

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



تخصص: إدارة الأعمال

قسم: علوم التسيير

تقرير تربص مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس أكاديمي

تحت عنوان:

تقييم مستوى التحول الرقمي في المؤسسات العمومية

دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء CNAS

تحت إشراف:	إعداد الطلبة:	
د. يوسف كمال	1.	بسيصة محمد الصديق
	2.	بكري بلقاسم
	3.	بلفار عبد المنعم

السنة الجامعية: 2025/2024



الشكر والعرفان

الحمد لله عز وجل الذي أنعم علينا بفضله وكرمه، ونشكره شكرًا يوازي نعمه التي لا تُعد ولا تُحصى، مصداقًا لقوله تعالى: {.. لئن شكرتم لأزيدنكم..} سورة إبراهيم : الآية 7.

نتوجه بأصدق عبارات الشكر والعرفان إلى كل من ساندنا وساهم في إنجاز هذا العمل، خاصة: الأستاذ المشرف الدكتور يوسف كمال، الذي سخر خبرته وتوجيهاته القيمة، فكان خير معين ودليل.

وجميع من أسهم في رحلتنا التعليمية، بدءًا من معلمي المرحلة الابتدائية، وصولًا إلى أساتذة جامعة محمد بوضياف – مسيلة، الذين أضاعوا دروب العلم والمعرفة أمامنا.

جعل الله جهودهم في ميزان حسناتهم، ووفقنا جميعًا لما يحبه ويرضاه.

الإهداء

الحمد لله الذي جمعنا على الخير وأعاننا حتى رأى هذا العمل
النور.

إلى أمهاتنا وآبائنا، حماة أحلامنا ونور دربنا، حفظهم الله.
إلى عائلاتنا الكريمة التي وقفت خلفنا بلا تردد.
إلى رفقاء الدرب الذين تقاسموا معنا لحظات التحدي
والانتصار.

إلى معلمينا الأفاضل منذ الصغر حتى الجامعة، ولا سيما أساتذة
قسم التسيير بجامعة محمد بوضياف – مسيلة.
إلى الدكتور المشرف يوسف كمال، الذي كان خير دليل ومعين.
هذا العمل هو ثمرة جهد وتعاون، نهديه لكل من ساهم في صنع
مسيرتنا. ونخص بالذكر زملاءنا الذين كانوا سندًا حقيقيًا.

وأخيرًا، نرفع أكف الضراعة إلى الله أن يتقبل منا هذا العمل
خالصًا لوجهه الكريم "وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ
أُنِيبُ" هود: 88

بسيمة محمد الصديق بكري بلقاسم بلقار محبد

المنعم

ملخص:

تهدف هذه الدراسة، التي أُجريت على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجـراء CNAS فرع المسيلة، إلى تقييم مستوى التحول الرقمي داخل المؤسسة باعتبارها واحدة من المؤسسات العمومية الجزائرية. وقد سعت الدراسة إلى الوقوف على مدى تقدم التحول الرقمي من حيث البنية الإدارية والخدمات المقدمة للمتعاملين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام أداة المقابلة كوسيلة رئيسية لجمع المعطيات، حيث شملت المقابلات أربعة موظفين من ذوي الخبرة في المجال.

توصلت الدراسة إلى نتائج تُظهر أن المؤسسة تولي اهتماماً ملحوظاً بالتحول الرقمي، وتسعى إلى تطوير خدماتها بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي، رغم التحديات التي واجهتها في المراحل الأولى من التطبيق. كما بيّنت النتائج وجود رضا نسبي من قبل الموظفين والمتعاملين إزاء الخدمات الرقمية المعتمدة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التكوين في المجال الرقمي وتحسين البنية التحتية التكنولوجية لضمان فعالية واستمرارية عملية التحول.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الرقمنة، الإدارة، الخدمات العمومية، CNAS، التأمينات الاجتماعية.

Abstract:

This study, conducted at the National Social Security Fund for Salaried Workers (CNAS), M'sila branch, aims to assess the level of digital transformation within the institution, considering it as one of Algeria's public sector organizations. The study sought to determine the progress of digital transformation in terms of administrative structure and the services provided to stakeholders. A descriptive-analytical approach was adopted, with interviews used as the main data collection tool. The interviews involved four experienced employees in the field.

The study revealed that the institution pays significant attention to digital transformation and strives to develop its services in line with the demands of the digital age, despite challenges faced during the initial stages of implementation. Results also showed a relative level of satisfaction among both employees and stakeholders regarding the adopted digital services.

The study recommended strengthening training in the digital field and improving the technological infrastructure to ensure the effectiveness and sustainability of the transformation process.

Keywords: Digital transformation, digitization, administration, public services, CNAS, social security.

فهرس المحتويات:

01	واجهة تقرير التربص
02	بسملة
03	الشكر والعرفان
04	إهداء
05	ملخص
06	فهرس المحتويات
10	مقدمة
13	الفصل الاول: التحول الرقمي في المؤسسات العمومية
14	تمهيد
15	المبحث الاول: الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي
15	المطلب الاول: ماهية التحول الرقمي والرقمنة
15	أولاً: تعريف التحول الرقمي
16	ثانياً: تعريف الرقمنة
17	ثالثاً: الفرق بين التحول الرقمي والرقمنة
18	رابعاً: اهمية التحول الرقمي
19	المطلب الثاني: ابعاد التحول الرقمي
19	أولاً: البعد التكنولوجي
20	ثانياً: البعد التنظيمي
20	ثالثاً: البعد الثقافي
21	المطلب الثالث: مراحل التحول الرقمي
21	أولاً: التخطيط والتحضير
22	ثانياً: التنفيذ
22	ثالثاً: التقييم والتحسين
23	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على نجاح التحول الرقمي
23	أولاً: العوامل النجاح التنظيمية

24	ثانيا: العوامل النجاح البيئية
23	ثالثا: عوامل النجاح التكنولوجيا
25	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء CNAS
25	المطلب الاول: تعريف الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية
26	اولا: تاريخ إنشاء الصندوق الوطني CNAS
26	ثانيا: مهام الصندوق الوطني CNAS
26	المطلب الثاني: الخدمات المقدمة من قبل الصندوق الوطني لتأمينات
26	اولا: الخدمات التأمينية
27	ثانيا: الخدمات الاجتماعية
30	ثالثا: الخدمات الصحية
31	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه CNAS في التحول الرقمي
31	اولا: التحديات التقنية والتكنولوجيا
32	ثانيا: التحديات التنظيمية والادارية
32	ثالثا: التحديات البشرية
33	المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة والعلاقة بين CNAS والتحول الرقمي
33	المطلب الاول: الدراسات السابقة
36	المطلب الثاني: العلاقة بين الدراسات السابقة والحالية
36	المطلب الثالث: العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين خدمات CNAS
38	خلاصة الفصل
39	الفصل الثاني: التحول الرقمي في الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء -CNAS- بالمسيلة
40	تمهيد
41	المبحث الاول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
41	المطلب الأول: نشأة وتعريف الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء -CNAS-
42	المطلب الثاني: التوزيع الجغرافي في الضمان الاجتماعي على مستوى ولاية المسيلة

42	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء - CNAS- بالمسيلة
47	المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار صحة فرضيات
47	المطلب الاول: أجواء المقابلة
48	المطلب الثاني: محاور المقابلة وتحليلها
52	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
54	خلاصة الفصل
55	خاتمة
57	قائمة المراجع

قائمة الجداول:

- جدول (01): التوزيع الجغرافي في الضمان الاجتماعي على مستوى ولاية المسيلة 42
- جدول (02): تحليل دوافع وسياق التحول الرقمي في مؤسسة CNAS فرع المسيلة 48
- الجدول (03): تحليل واقع الخدمات الرقمية في مؤسسة CNAS فرع المسيلة 49
- الجدول (04): أثر التحول الرقمي على الجودة والإنتاجية 50
- الجدول (05): تقييم جاهزية الموارد البشرية والمالية للتحول الرقمي 51
- الجدول (06): التحديات غير التقنية وحلولها المقترحة 52

قائمة الاشكال:

- الشكل (01): الهيكل التنظيمي لصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء -
وكالة المسيلة 46

مقدمة

يعتبر القرن الواحد والعشرين عصر التحولات الكبرى نظرا للتغيرات التي شهدتها الساحة العالمية في مختلف المجالات الاقتصادية السياسية والاجتماعية، فقد أصبحت بيئة العمل الخاصة بالمؤسسات عموما والمؤسسات العمومية خاصة تركز على استخدام مختلف الأجهزة والبرمجيات ذات التقنية الحديثة والشبكات من أجل تحقيق التواصل بين الأفراد والمؤسسات، من أجل تحقيق أهدافها وتحسين جودة أدائها وتقديم خدماتها بالشكل المطلوب، كل هذا فرض على المؤسسات بمختلف أصنافها ضرورة التحول من النظام التقليدي إلى النظام الإلكتروني أو ما يطلق عليه بعملية التحول الرقمي .

فالتحول الرقمي يعد اتجاها عالميا تسعى كل المؤسسات في مختلف الدول إلى إعداد مشروعات تحول رقمي لبناء مؤسسات رقمية بامتياز، حيث يعد التحول الرقمي بمثابة إحداث تغيير جذري في العمل وذلك عن طريق التطور التقني الكبير الحاصل لخدمة المستفيدين بشكل أسرع وأكبر، ويوفر التحول الرقمي إمكانيات كبيرة جدا لبناء مؤسسات فعالة، تنافسية ومستدامة عبر تحقيق تغيير جذري في خدمات مختلف الأطراف من مستهلكين وموظفين ومستفيدين مع تحسين انتاجياتهم عبر سلسلة من العمليات المناسبة. فالبعض يعتقد أن التحول الرقمي مجرد الاستعانة ببرنامج أو برنامج—جديد تحولت شـركته او مؤسسته رقميا، لكنه أكبر بكثير من هذا، فالتحول الرقمي هو تسريع طريقة العمل اليومية بحيث يتم استغلال التطور التكنولوجي الكبير لخدمة المجتمع بشكل أفضل .

إن هذه التطورات الأخيرة والسريعة التي شهدتها العصر الرقمي قد دفعت بمنظمات الأعمال في القطاعين العام والخاص على حد سواء إلى تغيير طريقة عملها بصورة جوهرية فقد وجدت هذه المنظمات نفسها مطالبة بابتكار طرق تفكير جديدة حول تقديم خدماتها، الأمر الذي يفرض عليها تغيير طريقة تصميم نماذج العمل فيها، حيث أصبح التحول الرقمي من الضروريات بالنسبة لكافة المنظمات التي تسعى إلى التطور وتحسين خدماتها وتسهيل وصول المستفيدين واستغلال التكنولوجيا المتطورة في برامج هذه المنظمات. فقد اتجهت أغلب المؤسسات إلى تبني عملية التحول الرقمي وجعلها من أهم البرامج التي تـمس المؤسسة من خلال طريقة وأسلوب عملها داخليا بشكل رئيسي وخارجيا وأيضا من خلال تقديم الخدمات للجمهور المستهدف لجعل الخدمات تتم بشكل أسرع وأسهل .

في ظل الاتجاه نحو تطبيق عملية التحول الرقمي والانتقال من الطرق التقليدية إلى أساليب المعاملات الإلكترونية تعمل المؤسسات الجزائرية بصفة عامة على تبني هذا التحول الرقمي وتعميم الرقمنة واستغلالها في كل القطاعات العامة والخاصة.

مقدمة

ونتيجة لهذه التطورات التكنولوجية لاسيما في المؤسسات العمومية وخصوصا "مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي بولاية المسيلة عمدت على مسابقة هذه التحولات في مجال الرقمنة وذلك للاستفادة من مختلف الخدمات والمزايا التقنية من أجل تبسيط مختلف الأنشطة والعمليات الرقمية، كامتلاكها لمركز قاعدة البيانات الرقمية التي تسهل الحصول على المعلومات واسترجاعها عنج الحاجة فهي أداة فعالة لتنظيم المعلومات، كما يساهم تطبيق عملية التحول الرقمي في تسريع وتير العمل وتقليل الجهد البدني والذهني وريح الوقت أكثر وكذا السرعة في الإنجاز وتحقيق النوعية والجودة والمرونة في تقديم الخدمات، والعديد من المزايا التي استفادت المؤسسة منها من خلال عملية التحول الرقمي الذي أصبح من الضروريات التي لا تستطيع المؤسسة الاستغناء عنها.

أولاً: مشكلة الدراسة

وعلى ضوء ما سبق ولنقترب أكثر من دراسة موضوع واقع التحول الرقمي في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء CNAS، نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى مستوى التحول الرقمي في مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي لولاية المسيلة؟

وتحت هذا التساؤل تطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي كما يلي:

- أ- هل تولي مؤسسة الضمان الاجتماعي بولاية المسيلة اهتماما كافيا بعمليات التحول الرقمي في خدماتها؟
- ب- ماهي الصعوبات التي تواجه مؤسسة ضمان الاجتماعي لولاية المسيلة في عملية التحول الرقمي؟
- ج- هل تواجه مؤسسة الضمان الاجتماعي مشكلة مع مقاومة التغيير من قبل الموظفين؟

ثانياً: الفرضيات

- أ- لدى مؤسسة الضمان الاجتماعي بولاية المسيلة اهتمام كبير بمجال التحول الرقمي.
- ب- هناك صعوبات تحول دون تطبيق استراتيجية التحول الرقمي في مؤسسة الضمان الاجتماعي.
- ج- تعاني مؤسسة الضمان الاجتماعي من مقاومة التغيير من قبل الموظفين.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

- أولاً بحكم التخصص الذي ننتمي اليه وهو إدارة الاعمال.
- ثانياً يعتبر موضوع التحول الرقمي من اهم المواضيع في عصرنا هذا.
- حب الاطلاع على هذا الموضوع واكتشاف التكنولوجيا الحديثة.

مقدمة

رابعاً: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على مفهوم التحول الرقمي وعناصره وأهميته.
- معرفة واقع التحول الرقمي داخل المؤسسة محل الدراسة.
- توضيح أبرز التحديات التي قد تواجه مؤسسة الضمان الاجتماعي بالمسيلة.

خامساً: صعوبات البحث

- واجهت الدراسة عدداً من الصعوبات التي أثّرت بدرجات متفاوتة على سير البحث، نذكر منها:
- صعوبة الوصول الى المعلومات والبيانات وتعقيد وتنوع الموضوع
 - قلة الخبرة في هذا المجال
 - صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسات العمومية

الفصل الأول: التحول الرقمي في المؤسسات العمومية

تمهيد:

تعتبر عملية التحول الرقمي من أبرز الظواهر التي تشهدها مختلف القطاعات في العالم اليوم، حيث أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء وتطوير الخدمات. في هذا السياق، تسعى المؤسسات العمومية إلى الاستفادة من هذه التحولات التكنولوجية لتعزيز كفاءتها ورفع مستوى خدماتها المقدمة للمواطنين .

