وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بن أحمد وهران 2

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية

فعالية الإدارة الإلكترونية في دمج الكفايات المهنية

دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ولاية وهران . مركز الدفع عين الترك -

مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع

تخصص: عمل وتنظيم

من إعداد الطالبة: تحت إشراف الأستاذ:

قردي سهيلة أ/ بن لعوج لطفي

لجنة المناقشة

الرقم	الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
01	بن عاشور سالم	أستاذ محاضر أ	وهران 2	الرئيس
02	بن لعوج لطفي	أستاذ محاضر أ	وهران 2	المشرف
03	بن شارف حسين	أستاذ محاضر أ	وهران 2	المناقش

السنة الجامعية: 2025-2026

﴿ إِهْدَاءٌ ﴾

"الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي بِنِعْمَتِهِ تَتِمُّ الصَّالِحَاتُ"

وأخيراً.. وبعد طول انتظار، تحقق الحلم وتخرجتُ رغم الصعاب، بقلب يملؤه الحب والامتنان..

إلى من كلّلهما الله بالهيبة والوقار.. إلى من كان دعاؤهما سرّ نجاحي وسندي في الحياة..

"والدي العزيز" "والدتي الغالية"

حفظهما الله وأطال في عمرهما.. إليكما أهدي هذا النجاح ثمرةً لغراس تعبكما.

إلى رفيق دربي وسندي "زوجي العزيز محمد"؛ الذي كان لي خير معين، وصبر معي في أصعب اللحظات، وبفضله بعد الله وصلتُ إلى هذا اليوم.. إليك أهدي ثمرة هذا الجهد.

إلى من بهم يشتدّ عضدي، إخوتي وأخواتي الأعزاء الذين لم يتركوني لحظة:

"أسماء" ، "عبد الله" ، "طيب" ، و**"ذكرى"**

كلٌّ باسمه.. شكراً لكونكم في حياتي لوقفتكم الأخوية الصادقة.

إلى والدي الثاني، عمي "بحري" (أب زوجي)؛ تقديراً له واحتراماً.

إلى الروح الجميلة والبريئة "خديجة"؛ شكراً لك على طيبة قلبك ومساندتك لي بطريقتك الخاصة، سائلةً المولى عز وجل أن يوفقك في دراستك وينير دربك ويجعلك من الناجحات المتفوقات.

إلى صديقة الوفاء "إكرام"؛ التي تقاسمت معي عناء الدراسة والبحث.....

شكراً لكِ من القلب على كل لحظة دعم ومساندة

إلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم ورقتي.. أهدي إليكم هذا العمل المتواضع.

﴿ شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ ﴾

"الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي بِنِعْمَتِهِ تَتِمُّ الصَّالِحَاتُ"

نحمد الله العلي القدير الذي أنار لنا درب العلم ووفقنا لطي هذه الصفحة من مسارنا الدراسي وإتمام هذا البحث المتواضع.

بمشاعرِ الامتنان والتقدير، نتقدّم بجزيل الشكر إلى الأستاذ الفاضل المشرف: "بن لعوج لطفي"، الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته القيمة ونصائحه السديدة التي كانت مناراً لنا في إنجاز هذا العمل.

كما نخصّ بالشكر والتقدير الأستاذ رئيس القسم: "بن شارف حسين"، عرفاناً بجميله ودعمه المستمر.

ونتوجّه ببالغ الشكر إلى السادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة، لتفضلهم بقبول تقييم هذا الجهد المتواضع وإثرائه بملاحظاتهم.

وفي الختام، نتقدّم بشكر موصول إلى إدارة وموظفي "صندوق الضمان الاجتماعي بعين الترك"، لحسن استقبالهم وتوفير كافة التسهيلات لإتمام الجانب الميداني.

إلى كلّ هؤلاء نُجدد شكرنا وتقديرنا

فَهْرِسُ الْمُحْتَوَياتِ

فهرس المحتويات

مقدمة 1

﴿الفصل الأول﴾

❖ الإطار المنهجي للدراسة ❖

التمهيد: 4

أولا: الإشكالية.....5

ثانيا: فرضيات الدراسة :.....7

ثالثا: اسباب إختيار الموضوع.....8

رابعا : اهداف الدراسة.....9

خامسا: أهمية الدراسة.....9

سادسا: تحديد للمفاهيم.....11

سابعا: الدراسات السابقة 15

خلاصة 20

﴿ الْفَصْلُ الثَّانِي ﴾

❖ الإطَارُ المَفَاهِيمِيُّ وَالتَّوَجُّهَاتُ الإسْتِرَاتِيجِيَّةُ للإدَارَةِالإِلِكْتُرُونِيَّةِ ❖

تمهيد 24

أولا: الإطار العام للإدارة الالكترونية 25

1/ مفهوم الادارة : 25

2/ مفهوم الإدارة الإلكترونية:..... 26

4/ الفرق بين الادارة التقليدية والإدارة الالكترونية: 28

ثانيا: البنية الوظيفية للإدارة الإلكترونية:.....32

1/ عناصر الإدارة الإلكترونية:..... 32

2/ وظائف الإدارة الإلكترونية: 34

3/ مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية: 38
4/ أهداف ومكاسب الإدارة الإلكترونية: 41
ثالثا: المسار التنفيذي للإدارة الإلكترونية ومتطلباتها 42
1/ المسار التدريجي لتنفيذ الإدارة الإلكترونية: 42
2/ متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية: 44
4- معوقات والآثار المترتبة عن تطبيق الادارة الالكترونية: 47
1/ معوقات الإدارة الإلكترونية 47
2/ الآثار السلبية المترتبة عن تطبيق الإدارة الإلكترونية 49
رابعا: واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر 51
1/ مشروع الجزائر الإلكترونية 51
2/ تطبيقات الجزائر الالكترونية و نماذج منها: 53
3/ نموذج الإدارة الإلكترونية التعليم العالي والبحث العلمي: 55
الخلاصة: 57

❖ الْفَصْلُ الثَّالِثُ ❖

✣ الكِفَايَاتُ المِهْنِيَّةُ فِي ظِلِّ بِيئَةِ الإِدَارَةِ الإِلِكْتُرُونِيَّة ✣

تمهيد

تمهيد 60
أولا: الإطار المفاهيمي للكفايات المهنية 61
1/ مفهوم الكفاية: 61
2/ خصائص الكفايات المهنية : 65
3/ أنواع الكفايات المهنية 66
1/ مفهوم دمج الكفايات في بيئة العمل الرقمية: 69
2/ آليات تفعيل دمج الكفايات عبر وسائط الإدارة الإلكترونية: 71
ثالثا: استراتيجيات تطوير الكفايات المهنية: 73
1/ طرق وأدوات تطوير الكفايات: 73
2/ المراحل الإجرائية والمدخل النموذجي لتطوير الكفايات (نموذج كولب): 74
رابعا: "دور الإدارة الإلكترونية في تقليص فجوة الكفاءات الرقمية كمتطلب لنجاح التحول الرقمي" 77
1.واقع فجوة الكفاءات الرقمية 77

