ -Manuel Castells, **the Rise of the Network Society**, 2nd ed. (Oxford: Wiley-Blackwell, 2010), pp 440–455.

خامسا: الإطار الزمني والمكاني للدراسة.

أ) الإطار الزمني: تمت هذه الدراسة في الموسم الجامعي 2024-2025.

ب) الإطار المكاني: حدد الإطار المكاني لهذه الدراسة في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي على مستوى ولاية غرداية.

سادسا: منهجية الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتنا التي سبق الإشارة إليها، ومن ثم يمكن الوصول إلى مؤشرات تعكس لنا واقع أثر الرقمية على تطوير الأداء بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بغرداية استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي أيضا للتعرف على مجتمع الدراسة وخصائصه، والبحث في أسباب بعض النتائج؛ بهدف التوصل لمقترحات يمكن العمل بها مستقبلا، تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة وتحليل بيانات الدراسة، حيث استُخدم معامل "كرونباخ ألفا" لقياس ثبات أداة الدراسة ومدى اتساق فقراتها. كما تم توظيف التكرارات والنسب المئوية في وصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة. ولتحليل مستويات المتغيرات المدروسة، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس درجة التوافر والتشتت، كما تم استخدام اختبار (T-Test) للعينات المستقلة لتحليل الفروق بين مجموعتين حسب بعض الخصائص الشخصية، واختبار التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لتحليل الفروق بين أكثر من فئتين ضمن نفس الخصائص.

سابعا: الدراسات السابقة.

• الدراسة الأولى : دراسة شريهان 2016 بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة نحو استخدام الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي.

تكون مجتمع الدراسة من جميع العمال الإداريين المتواجدين في فرع المؤسسة محل الدراسة، البالغ عددهم 60 واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، حيث تم توزيع الاستبيانات عليهم جميعا وذلك عبر زيارات ميدانية وتم الاستفادة من 50 استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية، واستخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب من بينها: مقاييس الإحصاء الوصفي، معامل الانحدار، والتحليل الانحدار البسيط، تحليل التباين، اختبار (T) لعينات المستقلة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها إن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع

بسكرة جاء مرتفعاً، وكذلك مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة وذلك عند مستوى الدلالة 0.05.

- **الدراسة الثانية:** دراسة الباحثة غادة حسين صالح "تحديات الثورة العلمية التكنولوجية المعاصرة، وأثرها على إعاقة تنمية الموارد البشرية في دولة الإمارات العربية المتحدة، مذكرة نيل شهادة الماجستير في علوم التجارة كلية التجارة، جامعة عين شمس القاهرة جمهورية مصر العربية".

هدفت هذه الدراسة إلى التوصل إلى المعطيات التي تساعد في صياغة سياسات إدارة وتنمية الموارد البشرية في دولة الإمارات العربية المتحدة، التي تمكنها من استيعاب القدرة على التفاعل المستمر مع النتائج الاقتصادية والاجتماعية والإدارية للثورة الرقمية، وتعظيم النواحي الإيجابية لهذه النتائج ومقاومة الآثار السلبية مع الحفاظ على هوية المجتمع وقيمة الأصلية.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- هناك العديد من المعطيات التي أهملت من الجانب الفكر الاستراتيجي تجاه تنمية الموارد البشرية ضمن خطط التنمية التي تم تنفيذها منذ قيام دولة الإمارات العربية.
- عدم استجابة السياسات المنطقية والتقنية والبحوث والتطوير ومن انعكاس ذلك على قدرة الدولة في مواجهة الآثار المترتبة على الثورة العلمية والتقنية عالمياً ومحلياً.
- ضرورة إعادة صياغة سياسات تنمية الموارد البشرية مع تضمينها العناصر المرتبطة بالتفاعل مع معطيات الثورة الرقمية، نلاحظ من خلال هذه المفاهيم المستعملة والأهداف المسطرة لهذه الدراسة أن الباحثة حاولت تسليط الضوء على تنمية الموارد البشرية في ظل زحف التقنيات الرقمية على العالم.

- **الدراسة الثالثة:** دراسة الأستاذ بوروني زكرياء "رقمنة الإدارة وتطوير الخدمة العمومية في الجزائر - وزارة الداخلية نموذجاً المؤلفون: بوذراع مروى، سيدي عيسى شهرزاد، الجهة: جامعة قسنطينة 03 - كلية العلوم السياسية السنة 2022":

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر رقمنة الإدارة على تحسين جودة الخدمات العمومية في الجزائر، مع التركيز على وزارة الداخلية والجماعات المحلية، وخاصة على مستوى البلديات. تبني الجزائر مشروع الإدارة الإلكترونية كجزء من جهودها لعصرنة وتحديث الإدارات العمومية، حيث كانت وزارة الداخلية من أوائل الجهات التي شرعت في إدخال التقنيات والخدمات الرقمية من خلال مشروع "البلدية الذكية". لتحقيق أهداف الدراسة، تم إجراء بحث ميداني شمل مقابلات مع موظفين من مصالح الحالة المدنية و البيومترية، بالإضافة إلى مجموعة من المواطنين. من خلال اعتماد

الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، مدعوًا بدراسة ميدانية أجريت في بلديات مختلفة، قصد تقييم مدى تحقق أهداف مشروع "البلدية الذكية". وتم استخدام أدوات مثل الملاحظة والمقابلة لجمع المعطيات من كل من الموظفين والمواطنين. أظهرت نتائج أكدت المعطيات الميدانية أن رقمنة الخدمات (كالحالة المدنية، الوثائق البيومترية، الخدمات عبر الإنترنت...) أدت إلى تحسين ملموس في الأداء الإداري وأيضًا قلصت مدة الانتظار وتحسّين وضوح الإجراءات بالنسبة للمواطن. برزت الرقمنة كآلية لتعزيز الشفافية ومحاربة بعض أشكال الفساد الإداري المرتبط بالإجراءات الورقية.

مع ذلك لاحظت الدراسة وجود تحديات، من بينها:

- ضعف التكوين الرقمي لبعض الموظفين.
 - نقص البنية التحتية المعلوماتية في بعض البلديات.
 - تفاوت في التطبيق بين الإدارات حسب المستوى المحلي.
- لتوصي الدراسة بضرورة مواصلة دعم مشاريع الرقمنة من خلال توفير الموارد التقنية، وتعزيز التكوين، والتدرج في الانتقال من مجرد رقمنة الخدمات نحو حوكمة رقمية شاملة، تُعيد صياغة العلاقة بين الدولة والمجتمع. الدراسة انطباعًا إيجابيًا عامًا من قبل الباحثين، مؤكدين أن رقمنة الإدارة ساهمت في ترقية وتحسين أداء ونوعية خدمات الإدارة العمومية، مما مكنها من الاستجابة لطلبات المواطنين بكفاءة وفعالية.

● **الدراسة الرابعة: دراسة ثابت مصطفى، عجال خديجة، جفال فريدة "التحول الرقمي ودوره في تطوير خدمات المؤسسة العمومية: مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي (CNAS) لولاية ورقلة: الجهة الناشرة: جامعة قاصدي مرباح ورقلة السنة 2023":**

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي (CNAS) بولاية ورقلة. اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إجراء الدراسة على عينة قصدية مكونة من 48 موظفًا داخل المؤسسة. تم استخدام استبانة لجمع البيانات، بالإضافة إلى أدوات أخرى مثل المقابلات والملاحظة، حيث أظهرت النتائج أن المؤسسة تعمل على تطبيق عملية التحول الرقمي في تقديم خدماتها المختلفة، مستفيدة من مزايا الرقمنة لمواكبة التطور التكنولوجي ومن حيث تحسين جودة الخدمات ساهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة، من خلال سرعة الاستجابة ومرونة العمل توفير الوسائل التقنية بمختلف الوسائل والتقنيات الحديثة لتحسين جودة الخدمات المقدمة. وما جاءت به الدراسة من توصيات بضرورة تعزيز البنية التحتية التقنية للمؤسسة لدعم عمليات التحول الرقمي بشكل أفضل. تدريب الموظفين: الحاجة إلى توفير برامج تدريبية مستمرة للموظفين لتعزيز مهاراتهم في استخدام التقنيات الرقمية.

الفصل الأول:

الإطار النظري

والمفاهيمي للدراسة

يشكل التحول الرقمي عنصراً مهماً في تطوير المؤسسات بمختلف قطاعاتها، حيث يسهم في تحسين الأداء الإداري والخدمي، ويتيح التواصل الفعال بين مختلف الأطراف المعنية. فضلاً عن الاقتصاد في الجهود والوقت وضبط المعلومات وحسن استغلالها نتيجة توظيف الذكاء الاصطناعي، ومع الجهود المبذولة لتحقيق الرقمنة، لا تزال هناك تحديات وفرص لتحسين هذه العملية بما يخدم المؤسسات من جهة والمتعاملين معها من جهة أخرى.

المبحث الأول: مفهوم الرقمنة.

مثل الرقمنة (Digitalization) عملية تحويل العمليات والخدمات والنماذج التشغيلية من الشكل التقليدي الورقي أو اليدوي إلى الشكل الرقمي أياً كان محتوى هذه البيانات، سواء كانت صوراً أو بيانات نصية أو ملفات صوتية أو أي شكل آخر معتمدة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وفقاً لـ (Castells) (2010)، لا تُعد الرقمنة مجرد تطور تقني، بل هي تحول استراتيجي يمس بنية الإدارة والحكومة ويهدف إلى تجاوز البيروقراطية التقليدية وتعزيز الشفافية وسرعة اتخاذ القرار وتحسين جودة الخدمات العامة¹.

من جهة أخرى، يشير (Brennen & Kreiss) (2016) إلى أن الرقمنة تتعلق بكيفية تحويل البيانات والمعلومات إلى صيغ رقمية بهدف تحسين التفاعل بين المؤسسة والجمهور، وضمان الكفاءة في الأداء الوظيفي والتشغيلي².

وأيضاً تعتبر عملية التغير والتطور التكنولوجي في زماننا الراهن ظاهرة بارزة، بالنظر للتحديات التي يفرضها الواقع، والتي وضعت الأفراد والمؤسسات في مواجهة رهانات فرضت على مسيري المؤسسات والعاملين في كافة المستويات الإدارية اللجوء إلى استراتيجيات التغير والتطوير الفعال بهدف الوصول للغايات والتكيف مع ظروف التغير المتسارعة، من أجل ذلك كان التحول الرقمي سبيلاً لا مناص منه للاندماج في وتيرة ونمط العمل الحديث.

المطلب الأول: نشأة وتعريف الرقمنة.

شهد العالم منذ منتصف القرن العشرين تطورات متسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما مهد الطريق لنشوء مفهوم الرقمنة (Digitalization) كمرحلة محورية في مسار التحول نحو المجتمعات المعرفية والذكية، تعود بدايات الرقمنة إلى ظهور الحواسيب في الستينيات، إلا أن توسعها الفعلي بدأ في الثمانينات مع

¹ Manuel Castells, **The Rise of the Network Society**, 2nd ed. (Oxford: Wiley-Blackwell, 2010), pp. 440-455.

² Brennen, S., Kreiss, D. (2016). Digitalization. In *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy*. Wiley.

إدماج تقنيات الحوسبة في المؤسسات، ثم تسارعت بشكل لافت مع انتشار الإنترنت في تسعينات القرن الماضي. الفرع الأول: نشأة الرقمنة.

يرتبط مفهوم نشأة الرقمنة في مجال المكتبات والمعلومات بتطورات تاريخية شهدتها المؤسسات المعلوماتية، خصوصًا في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، حيث بدأ إدخال الحاسب الآلي إلى بعض الأنشطة المكتبية منذ خمسينيات القرن الماضي. ووفقًا لما أشار إليه "هرتر"، فقد تم تحقيق نتائج ملموسة تمثلت في الاستغناء عن سجلات البطاقات الورقية، واستبدالها بالسجلات الإلكترونية، الأمر الذي أتاح للمكتبات إمكانية المشاركة في شبكات تبادل السجلات، خاصة في مجالات الفهرسة التعاونية والإعارة بين المكتبات. وقد جاءت هذه المبادرات في إطار مشروع "المكتبة الكونية" الذي تبنته القوى العظمى، والمعروفة بمجموعة الدول السبع، بهدف توحيد الفهارس ومحتوياتها على مستوى مكتبات العالم، مما يساهم في جعل جميع المصادر قابلة للبحث والوصول عبر شبكة الإنترنت، بوصفها فضاءً عالميًا للمعلومات والمعرفة. وقد رافقت هذا التوجه مساعي لربط المكتبات رقميًا، بهدف توسيع نطاق المعرفة وإتاحتها على أوسع نطاق. وكان من أبرز المحطات في هذا السياق اجتماع بروكسل عام 1995، الذي عقد بدعم من الولايات المتحدة الأمريكية ضمن جهودها لتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية والعلمية والثقافية، حيث تولت المؤسسة القومية للعلوم، بالتعاون مع وكالة الفضاء ناسا التابعة لوزارة الدفاع الأمريكية، تمويل مشروع يهدف إلى إنشاء ست مكتبات رقمية تُعنى بدعم البحث العلمي والتعليم العالي، بدعم من مؤسسات فاعلة أمريكية.

وانتقلت هذه المبادرات لاحقًا إلى أوروبا من خلال مشاريع مشابهة، أبرزها مشروع "موريا (Memoria)"، بمشاركة المكتبة الوطنية الفرنسية، وأرشيف نصوص أكسفورد، ومعهد تولون للأبحاث العلمية، بالإضافة إلى مؤسسات متخصصة في المعلوماتية. وقد مثلت هذه الجهود توجهًا نحو حفظ الإنتاج الفكري في قطاعات نوعية ومتخصصة، مما أسهم في نشوء مشروعات رقمية ضخمة أصبحت بمثابة عماد المكتبات الرقمية الحديثة¹.

من خلال تتبع مراحل تطور الرقمنة في المكتبات يُظهر بوضوح أن هذا التحول جاء نتيجة التغيرات العميقة التي شهدتها تقنيات المعلومات والاتصال، والتي مكّنت المكتبات من تعزيز كفاءتها وتحسين أدائها. فقد أدى هذا التطور التكنولوجي إلى إدخال تقنيات الحوسبة والإنترنت، مما ساعد في ظهور مصطلحات جديدة مثل المكتبة الرقمية، المكتبة الإلكترونية، والمكتبة الافتراضية، وهي تسميات ظهرت نتيجة تطويع هذه التقنيات لخدمة

¹ الكيسي، تطور النظم الآلية في المكتبات من الحوسبة إلى الرقمنة الافتراضية، مجلة العربية، 300، العدد 29، 2008، ص 06.

العمل المكتبي، خاصة في مجالات اختزان البيانات الببليوغرافية، واسترجاعها، وبثها إلى الجهات المستفيدة. ورغم شيوع هذه المصطلحات في الكتابات والدراسات الحديثة، إلا أنها لا تزال تشوبها بعض الغموض بسبب تداخل دلالاتها، حيث يشير بعضها إلى مكتبة المستقبل، في حين يربط آخرون بينها وبين مفهوم "المكتبة اللاورقية". إلا أن القاسم المشترك بينها جميعاً هو إدخال تطبيقات الحاسوب والشبكات في عمليات تنظيم الوثائق وإدارة واسترجاع المعلومات.

وعلى امتداد نصف قرن من التطورات، برزت مصطلحات أصبحت راسخة في أدبيات علوم المكتبات والمعلومات، لكن استخدامها ما زال يفتقر إلى ضبط المفاهيم. فمصطلح "المكتبة الإلكترونية" يُعدّ أوسع هذه المفاهيم، إذ يشمل كل الموارد التي يتم تداولها عبر أجهزة إلكترونية، سواء كانت تناظرية أو رقمية، مثل أشرطة الفيديو، والميكروفيلم، والحواسيب. أما "المكتبة الرقمية" فهي أكثر تحديداً، إذ تُعنى بالمواد الرقمية الناتجة عن التحويل الرقمي أو النشر الرقمي الأصلي.

ورغم هذا الانتشار الواسع، لا تزال هذه المصطلحات تعاني من الخلط والاضطراب المفاهيمي، ويرجع ذلك أساساً إلى ضعف إسهام بعض الباحثين العرب في ضبط هذه المفاهيم وتحديد معانيها وحدودها بشكل دقيق في إطار تخصص المكتبات والمعلومات.

وإذا خالصنا مراحل نشأة الرقمنة وتطورها عبر فترات التاريخة تكون :

● المرحلة الأولى: التأسيس النظري والمفاهيم الأولية (القرن 19 - منتصف القرن 20)

ظهرت مفاهيم أولية للترميز ونقل المعلومات مع اختراع البرق (Telegraph) والآلة الحاسبة الميكانيكية. أعمال شارلز باباج (Charles Babbage) في القرن التاسع عشر أرست الأساس للحوسبة الرقمية. في عام 1946، تم تطوير أول حاسوب إلكتروني (ENIAC)، مما مهد لتطور الرقمنة لاحقاً¹.

● المرحلة الثانية: ولادة الحوسبة وانتشار الحواسيب (1950s – 1970s)

تم تطوير الأنظمة الحاسوبية الأولى لمعالجة البيانات في المؤسسات الكبرى. ظهرت قواعد البيانات الرقمية الأولى، وتم استخدام الأشرطة المغنطة لتخزين المعلومات. بدأ التحول من الوثائق الورقية إلى تخزين البيانات رقمياً، خاصة في القطاعات الحكومية والبنكية².

¹ Ceruzzi, P. (2003). A History of Modern Computing. MIT Press.

² Campbell-Kelly, M., et al-: (2004). Computer: A History of the Information Machine, Basic Book.

● المرحلة الثالثة: ظهور الإنترنت وتوسيع مفهوم الرقمنة (1980s – 1990s)

ظهرت فيها أجهزة الحاسوب الشخصية وانتشرت في المنازل والمؤسسات. ظهور الإنترنت (أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات) عزز من عملية تبادل البيانات الرقمية. تطورت تقنيات إدارة المحتوى الرقمي، مثل البريد الإلكتروني، وأرشفة الوثائق إلكترونياً¹.

● المرحلة الرابعة: الرقمنة الشاملة والتحول الرقمي (2000s) - إلى اليوم

أصبحت الرقمنة جزءاً أساسياً في إدارة المؤسسات، سواء في القطاعين العام أو الخاص. ظهور مفاهيم مثل التحول الرقمي (Digital Transformation)، البيانات الضخمة (Big Data)، الذكاء الاصطناعي (AI) الاعتماد الكبير على التكنولوجيا في التعليم، الصحة، التجارة، وغيرها².

الرقمنة في السياق العربي:

بدأت الرقمنة في العالم العربي في التسعينات، لكن بوتيرة بطيئة نسبياً. اعتمدت العديد من الدول العربية استراتيجيات حكومية للتحول الرقمي في بداية الألفية الثالثة. في الجزائر مثلاً، بدأت خطوات الرقمنة في المؤسسات العمومية منذ أوائل 2000، لكنها واجهت تحديات مرتبطة بالبنية التحتية والتكوين البشري³. خلاصة القول أن نشأة الرقمنة تعود إلى تطور طويل بدأ منذ القرن التاسع عشر، مروراً بالحوسبة والإنترنت، وصولاً إلى التحول الرقمي الشامل. الرقمنة ليست فقط تحولاً تقنياً، بل أيضاً تحول ثقافي وإداري يفرض إعادة النظر في طريقة تقديم الخدمات وتنظيم العمل.

الفرع الثاني : تعريف الرقمنة.

شهدت الأدبيات العربية المعاصرة انتشاراً لمجموعة من المصطلحات المرتبطة بالتحول الرقمي، مثل: "الكتابة الرقمية"، و"الإبداع الرقمي"، و"الكتاب الإلكتروني"، و"الترقيم"، وغيرها من المفاهيم التي تشير إلى أسلوب جديد من الإنتاج المعرفي، نشأ في ظل الطفرة التكنولوجية في مجالات الإعلام والاتصال. وقد أدى هذا التعدد في المصطلحات، أحياناً، إلى حدوث خلط دلالي وغموض مفاهيمي، نتيجة التداخل بينها من جهة، وغياب تحديد دقيق لمعانيها من جهة أخرى. ولتجاوز هذا الإشكال والوصول إلى مفهوم موحد وشامل للرقمنة، من الضروري التوقف عند أبرز التعاريف المتداولة لهذا المصطلح أو لما يعرف بـ "التعريف الرقمي".

¹ Castells, M. (1996). The Rise of the Network Society. Blackwell Publishers.

² Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading Digital. Harvard Business Review Press.

³ ESCWA (2021). Arab Digital Development Report. United Nations.

أ) تعريف الرقمنة "لغة": الرقمنة هي مصدر الفعل "رَقَمَ"، ويُقال: رَقَمَ الشيء أي حَوَّلَهُ إلى أرقام. وهي مأخوذة من "رقم" التي تعني العدد أو الشكل العددي، وتشير إلى عملية تحويل البيانات من شكلها المادي أو التناظري إلى شكل رقمي باستخدام نظام العد الثنائي (0 و 1)، مما يجعلها قابلة للمعالجة بواسطة الأجهزة الإلكترونية¹، كما نجد ابن منظور يقول² "الرقم الترقيم تعجيم الكتاب ورقم الكتاب يرقمه رقما أعجمه وبينه، وكتاب مرقوم أي بينت حروفه بعلاماتها والتنقيط وقوله عز وجل كتاب مرقوم كتاب مكتوب والرقم القلم... والرقم الكتابة والختم... والرقم ضرب مخطط... من الوشي... ورقم الثوب يرقمه رقما ورقمه خططه".

ب) تعريف الرقمنة "اصطلاحاً": يعرف سعيد يقطين الترقيم التناظري النمط بأنه "عملية نقل أي صنف من الوثائق من (أي) إلى النمط الرقمي، وبذلك تصبح الصورة الثابتة أو المتحركة والصوت أو الملف مشفراً إلى أرقام لأن هذا التحويل هو الذي يسمح للوثيقة أياً كان نوعها بأن تصبح قابلة للاستقبال والاستعمال بواسطة الجاهزة المعلوماتية" وهنا، يتضح أن ترقيم النص هو عملية تحويل النص المكتوب المطبوع أو المخطوط من صيغته الورقية إلى صيغته الرقمية ليصبح قابلاً للمعينة على شاشة الحاسوب³.

هناك مفاهيم أخرى تتعلق بمصطلح "الرقمنة" ذلك وفقاً للسياق الذي يستخدم فيه، فينظر "تيري كاني" إلى الرقمنة أنها "عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها من الكتب، والدوريات، والتسجيلات الصوتية والصور المتحركة.."، إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية عبر النظام الثنائي (البيئات) والذي يعتبر وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات يستند إلى الحاسبات الآلية، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية "يمكن أن يطلق عليها "الرقمنة"، ويتم القيام بهذه العملية بفضل الاستناد إلى مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة.

وتشير "شارلوت بيرسي" إلى الرقمنة أنها "منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي". ويقدم "دوج هودجز" مفهوماً آخرًا تم تبنيه من طرف المكتبة الوطنية الكندية ويعتبر فيه "الرقمنة عملية أو إجراء لتحويل المحتوى الفكري المتاح على وسيط تخزين فيزيائي تقليدي، مثل مقالات الدوريات والكتب والمخطوطات، والخرائط... إلى شكل رقمي شاشة الحاسب.