إن التحول الرقمي ليس مجرد تحديث للتكنولوجيا المستخدمة، بل هو تغيير شامل يطال جميع جوانب العمل المؤسسي، بدءاً من العمليات الداخلية، مروراً بتفاعل المؤسسة مع المتعاملين، وصولاً إلى كيفية اتخاذ القرارات. يتطلب هذا التحول رؤية استراتيجية واضحة، وتعاوناً بين مختلف الجهات المعنية، بالإضافة إلى التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة التكنولوجية .

نستعرض في هذا الفصل مفاهيم عامة عن التحول الرقمي في المؤسسات العمومية، كما سنتعرف على مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية والتحديات التي تواجهه في مجال التحول الرقمي.

المبحث الأول:

الإطار المفاهيمي لتحول الرقمي

تمهيد:

شهد القرن العشرون زيادة هائلة في التكنولوجيا الرقمية، سواء على مستوى تطور التكنولوجيا الرقمية أو على مستوى المراكز والقواعد الرقمية، وقد ساهمت الرقمنة في تسهيل تبادل الأفكار ونقل المعلومات، ولقد أصبحت كل المنظمات في العالم تسعى جاهدة إلى الاستفادة من مزايا وإيجابيات الرقمنة، ومنها المؤسسات العمومية، التي ليست بمعزل عن هذه التطورات الرقمية.

في هذا المبحث، ستعمل على تقديم مختلف الجوانب النظرية ذات العلاقة بموضوع التحول الرقمي، من تعريف وأهمية ومراحل وابعاد وعوامل تساعد على التحول الرقمي.

المطلب الاول: ماهية التحول الرقمي والرقمنة

في العصر الحالي أصبح موضوع الرقمنة والتحول الرقمي من أهم المواضيع نظرا للإضافات التي تقدمها لمستخدميها وهناك عدة مفاهيم لها حسب الحاجة للاستخدام وحسب نظرة الباحثين لها، وسنقدم في هذا المطلب بعض التعاريف للمفهومين.

أولاً: تعريف التحول الرقمي

هناك عدة تعريفات لتحول الرقمي نذكر منها:¹

- التحول الرقمي هو "عملية انتقال منظمة من النهج التقليدي إلى طرق جديدة للعمل والتفكير باستخدام التقنيات الرقمية، ينطوي على تغيير القيادة، والتفكير بشكل مختلف وتعزيز الابتكار والنماذج الاقتصادية الجديدة التي تجمع بين رقمنة الأصول وزيادة استخدام التكنولوجيا لتحسين تجربة الموظفين والعملاء والموردين والشركاء وأصحاب المصلحة في الشركة².
- يشير التحول الرقمي إلى عملية تحويل نموذج أعمال المؤسسات الحكومية أو شركات القطاع الخاص إلى نموذج يعتمد على التكنولوجيات الرقمية في تقديم الخدمات وتصنيع المنتجات وتسيير الموارد البشرية.

¹ - توفيق حناشي، التحولات الرقمية في الدول العربية، مجلة الدراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 02، سنة 2022، ص 145.

² - شرقي اسماء، صفيح صادق، تقييم التجربة الجزائرية في مجال التحول الرقمي (الواقع والتحديات)، مجلة الدراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 06، العدد 02، 2023، ص 130.

الفصل الاول.....التحول الرقمي في المؤسسات العمومية

- التحول الرقمي هو عملية شاملة تتضمن تبني التقنيات الرقمية وتطبيقها على جميع جوانب الأعمال لتحسين الكفاءة، وابتكار نماذج أعمال جديدة، وتعزيز تجربة العملاء. بعبارة أخرى هو انتقال المؤسسات من الطرق التقليدية في العمل إلى طرق أكثر حداثة تعتمد على التكنولوجيا الرقمية³.
مما سبق، نستنتج ان التحول الرقمي هو عملية تتمثل في انتقال المؤسسات من الاساليب القديمة الى استخدام التكنولوجيا الرقمية في عمل المؤسسات، ولا يقتصر التحول الرقمي على تبني التكنولوجيا فحسب بل يتضمن ايضا تغيير الثقافة التنظيمية لتشجيع الابتكار، وتكيف مع المتغيرات السريعة وزيادة الكفاءة.

ثانيا: الرقمنة

للمرمنة كذلك عدة تعاريف نذكر منها:

- يعرف سعيد يقطين الترقيم التناظري النمط بأنه "عملية نقل أي صنف من الوثائق من (أي) إلى النمط الرقمي، وبذلك تصبح الصورة الثابتة أو المتحركة والصوت أو الملف مشفرا إلى أرقام لأن هذا التحويل هو الذي يسمح للوثيقة أيا كان نوعها بأن تصبح قابلة للاستقبال والاستعمال بواسطة الأجهزة المعلوماتية⁴.
- وبمعنى آخر أن الرقمنة هي عملية تحويل البيانات إلى شكل رقمي، وذلك لأجل معالجتها بواسطة الحاسب الإلكتروني⁵.
- غير أن هذا المصطلح يمكن أن يأخذ عدة معاني حسب المجال الذي يستخدم فيه حيث يلاحظ أن الرقمنة تعني⁶:

- في الحسابات: تحويل البيانات إلى شكل رقمي بحيث يمكن معالجتها بواسطة الحاسب .
- في سياق نظم المعلومات: تحويل النصوص المطبوعة مثل (الكتب والصور سواء كانت صورا فوتوغرافية أو إيضاحات أو خرائط ... إلخ) وغيرها من المواد التقليدية من أشكالها التي يمكن أن تقرأ بواسطة الإنسان أي تناظرية إلى الأشكال التي يقرأ فيها بواسط الحاسب الآلي.

³- محمد عقوني، الدراسات المعاصرة والتحول الرقمي في العالم العربي، تربية رقمية، مكتبة النور، الجزائر، 2024، ص12.

⁴ - احمد فرج احمد، الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات ام خارجها دراسة في الاشكاليات ومعايير الاختيار، قسم دراسات المعلومات، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، 2009، ص11.

⁵- سعيد يقطين، من النص الى النص مدخل الى جماليات الإبداع التفاعلي، بيروت، المركز الثقافي العربي، 2005، ص21.

⁶- نجلاء احمد يس، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، القاهرة، العربي للنشر والتوزيع، 2013، ص20.

الفصل الاول.....التحول الرقمي في المؤسسات العمومية

مما سبق، ومنه نستنتج ان الرقمنة هي عملية تحويل النص المكتوب المطبوع أو المخطوط من صيغته الورقية إلى صيغته الرقمية ليصبح قابلا للمعاينة على شاشة الحاسوب

ثالثا: الفرق بين الرقمة والتحول الرقمي⁷

ينتشر استعمال مصطلحات متشابهة عندما يتعلق الامر بالحديث عن: رقمنة المعلومات، رقمنة العمليات، التحول الرقمي.

فعلى الرغم من أن المفاهيم الثلاثة لها معان مختلفة، إلا أنها قد تستخدم للدلالة على نفس المعنى، فتعريف هذه المصطلحات يتوقف على الشخص أو المنظمة التي تستخدمها. غير أنه تم وصف المصطلحات الثلاثة بناءً على مجالها من الضيق إلى واسع، واعتبرت أنها مراحل متتابعة

1- المرحلة الأولى: وهي مرحلة رقمنة المعلومات ويطلق عليها النمذجة. وهي منهاج لتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي. وهي إجراءات تحويل البيانات من شكل لآخر من الشكل التقليدي المعتمد على الأوراق والصور وغيرها إلى الشكل الرقمي المعتمد على الأجهزة التي توفرها تكنولوجيا المعلومات، وهذا ما يشير إليه تعريف اليونيسكو للرقمنة بأنها إنشاء المواد الرقمية انطلاقا من الأصول المادية والتناظرية عبر أجهزة مختلفة مثل الماسح الضوئي وغيره.

2- المرحلة الثانية: هي رقمنة الإجراءات والعمليات ويطلق عليها بعض الباحثين عملية التمثيل المرئي. وهي التي تعنى بالطريقة التي تستخدم بها التقنيات الرقمية لتغيير العمليات الحالية مثل إنشاء قنوات اتصال جديدة عبر الإنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي أو عبر الهاتف وغيرها. ويشمل هذا التغيير تنظيم هياكل اجتماعية تكنولوجية جديدة مع منتجات رقمية لم تكون متاحة بدون عملية الرقمنة ما يسمح بتنسيق أكثر فعالية بين العمليات بتوفير قيم جديد للعملاء وتعزيز تجربة المستخدم للخدمات.

3- المرحلة الثالثة: التحول الرقمي هي المرحلة التي تأخذ اهتماما أكبر وتشكل النتيجة الملموسة وتصف التغيير على مستوى المنظمة.

يتجاوز المرحلتين السابقتين للرقمنة بإعادة ترتيب العمليات وتنظيمها ما يبرز تغييرات جوهرية في العمليات التجارية والخدماتية والإجراءات التنظيمية والقدرات المختلفة. ويعمل على إحداث تغييرات واضحة في طريقة إدراك وتفكير الأفراد من خلال استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

⁷ - عبد الكريم جداه، عبد الغاني صالح، الرقمنة والتحول الرقمي في المؤسسات العمومية (مفهوم نظري وعوائق التطبيق)، الملتقى الوطني بعنوان: إدارة مشاريع الرقمنة في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، جامعة محمد بن احمد وهران 2 وجامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريريج، جانفي 2024، ص16-20.

الفصل الاول.....التحول الرقمي في المؤسسات العمومية

ويعتبر التحول الرقمي هو الأوسع بين المصطلحات الثلاثة ويشمل استعماله في كثير من الأحيان المشروع بأكمله، وليس مجرد عملية محددة.

وعليه؛ يمكننا القول ان الرقمنة وحدها لا تعد تحولا رقميا، إلا انها خطوة أولى مهمة في رحلة التحول الرقمي، وللتحول الرقمي نطاق واسع بكثير يقود الى التحول ثقافي شامل في المؤسسة.

رابعاً: أهداف وأهمية التحول الرقمي

يعد التحول الرقمي أداة أساسية لتحقيق أهداف المؤسسات في تحسين الكفاءة وتقديم خدمات متميزة، حيث يساهم في تسهيل العمليات وتقليل التكاليف. بالإضافة إلى ذلك، فإنه يحمل أهمية كبيرة في تحسين تجربة المستخدم وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال اعتماد تقنيات حديثة تواكب التطورات المستمرة في عالم الأعمال.

1. أهداف التحول الرقمي:

تسعى المنظمات من خلال اعتماد التحول الرقمي كاستراتيجية إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي:⁸

- توفير كم هائل من المعلومات على وسائط رقمية.
- تسهيل عملية البحث في المجموعات الرقمية واسترجاع المعلومات بوسائل وطرق عديدة.
- توفير خدمات معلوماتية بتقنيات جديدة .
- حفظ مصدر المعلومات الأصلية من التلف .
- إتاحة المعلومات لأكبر عدد من المستفيدين والمتعاملين من خلال المنصات الرقمية .
- بالإضافة إلى ذلك، يهدف التحول الرقمي إلى تحقيق أهداف أخرى نوجزها فيما يلي:⁹
- أهداف تترن بتدعيم مستوى الأداء للتقليل من الأخطاء المترتبة على الإدخال اليدوي، نقل المعلومات بانسيابية بين الإدارات المختلفة.
- اختصار الإجراءات الإدارية ويقصد بها نقص الأعمال الورقية وعدم الحاجة الى نسخ المستندات الورقية ما إذا كانت متوفرة إلكترونياً.

⁸ - فاطمة الزهراء فرحات، نور الدين جفافة، دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العائلات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2019-2020، ص 66.

⁹ - طلق عوض الله أسواط، أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 43، الأردن، ماي 2022، ص 654.

الفصل الاول.....التحول الرقمي في المؤسسات العمومية

- الاستخدام الأمثل لطاقة البشرية إذا تم اختزان المعلومات بنسخة رقمية، وأصبحت سهلة للاستخدام، توجه الطاقات البشرية للعمل في أشغال أكثر إنتاجية.
- زيادة الانتاجية وخفض التكلفة في الأداء وذلك باستخدام التكنولوجيا المعولة على شبكات المعلومات
- إيجاد سبل أحسن لمشاركة المواطنين العملية التنفيذية.

2- أهمية التحول الرقمي:

يعتبر التحول الرقمي أمراً حيوياً لمواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة، حيث يساهم في تحقيق ما يلي:¹⁰

- زيادة الكفاءة: من خلال أتمتة المهام وتبسيط العمليات.
 - تحسين تجربة العملاء: من خلال توفير منتجات وخدمات مخصصة، وقنوات تواصل متعددة.
 - الابتكار: من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة، ودخول أسواق جديدة.
 - زيادة الأرباح: من خلال خفض التكاليف وزيادة الإيرادات.
 - المرونة: القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق.
- مما سبق، يمكن القول أن التحول الرقمي يساهم في تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف، ويعزز الشفافية ويدعم عملية اتخاذ القرارات بناءً على بيانات دقيقة، مما يزيد من قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات المستقبلية.

المطلب الثاني: أبعاد التحول الرقمي

للتحول الرقمي عدة أبعاد ومؤشرات تسمح لنا بقياس مدى مستوى تطور المؤسسة في هذا المجال. يعتمد هذا التقييم على مجموعة من العناصر التي تحدد مدى استفادة المؤسسة من التقنيات الرقمية في مختلف مجالات عملها. استناداً إلى بعض الدراسات المتخصصة في هذا الموضوع، تم تحديد الأبعاد التالية التي تمثل المكونات الأساسية للتحول الرقمي في المؤسسات:

أولاً: البعد التكنولوجي:

هذا البعد يتعلق بالتقنيات والأدوات الرقمية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحسين أدائها وزيادة كفاءتها، وتشمل العديد من الحلول التي تساهم في تسريع الإجراءات وتبسيط العمليات، ومنها:¹¹

¹⁰ - محمد عقوني، مرجع سبق ذكره، ص13.

¹¹ - حورية حماني، وابتسام طوبال، دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في انجاح التحول الرقمي، مجلة العلوم الانسانية لجامعة ام البواقي، المجلد 7، العدد 3، 2020، ص88.

الفصل الاول.....التحول الرقمي في المؤسسات العمومية

- التقنيات الرقمية: يحتوي هذا الجانب على الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات في المنظمة وطموحها التكنولوجي في المستقبل، ومدى قدرتها على استغلال هذه التكنولوجيات.
- نظم المعلومات: مجموعة البرامج التي تستخدمها المؤسسة لمعالجة بياناتها والحصول مخرجات نهائية تساعد في تحسين الاداء واتخاذ القرارات الأنسب.
- العلاقات الشبكية: إن المنظمة التي تسعى إلى التطور رقميا يجب أن تكون عنصرا من عناصر الشبكة التي تتمثل بالموردين، والشركات الناشئة، والحكومات، والمستثمرين، والجامعات، إذ أن تقنيات التكنولوجيا الرقمية تتفاعل بشكل كبير مع هؤلاء عن طريق تقنيات الإتصال التي تكون على مستوى عال من السرعة والدقة والتواصل.