.2استراتيجيات معالجة فجوة الكفاءات 77
خامسا: انعكاسات الإدارة الإلكترونية على الكفايات المهنية (بين المزايا والتحديات): 80
1- الآثار الإيجابية للرقمنة على تطوير الكفايات: 80
2- عيوب وسلبيات الرقمنة (التحديات الاجتماعية): 80
خلاصة 81
الفصل الرابع
◈——◈ الدراسة الميدانية والتطبيقية ◈——◈
« واقع تطبيق الادارة الالكترونية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS)
» 83
تمهيد 85
أولا: التعريف بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء 86
ثانيا: مجالات الدراسة.....89
ثالثا: مجتمع البحث وعينة الدراسة.....87
رابعا: المنهج المستخدم في الدراسة 91
خامسا: أدوات البحث (أدوات جمع البيانات) 91
سابعا: صعوبات الدراسة 97
ثامنا: عرض وتحليل معطيات الدراسة:.....98
تاسعا: نتائج العامة للدراسة: 134
عاشرا: التوصيات والاقتراحات: 135
خاتمة 136
قائمة المصادر والمراجع 137
قائمة الملاحق 144

فهرس الجداول

رقم الجدول	عناصر	الصفحة
1	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	93
2	توزيع أفراد العينة حسب السن	94
3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	95
4	توزيع أفراد العينة حسب مستوى التعليمي	96
5	توزيع أفراد العينة حسب متغير أقدمية المهنية	97
6	مدى توافق التخصص العلمي مع الوظيفة الحالية	98
7	دوافع توافق التخصص العلمي مع الوظيفة الحالية	99
8	يوضح رغبة الموظفين في الإستفادة من التكوين في الرقمنة	100
9	مبررات رغبة الموظفين في التكوين الرقمي- الخيارات المتعددة-	101
10	تمثلات الموظفين للترقية على أساس الكفاءة	102
11	مدى التوافق مع المتطلبات الرقمية بعد الترقية	103
12	طريقة أداء الموظفين لمهامه الوظيفية	104
13	العوائق الميدانية لتحقيق كفاءة رقمية كاملة	105
14	يوضح مدى إتقان الموظفين لبرامج الحاسوب المتصلة بمهامهم	106
15	معايير تحديد المهام الإدارية داخل المركز	108
16	التحديات التي يواجها الموظفون في التعامل مع الزبائن – إجابات متعددة-	109
17	موقف المبحوثين من دور الرقمنة في تحقيق الخدمات	110
18	مدى الإعتماد الكلي على الأنظمة الرقمية في أداء المهام اليومية	111

19	دور الفعل الإداري الرقمي في تحقيق أهداف المركز بفعلية	112
20	يوضح مستوى معالجة الملفات المؤمن لهم عبر الوسائط الرقمية	113
21	إنعكاسات غياب عون توجيه متخصص على سير العمل بالمركز – إيجابات متعددة–	114
21	يوضح أراء المبحوثين حول إمتلاك المؤمن لهم للثقافة الرقمية	115
22	مدى وجود صعوبة في اقناع المؤمن لهم بالتحول الرقمي	116
23	الوسيلة الاكثر استخداما من طرف المؤمن لهم لتسهيل مهامهم	117
24	اراء الموظفين حول السبل الأنجع لتوعيه المؤمن لهم رقميا وتخفيف الضغط	118
25	اراء المرتفقين حول مساهمه الأنظمة الرقمية في تقليل طوابير الانتظار	119
26	تقييم المرتفقين لمستوى جوده الخدمات الرقمية	120
27	اراء المرتفقين حول طلب ملفات ورقيه رغم وجود النظام الالكتروني	121
28	ماذا استخدام المرتفقين لتطبيق فضاء الهناء	122
29	اسباب عدم استخدام تطبيق من طرف المواطنين	123
30	الصعوبات التي تواجه المرتفقين عند قضاء الحاجه الإدارية	124

فهرس الأشكال:

رقم الجدول	العناصر	الصفحة
الجدول رقم 01	عناصر الإدارة الإلكترونية	33
الجدول رقم 02	مقارنه بين التخطيط التقليدي والتخطيط الالكتروني	35
الجدول رقم 03	نموذج عن بطاقه الشفاء الكترونيه	54
الجدول رقم 04	دائرة التعلم عند كولب (kolb	75
الجدول رقم 05	خارطة نجاح تطوير الكفايات الرقمية	79

قائمة الملاحق:

الملحق رقم (01): استمارة الدراسة الميدانية

الملحق رقم (02): بطاقة تقنية وتمركّز إحصائي لمركز دفع عين الترك

الملحق رقم (03): نسخة من عقد اتفاقية التربص الميداني

ملخص الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في تشخيص واقع التفاعل بين العنصر البشري والأنظمة الرقمية بالمرفق العام، وتحديد متطلبات الانتقال الفعلي نحو البيئة الإلكترونية الشاملة. حيث هدفت الدراسة الميدانية إلى الكشف عن واقع دمج الكفايات المهنية لأعوان التحكم في ظل إستراتيجية الرقمنة والتحول نحو الإدارة الإلكترونية، واتخذنا من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء ((CNAS) بمركز عين الترك وكالة ولاية وهران ميداناً للتربص والدراسة. ولتحقيق هذه الأهداف، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، مدعوماً بتثليث أدوات جمع البيانات من خلال الملاحظة بالمشاركة داخل مصلحة الشباك، وتوزيع استمارتين شملت الحصر الشامل للأعوان (08 موظفين) وعينة قصدية من المرتفقين (10 مواطنين). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: جاهزية المورد البشري مقابل قصو البيئة التقنية والتنظيمية ، واعتبار الرقمنة كخيار تقني لا ممارسة اجتماعية بسبب نقص التنشئة الرقمية للمواطن، مما خلق أزمة ثقة وارتباطاً بالنمط التقليدي الورقي، وفرض على عون التحكم ازدواجية في الأداء الوظيفي ضمن نظام هجين شتت كفاياته، لتخلص الدراسة بأن فعالية الإدارة الإلكترونية مشروطة بتحقيق تكامل حتمي بين تطوير مهارات الموظف، تأمين الوسائل التقنية، ونشر الثقافة الرقمية لدى المواطن.

Study Abstract

The importance of this study lies in diagnosing the reality of interaction between the human element and digital systems in public utilities, and defining the requirements for an actual transition towards a comprehensive electronic environment. This field study aimed to reveal the reality of integrating the professional competencies of control agents under the digitization strategy and the transition towards electronic administration. The National Social Insurance Fund for Salaried Employees (CNAS) at the Ain El-Turck center (Oran Province Agency) was selected as the field for internship and study. To achieve these objectives, the descriptive-analytical approach was adopted, supported by the triangulation of data collection tools through participant observation inside the service desk, and the distribution of two questionnaires covering a comprehensive census of agents (08 employees) and a purposive sample of users (10 citizens). The study concluded with a set of results, most notably: the readiness of the human resource versus the deficiency of the technical and organizational environment, and considering digitization as a technical choice rather than a social practice due to the lack of digital socialization among citizens, which created a trust crisis and adherence to the traditional paper pattern. This imposed a duality in job performance on the control agent within a hybrid system that dispersed their competencies, concluding that the effectiveness of electronic administration is conditioned on achieving an inevitable integration between developing the employee's skills, securing technical means, and spreading digital culture among citizens.