وبمعنى آخر أن الرقمنة هي عملية تحويل البيانات إلى شكل رقمي، وذلك لأجل معالجتها بواسطة الحاسب

¹ المعجم الوسيط، الجزء الثاني، مادة "رقم"، مجمع اللغة العربية بالقاهرة، الطبعة الرابعة، دار الدعوة، 2004.

² ابن منظور، لسان العرب، وزارة الأوقاف السعودية - جوانب، طبعة الأميرية ببولاق، ج 06، 1987، ص 213.

³ أحمد فرج أحمد، الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات أم خارجها، المملكة المتحدة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية العدد 04، 2009، ص 11.

الإلكتروني، غير أن هذا المصطلح يمكن أن يأخذ عدة معاني حسب المجال الذي يستخدم فيه حيث يلاحظ أن الرقمنة تعني: في الحسابات تحويل البيانات إلى شكل رقمي بحيث يمكن معالجتها بواسطة الحاسب¹. في سياق نظم المعلومات: تحويل النصوص المطبوعة مثل (الكتب والصور سواء كانت صوراً فوتوغرافية أو إيضاحات أو خرائط... الخ) وغيرها من المواد التقليدية من أشكالها التي يمكن أن تقرأ بواسطة الإنسان أي تناظرية إلى الأشكال التي يقرأ فيها بواسطة الحاسب الآلي، أي إشارات ثنائية وذلك عن طريق استخدام نوع من أجهزة المسح الضوئي بواسطة الكاميرات الرقمية²، والتي ينتج عنها أشكال تعرض.

الفرع الثالث: خصائص الرقمنة

تتميز الرقمنة عن غيرها من التكنولوجيات الأخرى بالخصائص التالية:

- **تقليل الوقت:** فالتكنولوجيا تجعل كل الأماكن إلكترونياً متجاورة.
- **تقليل المكان:** تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجماً هائلاً من المعلومات المخزنة كالتي يمكن الوصول إليها بيسر وسهولة.
- **تقاسم المهام الفكرية مع الآلة:** نتيجة حدوث التفاعل كالحوار بين الباحث ونظام الذكاء الصناعي، مما يجعل تكنولوجيا المعلومات تساهم في تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج.
- **تكوين شبكات الاتصال:** تتحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل شبكات الاتصال، وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين وكذا منتجي الآلات ويسمح بتبادل المعلومات مع الآخرين.
- **التفاعلية:** أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة.
- **التزامنية:** تعدّ من الخصائص الجوهرية في مجال الرقمنة، حيث يشير إلى القدرة على استقبال الرسائل أو البيانات في أي وقت يناسب المستخدم، دون الحاجة لتزامن المستخدمين في الوقت نفسه. هذا المفهوم يُمكن الأفراد من التفاعل مع الأنظمة الرقمية وفقاً لجدولهم الزمني الخاص، مما يعزز من مرونة وكفاءة العمليات الرقمية³.

¹ سعيد يقطين، من النص إلى النص مدخل إلى جماليات الإبداع التفاعلي، بيروت، المركز الثقافي العربي، 2005، ص 21.

² نجلاء أحمد يس، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، القاهرة، العربي للنشر والتوزيع، 2013، ص 20.

³ مديني آسيا، حجاجي رانيا (2023)، دور الرقمنة في تفعيل الرقابة في المؤسسة: دراسة حالة بمدينة بريد الجزائر لولاية قالة، مذكرة ماستر، جامعة 08 ماي 1945، قالة ص 09.

- **اللامركزية:** إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع، أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع، على مستوى العالم بأكمله وتبرز هذه الخاصية أهمية التوافق والتكامل بين مختلف مكونات البنية التحتية الرقمية، مما يساهم في تحقيق بيئة رقمية متكاملة تُعزز من جودة الخدمات المقدمة وتُسهل من عمليات التفاعل والتبادل بين الأنظمة المختلفة.
 - **قابلية التحرك والحركية:** أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته، أي من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة من الحاسب الآلي النقال، الهاتف النقال... الخ. قابلية التحويل: وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة. إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة.
 - **الاجماهيرية:** وتعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك. الشبوع والانتشار وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم، بحيث تكتسب قوتها هذا الانتشار المنهجي لنمط مرن.
 - **العالمية والكونية:** وهو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيا، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم، وهي تسمح لرأس المال بأن يتدفق إلكترونياً.¹
- المطلب الثاني: أهمية الرقمنة وأهدافها**
- للرقمنة أهمية في ظل التسارع في التحول التكنولوجي جعل منها أداة ذات أهمية لا يمكن الاستغناء عنها بغية التوصل إلى جملة الأهداف المرجو تحقيقها.
- الفرع الأول: أهداف الرقمنة.**
- **الحفظ:** حيث أن الوسائط الرقمية تعد أقل عرضة للتلف والضرر، مقارنة بالورقية التي تتعرض لعدة أخطار.
 - **التخزين:** أما بخصوص التخزين فأن قرص مضغوط يمكنه تخزين آلاف الصفحات فما بالك بقرص رقمي DVD إذا الرقمنة توفر عليها الكثير من المساحات.
 - **الأقسام:** من خلال الشبكات وخصوصاً شبكة الانترنت سمحت الرقمنة بالاطلاع على نفس الوثيقة من مئات الأشخاص في نفس الوقت.

¹ مديني آسيا، حجاجي رانيا (2023)، دور الرقمنة في تفعيل الرقابة في المؤسسة: دراسة حالة بمديرية بريد الجزائر لولاية قالمة، مذكرة ماستر، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، ص 09.

- سرعة الاسترجاع وسهولة الاستخدام: تتميز النظم الرقمية بسرعة كبيرة في الاسترجاع¹، حيث أنه عندما ما تحول المواد الوثائقية إلى الشكل الرقمي يمكن للمرء استرجاعها في ثوان بدلا من عدة دقائق إضافة إلى أهداف أخرى تتمثل في:
 - توصيل المعلومات دون جهد.
 - الربح المادي من خلال بيع المنتج الرقمي سواء على أقراص مليزة أو إتاحة على الشبكة².
 - معاونة المجتمعات القائمة في البحث كالتعليم³.
 - تطوير طرائق جميع مصادر المعلومات الإلكترونية.

الفرع الثاني: أهمية الرقمنة

إن ضرورة التعرف على أهمية الرقمنة، سبب اتجاه العديد من المؤسسات، إلى الرقمنة مبادرة أصبحت لها قيمة متزايدة والتي أعطت الدافع نحو تحويل الكثير من المؤسسات من الشكل التقليدي إلى مجموعات تحتوي على الوسائط الرقمية⁴.

ومن فوائد الرقمنة :

- إتاحة الدخول إلى المعلومات بصورة واسعة.
- سهولة وسرعة تحصيل المعلومات والمعرفة من مفرداتها.
- نقص تكاليف الحصول على المعلومات⁵.
- إمكانية التكامل مع الوسائط الأخرى (الضوء، الصورة، الفيديو).
- إتاحة الدخول إلى المعلومات بصورة واسعة بأصولها وفروعها.
- سهولة وسرعة تحصيل المعرفة كالمعلومات من مفرداتها.
- القدرة على طباعة المعلومات منها عند الحاجة وإصدار صور طبق الأصل عنها.
- الحصول على المعلومات بالصوت والصورة وبالألوان أيضا.

¹ سهيلة مهري، المكتبة الرقمية في الجزائر (دراسة للواقع وتطلعات المستقبل)، مذكرة ماجستير كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2005، ص 83-84.

² سهيلة مهري المكتبة الرقمية في الجزائر، مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علم المكتبات، قسنطينة، 2016، ص 13.

³ أحمد علي، المكتبة الرقمية الأسس والمفاهيم والتحديات التي تواجه المكتبات الرقمية العربية، دمشق، العدد 01، 2011.

⁴ نبيل عكوش، المكتبات الرقمية بالجامعة الجزائرية تصميمها وإنتاجها، قسنطينة، 2010، ص 159.

⁵ منير حمزة، المكتبة الرقمية والنشر الإلكتروني للوثائق، دار الجامعة لنشر والتوزيع، قسنطينة، 2010، ص 74.

- نقص تكاليف الحصول على المعلومات.

- إمكانية التكامل مع الوسائل الأخرى الصوت، الصورة، الفيديو.

الفرع الثالث: أنواع الرقمنة.

هناك ثلاثة أنواع يمكن تصنيف الرقمنة ضمنها وهي :

1- الرقمنة على شكل صورة (Image Mode):

وهي من أنواع الرقمنة الأكثر استعمالا على الرغم من أنها تحتل مساحة كبيرة عند التخزين، ولها أهمية كبيرة في مجال الكتب المخطوطات القديمة وخاصة للباحثين والمختصين بدراسة القيم الفنية وليست النصية، وصورة تتكون من مجموعة نقاط تدعى بيكسال (Pixel) وكل بيكسال¹ يمكن ترميزه بـ

- بايت لصورة أبيض وأسود (Noir Et Blanc).

- بايت لصورة في مستوى رمادي (Gris Niveaux).

- بايت أو أكثر لصورة ملونة (En couleur).

2- الرقمنة على شكل نص (Mode Texte):

هذا النوع يتيح الفرصة للبحث داخل النص، فهو يسمح بتعامل مباشرة مع الوثيقة الإلكترونية على أنها نص، وللمحصول على هذا النوع يتم استعمال برمجية التعرف الضوئي على الحروف (OCR) انطلاقا من وثيقة مرقمنة في شكل صورة، حيث أن البرمجية تقوم بتحويل النقاط المكونة للصورة إلى رموز وعلامات وحروف، كما تسمح بتعديل وتصحيح الأخطاء، ومنتجي هذه البرامج قاموا بتطوير منتجاتهم، حيث أصبحت هذه البرمجيات مصحوبة بقواميس وأدوات التحليل النحوي، وهذا النوع يناسب الوثائق التي تضم عدد كبير من أسماء وأشكال النحوية قديمة أو مكتوبة في لغات عديدة.

3- الرقمنة في شكل اتجاهي (Vectoriel Mode):

هي تقنية تعتمد على العرض باستعمال الحسابات الرياضية كي تستعمل خاصة في مجال الرسوم بمساعدة الحاسب الآلي، والتحول من الشكل الورقي إلى الشكل الاتجاهي عملية طويلة ومكلفة. ويتواجد حاليا شكل للتقديم الاتجاهي وهو (Pdf) تقنية طورتها شركة (Adobe) عام 1993 وهي تهدف إلى نشر وتبادل المعلومات المقروءة إلكترونيا بشكل يحفظ المادة².

¹ سهيلة مهري، المكتبات الرقمية في الجزائر: دراسة الواقع وتطلعات المستقبل، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قسنطينة، 2005-2006، ص 184.

² سهيلة مهري، المرجع السابق.

المطلب الثالث: أثر الرقمنة على جودة الخدمات العمومية.

تُعَدُّ الرقمنة من أبرز التحولات التكنولوجية التي أثرت بشكل عميق على أداء المؤسسات العمومية، حيث يتجلى أثر الرقمنة على الخدمة العمومية في تحقيق جملة من العناصر هي:

الفرع الأول: مردودية الخدمة العمومية.

حيث يتعلق الأمر بمدى مردودية مشاريع الخدمة العمومية ومختلف إسهاماتها في إعادة ترتيب الخدمة المقدمة للمواطن وانعكاسها على واقع الجهاز الحكومي، وهل حقيقة تم الوصول إلى كسب رضا المواطن، وثقته بمؤسسات الخدمة العامة وذلك من خلال ما يلي¹:

- **البوابة الإلكترونية:** هي عبارة عن مدخل موحد لمجموعة كبيرة من الخدمات الإلكترونية أو للتطبيقات التي تشترك في نطاق قطاعي محدد، أك المصادفة لخدمة الجمهور من طبيعة متشابهة وهي أيضا الحل الذي يسمح بتجميع المحتوى من مصادر مختلفة، وينطوي على التواصل الفعال بين الجهات المسؤولة عن توفير وتحديث البيانات والمعلومات على أساس إقليمي واسع يستند على منطق المشاركة والتواصل²، حيث أصبحت من مزايا التي تقدمها تلك تحقيق الدقة مقارنة بالعنصر البشري، فآلة صماء ليس لديها أي أحساس كي تقوم بالسرقة أو اختلاس الحاسبات، كما لا يوجد للحاسب مصلحة شخصية³.

الفرع الثاني: انعكاسات وظائف الرقمنة على جودة الخدمة العمومية.

- **التخطيط الإلكتروني:** لا يقتصر التخطيط الإلكتروني على الإدارة العليا بل يتم إشراك كافة الموظفين في وضع الخطط والبرامج للعمل نظرا لمعرفتهم بالمواقف الفعلية في علاقة الإدارة بالمواطن والمشكلات التي تعيق تقديم الخدمة، لذلك يتم اعتماد التخطيط الأفقي بدلا من الاتجاه التقليدي السائد المتمثل في التخطيط من إلا على إلى الأسفل⁴.

- **التظيم الإلكتروني:** القيادة الإلكترونية حيث يحرص على إحداث تغييرات وتعديلات في الهياكل التنظيمية نفسها لمواجهة عيوب ومشاكل التنظيمات الإدارية التقليدية، ويتم ذلك من خلال استخدام الحاسب الآلي في إعادة تجميع الوظائف أو إعادة توزيع الاختصاصات أو الاستبعاد الإلكتروني، وبهذا يصبح التنظيم أكثر

¹ ليا قطية، تطبيقات الحكومة الإلكترونية في مراكز الخدمة الوطني، مؤتمر الشام الدولي للمعلومات، سوريا، 2006.

² Alain Busson. (2005) **les politiques en_faveur_de l'e-gouvernement en Europe**. Information society technologies France.p16.

³ طلق عوض الله السواط ياسر ساير الحربي، أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 43، 2002.

⁴ زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، الأردن: دار المنهاج للنشر وتوزيع، 2010، ص 109.

مرونة كمتغير تبعا لطبيعة المهام والأنشطة مما يساعد على تقديم الخدمة بصورة أفضل وتوطيد العلاقة بين المؤسسة والزبون بعض الوحدات الإدارية من التنظيم واستحداثات أخرى جديدة تعمل وفقا للنظام

- **الرقابة الإلكترونية:** ذلك من خلال توفر النظم الإلكترونية والاتصالات السريعة المتشبكة ومعلومات الهائلة عن الأداء الفعلي والآتي، مما يزيد فعالية الرقابة في تصحيح الانحرافات وقت حدوثها وتصبح الرقابة فورية، حيث تكون الرقابة داخلية وخارجية وخاصة الرقابة على النظم الإلكترونية، وذلك للحفاظ على أمن المعلومات فيها. الخدمات الإلكترونية تعد عملية تقديم الخدمة الإلكترونية، وتسليمها من عناصر تحقيق الميزة التنافسية والأساس المرتكز عليه في منح القيمة المضافة، حيث تشغل التعريف بكيفية تقديم الخدمة الإلكترونية للمستفيد والأهم من ذلك الكفاءة والسرعة والاعتيادية أثناء تسليم الخدمة في الوقت الحقيقي¹.

الفرع الثالث: سير الخدمة في الإدارة العمومية وفق نظام الرقمنة

- مع اعتماد نظام الإدارة الإلكترونية، أصبح بالإمكان إنجاز خدمات الإدارات العمومية بوسائل رقمية، مما يُغني عن الطرق التقليدية التي غالبًا ما تتسم بالبطء والتعقيد. هذا التحول يُسهم في تحسين الكفاءة وتقريب الخدمة من المواطن، مع ضرورة الالتزام بالمبادئ الأساسية التي تحكم عمل الإدارات العمومية وهي كالتالي:
- **مبدأ دوام الإدارات العمومية:** ويعني ذلك، مبدأ دوام سير الإدارات العمومية واستمرارها في تقديم خدماتها بانتظام دون انقطاع حتى لا يشب الخلل والاضطراب، في تلبية احتياجات المواطنين باستمرار².
- **مبدأ المساواة أمام الإدارات العمومية:** يعني أن المواطنين متساوون أمام الإدارات العمومية ما توفرت فيهم الشروط المطلوبة خاصة فيما يتعلق بالاستفادة من خدماتها مع ضمان تكافؤ الفرص.
- **مبدأ قابلية نظام الإدارات العمومية للتغيير:** يعني بهذا المبدأ أنه يحق للإدارة العمومية التدخل في أي وقت لتعديل أو تغيير القواعد التي تحكمها، لتحقيق المصلحة العمومية على أفضل وجه³.
- **مبدأ الالتزام بالتشغيل الصحيح للإدارات العمومية:** يعني هذا المبدأ أنه يجب توفير الخدمة وتقديمها في هذه الإدارات وتمكين المواطن من الاستفادة منها في أي وقت، وكذلك التجاوب مع تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتطورة، للرقمنة وممارسة الديمقراطية ويظهر ذلك عن طريق رصد أصوات المواطنين بسرعة كدقة كما يستطيع المواطنون دخول الاجتماعات العامة والاطلاع على جدول أعمالها محاضر جلساتها، فضلا عن

¹ بشير عباس العلاق، الخدمات الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، 2002، ص 64.

² سعد عباس حمزة الحفاجي، (2010)، النظرية الحكومية الإلكترونية الأبعاد وآليات التطبيق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد 23.

³ مطر عصام عبد الفتاح، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 83.

أنها تزيد من رضاها بإرادتها العمومية بسبب سهولة حصولهم على الخدمات العمومية التي يريدون الحصول عليها ونذكر منها:

- استطلاعات الرأي الرضا بالخدمات.
- تسهيل المعاملات اليومية للمواطنين
- حدوث تغيرات حديثة على الأعمال الإدارية الارتقاء بكفاءة الإدارات العمومية.
- الارتقاء من خلال التكامل بين الجهات الإدارية¹.

¹ داود عبد الرزاق الباز، الحكومة الإلكترونية وأثرها على نظام القانوني للموقع وأعمال موظفيه، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية، 2007، ص

المبحث الثاني: ماهية المؤسسات الخدمية ومعايير قياس أدائها.

المؤسسات الخدمية هي كيانات تُعنى بتقديم خدمات مباشرة للجمهور،. تتميز هذه المؤسسات بتركيزها على جودة التفاعل مع العملاء ورضاهم، نظراً لأن الخدمة المقدمة غالباً ما تكون غير ملموسة وتعتمد على التجربة الشخصية للعميلة تعتبر الخدمات الموجهة للمواطن من اجل تحسين ظروف العيش وإعطاء ديناميكية وحركية ضمن المنظومة وتعطي أيضا الطابع المدني الذي يتصف به المجال ويعتمد تقديم الخدمات على المؤسسة في المجال وهي نوعان: خدمات القطاع العام، وهذا النوع من الخدمات تشرف عليه هيئات عمومية تختص بكل نوع منها وذلك من حيث النشأة والتنظيم والحجم وحتى درجة التردد عليها، وخدمات القطاع الخاص تكمل خدمات القطاع العام وتعتمد على هيئات خاصة للتسيير والتمويل تقوم على أساس تجاري تقدم خدمات خاصة غير مجانية مسيرة حسب القانون الخاص بها مثل مكاتب الدراسات والعيادات كالمدارس الخاصة وغيرها.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الخدمية.

هي تنظيم إنتاجي خدماتي يعمل به عدد من العمال تحت سقف واحد أو تحت عدة سقوف ذات طبيعة إنتاجية خدمية ، وهي عبارة عن مجموعة من الأفراد يشتركون في هدف واحد حيث تهدف المؤسسة الخدمية إلى تحقيق مشروع لضمان الاشتراك في الربح بتقديم مختلف الخدمات¹.

الفرع الأول: أنواع المؤسسات الخدمية

تختلف المؤسسات الخدمية حسب طبيعة النشاط القائم أو السلطة التي تعمل على إدارتها.

- **المؤسسات التعليمية:** هذا النوع من المؤسسات يجب معالجته بواسطة اختيارات إستراتيجية وذلك من خلال العودة للبيانات الإحصائية من خلال التركيب العمري والكثافة السكانية، وعدد التلاميذ في القسم الواحد والمؤسسة، ومجال نفوذ هذه المؤسسات التعليمية وتنصيبها قد لا يعكس احتياجات الأحياء لذا يجب أن تكون هناك إستراتيجية لمعالجة²، تشمل المدارس، الجامعات، والمعاهد التعليمية.
- **المؤسسات الصحية:** هذا النوع من المؤسسات له دور مهم داخل المجال العمراني وحتى الريفي لأنها العنصر الأساسي في المحافظة على صحة الإنسان لذلك من الضروري توفير عيادات ومستشفيات داخل المناطق الحضرية الريفية لتقريب هذه الخدمة من السكان.

¹ Blixt, C., Kirytopoulos, K. (2017). "Challenges and Competencies for Project Management in the Australian Public Service". International Journal of Public Sector Management, Vol. 30, No. 3, Pp. 286-300.

² Chouhan, V, Srivastava, S. (2014). "Understanding Competencies and Competency Modeling: A literature Survey". Journal of Business and Management, Vol. 16, No. 1, Pp. 14- 22.

- **المؤسسات الدينية:** هذه المؤسسة تتعلق باختيار السكان وتكون من خلال جمع السكان للأموال من أجل البناء، واختيار مهندس والمقولة وفي الأخير تسيير عملية البناء والتجهيز عن طريق لجنة المسجد.
- **المؤسسات الثقافية:** يعد التوزيع المكاني للتجهيزات ذات الطابع الثقافي داخل الأحياء الحضرية مؤشراً مهماً للكشف عن التفاوتات الجالية في توفير هذه الخدمات. فتموضع هذه التجهيزات لا يقتصر على تقديم الخدمات الثقافية فحسب، بل يُسهم أيضاً في إعادة تشكيل البنية الحضرية وتعزيز الديناميكية الاجتماعية والاقتصادية للأحياء.
- **المؤسسات الإدارية:** هذه المؤسسات موزعة في المجال من خلال تقريب الإدارة للمواطن والتي من شأنها تعزيز الروابط بين السكان والإدارة وحتى السكان والسكان المنطقة أو المدينة لكن من حيث التوقع المكاني فيجب أخذها بعين الاعتبار.
- **المؤسسات الرياضية:** المجتمع دائماً في حاجة ماسة إلى المؤسسات الرياضية للمحافظة على عنصر النشاط والحيوية من خلال العنصر البدني ولهذا يجب اعتماد مرافق رياضية وخلق منافسات فردية وجماعية على مستوى الإقليم وتنسيقها مع مختلف الجهات وذلك لأهمية إقرار مشاريع التنمية¹.
- **المؤسسات التجارية:** هذا النوع من المؤسسات يقرب السكن من الخدمات التجارية وعلاقته بالسكان وطيدة جداً وتتنوع على شكل محلات تجارية صغيرة في المناطق الريفية ومراكز تجارية صغيرة وكبيرة لبيع السلع وهي تعمل على تعزيز الروابط بين السكان وتقديم الخدمات لهم وتعلق بالتجارة التي تقدم نوع من الخدمة مثل العيادات الخاصة والمحامين والمحاسبين... الخ².
- **المؤسسات السياحية:** السياحة نشاط أساسي في تطوير الاقتصاد والحفاظ على حركية المجتمع لاسيما الأجانب، لذلك يجب أن تكون معتمدة، مع خلق فرص وفنادق وتحضيرات على أعلى وأدنى مستوى لتوفير الراحة للسياح، وتنسيق مع مختلف الجهات، وذلك لأهمية إقرار مشاريع التنمية³، وبحكم أنها من القطاعات الحيوية التي تساهم بشكل فعال في تعزيز النمو الاقتصادي وتحقيق التنمية المستدامة خاصة في الدول ذات المقومات السياحية.