ثانيا: البعد التنظيمي:

تتطلب عملية الرقمنة تغييرات شاملة في المؤسسة، وهذا لا يقتصر فقط على الحصول على المعدات التقنية وتعيني مسؤول عن تكنولوجيا المعلومات، بل يتعدى ذلك الى تغييرات عميقة وقرارات استراتيجية مستدامة وثقافة تنظيمية تخدم التحول الرقمي.¹²

ويعتبر الانفتاح والشفافية في عمليات صنع القرار ضروريان في هذا السياق، لا سيما فيما يتعلق بإدخال التقنيات الجديدة، يجب تقدير المبادرة الشخصية والابتكار والتفكري فيهما، ويجب تنمية طريقة إيجابية للتعامل مع الأخطاء، وتوفير أسس اختبار التقنيات الجديدة لتجربة التقنيات الرقمية عمليا من قبل الأفراد.

ثالثا: البعد الثقافي

لن يتسنى للتحول الرقمي أن ينجح إلا إذا دعم الناس العاملون في المؤسسة له، ولن يتسنى تحقيق النجاح إلا من خلال قيادة الشركة، وهذا يتفق مع الاستنتاج الذي خلص إليه تقرير ستانتون تشيس، الذي وضع مقاومة التغيير في المرتبة الأولى من بين العقبات الرقمية، ومن خلال الإلتزام بالسلامة تعمل القيادة بمكان العمل على وضع إجراءات تعمل على خلق ظروف آمنة وصحية لقوة العمل، فهو يعزز بيئة تشجع جميع الموظفين على المساهمة والنمو والابتكار وتحقيق نتائج مرضية.¹³

¹² - زهرة بن طيبة، صبرينة خليل، التحول الرقمي وعلاقته بإدارة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 17، العدد 02، البلدة، 2022، ص 247 .

¹³ - محمد أمين داو الحاج، أهمية التحول الرقمي للمؤسسة في تحقيق فاعلية الاستبصار الاستراتيجي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2020-2021، ص 08.

الفصل الاول.....التحول الرقمي في المؤسسات العمومية

مما سبق، يمكن القول أن التحول الرقمي يتطلب تكاملاً بين الأبعاد التكنولوجية والتنظيمية والثقافية لضمان نجاحه. إن تبني التقنيات الرقمية، وتوفير بيئة تنظيمية داعمة، وتعزيز ثقافة التغيير داخل المؤسسة، يمثل الركائز الأساسية التي تساهم في تحقيق أهداف التحول الرقمي، وبالتالي تعزيز الكفاءة والإنتاجية وتحقيق الاستدامة في العمل المؤسسي.

المطلب الثالث: مراحل التحول الرقمي

التحول الرقمي ليس عملية فردية، بل هو سلسلة من المراحل المتسلسلة والمتراطة التي يجب أن تتبناها المؤسسة لتحقيق التحول الرقمي بشكل تدريجي وفعال. ويتطلب هذا التحول استراتيجيات واضحة ومتكاملة تساعد المؤسسة على تكييف عملياتها وتقنياتها بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية. من خلال هذه المراحل، يمكن للمؤسسة بناء استراتيجية تحول رقمي قوية تعزز من قدرتها التنافسية وتواكب التغيرات المتسارعة في السوق. وتتمثل هذه المراحل في:

أولاً: مرحلة التخطيط والتحضير¹⁴

وتتمثل في مجموعة من الخطوات أهمها:

- **انشاء رؤية:** الرؤية هي تصور مستقبلي لوضع الرقمنة داخل المنظمة وخارجها، بمعنى التعرف على الهدف الرئيسي والاساسي من اجل الوصول بالمنظمة من منظمة تقليديه إلى منظمة رقمية، وهذا يتطلب ان يتم وضع أهدافا طويلة المدى، حيث انه من خلال هذه الاهداف يمكن وضع التصور العام لما ترغب المنظمة في الوصول إليه.
- **تحليل السوق:** ويقصد به ضرورة دراسة سوق عمل المنظمة وعمل تحليل دقيق له، من حيث ما هي الادوات التكنولوجية التي يعتمد عليها في بناء النظم الرقمية وما هي المنظمات المماثلة للمنظمة ولكنها تعتمد على الرقمنة بشكل كلي.
- **تقييم الوضع الحالي:** وهنا يجب تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات الخاصة بالمؤسسة.
- **تقييم قدرة التحول الرقمي:** في هذه الخطوة، نقوم بتقييم وضع المؤسسة فيما يتعلق بالتحول الرقمي أي يجب على المنظمة تقييم بنيتها التحتية والتحقيق في مدى جودة نظامها وتطبيق البرمجيات والأدوات في تلبية الإحتياجات الحالية والمستقبلية، سيدعم هذا التقييم المنظمة لمعرفة الخدمات التي

¹⁴ - حسين مصيلحي، التحول الرقمي: الإطار المستقبلي لنظم وتكنولوجيا المعلومات، وكيل كلية التجارة للدراسات العليا والبحوث، جامعة كفر الشيخ، مصر، 2021، ص12-14

الفصل الاول.....التحول الرقمي في المؤسسات العمومية

سيتم تحديثها، والعمليات التي تحتاج إلى أتمتتها أو تحسينها ونتيجة لذلك، ستختار المنظمة المهام والاستثمارات والجهود في إستراتيجية التحول الرقمي بأفضل طريقة ممكنة.

ثانياً: مرحلة التنفيذ¹⁵

- إنشاء خارطة طريق للتنفيذ: في هذه الخطوة يتم إحضار كل الموارد المحتاج لها للتشغيل والأداء الناجح لبدء عملهم وتفادي الوقوع في الأخطاء.
- ضبط ثقافة المنظمة والبنية التحتية: يجب على المنظمة إنشاء مجموعة من الخبراء المؤهلين رقمياً مثل المسؤول الرقمي وغيرهم من المهنيين المؤهلين الضمان تحول ناجح الدعم الخارجي مطلوب في حالة عدم توفر الموارد البشرية الحالية مع الفريق الداخلي من خلال الاستعانة بشريك موثوق به للتنفيذ، وأخيراً من المهم جعل التحول الرقمي جزءاً أساسياً من أهداف المؤسسة. وكذلك بناء ثقافة رقمية جديدة من شأنها أن تتماشى مع العمليات المحولة رقمياً.
- تدريب الموظفين: وهذا يتمثل في تأهيل الكوادر البشرية لاستخدام التقنيات الجديدة بفعالية.
- تصميم تجربة المستخدم: بمجرد إنشاء رؤية وتحليل السوق، فيجب العمل على تصميم التجربة الرقمية التي ترغب المنظمة توصليها الي العميل، مع العلم ان العميل في سوق العمل يقارن بين تلك التجربة وتجاربه مع المنظمات المنافسة الامر الذي يتطلب تصميم تجربة فريدة ومتميزة.

ثالثاً: مرحلة التقييم والتحسين

- قياس النتائج: تتمثل في جمع البيانات الاداء عن طريق بعض المؤشرات مثل معدل التحول ورضا العملاء ومقارنة النتائج الفعلية مع الاهداف المحددة.
- تقييم التجربة: وتتمثل هذه المرحلة في تحليل التحديات التي واجهت التنفيذ مثل فجوات المهارات أو عيوب التكنولوجيا. وكذلك جمع آراء الموظفين والعملاء عبر استطلاعات الرأي.
- التحسين المستمر: يقصد به تطبيق منهجيات مثل التحسين المستمر (Kaizen) أو (Agile) لتعزيز الكفاءة، وتحديث الحلول الرقمية بناء على التطورات التكنولوجية مثل تبني الذكاء الاصطناعي التوليدي.

¹⁵ - محمد فتحي، عبد الرحمان احمد، استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة المينا الى جامعة ذكية في ظل توجهات التحول الرقمي والنموذج الإماراتي لجامعة حمدان بن محمد الذكية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 2020، مجلة14، عدد6، ص477.

الفصل الاول.....التحول الرقمي في المؤسسات العمومية

- التوسع والابتكار: ويكون عن طريق توسيع نطاق الحلول الناجحة الى أقسام أو فروع جديدة، أو تشجيع الابتكار عبر حاضنات الافكار او الشراكات مع الشركات الناشئة.

مما تقدم، نستنتج أنّ التحول الرقمي هو عملية مستمرة تتطلب التفاعل والتكامل بين جميع المراحل المذكورة لضمان نجاح استراتيجيات التحول، ويجب أن تتكيف المؤسسات مع التغيرات التكنولوجية المتسارعة وتستثمر في تحسين بنيتها التحتية وتدريب موظفيها لتحقيق الأهداف المنشودة.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على نجاح التحول الرقمي

لنجاح عملية التحول الرقمي لابد من توفر مجموعة من العوامل المساعدة التي من شأنها التسهيل على المؤسسة تطبيق هذه العملية، وهذا يعني ان غياب هذه العوامل قد يحدث مشكلة وتكون عائق امام المؤسسة في تبني هذه الاستراتيجية.

ومن هذه العوامل نذكر: ¹⁶

أولاً: عوامل النجاح التنظيمية

- المشاريع التجريبية: يشير هذا إلى تبني التحول الرقمي بشكل تدريجي، حيث يتم تطبيق التحول على نطاق محدود أو في مشاريع تجريبية قبل توسيعه على مستوى المؤسسة بالكامل.
- الاستعداد للمستقبل: ويشمل القدرة على إعداد خريطة طريق استراتيجية واضحة وأهداف تشغيلية قابلة للتحقيق، تضمن استمرارية التطور المؤسسي في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة.
- القدرة على فهم احتياجات العملاء: يعد فهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم أحد العوامل الأساسية لنجاح التحول الرقمي، حيث يجب أن تكون الاستراتيجيات الرقمية موجهة نحو تقديم قيمة حقيقية للمستخدم النهائي.
- الاعتماد على الروبوتات الآلية المستقلة: تتمثل في استخدام الروبوتات التي تقوم بأداء المهام بشكل مستقل وتقنيات عالية من الأتمتة، مما يساهم في تحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء البشرية.
- تأهيل الموظفين: يجب تدريب الموظفين بشكل فعال على استخدام الأدوات والتقنيات الرقمية الجديدة لضمان نجاح التحول الرقمي.

¹⁶ - لبنى سحر فاري، دراسة تحليلية لمحددات نجاح التحول الرقمي في الشركات، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلة 8، العدد 15، جامعة يحي فارس المدينة، الجزائر، 2021، ص38-39

الفصل الاول.....التحول الرقمي في المؤسسات العمومية

- **الثقافة التنظيمية:** الثقافة المؤسسية تُعتبر من العوامل المهمة التي تحدد سلوك الموظفين أثناء التحول الرقمي، حيث أن الثقافة تعزز من الانفتاح على التغيير وتقبل التقنيات الحديثة، حتى عندما لا يكون القائد المباشر حاضراً.
- **استخدام البيانات الضخمة (Big Data):** القدرة على جمع واستخدام كميات ضخمة من البيانات بطرق فعّالة يساعد المؤسسات على اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة، مما يساهم في تحسين الأداء وزيادة القدرة التنافسية.
- **سهولة الاستخدام:** يُعتبر التوافق بين التكنولوجيا والمهام من أهم عوامل النجاح، حيث يجب أن تكون الأنظمة الرقمية سهلة الاستخدام لضمان تفاعل الموظفين معها بكفاءة.
- **بيئة عمل متعددة التخصصات:** يشير ذلك إلى أهمية تكوين فرق عمل متنوعة في التخصصات، بحيث يجتمع الخبراء من مجالات مختلفة مثل تكنولوجيا المعلومات والإدارة والمالية لتحقيق أفضل نتائج للتحول الرقمي.
- **الدعم الإداري:** يشمل تزويد مشاريع التحول الرقمي بالموارد اللازمة من تمويل ومعرفة ووقت، وهو أمر حاسم لضمان نجاح هذه المشاريع وتحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً: عوامل النجاح البيئية

- **درجة عالية من الشفافية:** تتطلب الثقة في تبادل البيانات.
- **الاتصال:** يتضمن التبادل السلس للبيانات بين الشبكات وداخل الشبكة الواحدة.
- **ضرورة التعاون عبر حدود الشركة:** لأن المهام لا يمكن حلها بشكل فردي بسبب التعقيد.
- **توليد القيمة المختلطة:** عملية توليد قيمة إضافية من خلال الجمع المبتكر بين المنتجات المكون الملموس والخدمات المكون غير الملموس.
- **الالتزام بالمعايير:** المعايير الموضوعية من قبل الهيئات الدولية.

ثالثاً: عوامل النجاح التكنولوجية

- **البنية التحتية:** توفير بنية تحتية مفيدة.
- **الموثوقية:** يضمن النظام البيانات الصحيحة.
- **الملاءمة:** توفير البيانات الصحيحة للمستخدم المناسب.
- **القدرة على التكيف:** تعني نظاماً مرناً يمكنه التكيف مع احتياجات المعلومات الجديدة والشركة التي تستخدم النظام.
- **الأمن:** هو أساس تبادل المعلومات.

- اكتمال المعلومات: يجب توفير معلومات تغطي كل الجوانب ومختلف البدائل.
 - التوفر: يؤمن الوصول إلى النظام.
 - آنية البيانات: يجب أن تكون البيانات متاحة في الوقت المناسب دون تأخير.
- مما سبق، يمكن القول أن نجاح التحول الرقمي يتطلب توافر مجموعة من العوامل التنظيمية، البيئية، والتكنولوجية التي تساهم في تسهيل تطبيق هذه الاستراتيجية وتحقيق أهدافها بشكل فعال.

المبحث الثاني:

الإطار المفاهيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء CNAS.

تمهيد:

عرفت منظومة الضمان الاجتماعي بالجزائر منذ نشأتها وحتى اليوم تطوراً مكثفاً ومتواصلاً، من خلال توسيع نطاقها لتشمل فئات واسعة من السكان مع تبسيط الإجراءات لتحويل الحق في الضمان الاجتماعي. ومع تقدم الوقت، دخلت هذه المنظومة عصر الرقمنة في ظل الثورة التكنولوجية الحالية، ما يتيح تحسين الخدمات المقدمة وتسهيل الوصول إليها. يشهد الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء CNAS تحولاً رقمياً يعكس التوجه العام نحو الابتكار واستخدام التكنولوجيا لتطوير آليات العمل. وفي هذا المبحث، سوف نعرض تعريف CNAS وأهدافه الأساسية، بالإضافة إلى الخدمات المقدمة من قبل الصندوق للمواطنين. كما سنتطرق إلى التحديات التي قد تواجه الصندوق في إطار التحول الرقمي، والفرص التي قد تتيحها الرقمنة في تحسين كفاءة الخدمات وزيادة رضا المستفيدين.

