



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع



دور التحول الرقمي في تطوير خدمات الضمان الاجتماعي

دراسة حالة: صندوق التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS-وكالة أولاد جلال- 2025

مشروع مقدم لمتطلبات مقياس منهجية الماستر: في العلوم الاقتصادية

تخصص الاقتصاد الرقمي

اعداد الطالب(ة)

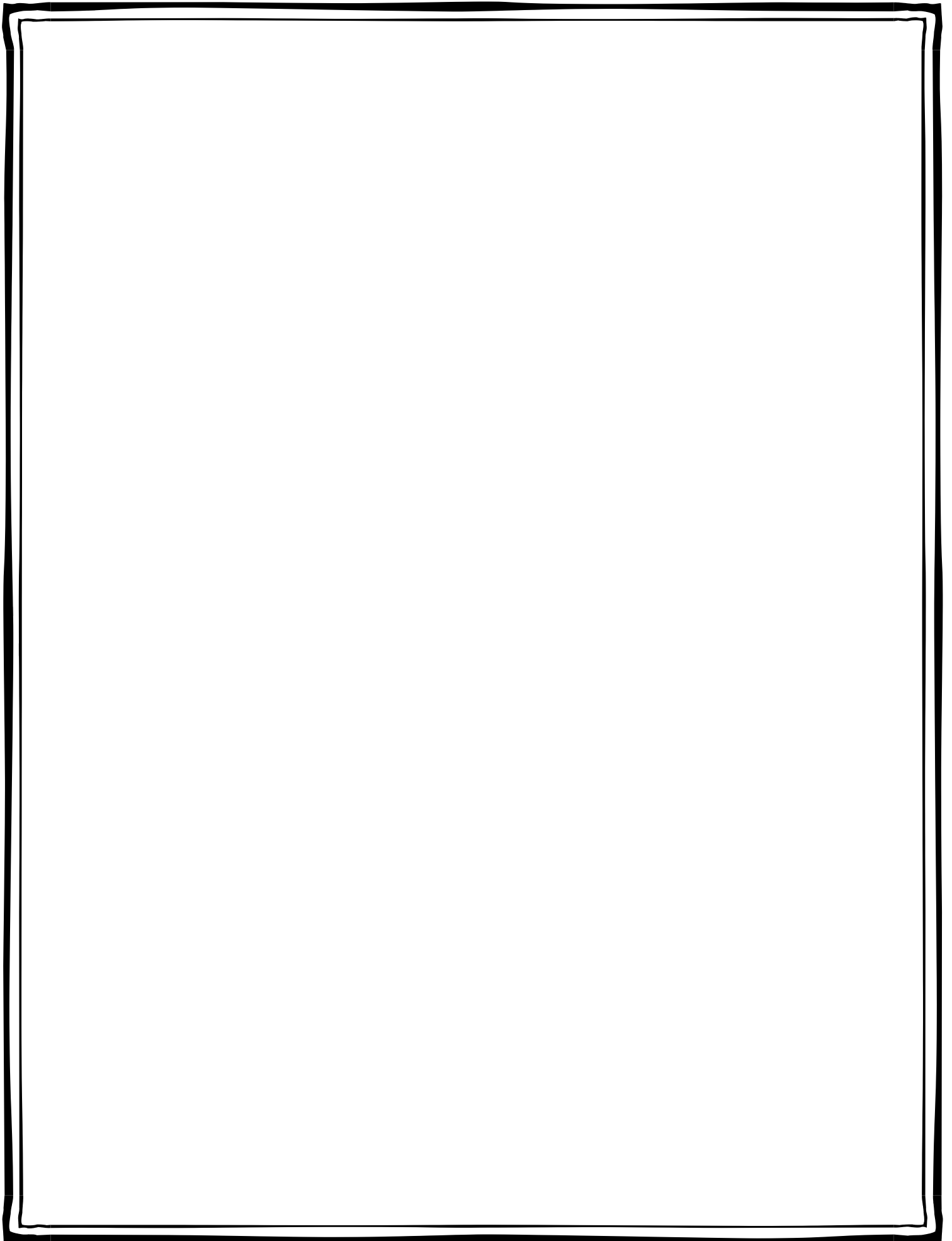
- أماني رشيد

الأستاذ(ة) المشرف (ة)

د. بن سماعيل حياة

الاسم	الرتبة	الصفة	الجامعة
-أ.د/مرغاد لخضر	-أستاذ	رئيسا	بسكرة
-أ.د/حياة بن سماعيل	-أستاذ	مناقشا	بسكرة
-د/ شاوش اخوان سهام	-أستاذ محاضر (أ)	مناقشا	بسكرة

الموسم الجامعي: 2024-2025





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع

دور التحول الرقمي في تطوير خدمات الضمان الاجتماعي

دراسة حالة: صندوق التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS - وكالة أولاد جلال - 2025

مشروع مقدم لمتطلبات مقياس منهجية الماستر: في العلوم الاقتصادية

تخصص الاقتصاد الرقمي

اعداد الطالب(ة)

- أماني رشيد

الأستاذ(ة) المشرف (ة)

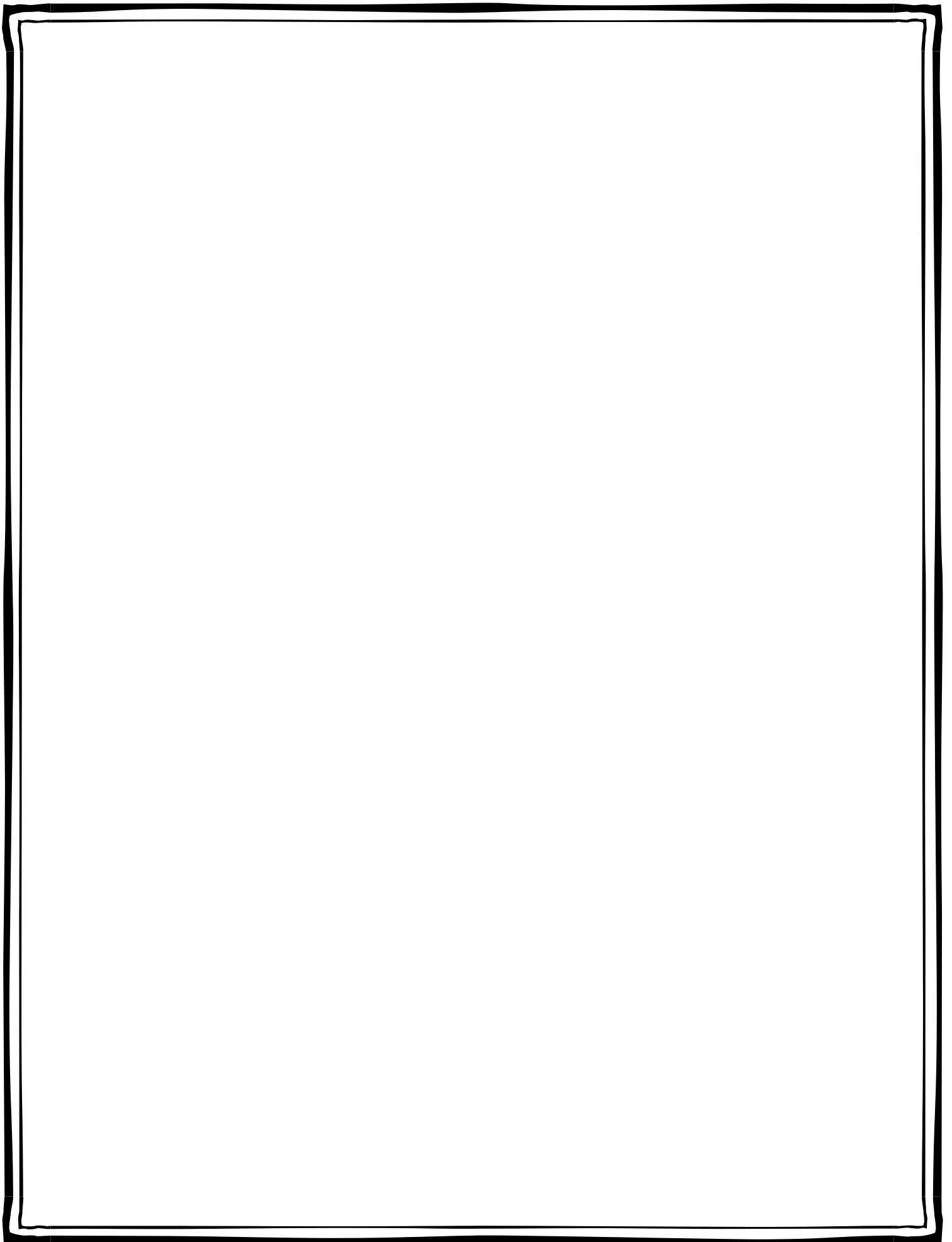
د. بن سماعيل حياة

الاسم	الرتبة	الصفة	الجامعة
-أ.د/مرغاد لخضر	-أستاذ	رئيسا	بسكرة
-أ.د/حياة بن سماعيل	-أستاذ	مناقشا	بسكرة
-د/ شاوش اخوان سهام	-أستاذ محاضر (أ)	مناقشا	بسكرة

الموسم الجامعي: 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

[قال تعالى: " وَ قُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَ رَسُولُهُ وَ الْمُؤْمِنُونَ " ] التوبة: 105



## ملخص:

ركزت هذه الدراسة على تحليل دور التحول الرقمي في تحسين أداء خدمات الضمان الاجتماعي، مع اتخاذ وكالة أولاد جلال التابعة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء كنموذج تطبيقي لعام 2025. ظهرت أهمية الدراسة من الحاجة الملحة لمواكبة التطورات التكنولوجية في القطاع العام، يشكل التحول الرقمي عنصرا أساسيا في الانتقال من الإدارة التقليدية المعتمدة على المعاملات الورقية إلى الإدارة الرقمية التي تعتمد على الأنظمة الإلكترونية مما يعزز الكفاءة والشفافية وجودة الخدمات.

لتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد بشكل أساسي على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام أداتي المقابلة والوثائق الرسمية المقدمة لجمع البيانات والمعلومات. تم اختيار عينة عشوائية 20 فردا (10 موظفين و10 مستفيدين) تم اختيارهم باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية لضمان تمثيل جميع الفئات المختلفة المعنية.

فقد توصلت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج تتمثل في : ساعد التحول الرقمي في تقليل التكاليف وتحسين الشفافية والرقابة الداخلية، وأيضا مكن مؤسسة الضمان الاجتماعي من تحسين الكفاءة التشغيلية، وتقديم خدمات مرنة وسريعة ومتطورة للمستفيد وزيادة رضاهم، إلا أن هذه الدراسة كشفت بعض من التحديات التي تواجه التحول الرقمي مثل نقص الكفاءات الرقمية للموظفين، وضعف البنية التحتية التكنولوجية، وارتفاع التكاليف الأولية للتقنيات والبرامج الحديثة.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، خدمات الضمان الاجتماعي، الإدارة التقليدية، الإدارة الرقمية، صندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS

# " The role of Digital Transformation in Developing Social Security Services: A Case Study of the National Social Insurance Fund for Wage Earners (CNAS)- Oulad Djellal Agency- 2025"

## Summary :

This study focused on analyzing the role of digital transformation in improving the performance of social security services, in line with the directives of the Director General of the National Social Security Fund for Workers as part of the implementation of the 2025 strategic plan. The study highlighted the importance of adopting modern technological approaches in the public sector, as digital transformation is considered a key factor in moving from traditional administrative processes based on paper transactions to digital systems that rely on integrated electronic platforms, which enhances efficiency, transparency, and service quality.

To achieve the objective of the study, the descriptive analytical approach was mainly adopted, using interviews and official documents as tools for collecting all data and information. A random sample of 20 individuals (10 employees and 10 users) was selected using the stratified random sampling method to ensure representation of all relevant groups.

The study reached a set of conclusions, including: digital transformation helps reduce costs, improve internal transparency and oversight, and also enables the Social Security Institution to enhance operational efficiency and provide faster, more streamlined services to beneficiaries, increasing their satisfaction. However, the study also revealed some challenges facing digital transformation, such as the lack of digital competencies among employees, the weakness of the technological infrastructure, and the high costs of implementing digital systems and service programs.

**Keywords:** digital transformation, social security services, digital administration, National Social Security Fund (CNAS), social security benefits.

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
	شكر وإهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
	قائمة الملاحق
أ-ي	المقدمة
2	الفصل الأول: التوجهات الحديثة في الإدارة الرقمية من الرقمنة الى التحول الرقمي للمؤسسة الخدماتية
3	المبحث الأول: أساسيات الإدارة الإلكترونية
3	المطلب الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية
3	الفرع الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية
4	الفرع الثاني: خصائص الإدارة الإلكترونية
4	المطلب الثاني: وظائف وأهمية الإدارة الإلكترونية
4	الفرع الأول: وظائف الإدارة الإلكترونية
13	الفرع الثاني: أهمية الإدارة الإلكترونية
14	المطلب الثالث: مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية والفرق بينها وبين التحول الرقمي
14	الفرع الأول: مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية
15	الفرع الثاني: الفرق بين الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي
17	المبحث الثاني: عموميات حول الرقمنة
17	المطلب الأول: مفهوم الرقمنة ونشأتها
17	الفرع الأول: مفهوم الرقمنة
18	الفرع الثاني: نشأة الرقمنة
19	المطلب الثاني: متطلبات الرقمنة ودوافع تطبيقها
19	الفرع الأول: متطلبات الرقمنة

20	الفرع الثاني: دوافع تطبيق الرقمنة
20	المطلب الثالث: عناصر ونماذج الرقمنة
20	الفرع الأول: عناصر الرقمنة
22	الفرع الثاني: نماذج الرقمنة
24	المبحث الثالث: التحول الرقمي للمؤسسة الخدمائية
25	المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي
25	الفرع الأول: تعريف التحول الرقمي
25	الفرع الثاني: خصائص التحول الرقمي
26	المطلب الثاني: استراتيجية التحول الرقمي للمؤسسة الخدمائية وفوائده
26	الفرع الأول: استراتيجية التحول الرقمي للمؤسسة الخدمائية
28	الفرع الثاني: فوائد التحول الرقمي للمؤسسة الخدمائية
28	المطلب الثالث: تحديات التحول الرقمي لمؤسسة خدمائية
30	خلاصة الفصل
32	الفصل الثاني: مدخل إلى الضمان الاجتماعي
33	المبحث الأول: ماهية الضمان الاجتماعي
33	المطلب الأول: نشأة الضمان الاجتماعي
34	المطلب الثاني: مفهوم الضمان الاجتماعي
34	الفرع الأول: تعريف الضمان الاجتماعي
35	الفرع الثاني: خصائص الضمان الاجتماعي
36	الفرع الثالث: الفرق بين الضمان الاجتماعي والأنظمة المشابهة
36	المطلب الثالث: أهمية وأهداف الضمان الاجتماعي
36	الفرع الأول: أهمية الضمان الاجتماعي
37	الفرع الثاني: أهداف الضمان الاجتماعي
36	المطلب الرابع: التحديات التي تواجه أنظمة الضمان الاجتماعي التقليدية
39	المبحث الثاني: نظام الضمان الاجتماعي الجزائري
39	المطلب الأول: التغير التاريخي للضمان الاجتماعي

43	المطلب الثاني: الأخطار المغطاة والأشخاص المستفيدين والتزاماتهم
43	الفرع الأول: الأخطار المغطاة
45	الفرع الثاني: الأشخاص المستفيدين
47	الفرع الثالث: التزاماتهم
53	المطلب الثالث: هيئات الضمان الاجتماعي الجزائري
53	الفرع الأول: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS
55	الفرع الثاني: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الغير أجراء CASNOS
56	الفرع الثالث: الصندوق الوطني للتقاعد CNR
58	الفرع الرابع: الصندوق الوطني للبطالة CNAC
59	الفرع الخامس: الصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية للقطاعات البناء والأشغال العمومية CACOBATPH
59	المبحث الثالث: التحول الرقمي لمؤسسة الضمان الاجتماعي
60	المطلب الأول: نماذج التحول الرقمي في الضمان الاجتماعي الدولي
61	المطلب الثاني: استراتيجية إدخال الرقمنة في الضمان الاجتماعي
62	المطلب الثالث: خدمات الضمان الاجتماعي الرقمية
65	المطلب الرابع: التحديات التي تواجه التحول الرقمي للضمان الاجتماعي
66	خلاصة الفصل
68	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة أولاد جلال 2025-
69	المبحث الأول: لمحة عامة عن صندوق التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة أولاد جلال-
69	المطلب الأول: تعريف ومهام صندوق التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة أولاد جلال-
69	الفرع الأول: تعريف صندوق التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة أولاد جلال-
69	الفرع الثاني: مهام صندوق التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة أولاد جلال-
70	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للصندوق
73	المطلب الثالث: الخدمات الرقمية لصندوق التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء- وكالة أولاد جلال-
73	الفرع الأول: الأرضية الرقمية الهناء

74	الفرع الثاني: الأرضية الرقمية التصريح عن بعد
75	الفرع الثالث: الأرضية الرقمية للتعاقد
75	الفرع الرابع: أرضية التعااضدية الاجتماعية والبلية عن طريق الرسائل النصية
76	المبحث الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية وعرض وتحليل نتائجها
76	المطلب الأول: الأدوات المستخدمة
77	المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج
83	خلاصة الفصل
	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

## فهرس الجداول والأشكال

### فهرس الجداول

الصفحة	العنوان
6	01- التمييز بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني
8	02- الانتقال من التنظيم التقليدي الى التنظيم الإلكتروني
11	03- الاختلاف بين القادة التقليديين والقادة الإلكترونيين
16	04- الفرق بين الادارة الالكترونية والتحول الرقمي
36	05- الفرق بين الضمان الاجتماعي والأنظمة المشابهة
64	06- الخدمات الرقمية لصناديق الضمان الاجتماعي
76	07- جدول المقابلات

### فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان
13	01- مخطط توضيحي لوظائف الادارة الالكترونية
15	02- مراحل الانتقال من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية
24	03- مخطط لنماذج الرقمنة
27	04- استراتيجيات التحول الرقمي للمؤسسات الخدماتية
42	05- التطور التاريخي للضمان الاجتماعي في الجزائر
72	06- الهيكل التنظيمي لصندوق التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS
73	07- الخدمات الرقمية

## قائمة الملاحق

الصفحة	اسم الملحق
98	طلب لاستكمال مذكرة التخرج
99	الأرضية الرقمية الهناء
100	الأرضية الرقمية التصريح عن بعد

# مقدمة

## المقدمة

### تمهيد:

في عصر الثورة الصناعية الرابعة، أصبح التحول الرقمي محركا رئيسيا لإعادة هندسة الخدمات العامة أو خاصة. هذا التحول الرقمي يجبر نفسه كأداة جوهرية لمواكبة متطلبات العصر، الذي يتضمن رفع الكفاءة، وتعزيز الشفافية، وتطوير جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. ومن بين هذه القطاعات الحيوية التي تحقق استفادة كبيرة من تطبيق التحول الرقمي، يحتل الضمان الاجتماعي مكانة بارزة في هذا المجال، لأنه يعتبر أحد الركائز الأساسية في تحقيق العدالة الاجتماعية والحماية من الأخطار الاقتصادية والاجتماعية. فهذه الخدمات يلزمها تبني تقنية متطورة وحديثة بفعالية لتعزيز جودة الأداء وضمان استمرارية واستدامة البرامج المقدمة.

في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها المجتمعات، تشمل هذه التحديات عوامل ديمغرافية مثل تزايد عدد المستفيدين، إضافة إلى تحديات اقتصادية واجتماعية تؤثر في قدرة الأنظمة في تقديم الدعم بشكل مستدام. لذا، لا يقتصر التحول الرقمي في قطاع الضمان الاجتماعي على تحديث الأنظمة التقنية، بل يشمل كذلك إعادة تصميم العمليات والخدمات بما يتناسب مع احتياجات المستفيدين، مما يساهم في تحقيق نتائج أفضل وأكثر فعالية على المدى الطويل.

تسعى الجزائر جاهدة إلى توطين التحول الرقمي ضمن مؤسساتها الحكومية، انسجاما مع الرؤية الوطنية التي تهدف إلى بناء حكومة إلكترونية قادرة على تعزيز الشمولية والعدالة الاجتماعية ورقمنة 80% من الخدمات العمومية. ويعد الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء ركيزة ضرورية في منظومة الحماية الاجتماعية بالبلاد، يلعب الصندوق دورا محوريا في حماية الحقوق المالية والصحية للمستفيدين. ومع ذلك، تواجه خدماته عدة تحديات، منها البطء في الإجراءات البيروقراطية، وصعوبة الوصول إلى الخدمات، مع نقص الشفافية في بعض الحالات. في هذا السياق تطرقنا إلى دراسة ميدانية لمعرفة الاستراتيجية المسطرة لعصرنة هذا القطاع في كل مجالاته.

### 1- الإشكالية الرئيسية:

بناء على ما سبق، يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف ساهم التحول الرقمي في تطوير خدمات الضمان الاجتماعي بوكالة أولاد جلال CNAS (دراسة

تحليلية لعام 2025)؟

### 2-التساؤلات الفرعية:

يقع تحت التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية التالية:

1.2- ماهي التوجهات الحديثة للإدارة الرقمية في المؤسسة الخدمائية؟

2.2- كيف تم عصنة نظام الضمان الاجتماعي الجزائري؟

3.2- كيف ساهم التحول الرقمي في عصنة قطاع التأمين الاجتماعي؟

### 3. الدراسات السابقة:

**3.1- الدراسة الأولى:** اسلام عطاالله، و مُحَمَّد الأمين عكة، واقع نشاط هيئات الضمان الاجتماعي في الجزائر دراسة حالة cnas لوكالة المسيلة (ماستر أكاديمي)، 2022/2021، في اقتصاد التأمينات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (المسيلة)، تهدف الدراسة إلى إبراز واقع نشاط هيئات الضمان للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة المسيلة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج وهي أن الضمان الاجتماعي يعرف كنظام شامل يضم عدة أشكال من الحماية الاجتماعية المقدمة للمواطنين، ومنا التأمين الاجتماعي والمساعدات الاجتماعية. وأن منظومة الضمان الاجتماعي في الجزائر من مجموعة مؤسسات عمومية ذات تسيير خاص، إلا أن الضمان الاجتماعي يغطي عدة أخطار. أما دراستي تخصصت في التحول الرقمي لصندوق التأمينات الاجتماعية لوكالة أولاد جلال.

**3.2- الدراسة الثانية:** خيرة شاوشي، زهرة خلوف، 2023، التحول الرقمي في الجزائر، مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية، المجلد 05/ العدد 01، جامعة خميس مليانة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم التحول الرقمي ومؤشراته، مع تسليط الضوء على واقع التحول الرقمي في الجزائر وآفاقه المستقبلية. أظهرت النتائج أن التحول الرقمي في الجزائر لم يعد خيارا بل أصبح ضرورة ملحة، وتسعى البلاد لمواكبة التطورات العالمية والاستفادة من أفضل الممارسات والفرص المتاحة، بهدف الانتقال نحو حكومات رقمية فعالة ومتطورة. أما دراستي فقد ركزت على التحول الرقمي في خدمات قطاع الضمان الاجتماعي خصوصا.

## المقدمة

**3.3- الدراسة الثالثة:** علي عوان، محمودي أحمد، تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومظاهر التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية-دراسة تطبيقية على صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء وكالة تيسمسيلت، 2023، مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEC) المجلد 04 العدد 01، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف مفهوم التحول الرقمي، وتحليل أهدافه، ومتطلباته، والضوابط المنظمة له، مع التركيز على دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل هذا النموذج، وقدرته على تقديم أشكال مبتكرة من الخدمات. وقد اعتمد في ذلك على محورين رئيسيين، الأول يتحدث عن الدراسة النظرية لمبادئ التحول الرقمي، أما الثاني عالج الجزء التطبيقي من خلال تحليل تجربة صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء في وكالة تيسمسيلت، حيث لوحظ تأثير التحول الرقمي بشكل واضح في تطوير الخدمات المقدمة، وذلك عبر استخدام حلول تكنولوجيا المعلومات والاتصال. أما دراستنا فقد تناولت استراتيجيات ادخال التحول الرقمي للضمان الاجتماعي.

**3.4- الدراسة الرابعة:** ياسين فني، وفاطمة بكدي، 2023، عرض تجربة الرقمنة الإدارية لنظام الضمان الاجتماعي في الجزائر دراسة حالة: التصريح عن بعد للاشتراكات لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لوكالة تيسمسيلت، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية المجلد 07/العدد 01، جامعة خميس مليانة، تهدف هذه الورقة البحثية إلى استعراض تجربة الرقمنة الإدارية لنظام الضمان الاجتماعي في الجزائر، من خلال تقديم خدمة جديدة لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS)، والمتمثلة في التصريح عن بعد للاشتراكات والتي بدأ العمل بها منذ سنة 2019. لتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على الملاحظة والمقابلة الشخصية مع مجموعة من العمال على مستوى وكالة تيسمسيلت، بالإضافة إلى مجموعة من أرباب العمل في مختلف القطاعات بالولاية، حيث تم اختيارهم بشكل عشوائي، وذلك بهدف التعرف على طرق وكيفية التصريح عن بعد. أظهرت نتائج الدراسة أن الرقمنة الإدارية تعد من أولويات تطوير منظومة الضمان الاجتماعي بوكالة تيسمسيلت، لما لها من دور في تحسين جودة حياة أرباب العمل والمؤمنين اجتماعيا، وتسهيل الوصول إلى الخدمات دون الحاجة إلى التنقل أو مواجهة الطوابير، مع التركيز على أهمية تكوين الموارد البشرية لمواكبة هذه التحولات. أما دراستي فقد استهدفت رؤية جميع تطورات التي حدثت لخدمات الضمان الاجتماعي جميعا سنة 2025.

## المقدمة

- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع استخرجنا:

- أن الدراسة الحالية تتوافق مع الدراسات السابقة في الجانب النظري المتعلق بالتحول الرقمي.
- أن الدراسة الحالية تتوافق مع الدراسات السابقة في الجانب النظري المتعلق بالضمان الاجتماعي.
- يفرق بين الدراسة الحالية و السابقة أن الفترة الزمنية مختلفة.
- الفرق بين الدراسة الحالية والسابقة هو المؤسسة المراد دراستها.
- الفرق بين الدراسة الحالية والسابقة هو أنني تناولت جانب معين وهي التطورات الحاصلة لخدمات الضمان الاجتماعي.

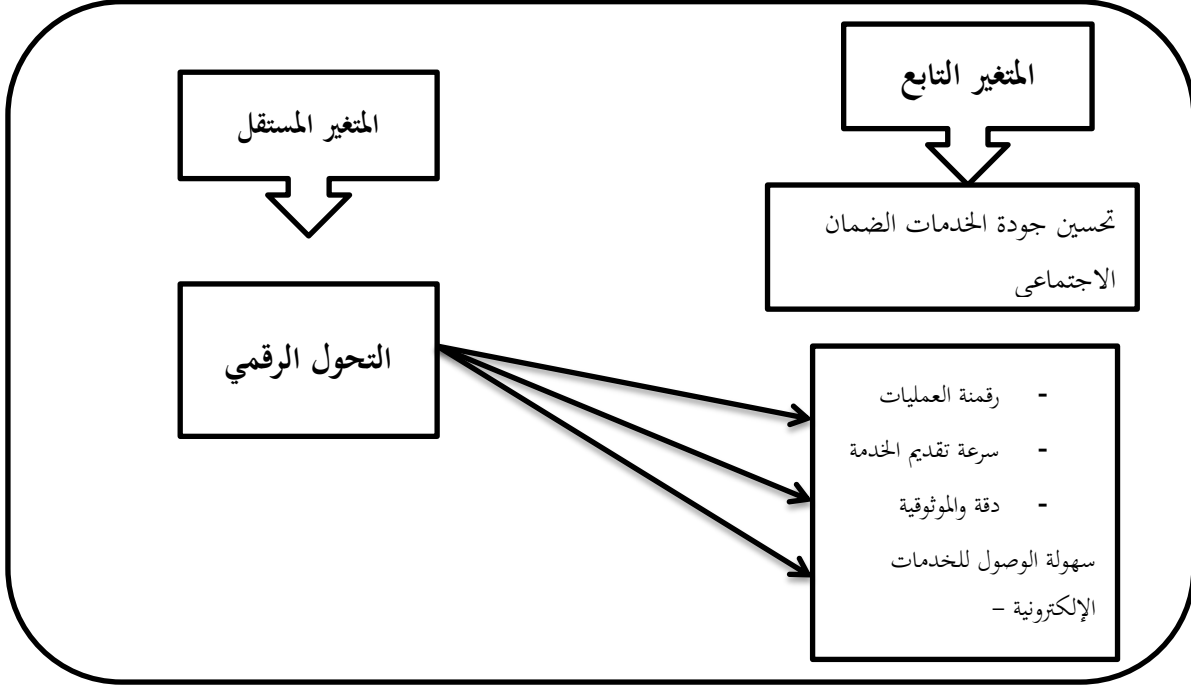
الدراسة	المؤلفون	السنة	المنهج	الفجوة
نشاط CNAS	عطا الله، وعكة	2022/2021	الوصفي التحليلي + دراسة الحالة	ركزت على الجانب النظري
التحول الرقمي	شاوشي، وخلوف	2023	الوصفي التحليلي	لم تتناول التطبيق الميداني
تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتحول الرقمي	عوان، ومحمودي	2023	الاستنباطي	نقص التحليل الكمي لتأثير التحول الرقمي
الضمان الاجتماعي	فني، وبكدي	2023	الوصفي التحليلي + دراسة الحالة	ركزت على خدمة التصريح عن بعد

المصدر: من إعداد الطالبة

4- نموذج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على النموذج الفرضي التالي كأساس لتحليلها وتفسير نتائجها:

## المقدمة



المصدر: من اعداد الطالبة

-الفرضيات:

لدراسة الاشكالية سألقة الذكر، يمكن سرد الفرضيات التالية:

**الفرضية الأولى:** التوجهات الحديثة للإدارة الرقمية في المؤسسات الخدماتية هي الانتقال من الادارة الالكترونية وصولا

إلى التحول الرقمي مرورا بالرقمنة.