¹ Ibid.

² Ibid.

³ صقر، زكي محمود، والزنقلي، نعيم، الإدارة الاستراتيجية: النظرية والتطبيق. الزقازيق، مكتبة المدينة. الفضالة، فهد (2018) الجدارة في العمل. مجلة جسر التنمية العدد 140، المعهد العربي، 2012.

الفرع الثاني : خصائص المؤسسات الخدمائية

أن الخدمات التي تقدمها المؤسسات الخدمائية للمتعاملين توضح صورة خاصة بها وتمثل في¹:

- مؤسسات ذات طابع إداري.
- هدفها إرضاء المتعاملين معها بتقديم خدمات آنية لهم.
- تقدم خدمات للمتعاملين معها.
- تركز على إبراز الصورة الإيجابية للمنشأة لتحقيق الاستمرارية في الأداء.
- أغلبها تنتمي إلى القطاع العام.
- لا تركز على الجانب المادي كمؤسسات الخاصة.
- تستخدم وسائل اتصالية لتسهيل خدماتها ومراعاة العلاقات مع السكان.
- تعتبر المؤسسات الخدمائية ذات منفعة عامة.

الفرع الثالث: سمات وتصنيف المؤسسة الخدمائية.

أولاً: السمات.

- **اللاملموسة:** بمعنى ليس لها وجود مادي، و للتغلب على صعوبة الخدمة وتحويل عدم الملموسية وذلك من خلال إضفاء أشياء ورموز ملموسة للتعبير عن جودة الخدمة².
- **التلازمية:** ويقصد بها درجة الارتباط بين الخدمة و الشخص الذي يتولى تقديمها، فنقول أن درجة الترابط أعلى بكثير في الخدمات قياساً إلى السلع، ويترتب على ذلك في كثير من الخدمات، حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها مثل الخدمات التعليمية والطبية... الخ.
- **عدم التماثل أو التجانس:** ونعني بهذه الخاصية البالغة الصعوبة أو عدم القدرة على تنميط الخدمات، وهذا يعني ببساطة انه يصعب على مورد الخدمة أن يتعهد بان تكون خدماته متماثلة دائماً.

¹ Brown, L., George, B., and Kultgen, C. (2018). "The development of a Competency Model and its Implementation in a Power Utility Cooperative: an action research study". Industrial and Commercial training, Vol. 50, No. 3, Pp. 123-135.

² Brown, L., George, B., and Kultgen, C. (2018). "The development of a Competency Model and its Implementation in a Power Utility Cooperative: an action research study". Industrial and Commercial training, Vol. 50, No. 3, Pp. 123-135.

ثانيا: التصنيف

أ) التصنيف المبسط :

- حسب نوع السوق أو الزبون: وهنا تكون الخدمات إما استهلاكية تقدم خدمات شخصية صرفة مثل الخدمات الصحية السياحية والخدمات منشآت وهي تخص الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات منشآت الأعمال كما هو الحال في الخدمات المحاسبية أو الإدارية.
- حسب درجة كثافة وقوة العمل: منها خدمات تعتمد على قوة العمل مثل الخدمات التعليمية والخدمات الصحية والأخرى تعتمد على مستلزمات مادية مثل خدمات النقل وخدمات الاتصالات...الخ.
- حسب درجة الاتصال بالمستفيد: وتنقسم إلى خدمات ذات اتصال شخصي مثل خدمات الطبيب والمحامي وثانيا ذات اتصال شخصي منخفض مثل خدمات الصرف الآلي البريدية وثالثا خدمات ذات اتصال شخصي متوسط مثل خدمات المسرح...الخ.
- حسب الخبرة: ونذكر منها أولا الخدمات المهنية مثل خدمات المستشارين الإداريين وخدمة الخبراء وثانيا الخدمات غير المهنة مثل خدمات المستشارين الإداريين وخدمة الخبراء، وثانيا الخدمات الغير مهنية مثل خدمات حراسة العمارات، صيانة وتنظيم الحدائق.

ب) التصنيف المعمق: وينقسم إلى عدة أقسام¹:

- الخدمات القابلة للتسويق مقابل الخدمات غير القابلة للتسويق مثل الخدمات الحكومية التي تقدم للمنفعة العامة ولا تتقاضى السلطات الحكومية رسوما مقابل تقديمها للمستفيدين.
- الخدمات المقدمة للمستفيد النهائي مقابل تلك المقدمة للمشتري الصناعي: تقدم خدمات المستفيد النهائي إلى الأشخاص الذين يستخدمون الخدمة لفائدتهم الخاصة، حيث لا يترتب نتيجة استهلاك الخدمة للمستفيد النهائي أي منافع اقتصادية أخرى مثل خدمات الخالق، وأما بالنسبة لخدمات المشتري الصناعي فهي خدمات تقدم إلى منشآت أعمال وتقوم المنشأة باستخدامه لإنتاج شيء آخر.
- الخدمات الملموسة مقابل الخدمات غير الملموسة.
- خدمات حسب مدى مشاركة المستفيد في عملية إنتاج الخدمة.

¹ خالد مصطفى، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء المؤسسي للهيئات العامة العاملة في مجال المواصلات والنقل البري دراسته تطبيق علي البيئة القومية لسكك حديد مصر"، رسالة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامة، 2005، ص 314.

- خدمات متعلقة بعدم التماثل والتجانس.
- خدمات مستندة على قوة العمل مقابل خدمات مستندة على معدات.

المطلب الثاني: مفهوم الأداء المؤسسي

الفرع الأول: تعريف الأداء المؤسسي

يعد مفهوم الأداء المؤسسي من المفاهيم متعددة الجوانب التي تتحرك خيوطها في مجالات عديدة، فأداء أي منظمة يتأثر بمجموعة من العوامل، بعضها عوامل خارجية والبعض الآخر عوامل داخلية، وتمثل هذه العوامل مجتمعة قوة دافعة كبيرة تحدد المسار الاستراتيجي للمنظمة¹.

ويعرفه (P. Drucker) بأنه "قدرة المنظمة علي الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال" ويتضح من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياسا للحكم علي مدى تحقيق المنظمة لهدفها الرئيس، وهو البقاء والاستمرارية في السوق في ظل التنافس الشديد².

ويرى البعض أن الأداء المؤسسي هو سلوك علمي يؤدي لدرجة من مملوغ الأهداف، ويرى الباحثين أنه انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجمعها قدرة على تحقيق أهدافها³.

كما عرفت دراسة للمنظمة العربية للتنمية الإدارية الأداء المؤسسي بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع بيئتها الخارجية والداخلية⁴.

الفرع الثاني: تحسين الأداء المؤسسي.

تواجه المنظمات العمومية منها والخاصة بيئات ديناميكية معقدة تتأثر بالعديد من التغيرات والتحولات في ظروفها الداخلية ومعطيات بيئتها الخارجية، ويتطلب هذا من المنظمات العمل باستمرار علي تحسين مستويات أدائها وتطوير قدراتها لهذه المواجهة⁵، يُعد تحسين الأداء أحد المؤشرات الأساسية لرفع مستوى المخرجات، ويقصد

¹ محمد بن علي، "فاعلية الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية"، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد 38، 2016، العدد الأول: 197-228.

² الداوي، الشيخ، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، 2010، العدد السابع: 15-02.

³ سليم، محمد السيد، "دور التفكير الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي بالتطبيق علي القطاع المصرفي"، رسالة ماجستير منشورة. كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 2015، ص 167..

⁴ تبوك محمد بن علي، "فاعلية الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية"، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد 38، العدد الأول، 2016، ص ص 197-228.

⁵ أبو قاعود، غازي رسمي، "دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية مع

به الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف تعزيز إنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا المناسبة وتوظيف رأس المال بكفاءة. ويستوجب هذا التحسين إيجاد توازن فعال بين عناصر الجودة، والإنتاجية، والتقنية، والتكلفة، حيث يُعد هذا التوازن دليلاً على مراعاة المنظمة لتوقعات واحتياجات مختلف أصحاب المصلحة"، ويطلق علي هذا المدخل المتكامل "إدارة التحسين كما يعرف تحسين الأداء بأنه "عملية مستمرة تتضمن قياس الأداء علي مستوى العمليات والخدمات ذات الأهمية النسبية في المنظمة، وتحديد التطورات التي يمكن أن تعزز الأداء¹.

الفرع الثالث: الجدارة ومستوى الأداء.

يمكن توضيح العلاقة بين الجدارة كمدخل لتحسين الأداء من خلال عرض شامل لأبعاد الجدارة، التي تُمكن من تحليل العملية بشكل دقيق وشامل. فالجدارة تُعد من العناصر الأساسية التي تساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، كونها تمثل مجموعة من القدرات والسمات الشخصية والمهنية التي يتمتع بها الأفراد، والتي تُمكنهم من تحقيق مستويات أداء عالية تتجاوز المعايير التقليدية.

وفي هذا السياق، جاء في مؤتمر جوهانسبرغ سنة 1995 تعريف للجدارة الوظيفية باعتبارها: "مجموعة من المؤهلات، والسمات الشخصية، والمهارات العملية التي تمكّن الفرد من تحقيق معدلات أداء متميزة تُقاس بمقاييس مرجعية."

ولتوضيح كيفية قياس هذه الجدارة وتوظيفها في تحسين الأداء، يمكن الاستعانة بنموذج "بطاقة الأداء المتوازن"، الذي يُعد من الأدوات الفعّالة في تقييم الأداء من خلال مؤشرات متعددة تشمل الجوانب المالية، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، ورضا العملاء، مما يسمح بربط الجدارة الفردية بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وعرفها كردي: بأنها مجموعة العوامل الإيجابية التي تجعل الفرد المناسب حدير بالعمل في المكان المناسب، وهذه العوامل منها شخصية كمنها مكتسبة بالخبرة العلمية، ولها تأثير مباشر وغير مباشر علي كفاءة وفعالية كلا من العمل كالعامل يتّضح من التعاريف السابقة للجدارة أن هذا المفهوم يتكوّن من بُعدين مترابطين: يتمثل الأول في "الشق الكامن"، والذي يشمل المهارات، والمعارف، والسمات الشخصية التي يمتلكها الفرد، ويُعد هذا الشق بمثابة المتغير المستقل. أما الشق الثاني، فهو "الأداء الفعلي"، الذي يُعد متغيراً تابعاً يتأثر مباشرة بكفاءة استغلال الموارد الكامنة لدى الفرد. وبناءً عليه، فإن الاستخدام الفعّال والمتكامل للمهارات، والمعارف، والسمات

التطبيق علي وزارة التخطيط والتعاون الدولي"، رسالة دكتوراه منشورة جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2006، ص 104.

¹ زين الدين، فريد، الشواذني، محمد غمري، "إدارة الجودة الشاملة المفاهيم وآليات التطبيق"، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 2017، ص 79.

يؤدي إلى تحقيق مستويات متميزة من الأداء، مما يجعل من مفهوم الجدارة إطاراً مرجعياً أساسياً في تفسير وتوجيه الأداء داخل المؤسسات وبين العملاء".

كما يوضح، أن هناك عالقة سببية قوية بين درجة جدارة الموظف ومستوى الأداء الذي يحققه للمنظمة، فكلما تتحول الأفكار إلى أفعال وسلوكيات، تتحول السمات والمهارات إلى أداء ممتاز وإنجازات، لكن من الخطأ اعتبار كل المهارات الفردية جدارات وظيفية، فالجدارة الوظيفية ذات أثر فعال علي أداء الموظف¹، وفي هذا يقول (وليام جيمس) رائد علم النفس الحديث: "المهمة الأولى لمن يدرس الإنسان هو أن يفرق بين المتغير الذي يغير والمتغير الذي لا يغير شيئاً"².

فالمهارة الفردية التي لا تؤثر علي أداء الموظف يجب استبعادها من الدراسة، إذ لا بد أن تقتصر على دراسة تلك الجدارات الوظيفية التي هي بمثابة مدخلات أساسية يستخدمها الموظف في إنتاج أنشطته ومخرجاته في بيئة العمل.

المطلب الثالث: معايير قياس الأداء في المؤسسة الخدمية.

تعتبر منظومة تقييم الأداء المؤسسي أداة حيوية لقياس مدى تحقيق المؤسسة أهدافها الإستراتيجية، وتحليل نقاط قوتها وضعفها، وتحديد فرص التطوير. تساهم هذه المنظومة في تحفيز الموظفين، وتعزيز ثقافة الأداء المتميز، وبالتالي تحقيق النمو المستدام للمؤسسة.

الفرع الأول: مفهوم الأداء

يعتبر الأداء احد المصطلحات الهامة التي يسعى كل مسير مهما كانت مكانته ومستواه التنظيمي إلى تحسينه إلا انه لم يتمكن الباحثون لحد الآن من تقديم مفهوم دقيق ومتفق عليه لهذا المصطلح. فالأداء لغة يطلق عليه في اللفظ اللاتيني (Perfomance) التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والمشتقة من اللفظة (Performance) التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه³، وفي هذا الإطار يعرف الأداء على أنه "إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، ويعرف كذلك على أنه"⁴ الطريقة التي تنجز بها الأعمال المحددة

¹ أبو زيد، صلاح محمد، "العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري وتحسين جدارات الموارد البشرية دراسة ميدانية علي وزارة الإسكان كالمرفاق بليبيا"، رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة جامعة عين شمس، 2015، ص 56.

² أبو زيد، المرجع السابق.

³ عبد الملك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، (العدد رقم 01 نوفمبر 2001، ص 86.

⁴ سناء عبد الكريم الخناق، "مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية جامعة ورقلة 08-09 مارس 2005، الجزائر، ص 35.

لتحقيق أهداف المؤسسة" فالأداء حسب التعاريف السابقة يتحقق من خلال إنجاز الأعمال أو الأنشطة المحددة مسبقاً من طرف المنظمة باستخدام أفضل الطرق والأساليب المتاحة. ويرى البعض أن الأداء هو مفهوم متعدد الأبعاد يأخذ مفاهيم متعددة تبعا للجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه.

وحسب هذا المفهوم فإن الأداء يتحقق من خلال أربعة أقطاب¹:

أ) **القطب الأول:** يعتبر الاهتمام بالمعامل أو الزبون من العوامل الأساسية التي تفرض على المؤسسة ضرورة تقديم أفضل ما يمكن من السلع أو الخدمات، بهدف تحقيق أعلى مستويات الرضا وكسب ثقته وولائه. ويعني ذلك أن طبيعة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المؤسسة يجب أن تكون موجهة بالدرجة الأولى لتلبية احتياجات المتعاملين وتوقعاتهم، باعتبارهم محور العملية الخدمية وأحد أهم ركائز استمرارية المؤسسة ونجاحها في السوق.

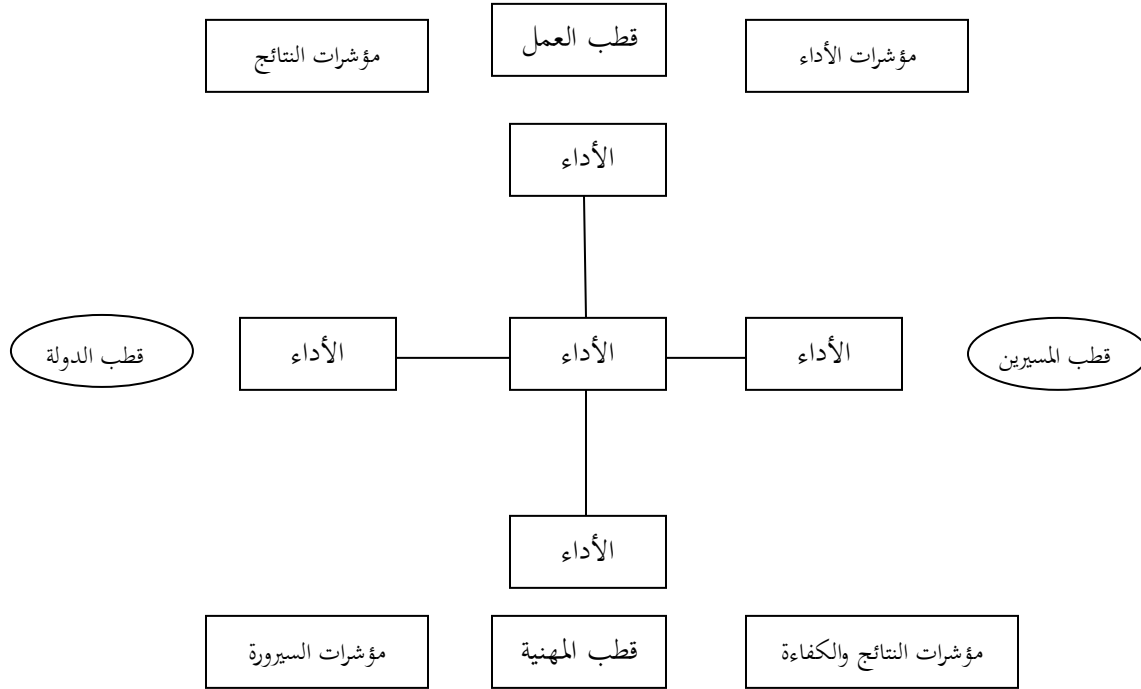
ب) **القطب الثاني:** يُعد المسير محورياً أساسياً في العملية الإدارية، إذ تقع على عاتقه مسؤولية تحقيق النتائج المرجوة بكفاءة وفعالية، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية المتاحة. ولا يقتصر دوره على تسيير العمليات فقط، بل يشمل أيضاً امتلاك مهارات قيادية عالية، وقدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة في الوقت المناسب. فالمسير الناجح هو من يتمكن من توجيه الأفراد وتحفيزهم، وتوظيف الإمكانيات البشرية والمادية لتحقيق أهداف المؤسسة، مع الحرص على التكيف مع التغيرات البيئية ومواجهة التحديات بأسلوب علمي.

ج) **القطب الثالث:** يتجلى ذلك في دور الموظف من خلال سعيه المستمر لضمان استمرارية العمل دون انقطاع أو تأخير، مما يعكس مستوى التزامه المهني ومسؤوليته تجاه المؤسسة. ويُعد هذا الالتزام عاملاً حاسماً في تحسين الأداء العام، حيث يُسهم الموظف من خلال انضباطه، وتفانيه، ومشاركته الفعالة في تحقيق الأهداف التشغيلية، وتعزيز الإنتاجية، وضمان جودة الخدمات المقدمة. كما أن روح المبادرة والقدرة على التكيف مع ظروف العمل المختلفة تُعدّ من المؤشرات الدالة على مساهمته الفعالة في تحسين الأداء المؤسسي.

د- **القطب الرابع:** فهو الدولة التي تريد من المؤسسات مثلاً تحقيق نتائج جيدة لمساهمة في زيادة الدخل القومي ولكي نفهم أكثر سنوضح هذه الأبعاد من خلال الشكل التالي:

¹ حاتم عثمان محمد خير، "نحو الأداء متميز للحكومات - تجربة جمهورية السودان"، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، الجزائر، ص 04.

الشكل رقم (01): أبعاد المنظمة



المصدر: عبد الفتاح بوخمخم¹

كما يعرف البعض الأداء انطلاقاً من البعد الاستراتيجي، وحسب هذا المنظور يرتبط الأداء ارتباطاً وثيقاً بالقدرة ويعبر عنه بـ "قدرة المؤسسة على الاستمرار بالشكل المرغوب في سوق تنافسية متطورة أي تحقيق الكفاءة والفعالية"².

وبشكل عام يمكن تعريف الأداء على المدى الزمني على أنه "قدرة المؤسسة على الأهداف القصيرة والمتوسطة والطويلة المدى" والجدول التالي يوضح هذه المعايير على المدى الزمني.

الجدول رقم (01): معايير الأداء وفق المدى الزمني

المدى الطويل	المدى المتوسط	المدى القصير	البعد الزمني
- البقاء	- التكيف - النمو	- الكفاءة - الفعالية	المعايير

المصدر: عبد الفتاح بوخمخم

¹ عبد الفتاح بوخمخم، "تحليل كمي للأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية"، مجلة العلوم الإنسانية، (العدد 18 ديسمبر 2002)، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ص 126.

² عبد الفتاح بوخمخم، "تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية"، مجلة العلوم الإنسانية، (العدد 18، ديسمبر 2002)، جامعة منتوري، قسنطينة، ص 126.

الفرع الثاني: تقييم الأداء المؤسسي.

وباعتبار المؤسسة نظاماً مفتوحاً يتعامل مع بيئة متغيرة، كان لابد من أن تسعى بكل إمكاناتها لمعالجة ما يقابلها من مشكلات وظواهر بيئية وتكون قادرة على خلق التكيف البيئي المستهدف لكي تستطيع البقاء والاستمرار¹. تعكس المؤسسات العمومية المفهوم الاستراتيجي للأداء كعنصر محوري له تأثير إيجابي على كافة أنشطتها.

ويتجلى ذلك من خلال ما يلي²:

- تعزيز وعي المديرين بكافة متطلبات الموازنة الاستثمارية، وتوجيه الجهود نحو دعم الخيارات الاستراتيجية التي تسهم في تحقيق النتائج المرجوة.
- المساعدة في ترشيد القرارات الإدارية، خاصة في ظل تباين وتعدد وجهات النظر بين مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة.

- تمكين المديرين من التحكم الفعال في الأداء، من خلال الانتقال من أداء تفاعلي إلى أداء استباقي ومبادر.
- أما فيما يتعلق بتقييم الأداء، فيُنظر إليه داخل المؤسسة كعملية رقابة مستمرة، إلا أنه في الواقع يُعد جزءاً لا يتجزأ من منظومة الرقابة الإدارية الكلية. وتكمن غايته الأساسية في الكشف عن المشكلات المحتملة التي قد تعيق الأداء التنظيمي³. ويقصد بعملية تقييم الأداء، قياس الأعمال المنجزة ومقارنتها بالأهداف المخططة مسبقاً، حيث عرّف "فيشر" ورفاقه هذه العملية بأنها أداة منهجية لقياس مساهمات الفرد داخل المؤسسة خلال فترة زمنية محددة. كما تهدف هذه العملية إلى تحديد الكفاءات والمؤهلات في مختلف المستويات الإدارية، والتي من خلالها يمكن تحقيق الأهداف المرحلية.

ويُعد اختيار الأفراد المناسبين ذوي الكفاءات العالية أحد العوامل الحاسمة في إنجاح وظائف المؤسسة على اختلاف مستوياتها، بما يضمن تحقيق النتائج المرجوة وفق التوقعات المحددة سلفاً. لذلك، فإن وجود نظام تقييم أداء فعال يُعتبر من بين العوامل الأساسية لضمان التسيير الأمثل للمؤسسات العمومية.

¹ كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية (العولمة والمنافسة)، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004، الأردن، ص 343

² عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، القاهرة، المنظمة العربية لتنمية الإدارة، 2000، ص 59.

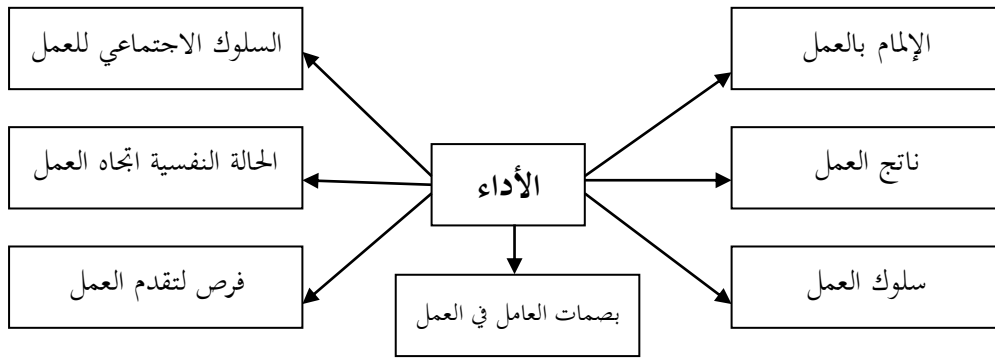
³ حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لتقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 18.

