



جامعة غرداية

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



التحول الرقمي في الجزائر ودوره في تعزيز الأداء التنظيمي للمؤسسة العمومية
دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-غرداية-

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم السياسية

تخصص: تنظيم سياسي وإداري

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالب:

د/بن عطاء الله العلمي

زويلح المعتر بالله

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة غرداية	بجقينة مصطفى
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	بن عطاء الله العلمي
مناقشا	جامعة غرداية	ناصرى خديجة

السنة الجامعية:

2023/2022



جامعة غرداية



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

التحول الرقمي في الجزائر ودوره في تعزيز الأداء التنظيمي للمؤسسة العمومية
دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-غرداية-

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم السياسية

تخصص: تنظيم سياسي وإداري

إشراف الأستاذ:

د/بن عطاء الله العلمي

إعداد الطالب:

زبيلح المعتر بالله

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة غرداية	بجقينة مصطفى
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	بن عطاء الله العلمي
مناقشا	جامعة غرداية	ناصرى خديجة

السنة الجامعية:

2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

اللهم لك الحمد حتى ترضى كما تحب وترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا، الحمد

لله الذي وفقني وهداني سبيل العلم الذي جعله نورا يهدي به من الظلمات إلى النور.

لي عظيم الشرف أن تم إشراف الأستاذ بن عطاء الله العلمي على عملي هذا، وبأرقى عبارات

التقدير والشكر والعرفان أتقدم لشخص الأستاذ لما قدمه من نصائح وإرشادات ساهمت في إنجاز هذا

العمل.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل أساتذة العلوم السياسية وبخاصة أساتذة دفعة الماجستير لما قدموه

من معلومات وإرشادات ساهمت في بعث روح العلم في نفوس الطلبة ولكل ما قدموه من جهد للإرتقاء

بمستوى المعرفة.

سادتي أعضاء اللجنة تقبلوا مني فائق الإحترام والتقدير وجزيل الشكر لقبولكم الإطلاع على هذا

العمل والحكم عليه شكرا.

دون أن ننسى من ساهم بصدق المعلومات التي أثرت هذا العمل، إلى عمال الصندوق الوطني

للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة غرداية لكم مني جزيل الشكر والإمتنان.

الإهداء

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات، الحمد لله الذي يسر لي في عملي ويسر لي درب العمل

والعلم.

إلى الوالدين الكريمين وقرّة عيني أبي وامي.

إلى الروح التي فارقتنا الحياة ولم تفارق جوارحنا جدتي.

إلى زوجتي وسندي في الحياة، إلى بهجة عمري ابنتي جنّار.

إلى أختي وإخوتي إلى كل عائلتي.

إلى زملائي كل باسمه.

أهدي هذا العمل المتواضع.

مقدمة

إن التقدم التكنولوجي الذي نعرفه حاليا، هو نتاج أربعة ثورات صناعية غيرت مجرى العالم سواء على مستوى الفكر الإنساني أو المؤسساتي، فكانت أولى هذه الثورات في القرن الثامن عشر، مع اكتشاف المحرك البخاري وظهور خطوط السكك الحديدية والقطار، لتتوسع التجارة معلنة عن قيام المجتمع الصناعي وتراجع المجتمع التقليدي الزراعي، ومع اكتشاف الكهرباء دخل العالم مرحلة الثورة الصناعية الثانية حيث اكتشفت محركات الطاقة الكهربائية التي ساعدت في استخراج النفط، واستخدم كبديل للفحم وأصبح الديزل أساس محركات السيارات وتطورت المواصلات وأصبح الفضاء حلما تحقق الوصول إليه، وباكتشاف الترانزستور وعالم الرقاقات الإلكترونية بدأ عصر الثورة الصناعية الثالثة، حيث أصبحت الأعمال تتجز بسرعة أكبر.

وبالإعتماد على الحاسوب في نقل وتخزين البيانات ظهرت الإنترنت وبدأ عصر الثورة الصناعية الرابعة التي أحدثت تطورا كبيرا في تكنولوجيا الإعلام والاتصال التي أبرزت أهمية تحليل البيانات وتخزين المعلومات في صناعة القرار، إن هذا التطور السريع والمتلاحق للتكنولوجيا الرقمية فرض على المؤسسات التغيير لمواكبة هذه التحولات فظهر مفهوم الحكومة الإلكترونية كفلسفة جديدة في النظام الإداري، والتي تعنى بكيفية استفادة المؤسسات العمومية من التقنيات الرقمية من أجل تحقيق أداء متميز.

والجزائر من بين الدول التي تبنت خيار الحكومة الإلكترونية من خلال عصرنة مؤسساتها العمومية وتطوير خدماتها، إن هذا التغيير أطلق عليه التحول الرقمي والذي أصبح واقعا تعيشه المؤسسات العمومية ولقد فرض نفسه بتقنياته وتأثيراته الإيجابية في تحويل مصدر القيمة والتكلفة وتوفيره لموارد دائمة متغيرة ومتجددة، إن التحول الرقمي خلق للمؤسسات العمومية الجزائرية فرصة استغلال التقنيات الرقمية من أجل زيادة فرصها في التأقلم مع التغيير من جهة، وتحقيق المنافسة والعمل على تطوير أدائها التنظيمي من جهة ثانية.

أسباب إختيار الموضوع.

إن الفضول العلمي أساس البحث والمعرفة، ومما لا شك فيه هو أن المعرفة العلمية تبنى على أساس رغبة وأسباب ذاتية كانت أو موضوعية، فموضوع التحول الرقمي من المواضيع المستحدثة والتي لايزال الجدل قائما حول أسسه ودوره في المؤسسات ومن جملة الأسباب التي دفعت بالباحث إلى اختيار الموضوع نذكر:

-حادثة الموضوع وقلة الدراسات التي اهتمت بتأثير التحول الرقمي على الأداء التنظيمي للمؤسسات العمومية.

-معرفة ماهية الأداء التنظيمي وكيفية تطويره.

-معرفة واقع التحول الرقمي للمؤسسات العمومية الجزائرية.

-إبراز العلاقة بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي.

-تحديد دور التحول الرقمي على الأداء التنظيمي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء غرداية.

أهمية الموضوع.

إن الأهمية العلمية والعملية لموضوع الدراسة تتعلق بتسليط الضوء على التحول الرقمي لدوره الكبير في عصرنة المنظمات، ذلك أن موضوع التحول الرقمي موضوع ثري ويحتاج إلى تعميق الدراسات أكثر، والتي من شأنها إغناء المكتبة الجزائرية ، فمعظم دراسات المجال تتعلق بدور جزء من عملية التحول سواء ما تعلق بالإدارة الرقمية أو دور تكنولوجيات الإعلام والإتصال، وباعتبار مؤسسات قطاع الضمان الاجتماعي وعلى رأسها الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الإجراء من بين أهم المؤسسات العمومية التي عرفت التحول فإن دراسة هكذا موضوع سيفتح المجال أمام الدراسات المستقبلية لزيادة البحث والإحاطة أكثر بالموضوع وخاصة أن المعرفة العلمية تبنى على أساس تراكمي.

أهداف الدراسة.

- التعرف على مستويات التغيير التي يفرضها التحول الرقمي داخل المؤسسات.
- التعرف على مدى حرص الجزائر في مواكبة التطورات والتغيرات التكنولوجية.
- التعرف على أهم التطبيقات والتشريعات في مجال التحول الرقمي للمؤسسة العمومية.
- التعرف على أهم معوقات التحول وكيفية مواجهتها لتحقيق أهداف التحول الرقمي.
- إثراء المكتبة الجزائرية وتقديم مادة علمية تساعد الدراسات الأكاديمية المستقبلية.

الإشكالية.

نظرا لاهتمام الجزائر بمشروع الحكومة الإلكترونية الذي يعتبر أحد أهم ملامح التحول الرقمي للمؤسسات العمومية، فقد عملت سياسة الحكومة على القيام بعدد الخطوات من أجل عصرنة الخدمة العمومية ونيل رضا جمهورها، وكل هذه الإصلاحات إنما تصب في كيفية النهوض بأداء المؤسسات العمومية.

وعليه يمكن صياغة إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف ساهمت عملية التحول الرقمي في الجزائر في تحسين الأداء التنظيمي للصندوق الوطني

للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بغرداية؟

المناهج والإقتربات وأدوات جمع البيانات.

1-المناهج والإقتربات: يعتبر منهج البحث العلمي أساسا يمكن للباحث من خلاله الإجابة عن إشكالية

الدراسة حيث تمت الإستعانة بالمنهج الوصفي، وذلك في عرض مختلف الدراسات الأدبية التي تعرضت

لموضوع التحول الرقمي والأداء التنظيمي وكذا موضوع التحول الرقمي في الجزائر، من خلال التطرق

لمشروع الحكومة الإلكترونية، مروراً بعرض نتائج الدراسات السابقة التي تناولت جانبا من متغيرات الدراسة

الحالية، وتم أيضا الإستعانة بمنهج دراسة الحالة وهو الأنسب للدراسات الميدانية، حيث كانت تتعلق بمؤسسة
عمومية جزائرية وهي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء غرداية.

أما ما تعلق بالإقتراب فقد تم العمل بالإقتراب المؤسسي، من خلال عرض نشأة المؤسسة محل
الدراسة، وكذا التطرق لأهم مهام الصندوق، وكذا عرض للهيكل التنظيمي لصندوق غرداية.

2-أدوات جمع المعلومات: لقد اعتمد الباحث على أداتي الملاحظة والمقابلة لجمع البيانات والمعلومات حول
المؤسسة محل الدراسة.

1_الملاحظة: فمن خلال الزيارات الميدانية لمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء وكالة

غرداية تم الاعتماد على الملاحظة من أجل معرفة مختلف الجهود المبذولة من أجل التحول الرقمي
وواقع التحول الرقمي في الصندوق.

2_المقابلة: تعتبر المقابلة أحد أهم مصادر جمع المعلومات في البحوث العلمية وخاصة

التطبيقية، فالمقابلة هي حوار يتم بين شخصين الباحث والمبحوث، الغرض منه الحصول على
معلومات تهم الباحث وتثري موضوع البحث، حيث تكشف المقابلة للباحث عن المشاعر وردة أفعال
المبحوثين كما وأنها تسمح للمبحوث بعرض رأيه أو الإسترسال في طرح الجواب ما يساعد على
الإلمام أكثر بجوانب الموضوع والحصول على أكبر قدر من المعلومات، إضافة على إستعانة
الباحث بالملاحظة.

الدراسات السابقة.

لقد طرح موضوع التحول الرقمي العديد من النقاشات المتعلقة بطبيعة الموضوع والمفاهيم المرتبطة به،
ودور تكنولوجيا الإعلام والإتصال والتقنيات الرقمية في تغيير نماذج الأعمال داخل المؤسسات الحكومية
والخاصة، وقد تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع التحول الرقمي وتأثيراته، وبين هذه الدراسات
نذكر:

❖ دراسة بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وأفاق، أطروحة دكتوراه، في إدارة الأعمال والتسويق، جامعة الجزائر 03، 2016، حيث قامت الدراسة بدراسة التحول الرقمي من منطلق الإدارة الإلكترونية، والتي سعت فيه الجزائر نحو ترقية خدمات المؤسسات العمومية، كما قدمت الدراسة أهم أسباب التي تعيق التحول الرقمي للإدارة الحكومية حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-الإدارة الإلكترونية بديل للممارسات التقليدية.

-عملية التحول نحو نموذج الأعمال الرقمية تواجه عدة مشاكل: كالأمية الرقمية وضعف البنية التحتية والوعي.

-ضعف الترسانة القانونية والتشريعات وأمن المعلومات.

❖ دراسة غراف نوال، بن بوشة عبد الله، تأثير التحول الرقمي على خدمات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء ولاية المدية، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، جامعة المدية، 2022، لقد قام الباحثان بدراسة موضوع التحول الرقمي وقاما بإسقاط نماذج التحول الرقمي على خدمات الصندوق الوطني للعمال الأجراء وكالة المدية وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-هناك أثر إيجابي للتحول الرقمي على أداء الخدمات داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء ولاية المدية.

-ضعف الثقافة الرقمية والوعي من أهم معوقات التحول داخل الصندوق.

❖ دراسة المصدر هيثم إبراهيم، نصر الله أحمد عبد الفتاح، دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في فلسطين، مداخلة في المؤتمر الدولي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، غزة فلسطين، لقد قامت الدراسة على أساس تناول الحكومة الإلكترونية كأساس التحول الرقمي في فلسطين، وأشار الباحثان إلى البنية التحتية وجاهزية المؤسسات الحكومية للتحول الرقمي، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

-يسهم التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية في تحسين تقديم جودة الخدمات.

-أمن المعلومات أحد أهم المعوقات للتحول الرقمي في فلسطين.

-ضعف الجانب القانوني والتشريعي لعملية التحول الرقمي للمؤسسات الحكومية في فلسطين.

❖دراسة **Digital transformation** Bouabdallah Moulay, Bouabdallah Hafida,

challenges، 2022، تناولت الدراسة موضوع التحول الرقمي من خلال المنهج الوصفي التحليلي، وركزت

الدراسة على أسباب ومعوقات التحول الرقمي وأهم التحديات التي تواجه المؤسسات في عملية التحول

وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

-الإعتماد الكبير على التقنيات الرقمية وعصرنة نماذج الأعمال تعمل على إنجاح التحول الرقمي.

-العوائق التنظيمية كمقاومة التغيير والبيروقراطية من أهم مسببات فشل وإعاقة التحول داخل

المؤسسات.

-القيادة الرقمية هي أساس نجاح التحول الرقمي للمؤسسات.

❖دراسة **Impact of Digital transformation in mesuring business** Nilshan Perera,

performance of Small-Medium business in Srilanka 2021، حيث قام الباحث بإسقاط دور

التكنولوجيات الرقمية في تغيير نماذج الأعمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومدى تأثير التحول

الرقمي داخل هذه المؤسسات وتوصل الباحث من خلال دراسته للنتائج التالية:

❖ التحول الرقمي له دور إيجابي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سيريلانكا.

❖ هناك علاقة إيجابية ومباشرة بين ابعاد الأداء والتحول الرقمي.

❖ تحتاج المؤسسات في سيريلانكا إلى زيادة توسيع أدائها الرقمي.

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كون هذه الأخيرة ركزت على جانب واحد من

التحول الرقمي، فدراسة بوزكري اعتمدت على واقع التحول الرقمي من منظور الإدارة الإلكترونية، ودراسة

المصدر ونصر الله ركزت على أثر التحول الرقمي على الخدمات الحكومية وهي تتفق مع دراسة غراف وبن

بوشة من حيث المتغير التابع (متغير الخدمة العمومية)، أما دراسة مولاي وحفيظة بوعبدالله فكانت دراسة استقرائية لموضوع التحول الرقمي حيث قدمت الدراسة الكثير من تعاريف التحول الرقمي وقامت بالمقارنة بينها؛ لتتوصل إلى أهم تحديات التحول الرقمي داخل المؤسسات، اما دراسة نيلشان بيريرا فقد اعتمدت على دراسة التحول الرقمي داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سيريلانكا، لقد اشتركت دراسة غراف وبن بوشة في الدراسة الميدانية على الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وهو ما يتفق مع موضوع الدراسة الحالية لكن اختلفتا في الحدود المكانية حيث كانت الدراسة الأولى بالمدينة والدراسة الحالية بغرداية، والإختلاف الجوهرى بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، كون الدراسة الحالية اعتمدت على دراسة دور التحول الرقمي على تعزيز الأداء التنظيمي للمؤسسات العمومية في الجزائر حيث يضم مجال الأداء التنظيمي: مجال الخدمات والأداء المالي والبشري، كذلك الإختلاف الثانى والظاهرى كان في طرق جمع المعلومات حيث اعتمد الباحثون في دراساتهم الميدانية على الإستبيان، اما الدراسة الحالية فاعتمدت على المقابلة، والإختلاف الأخير متعلق بالفترة الزمنية للدراسة حيث تعتبر الدراسة الحالية الاحدث مقارنة بالدراسات السابقة.

هيكل الدراسة.

من أجل الإجابة على إشكالية البحث اعتمد الباحث في تقسيم الخطة على فصلين وذلك حسب التقسيم

التالى:

❖ الفصل الأول: وهو فصل مفاهيمي صرف، وقد قسم على مبحثين تناول المبحث الأول دراسة

التحول الرقمي من خلال ماهية التحول كالتعريف والخصائص وبعض المصطلحات المتعلقة بمتغير التحول

الرقمي في المطلب الأول، أما المطلب الثانى فخصص لآليات التحول الرقمي، وفي المطلب الثالث فكان

عن معوقات التحول الرقمي وكيفية مواجهتها، أما المبحث الثانى فتعرض الباحث لموضوع الأداء التنظيمي

من خلال ثلاثة مطالب أيضا، تناول المطلب الأول مفهوم الأداء التنظيمي والمصطلحات ذات العلاقة

كالكفاءة والفعالية والعوامل المؤثرة في الأداء، والمطلب الثاني فكان عن أهداف ومؤشرات الاداء التنظيمي، وفي المطلب الأخير تم التطرق لموضوع قياس الأداء واهم المعوقات التي تواجه عملية التقييم وكيفية تصحيح الأداء.

❖ الفصل الثاني: ويعتبر إطار الدراسة التطبيقي وقسم على مبحثين، تم تخصيص المبحث الأول لواقع التحول الرقمي في الجزائر كمطلب أول تمت فيه الإشارة لجهود الجزائر في تطوير وعصرنة المؤسسات العمومية (مشروع الحكومة الإلكترونية)، أما المصلب الثاني فقد أشار الباحث فيه لواقع أداء المؤسسات العمومية في الجزائر، أما القسم الثاني من هذا الفصل فخصص لدراسة التحول الرقمي داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء غرداية، فالمطلب الاول عبارة عن تعريف بالصندوق والمطلب الثاني فهو عن الخدمات الرقمية للصندوق (بطاقة الشفاء، تطبيق الهناء)، اما المطلب الثالث فكان للمقابلة التي أجريت مع بعض موظفي الصندوق.

الفصل الأول: التحول الرقمي

والأداء التنظيمي، دراسة في

المفاهيم

لقد كان للتكنولوجيا الرقمية وتكنولوجيا الإعلام والاتصال الدور الكبير في ظهور العديد من المصطلحات الجديدة كالإقتصاد الرقمي والتجارة الإلكترونية، واللذين أصبحا من مظاهر التحول الرقمي، فقد عملت هذه التكنولوجيا على تغيير نماذج العمل، الإنتاج وحتى كيفية الإستهلاك، وبذلك أصبح التحول الرقمي ضمن أساسيات التغيير بالنسبة للمؤسسات حكومية كانت ام خاصة، وأساسا تعتمد عليه لتحقيق أهدافها، من خلال رفع مستويات أدائها التنظيمي والوصول به نحو التميز، لذلك كان أثر التحول الرقمي كبيرا على الأداء التنظيمي. ولا يمكن معرفة هذا الدور دون التطرق لمفاهيم التحول الرقمي والأداء التنظيمي.

وعليه تم تقسيم الفصل الأول إلى مبحثين، مبحث لكل متغير من متغيرات الدراسة حيث:

المبحث الأول سيعالج موضوع التحول الرقمي من حيث الماهية، والاهمية، الاستراتيجيات، الدوافع المساهمة في عملية التحول الرقمي وأخيرا معوقات وسبل إنجاح التحول الرقمي. اما المبحث الثاني سنتناول الدراسة ماهية الأداء التنظيمي وعلاقته بالكفاءة والفعالية، مؤشرات الأداء التنظيمي، وماهي طرق قياس وتقييم الأداء واهم المعوقات التي تواجه عملية قياس الأداء التنظيمي وسبل مواجهتها وبالتالي تفعيل الأداء المتميز.

المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي.

المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي.

الفرع الأول: تعريف التحول الرقمي

إن التغيير الذي أحدثته التكنولوجيا الرقمية فرض على المؤسسات تحديات الاستجابة للوضع الراهن والعمل على التكيف باستمرار حيث أن هذا التغيير طال نموذج الاعمال، الإجراءات، وحتى تغيير المنتج وتقديم الخدمة. فالتحول الرقمي يتطلب وجود أساليب عمل وقدرات تقنية ورقمية يتم من خلالها ابتكار منتجات جديدة وخدمات إبداعية مقارنة بالطرق التقليدية، إضافة إلى تحسين الكفاءات التشغيلية لإنجاز الخدمات بأقل تكلفة ممكنة والإستحواذ على أكبر شريحة من العملاء من أجل التفوق على المنافسين.¹

ويتم تعريف التحول الرقمي بأنه: الإستثمار في الفكر والتغيير في السلوك لإحداث تحول جذري في طريقة العمل عن طريق الإستفادة من التطور التقني الكبير، لخدمة المستفيدين بشكل أسرع عن طريق ترك الأساليب التقليدية أو تطويرها.²

ويعرف التحول الرقمي أيضا بأنه اعتماد التكنولوجيا من أجل تفعيل شامل للأداء أو تغيير نظرة المنظمة.³

إن التقنيات الرقمية تعمل على جلب نماذج اعمال واستثمارات جديدة وكذلك خلق فرص أعمال جديدة فليس معنى أن التحول الرقمي من منطلق الاعتماد على الحاسوب يلغي عمل الإنسان إن دور التحول

¹ - هيثم إبراهيم الصدر، عبد الفتاح أحمد نصر الله، دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في فلسطين، ورقة مقدمة في: المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والاعمال، فلسطين: جامعة غزة، المنعقد يومي 13/14 جويلية 2020.

² - شيماء تباي وآخرون، التحول الرقمي للمؤسسات الخدمائية-دراسة ميدانية بمديرية بريد الجزائر قالمة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات تخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبية، الجزائر: جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2021-2022، ص25.

³ -El mahdjoub Slioui، **La conduite du changement et son Impact sur La Transformation Numérique des Organisations** , mémoire présenté comme exigence partielle de la maitrise en gestion،Canada: Université du Québec à Trois-Rivière،Octobre2020، p22.

الرقمي هو إنقاص العمل الرتيب بالمقابل زيادة فرص الابتكار والتطوير لتسريع العمل اليومي، فالتحول الرقمي من هذا المنطلق يعني أنه: " التحول السلس من طريقة عمل معروفة إلى نموذج عمل آخر عن طريق التغيير في الهيكل، الأفكار والأعمال وذلك من أجل خلق قيمة جديدة تعجز عن تحقيقها المؤسسات التقليدية بمواردها المحدودة"¹، فالتحول الرقمي يركز على محور الاهتمام بالفرد في ظل التطور السريع للتكنولوجيا من خلال التدريب و التطوير وتشجيع الابتكار والإبداع وهذا ما توفره البيئة الرقمية، فعملية التحول الرقمي تتطلب وجود مناخ عمل وقدرات تقنية ورقمية يتم جمعها لابتكار منتجات وخدمات إبداعية مقارنة بالطرق التقليدية في تقديم الخدمات²

عرفته شركة IDC "هو عملية مستمرة، والتي تقوم بها المؤسسات للتكيف مع متطلبات عملائها وأسواقها، عبر توظيف القدرات الرقمية من أجل ابتكار نماذج عمل جديدة وخدمات تمزج مع سلسلة من الاعمال الرقمية واليدوية لتحسين الكفاءة التشغيلية والأداء التنظيمي في نفس الوقت"³، إن تركيز المؤسسات في استقطاب التكنولوجيا إنما يظهر أهميتها نظرا لما تقدمه من فائدة على ثقافة الابتكار فنظم الاعمال المعتمدة على الرقمنة تكون أكثر مرونة منه في المؤسسات التقليدية.

إن التحول الرقمي باعتباره اعتماد التكنولوجيا الرقمية فهو من منطلق نظر بعض الباحثين عملية التغيير التنظيمي حيث تم تعريفه: "إن شيوخ التكنولوجيا الرقمية يحفز على التغيير التنظيمي، مما يمكن للمؤسسات مزج التقنيات الرقمية مع العمليات التي تقوم بها المؤسسة لذا فهو يعمل على تغيير جذري داخل

¹ – El mahdjoub Slioui, I BIDEM.

² – جميلة سلامي، يوسف بوشي، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، الجزائر: جامعة تيارت، مج:10، ع:02، سبتمبر 2019، ص948.

³ – خدوج التجاني، يمينة التجاني، أثر التحول الرقمي على القطاع البنكي -دراسة حالة البنك الجزائري الخارجي وكالة تقرت-، ورقة مقدمة في الملتقى الافتراضي حول: التحول الرقمي في الجزائر كآلية لدعم المنافسة وكسب رهان التنمية في ظل الازمات والتحديات الراهنة، الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، المنعقد يوم 23 سبتمبر 2021، ص349.

المنظمة وتأثير غير عادي على الاستراتيجيات والهياكل التنظيمية¹. ويعرف أيضا "التحول الرقمي هو عملية تغيير جذري أو تدريجي يبدأ باعتماد التقنيات الرقمية وكيفية استخدامها ثم يشمل هذا التحول التغيير التنظيمي للمؤسسة وكيفية البحث عن القيمة"²، إن بروز مجتمع المعرفة أظهر مدى اعتماد الإنسان على المعلومات ودورها الكبير في تسهيل عملية اتخاذ القرار، ودور الوسائط الرقمية في عملية نقل وتحليل وتخزين البيانات ودور كل منهما في تغيير عملية ووظيفة الاتصال. إن هذا التحول في الوعي و المدعوم بالتكنولوجيا دفع بالحكومات إلى مجازة الفكر الإبداعي للإنسان والعمل على إشراكه في إيجاد القيمة المضافة و إيجاد خدمات تزيد في تعزيز التجربة الشخصية المتميزة للأفراد مواطنين كانوا أم متعاملين أو موظفين³.

ويعرفه A. BITTENDER: "هو امتزاج التكنولوجيا الرقمية والمهارات والخبرات مع تقنيات الكمبيوتر وعلوم الإدارة الحديثة" ويعرفه J. FITZGIRAL: "الإفادة من التقنيات الرقمية الحديثة لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق الكفاءة في عملياتها الرئيسية"⁴.

إن التحول الرقمي للمنظمة يقدم فرصا جديدة نحو التوسع وتحقيق الكفاءة لما تتطوي عليه التقنيات الرقمية من سرعة في معالجة البيانات، وكذلك انعكاسات الرقمنة باعتبارها من أوجه ظاهرة التحول الرقمي والتي ساهمت في توفير الوقت والجهد، وخلق نماذج عمل جديدة أدت إلى تسهيل الإجراءات وتبسيط العمليات. لذلك أصبح التغيير نحو الرقمنة نموذج حتمي فحسب دراسة مؤسسة MACKINSEY الأمريكية "فإن نسبة 85% من العدد الكلي للعينة أكدوا على أن الرقمنة خلال الجائحة ساهمت في صمود و نجاح منظماتهم بنسبة قدرت ب 24% "لذلك فإن الاستثمار في التقنية الرقمية واعتمادها كأساس نحو التطور هو

¹ - أحمد كاظم إدريس، ورود قاسم جبر، تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها على الأداء الإستراتيجي للمصرف-دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري المصارف الخاصة لمحافظة كربلاء-، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق: جامعة كربلاء، مج:16، ع:65، 30يناير2021، ص207

² - Emily Herniette & al, **Digital Transformation Challenges**, Mediterranean Conference on Information Systems, 2016, on: <http://aisel.aisnet.org/mcis2016/33>.

³ -علي محمد الخوري، الحكومة الرقمية: مفاهيم وممارسات، مصر: إصدارات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط2، 2021، صص38_39

⁴ - أحمد كاظم، مرجع سابق، ص 208.

جوهر عملية التحول الرقمي¹. لقد شهد العالم منذ حوالي العقدين من الزمن، تغييرا كبيرا في كيفية تقديم الخدمات وأصبحت المكاتب المعتمدة على الأوراق تحتوي على حاسب آلي و طابعة ورقية لنسخ البيانات، لقد وفرت التكنولوجيا المدفوعة بالرقمنة إلى توفير الجهد والوقت لكل من مقدم الخدمة والمستفيد منها، إن هذا التوجه كان مدعوما بالتوجه العالمي نحو اعتماد الحكومة الرقمية*، حيث ساهمت الإنترنت منذ ظهورها عام 1996 وتوالي تطور الشبكة (الإنترانات 1997 والإكسترانات 1999) في ربط المؤسسات مع بعضها².