**الفرضية الثانية:** لعصرنة نظام الضمان الاجتماعي الجزائري تم تقديم استراتيجيات للتحول الرقمي.

**الفرضية الثالثة:** عصرنة قطاع التأمين الاجتماعي مقترن بفتح منصات الكترونية لخدماته.

### 6-التعريفات الإجرائية:

- التحول الرقمي: هو تطبيق تقنيات رقمية حديثة لتحويل العمليات التقليدية إلى عمليات رقمية، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات.
- الضمان الاجتماعي: هو نظام مؤسسي يطبق عبر هيئات الضمان الاجتماعي، حيث يلزم العاملون وأصحاب العمل بدفع اشتراكات مالية تستخدم لتقديم تعويضات وخدمات اجتماعية وصحية مستمرة للمؤمن لهم وأسرهم.
- العصرية: هي عملية تحديق المؤسسات والمجتمعات بتبني تقنيات وأساليب حديثة تهدف إلى تحسين الأداء وزيادة الكفاءة وتلبية الاحتياجات المعاصرة.

### 7-التموضع الاستمولوجي:

تقع الدراسة بين النظرية النقدية، التي تراجع المفاهيم الخاطئة مثل الخلط بين الرقمنة والتحول الرقمي، والواقعية التطبيقية التي تعتمد على بيانات ميدانية. كما تؤكد الدراسة على البعد المجتمعي كعامل أساسي لنجاح التحول الرقمي. هذا الموقف يتيح فهما متعدد الأبعاد لدور التقنية في تحسين الخدمات العامة، مع تجنب التبسيط المفرط للمفاهيم.

### 8-منهجية الدراسة:

حل الإشكالية واختبار الفرضيات، اعتمدنا منهجية بحثية تجمع بين المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وفق الآتي:

-الاعتماد على المنهج الوصفي لاستعراض المفاهيم المتعلقة بالتحول الرقمي والضمان الاجتماعي. لقد تم جمع البيانات والمعلومات من مصادر متنوعة مثل الكتب، المقالات، والتقارير الحكومية.

- كما تم توظيف المنهج التحليلي لتحليل الخدمات الرقمية للضمان الاجتماعي الجزائري. فقد تم استخدام تحليل المحتوى للمقابلات.

## المقدمة

### 9- أدوات جمع البيانات والعينة: تم الاعتماد في هذه الدراسة على:

أ- الأدوات:

-المقابلات شبه منظمة: مقابلة مع ثلاث فئات (المدير العام، موظفي الأنظمة المعلوماتية، المستخدمين)  
-البيانات الثانوية: تقارير CNAS 2024-2020، ووثائق حكومية (استراتيجية التحول الرقمي للحكومة الجزائرية)

ب- العينة:

-حجم العينة: 20 فردا ( 10 موظفين، 10 مستفيدين)  
-طريقة الاختبار: تم اختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية لضمان شمول وتمثيل جميع الفئات المختلفة داخل المجموعة المدروسة.

### 10-حدود الدراسة:

-الحدود الموضوعية: تنحصر دراستنا في معالجة الموضوع دور التحول الرقمي في تطوير خدمات الضمان الاجتماعي، إذ تم التفصيل في كل من التحول الرقمي والضمان الاجتماعي بالإضافة إلى الخدمات الرقمية الجديدة.  
-الحدود المكانية: تم الاعتماد على المقابلات مع المدير العام للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء والموظفين داخله.

-الحدود الزمانية: سنة 2025، وذلك لتقييم تأثير الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي 2020-2025.

### 11-أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في:

- تعزيز الشفافية وتسهيل التواصل بين الصندوق والمستخدمين من خلال منصات رقمية متقدمة.
- تطوير برامج الحماية الاجتماعية بشكل أكثر فعالية.
- تحسين جودة الخدمة العمومية.
- تعزيز الشمولية الرقمية تماشيا مع برنامج الرئيس تبون لرؤية الجزائر 2030 الخاصة بالتحول الرقمي

## المقدمة

- دعم محور الحكومة الإلكترونية في الاستراتيجية الوطنية.

### 12-أهداف الدراسة:

تهدف دراستنا إلى مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها في تسليط الضوء على التحول الرقمي ودوره في تطوير خدمات الضمان الاجتماعي وذلك من خلال التعرف على مراحل التحول الرقمي وكذا التعرف على الضمان الاجتماعي الجزائري وايضا التعرف على التحديات والصعوبات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي. مع إجراء دراسة ميدانية نبين من خلالها عملية التحول الرقمي لصندوق التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.

### 13-صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي بحث من الصعوبات تواجه أثناء القيام به

- قلة المراجع والمصادر لهذا الموضوع وخصوصا الضمان الاجتماعي، إذ حتم علينا التركيز على المجالات، والمقالات أكثر، وصعوبة الحصول على معلومات في الجانب التطبيقي لسريتها.
  - محدودية الوصول إلى بيانات داخلية دقيقة.
  - مقاومة التغيير لدى بعض الموظفين.
  - قيود زمنية ومادية خلال إجراء المقابلات وجمع البيانات.
- لتفادي هذه الصعوبات حاولنا التعويض هذا النقص بالاعتماد على مقابلات ميدانية مكثفة

### 14-هيكل الدراسة:

أثناء الدراسة لهذا الموضوع توصلنا إلى مقدمة عامة و ثلاثة فصول وخاتمة وهي كالآتي:

الفصل الأول: هو عبارة عن التوجهات الحديثة في الادارة الرقمية من الرقمنة الى التحول الرقمي للمؤسسة الخدمتية وقسمناه إلى ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الأول: تناولنا فيه أساسيات الإدارة الإلكترونية (ماهية، وظائف وأهمية، مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية)

## المقدمة

المبحث الثاني: تطرقنا فيه إلى عموميات حول الرقمنة (مفهوم والنشأة، متطلبات ودوافع تطبيقها، عناصرها ونماذجها)

المبحث الثالث: تكلمنا فيه عن التحول الرقمي للمؤسسة الخدمائية ( المفهوم، استراتيجيته وفوائده، تحدياته)

الفصل الثاني: يتمحور حول مدخل للضمان الاجتماعي وتم تقسيمه لثلاثة مباحث وهي:

المبحث الأول: تطرقنا فيه إلى ماهية الضمان الاجتماعي (النشأة، المفهوم، أهمية وأهداف الضمان الاجتماعي، التحديات التقليدية التي تواجهه)

المبحث الثاني: تكلمنا فيه عن النظام الاجتماعي الجزائري ( التغير التاريخي للضمان، الأخطار المغطاة والأشخاص المستفيدون والتزاماتهم، هيئات الضمان الاجتماعي الجزائري)

المبحث الثالث: تناولنا فيه التحول الرقمي لمؤسسة الضمان الاجتماعي (نماذج التحول الرقمي في الضمان الاجتماعي الدولي، استراتيجية ادخال الرقمنة في الضمان الاجتماعي، خدمات الضمان الاجتماعي الرقمية، التحديات التي تواجه التحول الرقمي للضمان الاجتماعي)

الفصل الثالث: (الإطار التطبيقي) تطرقنا فيه إلى مبحثين:

المبحث الأول: قمنا بتقديم لمحة عامة حول الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء- وكالة أولاد جلال- (تعريف ومهام، الهيكل التنظيمي، الخدمات الرقمية)

المبحث الثاني: تطرقنا فيه إلى الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية وتحليل وعرض نتائجها

## الفصل الأول:

التوجهات الحديثة في الإدارة الرقمية من الرقمنة إلى التحول الرقمي للمؤسسات  
الخدمائية

تمهيد:

في ضوء التسارع الخاص في التكنولوجيا الذي يحدث في العصر الحالي، أصبحت الإدارة الرقمية جزءاً أساسياً لتحسين أداء وكفاءة المؤسسات خاصة في القطاع الخدمائي الذي يعتمد إلى حد كبير على التفاعل المباشر مع العملاء. تحولت المؤسسات من الاعتماد على الأدوات التقليدية إلى تبني مفاهيم أكثر تقدماً مثل الرقمنة والتحول الرقمي، مما أدى إلى إعادة هيكلة طرق تقديم الخدمات وإدارة العمليات. يتناول هذا الفصل التوجهات الحديثة في الإدارة الرقمية بدءاً من الأساسيات التي تعتمد عليها الإدارة الإلكترونية، مروراً بمفهوم الرقمنة ومتطلباتها، ووصولاً إلى التحول الرقمي الشامل الذي يعيد تعريف طبيعة عمل المؤسسات الخدمائية. ينقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الأول: أساسيات الإدارة الإلكترونية

المبحث الثاني: عموميات حول الرقمنة

المبحث الثالث: التحول الرقمي للمؤسسات الخدمائية

### المبحث الأول: أساسيات الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية أحد التوجهات المعاصرة التي تسعى إلى تحويل المؤسسات إلى مؤسسات إلكترونية، تستخدم تكنولوجيا المعلومات في أداء جميع أعمالها ومعاملاتها الوظيفية. بهدف تقديم الخدمات المعلوماتية والإلكترونية في كافة المجالات. توفر الثورة الرقمية خدمات الإدارة في أقصر وقت وبأقل تكلفة.

### المطلب الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

#### الفرع الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية العديد من التعارف ندرج منها

-تعرفها منظمة التعاون والتطوير الاقتصادي (L'OCDE) الإدارة الإلكترونية على أنها "استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبالأخص الإنترنت, كونها أداة تسمح بتسيير الإدارة بجودة عالية (خفري و بورنيس، 2017، صفحة 234)".

- كما تعرف على أنها تتمثل باعتماد تكنولوجيا المعلومات لتحسين العملية الإدارية واستخدام المكننة في تخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة على الموارد وتحقيق التكامل الداخلي والخارجي للمعلومات والعمليات الخاصة بالمنظمة من أجل تحقيق الأهداف (عيدوي و بن حجوبة، 2017، صفحة 221).

-وتعرف بأنها استراتيجية إدارية تعمل على تحقيق خدمات أفضل للعملاء والشركات من خلال التوظيف الأمثل للموارد المادية والبشرية في إطار تحقيق للأهداف بالجودة المطلوبة (دانيا و محمد، 2016، صفحة 123).

-عرفتها الدكتورة حامد "تعتبر الإدارة وسيلة لتعزيز أداء كفاءة الحكومة، دون أن تحل محلها، حيث تعتمد على التنظيم الإلكتروني واستخدام وسائل مثل الأرشيف الإلكتروني والمفكرات والرسائل الصوتية، وتتميز بالمرونة والقدرة على العمل من أي مكان، وفي أي وقت مستخدمة الهواتف المحمولة كوسيلة رئيسية للتواصل، وتعمل بشكل على مدار الساعة، ما يجعلها تتفاعل مع العالم في الزمن الحقيقي على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع. (حامد، 2015-1436هـ، صفحة 65).

## الفصل الأول: التوجهات الحديثة في الإدارة الرقمية من الرقمنة إلى التحول الرقمي للمؤسسات الخدمائية

ومن خلال هذه التعاريف نستخلص أن الإدارة الإلكترونية هي أنها تحول جذري في إنجاز الخدمات الإدارية التقليدية إلى الخدمات الإدارية الإلكترونية؛ مما تسهل التواصل مع الموظفين والعملاء مع التقليل من الجهد والوقت والمال.

### الفرع الثاني: خصائص الإدارة الإلكترونية

عند استخدام الإدارة الإلكترونية تم تغيير جذري في إنجاز الأعمال لامتلاكها على مجموعة من الخصائص:

**1- إدارة بلا ورق:** حيث عوضت الوسائل الإلكترونية الورق فيما يخص طلب الوثائق للحصول على البيانات ومعالجتها.

**2- إدارة بلا مكان:** حيث يمكن الاستفادة من مختلف المؤسسات المقدمة إلكترونيا في أي مكان عند الحاجة إليها (عطوي و عيسوي ، 2014 ، صفحة 277).

**3- السرعة والوضوح:** تخطت الإدارة الإلكترونية الحواجز الزمنية في ظل السيطرة التامة على المعلومات فقط أصبحت لا تحتاج إلى أوراق لإرسالها للجهات المعنية.

**4- المرونة:** تستطيع الإدارة الإلكترونية التأقلم مع الأحداث السريعة وتتجاوب معها.

**5- خفض التكاليف:** كانت الإدارة الإلكترونية في بداية تتطلب مشروعا ماليا كبيرا له أهداف وللمضي قدما في عملية التحول في اعتماد النموذج التنظيمي الإلكتروني سيوفر ميزانيات مالية ضخمة في هذه مرحلة لم تعد هناك حاجة إلى كميات كبيرة من العمالة.

**6- تحقيق الشفافية:** وذلك من خلال وجود رقابة إلكترونية تشرف على الخدمات المقدمة (عشور، 2010)

### المطلب الثاني: وظائف وأهمية الإدارة الإلكترونية

#### الفرع الأول: وظائف الإدارة الإلكترونية

وظائف الإدارة الإلكترونية تشمل مجموعة من المهام والعمليات التي تعتمد على التكنولوجيا الرقمية لتحسين الكفاءة وتبسيط العمليات داخل المنظمات نذكرها كما يلي :

أولاً- التخطيط الإلكتروني

يتميز التخطيط الإلكتروني عن التخطيط التقليدي في عدة جوانب أهمها: (نجم، 2004، الصفحات 236-237)

-التخطيط عملية ديناميكية تهدف إلى تحقيق أهداف واسعة ومرنة وقصيرة الأمد، مع إمكانية للتطوير المستمر. على عكس التخطيط التقليدي الذي يركز على تحديد أهداف ثابتة تنفذ في السنة القادمة، حيث غالباً ما يؤثر تغيير هذه الأهداف سلبي على كفاءة وفعالية التخطيط.

- إن المعلومات الإلكترونية مستمرة في التدفق تضيف استمرارية كل شيء في الشركة بما فيها التخطيط مما يغيره من التخطيط الزمني غير منتظم على التخطيط منتظماً.

- يعتمد التخطيط الإلكتروني في إطاره العام على التخطيط الأفقي، ويتمثل من الإدارة والعاملين، على غرار التخطيط التقليدي الذي يعتمد في جوهره على التخطيط العمودي.

الجدول رقم: 01

التمييز بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني

التخطيط التقليدي	التخطيط الإلكتروني
خطة واحدة توجه أعمال واتجاه الشركة	خطط متعددة استجابة للظروف المختلفة
خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد (لا يقل أمدها عن سنة واحدة)	خطط قصيرة وأنية (أمدها أيام، أسابيع أو فصل أو شهر)
الخطة تحدد الأهداف ومراحل ووسائل تنفيذها	الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الاتجاه ولا يقيد
الالتزام بالخطة ضروري لجميع المستويات لغرض التنسيق و وحدة الاتجاه	الخطة مرنة جدا من أجل الالتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات
الخطة تركز على قدرات الشركة	الخطة تركز على الأسواق المتغيرة والزبائن وحاجاتهم الأنية والمحتملة
المخاطرة تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة	المخاطر تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة
الابتكار ضروري من أجل وضع الخطة الأفضل	الابتكار ضروري عند التنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة
المديرون هم المخططون والعاملون هم المنفذون	المخططون هم المبادرون من المديرين والعاملين (مدخل الجميع- في كل الاتجاهات الشبكية)
الأهداف محددة واضحة، وقابلة للقياس	الأهداف عامة، غامضة، واحتمالية بدرجة عالية
الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح	الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق وحسب الزبائن
معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيزه	الثقة هي الأداة الرئيسية في ما هو مطلوب نجاحه من أجل الشركة

المصدر: يوسف محمد يوسف ابو أمونه، واقع إدارة الموارد البشرية الكترونيا E-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية-غزة، رسالة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الاسلامية-غزة، 2009، ص56

ثانيا- التنظيم الإلكتروني:

يتأثر التنظيم المكاني للمؤسسة بشكل كبير بالهيكل التنظيمي وسلسلة الأوامر تتسم الأنشطة المؤسسة بكثافة

وظيفية عالية بينما تقل هذه الكثافة في الأنشطة الخارجية (امونه، 2009، صفحة 57)

## الفصل الأول: التوجهات الحديثة في الإدارة الرقمية من الرقمنة إلى التحول الرقمي للمؤسسات الخدمائية

إن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من الشكل التقليدي الى الشكل الإلكتروني وذلك من خلال بروز: (بطوف و بن حدو، 2022/2021، صفحة 16)

- الهيكل التنظيمي: هو جزء من الإطار الرسمي الذي يقسم ويجمع المهام والموارد الإدارات والتنسيق فيما بينها لتحقيق الأهداف التنظيمية.

- التقسيم الإداري: هو الأساس لتجميع المراكز والأنشطة والعمل في الإدارات والأقسام، وبالتالي فهو ضروري. يجب على جميع الموظفين الالتزام بالتقسيمات الإدارية ومتطلباتهم الوظيفية.

- سلسلة الأوامر: هي عملية إصدار الأوامر من أعلى مستوى الى أدنى مستوى تنظيمي.

- الرسمية: يعمل على مراقبة أداء الأفراد داخل المنظمة على الرغم من صلابة وحدة التوجيه والتقيد لمرونة العمل وتغييراته.

- المركزية واللامركزية: تشمل المركزية اتخاذ القرار من أعلى مستوى تنظيمي أما اللامركزية تشمل اعادة توزيع السلطة مما يجعلها أكثر قربا من المستويات التنظيمية المنخفضة.

الجدول رقم: 02

الانتقال من التنظيم التقليدي الى التنظيم الإلكتروني

المكونات التنظيمية	التنظيم التقليدي	التنظيم الإلكتروني
الهيكل التنظيمي	-التنظيم الهرمي -الهيكل قائم على الوحدات الثابتة. -تنظيم الوحدة التنظيمية الواحدة. -التنظيم رأسي من أعلى الى أسفل. - هيكل تنظيمي محدد.	-التنظيم المصفوفي ثم الشبكي. -الهيكل قائم على فرق العمل الجماعية. -تنظيم الوحدات المصغرة -التنظيم أفقي من اليمين الى اليسار. -عدم وجود هيكل تنظيمي محدد.
التقسيم الإداري	-التقسيم الإداري على أساس الأقسام أو الوحدات. -التقسيم الإداري التقليدي.	-التنظيم القائم على الفرق حيث يقوم على تكوين الفرق ضمن القسم الواحد، أو من أقسام تنظيمية متعددة ليتجاوز الاطار التنظيمي الرسمي. -التنظيم الحلوي الذي يمكن أن يكون بدون هيكل تنظيمي حيث الشركة تتكون من خلايا تتشكل حسب الظروف، من تحالفات داخلية أو خارجية لتأدية المهام المختلفة فيها.
سلسلة الأوامر	-سلسلة الأوامر الإدارية أو القيادة الخطية. -سلسلة الأوامر الخطية. - الرئيس واحد مباشر.	-الوحدات الاستشارية أو السلطة الاستشارية. -الوحدات المستقلة وإدارة ذاتية للفرق. -مجموعة من الرؤساء.
الوسمية	-اللوائح والسياسات التفصيلية (التعليمات الحرفية). -القواعد والاجراءات المحددة. -جداول العمل المجدولة مسبقا وقياسية.	-السياسات لينة. -الفريق المدار ذاتيا أو إدارة الذات. -جداول العمل لينة ومتنوعة.
المركزية واللامركزية	-المركزية: الانفراد في القرار -اللامركزية: السلطة الموزعة	-تعدد مراكز السلطة. - القرار بالمشاركة

المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية (الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات)، دار المريخ، الرياض، 2009، ص 247-248

ثالثاً- القيادة الإلكترونية:

تعد القيادة الإلكترونية ضرورة حتمية لنجاح منظمات الأعمال الحديثة أو المنظمات القائمة على المعرفة والندججة في أنشطة الأعمال الإلكترونية. فالقيادة الإلكترونية الفعالة تتجسد في القائد المستمع، والقائد المعلم، والقائد المتصل. ومن خلال تبنى القيادة الإلكترونية يمكن للمؤسسات تعظيم العائد على الاستثمار في رأس المال الفكري، ورأس المال البشري وأصول المعرفة الثمينة داخل المنظمة. القيادة الإلكترونية تتمثل بإيجاز الكفاءات الجوهرية القادر على الابتكار والتحديث وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية وتكوين المعرفة. (ياسين، 2022، صفحة 209) والتي تتمثل في ثلاثة أنماط هي: (سنا، 2017، الصفحات 144-145)

أ- القيادة التكنولوجية للأجهزة: وتستند في إدارة أعمالها وعلاقتها إلى استخدام تكنولوجيا الإنترنت، وتتميز بزيادة المعلومات وتحسين جودتها وسرعة الحصول عليها، وتتصف هذه القيادة بما يلي:

- أنها قيادة الإحساس بالتكنولوجيا، فالتغيير التكنولوجي المتسارع يجعل القائد أكثر قدرة على تحسس أبعاد التطور التقني في الأجهزة والبرمجيات والشبكات والتطبيقات، أو استخدام ذلك في توفير الميزة التنافسية.
- بأنها قيادة الإحساس بالطوارئ وبنماذج الأعمال الجديدة، ومن ثم فالقائد الإلكتروني عليه أن يؤدي أدوار مصيرية في الريادة ومعالجة الاضطرابات ومضاعفة الموارد.

ب- القيادة البشرية للبرمجيات: على الرغم من اعتماد القيادة الإلكترونية على التقنية، إلا أنها تحمل محتوى إنساني كبير، وتوصف القيادة الإلكترونية القائمة على البعد البشري بأن القائد هو:

- رائد لخدمة عملاء المؤسسة، اليوم مع استخدام التكنولوجيا المختلفة أصبح العميل يريد جودة أفضل بأقل سعر ومعلومات كثيرة لذا وجب على القائد الإلكتروني أن يستخدم أساليب السعر والجودة والاستجابة السريعة معا لكي يكون قائد حقيقيا.
- قائد للعمال ومعني للمعرفة، يتوجب على القائد توظيف عاملين لديهم خبرة ومهارات عالية في استخدام الإنترنت لأن الإدارة الإلكترونية تقوم على المعرفة والخبرة والقدرة الذاتية للأفراد.

- قائد تنافسي, في ظل انتشار الإنترنت أصبح الأشخاص كلهم يستخدمونها في العمل، فبذلك جعل المنافسة ترتفع وتكون أقوى وعليه يجب على القائد أن يمتلك خططا ودراسات سريعة في ابتكار منتجات وخدمات جديدة من أجل الوصول إلى السوق والزيائن.

ج- القيادة الذاتية: تتركز على الخصائص التي يجب أن يتحلى بها القائد الإلكتروني ومنها التكيف مع التغيرات الحاصلة والتحفيز والمرونة وامتلاك مهارات عالية في الشجاعة على المبادرة.

والجدول التالي يوضح الاختلاف بين القادة التقليديين والقادة الإلكترونيين

الجدول رقم: 03

الاختلاف بين القادة التقليديين والقادة الإلكترونيين

القادة التقليديين	القادة الإلكترونيين
خط وظيفي احادي الاتجاه	خطوط متغيرة و متعددة في عدة اتجاهات
يدير العمل بصوته ويجيد الكلام	يدير العمل بأفكاره المبتكرة ويجيد الانصات
غير مضطر الى التعلم ويتعامل بالمصادفة أو الاكراه	مضطر الى التعلم ويتعلم بالعمد والاختيار
تركيز واضح	تركيز مكثف
يرتبط بالمؤسسة والأفراد	يرتبط بالعلاقات وبالأفكار والشبكات
أهداف بعيدة المدى	أهدافه متسلسلة وبعيدة المدى
نموذج في الحكم المستقل	نموذج في الحكم الجيد
يهتم بأدق التفاصيل	لا يشتت انتباهه عن تحقيق النتائج المحددة
يتناسب طردا مع خبرته ومركزه الوظيفي	يتناسب طردا مع ثقته بنفسه وعمله
المظهر والشكل أهم الأدوات الادارية	اسلوب التواصل واللغة أهم الأدوات الادارية
أحادي المزاج, يكون اما سعيد اما حزين طوال اليوم	متعدد المزاج
متجنب للمخاطر	يغامر بمشروعات جديدة
يقتصر تعامله على داخل المؤسسة	تعامله يمتد خارج المؤسسة
العمر: 57	العمر: 38

المصدر: حليلة رحوموي, دور الادارة الالكترونية في ادماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة دراسة ميدانية مؤسسة النسيج والتجهيز, TIFIB بسكرة ,

مذكرة ماستر, جامعة محمد خيضر, 2019/2018, ص44

### رابعا- الرقابة الإلكترونية:

في الماضي كانت الرقابة التقليدية تأتي متأخرا بعد التخطيط والتنفيذ، فهي كانت تقيس الأداء الفعلي والمحدد والأهداف المراد الوصول إليها ولكن بعد التطورات الحاصلة في التكنولوجيا ظهرت الرقابة الإلكترونية

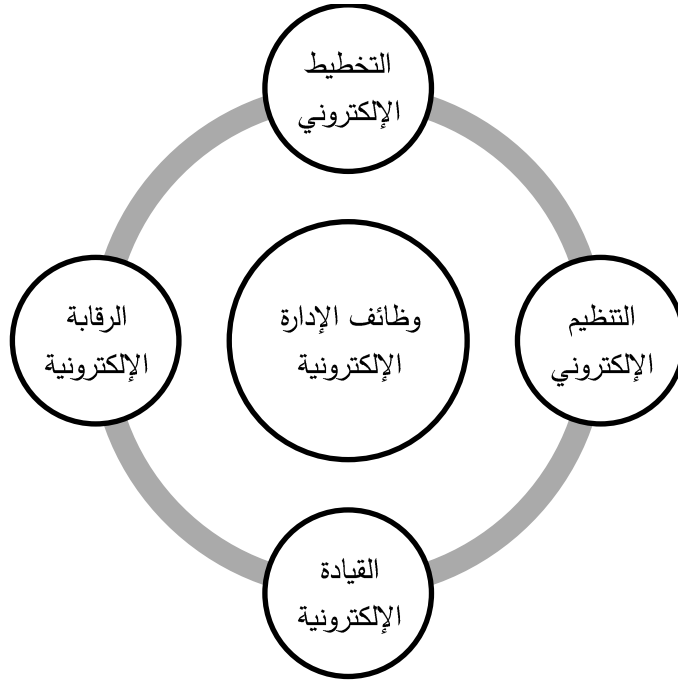
وتعرف الرقابة الإلكترونية في ظل الإدارة الإلكترونية بأنها " رقابة فورية تعتمد على الشبكة الداخلة للمؤسسة لتقليل الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه، كما تعد هذه العملية مستمرة، وتكشف عن الانحراف بشكل دوري، عبر تدفق المعلومات الإلكترونية على متابعة مختلف العمليات والأنشطة واتخاذ القرارات وتصحيح الأخطاء (Hassan.N.Rawash, 2014, p. 220) وللرقابة الإلكترونية مزايا نذكر منها :

- تحقيق الرقابة في الوقت الفعلي عوضا عن الرقابة في الماضي، يتحققون من النقرات عوضا عن تقارير المراقبة.
- عدم استخدام رقابة متقطعة وتغييرها برقابة مستمرة، حيث يكون تدفق المعلومات مستمرا بدلا من الرقابة المتقطعة في أوقات متباعدة وبشكل دوري.
- تحفز الرقابة الإلكترونية العلاقات على أساس الثقة، وهذا ما يقلل من الجهد الإداري.
- يمكننا تعزيز الشفافية والمشاركة الفعالة لكافة الموظفين في فهم أعمق لأعمال المؤسسة، وذلك لتقوية القدرة على توقع التحديات وإدارتها بفعالية وتقليل المفاجآت والأزمات المحتملة.
- أدت الرقابة الإلكترونية مع الوقت إلى تقليل أهمية الرقابة بناء على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح زيادة التركيز على النتائج، فهي أقرب رقابة النتائج

يمكن تلخيص وظائف الإدارة الإلكترونية كالتالي:

الشكل 1:

مخطط توضيحي لوظائف الإدارة الإلكترونية



المصدر: من اعداد الطالبة تلخيصا للفرع الأول.