مقدمـــة



مقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولاً جذرياً نحو الرقمنة، حيث أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال المحرك الأساسي لإعادة هندسة الإدارات العمومية. ولم تعد الإدارة الإلكترونية مجرد وسيلة تقنية لتخزين البيانات، بل أضحت إستراتيجية تنظيمية تهدف إلى رفع كفاءة الأداء، وتقليص المسافات البيروقراطية، وتجويد الخدمة المقدمة للمواطن. وفي الجزائر، انخرطت المؤسسات العمومية في هذا المسار التحديثي، وعلى رأسها صندوق الضمان الاجتماعي الذي يسعى لمواكبة هذه التغيرات عبر أنظمة رقمية متطورة تهدف إلى استيعاب ضخامة ملفات المؤمن لهم وسرعة معالجتها.

إن هذا الانتقال الرقمي ليس مجرد استبدال للأوراق بالشاشات، بل هو إعادة صياغة لمنطق العمل الإداري برمته، حيث يبرز العنصر البشري كحلقة الوصل الأهم في نجاح هذه العملية. فالموظف اليوم لم يعد مجرد "عامل مكتب" تقليدي، بل أصبح "فاعلاً رقمياً" مطالباً بدمج مجموعة من الكفايات المتنوعة للتكيف مع بيئة عمل متغير باستمرار. فالفجوة بين "النظام الرقمي المصمم" و"الواقع الميداني المعاش" تفرض على الموظف ابتكار حلول سريعة ودمج مهاراته التواصلية والتقنية لضمان استمرارية المرفق العام، خاصة في ظل التفاعل المباشر مع جمهور يتفاوت في وعيه الرقمي وثقافته التعاملية.

ومع ذلك، فإن الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية يطرح جملة من التحديات التنظيمية والمهارية؛ فهل توفر التكنولوجيا وحدها كافٍ لتحقيق الكفاءة؟ أم أن الأمر يتوقف على مدى جاهزية وتكوين الأعوان المكلفين بتشغيل هذه الأنظمة؟ إن استكشاف هذا الواقع الميداني يتطلب الغوص في تفاصيل الأداء اليومي داخل مراكز الضمان الاجتماعي لفهم كيفية إدماج الكفايات المهنية في صلب المنظومة الرقمية وسعيا للإجابة على التساؤلات المطروحة، تم تقسيم هذا البحث إلى جانبين (نظري وميداني) وُزعا على الفصول التالية:

الفصل الأول (الإطار المنهجي للدراسة): يُخصص لعرض المعالم المنهجية للبحث، حيث يتناول الإشكالية، الفرضيات، أسباب اختيار الموضوع، أهميته، وتحديد المفاهيم والمصطلحات، بالإضافة إلى عرض الدراسات السابقة والمنهج المتبع.

الفصـل الثاني (الإطار المفاهيمي والتوجيهات الإسـتراتيجية للإدارة الإلكترونية): يتناول الإطار العام للإدارة الإلكترونية ومفهومها، ونشـــأتها وتطورها، بالإضـــافة إلى البنية الوظيفية وعناصـــرها، مع التطرق لمعوقات تطبيقها في الجزائر ومشروع "الجزائر الإلكترونية".

الفصـــل الثالث (الكفايات المهنية في ظل بيئة الإدارة الإلكترونية): يســـلط الضـــوء على الإطار المفاهيمي للكفايات المهنية، استراتيجيات تطويرها (مثل نموذج كولب)، وكيفية تفعيلها لضمان فعالية الإدارة الإلكترونية.

الفصـل الرابع (الدراسـة الميدانية وتحليل النتائج): يختص بعرض وتفريغ البيانات المسـتمدة من الاسـتمارات والمقابلات الموجهة للموظفين والمؤمن لهم، وتحليلها في ضوء الفرضيات المطروحة، وصولاً إلى استخلاص النتائج العامة وتقديم التوصيات.

❖ 《 الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة 》 ❖

أولا: الإشكالية

ثانيا: فرضيات

ثالثا: أسباب إختيار الموضوع

رابعا: أهداف الدراسة

خامسا: أهمية الدراسة

سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة

ثامنا: الدراسات السابقة

التمهيد:

يعتبر الإطار المنهجي بمثابة الدعامة الأساسية والبوصلة الموجهة لأي دراسة علمية، فمن خلاله يتم ضبط المسارات النظرية والميدانية للبحث. وبما أن دراستنا تتمحور حول 'فعالية الإدارة الإلكترونية في دمج الكفايات المهنية' لدى أعوان التحكم بمركز (CNAS) عين الترك، كان لزاماً علينا البدء بصياغة معالم هذه الدراسة انطلاقاً من تحديد المشكلة البحثية وتساؤلاتها، وبناء الفرضيات التفسيرية، وصولاً إلى توضيح الأهداف والأهمية ومختلف الأدوات المنهجية والمفاهيمية التي ستمكننا من الإحاطة بالموضوع من جوانبه السوسيولوجية والتنظيمية،في الأخير نتطرق إلى الدراسات السابقة."

أولا: الإشكالية

تعتبر الإدارة الإلكترونية مدخلاً إدارياً معاصـــراً يســـعى الى تجاوز أنماط الإدارة التقليدية القائمة على التراكم الورقي والمركزية الجامدة إلى فضاء رقمي لا يحده زمان ولا مكان، إن فعالية هذا التحول لا تقاس بتوفر العتاد التقني فحسب، بل بمدى قدرة المؤسسة على دمج الكفايات المهنية للعنصر البشري الذي يمثل حجر الزاوية في إنجاح مشروع الرقمنة. ومن هذا المنطلق تبرز الحاجة إلى إعادة هندسة الكفايات البشرية لتتلاءم مع بيئة عمل رقمية متجددة، تضمن تقديم خدمات عمومية تتسم بالسرعة والجودة وتلبي تطلعات المواطنين في ظل التحديات التكنولوجية الراهنة.

وبالعودة إلى الســياق التاريخي لتطور الأنظمة الإلكترونية في الجزائر (1980-2026)، نجد أن المســار انطلق منذ الثمانينات مع الميكرومعلوماتية، ثم تعزز في التسعينات بإنشاء شبكة البحث العلمي سنة 1993 والارتباط الفعلي بالإنترنت في مارس 1994 بموجب المرســوم رقم 02-2000. ومع مطلع الألفية، تســارعت الخطى عبر مشــروع "الجزائر الإلكترونية " 2013" لتعميم التدفق العالي، وصــولاً إلى مرحلة الرقمنة الشــاملة الحالية التي تهدف إلى بلوغ إدارة رقمية، هذا المســار الطويل يعكس ســعي الدولة نحو بلوغ مرحلة متقدمة من الإدارة الرقمية، وهو ســعي يواجه تحديات ميدانية تتعلق بمدى جاهزية الأفراد والمؤسسات لاستيعاب هذا التغيير[1].