التحول الرقمي يهتم بتحويل المنظمة ونماذج أعمالها إلى الشكل الرقمي وكيفية إيجاد مقاربة جديدة للإنتاج، أو العلاقة مع العملاء، أو الخدمات، إنه ببساطة كيفية الأداء بأكثر كفاءة وفعالية باستعمال التكنولوجيا الرقمية. حيث ساهمت الثورة الصناعية الرابعة* INDUSTRY4.0 في تحويل دالة الإنتاج المعتمدة على القطاعين الزراعي والصناعي، إلى الاعتماد على الاقتصاد الرقمي، والذي بدوره ساهم في التحول الرقمي للمؤسسات وتغيرت معه أنماط الإنتاج، اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف والإستراتيجيات³. إن اعتماد

¹ -Moulay Bouabdallah، Hafida Bouabdallah، **Digital Transformation Challenges**, Algeria: university MEDEA Algerian Journal of Economic and Finance, vol :09، n :02، September,2022، p 71.

*-ظهر المصطلح أول مرة سنة 1993 في إدارة الرئيس الأمريكي بيل كلينتون وكان أول من نادى بمصطلح الحكومة الإلكترونية هو نائبه ال غور، ثم تطور المفهوم سنة 1995 بعد أن قامت الإدارة المركزية للبريد بفلوريدا بتطبيقه على جميع الإدارات التابعة لها، ثم تم التأكيد على المصطلح سنة 2001 خلال اجتماع لجنة بوما وتضم (استراليا، كندا، الدنمرك، فرنسا، ألمانيا، ايطاليا، كوريا، المكسيك، هولندا والولايات المتحدة الأمريكية) ثم عام 2003 قام قسم إدارة الشؤون الاجتماعية والاقتصادية للأمم المتحدة بتقديم تقرير حول فاعلية التقنيات الرقمية في تحسين الخدمات وترقية الأداء للمؤسسات الحكومية. حيث عرفتها UN: "استخدام الحكومات لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وتطبيقها في القطاع العام، حيث تحدف لإدارة البيانات والمعلومات بشكل فعال، وتوسيع قنوات الاتصال والتشاركية وتوفير خدمات عامة أكثر تقدما، ومعلومات موثوقة ومعرفة واسعة النطاق لجميع المواطنين".
² -أحمد ضيف، محمد موسى، **الحكومة الإلكترونية: السياق التاريخي، تقويم المسعى وتحدي التفعيل**، مجلة الإدارة الاستراتيجية والتنمية، الجزائر: جامعة مستغانم، مج:03، ع:05، 2013، ص142.

*- يشير مصطلح الثورة الصناعية الرابعة، أو باللغة الإنجليزية **Industry4.0**، إلى المرحلة التي أصبحت فيها التكنولوجيا متمثلة في الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات أساس العمل و الأداء في الاقتصاد و المؤسسات الحكومية و الخاصة، وهذه الثورة هي نتاج التطور التاريخي للمعرفة الإنسانية وعلاقتها بالتكنولوجيا حيث: عرف الفكر المعرفي البشري أربعة ثورات صناعية تمثلت في: الثورة الصناعية الأولى (1760_1860) تميزت باكتشاف الفحم والقوة البخارية، ثم الثانية(1900_1960) من أهم منتجات المرحلة الثانية: اكتشاف الكهرباء و صناعة السيارات، ثم الثورة الصناعية الثالثة(1960_2000) من مظاهر هذه المرحلة الإنترنت و الروبوتات، ثم الثورة الصناعية الرابعة (2000_ ولازلت مظاهر مستمرة الى يومنا هذا) من مظاهر هذه المرحلة التقنيات الرقمية مثل: الحوسبة وإنترنت الأشياء و الطابعات ثلاثية الابعاد.

³ -Nilshan Perera، **Impact of Digital Transformation in mesuring business Performance of Small & Medium scale Business in Srilanka**، on : <https://ijebmr.com/link/780.julay.2021>.

المؤسسات على التقنيات الرقمية لقيادة التحول الرقمي ساهم في تغيير نمط عمل المؤسسة (ثقافة، انتاجا وأهدافا) ،لذلك فإن تركيز الباحثين في تعريفهم للتحول الرقمي نابع من تأثير التقنيات الرقمية على الأهداف و الأداء لكن بالمقابل إحلال التكنولوجيا الرقمية محل العمليات التقليدية لا يكفي وحده لإنجاح التحول الرقمي لذلك فإن المؤسسات ملزمة عند التحول الرقمي مراعاة وضع المؤسسة الحالي وعليه يجب تظافر الجهود الجماعية والعمليات لإنجاح التحول وتمثل في :القيادة الرقمية (إدارة التحول الرقمي)، الموارد البشرية المؤهلة (خبرة ،تدريباً، توظيفاً) ، الموارد المالية و الاستثمار في التكنولوجيا ، الرقمنة (الموارد المطبوعة ، مستندات، أقراص وغيرها) ، الأتمتة، نشر ثقافة التغيير و التحول التدريجي، لذلك ترى شركة CAPEGUEMINI أن التحول الرقمي أصبح التحدي الرئيسي لإدارة التغيير لأنه لا يؤثر فقط على هياكل الصناعة والموقع الاستراتيجي ولكن يؤثر على جميع مستويات المؤسسة، كل مهمة، نشاط، وعملية¹.

ويعرف التحول الرقم بأنه" عملية تحويل المواد المطبوعة و/ أو المخزنة ، على الميكروفيلم أو الميكروفيش، والمواد ذات الشكل التناظري والتي من مظاهرها الأشرطة الصوتية، و أشرطة الفيديو المرئية ، من خلال المسح الضوئي، و/أو إعادة الإدخال إلي مواد ذات شكل رقمي وهو الشكل الذي يستطيع الحاسب التعامل معه .وذلك من خلال تنسيقها إلى وحدات متفرقة من البيانات تسمى بايت او bytes،وتخزينها على وسائط تخزين كالأقراص الصلبة أو المليزرة"²،إن هذا التعريف يتطابق و تعريف الرقمنة وهو ما يوضح طبيعة المصطلح-التحول الرقمي- الذي عرف كثيرا من الجدل والغموض وجعل من الصعب توحيد التعريف و شموليته و أصبحت الرقمنة ملازمة ومرادفة للتحول الرقمي في الكثير من الدراسات³ ، "التحول الرقمي أو الرقمنة هو العملية التي يتم فيها تحويل المواد الغير رقمية كالكتب و المخطوطات ، جرائد، مواد سمعية

1- جميلة سلامي، يوسف بوشي، مرجع سابق، ص948.

2- طلق عوض الله السواط، ياسر ساير الحربي، أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي -حالة دراسية لهيئة أعضاء التدريس بجامعة الملك عبد العزيز-، المجلة العربية للنشر العلمي، الأردن، مج:05، ع:43، 02 أيار2022، ص652.

3 -Emily Herniette&al، op.cit، p 02.

وبصرية إلى شكل ملفات رقمية يمكن التعامل معها من خلال تكنولوجيا الحاسبات...التحول من المعاملات الورقية إلى المعاملات الرقمية القائم على التغيير المرتبط باستخدام التكنولوجيا الحديثة في مختلف مجالات عمل المؤسسة في الوقت المناسب و بأقل تكلفة"¹، ويعرفه Doug Huges (أي التحول الرقمي): " هو إجراء التحويل المحتوى الفكري المتاح على وسيط تخزين تقليدي مثل المقالات ، الدوريات، الكتب و المخطوطات، والخرائط وغيرها، إلى شكل رقمي " وهو نفس تعريف المكتبة الوطنية الكندية².

التعريف الاجرائي: " التحول الرقمي هو ذلك التغيير الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات في الوعي البشري، والتي أثرت على اتجاهاته في الاستهلاك والبحث عن الإبداع والخدمات المبتكرة، مما تسبب في خلق فجوة بين هذا التغيير والأداء التقليدي للمؤسسات، مما دفعها إلى مزج التكنولوجيا الرقمية مع اعمالها لخلق القيمة والخدمات والسلع الجديدة تستطيع من خلالها مجارة التغيير وسد الفجوة الرقمية وتحقيق أهدافها".

من خلال مجموع التعاريف يمكن تحديد جملة من خصائص التحول الرقمي وهي:

-التحول الرقمي ظاهرة عالمية ساهمت في ظهورها تكنولوجيا المعلومات.

-الاعتماد على التقنيات الرقمية لخلق خدمات ذات جودة.

-التحول الرقمي تغيير تنظيمي الهدف منه الأداء المتميز.

-الفرد هو عنصر أساسي في عملية التحول الرقمي.

-التحول من النموذج المادي إلى التعامل بالنموذج الرقمي.

¹ -صورية بوطرفة، ملاك بوعمران، التحول الرقمي -الاسس النظرية والنماذج الرقمية العربية، ورقة مقمة في المنتدى الافتراضي الوطني حول: التحول الرقمي في الجزائر كآلية لدعم تنافسية الاقتصاد الوطني وكسب رهان التنمية في ظل الازمات والتحديات الراهنة، الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، المنعقد يوم 23 سبتمبر 2021، ص12.

² -فاطمة الزهراء فرحات، دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة -دراسة تحليلية لصفحة فيسبوك لمديرية الصحة والسكان لولاية أم البواقي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الإتصال، تخصص: إتصال وعلاقات عامة، الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي 2019_2020، ص62.

-الاعتماد على الرقمنة لجعل العمليات الإدارية أكثر مرونة¹.

-قيمة أكبر، تكلفة أقل، استدامة أكثر².

-القدرة على التكيف في بيئة تعرف التغيير دائماً.

-الاعتماد على الذكاء الرقمي تسمح بالكشف عن الخلل وتصحيحه³.

لقد ارتبط مفهوم التحول الرقمي بمصطلحين اداريين بحيث اعتبرهما بعض الباحثين من مرادفات

المصطلح وهما الرقمنة والإدارة الإلكترونية:

إن الظاهرة الرقمية أو الرقمنة التي عملت على التغيير الفكري البشري والأداء المؤسسي كمصطلح

ترجع جذوره التاريخية الى المصطلح اللاتيني DIGITALIS⁴ والذي اشتقت منه اللغة الإنجليزية مصطلح

DIGITAL، والذي يقابله مصطلح NUMERIQUE في اللغة الفرنسية*، وهي نفس الدلالة المعنوية

لمصطلح رقمي باللغة العربية.

(1) الرقمنة: عند البحث عن مرادف هذا المصطلح في اللغة الإنجليزية يقابله مصطلحين يتشبهان في

الظاهر يختلفان في المعنى، فالمقصود بالرقمنة هو تحويل البيانات التناظرية المادية إلى صيغة رقمية يمكن

للحاسوب التعامل معها وهنا بهذا المعنى يكون اللفظ باللغة الإنجليزية digitization وكمثال على ذلك:

الاستثمارات الورقية التي كانت تملأ يدويا تم تحويلها لصيغة رقمية يتم ملؤها عن طريق الحاسوب⁵، وذلك من

أجل ربح الوقت وتقليل الجهد والتكلفة.

¹-El mahdjoub Slioui, op.cit, p23.

² -عائشة قندوز، إثر التحول الرقمي على القطاع التجاري في ظل جائحة كورونا-19-covid، ورقة مقدمة في المنتدى الافتراضي الوطني حول: التحول الرقمي في الجزائر كآلية تنافسية الإقتصاد الوطني وكسب رهانات التنمية في ظل الازمات والتحديات الراهنة، الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي -أم البواقي، المنعقد يوم 23 سبتمبر 2021، ص183.

³-فاطمة الزهراء فرحات، مرجع سابق، ص63.

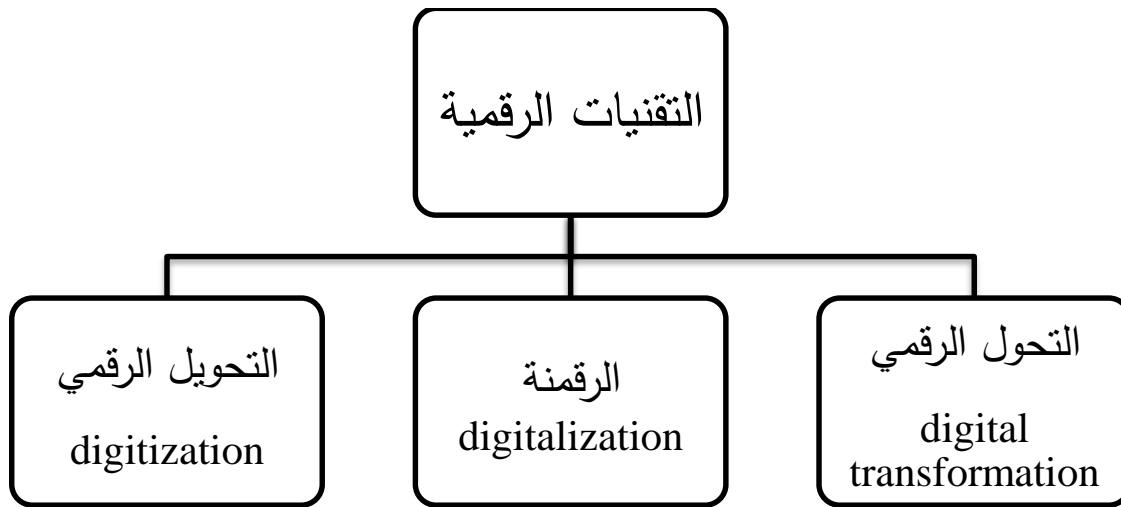
⁴ -Asmae Zaoui &al, Impact du Covid 19 sur la Transformation Digital du secteur Bancaire, Algérie: université Amar Tledji, Revue d'Excellence pour le recherche en Economie et en Gestion, vol :05, n01,2021,p500.

*-رغم الجدل الذي ظهر بين المصطلحين إلا أنهما يؤديان نفس المعنى ويراد منه التعامل مع الأرقام (صيغة لوغاريتمية 0.1).

⁵ -<https://aws.amazon.com/ar/what-is/digital-transformation/>,view :25/12/2023,at18.35.

أما مصطلح الرقمنة كعملية فيقابله باللغة الإنجليزية digitalisation¹ والتي تعني: الإستفادة من المعاملات والمعلومات الرقمية لزيادة الكفاءة والفعالية ومن أمثلة ذلك الهوية البيومترية، الدفع عن بعد، التجارة الإلكترونية وغيرها، وعليه يتم تعريف الرقمنة من خلال ما سبق "هي تلك العملية التقنية والتي يتم فيها تحويل التعاملات الورقية إلى أخرى رقمية والاستفادة منها" مثال على ذلك إعداد التقارير حيث يتم الاستعانة بالبيانات التي تم معالجتها بصفة آلية من طرف الحاسوب والاستعانة بنتائجها في اتخاذ القرار أو تقليل وتجنب الأخطاء. أما عن الفرق بين التحول الرقمي والرقمنة، فالأول (التحول الرقمي) هو تغيير الثقافة، السلوك والاستهلاك فهو تغيير جذري أحدثته التقنية الرقمية على المجتمع ككل فردا ومؤسسة أما الرقمنة فهي تحويل عمل المؤسسة في التعامل مع الماديات الى النموذج الرقمي وذلك لربح الوقت والجهد، فالتحول الرقمي هو ظاهرة لم تستقر معالمها بعد فهو مقترن بالتغيير الدائم والتطور المستمر للتكنولوجيا.

الشكل 01: دور التقنيات الرقمية في تطور مراحل عملية التحول الرقمي.



NV MORZE & OV STRUTYNSKY، «digital transformation in society : key aspects for

model développement»، Journal of Physis : Conférence Series, 2021، p05.

¹ - نسيمه لعرج مجاهد، استراتيجية التحول الرقمي في ظل جائحة كورونا مع الإشارة إلى تجربة: لإمارات العربية المتحدة، مجلة دفاتر Mecas، الجزائر: جامعة تلمسان، مج: 17، ع04، ديسمبر 2021، ص342.

(2) الإدارة الإلكترونية: تعرف بأنها: "منظومة متكاملة تعتمد على تقنيات الإتصال و المعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية"، وتعرف أيضا: " هي وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم و الوسائل الإلكترونية وتقوم بإنجاز الوظائف الإدارية : تخطيط، تنظيم، رقابة و اتخاذ القرارات من خلال استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات داخل المنظمة من ناحية، كما تقوم بعملية ربط المنظمة بفئة المؤثرين من موردين، مشترين، منافسين، عملاء، وأجهزة وهيئات حكومية من ناحية أخرى، وذلك بهدف تطوير علاقات المنظمة مع بيئتها الخارجية"¹، وتعرف أيضا بأنها " تحويل كافة الأعمال و الخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية باستخدام تقنية إدارة بلا أوراق عن طريق استخدام تقنيات الإنترنت وشبكات الأعمال في وظائف الإدارة من أجل تحقيق الأهداف" وتعتبر الحكومة الإلكترونية أحد أنماط الإدارة الإلكترونية ويقصد بها إدارة الشؤون العامة عن طريق التكنولوجيا الرقمية للتخلص من البيروقراطية وتعزيز الشفافية لتحقيق أهداف عامة إقتصادية، إجتماعية...²، من خلال التعريفات للإدارة الإلكترونية تتضح العلاقة بينها وبين التحول الرقمي فاستخدام التقنيات الرقمية و دمجها مع المنظمة تتحول المعاملات أكثر نحو النموذج الرقمي لتسهيل وظائف الإدارة في سعيها لتحقيق الأهداف لذلك فالتحول الرقمي هو الوسيلة والإدارة الإلكترونية هي الهدف.

¹ -عبد العزيز سلمى عشبة، دور الإدارة الإلكترونية في تميز أداء الإدارة العامة في الجزائر _دراسة ميدانية بجامعة ب اتنة_1_أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية تخصص: إدارة الموارد البشرية والتنمية الإدارية، الجزائر: جامعة الحاج لخضر، 2018-2019، ص38.

² -جيلالي بوزكري، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وأفاق، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال والتسويق، الجزائر: جامعة الجزائر 3، 2015_2016، صص33،32.

الفرع الثاني: أهداف التحول الرقمي.

إن تسارع المنظمات في الإستفادة من تقنيات التحول الرقمي ومن تكنولوجيا المعلومات إنما يدل على أهميتها في تفعيل الأداء المتميز من جهة، وتسهيل مواكبة التغيير المستمر من جهة أخرى، فالثورة المعلوماتية أضححت من مراحل التنمية وأصبح التحول الرقمي يلعب دورا محوريا للإرتقاء محليا، قاريا و عالميا. فما توفره العمليات الرقمية من سرعة وسهولة وجوده في الخدمات عملت على تحسين نظرة المواطن نحو الأداء الحكومي وأصبح الفرد محور التنمية في ظل التحولات الكبيرة: "ان التكنولوجيا الرقمية تتطوي على وعود مذهلة لرفاه الإنسان فهي تنبئ بمستقبل يطوع فيه الطب للإحتياجات الفردية، وتخفض الأوبئة وتروج فيه المعارف،...فالتكنولوجيا الرقمية توفر لنا سبلا جديدة لتحقيق اهدافنا المشتركة فيما يخص كل هدف من أهداف التنمية المستدامة"¹. إن أهمية التحول الرقمي انعكست على الفوائد التي تحققها التكنولوجيا الرقمية ونذكر منها:

- استبدال العمليات التقليدية بأخرى رقمية سريعة وسهلة.

- كفاءة العمل وتقليل الاخطار.

- التطوير والابتكار وزيادة الإنتاجية.

- نيل رضا المستفيدين من خلال تقديم خدمات جديدة وذات قيمة.

أما عن الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها من خلال تبني التحول الرقمي فهي كما يلي:

- الإستفادة القصوى من ثورة الاتصالات وتقنيات المعلومات لأنها تتيح فرصا أكثر للتميز الإداري.

*- حيث وضعت الأمم المتحدة سبعة عشرة (17) هدفا للتنمية بعدما صادق جميع أعضاء الهيئة على ميثاق التنمية ال مستدامة 2015، ويطلق عليها أيضا الأهداف العالمية وهي نظرة طويلة المدى 2030 وهي: القضاء على الفقر، الجوع، الصحة، التعليم، المساواة بين الجنسين، المياه والطاقة النظيفة، العمل اللائق والإقتصاد، الابتكار والصناعة، الحد من التمييز، مدن ومجتمعات مستدامة، الإنتاج والإستهلاك المستدام، المناخ، الحياة في الماء والبر، سلام عدل ومؤسسات قوية، الشركات من أجل الأهداف.

¹ - إستراتيجية الأمين العام للأمم المتحدة بشأن التكنولوجيا الجديدة على الموقع: <https://www.un.org/ar/un75/impact-digital-technologies> اطلع عليه يوم 2023/02/23، على الساعة 11.40.

-ترشيد الوقت وتحقيق الكفاءة لتطوير خدمات ذات جودة.

-التخلص من البيروقراطية وتبسيط الإجراءات.

-دقة المعلومات والعمليات التي توفرها البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي بهدف التخطيط

للمستقبل.¹

-سهولة توافر وتحليل وتخزين واسترجاع البيانات عند اتخاذ القرار.

-السعي نحو رفع الثقافة الرقمية للفرد وإشراكه في عملية التنمية.

-تغيير طرفي العلاقة (مقدم الخدمة والمستفيد) من المواجهة نحو المعاملات عن بعد.²

-إتاحة المعلومات والبيانات يوفر مزيدا من الشفافية وزيادة الثقة والمساءلة.

جدول 01: عوائد التحول ارقمي على الحكومة، الفرد والمؤسسات

المؤسسات	المواطن	الحكومة
-تحسين بيئة العمل	-الشفافية	-زيادة الثقة والمساءلة
-تعزيز المشاركة	-تحسين الإستجابة	-التعاون والتوافق
-كفاءة التصاريح	-سهولة الإستخدام	-البنية التحتية الرقمية
-التحقق السريع من الهوية	-الأمن والخصوصية	-انخفاض التكلفة
-تحسين فرص العملاء	-إزالة حاجز الوقت والمكان	-رضا العملاء
-ذكاء الأعمال	-ذكاء الأعمال	-ذكاء الأعمال

المصدر: علي محمد الخوري، الحكومة الرقمية، مرجع سابق، ص 45.

¹ -رانية هدار، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في: العلوم السياسية، تخصص: الإدارة العامة والتنمية المحلية، الجزائر: جامعة الحاج لخضر، 2017-2018، ص 34.

² -نفس المرجع، ص 35.

ومن أهداف التحول الرقمي أيضا¹:

-الحفظ والتخزين: فالتقنيات الرقمية تسمح بحفظ المعلومات من التلف ومن الاستخدام الغير شرعي

لها كما وتسمح بتوفير مساحات كبيرة للتخزين على الوسائط الرقمية كالأقراص المضغوطة مثلا.

-التشارك: حيث تتيح الإنترنت إتمام العمليات عن بعد وسهولة الوصول إليها كما تتيح للأفراد

الاطلاع على الخدمات وسهولة الاستفادة منها.

-سهولة الاستخدام: حيث توفر المعاملات عن بعد الوقت والجهد والتكلفة.

المطلب الثاني: آليات التحول الرقمي.

الفرع الأول: متطلبات التحول الرقمي.

إن نجاح التحول الرقمي في المؤسسات بصفة عامة يحتاج إلى مجموعة من المتطلبات فحتى وإن

ذكرت مستقلة فهي تتفاعل مع بعضها البعض مشكلة بذلك نموذج متناسق يعمل على إرساخ التحول في

ذهنيات الأفراد وفي اعمال المنظمة وتتمثل هذه المتطلبات في: التقنيات الرقمية، ومتطلبات بشرية، متطلبات

تنظيمية، ومتطلبات أمنية وتشريعات.

أولا المتطلبات الرقمية: أو التكنولوجيا الرقمية حيث تعرف: بأنها جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة

في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني، وتشمل تكنولوجيا الحاسبات الآلية، ووسائل

الإتصال، وشبكات الربط، وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم في الاتصالات² حيث تهدف هذه

التقنيات إلى:

-تسريع القدرة التشغيلية عن طريق تقليص الوقت والجهد.

¹ -فاطمة الزهراء فرحات، مرجع سابق، ص 63.

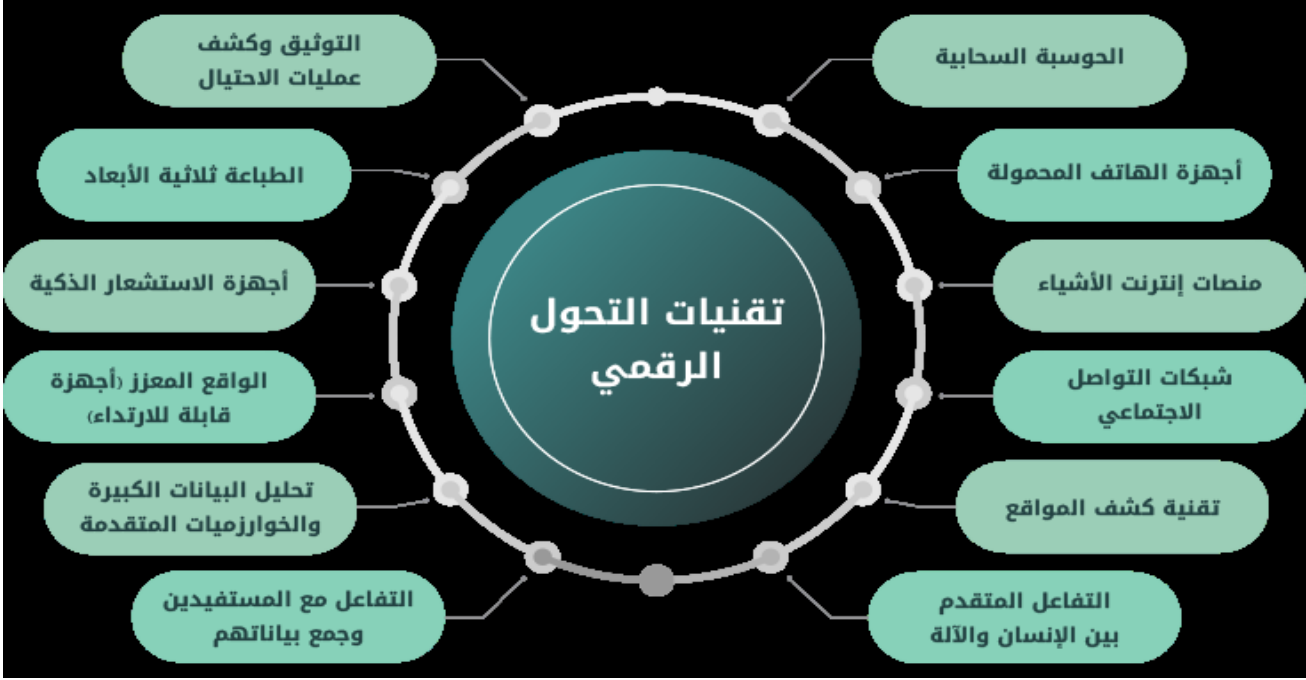
² -محمد توفيق ومان، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية دراسة في الأبعاد السوسيو-تقنية -حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة-، أطروحة دكتوراه في: علم الاجتماع، تخصص: تنمية الموارد البشرية، الجزائر: جامعة محمد خيضر، 2015-2016، ص90.

-تطوير المعرفة والإبداع.

-توفير المعلومات وسهولة الحصول عليها وتبادلها.

-تنويع الخدمات والأداءات المقدمة من طرف المنظمة.¹

الشكل 02: تقنيات التحول الرقمي.



المصدر: هيثم إبراهيم الصدر، عبد الفتاح أحمد نصر الله، مرجع سابق، ص12.

ثانيا المتطلبات التنظيمية والإدارية وتشمل:

1. التغيير التنظيمي: ويتحدد التغيير بتقبل التحول الرقمي والسعي نحو استخدام الرقمنة من أجل

تسهيل العمل، تغيير الفكر والسلوك، تغيير الخطط والإستراتيجيات بما يتناسب والتغيير، تغيير نماذج

الاعمال عن طريق السعي نحو الإبتكار ودمج التقنيات الرقمية والإستثمار فيها أكثر، تغيير الإجراءات

والوسائل، إجراء تعديل في الهيكل التنظيمي لأن الشكل البيروقراطي للسلطة الهرمية² لم يعد له جدوى

فالرقمنة عملت على خلق مناصب تشغيل جديدة في حين أزلت أخرى.

¹ -محمد توفيق ومان، مرجع سابق، ص99-100.

² -طلق عوض الله السواط، مرجع سابق، ص657.

2. القيادة: إن التغيير ضرورة حتمية وخاصة في ظل مجتمع المعرفة و العالم الموازي أو الافتراضي لذلك فان هذا التحول يحتاج إلى قيادة ذات رؤية استراتيجية قادرة على نقل النموذج التقليدي للمنظمة نحو آخر رقمي وذلك عن طريق المشاركة، التشجيع ، القدرة على التخطيط ، فالقيادة الرقمية هي أحسن وسيلة لنشر ثقافة التحول الرقمي فمثلا خبير المعلومات أو مسؤول المعلومات هو منصب مهم في المؤسسة الرقمية فمهمته هي التركيز على كيفية دمج التكنولوجيا الرقمية مع الاعمال اليومية للمنظمة¹، فهو المسؤول عن تطبيق الإستراتيجية الرقمية للمنظمة، فحسب Chaiyast Promsri² فإن القيادة الرقمية تتوفر على ستة(06) مواصفات هي:

-المعرفة ومحو الأمية: فهم البيئة الرقمية ومتغيراتها.