المطلب الاول: تعريف الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية CNAS

يعد الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء من المؤسسات الأساسية في العديد من الدول، حيث يلعب دوراً محورياً في توفير الحماية الاجتماعية للعمال. في هذا المطلب، سنستعرض أبرز المفاهيم المتعلقة بصندوق الضمان الاجتماعي ودوره في ضمان رفاهية العاملين وتحقيق الاستقرار الاجتماعي:¹⁷

17 - بن بوزيان محمد وشاكوري سيدي محمد وتربش محمد، تحديات تمويل نظم الضمان الاجتماعي: دراسة حالة الصندوق الوطني للعمال الاجراء وكالة تلمسان، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015-2016، ص71

أولاً: تاريخ إنشاء الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية CNAS

يعد الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية CNAS أقدم الصناديق الموجودة في نظام التأمينات الجزائري، إذ يتواجد منذ نشوء النظام العام 1957 وهو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص وطبقاً للمادة 49 من القانون 01-888 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية.

ثانياً: مهام الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية CNAS

يتولى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء المهام التالية:

- تسيير الأداءات العينية والنقدية للتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية.
- تسيير الأداءات العائلية.
- ضمان عملية التحصيل والمراقبة ونزاعات تحصيل الاشتراكات المخصصة لتمويل الأداءات.
- المساهمة في ترقية سياسة الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية .
- تسيير الأداءات المستحقة للأشخاص المستفيدين من المعاهدات والاتفاقيات الدولية في مجال الضمان الاجتماعي .
- تنظيم وتنسيق وممارسة الرقابة الطبية .
- القيام بأعمال في شكل انجازات ذات طابع صحي واجتماعي .
- تسيير صندوق المساعدة والإغاثة.
- منح رقم تسجيل وطني للمؤمنين اجتماعيا والمستخدمين وإعطائهم رقما وطنيا.

المطلب الثاني: الخدمات المقدمة من طرف الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية CNAS

يقدم الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS مجموعة من الخدمات التي تشمل عدة ضمانات للعمال الأجراء، يمكنهم الاستفادة منها وفق شروط محددة.

في هذا المطلب، سنعرض أبرز تلك الخدمات بهدف تعزيز الحماية الاجتماعية للعمال.¹⁸

أولاً: الخدمات التأمينية

تعد الخدمات التأمينية من أبرز الخدمات التي يقدمها الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، حيث تهدف إلى توفير الحماية الاجتماعية للعمال ضد المخاطر التي قد يتعرضون لها أثناء أداء مهامهم.

¹⁸ - الموقع الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي للعمال الاجراء على شبكة الانترنت <http://www.cnas.dz>

الفصل الاول.....التحول الرقمي في المؤسسات العمومية

وتشمل هذه الخدمات مجموعة من الضمانات التي تهدف إلى تأمين حقوق العمال في حالات الإصابة، المرض، التقاعد، وغيرها من الحالات التي قد تؤثر على قدرتهم على العمل.

1. التأمين على حوادث العمل:

يُعتبر حادث العمل هو الحادث الذي يؤدي إلى ضرر جسدي بشرط أن يكون قد وقع في مكان العمل أو أثناء الفترة المحددة للعمل. ويشمل أيضاً الحوادث التي تحدث أثناء التنقل بين مكان الإقامة ومكان العمل أو في الأماكن التي يتردد عليها العامل عادة، مثل أماكن تناول الطعام. كما يشمل الحوادث التي تحدث أثناء أداء مهام العمل.

◀ إجراءات التصريح بحادث العمل:

- يجب أن يتم التصريح بحادث العمل خلال 24 ساعة لدى صاحب العمل من قبلكم أو من قبل أحد ممثليكم.
- يجب أن يتم التصريح لدى هيئة الضمان الاجتماعي خلال 48 ساعة من قبل صاحب العمل.
- ملاحظة: في حال لم يتم صاحب العمل بتصريح الحادث، يمكنكم التصريح به في مدة أقصاها 4 سنوات ابتداءً من تاريخ وقوع الحادث.

2. التأمين على الأمومة:

إذا كنتِ عاملة أجيرة، تحق لك الاستفادة من:

- الأداءات العينية، والأداءات النقدية.
- للاستفادة من هذه الأداءات يجب أن:
- تكون لك صفة المؤمن لها اجتماعياً،
- تبرير فترة معينة من العمل،
- عدم الانقطاع عن العمل لأسباب أخرى غير تلك المعوضة من قبل مصالح الضمان الاجتماعي،
- أثناء المدة الممتدة ما بين أول معاينة طبية للحمل إلى غاية تاريخ الولادة.

ثانياً: الخدمات الاجتماعية

تعد الخدمات الاجتماعية من الجوانب الأساسية التي يقدمها الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، حيث تهدف إلى تعزيز رفاهية العاملين وتوفير الدعم الاجتماعي لهم في مختلف مراحل حياتهم. وتشمل هذه الخدمات مجموعة من الأنشطة والبرامج التي تساهم في تحسين جودة حياة الأفراد وأسرهم، سواء من خلال تقديم المساعدات المالية أو الدعم في الحالات الطارئة.

الفصل الاول.....التحول الرقمي في المؤسسات العمومية

حيث تتضمن كلا من:

1. المنح العائلية:

تضمن الأداءات العائلية المنح العائلية ومنحة التمدرس، والتي تمثل دخلاً تكميلياً من شأنه أن يساعد العمال الأجراء الذين يتكفلون بالعائلات لتلبية الحاجيات الخاصة بالطفل.

◀ المستفيدون من المنح العائلية:

يمكن الاستفادة من المنح العائلية من قبل شخص يستوفي شروط الحق فيها. وكقاعدة عامة، المستفيد المباشر وفي بعض الحالات قد يكون الكفيل.

أ- صفة المستفيدين:

- الأطفال الناتجون عن علاقة زواج أو هؤلاء الذين كانت لأحد الزوجين علاقة زواج سابقة.
- الأحفاد والحواشي (الإخوة والأخوات، أبناء وبنات الإخوة والأخوات).
- الأطفال المكفولون.

ب- شرط السن:

يتم تحديد سن الاستفادة من المنح العائلية كما يلي:

- 17 سنة في جميع الحالات.
- 21 سنة بالنسبة لـ:
- الطفل الذي يوجد في فترة تربص إذا لم تتجاوز المنحة التي يتقاضاها نصف الأجر الوطني الأدنى المضمون.
- الطفل الذي يتردد بصـفة منتظمة على مؤسسة تربوية للتعليم.
- الطفل غير القادر على العمل أو متابعة دراسته نتيجة عجز أو مرض مزمن.
- البنت التي تعوض أم العائلة المتوفاة في التكفل بأحد إخوتها.

2. التعويض عن العجز:

تتم الإحالة على العجز وفق الشروط التالية:

- الإصابة بعجز أو مانع عن العمل أو الكسب بقدرة على الأقل تساوي 50%.
- عدم بلوغ السن القانونية للتقاعد.
- تبرير فترة عمل محددة.

الفصل الاول.....التحول الرقمي في المؤسسات العمومية

هام: تتم معاينة حقوقكم في مجال التأمين عن العجز عند انقضاء الفترة التي استفدتم خلالها من تعويضاتكم اليومية في مجال التأمين عن المرض.

تصنف حالات العجز إلى ثلاث فئات:

- الفئة الأولى: عاجز قادر على ممارسة نشاط مهني مأجور.
- الفئة الثانية: عاجز غير قادر إطلاقاً على ممارسة أي نشاط.
- الفئة الثالثة: عاجز غير قادر إطلاقاً على ممارسة أي نشاط مهني، ويحتاج إلى استعانة بالغير للقيام بالأعمال الأساسية للحياة (مثل الأكل، اللباس، الاغتسال...).

تحتسب منحة العجز كما يأتي:

- الفئة الأولى: بنسبة 60% من الأجر السنوي الخاضع للاشتراكات بعد اقتطاع الضريبة واشتراك الضمان الاجتماعي.
- الفئة الثانية: بنسبة 80% من الأجر السنوي الخاضع للاشتراكات بعد اقتطاع الضريبة واشتراك الضمان الاجتماعي.
- الفئة الثالثة: بنسبة 80% من الأجر السنوي الخاضع للاشتراكات بعد اقتطاع الضريبة واشتراك الضمان الاجتماعي، يضاف إليها مبلغ زيادة الشخص المساعد ويصل إلى نسبة 40% من مبلغ المنحة. تسدد لكم منحة العجز شهرياً عند حلول آجال استحقاقها.

هام:

- يتم نقل منحة العجز الخاصة بالمؤمن له اجتماعياً المتوفى إلى ذوي حقوقه وفقاً للقانون.
- يتم تقييم منح العجز طبقاً للتنظيم الساري المفعول.
- لا يمكن أن يكون المبلغ السنوي لمنحة العجز أقل من 75% من المبلغ السنوي للأجر الوطني الأدنى المضمون.

3. التعويض عند الوفاة:

تسدد مصالح الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء رأس مال الوفاة إلى ذوي حقوق المؤمن له اجتماعياً المتوفى وهم:

- الزوج،
- الأطفال المتكفل بهم،
- الأصول المتكفل بهم.

الفصل الاول.....التحول الرقمي في المؤسسات العمومية

الشروط: يجب أن يكون المؤمن له اجتماعياً قد عمل 15 يوماً خلال الثلاثة أشهر التي سبقت تاريخ الوفاة.

ثالثاً: الخدمات الصحية

وتتمثل في:

1. الرقابة الطبية:

- تعد الرقابة الطبية فاعلاً طبيياً في مجال تسيير المخاطر، ويتمثل دور الرقابة الطبية في:
- تقديم الاستشارة الطبية للمؤمن لهم اجتماعياً ومهنيي الصحة في مجال التشريع الطبي والاجتماعي.
- مرافقة المؤمن لهم اجتماعياً لتحسين نوعية التكفل بهم، لا سيما المصابين بأمراض مزمنة، بالتشاور مع مهنيي الصحة.
- تحليل ومراقبة طلبات الحصول على الأداءات.
- السهر على تنفيذ القوانين السارية.

2. الهياكل الصحية:

- تتولى إدارة الصحة والعمل الاجتماعي مسؤولية تلبية الاحتياجات المتزايدة للمستفيدين من الضمان الاجتماعي ومستفيديهم في مجال الرعاية الاجتماعية والصحية، ومن مهامها:
- استشارات الطب العام والتخصصي.
- توفير المنتجات الصيدلانية وشبه الصيدلانية وفقاً للسياسة العامة.
- إعادة الإدماج الاجتماعي والمهني للموظفين وضحايا حوادث العمل.
- التكامل الاجتماعي والتعليمي للطفل.
- التنقيف والحماية الصحية للطفل والأسرة.

3. التأمين على المرض:

تتضمن أداءات التأمين على المرض:

- الأداءات العينية:

تغطي نفقات العلاج الصحي، مثل:

- الطبية والجراحية،
- الاستشفائية والصيدلانية
- الأعمال الطبية،
- الأجهزة،

- الأعضاء الاصطناعية،
- التأهيل الوظيفي والمهني.

- الأداءات النقدية:

تعويض الدخل المفقود خلال فترة توقف العمل بسبب المرض، وذلك من خلال دفع تعويضة يومية للمؤمن له.

للاستفادة من هذه الأداءات يجب أن:

- تكون لديكم صفة المؤمن له اجتماعياً.
- تبرير فترة معينة من العمل.

مما سبق يمكن استنتاج أن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (CNAS) يقدم مجموعة متنوعة من الخدمات التي تهدف إلى ضمان حماية اجتماعية شاملة للعمال الأجراء في الجزائر. تشمل هذه الخدمات التأمينية والاجتماعية والصحية، مما يعزز رفاهية الأفراد وأسرهم. كما أن الخدمات التأمينية توفر الحماية ضد المخاطر المختلفة مثل حوادث العمل، الأمومة، العجز، والوفاة. من خلال هذه الخدمات المتنوعة، يساهم الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية في تعزيز الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي للعمال، ويعزز من دور المؤسسة في توفير بيئة آمنة ومستقرة لهم في مختلف مراحل حياتهم.

المطلب الثالث التحديات التي تواجه الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية CNAS في التحول الرقمي

قد يواجه الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، كغيره من المؤسسات، مجموعة من التحديات والعوائق التي تعيق عملية التحول الرقمي، مما يصعب تطبيق هذه العملية بشكل فعال. تتراوح هذه التحديات بين قضايا تقنية، تنظيمية وإدارية، بالإضافة إلى صعوبات بشرية. هذه العوامل تخلق بيئة غير ملائمة للتطور الرقمي، مما يحد من قدرة المؤسسة على مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة. في هذا المطلب، سنعرض أبرز التحديات التي قد تحول دون تطبيق هذه العملية.¹⁹

أولاً: التحديات التقنية والتكنولوجية

تتمثل التحديات التقنية في ضعف البيئة التحتية التي تدعم التحول الرقمي، حيث يلاحظ أن هناك نقصاً في الإنفاق على البحوث والتطوير، مما يضعف قدرة المؤسسة على مواكبة التطور التكنولوجي.

¹⁹ - فني ياسين، بكدي فاطمة، عرض تجربة الرقمنة الادارية لنظام الضمان الاجتماعي في الجزائر، دراسة حالة التصريح عن بعد للاشتراكات لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء لوكالة تيسميسيلت، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، الجزائر، 2023، ص110.

الفصل الاول.....التحول الرقمي في المؤسسات العمومية

كما أن هناك تحديات أخرى تتعلق بعدم ضمان توفير متطلبات الرقمنة الإدارية لدى جميع مستقبلي الخدمة.

ويعود ذلك إلى ضعف الوعي الإلكتروني أو ارتفاع تكلفة الحصول على هذه المتطلبات. بالإضافة إلى ذلك، فإن عدم كفاية خطوط الاتصال وبطء شبكة الإنترنت يُعد من العوامل التي تعيق تفعيل الحلول الرقمية بشكل سليم.

ثانياً: التحديات التنظيمية والإدارية

تتجلى هذه التحديات في عدة جوانب، أبرزها:

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا: إذ لا توجد استراتيجية واضحة أو تنسيق فعال لتنفيذ برامج الرقمنة الإدارية.
- عدم القيام بالتغييرات المطلوبة: لا يتم إجراء التغييرات الهيكلية والتنظيمية اللازمة لدعم الرقمنة.
- غياب الإرادة السياسية الفعالة: لا يوجد حافز قوي من القيادة السياسية لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق تكنولوجيا المعلومات بشكل كامل.
- تطبيق أسلوب المركزية: يتم اتخاذ القرارات بشكل مركزي دون إعطاء صلاحيات للجهات المعنية بتطبيق الرقمنة، مما يبطئ تنفيذ البرامج.