وفي هذا الصــدد، ومن خلال دراســتنا الاســتطلاعية الميدانية بمركز الصــندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء بمركز عين الترك، وقفنا على إشــكالية مركبة؛ حيث وجدنا أن أعوان التحكم، رغم امتلاكهم لمؤهلات علمية وتوافق في التخصص، إلا أن كفاياتهم لا تزال حبيسة "الجانب النظري"؛ إذ يواجهون صعوبات ملموسة في تحويل تلك المعارف إلى ممارسات رقمية فعالة.

ويعود هذا القصور في الأداء إلى عدة عوامل متداخلة؛ فمن جهة، تفتقر المؤسسة لبيئة تقنية مستقرة ونظام تدريبي مســتمر ينمي "الكفاية التطبيقية" للموظف، ومن جهة أخرى، يجد الموظف نفســه مجبراً على تبني "نمط أداء هجين" يجمع بين الورقي والرقمي استجابةً لضغوط الواقع الميداني ونقص الثقة الرقمية لدى المواطن.

هذا الوضــع أدى إلى تشــتت الكفايات المهنية للأعوان؛ فبدلاً من التركيز على تطوير مهاراتهم الرقمية، أصــبح جهدهم منقســماً بين معالجة تقنية متعثرة وبين دور "المرشــد الإداري" للمواطن الذي لا يزال مرتبطاً بالوثيقة الورقية. وبالتالي، فإن الفجوة هنا ليســت تقنية فحســب، بل هي فجوة في "الاندماج المهني" الذي يوفق بين متطلبات الرقمنة وواقع الممارسة اليومية." إلا أن هناك حاجة ملحة لسد الفجوة السوسيولوجية المتعلقة بـــ "الفعل المهني" داخل المؤسسات

[1] ربيع نصيرة، "حتمية الرقمنة كآلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر"، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 06، العدد 02، ديسمبر 2021، ص 1042-1043

ذات الطابع الاجتماعي والخدماتي. ويبرز الصـــندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) كنموذج للمؤسسات التي تعيش هذا التحول، نظراً لخصوصية التعامل المباشر مع الجمهور وتعدد المهام التقنية والإدارية.

وبالرجوع إلى الرصيد النظري المتمثل في الدراسات السابقة، نجد أن هذا الواقع الميداني يتقاطع مع ما طرحه الباحثون بأساليب مختلفة، إلا أنه يكشف في الوقت ذاته عن ثغرات بحثية تسعى دراستنا لسدها؛ فقد تناولت دراسة (عبان عبد القادر، 2016)[2] تحديات الإدارة الإلكترونية من منظور سـوسـيولوجي مسـتخدمة المنهج الوصـفي وأداة الاسـتخبار القياسي، ورغم نجاحها في رصد المعوقات التقنية والبشرية العامة، إلا أنها توقفت عند توصيف "العراقيل" دون الغوص في كيفية "تفعيل ودمج الكفايات" المهنية لتجاوز هذا الواقع كما هو مقترح في بحثنا الحالي. وفي سياق متصل، بحثت دراسة (قادة دليلة، 2018) [3]عبر منهج دراسة الحالة دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية، معتبرة الرقمنة مجرد وسـيلة تقنية لتحسـين المخرجات، وهنا يبرز تمايز دراسـتنا في كونها لا تركز على "الخدمة" كمنتج نهائي، بل على "الموظف" كفاعل أساسـي وكيفية دمج كفايته المهنية مع الوسائط الجديدة. أما دراسة (حماني نعيمة، 2017)[4] التي اعتمدت المنهج الوصفي وشبه التجريبي لدراسة الكفايات الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، فقد ركزت على المتغيرات الديموغرافية والنفسية، مغفلةً أثر "الوسائط الإلكترونية" كمتغير وسيط يغير من طبيعة هذه الكفايات.

وعليه، تبرز الحاجة الملحة لسد الفجوة السوسيولوجية المتعلقة بـــ "الكفايات المهنية" داخل المؤسسات ذات الطابع الاجتماعي والخدماتي؛ حيث يبرز الصـــندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) كنموذج للمؤسسات التي تعيش هذا التحول، نظراً لخصوصية التعامل المباشر مع الجمهور وتعدد المهام التقنية والإدارية. ومن هنا تتبلور إشكالية بحثنا في محاولة فهم التفاعل بين هذه المتغيرات.

---

[2] عبان عبد القادر، "تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر: دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع (تخصص إدارة وعمل)، جامعة محمد خيضر - بسكرة، السنة الجامعية 2016/2015

[3] قادة دليلة الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية: دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية في الجزائر. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 2017-2018.

[4] حماني نعيمة، جوادي خالد ، درجة وأهمية الكفايات الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارة الرياضية لولاية المسيلة. مجلة العلمية للعلوم والتكنولوجية للنشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، العدد 14 (ديسمبر)،2017

ومن هنا تتبلور إشكالية بحثنا في التساؤلات التالية:

هل يُعتبر تحسين كفايات العمل لدى أعوان التحكم شرطاً كافياً لضبط المهام المنوطة بهم داخل مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS)؟"

هل السبب الذي يعيق الرقمنة في الوسط الإداري يرجع إلى غياب التنشئة الاجتماعية الرقمية لدى الزبون (المواطن)، أم إلى صعوبة اندماج أعوان التحكم في هذا الوسط؟

ثانيا: فرضيات الدراسة :

الفرضية الاولى:

"يعد تحسين كفايات اعوان التحكم شرطا اساسيا وليس كافيا– بمفرده – لضبط المهام وتسييرها، حيث يستلزم الامر تكاملا مستمرا بين تطوير مهارات الموظفين وتوفير الوسائل التقنية والتنظيمية الداعمة للإدارة الإلكترونية".

الفرضية الثانية:

" تعود فجوة التطبيق الفعلي للإدارة الالكترونية الى التداخل بين عاملين :غياب التنشـــئة الاجتماعية الرقمية لدى المواطنين وصعوبة اندماج وتكيف اعوان التحكم في ادوات العمل الرقمية الحديثة".