-الرؤية: تكون واضحة تتعلق بهدف محدد.

-فهم العملاء: احتياجاتهم وتغييرات سلوكياتهم.

-الرشاقة: المرونة وسرعة التصرف والقدرة على التكيف.

-المخاطرة: التجربة وال فشل وإعادة المحاولة والنجاح.

-التعاون: تشجيع فريق العمل وإشراكه في عملية التغيير.

ثالثا الموارد البشرية: إن سلوك الفرد في المنظمة يحدد كيفية الأداء فكلما كان السلوك ينبع من رضا نفسي عن العمل وعن القيادة كان الأداء يتجه نحو التميز والعكس لذلك يشكل العنصر البشري محور مهم في عملية التحول الرقمي تسعى المنظمات إلى تعزيز قدراته الفنية والعملية من خلال استقطاب أفضل الكفاءات، وتطوير وتدريب الموارد الحالية ضمن برامج رقمية.

¹ -Gregory Vial , **Understanding digital transformation: A review and research agenda**, Journal of stratigic information system review ,p25.

² -جمال زمورة، ليلي بن عيسى، دور القيادة الرقمية في نجاح التحول الرقمي للخدمات العمومية في الجزائر، مجلة الإقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الاعمال، الجزائر: جامعة محمد خيضر، مج:11، ع:02، 2022، صص،314-315.

رابعا المتطلبات القانونية والتشريعات: إن التغيير الذي فرضته التقنيات الرقمية على المجتمع والمؤسسة ساهم في تغيير نماذج الخدمات والاعمال وتطويرها إلا أن هذه العملية لا تخلو من الأخطار وسوء الاستخدام، إن عملية التحول الرقمي تتطلب وجود برنامج قانوني يؤطر لعملية التحول عن طريق¹:

-إقرار عملية التحول كتوجه حكومي ثم تتبعها المؤسسات.

-إقرار قوانين تتضمن المعاملات الرقمية.

-إقرار سياسة لأمن المعلومات وخصوصيتها.

-إقرار قوانين لردع الجرائم الإلكترونية.

إن التأطير القانوني لعملية التحول الرقمي تعتبر استراتيجية فعالة لتحول سلس للأعمال والمنظمات نحو النموذج الرقمي فعن طريق الحماية القانونية والتشريعات تحافظ الدولة على مكتسبات التحول، والمحافظة على أمن معلوماتها وذلك في وقت أصبحت فيه المعلومة سلاح مثله مثل الأسلحة العسكرية.

5.متطلبات أمن المعلومات: إن البيانات الرقمية كثيرا ما تكون عرضة لعمليات التخريب والقرصنة، إن الجرائم الإلكترونية تعتبر أكبر تهديد للمعلومات ولجهود التحول الرقمي حيث تعرف الجريمة الإلكترونية "هي كل ضبط داخل نظام المعالجة الآلية للبيانات أو جزء منه ويترتب على ذلك أحد العناصر التالية: محو البيانات، تعديل البيانات أو تعطيل تشغيل النظام"² لذلك فإن أمن المعلومات هو الخيار الأمثل ضد الهجمات السيبرانية وحمايتها من أي سوء استغلال.

الفرع الثاني: استراتيجيات التحول الرقمي.

إن التحول الرقمي كمفهوم عن التغيير التنظيمي الذي تعرفه المنظمة فهو يعنى "بإدخال تعديلات مدروسة بعد التعرف على البيئة الخارجية والتغييرات التي طرأت عليها، كذلك دراسة البيئة الداخلية للمنظمة

¹ -عبد العزيز سلمى عشبة، مرجع سابق، ص48.

² -جيلالي بوزكري، مرجع سابق، ص149.

والتعرف على المشاكل التي تتطلب التدخل ، ويمكن أن يكون التعديل على عنصر من عناصر المنظمة (الرسالة، الإستراتيجية، الأهداف، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا)، أو أن يتم التعديل في جميع العناصر ويكون في هذه الحالة تغييرا شاملا¹، وعليه فإن التحول الرقمي يعنى بتحويل المنظمات التقليدية إلى منظمات عصرية-رقمية- عن طريق تغيير بيئة عملها، أعمالها، قيمها وعروضها، وهذا لا يتحقق إلا من خلال خارطة طريق أو منهجية مبنية على أهداف واضحة

إن المؤسسة هي من تحدد نوع الإستراتيجية حسب الهدف من جهة، وبحساب التكاليف والمتطلبات وبين الموارد الداخلية من جهة ثانية كذلك عامل مهم هو احتياجات العملاء والموردين كلها ترسم معالم الخطة الرقمية، حيث قدم Gregory Vial مجموعة من الاستراتيجيات² هي:

1. إعادة خلق القيمة: حيث يكون الانتقال من القيمة المادية(التكلفة) الى قيمة معنوية (السرعة، الدقة، التسويق، الجودة، التنافسية والفائدة المجتمعية).

2. القنوات الرقمية: الاعتماد على وسائل الاتصال باختلافها (هاتف، منصات رقمية، وسائل التواصل الاجتماعي...) كوسيلة ترويج للخدمات وذلك من أجل توسيع الجمهور المستهدف وزيادة الثقة.

3. المرونة والابتكار: إن تكنولوجيا التحول الرقمي ساهمت في دفع المنظمات نحو تطوير نفسها وتحديث خدماتها بما يتلاءم والتطور التكنولوجي فمثلا: عمل البرامج الرقمية الخاصة بالخدمات هو مراقبة الأخطاء والعمل على تقليلها وبالتالي حماية الموظف من جهة وزيادة الثقة في المؤسسة من جهة ثانية.

4. التغيير: إن الاعتماد على الأتمتة التي وفرتها الرقمنة سيعمل على إزالة لبعض الوظائف واستحداث أخرى، كما أنه ستستحدث وحدات جديدة مع توسع المنظمة لذلك فإن الشكل الهرمي لماكس فيبر والمنظمة

¹ -أمال يوب، إكرام بودبزة، أثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية-دراسة استطلاعية لعينة من بلديات ولاية سكيكدة، مجلة الاقتصاد الجديد، الجزائر: جامعة خميس مليانة، مج10، ع03، 06/09/2019، ص46.

² -Gregory Vial ,op.cit,p p19-25.

البيروقراطية لم يعد يجدي في ظل المنظمة الرقمية¹، ويبقى العامل الأهم هو نشر ثقافة التغيير وتحويل المخاوف إلى قوة دافعة نحو النجاح.

المطلب الثالث: معوقات التحول الرقمي وكيفية مواجهتها.

إن التحول الرقمي فرض على المؤسسات العمل في بيئة رقمية حيث تدمج التكنولوجيا والتقنيات الرقمية مع الأعمال اليومية للمؤسسة، والتعامل مع الآلة من أجل الكفاءة والفعالية، مما عمل على خلق مجموعة من التحديات خاصة ما تعلق بالبنية التحتية و الموارد المتاحة، و الفنيات الفردية والتي تعمل على إنجاح التحول الرقمي، كذلك التطور السريع للرقمنة و الأتمتة خلق فجوة رقمية بين الفرص الهائلة التي تقدمها التقنيات الرقمية و بين الأداء المتوسط للمؤسسات، إن التحول الرقمي يعنى بتغيير الخدمات و البحث عن الجودة لإضافة قيمة خاصة يستطيع بها نيل رضا المستهلك والذي اصبح طرفا هاما في دالة الأداء المتميز.

الفرع الأول: أسباب فشل التحول الرقمي.

قامت دراسة (Henriette&al02016)² على مقابلة مع ثلاثة من كبار المختصين في مجال البرمجيات والمعلومات في فرنسا، وذلك من أجل التوصل لمفهوم دقيق للتحول الرقمي وكذلك السعي نحو استراتيجية محددة للتحول الرقمي، حيث توصلت الدراسة إلى:

-وجود قصور وضعف عند القيادة لمفهوم التحول الرقمي.

-انخفاض الاستثمار في التقنيات الرقمية.

-عدم الاستجابة والمرونة في تبني التحول الرقمي.

-توسع الاعتماد على الرقمنة والأتمتة ساهم في تخوف من ضياع فرص العمل وبالتالي التخوف من

التغيير .

¹ -طلق عوض الله السواط، مرجع سابق، ص657.

² -Emily Henriette &al, op.cit, pp, 4-6.

-أمن المعلومات والذي يعتبر من بين أهم التحديات التي تواجه المنظمات.

-صعوبة تبني استراتيجية موحدة بسبب تغير الأهداف والبيئة الخارجية.

وحسب دراسة (Moulay,Hafida Bouabdallah2022)¹ فإن معوقات التحول الرقمي تتعلق بعاملين

أساسيين هما:

-عوائق ثقافية: وتشمل سلوك الموظفين، مقاومة التغيير، البيروقراطية وضعف الابتكار والإبداع.

-عوائق تنظيمية: وتشمل الهيكل التنظيمي، أدوات الإنتاج والبنية التحتية.

أما حسب الباحث فمعوقات التحول الرقمي تتعلق ب:

-سرعة التحول والتغيير عملت على فرض الرقمنة في المؤسسات مما أدى إلى سرعة التخطيط وعدم

مواعمه مع البيئة الداخلية.

-الذهنيات البيروقراطية والتي اعتادت العمل الرتيب.

-الأمية الرقمية والتي يعاني منها الموظفون في ظل غياب برامج تدريب الإلكتروني.

-التخوف من البيئة الرقمية المتغيرة وما تفرضه من أمن على المعلومات والبيانات الشخصية.

-الفساد حيث أن التحول الرقمي يعمل على تأصيل الشفافية والمساءلة ما يعمل على إعاقة من طرف

ذوي المصالح.

الفرع الثاني: سبل إنجاح التحول الرقمي.

-إن أساسيات نجاح التحول الرقمي تعتمد على جهود المؤسسات في خلق استراتيجية رقمية واضحة

تدعم الأداء البشري نحو التميز والإبداع من جهة وخلق البيئة والمناخ الرقمي المناسب لذلك.

-الاعتماد على التقنيات الرقمية لخلق السرعة والمرونة وإيجاد نموذج تكلفة أقل وقيمة أكثر.

-التمويل الكافي والاستثمار في التكنولوجيا الرقمية والسعي نحو النضج الرقمي.

¹ -Moulay Bouabdallah, Hafida Bouabdallah, op.cit, p76.

-القيادة الرقمية الداعمة لمجهودات التحول الرقمي والقادرة على التأثير في الافراد من خلال المشاركة والتحفيز والدعم.

وباعتبار التحول من نماذج التغيير التنظيمي فهو بحاجة الى إدارة التغيير*، والتي تعمل على تبني التحول الرقمي وفق مراحل نذكرها فيما يلي¹:

1. إيجاد رؤية رقمية بمساعدة التكنولوجيا الحديثة.

2. اعتماد ثقافة التغيير كأساس للتطور والنمو.

3. التقليل من الهرمية السلطوية والإعتماد على الإتصال الأفقي من أجل سهولة اتخاذ القرار.

4. التركيز على العامل البشري: عن طريق رفع الوعي الرقمي من خلال برامج التدريب.

5. الإدارة بالمعنى والقيم: إدارة التغيير، إدارة الأزمات، الإدارة بالأهداف، إدارة الجودة كل واحدة من

هذه النماذج يجب أن تعمل في نظام مفتوح لدعم الابتكار والأخلاق المهنية العالية في ظل استراتيجية التحول الرقمي.

6. الإتجاه نحو الحوسبة السحابية: التي توفر البيانات الضخمة ومعالجات البيانات وتخزينها، كذلك

توفر السحابة خدمات عالية الجودة ومجموعة من التطبيقات للولوج الى السحابة وأمن المعلومات وذلك لتسهيل عملية اتخاذ القرار.

التقييم: وتتبع عملية تنفيذ البرامج والخطط لتتضمن الجهود وتأصيل التحول الرقمي للمنظمة.

*-تعرف إدارة التغيير "عملية تعديل أو تعديل، أو إلغاء أو إضافة مخطط لها، في بعض أهداف المنظمة وسياساتها، أو قيم واتجاهات الافراد والجماعات فيها، أو في الإمكانيات والموارد المتاحة لها، أو في أساليب وطرق العمل ووسائله، ويستجيب لها المدبرون بأشكال وطرق مختلفة لزيادة فعالية أداء المنظمة وتحقيق كفاءتها "وتعرف أيضا" هي عملية منظمة تأخذ بالحسبان الظروف العالمية التي تؤثر على المنظمة، وكذلك الأحوال الخاصة داخل المنظمة".
1 - جميلة سلامي، يوسف بوشي، مرجع سابق، ص، ص 952-954.

المبحث الثاني: ماهية الأداء التنظيمي.

إن المنظمة هي مجموعة من المستويات والعمليات الإدارية، التي تعمل مع بعضها البعض في سياق خطط ذات مدى قصير أو طويل، تسعى المنظمة من خلالها إلى تحقيق أهداف المنافسة والنمو والإستمرارية؛ مخلفة بذلك أثر ناتج عن اندماج هذه الأهداف مع مستويات المنظمة يطلق عليه الأداء التنظيمي، والذي يعتبر المرآة العاكسة لأداء المنظمة، حيث يعرف الأداء بأنه قدرة المنظمة على استخدام الموارد المتاحة أمامها من أجل تحقيق أهدافها.

وفي هذا المبحث سنتناول الدراسة متغير الأداء التنظيمي من خلال ثلاثة مطالب يتناول كل مطلب جزئية من الموضوع: فالمطلب الأول سيتناول تعريف كل من الأداء والأداء التنظيمي وعلاقة الكفاءة والفعالية بالأداء التنظيمي كفرع أول، أما الفرع الثاني فستتطرق الدراسة إلى العوامل المؤثرة في الأداء، والمطلب الثاني سيدرس أهداف ومؤشرات الأداء التنظيمي في فرع لكل جزء، أما المطلب الثالث سيكون حول قياس وتقييم الأداء ومعوقات قياس الأداء التنظيمي وتصحيح الانحرافات.

المطلب الأول : مدخل لمفهوم الأداء والعوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي.

الفرع الأول: تعريف الأداء التنظيمي.

أولا تعريف الأداء. لغة: من الفعل أدى بمعنى مشى، مشيا ليس بالسرير ولا البطيء، ويقال أدى الشيء بمعنى قام به، وأدى إليه الشيء بمعنى أوصله إليه، وبذلك يكون المعنى قضاء خدمة والقيام بها وفي اللغة الأجنبية "فالأصل اللاتيني هو performer¹ حيث اشتق منه اللفظ أو الفعل performer في اللغة الفرنسية في القرن 13 والتي تعني أنجز ونفذ، وفي اللغة الإنجليزية استعمل اللفظ في القرن 15 to peforme كفعل بمعنى

¹ - أحمد مناهل أحمد يوسف، أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية بالتطبيق على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال، السودان: جامعة السودان، 2015، ص67.

إنجاز المهمة أو النتائج التي تحققت فعلاً¹. ويعرف الأداء اصطلاحاً: فيشير المفهوم إلى القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات والواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه²، وعرف أيضاً: الأداء هو محصلة النتائج لوظيفة ما أو عمل ما أو نشاط ما، ويعرف أيضاً بأنه النتيجة النهائية للنشاط الذي يقوم به الفرد أو الجماعة في العمل³، ويعرف الأداء من منطلق الإدارة الإستراتيجية "هو المرحلة التي يحاول فيها المديرون أن يفترضوا بأن الخيار الإستراتيجي ينفذ بصورة صحيحة، وأنه يلبي أهداف المؤسسة، فهو قياس للأعمال و الفعاليات المحققة ومقارنتها بالخطط المعدة سابقاً لاكتشاف وتحديد نقاط القوة و الضعف في المؤسسة"⁴. إن نجاح المنظمة يعتمد على قدرتها في التحكم في إدارة الموارد والإنتفاع منها لتحقيق الأهداف ويعتبر الأداء كمقياس تستطيع المنظمة من خلاله قياس العمل المنجز وربطه مع ما تتوقعه من نتائج لذلك فالأداء يوفر للمنظمة⁵:

-المعلومات حول قدرة المنظمة على الإستمرار في نشاط ما.

-يعطي الأداء الحكم على إتقان العمل ومهارات الفرد والجماعة.

-يوفر المعلومات حول المنافسين.

-يوفر الأداء المعلومات المساعدة في اتخاذ القرارات.

وحتى تستطيع المنظمة الوصول الى هاته الأهداف السابقة يجب عليها⁶:

-توضيح إجراءات العمل والمطلوب من العمال وتحديد السلطة والأهداف.

-القيادة الفاعلة لدعم السلوك نحو الإنجاز، والإعتماد على التدريب لزيادة النضج والثقة.

¹ -Mounia Cherkaoui, Bensliman M'hammed, **Le performance globale: mesure et pilotage; Une revue de littérature**, revue Control de la Comptabilité et de l'audit, vol04, n02,2020, p943, on <https://www.revuecca.com/index.php/home/article/view/602>.

² -فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره على تحسين الأداء الوظيفي، الأردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص43.

³ -طالب محمد أبو عليم، أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الأردن: جامعة الشرق الأوسط، 2014، ص 28.

⁴ -أحمد مناهل أحمد يوسف، مرجع سابق، ص 68.

⁵ -طالب محمد أبو عليم، مرجع سابق، ص28.

⁶ - نفس المرجع، ص 29.

ثانيا تعريف الأداء التنظيمي: إن الدراسات الأدبية التي تناولت موضوع الأداء التنظيمي لم تصل إلى تعريف جامع للمفهوم، فالأداء كمصطلح بقي غامضا في الدراسات الإدارية و الاقتصادية، وهذا راجع لأصل الكلمة* وكذلك راجع الى ماذا يشير الأداء التنظيمي، ومن من العوامل أو الأشخاص أو المستويات المتحكمة فيه، ففي المجال الاقتصادي يشير المفهوم إلى الربحية(الأداء المالي)، و في علوم التسير يعني التسير الفعال للموارد(الكفاءة)، أما في العلوم الإدارية فيشير المصطلح إلى إستطاعة المنظمة في تحقيق الأهداف المسطرة وهو مرتبط(بالفعالية)¹، أما من حيث المستويات الإدارية فالأداء التنظيمي من منظور الإدارة العليا هو تحقيق الربح والأهداف وذلك حسب تعريف Bourguignon²، وعند الموظف يعني المناخ الجيد، ويشير الأداء التنظيمي لإدارة الموارد البشرية حسن استغلال الطاقات و حسن الاستفادة من الأداء البشري، وبالنسبة الزبائن فهو يعني القيمة والخدمة الجيدة، ويعرفه (Barbel,Meier) بأنه: قياس كفاءة وفعالية الإجراءات الإدارية وذلك عن طريق قياس مدى تحقيق الأهداف مقارنة بالموارد المتاحة³.

تعريف Jones George "الأداء التنظيمي هو مقياس لكيفية استخدام المدير للموارد بكفاءة وفعالية لإرضاء الزبون وإنجاز الأهداف التنظيمية"، ويعرفه Wright "الأداء التنظيمي هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"، والأداء التنظيمي هو قدرة المنظمة على تكيف امكانياتها المادية والبشرية مع متطلبات البيئة الخارجية من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية⁴.

*-فقبل أن يتحول المصطلح نحو استخدامه في المؤسسات كنتيجة لنشاطاتها كان يستخدم المصطلح في مجالين هما: الرياضة ويعني الأداء النتائج الجيدة المتحصل عليها خلال المنافسة المجال الثاني في الصناعة حيث يشير المصطلح إلى قدرة الآلة على العمل والإنتاج.

¹ -Mounia Cherkaoui Ben Slimane، op. Cit,p 943.

² -Ali Debbi, **Peut-on définir la performance public local ?**, Revue Idara, Algerie :ENA vol :20, n :01,2010 , p08.

³ -Zehra Boustile, **La performance de l'entreprise : Concept et indicateur de mesure**, Revue d'études et recherche social, Algerie : universite Elouad, vol : 10, n : 03, 2022, p 260.

⁴ -فاطمة الزهراء قروي، **دور التفكير الإستراتيجي في تحسين الأداء المنظمي -دراسة مقارنة بين منظمتي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي والمنظمة العمومية للمياه غرداية-**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، تخصص: إدارة الاعمال الإستراتيجية،الجزائر:جامعة غرداية،2015-2016، ص18.

ويعرف الأداء التنظيمي بأنه "محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة وأن أي خلل فيها لابد أن يؤثره الأداء الذي يعتبر مرآة المنظمة، فهو يساعد في الكشف عن مدى قدرة المنظمة في مواجهة المحددات البيئية ودرجة ملاءمة الإجراءات الإستراتيجية لأهداف المنظمة ومواردها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"¹، وحسب تعريف Joy Borney فيعرفه من منطلق القيمة، بقياس الأداء الفعلي مقارنة مع المتوقع فإذا تم تحقيق القيمة عند استخدام نفس الأصول المتوقعة فهناك توازن وإذا كانت القيمة أعلى من الأصول فهذه فعالية، وإذا كانت القيمة منخفضة فيجب على المنظمة البحث عن البدائل².

الأداء المؤسسي أو الأداء التنظيمي "هو الدرجة التي تصل إليها المنظمة في تحقيق أهدافها الكلية بكفاءة و فعالية من خلال تفاعلها الإيجابي مع البيئة الداخلية وما تحتويه من ثقافة تنظيمية ومناخ تنظيمي وبيئة تنظيمية داعمة، وفي إطار تكيفها وتفاعلها الإيجابي مع متغيرات البيئة الخارجية"³، ويعرف أيضا: الأداء التنظيمي هو المنظومة المتكاملة لنتائج المهام والأعمال المنوطة بالوحدات الإدارية، التي تؤدي إلى تفوق وتميز الفرد في العمل، ومضاعفة قدرته على إنجاز تلك المهام و الأعمال بكفاءة و فعالية عالية، بحيث يسهم في تحقيق الاهداف الشاملة من خلال تحقيق الأهداف الفرعية⁴.

التعريف الإجرائي: "الأداء التنظيمي هو قدرة المنظمة على استخدام الموارد المالية والبشرية في إطار استراتيجية الكفاءة والفعالية، وفق خطط يتم من خلالها متابعة الأداء للكشف عن نقاط الانحراف وتصحيحها لبلوغ الأهداف التنظيمية في إطار ما تتيحه البيئة الخارجية".

¹ - إلهام شليبي، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي -دراسة ميدانية لبعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية: عناية، سكيكدة، بجاية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، الجزائر: جامعة سطيف، 2019-2020، ص 65.

² - نفس المرجع، ص 66.

³ - أيمن عادل عيد وآخرون، دور سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مصر: جامعة السادات، مج 13: ع: 01، مارس 2022، ص 04.

⁴ - نفس المرجع، نفس الصفحة.

ثالثا علاقة الأداء التنظيمي بالكفاءة والفعالية: حيث يجمع الباحثون على الترابط الوثيق بين هذه

المصطلحات ويتضح هذا الارتباط من خلال علاقة الأداء التنظيمي بكل من المفهومين:

1. الأداء التنظيمي والكفاءة: يتم تعريف الكفاءة في المفهوم التنظيمي بأنها "مدى قدرة المنظمة على

خفض التكاليف مقارنة بزيادة القيمة"، من هذا المنطلق فإن المفهوم يظهر وكأنه معادلة خاطئة فكيف لتكلفة

منخفضة تحقيق قيم عالية¹؟. فخفض التكلفة قد يعني المساس بالأجور والجوانب المالية التي يتطلبها العمل

إلا أنه حقيقة فالمنظمات تسعى الى البحث عن سبل أخرى تعمل على تخفيض التكلفة العالية مثل استخدام

التكنولوجيا والتقنيات التي توفر الوقت والجهد وبالتالي إضفاء قيمة أكثر وعليه تصبح الكفاءة تعرف بأنها

بحث عن البديل أو الخيار الأمثل الذي يحقق نفس النتائج بنفس التكاليف أو أقل وذلك من خلال المعادلة

التالية: الكفاءة = $\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$ وحسب هذه المعادلة فإنه كلما كان العائد كبيرا زادت الكفاءة ويترتب

عليها النتائج التالية:²

-زيادة الناتج مع ثبات نفس المدخلات.

-زيادة الناتج مع خفض نسبة المدخلات.

-زيادة الناتج مع زيادة المخلات (التوازن).

وعليه يتضح وجه العلاقة بين الأداء التنظيمي الذي تسعى المنظمة نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية

وذلك لا يكون إلا من خلال البحث عن أحسن السبل وأقلها تكلفة أي كفاءة التسيير الجيد للموارد والإنتفاع

منها.

2. الأداء التنظيمي والفعالية: يشير مفهوم الفعالية الى تحقيق الأهداف الاستراتيجية وذلك من خلال

استخدام أكثر الوسائل لبلوغ هذه الأهداف والفعالية تتحقق من خلال:

1 - إلهام شيلي، مرجع سابق، ص68.

2 - محمد علي نسيم، التوأمان: الكفاءة والفعالية، مصر: دار جونا للنشر والتوزيع، 2016، ص26.

-مدى قوة دافعية المرؤوسين.

-نجاح أنظمة التدريب والتطوير.

-البنية التنظيمية المناسبة.

-كفاءة النظم والإجراءات.¹

وتقاس الفعالية من خلال مقارنة ما تم تحقيقه، أي الأهداف التي تحققت بالنسبة للأهداف الكلية ومعنى ذلك مقارنة الأداء الفعلي مع ما تم التخطيط للقيام به وهنا يظهر تقارب المفهومين-الاداء التنظيمي والفعالية-والتي الغاية منهما تحقيق أهداف التنظيم²، حيث وضع Bourguignon ثلاثة أنواع من الفعالية مقارنة مع الأداء:

1.الفعالية والنتائج: تحقيق الأهداف الكلية.

2.الفعالية والإنجاز: ويقصد الأداء الفعلي.

3.الفعالية والنجاح: فيشير الى الأهداف حيث يقول " ليس هناك أداء جيد أو سيئ فالنتيجة تتغير إذا

كانت الأهداف ذات طموح عالي أو متواضعة"³.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي.

يشير Thomas Gilbert إلى ضرورة التفريق بين مصطلح الأداء وبين السلوك والإنجاز، فالسلوك متعلق بما يقوم به الفرد من أعمال وأفعال، أما الإنجاز فهو الأثر الناتج عن قيام الفرد بأعباء الوظيفة في حين أن الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز فهو مجموع الأفعال والنتائج التي تحققت معاً⁴، هذا من

1 - محمد علي نسيم، مرجع سابق، ص85.

2- عادل بوجمان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر، 2014-2015، ص 48.

3 -Mounia Cherkaoui Ben Slimane I bid,p945.

4 -محمد غوتي، أثر ممارسة إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي -دراسة حالة شركات الاتصال الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: الطرق الكمية للتسيير، الجزائر: جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2017-2018، ص32.

منطلق أن الأداء التنظيمي يتعلق بأداء الفرد¹، فهو يتأثر بمجموعة من العوامل التي تجعل من الأداء متميز أو ضعيف وهذه العوامل هي:

1. الرضا الوظيفي: وهي مجموع المشاعر التي تصدر عن الفرد اتجاه عمله وحسب درجة الرضا يتحدد الأداء إما جيد أو ضعيف وتتحكم القيادة، الحوافز، مدى وضوح المهام والمناخ التنظيمي في درجة الرضا الوظيفي.

2. الإلتزام التنظيمي: التزام الفرد بالحضور أو التغيب، حيث يشير عامل الإلتزام إلى العلاقة بين الفرد والمنظمة، من حيث الثقة والدعم والشعور الإيجابي اتجاه المؤسسة، وما يزيد من أهمية هذا البعد هو الاستقرار الوظيفي حيث تزيد ثقة الموظف من خلال سياسة المنظمة نحو الحفاظ على موظفيها وتعزيز الشعور بالانتماء².

3. العلاقات الاجتماعية: حيث يساهم التنظيم الغير رسمي داخل المنظمة في التأثير على الأداء ويظهر ذلك من خلال المساندة في تحمل الأعباء، الإحترام، العدالة الاجتماعية، الإلتصال حيث تؤثر هذه العوامل على خلق التحفيز ودفع السلوك نحو الإنجاز.

4. القيادة واتخاذ القرارات: فمثلا القيادة التحويلية* التي تسعى إلى التركيز على الفرد وتحويل مجهوداته نحو تحقيق أداء متميز، كذلك اشراك العامل في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات الإعتماد على الإلتصال والتغذية الراجعة، من العوامل التي تخلق جو الأبداع والمرونة التنظيمية³.

1 - محمد غوتي، مرجع سابق، ص 36.

2 - سميرة عبد الصمد، فوزية برسولي، الأداء التنظيمي وضرورة تحسين جودة الحياة الوظيفية، مجلة دراسات التنمية الاقتصادية، الجزائر: جامعة الأغواط، مج 03، ع 02، 2020، ص 91.