ثالثاً: التحديات البشرية

تتمثل التحديات البشرية في:

- عدم وجود تخطيط لتطوير الموارد البشرية: حيث لا يوجد استثمار كافٍ في تدريب وتطوير المهارات البشرية اللازمة لدعم التحول الرقمي.
- ضعف الإقبال على استخدام طرق التدريب المتاحة: يعد نقص الإقبال على التدريب المتخصص في مجالات التحول الرقمي من الأسباب التي تؤثر في تحسين أداء الموارد البشرية.
- غياب الوعي بثقافة التكنولوجيا: لا يتم تفعيل ثقافة التكنولوجيا بشكل كافٍ داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى مقاومة التغيير لدى بعض الموظفين والفشل في تطوير مهاراتهم لتواكب التطورات التقنية.
- مما سبق، يمكن استنتاج أن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية قد يواجه مجموعة من التحديات التي تعيق تنفيذ عملية التحول الرقمي بفعالية. تتراوح هذه التحديات بين القضايا التقنية مثل ضعف البنية التحتية وسرعة الإنترنت، إلى القضايا التنظيمية والإدارية المتعلقة بالتخطيط والتنسيق، وصولاً إلى التحديات البشرية المرتبطة بتطوير المهارات والوعي الثقافي بالتكنولوجيا. وبالتالي، يتطلب

التحول الرقمي في هذه المؤسسة إرادة سياسية قوية وتخطيط استراتيجي محكم، فضلاً عن تحسين الوعي والتدريب على المستوى البشري لتجاوز هذه العقبات.

المبحث الثالث:

عرض الدراسات السابقة والعلاقة بين التحول الرقمي وCNAS

تمهيد:

تعد الدراسات السابقة ضرورة أساسية لأي بحث علمي، حيث تساعد الباحث على تحديد إشكالية البحث بدقة ووضع خطة منهجية مناسبة. من خلالها، يمكن للباحث التعرف على الأدوات البحثية الأنسب، طرق استخدامها، بالإضافة إلى التحديات المحتملة أثناء إجراء الدراسة.

في سياق التحول الرقمي، هناك العديد من الدراسات المحلية والعربية التي تناولت تطبيقات التحول الرقمي في المؤسسات العمومية بشكل عام، وصندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء (CNAS) بشكل خاص. هذه الدراسات توفر قاعدة معرفية قيمة لفهم التحديات والعوامل المؤثرة في نجاح أو فشل التحول الرقمي في هذه المؤسسات.

المطلب الاول: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المحلية

1. دراسة (فاطمة الزهراء فرحات، 2020) بعنوان: "دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية: دراسة تحليلية لصفحة فيسبوك مديرية الصحة والسكان لولاية أم البواقي"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في مديرية الصحة والسكان لولاية أم البواقي. تم تطبيق الدراسة في الفترة الزمنية الممتدة من شهر مارس 2020م إلى غاية 31 ماي 2020م، على عينة مكونة من 145 منشوراً تم نشرها عبر صفحة فيسبوك خلية الإعلام والاتصال التابعة للمديرية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال الملاحظة واستمارة تحليل المضمون.

من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود دلالات على ممارسة وظائف العلاقات العامة في المؤسسة، رغم ضعف الفهم لديها لأهميتها في ظل التحولات الرقمية.
- ممارسة المديرية لعدة وظائف للعلاقات العامة، مثل التخطيط والتنظيم، وكتابة التقارير والإعلانات.

الفصل الاول.....التحول الرقمي في المؤسسات العمومية

- غياب التنسيق بين أقسام العلاقات العامة مما يقلل من فعاليتها.
 - غياب موظف متخصص في العلاقات العامة وتدني الوعي لدى الموظفين.
 - الاعتماد على وسائل رقمية محدودة مثل البريد الإلكتروني لأداء وظائف العلاقات العامة.
 - ضعف التفاعل مع المنشورات عبر صفحة الفيسبوك مقارنة بعدد المتابعين.
2. دراسة (تباني شيماء وآخرون، 2022) بعنوان: "استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الخدمائية: دراسة ميدانية بمديرية بريد الجزائر ولاية قالمة"
- هدفت الدراسة إلى فحص واقع تطبيق استراتيجية التحول الرقمي في مديرية بريد الجزائر لولاية قالمة. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام الملاحظة، المقابلات، والاستبيانات. استهدفت الدراسة العينة القصدية من رؤساء المصالح والموظفين في المديريات الفرعية.
- من أبرز نتائج الدراسة:
- طغيان العنصر الذكري في مديرية بريد الجزائر حيث شكل الذكور 68.2% من العينة.
 - مركزية اتخاذ القرارات مما يبطئ عملية التحول الرقمي.
 - توفر إمكانيات مادية وبشرية كافية لتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي.
 - ضعف الإنترنت كان له تأثير كبير على سير العمل وفعالية الأنشطة.
 - السعي لتحديث العمليات وتحويلها إلى خدمات رقمية.
3. دراسة (مفاتيح سليم، 2022) بعنوان: "أثر التحول الرقمي على كفاءة وأداء القطاع البنكي: دراسة حالة عينة من البنوك بولاية المسيلة"
- هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في رفع كفاءة وأداء البنوك في ولاية المسيلة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي مع توزيع استبيان على عينة عشوائية من 44 موظفاً. تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات.
- من أهم نتائج الدراسة:
- التحول الرقمي يعد من أولويات البنوك، حيث تسعى لتقديم خدمات مبتكرة بعيداً عن الطرق التقليدية.
 - وعي العاملين في المصارف بالمسؤوليات الموكلة إليهم من خلال التدريب الجيد في التعامل مع العملاء.
 - إدارات البنوك تعمل على تحسين جودة الخدمات الرقمية بشكل مستمر باستخدام أنظمة إلكترونية لتحليل سلوك العملاء.

الفصل الاول.....التحول الرقمي في المؤسسات العمومية

- التحول الرقمي يساهم في توفير المعلومات في الوقت المناسب لجميع الجهات المستفيدة من خدمات البنوك.

ثانيا: الدراسات العربية

1. دراسة (محمد حسن مندورة، 2021) بعنوان: "أثر التحول الرقمي في معاملات المؤسسات العامة على تحسين الخدمات المؤسساتية في سورية"

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير التحول الرقمي في تحسين خدمات المؤسسات العامة في سوريا، وذلك من خلال دراسة البوابة الإلكترونية لمراكز خدمة المواطن. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات باستخدام الاستبيان من المواطنين الذين استخدموا التطبيقات الإلكترونية للحصول على خدمات من المؤسسات العامة. ومن أبرز نتائج الدراسة:

- وجود علاقة إيجابية بين إنشاء البوابة الإلكترونية لمراكز خدمة المواطن وتحسين الكفاءة وتقليل الإنفاق والسرعة في تقديم الخدمة.
- لا توجد فروق جوهرية في الإجابات تعزى إلى الجنس أو الحالة الاجتماعية أو المؤهل العلمي.

2. دراسة (راما حسين إسحاق، 2021) بعنوان: "التحول الرقمي وأثره على تحسين رضا المواطن عن جودة الخدمات الحكومية"

هدفت الدراسة إلى فحص تأثير التحول الرقمي على رضا المواطنين عن الخدمات الحكومية المقدمة عبر مراكز خدمة المواطن الإلكترونية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات باستخدام الاستبيان من عينة عشوائية. ومن أبرز نتائج الدراسة:

- التحول الرقمي ساهم بشكل كبير في تحسين جودة الخدمات الحكومية وزيادة رضا المواطنين.
- تؤثر الخدمات الإلكترونية بنسبة 31.1% من التغيرات في رضا المواطنين عن الخدمات الحكومية.

ثالثا: الدراسة الأجنبية

1. دراسة (Borishkevitch, Alexey, 2021) بعنوان:

"L'IMPACT DE LA DIGITALISATION SUR UNE ENTREPRISE - CAS PRATIQUE: ENASC ASBL"

تهدف الدراسة إلى فحص تأثير الرقمنة على الشركات الصغيرة والمتوسطة (VSE). تناولت الدراسة تأثير الرقمنة على شركة في بلجيكا، وتوضحت النتائج أن الرقمنة تحسن الإدارة وتزيد من كفاءة العمل داخل الشركة. كما أظهرت الدراسة أن الرقمنة توفر قيمة مضافة عبر تحسين وقت العمل وتخفيف التكاليف. ومن أبرز نتائج الدراسة:

- الرقمنة تجلب قيمة مضافة حقيقية للشركة من خلال تحسين إدارتها.
- الرقمنة ليست خسارة مالية بل استثمار يعود بالنفع على المدى الطويل.

الفصل الاول.....التحول الرقمي في المؤسسات العمومية

- ضرورة تدريب الموظفين على استخدام الأدوات الرقمية ودمجهم في التحولات الرقمية لتحقيق نجاح أكبر.

المطلب الثاني: علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

بعد استعراض عدد من الدراسات السابقة المشابهة لموضوع دراستنا توصلنا من خلالها في الأخير إلى الملاحظات التالية:

تتماشى الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التحول الرقمي من الجانب النظري، فهي تخدم موضوعنا وتثريه، كما إعتمدت هذه الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي وهو نفس المنهج والأسلوب المتبع في دراستنا .

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أبعاد متغير الدراسة، فالمؤسسات في هذه الدراسات تختلف حيث أن أغليبتها مؤسسات الإقتصادية على خلاف مؤسساتنا و هي مؤسسة عمومية خدمتية، وتختلف الدراسة الحالية كذلك عن الدراسات السابقة في الإطارين الزماني و المكاني إذ أجريت أغلبية هذه الدراسات في أماكن مختلفة، و عليه فلقد أفادتنا هذه الدراسات في:

- التمكن من معالجة الموضوع في جوانبه المختلفة .
- الوقوف على أهم النقائص التي لم يتم التطرق إليها في الدراسات السابقة.

المطلب الثالث: العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين خدمات CNAS

يُعتبر التحول الرقمي عاملاً أساسياً في تطوير وتحسين جودة الخدمات في المؤسسات العمومية مثل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) ، حيث يمكن تلخيص العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين الخدمة فيما يلي²⁰ :

1- تسهيل الوصول إلى الخدمات:

التحول الرقمي يمكنّ المؤمن لهم اجتماعياً من الوصول إلى خدمات الصندوق عبر الإنترنت. هذا يقلل من الحاجة إلى التنقل الشخصي، ويختصر الوقت والجهد المبذولين للحصول على الوثائق أو المعلومات .

2- تحسين الكفاءة الإدارية:

استخدام أنظمة معلوماتية متقدمة يساعد على أتمتة المعاملات الإدارية، مما يقلل من الأخطاء البشرية ويزيد من سرعة معالجة الملفات .

²⁰ - TABET AOUL Khadidja Imene, MOHAMMEDI Fatima Zahra, Les effets de la transformation numérique sur les services publics Algériens: Étude de cas de la CNAS Algérie, Revue Algérienne de Finances Publiques, ISSN 2170-1881 – Vol 15 - N° 01(2025), P 151 _ 159,p154.

الفصل الاول.....التحول الرقمي في المؤسسات العمومية

وفق تقرير لوزارة العمل الجزائرية، فإن التحول الرقمي ساهم في "تحسين آجال تسوية الملفات الطبية للمرضى وتقليص فترات معالجة الطلبات "

3- زيادة الشفافية وتقليل الفساد:

عبر رقمنة الخدمات، يصبح تتبع العمليات أسهل، مما يقلل فرص الفساد الإداري، حيث أن التطبيقات الرقمية تتيح للمواطنين متابعة طلباتهم في الزمن الحقيقي .

4- تعزيز رضا المواطن:

حيث يتمثل في سهولة الاستخدام والاستجابة السريعة، وتوفير معلومات دقيقة تجعل تجربة المستخدم أفضل، مما يؤدي إلى رفع مستويات رضا المواطنين .

دراسة جزائرية حديثة عن تأثير التحول الرقمي في القطاع العمومي وجدت أن 85% من المستجوبين عبروا عن تحسن ملحوظ في جودة الخدمة بعد رقمنتها

5- تحسين آليات الاتصال الداخلي والخارجي:

بعد اعتماد أنظمة الاتصالات الحديثة (البريد الإلكتروني المهني، منصات تبادل الوثائق الرقمية) سهلت التعاون بين مختلف مكاتب وفروع CNAS.

* التحول الرقمي في CNAS ساهم بشكل مباشر في تحسين جودة وكفاءة الخدمات المقدمة للمواطنين، مما أدى إلى تقليص مدة المعاملات، زيادة الشفافية، وتقوية ثقة المواطن بالمؤسسة.

الإستنتاج:

- من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن القول ان هناك علاقة قوية طردية بين التحول الرقمي وخدمات المقدمة من طرف الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي حيث كل ما كان مستوى التحول الرقمي مرتفع زاد من جودة الخدمات المقدمة للأفراد المتعاملين من المؤسسة.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم تناول المفاهيم الأساسية للتحول الرقمي، إذ يعتبر أحد أهم المداخل الحديثة في المؤسسة العمومية الجزائرية، حيث تسعى من خلاله المؤسسات إلى بناء نماذج إدارية حديثة تركز على التقنيات المتطورة في مجال الاعلام والاتصال، تساعد على تبسيط اجراءات العمل وزيادة سرعتها ومرونتها، وإلى التقليل من الوقت والجهد والتكلفة المادية ومن الأخطاء البشرية، وهذا بغية الرفع من فعالية أدائها لمهامها ومن درجة تحقيقها لأهدافها .

يرتكز نجاح المؤسسات الضمان الاجتماعي في سيرورة التحول الرقمي على مجموعة من المتطلبات منها ما يرتبط بالجانب التنظيمي، ومنها ما يرتبط بالجانب التقني ومنها ما يرتبط بالجانب البشري، ولقد بينت التجارب المعروضة في هذا الفصل انه من بين الأسباب الدافعة بالمؤسسات العمومية الخدمية إلى تبني التوجه الرقمي هو سعيها إلى التكيف مع التطورات التكنولوجية الحديثة في مجال الإعلام والاتصال، والاعتماد على التطبيقات الالكترونية في مجال الإدارة وتقديم الخدمات، والسعي إلى اكتساب معايير الجودة الدولية.

وفي الاخير يمكن القول ان التحول الرقمي ضرورة ملحة للمؤسسات العمومية لتحقيق أهدافها وتحسين خدماتها. حيث يتطلب هذا التحول رؤية استراتيجية واضحة وتعاوناً بين جميع الأطراف المعنية لضمان نجاحه واستدامته من خلال الاستثمار في التكنولوجيا وتطوير المهارات البشرية، يمكن للمؤسسات العمومية تعزيز كفاءتها ورفع مستوى رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة.

الفصل الثاني:

التحول الرقمي في الصندوق
الوطني لتأمينات الاجتماعية
للعمال الاجراء CNAS بالمسيلة

الفصل الثاني.....التحول الرقمي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء CNAS بالمسيلة

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل الأول الى الجانب النظري الذي تحدثنا فيه على الجوانب التي تخص التحول الرقمي في المؤسسات العمومية والضمان الاجتماعي، سنحاول في هذا الفصل اسقاط ما تبقى على الجانب التطبيقي.