ثالثا: اسباب إختيار الموضوع

تم اختيارنا لموضوع الدراسة نظرا لجملة من الاسباب والدوافع والتي يمكن حصرها فيما يلي:

_ الأسباب الذاتية:

- **الرغبة في البحث في القضايا السوسيولوجية المعاصرة التي تربط بين التكنولوجيا والفاعل البشري.**
- **الرغبة في ممارسة البحث الميدانية وتطبيق المعارف المكتسبة في تخصص سوسيولوجيا التنظيم والعمل على واقع الإدارة الجزائرية.**
- **التطلع لاندماج مهني مستقبلي في المؤسسات الخدمية، مما جعلني أختار هذا الموضوع لفهم آليات التسيير الحديثة وعصرنة المرفق العام عن قرب.**

_ الأسباب الموضوعية :

- **الرغبة في تقديم معلومات حول تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية.**
- **البحث في آليات دمج وتطوير الكفايات الرقمية للمورد البشري كضرورة حتمية تفرضها متطلبات الانتقال من التسيير التقليدي إلى الإلكتروني.**
- **ندرة الدراسات السوسيولوجية والميدانية المحلية التي تناولت واقع "السلوك الإداري الرقمي" بمركز دفع عين الترك، والسعي لتقديم إضافة علمية بالمنطقة.**

رابعا : اهداف الدراسة

- التحقق من ماذا التجسيد الفعلي للرقمنة والتمييز بين الوجود الشكلي للأنظمة وبين الاستخدام الحقيقي الذي يغني عن المعاملات الورقية.
- تحديد المشكلات الميدانية التي تعيق فعالية الادارة الإلكترونية.
- التعرف على مستوى التغيرات التي طرأت على مختلف الأنشطة في الوكالة محل الدراسة في اطار التوجه نحو تطبيق الادارة الإلكترونية.
- الكشف عن نوعية الكفايات التي يضطر الموظف لدمجها يوميا لضمان السير الخدمة العمومية.
- الخروج لتوصيات عملية تساهم في تحسين نموذج دمج الكفايات وتطوير فعالية الادارة الإلكترونية بما يخدم الموظف والمواطن معا.

خامسا: أهمية الدراسة

تتوقف أهمية الدراسة على القيمة العلمية والعملية للظاهرة محل البحث، وما يمكن ان تضيفه من نتائج تفيد المؤسسة والباحثين على حد سواء وتكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي

الأهمية العملية (التطبيقية):

- الكشف عن مدى قدرة الإدارة الإلكترونية بصندوق الضمان الاجتماعي على تحسين فعالية أعوان التحكم وتسهيل الإجراءات المعقدة.
- المساهمة في إعطاء حلول عملية لكيفية دمج المهارات التقنية للأعوان مع النظام الرقمي الجديد لتقليل الأخطاء الروتينية.
- تشخيص المعوقات الحقيقية التي تواجه أعوان التحكم في مركز "عين الترك"، مما قد يساعد المسؤولين في اتخاذ قرارات مبنية على معطيات ميدانية
- تقريب مفهوم الإدارة الإلكترونية من الموظفين والمؤمن لهم (الزبائن) بالمركز، وتوضيح أثرها في تسريع وتيرة العمل لتحسين الخدمة العمومية
- تعتبر هذه الدراسة لبنة لفهم واقع الرقمنة في المراكز المحلية الصغيرة، والتي تختلف ظروفها وتفاعلاتها عن الوكالات الكبرى أو المديريات المركزية

الأهمية العلمية (النظرية):

- **إثراء الرصيد السوسيولوجي: تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تضيق الفجوة المعرفية حول موضوع "دمج كفايات العمل" في البيئات الرقمية، خاصة في المؤسسات الخدماتية الجزائرية.**
- **إثراء المكتبة الجامعية: من خلال تقديم مادة علمية تجمع بين "سوسيولوجيا العمل" و"الإدارة الإلكترونية"، وهو حقل يتطور باستمرار ويحتاج لمزيد من الدراسات الميدانية.**
- **الكشف عن متغيرات جديدة تتعلق بالتنشئة الرقمية وأثرها على الفعالية التنظيمية، مما يفتح باباً واسعاً أمام الباحثين والطلبة للبحث في خفايا هذا الموضوع.**
- **توفير تصور واضح حول دور الرقمنة في تحسين الأداء، مما يضفي مصداقية كبيرة على النتائج المتحصل عليها ويشجع على دراسات مشابهة مستقبلاً.**

سادسا: تحديد للمفاهيم

1. الإدارة الإلكترونية:

نسقيا:" الإدارة الإلكترونية تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية، باستخدام تقنية الإدارة وهو ما يطلق عليه إدارة بلا أوراق، وهي الإدارة التي تقوم على استخدام تقنيات الانترنت وشبكات الأعمال في إنجاز وظائف الإدارة من (تخطيط إلكتروني، تنظيم إلكتروني، قيادة إلكترونية، رقابة إلكترونية."

إجرائيا: هي النظام الرقمي المتكامل الذي يعتمده الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (CNAS) بمركز "عين الترك"، والذي يهدف إلى رقمنة كافة المعاملات الإدارية وتسهيل تدفق المعلومات بين الموظف والمرتفق، مما يقلص من الاعتماد على الأساليب الورقية التقليدية.

2. الكفايات المهنية:

نسقيا: " مختلف أشكال الأداء التي تمثل الحد الأدنى الذي يلزم لتحقيق هدف ما"

وتعرف كذلك: "تتمثل في امتلاك الشخص المعلومات والمهارات والقدرات اللازمة لتحقيق مستوى مقبول من الاداء وهي باختصار تعبير عن مدى مناسبة الشخص بهذه الامكانات للقيام بالمهمة المطلوبة".[5]

إجرائيا: هي الحد الأدنى من المعارف التقنية والمهارات الإجرائية التي يجب أن يمتلكها أعوان التحكم بمركز عين الترك، والتي تمكنهم من ممارسة مهامهم الأساسية داخل المنظومة الرقمية للصندوق (CNAS). وتتمثل هذه الكفايات في القدرة الأساسية على استخدام الحاسوب والولوج إلى التطبيقات المهنية لمعالجة طلبات المؤمن لهم، كشرط ضروري لضمان سير الخدمة العمومية في بيئة العمل الإلكترونية.

---

[5] حماتي، ن.، وجوادي، خ. ، درجة وأهمية الكفايات الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارة الرياضية لولاية المسيلة. المجلة العلمية للعلوم والتكنولوجيا للنشاطات البدنية والرياضية، العدد 14، 2017،ص345

3. أعوان التحكم:

نسقيا : يعرفهم سعيد شيخي بأنهم تلك الفئة المهنية الوسيطة داخل المؤسسة الجزائرية، التي تلعب دور "حلقة الوصل" بين مستوى اتخاذ القرار (الإطارات) ومستوى التنفيذ (العمال). وهم لا يكتفون بمجرد نقل الأوامر، بل يمارسون سلطة تقنية مباشرة لضمان سير العمل الميداني ومواجهة الضغوط التنظيمية[6]

إجرائيا: هم الموظفون في مركز CNAS عين الترك الذين يمتلكون "سلطة التحكم التقني" في المنظومة الرقمية، يمثلون حلقة الوصل بين الإدارة والمواطن ،و تقع عليهم مسؤولية إنجاح التحول الإلكتروني من خلال التوفيق بين "السيستم الجديد" وبين "حاجات المواطنين".