يُعد تقييم أداء العاملين من أهم الوسائل التي تُسهم في تنمية العنصر البشري داخل المنظمة، حيث تُنفذ هذه العملية بشكل منتظم وفي فترات زمنية محددة، من خلال أدوات ومعايير موضوعية تسمح بقياس أداء كل عامل دون استثناء. وتتمحور أهداف عملية التقييم حول ما يلي¹:

- مدى توافق أداء العامل مع الكفاءات والمهام الموكلة إليه، بما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية.
- مدى التطور في أداء العمل، أي قدرة العامل على تحسين جودة إنجازاته بصفة مستمرة، مما يعكس تطوره المهني واستعداده لتحمل مسؤوليات مستقبلية أكبر.

ويُظهر الشكل الموالي الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء، باعتبارها عناصر مترابطة تُسهم بشكل فعال في تنمية القدرات البشرية داخل المؤسسة.

الشكل رقم (02): الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء



المصدر: بوختم، مرجع سابق

الفرع الثالث: أنواع الأداء المؤسسي

نظراً لصعوبة تحديد مفهوم الأداء لدى الباحثين جعل تحديد أنواعه يختلف من باحث إلى آخر حسب معايير معينة وحسب دراسة كل باحث ولذا يمكن أن نتطرق بإيجاز إلى بعض المعايير التي أولاهها الباحثون كل الاهتمام في تحديد أنواع الأداء نذكر منها :

أ) حسب معايير المصدر: ينقسم أداء المنظمة (المؤسسة) بشكل عام إلى ما يلي:

1- الأداء الداخلي:

ويتيح هذا النوع من الأداء خلال مجموعة الأداءات الجزئية ويحددها (Bernard) في ثلاثة أجزاء هي² :

¹ - سحن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، ط 01، لبنان، 2002، ص 96.

² Bernard Mr tory, **contrôle de gestion sociale**, 2^{ème} édition, paris Librairie, 1999, p 236.

- **الأداء البشري:** وهو من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة فقد ذهب البعض إلى أداء المنظمة في أداء الموارد البشرية فقط، وعرفوه انطلاقاً من أف الأداء البشري يقصد به "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله¹ فالأداء البشري هو الميزة التنافسية لأن التميز في الأداء لن يستند لمجرد امتلاك المؤسسة للموارد المالية والتكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية².
 - **الأداء التقني:** وينتج من خلال حسن استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفعالية.
 - **الأداء المالي:** يعد مؤشراً حيوياً على كفاءتها في استخدام الموارد المالية المتاحة لتحقيق أهدافها وتقديم خدماتها بفعالية. يتجلى هذا الأداء في قدرة المؤسسة على تسخير الاعتمادات المالية الممنوحة لها بشكل عقلاني ومنظم، مما يضمن سير العمل بسلاسة وتحقيق النتائج المرجوة.
 - لتحقيق ذلك، يضع المشرع العديد من القواعد القانونية والتنظيمية التي تهدف إلى ضمان احترام الميزانية والحد من الأخطاء التي قد تؤثر سلباً على المال العام. تشمل هذه القواعد³ :
 - **التخطيط المالي الدقيق:** وضع ميزانيات تفصيلية تعكس الاحتياجات الفعلية للمؤسسة وتحدد أولويات الإنفاق.
 - **الرقابة المالية:** إجراء مراجعات دورية للتأكد من التزام المؤسسة بالميزانية المقررة وكشف أي تجاوزات أو انحرافات.
 - **الشفافية والمساءلة:** تقديم تقارير مالية واضحة تتيح للجهات الرقابية والمواطنين متابعة كيفية استخدام الأموال العامة.
 - **تحسين الكفاءة:** البحث المستمر عن طرق لتقليل النفقات دون التأثير على جودة الخدمات المقدمة.
- من خلال الالتزام بهذه المبادئ، يمكن للمؤسسة العامة تعزيز أدائها المالي، مما ينعكس إيجاباً على قدرتها في تقديم خدمات عالية الجودة وتحقيق التنمية المستدامة.

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، بيروت، دار النهضة العربية، 1983، ص 50.

² جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2003، الجزائر، ص 23.

³ صرار عبد الوحيد، "الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي" المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، 08-09 من مارس 2005، الجزائر، ص ص 136-141.

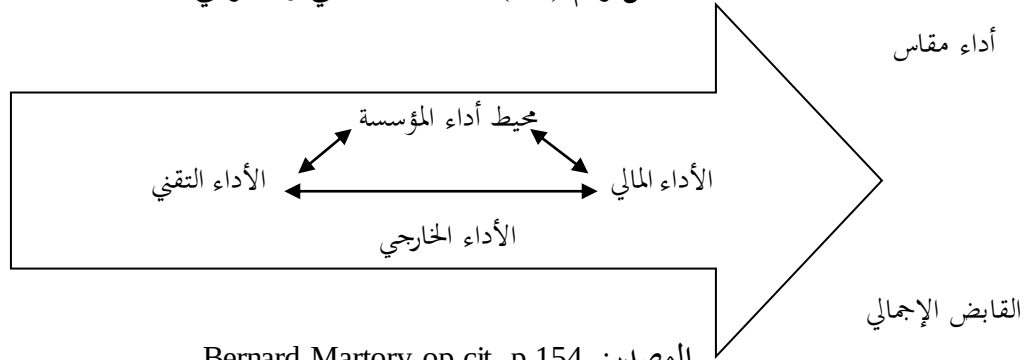
يُعد الأداء الداخلي للمؤسسة انعكاسًا مباشرًا لكفاءة استغلال مواردها المختلفة، سواء كانت بشرية، مالية، أو تقنية. يتحقق هذا الأداء من خلال دمج وتنسيق هذه الموارد بشكل متكامل، مما يُساهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

2- الأداء الخارجي:

وهو الأداء الناتج عن مجموعة التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة. عن هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات الخارجية والقدرة على سبقتها¹، هذه التغيرات أو التطورات تنشأ خارج المؤسسة وتؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المؤسسة، لذلك يتعين على المتابعة المستمرة والمباشرة حتى يمكن إدراك أثرها على الأداء، فنجاح المؤسسات أو فشلها يتوقف على قدرتها على خلق درجة عالية من التلاؤم بين أنشطتها وبين البيئة التي تنشط بها²، فمن خلال هذين الأداءين يتضح أن الأداء ينتج من خلال استغلالها لمختلف الموارد المتوفرة بكفاءة وفعالية من جهة، وتوجيه جهودها نحو استغلال الفرص التي يمكن أن يتيحها المحيط الخارجي من جهة، وذلك من خلال متابعة تغيراته التي تتصف بالحركية والتعقد وسرعة التغير في نفس الوقت.

ويمكن توضيح هذين النوعين في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): الأداء الداخلي والخارجي



المصدر: Bernard Martory op cit, p 154.

تفاعل المؤسسة باستمرار مع محيطها الخارجي، مما يستدعي مراقبة دائمة لهذا المحيط والتكيف مع تغيراته. ورغم قدرة المؤسسة على التحكم في بيئتها الداخلية، فإن تأثيرها على البيئة الخارجية يظل محدودًا. لذا، يتعين عليها بذل جهود كبيرة للاندماج في هذا المحيط، من خلال التكيف مع مستجداته والاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة.

¹ شافي نوال، "تحفيز العمال ودوره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2004-2005، الجزائر، ص 52.

² إسماعيل السيد، الإدارة الإستراتيجية، مركز التنمية الإدارية، مصر، 1998، ص 33.

يرتبط أداء المؤسسة، بغض النظر عن طبيعة نشاطها، بمدى قدرتها على التكيف مع بيئتها الخارجية. فكلما زادت مرونتها في التعامل مع التغيرات البيئية، زادت فرص نجاحها واستمراريتها في السوق¹.

(ب) حسب معايير الشمولية : ينقسم تبعاً لهذا المعيار إلى نوعين:

• **الأداء الكلي:** ويعني هذا النوع من الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة، هذه الأهداف التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيقها بل تتطلب تضافر جميع المصالح الفرعية للمؤسسة فيمكن أن يتمثل هذا النوع من الأداء في المؤسسات العمومية في كونها تهدف إلى تقديم السلع والخدمات. لسد الحاجات العامة للمجتمع على أفضل وجه وبأقل تكلفة وفي أقصر وقت².

• **الأداء الجزئي:** يتكون على مستوى نظام فرعي من المنطقة والذي غالباً ما يكون إحدى وظائفها التنظيمية (الأربعة) فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق الأهداف الخاصة به لأهداف الأنظمة الأخرى، ومن خلال تحقيق كل نظام فرعي في المنظمة لأهدافه، يتحقق الأداء الكلي.

(ج) **حسب المعيار الوظيفي:** يعد تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة عملية حيوية تهدف إلى قياس كفاءة وفعالية مختلف الوظائف داخل المؤسسة. يُعتمد في هذا التقييم على المعيار الوظيفي، الذي يركز على تحليل أداء كل وظيفة على حدة، مما يُساعد في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

• **الوظائف الأساسية في المؤسسة العامة:**

1- **الوظيفة الإنتاجية:** تُعنى بإنتاج السلع أو تقديم الخدمات، ويُقاس أداؤها من خلال جودة وكفاءة المنتجات أو الخدمات المقدمة.

2- **وظيفة الموارد البشرية:** تركز على إدارة الأفراد داخل المؤسسة، بما في ذلك التوظيف، التدريب، وتطوير المهارات، ويُقاس أداؤها من خلال رضا الموظفين ومستوى كفاءتهم.

3- **وظيفة التسويق:** تهدف إلى الترويج للمنتجات أو الخدمات وزيادة الوعي بها، ويُقاس أداؤها من خلال مدى الوصول إلى الجمهور المستهدف وزيادة الطلب.

4- **وظيفة التمكين:** تُعنى بتوفير البيئة المناسبة للموظفين لأداء مهامهم بفعالية، ويُقاس أداؤها من خلال مدى توافر الموارد والدعم اللازم.

¹ وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، قالمة، 2004، الجزائر، ص 41.

² عبد الملك مزهود، "المقاربة الاستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، 09-08 مارس، الجزائر، ص 486.

5- وظيفة العلاقات العامة: تركز على بناء وتعزيز صورة المؤسسة لدى الجمهور، ويُقاس أداؤها من خلال مستوى التفاعل الإيجابي والثقة العامة.

• الأداء الوظيفية المالية :

تُعتبر الوظيفة المالية من أهم وظائف المؤسسة، حيث تُعنى بإدارة الموارد المالية وضمان استخدامها بكفاءة، يقاس أداؤها من خلال:

- الامتثال للقوانين: ضمان تنفيذ العمليات المالية وفقاً للأنظمة والقوانين المعمول بها.
 - الكفاءة في استخدام الموارد: تحقيق أقصى استفادة من الموارد المالية المتاحة دون هدر.
 - تحقيق الأهداف المالية: مثل تحقيق الفوائض المالية أو تقليل العجز، مما يساهم في تحسين الخدمات العامة¹.
- ### • التحديات والاعتبارات:

في بعض الأحيان، تسعى المؤسسات العامة إلى زيادة إيراداتها من خلال فرض رسوم على الخدمات المقدمة، ومع ذلك، يجب أن يكون الهدف الأساسي هو تحسين جودة الخدمات وتوسيع نطاقها لتحقيق المصلحة العامة، تُقدّم بعض الخدمات، مثل التعليم والرعاية الصحية، لتحقيق أهداف اجتماعية، ويجب أن تكون متاحة لجميع المواطنين دون تمييز².

لذلك، من الضروري أن تتبع المؤسسات العامة سياسات واضحة تُحدد صلاحياتها وقدراتها، مع التركيز على تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية.

في الختام، يُعد تقييم الأداء الوظيفي أداة أساسية لتحسين كفاءة المؤسسات العامة وضمان تقديم خدمات عالية الجودة تلبي احتياجات المجتمع.

¹ قورمات صبرينة، تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية باستخدام جدول التوازن الوظيفي: دراسة حالة في مؤسسة صناعية (مجمع الصناعة الغذائية Grodiv)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، فالمة، 2022-2023، الجزائر، ص ص 06-08.

² ماهر ظاهر بطرس، دور الدولة في ظل اقتصاد السوق، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر 1995، ص ص 72-73.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه يتبين أن التقنيات الرقمية توجد فرصا جديدة للمؤسسات في جميع أنحاء العالم من خلال تغيير الطريقة التي يتم بها إنتاج السلع والخدمات وبيعها واستهلاكها، فنتيجة التطورات المتسارعة في الخدمات والمنتجات، أصبح التحول الرقمي مطلباً ضرورياً لمواكبة التطور التكنولوجي في عالم الأعمال حيث تساعد تلك التقنيات المؤسسة على تكييف في مواجهة الضغوط التنافسية واحتياجات العملاء المتطورة والمواكبة للعصر الرقمي وبذلك أصبح التحول الرقمي ملاذاً آمناً وضرورياً للعديد من الشركات الراغبة في تطوير خدماتها واستقطاب المزيد من العملاء زيادة حصتها في السوق التنافسية

الفصل الثاني:

دور الرقمة في تطوير أداء مؤسسة

الصندوق الوطني

للضمان الاجتماعي لولاية غرداية

دراسة ميدانية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الرقمنة في تطوير الأداء لمؤسسة الضمان الاجتماعي بولاية غرداية. سنتناول في هذا الفصل الجهود المبذولة من قبل مؤسسة الضمان الاجتماعي بولاية غرداية في إطار تبني مفاهيم الرقمنة داخل مصالحها، وتأثير ذلك على تطوير الأداء وتحسين الخدمات. وينطلق هذا التناول من الدراسة النظرية التي أثبتت وجود علاقة إيجابية، باعتبار الرقمنة أولوية لدى مصالح الضمان الاجتماعي لمواجهة التحديات التي تعترض المؤسسات الخدمية. فقد أصبحت الرقمنة من بين أهم الأهداف التي تسعى مؤسسة الضمان الاجتماعي إلى تحقيقها.

ومن أجل عرض هذه الجهود في هذا الإطار، سوف يتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** مفاهيم عامة حول الضمان الاجتماعي في الجزائر، مع تعريف بمؤسسة الضمان الاجتماعي بولاية غرداية.

- **المبحث الثاني:** منهجية الدراسة وتحليل بيانات ونتائجها.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الضمان الاجتماعي والتعريف بمؤسسة غرداية

المطلب الأول : مراحل التطور التاريخي للضمان الاجتماعي بالجزائر

يُعتبر الضمان الاجتماعي نظامًا يسعى إلى حماية الفرد وأسرته من المخاطر المختلفة، مثل: العجز، الوفاة، والبطالة. وتُطبق معايير هذا النظام على جميع المواطنين المقيمين والعاملين في القطاعين العام والخاص، وذلك بهدف تحسين الظروف المعيشية.

الفرع الأول: مرحلة الاستعمار الفرنسي

لطالما كان الضمان الاجتماعي من أولويات جميع الأطراف الفاعلة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للبلاد. غير أن نظام الضمان الاجتماعي خلال فترة الاحتلال الفرنسي كان يشوبه غياب المساواة والعدل تجاه الشعب الجزائري، نتيجة للعلاقة العدائية بين العامل الجزائري وصاحب العمل المستعمر. فقد كانت هذه العلاقة متوترة ومعقدة، حيث كان العمال الجزائريون يواجهون أصحاب العمل في إطار نضالهم لانتزاع أولى القوانين المتعلقة بالضمان الاجتماعي، وذلك بعد مرور فترة طويلة على اعتماده في فرنسا سنة 1945.

لقد كانت العلاقة التنافرية بين العمال وأرباب العمل الفرنسيين قائمة على خلفية الكفاح من أجل التحرر، وهي السمة الأبرز التي طبعت تلك المرحلة فيما يخص الضمان الاجتماعي. ونتيجة لهذا الصراع الدائم، لم يتمكن العمال الجزائريون في تلك الفترة من الاستفادة من المزايا التي كان يتمتع بها نظراؤهم الفرنسيون.

غير أن إصرار العمال الجزائريين ونضالهم المستمر مكّنهم من انتزاع حقوق جديدة سنة 1949، تمثلت في إدراج المنح العائلية. ومع ذلك، فإن هذا الإجراء لم يكن منصفًا بشكل كامل، إذ بقي مخالفًا لأحكام قانون الأسرة الفرنسي، كما كان تعسفيًا من زاوية أخرى، حيث استبعد عمال القطاع الفلاحي من الاستفادة من هذه المنح. وقد أدى ذلك إلى حرمان فئة واسعة من العمال الجزائريين من مزايا هذه الخدمة، إذ لم يبدأ عمال القطاع الفلاحي في الاستفادة من المنح العائلية إلا سنة 1956، بفعل الضغط المستمر ضد الإقطاعيين الفرنسيين.

أدركت إدارة المحتل الفرنسي من خلال المطالب الاجتماعية للعمال الجزائريين، أن هذه المطالب لا تخلو من البعد السياسي القائم على النضال بغية استرداد الحق الأكبر ألا وهو حرية البلاد.

وقد تعمّد أرباب العمل والإدارة الاستعمارية التماطل في تطبيق قوانين الضمان الاجتماعي على العمال الجزائريين، رغم أن هذه القوانين تم التصويت عليها في فرنسا سنة 1945. فقد تأخر تطبيقها في الجزائر إلى غاية

سنة 1949، مع تقليص محتواها مقارنة بما طُبّق في فرنسا، في محاولة واضحة للتضييق على العمال الجزائريين وحرمانهم من حقوقهم.

ومن بين أبرز السمات التمييزية التي حملها الأمر الصادر سنة 1949، أنه لم يُراعِ مبدأ المساواة، بل كرس الفوارق بين العمال الفرنسيين والجزائريين، مما عكس بوضوح السياسة الاستعمارية القائمة على الإقصاء والتهميش.

- تمركز السلطة في يد الإدارة الاستعمارية، التي كانت صاحبة القرار، ضمن نظام بيروقراطي معقد.
- الشك في كل جزائري يطالب بحقوقه، بالإضافة إلى فرض رقابات متعددة ومتكررة، تهدف إلى دفع المؤمنين اجتماعيًا إلى التراجع عن المطالبة بحقوقهم.
- تعقيد التشريعات والشروط اللازمة للحصول على الحقوق، دون مراعاة الجوانب الاجتماعية والاقتصادية الخاصة بالجزائريين.

ورغم هذا التقييد، اصطدمت القوانين أحيانًا بتردد ومعارضة من قبل المستعمر أو أرباب العمل عند تنفيذها، خصوصًا عندما يتعلق الأمر بالعمال الجزائريين. في المقابل، كانت تُمنح امتيازات خاصة في مجال الضمان الاجتماعي للقطاعات التي تُعدّ "حساسة" وضرورية للمؤسسة الاستعمارية¹.

الفرع الثاني: مرحلة ما بعد الاستقلال إلى غاية سنة 1983

شهدت سبعينيات القرن الماضي بداية إصلاح نظام الضمان الاجتماعي في الجزائر. وقد هدفت هذه الإصلاحات إلى توحيد الأنظمة، وتوحيد المزايا، وتوسيع قاعدة المستفيدين. وقد أسفر ذلك عن إعادة تشكيل هياكل متخصصة، تُعنى بمختلف المخاطر الاجتماعية الكبرى مثل: (المرض، الإعاقة، التقاعد، والبطالة).

ويُظهر تحليل النظام الجزائري للضمان الاجتماعي خلال الفترة الممتدة من 1962 إلى 1983 تطورًا تدريجيًا وملموًا، سواء من الناحية التنظيمية أو التشريعية. فقد كان النظام يتميز بتعدد الأنظمة على المستوى الإداري، حيث وُجد ما يقارب (55 نظامًا مختلفًا للضمان الاجتماعي)، وكان يمنح مزايا متفاوتة بين فئة وأخرى. خلال هذه المرحلة، كانت هناك حوالي عشرين هيئة مسؤولة عن إدارة النظام العام لقطاع غير الزراعي (من خلال صناديق الأنظمة الخاصة)، إضافة إلى صندوق للتعويض خاص بعمال المناجم.

¹ قمرى زينة، مراحل تطور نظام الضمان الاجتماعي في الجزائر، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 09، العدد 02، ص ص 11-12.

كما وُجدت أربعة صناديق تُعنى بالنظام الزراعي، إلى جانب 51 قسماً محلياً. وقد أدى هذا التعدد والتشتت في تنظيم وطريقة عمل الضمان الاجتماعي إلى دفع السلطات العامة لاتخاذ إجراءات تهدف إلى إعادة تنظيم هذا النظام، وتحسين المزايا المقدمة للمؤمن لهم، وتوسيع نطاق تطبيق الضمان الاجتماعي، خصوصاً لفائدة الفئات المحرومة والمستبعدة من بعض الخدمات.

وقد بدأت الإرادة السياسية لإعادة تنظيم النظام منذ سنة 1963، وأسفرت عن سلسلة من الإجراءات التمهيديّة قبل إعادة تشكيل نظام الضمان الاجتماعي سنة 1983.

ومن بين أبرز هذه الإجراءات، تم سنة 1963 دمج الصناديق القديمة للنظام العام في ثلاثة صناديق إقليمية كبرى، هي:

- ((CASOREC)) المنطقة الشرقية).

- ((CASORAN)) المنطقة الشمالية).

- ((CASORAL)) المنطقة الغربية).

وكان هذا الإجراء مكماً لإعادة تنظيم "صندوق التنسيق"، وتم على إثره تأسيس الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (CNSS) سنة 1964، الذي حلّ محل صندوق التنسيق. وقد أوكل إلى هذا الجهاز دور أساسي في تعويض تكاليف الخدمات وتنفيذ عدة إجراءات نيابةً عن صناديق الضمان الاجتماعي، إضافةً إلى تعزيز الأنشطة ذات الطابع الاجتماعي، الصحي والعائلي.

وفي نفس الفترة، أعيد تنظيم هياكل أنظمة التقاعد بشكل كامل، حيث تم حل جميع الأنظمة التكميلية للتقاعد، وتم إنشاء نظام موحد تُشرف عليه الصندوق الجزائري للتقاعد (CAAV)، إلا أن هذا النظام لم يكن إلزامياً بعد في تلك المرحلة.

أما بالنسبة لنظام التقاعد الخاص بالعمال غير الأجراء، فقد شهد هو الآخر تحولات عميقة، إذ تم دمج الصناديق الإقليمية الثلاثة في صندوق موحد يُعنى بتسيير تقاعد هذه الفئة من السكان. كما شمل التنظيم الجديد نظام التعويض الخاص بعمال المناجم.

وفي إطار الحركة التوحيدية التي بدأت منذ عام 1970، تم دمج جميع صناديق الإغاثة الخاصة بعمال المناجم ضمن صندوق موحد للضمان الاجتماعي خاص بهذه الفئة. وقد تُوج هذا المسار القانوني بإصدار مرسوم

05 أوت 1970، الذي جاء لينص على توحيد أحكام تشغيل النظام العام، وكرّس لأول مرة مبدأ الحصانة وعدم قابلية الحجز على موارد الضمان الاجتماعي¹.