*-تقوم القيادة التحويلية على إحداث التغييرات الجذرية عن طريق: إقناع المرؤوسين بالنظر لما هو أبعد من مصالحهم الذاتية، من أجل الصالح العام للمنظمة، وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية المنظمة وأهدافها، عن طريق التأثير الكاريزماتي والحفز الإلهامي، الاهتمام الفردي والتشجيع الإبداعي

3 - أحمد زرنوح، الأداء في المنظمة، مجلة سوسولوجيا، الجزائر: جامعة زيان عاشور الجلفة، مج: 01، ع: 03، 2017، ص 40.

5. الاستراتيجية: وتعني الأهداف التنظيمية التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحقيق المنافسة، النمو والتطور حيث تصاغ هذه الأهداف انطلاقا من رؤية واضحة قائمة على مراعاة البيئة الداخلية والخارجية إلى خطط تنفيذية قصيرة وطويلة المدى، وتأثير الاستراتيجية على الأداء التنظيمي يكون من خلال صياغة الأهداف الواضحة ومتابعة تقدم الخطة وتقييم الإنجاز الفعلي¹.

6. التكنولوجيا: تعمل التكنولوجيا على تغيير نماذج الأعمال وجعلها أكثر كفاءة ومرونة، كما وساعد التكنولوجيا على خلق سلع وخدمات ذات جودة وأكثر قيمة، كما وساهم في تخفيض التكلفة والجهد وكلها عوامل تؤثر في تحقيق الأهداف.

تعتبر هذه العوامل الستة السابقة من بين أهم العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء إضافة إليها هناك عوامل خارجية تؤثر في الأداء التنظيمي هي:

1. البيئة العامة للمؤسسة: وتتمثل في القيم والقوانين والتشريعات ، النظام الاقتصادي، النظام السياسي المواد الخام، المؤسسات المنافسة، حيث تعتبر هذه العوامل ذات تأثير يتحكم في نشاط المؤسسة والخدمات التي تقدمها، كذلك لها تأثير على المناخ التنظيمي، مثل المركزية والتي تؤثر على الإبداع وكيفية اتخاذ القرار، أيضا المنافسة تتحكم في الأداء حيث تسعى المؤسسات إلى خلق منتجات مبتكرة وخدمات ذات قيمة حتى تستطيع الهيمنة على السوق، المواد الخام متوفرة أو نادرة، هل تستطيع المؤسسة الإستحواذ عليها و بالتالي احتكار المنتج.

2. الزبائن(المستهلك): تسعى المؤسسات إلى التأثير على الزبائن من خلال الجودة والقيمة العالية والسرعة في تلبية الخدمات، حتى تنال رضا الجمهور من خلال زيادة عامل الثقة، فقد أصبح الجمهور يفضل التكنولوجيا طرفا جديدا في معادلة الأداء².

¹-Abd El Hak Meziani, Mehdi Bouchetara, **Les determination de la performance Organisationelle : Etude empirique sur quelque entreprise Algerienne**, algerian journal of management science, Algeria : Ecole national supérieur de management, vol : 01, n : 01, 31-12-2022, p40.

² -I bid, p43.

المطلب الثاني: أهداف ومؤشرات الأداء التنظيمي.

الفرع الأول: أهداف الأداء التنظيمي.

إن المؤسسات تسعى من خلال الأداء التنظيمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف هي:

-تمكين الإدارة العليا في المنظمة من الحصول على صورة واضحة لمستوى تحقيق الأهداف.

-الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق أعلى الفوائد بأقل تكلفة وذات جودة.

-يسمح الأداء التنظيمي للمؤسسات ببيان مدى مساهمتها في الاقتصاد القومي بالإعتماد على نتائج

حيث يوفر قاعدة بيانات ضخمة تستخدم في رسم السياسات والخطط¹.

-تحديد مواقع الضعف والخلل في نشاط المنظمة، والعمل على إيجاد الحلول لها.

-رفع المستوى التنافسي للمنظمة.

-تطوير القوى البشرية إما عن طريق الإختيار الكفاء للموظفين ووضع برامج تكوين وتحفيزات لجلب

الطاقات النادرة، أو الحفاظ على مواردها الأصلية عن طريق التدريب والتطوير المستمر².

-تسعى المؤسسات من خلال الأداء التنظيمي إلى تعظيم الربحية.

الفرع الثاني: مؤشرات الأداء التنظيمي.

إن اختلاف الدراسات والباحثين حول الأداء التنظيمي انعكس على المعايير والمؤشرات التي يجب

اعتمادها عند قياس وتقييم الأداء، فكثير من الدراسات ركزت على الجانب المالي أي الربحية ونمو المبيعات

والعوائد من الإستثمار، لكن مع تطور الفكر الإداري وتأثير الفرد والعوامل البيئية على المنظمة أصبحت هذه

العوامل تأخذ بالحسبان البعد البيئي والبشري عند قياس الأداء.

وهذه المؤشرات حسب الباحثين فهي كما يلي³:

¹ -فاطمة الزهراء قروي، مرجع سابق، ص19.

² -أحمد مناهل أحمد يوسف، مرجع سابق، ص74.

³ -Zeharia Boustil ,Ibid,p273.

1. حسب Sicott: تحقيق الأهداف، المورد البشري، العمليات الداخلية، المواءمة.

2. Fitzgerald: المنافسة، حجم الخدمات، المرونة والإبداع.

3. Kaplan, Norton: البعد المالي، رضا الزبون، العمليات الداخلية، التعلم التنظيمي.

كما وضع الصيرفي مؤشرات للأداء تتمثل في¹:

1. الأداء المالي: وشمل الربحية، لإنتاج، العائد من الاستثمار، مصاريف التسويق.

2. تنمية الافراد واتجاهات العاملين: تخطيط الإحتياجات الحالية والمستقبلية، التدريب والتحفيز وتهيئة

العامل نحو انجاز الأهداف العامة.

3. المسؤولية العامة: مراعاة البيئة الخارجية والقيم المجتمعية والمساهمة في النظام الاجتماعي

كالتضامن وحماية البيئة.

4. الموازنة بين أهداف المدى القريب والبعيد.

المطلب الثالث: تقييم وقياس الأداء التنظيمي.

الفرع الأول: طريقة قياس وتقييم الأداء التنظيمي.

تسعى المؤسسات إلى تحقيق التميز من خلال أدائها التنظيمي، لذلك فهي تحتاج إلى مراقبة مستمرة

وتتبع تنفيذ الخطط ومدى درجة وتيرة التطور، من خلال عملية تقييم مستمرة وقياس للنتائج المحققة مقارنة

بالأهداف الموضوعية حيث تقوم فلسفة الأداء التنظيمي على²:

- كل مؤشر من مؤشرات الأداء التنظيمي يمثل جزء من الأداء الكلي.

- قياس الأداء يعمل على الاهتمام بتفاعل كل جزء مع بقية الأجزاء.

- إذا كان هناك تفوق لمؤشر واحد فهي مؤقتة والاعتماد على نتائجها يؤدي الى اختلالات.

¹ - محمد الصيرفي، الإدارة الاستراتيجية، مصر: دار وفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص ص 645-646.

- أحمد مناهل أحمد يوسف، مرجع سابق، ص 70.

-الأداء التنظيمي هو نظرة تكاملية بين الأهداف والنظم والعمليات للوصول إلى التكاملية.

-النظرة التكاملية لا تعني الكفاءة والفعالية فقط بل قدرة الفرد والجماعة على الإنجاز.

المقصود بقياس الأداء هو مقارنة بين نتائج الأداء الفعلي أي ما تم تحقيقه مقارنة مع ما تتوقعه الإدارة

أو وفق المعدل الذي تقتضيه الخطة ومن خلال النتائج المتحصل عليها، إما يكون هناك تحفيز للسلوك

الإنساني للأداء المرتفع أو البحث عن نقاط الضعف وتصحيحها، أما بالنسبة للمدراء فعملية قياس الأداء

تعني مدى قدرتهم على التخطيط السليم، وقدرتهم في تحقيق أهداف المؤسسة¹. أما عملية تقييم الأداء فتعرف

بانها "حكم ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المؤسسة متعلق بتحديد نسب النجاح"² فيكون الفرق بين قياس

الأداء وتقييم الأداء: أن القياس لا يعني حكم نهائي بل هو ملاحظات من خلال مراقبة سير تطبيق الخطة،

وتقييم الأداء هو حكم على النتائج النهائية إما أداء ضعيف، متوسط أو عال لذلك فعملية قياس وتقييم الأداء

مهمة جدا للمؤسسات من أجل تحديد الكفاءة وتثمينها، والكشف عن الاختلالات وتصحيحها، وتتلخص أهمية

قياس وتقييم الأداء التنظيمي³ في:

-يساعد المؤسسة على النمو والتطور.

-التقدم الوظيفي أو الترقية تتم من خلال عملية تقييم أداء الفرد.

-توفر المعلومات الي تنتج عن عملية القياس والتقييم معرفة نقاط القوة والضعف.

-تقييم الأداء التنظيمي يساعد في استخدام الموارد بكفاءة.

-يوفر نظام تقييم الأداء البيانات اللازمة لفعالية القرار.

-تقييم الأداء التنظيمي يوفر المعلومات حول سلوك الفرد ودوافع الإنجاز وبالتالي التركيز على تحقيق

الرضا من خلال اشباع رغباته.

¹ -Mounia Cherkaoui Ben Sliman, op.cit, p950.

-عادل بوجمان، مرجع سابق، ص 57²

-فايز عبد الرحمن الفروخ، مرجع سابق، ص ص 49-51³.

-الحوافز مرتبطة بنتائج التقييم بين الفرد ذو الأداء العالي والمنخفض وبالتالي تحقيق المساواة.

إن عملية تقييم الأداء مرتبطة بمستويات الإدارة العليا حيث يقوم الرئيس المباشر بعملية تقييم أداء مرؤوسيه بالإعتماد على مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن التي وضعها KAPLAN، NORTON والتي تحتوي على أربعة محاور حيث تعرف "بأنها نظام يقدم مجموعة من الأفكار والمبادئ وخريطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة الرؤية في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء، التي تساهم في إنجاز الاعمال ووضع استراتيجية لها، والمساعدة في التنسيق بين أداء الفرد والمؤسسة وصولاً للأهداف"¹، وهذه المؤشرات هي:

-المؤشر المالي: ويشمل محاور العمليات المالية كالتكلفة، الاستثمار وعوائده، راس المال وكل الأصول المالية للمؤسسة.

-محور الزبائن: العدد، حجم الخدمات المقدمة لهم، التسويق والإتصالات، العلاقات الطيبة.

-محور الأنظمة الداخلية: الإنتاج، التخزين، مرونة الهيكل التنظيمي، الموارد.

-محور التعلم التنظيمي: التدريب وزيادة الكفاءة.²

إن قياس وتقييم الأداء وجهان لعملة واحدة وهما عملية متلازمة وتعرف: "هي العملية التي يتم من خلالها تحديد كيفية أداء الموظف لوظيفته، وما يترتب عن ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء"³.

من منطلق كون التقييم والقياس هما عملية⁴ فهي بذلك تكون وفق مراحل متسلسلة هي:

1.تحديد الأهداف الواضحة.

2.تحديد معايير الإنجاز وفقاً للأهداف (الخطط والتوقيت).

3.إبلاغ هذه المعايير لمختلف الوحدات والمستويات الإدارية.

1 - محمد اوليدي، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة-دراسة حالة لعينة من المؤسسات بولاية ورقلة، مذكرة مقدمة

لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير، الجزائر: جامعة غرداية، 2019-2020، ص03.

2- محمد اوليدي، مرجع سابق، ص 05.

3- إلهام شيلي، مرجع سابق، ص94.

4 - نفس المرجع، ص95.

4. قياس الإنجاز الفعلي وتدوين المعلومات.

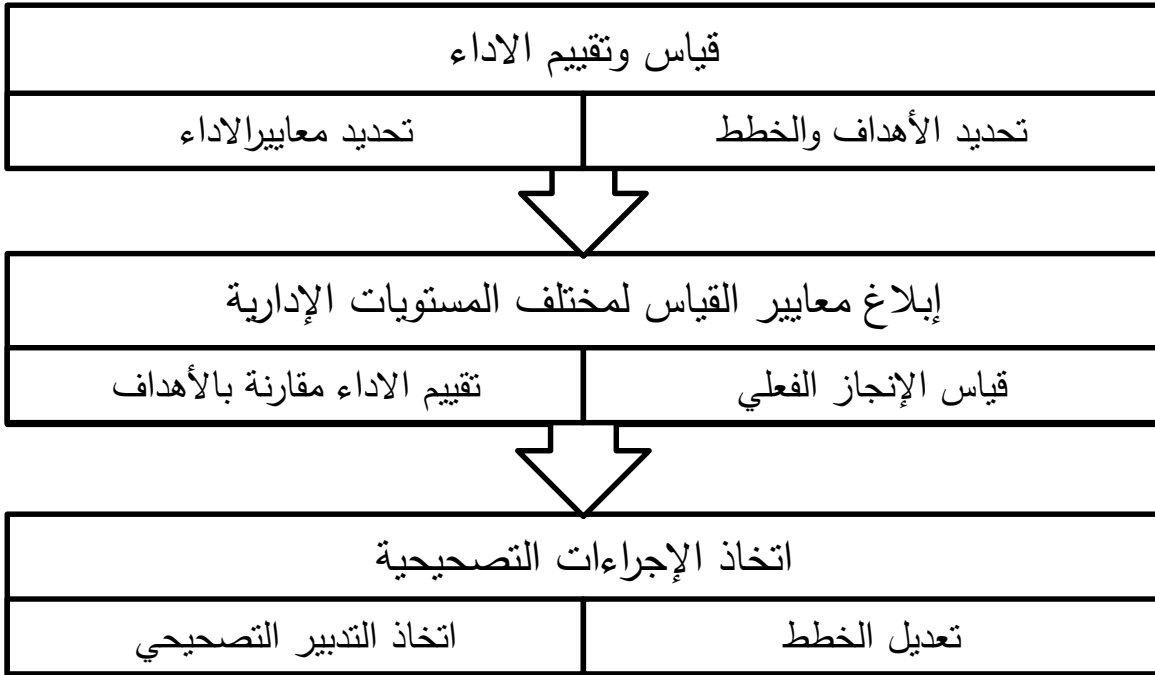
5. مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية.

6. تقييم الأداء لمعرفة الانحرافات.

7. اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

إن تحديد المنشأة للانحرافات وتصحيحها في وقتها يمكنها من السيطرة على توسع الفجوة لذلك تعتبر وظيفة الرقابة من بين الوظائف الإدارية المهمة حيث يعرفها فايول "إن الرقابة تعني التحقق ما إذا كان كل شيء يسير وفقا للخطط الموضوعية والتعليمات المحددة والمبادئ المقررة، وتهدف إلى اكتشاف نقاط الضعف والأخطاء وتحديد ما من أجل تصحيحها ومنع تكرارها، وتشمل الرقابة كل شيء من أفراد وعمال". حيث توفر قنوات الإتصال المعلومات اللازمة من أجل مراقبة مستمرة في ظل التغذية الراجعة. والشكل التالي يوضح مراحل المراقبة الإدارية في ضوء عملية التقييم.

الشكل 04: مراقبة الأداء.



المصدر: جيرالد كول، الإدارة في النظرية والتطبيق، تر. حسام الدين خضور، ص 417. بتصرف.

حيث تتم مراقبة الأداء على مستويين هما:

1. مراقبة الميزانية: وتمثل التنبؤات المالية للمؤسسة الحالية والمستقبلية، وتشمل: تجهيز، استثمار، رواتب، مبيعات، خدمات، تسويق...، حيث تتم المراقبة من خلال احتساب الأداء المالي الفعلي مقارنة بالأداء المرغوب، ومن ثمة يتم وضع الرسوم البيانية والنسب المئوية لتحديد الإختلالات.
2. مراقبة الجودة: حيث توضع معايير لجودة الخدمات تكون مطابقة أو وضع انحرافات مقبولة للمنتج، فكلما كان المنتج في النطاق المسموح فهو مقبول والعكس إذا كانت الفروقات كبيرة¹.

الفرع الثاني: عوائق قياس الأداء التنظيمي.

- أخطاء أثناء تنفيذ الاستراتيجية.
 - عدم ملاءمة الهيكل التنظيمي.
 - التغييرات في البيئة الخارجية.
 - عدم توفر الوقت اللازم لتطبيق الخطط.²
 - تبني مقاييس الأداء قصيرة المدى مما يؤثر على الأهداف طويلة الاجل.
 - عدم توافر المهارات والكفاءات اللازمة للتعامل مع التقييم طويل الاجل.
 - الخلط بين الوسائل والاهداف: أي تحقيق هدف معين باستخدام موارد خصصت لهدف آخر.
 - صعوبة قياس بعض المؤشرات الكمية مثل: السلوك الفردي، كالغيابات، ضعف الأداء والحوافز.³
- عادة عندما يتم قياس الأداء يظهر قصور في تحقيق الأهداف وهو ما يطلق عليه ب **فجوة الأداء** وتعني عدم تناسبية وتوازن في تحقيق الأهداف مع ما هو مخطط له، وتحدث هذه الفجوة نتيجة ضعف الأداء في أحد

¹ -جيرالدكول، الإدارة في النظرية والتطبيق، تر، حسام الدين حضور، سوريا: دار الفرقد للنشر والتوزيع، ط1، 2014، ص422.

² - محمد حنفي محمد نور تبيدي، أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، السودان: جامعة الخرطوم، فبراير 2010، ص ص127-128.

³ -فاطمة الزهراء قروي، مرجع سابق، ص ص25.

المستويات الإدارية¹، ولمعالجة هذه الفجوة تحتاج المؤسسة إلى إعادة تحليل الوضع وذلك من خلال خطة لمراجعة الأداء، وتكون عبر سلسلة من العمليات قد تمس مستويات التخطيط الاستراتيجي أو مستويات الخطط التفصيلية أو تكون على مستوى الافراد.

1.تحليل الأداء: بعد عملية القياس حيث تتحدد الفجوة.

2.البحث عن المسببات وذلك من خلال مجموعة من الأسئلة

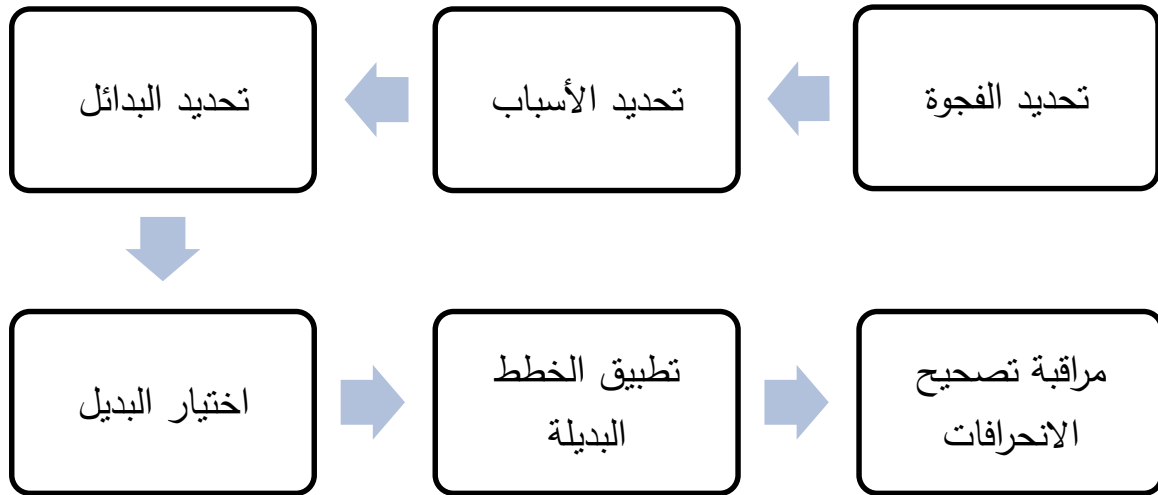
3.اختيار وسيلة المعالجة: إعادة النظر في الخطط والتمويل والانجاز .

4.تحديد الخطط البديلة التي تعمل على تصحيح الانحراف.

5.التطبيق: حيث توضع الخطط البديلة موضع التنفيذ ويوضع نظام متابعة لها.

6.مراقبة سير الأداء: يكون التركيز فيها على تقييم الوضع الجديد وتكون عملية مستمرة.²

الشكل 05: مراحل إعادة تقييم الأداء.



المصدر: من اعداد الباحث.

¹ - نفس المرجع، نفس الصفحة.

² -فاطمة الزهراء قروي، نفس المرجع، ص26.

إن الشكل أعلاه يوضح طريقة تعامل المؤسسة مع الإنحرافات التي تواجه وتعرقل إنجاز الخطط (الأهداف)،
يحدث يظهر الانحراف أو الضعف عندما تقوم المؤسسة بموازنة وتقدير الأعمال المنجزة ومقارنتها بالأهداف
الكلية، فقد يتعلق العجز بالتمويل أو الخدمة، ضعف التأهيل البشري، أو عدم مطابقة الخطة واستجابتها
للتغيرات، فتقوم المؤسسة بتحديد الأسباب و البحث عن الحلول التي تناسب نوع العجز، وذلك من أجل
تصحيحه وتعمل المراقبة المستمرة في الكشف عن الإنحرافات قبل تفاقمها، وتعتر مرحلة تصحيح الأداء
خطوة مهمة من أجل إعادة صياغة جديدة لتنفيذ الخطط وبالتالي تحقيق الأهداف الكلية0.

خلاصة الفصل الأول.

من خلاصة ما تم عرضه من مفاهيم حول التحول الرقمي، وأسباب اللجوء إلى التقنية الرقمية، وأهداف التحول الرقمي ومجالاته وكذا عوائق التحول وأساليب التعامل معها لإنجاح التغيير، وكذلك التطرق لموضوع الأداء التنظيمي وكيفية قياس الأداء وتفعيل الأداء المتميز، نتضح لنا أوجه العلاقة بين التحول الرقمي وأثره على الأداء التنظيمي، فالتحول الرقمي من خلال الإعتماد على التقنيات الرقمية والأستفادة من تكنولوجيا الإعلام والإتصال فإنه يسمح للمؤسسة بإنتاج خدمات وسلع جديدة ذات قيمة وجودة، كما أن تسهيل طرق الإتصال سمحت بالوصول إلى عدد أكبر من الزبائن وتقديم تسهيلات ومزايا تعجز عنها الطرق التقليدية، كما أن اعتماد الرقمنة ساهم في ترشيد الأداء المالي للمؤسسات وكذلك عملت على تنظيم المعلومات وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة التي تساعد في إتخاذ القرار.

الفصل الثاني: أثر التحول
الرقمي على الأداء التنظيمي
في المؤسسة العمومية في
الجزائر-دراسة حالة الصندوق
الوطني للتأمينات الاجتماعية
للعمال الأجراء، وكالة غرداية-

إن التحول الرقمي في الجزائر ليس محاولة لمواكبة التطورات التكنولوجية فحسب، بل هو محاولة للتغيير من واقع بيروقراطي ساهم في تراجع ثقة المواطن في حكومته، إلى البحث عن مستقبل تسود فيه قيم المواطنة والمساواة. حيث أن خيار التحول الرقمي هو مشروع سياسة وطنية، واستراتيجية تعهد والتزام من خلال التعهدات 54 للرئيس والتي جاء في فقرتها 25 **تحول رقمي لتحسين الإتصال**: "تحول رقمي لتحسين الإتصال وتعميم استخدام تكنولوجيات الإعلام والإتصال خاصة في إدارة المرفق العمومي وتحسين حوكمة القطاع الاقتصادي".

وفي هذا الفصل تم تقسيم الدراسة على مبحثين حيث سيتطرق الباحث في المبحث الأول إلى واقع التحول الرقمي في الجزائر كمطلب أول، وذلك للتعرف على أهم ما قامت به الجزائر نحو إرساء تحول رقمي ناجح من خلال التطرق إلى البنية التحتية للإتصالات، وما توفره التغطية الشبكية للإنترنت من سهولة ومرونة لنقل واستقبال المعلومات، مشروع الجزائر الإلكترونية وأهم ما تحقق منه، وكيفية إدارة الجزائر للتحول الرقمي من خلال أهم القوانين والتشريعات في مجال الرقمنة والتحول الرقمي، أما المطلب الثاني ففيه سيتم التطرق إلى واقع الأداء التنظيمي للمؤسسات العمومية كالأداء المالي والبشري، وما للتحول الرقمي من اثر على تحسين الأداء التنظيمي. أما المبحث الثاني فخصص لدراسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء، المطلب الأول فسيتطرق الباحث فيه للتعريف بالمؤسسة ومراحل تشكلها، والمطلب الثاني فهو لمناقشة وتحليل ما تم جمعه من معلومات باستخدام المقابلة.

المبحث الأول: واقع التحول الرقمي والأداء التنظيمي في المؤسسات العمومية في الجزائر.

لقد تبنت الجزائر مفهوم الحكومة الالكترونية كتوجه أداري واقتصادي من أجل النهوض بمستوى أداء المؤسسات العمومية بعد فشل الإصلاحات الهيكلية السابقة ومن خلال هذا المبحث ستم دراسة واقع التحول الرقمي والأداء التنظيمي في الجزائر.

المطلب الأول: واقع التحول الرقمي في الجزائر.

إن عصرنة قطاع المؤسسات العمومية يبني نت خلال استراتيجية رقمية واضحة والجزائر تمتلك بنية تحتية وترسانة قانونية من خلالها تستطيع تحقيق أهداف التحول الرقمي.

الفرع الأول: البنية التحتية للتكنولوجيات الرقمية.

لقد دخلت الجزائر سوق الهاتف النقال منذ سنة 2000 وذلك بإصلاح قطاع الاتصالات وفتحت مجال المنافسة للمتعاملين وقد عرف القطاع العديد من التطورات وهذا ما يهره الجدول التالي:

جدول 02: سوق الهاتف الثابت والنقال في الجزائر.

الثلاثي الرابع 2022	2021	2020	2019	
5576193 /	5097059 %9.78	4784306 %9.50	4616310 %9.50	مستخدمو الهاتف الثابت
49018766	47015757 %90.22	45555673 %90.50	45425533 %103	مستخدمو الهاتف النقال
/	%69.41	%65.27	%63.09	نفاذ الاسر
/	%73.68 %26.32	%74.81 %25.19	%74.18 %25.02	السلكية اللاسلكية
/	421.96مليار دج	404.42مليار دج	406.73مليار دج	العوائد

المصدر: من إعداد الباحث بناء على تقارير سلطة ضبط البريد والمواصلات الإلكترونية، على الموقع:

<https://www.arpce.dz>

جدول 03: سوق الإنترنت في الجزائر

الثلاثي الرابع 2022	2021	2020	2019	2018	
4695552	4161775	3778801	3569176	3259465	الثابت
49454057	41780199	38772562	36911428	36342601	النقل

المصدر: من اعداد الباحث، نفس المرجع.

من خلال الجدولين يتضح مدى استخدام الجزائريين للإنترنت والذي عرف نموا هائلا حيث وصلت نسبة الولوج للإنترنت سنة 2021 أكثر من 100% (106.71%) بالنسبة للهاتف النقال، أما الإنترنت الثابت فعرف ارتفاع بنسبة 9.49% في الثلاثي الرابع 2022 وهذا يدل على تأثير الإنترنت في الحياة العامة للمجتمع وخاصة بعد زيادة حجم الخدمات الإلكترونية والدفع عن بعد.

وتتوفر الجزائر على في قاعدتها التحتية أيضا على¹:

-الوصلة البحرية للألياف البصرية الرابطة بين الجزائر وعين قزام (تربط كل من النيجر ونيجيريا).

-الوصلة البحرية للألياف البصرية الرابطة بين الجزائر-اسبانيا من خلال مدينة وهران وهي ذات تدفق

يصل إلى 100 جيجابايت/الثانية.

-الكابل البحري عنابة-فرنسا SMW4، والجزائر -إسبانيا ALPAL2.

-القمر الصناعي للاتصالات 2017 ALCOMSAT1 والذي يغطي التراب الوطني بما في ذلك

المناطق المعزولة، كما ويغطي القمر مجموعة من الدول الإفريقية.

إن سعي الجزائر في الاندماج في مجتمع المعلومات وسد الفجوة الرقمية لم يكن وليد الساعة؛ بل سعت

الجزائر غداة الإستقلال -السبعينيات- حيث قدمت برنامج لانطلاق تكنولوجيا تستطيع من خلالها غلق الفجوة

التي تفصلها عن الدول المتقدمة، على أن لا يتجاوز تحقيق رؤية المشروع عقد الثمانينيات، لكن حجم الموارد

المالية التي تم تخصيصها للمشروع حالت دون نجاحه، إضافة إلى ضعف برامج الأبحاث وعدم فاعليتها

¹ -خطاب الأمين العام خلال الاجتماع الافتراضي لمديري برامج الحكومة الإلكترونية العرب، ديسمبر 2021 بعنوان، آفاق التحول الرقمي في

الجزائر، على الرابط: <https://www.unescwa.org/sites/default/files/event/materials/6-Algeria-Min-Post-Telecom-Ar.pdf>.