4. ضبط المهام:

نسقيا : يعرف سعيد شيخي الضبط بأنه: "تلك الآلية التنظيمية التي تهدف إلى إيجاد حالة من التوازن والانسجام داخل المؤسسة، من خلال التوفيق بين الأهداف الرسمية للإدارة وبين الممارسات الواقعية للفاعلين (العمال). فالضبط بالنسبة له هو عملية تفاوض مستمرة تسمح بامتصاص الصراعات وضمان استمرارية العمل رغم وجود فجوات بين ما هو مخطط له وما هو منفذ فعلياً."[7]

إجرائيا: هو قدرة أعوان التحكم على تكييف أدوارهم المهنية مع متطلبات "الإدارة الإلكترونية"، بحيث يقوم العون بتنظيم وتعديل طريقة معالجته للملفات رقمياً بما يتناسب مع ظروف الميدان (مثل انقطاع الإنترنت أو ضغط طوابير المؤمن لهم)، لضمان عدم توقف الخدمة العمومية.

---

[6] سعيد شيخي، "المؤسسة والعمال في الجزائر"، مجلة إنسانيات، مركز البحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، وهران، العدد 01، جوان 1997، ص 11.

[7] سعيد شيخي، المؤسسة والعمال في الجزائر، مرجع سابق ،ص 14.

5. السلوك الإداري الرقمي:

نسقيا: "هو نمط متطور من السلوك التنظيمي المحوكم رقمياً، ويعبّر عن التحول المعرفي والمهاري للمورد البشري في الإدارة العامة؛ حيث يتضمن تبني منظومة جديدة من المعايير، والاتصالات الإلكترونية، والقرارات المدعومة بالبيانات (Data-driven decisions)، والتعامل الفوري مع برمجيات التسيير، بما يضمن كسر البيروقراطية التقليدية وتحقيق الكفاءة الإدارية ضمن البيئة الافتراضية للمؤسسة."

إجرائيا:" هو محصلة الاستجابات، والتصرفات، والممارسات التي يبديها الموظف (أو عون التحكم) داخل البيئة العملياتية الرقمية للمؤسسة. ويشمل ذلك طريقة تفاعله مع الأنظمة التكنولوجية الحديثة، والبرمجيات، والمنصات الإلكترونية المعتمدة، ومدى التزامه بالقيم والمعايير الرقمية الجديدة أثناء أداء مهامه الإدارية وتقديم الخدمات للمرتفقين."

6. المحيط الإداري:

نسقيا: هو "الإطار العام الذي يضم كافة العناصر المادية والاجتماعية والتنظيمية التي تحيط بالموظف داخل المؤسسة، والتي تشكل المناخ العملي المؤثر على توجهاته وسلوكياته المهنية"."[8]

إجرائيا: يقصد به بيئة ومكان العمل بمركز عين الترك (CNAS)، والتي تشمل كافة الظروف المادية والتقنية والظروف التنظيمية التي تحيط بأعوان التحكم، وتؤثر بشكل مباشر على قدرتهم في أداء مهامهم الإلكترونية بفعالية."

7. التنشئة الاجتماعية الرقمية:

[8] ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط، دار المحمدية، الجزائر، 1998، ص 145

نسقيا: هي "عملية تعلّم واكتساب مستمرة، يكتسب الفرد من خلالها المعارف، المهارات، والقيم التقنية التي تمكنه من الاندماج في المجتمع الرقمي، والتعامل بسلاسة مع الوسائط التكنولوجية كجزء من هويته المهنية والاجتماعية ".[9]

يقصد بها عملية الانتقال من نمط العمل الإداري التقليدي إلى النمط الرقمي داخل مركز "عين الترك"، وتتجلى إجرائياً في مدى قدرة الفاعلين الإداريين على التخلي عن الممارسات الورقية واعتماد الوسائط الإلكترونية، تغيير الذهنيات تجاه الرقمنة بما يضمن سرعة التكفل بملفات المواطنين وتلبية احتياجاتهم بفعالية.

8. اندماج أعوان التحكم:

نسقيا: هو "العملية التي يتم من خلالها استيعاب الفرد داخل النسق التنظيمي للمؤسسة، بحيث تتوحد أهدافه الشخصية مع أهداف المنظمة، ويشعر بالانتماء للجماعة المهنية، مما يؤدي إلى تقبله للقواعد والمعايير السائدة وممارستها بشكل تلقائي."[10]

إجرائيا: هو درجة قبول العون للتغيير الرقمي وانصهاره في المنظومة الجديدة دون مقاومة، بحيث يصبح استخدام الكمبيوتر والبرمجيات جزءاً طبيعياً وغير مجهد من هويته المهنية اليومية.

9. الوسط الرقمي:

نسقيا: هو "ذلك الفضاء الافتراضي المعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الذي يحل محل الفضاء الفيزيائي التقليدي في أداء الوظائف الإدارية، حيث تتم فيه معالجة البيانات، وتخزين المعلومات، والتفاعل بين الفاعلين داخل شبكة معلوماتية متكاملة."[11]

إجرائيا: هو "الميدان الإلكتروني" الذي يشتغل فيه الموظف بمركز عين الترك، ويتمثل في مجموع البرمجيات والمنصات الرقمية التي تسمح بمعالجة ملفات المواطنين آلياً بدل الأوراق، مما يحول العلاقة بين الإدارة والمرتفق من مواجهة مباشرة في المكاتب إلى تعامل رقمي سريع وعن بُعد."

---

[9] إيدروج، لخضر. (2024). التنشئة الاجتماعية الرقمية في المجتمعات الحديثة: هندسة الفكر الجماعي. *مجلة بحوث و دراسات في الميديا الجديدة*، مج. 5، ع. 3، ص 63

[10] محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 112.

[11] رأفت رضوان، عالم الإدارة الإلكترونية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 22.

سابعا: الدراسات السابقة

1. الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى: دراسة عبان عبد القادر(2015_ 2016)

دراسة بعنوان" تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر دراسة سوسيولوجية لبلدية الكاليتوس العاصمة" أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د في علم الاجتماع تخصص ادارة وعمل جامعة محمد خيضر بسكرة.

أهداف الدراسة:

- **قياس درجة تطبيق الاداره الإلكترونية في الجزائر**
- **معرفة مدى وعي المدراء والعاملين في الادارات الجزائرية بأهمية التقدم التكنولوجي وبالأخص تطبيق الإدارة الإلكترونية في ادارتهم .**
- **البحث عن فوائد و اهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر**

منهج الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والمنهج الاحصائي

أدوات الدراسة : استخدم الباحث بطاقة الملاحظة ودليل المقابلة واداة الاستخبار القياسي وذلك من اجل الحصول على نتائج اكثر دقة والإحاطة بموضوع الإدارة الإلكترونية.