وفي إطار عملية إصلاح نظام الضمان الاجتماعي، تم إعادة تنظيم صناديق التضامن ونظام الطلبة، اللذين كانا يشكلان جزءًا من صندوق الضمان الاجتماعي للموظفين، ودمجهما ضمن صناديق النظام العام. واستنادًا إلى هذا التوجه، تم إنشاء مجالس إدارة للصناديق الثلاثة الإقليمية في يوليو 1972. وفي يناير 1974، صدر مرسوم يُقرّ بتوحيد الرقابة على جميع أنظمة الضمان الاجتماعي تحت إشراف وزارة العمل والشؤون الاجتماعية. كما نصّ المرسوم نفسه على تأسيس هيئة تُدعى اللجنة الوطنية لإعادة تشكيل نظام الضمان الاجتماعي (S.S.R.N.C)، والتي كُلفت بتقديم توصيات للوزير بشأن إعادة تنظيم هذا النظام. وفي سنة 1977، انطلقت عملية "التفويض"، التي تمثلت في إنشاء هيئة ضمان اجتماعي على مستوى كل ولاية، بهدف تقريب الخدمة من المواطن وتحسين مستوى التسيير.

في الواقع، فإن إشكالية تنظيم الضمان الاجتماعي، التي بدأت تبرز بوضوح منذ بداية السبعينيات، أدت في نهاية المطاف إلى إعادة صياغة شاملة للنظام. وقد جرى تطوير هذه الصيغة بالتنسيق بين السلطات العمومية والممثلين النقابيين.

وفق مبادئ أساسية تمثلت في:

- توحيد الهياكل.
- توحيد المزايا.
- توسيع قاعدة المستفيدين.

وكان الهدف من هذه المبادئ هو منح النظام الوطني للضمان الاجتماعي هويته التاريخية الحقيقية، باعتباره نظامًا قويًا يضمن الحماية ضد مختلف مخاطر الحياة².

ومع أن التعديلات الجوهرية التي مست هيكله النظام، ومستوى الخدمات المقدمة، وقاعدة المستفيدين، مثلت خطوة مهمة، إلا أنها لم تكن كافية لتلبية متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد خلال فترة السبعينيات والثمانينيات.

¹ بن عبو فاطمة الزهراء، الضمان الاجتماعي في الجزائر: من الإصلاح إلى التحديات الراهنة، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص ص 67-85.

² عبد القادر بن زين، الضمان الاجتماعي في الجزائر - النشأة، التطور والإصلاح، دار هومة للنشر، الجزائر، 2010، ص ص 92-115.

لذا، فإن الإجراءات الواردة في إعادة تشكيل النظام كانت تهدف أساسًا إلى تصحيح أوجه القصور، وتحسين بعض الخدمات التي كانت تمثل في كثير من الأحيان المورد الوحيد للعمال والمستفيدين، مع مواصلة العمل على تطوير التنظيم الإداري وتوحيد الأنظمة وتحديث أساليب التسيير¹.

الفرع الثالث: مرحلة ما بعد سنة 1983

بعد التحديات التي واجهها نظام الضمان الاجتماعي في الجزائر خلال فترة ما بعد الاستقلال، بادرت الحكومة الجزائرية، بالتعاون مع ممثلي النقابات العمالية، إلى إجراء مراجعة شاملة لهذا النظام. وقد كان الهدف الأساسي من هذا الإصلاح الطموح هو تجسيد القيمة الجوهرية للضمان الاجتماعي باعتباره شبكة أمان قوية تحمي المواطنين من تقلبات الحياة والمخاطر الاجتماعية.

وقد استرشد هذا الإصلاح بثلاثة مبادئ أساسية تمثل محاور العمل الرئيسة:

1-توحيد الهياكل:

تم العمل على توحيد البنى التنظيمية والإدارية التي كانت تعاني من التجزئة والبيروقراطية وعدم الكفاءة، مما أدى إلى تبسيط الإجراءات وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

2-توحيد الاستحقاقات:

جرى الاستعاضة عن أنظمة الاستحقاقات المتباينة وغير المتسقة، بنظام موحد يكفل العدالة والمساواة في الحصول على المنافع الاجتماعية لكل الفئات المستحقة، بغض النظر عن طبيعة القطاع أو الانتماء المهني.

3-توسيع نطاق النغطية أو المستفيدين:

تم العمل على توسيع شبكة الضمان الاجتماعي لتشمل فئات واسعة كانت مستبعدة في السابق، مما ساهم في تعزيز الإدماج الاجتماعي وتقليل الفوارق في الاستفادة من الحماية الاجتماعية.

وفي إطار تحقيق هذه الأهداف، أنشأت الحكومة الجزائرية سنة 1975 لجنة وطنية مختصة بإصلاح نظام الضمان الاجتماعي. وقد تولت هذه اللجنة دراسة شاملة لمختلف جوانب النظام، وأعدت توصيات عملية مهّدت لاعتماد أطر قانونية وتنظيمية جديدة وشاملة، تَمَسُّ كل فرع من فروع الضمان الاجتماعي، بما يضمن تحديث النظام وتكييفه مع متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

¹ Djoher Abderrahmane,(2023), **The Algerian Social Security System in the face of digitization**, Advanced Research in Economics and Business Strategy Journal, vol.4 (2), p-p 867-868.

وقد عزّزت قوانين الضمان الاجتماعي التاريخية لسنة 1983 المبادئ التأسيسية لهذا النظام، حيث تم تكريس الأسس الجوهرية للتضامن، وتوحيد المزايا، وتوحيد نظامي التمويل والإدارة، بما يضمن استدامته على المدى الطويل، ويعزز التوسع الديمقراطي وفقاً للاحتياجات المتطورة والتقدم الاجتماعي. وقد أدّت قضية الضمان الاجتماعي بعد الاستقلال في نهاية المطاف إلى إصلاح شامل للنظام، وضعته الحكومة بالتعاون مع ممثلي النقابات.

وقد استند هذا الإصلاح إلى المبادئ التالية:

- توحيد الهياكل.
- التوحيد القياسي للفوائد.
- توسيع نطاق المستفيدين.

وكان الهدف من هذا الإصلاح هو إضفاء الطابع الحقيقي والرسالة التاريخية لنظام الضمان الاجتماعي الوطني، أي جعله نظاماً قوياً يوفر الحماية ضد تقلبات الحياة المختلفة.

وفي عام 1975، أنشئت لجنة وطنية لإصلاح نظام الضمان الاجتماعي، من أجل دراسة جميع الجوانب المتعلقة بإصلاح هذا النظام. وقد أدت أعمال هذه اللجنة إلى إعداد نصوص قانونية جديدة تنظم مختلف فروع الضمان الاجتماعي.

وقد نصّت قوانين الضمان الاجتماعي لعام 1983 على ما يلي:

- إنشاء نظام وطني موحد للضمان الاجتماعي.
- ضمان توازن مالي أفضل لهذا النظام.
- توحيد تمويله وإدارته.

توسيع نطاق الضمان الاجتماعي بشكل حر وديمقراطي، بما يتماشى مع الاحتياجات الاجتماعية والتقدم الاجتماعي¹.

1- Djohar Abderrahmane, 2023, **Les interventions de l'état Algérien en matière de sécurité sociale**, vol IX. P-p 17-18

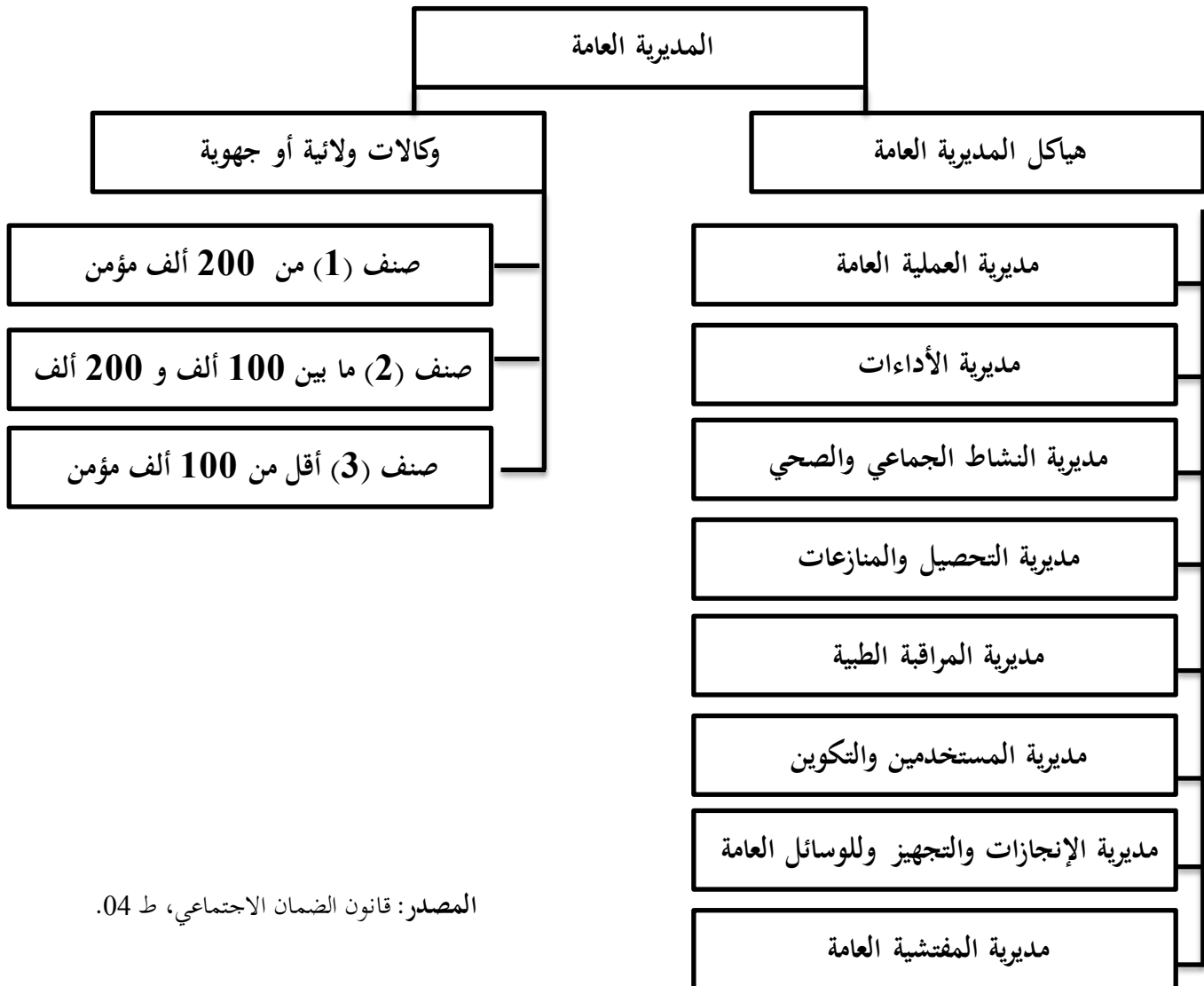
المطلب الثاني: مؤسسة الضمان الاجتماعي بولاية غرداية

الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة

(salarie social d travailleurs Nationales des Assurances La caisse)

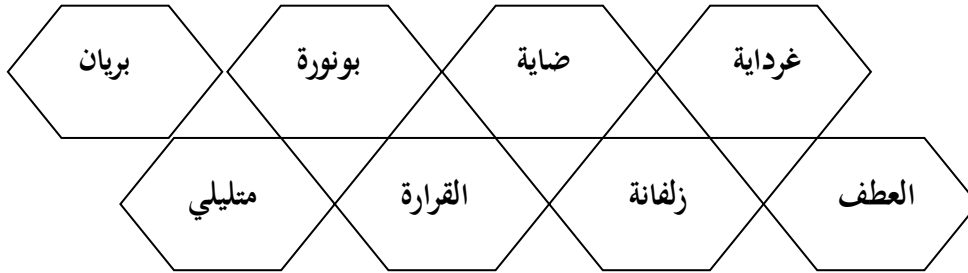
إن الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الآراء وكالة غرداية هو عبارة عن مؤسسة ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية تتوفر عمى 11مركز دفع موزعين عبر دوائر الولاية من أجل تقريب الإدارة من المواطن وتخفيف المشقة عن المواطنين وأرباب العمل .

أنشئت وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بغرداية سنة 1987 طبقا لأحكام المادتين 78 و 07 من القانون 83-11 المؤرخ في 1983/07/02 المتضمن إنشاء وكالات ولأية للصندوق وقد كانت عبارة عن مركز دفع تابع للوكالة الولائية الأغواط ثم تحولت لمركز مستقل الخدمات بجميع المصالح والمهام. الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء



المصدر: قانون الضمان الاجتماعي، ط 04.

الشكل رقم (02): مراكز الدفع التابعة لوكالة غرداية



المصدر: مصلحة المستخدمين

توظف الوكالة الولائية للصندوق الوطني لضمان الاجتماعي غرداية 296 موظفا مصنّفون حسب الفئات

المهنية المبينة في الجدول الآتي :

جدول رقم (03): تصنيف موظفي الصندوق الوكالة الولائية غرداية

التصنيف	ذكور	إناث	العدد الإجمالي
إطار سامي	08	00	08
إطار	67	17	84
التحكيم	75	111	186
التنفيذ	14	07	21
المجموع	192	104	296

المصدر: إعداد الطالبة بناء من معطيات مصلحة المستخدمين.

الفرع الثاني: التنظيم الإداري للصندوق وكالة ولاية غرداية

هي مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص، تقع في بناية كبيرة في وسط عاصمة ولاية غرداية، وتحديدًا في شارع طالبي أحمد. تتمتع بالشخصية القانونية والاستقلالية المالية، كما تنص المادة السادسة من القانون والتنظيم الإداري لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.

تضم الوكالة 296 موظفًا وعاملاً، منهم 104 إناث. يتم التوظيف في الصندوق وفقًا للإجراءات القانونية المعمول بها في مجال التوظيف من مسابقات وامتحانات وغيرها، وحسب متطلبات المؤسسة والسياسة العامة للتوظيف في القطاع. كما يخضع التوظيف لمعايير أخرى، مثل الكثافة السكانية وتباعد التجمعات السكانية.

بعد التقسيم الأخير، تتكون ولاية غرداية من 10 بلديات، حيث نجد أن بلدية القرارة تبعد 120 كم عن مركز الولاية، بالإضافة إلى الكثافة السكانية المتفاوتة بين البلديات.

عمومًا، تم فتح فروع في مختلف البلديات تحت وصاية الوكالة الولائية.

تعد مهمة الوكالة الولائية جزءًا من المهام والأهداف العامة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لعمال الأجراء، وهي بمثابة صورة مصغرة للصندوق على مستوى الولاية.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لوكالة ولاية غرداية

يتكون الهيكل التنظيمي للوكالة من مديرية عامة تتفرع إلى خمس مديريات فرعية، كل منها مختصة بمهمة محددة.

أ) **المديرية العامة:** يرأس المديرية العامة مدير يُعتبر المسؤول الأول في المؤسسة. يتولى هذا المدير التسيير والمتابعة واتخاذ القرارات اللازمة.

من أهم مهامه:

- التخطيط لتحقيق نتائج مرضية.
- تمثيل المؤسسة خارجيًا (في الندوات، المناسبات، وغيرها).
- التنسيق بين أعمال المؤسسة وإضافة إلى الإشراف المباشر على مصالح أخرى، فإن المديرية العامة تعمل على:
- تسيير البريد الوارد والصادر.
- تنظيم عملية الاستقبال وضبط المواعيد.
- استقبال المكالمات الهاتفية والفاكس في غياب المدير.
- المحافظة على أسرار المؤسسة.
- معالجة النصوص وحسابات الفواتير على الحاسوب.

بشكل عام، يُعتبر مكتب الأمانة العامة حلقة وصل بين المدير والأطراف الأخرى، سواء من داخل المؤسسة أو خارجها. كما أن الأمانة العامة تعد من المهام الأساسية التي لا غنى عنها في المؤسسة ومن بين المصالح أيضا خلية الإحصائيات والتوثيق.

من بين مهامها:

- جمع تقارير فروع الضمان الاجتماعي.

- القيام بالعمليات الحسابية لكل شهر وسنة.
- وضع جدول إحصائي لمهام كل مصلحة.
- الإشراف الكامل على أرشيف الوكالة والمحافظة عليه.
- خدمة الاستماع والاتصال

تأسست خدمة الاستماع والاتصال سنة 2003 بهدف تحسين الخدمات المقدمة، ولتكون وسيلة تواصل بين المؤسسة والمؤمنين في حال وقوع أي خلاف أو نزاع مع الموظفين. كما تقوم بحملات تحسيسية إلى جانب دورها الإعلامي.

من بين مهام خدمة الاستماع والاتصال:

- استقبال المؤمنين الاجتماعيين وتسجيل شكاويهم ومعالجتها.
 - تجسيد كل الإجراءات الضرورية مع الشركاء الاجتماعيين وأفراد المجتمع.
- وهناك خدمات الأخرى التابعة للمدير مباشرة

- خلية الأمن.
- خلية النشاط الاجتماعي.
- المنازعات العامة.
- الوقاية.
- دار الحضانة والروضة.

(ب) المديرية الفرعية للمالية: تنقسم المديرية الفرعية للمالية إلى خمس مصالح:

1- مصلحة المالية والإنجازات:

تعد المصلحة المالية والإنجازات المصدر المالي لمراكز وفروع الصندوق عبر الولاية، إضافة إلى تمويل المؤسسة ومصاريف المؤمنین اجتماعيًا.

تشمل المصلحة عدة مكاتب، وهي:

- مكتب إصدار الصكوك
- مكتب التقسيم على الحسابات الجارية
- مكتب التقسيم على البنوك

- الصندوق الرئيسي

من خلال ما سبق، تتمثل مهام هذه المصلحة في:

- استقبال اليومية من مركز التعويضات الاجتماعية.

- وضع الميزانية التقديرية للسنة الجديد.

- تصفية المصاريف الخاصة بالمؤسسات والمداخيل والإيرادات بشكل نهائي.

- وضع المخطط الشهري لدفع أجور المستخدمين.

2- مصلحة الميزانية:

تتم هذه المصلحة بكل الأمور المالية المرتبطة بميزانية المؤسسة، وتضم مكتبين هما:

- مكتب الميزانية

- مكتب توزيع الميزانية.

إضافة إلى المصلحتين السابقتين فهناك مصالح المحاسبة العامة - محاسبة التعويضات - الحوالات.

ج) المديرية الفرعية للموارد البشرية والوسائل المادية: تُعنى هذه المديرية بتسيير ملفات المستفيدين وإدارة

مختلف الوسائل العامة للمؤسسة، وهي تُعالج القضايا المتعلقة بالموارد المالية وممتلكات المؤسسة، وتسعى لإيجاد

الحلول المناسبة للمشاكل المطروحة. وتتكون من قسمين رئيسيين، يضم كل منهما عدة مصالح، وهي كما يلي:

1- قسم الموارد البشرية:

يُعنى هذا القسم بتسيير الموارد البشرية، ويضم ثلاث مصالح رئيسية:

● **مصلحة تسيير المستخدمين:** تتكفل بمتابعة الوضعيات الإدارية والمهنية للمستخدمين، وتنفيذ القرارات

الإدارية ذات الصلة.

● **مصلحة التكوين:** تعمل على إعداد وتنفيذ برامج التكوين المستمر لفائدة الموظفين، بهدف تطوير كفاءاتهم

ومهاراتهم المهنية.

● **مصلحة الأجور:** تهتم هذه المصلحة بتسيير الملفات المتعلقة بالعطل، التحويلات، العقوبات، وتجسيد قرارات

المديرية، كما تقوم بتزويد مختلف المصالح بالمعلومات الخاصة بالموظفين، مثل الأقدمية، الوضعيات الاجتماعية،

والعطل المرضية والإجراءات الإدارية ذات الصلة. وبشكل عام، تتكفل هذه المصلحة بتسيير شؤون

المستخدمين، تكوينهم، وضمان صرف أجورهم بانتظام.

2- قسم الإدارة والوسائل المادية:

يتولى هذا على الوسائل المادية وصيانتها، ويتكون من ثلاث مصالح رئيسية:

- **مصلحة الإنجازات:** تتكفل القسم الإشراف بإنجاز البنيات الجديدة مثل المراكز والفروع، بالإضافة إلى عمليات الترميم والمشاريع التي توكل إليها من طرف مدير الوكالة.
 - **مصلحة الوسائل المادية:** تشرف على المخزن وعمليات الصيانة، كما تتكفل بتوفير اللوازم المكتبية والوثائق اللازمة لمختلف المصالح، إضافة إلى تلبية الحاجيات المادية الأخرى للمؤسسة.
 - **مصلحة الأملاك:** تشرف على المرائب (حاضرة السيارات) الذي يضم مركبات المؤسسة، وتعمل على تنظيمها واستعمالها بشكل فعال، ويتولى هذا القسم بصفة عامة، وبالتعاون مع مصالحه الثلاث، مهام التزويد بمختلف المستلزمات، صيانة المعدات، ترميم المنشآت، متابعة المشاريع المنجزة، وتوزيع العمل.
- كما ينقسم من الناحية التشغيلية إلى ثلاث فرق:

- فريق تقني: يتكفل بأعمال البناء، الصيانة الكهربائية، والنظافة.
- فريق الحراسة: مكلف بضمان الأمن والحراسة داخل المؤسسة.
- فريق إداري: يعني بإعادة النسخ والطباعة والأعمال الكتابية الأخرى.

3- قسم الأرشفة:

يُعنى هذا القسم بكل ما يتعلق بأرشفة المؤسسة من حيث التصنيف والترتيب، مع الحرص على حفظ الوثائق من التلف أو الضياع، بهدف ضمان سهولة الرجوع إليها عند الحاجة، خاصة في حال النزاعات أو الخلافات المختلفة مع المؤمن لهم.

(د) **المديرية الفرعية للأدعاءات (قسم الأدعاءات):** تتكفل هذه المديرية بتسيير جميع ما يتعلق بالتعويضات المرتبطة بالتأمينات الاجتماعية، المنح العائلية، حوادث العمل، والوقاية الصحية، كما تسهر على تسهيل حصول المؤمن لهم على حقوقهم كاملة. وتتكون من المصالح التالية:

1- مصلحة الأخطار الكبرى:

تُعنى هذه المصلحة بالأعمال المتعلقة بالتأمينات الاجتماعية، لا سيما في مجال التعويضات الكبرى، مثل:

- رأسمال الوفاة.
- منح خاصة بذوي الاحتياجات الخاصة.

- تأمين البطاقات المجانية للأدوية للمصابين بالأمراض المزمنة، سواء كانوا من المؤمنين اجتماعيا أو من فئة المعوزين الذين لا يملكون دخلاً تجارياً أو مهنيًا.

2- مصلحة المنح العائلية:

تتكفل هذه المصلحة بدراسة ملفات الاستفادة من المنح العائلية، خصوصًا:

- أولياء الأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين 17 إلى 21 سنة.
- الأرامل والمتقاعدين من الأجراء.

ويُشترط لتجديد المنحة سنويًا تقديم شهادة عائلية، وشهادة مدرسية أو بيان التبرص في مراكز التكوين المهني. كما يتم صرف المنح عن طريق الحوالات البريدية أو الصكوك البنكية.

كما تشمل هذه المديرية:

- مصلحة التعاقدات.
- مصلحة المستشفيات.
- خدمة الشفاء ومتابعة مراكز الدفع العشرة المنتشرة على مستوى بلديات الولاية.