بسبب عمل الباحثين في بيئة شبه معزولة ودون ربط ولا إتصال، مما خلق فصل بين الأبحاث الجارية واحتياجات القطاعات الإقتصادية¹.

ومع دخول الإنترنت إلى الجزائر سنة 1994 أعطى فرصة جديدة من أجل صياغة استراتيجية تطوير جديدة مبنية على أسس علمية، حيث استفادت المراكز العلمية والبحثية من هذه التقنية وتوجت بمنصة SERIST، ثم توسعت الشبكة لتشمل 130 هيئة سنة 1996، ثم 800 هيئة سنة 1999 ليتوسع عدد النافذين للشبكة مع توسع انتشار مقاهي الإنترنت².

كما كان لإتفاقية سوناطراك ووزارة البريد مع الشركة الامريكية ORACLE الرائدة في التكنولوجيات الرقمية، كانت الإتفاقية الأولى مع البريد في إطار انشاء ORACLE UNIVERSITY وتعلق ب: ضبط وتنظيم مختلف البرامج الحكومية في مختلف التقنيات الحديثة وشملت الإتفاقية 12 مؤسسة للتعليم العالي؛ اما الإتفاقية الثانية مع سوناطراك والتي منحت على إثرها شهادة المطابقة مما مكنها تقديم خدمات التكوين في المنتجات التكنولوجية وهي المرة الأولى من نوعها في إفريقيا³.

كما وقّدمت الجزائر في مساعيها نحو التحول الرقمي مشروعين يمثلان المشرع الأول في الحضيرة الالكترونية سيدي عبد الله ومشروع أسرتك¹ و2.

1. الحضيرة الوطنية سيدي عبد الله: تم إنشاء الحضيرة من خلال المرسوم التنفيذي 04-91 المؤرخ في 24 مارس 2004 المتعلق بإنشاء الوكالة الوطنية لترقية الحضائر التكنولوجية وتطويرها حيث وضعت تحت وصاية وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والإتصال وهذا المشروع كان بشراكة أجنبية مع الولايات المتحدة

¹ - محمد سعيد اوكيل، العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والتطور الاقتصادي في البلدان النامية والعربية، مجلة علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة، الجزائر: جامعة الجزائر، مج: 07، ع: 10، 2003، ص 27.

² - عبد الكريم عشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص: الديمقراطية والرشادة، الجزائر: جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010، ص 125.

³ - نفس المرجع، ص 124.

الأمريكية، كندا، فرنسا، وكوريا وكان الغرض من المشروع تدعيم الجزائر للولوج نحو الاقتصاد الرقمي وتدعيم القدرات الإبداعية والتنافسية للمؤسسات العمومية¹.

2. مشروع أسرتك 1 و2 (2005-2010): وهو مشروع كومبيوتر لكل بيت عملت الدولة من خلاله إلى تسهيل الحصول على الحواسيب وزيادة ولوج الأسرة الجزائرية للإنترنت، وهذا لرفع المستوى التكنولوجي لزيادة مؤشر المعرفة للمجتمع الجزائري².

3. الشركة الجزائرية لتكنولوجيات الإعلام والإتصال: 2002 تهتم بمجال الفيديو وتطبيقات الرقد والتحكم عن بعد، اتصالات الجزائر الفضائية: 2006، شركة المنشآت القاعدية لإتصالات الجزائر 2007، شركة موبيليس 2003، الوكالة الوطنية للذبذباتمارس 2002، الوكالة الوطنية لترقية الحضائر وتطويرها مارس 2004، مؤسسة دعم وتطوير الرقمنة: هدفها تطوير الموارد البشرية والبنى التحتية للإدارات العمومية، مؤسسة الهندسيات والتصميم في جميع مجالات الإنشاء في تكنولوجيات الإعلام والإتصال : موجهة نحو بناء المشاريع لتطوير قطاع الاتصالات، السلطة الحكومية للتصديق الإلكتروني 2015، مدارس التكوين: (المدرسة الوطنية العليا لتكنولوجيات الإعلام والإتصال والبريد، المدرسة الوطنية العليا للإتصالات وتكنولوجيات الإعلام والإتصال)، سلطة ضبط البريد والواصلات: وتسعى المؤسسة لتحقيق جملة من الأهداف منها: السهر على تحقيق منافسة مشروعة في مجال الاتصالات وحماية حقوق المشتركين والسهر على تطبيق المتعاملين للأحكام والتنظيمات القانونية.

¹ - منيرة بوراس، التحول نحو الحكومة الإلكترونية في الجزائر بين واقع التطبيق والرغبة في التطوير، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، تخصص: تنظيم سياسي وإداري، الجزائر: جامعة الحاج لخضر باتنة، 2019-2020، ص 147.

² - نفس المرجع، ص 148.

الفرع الثاني: برنامج الجزائر الإلكترونية e-Algerie .

أولا التعريف بالمشروع: هو مشروع إصلاحي لهياكل ومهام الدولة والذي تبنته الجزائر من أجل تحقيق التنمية في جميع القطاعات وتسعى من خلاله إلى تفعيل مجتمع المعرفة وإحلال النظام الإلكتروني من خلال تعميم استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال وترقية نظم المعلومات¹.

ثانيا أهداف المشروع: مشروع الجزائر الإلكترونية هو ترجمة لرؤية الجزائر الرقمية من خلال استراتيجية التحول الرقمي نحو الحكومة الإلكترونية والذي تسعى الدولة من خلاله تحقيق الأهداف التالية:

-تسريع استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية.

-تسريع استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المؤسسات.

-تمكين المواطن من الاستفادة من تكنولوجيات الإعلام والاتصال خاصة فيما يخص تجويد نوعية الخدمات وتقليل البيروقراطية.

-رفع وتطوير الإقتصاد الرقمي.

-تعزيز البنية التحتية ذات التدفق السريع.

-تطوير الكفاءات البشرية من خلال برامج تكوين رقمية².

ثالثا تطبيق المشروع:³ لم تعم الجزائر مشروع الانطلاق في الحكومة الإلكترونية إلا سنة 2013 بعد

تعثره سنة 2008 لغياب الاستراتيجية والقاعدة القانونية لكن مع توسع الإنترنت عملت الدولة على إنشاء

1- خديجة جوجي، أثر تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية على قطاع الخدمات في بلدي ورقلة وغرداية خلال الثلث الأول من سنة 2019، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تخصص: الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2019-2020، ص46.

2- خديجة جوجي، المرجع السابق، ص47.

3- عبد الكريم عشور، مرجع سابق، ص131.

فضاء إتصال مستقل عن التموقع المادي زيون-موظف، حيث يتيح هذا التحول في العلاقة إلى سهولة الولوج

إلى الخدمة في كل وقت ومكان، حيث شملت هذه المبادرة نموذجين من المؤسسات العمومية هما¹:

1. قطاع التكوين المهني: حيث شمل البرنامج ربط جميع مؤسسات القطاع مع بعضها وإنشاء خارطة

جغرافية من خلال شبكة انترنيت داخلية موحدة وذلك لتسهيل الولوج إلى البيانات وتبادل المعلومات.

2. مؤسسة الضمان الاجتماعي: حيث تدعمت المؤسسة بشبكة إنترنت ربطت جميع الوكالات 48 مع

المديرية العامة بالعاصمة، وكذلك إنشاء مكتبة رقمية من خلال ترقيم المشتركين ثم تدعم البرنامج ببطاقة

الشفاء والتي تعتبر بطاقة هوية رقمية توفر معلومات عن المؤمن وذوي الحقوق والتي ساهمت في تسهيل

الحصول على الأدوية والتعويضات وقمع التلاعب بالوصفات الطبية ومراقبة حركة الأدوية²، يعتبر قطاع

الضمان الاجتماعي من بين المؤسسات الرائدة والتي شملتها الإصلاحات حيث تتوفر صناديق الضمان

الاجتماعي في الجزائر على العديد من الخدمات الرقمية وهي بالتحديد 63³ خدمة موزعة على الصناديق

الخمسة وهي بالتوزيع التالي:

-الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء 21 خدمة رقمية.

-الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لغير الأجراء 22 خدمة.

-الصندوق الوطني للتقاعد 04 خدمة رقمية.

-الصندوق الوطني للتأمين على البطالة 03 خدمة رقمية.

-الصندوق الوطني للعطل مدفوعة الأجر 13 خدمة.

1- نفس المرجع، ص 132.

2- نفس المرجع، نفس الصفحة.

3- البوابة الحكومية للخدمات العمومية، وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، على الموقع:

<https://bawabatic.dz/?req=organismes&op=services&id=10>، اطلع عليه يوم: 03-04-2023، الساعة 20.47.

ثم تم توسيع عصرنة المؤسسات العمومية وتدعيمها ببرامج وخدمات رقمية ساهمت في رفع الغبن على المواطن وزيادة الثقة في التحول الرقمي وفيما يلي سيتم بعض القطاعات التي شملتها عملية الإصلاح:

1. البلدية الإلكترونية: إن البلدية تعتبر حجر الأساس للتنمية المحلية والوطنية بإجماع الدساتير الجزائرية المتعاقبة، وتعتبر البلدية حلقة وصل بين المواطن والإدارة المركزية، لذلك كان التوجه نحو عصرنة هذا المرفق من أجل تقديم خدمات عصرية ترضي المواطن من جهة وتقريبه من الإدارة المركزية من جهة ثانية، في علاقة رابح - رابح، فالمواطن يتحصل على الخدمة دون عناء التنقل وطوابير الإنتظار والبيروقراطية، وكذلك تعمل على ترشيد النفقات والقضاء على الغش والفساد وهو غاية الدولة من خلال التوجه الرقمي، حيث تعرّف البلدية الإلكترونية بأنها: استخدام نظم الاتصالات لتقديم الخدمات الحكومية للمواطنين وقطاع الأعمال و الأجهزة الحكومية الأخرى حيث تهدف إلى تقديم خدمات مرضية للمواطن مع الأخذ بعين الإعتبار الوقت، الجهد والتكلفة¹، ومن نتائج هذا التحول:

-رقمنة سجلات الحالة المدنية لأكثر من 98 مليون وثيقة ميلاد، زواج ووفاء.

-استثمار 12مليار دينار سنويا من خلال رقمنة البيانات والإستغناء عن الورقة².

-إلغاء شرط المصادقة على الإمضاء.

-تسجيلات قرعة الحج.

-تقليص الوثائق الإدارية.

-تكفل البلدية بتصحيح الأخطاء الواردة في سجل الحالة المدنية بالتنسيق مع السلطة القضائية.

كما تدعم المشروع ببطاقة التعريف وجواز السفر البيومتريين، وتم إطلاق بوابة رقمية تمكن المواطن

من سحب سجلات الحالة المدنية من خلال التسجيل في موقع الوزارة، وتتمتع هذه الوثيقة بنفس الصفة

¹ -امين بلعيفة، كنزة سيفر، الخدمة العمومية الإلكترونية في الجزائر، معطيات الواقع ورهانات المستقبل، ألمانيا: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ط1، ماي 2021، ص120.

² - نفس المرجع، ص123.

القانونية للوثيقة المسحوبة من شبابيك الحالة المدنية وهي مدعمة بخاصية التصديق الإلكتروني، كم وتم إطلاق مجموعة من الخدمات الإلكترونية عن بعد على موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتنمية العمرانية حيث يتيح الموقع طلب جواز السفر وبطاقة التعريف الوطنية البيومتريين إضافة إلى شهادة الميلاد S12*، كما ويتوفر موقع الوزارة على خدمة الشباك عن بعد وهو بوابة للخدمات الإلكترونية عن بعد، وشباك إلكتروني نشكي وهو فضاء رقمي يسمح للمواطن وجميع المتعاملين من توثيق عرائضهم وشكاويهم¹.

2. قطاع العدالة: من خلال القانون 15-03 المؤرخ في 01 فيفري 2015 المتعلق بعصرنة العدالة أطلقت مجموعة من الخدمات الإلكترونية لفائدة المواطنين، حيث تم ربط جميع الهياكل القضائية بشبكة اتصال داخلي يتم تسييرها من خلال وحدة مركزية على مستوى العاصمة كما وساهمت الجائحة كوفيد-19 في زيادة الخدمات عن بعد وذلك لضمان سير المرفق وتحقيق العدالة وتشمل هذه الخدمات²:

- اعتماد تقنية التصديق الإلكتروني في المحرر الأصلي.

- ارسال الوثائق والإجراءات القانونية إلكترونياً.

- استعمال المحادثة المرئية عن بعد أثناء الإجراءات القضائية محاكمة واستجواباً.

- الحصول على صحيفة السوابق العدلية 03 وشهادة الجنسية.

- تفعيل نظام النيابة العامة عن بعد للشكاوى.

- تمكين الجالية من طلب التصحيح على الأخطاء في شهادات الحالة المدنية.

3. قطاع التعليم العالي والبحث العلمي: إن رقمنة قطاع التعليم العالي إنما يدل على حرص الجزائر

للنهوض بقطاعي التعليم والبحث العلمي، كأساس لدعم مشاريع التحول الرقمي حيث عرف القطاع خدمات

*- وكذلك يسمح الموقع بسحب الرخص الاستثنائية، طلب تسجيل التصريح للجمعيات البلدية ولجان الأحياء، طلب شهادة الكفاءة لرخصة السياقة.

1 - وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، الخدمة الجديدة لاستخراج وثائق الحالة المدنية عن بعد، نشر بتاريخ: 20 يناير 2021،

https://www.interieur.gov.dz، اطلع عليه يوم 06-04-2023، الساعة 21.32.

2 - الهاشمي مزهود، منظومة الخدمات الرقمية في قطاع العدالة الجزائرية في ظل مستجدات أزمة كوفيد-19، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية

والإنسانية، الجزائر: جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، مج: 03، ع: 03، 2021، ص ص 13-16.

رقمية لفائدة الطلبة الجدد حاملي شهادة البكالوريا من خلال: التسجيل الأولي والطعون وتأكيد التسجيل وهذا لضمان سير العملية بانتظام وتوفير الجهد والوقت على الطلبة من عناء التنقل¹، وكذلك استفاد الطلبة الجامعيون من الخدمات التي تقدمها الجامعة من خلال الاطلاع على رزنامة الإمتحانات والنتائج كما وساهمت الجائحة في تفعيل التعليم عن بعد ، ومن خلال المنصة Dspace أصبح بإمكان الطالب الولوج إلى مكتبة رقمية والإطلاع وتحميل المنشورات الجامعية هذه الخدمة عملت على توفير جهد البحث عن المراجع كما وتم تعميم سياسة صفر ورقة فيما يخص إيداع ومناقشة أطروحات الدكتوراه كإلتزام من الوزارة لترشيد النفقات والمحافظة على البيئة². كما تدعمت مختلف القطاعات الحكومية بمجموعة من الخدمات الإلكترونية، الأمر الذي يؤكد حرص الجزائر لدعم مشروع التحول الرقمي وتحقيق رؤية الجزائر الإلكترونية*.

كانت هذه إشارة لنموذج الحكومة الإلكترونية الجزائري على المستوى المحلي وفيما يلي سنتطرق الدراسة إلى مؤشرات الحكومة الإلكترونية مقارنة بالنماذج العالمية وذلك حسب مؤشر الحكومة الإلكترونية للأمم المتحدة، أو مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية (EDGI) وهو اختصار ل: E-Government (Development Index)، وهو تقرير يصدر كل سنتين عن إدارة الأمم المتحدة للشؤون الاقتصادية والاجتماعية ويشمل 193 دولة وهو يعتمد على ثلاثة محاور هي:

1. جودة الخدمات عبر الإنترنت OSI.

2. تطور البنية التحتية للإتصالات TII.

3. رأس المال البشري HCI.

¹ - محمد الصادق غطاس، تقييم متطلبات وأهداف الحكومة الإلكترونية من وجهة نظر مستخدمي الإدارات العمومية-دراسة ميدانية لبلديات ودوائر ولاية ورقلة-، أطروحة دكتوراه في: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تخصص: إدارة وتسيير المنظمات، الجزائر: جامعة غرداية، 2019-2020، صص 64-65.

² - وكالة الأنباء الجزائرية، تعميم سياسة صفر ورقة، أدرج يوم: الاربعاء 02 نوفمبر 2022، على الرابط: <https://www.aps.dz/ar/sante-science-technologie/134069-2022-11-02-14-33-12>، الساعة 22.00.

*-ويمكن الإطلاع على مختلف الخدمات الرقمية لجميع القطاعات الحكومية والتي يبلغ عددها 26 وزارة من خلال موقع بوابتك الحكومي على الموقع الإلكتروني: <https://bawabatic.dz>.

حيث يتم احتساب المؤشر انطلاقا من المعادلة التالية:

$$EDGI = \frac{1}{3}(OSI+TII+CHI) \text{ وتكون القيمة محصورة بين } 0 \text{ و } 1.1^1 \text{ والجدول ادناه يوضح تصنيف فئات}$$

الدول حسب مؤشر الحكومة الإلكترونية:

جدول 04: فئات مؤشر الحكومة الإلكترونية.

الفئة	EDGI	عدد الدول
عالي جدا	من 0.75 إلى 1.00	60
عالي	من 0.50 إلى 0.75	73
متوسط	من 0.25 إلى 0.50	53
ضعيف	من 0.00 إلى 0.25	7

المصدر: التجمع الوطني للناشطين في الرقميات، المرجع السابق.

يمثل الجدول قيم مؤشرات الحكومة الإلكترونية وهي قيم محصورة بين 0 و 1 حيث احتلت الدول الأوروبية المراتب الأولى بقيم عالية جدا 0.9757 وتعتبر دول الجنوب الآسيوي من بين الدول التي تعرف قيم عالية مثل ماليزيا وتايوان بمؤشر 0.6800 اما السعودية وقطر فمؤشر الحكومة فاق 0.6880 وتأتي إيران وأوغندا والدول المغاربية في فئة الدول ذات المؤشر المتوسط في حين احتلت دولة جزر القمر وليبيا في فئة المؤشر الضعيف.

¹ - التجمع الوطني للناشطين في الرقميات، الحكومة الرقمية في الجزائر حسب استطلاع الأمم المتحدة للحكومات الإلكترونية 2022، نشر بتاريخ: 15 أكتوبر 2022، على الموقع - <https://www.gaan.dz/articles/actualites/l-e-gouvernement-en-algerie-selon-l-enquete> des-nations-unies-2022-754668، الساعة 22.15، 06-04-2023، عليه يوم: 22.15.

جدول 05: مؤشر الحكومة الإلكترونية في الجزائر من 2008 إلى 2012.

السنة	2008	2010	2012
مؤشر البنية التحتية	0.1230	0.1248	0.1988
مؤشر خدمات الانترنت	0.2241	0.0948	0.2549
مؤشر راس المال البشري	0.7114	0.7377	0.6463
قيمة مؤشر الحكومة الإلكترونية	0.3515	0.3181	0.3608
الترتيب العالمي	121	131	132

المصدر: سلمى عشة عبد العزيز، مرجع سابق، ص 172.

من خلال الجدول يتضح أن الجزائر لا تزال في مصاف الدول المتوسطة، بل والمتأخرة فيما يخص مؤشر الحكومة الإلكترونية حيث احتلت المرتبة 132 سنة 2012 وهذا راجع لسبب رئيس وهو ضعف الرؤية الإستراتيجية حول التحول الرقمي ومشروع E-ALGERIR الذي لم يتبلور حتى سنة 2013 رغم الإصلاحات التي اعتمدها الجزائر منها بطاقة الشفاء، لكنها بقت تجربة بطيئة النمو لضعف القاعدة القانونية، وضعف البيئة التحتية للإنترنت، وتأخر الجزائر في تبني خدمات الجيل الثالث حتى مارس 2014 حيث بدأ التسويق فعليا للجيل الثالث، أي أكثر من 10 سنوات منذ تعميم التقنية في كامل الإتحاد الأوروبي (2005)، وحتى

إقليميا فنجد أن كل من المغرب وجنوب إفريقيا ونيجيريا بدأت بتطبيق خدمات الجيل الثالث سنة 2006، وتونس 2011¹.

جدول 06: مؤشر الحكومة الإلكترونية في الجزائر من 2014 إلى 2018

السنة	2014	2016	2018
مؤشر البنية التحتية	0.1989	0.1934	0.3883
مؤشر خدمات الإنترنت	0.1787	0.0652	0.2155
مؤشر رأس المال البشري	0.6543	0.6412	0.6640
قيمة مؤشر الحكومة الإلكترونية	0.3106	0.2999	0.4227
الترتيب العالمي	136	150	130

المصدر: محمد الصادق غطاس، مرجع سابق، ص 69.

إن قيم المؤشرات تدل على تراجع الجزائر وتأخرها في التصنيف العالمي، حيث بلغت المؤشرات أداها سنة 2016 حيث بلغ مؤشر البنية التحتية 0.1934 وهو أدنى من المستوى المتوسط، رغم ما تحتويه الجزائر على إمكانات فيما يخص الولوج إلى الأنترنت، لكن سنة 2018 عرفت تقدما في التصنيف الجديد إلى المركز 130، ما يدل على حرص الدولة على عصرنه الخدمات والإدارة العمومية، مثال ذلك بطاقة التعريف وجواز السفر البيومتريين، كذلك إطلاق الخدمات الإلكترونية مثل رقمنة الحالة المدنية.

¹ - آمال وهبة، ابتسام فارة، التحول الرقمي في الجزائر بين الأفق والتحديات، مجلة البشائر الاقتصادية، الجزائر: جامعة محمد طاهري بشار، مج: 08، ع: 01، أبريل 2022، ص 05.

جدول 07: مؤشر الحكومة الإلكترونية في الجزائر لسنة 2020.

السنة	المؤشر
2020	
0.5787	مؤشر البنية التحتية
0.2765	مؤشر خدمات الإنترنت
0.6956	مؤشر رأس المال البشري
0.5173	قيمة مؤشر الحكومة الإلكترونية
120	الترتيب العالمي

المصدر: علي محمد الخوري، مرجع سابق، ص152.

إن تصنيف مؤشر الحكومة الإلكترونية لسنة 2020 يوضح تقدم الجزائر بـ 10 مراتب مقارنة بسنة 2018، فاحتلت بذلك المركز 120 عالميا والمركز 11 عربيا، في حين احتلت الإمارات المتحدة المركز الأول عربيا 21 عالميا، أما تونس والمغرب ومصر فاحتلت المراكز على التوالي: 7، 8، 9، عربيا والمراكز 91، 106، 111 عالميا¹، أما في التقرير الأخير لسنة 2022 للأمم المتحدة حول مؤشر الحكومة الإلكترونية فقد احتلت الجزائر المركز 112 عالميا والتاسع افريقيا، وقد احتلت جنوب افريقيا المركز الأول افريقيا بمؤشر عالي 0.7357، واحتلت كل من تونس والمغرب ومصر على التوالي المركز 4، 5، 6، افريقيا بمؤشرات بلغت: 0.6530، 0.5915، 0.5895، وهو ما يوضحه الجدول ادناه.

¹ -علي محمد الخوري، نفس المرجع، نفس الصفحة

جدول 08: مؤشر الحكومة الإلكترونية في الجزائر لسنة 2022.

السنة	المؤشر
2022	0.6133
مؤشر البنية التحتية	0.3743
مؤشر خدمات الإنترنت	0.6956
مؤشر رأس المال البشري	0.5611
قيمة مؤشر الحكومة الإلكترونية	112
الترتيب العالمي	

المصدر: التجمع الوطني للناشطين في الرقميات، مرجع سابق.

لقد كان لتأثير الجائحة الدور الكبير في تسريع عملية التحول الرقمي في الجزائر خاصة بعد غلق العديد من المؤسسات، أو تحديد حجم المعاملات مما اضطر بالحكومة في إطلاق الخدمات عن بعد، إلى جانب الدفع الإلكتروني.

كما وقدمت الأمم المتحدة تقرير حول مؤشر نضج الحكومة الإلكترونية في الجزائر من خلال الخدمات الحكومية الإلكترونية وقدرة المواطن في الولوج إليها وكذلك مدى رضاه عن هاته الخدمات لكن المصدر لم يذكر التصنيف العالمي للجزائر مقارنة بالدول وإنما قدم احصائيات بناء على مشاركة الجزائر في قمة الإسكوا والتي شاركت فيها 11 دولة عربية، حيث قدم التقرير نسبة الخدمات الرقمية ل: 34 قطاع حكومي، وتوصل التقرير إلى وجود ضعف وقصور في الخدمات الرقمية حيث كانت النسب أقل من المعدل المتوسط

50%، حيث بلغت نسبة توفر الخدمة وتطورها نسبة مئوية قدرت بـ31.47 في حين كانت نسبة وصول الخدمة إلى الجمهور 38.42، وبلغ رضا الجمهور حسب التقرير نسبة 36.05% فقط*.

وعقب التعديل الحكومي الأخير¹ الذي جرى في 16 مارس 2022 واجتماع الرئيس بأعضاء الحكومة الجدد، حيث أعلن الرئيس عبد المجيد تبون عن إنشاء "المحافظة السامية للرقمنة" كهيئة استشارية على أن يتم تنصيب الهيئة؛ أسبوع بعد الإعلان عنها حيث توضع الهيئة تحت سلطته مباشرة وتتمثل مهمتها في:

- اقتراح السياسة العامة حول الرقمنة.

- تحليل واستشراف السياسة العامة للرقمنة.

- متابعة تنفيذ برنامج الرئيس حول الرقمنة.

- إرساء الشفافية في تسيير المال العام.

كما وشدد الرئيس في ذات الاجتماع على "تسريع مسار الرقمنة والإحصاء الدقيق كنظام عمل قاعدي (...)" وخلق أرضية رقمية محينه، تقدم معطيات ومؤشرات صحيحة تفضي إلى اتخاذ القرارات المناسبة وتحارب البيروقراطية².

* - للإطلاع أكثر، التقرير متوفر على الموقع: www.unescwa.org.

¹ - فيصل لزهري، استحداث المحافظة السامية للرقمنة، نشر يوم: 2023/03/19 على الرابط:

<https://www.elkhabar.com/press/article/225703/%D8%AD%D8%B5%D8%B1%D9%8A-%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%AD%D8%AF%D8%A7%D8%AB-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AD%D8%A7%D9%81%D8%B8%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%A7%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%86%D8%A9>

الساعة 16.22، 2023/03/28، اطلع عليه يوم: 2023/04/02، على الرابط:

² - م، فيصل، اهم قرارات اجتماع مجلس الوزراء نشر يوم 2023/04/02، على الرابط:

<https://www.ennaharonline.com/%D9%87%D8%B0%D9%87-%D8%A3%D9%87%D9%85-%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D8%A5%D8%AC%D8%AA%D9%85%D8%A7%D8%B9-%D9%85%D8%AC%D9%84%D8%B3-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B2%D8%B1%D8%A7%D8%A1>

الساعة 18.00، 2023/04/06، اطلع عليه يوم: 2023/04/06، على الرابط:

الفرع الثالث: القوانين والتشريعات الخاصة بالتحول الرقمي.

كانت عام 1994 هو السنة التي عرفت فيها الجزائر الإنترنت، وبهذا فتح لها المجال ولوج عصر المعلومات ومواكبة تغيرات الثورة الرقمية والعولمة، ومع تطور التقنيات الرقمية والتأثير المتعاظم لتكنولوجيا الإعلام والاتصال على التنمية، أصبح التحول الرقمي للجزائر ضرورة حتمية وذلك للاستفادة من التسهيلات التي تقدمها التكنولوجيا الرقمية في تغيير وتطوير قيمة الخدمات من جهة ودور تكنولوجيات الإعلام والاتصال في سهولة الولوج والحصول على الخدمة من جهة ثانية، ومن أجل ضمان تحول ناجح قامت الجزائر بسن مجموعة من القوانين والتشريعات لحماية خصوصية التحول وخاصة مخاطر أمن المعلومات وحماية البيانات الشخصية، إضافة إلى قوانين تخص تعميم الخدمات الرقمية على مختلف الإدارات والمؤسسات داخل الدولة وتتمثل هذه القوانين والتشريعات في:

القانون 03-2000: بعد تحكم تام وكلي لقطاع الاتصالات في الجزائر، جاء القانون 03-2000

المؤرخ في 05 أوت 2000 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لينهي هذا الإحتكار، وذلك من خلال إصلاح القطاع وتماشيا مع التغيير وأهداف تحرير قطاع الاتصالات في الجزائر انبثق عن وزارة البريد و المواصلات السلكية واللاسلكية هيئتين مستقلتين عن بعضهما: المؤسسة الأولى ذات طابع صناعي وتجاري "بريد الجزائر"¹ (القانون 02-43 المؤرخ في 14 جانفي 2002 المتضمن إنشاء بريد الجزائر)، وخصص لها تسيير القطاع البريد، والمؤسسة الثانية مؤسسة اقتصادية عمومية "اتصالات الجزائر" (انشأت من خلال أحكام المادة 12 من القانون 03-2000)، وتعنى المؤسسة بخدمات الهاتف الثابت والنقال وكذلك الاتصالات بنوعها (سلكية ولاسلكية)، وتطوير تكنولوجيات الإعلام والاتصال²، كما وعرف اصلاح القطاع انشاء العديد من المؤسسات التي تنشط في مجال الاتصالات*.