نتائج الدراسة: توصلت نتائج الدراسة الى ان هناك العديد من التحديات التي تواجهها الاداره الإلكترونية في الجزائر حتى تساهم في عصرنه الاداره التقليدية ومنها:

التحديات البشرية: والتي تخص عدم توفر اليد العاملة المؤهلة الكترونيا

التحديات التنظيمية: التي تخص نقص الاجراءات والاستراتيجيات الإدارية

والتحديات الاجتماعية: التي تخص انخفاض وعي المواطنين بالتكنولوجيا الحديثة والتحديات التقنية التي تخص عدم توفر الأجهزة الإلكترونية مما جعل الادارة الجزائرية لازالت تعاني من مخلفات العمل التقليدي.[12]

---

[12] عبان عبد القادر، "تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر: دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة"، مرجع سابق

دراسة الثانية : دراسة قادة دليلة (2017- 2018)

بعنوان" الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية في الجزائر" اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير جامعة الجزائر 3.

وكانت مشكلة البحث كالاتي: كيف يمكن ان تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية وكيف يمكن ان تستفيد وزاره الداخلية والجماعات المحلية من تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية واعاده النظر في طريقة تقديم وتحسين الخدمة العمومية؟

هدفت الدراسة الى ابراز اهمية التحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة الإلكترونية التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية التي تقدمها الدولة.

وقد اتبعت الباحثة "المنهج الوصفي التحليلي" في الجانب النظري اما الجانب التطبيقي فقد اعتمد على اسلوب دراسة الحالة من خلال اسقاط الدراسة النظرية على واقع وزاره الداخلية والجماعات المحلية في ظل تبنيها لنظام الإدارة الإلكترونية.

وقد اظهرت نتائج الدراسة ان الإدارة العمومية تقوم بإنتاج وتقديم الخدمات المتنوعة للمواطنين في المجتمع وذلك لإشباع حاجاتهم الأساسية المختلفة من هذه الخدمات.

الانطلاق نحو تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية دون تهيئه البيئة المناسبة ودراسة متطلبات هذا التحول اجراء قد ينذر باحتمال فشل هذه الإدارة.[13]

[13] قادة دليلة الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية: دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية في الجزائر. مرجع سابق

<u>دراسة الثالثة</u>: دراسة د.حماني نعيمة،د. جواد خالد_ 2017_

بعنوان "درجة واهمية الكفايات الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارة الرياضية لولاية ميلة.

تهدف الدراسة الى معرفه اهمية الكفايات الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي والتعرف على درجة الكفايات الإدارية التي يمتلكها الموظف في ظل تحقيق الرضا الوظيفي

المنهج المتبع :لقد استعمل منهجين في هذه الدراسة منهج وصفي لمعرفه اهميه الكفايات الإدارية ومنها الشبه تجريبي لمعرفة الكفايات والفروق بين الاجابات

اداه الدراسة: اعتمد الباحثين على استبيان على شكل مقياس

نتائج الدراسة:

امتلاك الكفايات: خلصت الدراسة إلى أن العاملين بالإدارة الرياضية يمتلكون درجة عالية من الكفايات الإدارية ومستوى رضا متوسط.

أهمية الكفايات: توجد أهمية للكفايات الإدارية في تحقيق مستوى الرضا الوظيفي لموظفي الإدارة الرياضية.

درجة الكفايات: يمتلك الموظفون درجة عالية من الكفايات الإدارية.

الفروق الإحصائية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث على كل من مجال الكفايات الإدارية ومجال مستوى الرضا الوظيفي، وتُعزى هذه الفروق لمتغير المؤهل العلمي.[14]

[14] **حماني نعيمة، جوادي خالد ، درجة وأهمية الكفايات الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارة الرياضية لولاية المسيلة مرجع سابق**

2. دراسات عربية:

<u>الدراسة الأولى</u>: دراسة سميرة مطر المسعودي: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية.

أهداف الدراسة: التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية (المعوقات الإدارية، التقنية، البشرية، المالية)، والتعرف على أبرز الآليات المقترحة للتغلب على تلك المعوقات من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية.

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي المسح، أداة الدراسة: تم الاستعانة بالاستبانة لجمع المعلومات.

عينة الدراسة: تكونت من (100) فرداً يتمثلون في مديري وموظفي الموارد البشرية، وتم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية.

أظهرت نتائج الدراسة وجود عدة معوقات ابرزها:

المعوقات الإدارية: تتمثل في الإجراءات الروتينية المؤخرة لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية، نقص الدورات التدريبية للموظفين، وضعف التحفيز.

المعوقات التقنية: تتمثل في نقص الأدلة الإرشادية، الافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة، وضعف مستوى البنية التحتية.

المعوقات البشرية: تتمثل في قلة الثقة لدى بعض الموظفين، النقص في عدد الموظفين المتخصصين، وضعف مهارات اللغة الإنجليزية.

المعوقات المالية: تتمثل في ضعف المخصصات المالية لتنظيم التدريب والدعم المالي للبحوث والدراسات الآليات المقترحة: أظهرت النتائج وجود آليات ذات درجة كبيرة للتغلب على المعوقات، أبرزها تدريب الموظفين، واستخدام شبكات الاتصالات المتقدمة، وتعميق الوعي بمفهوم الإدارة الإلكترونية.[15]

---

[15] **المسعودي سميرة مطر (د.ت). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية. بحث منشور، الجامعة الافتراضية الدولية (المملكة المتحدة)،**

<u>الدراسة الثانية</u>: دراسة غصون تلفان مدلول _2022

بعنوان"دور الإدارة الإلكترونية في تحسين العمل الإداري" دراسة استطلاعية على القطاع الصحي العام في العراق، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 4، العدد 2، بغداد، العراق، بتاريخ 01/2022/

تهدف الدراسة إلى تبيين دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة الصحية، والحد من الفساد الإداري، وتحقيق التنمية الاقتصادية في المنظمات الطبية العامة في العراق.

منهج الدراسة: اعتمد المنهج الوصفي حيث اطلع الباحث على الأدبيات والمرجعيات ذات الصلة والعودة لمفاهيم (الإدارة الإلكترونية، تحسين العمل الإداري، جودة الخدمة الصحية، الفساد الإداري، النمو الاقتصادي). والمنهج التحليلي من خلال إنشاء استمارة تم توزيعها على العاملين بالمجال الطبي والصحي في العراق والذي يكون المجتمع المستهدف.

أدوات الدراسة: استعانت الدراسة في جانبها النظري بما هو متوفر من مراجع ودوريات، أما الجانب العملي فقد اعتمد على الاستمارة التي وزعت على 110 موظفاً، واستردت 87 استمارة قابلة للتحليل فقط.

نتائج الدراسة:

توجد علاقة إيجابية بين استخدام الإدارة الإلكترونية والعمل الإداري في المنظمات الصحية العامة بالعراق، حيث تسهم في تحسين عمليات استرجاع المعلومات الصحية، وعدم بذل الجهد الكبير لذلك، ورفع القيمة النوعية للرعاية الصحية للمرضى.

يسهم تطبيق الأنظمة الإلكترونية في تقديم خدمات صحية حديثة، ويرفع من كفاءة العمل.