الفرع الثاني: أهمية الإدارة الإلكترونية

ساعدت الإدارة الإلكترونية في عمل أي نشاط تقوم به المؤسسة، ونبرز هذه الأهمية فيما يلي: (حكمت،

2022، صفحة 51/50)

- انخفاض التكاليف وزيادة الإنتاجية: وذلك باستعمال التقنيات الإلكترونية التي تقلل من التكاليف، وتكون جودتها عالية، وتحقق أرباح سريعة.

- تحسين أداء المؤسسات الحكومية: من خلال القيام بالمعاملات والخدمات بشكل إلكتروني وبذلك تبسط المعاملات، وتحسن الخدمات المقدمة.

- تجنب مخاطر التعامل مع المستندات الورقية: عند استعمال الإدارة الإلكترونية يقلل من استخدام الورق أي تجنب ضياع الأوراق المهمة.

## الفصل الأول: التوجهات الحديثة في الإدارة الرقمية من الرقمنة إلى التحول الرقمي للمؤسسات الخدمائية

-تخزين ومعالجة البيانات بفعالية: يتيح النظام الإلكتروني تخزين البيانات بسرعة فاقدة واسترجاعها ومعالجتها بكفاءة، مما يعزز فعالية اتخاذ القرارات.

-تحسين العمل الإداري والارتقاء بالمؤسسات: الزيادة في كفاءة العمل الإداري وذلك من خلال تطوير وتحسين العمل؛ ومن ثم ترتقي المؤسسات سواء كانت خدمائية أو صناعية.

-تعزيز الأداء التنظيمي: تقوم الإدارة الإلكترونية بتنظيم العمليات واستخدام الموارد بشكل أفضل لتحسين أداء المؤسسات.

-تسهيل التواصل وتقديم الخدمات: تسهيل الاتصال بين مختلف المصالح داخل المنظمة وأيضاً مع المنظمات الخارجية.

**المطلب الثالث: مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية والفرق بينها وبين التحول الرقمي**

### الفرع الأول: مراحل انتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

في ظل التطور الرقمي وتكنولوجيا المعلومات في المجتمع لم تستطع الإدارة التقليدية مواكبة السرعة والجودة، لذا وجب القيام بإصلاح شامل له والتحول نحو الأساليب العمل الإلكتروني. إذ أنه كان تحول تدريجياً فقد قسمت لثلاث مراحل أساسية:

1-مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة: يتم في المرحلة تحسين الإدارة التقليدية وتطويرها، تزامناً مع تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية. وهذا يعني إمكانية إنجاز المعاملات للمواطنين بسرعة دون تعقيد. بالإضافة إلى إمكانية استخدام الحاسوب الشخصي أو الأكشاك العامة للوصول إلى المعلومات و الإعلانات الرسمية للمؤسسات والإدارات والوزارات عبر الإنترنت، كما يمكن طباعة الاستمارة وتعبئتها لإتمام أي معاملة.

2-مرحلة الفاكس والهاتف الفاعل: تبدأ هذه المرحلة بتفعيل تكنولوجيا الفاكس والهاتف من أجل سهولة التواصل وإتمام المعاملات بشكل بسيط للمواطنين، وهي تمثل الوسيطة بين المرحلة الأولى والأخيرة. لإرسال الأوامر والمستندات والتواصل على نحو سريع وأسهل يعتمد على الهواتف والفاكسات، ومع تطور التكنولوجيا يكون بعض الأفراد قد جربوا الإدارة الإلكترونية والقدرة على إنجاز المعاملات عبر الإنترنت.

## الفصل الأول: التوجهات الحديثة في الإدارة الرقمية من الرقمنة إلى التحول الرقمي للمؤسسات الخدمائية

3-مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة: تتميز مرحلة الإدارة الإلكترونية بالتخلي عن الأساليب التقليدية للإدارة، حيث يصل عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية إلى مستوى عال، وتتوفر الحواسيب بأشكال متعددة وبتكلفة منخفضة، مما يسهل استخدام الإنترنت لإنجاز المعاملات الإدارية بسرعة وكفاءة وبتكلفة منخفضة. يتفهم الجمهور الإدارة الإلكترونية ويتفاعل معها على نحو إيجابي، مما يساهم في تعزيز الجودة والكفاءة في الخدمات الحكومية. (حامد، 1436هـ-2015م، صفحة 103/104)

### الشكل 2:

مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق

### الفرع الثاني: الفرق بين الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي

تعتبر الإدارة الإلكترونية جزءاً من التحول الرقمي بحيث يشملها كأحد مكوناته، فالتحول الرقمي أوسع نطاقاً وأكثر شمولية من الإدارة الإلكترونية لذا نوضح الفرق بينهما في الجدول التالي:

الجدول 4:

الفرق بين الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي

أوجه الاختلاف	التحول الرقمي	الإدارة الإلكترونية
المفهوم	هو عملية استراتيجية شاملة في دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب المؤسسة	هي تحول جذري من الخدمات الإدارية التقليدية الى الخدمات الإدارية الإلكترونية
الهدف	تحقيق تحسينات جذرية في الأداء المؤسسي	تبسيط الإجراءات الإدارية
الادوات والتقنيات	الذكاء الاصطناعي، انترنت الاشياء، الحوسبة السحابية، تحليل البيانات الضخمة	أنظمة إدارة المحتوى، البريد الإلكتروني، قواع البيانات الإلكترونية
التطبيقات	جميع جوانب المؤسسة (الإدارة- التسويق- إنتاج- خدمة العملاء...)	تحسين العمليات الإدارية الداخلية (إدارة الموارد البشرية- الحفظ الإلكتروني للوثائق)
التحديات	تغيير الثقافة التنظيمية، نقص المهارات الرقمية وأمن المعلومات	مقاومة التغيير من الموظفين، الحاجة إلى التدريب المستمر
الفرص	تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية	تبسيط الإجراءات وتقليل التكاليف

المصدر: من إعداد الطالبة

### المبحث الثاني: عموميات حول الرقمنة

اتجه العالم اليوم نحو رقمنة كافة النشاطات الاقتصادية، إلا أنها مرت بعدة محطات مختلفة لهذا سوف نتناول في هذا المبحث التطورات التي مرت بها الرقمنة من خلال إبراز نشأتها ومفهومها وأهم العناصر التي تتبناها الرقمنة ومتطلباتها ودوافع التحول إليها.

### المطلب الأول: مفهوم الرقمنة ونشأتها

#### الفرع الأول: مفهوم الرقمنة

#### أولاً-تعريف الرقمنة:

للرقمنة عدة تعاريف نذكر منها:

-الرقمنة هي العملية التي يتم فيها تحويل المواد غير الرقمية (الكتب, والمحفوظات, والجرائد الخ) إلى شكل ملفات رقمية يمكن التعامل معها من خلال تكنولوجيا الحاسبات عن طريق استخدام المسحات الضوئية، أو أي معدات أو أجهزة أخرى. (الختمي، 2011، صفحة 21)

-وتعني باستخدام التقنيات الرقمية والبيانات من أجل تحقيق الإيرادات وتحسين الأعمال التجارية واستبدالها وتحويل العمليات التجارية. (Guechab, 2021/2022, p. 4)

-يعرف أحمد فرج الرقمنة بأنها "تمثل عملية الحصول على مجموعات من النصوص الإلكترونية وإدارتها من خلال تحويل مصادر المعلومات المتاحة على وسائط تخزين تقليدية إلى صور إلكترونية، ومن ثم يصبح النص التقليدي مرقم يمكن الاطلاع عليه من خلال تقنيات الحاسب الآلي. (أحمد، 2009، صفحة 11)

ونستنتج من هذه التعاريف أن الرقمنة هي عملية تحويل البيانات من الشكل الورقي إلى الشكل الرقمي باستخدام تقنيات حديثة.

ثانيا: خصائص الرقمنة

خصائص الرقمنة على النحو الآتي: (بلكعبيات، 2023، صفحة 37)

- غير ورقية (صفر ورقة): ساهمت في دوام سير العمل الحسن والعادي خاصة في أزمات استثنائية كجائحة كورونا أو أزمة طبيعية كالقوة القاهرة.

- أنها إدارة دون مكان.

- أنها إدارة دون زمان: لا تتقيد بمدة العمل القانونية ولا أيام العمل، بل تعمل في أي وقت، وتستجيب بسرعة لطلبات المواطنين وعموما الأشخاص وتوجيهات السلطات العمومية.

- دقة المعلومات.

- تتنافى مع الفساد والغش.

- تظهر حقيقة العمل وأحقيقة الشخص.

- الصدق والمصادقية

- التدخل السريع والفعال.

- المرونة في التعامل.

- تركز القدرة على سرية المعلومات والخصوصية.

الفرع الثاني: نشأة الرقمنة

يعود مفهوم الرقمنة إلى تطورات تاريخية عديدة في مرافق ومؤسسات المعلومات، لتسيير بعض الأنشطة المكتبية بعد إدخال الحاسب الآلي فيها، في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، منذ الخمسينات حسب هرتز من خلال النتائج المحققة لاختفاء السجلات البطاقية الورقية لتحل محلها السجلات الإلكترونية والتي تسمح للمكتبات المشاركة شبكات السجلات وتبادلها لتحل محلها السجلات الإلكترونية وفي مجال الفهرسة التعاونية، كذلك

## الفصل الأول: التوجهات الحديثة في الإدارة الرقمية من الرقمنة إلى التحول الرقمي للمؤسسات الخدمائية

في الإعارات بين المكتبات حسب مشروع المكتبة الكونية مفاده توحيد الفهارس ونصوصها في كل مكتبات العالم من طرف القوى العظمى أو ما تعرف بمجموعة السبع في يوليو 1994.

بغرض جعل كل المصادر قابلة للبحث فيها شبكة الإنترنت باعتبارها فضاء للمعلومات والمعرفة في المكتبات، ليمتد بعدها إلى اجتماعات عديدة بين القوى العظمى، برقمنة المكتبات بتكثيف الربط الرقمي بين مختلف المكتبات بنية توسيع المعرفة إلى أوسع الحدود، وجاءت بعد العديد من الاجتماعات بين هذه القوى، من أهمها اجتماع بروكسل 1995 لدعم التنمية في المجال الاقتصادي والاجتماعي والعلمي والثقافي الذي تبنته الولايات المتحدة الأمريكية بتمويل من المؤسسة القومية للعلوم والوكالة الفضائية للنازا التابعة لوزارة الدفاع ليشمل هذا المشروع لإقامة ست مكتبات رقمية تساهم في البحث العلمي للتعليم العالي بدعم من المؤسسات الفاعلة في الولايات المتحدة الأمريكية.

تنتقل بعدها إلى أوروبا بمشاريع مماثلة أطلق عليها اسم ذاكرة ميموريا، بمشاركة المكتبة الوطنية الفرنسية (وأكسفورد - تاكست - أرشيف) ومعهد تولون للأبحاث العلمية ومؤسسات في المعلوماتية، أو ما يعرف بالتوجه نحو حفظ الإنتاج الفكري الإلكتروني لقطاعات نوعية وموضوعية، ليرتبط بعدها بمكتبات عديدة من الدول المتقدمة من خلال مشروعات عملاقة للمكتبات الرقمية. (الكيسي، 2008، صفحة 6)

### المطلب الثاني: متطلبات الرقمنة ودوافع تطبيقها

#### الفرع الأول: متطلبات الرقمنة

تسعى المؤسسات إلى تطوير خدماتها وإدارتها إلى الحالة الرقمية، ومن أجل تحقيق ذلك فهي بحاجة إلى متطلبات للتحول وهي:

- القوى البشرية المؤهلة: توظيف عمال ذات كفاءة عالية، ويمتلكون مهارات لتقديم الخدمات بجودة عالية.

- الموارد المالية: امتلاك كافة المعدات الرقمية اللازمة لعملية الرقمنة (الخمني، 2011، صفحة 26)

- الأجهزة والمعدات: وهي المكونات المادية اللازمة لعملية الرقمنة (الماسحات الضوئية-الحاسبات الآلية-البرمجيات)

- شبكات الاتصالات: توفير الأجهزة والمعدات اللازمة في تطوير البنية التحتية للاتصالات.

## الفصل الأول: التوجهات الحديثة في الإدارة الرقمية من الرقمنة إلى التحول الرقمي للمؤسسات الخدمائية

وقد أضاف معمرى سعيد بن معلا للمتطلبات تطوير وتنظيم العمل الإداري والخدمات وكافة المعاملات الحكومية وذلك بإعادة تنظيم العمليات الإدارية والوظائف بصورة تنسجم مع الإدارة الإلكترونية وأضاف إلزامية وجود قوانين وتشريعات تحقق الأمن، وتحمي من الاختراق. (دية، 2022، صفحة 64)

### الفرع الثاني: دوافع تطبيق الرقمنة

نتيجة للتطور التكنولوجي العالمي، تتجه الدول نحو الإدارة الرقمية لأسباب عديدة تتأثر إلى حد بعيد بأوضاعها الاقتصادية والسياسية. وتشمل هذه الأسباب الرئيسية: (الهدى، 2024/2023، صفحة 12)

**1- تسارع التقدم التكنولوجي والثروة المعرفية المرتبطة بها:** إن استخدام التكنولوجيا الحديثة لصالح المجتمع تتيح له تحقيق فوائد متعددة تشمل تحسين أداء المؤسسات ومنحها فرصة للاستثمار في قطاع التكنولوجيا لتسهيل الحياة والاستفادة من المزايا التقنية المتاحة على المستوى الدولي.

**2- توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية:** حيث حفز ذلك العديد من الدول على تطوير خدماتها لتحقيق أعلى مستويات الجودة والسعي للحصول على شهادة الجودة العالمية، إضافة إلى ذلك تسعى الدول لإرضاء مواطنيها الذين أصبحوا يمتلكون معيارا عالميا للمقارنة حيث يمكنهم الآن بسهولة مقارنة جودة الخدمات المحلية بالخدمات المتقدمة التي تقدمها الدول الأخرى لمواطنيها.

**3- التحولات الديمقراطية:** يرافق ذلك ضرورة إجراء إصلاحات إدارية في الدول الراغبة في الانضمام إلى منظمة التجارة الدولية وكذلك تلبية مطالب جمعيات حقوق الانسان المحلية والدولية.

### المطلب الثالث: عناصر ونماذج الرقمنة

#### الفرع الأول: عناصر الرقمنة

إن الرقمنة تتطلب إصلاحا منهجيا شاملا يؤدي إلى إنشاء نظام يسمح للحكومة بتنظيم نفسها وفقا لاحتياجات البلاد. وهذا يتطلب تقديم خدمات رقمية سهلة الاستخدام وآمنة وموثوقة للمواطنين والمؤسسات ويتم ذلك من خلال التحديثات التالية:

## الفصل الأول: التوجهات الحديثة في الإدارة الرقمية من الرقمنة إلى التحول الرقمي للمؤسسات الخدمية

- 1- الترميز الرقمي: يعد النظام الثنائي هو أساس العمليات الحسابية حيث يتم من خلالها تمثيل المعلومات المختلفة (كالنصوص, صور, أو ملفات صوتية) بصيغة رقمية قابلة للمعالجة بواسطة الحاسوب ليقوم بتحويلها إلى تسلسل أرقام لتسهيل عملية تخزينها ومعالجتها. وقد تطورت هذه التقنية لتشمل إمكانية نقل البيانات الرقمية ومعالجتها تلقائياً.
- 2- أنظمة التراسل الرقمي: يشير هذا إلى أنظمة الاتصالات التي تعتمد على تقنيات الليزر والألياف البصرية والمضخات البصرية التي أتاحت تطوير أنظمة الاتصالات بصرية حديثة، تستخدم هذه الأنظمة في شبكات الوصول نظراً لما تتميز به من ذكاء عال، مما يتيح للمستخدم التحكم الكامل في الشبكة وصيانتها واستغلالها بكفاءة. (الرجباني، 2010، صفحة 52)
- 3- شبكات النفاذ الرقمي: تعتمد شبكات النفاذ الرقمي على الكابلات، ومن أهم أجهزتها، DSL الذي يستعمل تقنيات الترميز في أنظمة التلفزة عبر خط مشترك عالي الجودة. جهاز "MODEM" هو إختصار لكلمتي "Modulator" و "Demodulator" ويعنيان المعدل ومزيل التعديل، وتتلخص وظيفته في تحويل الإشارات الرقمية الصوتية (الناجئة من جهاز إرسال رقمي) إلى إشارات تناظرية ليتم نقلها عبر خطوط التلفاز السلكية، مما يتيح التبادل.
- 4- أنظمة التحويل: تعتمد هذه الأنظمة على الألياف الضوئية عالية الجودة لضمان وصول المعلومات المرسله على النحو الدقيق وسليم إلى المستقبل. وذلك بفضل سرعتها الفائقة في نقل البيانات.
- 5- شبكات الهاتف المحمول: تعرف هذه الشبكات بشبكات الجيل الثالث التي ظهرت في بداية القرن الحادي والعشرين. تعتمد هذه الشبكات على عملية ترميز فريدة لكل مكالمة، وتتميز بسرعة عالية تصل إلى 2 ميغا بايت في الثانية. أسهم الجيل في تطوير خدمات الإنترنت عبر الهاتف المحمول ودعم التطبيقات.
- 6- تقنيات البث الإعلامي: في السنوات الأخيرة لاحظنا تطوراً كبيراً بدمج الإنترنت مع شبكات الكوابل التلفزيونية وغيرها، مما أتاح إمكانية الإرسال الرقمي. هذا الدمج وفر خدمات تلفزيونية تفاعلية، مثل نقل وتسجيل البرامج التلفزيونية رقمياً. (الرجباني، 2010، صفحة 52)

1- النموذج الفني **The Technical Model** : عند عملية التحويل من المنظمات التقليدية إلى منظمات رقمية غالبا ما يركز على استخدام بحوث العمليات، وعلوم الحاسب وعلم الإدارة مع إهمال الجوانب السلوكية للموظفين داخل المنظمة. ويؤدي ذلك إلى زيادة المقاومة من قبلهم ورفض التغيير واستخدام التطبيقات الإلكترونية في اتخاذ القرارات.

2- النموذج السلوكي **The Behavioral Model** : عندما حول المنظمة من هيكل تقليدي إلى منظمة رقمية، يصبح من الضروري التركيز على سلوك الأفراد والمجموعات والتخطيط الفعال والتأثيرات البيئية المحيطة. بالإضافة إلى زيادة أهمية اتخاذ القرارات بناء على البيانات الرقمية. (النجار، 2004، صفحة 199)

3- النموذج الفني الاجتماعي **The Sociotechnical Model** : عند عملية التحول يجب الأخذ بعين الاعتبار مستوى التفاعل وبين التقنية والتنظيم. مع التركيز على استراتيجية العمل والبرمجيات الضرورية لتفعيل أجهزة الحاسوب وقواعد البيانات وأنظمة الاتصالات.

4- نموذج المشاركة في المعلومات: تقوم المنظمة إما على الاشتراك في إحدى شبكات المعلومات، أو على استغلال شركة متخصصة في توفير خدمات المعلومات عن طريق المشاركة.

5- نموذج تحليل القوى التنافسية **The Competitive for Model** : يستند إلى بناء نظم معلومات شاملة لتعزيز التحليل الرباعي، وعلى التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، إذ إنه يسعى إلى تقوية نقاط القوة التنظيمية وخفض نقاط الضعف، ذلك للتحكم بالفرص البيئية ومواجهة التحديات العالمية والمحلية.

6- نموذج إدارة الأصول الرقمية **Digitalassets Manemet** : عوضا عن الاعتماد على شركة واحدة، يعتمد هذا النموذج على مجموعة من الشركات المتخصصة في المعلومات والاتصالات لإدارة الملفات الرقمية.

7- نموذج التحول التدريجي **The Transformation Model** : من أجل نجاح هذا النموذج على القدرة المالية للمنظمة في التحول من نظام العمل الورقي التقليدي إلى نظام رقمي متكامل.

8- نموذج التحول الاستراتيجي **The Strategic Transformation Model** : يستند إلى التخطيط الاستراتيجي. مع اعتبار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أهم الركائز الأساسية لقدرتها التنافسية. بذلك تحدد المؤسسة في السوق المحلية والعالمية، مع التأكد بأن المنافسة القائمة على الوقت هي وسيلة رئيسية لتحقيق الأهداف.

9- نموذج التحول الديناميكي **The Dynamic Transformation Model** : يقوم هذا النموذج باستغلال الأمثل لعلاقة المؤسسة بالمتغيرات البيئية المحيطة بها، بالإضافة إلى التطور المستمر في تكنولوجيا المعلومات. إن التفاعل والتكامل والتنسيق بين احتياجات المؤسسة، وتأثيرات البيئة والتقدم تكنولوجيا المعلومات هي العناصر الأساسية التي يقوم عليها هذا النموذج.

10- النموذج التنظيمي **The Organizational Development Model** : يعتمد هذا النموذج على التحول العضوي للمنظمات استعداداً للتحول. وذلك من خلال التعلم المستمر والتدريب الذي يغير طريقة التفكير لإيجاد حلول جذرية التي تقلل من فرص النجاح.

11- نموذج التكلفة والمكاسب: تلجأ بعض المؤسسات إلى مقارنة تكاليف التحول لمؤسسة رقمية بالمكاسب المتوقعة من اقتناء منظومات المعلومات، إذ عند زيادة التكلفة يتم الرفض.

12- نموذج المثالية: يلجأ هذا النموذج بالسعي على الحلول كاملاً والاختبار قبل التطبيق الفعلي مع محاولات الضغط في التكاليف والبحث على أحسن النتائج.

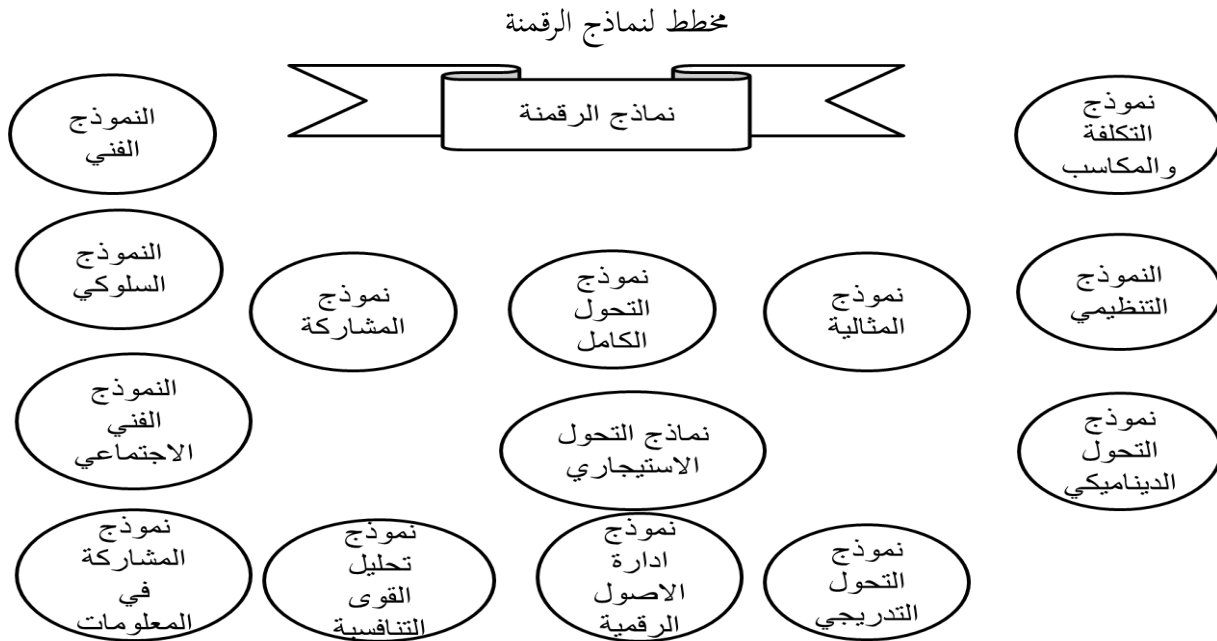
13- نموذج التحول الكامل: يتركز هذا النموذج على فلسفة النظم والرغبة في تحقيق تحول متكامل يشمل الإدارات جميعها. وتسعى إدارة تكنولوجيا في مختلف المستويات إلى بناء منظمة رقمية من خلال الربط بين التغييرات في طريقة عمل المؤسسة والتحديات في أنظمة الإدارة الإلكترونية.

14- نموذج المشاركة: يركز هذا النموذج على أهمية ربط تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بشبكة الإنترنت للاستفادة منها في دعم اتخاذ القرارات وإعداد السياسات. ويقوم على قياس القدرة التنافسية للشركات وإدخال تحديثات مستمرة على أنظمة الاتصالات والمعلومات بما يتماشى مع اتجاهات المنافسين.

## الفصل الأول: التوجهات الحديثة في الإدارة الرقمية من الرقمنة إلى التحول الرقمي للمؤسسات الخدمائية

15- نموذج التحول الاستراتيجي: تقوم بعض المؤسسات حاليا على الاستعانة بشركاء متخصصين في أجهزة الحاسوب والبرمجيات وتحليل الأنظمة لإدارة منظومة المعلومات والاتصالات الخاصة بها. وتعتمد على خبرة المستخدمين من خلال النظم وتحليل المعلومات التكنولوجية والمخصصة.

### الشكل 3:



المصدر! من اعداد الطالبة بالاعتماد على ماسبق

### المبحث الثالث: التحول الرقمي للمؤسسة الخدمائية

في ظل الثورة الصناعية الرابعة، التي تشكل التحولات الرقمية عصبها الرئيسي، أصبحت المؤسسات الخدمائية (كالقطاعات المالية، والصحية، والتعليمية، والحكومية) أمام منعطف حاسم يفرض عليها إعادة هيكلة أنشطتها وتطوير آليات عملها لمواكبة متطلبات العصر الرقمي. لم يعد التحول الرقمي خيارا ثانويا أو ترفا تقنيا، بل تحول إلى ضرورة استراتيجية لضمان الاستمرارية والمنافسة في سوق يتسم بالتسارع التكنولوجي وتغير توقعات المستفيدين، الذين صاروا يطمحون إلى تجارب سلسلة، فورية ومخصصة تلي احتياجاتهم في أي وقت ومكان، وسوف نتعرف في هذا المبحث على مفهوم التحول الرقمي واستراتيجيات التحول وصولا إلى التحديات التي تواجهها.

### المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي

#### الفرع الأول: تعريف التحول الرقمي

- شركة البيانات الدولية IDC، فعرفت التحول الرقمي بأنه "العملية المستمرة التي تتكيف من خلالها المنظمات مع متطلبات عملائها وأسواقها (النظام البيئي الخارجي) من خلال تمكين التكنولوجيا الرقمية، من ابتكار نماذج أعمال ومنتجات وخدمات جديدة تدمج بسلاسة بين التقنيات الحديثة، والممارسات اليدوية وتجارب العملاء مع تعزيز الكفاءة التشغيلية والتنظيمية. (Nabila & Okba, 2023, p. 153)

- أما البنك الدولي عرف التحول الرقمي بأنه "مصطلح حديث يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، من أجل زيادة كفاءة وفعالية وشفافية ومساءلة الحكومة فيما تقدمه من خدمات إلى المواطن ومجتمع الأعمال وتمكينهم من المعلومات بما يخدم كافة النظم الإجرائية الحكومية، ويقضي على الفساد، وإعطاء الفرصة للمواطنين للمشاركة في كافة مراحل العملية السياسية والقرارات المتعلقة بها، والتي تؤثر في مختلف نواحي الحياة". (بشير، 2023، صفحة 59)

- كما يعرف التحول الرقمي بأنه "عملية تحويل المؤسسات من الشكل التقليدي إلى شكل الرقمي، ويستند إلى دمج تكنولوجيا رقمية في عالم الأعمال. وإذ يتم تحديث جذري للخدمات الأساسية للأفراد والمؤسسات والاستثمارات، عبر تحويلها إلى حلول رقمية ذكية". (شاوشي و خلوف، 2023، صفحة 19).

ومنه نستنتج أن التحول الرقمي هو أنه: عملية استراتيجية شاملة تعتمد على تبني التقنيات الرقمية الحديثة للتغيير، بشكل كلي أو جزئي للعمليات والإجراءات الإدارية بهدف تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف ورفع الجودة وسهولة الوصول.

#### الفرع الثاني: خصائص التحول الرقمي

للتحول الرقمي مجموعة من الخصائص والتي تتمثل في: (علي و أحمد، 2023، صفحة 07)

- **الرشاقة والتكيف:** تساعد التكنولوجيا الرقمية المؤسسة على التكيف بسرعة مع التغييرات المحيطة بها.

- **تحويل عملية خلق القيمة:** تساهم التقنيات الرقمية إنتاج مقترحات قيمة جديدة هدفها توفير الخدمات وتسهيلها لتلبية احتياجات العملاء من خلال تقديم حلول مبتكرة مبدعة سهلة وأكثر دقة.