¹ -وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، على الموقع: <https://www.mpt.gov.dz/ar/etablissement-et-entreprises/>.

² - نفس المرجع.

ويظهر الهاتف النقال وانتشار توسع استخداماته تم ربط الجزائر بشبكة GSM في جانفي 1999¹ وبذلك فتح المجال أمام دخول متعاملين اجرين في مجال المنافسة وكانت مؤسسة جيزي من بين المؤسسات التي دخلت المنافسة منذ 2002/02/15، ثم المتعامل الوطني موبيليس في 2003/08/03، ثم المتعامل نجمة (اوريدو حاليا) في 2003/12/23.²

القانون 04-15: المؤرخ في 10 نوفمبر 2004 والمعدل و المتمم للأمر 66-155 والمتضمن قانون العقوبات حيث تم التطرق إلى الجريمة الإلكترونية لأول مرة حيث نصت المادة 12 من القانون 04-15: "... (ب) قسم سابع مكرر عنوانه "المساس بأنظمة المعالجة الآلية للمعطيات" ويشمل المواد من 394 مكرر إلى 394 مكرر 7 تحرر كما يلي " حيث جاء في الباب السابع من القانون، المواد 394 مكرر إلى المادة 394 مكرر 7 عقوبات بين السجن والغرامات المالية في أحد الجرائم المتعلقة بأمن البيانات والمعالجة الآلية للمعطيات: كالغش في حذف أو إزالة أو إضافة أو تغيير معطيات البيانات، حيازة البيانات واستخدامها أو الإقضاء عنها³.

المرسوم التنفيذي 07-162: المؤرخ في 30 مايو 2007، يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي 01-123 المتعلق بنظام الإستقلال المطبق على كل نوع من أنواع الشبكات الكهربائية وعلى مختلف خدمات المواصلات السلكية واللاسلكية والتي نصت المادة 02 مكرر من المرسوم 07-162 على التوقيع

¹ - سعاد قوفي، يزيد تفرات، دور تحرير المنافسة في قطاع الاتصالات الخلوية على تنافسية القطاع ورفاه الزبون مع الإشارة إلى تجربة الجزائر، مجلة أبعاد إقتصادية، الجزائر: جامعة محمد بوقرة بومرداس، مج:10، ع:02، 2020، ص394.

² - نفس المرجع، ص399.

³ - القانون 04-15 المؤرخ في 10 نوفمبر 2004، يعدل ويتمم الامر رقم 66-156 المؤرخ في 8 يونيو 1966، والمتضمن قانون العقوبات، الجزائر: الجريدة الرسمية العدد: 71، 10 نوفمبر 2004، ص ص 11-12.

الإلكتروني، كما جاء في نص فقرات نفس المادة تعريف التوقيع الإلكتروني وتعريف الموقع، وكيفية إنشاء التوقيع والشهادات الإلكترونية¹.

القانون 09-04: المؤرخ في 14 شعبان 1430 الموافق ل 5 غشت 2009 يتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحتها، وقد نصت المادة 02 من القانون على مجالات نفاذ القانون وهي: "الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال المنصوص عليها في قانون العقوبات، مجال المنظومة المعلوماتية، المعطيات المعلوماتية، مقدمو الخدمات، المعلومات المتعلقة بحركة السير ومتعلقة بسير حركة الإتصال من مرسل نحو مرسل إليه، الاتصالات الإلكترونية².

القانون 15-04: المؤرخ في 1 فيفري 2015، والمتعلق بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين حيث أشار الباب الثاني لمفهوم وشروط التوقيع الإلكتروني، والباب الثالث للتصديق الإلكتروني والسلطة المخولة بالتصديق والمراقبة³.

القانون 18-04: المؤرخ في 10 ماي 2018 المتعلق بالبريد والاتصالات الإلكترونية حيث نصت المادة الأولى على الأهداف التي من شأنها تطوير البنية القاعدية وتحسين الاتصالات وتوفيرها للمواطن بكل شفافية، كما أقر القانون عن هيئة مراقبة أطلق عليها "سلطة الضبط" كهيئة مستقلة ذات استقلال مالي وشخصية معنوية هدفها السهر على مراقبة ومتابعة سوق البريد وكذا ضبط الحصص من الذبذبات واحترام وضبط متابعة المتعاملين الناشطين في مجال الاتصالات للقانون⁴

1 - المرسوم التنفيذي 07-162 المؤرخ في: 13 جمادى الأولى 1428 الموافق ل 30 مايو 2007، يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي 01-123 المؤرخ في 9 مايو 2001 المتعلق بنظام الإستقلال المطبق على كل نوع من أنواع الشبكات الكهربائية وعلى مختلف خدمات المواصلات السلوكية واللاسلكية، الجزائر: الجريدة الرسمية العدد: 37، 7 يونيو 2007، ص 13.

2 - القانون 09-04: المؤرخ في: 14 شعبان 1430 الموافق ل 5 غشت 2009، يتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحتها، الجزائر: الجريدة الرسمية العدد: 47، 16 غشت 2009، ص 05.

3 - القانون 15-04 المؤرخ في: 11 ربيع الثاني 1436 الموافق ل 1 فبراير 2015، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين، الجزائر: الجريدة الرسمية العدد: 06، فبراير 2015، ص ص 08-11.

4 - القانون 18-04 المؤرخ في: 24 شعبان 1439 الموافق ل 10 ماي 2018، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات الإلكترونية، الجزائر: الجريدة الرسمية العدد: 27، 13 مايو 2018، ص ص 4-5.

القانون 18-05: إن التأثير الكبير لتكنولوجيات الإعلام والإتصال قد سمح بإزاحة حاجز المكان والزمان، وتغيير المفاهيم التقليدية القائمة على المادية الملموسة لتنتقل نحو عالم موازي تكون فيه التعاملات قائمة على معرفة رقمية، فكان التأثير الكبير لتكنولوجيا الإعلام والإتصال على الاقتصاد لما توفره هذه التكنولوجيا من سهولة في الإتصال والوصول إلى أكبر شريحة من الزبائن، وأصبح مفهوم الاقتصاد الرقمي كواقع يساهم في تحقيق التنمية والإستدامة نحو مستقبل أفضل. فكان القانون 18-05 المؤرخ في 10 ماي 2018 وجها من أوجه التحول نحو الاقتصاد الرقمي أو إقتصاد المعرفة في الجزائر، حيث تم تعريف التجارة الإلكترونية في نص المادة 06 بأنها: "التجارة الإلكترونية: النشاط الذي يقوم بموجبه مورد إلكتروني باقتراح أو ضمان توفير سلع وخدمات عن بعد لمستهلك إلكتروني عن طريق الاتصالات الإلكترونية"¹، حيث تكون وسيلة الدفع هي وسيلة إلكترونية أيضا، كما أشارت نفس المادة الى العقد الإلكتروني القائم على تقنية الإتصال.

القانون 18-07: إن مخاطر أمن المعلومات وحماية المعطيات والبيانات الشخصية تعتبر من أكبر معوقات التحول الرقمي لما للقرصنة وسوء استخدام للمعلومات من أثر سلبي يتعدى قوة السلاح، لذلك ولحرص الجزائر على حماية وأمن معلومات مواطنيها أصدرت قانون لحماية المعطيات الشخصية للأشخاص **الطبعيين**، وذلك من منطلق الحفاظ على الحريات والكرامة الإنسانية. كما أقر القانون عن استحداث هيئة ذات شخصية معنوية واستقلال مالي وإداري يطلق عليها **السلطة الوطنية لحماية المعطيات ذات الطابع الشخصي** تكوم مسؤولة عن منح التراخيص وحماية البيانات من سوء الإستغلال². وفي إطار تطوير عملية الرقمنة ومتابعة التحول الرقمي تم إنشاء وزارة جديدة تحت اسم **وزارة الرقمنة والإحصائيات** حيث تم اصدار

¹ - القانون 18-05 المؤرخ في: 24 شعبان 1439 الموافق لـ 10 ماي 2018، يتعلق بالتجارة الإلكترونية، الجزائر: الجريدة الرسمية العدد: 28، 16 ماي 2018، ص 05.

² - القانون 18-07 المؤرخ في: 25 رمضان 1439 الموافق لـ 10 يونيو 2018، يتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي، الجزائر: الجريدة الرسمية العدد: 34، 10 يونيو 2018، ص 16.

مرسومين تنفيذيين 20-363 الذي يحدد صلاحيات وزير الرقمنة والإحصائيات¹، حيث جاء نص المادة الأولى من القانون ليحدد مهام الوزير بتنفيذ السياسة العامة فيما يخص الرقمنة والنهوض بالقطاع الإحصائي*، كما صدر المرسوم التنفيذي 20-364 الذي يحدد التنظيم المركزي لوزارة الرقمنة والإحصائيات².

المطلب الثاني: واقع الأداء التنظيمي للمؤسسة العمومية في الجزائر.

إن النظام السياسي والإقتصادي كان له الأثر الكبير على أداء المؤسسات العمومية الجزائرية، حيث تباين الأداء من نظام إلى آخر، ففي ظل النظام الاشتراكي وسيطرة الحزب الواحد ساد التخطيط المركزي الموجه وسيطرة رجال الحزب على إدارة المؤسسات العمومية، ليتغير الأمر مع مرحلة الإنفتاح نحو السوق الحر وخيار التعددية.

لقد فصل القانون 88-01 في مسالة استقلالية المؤسسات العمومية والمتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية حيث صنف المؤسسات العمومية إلى: (مؤسسات عمومية ذات طابع إقتصادي المادة³05، الهيئات العمومية ذات الطابع الإداري المادة43، الهيئات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري المادة44، الهيئات العمومية المحلية المادة48، أجهزة الضمان الاجتماعي وهي ذات تسيير خاص

¹ - المرسوم التنفيذي 20 - 363 المؤرخ في: 19 ربيع الثاني 1442 الموافق لـ 5 ديسمبر 2020، يحدد صلاحيات وزير الرقمنة والإحصائيات، الجزائر: الجريدة الرسمية العدد: 74، 8 ديسمبر 2020، ص 06.

*- تنص المادة الأولى من المرسوم التنفيذي 20-363 على: «يكلف وزير الرقمنة والإحصائيات، في إطار السياسة العامة للحكومة وبرنامج عملها بإعداد عناصر السياسة الوطنية في مجال الرقمنة وتطوير المعلومة الإحصائية وتعزيز وتنظيم المنظومة الوطنية للإحصاء، ويضمن متابعة ومراقبة تنفيذها، وفقا للقوانين والأنظمة المعمول بها.

ويعرض نتائج نشاطاته على الوزير الأول وفي اجتماعات الحكومة ومجلس الوزراء حسب الأشكال والأجال المقرر".

² - المرسوم ال تنفيذي 20-364 المؤرخ في: 19 ربيع الثاني 1442 الموافق لـ 5 ديسمبر 2020، يتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الرقمنة والإحصائيات، الجزائر: الجريدة الرسمية العدد: 74، 8 ديسمبر 2020، ص 08.

³ - القانون 88 - 01 المؤرخ في 22 جمادى الأولى 1408 الموافق لـ 12 يناير 1988، يتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، الجزائر: الجريدة الرسمية العدد 02، 13 يناير 1988، ص 31.

المادة 49، الجمعيات والتعاونيات المادة 50، مراكز البحث والتنمية المادة 51¹، وفي نفس السياق جاء القانون 88-02 المتعلق بالتخطيط، حيث نصت المادة 03 على تحمل المؤسسات العمومية مسؤولية تحقيق الأهداف، والمادة 04 التي نصت على ضرورة ترقية الكفاءات، وتحسين الظروف الاجتماعية، وتطوير الطاقات التكنولوجية².

إن التوجه الاقتصادي والاجتماعي للسياسة الحكومية انعكس على كيفية انشاء وعمل المؤسسات العمومية حيث عرفت العديد من الإصلاحات والتغيرات من أجل دفع الأداء التنظيمي لهذه المؤسسات نحو التميز لكن الواقع أثبت ضعف التسيير وضعف المردودية وذلك راجع إلى مجموعة من المميزات وهي:

-الإعتماد على الربح النفطي في تمويل المؤسسات العمومية يجعلها رهنا للظروف، مما ينعكس سلبا على أدائها المالي.

-ضعف المردودية والإنتاج والإعتماد على تمويل الدولة يضعف استقلالية المؤسسات العمومية ويضعف من أدائها المالي والتشغيلي.

-انتشار الولاء في التوظيف³ والمحسوبية والفساد المالي.

-عدم ثقة المساهمين من جهة والمواطن من جهة ثانية في قدرة المؤسسات العمومية في تلبية حاجياتهم، سواء ما تعلق بالقيمة أو الجودة.

-عدم مواكبة التغيرات البيئية (داخلية وخارجية)، وعدم مجاراة المنافسة⁴.

-ضعف الموارد والتمويل الكافي من أجل سد الفجوة التقنية⁵.

¹ - نفس المرجع، ص 36-37.

² - القانون 88-02 المؤرخ في المؤرخ في 22 جمادى الأولى 1408 الموافق لـ 12 يناير 1988، يتعلق بالتخطيط، الجزائر: الجريدة الرسمية، العدد: 02، 13 يناير 1988، ص ص 39-40.

³ - وردة حدوش، فريدة جدي، مرجع سابق، ص 956.

⁴ - نفس المرجع، نفس الصفحة

⁵ - نفس المرجع، ص 957.

- غياب نظام معلومات يتميز بالمصداقية والشمولية، ما يعيق عملية تقييم وقياس الأداء بصورة فعالة وموضوعية.

-التصور الهيكلي المفرط وكثرة اللوائح التنظيمية¹.

-مركزية اتخاذ القرارات وضعف التفويض وحصره في مجالات محدودة، يضعف من مجهودات الأبداع والإبتكار².

-عدم التفريق بين القيادة كهيكل تنظيمي وبين القيادة كسلوك، تعمل على ادخال التغيير دون مقاومة من الأفراد³.

-غياب نظام معلومات يتميز بالمصداقية والشمولية، يؤثر سلبا على عملية قياس وتقييم الأداء.

-ضعف تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية التي تسهل عملية الاتصال والربط بين وحدات ومستويات المؤسسة.

المبحث الثاني: أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الإجراء غرداية.

إن الحق في العمل مضمون للمواطن، والتعويض المادي للعامل في الجزائر مكفول بقوة القانون، فقد نصت المادة 69 من دستور 2016 على: "لكل المواطنين الحق في العمل"، كما فصلت الفقرات التالية لنفس المادة بأن للعامل الحق في: الحماية والأمن والنظافة، الحق في الراحة وفق ما يقتضيه القانون، والحق في الضمان الاجتماعي، ولقد انتقلت التجربة الجزائرية في مجال الضمان الاجتماعي من مرحلة الإعتماد على القوانين الفرنسية بعد 1962، إلى نضج التشريع من خلال مجموعة من القوانين: المرسوم 64-364 المؤرخ في 1964/12/31، القانون 83-11 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية، المرسوم 85-223 المتضمن التنظيم

¹ -السعيد بن بيمية، ثقافة المؤسسة الجزائرية، مجلة منتدى الأستاذ، الجزائر: المدرسة العليا للأساتذة آسيا جبار قسنطينة، مج: 05، ع: 01، ماي 2009، ص91.

² - نفس المرجع، نفس الصفحة.

³ - نفس المرجع، نفس الصفحة.

الإداري والمالي لصناديق الضمان الاجتماعي، والذي أقر بأن هيئتنا الضمان الاجتماعي هما: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية، والصندوق الوطني للمعاشات، ثم صدور المرسوم التنفيذي 07-92 المؤرخ في 1992/01/04¹ والذي تقرر من خلاله الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجرااء*. ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى التعريف بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجرااء غرداية، والتطبيقات والخدمات الرقمية (بطاقة الشفاء وتطبيق الهناء) للصندوق محل الدراسة، كذلك ومن خلال المقابلة سيتم التعرف على مدى تأثير التحول الرقمي على الأداء التنظيمي للصندوق.

المطلب الأول: التعريف بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجرااء غرداية.

أولا نشأة صندوق وكالة غرداية: بعد صدور المرسوم 85-223 المؤرخ في 20 أوت 1985 والمتعلق بالتنظيم الإداري والمالي لمؤسسات الضمان الاجتماعي، الذي سمح بإنشاء وكالات ولائية في نص مادته 05 تقرر إنشاء وكالة غرداية والذي بدأ نشاطاته يوم 08 مارس 1987²، قبل كانت الوكالة تسيير 295 عامل و 11 مركز دفع موزعة على كامل تراب الولاية ببلدياتها، لكن بعد التقسيم الإداري 2019 الذي سمح بترقية المنبعة إلى ولاية أصبح الصندوق يسيير 261 عامل و 08 مراكز دفع، يبلغ عدد موظفي الوكالة 175 عامل من بينهم 125 موظف و 45 موظفة.

¹ -قوي بوحنية، محمد الطاهر غزير، التسيير الذاتي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالجزائر -الإطار التنظيمي ومعيقاته، مجلة دفاتر السياسة والقانون، الجزائر: جامعة قاصدي مرياح ورقلة، مج:04، ع:07، 2012، ص ص135-138.

* حيث عوض مكان الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية، كما أقر المرسوم 07-92 عن استحداث الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لغير الأجرااء.

2 -مقابلة مع السيد: بوحفص بوغنيه نائب رئيس قسم الموارد البشرية، بمقر مكتبه، يوم 2023/03/26، على الساعة 10.33.

أساس تنظيم السلطة هرمي في الصندوق وهي بالترتيب التالي¹:

1. المدير .

2. المدراء الفرعيون .

3. رؤساء الأقسام .

4. رؤساء المصالح .

5. رؤساء الفروع .

6. الموظفون .

ثانيا مهام صندوق وكالة غرداية: أن سياسة الضمان الاجتماعي سياسة وطنية وجميع صناديق التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تشترك في تنفيذ المهام الموكلة إليها من طرف المديرية العامة بالجزائر العاصمة²، حيث يضطلع الصندوق بالمهام التالية:

-تسيير أداءات المؤمنين إجتماعيا وذوي الحقوق، (تأمين المرض، الامومة، العجز، حوادث العمل، الأمراض المزمنة، المعوزين).

-تحصيل الإشتراكات.

-الرقابة والمنازعات المتعلقة بتحصيل الإشتراكات لمواجهة تمويل الأداءات.

-منح رقم تسجيل وطني خاص بالمؤمنين وأرباب العمل.

-المساهمة في ترقية السياسة الرامية للوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية.

-تسيير صندوق المساعدة والنجدة.

-إجراءات الرقابة الطبية لفائدة المستفيدين.

1 -مقابلة مع السيد: بوحفص بوغنية.

2 - مقابلة مع السيد: بوحفص بوغنية.

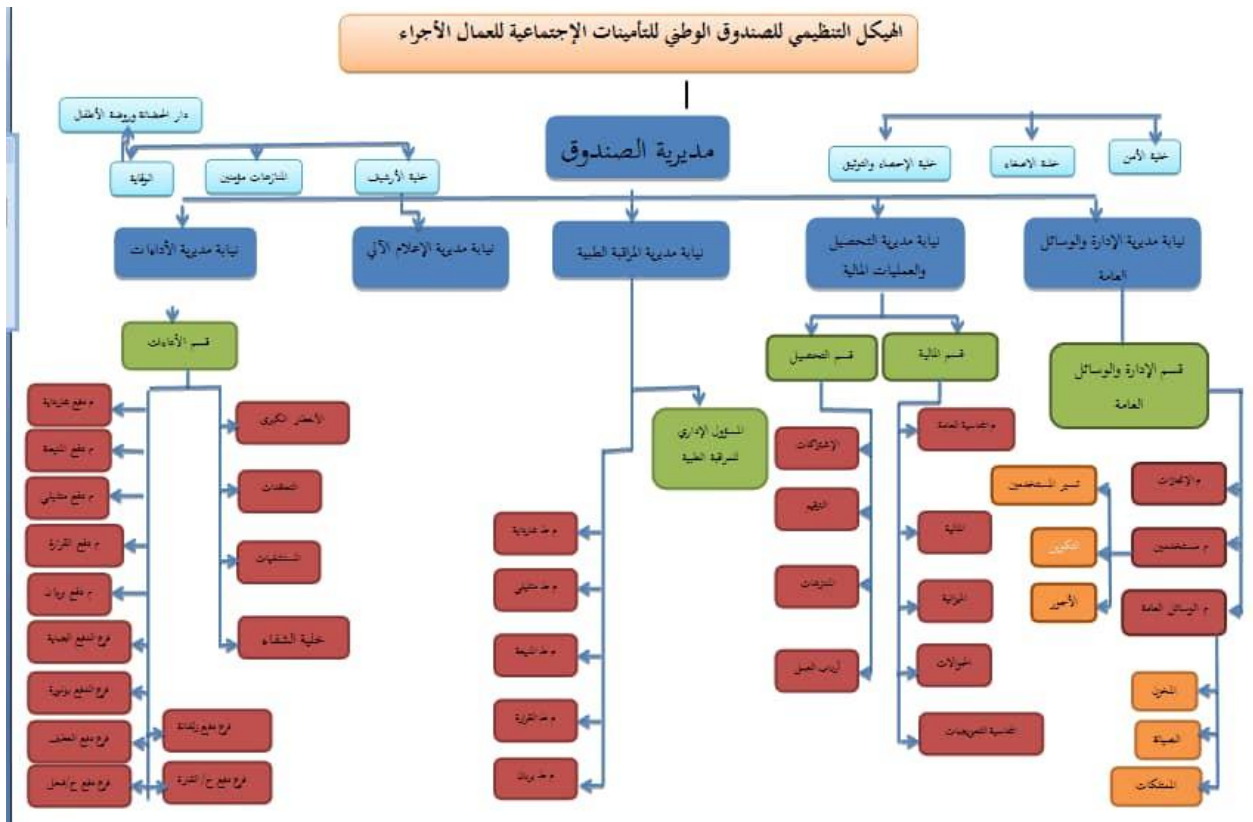
- إبرام الإتفاقيات مع مقدمي العلاج (أطباء متعاقدون، مستشفيات وصيدليات).

- تسيير الأداءات المتعلقة بالأشخاص المستفيدين من الإتفاقيات الثنائية للضمان الاجتماعي.

- القيام بالنشاطات الرامية إلى تمكين العمال وذوي الحقوق من الأداءات الجماعية على شكل إنجازات ذات طابع صحي واجتماعي.

- إعلام المستفيدين وأصحاب العمل بحقوقهم والتزاماتهم.

ثالثا الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء غرداية.



شكل 06: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

المصدر: بناء على المقابلة مع السيد: حسان سبيع رئيس قسم الموارد البشرية بمقر مكتبه بالوكالة،

يوم 2023/03/29، الساعة 09.45.

المطلب الثاني: الخدمات الرقمية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء

غرداية.

إن قطاع الضمان الاجتماعي وخاصة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعي للعمال الاجراء قد عرف العديد من الإصلاحات طالت مستوى الهيكل التنظيمي والخدمات وباعتبار صندوق غرداية وكالة ولائية تابعة للصندوق فهي تعتمد على نموذج الإدارة الرقمية في تقديم الخدمات وتتمثل في البطاقة الإلكترونية الشفاء وتطبيق الهناء

الفرع الأول: بطاقة الشفاء.

تعرف بطاقة الشفاء بانها بطاقة تركز على تقنيات حديثة مخزنة في صفحة إلكترونية تصل صلاحيتها إلى خمس سنوات، وتحوي قدرة تخزين تصل إلى 32 ميغا أوكتي. وقد تم تنظيم بطاقة الشفاء بالمرسوم 10-116 المؤرخ في 18 أبريل 2010 والذي يحدد مضمون بطاقة الشفاء للمؤمن له إجتماعيا، ففي نص المادة 02 جاء ما يلي: "تسمى البطاقة الإلكترونية للمؤمن له إجتماعيا بطاقة الشفاء، ويتم اعدادها طبقا للمقاييس التقنية المعمول بها في هذا المجال. تتضمن بطاقة الشفاء على المستند معلومات شخصية تتعلق بالمؤمن له إجتماعيا أو صاحب البطاقة وتركيبية إلكترونية « دارة مصغرة »¹.

ونصت المادة 03 من ذات المرسوم على أن البطاقة يمكن أن تكون عائلية أو فردية وذلك حسب الحالة المهنية والعائلية، ونصت المواد من 06 إلى 09 على محتويات والمعطيات التي تحملها بطاقة الشفاء، اما نص المادة 11 فخصص لمعطيات الهيئة التي ينتسب إليها المؤمن له إجتماعيا، ونص المادة 12 فكان

¹ -المرسوم التنفيذي 10-116 المؤرخ في 03 جمادى الأولى 1431 الموافق لـ 18 أبريل 2010، يحدد مضمون البطاقة الإلكترونية للمؤمن له إجتماعيا والمفاتيح الإلكترونية وشروط تسليمها واستعمالها وتجديدها، الجزائر: الجريدة الرسمية عدد 26، 21 أبريل 2010، ص 12.

حول مجموع المعطيات الإدارية كالعنوان والإسم وجنس المؤمن، في حين جاء نص المادة 13 لنوع البيانات الصحية التي تخص المؤمن له إجتماعيا¹.

لقد بدأ العمل ببطاقة الشفاء في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء غرداية يوم 11 ماي 2009، حيث شمل التعويض بالبطاقة أولا ذوي الأمراض المزمنة والمتقاعدين، ثم شمل التعامل بالبطاقة لكافة الفئات المعنية من الاجراء في ديسمبر 2009: وفي نفس السنة بدا العمل بنظام التعاقد مع الصيادلة والأطباء، وفي سنة 2020 شمل التعاقد مع النقل والعيادات الخاصة وعيادات الولادة²، ومن الخدمات التي تقدمها بطاقة الشفاء ما يلي:

-تبسيط إجراءات التعويض لأداءات الضمان الاجتماعي.

-تنظيم عملية التعويضات.

-تسهيل عملية سحب الأدوية خاصة لذوي الامراض المزمنة والشيخوخة.

-مراقبة حركة سير الادوية ومحاربة الغش والتحايل.

-مراقبة استهلاك المواد الصيدلانية.

-إعداد فواتير الدواء من قبل الصيدلي لترسل الى الهيئة بصورة آلية.

الفرع الثاني: فضاء الهناء.

يعتبر تطبيق الهناء أحد أهم المراحل التي عرفها التحول الرقمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء غرداية، وقد جاء مواكبة للتطورات التكنولوجية وعصرنة للخدمات العمومية، وقد عمل على تسهيل أعمال الصندوق خاصة في فترة الجائحة، ويتوفر التطبيق على نسختين، نسخة الإنترنت على الرابط: <https://elhanaa.cnas.dz/>، ونسخة على الهاتف تحمل من تطبيق الاندرويد ويحتوي التطبيق

¹ - نفس المرجع، ص ص13-14.

² - <https://cnas.dz/%d8%a7%d9%84%d8%b4%d9%81%d8%a7%d8%a1>

على عديد الخدمات الرقمية التي تتم عن بعد، فلا يحتاج المؤمن له زيارة الوكالة كلما أراد واحدة من هذه الخدمات¹:

- تحميل شهادة الإنتساب ومطابقتها.
 - إيداع العطل المرضية عن بعد.
 - طلب بطاقة الشفاء عن بعد.
 - إيداع العنوان ومركز دفع الإنتساب.
 - تعويض المنتجات الصيدلانية.
 - نسخ بيان التعويضات اليومية الخاصة بتأمين المرض والأمومة.
 - نسخ شهادات الأحقية في الأداءات الخاصة بالمؤمن لهم إجتماعيا وذو حقوقهم.
 - قائمة للأطباء المتعاقدين مع الصندوق.
 - إيداع العرائض.
 - الإطلاع على الدليل الهاتفي الخاص بخلايا الإصغاء والإتصال وطنيا.
- كما تم تحديث خدمات جديدة لفائدة المؤمن لهم وتتضمن:
- إيداع ملف حوادث العمل.
 - تعريف الامومة.
 - إضافة المواليذ الجدد.