وذلك من خلال دراسة حالة الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة المسيلة، والذي تكلمنا في مبحثه الاول عن تعريفه ونشأته والهيكل التنظيمي الخاص به، ثم تطرقنا في مبحثه الثاني عن واقع التحول الرقمي في مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي CNAS بالمسيلة.

الفصل الثاني.....التحول الرقمي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعامل الاجراء CNAS بالمسيلة

المبحث الاول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تمهيد:

يعد الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعامل الاجراء "CNAS" أحد الركائز الاساسية في نظام الحماية الاجتماعية في الجزائر، ووكالة المسيلة واحدة من الوكالات التابعة لهذا الصندوق .

و باعتبارها محل دراستنا هذه سنقوم في هذا المبحث التعرف على تاريخ نشأتها و التوزيع الجغرافي لها على مستوى الولاية والهيكل التنظيمي الخاص بها.

المطلب الاول: نشأة وتعريف الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي CNAS بالمسيلة.

أنشأت وكالة التأمينات الاجتماعية "المسيلة" في شهر ديسمبر 1976 وكانت عبارة عن مكتب مراسلة المقاطعة قسنطينة آنذاك خاصة بالمنح العائلية والعطل المرضية والتعويض عن الأدوية .

وفي تاريخ 20 أوت 1985 أصبحت وكالة تابعة مباشرة للمديرية تابعة للمديرية العامة للضمان الاجتماعي: بن عكنون (الجزائر العاصمة) ، شاملة التأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية.

وتعتبر وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية المسيرة من طرف القوانين والتنظيمات الخاصة بها، ويعد الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية من أقدم الصناديق في منظومة الضمان الاجتماعي، طبيعته القانونية وتنظيمه الإداري والمالي منظم بموجب المرسوم التنفيذي رقم 92-07 المؤرخ في 04 جانفي 1992، حيث يختص ب:

- تسيير التأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية .

- ترقيم المستخدمين والمؤمن لهم اجتماعيا .

- تقديم الأدوات النقدية والعينية .

- توقيع اتفاقيات مع الهياكل الصحية الوطنية والدولية.

- تمارس المراقبة الطبية على المؤمنين اجتماعيا.

الفصل الثاني.....التحول الرقمي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعامل الاجراء CNAS بالمسيلة

المطلب الثاني: التوزيع الجغرافي في الضمان الاجتماعي على مستوى ولاية المسيلة

ان الميزة الاساسية للولاية هي التوزيع الجغرافي المنتظم لمراكز وفروع الضمان الاجتماعي عبر التراب الولاية وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (01): التوزيع الجغرافي في الضمان الاجتماعي على مستوى ولاية المسيلة

مراكز التعويضات+ مصالح المراقبة	ملحقات الدفع والفروع
- مقر الوكالة كشرودة على " الحي الاداري" سابقا	- مصلحة المجموعات الكائنة بحي 150 مسكن
- حمام الضلعة	- الجامعة- المعاضيد- برهوم- عين الخضراء
- سيدي عيسى	- مسيف- بن سرور- جبل أمساعد- سليم
- بوسعادة	- أمجدل- الشلال- الهامل- التامسة- الخبانة
- عين الملح	- اولاد سيدي براهيم- سيدي عامر
- مقرة	- عين الحجل- ونوغة- بلعابية- أولاد منصور
- ولاد دراج	- اولاد عدي القبالة

المصدر: مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق الجودة لدى العامل جامعة المسيلة

يعرف قطاع الضمان الاجتماعي إقبالا واسعا للعديد من المؤمنين الاجتماعيين نظرا لخصوصية المهام المسندة إلى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، ولطبيعة النشاطات التي يقوم بها هذا القطاع فله مكانة ودور فعال على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي، وسعيا من الصندوق لتحسين خدماته في مجال التأمينات الاجتماعية استحدثت بطاقة إلكترونية أطلق عليها باسم "بطاقة الشفاء" وهي بطاقة تحتوي على معلومات إدارية مخزنة في صحيفة إلكترونية تحمل مجموعة البيانات الطبية والإدارية المتعلقة بالمؤمن اجتماعيا وذوي حقوقه، تستخدم في مراكز العلاج العمومية والخاصة، كما أنها تحتوي على سائر المعلومات الشخصية وذلك للتعرف على صفة المؤمن اجتماعيا.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني CNAS بالمسيلة

يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة الشكل الذي على ضوئه يتم توزيع المهام والمسؤوليات بالطريقة التي تتناسب والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وذلك تماشيا مع ظروف المؤسسة ونشاطها العام .

الفصل الثاني.....التحول الرقمي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعامل الاجراء CNAS بالمسيلة

ويضم هيكل مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية "المسيلة" مديريات مختلفة تتضمن أقسام ومصالح متعددة وهي كما يلي:

1- نيابة مديرية الإدارة العامة: تقوم هذه النيابة بتسيير مجموعة الوسائل المادية والبشرية للوكالة بالإضافة إلى مراقبتها للمشاريع الاستثمارية والتكوين المقدم من طرف الوكالة، وهي تتكون من قسمين: الأول قسم الإدارة العامة ويتضمن مصلحة المستخدمين ومصلحة فرع الأجور. أما الثاني قسم الوسائل العامة ويتضمن من مصلحة الاستثمارات ومصلحة متابعة الانجازات، ومصلحة الأمن والوقاية.

2- نيابة مديرية التعويضات: تتكفل هذه النيابة بتأدية الخدمات العينية والنقدية لكل أنواع الأخطار تأمين على المرض الولادة، العجز الوفاة، حوادث العمل والأمراض المهنية والمنح والعلاوات وتنقسم هذه النيابة إلى المصالح التالية: مصلحة الأخطار الجسمية مصلحة العجز، مصلحة الدفع من قبل الغير، مصلحة العقد الانتماء، مصلحة الشفاء ... الخ.

3- نيابة مديرية المالية والتحصيل: هذه النيابة تشمل قسمين هما قسم التحصيل وقسم المالية.

3-1- قسم التحصيل "التغطية": ويشمل المصالح التالية

أ- مصلحة الترقيم: تعتبر هذه المصلحة همزة وصل بين أعوان الصندوق وأرباب العمل وهي أول مصلحة يقصدها رب العمل من أجل الانتماء للضمان الاجتماعي، فالمشروع الجزائري في قانون العمل 13-14-15 نص بخصوص تصريحات المؤمنين اجتماعيا حيث يحدد نوعين من التصريحات وهي التصريح برب العمل والتصريح بالعامل. ووفقا للقانون أعلاه فإن رب العمل ملزم بعدة تصريحات التصريح بالنشاط، التصريح بالعمال، باشتراكاتهم وبأجورهم السنوية، والتصريح بحادث العمل .

ويصنف أرباب العمل إلى أربع قطاعات وهي :

- قطاع الإدارة (البلديات، المديريات، الولاية).

- القطاع الخاص (التجار، الحرفين، المقاولين....).

- الفئات الخاصة (المؤسسات التي تتكفل بالمعوقين، الجامعات، التمهين) .

- قطاع اقتصادي (شركات ومصانع كبرى).

ب - مصلحة الاشتراكات:

تتمثل مهام هذه الملح في تتبع وتحصيل النفقات المالية وبذلك فتعتبر المحرك الأساسي للتحصيلات والأداءات في الضمان الاجتماعي، حيث توضع في مكتب الاستقبال التصريحات بالاشتراكات، ومن ثم التأثير على كشف التصريح ويتم إعطاء نسخة للمعني ونسخة إلى مصلحة الحجز.

الفصل الثاني.....التحول الرقمي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعامل الاجراء CNAS بالمسيلة

يتم حجز التصريح بالاشتراك عن طريق مون الحجز في جهاز الحاسوب، تتم طريقة الدفع إما بصك بنكي أو تحويل بنكي إلى حساب الصندوق المفتوح لدى بنك التنمية المحلية.

ج- مصلحة مراقبة المشغلين:

تتكون هذه المصلحة من أمانة المصلحة ومن رئيس المصلحة ومن مراقبين، يتم العمل على أساس قانون 83-14 المؤرخ في 02-07-1983 المعدل والمتمم في 10-11-2004 حيث أنشأت للنظر في مدى تطبيق تشريع الضمان الاجتماعي من طرف المستخدمين وكذلك للتصدي لعمليات التهرب من تسديد التزاماته المتمثلة في دفع الاشتراكات، وكذلك تتمثل مهمتهم في مراقبة عدد العمال الحقيقيين المصرح بهم والتصريحات المقدمة بخصوص رب العمل والعمال، ويخرج مراقبي الضمان الاجتماعي مع مراقبي مفتشية العمل حيث يهدف مراقبي هذه الأجرة في الدفاع عن حقوق العامل المتمثلة في إن كان العامل مؤمن وكان الجو الذي يعمل به ملائم بالعمل، أما مراقبي الضمان الاجتماعي يهدفون إلى تحيل الاشتراكات التي لم يتم دفعها والتأكد من صحة المبالغ المصرح بها والعمال المصرح بهم.

د- مصلحة المنازعات :

هذه المصلحة مكلفة بتتبع المنازعات بين الوكالة والمشاركين حيث أنه لا يمكن اللجوء إلى العدالة مباشرة إلا بعد إحالة القضية إلى هذا القسم للنظر فيها، لديها عدة إجراءات لتحصيل الاشتراكات وفق المنازعات التي تواجه الوكالة وتعتبر القرارات التي يرصدها هذا القسم ملزمة في حق الشخص الذي إتخاذ بشأنه القرار، ويستطيع رب العمل إذا رأى عدم الاحترام للقوانين أو لم يقتنع بقرارات مصلحة المنازعات يمكنه اللجوء إلى العدالة .

3-2- قسم المالية :

وتتمثل مهام هذه المصلحة في تتبع العمليات في مجال المحاسبة والمالية والميزانية هي تشمل المصالح التالية :

أ- مصلحة المحاسبة العامة: مكلفة بالمراقبة والتحصيل وتسجيل جميع العمليات وتنظيم فواتير الموردين .

ب- مصلحة الميزانية ومصلحة التخليص: مكلفة بالمراقبة وتتبع القنوات المالية لمراكز وفروع التخليص للوكالة.

4- نيابة المراقبة الطبية:

الفصل الثاني.....التحول الرقمي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء CNAS بالمسيلة

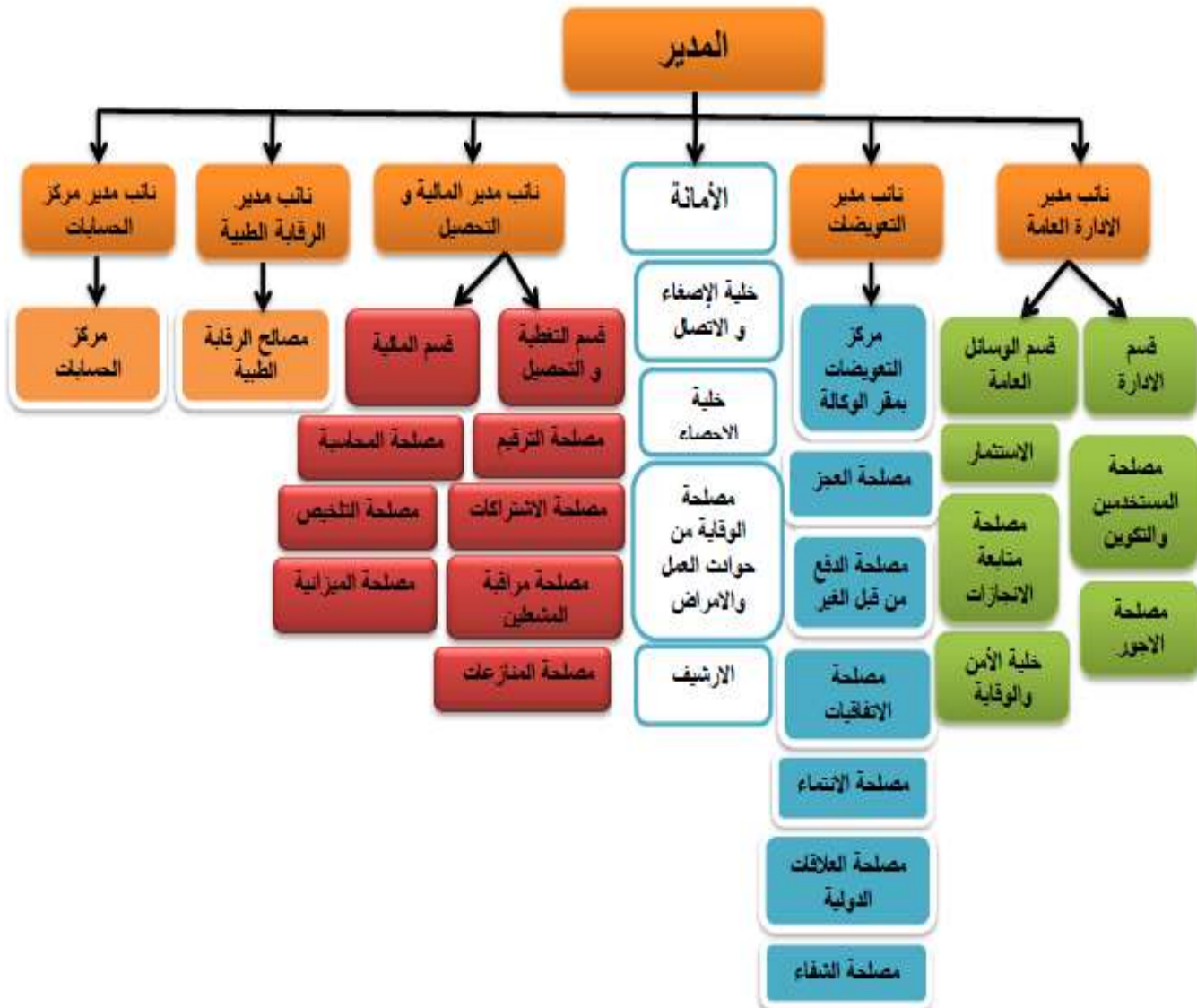
وتتمثل في دورها الأساسي وهو مراقبة جميع العمليات في شقها الطبي وهذا من أجل المحافظة على التوازن في صندوق الضمان الاجتماعي ومحاربة الغش في جميع الملفات المقدمة للصندوق.

5- نيابة مديرية الإعلام الآلي: وتتمثل في :

- **مركز الحسابات:** فهو بمثابة القلب النابض للعمليات التي تدير في الوكالة وعلى المستوى الوطني، حيث تقوم بكل أعمال الإعلام الآلي والمهمة الأساسية لها هي تخزين المعلومات الخاصة بالوكالة واستغلالها في حساب الميزانية لأنها تحتوي على جميع قواعد البيانات الخاصة بها، وكذلك معالجة تحصيل الاشتراكات وحساب عدد المؤمنین الناشطين (العاملين) وغير الناشطين (الفئات الخاصة).