(هـ) **المديرية الفرعية للمراقبة الطبية:** تخضع لإشراف المسؤول الإداري للمراقبة الطبية، وتُعنى بمتابعة صرف الأدوية والتأكد من صحة الوصفات الطبية، خصوصًا في الحالات المشكوك في مصداقيتها أو هوية صاحبها.

وتتكون من المصالح التالية:

- تشرف هذه المديرية على متابعة مدى صحة صرف الأدوية والخدمات الصحية.
 - وتتحقق من صحة الوصفات الطبية المشكوك في مصداقيتها أو في هوية أصحابها.
- وتتكون من مصلحتين:

1- مصلحة الرقابة الطبية:

يشرف على تسييرها مسؤول إداري يُعنى بمتابعة أعوان المصلحة، والإشراف على الإحصائيات اليومية، الشهرية والسنوية الخاصة بالملفات، ودراسة العطل المرضية، بالإضافة إلى تنفيذ التعليمات والمراسلات الصادرة عن المصلحة.

2- هيئة الرقابة الطبية:

تتكون من الطاقم التالي:

- طبيب مستشار: يشرف على الفريق الطبي والتقني.
- مسؤول: عن توقيع التقارير الطبية.
- مستشار طبي: متخصص في تقييم حالات المرض-حوادث العمل-والعجز.
- أعضاء الهيئة الدائمة: رئيس مصلحة - طبيب رئيسي-ثلاثة أطباء مستشارين-عون استقبال-وعونان طبيان.
- علاقة المصلحتين بالتعويضات: ترتبط مصالحنا التعويضات الاجتماعية والمراقبة الطبية ارتباطاً وثيقاً بنوعي الأداءات المقدمة:

- الأداءات العينية: وهي التعويض عن مصاريف العناية الطبية والوقائية لفائدة المؤمن له وذوي حقوقه.
- الأداءات النقدية: وهي التعويض النقدي اليومي للمؤمن الذي يتوقف مؤقتاً عن العمل بسبب المرض.
- ز) المديرية الفرعية للحصول ومنازعات التحصيل (قسم التحصيل): تُعنى هذه المديرية بتسيير عمليات تحصيل الاشتراكات ومتابعة المنازعات المتعلقة بها.
- وهي تتكون من ثلاث مصالح رئيسية:

1- مصلحة الاشتراكات:

تتكفل هذه المصلحة بالمهام التالية:

- متابعة عمليات تسديد اشتراكات المؤمنين.
- تسيير الاشتراكات وإدخالها ضمن نظام الإعلام الآلي.
- تأمين العمال الخواص.
- متابعة عمليات انخراط الإدارات والمؤسسات العمومية ضمن نظام الضمان الاجتماعي.

2- مصلحة أرباب العمل:

تتكفل باستقبال أرباب العمل، ودراسة الإخطارات المتعلقة بالحوادث التي يتعرض لها العمال، أو المتعلقة بانطلاق نشاط جديد، إضافة إلى التكفل بانشغالات أرباب العمل وتوجيههم إدارياً وقانونياً.

3- مصلحة مراقبة المستخدمين:

تُعنى هذه المصلحة بمتابعة ومراقبة المستخدمين غير الملتزمين بدفع الاشتراكات المستحقة لفائدة المؤمن لهم، وذلك من خلال أعوان مراقبة معتمدين يتمتعون بصلاحيات قانونية.

وفي حالة عدم الدفع، تُبأشر المصلحة الإجراءات القانونية اللازمة من إعدارات ومتابعات قضائية، كما تُحال الملفات عند الضرورة إلى مصلحة المنازعات.

4- مصلحة المنازعات:

تنقسم إلى قسمين رئيسيين:

- **منازعات أرباب العمل:** تُطبق المصلحة القانون رقم 15/83، حيث يتم الاتصال بالمستخدمين المتخلفين عن تسديد المستحقات، واستدعائهم لتسوية وضعيتهم. وفي حالة عدم الاستجابة، يتم اتخاذ إجراءات معارضة على حساباتهم لدى المؤسسات المالية أو مباشرة المتابعة القضائية.
- **منازعات المؤمنين:** بعد استكمال التحقيق الإداري، تُعالج المصلحة النزاعات المتعلقة بالمؤمن لهم، خاصة تلك الناتجة عن حوادث العمل، من أجل ضمان حقوقهم كاملة وفقاً للقوانين المعمول بها.
- ح) **المديرية الفرعية للأنظمة الإعلامية:** تتكفل هذه المديرية بتسيير أنظمة لمعلومات والاتصال، وضمان سيرورة العمل الرقمي داخل المؤسسة، وذلك من خلال عدة مصالح:
- **مصلحة الصيانة:** تُعنى بصيانة العتاد الإعلامي وضمان جاهزيته.
- **مصلحة الشبكة:** تشرف على تشغيل وصيانة شبكة المؤسسة الداخلية وربطها بالخوادم المركزية.
- **مصلحة الاستغلال:** تُتابع استغلال البرامج المعلوماتية الخاصة بالانخرطات، الأداءات، والتحصيل، مع إدخال بيانات المنخرطين في النظام لضمان استفادتهم من المنح والتعويضات المختلفة، بما فيها المتعلقة بالوقاية وحوادث العمل والعجز.
- **ملحوظة ختامية:**

كل هذه المصالح تتكامل لضمان حسن سير خدمات صندوق الوكالة الولائية للضمان الاجتماعي، فرع غرداية، وتقديم أداء فعال وعصري لفائدة المؤمن لهم وأرباب العمل على حد سواء.

الفصل الثاني: دور الرقمنة في تطوير أداء مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لولاية غرداية

دراسة ميدانية

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي للصندوق الوكالة الولائية غرداية



المصدر: مصلحة المستخدمين بالصدوق - غرداية

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة

المطلب الأول: منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج التحليلي، إذ يُستخدم هذا المنهج لتحليل ظاهرة معينة من أجل الوصول إلى الأسباب التي أدت إلى ظهورها، بالإضافة إلى تحديد العوامل المؤثرة فيها. وفي الجانب التطبيقي من الدراسة، تم الاعتماد على تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث، وصولاً إلى استخلاص أهم النتائج والتوصيات.

وقد استخدم فيه الاستبانة الإلكترونية كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تصميمها عبر نماذج (Google)، حيث وُزعت على عينة من مجتمع الدراسة المستهدف.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة وعينتها

أولاً: مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي - الوكالة الولائية - عبر مديرياتها العشر، حيث تم توزيع الاستبانة الإلكترونية من خلال التواصل المباشر مع الموظفين من قبل الطالبة. ثانياً: عينة الدراسة.

تكوّن حجم العينة من (142) مستجيباً. وقد قامت الطالبة بتوزيع (200) استبيان على موظفي الصندوق، من مختلف الفئات العمرية والجنسية، بطريقة عشوائية. وبعد جمع الاستبيانات، تم استرجاع (142) استبياناً، أي بنسبة 71% من العدد الإجمالي. وبعد فحصها، تبين أن (02) استبيان غير صالحين للتحليل، ليصبح عدد الاستبيانات الصالحة (140) استبياناً، بنسبة 70% من مجموع الاستبيانات الموزعة.

ثالثاً: وحدة التحليل.

نظراً لطبيعة الدراسة وخصائص متغيراتها، فقد تمثّلت وحدة التحليل في كافة موظفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي محل الدراسة، وذلك بالاعتماد على أداة الاستبيان التي تم تصميمها وتطويرها خصيصاً لجمع البيانات من العينة المستهدفة، مع الأخذ بعين الاعتبار اختلافاتهم من حيث الخصائص الاجتماعية، الفئات العمرية، وطبيعة الأمراض المزمنة - إن وُجدت.

أ) المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة: يهدف هذا الجزء إلى عرض التوزيع الديمغرافي لأفراد عينة الدراسة، من خلال ثلاثة متغيرات أساسية هي: النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، والمستوى التعليمي. ويُبيّن كل من الجدول (01)، (02)، و(03) هذا التوزيع بالتفصيل.

1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي:

يوضح الجدول رقم: (01) التوزيع العددي والتّسبي لأفراد العينة حسب النوع الاجتماعي (ذكر/أنثى).

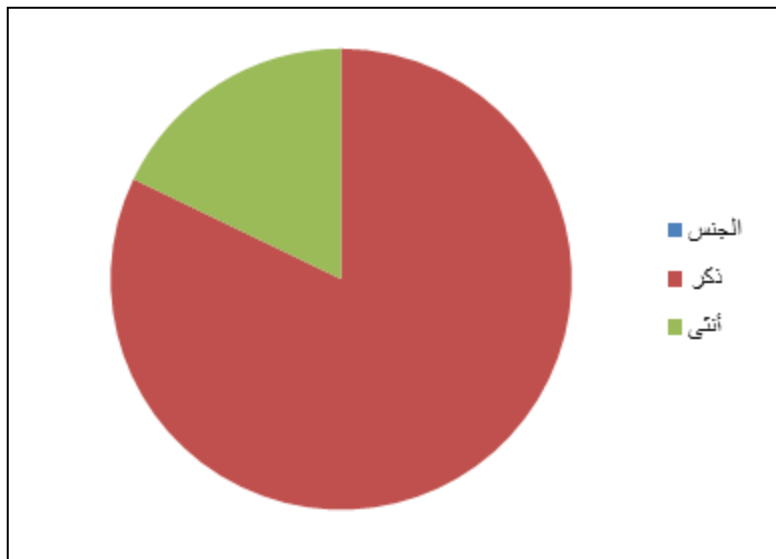
الجدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

الجنس	التكرار (عدد الأفراد)	النسبة المئوية (%)
01 ذكر	115	81.6%
02 أنثى	25	18.04%
المجموع		100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المتحصل عليها من نماذج غوغل

يوضح الجدول (01) المتغير الديمغرافي للنوع الاجتماعي والنسب المئوية لكل متغير فقد تبين أن نسبة الذكور بلغت (81.6%) من مجموع المبحوثين، كما بلغت نسبة الإناث (18.4%) وتعتبر هذه نتيجة طبيعية بالنظر لأن غالبية الموظفين من الذكور.

الشكل رقم (08): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي



ب) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير الفئة العمرية:

الجدول (04): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية %
01 أقل من 20 سنة	14	6.6 %
02 من 21 إلى 30	46	40.1 %
03 من 31 إلى 40	60	40.9 %
04 أكثر من 40	20	12.14 %
المجموع	140	100 %

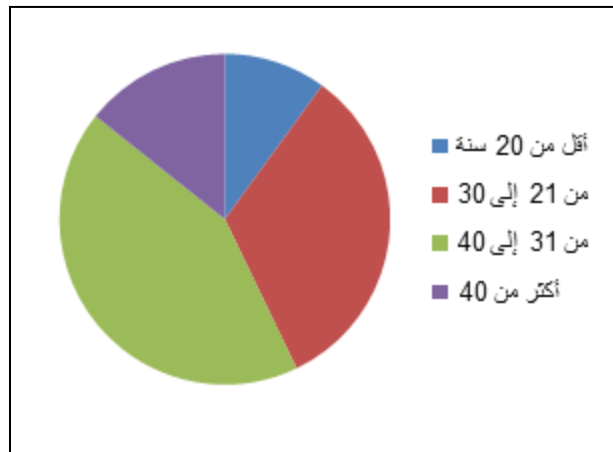
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المتحصل عليها من نماذج غوغل

يبين الجدول رقم (02) توزيع المتغير الديمغرافي المتعلق بالفئة العمرية لأفراد عينة الدراسة.

وقد أظهرت النتائج أن النسبة الأكبر من المستجيبين ينتمون إلى الفئات العمرية المتقدمة نسبياً ضمن شريحة الموظفين، حيث تمثلت الفئة الأكثر استجابة في الفئة العمرية ما بين 31 و40 سنة، بنسبة 81% من مجموع المستجيبين.

وتشير هذه النتيجة إلى أن الفئة العمرية النشطة في سوق العمل، والتي تمتلك خبرة مهنية متوسطة، كانت الأكثر تفاعلاً واستجابة مع الاستبانة الإلكترونية، ما يعكس اهتمام هذه الفئة بموضوع الدراسة وارتباطها المباشر به.

الشكل رقم (09): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: مستخرج من نماذج غوغل

(ج) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير المستوى الدراسي:

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المستوى الدراسي	التكرار	النسبة %
01 مستوى ابتدائي	18	8.1%
02 مستوى متوسط	20	4.2%
03 مستوى ثانوي	31	14%
04 مستوى جامعي	28	7.8%
05 دبلوم المهني	43	65%
المجموع	140	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المتحصل عليها من نماذج غوغل

يتضح من الجدول رقم (03) أن نسبة 87.08% من أفراد العينة ينتمون إلى فئة ذوي المستويات المتوسطة

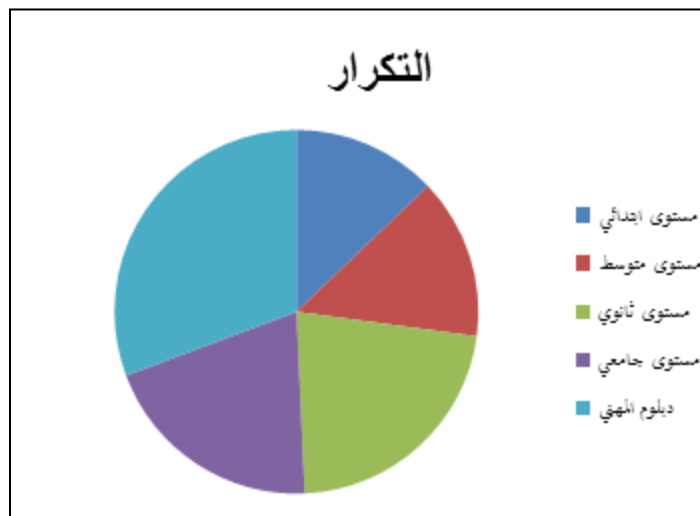
أو دبلوم التكوين المهني، في حين أن 12.03% فقط ينتمون إلى فئة ذوي المستوى الجامعي.

وهذا يشير إلى أن أغلب موظفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي محل الدراسة يتمتعون بمستوى

تعليمي متوسط، وهو ما يمكن أن يكون له تأثير على طريقة فهمهم للتعليمات الإدارية، واستخدامهم

للتكنولوجيا، وتعاطيهم مع الأنظمة الرقمية المستحدثة في المؤسسة.

الشكل رقم (10): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: مستخرج من نتائج نماذج غوغل

الفرع الثاني: أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات.

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة عن إشكالياتها، استخدمنا الاستبانة الإلكترونية كأداة رئيسية لجمع البيانات، والتي تم تصميمها بالاستناد إلى أسئلة وفرضيات الدراسة، إلى جانب مراجعة دراسات سابقة ذات صلة. وقد شملت أدوات ومصادر جمع المعلومات ما يلي:

1- المصدر الأول:

لأغراض بناء الإطار النظري للدراسة، استعانا بـ:

- توجيهات الأستاذ المشرف. الكتب والمراجع العلمية باللغتين العربية والأجنبية.
- الدوريات، المقالات، التقارير، البحوث والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة.
- المواقع الإلكترونية الأكاديمية والمهنية التي ساعدت في إثراء الجانب النظري وتوسيع الخلفية المعرفية حول موضوع الرقمنة في مؤسسات الضمان الاجتماعي.

2- المصدر الثاني:

لتحقيق الجانب التحليلي للدراسة، تم الاعتماد على البيانات الأولية التي جُمعت من خلال الاستبانة الإلكترونية، والتي صُممت باستخدام نماذج (Google) وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (Five Point Likert Scale)، حيث منحت كل إجابة قيمة نسبية وفقاً لدرجة الاتفاق أو الاختلاف، مما سهل عملية التحليل الكمي للبيانات.

ولأغراض المعالجة الإحصائية، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS إصدار 20.

3- هيكل الاستبانة:

تكونت أداة الدراسة من جزأين رئيسيين:

- الجزء الأول: خاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة، وشمل ثلاث متغيرات:

- النوع الاجتماعي.

- الفئة العمرية.

- المستوى الدراسي.

- الجزء الثاني: خُصص لقياس المتغير المستقل والمتمثل في أثر الرقمنة، وتم تقسيمه إلى خمسة أبعاد فرعية هي:

- التجهيزات.

الفصل الثاني: دور الرقمنة في تطوير أداء مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لولاية غرداية

دراسة ميدانية

- الأداء.
- سرعة الإنجاز.
- رضا الزبائن.
- التسيير الإداري.

وقد اشتمل هذا الجزء على 25 فقرة موزعة حسب هذه الأبعاد.

الجدول رقم (06): يوضح توزيع الفقرات حسب الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل

المتغيرات	التجهيزات	الأداء	سرعة الإنجاز	رضا الزبائن	التسيير الإداري
عدد الفقرات	08	03	05	05	04

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS

ويتراوح مدى الاستجابة من (01) - (05) وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert salefive) كآآتي:

جدول رقم (07): يوضح مقياس ليكرت الخماسي

بدائل الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: إعداد الطالبة

المطلب الثاني: المعالجة الإحصائية المستخدمة.

الفرع الأول: أساليب الدراسة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، لجأت الطالبة إلى استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار 20 (Statistique Package for Social Sciences V.20)، والتي تتيح تطبيق عدد من الأساليب الإحصائية المتقدمة التي تساعد في تحليل البيانات وتفسيرها بدقة. وقد تم اعتماد الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية (Frequencies & Percentages): استُخدمت لتحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة، ووصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية (Means): استُخدمت لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة.

- الانحراف المعياري (Standard Deviation): تم استخدامه لقياس درجة تشتت استجابات العينة حول المتوسط الحسابي.

- معادلة طول الفئة: لقياس مستوى الأهمية للمتغيرات، حيث تم استخدام المقياس الخماسي (من 01 إلى 05)، واحتُسبت المعادلة كما يلي:

العلامة القصوى - العلامة الدنيا 01-05

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{عدد الفئات}}{\text{مدى التطبيق}} = \frac{03}{1.33}$$

وبناءً على ذلك، تم تحديد مستوى الأهمية وفق القيم التالية:

- أهمية منخفضة: من 01 إلى أقل من 2.34

- أهمية متوسطة: من 2.34 إلى أقل من 3.67

- أهمية مرتفعة: من 3.67 فأكثر

الفرع الثاني: اختبارات الصدق والثبات وملائمة النموذج الإحصائي.

- الوسائل المستعملة للدراسة :

- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha): تم استخدامه لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، ويُظهر درجة الاتساق الداخلي للفقرات، مما يحدد مدى موثوقية البيانات التي تم جمعها.

- معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor-VIF) واختبار التباين المسموح

(Tolérance): تم استخدامهما للتحقق من عدم وجود مشكلة تعدد الارتباط الخطي

(Colinearite Multi) بين المتغيرات المستقلة، ما يضمن صحة نتائج تحليل الانحدار.

- قياس الالتواء (Skewness): تم اعتماده للحكم على مدى تماثل أو انحراف توزيع البيانات، والتأكد من اقترابها من التوزيع الطبيعي.

- قياس التفلطح (Kurtosis): يُستخدم لتحديد مدى ارتفاع أو انخفاض قمة منحنى التوزيع مقارنة بالتوزيع الطبيعي، ويعد مؤشرًا على طبيعة توزيع البيانات.

- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis): استخدم هذا الأسلوب للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد، ويُعد من أهم الأساليب التي تُمكن من تفسير العلاقات السببية بين المتغيرات.

الفرع الثالث: صدق أداة الدراسة وثباتها

أولاً: الصدق الظاهري (Face Validity)

قمنا بإعداد استبانة تهدف إلى جمع البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وقد تم عرض الاستبانة على لجنة تحكيم علمية مكونة من ثلاثة (03) أساتذة من تخصصات مختلفة بجامعة غرداية والأغواط، وذلك لإبداء آرائهم العلمية حول ملائمة فقرات الاستبانة لموضوع الدراسة ونموذجها وفرضياتها. تم تدوين ملاحظات الأساتذة المحكّمين ومقترحاتهم المتعلقة بصياغة البنود، درجة الوضوح، التغطية المفاهيمية، والتناسق المنطقي بين الفقرات. وقد أُدرجت أسماؤهم في الملحق رقم (02). وبعد مناقشة التحفظات والتوصيات، تم الاتفاق على إجراء التعديلات الضرورية، والتي شملت تحسين الصياغة، وإعادة ترتيب بعض الفقرات بما يعزز من وضوحها واتساقها مع أبعاد الدراسة.

ثانياً: صدق الأداة (Construct Validity)

للتحقق من صدق البناء (الاتساق الداخلي) للأداة، قامنا بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والمجال الذي تنتمي إليه، سواء كان ذلك ضمن المتغير المستقل أو المتغير التابع. وتم ذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، وهو من أهم المؤشرات الإحصائية التي تُستخدم لقياس صدق الاتساق الداخلي للفقرات.

وقد توزعت فقرات الاستبانة على ثلاثة أبعاد رئيسية تمثل المتغير المستقل، بينما تم قياس المتغير التابع ببعد واحد. وفيما يلي تفصيل لنتائج التحليل حسب الأبعاد:

أ) التحقق من صدق البناء لفقرات البعد الأول: التجهيزات للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا البعد، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والمجموع الكلي للبعد الأول (التجهيزات). تم عرض النتائج في الجدول رقم (07)، الذي يوضح: قيم معاملات الارتباط لكل فقرة، الدلالة الإحصائية لكل ارتباط؛ مدى قوة العلاقة بين الفقرات والبعد ككل.

نتائج الجدول (التي سيتم تفصيلها لاحقاً في الفصل الثاني) أظهرت أن معظم معاملات الارتباط كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 أو 0.05، مما يدل على أن فقرات البعد الأول تتمتع بدرجة صدق بنائي جيدة.

الفقرة	ارتباط الفقرة مع البعد	الدلالة الإحصائية
01	0.471	**0.00
02	0.543	**0.00
03	0.687	**0.00
04	0.751	**0.00
05	0.727	**0.00
06	0.433	**0.00
07	0.415	**0.00
08	0.591	**0.00

** تعني: ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (07) السابق ذكره أن قيم معاملات الارتباط لفقرات البعد الأول قد تراوحت ما بين (0.415-0.751)، وقد كانت جميع هذه القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α) (0.05)، وهذا يدل على توافر درجة مقبولة من صدق البناء لفقرات البعد الأول.

ب) التحقق من صدق البناء لفقرات البعد الثاني: الأداء وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني، قامت الطالبة بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الثاني.

الجدول رقم (08): يوضح قيم معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني والدلالة

الإحصائية لكل منها

الفقرة	ارتباط الفقرة مع البعد	الدلالة الإحصائية
1	0.730	**0.00
2	0.694	**0.00
3	0.333	*0.00

** تعني: ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS

ويلاحظ من الجدول رقم (08) السابق ذكره أن قيم معاملات الارتباط لفقرات البعد الثاني قد تراوحت ما بين (0.333-0.730)، وقد كانت جميع هذه القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α) (0.05)، مما يدل على توافر درجة مقبولة من صدق البناء لفقرات البعد الثاني.