كما تم استحداث خدمات التصريح عن بعد داخل الصندوق وذلك عبر البوابة الإلكترونية:
<https://teledeclaration.cnas.dz/>، حيث تسمح هذه الخاصية لأرباب العمل والاجراء ب²:

¹ - <https://teledeclaration.cnas.dz/>

² - <https://teledeclaration.cnas.dz/>

-التصريح باشتراكات العمال الأجراء.

-تسجيل طلبات الإنتساب للعمل.

-تسجيل طلبات بطاقة الشفاء.

-إيداع التصريحات الفصلية والسنوية.

-تسديد الإشتراكات الفصلية عن طريق الدفع الإلكتروني.

-استخراج شهادة تحيين أداء الإشتراكات.

-استخراج شهادة الإنتساب للأجراء.

-الإطلاع على التصريحات الفصلية والسنوية.

-الإطلاع على القائمة الإسمية للأجراء.

كما يحوي الصندوق على منصة رقمية على موقع الوكالة بها 24 تطبيق* تخص كل فئات المؤمن لهم إجتماعيا، وبطاقة الشفاء، الهناء، وتحوي أيضا قاعدة بيانات خاصة بالمستفيدين من المشاريع أو السكنات تعمل التطبيقات من خلال رقم سري خاص بالمسؤول المخول بالإطلاع على هذه المعلومات دون سواه*.

المطلب الثالث: أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات

الإجتماعية للعمال الاجراء غرداية -دراسة ميدانية-.

وقد اعتمد الباحث في الدراسة الميدانية على المقابلة المغلقة أو الموجهة حيث يتم طرح سؤال محدد ويقوم المبحوث بالرد مع تدوين أو تسجيل ما دار خلال المقابلة، وقد اعتمد الباحث على ثلاثة محاور تتعلق

*-انظر الملحق رقم 01.

بموضوع الخدمات الرقمية، الأداء التنظيمي للصندوق من منطلق الكفاءات البشرية والتكوين والخدمة المجتمعية.

وتمت المقابلة مع عينة من القيادة في الصندوق وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الرقم	الصفة	المستوى الدراسي
01	مدير الوكالة	مستوى جامعي
02	مسؤول خلية الإتصال والإصغاء	مستوى جامعي
03	رئيس قسم الموارد البشرية	مستوى جامعي
04	المدير الفرعي للإعلام الآلي	مستوى جامعي
05	رئيس مصلحة الموارد البشرية	مستوى جامعي

ولمعرفة دور التحول الرقمي على الأداء التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء غرداية سنقسم الدراسة الميدانية لمحورين التحول الرقمي للصندوق وذلك من خلال التطرق لأهداف التحول والتقنيات الرقمية ومستوى الخدمات في الفرع الأول أما الفرع الثاني فيتعلق بالأداء التنظيمي للصندوق وسيتم التطرق للموارد البشرية، التغيير التنظيمي والخدمة الاجتماعية.

الفرع الأول: التحول الرقمي في الصندوق.

1_ أهداف التحول الرقمي بالنسبة للصندوق:

-إن الهدف الذي يسعى إليه الصندوق من خلال التحول الرقمي هو إلغاء الصيغة الورقية وكما أشار مسؤول الإعلام الآلي ورقة مقابل ورقة.

-تقريب الإدارة من المواطن.

-تمكين المؤمن له إجتماعيا من الإطلاع على كامل حقوقه وتتبعها.

-مسايرة التطورات العالمية للأنظمة المعلوماتية.

-والهدف العام هو تحقيق البرنامج الوزاري حول مشروع الإدارة الإلكترونية.

2_واقع التحول الرقمي لصندوق التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء غرداية.

تعتبر التقنيات الرقمية والبنية التحتية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال أحد أهم مظاهر التحول الرقمي والصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بجميع أقسامه وجميع الوحدات الإدارية به
مجهزة بحاسوب آلي وطابعة، كما يحوز الصندوق على مساحات ضوئية يعمل من خلالها على تحويل البيانات نحو صيغة رقمية لسهولة تخزينها والوصول إليها¹، وتعتبر المديرية الفرعية للإعلام الآلي والمعلوماتية الأداة المسيرة للصندوق حيث تقوم بمعالجة البيانات وحمايتها كما تعمل على تطوير البرامج الرقمية والسهر على حماية المقتنيات وذلك تحت إشراف مهندسين مختصين، تعتمد المؤسسة على اقتناء أحدث التقنيات في مجال الحاسوب (Cisco و webex) وهي أحد أهم الأنظمة المعلوماتية المتطورة والرائدة في مجال التحول الرقمي وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، كما تعمل المؤسسة بكابل fibre عالي التدفق يسمح باستمرار تقديم الخدمات²، كما أن الصندوق يحرص على استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال ودمجها مع النشاطات الداخلية مثل: video conference والذي يسمح لأعضاء المؤسسة القيام بالإجتماعات الافتراضية أو عن بعد وذلك تقليلا لمشقة السفر، كما لاحظ الطالب خلال تواجده بالمؤسسة مدى التنظيم المحكم داخل الصندوق وأن كافة التعاملات تتم باستخدام الحاسوب، كذلك تم الإطلاع على المقتنيات التقنية للمؤسسة كخزانة البيانات ونوعية أجهزة الحاسوب والناسخات حيث يركز الصندوق على اقتناء أحدث التقنيات في المجال الرقمي، كما أن المؤسسة قامت باقتناء خادم جديد ومتطور ذو قدرة عالية في تحليل وتخزين المعلومات³.

1 - مقابلة مع السيد: دحينة حسين، المدير الفرعي للأنظمة الإعلامية، يوم 2023/03/22 بمقر مكتبه بالوكالة، على الساعة 09.30.

2 - مقابلة مع السيد: دحينة حسين، المدير الفرعي للأنظمة الإعلامية، يوم 2023/03/22 بمقر مكتبه بالوكالة، على الساعة 09.30.

3 - مقابلة مع السيد: دحينة حسين، المدير الفرعي للأنظمة الإعلامية، يوم 2023/03/27 بمقر مكتبه بالوكالة، على الساعة 09.30.

تعتبر مسألة حفظ البيانات الشخصية وأمن المعلومات من أهم التحديات التي تواجه أية مؤسسة و باعتبار الصندوق وصل إلى مرحلة أصبحت فيها جميع البيانات رقمية، فإن المؤسسة تحرص على حماية بياناتها من خلال برنامجي حماية: software والمؤسسة ليس لها التزام بنوع واحد من برامج الحماية فسياسة المؤسسة تقوم بشراء النسخة الأكثر قوة في التصدي للإختراقات، إضافة إلى ذلك فالمؤسسة تحتوي برنامج لحماية البيانات hardware يعمل على مدار الساعة، كما تعمل سياسة الصندوق على تغيير كلمة السر لجميع الحواسيب والعمال في فترات دورية لا تتعدى الشهرين، كما أن جميع برامج الحماية والتطبيقات تم تطويرها من قبل خبراء جزائريين¹.

إن التحول الرقمي قد أوجد فرصة للمؤسسات العمومية وسائل إتصال تستطيع من خلالها التواصل داخل المؤسسة من خلال أنظمة البريد الإلكتروني والمسينجر والوصول إلى أكبر عدد من الجمهور وبممتلك الصندوق موقع فايسبوك تحمل فيه جميع نشاطات الصندوق كما يتم من خلاله الترويج لخدماته الرقمية من خلال مقاطع فيديو، كما ويتم من خلال الصفحة الإجابة في حدود ما تسمح به المصلحة على استفسارات وانشغالات المواطنين، كما يحوز الصندوق على موقع إلكتروني² cnasghardaia@gmail.com، كما أن تطبيق business intrllegence يساهم في توفير البيانات والمعلومات الكافية من أجل إتخاذ القرارات المناسبة في الصندوق³

3_الخدمات الرقمية للصندوق وتغيير نموذج التكلفة والقيمة.

إن التحول الرقمي يعمل على تغيير نماذج الاعمال بإضافة قيمة غير القيمة المادية للخدمات لذلك يسعى الصندوق إلى عصرنة المؤسسة من خلال الخدمات الرقمية التي يوفرها وهي عبارة عن منصات رقمية تعمل على مدار الأسبوع دون انقطاع ، فمن خلال منصة الهناء ، فقد أصبحت جميع الخدمات تتم عن بعد، ليس

¹ - مقابلة مع السيد: دحينة حسين، المدير الفرعي للأنظمة الإعلامية ، يوم 2023/03/22 بمقر مكتبه بالوكالة، على الساعة 09.30.

² -مقابلة مع السيد قطاي كمال، مسؤول خلية الأصغاء والإتصال، يوم 2023/03/21 بمقر مكتبه، على الساعة 12.30.

³ -مقابلة مع السيد: ذهب عز الدين، مدير وكالة غرداية بمقر مكتبه، يوم 2023/04/09، على الساعة 10.30.



تاريخ مجيد وعهد جديد

وزارة العمل والتشغيل والضمان الإجتماعي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء



2/ التصريح بالأجراء:

يتعين على صاحب العمل القيام بالتصريح بأي شخص مهما كانت جنسيته، سواء كان يمارس نشاطا مأجورا أو شبه مأجور، أيًا كان مبلغ أو طبيعة أجره وشكل وطبيعة ومدة سريان عقده أو علاقة عمله، بدوام كامل، أو جزئي، أو ظرفي وذلك في غضون العشرة (10) أيام التي تلي تاريخ التشغيل.

تكوين الملف:

- طلب انتساب المؤمن له اجتماعيا (عبر الإنترنت من خلال بوابة التصريح عن بعد).
- بطاقة عائلية للمؤمن له اجتماعيا إذا كان متزوجاً.
- رخصة العمل بالنسبة للأجراء من جنسيات أجنبية.



التصريح بالأجير الأجنبي :

إضافة للإجراءات المتبعة للتصريح بالعمال الأجراء، يتعين على أي رب عمل يُشغل عاملا أجنبياً يمارس نشاطا مأجورا بالجزائر، أن يكون متحصلا على رخصة للعمل أو ترخيص بالعمل المؤقت، صادرة عن المصالح المؤهلة للسلطات المكلفة بالعمل. وتستثنى الحالات التي يكون فيها العامل من دولة أجنبية سبق لها أن أبرمت اتفاقية أو معاهدة مع الجزائر تتضمن إجراءات خاصة.

الإعفاء من التكاليف للعمال الأجراء الأجانب:

يتم إعفاء أجور العمال المستخدمين لدى الشركات البترولية الأجنبية الذين يقومون بنشاطات التنقيب، التكرير والتحويل، من اشتراكات الضمان الاجتماعي، في حال استمرار انتساب هؤلاء العمال لهيئات الحماية الاجتماعية الأجنبية المنخرطين بها قبل قدومهم للجزائر.

التصريح بالخبراء والمستشارين:

يعتبر المستشارون والخبراء الذين يعملون وفق دوام جزئي أو كامل مقابل أجر لدى أصحاب العمل بمثابة أجراء، ويتعين عليهم الانتساب إجبارياً لنظام الضمان الاجتماعي.

طلب الترقيم والانتساب:

- يودع رب العمل طلب الترقيم والانتساب عبر بوابة التصريح عن بُعد مرفقا بالوثائق التالية:
- شهادة عائلية إذا كان المؤمن له (ا) اجتماعياً متزوجاً (ة).
- بطاقة ذوي الاحتياجات الخاصة إذا كان المؤمن له اجتماعياً يعاني من إعاقة.
- صورة على خلفية بيضاء لاستصدار بطاقة الشفاء.

www.cnas.dz
f t in /CNAS_DG

3010



فقط للأجراء بل حتى لأصحاب وارباب العمل، وقد وفر التطبيق طوابير الإنتظار وخفف من الإزدحام داخل الوكالة، فالمنصة تسمح للمنتسبين إلى المؤسسة بمتابعة كل ما يخصهم سواء بكيفية إيداع ملفات العطل والمرض أو نسب التعويضات، طلب بطاقة الشفاء، وهو الذي لم يكن متاحا من قبل، منصة التصريح عن بعد، وهي منصة خاصة بأرباب العمل تحوي مجموعة من الخدمات الرقمية (12 خدمة) مثل التصريح بالعمال، التصريح بالإشتراكات وتسديدها وجدولة الديون.

إن التطرق للخدمات الرقمية للصندوق يوضح مدى حرص الدولة على عصرنه مؤسساتها العمومية من خلال تقريب الخدمة للمواطن تكون ذات جودة. وإضافة للقيمة التي توفرها خدمات الصندوق فهناك قيمة معنوية أخرى أضافتها الخدمات الرقمية مثل:

– توفير الوقت والجهد.

– إنقاص التعاملات الورقية.

-الحد من البيروقراطية وتعزيز الشفافية.

أما فيما يخص البطاقة الإلكترونية الشفاء من أهم الخدمات الرقمية التي يقدمها الصندوق فهي تتعدى كونها مجرد بطاقة لسحب الأدوية فمن خلالها يتاح للصندوق مراقبة حركة سير الأدوية والكشف عن الإنحرافات في سوء استغلال الوصفات الطبية وتتبع أثر الإنحراف وحتى الكشف عن الأشخاص المعنيين بذلك فهي أداة قوية لمكافحة الفساد والحد من انتشاره¹، كما أن خاصية التوقيع الإلكتروني للشفاء ساهمت في إنقاص التعاملات الورقية ذلك أن الإعلان عن سحب الأدوية أصبح من خلال فاتورة إلكترونية ترسل إلى الوكالة من قبل الصيدلي فلا تحتاج تنقل المريض.

إن جميع خدمات الصندوق أصبحت رقمية وقد وفر تطبيق الهناء الخدمة عن بعد لجميع خدمات الصندوق لفائدة الاجراء وذوي الحقوق، وكذلك جل التعاملات مع المؤسسات العمومية والخاصة أصبحت رقمية، لكن يبقى الإشكال مع الإدارات العمومية والتي لازالت تفرض التعاملات الورقية، وعليه يمكن القول بأن الصندوق حقق 90% من شروط الإدارة الإلكترونية². لقد عمل التحول الرقمي(الرقمنة) في زيادة المتعاملين وهو من بين الأهداف التي يسعى إليها صندوق وكالة غرداية³

4_ عوائق التحول الرقمي للصندوق:

إن التحول الرقمي أصبح ضرورة في وقت وعصر الثورة الرقمية وقد ساهمت تكنولوجيا الإعلام والاتصال في زيادة حاجة الصندوق إلى العصرية والتجديد ومن أن أكبر التحديات التي تواجه الصندوق هي من البيئة الخارجية ويتعلق الامر بالمواطن، وبعض الهيئات العمومية، لذلك فإن اشراك المواطن في عملية

¹ -مقابلة مع السيد: بوغنيه بوحفص، رئيس مصلحة المستخدمين والتكوين بمقر مكتبه، يوم 2032/03/27، على الساعة 11.00.

² -مقابلة مع السيد: ذهب عز الدين، مدير وكالة غرداية بمقر مكتبه، يوم 2023/04/09، على الساعة 10.30.

-- مقابلة مع السيد: ذهب عز الدين، مدير وكالة غرداية بمقر مكتبه، يوم 2023/04/09، على الساعة 10.30³

التحول من خلال التأكيد على فوائد الرقمنة والتخلي عن ذهنية الطوابير، سيسهل من دون شك في مهمة الموظفين وتحقيق أهداف الصندوق¹.

المحور الثاني: الأداء التنظيمي للصندوق.

1_الأداء المالي: إن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء غرداية مؤسسة عمومية تسعى لتقديم خدمات لفائدة المواطن دون تمييز ودون انقطاع، وغايتها ليست الربحية فجميع موارد الصندوق تأتي من الإشتراكات وقد وفر الصندوق العديد من التسهيلات فيما يخص تحصيل الأموال منها منصة الدفع الإلكتروني، الدفع من قبل الغير وجدولة الديون وذلك من أجل موازنة الأداء المالي للصندوق.

لقد ساهمت الرقمنة في التخلص من أعباء المعاملات الورقية والاستعمال الكثير لحبر الطابعات، كما وأن جل المراسلات داخل الصندوق تتم من خلال الهاتف أو عن طريق الإنترنت، بالإضافة إلى أن تكنولوجيا الإتصال منحت العديد من الإمتيازات منها عدم التنقل، تقليص الأرشيف وتحويله إلى صيغة رقمية ساهم في تقليص على الأوراق وسرعة الوصول إلى الوثيقة وطنيا وكل هذه الإجراءات عملت على تقليص الإنفاق وترشيد نفقات الصندوق².

2_الموارد البشرية:

لقد اهتمت الكثير من الدراسات الإنسانية والسلوكية على دور الموارد البشرية داخل المؤسسات واعتبرته مورد أساسي حتى تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها، والتحول الرقمي يركز على هذا المورد وذلك سواء في طرق التوظيف أو التدريب والتعرف على اهتمام الصندوق بموارده البشرية يوضح مدى حرصه في تدريب العمال وطوير ثقافتهم المعرفية، فالتوظيف في الصندوق على أساس الشهادة وذلك لاختيار الموارد المناسبة والمؤهلة، أما عن التدريب فالعمال يتلقون دورات تكوينية كلما اقتضت الضرورة سواء بطلب من

1- مقابلة مع السيد: ذهب عز الدين، مدير وكالة غرداية بمقر مكتبه، يوم 2023/04/09، على الساعة 10.30.

2- مقابلة مع السيد: دخيسة حسين المدير الفرعي للأنظمة الإعلامية بمقر مكتبه، يوم 2023/03/27، على الساعة 9.30.

الرئيس المباشر أو بتنظيم الصندوق لدورة تكوينية جديدة¹، التدريب في الصندوق بنوعيه: تدريب خارجي أو داخلي حيث يتوفر الصندوق على قاعة مخصصة للتكوين، ويمتلك الصندوق على عمالة مؤهلة وكفؤة ساهمت في ترسيخ ثقافة التحول داخل الصندوق وتتمثل في خبير معلومات دوره التكفل بالأعمال الرقمية للوكالة، تطوير برامج الحماية وتدريب العمال على استخدام التقنيات الحديثة²، إضافة على ذلك الصندوق يقوم بتكوين مستمر للعمال فيما يخص التقنيات الرقمية والتعامل بها، كما أن جميع البيانات التي تخص العمال رقمية، تعمل سياسة الصندوق بالبصمة وذلك من أجل تسجيل دخول وخروج العمال، كما تحوز مديرية الموارد البشرية على برنامج رقمي يتم فيه تسجيل جميع نشاطات العمال: أداء الخدمة، الغيابات، المردودية حيث يسمح البرنامج بتسهيل عملية دفع الإستحقاقات ومعرفة الأداء الوظيفي للموارد البشرية ومن خلال التقرير يمكن معرفة مكان القوة وتثمينها ونقاط الضعف وتصحيحها³.

إن أحد أهم الصعوبات التي تواجه عملية قياس الأداء هي قياس الأداء البشري فهو غير مرتبط بمعلومات ومحددات كمية يمكن التعامل معها رياضيا واستنتاج الفارق، فتحكم العوامل النفسية والفيسيولوجية له أثر كبير في تحديد دوافع الأداء مثل: الأجر، التحفيز، المسؤولية والرقابة، إن التحول الرقمي للصندوق يظهر مدى الإعتماد الكبير على الحاسوب في إنجاز الأعمال مما يوفر الوقت والجهد على العامل، فقد أصبحت الخدمات التي يقدمها الصندوق تتم في وقت وجيز مما يسمح بمعالجة أكثر لطلبات المواطنين وعليه فإن الأداء البشري للصندوق مرتبط بالوقت وكم المعاملات التي يقوم بها الموظف⁴، والجدير بالذكر أن الصندوق يعمل على التحفيز المعنوي لموظفيه فعلى سبيل المثال قامت وكالة غرداية بتكريم أحد موظفيها من خلال القناة الوطنية وذلك في تقرير خاص يوم 01 مارس 2023، إن التحول الرقمي يعمل على دفع

1- مقابلة مع السيد: سبيع حسان، رئيس قسم الموارد البشرية بمقر مكتبه، يوم 29/03/2023، على الساعة 11.00.

2- مقابلة مع السيد: سبيع حسان، رئيس قسم الموارد البشرية بمقر مكتبه، يوم 27/03/2023

3- مقابلة مع السيد: بوغنيه بوحفص، رئيس مصلحة المستخدمين والتكوين بمقر مكتبه، يوم 27/03/2023، على الساعة 11.00.

4- مقابلة مع السيد: سبيع حسان، رئيس قسم الموارد البشرية بمقر مكتبه، يوم 29/03/2023، على الساعة 11.00.

الموارد البشرية نحو الإبداع والوصول بالمنظمة نحو هدف المنظمة المتعلمة، والموارد البشرية لوكالة غرداية على دراية كافية للتعامل مع الحاسوب والتقنيات الرقمية.

3_الخدمة العامة (الخدمة الاجتماعية):

إضافة للخدمات الرقمية التي يوفرها الصندوق والتي ساهمت في تقليل الوقت والجهد للمواطن فإن الصندوق يقوم بالعديد من النشاطات لخدمة المجتمع مثل تنظيم وإقامة الأبواب المفتوحة واستقبال المواطنين والرد على استفساراتهم والتذكير بالخدمات العصرية التي يقدمها الصندوق، كما يستخدم الصندوق الإذاعة السمعية والبصرية، كذلك يقوم الصندوق بالمشاركة في الأيام الوطنية مثل مشاركته في اليوم الوطني لذوي الإحتياجات الخاصة 2023/03/14، مشاركته في الحملة الوطنية لمكافحة الإدمان ومكافحة المخدرات، القيام بحملات تحسيسية حول سرطان الثدي والوقاية منه، كما تستخدم الوكالة الشبائيك المتنقلة للوصول إلى كافة تراب الولاية.

إن الأداء المتميز للمؤسسات يقتضي وجود أداء مالي متوازن+ أداء بشري كفى+ خدمة مجتمعية والتحول الرقمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء غرداية ساهم في كل مستوى من مستويات الأداء التنظيمي مما يؤكد التأثير الكبير للتحول الرقمي في الأداء التنظيمي للصندوق.

خلاصة الفصل الثاني.

من خلال هذا الفصل الثاني تم في المبحث الأول معالجة موضوع التحول الرقمي للمؤسسات العمومية في الجزائر، حيث تم عرض جهود الدولة في دعم عملية التحول الرقمي والإستفادة من تكنولوجيات الإعلام والاتصال، وهذا ما يظهر في العديد من الخدمات العصرية التي تقدمها مؤسسات الدولة، كذلك برنامج الحكومة الإلكترونية والتي تسعى الجزائر من خلاله الوصول إلى إدارة ذكية، أما عن إداء المؤسسات العمومية فرغم الإصلاحات الكثيرة للقطاع العام تبقى الممارسات التقليدية المهيمنة والعائق امام جهود العصرية وتطوير الأداء المؤسسي.

أما في المبحث الثاني والذي تخص الدراسة الميدانية أين تم التعرض للتحول الرقمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء غرداية والذي يظهر مدى توفر الصندوق على بنية تحتية ملائمة للتحول، ومختلف الخدمات الرقمية التي تبين سياسة الصندوق لمواكبة التطورات وعصرية المؤسسة.

الخاتمة

لقد قامت الجزائر بتبني خيار التحول الرقمي من خلال عملية الرقمنة، والتي غيرت من مفهوم تقديم الخدمات العمومية ومفهوم المنظمة التقليدية، حيث عملت الرقمنة على تسهيل تقديم الخدمة سواء من ناحية الوقت أو الجهد كما مثلت الحل الأمثل للقضاء على الأمراض الإدارية كالبيروقراطية والفساد الإداري، وذلك بما توفره شفافية الخدمات وإتاحتها وفق منصات رقمية، ولإزالة مسعى الجزائر في تطبيق مشروع الحكومة الإلكترونية قائما من خلال عصرنه دائمة للقطاع العمومي وإطلاق العديد من الخدمات الرقمية، ويعتبر الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية غداية أحد المؤسسات التي عرفت عملية إصلاح من خلال عصرنه المؤسسة، وتحسين صورتها للمواطن.

نتائج الدراسة

ومن خلال ماتم عرضه في فصلي هذه الدراسة فقد توصل الباحث للنتائج التالية:

- التحول الرقمي ضرورة حتمية للمؤسسات العمومية وذلك لمواصلة القيام بتقديم خدماتها وتحقيق أهدافها.
- للتحول الرقمي أثر واضح في تغيير نماذج التكلفة والقيمة، من خلال ترشيد النفقات وعصرنه الخدمات.
- المواطن محور التحول تسعى المؤسسات العمومية إلى كسب ثقته، وتقريب الإدارة منه.
- الأداء التنظيمي هو صورة المنظمة تعكس الطريقة الصحيحة التي تحقق فيها المنظمة لأهدافها بكفاءة وفعالية.

- التحول الرقمي للمؤسسات العمومية في الجزائر لا يزال يعرف بعض التأخر وبرنامج الحكومة الرقمية يحتاج إلى قيادة حقيقية قادرة على قيادة التغيير.

- مؤسسات الضمان الاجتماعي كمؤسسة عمومية عرفت عصرنه كبيرة للمرافق والخدمات.

ومن خلال الدراسة الميدانية وبتطبيق الملاحظة والمقابلة وعلى ضوء إجابات المبحوثين يمكن الإجابة على إشكالية الدراسة والتي تبحث في دور التحول الرقمي على الأداء التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء غرداية، حيث توصلت الدراسة إلى ما يلي:

–تعرف المؤسسة محل الدراسة تحولا رقميا يظهر من خلال مختلف الخدمات الرقمية والتي تتم عن بعد وكذا البنية التحتية للصندوق.

–هناك علاقة ذات تأثير واضح للتحول الرقمي للمؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال سرعة إنجاز الخدمات وقلة طوابير الإنتظار.

–يؤثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء غرداية، ويظهر هذا التأثير من خلال:

–يساهم التحول في تغيير قيمة الخدمات.

–يساهم التحول الرقمي في ترشيد النفقات وقد ساهمت الخدمات الرقمية الصندوق الصمود في وجه أزمة كورونا والحفاظ على أدائه المادي.

–التحول الرقمي يساهم في رفع أداء وكفاءة العنصر البشري.

– الصندوق يسعى لتقديم الخدمات للمواطنين ويساهم في النظام الاجتماعي للبيئة الخارجية.

الإقتراحات والتوصيات

–زيادة حملات التوعية ومبادرات الأبواب المفتوحة لنشر ثقافة التحول الرقمي والقضاء على الامية الرقمية.

–تطوير هيكل المؤسسة بما يتناسب وعملية التحول الرقمي.

–اشراك وترقية إدارة الموارد البشرية في عملية التحول الرقمي.

–السعي أكثر في مشروع الإدارة الإلكترونية من خلال تقليص أكثر للمعاملات الورقية.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
22	عوائد التحول الرقمي على الحكومة، الفرد والمؤسسة.	01
51	سوق الهاتف الثابت والنقال في الجزائر .	02
52	سوق الإنترنت في الجزائر .	03
60	فئات مؤشر الحكومة الإلكترونية.	04
60	مؤشر الحكومة الإلكترونية في الجزائر بين 2008-2012.	05
61	مؤشر الحكومة الإلكترونية في الجزائر بين 2014-2018.	06
63	مؤشر الحكومة الإلكترونية في الجزائر لسنة 2020.	07
64	مؤشر الحكومة الإلكترونية في الجزائر لسنة 2022.	08

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
19	دور التقنيات الرقمية في تطور مراحل التحول الرقمي.	01
24	تقنيات التحول الرقمي.	02
27	استراتيجيات التحول الرقمي.	03
44	مراقبة الأداء.	04
46	مراحل إعادة تقييم الأداء.	05
76	الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء غرداية.	06

الملاحق

الملحق رقم 01: التطبيقات الرقمية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء غرداية.

SIGAS WEB Système Intégré de Gestion des Assures Sociaux	SIGMA Système Intégré de Gestion des Métiers de l'Assurance Sociale	DASS Gestion des actions sanitaires et sociales	AF Gestion des allocations familiale
SIGCM WEB Système Intégré de Gestion du contrôle médical	TELEDECLARATION Télédéclaration des cotisants	SIREC Système d'Information du recouvrement	SIGMA ERP Progiciel de Gestion Intégré
CHIFA ACC Chifa Accouchement	RENTE rente	ELHANAA portail des assurés	INVALIDITE invalidité
SIGAP Système Intégré de Gestion de l'Appareillage	Exploitation SIGAS Exploitation SIGAS	CHIFA Enrolement CHIFA Enrolement	DIG Direction de l'Inspection Générale
DIG Direction de l'Inspection Générale	IDENTIFICATION Identification Nationale	SIGMA CONTROLE Système Intégré de Gestion des Métiers de l'Assurance Sociale (CONTROLE)	SIGMA CONTENTIEUX Système Intégré de Gestion des Métiers de l'Assurance Sociale (CONTENTIEUX)
SIGAS WEB Virement CCP/BANQUE	chifa flux web chifa-flux-web	EMAIL Zimbra Mail	Ancien EMAIL Keio Mail
ELHANAA ADMIN portail des assurés	GLPI Support et assistance		

وزارة العمل و التشغيل و الضمان الاجتماعي
الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمل الأجرى
: وكالة ولاية غرداية .