## الفصل الأول: التوجهات الحديثة في الإدارة الرقمية من الرقمنة إلى التحول الرقمي للمؤسسات الخدمائية

- التغيير التنظيمي: أي هيكله الهيكلي التنظيمي وإضافة أدوار جديدة ذات مهارات عالية ليضاهي التطور الحاصل. يؤدي هذا التغيير إلى تطوير ثقافة المؤسسة وتحمل الموظفين للاستجابة إلى الأدوار الجديدة للخروج من العمل الروتيني.
- التواصل مع العملاء: من خلال الواجهات أو المنصات الرقمية استطاعت المؤسسة تمكين الاتصال مع العملاء وشركاء الأعمال، وفي وقت لاحق يتم استخدام هذه الواجهة كأداة لتعزيز العلاقات مع العملاء والموردين الآخرين، حيث تمكن التكنولوجيا الرقمية من زيادة شراكتها بما يعزز أرباحها للشركات.
- رقمنة العمليات: قدرة تكنولوجيا المعلومات على رقمنة العمليات وسيرورة المعاملات، بمعنى قدرة الحاسوب على تحويل البيانات الورقية إلى رقمية بعد أن يتم تخزينها واستيعاب المعلومات على شكل برامج متخصصة تساهم في إدارة الوقت بكفاءة.

### المطلب الثاني: استراتيجية التحول الرقمي للمؤسسة الخدمائية وفوائده

#### الفرع الأول: استراتيجية التحول الرقمي للمؤسسات الخدمائية

تتبع المؤسسات الخدمائية جملة من الاستراتيجيات من أجل أن تواكب التطورات الحاصلة وهي كالآتي:  
(صبرينة و أحمد، 2024، الصفحات 29-30)

-استراتيجية توضيح الرؤية: تستند هذه الاستراتيجية على تحديد النتائج المراد الوصول إليها من التحول الرقمي عكس الطريقة المتبعة قديماً في الحصول على النتائج سريعة، ويجب أن الحصول على قيمة طويلة الأمد، لتحقيق ذلك يجب إشراك مجموعة من الخبراء في الأعمال والتكنولوجيا بمعرفة الطريق الصحيح الذي تتبعه مع أخذ بالاعتبار البنية التحتية.

-استراتيجية تعزيز التعاون القيادي: تعتمد هذه الاستراتيجية على تعزيز التعاون بين الإدارات جميعها لفهم متطلبات التحول وفوائده وذلك لزيادة الفعالية بين الأفراد.

-استراتيجية بناء التحول الرقمي: تحتاج هذه إلى رؤية واضحة ومشاركات قيادية ناجحة، مع التركيز على استخدام قصص النجاح لتبني التحول الرقمي تعتمد على الابتكار وتوفير تجارب جديدة مثل الحوسبة السحابية والذكاء

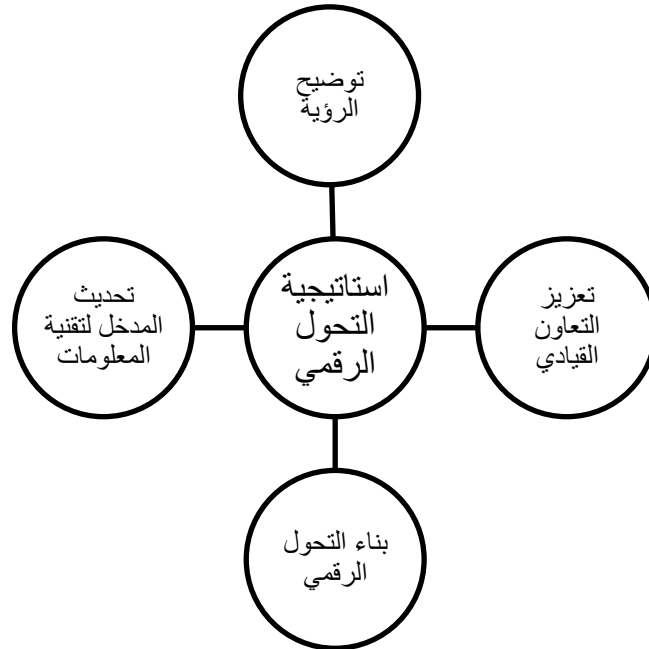
## الفصل الأول: التوجهات الحديثة في الإدارة الرقمية من الرقمنة إلى التحول الرقمي للمؤسسات الخدمائية

الاصطناعي، مع مراعاة تخفيف المخاوف المتعلقة بفقدان الوظائف. تدعو للاستثمار في مبادرات التحول الرقمي بميزانيات مرنة وإدخال التكنولوجيا الحديثة لتحسين الكفاءة وتخفيض التكاليف.

- استراتيجيات تحديث المدخل لتقنية المعلومات: وذلك بتحديث الأنظمة الحالية دون استبدالها باستخدام تقنيات حديثة كالحوسبة السحابية لتعزيز المرونة والأمن. من أجل تطوير الخدمات المتاحة في الأنظمة القديمة وزيادة الأمان فيها.

### الشكل 4:

استراتيجيات التحول الرقمي للمؤسسات الخدمائية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على دراسة (صبرينة و أحمد، 2024)

الفرع الثاني: فوائد التحول الرقمي لمؤسسات الخدمائية

التحول الرقمي ليس خيارا فاعرا للمؤسسات الخدمائية، بل أصبح ضرورة لضمان البقاء في سوق تنافسي لما

تضيف له من فوائد ونتطرق عليها كما يلي:

## الفصل الأول: التوجهات الحديثة في الإدارة الرقمية من الرقمنة إلى التحول الرقمي للمؤسسات الخدمائية

- يؤثر التحول الرقمي بشكل جذري على طريقة تفكير الناس وتفاعلهم مع العالم من حولهم، معتمداً على التقنيات الرقمية المتاحة لتغيير أسلوب حياتهم وتعاملاتهم اليومية.

- يعمل على خفض التكاليف وتحسين الكفاءة، وتوفير خدمات جديدة بسرعة ومرونة.

- إحداث تغييرات عميقة في آليات العمل.

- زيادة رضا الزبائن وزيادة الإنتاجية وتحسين المنتجات.

- يمكن المنظمات من استبدال العمليات التقليدية بالرقمية، مما يعزز مرونة وسرعة تنفيذ الأعمال، ويقلل من الأخطاء. (زوفار، 2023-2024، صفحة 50)

- يساعد التحول الرقمي المؤسسات والشركات على التوسع والانتشار على نطاق أوسع، مما يمكنها من الوصول إلى شريحة أكبر من العملاء والجمهور.

- ينظم الكفاءة التشغيلية ويحسنها. (عبد الرحمان و محمد، 2020، صفحة 18)

### المطلب الثالث: تحديات التحول الرقمي لمؤسسة الخدمائية

رغم المحاسن التي يظهرها التحول الرقمي إلا أنه يواجه العديد من التحديات وهي: (الخنمي، 2011، الصفحات 18-51)

- من أجل تحويل مصادر المعلومات إلى الصيغة الرقمية يتطلب أجهزة ومعدات متقدمة، فبرغم من وجودها إلا أنها تشكل تحدياً في استخدامها، من ناحية تعليم وتدريب الموظفين.

- ارتفاع التكاليف المالية لمشاريع الرقمنة، لأنها تتطلب أجهزة مثل المساحات الضوئية والحواسيب، وبرمجيات لعرض المحتوى الرقمي لهذا يتطلب تمويلاً ضخماً من أجل الحصول عليها

- عدم وجود رؤية واضحة للتحول من طرف المسؤولين مع عدم الحصول على التكوين اللازم تكون عمليات التحول الرقمي بطيئة جداً.

## الفصل الأول: التوجهات الحديثة في الإدارة الرقمية من الرقمنة إلى التحول الرقمي للمؤسسات الخدمائية

-التأخير في نشر وتوفير مصادر المعلومات على الإنترنت بعد تحويلها الى صيغة رقمية يمثل أحد التحديات -قلة الوعي لدى بعض المسؤولين تعيق تقدم عمليات الرقمنة، كما أن العديد من المستخدمين يفتقرون إلى الخبرة في كيفية استخدام والاستفادة من المصادر الرقمية المتاحة.

-تنظيم مصادر المعلومات الرقمية يتطلب خبرة وكفاءة عالية لضمان عرضها بشكل منظم وسهل الوصول على الإنترنت.

-قد تشكل القوانين والتشريعات عائقا رئيسيا يعيق فعالية عمليات التحول الرقمي ويبطئ وتيرتها، ما قد يتسبب في خسائر مادية أو تنافسية للمنظمة. (صدوقي، سي الطيب، و علي، 2021، صفحة 104)

### خلاصة الفصل:

في عصر التكنولوجيا المتقدم، أصبحت الإدارة الرقمية ضرورة ملحة للمؤسسات التي تسعى لتقديم خدمات متميزة وعالية الكفاءة، خاصة في القطاعات الخدمية التي تعتمد على التواصل المباشر مع الجمهور. يسلط هذا الفصل الضوء على الانتقال التدريجي من الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على تحويل الإجراءات الورقية إلى عمليات رقمية، وصولاً إلى التحول الرقمي الشامل، الذي يعيد تصميم المؤسسة بالكامل لتصبح أكثر ذكاءً ومرونة، ولا يقتصر على الأتمتة فحسب. ويؤكد هذا الفصل أن التحول الرقمي الناجح لا يعتمد فقط على تبني التقنيات الحديثة، بل يتطلب تغييراً جذرياً في ثقافة العمل وأساليب الإدارة، لتمكين المؤسسة من الاستفادة القصوى من البيانات والتقنيات في تطوير خدماتها وتحسين تجربة المستفيدين. كما يبين أن المؤسسات التي تتبنى هذا التحول تصبح أكثر ابتكاراً وقدرة على التكيف مع متغيرات السوق، مما يعزز موقعها التنافسي في بيئة الأعمال الديناميكية. وتتلخص نتائج هذا الفصل في:

☒ التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية أمراً ضرورياً لمواكبة التطورات التكنولوجية السريعة.

☒ ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسين كفاءة المؤسسات، وتبسيط العمليات، وتسريع تقديم الخدمات، مما انعكس إيجاباً على رضا المستفيدين.

☒ أوضح الفصل الفرق بين الرقمنة والتحول الرقمي، إذ أن الأول يتمثل في تحويل المعلومات من الشكل الورقي، أما الثاني عملية تشمل إعادة هندسة العمليات وتغيير نماذج العمل.

☒ إن الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يتطلب مراحل تدريجية ومتأنية للتقبل هذا التغيير.

الفصل الثاني:  
مدخل إلى الضمان الاجتماعي

تمهيد:

يشكل الضمان الاجتماعي ركيزة أساسية في بناء المجتمعات المستقرة، إذ يمثل آلية حيوية لمواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية التي تهدد أمن الأفراد وحياتهم الكريمة. وقد تطور هذا المفهوم عبر العصور من فكرة التضامن البسيط بين الأفراد إلى نظام مؤسسي معقد، يدار وفق أطر قانونية واقتصادية تهدف إلى تحقيق التكافل وتوزيع الأعباء بين مكونات المجتمع. لذا ارتأينا أن نقوم بهذا الفصل للتعرف عليه أكثر من عدة جوانب. يتكون هذا الفصل من ثلاثة مباحث إذ يتطرق المبحث الأول إلى التعرف على ماهية الضمان الاجتماعي ثم نسلط الضوء في المبحث الثاني على نظام الضمان الاجتماعي الجزائري ووصولاً للمبحث الثالث الذي يندرج تحت عنوان التحول الرقمي لمؤسسة الضمان الاجتماعي.

المبحث الأول: ماهية الضمان الاجتماعي

المبحث الثاني: نظام الضمان الاجتماعي الجزائري

المبحث الثالث: التحول الرقمي لمؤسسة الضمان الاجتماعي

### المبحث الأول: ماهية الضمان الاجتماعي

تعد حياة الفرد سلسلة من الأنشطة والاهتمامات المتنوعة التي يرتبط بها العديد من المخاطر المادية والمخاطر المعنوية. ونظرا لضخامة هذه الأخطار وتكلفتها الباهظة، يصعب على الفرد مواجهتها بمفرده، مما دفعه إلى البحث عن أشكال من التضامن الاجتماعي مع أفراد آخرين يتعرضون لنفس التحديات. ومن هنا ظهر التضامن الاجتماعي كآلية تعاونية تهدف إلى توزيع الأعباء الناتجة عن هذه المخاطر، وتوفير الحماية المشتركة ضدها، مما يحقق للأفراد شعورا بالأمن والاستقرار بحيث نتناول في هذا المبحث مطالب ثلاثة وهي يدرس المطلب الأول تاريخ ونشأة الضمان الاجتماعي ثم نوضح مفهومه في المطلب الثاني كذلك ناقش أهمية وأهداف الضمان الاجتماعي في المطلب الثالث ونختتم بالحديث عن أبرز التحديات التي تواجه أنظمة الضمان الاجتماعي التقليدية في المطلب الرابع.

### المطلب الأول: نشأة الضمان الاجتماعي

اجتاز الضمان الاجتماعي بتغيرات تاريخية هامة ارتبطت بتغير مفهوم المخاطر الاجتماعية، حيث ظهرت أولى ملامحه بدأت في النصف الثاني من القرن التاسع عشر. لكنه لم يتشكل بشكل واضح إلا في مطلع القرن العشرين، عقب الأزمة الاقتصادية عام 1929. انتشر الضمان الاجتماعي على نطاق واسع بعد الحرب العالمية الثانية، حيث ازدادت الحاجة إلى نظام حماية وضمان اجتماعي قادر على مواجهة التحديات التي تهدد الفرد في كيانه أو ممتلكاته، بالإضافة إلى ضمان استمرارية نشاطه والحفاظ على حقوقه وحقوق أسرته. (زهير، 2021/2020، صفحة 13)

كان تقرير اللورد البريطاني "بيفيدج" الذي رفعه إلى الحكومة البريطانية سنة 1942 فضلا كبيرا في بلورة الضمان الاجتماعي، وإعطائه مفهومه الحديث الذي انتقل به إلى الإعلانات والمواثيق الدولية والقوانين الوضعية لمختلف الدول. فقد طرح في تقريره لأول مرة نظرية عامة متكاملة للضمان الاجتماعي تقوم على تحرير الفرد من الحاجة وقد حدد ثلاث مبادئ أساسية لا بد أن يقوم عليها الضمان الاجتماعي وهي ما يلي: (كريمة، 2022/2021، صفحة 36)

- مبدأ الشمولية: يتضمن توسيع نطاق الضمان الاجتماعي أن يشمل جميع المواطنين، بدلا من اقتصره على العمال وبعض من فئاتهم فقط. كما ينبغي أن يغطي مختلف المخاطر التي قد تهدد الأفراد بالحاجة، مما يضمن حماية شاملة للجميع في المجتمع.

## الفصل الثاني: مدخل إلى الضمان الاجتماعي

-مبدأ التماثل: يقوم هذا المبدأ على توحيد المزايا المقدمة للأفراد الذين تعرضوا لخطر معين يهدد مستوى معيشتهم الأساسي. وبموجب ذلك، تصرف استحقاقات متساوية للمستفيدين جميعهم بغض النظر عن وضعهم المهني أو المالي الحالي أو السابق، مما يعني أن قيمة المساعدة تكون موحدة لجميع المعنيين.

-مبدأ الوحدة: ويقصد بذلك أن يتولى إدارة الضمان الاجتماعي هيئة عامة واحدة، تخضع لإشراف وزارة موحدة.

### المطلب الثاني: مفهوم الضمان الاجتماعي

للتعرف على الضمان الاجتماعي نتطرق إلى التعريف به في الفرع الأول ثم نذكر أهم الخصائص التي تميزه في الفرع الثاني، أما في الفرع الثالث نميز بينه وبين الأنظمة المشابهة له.

#### الفرع الأول: تعريف الضمان الاجتماعي

يعرف الضمان الاجتماعي كالتالي:

-عرفته المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بالأردن على أنه " هو نظام تأميني متكامل يوجد فيه ضمانات مختلفة خاصة بالفرد. ويستجيب لها من خلال تشريع يوضح الالتزامات والحقوق ويسعى إلى تحقيق معادلة التوازن بينهما".  
(نبذة عن المؤسسة، 2025)

- كما عرفته منظمة العمل الدولية على أنه " هو حق أساسي من حقوق الإنسان وهو يغطي العناية الصحية واستحقاقات الأسرة ويقدم للأفراد الدخل مؤمن عند الأزمات (كالمرض، أو البطالة، أو الشيخوخة، أو الإعاقة، أو إصابة العمل أو الأمومة أو فقدان المعيل). وتتوفر أنظمة للدعم الاجتماعي، والنظم الشاملة، والتأمين الاجتماعي، والتزويد الخاص أو العام.

- الضمان الاجتماعي يعرف بأنه " نظام شرعي وأداة ضرورية تأخذ بها الدولة لتحقيق الحماية الاجتماعية لمواطنيها من المخاطر الاجتماعية ولتحقيق الضمان الاجتماعي يوجد وسيلتان هما المساعدات الاجتماعية والتأمينات الاجتماعية. (سالمي، علي، و مريم، صفحة 34)

## الفصل الثاني: مدخل إلى الضمان الاجتماعي

ومن هذه التعاريف نستنتج أن الضمان الاجتماعي هو نظام عام يهدف إلى توفير الحماية الاجتماعية أو الاقتصادية للأفراد أو الأسر في مواجهة المخاطر التي قد تؤثر على قدرتهم في تلبية احتياجاتهم الأساسية مثل الشيخوخة، البطالة، المرض، الإعاقة، أو فقدان المعيل.

### الفرع الثاني: خصائص الضمان الاجتماعي

يتسم الضمان الاجتماعي بعدة خصائص جوهرها:

- إنه نظام إجباري يلزم جميع العاملين في القطاعين العام والخاص، بالإضافة إلى الدولة نفسها بالمشاركة فيه وتحمل جزء من تكاليفه.

- يعد نظام تكافلي اجتماعيا يتجسد في مساهمة كل عامل وصاحب العمل في دفع الأقساط، بالإضافة إلى دعم الدولة لهذا النظام من خلال الإعانات التي تقدمها لصناديقه. (هوارية، 2015/2014، صفحة 32)

- يعتبر الضمان الاجتماعي نظاما قانونيا، يتحدد بموجب قوانين تصدر عن السلطة التشريعية، مما يضمن حقوق الأفراد ويحدد نطاق تطبيق النظام.

- إن النظام يسعى إلى تحقيق العدالة الاجتماعية من خلال توفير الحماية للفئات الأكثر حاجة، مثل كبار السن والأشخاص ذوي الإعاقة. (نوال، 2025/2024، الصفحات 58-59)

## الفصل الثاني: مدخل إلى الضمان الاجتماعي

الفرع الثالث: الفرق بين الضمان الاجتماعي والأنظمة المشابهة

### الجدول 05:

#### الفرق بين الضمان الاجتماعي والأنظمة المشابهة

المساعدات الاجتماعية	التأمين الخاص	التأمين الاجتماعي	أوجه الاختلاف
المساعدات الاجتماعية تهدف لحماية طبقة معينة أما الضمان يهدف لحماية فئات عديدة. -المساعدات توفر حماية مؤقتة للأفراد أما الضمان يوفر حماية دائمة للأفراد.	-التأمين الخاص يغطي المخاطر المضمونة بناء على حاجة طالب التأمين أما الضمان الاجتماعي يغطي المخاطر المضمونة بناء على حاجة المجتمع في صيانة الأفراد.	-التأمين الاجتماعي احدى أدوات أو وسائل الضمان الاجتماعي -التأمين الاجتماعي يسعى لتحقيق الربح أما الضمان الاجتماعي يسعى لتحقيق العدالة الاجتماعية.	أوجه التشابه
-كلاهما يهدفان إلى تحقيق الحماية والأمن الاقتصادي لفئة معينة في المجتمع.	-كلاهما يقومان على تغطية المخاطر التي قد يتعرض لها للأفراد.	-كلاهما من الأنظمة القانونية ذات طابع حمائي. -المؤمن لا يستفيد من المزايا إلا بعد دفع اشتراكات إجبارية للأفراد.	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (عبيد و بوحادة ، 2015، الصفحات 6-7-8)

#### المطلب الثالث: أهمية وأهداف الضمان الاجتماعي

لفهم الضمان الاجتماعي بأسلوب أفضل نشرع في تحديد أهميته في الفرع الأول. ثم نستعرض أهدافه في الفرع

الثاني.

#### الفرع الأول: أهمية الضمان الاجتماعي

تتضح أهمية الضمان الاجتماعي من خلال ثلاث جوانب أساسية وهي: (زينب و خيرة ، 2021، الصفحات 18-

19)

1-الجانب الاجتماعي: فهو يحمل الصيغة الاجتماعية لكونه مبنيًا على التعاون بين مجموعة أشخاص قصد مواجهة أخطار محتملة وذلك بتحصيل اشتراكات وتقديم تعويضات في حالة الضرر كالمريض والحوادث المهنية والشيخوخة.

2-الجانب النفسي: ممثلاً في التعويض المقدم حال الضرر وهو ما يؤدي إلى إزالة خوف المشتركين وشعورهم بالأمان

وهو ما يجعل المشترك يتحلى بروح المبادرة والراحة النفسية.

## الفصل الثاني: مدخل إلى الضمان الاجتماعي

3- الجانب الاقتصادي: فجمع الاشتراكات يعد ادخار المبلغ ماليا يستغل في جانب استثماري كما يقدم للعامل ضمان مصدر رزقه وهو ذوي حقوقه وبالنسبة لرب العمل عدم تحميله لتعويضات الحسائر والأضرار التي يتعرض لها عماله كما أن تغطية مختلف المخاطر قد تتعدى إلى المجال الدولي فتشجع على زيادة التبادل بين الدول.

### الفرع الثاني: أهداف الضمان الاجتماعي

الضمان الاجتماعي هو نظام يهدف إلى تقديم الحماية الاجتماعية واقتصادية للأفراد ويشمل مجموعة من

الأهداف رئيسية:

#### أ- الأهداف الاقتصادية

- توفير الرخاء والرفاهية الاقتصادية.

- تعزيز الاستقرار الوظيفي.

- توفير دخل مستدام.

- تحقيق العدالة الاجتماعية.

#### ب- الأهداف الاجتماعية

- توفير الحماية الاجتماعية للعمال وذو الحقوق.

- تحسين المستوى المعيشي.

- تنمي روح التضامن بين العمال.

- المحافظة على الأسرة في حالة العجز أو وفاة رب الأسرة وتقديم العون لها. (بلحسن، 2018/2017، الصفحات 20-21)

### المطلب الرابع: التحديات التي تواجه أنظمة الضمان الاجتماعي التقليدية

تواجه أنظمة الضمان الاجتماعي التقليدية عدة تحديات في العصر الحديث، والتي تؤثر في قدرتها على توفير

الحماية الاجتماعية بشكل فعال ومستدام. ومن أبرز هذه التحديات:

## الفصل الثاني: مدخل إلى الضمان الاجتماعي

أ- تحدي التغطية: يشير إلى المشاكل التي تنشأ من عدم القدرة على توفير الضمان الاجتماعي لجميع الأفراد. كان من المتوقع أن ينتشر الضمان الاجتماعي في الدول جميعهم ذات الدخل المنخفض والمتوسط، لكن هذا لم يتحقق. نتيجة لذلك، ظلت غالبية سكان العالم تعاني عدم الحصول على الضمان الاجتماعي. ظهرت فكرة الضمان الاجتماعي أساساً لتوفير التأمين لأشخاص الذين يعملون لحسابهم الشخصي الخاص، يعتبر هؤلاء الأغلبية العظمى من العمال في الاقتصاد غير المنظم، وهم الذين لا يحصلون على التغطية في القطاع الاقتصادي. (الدولي، 2011، صفحة 23)

الضمان الاجتماعي الشامل يشمل تغطية جميع فروع الضمان الاجتماعي، حيث يضمن مستوى أدنى من الحماية كما هو محدد من الاتفاقية الضمان الاجتماعي المعيار الأدنى (الاتفاقية رقم 102). ومع ذلك، فإن معظم سكان العالم لا يزالون يعانون من عدم الحصول على تغطية شاملة، حيث تستفيد نسبة صغيرة فقط من تغطية جزئية لبعض فروع الضمان الاجتماعي. الهدف النهائي لمنظمة العمل الدولية هو توفير حماية شاملة لأكثر عدد ممكن من الأفراد. (حنان، 2022/2021، صفحة 60)

ب- تحدي الملائمة: يظهر في عدم قدرة الأنظمة على تلبية احتياجات جميع الأفراد، خاصة في الاقتصاديات غير الرسمية. تتمثل التحديات عدم المساواة في الوصول إلى الضمان الاجتماعي، حيث يعاني العاملون في قطاع الاقتصاد غير الرسمي والنساء من عدم الحصول على تغطية كافية. بالإضافة إلى ذلك، تتطلب توسيع نطاق التغطية بالضمان الاجتماعي توازناً بين المخططات القائمة على الاشتراكات والمخططات غير القائمة عليها مع مراعاة الظروف الوطنية المختلفة.

ومن الممكن اعتبار أن الضمان الاجتماعي ملائم عندما يساهم في تحقيق الآتي: (الدولي، 2011، صفحة 26)

- 1- الملائمة الاقتصادية: تعني أن هذا النظام بشكل متناسق مع أدوات سياسات العمالة والسياسات المالية وغيرها من السياسات الاقتصادية، مما يساعد على تجنب الآثار الاقتصادية السلبية غير مرغوبة.
- 2- الملائمة الاجتماعية: أي المساعدة على تحقيق نتائج السياسة الاجتماعية المرغوبة، حيث تساهم في توفير احتياجات الأفراد لمواجهة الخطر. تتحقق هذه الملائمة عندما تكون العلاقة بين الضرائب والإعانات والمبالغ المدفوعة.

## الفصل الثاني: مدخل إلى الضمان الاجتماعي

ج- تحدي التمويل: ويظهر ذلك في صعوبة توفير التمويل المناسب لأنظمة الضمان الاجتماعي، حيث تتجه حاليا إلى تغيير النظرة من مجرد تكلفة الضمان الاجتماعي إلى اعتباره استثمارا يساهم في تحقيق النمو الاقتصادي والتضامن الاجتماعي. في الدول الصناعية، يدرس تكاليف الضمان الاجتماعي بدقة، بينما في البلدان ذات الدخل المتوسط والمنخفض، يركز على طرق زيادة النفقات الاجتماعية، مع التركيز على كيفية الوصول إلى الأهداف عوضا عن التكاليف المترتبة. الأداة الوحيدة لتحقيق توازن مستدام بين تغطية مرتفعة وعوائد ملائمة وتمويل مستدام هي الإدارة الرشيدة الراهنة على حوار اجتماعي مضيء وتوافق في الآراء. يكتسب التوصل إلى هذا التوازن أهمية كبيرة في النقاشات حول الإصلاحات الضرورية لتكييف أنظمة الضمان الاجتماعي مع التغييرات الديمغرافية. (حنان، 2022/2021، صفحة 63)

### المبحث الثاني: نظام الضمان الاجتماعي الجزائري

يعد نظام الضمان الاجتماعي ركيزة أساسية في بناء العدالة الاجتماعية وحماية الأفراد من المخاطر التي تهدد استقرارهم المعيشي، كالمرض والعجز والشيخوخة والبطالة، وغيرها. وفي الجزائر، يمثل هذا النظام إحدى الأدوات الرئيسية لتحقيق التكافل الاجتماعي، لقد شهد الضمان الاجتماعي الجزائري تطورات تاريخية متلاحقة، تعكس تفاعل الدولة مع التحولات الاجتماعية والاقتصادية، وتبرز سعيها لتكييف السياسات العامة مع الاحتياجات المتجددة للمجتمع. يتناول هذا المبحث ثلاث مطالب رئيسية وهي: المطلب الأول بعنوان التغير التاريخي للضمان الاجتماعي، أما المطلب الثاني بعنوان الأخطار المغطاة والأشخاص المستفيدون مع ذكر التزاماتهم، وفي الأخير يكون المطلب الثالث بعنوان هيئات الضمان الاجتماعي الجزائري.

### المطلب الأول: التغير التاريخي للضمان الاجتماعي

خلال الفترة التي تلت الاستقلال، شهدت الجزائر تطورا كبيرا في أنظمة الضمان الاجتماعي، حيث تم بناء نظام يضمن الحماية الاجتماعية للمواطنين. فيما يلي نظرة عامة على التطور التاريخي لهذه الأنظمة الجزائرية

1- ما قبل الاستقلال (قبل 1962)

## الفصل الثاني: مدخل إلى الضمان الاجتماعي

بامتلاكها صلاحية مؤسسة، كان الضمان الاجتماعي في جوهر اهتمامات جميع الأطراف الشاغلة في المجال الاقتصادي والاجتماعي والسياسي للبلاد. ويتصف تاريخ الضمان الاجتماعي في أثناء الاحتلال بانعدام المساواة والعدل الظاهر نحو الشعب الجزائري. (السياسة الوطنية للضمان الاجتماعي، 2025)

أدخل نظام الضمان الاجتماعي في الجزائر كاستمرار للنظام الفرنسي، بعد أربع سنوات من إنشائه في فرنسا في عام 1945. تم الإعلان عنه رسمياً وفقاً للقرار التنفيذي المؤرخ في 1 يونيو 1947، ودخل حيز التنفيذ في 1 أبريل 1951. يضمن هذا النظام تغطية المخاطر المتعلقة بالمرض، الأمومة، العجز، والوفاة باستثناء التأمين على الشيخوخة الذي تم إنشاؤه في وقت لاحق في عام 1953.