ج) التحقق من صدق البناء لفقرات البعد الثالث: سرعة الإنجاز: وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث، قامت الطالبة بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الثالث، وقد تم عرض نتائج هذا التحليل في الجدول التالي:

جدول رقم (09): يُبين قيم معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث والدلالة

الإحصائية المرتبطة بها

الفقرة	ارتباط الفقرة مع البعد	الدلالة الإحصائية
01	0.723	**0.00
02	0.714	**0.00
03	0.781	**0.00
04	0.392	**0.00
05	0.648	**0.00

** تعني: ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS

ويلاحظ من الجدول رقم (09) السابق ذكره أن قيم معاملات الارتباط لفقرات البعد الثالث قد تراوحت ما بين (0.392-0.781)، وقد كانت جميع هذه القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α) (0.05)، مما يدل على توافر درجة مقبولة من صدق البناء لفقرات البعد الثالث.

د) التحقق من صدق البناء لفقرات البعد الرابع: رضا الزبائن: وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع، قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الرابع (رضا الزبائن).

وقد تم عرض النتائج الخاصة بهذا التحليل في الجدول التالي:

جدول رقم (10): يُبين قيم معاملات الارتباط والدلالة الإحصائية لكل فقرة على حدة

الفقرة	ارتباط الفقرة مع البعد	الدلالة الإحصائية
01	0.586	**0.00
02	0.634	**0.00
03	0.620	**0.00
04	0.548	**0.00
05	0.700	**0.00

** تعني: ذات دلالة إحصائية (a= 0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS

ويلاحظ من الجدول رقم (10) السابق ذكره أن قيم معاملات الارتباط ل فقرات البعد الرابع قد تراوحت ما بين (-0.548 إلى 0.700)، وقد كانت جميع هذه القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على توافر درجة مقبولة من صدق البناء لفقرات البعد الرابع.

هـ) التحقق من صدق البناء لفقرات البعد الخامس: جودة التسيير الإداري: وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الخامس، قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الخامس (جودة التسيير الإداري).

وقد تم عرض نتائج هذا التحليل في الجدول التالي:

جدول رقم (11): يُظهر قيم معاملات الارتباط والدلالة الإحصائية لكل فقرة على حدة

الفقرة	ارتباط الفقرة مع البعد	الدلالة الإحصائية
01	0.716	**0.00
02	0.533	**0.00
03	0.682	**0.00
04	0.724	**0.00

** تعني: ذات دلالة إحصائية (a=0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS

ويلاحظ من الجدول رقم (11) السابق ذكره أن قيم معاملات الارتباط لفقرات البعد الخامس قد تراوحت ما بين (-0.533 إلى 0.724)، وقد كانت جميع هذه القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على توافر درجة مقبولة من صدق البناء لفقرات البعد الرابع.

ثالثًا: ثبات أداة الدراسة.

تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لقياس مدى التناسق في إجابات الباحثين عن كل الأسئلة الواردة في المقياس.

ويُبيّن الجدول رقم (12) نتائج اختبار الثبات لهذه الدراسة، حيث تم حساب معامل كرونباخ ألفا لكل بُعد من أبعاد الدراسة، بالإضافة إلى معامل الثبات الكلي للأداة.

الجدول رقم (12): يوضح معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

البعد	عدد الفقرات	قيمة (a) ألفا
تأثير الرقمنة		
التجهيزات	08	0.753
الأداء	03	0.862
سرعة الإنجاز	05	0.767
رضا الزبائن	05	0.822
التسيير الإداري	04	0.816

المصدر: من إعداد الطالبة على النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (12) قيم الثبات للمتغير المستقل وهو جودة الخدمات الصحية، حيث تراوحت ما بين (0.753) لبعد الرعاية، و(0.8167) لبعد التجهيزات، في حين بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا لجميع فقرات المتغير المستقل، والبالغ عددها (25) فقرة، (0.908).

وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) الواردة أعلاه على أن أداة الدراسة تتمتع بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ، مما يُبرز قدرتها على تحقيق أهداف هذه الدراسة، وذلك وفقًا لما أشار إليه Babi & Black (2010 & Hair)

المطلب الثالث: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغيرات المعتمدة فيها، من خلال عرض إجاباتهم المتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير من متغيرات الدراسة.

كما يتناول هذا الفصل اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بكل من المتغيرات المعنية.

الفرع الأول: تحليل بيانات الدراسة

أولاً: أبعاد المتغير المستقل - تأثير الرقمنة

لوصف وتحليل أبعاد تأثير الرقمنة المتمثلة في: التجهيزات، الأداء، سرعة الإنجاز، رضا الزبائن، والتسيير الإداري، فقد لجأنا إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك للتحقق من معنوية الفقرات ومدى أهمية كل فقرة في ضوء استجابات أفراد العينة.

وقد تم عرض هذه النتائج تفصيليًا من خلال الجداول الخاصة بكل بُعد من الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل "تأثير الرقمنة"، والتي توضح درجة أهمية الفقرات وفقًا لآراء الموظفين العاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية عبر مختلف مديريات الولاية.

وتُظهر هذه الجداول ترتيب فقرات الدراسة حسب مستويات أهميتها من وجهة نظر أفراد العينة، مما يُسهّم في تقديم صورة واضحة حول مدى فاعلية تطبيق الرقمنة في تحسين جودة الخدمات الإدارية المقدمة.

أولاً: إجابات عينة الدراسة على فقرات الدراسة المتعلقة بمتغير التجهيزات:

جدول رقم (13): يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغير التجهيزات

مستوى الأهمية	ترتيب أهمية الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بعد النتائج	
مرتفع	1	0.880	4.12	تتوفر المؤسسة على الوسائل التقنية اللازمة لاعتماد الرقمنة	01
مرتفع	3	0.638	4.05	تتوفر الوكالات البلدية على الوسائل اللازمة للعمل بمواءمة مع مختلف المديريات	02
مرتفع	4	1.816	3.95	تتوفر المؤسسة على برامج تقنية متطورة	03
متوسط	8	1.073	3.57	يتم استخدام تطبيقات مختلفة في الخدمات	04
مرتفع	5	0.728	3.87	تتوفر المؤسسة على سيرفيرات تتعامل آليا على الفضاء الالكتروني مع الزبائن	05
مرتفع	6	0.869	3.85	تستجيب البرامج بسرعة لطلبات المتعاملين على الفضاء الإلكتروني	06
مرتفع	2	0.763	4.08	تتعامل المصالح المختلفة للمؤسسة عن طريق الترابط الشبكي	07
متوسط	7	0.955	3.51	يتم تحديد التجهيزات دوريا	08
مرتفع		0.505	3.75	جميع فقرات التجهيزات	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS

يوضح الجدول (13) نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بالمتغير المستقل الفرعي "التجهيزات". وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المتغير بين 3.51 - 4.12، بمتوسط كلي قدره (3.75) على مقياس ليكرت الخماسي، وهو ما يعكس مستوى مرتفعاً لمتغير التجهيزات من وجهة نظر المبحوثين.

وقد حصلت الفقرة التي تنص على: "تتوفر في المؤسسة الوسائل التقنية اللازمة لاعتماد الرقمنة" على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.12)، وهو أعلى من المتوسط الكلي البالغ (3.75)، مما يدل على إدراك أفراد العينة لتوافر البنية التحتية التقنية في المؤسسات المعنية. أما الانحراف المعياري لهذه الفقرة فقد بلغ (0.505)، ما يشير إلى درجة تجانس جيدة في آراء المبحوثين حول هذه الفقرة.

في المقابل، جاءت الفقرة التي تنص على: "يتم تحديد التجهيزات دورياً" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.51)، وهو أقل من المتوسط الحسابي الكلي، مما يشير إلى وجود قصور نسبي في عمليات تحديث التجهيزات بشكل منتظم، كما بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.505).

ثانياً: إجابات عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمتغير الأداء

جدول (14): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الأداء

مستوى الأهمية	ترتيب أهمية الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بعد النتائج	
مرتفع	8	0.880	3.82	موظفو الصندوق متمكنون من التكنولوجيا الرقمية	01
مرتفع	4	0.638	3.94	التعامل مع البرامج المعتمدة سهل	02
مرتفع	9	1.816	3.87	تقدم دورات تكوينية دورياً للموظفين في مجالات رقمية	03
مرتفع		0.586	3.87	جميع فقرات الأداء	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS

الفصل الثاني: دور الرقمنة في تطوير أداء مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لولاية غرداية

دراسة ميدانية

يشير الجدول (14) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المتعلقة بالمتغير الفرعي "الأداء"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المتغير بين (3.82) و(3.94)، بمتوسط كلي قدره (3.88) على مقياس ليكرت الخماسي، مما يدل على مستوى مرتفع في تقييم الأداء .

وقد جاءت الفقرة: "تُقدّم دورات تكوينية دورياً للموظفين في مجالات الرقمنة" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.94)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام (3.88)، وبانحراف معياري قدره (0.586)، ما يدل على إدراك أفراد العينة لأهمية ودور التكوين في تحسين الأداء في سياق الرقمنة.

أما الفقرة: "موظفو الصندوق متمكنون من التكنولوجيا الرقمية" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.82)، وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي، مما قد يشير إلى وجود تفاوت في مستوى الكفاءة الرقمية لدى الموظفين. كما بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.586).

ثالثاً: إجابات عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمتغير سرعة الإنجاز

جدول رقم: (15) يوضح المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لمتغير التجهيزات

بعد النتائج	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
01 يتم التعامل مع طلبات الزبائن بسرعة	3.42	1.119	10	متوسط
02 تبادل الملفات بين مختلف المصالح لا يتطلب وقتاً طويلاً كما كانت في السابق	3.30	1.078	7	مرتفع
03 معالجة طلبات المرضى للعلاج بالخارج لا تأخذ وقتاً كما كانت في السابق	3.69	1.092	7	مرتفع
04 برنامج بطاقات الشفاء محين محين مع الصيدليات	3.30	1.194	13	متوسط
05 برامج التعويض عن الحوادث لا تأخذ وقتاً طويلاً كما كانت في السابق	3.25	1.061	12	متوسط
جميع فقرات سرعة الإنجاز	1.18	0.618	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS

يشير الجدول (15) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المتعلقة بالمتغير الفرعي التجهيزات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المتغير بين (3.25) و(3.69)، بمتوسط كلي قدره (3.47) على مقياس ليكرت الخماسي، ما يعكس مستوى يتراوح بين المتوسط والمرتفع في تقييم هذا المتغير. وقد حصلت الفقرة: "معالجة طلبات المرضى للعلاج بالخارج لا تأخذ وقتًا كما كانت في السابق" على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.69)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.47)، كما بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.618)، مما يدل على درجة تباين متوسطة في آراء المشاركين. في المقابل، جاءت الفقرة: "برامج التعويض عن الحوادث لا تأخذ وقتًا طويلاً كما كانت في السابق" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.25)، وهو أدنى من المتوسط الكلي، مما يشير إلى أن بعض إجراءات التعويض ما تزال تُعد بطيئة من منظور المستفيدين. وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة أيضًا (0.618).

رابعاً : إجابات عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمتغير رضا الزبائن

جدول رقم (16): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير رضا المرضى

الرقم	بعد النتائج	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
01	شكاوى الزبائن تراجعت بعد تطور الأداء نتيجة الرقمية	3.88	0.975	5	مرتفع
02	لم تعد الوكالات مزدحمة بالزبائن كما كانت عليه سابقا.	4.08	0.963	1	مرتفع
03	موثوقية الزبائن في الصندوق زادت	3.34	1.064	9	متوسط
04	إقبال الزبائن على التعامل مع تطبيق (cnas) على الفضاء زاد بشكل طردي	3.75	1.030	7	مرتفع
05	نتلقى إرشادات على صفحتنا الإلكترونية	3.99	0.909	2	مرتفع
جميع فقرات رضا الزبائن		3.80	0.705	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS

الفصل الثاني: دور الرقمنة في تطوير أداء مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لولاية غرداية

دراسة ميدانية

يشير الجدول (16) إلى نتائج إجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة المتعلقة بمتغير "رضا المرضى" حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.34) و(4.08)، بمتوسط كلي قدره (3.80) على مقياس ليكرت الخماسي، وهو ما يدل على مستوى يتراوح بين المتوسط والمرتفع لرضا المرضى من وجهة نظر أفراد العينة. وقد جاءت الفقرة: "لم تعد الوكالات مزدحمة بالزبائن كما كانت سابقاً" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.08)، وهو أعلى من المتوسط الكلي (3.80)، ما يعكس تحسناً في تسيير الوقت وجودة الخدمات المقدمة داخل الوكالات. أما الانحراف المعياري لهذه الفقرة فقد بلغ (0.705)، مما يشير إلى تباين متوسط في آراء المبحوثين.

في المقابل، حصلت الفقرة: "موثوقية الزبائن في الصندوق زادت" على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.34)، وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي (3.80)، مما يشير إلى وجود فجوة نسبية في ثقة الزبائن تجاه الصندوق، وهو ما يستدعي مزيداً من التحسين في جودة العلاقة بين المؤسسة والمستفيدين. وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة أيضاً (0.705).

خامساً : إجابات عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمتغير التسيير الإداري

جدول رقم (17): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التسيير الإداري

بعد النتائج	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
01 ساعدت البرامج الرقمية على متابعة الموظفين من قبل المسؤولين.	3.60	0.880	2	متوسط
02 مكنت التقنية الرقمية من عملية التواصل بين الإدارة والموظفين.	3.87	0.638	1	مرتفع
03 يتم معالجة شكاوى العمال بسرعة بفضل التواصل الرقمي مع الإدارة.	3.40	1.816	3	متوسط
04 مكنت الرقمية المسؤولين من اتخاذ قرارات سريعة ودقيقة.	3.27	1.073	4	متوسط
جميع فقرات التسيير الإداري	3.53	1.002	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على النتائج المتحصل عليها من برنامج (SPSS)

يشير الجدول (17) إلى نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المتعلقة بمتغير "التسيير الإداري"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.27-3.87)، بمتوسط كلي قدره (3.53) على مقياس ليكرت الخماسي، مما يشير إلى مستوى يتراوح بين المتوسط والمرتفع في تقييم التسيير الإداري. وقد حصلت الفقرة: "مكنت التقنية الرقمية من عملية التواصل بين الإدارة والموظفين" على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.87)، وهو أعلى من المتوسط الكلي (3.53)، مما يعكس تأثيراً إيجابياً للتقنيات الرقمية على تحسين آليات الاتصال الداخلي. وبلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (1.002)، ما يدل على وجود تباين نسبي في آراء المبحوثين.

في المقابل، جاءت الفقرة: "مكنت الرقمية المسؤولين من اتخاذ قرارات سريعة ودقيقة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.27)، وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام (3.53)، مما يشير إلى أن الاستفادة من الرقمنة في دعم اتخاذ القرار لم تصل بعد إلى المستوى المطلوب. وبلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة أيضاً (1.002).

الفرع الثاني: اختبار فرضية الدراسة ونتائج الدراسة

أولاً: اختبار فرضيات الدراسة

المتغيرات المستقلة الفرعية	VIF	Tolérance
التجهيزات	1.13	0.855
الأداء	1.57	0.636
سرعة الإنجاز	1.69	0.592
رضا الزبائن	1.52	0.657
التسيير الإداري	1.56	0.625

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS

ثانياً: اختبار فرضية الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Régression) لكون هذه الفرضيات تبحث في أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد وقد ظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية في الجدول التالي:

الفصل الثاني: دور الرقمنة في تطوير أداء مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لولاية غرداية

دراسة ميدانية

الجدول رقم (19): يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية .

المتغيرات المستقيمة	B	المتغير التابع	T	P-VALUE	قيمة (F) المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
التجهيزات	0.37	تطور	12.369	0.000	14.608	0.663	0.440
الأداء	0.41	الأداء في					
سرعة الإنجاز	0.66	صندوق					
رضا الزبائن	0.46	التأمينات					
التسيير الإداري	0.45	الاجتماعية					

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على النتائج المتحصل عليها من برنامج (SPSS)

من خلال الجدول رقم (19) تبين ان هنالك اثر للمتغير المستقل بأبعاده مجتمعة على المتغير التابع بكافة أبعاده حيث أن قيم (F) المحسوبة جاءت مرتفعة، حيث أن قيمة معامل الارتباط (R) جاءت 0.663 وقيمة معامل التحديد (R2) كانت 0.440 وهذا ما يفسر قيمة التأثير لمتغير تأثير الرقمنة على تطور الأداء بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بوكالة ولاية غرداية.

الجدول رقم (20): يوضح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضيات الفرعية	المتغيرات المستقيمة	B	المتغير التابع	T	P-VALUE	قيمة F محسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
الفرضية الفرعية الأولى	التجهيزات	0.44	القطاعات العام والخاص	4.561	0.000	18.257	0.358	0.128
الفرضية الفرعية الثانية	الأداء	0.54		7.275	0.000	52.925	0.526	0.277
الفرضية الفرعية الثالثة	سرعة الإنجاز	0.65		10.406	0.000	108.291	0.663	0.440
الفرضية الفرعية الرابعة	رضا الزبائن	0.84		5.020	0.000	25.204	0.393	0.154
الفرضية الفرعية الخامسة	التسيير الإداري	0.17		3.822	0.000	22.545	0.340	0.156

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS

وبناء عليه تكون نتيجة اختبار فرضيات الدراسة الفرعية كالاتي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0.05 بين التجهيزات وتطور الأداء في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - الوكالة الولائية غرداية.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0.05 بين الأداء وتطور الأداء في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - الوكالة الولائية غرداية.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0.05 بين سرعة الإنجاز وتطور الأداء في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - الوكالة الولائية غرداية.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0.05 بين رضا الزبائن وتطور الأداء في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - الوكالة الولائية غرداية.
- **الفرضية الفرعية الخامسة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0.05 بين التسيير الإداري وتطور الأداء في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - الوكالة الولائية غرداية.

بناءً على ما سبق، تأتي نتيجة الفرضية الرئيسية للدراسة كما يلي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0.05 بين الرقمنة وتطور الأداء في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - الوكالة الولائية غرداية

ثانياً: النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

من خلال نتائج التحليل الوصفي التي تم التوصل إليها، فإننا نفسر بأن تأثير الرقمنة، من خلال كل من: التجهيزات، الأداء، سرعة الإنجاز، رضا الزبائن، والتسيير الإداري، يلعب دوراً كبيراً في تحديد الفروقات في مستوى الأداء داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - الوكالة الولائية غرداية. إذ أن لهذه العناصر الأثر الأكبر في تطوير أداء الموظفين، وتقديم خدمات أكثر سرعة ودقة.

وُعدت النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة ناتجة عن تحليل إجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان، إلى جانب المعطيات المستخلصة من المادة النظرية.

وقد تمثلت أهم هذه النتائج فيما يلي:

- التجهيزات المستخدمة في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية يجب أن تكون على درجة عالية من التطور، وأن تدعم عمل التطبيقات الحديثة، نظراً لوتيرة التطور المتسارعة في المجال الرقمي.

-
- تطور مستوى الأداء يرتبط بشكل وثيق بـ رضا الزبائن عن مستوى الخدمات المقدمة.
 - أداء الموظفين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية - غرداية، يمثل عنصراً أساسياً في تحسين جودة الخدمات.
 - أكدت نتائج الدراسة على أهمية سرعة الإنجاز، باعتبارها مرتبطة بدرجة تطبيق التحول الرقمي ومدى التمكن من أدواته، وهو ما يسمح للمؤسسة بتطوير أدائها وتحقيق مستويات أفضل من الفعالية.
 - أظهرت نتائج الدراسة أن التسيير الإداري الجيد والمحترف يلعب دوراً أساسياً في تحسين جودة الأداء وتطويره داخل المؤسسة.

خلاصة الفصل:

من خلال نتائج الدراسة الميدانية التي أُجريت على مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بولاية غرداية، تبين أن للرقمنة أثرًا كبيرًا وأهمية بالغة في تطوير أداء المؤسسة. وقد برز هذا التأثير بشكل خاص من خلال كل من: التجهيزات - الأداء - التسيير الإداري - وسرعة الإنجاز، حيث تُعد هذه العناصر محركات أساسية لتحسين جودة الخدمات.

كما أظهرت النتائج أن سرعة الإنجاز تساهم بشكل فعال في تحقيق رضا الزبائن عن المؤسسة، مما يعكس الدور الحيوي للتحويل الرقمي في تعزيز فعالية العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.

الخاتمة

الخاتمة

في ظل المتغيرات العالمية المتسارعة والتحول الرقمي الذي يشهده قطاع الخدمات، أصبحت الرقمنة أحد المرتكزات الأساسية لتحديث الإدارة العمومية وتعزيز كفاءتها. وقد جاءت هذه الدراسة لتُبين أثر الرقمنة على تطور الأداء بالمؤسسات العمومية الجزائرية، من خلال دراسة ميدانية تطبيقية على الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - الوكالة الولائية غرداية. في ختام هذا البحث، الذي تناول موضوع دور الرقمنة في تطوير أداء المؤسسات الخدمية في الجزائر، من خلال دراسة حالة مؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية غرداية، نسجل أنّ التحول الرقمي أصبح خيارًا استراتيجيًا لا مفر منه لمواكبة التطورات التكنولوجية وتحقيق جودة الخدمة العمومية.

لقد انطلقت دراستنا من إشكالية جوهرية مفادها: "إلى أي مدى أثرت الرقمنة في تطوير أداء مؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية غرداية؟"، ومن خلال التحليل النظري والمعالجة الميدانية، تمكنا من تقديم إجابات مدعمة بالمعطيات والنتائج.

استنادًا إلى النتائج المتحصل عليها من التحليل الإحصائي (الوصفي والاستنتاجي)، ووفقًا للجدول رقم (19)، تبين أن المتغير المستقل بأبعاده مجتمعة (التجهيزات، الأداء، سرعة الإنجاز، رضا الزبائن، والتسيير الإداري) يُفسر نسبة معتبرة من التغير الحاصل في المتغير التابع (تطور الأداء)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) نحو 0.663، ومعامل التحديد (R^2) ما يعادل 0.440، وهو ما يدل على أن الرقمنة تفسر نحو 44% من التباين في أداء المؤسسة.

وقد تم اختبار فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

• الفرضية الرئيسية:

أكدت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0.05 بين الرقمنة وتطور الأداء، مما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية ويبرز أهمية الرقمنة كعامل حاسم في تحسين الأداء. ظهرت النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين الرقمنة وتطور الأداء، حيث تبين أن قيمة الدلالة الإحصائية كانت أقل من 0.05، مما يدل على وجود تأثير فعلي للرقمنة على تحسين الأداء التنظيمي أو المؤسسي. ويُعزز هذا الاكتشاف صحة الفرضية الرئيسية للدراسة، والتي افترضت مسبقًا أن هناك ارتباطًا وثيقًا بين إدماج التكنولوجيا الرقمية في العمليات والإجراءات وبين تحقيق نتائج إيجابية ملموسة على مستوى الأداء العام.

وتؤكد هذه النتائج أن التحول الرقمي لا يُعد مجرد خيار تقني، بل يُمثل ركيزة استراتيجية لا غنى عنها للمؤسسات التي تسعى إلى مواكبة متطلبات العصر الحديث، وزيادة كفاءتها التشغيلية، وتعزيز جودة خدماتها أو

الخاتمة

منتجاتها. فالرقمنة تساهم في تسريع الإجراءات، وتحسين التواصل الداخلي والخارجي، وتوفير البيانات الدقيقة لاتخاذ قرارات مبنية على معطيات واقعية، مما ينعكس إيجابياً على الأداء بجوانبه المختلفة (الإداري - المالي - الإنتاجي،... إلخ).