الفصل الثاني.....التحول الرقمي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعامل الاجراء CNAS بالمسيلة

الشكل (01): الهيكل التنظيمي لصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعامل الاجراء - وكالة المسيلة



المصدر: مصلحة قسم الاعلام الي لوكالة CNAS بالمسيلة.

الفصل الثاني.....التحول الرقمي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعامل الاجراء CNAS بالمسيلة

المبحث الثاني: تحليل البيانات وإختبار فرضيات الدراسة

تمهيد:

بعد التطرق إلى المؤسسة محل الدراسة، سيتم في هذا المبحث تقييم مستوى التحول الرقمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعامل الاجراء (CNAS) فرع المسيلة، وذلك من خلال عرض وتحليل مجموعة من المقابلات التي أجريت مع مسؤولي المؤسسة، باستخدام أسلوب تحليلي تقليدي.

المطلب الأول: أجواء المقابلة

في هذا المطلب، سنعرض مختلف الجوانب المتعلقة بإجراء المقابلات، من حيث الأطراف المشاركة، المكان، التوقيت، والظروف المحيطة بها.

1. أطراف المقابلة

• الطرف الأول: أعضاء فريق إعداد تقرير التربص، وهم الطلبة:

○ بسيسة محمد الصديق

○ بكري بلقاسم

○ بلفار عبد المنعم

• الطرف الثاني: مجموعة من مديري الأقسام والمصالح بمؤسسة CNAS فرع المسيلة، وهم:

○ غلاب زين الدين: مدير قسم الإعلام الآلي

○ لمونس آسيا: مسؤولة خلية الإصغاء الاجتماعي والإعلام والاتصال

○ عمر بوساق: نائب خلية الإصغاء الاجتماعي والإعلام والاتصال

○ عمرون يمينة: مديرة قسم الموارد البشرية

2. تاريخ ومكان المقابلة

أُجريت المقابلة بتاريخ 2025/05/04، من الساعة 09:30 صباحاً إلى غاية 12:30 ظهراً.

وتمت المقابلة بشكل شفهي، وتوزعت على المكاتب التالية:

• مكتب مدير قسم الإعلام الآلي

• مكتب مسؤولة خلية الإصغاء الاجتماعي والإعلام والاتصال

• مكتب مديرة قسم الموارد البشرية

الفصل الثاني..... التحول الرقمي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعامل الاجراء CNAS بالمسيلة

3. ظروف المقابلة

جرت المقابلات في أجواء مهنية ملائمة، حيث تم استقبال الفريق بكل ترحاب من طرف المسؤولين المعنيين. ومع ذلك، واجه الفريق بعض الصعوبات الأولية تمثلت في التحفظ على تقديم بعض المعلومات، وذلك راجع للوضعية العامة التي تمر بها المؤسسة، فضلاً عن محدودية تدفق البيانات في المؤسسات العمومية بصفة عامة.

4. الأهداف الأساسية للمقابلة

تم إعداد هذه المقابلات بهدف تقييم مستوى التحول الرقمي الذي بلغته المؤسسة، والتعرف على الأهداف المستقبلية في هذا المجال. كما سعت إلى الوقوف على الدوافع التي دفعت المؤسسة إلى تبني التحول الرقمي، إضافة إلى استكشاف أبرز المعوقات التي قد تعرقل مسار هذا التحول.

المطلب الثاني: محاور المقابلة وتحليلها

في هذا المطلب سيتم استعراض أسئلة المقابلة التي تم تقسيمها إلى خمس محاور والاجوبة المقدمة من طرف الخبراء العاملين بمؤسسة CNAS بالمسيلة مع تقديم تحليل إستراتيجي للأجوبة المقدمة.

المحور الاول: دوافع وسياق التحول الرقمي

جدول (02): تحليل دوافع وسياق التحول الرقمي في مؤسسة CNAS فرع المسيلة

الأسئلة	الأجوبة	تحليل المحور
1- ما الدوافع الرئيسية التي دفعت مؤسسة CNAS المسيلة الى تبني استراتيجية التحول الرقمي؟	- ربح الوقت/ تسهيل العمليات/ تقليل التكاليف/ الإنقاص من المعاملات الورقية/ الشفافية في المعاملات	بعد الاجابة على الاسئلة من طرف الخبراء يمكننا القول أن: - المؤسسة تمتلك دوافع لإتباع إستراتيجية التحول الرقمي، وإن تبني المؤسسة لتحول الرقمي يأتي وفق توجيهات حكومية تلزم على الشركة
2- هل هناك توجيهات وطنية أو سياسات حكومية تلزم المؤسسة بالتحول الرقمي؟	- نعم هناك توجيهات حكومية تلزم على المؤسسة بتبني التحول الرقمي	إستراتيجية التحول الرقمي، وإن تبني المؤسسة لتحول الرقمي يأتي وفق توجيهات حكومية تلزم على الشركة
3- كيف تتماشى استراتيجية التحول الرقمي في مؤسسة CNAS المسيلة مع السياسات الوطنية للتحول الرقمي في المؤسسات العمومية؟	- تحسين جودة الخدمات/ تحسين الكفاءة الادارية/ إعطاء إحصائيات صحيحة للحكومة	بإتباع الرقمنة في العمليات، وهذا من أجل تزويد الحكومة بإحصائيات صحيحة ودقيقة مع كافة القطاعات.

المصدر: من اعداد الطلبة

الفصل الثاني..... التحول الرقمي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعامل الاجراء CNAS بالمسيلة

وعليه فإن: مؤسسة CNAS بالمسيلة تسير وفق استراتيجية وطنية شاملة للتحول الرقمي تهدف إلى تحسين الأداء الإداري وتعزيز الخدمات العمومية، مدفوعة بتوجيهات حكومية واضحة. ويُعد التحول الرقمي أداة ضرورية لتجاوز التحديات البيروقراطية وتحقيق حوكمة رقمية فعالة. كما أن التوجه نحو الرقمنة أصبح جزءاً من الإصلاحات الهيكلية التي تفرضها الحكومة لتحسين تنافسية المؤسسات العمومية.

المحور الثاني: واقع الخدمات الرقمية

الجدول (03): تحليل واقع الخدمات الرقمية في مؤسسة CNAS فرع المسيلة

الأسئلة	الأجوبة	تحليل المحور
1- ما أهم الخدمات الرقمية التي تم تطبيقها حالياً في مؤسسة CNAS بالمسيلة مثل: المنصات الالكترونية؟	1- منصة الهناء والتي تمكن للمؤمن: - الاطلاع على كل المعلومات التي تخصه في المؤسسة/ طلب بطاقة الشفاء/ استخراج شهادة الانتساب اتباع الوصفات الطبية ... 2- منصة Teledeclaration cnas (خليفة الاصغاء والاعلام والاتصال) وهذه المنصة خاصة بأرباب العمل وتتيح لهم: - الدفع الالكتروني/ التصريح لأرباب العمل عن بعد بخصوص اشتراكاتهم	بعد الاجابة على الاسئلة من طرف الخبراء يمكننا القول أن: مؤسسة CNAS بالمسيلة تمتلك منصات رقمية متطورة تسهل على المؤمنين الوصول الى معلوماتهم والحصول على خدمات رقمية عن بعد، حيث لقت هذه الخدمات إستحسان كبير من قبل مستخدمي هذه المنصات، الذي يتم قياس رضاهم عبر مجموعة من وسائل الاتصال المختلفة، إلا ان المؤسسة تجد بعض الصعوبات والتحديات في هذا المجال: مثل البنية التحتية وتوفير الامان للبيانات والمعلومات الخاصة بالمؤمنين والمؤسسة.
2- كيف تقيمون تجربة المستخدمين (المؤمنين اجتماعيين) مع هذه الخدمات؟ وهل هناك الية لقياس رضاهم؟	- لقد لقت هذه الخدمات الرقمية استحسان كبير من طرف المؤمنين الاجتماعيين وذلك لتسهيلها لعدد معاملات مع المؤسسة. - نعم هناك آلية لقياس رضا المؤمنين وذلك من خلال تلقي آرائهم وشكاويهم عن طريق: البريد الالكتروني، الهاتف، الاستقبال، الفاكس، صفحة المؤسسة على الفيس بوك.	في هذا المجال: مثل البنية التحتية وتوفير الامان للبيانات والمعلومات الخاصة بالمؤمنين والمؤسسة.
3- ما أبرز التحديات التقنية التي تواجه تطوير هذه الخدمات؟	- البنية التحتية: تعاني المؤسسة من ضعف في الخوادم وقلة مراكز البيانات الحديثة مما يؤثر على سرعة واستقرار الخدمات الإلكترونية المقدمة. - الامن السيبراني: تجد المؤسسة صعوبة في حماية بيانات المواطنين والمستخدمين من الاختراقات والقرصنة الالكترونية خصوصاً مع تطور الهجمات الالكترونية الخارجية.	

المصدر: من اعداد الطلبة

الفصل الثاني..... التحول الرقمي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لعمال الاجراء CNAS بالمسيلة

وعليه فإن: مؤسسة CNAS فرع المسيلة قد نجحت في رقمنة خدماتها الأساسية، غير أنها تواجه تحديات تقنية تتطلب استثمارات إضافية في البنية التحتية وتحديث أنظمة الحماية الإلكترونية. وتُظهر المنصات الرقمية الحالية تطوراً واضحاً في تسهيل الخدمات، غير أن ضمان ديمومة هذه التحسينات يستلزم تطوير البنية التحتية التكنولوجية بشكل دوري وتحديث نظم الأمان السيبراني لحماية خصوصية المستخدمين.

المحور الثالث: تأثير التحول الرقمي على الجودة والإنتاجية

الجدول (04): أثر التحول الرقمي على الجودة والإنتاجية

الأسئلة	الأجوبة	تحليل المحور
1- كيف ساهم التحول في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين؟	ساهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات من خلال: تسهيل الوصول الى الخدمات، تقليص وقت المعالجة، الشفافية في المعاملات، تخفيض الاكتظاظ والضغط في المكاتب، تحسين كفاءة الموظفين أكثر.	بعد الاجابة على الاسئلة من طرف الخبراء يمكننا القول أن: خدمات المؤسسة تحسنت بشكل واضح بعد اتباعها التحول الرقمي، وذلك من خلال تسهيل الوصول للخدمات وتوفير الوقت والجهد على المؤمنين والموظفين، وخاصة بعد انخفاض نسبة الشكاوى والاعطاء
2- هل لوحظ انخفاض في نسبة الأخطاء والشكاوى بعد تطبيق الأنظمة الرقمية؟	نعم ساهم التحول الرقمي في تقليل نسبة الأخطاء والشكاوى، وتحسين دقة البيانات والخدمات المقدمة للمواطنين.	عن السابق، وهذا ما يدفع المؤسسة الى السعي في المستقبل على تقديم خدمات رقمية بشكل كامل والاستغناء على المعاملات الورقية.
3- هل تخطط المؤسسة للاستغناء الكامل عن المعاملات الورقية في المستقبل؟ وما الجدول الزمني لذلك؟	نعم تسعى المؤسسة للإستغناء عن المعاملات الورقية بشكل كامل، وذلك في المدى المتوسط والبعيد	

المصدر: من اعداد الطلبة

وعليه فإن: المؤسسة بصدد الانتقال التدريجي إلى خدمات رقمية بالكامل، مدفوعة بنتائج ملموسة على مستوى الجودة والكفاءة، مع وجود خطة مستقبلية لتقليل الاعتماد على الورق. وقد ساهم هذا التحول في تحسين صورة المؤسسة لدى المواطنين، مما يبرز أهمية تعميم الرقمنة على جميع المصالح، وضرورة المتابعة والتقييم المستمر لضمان فعالية النظم الرقمية المستخدمة.

الفصل الثاني.....التحول الرقمي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعامل الاجراء CNAS بالمسيلة

المحور الرابع: الموارد البشرية والمالية

الجدول (05): تقييم جاهزية الموارد البشرية والمالية للتحول الرقمي

الأسئلة	الأجوبة	تحليل المحور
1- كيف يتم إعداد الموظفين للتعامل مع التكنولوجيات الجديدة؟	يتم إعداد الموظفين من خلال: - تنظيم دورات تدريبية وتقنية للموظفين في عدة مجالات مثل: استخدام المنصات الرقمية، وقواعد البيانات. - عقد ورشات عمل ميدانية	بعد الاجابة على الاسئلة من طرف الخبراء يمكننا القول أن: مؤسسة CNAS المسيلة تهتم بإعداد وتأهيل موظفيها من خلال تنظيم دورات تدريبية خاصة لزيادة كفاءتهم في استخدام الانظمة والمنصات الرقمية، حيث يجد الموظفون صعوبة في التأقلم مع البدايات بسبب نقص الخبرة الميدانية في هذا المجال، إلا ان المؤسسة لا تعاني من نقص التمويل في استكمال التحول الرقمي بفضل الدعم الحكومي لها.
2- هل يواجه الموظفون صعوبات في استخدام الأنظمة الرقمية؟ وما هي أسباب هذه الصعوبات؟	- يمكن القول ان هناك صعوبة في بداية تطبيقها وذلك راجع لنقص المهارات والخبرات لدى الموظفين في التطبيق والعمل بهته الانظمة الرقمية.	
3- هل تعاني المؤسسة من نقص في الموارد المالية أو التمويل اللازم لاستكمال التحول الرقمي؟	- لا تعاني مؤسسة CNAS المسيلة من نقص في الموارد المالية لأنها وجدت تمويل حكومي يمكنها من استكمال التحول الرقمي.	

المصدر: من اعداد الطلبة

وعليه فإن؛ نجاح التحول الرقمي يرتكز على الدعم الحكومي وتكوين الموارد البشرية، مما يجعل من الضروري التركيز على تطوير الكفاءات الرقمية باستمرار.

ويُعد الاستثمار في تدريب الموظفين حجر الزاوية في نجاح أي عملية تحول رقمي، حيث أن بناء رأس مال بشري مؤهل رقمياً يضمن الاستدامة والقدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية.

الفصل الثاني.....التحول الرقمي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعامل الاجراء CNAS بالمسيلة

المحور الخامس: التحديات ومقترحات الحلول

الجدول (06): التحديات غير التقنية وحلولها المقترحة

الأسئلة	الأجوبة	تحليل المحور
1- ما أبرز المعوقات غير التقنية التي تواجهها المؤسسة في عملية التحول الرقمي؟	- تتمثل المعوقات في: ثقافة الموظفين القديمة	بعد الاجابة على الاسئلة من طرف الخبراء يمكننا القول أن: مؤسسة الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بالمسيلة تعاني من ثقافة الموظفين القديمة التي تشكل لها عائق في مسارها نحو التحول الرقمي، إلا انها لا تعاني من مقاومة لتغيير إذ ان هناك تقبل تبني الرقمة في المؤسسة التي تسعى كذلك لمعالجة هذه المشاكل بالإستعانة بأشخاص ذو خبرة سواء كانوا محليين او أجانب.
2- هل هناك مقاومة من الموظفين أو الإدارة العليا للتغيير؟	- لا لم يكن هناك مقاومة لتغيير، لكن كما ذكرنا في المحور السابق كان هناك صعوبات في التأقلم مع التكنولوجيا الجديدة	
3- ما الحلول أو المقترحات التي تقدمها لتجاوز التحديات التي تواجهها مؤسسة (CNAS) المسيلة في عملية التحول الرقمي؟	- توظيف أشخاص ذو خبرة من الداخل او الخارج - برامج تدريبية مكثفة للموظفين لزيادة كفاءتهم في استخدام المنصات والانظمة.	