قبل هذا التاريخ، كان بعض القطاعات قد استفاد من التأمين، مثل عمال السكك الحديدية وعمال مؤسسة الكهرباء والغاز الجزائرية. بينما لم يتمكن العمال غير الأجراء في المهن الصناعية، التجارية، الحرة، الحرفية والزراعية من الاستفادة من خدمات الضمان الاجتماعي إلا في عام 1953. (كريمة ب.، 2015، صفحة 7)

2- ما بعد الاستقلال (1962-1980): (Mounia & Samia, 2019, p. 1774)

بعد الاستقلال مباشرة، تبنت الجزائر النموذج الاشتراكي، وعكست الاتجاهات التي بنتها الصناديق في الفترة الاستعمارية، مع محاولة للجمع بين الوكالات وإعادة تنظيمها من أجل الترتيب الزمني التالي:

- في 05/06/1962 صدر القرار الأول للمجلس الدستوري الذي يأذن للاتحاد العام للعمال الجزائريين (UGTA) بإدارة الأموال والموظفين وتطوير اللوائح الداخلية.

- 01/02/1963 إعادة تنظيم مجلس إدارة الصناديق.

- 31/12/1964 إنشاء الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.

- 21-06-1966 إصدار القانون 66-183 المتعلق بالتعويض عن الأضرار الحوادث والأمراض المهنية.

- المرسوم رقم 116/70 بتاريخ 08/01/1970 الذي يحدد المنظمة الإدارية ست الصناديق المنشأة، التابعة لنظام الضمان الاجتماعي.

## الفصل الثاني: مدخل إلى الضمان الاجتماعي

- الصناديق الجهوية للضمان الاجتماعي
- الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي
- صندوق الضمان الاجتماعي للموظفين
- صندوق التأمين على الشيخوخة للأجراء
- صندوق التأمين على الشيخوخة لغير الأجراء
- صندوق الضمان الاجتماعي لعمال المناجم

-تضمين التأمين الزراعي في 1974/04/13.

-1974 إخضاع الصناديق للوصاية تحت ظل وزارة العمل والشؤون الاجتماعية ومجانبة العلاج.

3 - من 1983 - إلى يومنا هذا:

صدرت في 02 يوليو 1983 العديد من القوانين، ونُفِذت في 01 يناير 1984، والتي كانت تتعلق هذه القوانين بالتأمينات الاجتماعية، التعاقد، الحوادث والأمراض المهنية، الالتزامات الملقاة على المكلفين في مجال الضمان الاجتماعي، كما تشمل الضمان الاجتماعي للأشخاص غير الأجراء الذين يمارسون عملا مهنيا، وتم إلغاؤه في عام 2015. (مروة و ندى ، 2024/2023، صفحة 11).

شُكل صندوقين رئيسيين بموجب مرسوم سنة 1985 الصندوق الوطني للمعاشات CNR والصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل المهنية CANASAT.

أما سنة 1992 تم إصدار مرسوم يحدد الوضع القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي باعتبارها مؤسسات تتمتع بالاستقلالية المالية والإدارية، تخضع هذه الصناديق لإشراف الوزارة المختصة بالضمان الاجتماعي، وتشمل ما يلي :

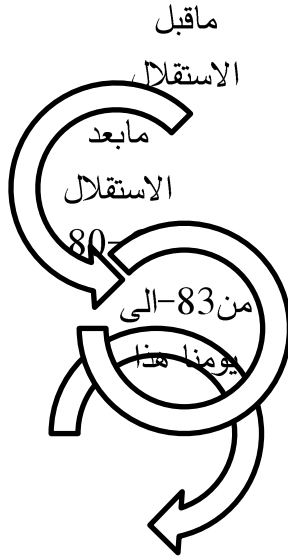
- CNAS (الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء).
- CNR (الصندوق الوطني للتقاعد).
- CASNOS (الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الغير أجراء).

## الفصل الثاني: مدخل إلى الضمان الاجتماعي

- في سنة 1994 تم تأسيس الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC). وكما تم إنشاء صندوق الوطني آخر للتأمين على العطل المدفوعة الأجر (CACOBATH).
- 2006 تم تأسيس الصندوق الوطني لتحصيل اشتراكات الضمان الاجتماعي. CNRCSS
- 2010 تم إنشاء بطاقة الإلكترونية (بطاقة الشفاء).
- 2012 تم إنشاء مركز شخصنة بطاقة الشفاء. (سامية، 2021/2020، الصفحات 35-36)

### الشكل 5:

التطور التاريخي للضمان الاجتماعي في الجزائر



المصدر: من إعداد الطالبة

### المطلب الثاني: الأخطار المغطاة والأشخاص المستفيدون والتزاماتهم

#### الفرع الأول: الأخطار المغطاة

تتضمن منظومة الضمان الاجتماعي الجزائرية جميع الفروع التسع (09) المحددة ضمن الاتفاقية 102 لمنظمة العمل الدولية، مما يجعلها شاملة لجميع الجوانب الحديثة للضمان الاجتماعي وهي: (السياسة الوطنية للضمان الاجتماعي، 2025).

#### أولاً- التأمين على المرض:

يهدف التشريع الجزائري، على غرار التشريعات الأخرى للتأمين على المرض، إلى توفير الحماية التأمينية ضد الحوادث والأمراض التي لا تنجم عن حادث عمل أو مرض مهني. يتم ذلك من خلال تكفل الضمان الاجتماعي بمصاريف العناية الطبية والوقاية والعلاج لصالح المؤمن عليه وذوي حقوقه بنسبة 80% أو 100%

حسب ما تحدده النصوص التنظيمية، بالإضافة إلى ذلك تقدم أداءات نقدية للعامل المتوقف مؤقتاً بسبب المرض، نسبة 50% من الأجر الأسبوعي في الأسبوعين الأول والثاني، و100% ابتداء من الأسبوع الثالث حتى الشفاء، بشرط ألا يتجاوز مدة التعويض ثلاث سنوات. (الطيب، 2022/2021، صفحة 52).

#### ثانياً-التأمين على الأمومة:

يهدف هذا التأمين إلى حماية المرأة و طفلها المولود. لذا، تقوم هيئات الضمان الاجتماعي بمراقبة الالتزام بالقواعد الطبية المعتمدة. يحق للمرأة الحصول على تعويضات عينية متشابهة لتلك المقدمة بموجب تأمين المرض. أما التعويضات النقدية، فتمنح فقط للنساء العاملات المؤمن عليهن، وتهدف هذه التعويضات إلى ضمان دخل بديل للعاملة خلال الفترة السابقة واللاحقة للولادة. (كريمة ب.، 2015، صفحة 11)

#### ثالثاً-التأمين على العجز :

هذا التأمين يضمن للعامل معاشاً عند العجز، حيث يتم دفع هذا المعاش للمنخرط الذي يتعذر عليه القيام بأي نشاط، سواء كان ذلك كلياً أو جزئياً. على سبيل المثال، عند وفاة المستفيد من معاش العجز، يتم تحويل معاش

## الفصل الثاني: مدخل إلى الضمان الاجتماعي

العجز الى معاش لفائدة ذوي الحقوق. وعند بلوغ سن التقاعد، يتم تحويل معاش العجز الى معاش تقاعد. (هوارية، 2015/2014، صفحة 100)

رابعاً-التأمين على الوفاة:

يقوم التأمين على الوفاة بحماية أسرته بعد وفاته، ويكون مدى الضرر الذي يصيب المتوفي مختلف نظراً للظروف الحادثة، و الأشخاص الذين يعيلهم الفرد و احتياجاتهم المختلفة قد تؤثر على تقدير التعويض المناسب، ومع ذلك من الصعب تحديد مبلغ تعويض دقيق يتناسب مع كل حالة بشكل فردي. تُخصَّص معظم التعويضات، في حالة الوفاة، لتقرير معاش لفائدة المستحقين، وعلى رأسهم زوج المؤمن له. غير أن هذا الزوج لا يستفيد من الأداءات العينية إذا كان يزاول نشاطاً مهنيًا مأجورًا. كما تُمنح التعويضات أيضًا للأبناء المكفولين الذين تقل أعمارهم عن 18 سنة. (فرومي و ضحاك، 2015، صفحة 92)

خامساً- التأمين على حوادث العمل و الامراض المهنية:

يغطي هذا التأمين العمال الأجراء ضد الحوادث التي تطرأ في أثناء العمل أو بسببها. بما في ذلك حوادث المسار في أثناء ذهاب العامل إلى العمل أو عودته. يشمل التأمين تعويضات بنسبة 100% للعلاج الطبي والتعويض اليومي خلال فترة العجز الدائم.

سادساً-التأمين على البطالة:

تم إنشاء هذا النظام في 1994 لتعويض العمال الأجراء الذين فقدوا وظائفهم لأسباب اقتصادية بشكل غير إرادي. يسعى التأمين إلى تقليل الآثار الاجتماعية الناتجة عن فصل العمال في القطاع الاقتصادي. أضيف إلى ذلك التعويض المالي، يقدم الصندوق برامج لدعم إعادة إدماج البطالين في سوق العمل، بما في ذلك تمويل إنشاء مشاريع جديدة.

سابعاً-التأمين على التقاعد:

يمنح معاش التقاعد للأفراد الذين بلغوا السن القانونية للتقاعد، وهي 60 سنة للأجير و65 سنة لغير الأجير. يحتسب المعاش بنسبة الأجر الشهري المتوسط لأفضل 10 سنوات من النشاط، ويحدد الحد الأقصى للمعاش

## الفصل الثاني: مدخل إلى الضمان الاجتماعي

ب80% من الأجر الخاضع للاشتراكات. بالإضافة إلى ذلك، هناك نظام تقاعد تكميلي يمكن الانخراط فيه لرفع مداخيل المعاش.

ثامنا-التأمين على الأداءات العائلية:

يوفر للعمال الأجراء والمتقاعدين. يتم دفع هذه الأداءات بناء على معايير محددة ، تُصرف التعويضات لكل طفل، بدءًا من الطفل الأول وحتى سن 17 عامًا، مع إمكانية توسيع الانتفاع إلى غاية 21 عاما في حال كان الطفل يتابع دراسته، أو يتلقى تكوينًا، أو في حال إصابته بمرض. تمول الأداءات العائلية من قبل المستخدم بشكل تام منذ عام 2002، ولكن تم إعادة التكفل بها من قبل الدولة في بعض الفترات. يمنح مبلغ محددًا شهريًا لكل طفل، ويختلف حسب راتب المستفيد.

الفرع الثاني: الأشخاص المستفيدون

في الجزائر يستفيد من الضمان الاجتماعي فئات عديدة من الأشخاص، تشمل:

أولاً-العمال الأجراء والعمال الملحقين بالأجراء:

أقرت المادة 03 من القانون 11/83 المرفق بالتأمينات الاجتماعية ما يلي " ينتفع من أحكام هذا القانون، جميع العمال سواء كانوا أجراء أو ملحقين بالأجراء بغض النظر عن قطاع النشاط الذي يعملون فيه أو النظام الذي يخضعون به قبل تاريخ بدء هذا القانون حيز التطبيق، وتطبيق أحكام هذه المادة بموجب مرسوم".

1-العمال الأجراء: وفقا لنص المادة 2 من القانون رقم 11/90 المؤرخ في 21 أبريل 1990، يعرف العامل الأجير على النحو الآتي " يعتبر الشخص أجيروا إذا كان يقوم بأي عمل يدوي أو فكري مقابل أجر، في إطار تنظيم معين، ولحساب شخص آخر سواء كان هذا الشخص طبيعيا أو معنويا، عاما أو خاصا، ويسمى هذا الشخص المستخدم".

2-العمال المشبهين بالأجراء: وضع المرسوم رقم 33/85 الصادر في 9 فيفري 1985 لائحة العمال التابعين للأجراء في نطاق الضمان الاجتماعي كما يلي:

✓ تحتوي على العمال الذين يؤدون عملهم في المنزل، حتى لو كانوا يمتلكون جميع الأدوات الإجبارية أو عنصر منها.

## الفصل الثاني: مدخل إلى الضمان الاجتماعي

✓ الأشخاص الذين يعملون لدى الأفراد في المنازل، مثل خدم المنازل، البوابون، السواقون، الخادومات، والغسالات.

✓ البحارة الصيادون بالحصّة الذين يبحرون مع الصياد الرئيسي.

✓ طلبة مؤسسة التكوين المهني.

✓ يضمن حاملو الأمتعة الذين يستخدمون المحطات في هذه الفئة، شرط أن يكونوا قد حصلوا على ترخيص من المؤسسة لذلك.

✓ الصيادون الرؤساء بالحصّة المبحرين.

✓ الممتهين.

✓ يشمل وكلاء الشركات ذات المسؤولية المحدودة، بشرط أن لا يكون لديهم أي حصّة في رأس مال الشركة.

✓ يتضمن القانون والممثلون، سواء الناطقون أو غير الناطقين، في المسرح أو السينما أو المؤسسات الترفيهية الأخرى حيث يدفع مكافأة لهم على شكل رواتب وتعويضات عن نشاطهم الفني.

✓ يتم إدماج حراس مواقف السيارات التي لا يتم فيها دفع رسوم وقوف السيارات، بشرط أن يكونوا قد حصلوا على ترخيص من السلطات المختصة بذلك.

ثانيا- العمال غير الأجراء:

ورد في المادة 4 من القانون 11/83 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية على " يستفيد من الإعانات العينية الأفراد الغير أجراء الذين يزاولون في الحقيقة نشاطا حرا صناعيا أو تجاريا أو حرفيا أو فلاحيا أو أي نشاط مشابه له. وذلك وفقا للشروط المعينة في اللوائح المعمول بها، بالإضافة إلى ذلك، يستفيد الأشخاص المذكورون سابقا من الإعانات النقدية، مثل منحة الوفاة ومنحة العجز. تحدد قائمة الأشخاص المستفيدين والشروط الخاصة للتطبيق بموجب مرسوم خاص". (عنصر و بوكحيل، 2021/2020، الصفحات 49-50)

ثالثا- ذوي الحقوق:

ويقصد بهم: (عبيد و بوحادة، 2015، صفحة 14)

✓ الزوج المشمل بالتأمين: يستفيد من الخدمات العينية، شرطا أن يكون غير عامل في أي وظيفة مأجورة.

## الفصل الثاني: مدخل إلى الضمان الاجتماعي

✓ الأولاد المشمولون بالتأمين (المكفولين) وهم:

-الأطفال دون 18 سنة.

-الطلاب الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة بشرط ألا يتجاوز التعويض نصف الأجر الأساسي المذكور.

-الطلاب الذين تقل أعمارهم عن 21 سنة.

- يستحق التعويض الأولاد المكفولون من الأقارب من الدرجة الثالثة، وأيضا الإناث الغير عاملات.

-الأولاد الذين يعانون من إعاقة أو مرض مزمن يمنعه من القيام بأي عمل مدفوع الأجر.

✓ الأصول المكفولون وهم: والدا المؤمن له، والدا الزوجة بشرط ألا يتجاوز دخلهم الشخصي الحد الأدنى لمعاش

التقاعد.

رابعا-المجاهدون والمعوقون والطلبة والعمال المقبولين للتكوين في الخارج:

يدرج في المادة 5 من القانون 11/83 المعدلة والمتممة بموجب الأمر 17/96 في مادته الثانية أنه يستفيد

من المزايا العينية:

✓ يُدرج ضمن هذه الفئة المجاهدين، وكذا المستفيدين من معاشات خاصة بالمجاهدين ومعطوي حرب التحرير

الوطني، شريطة عدم ممارستهم لأي نشاط مهني حالي.

✓ الطلبة.

✓ الأشخاص ذوو الإعاقة الجسدية أو العقلية الذين لا يمارسون أي نشاط مهني.

✓ المستفيدين من الدعم المخصص من الدولة للفئات المحرومة أو المعوزة.

✓ العمال الذين يزاولون نشاطهم خارج إطار التعاون.

✓ موظفو قطاع التعليم والإطارات التربوية العاملون بالخارج.

✓ الأعوان العاملون ضمن البعثات الدبلوماسية.

✓ أعوان الممثلات الجزائرية في الخارج.

الفرع الثالث: التزاماتهم

تشمل عدة جوانب، ولكنها ليست واضحة على نحو مباشر في النصوص المقدمة. ومع ذلك، يمكن

استخلاص بعض الالتزامات العامة من سياق الضمان الاجتماعي:

## الفصل الثاني: مدخل إلى الضمان الاجتماعي

أولا- التصريح بالنشاط:

يتم التصريح بالنشاط القانوني وفقا لإعلان الشخص نفسه بممارسة نشاط غير مأجور أو تشغيل آخرين لدى هيئة الضمان الاجتماعي المختصة. يجب إعطاء هذا الإعلان خلال عشرة أيام من بدء النشاط أو تشغيل الآخرين، ويتم احتساب هذه المدة استنادا الى رخصة النشاط والتصريح لدى هيئة الضرائب.

يتم إجراء التصريح باستخدام استمارة خاصة توفر من قبل مصالح هيئات الضمان الاجتماعي، وتتضمن هذه الاستمارة تعريفا بالمصرح والنشاط الذي يشغله.

أ- التصريح لدى هيئة التأمين لغير الأجراء:

يجب على كل شخص يمارس نشاطا حرا وغير تابع لأي جهة عمل ثانية، سواء كان فردا أو شريكا في شركة، التقيد قانونيا بالتصريح بالنشاط عند الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء. يجري على أساس هذا التصريح تسجيل المصرح في هيئة التأمين الاجتماعي وتخصيص رقم له.

يتضمن التصريح بالنشاط مجموعة من الوثائق، ويجب تقديمه خلال مدة معينة من مباشرة النشاط:

- صورة من السجل التجاري أو السجل المهني أو السجل الحرفي.
- شهادة تثبت تاريخ بدء النشاط، صادرة عن إدارة الضرائب.
- عقد تأجير المحل التجاري.
- وثيقة الحالة المدنية.
- إضافة إلى هذه المستندات، يجب على الشركاء في الشركات تقديم نسخة من عقد تأسيسها.

ب- التصريح بالنشاط لدى هيئة التأمين الاجتماعي للأجراء:

عندما يوظف صاحب العمل، سواء كان شخصا طبيعيا أو معنويا، عاملا واحدا أو أكثر طبقا للقانون رقم 14/83، يعتبر بذلك رب عمل. يطلب منه بموجب القانون أن يبلغ عن هذا التوظيف لدى هيئة التأمين الاجتماعي للأجراء، وذلك بهدف تسجيل العامل أو العمال في النظام والحصول على رقم تأمين اجتماعي لهم.

## الفصل الثاني: مدخل إلى الضمان الاجتماعي

ثانيا- التصريح بالعمال:

نظرا للمواد 8،10،12،13 من القانون 83/14 لزم مسؤولية المكلف، رب العمل ضرورة التصريح بالعمال لديه، خلال أجل محدد، على النحو الآتي:

أ- التصريح:

يلزم القانون رب العمل بالإبلاغ عن كل عامل يشغل لديه، مع تقديم طلب الانتساب العامل إلى هيئة التأمين الاجتماعي. يتم ذلك عبر استمارات مخصصة تسلم إلى هيئة الضمان الاجتماعي بهدف تسجيل العمال وضمان حقوقهم. والفئات المصرح بها:

01-العمال:

يلتزم المكلف بتقديم تصريح لفئات العمال، بغض النظر عن جنسيتهم.

- كل عامل يعمل في الجزائر في وظيفة مدفوعة الأجر، أو ما يشبه ذلك.
- المتهنون الذين يعملون لحساب فرد أو عدة أفراد، دون اعتبار لنوع العقد أو العلاقة أو الأجر.

02-الفئات الخاصة:

يتقيد صاحب العمل بالتصريح عن الفئات الخاصة من المؤمنين، سواء كانوا مشمولين بالأحكام أو غير خاضعين لها، وفقا لأحكام المرسوم رقم 34/85 الذي يحدد اشتراكات الضمان الاجتماعي المتعلقة بالمؤمن لهم اجتماعيا. وتشمل هذه الفئات مجموعة من الطوائف التي ينص عليها النظام الاجتماعي. ومن أمثلتها:

- الطلبة الجامعيون (نسبة إسهامهم 2.5%).
- المتمرنون (نسبة إسهامهم 2%).
- الأشخاص الذين يستخدمهم الخواص لحسابهم الخاص (نسبة إسهامهم 6%).
- المعوقون (نسبة إسهامهم 5%).

## الفصل الثاني: مدخل إلى الضمان الاجتماعي

03-التصريح بالعمال الخاضعين للبطالة بسبب الظروف المناخية.

يتوجب على رب العمل التصريح عن العمال المتوقفين عن العمل; بسبب البطالة الناتجة عن الظروف الطبيعية أو المناخية، وخاصة العمال في قطاعات البناء، والأشغال العمومية، والزراعة الذين يعملون في الهواء الطلق.

يشترط تقديم هذا التصريح خلال 48 ساعة من توقف العمل نتيجة هذه الظروف، وذلك وفقا لأحكام المرسوم رقم 01/97 الصادر بتاريخ 11/10/1997. يهدف هذا الإجراء إلى ضمان حقوق العمال وحمايتهم من سوء الأحوال الجوية أو الظروف المناخية التي تعيق أداء عملهم.

ب-الأجل المحدد للانتساب:

يجب التصريح بالمكفولين جميعهم بهدف ضمان حقوقهم في الضمان الاجتماعي، والمساهمة في تحقيق التوازن المالي للصندوق الاجتماعي، بالإضافة إلى ضمان تمويل الصندوق من مصادر متعددة تشمل أرباب العمل والعمال. وفق للقانون، يجب تقديم التصريح خلال مدة أقصاها 10 أيام من تاريخ بدء النشاط أو تشغيل العامل، حيث يعد هذا التصريح ضروريا للاستفادة من خدمات الضمان الاجتماعي.

أما بالنسبة للطلبة، فقد نص القانون على إلزام مؤسسات التعليم العالي، سواء كانت عامة أو خاصة، بتقديم طلب تسجيل الكلية لديها في غضون 20 يوما من تاريخ تسجيلهم.

ج-الانتساب التلقائي:

إذا لم يقوم صاحب العمل بتسجيل عماله في الضمان الاجتماعي خلال المدة القانونية المحددة فإن هيئة الضمان الاجتماعي تقوم تلقائيا بتسجيلهم، وذلك وفقا للمادتين 12 و 35 من القانون 14/38. ويتم هذا التسجيل التلقائي في الحالات فيما يأتي:

- استجابة لطلب المنظمة النقابية.
- بجهد من هيئة الضمان الاجتماعي، وبناء على مراقبة، يقوم بها العون المراقب المحلف.

د-الانتساب المزدوج:

يقوم نظام الضمان الاجتماعي على مبادئ التضامن والتكافل بين أفراد المجتمع والأجيال المتعاقبة. يسمح القانون للشخص للاستفادة من معاشين مختلفين في الوقت ذاته. يمكن للشخص أن يكون مسجلا في نظامين مختلفين للضمان الاجتماعي: نظام خاص بالعمال الأجراء (الموظفين) ونظام خاص بالعمال غير الأجراء (ممارسو المهن الحرة).

ثالثا-التصريح بالمدخيل والأجور:

يوجب المشرع الجزائري المعنيون في مجال الضمان الاجتماعي وفق المواد -15-14-21-16 من القانون

14-83 التصريح في هذا المجال ب:

- المداخيل الخاصة بغير الأجراء.

- الأجور بالنسبة لأرباب العمل.

ويتم التصريح على الوجه الآتي:

أ-التصريح بالمداخيل

يلتزم أصحاب المهن الحرة، الذين ينتمون إلى هيئة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء، بإجراء تصريح سنوي بمداخيلهم، حيث يتم تحديد هذه المداخيل من قبل مصالح الضرائب. هذا التصريح ضروري؛ لأن الدخل السنوي يعتبر أساسا لحساب نسبة الاشتراك لدى الهيئة، هذا التزام يحدد بموجب المرسوم التنفيذي 434/96 المؤرخ في، 30/11/1996 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي 35/85.

يتم التصريح بالمداخيل في موعد الاستحقاق المحدد قانونا لدفع الاشتراكات، يجب أن يتم هذا

التصريح في غضون مدة أقصاها 30 أبريل من السنة التي تلي السنة المالية المعنية، يكون حساب الاشتراك كما يأتي .

02- حساب الاشتراك :

تحدد نسبة الاشتراك بـ 15% طبقاً للمادة 13 من المرسوم 85/35 المؤرخ في 09 فبراير 1985، المعدل بالمرسوم التنفيذي 96/434 المؤرخ في 30 نوفمبر 1996 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي 85/35 الخاص بالضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء الذين لديهم عمل حرفياً لحسابهم الخاص، كما يلي:

- من الدخل الخاضع للضريبة:

احتساب اشتراكات الضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء يعتمد على الدخل الذي يخضع للضريبة. ومع ذلك، يجب ألا يتجاوز الحد الأقصى المحدد، والذي يعادل ثمانية أضعاف الحد الأضعف للأجر الوطني المضمون السنوي. هذا ما جاء في المادة 13 من المرسوم رقم 85/35 المعدل.

- من رقم الأعمال:

إذا لم يحدد الدخل الخاضع للضريبة، تحسب نسبة الاشتراك بناءً على رقم الأعمال، وفقاً للمعايير التالية:

- 15% من رقم الأعمال بالنسبة للخاضعين للضريبة بعنوان تجارة البضائع.
- 30% من رقم الأعمال بالنسبة للخاضعين للضريبة بعنوان الخدمات.

- من المبلغ السنوي للأجر الوطني الأصغر للتأمين

في الحالات التي لا يحدد فيها الدخل السنوي الخاضع للضريبة، أو عندما لا يكون هناك رقم أعمال، يستخدم المبلغ السنوي للأجر الوطني الأدنى المضمون، هو الأساس لحساب الاشتراكات. ويعد هذا المبلغ الحد الأدنى الإلزامي لحساب الاشتراكات، كما هو محدد في المادة 13 من المرسوم التنفيذي المذكور.

ب- التصريح بالأجور

يجب على رب العمل التصريح بالأجور وفقاً لعدد العمال لديه، حيث يقدم تصريحاً شهرياً أو فصلياً، يتبعه تصريح سنوي، وذلك طبقاً للمواد 14، 15، 16، و 21 من القانون 83-14.

## الفصل الثاني: مدخل إلى الضمان الاجتماعي

### 1-التصريح الشهري:

يتوجب من صاحب العمل إيداع تصريح شهري بشأن العمال إذا كان يشغل عشرة (10) عمال أو أكثر. ويلزم في مدة ثلاثين يوما إيداع هذا التصريح لنهاية كل شهر.

### 2-التصريح الفصلي:

يجب على المسؤول بالتصريح إعطاء تصريح فصلي إذا كان لديه أقل من عشرة عمال. ويجب إيداع هذا التصريح خلال الثلاثين (30) يومًا التالية لنهاية كل فصل.

### 3-التصريح السنوي:

بالإضافة إلى التصريح الشهري أو الفصلي، يلتزم رب العمل قانونًا بتقديم تصريح سنوي يتضمن القائمة الاسمية للعمال، والأجور التي يتقاضونها، ومدة العمل الفعلية. يجب إيداع هذا التصريح خلال الثلاثين (30) يومًا التالية لنهاية كل سنة مدنية، وذلك وفقًا للمادة 21 من القانون 83-14، المعدلة بموجب القانون 86-15 المتعلق بقانون المالية لسنة 1987 في مادته 118.

### المطلب الثالث: هيئات الضمان الاجتماعي الجزائري

الفرع الأول: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS

#### أولاً-نشأته:

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء هو مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي، تتمتع بوضعية مؤسسة عامة ذات تسيير خاص ومستقل في إدارتها، وفقا للقانون رقم 88/01 المؤرخ في 12/01/1988، المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسة العمومية الاقتصادية، كما يتمتع بالشخصية المعنوية التي تمنحه الاستقلال القانوني والإداري حسب المرسوم التنفيذي رقم 92/07 المؤرخ في 04/01/1992. (فني و بكدي، 2023، صفحة 113)

ثانيا-مهامه: (عطالله و عكة، 2021/2022، صفحة 24)

هو خاضع لوصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي.

## الفصل الثاني: مدخل إلى الضمان الاجتماعي

- يدير الصندوق أداءات التأمينات الاجتماعية، بما في ذلك تغطية تكاليف المرض والأمومة والعجز والوفاة، بالإضافة إلى حوادث العمل والأمراض المهنية.

- الرقابة والمنازعات المتعلقة بالتحصيل. - تسيير المنح العائلية.

- يمنح الصندوق رقم تسجيل وطني لكل من المؤمن عليهم اجتماعيا وصاحب العمل.

- يساهم في دعم وتعزيز السياسات التي تهدف إلى الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية.

- استلام الاشتراكات. - إبرام اتفاقيات مع مقدمي العلاج.

- القيام بالأنشطة التي تهدف إلى تمكين العمال وأصحاب الحقوق من المستحقات الجماعية.