وعليه، تبرز الرقمنة كعامل حاسم ومؤثر بامتياز في بيئة العمل المعاصرة، الأمر الذي يستوجب من المؤسسات تبني سياسات واستراتيجيات رقمية واضحة، واستثمار الموارد في هذا المجال لضمان تحقيق التميز والتنافسية المستدامة.

أما بالنسبة للفرضيات الفرعية، فقد كانت نتائجها كما يلي:

- **الفرضية الفرعية الأولى (التجهيزات):** أثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وفرة وكفاءة التجهيزات الرقمية داخل المؤسسة وبين تطور أدائها العام، حيث أظهرت التحليلات أن توفر بنية تحتية رقمية متطورة، تشمل أجهزة الحاسوب، شبكات الاتصال، والأنظمة الذكية، يساهم بشكل مباشر في تسريع وتسهيل العمليات الداخلية وتحسين جودة الخدمات المقدمة. وهذا الارتباط الإيجابي يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى، ويعكس الدور الجوهرى للتجهيزات الرقمية كأداة تمكينية لتحقيق الكفاءة التشغيلية ورفع مستوى الأداء المؤسسي.

- **الفرضية الفرعية الثانية (أداء الموظفين):** توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء الموظفين من جهة، ومستوى تطور الأداء العام للمؤسسة من جهة أخرى. فقد بينت النتائج أن الموظفين الذين يتمتعون بالكفاءة، والقدرة على استخدام الوسائل الرقمية بكفاءة، والمبادرة في العمل، يسهمون بدرجة كبيرة في رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية. هذا الدعم الإحصائي للفرضية الثانية يؤكد أن تنمية مهارات المورد البشري وتخفيفه يلعبان دوراً محورياً في تعزيز الأداء المؤسسي في ظل البيئة الرقمية.

- **الفرضية الفرعية الثالثة (سرعة الإنجاز):** أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة معنوية واضحة بين سرعة إنجاز المهام والإجراءات داخل المؤسسة، وبين تطور أدائها العام. وقد تبين أن استخدام الأدوات الرقمية يساهم في تسريع المعاملات وتقصير دورة العمل، مما يرفع من فاعلية الأداء ويزيد من رضا الأطراف المتعاملة مع المؤسسة. وبالتالي، فإن هذه النتائج تدعم قبول الفرضية الفرعية الثالثة وتؤكد أن سرعة الإنجاز تُعد من المؤشرات الأساسية لتطور الأداء في ظل التحول الرقمي.

- **الفرضية الفرعية الرابعة (رضا الزبائن):** أشارت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى رضا الزبائن عن خدمات المؤسسة وبين تطور أدائها. وقد تم التوصل إلى أن تطبيق الرقمنة يُحسن من تجربة

الزبون من خلال تقديم خدمات أسرع، أكثر دقة وشفافية، ما يعزز ولائه وثقته بالمؤسسة. هذه النتائج تعضد صحة الفرضية الفرعية الرابعة، وتدلل على أن رضا الزبائن يُعد مؤشرًا مهمًا لقياس فعالية الأداء، ويُعد من الأهداف الإستراتيجية التي ينبغي تحقيقها من خلال التمكين الرقمي.

- **الفرضية الفرعية الخامسة (التسيير الإداري):** كشفت التحليلات الإحصائية عن وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين فعالية التسيير الإداري وتطور الأداء العام للمؤسسة. وأوضحت النتائج أن اعتماد الإدارة على تقنيات رقمية في التخطيط، التنظيم، المراقبة واتخاذ القرار يؤدي إلى تحسين جودة التسيير الإداري، مما ينعكس إيجابًا على الأداء العام. وبناءً على ذلك، تؤكد الدراسة صحة الفرضية الفرعية الخامسة، وتبرز أهمية تحديث النظم الإدارية وتكييفها مع التحولات الرقمية لتحقيق تطور فعال ومستدام في الأداء.

أظهرت نتائج الدراسة أن الرقمنة ساهمت بشكل ملموس في تحسين مستوى الأداء داخل المؤسسة، سواء من حيث تسهيل الإجراءات الإدارية، أو تسريع وتيرة تقديم الخدمات، أو تقليص نسب الأخطاء والمعاملات الورقية، فضلاً عن تعزيز رضا المرتفقين وتقوية نظام المتابعة والمراقبة الداخلية. كما أبانت الدراسة عن جملة من التحديات التي لا تزال تحدّ من فعالية الرقمنة، مثل نقص التكوين المستمر للموارد البشرية، وضعف البنية التحتية الرقمية في بعض الأقسام.

وبذلك، يمكن القول إن الرقمنة أثرت إيجابًا على تطوير أداء مؤسسة الضمان الاجتماعي محل الدراسة، غير أن تحقيق الاستفادة القصوى منها يتطلب مزيدًا من الاستثمار في رأس المال البشري والتكنولوجي، وتعزيز ثقافة الاستخدام الرقمي على جميع المستويات.

• نتائج الدراسة:

- كشفت الدراسة النظرية عن مجموعة من النتائج، أهمها ما يلي:
- يشير التحول الرقمي في بدايته إلى التغييرات المتعددة التي تطرأ على العمليات بهدف دمج التكنولوجيا، لأتمتة الإجراءات وتحسينها ورقمنتها، بالإضافة إلى تعزيز أمان البيانات. وتشمل هذه العملية العديد من التغييرات التي تعيد تشكيل الأساليب والتقنيات المستخدمة في قطاع الخدمات.
- حققت المؤسسات الخدمية طفرة في الخدمات الرقمية المقدمة خلال السنوات القليلة الماضية، في ظل تداعيات جائحة كورونا التي فرضت أنماطًا جديدة في العمليات الخدمية.

الخاتمة

- إن تعزيز فرص نجاح التحول الرقمي في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لا يعتمد فقط على تبني التقنيات الرقمية، بل يتطلب تحولاً ثقافياً وتنظيماً، وتوفير القدرات البشرية، وتشجيع الابتكار، والتركيز على جميع هذه الجوانب مجتمعة.
- يساعد اعتماد التقنيات الرقمية على تقليل وقت العمل، مما يؤدي إلى تنمية مهارات الموظفين وتحسين السلوك الخدمي المقدم للزبون.
- أظهرت تجارب التحول الرقمي في قطاعات الخدمات الأخرى أن الموظفين يمكن أن يكونوا إما من أكبر المثبطات أو من أهم عوامل النجاح لهذا التحول، لذا يجب التفكير في تجربة الموظف بعناية، تمامًا كما يتم التفكير في تجربة خدمة العملاء.
- تسمح التقنيات الرقمية للعملاء بالمشاركة الذاتية في عملية تقديم الخدمة، مما يتيح للموظفين التفرغ لأداء مهام أكثر تخصصاً والانخراط بشكل أعمق في صنع القرار من خلال تبادل المعلومات.
- رغم أهمية الموضوع وحيويته، واجهنا خلال إعداد هذا البحث جملة من الصعوبات، لعل أبرزها صعوبة الحصول على بعض المعلومات الرسمية أو الإحصائيات الدقيقة من مؤسسة الضمان الاجتماعي محل الدراسة، إما بسبب الطابع الحساس لبعض البيانات، أو لغياب آليات واضحة لتسهيل وصول الباحثين إلى المعلومة.
- هذا الأمر دفعنا إلى الاعتماد على بدائل أخرى، من بينها:
 - الاعتماد على استبيانات ميدانية موجهة للموظفين والمواطنين المرتفقين.
 - الاستئناس ببعض التقارير الإدارية العامة المتاحة على المستوى الجهوي أو الوطني.
 - الاستفادة من مقابلات شخصية غير رسمية مع بعض العاملين داخل المؤسسة.
 - تحليل المحتوى الرقمي المتاح على المواقع الرسمية للضمان الاجتماعي والهيئات الرقابية ذات الصلة.
- ورغم هذه التحديات، حرصنا على التقاطع بين أكثر من مصدر للمعلومة بهدف الوصول إلى درجة مقبولة من المصداقية والدقة في النتائج، مع الإشارة إلى أن بعض النتائج تبقى نسبية، بحكم محدودية المعطيات الإحصائية المفصلة.

الخاتمة

التوصيات:

- بعد استعراض ما سبق من الجوانب النظرية والتطبيقية للدراسة نقترح جملة من التوصيات أهمها:
- ضرورة اهتمام القائمين على إدارة مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بدور العاملين في إنجاح عملية التحول الرقمي.
 - نشر ثقافة التحول الرقمي بين الموظفين، بهدف إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية الحالية نحو ثقافة تتماشى مع متطلبات العصر الرقمي.
 - إشراك الموظفين في عمليات التحول الرقمي من خلال عقد ورش عمل، وندوات، ولقاءات دورية، مع تقديم الدعم المستمر لأصحاب المبادرات الرقمية وتشجيعهم.
 - تنمية مهارات الموظفين في مجالات الأتمتة، وتحليلات البيانات الضخمة، إلى جانب تحفيز الإبداع والابتكار.
 - التأكد بشكل دوري من كفاءة عمل المعدات والتقنيات الرقمية، مع توفير الدعم الفني في الوقت المناسب عند الحاجة.
 - اهتمام القيادة العليا في المؤسسة بتحسين تجربة الموظف الرقمي، وتطوير نماذج الأعمال الرقمية، وأتمتة العمليات الداخلية من خلال اتخاذ الإجراءات اللازمة.
 - اعتماد تقنيات خوارزميات تحليل النص المبتكرة ومنهجيات التعلم الآلي، إلى جانب تحليل البيانات الضخمة، لإحداث تطور جذري في ممارسات إدارة الموارد البشرية.
 - استخدام تقنيات تحليل المشاعر للكشف عن اتجاهات ومشاعر الموظفين - الإيجابية والسلبية - تجاه التحول الرقمي، من خلال آرائهم المنشورة على وسائل التواصل الاجتماعي.
 - ربط إستراتيجية إدارة الأداء بإستراتيجية التحول الرقمي، وتطوير مقاييس أداء الموظفين بما يتماشى مع متطلبات المرحلة الرقمية.
 - التحول من التدريب التقليدي إلى التوجيه المهني، مع التركيز على الابتكار والاستثمار في مواهب الموظفين ونقاط قوتهم، بدلاً من الاقتصر على سد فجوات الأداء.
 - قياس التقدم المحرز في المهارات الرقمية بعد تنفيذ برامج التدريب على التقنيات الحديثة، مع تخصيص مكافآت مادية أو عينية للمتميزين.
 - استخدام أنظمة إدارة التعلم والوحدات التدريبية لتوفير مسارات وظيفية مناسبة للموظفين، وتطوير قدراتهم بما يساعدهم على التميز في مناصبهم الحالية، وتعزيز طموحاتهم للتقدم إلى مناصب أعلى.

الخاتمة

- دمج الموظفين المناسبين ضمن بيئة تنظيمية ديناميكية، ودعمهم في اكتساب كفاءات رقمية جديدة، ليكونوا قادرين على الإسهام بفعالية في دفع عملية التحول الرقمي.

وفي الأخير نأمل من هذه الدراسة أن تساعد في فتح آفاقاً مستقبلية حول موضوع التحول الرقمي وتأثيره على أداء الموظفين في القطاعات الخدمية الأخرى. إذ إن تكرار هذا البحث في قطاعات خدمية مختلفة قد يسمح للباحثين بفهم أوجه التشابه والاختلاف مع نتائج هذه الدراسة. ومن المثير للاهتمام إجراء بحوث مستقبلية من وجهة نظر المسيرين في المؤسسات الخدمية، لفهم تطورات أساليب القيادة، ومستوى مشاركة كل من الموظفين والمديرين في عملية التحول الرقمي. ورغم بعض الصعوبات، وإن أثرت جزئياً على عمق التحليل في بعض المحاور، فإنها لم تمنعنا من بلوغ أهداف البحث الأساسية، بل زادت من وعينا بمدى أهمية توفير بيئة مؤسسية شفافة وداعمة للبحث العلمي، كشرط أساسي لتطوير السياسات وتحسين الخدمات العمومية.

علاوة على ذلك، فإن استخدام منهجية بحث مختلفة قد يساهم في اكتساب رؤى أعمق حول هذا الموضوع. ويمكن للباحثين مستقبلاً أن يجرؤوا دراسات معمّقة تتناول آثار التحول الرقمي على العاملين في المؤسسات الخدمية.

وتتم ضمن الاتجاهات التالية:

- استخدام التقنيات الرقمية لقياس أداء الموظفين.
- دراسة تأثير تحول تجربة الموظف على مستوى رضاه الوظيفي.
- دراسة أثر التحول الرقمي على رفاهية الموظفين وجودة حياتهم في بيئة العمل.
- دراسة أثر التحول الرقمي على مستوى مشاركة الموظفين وتفاعلهم داخل المؤسسة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

المعاجم:

1- ابن منظور، لسان العرب، وزارة الأوقاف السعودية-جوانب-، طبعة الأميرية ببولاق، ح 06، ص 213، 1987.

المراجع باللغة العربية:

2- أحمد الكبيسي، تطور النظم الآلية في المكتبات من الحوسبة إلى الرقمنة الافتراضية، مجلة العربية 300، العدد 29، 2008.

3- احمد فرج احمد، الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات أم خارجها، المملكة المتحدة، جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية، العدد 04، 2009.

4- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، بيروت، دار النهضة العربية، 1983.

5- إسماعيل السيد، الإدارة الإستراتيجية، مركز التنمية الإدارية، مصر، 1998.

6- بشير عباس العلاق، الخدمات الالكترونية بين النظرية والتطبيق، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، 2004.

7- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2003، الجزائر، ص 23.

8- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، قلمة، 2004، الجزائر.

9- زين الدين، فريد، الشواقي، محمد غمري، "إدارة الجودة الشاملة المفاهيم وآليات التطبيق"، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 2017.

10- زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، الأردن، دار المنهاج للنشر وتوزيع، 2010.

11- حمزة محمود الزبيدي، التحميل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.

12- ماهر ظاهر بطرس، دور الدولة في ظل اقتصاد السوق، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1995.

13- مهري سهيلة، المكتبة الرقمية في الجزائر، مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علم المكتبات، قسنطينة، 2016.

14- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004، الأردن.

قائمة المصادر والمراجع

- 15- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الإستراتيجية: الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية والتطبيقات العملية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2013 .
 - 16- نبيل عكوش، المكتبات الرقمية بالجامعة الجزائرية تصميمها وإنتاجها، قسنطينة، 2010.
 - 17- نجلاء أحمد يس، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، القاهرة، العربي للنشر والتوزيع، 2013.
 - 18- سحن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، ط01، لبنان، 2002.
 - 19- سعيد يقطين، من النص إلى النص مدخل إلى جماليات الإبداع التفاعلي، بيروت، المركز الثقافي العربي، 2005.
 - 20- عبد المميك مزبودة، "الأداء بين الكفاءة"، والفعالية مجلة العموم الإنسانية، العدد 01، نوفمبر 2001.
 - 21- عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي، للأجهزة الحكومية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000.
 - 22- عبد المليك مزبودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، نوفمبر 2001.
- المجلات:
- 23- أحمد علي، المكتبة الرقمية الأسس والمفاهيم والتحديات التي تواجه المكتبات الرقمية العربية، دمشق، العدد 01 و02، 2011.
 - 24- داود عبد الرزاق الباز، الحكومة الإلكترونية وأثرها على نظام القانوني للموقع وأعمال موظفيه، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية، 2007.
 - 25- الداوي، الشيخ، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، 2010، العدد السابع: 02-15.
 - 26- طلق عوض الله السواط، ياسر ساير الحربي، أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 43، 2002.
 - 27- محمد بن علي، "فاعلية الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية"، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد 38، 2016، العدد الأول 197-228.
 - 28- مطر عصام عبد الفتاح، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.

قائمة المصادر والمراجع

- 29- سعد عباس حمزة الحقاقي. (2010)، الحكومة الالكترونية الإبعاد النظرية وآليات التطبيق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد 23.
- 30- قمري زينة، مراحل تطور نظام الضمان الاجتماعي في الجزائر، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 09، العدد 02، 2022.
- 31- تبوك محمد بن علي، (2016)، "فاعلية الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية"، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد 38، العدد الأول : 197-228.
- 32- مذكرات:
- 33- أبو زيد، صالح محمد، "العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري وتحسين جدارات الموارد البشرية دراسة ميدانية علي وزارة الإسكان والمرافق بليبيا"، رسالة ماجستير منشورة. كلية التجارة جامعة عين شمس 2015.
- 34- أبو قاعود، غازي رسمي، "دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية مع التطبيق علي وزارة التخطيط والتعاون الدولي"، رسالة دكتوراه منشورة جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2006 .
- 35- سهيلة مهري، المكتبة الرقمية في الجزائر (دراسة للواقع وتطلعات المستقبل)، مذكرة ماجستير كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2005.
- 36- سليم، محمد السيد، "دور التفكير الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي بالتطبيق علي القطاع المصرفي"، رسالة ماجستير منشورة، كمية التجارة، جامعة الزقازيق، 2015.
- 37- شافي نوال، "تحفيز العمال ودره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كمية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2004-2005، الجزائر.
- 38- خالد مصطفى، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء المؤسسي للهيئات العامة العاملة في مجال المواصلات والنقل البري دراسته تطبيق علي البيئة القومية لسكك حديد مصر"، رسالة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامة، 2005.

ندوات ومؤتمرات:

- 39- حاتم عثمان محمد خير، "نحو أداء متميز للحكومات-تجربة جمهورية السودان-"، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، الجزائر.
- 40- ليا قطية، تطبيقات الحكومة الالكترونية في مراكز الخدمة الوطني، مؤتمر الشام الدولي للمعلومات، سوريا، 2006.
- 41- سناء عبد الكريم الخناق، "مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية"، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية جامعة ورقلة 08-09 مارس 2005.
- 42- صرار عبد الوحيد، "الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، 08-09 من مارس 2005، الجزائر.
- 43- عبد المليك مزهودة، "المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسا"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة ، 08-09 مارس، الجزائر.

المراجع باللغات الأجنبية:

- 44- Alain Busson (2005). les politiques en_faveur_de l'e-gouvernement en Europe. Information society technologies France.
- 45- Bernard Mr tory,contrôle de gestion sociale, 2eme édition, parisibrairie,1999.
- 46- Blixt, C., Kirytopoulos, K. (2017). "Challenges and Competencies for Project Management in the Australian Public Service". International Journal of Public Sector Management, Vol. 30, No. 3.
- 47- Brown, L., George, B., and Kultgen, C. (2018). "The development of a Competency Model and its Implementation in a Power Utility Cooperative: an action research study". Industrial and Commercial training, Vol. 50, No. 3.
- 48- Chouhan, V., Srivastava, S. (2014). "Understanding Competencies and Competency Modeling: A literature Survey". Journal of Business and Management, Vol. 16, No. 1.
- 49- Djoher Abderrahmane, 2023, The Algerian Social Security System in the face of digitization, Advanced Research in Economics and Business Strategy Journal vol.04, n°.02.
- 50- Djoher Abderrahmane, 2023, Les interventions de l'état Algérien en matière de sécurité sociale, vol IX

الملاحق

قائمة الملاحق

الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية

جامعة غرداية



سيدي الفاضل، سيدتي الفاضلة السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار تحضيرنا لمذكرة الماستر تخصص، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، ونرجو من جنابكم المساعدة في إنجاز هذه الدراسة، حيث أن تعاونكم معنا سيكون له الأثر الكبير في الحصول على أفضل النتائج.

ويدور موضوع البحث حول:

دور الرقمنة في تطوير أداء المؤسسات الخدمية في

- ✓ يرجى التفضل بالإجابة عن الأسئلة المقترحة للبحث بوضع علامة (X) في لإجابة التي تختارونها
- ✓ إن معلومات البحث سيتم التعامل معها (بسرية تامة ولأغراض الدراسة فقط) ولا يطلب منكم ذكر أسمائكم ولا عناوينكم.

الملاحق

من إعداد الطالبة:

تحت إشراف الأستاذ:

السنة الجامعية:
2025/2024

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

أ. الصنف:

☐ ذكر ☐ أنثى

ب. السن:

☐ أقل من 20 سنة ☐ من 20 إلى 30 سنة ☐ من 31 إلى 40 ☐ أكثر من 40

ج. المستوى التعليمي:

☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دبلوم تكوين

الملاحق

المحور الثاني: الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى تحديد عناصر تأثير الرقمنة على تطوير الأداء، من خلال الإجابة على العبارات التالية:

الرقم	العبارات	غير م بشدة	غير مواف ق	مواف ق بدرج ة متو سطة	مواف ق بشدة
البعد الأول: التجهيزات					
01	تتوفر المؤسسة على الوسائل التقنية اللازمة لاعتماد الرقمية				
02	تتوفر الوكالات البلدية على الوسائل اللازمة للعمل بمواءمة مع مختلف المديریات.				
03	تتوفر المؤسسة على برامج تقنية متطورة				
04	يتم استخدام تطبيقات مختلفة فب الخدمات.				
05	تتوفر المؤسسة على سيرفیرات تتعامل آليا على الفضاء الالكتروني مع الزبائن				
06	تستجيب البرامج بسرعة لطلبات المتعاملين على الفضاء الالكتروني.				

الملاحق

					07 تتعامل المصالح المختلفة للمؤسسة عن طريق الترابط الشبكي.	
					08 يتم تجديد التجهيزات دوريا.	
البعد الثاني: الأداء						
					01 موظفو الصندوق متمكنون من التكنولوجيا الرقمية	
					02 التعامل مع البرامج المعتمدة سهل	
					03 تقدم دورات تكوينية دوريا للموظفين في مجالات الرقمية	
البعد الثالث: سرعة الانجاز						
					01 يتم التعامل مع طلبات الزبائن بسرعة	
					02 تبادل الملفات بين مختلف المصالح لا يتطلب وقتا طويلا كما كانت في السابق.	
					03 معالجة طلبات المرضى للعلاج بالخارج لا تأخذ وقتا كما كانت في السابق.	
					04 برنامج بطاقات الشفاء محين مع الصيدليات	
					05 برامج التعويض عن الحوادث لا تأخذ وقتا طويلا كما كانت في السابق	
البعد الرابع: رضا الزبون						
					01 شكاوى الزبائن تراجعت بعد تطور الأداء نتيجة الرقمية	

الملاحق

02	لم تعد الوكالات مزدحمة بالزيائن كما كانت عليه سابقا.				
03	موثوقية الزيائن في الصندوق زادت				
04	إقبال الزيائن على التعامل مع تطبيق cnas على الفضاء زاد بشكل طردي				
05	ننتقى إشارات على صفحتنا الإلكترونية				
البعد الخامس : التسيير الإداري					
01	ساعدت البرامج الرقمية على متابعة الموظفين من قبل المسؤولين .				
02	مكننت التقنية الرقمية من عملية التواصل بين الإدارة والموظفين.				
03	يتم معالجة شكاوى العمال بسرعة بفضل التواصل الرقمي مع الإدارة.				
04	مكننت الرقمية المسؤولين من اتخاذ قرارات سريعة ودقيقة.				

نشكركم على حسن تعاونكم

ثانيا: قائمة الأساتذة المحكمين

اسم الأستاذ المحكم	التخصص	الجامعة
أ.د عادل عاشور	علوم اقتصادية	جامعة الأغواط
أ.د خالد الشارف	علوم إعلام وإتصال	جامعة الأغواط
أ.د عزوز لغلام	حقوق وعلوم إدارية	جامعة غرداية