مواكبة التكنولوجيا
من أجل خدمة عمومية ناجعة

الفضاء الرقمي الهناء في خدمتكم

عبر الرابط <https://elhanaa.cnas.dz>
بالموقع الإلكتروني للصندوق www.cnas.dz أو تطبيق الأندرويد

يسمح لك "فضاء الهناء" بـ :

- تحميل شهادة الإنتساب ومطابقتها
- إيداع العطل المرضية عن بعد
- طلب بطاقة الشفاء عن بعد
- مركز دفع الانتساب (وكذا العنوان)
- نسبة التكفل
- تعويض المنتجات الصيدلانية
- نسخ بيان التعويضات اليومية الخاصة بالتأمين على المرض والأمومة
- نسخ شهادة الأحقية في الأداء الخاصة بالمؤمن لهم اجتماعيا وذوي حقوقهم
- قائمة الأطباء المتعاقدين مع الصندوق
- إيداع العرائض
- الإطلاع على الدليل الهاتفي الخاص بخلايا الإصغاء والاتصال الموزعة عبر التراب الوطني

نواصيا مهنا:

هذا ويمكنكم الحصول على الرقم السري الخاص بخدماتكم الصماء عن طريق التسجيل عبر الموقع الإلكتروني للصندوق. بعدما ستتلقون رسالة نصية مفعلة عبر هاتفكم الأمامي لتأكيد تسجيلكم بالصماء.

WWW.CNAS.DZ 3010 رقم الإصغاء

طابق الحوضين، بن عكنون - الجزائر
023 38.42.89 / 023 38.42.89
cnasdirectiongenerale@gmail.com

الملحق رقم 03: خدمة التصريح عن بعد.

وزارة العمل و التشغيل و الضمان الاجتماعي
الحدوف الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء
، وكالة ولاية غرداية ،

ENAS

أيها المستخدمون، هذا يهكم
خدمة التصريح عن بعد
teledeclaration
عبر البوابة الإلكترونية
<https://teledeclaration.cnas.dz>

ENAS

عصرنة الصنوف الوطني للتأمينات هرفنا

تسمح لكم بـ

- التصريح باشتراكات العمال الاجراء.
- تسجيل طلبات الانتساب لعمال.
- تسجيل طلبات بطاقة الشفاء لأجراء
- إيداع التصريحات الفصلية و السنوية.
- تسديد الاشتراكات الفصلية عن طريق الدفع الإلكتروني
- استخراج شهادة تحيين أداء الاشتراكات
- استخراج شهادة الانتساب لأجرانكم
- الاطلاع على التصريحات الفصلية و السنوية.
- الاطلاع على القائمة الاسمية لأجرانكم

تواصلوا معنا:

طريقه الدومين، بن عكنون - الجزائر
023 38.49.52 / 023 38.42.89
cnasdirectiongenerale@gmail.com

3010 الرقم الأخضر
WWW.CNAS.DZ

cnasdirectiongenerale

الملحق رقم 04: دليل المقابلة.

جامعة غرداية

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



دليل المقابلة

في إطار إنجاز مذكرة ماستر في العلوم السياسية تخصص تنظيم سياسي وإداري بعنوان: " التحول الرقمي في الجزائر ودوره في تعزيز الأداء التنظيمي للمؤسسة العمومية -دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء غرداية-".

إشراف: د/ بن عطاء الله العلمي.

إعداد الطالب: زبيلح المعتز بالله.

السنة الجامعية

2023-2022

نرجو من سيادتكم التفاعل معنا للإجابة على أسئلة المقابلة وذلك لأغراض البحث.

- 1- هل المؤسسة مجهزة بالوسائل التقنية المناسبة التي تدعم التحول الرقمي؟
- 2- ماهي سياسة المؤسسة في حفظ سرية البيانات وأمن المعلومات؟
- 3- هل المؤسسة على اطلاع بالقوانين والتشريعات الخاصة بعملية التحول الرقمي؟
- 4- إلى أي مدى يمكن القول بأن الصندوق وصل لمستوى الإدارة الإلكترونية؟
- 5- كيف يساهم التحول الرقمي في تغيير قيمة الخدمات التي يقدمها الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء غرداية؟
- 6- هل تتلقى الموارد البشرية التكوين والتدريب الذي يسمح لها التأقلم مع التكنولوجيا؟
- 7- ماهي الوسائل التي تستخدمها الوكالة للتعريف بخدمات الصندوق؟
- 8- كيف يساهم التحول الرقمي في أداء الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء غرداية؟

9- هل للتحول الرقمي أثر على الأداء المالي للصندوق؟

10- ماهي سياسة الصندوق للتغلب على عوائق التحول الرقمي؟

الملحق رقم 05: قائمة المسؤولين الذين تمت مقابلتهم.

-دخينيسة حسين، مسؤول قسم الإعلام الآلي والمعلوماتية، 21 و22 و23/03/2023، على 9.30 صباحا.

-بوغنيه بوحفص، نائب رئيس قسم الموارد البشرية، 27/03

-سبيع حسان، رئيس قسم مصلحة الموارد البشرية، 29/03/2023، على 11.00 صباحا.

-قطاي كمال، مسؤول خلية الإصغاء والإتصال، 21/03/2023 و 21/05/2023، على 12.00.

-ذهب عز الدين، مدير الوكالة، 09/04/2023 على 10.30 صباحا.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية.

1. الكتب

01- بلعيفة امين، سيفر كنزة، الخدمة العمومية الإلكترونية في الجزائر، معطيات الواقع ورهانات

المستقبل، ألمانيا: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والإقتصادية، ط1،
ماي 2021.

02- جيرالد كول، الإدارة في النظرية والتطبيق، تر، حسام الدين خضور، سوريا: دار الفرقد للنشر

والتوزيع، ط1، 2014.

03- الخوري علي محمد، الحكومة الرقمية: مفاهيم وممارسات، مصر: إصدارات المنظمة العربية

للتنمية الإدارية، ط2، 2021.

04- الصيرفي محمد، الإدارة الإستراتيجية، مصر: دار وفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2008.

05- الفروخ فايز عبد الرحمن، التعلم التنظيمي وأثره على تحسين الأداء الوظيفي، الأردن: دار جليس

الزمان للنشر والتوزيع، ط1، 2010.

06- نسيم محمد علي، التوأمان: الكفاءة والفعالية، مصر: دار جوانا للنشر والتوزيع، 2016.

2. القوانين.

01- القانون 88-01 المؤرخ في 22 جمادى الأولى 1408 الموافق لـ 12 يناير 1988، يتضمن

القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، الجزائر: الجريدة الرسمية العدد 02، 13 يناير 1988.

02- القانون 88-02 المؤرخ في 22 جمادى الأولى 1408 الموافق لـ 12

يناير 1988، يتعلق بالتخطيط، الجزائر: الجريدة الرسمية، العدد: 02، 13 يناير 1988.

- 03- الأمر 01-04 المؤرخ في 01 جمادى الثانية 1422 الموافق 20 لـ غشت 2001، يتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها وخصصتها، الجزائر: الجريدة الرسمية العدد: 47، 22 غشت 2001.
- 04- القانون 04-15 المؤرخ في 10 نوفمبر 2004، يعدل ويتم الامر رقم 66-156 المؤرخ في 8 يونيو 1966، والمتضمن قانون العقوبات، الجزائر: الجريدة الرسمية العدد: 71، 10 نوفمبر 2004.
- 05- المرسوم التنفيذي 07-162 المؤرخ في: 13 جمادى الأولى 1428 الموافق لـ 3 مايو 2007 يعدل ويتم المرسوم التنفيذي 01-123 المؤرخ في 9 مايو 2001 المتعلق بنظام الاستقلال المطبق على كل نوع من أنواع الشبكات الكهربائية وعلى مختلف خدمات المواصلات السلكية واللاسلكية، الجزائر: الجريدة الرسمية العدد: 7، 17 يونيو 2007.
- 06- لقانون 09-04: المؤرخ في: 14 شعبان 1430 الموافق لـ 5 غشت 2009، يتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحتها، الجزائر: الجريدة الرسمية العدد: 47، 16 غشت 2009.
- 07- المرسوم التنفيذي 10-116 المؤرخ في 03 جمادى الأولى 1431 الموافق لـ 18 أبريل 2010، يحدد مضمون البطاقة الإلكترونية للمؤمن له إجتماعيا والمفاتيح الإلكترونية وشروط تسليمها واستعمالها وتجديدها، الجزائر: الجريدة الرسمية عدد 26، 21 أبريل 2010.
- 08- القانون 15-04 المؤرخ في: 11 ربيع الثاني 1436 الموافق لـ 1 فبراير 2015، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين، الجزائر: الجريدة الرسمية العدد: 06، فبراير 2015.
- 09- القانون 18-04 المؤرخ في: 24 شعبان 1439 الموافق لـ 10 ماي 2018، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات الإلكترونية، الجزائر: الجريدة الرسمية العدد: 27، 13 مايو 2018.

10- القانون 05-18 المؤرخ في: 24 شعبان 1439 الموافق ل 10 ماي 2018، يتعلق بالتجارة

الإلكترونية، الجزائر: الجريدة الرسمية العدد:28، 16 ماي 2018.

11- القانون 07-18 المؤرخ في: 25 رمضان 1439 الموافق ل 10 يونيو 2018، يتعلق بحماية

الأشخاص الطبيعيين مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي، الجزائر: الجريدة الرسمية العدد:10، 34 يونيو 2018.

12- المرسوم التنفيذي 20-363 المؤرخ في: 19 ربيع الثاني 1442 الموافق ل 5 ديسمبر 2020، يحدد

صلاحيات وزير الرقمنة والإحصائيات، الجزائر: الجريدة الرسمية العدد:74، 8 ديسمبر 2020.

13- المرسوم ال تنفيذي 20-364 المؤرخ في: 19 ربيع الثاني 1442 الموافق ل 5 ديسمبر

2020، يتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الرقمنة والإحصائيات، الجزائر: الجريدة الرسمية العدد:74، 08
ديسمبر 2020.

3. الرسائل الجامعية.

01- أبو عليم طالب محمد، أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في

عمان، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الأردن: جامعة الشرق الأوسط، 2014.

02- بوراس منيرة، التحول نحو الحكومة الإلكترونية في الجزائر بين واقع التطبيق والرغبة في

التطوير، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، تخصص: تنظيم سياسي وإداري، الجزائر: جامعة الحاج
لخضر باتنة، 2019-2020.

03- بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وأفاق، أطروحة دكتوراه علوم

في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال والتسويق، الجزائر: جامعة الجزائر 3، 2015_2016.

04- بومجان عادل، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة

مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر، 2014-2015.

05- تبيدي محمد حنفي محمد نور، أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، السودان: جامعة الخرطوم، فبراير 2010.

06- جوجي خديجة، أثر تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية على قطاع الخدمات في بلدي ورقلة وغرداية خلال الثلث الأول من سنة 2019، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تخصص: الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2019-2020.

07- شيلي إهام، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي -دراسة ميدانية لبعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية: عنابة، سكيكدة، بجاية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، الجزائر: جامعة سطيف، 2019-2020.

08- عشبة عبد العزيز سلمى، دور الإدارة الإلكترونية في تميز أداء الإدارة العامة في الجزائر -دراسة ميدانية بجامعة ب اتنة 1 أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية تخصص: إدارة الموارد البشرية والتنمية الإدارية، الجزائر: جامعة الحاج لخضر، 2018-2019.

09- غطاس محمد الصادق، تقييم متطلبات وأهداف الحكومة الإلكترونية من وجهة نظر مستخدمي الإدارات العمومية-دراسة ميدانية لبلديات ودوائر ولاية ورقلة-، أطروحة دكتوراه في: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تخصص: إدارة وتسيير المنظمات، الجزائر: جامعة غرداية، 2019-2020.

10- غوتي محمد، أثر ممارسة إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي -دراسة حالة شركات الاتصال الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: الطرق الكمية للتسيير، الجزائر: جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2017-2018.

- 11- مناهل أحمد يوسف أحمد، أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية بالتطبيق على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال، السودان: جامعة السودان، 2015.
- 12- هدار رانية، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في: العلوم السياسية، تخصص: الإدارة العامة والتنمية المحلية، الجزائر: جامعة الحاج لخضر، 2017-2018.
- 13- ومان محمد توفيق، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية دراسة في الأبعاد السوسيو-تقنية -حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة-، أطروحة دكتوراه في: علم الاجتماع، تخصص: تنمية الموارد البشرية، الجزائر: جامعة محمد خيضر، 2015-2016.
- 14- عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير في: العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص: الديمقراطية والرشادة، الجزائر: جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010.
- 15- اوليدي محمد، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة-دراسة حالة لعينة من المؤسسات بولاية ورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير، الجزائر: جامعة غرداية، 2019-2020.
- 16- تباني شيماء وآخرون، التحول الرقمي للمؤسسات الخدمية-دراسة ميدانية بمديرية بريد الجزائر قالمة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات نتخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبية، الجزائر: جامعة 8ماي1945قالمة، 2021-2022.
- 17- فرحات فاطمة الزهراء، دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة -دراسة تحليلية لصفحة فيسبوك لمديرية الصحة والسكان لولاية أم البواقي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في

علوم الإتصال، تخصص: إتصال وعلاقات عامة، الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي
2020_2019.

18- قروي فاطمة الزهراء، دور التفكير الإستراتيجي في تحسين الأداء المنظمي -دراسة مقارنة بين
منظمتي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي والمنظمة العمومية للمياه غرداية-، مذكرة مقدمة لنيل
شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، تخصص: إدارة الاعمال الإستراتيجية، الجزائر: جامعة
غرداية، 2015-2016.

19- مداح يوسف، ضريفي نادية، فئات المؤسسات العمومية، مذكرة ماستر في
القانون، تخصص: قانون اداري، الجزائر: جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016.

3. المقالات.

01- اوكيل محمد سعيد، العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والتطور الاقتصادي في البلدان النامية
والعربية، مجلة علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة، الجزائر: جامعة الجزائر، مج:07، ع: 10، 2003.

02- أ إدريس حمد كاظم، جبر ورود قاسم، تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها على الأداء
الإستراتيجي للمصرف-دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري المصارف الخاصة لمحافظة كربلاء-
المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق: جامعة كربلاء، مج:16، ع:65، 30يناير 2021.

03- بوحنية قوي، عزيز محمد الطاهر، التسيير الذاتي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية
بالجزائر -الإطار التنظيمي ومعيقاته، مجلة دفاتر السياسة والقانون، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح
ورقلة، مج:04، ع:07، 2012.

04- بن يمينة السعيد، ثقافة المؤسسة الجزائرية، مجلة منتدى الأستاذ، الجزائر: المدرسة العليا
للأساتذة آسيا جبار قسنطينة، مج: 05، ع:01، ماي 2009.

- 05- حدوش وردة، وردة فريدة، أداء المؤسسات العمومية الجزائرية بين الواقع والمأمول، مجلة السياسة العالمية، الجزائر: جامعة امحمد بوقرة بومرداس، مج:06، ع:02، 2022.
- 06- زرنوح أحمد، الأداء في المنظمة، مجلة سوسبيولوجيا، الجزائر: جامعة زيان عاشور الجلفة، مج:01، ع:03، 2017.
- 07- زمورة جمال، بن عيسى ليلي، دور القيادة الرقمية في نجاح التحول الرقمي للخدمات العمومية في الجزائر، مجلة الإقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الاعمال، الجزائر: جامعة محمد خيضر، مج:11، ع:02، 2022.
- 08- السواط طلق عوض الله، الحربي ياسر ساير، أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي -حالة دراسية لهيئة أعضاء التدريس بجامعة الملك عبد العزيز-، المجلة العربية للنشر العلمي، الأردن، مج:05، ع:43، 02 أيار 2022.
- 09- سلايمي جميلة، بوشي يوسف، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، الجزائر: جامعة تيارت، مج:10، ع:02، سبتمبر 2019.
- 10- ضيف أحمد، موسى محمد، الحكومة الإلكترونية: السياق التاريخي، تقويم المسعى وتحدي التفعيل، مجلة الإدارة الاستراتيجية والتنمية، الجزائر: جامعة مستغانم، مج:03، ع:05، 2013.
- 11- عبد الصمد سميرة، برسولي فوزية، الأداء التنظيمي وضرورة تحسين جودة الحياة الوظيفية، مجلة دراسات التنمية الاقتصادية، الجزائر: جامعة الأغواط، مج:03، ع:02، 2020.
- 12- عيد أيمن عادل وآخرون، دور سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مصر: جامعة السادات، مج:13، ع:01، مارس 2022.

13- قوفي سعاد، ي تفرات زىء، ءور ءربر المنافسة فى قءاع الاءصلاء الخلولة على ءنافسفة

القءاع ورفاه الزبون مع الإءارة إلى ءربة الءزائر، مجلة أبعاء إءصاءفة، الءزائر: ءامعة أمءمء بوقرة

بومرءاس، مع:10، ع:02، 2020.

14- لءرء مءاهء نسفة، اسءراءفة الءءول الرقمف فى ظل ءاءة كورونا مع الإءارة إلى ءربة:

لإماراء العربفة المءءة، مجلة ءفاآر Mecas، الءزائر: ءامعة ءلمسان، مع:17، ع: 04، ءفسمبر 2021.

15- مزهوء الهاشمف، منظومة الءءماء الرقمفة فى قءاع العءالة الءزائرة فى ظل مسءءاءات أزمة

كوففء19، مجلة ءمفز الفكرف للعلوم الاءءماعفة والإنسانفة، الءزائر: ءامعة الشاءلف بن ءءفء

الءارف، مع:03، ع:03، 2021.

16- وهبة أمال، قارة ابءسام، الءءول الرقمف فى الءزائر ببء الأفاق والءءءفاء، مجلة البشائر

الاءصاءفة، الءزائر: ءامعة مءمء طاهرف بشار، مع:08، ع:01، أفرفل 2022.

17- بوب أمال، بوءبزة إءرام، أءر الءففر الءنظمف فى نءاء الءءول الرقمف بالمؤسساء العمومفة

الءزائرة-ءراسة اسءءلاعفة لعنفة من بلءفاء ولافة سكةءة، مجلة الاءصاءء الءءفء، الءزائر: ءامعة

ءمفس ملفانة، مع:10، ع03، 2019/09/06.

18- ففصل لزهرف، اسءءءاء المءافظة السامفة للرقمنة، نشر فوم: 2023/03/19 على الرابء:

[https://www.elkhabar.com/press/article/225703/%D8%AD%D8%B5%D8%B1%D9%8A-](https://www.elkhabar.com/press/article/225703/%D8%AD%D8%B5%D8%B1%D9%8A-%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%AD%D8%AF%D8%A7%D8%AB-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AD%D8%A7%D9%81%D8%B8%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%A7%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%86%D8%A9)

[-D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%AD%D8%AF%D8%A7%D8%AB-](https://www.elkhabar.com/press/article/225703/%D8%AD%D8%AF%D8%A7%D8%AB-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AD%D8%A7%D9%81%D8%B8%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%A7%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%86%D8%A9)

[-D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AD%D8%A7%D9%81%D8%B8%D8%A9-](https://www.elkhabar.com/press/article/225703/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AD%D8%A7%D9%81%D8%B8%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%A7%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%86%D8%A9)

[-D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%A7%D9%85%D9%8A%D8%A9-](https://www.elkhabar.com/press/article/225703/%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%A7%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%86%D8%A9)

[-D9%84%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%86%D8%A9](https://www.elkhabar.com/press/article/225703/%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%A7%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%86%D8%A9)

19- م، ففصل، اهم قراءاء اءءماع مجلس الوزراء نشر فوم: 2023/04/02، على الرابء:

[https://www.ennaharonline.com/%D9%87%D8%B0%D9%87-%D8%A3%D9%87%D9%85-](https://www.ennaharonline.com/%D9%87%D8%B0%D9%87-%D8%A3%D9%87%D9%85-%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D8%A5%D8%AC%D8%AA%D9%85%D8%A7%D8%B9-%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D8%A5%D8%AC%D8%AA%D9%85%D8%A7%D8%B9-)

[-D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA-](https://www.ennaharonline.com/%D9%87%D8%B0%D9%87-%D8%A3%D9%87%D9%85-%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D8%A5%D8%AC%D8%AA%D9%85%D8%A7%D8%B9-%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D8%A5%D8%AC%D8%AA%D9%85%D8%A7%D8%B9-)

[-D8%A5%D8%AC%D8%AA%D9%85%D8%A7%D8%B9-](https://www.ennaharonline.com/%D9%87%D8%B0%D9%87-%D8%A3%D9%87%D9%85-%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D8%A5%D8%AC%D8%AA%D9%85%D8%A7%D8%B9-%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D8%A5%D8%AC%D8%AA%D9%85%D8%A7%D8%B9-)

4. المداخلات.

01- بوطرفة صورية، بو عمران ملاك، التحول الرقمي -الاسس النظرية والنماذج الرقمية العربية،

ورقة مقمة في الملتقى الافتراضي الوطني حول: التحول الرقمي في الجزائر كآلية لدعم تنافسية الاقتصاد الوطني وكسب رهان التنمية في ظل الازمات والتحديات الراهنة، الجزائر: جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، المنعقد يوم 23 سبتمبر 2021.

02- التجاني خدوج، التجاني يمينة، أثر التحول الرقمي على القطاع البنكي-دراسة حالة البنك

الجزائر الخارجي وكالة تقرت-، ورقة مقدمة في الملتقى الافتراضي حول: التحول الرقمي في الجزائر كآلية لدعم المنافسة وكسب رهان التنمية في ظل الازمات والتحديات الراهنة، الجزائر: جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، المنعقد يوم 23 سبتمبر 2021.

03- قندوز عائشة، إثر التحول الرقمي على القطاع التجاري في ظل جائحة كورونا covid-19، ورقة

مقدمة في الملتقى الافتراضي الوطني حول: التحول الرقمي في الجزائر كآلية تنافسية الإقتصاد الوطني وكسب رهانات التنمية في ظل الازمات والتحديات الراهنة، الجزائر: جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، المنعقد يوم 23 سبتمبر 2021.

6. التقارير.

01- تقرير سلطة ضبط البريد والمواصلات الإلكترونية، بشأن البنية التحتية للإتصالات، متاح على

الموقع: <https://www.arpce.dz/ar/indic/mobile>

02- تقرير سلطة ضبط البريد والمواصلات الإلكترونية، بشأن الانترنت، متاح على الموقع:

<https://www.arpce.dz/ar/indic/internet>

03- تقرير التجمع الوطني للناشطين في الرقميات، الحكومة الرقمية في الجزائر حسب استطلاع

<https://www.gaan.dz/articles/actualites/l-e-> على الموقع الأمم المتحدة للحكومات الإلكترونية 2022،
gouvernement-en-algerie-selon-l-enquete-
des-nations-unies-2022-754668.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. الرسائل الجامعية.

01- Slioui El mahdjoub, La conduite du changement et son Impact sur La Transformation Numérique des Organisations, mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en gestion ,Canada : Université du Québec à Trois-Rivière, Octobre2020.

2. المقالات.

02- Boustil Zehra, La performance de l'entreprise : Concept et indicateur de mesure, Revue d'études et recherche social, Algérie : université Elouad, vol : 10, n : 03, 2022.

03- Bouabdallah Moulay ، Bouabdallah Hafida ، Digital Transformation Challenges, Algerian Journal of Economic and Finance, Algérie : université Medea, vol : 09، n : 02, September2022.

04- Cherkaoui Mounia, Bensliman M'hammed، Le performance globale : mesure et pilotage : Une revue de littérature ،revue Control de la Comptabilité et de l'audit، vol04, n02, 2020, p943 ,on <https://www.revuecca.com/index.php/home/article/view/602>.

05- Debbi Ali, Peut-on définir la performance public local ?, Revue Idara, Algerie : ENA vol :20, n :01,2010.

06- HERNIETTE Emily & al, Digital Transformation Challenges, Mediterranean Conference on Information Systems, 2016, on: <http://aisel.aisnet.org/mcis2016/33>.

07- Meziani Abd El Hak, Mehdi Bouchetara, Les determination de la performance Organisationelle : Etude emprique sur quelque entreprise Algerienne, algerian journal of

management science, Algerie : Ecole national supérieur de management, vol : 01, n : 01, 31-12-2022.

08- Zaoui Asmae &al, Impact du Covid 19 sur la Transformation Digital du secteur Bancaire, Algérie : université Amar Tledji, Revue d'Excellence pour le recherche en Economie et en Gestion, vol : 05, n01, 2021.

ثالثا: مواقع الانترنت.

01- <https://www.un.org/ar/un75/impact-digital-technologies>

02- <https://www.unescwa.org/sites/default/files/event/materials/6-Algeria-Min-Post-Telecom-Ar.pdf>.

03- <https://www.interieur.gov.dz>

04- <https://www.aps.dz/ar/sante-science-technologie/134069-2022-11-02-14-33-12>.

05- <https://bawabatic.dz>.

06- www.unescwa.org.

07- <https://teledeclaration.cnas.dz>.

08- cnas.dz/%d8%a7%d9%84%d8%b4%d9%81%d8%a7%d8%a1

فهرس المحتويات

.....	بسملة
.....	شكر وتقدير
.....	الإهداء
9-1	مقدمة
.....	الفصل الأول: التحول الرقمي والأداء التنظيمي، دراسة في المفاهيم
Erreur ! Signet non défini.	تمهيد
12	المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي
12	المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي
23	المطلب الثاني: آليات التحول الرقمي
Erreur ! Signet non défini.	المطلب الثالث: معوقات التحول الرقمي
32.....	المبحث الثاني: ماهية الأداء التنظيمي
31	المطلب الأول: مدخل لمفهوم الأداء والعوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي
39	المطلب الثاني: أهداف ومؤشرات الأداء التنظيمي
Erreur ! Signet non défini.	المطلب الثالث: تقييم وقياس الأداء التنظيمي
.....	الفصل الثاني: أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي في المؤسسة العمومية في الجزائر-دراسة حالة
.....	الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، وكالة غرداية-

50	المبحث الأول: واقع التحول الرقمي والأداء التنظيمي في المؤسسات العمومية في الجزائر.....
50	المطلب الأول: واقع التحول الرقمي في الجزائر.....
69	المطلب الثاني: واقع الأداء التنظيمي للمؤسسة العمومية في الجزائر.....
72	المطلب الأول: التعريف بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء غرداية.....
	المبحث الثاني: أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - غرداية
74	المطلب الأول: التعريف بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - غرداية.....
75	المطلب الثاني: الخدمات الرقمية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء غرداية.....
	المطلب الثالث: أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء غرداية -دراسة ميدانية-.....
78	78
88	الخاتمة
91	قائمة الجداول.....
92	قائمة الأشكال.....
93	الملاحق
96	قائمة المراجع
108	فهرس المحتويات.....
114	الملخص.....

الملخص.

هدفت الدراسة الحالية إلى تسليط الضوء على دور التحول الرقمي على الأداء التنظيمي للمؤسسات العمومية في الجزائر، حيث عالج الفصل النظري للدراسة مفهوم التحول الرقمي وماهي أهدافه وكيف تؤثر التقنيات الرقمية في تغيير نماذج الاعمال، وبالتعرف على مفهوم الأداء التنظيمي ومستوياته يمكن معرفة تأثير التحول الرقمي على مستوى إنجاز الاعمال وتحقيق الأهداف، أما الفصل التطبيقي فخصص للدراسة الميدانية وبالتطبيق على إحدى المؤسسات العمومية وهي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء غرداية، ومن خلال منهج دراسة الحالة وتطبيق المقابلة كوسيلة جمع معلومات توصلت الدراسة إلى الإجابة على الإشكالية وتأكيد دور التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الأداء التنظيمي للمؤسسات العمومية في الجزائر.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، التقنيات الرقمية، الأداء التنظيمي، المؤسسة العمومية، الجزائر.

Abstract.

The current study aimed to shed light on the roll of digital transformation on the organizational performance of public establishment in Algeria, where the theoritical chapter of the study dealt the concept of digital transformation, what are its objectives and how digital technologies affect changing business models, and by identefying the concept of organizational performance and its levels. It's possible to know the impact of digital transformation on business echievment and echeiving goals.

While the applied chapter was devoted to field study and application to one of public establishment: National Social Insurance Fund for Employees Ghardaia, and throught a study methodology and application of the interview as means of collecting information, and based on the results obtained, the study confirmed the role of digital transformation and its impact anhacing the organizational performance in public establishment in Algeria.

Key Word : digital transformation, digital technologies, organisationnel performance, public institution ,Alegria.