- إجراء الفحوصات الطبية للمستفيدين.

- المستفيدون وأصحاب العمل بحقوقهم والتزاماتهم.

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

ثالثا-الأشخاص المستفيدين: (خشعي و عيشاوي ، 2019/2018، صفحة 47)

- العمال الأجراء. - الطلبة. - المجاهدين.

- فئة المعاقين. - الممتهين. - المتربصون.

- المستفيدون من امتيازات الضمان الاجتماعي.

- المستفيدون من منحة التضامن. - ذوو الحقوق.

- المستفيدون من المنح الجزافية للتضامن.

رابعا-الأداءات

## الفصل الثاني: مدخل إلى الضمان الاجتماعي

- تُغطي مصاريف العلاج الطبي والأدوية بنسبة 80%، وترتفع التغطية إلى 100% في بعض الحالات، خاصة للمرضى الذين يعانون أمراضاً مزمنة.
- يعوض العامل بنسبة 50% من أجره خلال أول 15 يوماً من توقفه عن العمل بسبب المرض، ثم ترتفع النسبة إلى 100% بعد ذلك، على أن يستمر التعويض لمدة أقصاها ثلاث سنوات.
- تتمتع المرأة العاملة بإجازة أمومة تبلغ حتى 98 يوماً، تكتسب من خلال التأمين على الأمومة بنسبة 100%.
- يكون المبلغ الأدنى لمنحة العجز 75% من الأجر الوطني المضمون.
- يحصل ذوو الحقوق على منحة الوفاة في حالة وفاة المؤمن له اجتماعياً.
- تسدد الريع في حالة الآثار الجسدية الناجمة عن الحوادث، ويسدد الريع إلى ذوي الحقوق إذا كان الحادث أدى للوفاة.
- يكون حق التغطية في مجال التوقف عن العمل؛ بسبب المرض والعلاج بنسبة 100%.

الفرع الثاني: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال غير الأجراء CASNOS

أولاً- نشأته:

تأسس الصندوق وفقاً للقانون رقم 92/07 الصادر في 14 يناير 1992، وحصل على استقلالته عام 1995. يتكون هيكله التنظيمي من وكالة وطنية، و13 وكالة جهوية، و35 شبكة محلية. (محمودي و غجاتي، 2020، صفحة 340)

ثانياً- مهامه:

تتولى الوكالة الوطنية عدة مهام أساسية، منها:

- تنظيم ومراقبة ومتابعة نشاط الوحدات التابعة للصندوق.

## الفصل الثاني: مدخل إلى الضمان الاجتماعي

- إصدار التعليمات وتنظيم إجراءات العمل واللوائح الإدارية.
- تطوير نظام تسيير فروع الصندوق.
- وضع نظام معلوماتي متكامل للمراقبة والمتابعة بهدف تحقيق أهداف الصندوق.
- ضمان التوازن المالي للقطاع.

ثالثا- الأشخاص المستفيدين: (نظام الضمان الاجتماعي لغير الأجراء، 2025).

يُخضع نظام الضمان الاجتماعي في الجزائر الأشخاص الطبيعيين (الغير أجراء) والشركاء في الشركات ذات الشخصية المعنوية لالتزامات الاشتراك في النظام، إذا كانوا يمارسون أي نشاط مهني مستقل، سواء كان:

- صناعيا.
- تجاريا.
- فلاحيا.
- حرفيا.
- نشاطا حرا.

الفرع الثالث: الصندوق الوطني للتقاعد CNR

أولا- النشأة:

لم يطبق نظام التأمين عن الشيخوخة لجميع العمال في الجزائر إلا في عام 1953، قبل ذلك التاريخ كانت بعض الفئات تستفيد من أنظمة تقاعد خاصة، مثل الموظفين وعمال السكك الحديدية والترامواي وعمال الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز. أما الفئات غير الخاضعة لنظام الأجور الحرة، مثل أصحاب المهن الصناعية التجار والفلاحين فقد شرع نظام تقاعد خاص بهم في عام 1956، ولكن دخل حيز التنفيذ فعليا في عام 1958.

في يوليو 1983، وضع حد لأنظمة التقاعد الأساسية والتكميلية. بتاريخ 02 يوليو 1983، أنشأ الصندوق الوطني للتقاعد بموجب المرسوم 85-223 المؤرخ في 20 أغسطس 1985 الملغى والمستبدل بالمرسوم 07-92 المؤرخ في 04 يناير 1992، وهو نتيجة لاندماج سبعة صناديق مختلفة، منها صندوق التأمين عن

## الفصل الثاني: مدخل إلى الضمان الاجتماعي

الشيخوخة لغير الأجراء الذي تحول لاحقاً إلى صندوق التأمين الاجتماعي للعمال الغير الأجراء. كانت أنظمة التقاعد متفرقة، وتدار بشكل مستقل في قطاعات مختلفة. هذا الاندماج أدى إلى إنشاء نظام وطني موحد يمنح المزايا نفسها لجميع العمال وهم CAAV ، CGR ، CNMA ، CSSM ، CAVNOS ، LEPSGM ، SNTF ، CAPAS .

هو هيئة عامة ذات طابع خاص، تنظم أعمالها وفق قوانينها الداخلية. كما يؤكد ذلك المرسوم التنفيذي رقم 92-07 الذي صدر في 28 جمادى الآخرة 1412 الموافق ل 4 يناير سنة 1992 الذي يحدد أنها تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. (تعريف الصندوق الوطني للتقاعد، 2025)

ثانيا- مهامه: (شهادة، 2006/2007، صفحة 100)

- تسيير منح المستفيدين من التعاقدات الدولية.
- تسيير منح التقاعد ومنح التقاعد المنقولة للمتقاعدين وذوي الحقوق.
- ضمان التحصيلات والمراقبة والمتابعة القضائية الاشتراكات الموجهة لتمويل منح للتقاعد المباشر.
- إعلام وتوجيه المستفيدين.

ثالثا- الأشخاص المستفيدين: (عطاءه و عكة، 2021/2022، صفحة 29)

يحصل جميع العمال والموظفين بالإضافة إلى أصحاب المهن الحرة كالمحامين والأطباء والتجار على معاشات التقاعد، وذلك كونهم يمارسون نشاطا مستقلا دون أجر. وفق للمادة 05 من القانون 12/83 المتعلق بالتقاعد والمعدل والمتمم تشمل المزايا الممنوحة في مجال التقاعد هي كما يلي:

- المعاش المباشر: يمنح على أساس نشاط العامل نفسه، ويضاف إليه زيادة إذا كان للعامل زوج مكفول.
- المعاش المنقول: وهو المعاش الذي يمنح لذوي الحقوق للمؤمن وفق ما يحدده القانون المتعلق بالتقاعد.

أولاً-نشأته:

منذ تأسيسه في عام 1994 كمؤسسة عامة للضمان الاجتماعي، عمل على تخفيف الآثار الاجتماعية الناجمة عن تسريح العمال الأجراء في القطاعات الاقتصادية، وذلك في إطار مخطط التعديل الهيكلي. وخلال مسيرته، خضع الصندوق الوطني للبطالة لتطورات متلاحقة، حيث توسعت مهامه وفقاً للتكليفات الجديدة التي حددت من قبل السلطات، ومع خضوع عمله تحت إشراف وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي. (تعريف الصندوق الوطني للبطالة (CNAC، 2025)

ثانياً-مهامه: (كلتوم و فاطمة، 2020، صفحة 160)

للصندوق الوطني للبطالة العديد من الوظائف منها:

- يقوم الصندوق على نحو مستمر بمراجعة بطاقات المنخرطين لضمان صحة البيانات، ويعمل على تحصيل الاشتراكات المخصصة لتمويل خدمات التأمين ضد البطالة، مع متابعة عمليات الرقابة وحل المنازعات المتعلقة بها.
- بالتواصل مع الجهات الحكومية المختصة مثل مكاتب التشغيل والبلديات والولايات، يساعد الصندوق ويدعم إعادة إدماج العاطلين عن العمل الذين يستفيدون قانوناً من تعويضات التأمين ضد البطالة في سوق العمل.
- يخضع الصندوق لعمليات التأمين ضد البطالة للرقابة وفقاً لما هو محدد في التشريعات المعمول بها.
- ينشئ الصندوق وإدارة صندوق احتياطي مالي، وذلك لضمان قدرته على الوفاء باستمرار في الالتزام اتجاه العملاء أينما كانت الأوقات والظروف.
- يساهم الصندوق، ضمن نطاق اختصاصاته، بالتعاون مع المؤسسات المالية والصندوق الوطني لترقية التشغيل في تطوير مشاريع تشغيلية لفائدة العاطلين عن العمل التي يستهدفها.

## الفصل الثاني: مدخل إلى الضمان الاجتماعي

الفرع الخامس: الصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية للقطاعات البناء والأشغال العمومية  
: CACOBATPH

أولاً-نشأته:

تأسس هذا الصندوق سنة 1997 كاستجابة لحاجة ضمان استمرارية العمل الموسمي في قطاعات محددة. ويختص هذا الصندوق بتقديم تعويضات مالية لأصحاب الأنشطة في قطاعات الري والأشغال العامة والبناء تحت إشراف آليات محددة: العطل المدفوعة والبطالة المؤقتة الناتجة عن سوء الأحوال الجوية، والتي تؤدي إلى البطالة الإجبارية للعمال؛ مما يؤثر في انخفاض دخلهم. (Larbi, 2004, pp. 59-70)

ثانياً-مهامه:

مهام الصندوق تتمثل في: (خشعي و عيشاوي ، 2019/2018، صفحة 58)

- تسيير العطل المدفوعة الأجر والبطالة الناتجة عن الظروف الجوية السيئة التي تؤثر في العمال المنشغلين في قطاعات البناء والأشغال العمومية والري.
- تسجيل المستفيدين ومستخدميهم من خلال التواصل مع الجهات المختصة.
- إعلام المستفيدين وأصحاب العمل بحقوقهم وواجباتهم المتعلقة بالخدمات المقدمة.
- تحصيل الاشتراكات المقررة وفقاً للتشريعات والتنظيمات السارية لضمان تمويل الخدمات.
- تأسيس صندوق احتياطي مالي لضمان توفير التعويضات للعمال في جميع الظروف.
- المساهمة في إنشاء خدمات اجتماعية تهدف إلى دعم العمال وحماية حقوقهم في جميع الظروف.

المبحث الثالث: التحول الرقمي لمؤسسة الضمان الاجتماعي

في عصر الثورة التقنية الرابعة الذي أصبح يعيد تشكيل ملامح القطاعات العامة والخاصة على حد سواء، أصبح التحول الرقمي ركيزة أساسية لتعزيز جودة الخدمات وضمان استدامة المؤسسات في مواجهة التحديات المعاصرة. وتأتي مؤسسات الضمان الاجتماعي في صلب هذه التحولات، إذ تعد شرياناً حيويًا لضمان الحماية الاجتماعي للأفراد، مما يفرض علينا تبني أدوات العصر الرقمي لمواكبة التطورات ورفع كفاءة أداؤها. وسوف نتطرق في

## الفصل الثاني: مدخل إلى الضمان الاجتماعي

هذا المبحث إلى أربعة مطالب كان أولهم يتحدث عن نماذج التحول الرقمي في الضمان الاجتماعي الدولي ثم المطلب الثاني يتناول استراتيجية إدخال الرقمنة للضمان الاجتماعي، أما المطلب الثالث عن الآليات الرقمية في مجال الضمان الاجتماعي والمطلب الرابع عن التحديات التي تواجه التحول الرقمي للضمان الاجتماعي.

### المطلب الأول: نماذج التحول الرقمي في الضمان الاجتماعي الدولي

في إطار التوجه العالمي نحو التحول الرقمي، شهدت أنظمة الضمان الاجتماعي في عدة دول تطورات ملحوظة لتحسين الخدمات وزيادة الكفاءة. فيما يلي أبرز النماذج المذكورة:

أ-أستراليا، كندا، الدنمارك، فرنسا (Digital transformation of social security administration and services: A comparative analysis of Australia Canada, Denmark and France, 2019)

بعد القيام بدراسة مقارنة بين هذه الدول ظهرت أساليب مختلفة حسب السياق السياسي والاقتصادي والاجتماعي، لكن يوجد قواسم مشتركة وتمثل في:

-تحسين الكفاءة والجودة: التحول الرقمي جاء استجابة لزيادة الطلب على الخدمات وارتفاع أعمار السكان، مع السعي لتقليل التكاليف وتحسين جودة الخدمة.

-تجربة المستخدم: طورت خدمات إلكترونية تفاعلية، وتوفير منصات رقمية تمكن المستخدمين من التحكم في بياناتهم والتواصل مع الجهات المعنية بسهولة.

-حوكمة رقمية: وضعت أطر قانونية وتنظيمية واضحة، وتطوير معايير للهوية الرقمية وتبادل البيانات، مع التركيز على حماية الخصوصية والأمن السيبراني.

ب-السعودية: التحول الرقمي للضمان الاجتماعي في السعودية يشمل عدة مبادرات وخدمات تهدف إلى تسهيل وصول المستخدمين وتحسين جودة الخدمات، من بينها:

-أطلقت خدمة الشمولية الرقمية لتبسيط إجراءات التقديم على مزايا الضمان الاجتماعي، وتسهيل وصولها إلى الفئات المستهدفة من فئة كبار السن والأشخاص ذوي الإعاقة، بما يضمن حصولهم على الخدمات دون عوائق. (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية تطلق خدمة الشمولية الرقمية لدعم كبار السن والأشخاص ذوو الإعاقة في الضمان الاجتماعي، 2025)

## الفصل الثاني: مدخل إلى الضمان الاجتماعي

-إطلاق مبادرة البطاقة الرقمية جديدة التي تسهل الوصول إلى الحسابات الشخصية، وتوفير حماية البيانات، وتقديم دعماً إضافياً لذوي الاحتياجات الخاصة، مع إمكانية الاستفادة من خصومات وعروض. (مميزات بطاقة الضمان الاجتماعي الرقمية الجديدة وكيفية الحصول عليها (2024) ،

- استخدام تقنيات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لتحسين كفاءة وجودة الخدمات، وتحقيق التحول الرقمي الحقيقي الذي يتجاوز مجرد الرقمنة إلى تغيير شامل في نمط الخدمة والإدارة. (فؤاد(2024) ،

ج- الأردن: التحول الرقمي للضمان الاجتماعي في الأردن يتميز بتطوير منظومة ومنتجات متقدمة من الخدمات الإلكترونية التي تعزز الكفاءة والإنتاجية.

-تقديم خدمات رقمية متكاملة تعد من الأفضل على مستوى المملكة، مع تركيز على الابتكار في تقديم الخدمات وتحسين تجربة المستخدمين. (التحول الرقمي للضمان الاجتماعي: كل ما هو غير تقليدي، (2022).

-تدعم مؤسسة الضمان الاجتماعي فرص العمل المؤقتة في القطاع الرقمي والريادي، من خلال برامج تمويلية تدعم رواتب العاملين في شركات القطاع الخاص. (حافز فرص العمل المؤقتة في القطاع الرقمي والريادي، (2025)

-تقدم المؤسسة خبراتها في التحول الرقمي لخدمة الأشقاء العرب، وتشارك في دعم تطوير أنظمة التأمينات الاجتماعية في دول أخرى مثل العراق. (مؤسسة الضمان تضع خبراتها في التحول الرقمي بخدمة الأشقاء العرب، (2025)

### المطلب الثاني: استراتيجية إدخال الرقمنة في الضمان الاجتماعي

شهد برنامج إصلاح الضمان الاجتماعي في الجزائر تطورات تتجاوز التعديلات التشريعية، حيث أصبح اعتماد الرقمنة عاملاً رئيسياً في تعزيز الكفاءة والشمولية. وبينما شملت التدابير توسيع صلاحيات وكيل المراقبة وتنظيم إجراءات الاعتماد والامتثال، أدى التوجه الرقمي إلى إحداث تغييرات جوهرية في البرنامج: (Djoher و Francesco، 2023، صفحة 20)

- وسعت صلاحيات وكلاء مراقبة الضمان الاجتماعي، مما يتيح لهم إمكانية رصد وتحديد الانتهاكات لتشريعات الضمان الاجتماعي.

- ضع آليات منظمة لاعتماد أعوان مراقبة الضمان الاجتماعي.

## الفصل الثاني: مدخل إلى الضمان الاجتماعي

- التثيت القانوني للبطاقة الإلكترونية لمستفيد الضمان الاجتماعي "الشفاء".
- استحدثت تدابير جديدة لتيسير التحصيل الإجباري للمساهمات وتعزيز تسوية أوضاع أصحاب العمل ذوو النية الحسنة الذين يواجهون صعوبات مالية.
- امكانية توسيع نطاق الحماية الاجتماعية لتشمل فئات محددة جديدة من المجتمع السكان، بما في ذلك النساء، والأشخاص الذين يعيشون في أعماق الجنوب والهضاب المرتفعة.
- تحسين نوعية الفوائد، بما في ذلك من خلال دمج الخصوصيات من الجنوب العميق والهضاب العالية.
- وسعت نطاق تطبيق المعلومات والاتصالات الجديدة التقنيات.
- يتم إصلاح آليات تمويل نظام الضمان الاجتماعي من خلال إنشاء صندوق وطني موحد للضمان الاجتماعي. إلى جانب تأسيس المدرسة العليا للضمان الاجتماعي بهدف تحسين إدارة الموارد المالية.

### المطلب الثالث: خدمات الضمان الاجتماعي الرقمية

للمساهمة في تقريب الإدارة من المواطن، تم إنشاء العديد من المواقع الإلكترونية لتوفير خدمات عن بعد لفائدة المواطنين، وهي: (نوال، 2025/2024، الصفحات 122-123)

### الفرع الأول: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS :

يقدم الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي حزمة متنوعة من الخدمات والبرامج الرقمية التي تهدف إلى توفير الحماية الاجتماعية للمشاركين والمستفيدين. و أبرز هذه الخدمات:

أولاً- منصة الهناء الرقمية: تهدف هذه المنصة إلى تسهيل الوصول إلى الخدمات الإدارية للمؤمن لهم اجتماعيا. و تتمثل هذه الخدمات في استخراج شهادة الانتساب و بطاقة الشفاء مع معرفة تاريخ انتهاء صلاحيتها والتحقق من حالة تفعيلها ومتابعة تعويضات الأدوية والمرض والأمومة ، وكذا متابعة الملفات الشخصية وتحديث المعلومات، ويتوفر هذا التطبيق عبر Play Store أو عبر الرابط <https://elhanaa.cnas.dz>

ثانياً- منصة التصريح عن البعد الرقمية: توفر هذه المنصة لأصحاب العمل إمكانية إتمام التصاريح الالزامية عن بعد ودفع الاشتراكات إلكترونيا، مما يقلل من الحاجة للتنقل إلى الهيئات التابعة للقطاع. تستخدم هذه المنصة لتحسين كفاءة الاجراءات الإدارية وتسهيلها، ويمكن الوصول إليها عبر بوابة التصريح عن بعد على الرابط <https://teledeclaration.cnas.dz>

## الفصل الثاني: مدخل إلى الضمان الاجتماعي

الفرع الثاني: الصندوق الوطني للتقاعد CNR :

-فضاء المتقاعد للأجراء: هو جزء من خدمات الصندوق الوطني للتقاعد، ويقدم عبر البوابة الإلكترونية "e-retraite" ومنصة الهاتف المحمول "تقاعدي". تتيح هذه الخدمات للمتقاعدين استخراج شهادات مثل شهادة المعاش، ومتابعة طلبات الاحالة على التقاعد المدوعة إلكترونيا. يمكن الوصول إلى هذه الخدمات عبر الموقع الإلكترونية للصندوق الوطني للتقاعد <https://dz.cnr.dz/> أو عبر التطبيق Play Store .

الفرع الثالث: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال غير الأجراء CASNOS :

-فضاء ضمانكم لغير الأجراء: يعد هذا البرنامج أحد الخدمات التي يقدمها الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ويستهدف فئات العاملين غير الأجراء. ويقدم عبر منصة ضمانكم <https://damancom.casnos.dz/> وتتيح هذه المنصة مجموعة من الخدمات الرقمية المتقدمة تشمل: الحصول على التصريح بالنشاط، إمكانية الاطلاع على كشف المسار المهني، الدفع الإلكتروني والتصريح بوعاء الاشتراكات بالإضافة إلى إمكانية طلب بعض الوثائق عن بعد.

الفرع الرابع: الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC:

أولا-منصة (e-cnac): يمكن لأشخاص الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 55 عاما الراغبين في إنشاء مؤسسة صغيرة ضمن البرنامج الذي يديره الصندوق الوطني للتأمين على البطالة، تسجيل مشروعهم ومتابعته عبر الموقع الإلكتروني <https://www.cnac.dz/> أو عبر التطبيق e-cnac المتاح للتحميل على نظام التشغيل الأندرويد.

الفرع الخامس: الصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية للقطاعات البناء والري والأشغال

العمومية CACOBATH :

-التصريح والدفع الإلكتروني للاشتراكات عن بعد.

-يمكن لأصحاب العمل الاستفادة من خدمتين رئيسيتين عبر البوابة الإلكترونية، التصريح الإلكتروني ودفع اشتراكات الضمان الاجتماعي وذلك من خلال الروابط المخصصة للبوابة، والتي تتوفر أدناه:

- الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء:

<https://teledeclaration.cnas.dz>

## الفصل الثاني: مدخل إلى الضمان الاجتماعي

- الصندوق الوطني للتعطيل المدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية للقطاعات البناء والري

والأشغال العمومية: [/https://www.tasrihatcom.dz](https://www.tasrihatcom.dz)

توفر مصالح الضمان الاجتماعي العديد من المنصات للتفاعل مع الجمهور ونذكر منها:

-منصة الوسيط أونلاين: توفر هذه المنصة مجموعة من الخدمات المهمة للمستخدمين، وهي متاحة عبر الرابط

الإلكتروني [/https://wassitonline.anem.dz](https://wassitonline.anem.dz). يمكن للمستخدمين من خلال هذه المنصة إنشاء عروض

عمل جديدة بسهولة، ويمكنهم الاطلاع على جميع العروض المتاحة والتوجيهات، ومتابعة قوائم المرشحين لعروض

عمل مختلفة ويمكن لطالبي العمل البحث والترشح لعروض عمل مناسبة كما يمكن طباعة بطاقة التسجيل الخاص بهم

وتمديد طلب العمل.

-منصة خدمتي: تسمح هذه المنصة للمستخدم بالولوج إليها وطرح أي تساؤل يتعلق بخدمات صناديق الضمان

الاجتماعي وهي خدمة متوفرة على الرابط : [/https://khadamati.metss.gov.dz](https://khadamati.metss.gov.dz)

الجدول التالي يوضح الخدمات الرقمية لصناديق الضمان الاجتماعي

### الجدول 6:

#### الخدمات الرقمية لصناديق الضمان الاجتماعي

الخدمة	الموقع
منصة الهناء الرقمية	<a href="https://elhanaa.cnas.dz">https://elhanaa.cnas.dz</a>
منصة التصريح عن بعد الرقمية	<a href="https://teledeclaration.cnas.dz">/https://teledeclaration.cnas.dz</a>
فضاء التقاعد للأجراء	<a href="https://dz.cnr.dz">/https://dz.cnr.dz</a>
فضاء ضمانكم لغير الأجراء	<a href="https://damancom.casnos.dz">/https://damancom.casnos.dz</a>
منصة E-CNAC	<a href="https://www.cnac.dz">/https://www.cnac.dz</a>
- الصندوق الوطني للتعطيل المدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية للقطاعات البناء والري والأشغال العمومية	<a href="https://www.tasrihatcom.dz">/https://www.tasrihatcom.dz</a>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق.

### المطلب الرابع: التحديات التي تواجه التحول الرقمي للضمان الاجتماعي

تواجه عملية التحول الرقمي للضمان الاجتماعي عدة تحديات تعيق تحقيقه الكامل والفعال، رغم الجهود

المبدولة في السنوات الأخيرة. فيما يلي أبرز هذه التحديات (بن عزوز و مختار، 2024، الصفحات 12-13):

-تواجه المنظومة القانونية تحديات تشريعية جوهرية، تتمثل في: ثغرات تشريعية أي عدم تواجد قوانين خاصة بالقطاع توفر الحماية الكافية في بعض الحالات، وتعقيدات إجرائية وذلك لطول اثبات تورط الفاعلين وهذا ما أدى لضعف فعالية النظام القضائي وتشكيل عبئ على الإدارة.

-تواجه الإدارة تحديات تنظيمية وإدارية، أبرزها ضعف التنسيق بين الإدارات العليا المشرفة على التحول الرقمي، وذلك راجع لغموض المصطلحات الأساسية وعدم ابراز الآليات أمام التغيرات المستمرة. بالإضافة إلى مقومة التغيير المؤسسي الذي يشكل عائقا قويا أمام تبني الاستراتيجيات الحديثة. علاوة على ذلك لصعوبة تطبيق الأسلوب المركزي.

-تعرض المنظومة إلى تحديات مرتبطة بالعنصر البشري، الذي يعد ركيزة أساسية لتحقيق الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال. وتكمن هذه التحديات في نقص الكوادر المتخصصة في المجال الرقمي، لذا يكون الوعي بثقافة التكنولوجيا الرقمية شبه منعدم وأيضا الحادة إلى تدريب مستمر للعاملين لضمان مواكبة التطورات التكنولوجية ورفع مستوى الكفاءة المهنية.

-تلاقي المنظومة تحديات تقنية رئيسية، تشمل ضعف البنية التحتية التكنولوجية وذلك لمحدودية التجهيزات المعلوماتية اللازمة للإدارة الرقمية وأيضا عجز البنية التحتية للاتصالات مما يعيق جودة الخدمات. أضف الى ذلك ارتفاع تكلفة الخدمات الرقمية، أو عدم كفايتها في بعض الحالات. بجانب ذلك ضعف في أداء الشبكات والتوصيلات التقنية، مما يؤثر سلبا على كفاءة العمليات الإلكترونية.

- تعاني المنظومة من تحديات مالية جسيمة في تنفيذ برامج الإدارة الرقمية، وذلك راجع لارتفاع التكاليف فمشاريع التحول الرقمي تتطلب ميزانيات ضخمة لبناء البنية التحتية التكنولوجية وتطويرها. إضافة على ذلك عدم كفاية التمويل لمطالباتها ذات كفاءة عالية.

### خلاصة الفصل:

يعتبر الضمان الاجتماعي من الأسس التي تبنى عليها الدول الحديثة لتحقيق التوازن بين العدالة الاجتماعية والاستقرار الاقتصادي. وقد تطور هذا النظام عبر الزمن، فتحول من مجرد فكرة تعاونية بسيطة إلى إطار قانوني ومؤسسي يضمن حماية الأفراد من المخاطر، مثل المرض، والبطالة، والعجز، والشيوخوخوخة. يتناول هذا الفصل شرحاً مفصلاً لمبادئ الضمان الاجتماعي وأهدافه ودوره الحيوي، مع إلقاء الضوء على النظام الجزائري كنموذج عملي، حيث نستعرض مساره التاريخي منذ نشأته، والفئات التي يشملها، والهيئات المسؤولة عن إدارته ونفيذه سياساته. كما يناقش التحول الرقمي في تقديم خدمات الضمان الاجتماعي، مع الإشارة إلى التحديات التقنية والمالية والتنظيمية التي تواجه تحسين فعاليته وتطويره. رغم الجهود المبذولة في الجزائر لرقمنة الخدمات الاجتماعية، إلا أن تعزيز الفعالية يتطلب استثمارات مستمرة في التقنيات الرقمية مع تطوير آليات تمويل مبتكرة وكذا تحديث التشريعات لضمان استدامة النظام أمام التغيرات المتسارعة.

نستنتج بعض من النتائج في هذا الفصل:

- ☒ التحول الرقمي أداة فعالة لمعالجة التحديات.
- ☒ تحسين جودة الخدمات وسرعة الاستجابة.
- ☒ توسيع التغطية والوصول إلى فئات جديدة.
- ☒ رفع مستوى الوعي بالخدمات وتبسيط الإجراءات.

## الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة أولاد جلال-

2025

تمهيد:

يمثل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء دعامة أساسية في نظام الحماية الاجتماعية في الجزائر. يضطلع الصندوق الوطني بدور حيوي في تحقيق الاستقرار المالي والاجتماعي للعمال وعائلاتهم، وذلك من خلال توفير تغطية تأمينية شاملة تحميهم من المخاطر المهنية والصحية ومخاطر الشيخوخة. في ظل التطورات الاجتماعية والاقتصادية المتسارعة، تزداد أهمية تقييم أداء الصندوق على المستوى المحلي. تهدف هذه الدراسة الميدانية الى تحليل أداء وكالة أولاد جلال التابعة للصندوق، باعتبارها فرعا نشطا يساهم في تطبيق سياسات الصندوق وتحقيق أهدافه على أرض الواقع.