المصدر: من اعداد الطلبة

وعليه فإن؛ المؤسسة تدرك التحديات المرتبطة بالتحول الثقافي داخل بيئة العمل، وتسعى إلى معالجتها من خلال مقاربات علمية وتدريبية لتعزيز قبول الرقمنة على نطاق واسع.

إن تغيير العقلية داخل المؤسسات العمومية يمثل تحدياً جوهرياً، ولذلك فإن الاستعانة بذوي الخبرة وتكثيف برامج التأهيل يشكلان عنصرين أساسيين لتجاوز المقاومة غير المباشرة للتغيير وتحقيق تحول رقمي شامل.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

في ضوء تحليل محاور المقابلات التي أجريت مع مسؤولي مؤسسة CNAS بفرع المسيلة، تم اختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

1. الفرضية الأولى: "لدى مؤسسة الضمان الاجتماعي CNAS بولاية المسيلة اهتمام كبير بمجال التحول الرقمي".

- بعد تحليل المعطيات المستخلصة من محاور المقابلة، تبين أن هذه الفرضية محققة.

الفصل الثاني..... التحول الرقمي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لعمال الاجراء CNAS بالمسيلة

- إذ أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة تولي اهتماماً واضحاً بالتحول الرقمي، من خلال العمل المتواصل على تحسين جودة خدماتها الرقمية وتوسيع استخدام المنصات الإلكترونية، على غرار منصة "الهناء" ومنصة التصريح عن بُعد. كما أبدت المؤسسة رغبتها في الانتقال إلى نمط تسير رقمي شامل، وذلك عبر تقليص الاعتماد على المعاملات الورقية التقليدية، وهو ما يبرز وجود رؤية استراتيجية واضحة نحو الرقمنة.

2. الفرضية الثانية: "هناك صعوبات تحول دون التطبيق الجيد للتحول الرقمي في مؤسسة الضمان الاجتماعي CNAS لولاية المسيلة".

- أثبتت نتائج التحليل أن هذه الفرضية أيضاً محققة.

- حيث تواجه المؤسسة عدة تحديات تعيق التطبيق الكامل والفعال لعملية التحول الرقمي، أبرزها: ضعف البنية التحتية التكنولوجية مقارنة بالاحتياجات المتزايدة، وغياب مراكز بيانات حديثة، بالإضافة إلى صعوبات في تأمين الأنظمة ضد الهجمات السيبرانية. كما أن محدودية الخبرات التقنية لبعض الموظفين شكلت عائقاً جزئياً في التعامل مع الأدوات الرقمية بشكل فعال، رغم الجهود المبذولة في التكوين والتدريب.

3. الفرضية الثالثة: "لا تعاني مؤسسة CNAS المسيلة من مقاومة التغيير من قبل الموظفين".

- أظهرت نتائج الدراسة أن هذه الفرضية محققة كذلك.

- فقد أبدى الموظفون درجة عالية من الانفتاح والتجاوب مع مشروع التحول الرقمي، ولم تُسجل مؤشرات تدل على وجود مقاومة حقيقية لهذا التوجه. بل بالعكس، هناك وعي بأهمية الرقمنة في تحسين بيئة العمل ورفع جودة الخدمات، وهو ما يعكس وجود ثقافة تنظيمية مشجعة على التغيير. ويُعزى هذا القبول إلى فعالية برامج التوعية والتكوين، إضافة إلى التوجيه الإداري الذي يكرس أهمية التحول الرقمي كمحور أساسي في استراتيجية المؤسسة المستقبلية.

الفصل الثاني.....التحول الرقمي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء CNAS بالمسيلة

خلاصة الفصل:

لقد تم في هذا الفصل عرض الدراسة الميدانية لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء CNAS بالمسيلة، من خلال تحليل الاجابات المقدمة من خبراء الدراسة وإختبار مدى صحة فرضيات المطروحة حيث تم إيجاد كل من الفرضيات الثلاثة محققة، ومنه يمكن القول أن مؤسسة CNAS المسيلة تبدي اهتماما بمجال التحول الرقمي وتسعى الى تطويره.

خاتمة

لقد قمنا من خلال الدراسة بالكشف عن دور التحول الرقمي في تطوير خدمات مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، في مجال تقديم خدمات جديدة كما حاولنا تحديد أهميته في صندوق الوطني للضمان الاجتماعي لولاية المسيلة التي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها، وعليه جاءت هذه الدراسة بهدف معرفة التحول الرقمي والتقنيات الرقمية الحديثة التي أصبحت ضرورة لا بد منها في المؤسسات العمومية لتطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين،

أولاً: النتائج

- (1) اهتمام المؤسسات العمومية بمجال التحول الرقمي أصبح امر لازما خصوصا في عصر الرقمنة.
- (2) هناك تحسن ملحوظ في خدمات المؤسسة العمومية بعد تطبيق التحول الرقمي.
- (3) يساهم التحول الرقمي في توفير الوقت والجهد وتقليل نسبة الاخطاء وزيادة الشفافية في المعاملات.
- (4) يعزز التحول الرقمي التواصل والثقة بين المؤسسة والمواطنين.
- (5) تواجه المؤسسات العمومية والضمان الاجتماعي صعوبات في تطبيق التحول الرقمي مثل: قلة الخبرات، ضعف البنية التحتية، وقلة الامان السيبراني للبيانات.

ثانياً: التوصيات

- (1) ضرورة الاهتمام بتطوير بنية تحتية رقمية ودعمها من خلال تعزيز جاهزية أمن المعلومات في المؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.
- (2) السعي لتطوير المستمر للمنصات والخدمات الرقمية المقدمة من طرف المؤسسة.
- (3) إيجاد آليات جديدة كالتوقيع الإلكتروني لتخلص من الورقيات بشكل نهائي وبالتالي تحقيق الهدف المرجو من المؤسسة.
- (4) الاهتمام بالتكوين ورفع كفاءات العنصر البشري خاصة عندما يتعلق الامر برقمنة وعصرنة الإدارة.
- (5) إقامة دورات تكوينية للعمال في مجال تطبيقات البرامج المستحدثة داخل المؤسسة.
- (6) التوعية بضرورة الاهتمام بالتحول الرقمي والإعتماد عليه مستقبلا.

ثالثاً: آفاق الدراسة

- تقييم الخدمات الرقمية المقدمة من قبل المؤسسة العمومية.
- الثقافة التنظيمية ودورها في المساعدة على تطبيق التحول الرقمي.

قائمة

المصادر والمراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- 1- محمد عقوني، الدراسات المعاصرة والتحول الرقمي في العالم العربي، تربية رقمية، مكتبة النور، الجزائر، 2024
- 2- سعيد يقطين، من النص الى النص مدخل الى جماليات الإبداع التفاعلي، بيروت، المركز الثقافي العربي، 2005،
- 3- نجلاء احمد يس، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، القاهرة، العربي للنشر والتوزيع، 2013
- 4- حسين مصيلحي، التحول الرقمي: الإطار المستقبلي لنظم وتكنولوجيا المعلومات، وكيل كلية التجارة للدراسات العليا والبحوث، جامعة كفر الشيخ، مصر، 2021

ثانياً: المجلات العلمية

- 1- شرقي اسماء، صفوح صادق، تقييم التجربة الجزائرية في مجال التحول الرقمي (الواقع والتحديات)، مجلة الدراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 06، العدد 02، 2023
- 2- توفيق حناشي، التحولات الرقمية في الدول العربية، مجلة الدراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 02، سنة 2022
- 3- طلق عوض الله أسواط، أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 43، الأردن، ماي 2022
- 4- حورية حماني، وابتسام طوبال، دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في انجاح التحول الرقمي، مجلة العلوم الانسانية لجامعة ام البواقي، المجلد 7، العدد 3، 2020
- 5- زهرة بن طيبة، صبرينة خليل، التحول الرقمي وعلاقته بإدارة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 17، العدد 02، البلدة، 2022
- 6- لبنى سحر فاري، دراسة تحليلية لمحددات نجاح التحول الرقمي في الشركات، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد 8، العدد 15، جامعة يحي فارس المدينة، الجزائر، 2021
- 7- محمد فتحي، عبد الرحمان احمد، استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة المينا الى جامعة ذكية في ظل توجهات التحول الرقمي والنموذج الإماراتي لجامعة حمدان بن محمد الذكية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مجلة 14، عدد 6، 2020
- 8- فني ياسين، بكدي فاطمة، عرض تجربة الرقمنة الادارية لنظام الضمان الاجتماعي في الجزائر، دراسة حالة التصريح عن بعد للاشتراكات لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء لوكالة تيسمسيات، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، الجزائر، 2023

ثالثا: المذكرات

- 1- احمد فرج احمد، الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات ام خارجها دراسة في الاشكاليات ومعايير الاختيار، قسم دراسات المعلومات، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، 2009
- 2- فاطمة الزهراء فرحات، نور الدين جفافة، دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العائلات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2019-2020
- 3- محمد أمين داو الحاج، أهمية التحول الرقمي للمؤسسة في تحقيق فاعلية الاستبصار الاستراتيجي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2020-2021
- 4- بن بوزيان محمد وشاكوري سيدي محمد وترش محمد، تحديات تمويل نظم الضمان الاجتماعي: دراسة حالة الصندوق الوطني للعمال الاجراء وكالة تلمسان، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015-2016

رابعا: المداخلات والملتقيات

- 1- عبد الكريم جداه، عبد الغاني صالح، الرقمنة والتحول الرقمي في المؤسسات العمومية (مفهوم نظري وعوائق التطبيق)، الملتقى الوطني بعنوان: إدارة مشاريع الرقمنة في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، جامعة محمد بن احمد وهران2 وجامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريريج، جانفي 2024

خامسا: المواقع الالكترونية

- 1- الموقع الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي للعمال الاجراء على شبكة الانترنت <http://www.cnas.dz>

سادسا: المراجع الاجنبية

- 1- TABET AOUL Khadidja Imene, MOHAMMEDI Fatima Zahra , Les effets de la transformation numérique sur les services publics Algériens: Étude de cas de la CNAS Algérie, Revue Algérienne de Finances Publiques, ISSN 2170-1881 – Vol 15 - N° 01(2025).

الملاحق

الملحق رقم 01

المحور الأول: دوافع وسياق التحول الرقمي

1. ما الدوافع الرئيسية التي دفعت مؤسسة (CNAS) المسيلة إلى تبني استراتيجية التحول الرقمي؟
2. هل هناك توجيهات وطنية أو سياسات حكومية تلزم المؤسسة بالتحول الرقمي؟
3. كيف تتماشى استراتيجية التحول الرقمي في مؤسسة (CNAS) المسيلة مع السياسات الوطنية للتحول الرقمي في المؤسسات العمومية؟

المحور الثاني: واقع الخدمات الرقمية

1. ما أهم الخدمات الرقمية التي تم تطبيقها حالياً في مؤسسة (CNAS) المسيلة؟ (مثل: المنصات الإلكترونية، تطبيقات الهاتف، أنظمة الدفع الإلكتروني)
2. كيف تُقيّمون تجربة المستفيدين (المؤمنين الاجتماعيين) مع هذه الخدمات؟ وهل هناك آلية لقياس رضاهم؟
3. ما أبرز التحديات التقنية التي تواجه تطوير هذه الخدمات؟ (مثل: البنية التحتية، الأمان السيبراني)

المحور الثالث: تأثير التحول الرقمي على الجودة والإنتاجية

1. كيف ساهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين؟ (مثل: تقليل الوقت، الشفافية، الدقة)
2. هل لوحظ انخفاض في نسبة الأخطاء أو الشكاوى بعد تطبيق الأنظمة الرقمية؟
3. هل تخطط المؤسسة للاستغناء الكامل عن المعاملات الورقية في المستقبل؟ وما الجدول الزمني لذلك؟

المحور الرابع: الموارد البشرية والمالية

1. كيف يتم إعداد الموظفين للتعامل مع التكنولوجيات الجديدة؟ (مثل: التدريب، ورش العمل)
2. هل يواجه الموظفون صعوبات في استخدام الأنظمة الرقمية؟ وما هي أسباب هذه الصعوبات؟ (مثل: مقاومة التغيير، نقص المهارات)
3. هل تعاني المؤسسة من نقص في الموارد المالية أو التمويل اللازم لاستكمال التحول الرقمي؟

المحور الخامس: التحديات ومقترحات الحلول

1. ما أبرز المعوقات غير التقنية التي تواجهها المؤسسة في عملية التحول الرقمي؟ (مثل: ثقافة الموظفين، الإدارة، مقاومة التغيير)
2. هل هناك مقاومة من الموظفين أو الإدارة العليا للتغيير؟ وكيف يتم التعامل معها؟
3. ما الحلول أو المقترحات التي تقدمها لتجاوز التحديات التي تواجهها مؤسسة (CNAS) المسيلة في عملية التحول الرقمي؟

الملحق رقم 02



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم : علوم التسيير



المسيلة في: 23/02/2024

رقم: 75/ش ع ت 2024

إلى السيد: مدير الشؤون الإدارية للجامعة
الجامعة الجزائرية للعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (UNAS)

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد تقارير الترخيص الميداني، التي تدخل ضمن متطلبات نيل الليسانس الأكاديمي في شعبة: علوم التسيير تخصص: إداري...
فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء بحثهم الميداني بمؤسساتكم.
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س	الإمضاء
01	كريم بلقاسم	UN2801202422235451014	206608214	
02	ليسية محمد الصديق	UN2801202422235451014	210612442	
03	بلقاسم عبد المنعم	UN2801202422235562215	209337452	
04				

عنوان البحث: تقديم مساهمة...
دراسة ميدانية...
الموضوع: الترخيص الميداني...
المؤسسة المستهدفة: المؤسسة...
الجهة المستهدفة: المؤسسة...
الجهة المستهدفة: المؤسسة...
الجهة المستهدفة: المؤسسة...

المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)	رئيس القسم /مسؤول شعبة التكوين (الإمضاء)
كمال بوسفي	د. أحمد بن السلي
د. ب. ب. ب.	

2024-2025

<http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facsege>

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
ص. ب. 2666 المسيلة 38000، الجزائر. ☎ 33-35-475721049530765035 -35-33-33
<https://www.facebook.com/Vice-Doyen-GEQLE-SEGC-Msila-475721049530765035>