تأتي هذه الدراسة الميدانية في عام 2025 لتحليل واقع عمل الوكالة، وقياس مدى فعاليتها في تحقيق الغايات المرسومة، انطلاقا من تفاعلها المباشر مع الفئات المستفيدة ومواكبتها للتحديات الجديدة التي تفرضها المتغيرات الحادثة. ويهدف هذا الفصل الى تقديم رؤية شاملة تجمع بين الإطار النظري والتطبيقي، عبر مبحثين وهم:

**المبحث الأول:** يقدم لمحة عامة عن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة أولاد جلال- متحدثا عن نشأته، ومهامه، وهيكله التنظيمي، وأبرز الخدمات التي يقدمها، بالإضافة الى سياق عمله في منطقة أولاد جلال ودوره في تعزيز العدالة الاجتماعية.

**المبحث الثاني:** ينطلق من التحليل النقدي لنتائج الدراسة الميدانية التي اعتمدت على المقابلات كأداة رئيسية لجمع البيانات النوعية.

المبحث الأول: لحة عامة عن صندوق التأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء

سنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف على صندوق التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة أولاد جلال-، و مهامه والهيكلة التنظيمي له، والخدمات الرقمية التي يقدمها الصندوق.

المطلب الأول: تعريف ومهام صندوق التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء- وكالة أولاد جلال-

الفرع الأول: تعريف صندوق التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

نشأت وكالة CNAS لأولاد جلال في 8 فبراير سنة 2022 ( 7 رجب 1443) وذلك ناتج عن التقسيم الاداري الصادر عن القانون رقم 09-84 الذي يحدد التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (المادة 1 من القانون 09-84 المؤرخ في 9 سبتمبر 2019 المتعلق بالتنظيم الداخلي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، 2022، صفحة 25). تنقسم هذه الوكالة الى مركزي دفع، المركز الأول في أولاد جلال والمركز الثاني في سيدي خالد التابعين لولاية أولاد جلال.

الوكالة تسير 89459 مؤمن اجتماعيا منتسبا، و 915 أرباب العمل.

الفرع الثاني: مهام الصندوق

فوضت لوكالة CNAS أولاد جلال مجموعة من المهام نذكر منها:

- 1- تنظيم أداءات التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.
- 2- إدارة المنح العائلية بشكل يحقق المصلحة العامة للدولة.
- 3- تسيير منح الاجازات مدفوعة الأجر وفقا للأنظمة والقوانين السارية.
- 4- تحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل الأداءات.
- 5- تعزيز السياسة الإلزامية للوقاية من حوادث العمل و الامراض المهنية.
- 6- إدارة الإجراءات الخاصة بالمستفيدين من اتفاقيات الضمان الاجتماعي الثنائية بشكل منظم.
- 7- مراقبة تحصيل الاشتراكات.

8- إصدار ارقام تسجيل وطنية للأشخاص المؤمن عليهم اجتماعيا وأصحاب العمل.

9- إعلام المستفيدين وأرباب العمل بحقوقهم والتزامهم.

10- اجراء الرقابة الطبية.

11- الرقابة والمنازعات المتعلقة بالتحصيل.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للصندوق

يعد الهيكل التنظيمي للصندوق من الركائز الأساسية الي تضمن سير العمل بكفاءة وفعالية داخله، حيث يوضح توزيع الاختصاصات والمسؤوليات بين الإدارات والأقسام المختلفة.

- **المديرية العامة:** هي الجهة المسؤولة عن إدارة وتنظيم جميع العمليات الإدارية والمالية والتشغيلية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تهدف هذه الإدارة إلى حماية حقوق العمال المؤمن عليهم اجتماعيا، وتقديم الدعم والمساعدة لهم في حالا المرض، الحوادث، التقاعد، وغيرها من المخاطر الاجتماعية.

- **المديرية الفرعية للعمليات المالية:** مسؤولة عن إدارة الموارد المالية للصندوق بشكل دقيق ومنظم. تشمل مهامها إعداد الميزانيات، المراقبة الاعتمادية المالية، تنفيذ عمليات الصرف، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد المالية. كما تتابع تحصيل الاشتراكات من أصحاب العمل والعمال لضمان استمرارية التمويل، وتعد التقارير المالية الدورية التي تدعم اتخاذ القرارات الإدارية والاقتصادية داخل الصندوق.

- **المديرية الفرعية للتحصيل والمنازعات:** مسؤولة عن تحصيل اشتراكات الضمان الاجتماعي وضمان دفعها في الوقت المحدد. كما تتولى حل المنازعات المتعلقة بالاشتراكات والحقوق الاجتماعية بين الصندوق وأصحاب العمل والعمال، وتتبع الإجراءات القانونية عند التأخر أو الخلاف، بهدف حماية حقوق الصندوق والمستفيدين. بالإضافة إلى ذلك، تساهم في توعية المعنيين بواجباتهم لضمان سير النظام بشكل منتظم وفعال.

- **المديرية الفرعية للمراقبة الطبية:** مسؤولة عن متابعة الحالة الصحية للمؤمن لهم وضمان تقديم الرعاية الطبية المناسبة. تشمل مهامها تنظيم الفحوصات الطبية، مراقبة العلاجات، والتأكد من استحقاق التعويضات الطبية المتعلقة بالمرض، حوادث العمل، والأمراض المهنية. كما تنسق مع الأطباء والمراز الصحية لضمان جودة الخدمات الطبية المقدمة للمؤمن عليهم اجتماعيا.

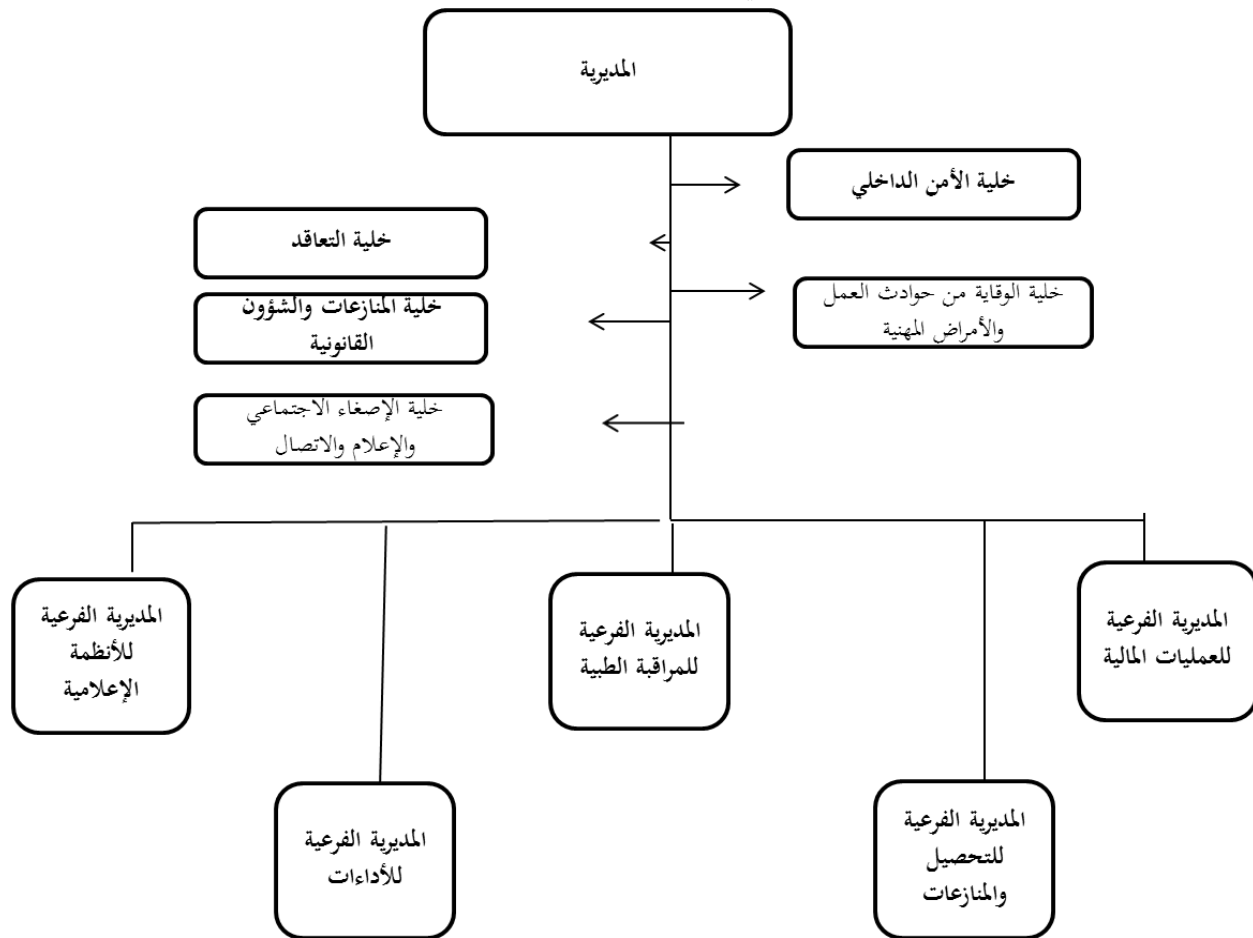
- **المديرية الفرعية للأداءات:** مسؤولة عن إدارة وتقديم كافة التعويضات الاجتماعية للمؤمن عليهم وذوي حقوقهم، مثل التعويضات عن المرض، حوادث العمل، الأمراض المهنية، والمنح العائلية. كما تضمن تنظيم هذه الخدمات بشكل منتظم وفعال لضمان حقوق المستفيدين وتحسين جودة التكفل الاجتماعي.
- **المديرية الفرعية للأنظمة الاعلامية:** مكلف بالتطوير وإدارة نظم المعلومات والتقنيات الرقمية داخل الصندوق. تهدف إلى تحسين الخدمات الالكترونية، تسهيل معالجة البيانات، وضمان أمان المعلومات، بالإضافة إلى تحديث البنية التقنية لدعم العمليات الإدارية والمالية والتواصل بشكل فعال.
- **خلية الأمن الداخلي:** هي وحدة مختصة تهدف إلى حماية ممتلكات الصندوق وضمان أم الأشخاص العاملين فيه، وتعمل بالتنسيق مع المديرية العامة للأمن الوطني ضمن اتفاقية إطار لتعزيز التعاون في مجال الحماية والتكوين الأمني.
- **خلية التعاقد:** هي وحدة متخصصة تدير عقود التعاون مع مقدمي الخدمات الطبية مثل الأطباء، صانعي النظارات، والمراكز الطبية الخاصة. تهدف إلى تنظيم نظام تقديم العلاج، تحسين متابعة المؤمن لهم، ترشيد النفقات الصحية، وتعزيز الشراكة بين الصندوق ومقدمي الخدمات الصحية لتحقيق جودة أفضل.
- **خلية الوقاية من الحوادث العمل والأمراض المهنية:** هي قسم مختص في حماية العمال من المخاطر المهنية عبر تنفيذ إجراءات وقائية. تشمل مهامها توعية العمال وأرباب العمل بواجباتهم، متابعة تطبيق معايير السلامة المهنية، وتنظيم دورات تدريبية وبرامج توعية لتعزيز الوقاية. كما تنسق مع الجهات المختصة لتنظيم ملتقيات وبرامج وطنية تهدف إلى توفير بيئة عمل آمنة وصحية والحد من الحوادث والأمراض المهنية.
- **خلية المنازعات والشؤون القانونية:** هي قسم مخصص لتولي معالجة النزاعات القانونية المتعلقة بالضمان الاجتماعي بين الصندوق وأصحاب العمل أو العمال. تشمل مهامها متابعة القضايا القانونية، تقديم الاستشارات، وإدارة الطعون لضمان حماية حقوق الصندوق والمستفيدين. كما تنظم دورات تدريبية لتعزيز كفاءة العاملين في التعامل مع المنازعات القانونية داخل الوكالة الولائية.

- خلية الاصغاء الاجتماعي والاعلام والاتصال: تهدف إلى استقبال وتوجيه المؤمن عليهم، وإعلامهم بحقوقهم وواجباتهم بوضوح. تعمل على تحسين التواصل بين الصندوق والمستفيدين، وتوفير المعلومات بشكل مبسط لضمان تقديم خدمة أفضل وتعزيز الشفافية في تقديم الخدمات الاجتماعية.

بالرغم من وجود هذه المديرية الفرعية والخلايا المهمة إلا أن وكالة أولاد جلال تمتلك بعضاً من أوجه القصور في الهيكل التنظيمي وتمثل في عدم وجود كل المديرية الفرعية اللازمة لصندوق التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء المحددة من قبل الوزارة و نقص الموارد البشرية لعدم فتح مناصب عمل من سنة 2014

### الشكل 6:

#### CNAS الهيكل التنظيمي لصندوق التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء



المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على وثائق المقدمة من قبل المؤسسة

المطلب الثالث: الخدمات الرقمية لصندوق التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء  
أدرج الصندوق جملة من الخدمات الرقمية ترمي إلى تحسين الخدمة العمومية وعصرنتها، لفائدة المؤمن لهم اجتماعيا وأرباب العمل. ويتعلق الأمر بما يلي:

الشكل 7:

الخدمات الرقمية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

الفرع الأول: الأرضية الرقمية الهناء: هي منصة إلكترونية أطلقت لتسهيل وصول المؤمن لهم إلى خدمات الضمان الاجتماعي عبر الأنترنت. وتدعم الدخول من أي جهاز متصل بالأنترنت.

[/https://elhanaa.cnas.dz](https://elhanaa.cnas.dz)

يتم الولوج إلى هذه الخدمة عبر خطوات بسيطة من خلال التسجيل بالفضاء ثم الحصول على حساب خاص

يتيح للمؤمن لهم اجتماعيا إمكانية الاستفادة من 08 خدمات وهم: (أنظر للملحق رقم 01)

1- معرفة نسبة التغطية الاجتماعية واريخ نهاية الأحقية في الأداءات.

2- مراجعة استهلاك الأدوية.

- 3- طباعة كشوف حسابات المدفوعات المقدمة.
  - 4- استلام جميع الاشعارات.
  - 5- تقديم طلب بطاقة الشفاء عبر الأنترنت.
  - 6- الحصول على شهادة الانتساب لدى الضمان الاجتماعي، وامكانية مطابقتها من قبل أرباب العمل.
  - 7- طلب تعويض العطلة المرضية عن بعد.
  - 8- طلب رأس مال الوفاة عن بعد.
- تم إدخال خدمة جديدة لهذا التطبيق وهي التصريح بعطلة الأمومة وذلك لعدم التنقل للمركز وإيداع الوثائق المطلوبة للاستفادة من هذا الحق، ويتم الولوج إلى هذه الخدمة عبر الحساب الشخصي الهناء وفق الخطوات التالية:
- المرحلة ①: إدخال التاريخ المرتقب للوضع- مكان الولادة (عيادة متعاقد أم غيرها)- الولادة عادية أم قيصرية.
- المرحلة ②: تقديم شهادة الحمل الخاصة بالشهر الثالث و السادس و الثامن.
- المرحلة ③: تقديم شهادة الولادة، شهادة عطلة الأمومة لمدة 98 يوما، شهادة التصريح باستئناف العمل، شهادة ميلاد الطفل، و شهادة العمل والأجر.
- المرحلة ④: تأكيد المعلومات التي تم حجزها عبر الفضاء.
- المرحلة ⑤: تحميل وصل الإيداع.
- الفرع الثاني: الأرضية الرقمية التصريح عن بعد: هي منصة إلكترونية تتيح لأصحاب العمل تسجيل النشاط والعمال.

<https://teledeclaration.cnas.dz>

تتيح لأرباب العمل الوفاء بالتزاماتهم بسهولة ويسر، دون الحاجة إلى التنقل إلى مكاتب الصندوق، من خلال 11 خدمة مختلفة تشمل: (أنظر الملحق رقم 02)

- 1- تقديم التصريح السنوي بأوعية الاشتراكات للضمان الاجتماعي.
- 2- تقديم التصريح بحركة العمال.

- 3- تقديم التصريح السنوي بالأجور والعمال.
- 4- دفع الاشتراكات عبر الوسائل الإلكترونية.
- 5- الاطلاع على شهادة أداء المستحقات، استخراجها والتأكد من صحتها.
- 6- تقديم طلب ترقيم وانتساب العمال.
- 7- عرض شهادات انتساب العمال واستخراجها.
- 8- تقديم طلب الحصول على بطاقة الشفاء لصالح الأجراء.
- 9- مراجعة التصريحات السنوية والتأكد من صحتها.
- 10- تقديم طلب جدولة سداد الديون.
- 11- مراجعة موقف أرباب العمل تجاه الصندوق.

الفرع الثالث: الأرضية الرقمية للتعاقد:

تسمح بمجموعة من الخدمات تتمثل في:

- 1- تبادل الملفات الكترونيا وتحميل الوثائق وكذا ارسال الفواتير عبر قاعدة موحدة للبيانات.
- 2- متابعة سير عملية التعاقد.
- 3- تعني هذه المنصة بإدارة العلاقات التعاقدية إلكترونيا مع الممارسين الصحيين المتعاقدين (عيادات القلب، التوليد، مراكز تصفية الدم، والنقل الصحي)، وتمكن من إرسال الملفات والفواتير وتحميل الوثائق عبر قاعدة بيانات موحدة لتسهيل المتابعة بشكل فعال.

الفرع الرابع: أرضية التعااضدية الاجتماعية و التبليغ عن طريق الرسائل النصية

أرضية التعااضدية الاجتماعية هي منصة إلكتروني مخصصة لإدارة العلاقات التعاقدية مع التعااضديات الاجتماعية المتعاقدة مع الصندوق، تتيح هذه المنصة رقمنة إرسال البيانات الخاصة بالمنخرطين من خلال التحديث التلقائي للحقوق المتعلقة التكفل بنسبة 20%. ويفضل ذلك، يستفيد المؤمن بنسبة 100% ضمن نظام الدفع من قبل الغير.

## الفصل الثالث: : الدراسة الميدانية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة أولاد

جلال- 2025

أما التبليغ عن طريق الرسائل النصية هي خدمة جديدة وفرها الصندوق لسرعة عملها وذلك في، تتضمن الخدمات الاستدعاءات الطبية، دعوة لاستلام بطاقة الشفاء، تحديد مواعيد في المراكز الجهوية للتصوير الطبي الشعاعي، بالإضافة إلى صرف قيمة الوصفات الطبية والتعويضات اليومية.

المبحث الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية وتحليل وعرض نتائجها

المطلب الأول: الأدوات المستخدمة

تم استخدام الأدوات التالية في دراستنا لجمع المعلومات و إجراء البحث.

أ- المقابلات: أجريت المقابلة مع مدير مؤسسة التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء و الموظفين، وكذلك المستفيدين (المؤمنين)- وكالة أولاد جلال-، إذ تم طرح الأسئلة بالتسلسل وترك الحرية لهم في الإجابات. والجدول الموالي يوضح ذلك :

الجدول 7:

جدول المقابلات

التاريخ	الجهة المقابلة	المدة	المحور الرئيسي	الأدوات المستخدمة
2025/05/5	المدير العام	30- دقيقة	-التعريف العام بالتحول الرقمي	تسجيل صوتي
		1- ساعة	-استراتيجيات التحول الرقمي	
		15- دقيقة	-فوائد التحول الرقمي	
2025/04/28	الموظفين	30- دقيقة	-التعريف العام بالتحول الرقمي	تسجيل صوتي+ استمارة أسئلة
		1- ساعة	-استراتيجيات التحول الرقمي	
2025/04/1	المستفيدين ( المؤمنين)	30- دقيقة	-التعريف العام بالتحول الرقمي	مواقع التواصل الاجتماعي ( فيسبوك، إيميل، واتساب..)
		30- دقيقة	-استراتيجيات التحول الرقمي	

ب- الملاحظات الميدانية: زيارة الوكالة وتوثيق الملاحظات

ت- الوثائق: وثائق مقدمة من طرف الوكالة والمدير العام

المطلب الثاني: تحليل نتائج المقابلات

أ- مقابلة المدير

المحور الأول: التعريف العام بالتحول الرقمي

س<sup>1</sup>- كيف تعرفون التحول الرقمي في سياق مؤسسة الضمان الاجتماعي؟

ج<sup>1</sup>- تم تعريف التحول الرقمي في سياق مؤسسة الضمان الاجتماعي على أنه تغيير التعاملات الورقية للمستفيدين للتعاملات الرقمية بغض النظر على أي ورقة (تصريح عن بعد، شهادة الانتساب، بطاقة الشفاء، التعويضات....) لحسين تجربة المستفيد وتعزيز الشفافية.

س<sup>2</sup>- ماهي العوامل التي دفعت المؤسسة إلى تبني التحول الرقمي؟

ج<sup>2</sup>-العوامل التي دفعت المؤسسة إلى تبني التحول الرقمي هي:

- التوصيات المقدمة من طرف الدولة.
- مواكبة التطور التكنولوجي
- إعادة تصميم العمليات لتتماشى مع متطلبات العصر الرقمي.
- تأهيل الموارد البشرية وتدريبها على استخدام التقنيات الحديثة.
- ضغط المستفيدين

س<sup>3</sup>-على مقياس من 1 إلى 10، كيف تقيمون نجاح التحول الرقمي حتى الآن؟

ج<sup>3</sup>- يقيم نجاح التحول الرقمي بقيمة 9.5 من 10

المحول الثاني: استراتيجيات التحول الرقمي

س<sup>1</sup>- ما هي الاستراتيجيات الرئيسية التي اتبعتها المؤسسة لتنفيذ التحول الرقمي؟

ج<sup>1</sup>- الاستراتيجيات الرئيسية التي اتبعتها المؤسسة هي:

- رقمنة جميع الخدمات المقدمة من هذا القطاع لتسهيل وصول المواطنين لها دون الحاجة للتنقل، مثل التصريح عن بعد، التعرف على ملامح الوجه للمتقاعدين، بطاقة شفاء الكترونية خاصة بالطلبة الجامعيين.
- تعميم استعمال تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة، مع الاعتماد على التصديق الإلكتروني وإلغاء الطابع المادي للوثائق لتبسيط الإجراءات.
- تحسين جودة الأداء وسرعة معالجة الملفات وذلك من خلال التنفيذ السريع لنظم المعلومات.
- تطوير القدرات البشرية والعمل على مشاركة الموظفين من خلال التكوين المتخصص والمستمر للموظفين لتأهيلهم.
- إطلاق تطبيقات ومنصات رقمية جديدة ومتعددة لتوفير خدمات إلكترونية متكاملة تشمل مختلف الفئات المستفيدة.
- تبني أحدث التقنيات الرقمية وتشجيع الابتكار والإبداع في تقديم الخدمات، مع وضع برامج مستقبلية تواكب تطلعات المواطنين.

س<sup>2</sup>- كيف تم تحديد الأولويات في عملية التحول الرقمي؟

ج<sup>2</sup>- تم تحديد الأولويات في عملية التحول الرقمي بالتركيز على تحقيق أكبر أثر مباشر على المستفيدين من خلال رقمنة الخدمات الأساسية التي تخدم شريحة واسعة من المواطنين، كما يتم دعم البنية التحتية الرقمية عبر تطوير مراكز بيانات وأنظمة معلوماتية متكاملة، إضافة إلى تأهيل المورد البشري عبر تكوين متخصص لتعزيز القدرات التقنية.

س<sup>3</sup>- هل تم تحقيق جميع الأهداف المخطط لها في المرحلة الأولى؟(نعم/لا)

ج<sup>3</sup>-نعم، وذلك راجع للتطورات الحاصلة وتقبل هذه التطورات. رغم النجاح إلا أن هناك بعض التحديات مثل مقومة الموظفين هذا التغيير، و الفجوات التقنية.

#### المحور الثالث: فوائد التحول الرقمي

س<sup>1</sup>-ماهي أبرز الفوائد التي تحققت من خلال التحول الرقمي على المؤسسة؟

ج<sup>1</sup>-أبرز الفوائد هي:

- تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين وأرباب العمل من خلال 127 خدمة إلكترونية، منها 87 خدمة تسمح للمستفيدين بالحصول عليها دون الحاجة الذهاب إلى مكاتب المؤسسة.
- ساهم التحول الرقمي في زيادة سرعة الاستجابة ورفع مرونة العمل، مما أدى إلى تسريع معالجة الملفات وتقديم الخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية.
- تقليل استخدام الورق بشكل كبير من خلال إنشاء بيئة عمل رقمية تهدف إلى تحقيق مفهوم "صفر ورقة"
- تأهيل الموارد البشرية وتكوينها لمواكبة التطورات التقنية، مما يعزز كفاءة العمل داخل المؤسسة.

س<sup>2</sup>-كيف ترون مستقبل التحول الرقمي في مؤسسة الضمان الاجتماعي؟

ج<sup>2</sup>-مستقبل التحول الرقمي في مؤسسة الضمان الاجتماعي واعد ومبشر، حيث تتجه المؤسسة نحو تعزيز كفاءتها وجودة خدماتها عبر تبني أحدث التقنيات الرقمية بشكل مستمر. كما أنه يتماشى مع الرؤى الوطنية والدولية التي تركز على بناء بنية تحتية رقمية متكاملة، وتطوير قدرات الموارد البشرية، وتحسين تجربة المستفيدين من خلال خدمات إلكترونية متطورة.

-تحليل نتائج مقابلة المدير: تعكس هذه الاجابات رؤية واضحة ومنهجية شاملة للتحول الرقمي في مؤسسة الضمان الاجتماعي، حيث تم التركيز على رقمنة الخدمات، تحسين الأداء، تأهيل الكوادر البشرية، وتبني تقنيات حديثة. وقد أسفرت هذه الاستراتيجية عن نتائج إيجابية ملموسة في جودة الخدمة، سرعة إنجاز المعاملات،

وتوسيع قاعدة المستفيدين. كما تدعم هذه الانجازات توقعات مستقبلية واعدة تعتمد على الاستمرار في تطوير والابتكار الرقمي لضمان تحسين مستدام في الخدمات المقدمة.

ب-مقابلة الموظفين:

المحور الأول: التعريف العام بالتحول الرقمي

س<sup>1</sup>- كيف تم تعريف التحول الرقمي لكم كموظفين؟

ج<sup>1</sup>- تم تعريف التحول الرقمي للموظفين عن طريق دورات تكوينية والتحول من برامج قديمة إلى برامج جديدة متطورة تقنيا

س<sup>2</sup>- كيف أثر التحول الرقمي على عملكم اليومي؟

ج<sup>2</sup>- أثر التحول الرقمي على عملنا اليومي من خلال تسهيل الأعمال اليومية والسرعة في الأداء وتحسين نوعية وجودة العمل والتنظيم والحفاظ على المعلومات.

س<sup>3</sup>- على مقياس 1 من 10، كيف تقيمون سهولة استخدام الأنظمة الجديدة؟

ج<sup>3</sup>- نقيم سهولة استخدام الأنظمة الجديدة 8 من 10

المحور الثاني: استراتيجيات التحول الرقمي

س<sup>1</sup>- ماهي التغييرات الرئيسية التي لاحظتموها في عمليات العمل بعد التحول الرقمي؟

ج<sup>1</sup>- التغييرات الرئيسية هي التحسن نحو الأفضل سواء من جهة المعاملة في الملفات أو الأداء مع المواطنين.

س<sup>2</sup>- كيف تم تدريبكم على استخدام التقنيات الجديدة؟

ج<sup>2</sup>- تم تدريبنا من خلال دورات تكوينية وإرسال دليل يوضح كيفية العمل بالبرامج الجديدة.

س<sup>3</sup>- هل تشعرون أن التحول الرقمي ساهم في تحسين إنتاجيتكم؟

ج<sup>3</sup>- نعم

-تحليل نتائج مقابلة الموظفين: تعكس إجابات الموظفين تجربة إيجابية تجاه التحول الرقمي داخل المؤسسة، حيث تم تقديم تدريب ملائم وتحديث للبرامج المستخدمة. ساهم ذلك في تسهيل سير العمل اليومي، وتحسين الأداء وجودة الخدمات المقدمة. كما أن تقييم سهولة استخدام الأنظمة الجديدة جاء جيداً، مع وجود فرصة لمزيد من التطوير. بشكل عام، ساعد التحول الرقمي في زيادة إنتاجية الموظفين وتعزيز تفاعلهم مع المستخدمين، مما يدل على نجاح المرحلة الحالية من التحول الرقمي من وجهة نظر الموظفين. إلا أن هناك تحديات تواجههم مثل عدم تقبل الموظفين كبار السن التغيرات الحاصلة والاعتماد على الأوراق فقط.

ج-مقابلة المستخدمين:

المحور الأول: التعريف بالتحول الرقمي

س<sup>1</sup>- كيف تعرفون الخدمات الرقمية التي تقدمها مؤسسة الضمان الاجتماعي؟

ج<sup>1</sup>- الخدمات الرقمية التي يقدمها الضمان الاجتماعي CNAS في الجزائر هي مجموعة من الخدمات الإلكترونية تهدف لتسهيل الوصول إلى معلومات واستفادة المواطنين دون الحاجة للتنقل. ومن أبرزها- :فضاء الهناء: بوابة إلكترونية تمكن المؤمن لهم اجتماعياً من الاطلاع على وضعيتهم، تعويضاتهم، وعدد أيام العمل المصرح بها. طلب بطاقة الشفاء وتتبع حالتها، تحميل الوثائق والتصريحات للمؤمنين والعمال، خدمة المواعيد الإلكترونية لتفادي الاكتظاظ، تطبيقات الهواتف الذكية لمتابعة الملف بشكل مباشر.

س<sup>2</sup>- ماهي تجربتكم مع الخدمات الرقمية الجديدة؟

ج<sup>2</sup>- جرتبي مع خدمة فضاء الهناء وموقع التصريح بالعمال كانت إيجابية جداً، سهلوا علي الكثير من الإجراءات ووفروا الوقت والجهد.

س<sup>3</sup>- على مقياس من 1 إلى 10، كيف تقيمون سهولة استخدام الخدمات الرقمية؟

ج<sup>3</sup>- عن تجربتي الشخصية مع خدمات مثل "فضاء الهناء" و"موقع التصريح بالعمال"، مكنتني من تقييم سهولة الاستخدام بناءً على النقاط التالية: وضوح واجهة الموقع سهولة الوصول للمعلومات المطلوبة سرعة الاستجابة اذا تقيمي بسهولة استخدام الخدمات الرقمية مثل فضاء الهناء وموقع التصريح بالعمال بـ 8 من 10، لأن الواجهة واضحة والخدمات متاحة بسهولة، لكن يمكن تحسين بعض التفاصيل التقنية لتكون التجربة أفضل

#### المحور الثاني: استراتيجيات التحول الرقمي

س<sup>1</sup>- هل لاحظتم أي تغييرات في طريقة تقديم الخدمات بعد التحول الرقمي؟

ج<sup>1</sup>- تسريع الإجراءات الإدارية سهولة الوصول إلى المعلومات تحسين الشفافية والمتابعة الذاتية تقليل الحاجة للتنقل والانتظار توفر الخدمة على مدار الساعة تقليل الأخطاء الورقية والبشرية تحسين تجربة المستخدم بشكل عام. تجسيد فكرة تقريب الإدارة من المواطن.

س<sup>2</sup>- كم مرة تواجهون مشكلات تقنية عند استخدام الخدمات الرقمية؟ (نادرا، أحيانا، دائما)

ج<sup>2</sup>- أحيانا، مثل نقص في تدفق الانترنت و حصول بعض الأعطال في البرامج وعدم إمكانية الدخول إليها.

س<sup>3</sup>- هل تعتقدون أن الخدمات الرقمية وفرت وقتكم؟(نعم/لا)

ج<sup>3</sup>- نعم

-تحليل نتائج مقابلة المستفيدين: تعكس الإجابات نجاح التحول الرقمي في مؤسسة الضمان الاجتماعي من خلال توفير مجموعة واسعة من الخدمات الإلكترونية التي تسهل على المواطنين الوصول إلى حقوقهم ومتابعة ملفاتهم بسهولة ويسر. تجربة المستخدمين ايجابية بشكل عام، مع تقييم جيد لسهولة استخدام هذه الخدمات، رغم وجود بعض المشكلات التقنية البسيطة التي يمكن تحسينها. ساهم التحول الرقمي في تسريع الإجراءات الإدارية، تقليل الأخطاء الورقية والبشرية، وتعزيز الشفافية، مما يعكس استراتيجية متكاملة تهدف إلى رفع جودة الخدمات وقريب الإدارة من المستفيدين بشكل فعال.

### خلاصة الفصل:

لقد قمنا في هذا الفصل بدراسة صندوق التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة أولاد جلال- الدراسة الميدانية التي قمنا بها في هذا الصندوق توضح أنه بالرغم من انفصاله عن وكالة بسكرة وانشائه كوكالة جديدة إلا أنه يقوم بتوفير خدمات ومواكبة التطورات الحاصلة بتقريب الادارة للمستفيد والعمل على تأمين جميع العملاء الموجودين في الولاية. ومن هذه الدراسة توصلنا لبعض من النتائج أهمها:

- حققت وكالة أولاد جلال نقلة نوعية في رقمنة خدماتها، حيق حولت العديد من الإجراءات التي كانت تعتمد على المعاملات الورقية إلى خدمات إلكترونية، مثل التصريح عن بعد، واستخراج شهادة الانتساب، وطلب بطاقة الشفاء، والحصول على التعويضات، وغيرها. مما سهل على المستفيدين إنجاز معاملاتهم بسرعة ودون الحاجة للتنقل إلى مقر الوكالة.
- أكد الموظفون ان الأنظمة الرقمية الجديدة سهلت مهامهم اليومية، حسنت تنظيم العمل، ورفعت من جودة الأداء، مع تقييم جيد لسهولة الاستخدام بلغ 8 من 10.
- أظهرت مقابلات المستفيدين رضاهم عن الخدمات الرقمي، خاصة فضاء "الهناء" وموقع التصريح بالعمال، حيث سهلت عليهم الإجراءات ووفرت الكثير من الوقت والجهد.
- لاحظ المستفيدون أن الإجراءات أصبحت أسرع، والأخطاء الورقية أقل، كما أصبح بإمكانهم الاستفادة من الخدمات على مدار الساعة، مما عزز الشفافية وسهل متابعة ملفاتهم بشكل ذاتي.
- رغم النجاح الذي حققته الوكالة في التحول الرقمي، إلا أنها واجهت بعض الصعوبات مثل مقاومة بعض الموظفين للتغيير ووجود بعض المشكلات التقنية، لكن تم تجاوز هذه التحديات من خلال التدريب المستمر للموظفين وتحديث الأنظمة والبرامج بشكل منتظم.
- مستقبل التحول الرقمي في الوكالة يبدو مشرفا، حيث تسعى الوكالة باستمرار إلى تعزيز البنية التحتية الرقمية وتطوير الخدمات الرقمية، بهدف تقديم خدمات أكثر كفاءة وجودة تلبي احتياجات المستفيدين وتواكب التطورات التكنولوجية.

الخاتمة

## تمهيد:

يتضح من خلال دراسة "دور التحول الرقمي في تطوير خدمات الضمان الاجتماعي-دراسة ميدانية لصندوق التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة أولاد جلال 2025"، أن التحول الرقمي يمثل ركيزة أساسية و فرصة استراتيجية حقيقية لمؤسسة الضمان الاجتماعي للنمو والتطور و مواكبة المتغيرات المتسارعة ف بيئة العمل المعاصرة، إذ أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق التحول الرقمي لا يقتصر فقط على تحديث الأدوات والوسائل التقنية، بل يمتد ليشمل إعادة هيكلة العمليات الإدارية، وتبسيط الإجراءات، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، مما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي وتعزيز رضا المواطنين. مع التركيز على تطوير البنية التحتية الرقمية وتعزيز ثقافة الابتكار والتغيير داخل المؤسسة. ولازالت الجزائر تحاول مواكبة التطور الحاصل فقد عملت استراتيجيات وطنية ل5 سنوات مستقبلية تسعى من خلالها إلى تحقيق تحول رقمي فعال ومستدام. ختاماً، تساهم هذه الدراسة في توضيح دور التحول الرقمي على مؤسسات الضمان الاجتماعي، وتبرز أهمية الاستمرار في إجراء المزيد من الأبحاث حول هذا الموضوع المهم.

## أولاً-نتائج اختبار الفرضيات:

استناداً إلى التحليل الميداني والدراسة النظرية، تم اختبار الفرضيات الرئيسية، وكانت النتائج كما يلي:

❖ **الفرضية الأولى:** التوجهات الحديثة للإدارة الرقمية في المؤسسات الخدمائية هي الانتقال من الإدارة

الإلكترونية وصولاً إلى التحول الرقمي مروراً بالرقمنة.

اختبار الفرضية الأولى (الفرضية صحيحة):

أوضحت الدراسة أن مؤسسة الضمان الاجتماعي مرت بمراحل متدرجة:

- 1- الإدارة الإلكترونية (إتاحة بعض الخدمات في الحواسيب)
- 2- الرقمنة ( تحويل الوثائق الورقية إلى رقمية).
- 3- التحول الرقمي ( إعادة هندسة العمليات وتقديم خدمات جديدة رقمية)

❖ **الفرضية الثانية:** لعصرنة نظام الضمان الاجتماعي الجزائري، تم تقديم استراتيجيات للتحول الرقمي.

اختبار الفرضية الثانية (الفرضية صحيحة جزئياً):

تم وضع استراتيجيات محددة بوضوح في وثائق CNAS، مثل:

1- تفعيل منصة الرقمية للتصريح عن بعد.

2- تفعيل منصة الرقمية للهنا

إلا أنها واجهت بعض من التحديات في تطبيق هذه الاستراتيجيات بسبب:

- نقص البنية التحتية في بعض الفروع.

- مقاومة جزء من الموظفين للتغيير.

❖ الفرضية الثالثة: عصنة قطاع التأمين الاجتماعي الجزائري، تم تقديم استراتيجيات للتحويل الرقمي.

اختبار الفرضية الثالثة (الفرضية صحيحة):

1- أظهرت البيانات أن 86% من المستخدمين استخدموا المنصات الرقمية (مثل: تطبيق الهواتف،

منصات رقمية، مواقع إلكترونية..).

2- سجلت الخدمات الإلكترونية.

3- تقليل الأخطاء الورقية.

4- خفض أوقات المعاملات.

ثانياً- النتائج:

✓ أثبتت الدراسة أن التحويل الرقمي أصبح مطلب حتمي لمواكبة التغيرات التكنولوجية السريعة وتعزيز أداء مؤسسة الضمان الاجتماعي.

✓ سمح تطبيق التحويل الرقمي في جعل الإجراءات الإدارية أبسط وأكثر سهولة، كما خفض بشكل كبير من الوقت والجهد المطلوبين للحصول على الخدمات.

✓ ساهمت الحلول الرقمية في تقليل الأخطاء التي قد يرتكبها الموظفون، وساعدت في زيادة دقة المعاملات بشكل ملحوظ.

## الخاتمة

✓ أظهرت الدراسة رضا المستفيدين عن خدمات الضمان الاجتماعي الرقمية، حيث بلغ متوسط التقييم 8 من 10.

✓ يمكن للمستفيدين الحصول على خدمات عن بعد، دون الحاجة للتنقل أو التعامل مع البيروقراطية.  
✓ عند ادخال التحول الرقمي تم إعادة تنظيم العمليات الداخلية للمؤسسة، لذا تحسن الكفاءة التشغيلية.

✓ وضعت المؤسسة خطط استراتيجية على مدى 5 سنوات لمواصلة التحول الرقمي وتحقيق نتائج ملموسة على المدى الطويل.

### ثالثاً-التحديات الرئيسية:

بالرغم من هذا التطور الحاصل إلا أن هذه الدراسة لا تخلو من التحديات وتتمثل في:

- ❖ عجز الكفاءات الرقمية للموظفين.
- ❖ الافتقار للبنية التحتية التكنولوجية في عدة جوانب.
- ❖ مقاومة التغيير من قبل بعض العناصر داخل المؤسسة.
- ❖ ارتفاع النفقات اللازمة لتنفيذ مشاريع التحول الرقمي داخل المؤسسات.
- ❖ من حدود الدراسة، اقتصر العينة على وكالة أولاد جلال، مما قد يحد من تعميم النتائج.

### رابعاً-الاقتراحات والتوصيات:

- ✓ تطوير البنية التحتية الرقمية وذلك من خلال الاستثمار في الأنظمة الإلكترونية لضمان كفاءة الخدمات الرقمية.
- ✓ توفير أجهزة حديثة وشبكات اتصال عالية الجودة.
- ✓ العمل على تنظيم دورات تدريبية للموظفين حول استخدام الخدمات الرقمية.
- ✓ تشجيع الموظفين على تقبل التغيير والاعتماد على أساليب عمل مبتكرة.
- ✓ إنقاص الخطوات الروتينية غير اللازمة لتسريع تقديم الخدمات.
- ✓ وضع سياسات صارمة لحماية بيانات المستفيدين وضمان سرية المعلومات.
- ✓ انشاء نظام لمراقبة وتقييم أداء الخدمات الرقمية بشكل دوري.

✓ توفير أدلة إرشادية ومقاطع فيديو تعليمية لشرح استخدام المنصات الرقمية.

#### رابعاً-آفاق الدراسة:

انطلاقاً من نتائج هذه الدراسة، يوصى للباحثين أفاقاً جديدة للبحث العلمي:

- 1- دراسة أثر التحول الرقمي على رضا المستفيدين في مؤسسات الضمان الاجتماعي.
- 2- بحث أثر جائحة كوفيد-19 على تسريع التحول الرقمي في قطاع الضمان الاجتماعي.
- 3- مقارنة بين نماذج التحول الرقمي في الضمان الاجتماعي الجزائري ونظيرتها الدولية.
- 4- دراسة تحديات بناء الكفاءات الرقمية لدى موظف القطاع العام.
- 5- تحليل العلاقة التحول الرقمي والأداء المالي لمؤسسات الضمان الاجتماعي.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

أ-مراجع باللغة العربية:

أولا-الكتب

- 1- الرحباني عبير، 2010، ، الإعلام الرقمي (الإلكتروني)، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع
- 2- فداء حامد، 2015، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية (الطبعة الأولى)، عمان: دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع
- 3- فريد النجار، 2004، دور التكنولوجيا المعلومات في التحول نحو المنظمات الرقمية، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية
- 4- نجم عبود نجم، 2004، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات، السعودية: دار المريخ للنشر
- 5- ياسين سعد غالب، 2022، نظم المعلومات الإدارية MIS ، عمان: دار اليازوري العلمية (الطبعة الأولى)

ثانيا-الأطروحات والمذكرات

- 6- اسلام عطاالله، و مُجَّد الأمين عكة، 2022/2021، واقع نشاط هيئات الضمان الاجتماعي في الجزائر دراسة حالة cnas لوكالة المسيلة (ماستر أكاديمي)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجَّد بوضياف، المسيلة.
- 7- بطوف مروى، وبن حدو وفاء، 2022/2021، أثر الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية(ماستر)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بلحاج شعيب، عين تيموشنت.
- 8- بلحسن نور الهدى، 2018/2017، الضمان الاجتماعي كمبدأ لتحقيق العدالة الاجتماعية (ماستر)، كلية الحقوق والعلوم الانسانية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم
- 9- حليلة، رحموني، 2019/2018، دور الإدارة الإلكترونية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة دراسة ميدانية مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة (ماستر)، جامعة مُجَّد خيضر، بسكرة.

## قائمة المراجع

- 10- حنان وعيل، 2022/2021، عرض وتقييم سياسة إصلاح منظومة الضمان الاجتماعي في الجزائر (أطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.
- 11- خشعي سمية، و عيشاوي فاطمة، 2019/2018، دور هيئات الضمان الاجتماعي في تقديم الحماية الاجتماعية في الجزائر دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء مسيلة (2016-2018) (ماستر)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
- 12- زهير حاقة، 2021/2020، أحكام اشتراكات الضمان الاجتماعي في التشريع الجزائري (ماستر أكاديمي)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي.
- 13- زوقار وفاء، 2024/2023، أثر التحول الرقمي في ممارسة إدارة الموارد البشرية في مستويات أداء وظيفة الموارد البشرية دراسة حالة شركة الفتح (أطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 14- سدراي نور الهدى، 2024/2023، رقمنة الخدمات الصحية كآلية لمكافحة التهرب الضريبي في القطاع الصحي الخاص (ماستر)، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة 08 ماي 1945، قلمة.
- 15- سناء رحمانى، 2017، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوغريج (أطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 16- شهيدة كيفاني، 2007/2006، التنمية الاقتصادية والحماية الاجتماعية مع دراسة خاصة للحماية الصحية في الجزائر (مذكرة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر القايد، تلمسان.
- 17- طيب أولاد الطيب، 2022/2021، العمل المأجور غير المصرح به وآثره على التوازن المالي للضمان الاجتماعي دراسة ميدانية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء-وكالة غرداية-(ماستر)، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية جامعة غرداية.

## قائمة المراجع

- 18- عبد الحميد بشير، 2023، أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الأعمال دراسة حالة مؤسسة الاتصالات الجزائرية (أطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي تبسي، تبسة.
- 19- عشور عبد الكريم، 2010، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية (مذكرة ماجستير)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة.
- 20- كريمة قالوز، 2022/2021، تأثير الأزمة الاقتصادية على الضمان الاجتماعي في الجزائر (أطروحة الدكتوراه)، جامعة مولود معمري، تيزو وزو
- 21- لينة عنصر، وإلهام بوكحيل، 2021/2020، تحديات تمويل نظم الضمان الاجتماعي دراسة حالة الصندوق الوطني للعمال الأجراء ميلة، معهد العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصرف، ملية.
- 22- مروة عربي، وندى مخلوف، 2024/2023، نظام الضمان الاجتماعي لغير الأجراء في الجزائر (مذكرة ماستر)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 08 ماي 1945، قلماة.
- 23- نوال خروبي، 2025/2024، الحماية الاجتماعية في الجزائر دراسة تحليلية لدراسة حالة صناديق الضمان الاجتماعي للأجراء والغير الأجراء الفترة (2000-2021) (أطروحة دكتوراه)، كلية العلوم للاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان.
- 24- هوارية بن دهم، 2015/2014، الحماية الاجتماعية في الجزائر دراسة تحليلية لصندوق الضمان الاجتماعي دراسة حالة صندوق الضمان الاجتماعي (مذكرة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان.
- 25- يوسف محمد يوسف أبو أمونة، 2009، إدارة الموارد البشرية إلكترونيا E-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية- غزة (مذكرة ماجستير)، إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.

ثالثا- المقالات والمجلات

- 26- أحمد فرج أحمد، 2023، الإدارة الجزائرية والرقمنة ودورها في تطوير الاستثمار، مجلة الفكر، المجلد 18 العدد 01.

## قائمة المراجع

- 27- بن عزوز بن صابر، ومختار فاطمة، 2024/04/12، ثورة الرقمنة واقع وتحديات لدى الصندوق للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS وكالة مستغانم(نموذجا)، مجلة قانون العمل والتشغيل، المجلد 02 العدد 01.
- 28- حسين محمودي، وإلهام غجاتي، 2020، واقع الحماية الاجتماعية في الجزائر-دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء CNAS وكالة سطيف، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 06 العدد 01.
- 29- حكمت عماد الدين مُجَد، 2022، دور الإدارة الإلكترونية لتطوير جودة الأداء في المعاهد الابتدائية الأزهرية، مجلة التربوي لتعليم الكبار، المجلد 04 العدد 04.
- 30- حميد قرومي، ونجية ضحاك، 2015، الضمان الاجتماعي في الجزائر دراسة حالة CASNOS ولاية البويرة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 13.
- 31- حنان أبو دية، 2022، دور الرقمنة ودورها في تحسين جودة الخدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية الحالة الدراسية Call Center، مجلة الإدارة، المجلد 31 العدد 61.
- 32- الخثمي مسفرة دخيل الله، 2011، مشاريع وتجارب التحول الرقمي في مؤسسات المعلومات دراسة لاستراتيجيات المنبوعة، مجلة الاعلام العلمي والتقني RIST، المجلد 19 العدد 01.
- 33- خنفري خيضر، وبورنيسة مريم، 2017، الإدارة الإلكترونية ودورها في تفعيل أداة المؤسسات تجرية الجزائر في بعض القطاعات، مجلة المستقبل الاقتصادي، العدد 05.
- 34- دانيا أكرم المادحة، ومُجَد مفضي الكساسبة، 2016، أثر الإدارة الإلكترونية في تحقيق مزايا التنافسية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 10.
- 35- رشيد سالمى، وعلي فلاق، ومريم طبني، الضمان الاجتماعي بين المفهوم والمخاطر والتطور في الجزائر، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 04.
- 36- زينب العقون، وخيرة بوهالي، 2021، التوازن المالي لصناديق الضمان الاجتماعي في الجزائر ومساهمة في تحقيق التنمية المستدامة 2001-2017، المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية ألمانيا، العدد 18.
- 37- شاوشي خيرة، وخلوف زهرة، 2023، التحول الرقمي في الجزائر، مجلة المحاسبة التدقيق والمالية، المجلد 05 العدد 01.

## قائمة المراجع

- 38- صبرينة بن عطاالله، وأحمد تميزار، 2024، استراتيجية التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية من الرؤية إلى التطبيق العلمي، مجلة البصائر للبحوث في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلد 03 العدد 02.
- 39- صدوقي غريسي، وسي الطيب الهاشمي رضا، وعلى العبسي، 2021، واقع وأهمية التحول الرقمي و الامتة، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 03 العدد 02، المركز الجامعي أفلو.
- 40- عبد الرحمان حسن حسن مُجَّد، و أحمد الغبيري، 2020، واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية-دراسة تحليلية، مجلة العلوم الإدارية المالية، المجلد 04 العدد 03.
- 41- عطوي سميرة، وعيساوي نادية، 2014، الإدارة الإلكترونية كأداة لتحسين الخدمة العمومية مع الإشارة لتجربة بعض مؤسسات الخدمة العمومية، مجلة البحوث والدراسات الانسانية، العدد 14.
- 42- علي عوان، وأحمد محمودي، 2023، تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومظاهر التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية-دراسة تطبيقية على صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء وكالة تيسمسيلت، مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة SMEC، المجلد 04 العدد 01.
- 43- عيدوني كافية، وبن حجوبة حميد، 2017، الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وآفاق)، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والادارية، العدد 02.
- 44- كريمة بن سعدة، 2015، الضمان الاجتماعي في الجزائر، مجلة الاقتصاد والتنمية-مخبر التنمية المحلية المستدامة، العدد 04، جامعة المدية
- 45- كلثوم مرقوم، فاطمة فوقة، 2020، دور الأجهزة الحكومية في دعم وترقية المقاولاتية في الجزائر-حالة الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC 2020-، مجلة الريادة للاقتصاديات الأعمال، المجلد 06 العدد 02.
- 46- مراد بلكعبيات، 2023، الإدارة الجزائرية والرقمنة ودورها في تطوير الاستثمار، مجلة الفكر، المجلد 18 العدد 01.
- 47- ياسين فني، وفاطمة بكدي، 2023، عرض تجربة الرقمنة الإدارية لنظام الضمان الاجتماعي في الجزائر دراسة حالة: التصريح عن بعد الاشتراكات لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لوكالة تيسمسيلت، مجلة الشعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 07 العدد 01.

رابعاً-التقارير والملتقيات

- 48- عبید حلیمه، وبوحادة سمیه، 2015، الملتقى الوطني الخامس حول حماية المستهلك-مشكلات المسؤولية المدنية- مخبر القانون والمجتمع، جامعة أدرار
- 49- مؤتمر العمل الدولي، 2011، الضمان الاجتماعي من أجل العدالة الاجتماعي وعولمة عادلة، التقرير السادس، الدورة 100، مكتب العمل الدولي.

خامساً-المحاضرات

- 50- سامية العايب، 2022/2021، الضمان الاجتماعي، محاضرات للطلبة أولى ماستر أسرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة.
- سادساً-مواقع إلكترونية

- 51- التحول الرقمي للضمان الاجتماعي: كل ما هو غير تقليدي، 2022، تاريخ الاسترداد 05-03-2025، من الرأي: <https://alrai.com>.
- 52- حافر فرص العمل المؤقتة في القطاع الرقمي والريادي، 2025، تاريخ الاسترداد 01-04-2025، من وزارة الاقتصاد والريادة: <https://www.modee.gov.jo>.
- 53- فؤاد فكري، التحول الرقمي لتحقيق الضمان الاجتماعي، 2024، تاريخ الاسترداد 18-02-2025، من كتابات: <https://kitabab.com>.
- 54- مميزات بطاقة الضمان الاجتماعي الجديدة وكيفية الحصول عليها، 2024، تاريخ الاسترداد 20-03-2025، من سكاى السعودى: [https://sky\\_alsaidia.com](https://sky_alsaidia.com).
- 55- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية تطلق خدمة الشمولية الرقمية لدعم كبار السن والأشخاص ذوو الإعاقة في الضمان الاجتماعي، تاريخ الاسترداد 16-02-2025، من <https://www.hrsd.gov.sa>.
- 56- نبذة عن المؤسسة، تاريخ الاسترداد 16-02-2025، من المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي: <https://www.ssc.gov.jo>.

## قائمة المراجع

- 57- السياسة الوطنية للضمان الاجتماعي، تاريخ الاسترداد 26-02-2025، من وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي(الأردن): <https://www.mtess.gov/dz/ar/>
- 58- نظام الضمان الاجتماعي لغير الأجراء، تاريخ الاسترداد 05-03-2025، من الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية بوابة إنشاء المؤسسات: [https://sidjilcom.entreprise.cnrc.dz/ar/regime\\_des\\_nom\\_salaries](https://sidjilcom.entreprise.cnrc.dz/ar/regime_des_nom_salaries)
- 59- تعريف الصندوق الوطني للتقاعد، تاريخ الاسترداد 06-03-2025، من الصندوق الوطني للتقاعد: <https://dz.cnr.dz>
- 60- تعريف الصندوق الوطني للبطالة، تاريخ الاسترداد 06-03-2025، <https://www.cnac.dz>
- 61- وليد عبد السلام، 11-02-2025، تاريخ الاسترداد 12-03-2025، من اليوم السابع: <https://m.youm7.com>

ب-مراجع باللغة الأجنبية

أولا-الكتب

1-Larbi Lamri, 2004, Le system de securite social en Algerie, opu, Algeria ed 03.

ثانيا-المقالات

2- Abderrahmane Djoher, Francesco Scalera,2023, The Algerian Social Security System in the face of digitization, Advanced Research in Economics and Business strategy, Journal Vol 04 N02

3- Hassan.N.Rawash,2014,Electric Managerial frinction, Academic Research International vol5

4. - Mounia Chouaidia, Samia Laib,2019, Régime de la sécurité social en Algérie Social Security System in Algéria, Revue des science Juridiques et politique, Vol10 N02

5- Nabila Mimoune, Okba Mairif,2023, Digital transformation an Inevitable Necessity in the light of the arab Economic Growth in telecommunications Sector-Algeria Telecom corparation as a Case Sudy, Journal of economic Integration.

ثالثا- الأطروحات ومذكرات

6-Hinda Guechab, 2021/2022, Toward Ablockhain Solution for Digital Transformation Based ONBPMN, Popular democratic trpublic of Algeria Higher education and scientific research's ministry, University of Kasdi, Ourgla.

رابعا-مواقع الأنترنت

7- Digital Tranformation of social administration and services: A comparative analysis of Australia, Canada, Denmark and France, consulted: 11-04-2025, available on: International labour Organization:

<https://webapps.ilo.org> .

الملاحق

الملحق 01:

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider – Biskra  
Faculté des Sciences Economiques  
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
عمادة الكلية

الرقم : 373 / ك.ع.إ.ت.ع ت / 2025

إلى السيد مدير: الضمان الاجتماعي الولاية  
أولادجلال

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1- رشيد أماني
- 2- //
- 3- //

المسجلون بـ قسم العلوم الاقتصادية  
بالسنة: ثانية ماستر اقتصاد رقمي

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:

"" دور التحول الرقمي في تطوير خدمات الضمان الاجتماعي ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في: 2025/04/16

ع/ عميد الكلية



تأشيرة المؤسسة المستقبلة



## الملحق 02:

الأرضية الرقمية الهناء

وزارة العمل و التشغيل و الضمان الإجتماعي  
الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية العمال الأجراء

يوفر لكم قضاء العناء عدة خدمات رقمية  
<https://elhanaa.cnas.dz>

الاطلاع على لوحة التحكم الخاصة

الاطلاع على المعلومات الخاصة بكم و بنمو خطوطكم

تحميل و طبع شهادة التأمين

طلب بطاقة التأمين

إدراج العطل المرضية

التجارة بالمعقد الإلكتروني للصندوق  
[www.cnas.dz](http://www.cnas.dz)

البريد الإلكتروني: [elhanaa@cnas.dz](mailto:elhanaa@cnas.dz)  
021 26 00 00 00  
www.cnas.dz

### الملحق 03:

### الأرضية الرقمية للتصريح عن بعد

وزارة العمل و التوظيف و الضمان الاجتماعي  
المندوب الوطني للأمنيات الاجتماعية للعمل الآمن

### المنصة الرقمية للتصريح عن بعد بالتقارير

#### عندما أرياب العمل

- 1- التوجه لخدمة المنصة الإلكترونية عن بعد إمكانية التوجه إلى الخدمات الإلكترونية
- 2- التصفح بأوعية الشبكات المتوفرة لضمان الاتصال
- 3- التصفح بطريقة الآمنة
- 4- التصفح المتوافق بالكمبيوتر والاندرويد
- 5- إعداد الشبكات عن طريق التصفح الإلكتروني
- 6- التطلع على شهادة أداء المستخدمين واستعراضها والتأكد منها
- 7- طلب دعم والتغيب الاجراء
- 8- إمكانية تحميل الملفات الخاصة بالاجراء واستعراضها
- 9- طلب بطاقة الترخيص الخاصة بالاجراء
- 10- التصفح من الأجهزة المتوفرة
- 11- طلب خدمة الترخيص
- 12- التطلع على مستخدميكم لعام التصفح

مواكبة التكنولوجيا  
من أجل خدمة عمومنا

0800 98 4000  
0800 98 4000

www.omsa.gov.jo