يضمن تحقيق تنمية صحية، اقتصادية، واجتماعية وتجعل العاملين في المؤسسات الصحية أكثر كفاءة.[16]

---

[16] مدلول غصون تلفان . دور الإدارة الإلكترونية في تحسين العمل الإداري: دراسة استطلاعية على القطاع الصحي العام في العراق. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية ((HNSI، المجلد 3، العدد 2، 2022،

خلاصة

وفي الختام، يمكن القول أن هذا الفصل المنهجي قد مكننا من وضع خارطة طريق واضحة المعالم لدراستنا، من خلال ضبط التساؤلات والفرضيات التي ستوجه بحثنا الميداني، وتحديد المفاهيم التي تشكل لغة التواصل في هذا البحث. إن الربط بين فعالية الإدارة الإلكترونية ودمج الكفايات المهنية ليس مجرد ترف فكري، بل هو ضرورة حتمية تفرضها متطلبات العصرنة في مركز (CNAS). وبناءً على ما تم استعراضه من أدوات منهجية ودراسات سابقة، سننتقل في الفصول الموالية إلى الجانب النظري لتعميق الفهم حول المتغيرات الأساسية للدراسة، وذلك قبل النزول إلى الميدان لاختبار صحة فرضياتنا.

✺ اَلْجَانِبُ النَّظَرِيُّ ✺

﴿ الْفَصْلُ الثَّانِي ﴾

✣ الإِطَارُ المَفَاهِيمِيُّ وَالتَّوَجُّهَاتُ الإِسْتِرَاتِيجِيَّةُ للإِدَارَةِالإِلِكْتُرُونِيَّةِ ✣

﴿ الْفَصْلُ الثَّانِي ﴾

✣ الإطَارُ المَفَاهِيمِيُّ وَالتَّوَجُّهَاتُ الإسْتِرَاتِيجِيَّةُ للإدَارَةِالإلِكْتُرُونِيَّةِ ✣

تمهيد

أولاً: الإطار العام للإدارة الإلكتروني

1.مفهوم الإدارة

2.مفهوم الإدارة الإلكترونية

3.نشأة الإدارة الإلكترونية وتطورها

4.الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

ثانياً: البنية الوظيفية للإدارة الإلكترونية

1. **عناصر الإدارة الإلكترونية**
2. **وظائف الإدارة الإلكترونية**
3. **مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية**
4. **أهداف ومكاسب تطبيق الإدارة الإلكترونية**

ثالثاً: آليات تنفيذ الإدارة الإلكترونية وتحديات تطبيقها

1. **المسار التدرجي لتنفيذ الإدارة الإلكترونية**
2. **متطلبات تنفيذ الإدارة الإلكترونية**
3. **معوقات تنفيذ الإدارة الإلكترونية**
4. **الآثار السلبية المترتبة عن تطبيق الإدارة**

رابعا: واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر

1. **مشروع الجزائر الإلكترونية**
2. **تطبيقات الجزائر الإلكترونية ونماذج منها**

خلاصة

تمهيد

يعتبر الانتقال نحو الإدارة الإلكترونية تحولاً جذرياً في فلسفة العمل الإداري، حيث لم يعد الاعتماد على التكنولوجيا مجرد خيار تقني، بل أضحى ضرورة استراتيجية تفرضها متطلبات العصر الرقمي لتحقيق الكفاءة والفعالية. ويهدف هذا الفصل إلى ضبط الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية من خلال تسليط الضوء على نشأتها، وتطورها، والفرق الجوهري بينها وبين الإدارة التقليدية.

كما سنعمل من خلال مباحث هذا الفصل على تحليل البنية الوظيفية لهذا النمط الإداري الجديد، واستعراض المسار التنفيذي لمتطلباته، مع الوقوف عند أهم المعوقات والآثار المترتبة على تطبيقه، وصولاً إلى تشخيص واقع الإدارة الإلكترونية في السياق الجزائري. إن الإحاطة بهذه الجوانب النظرية والمفاهيمية هي الخطوة الأساسية لفهم كيفية دمج كفايات العمل البشرية ضمن هذا الفضاء الرقمي المتطور، وهو ما سنفصله وفق المحاور التالية:

أولا: الإطار العام للإدارة الالكترونية

1/ مفهوم الادارة :

تطور مفهوم الإدارة بشكل كبير شأنه شأن جميع نواحي الحياة وتم تطوير العديد من التعريفات من قبل باحثين وكتاب في علم الإدارة في ضوء مداخل متعددة وقد لاقى الوصول إلى تعريف شامل ومحدد لمفهوم "الإدارة" كثيراً من الصعوبات حيث يختلف تفسير معنى الإدارة باختلاف وجهة نظر القائم بالتعريف ونواحي التركيز التي ينظر من خلالها للإدارة من خلالها فضلاً عن أنه يصعب الانتهاء إلى تعريف محدد لعلم يتطور ويتقدم باستمرار وفيما يلي نعرض بعض التعاريف التي حاولت وضع تعريف شامل من خلالها.

لقد أشار "Dracker": إن الإدارة مهنة واحتراف، والإدارة شيء مستقل عن الملكية أو السلطة، فهي وظيفة موضوعية ينبغي أن تكون مبنية على أساس متين من المسؤولية والأداء والالتزام وهي احتراف وعمل تخصصي ونظام.

كما تعرف الإدارة بأنها: "هي فرع من العلوم الاجتماعية هي عملية تخطيط وتنظيم المشـــاريع التجارية بهدف تحقيق أهداف معينة".[17]

تعريف فروديك تايلور Fredrick Taylor:

حيث ذكر تايلور في كتابة إدارة الورشة أن الإدارة هي «المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال عمله ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها»

تعريف هنري فايول Henri Fayol:

ذكر هنري فايول في كتابة الإدارة العامة والصـناعية أن "معنى الإدارة أن تريد وأن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصـدر الأوامر وتنسق وتراقب".

[17] قصرى فريدة، مطبوعة دروس في مقياس مدخل إلى علم الإدارة، جامعة الجزائر 3، ص 7.

تعريف الدكتور محمد الصيرفي:

عرف الدكتور محمد الصـــيرفي الإدارة على أنها «مجموعة من المبادئ والافتراضـــات التي لم ترقى بعد إلى مســـتوى النظرية غير أنها تسهم في تحديد الأطر العامة التي ينبغي أن تسير عليها المنظمة في سبيل تحقيق أهدافها».[18]

من خلال ما سـبق، يمكننا القول أن الإدارة هي ذلك النشـاط الإنسـاني المنظم الذي يسـعى لاسـتثمار الموارد المتاحة (بشرية، مادية، وتقنية) بأعلى كفاءة ممكنة لتحقيق أهداف المؤسسـة، وهو المفهوم الذي سنتتبع تحوله من الصيغة التقليدية إلى الصيغة الإلكترونية.

2/ مفهوم الإدارة الإلكترونية:

تعددت التعاريف التي تنـاولـت مفهوم الإدارة الإلكترونيـة بـاختلاف الزوايـا التي ينظر من خلالهـا البـاحثون (تقنيـة، تنظيمية، أو خدمية)، ويمكن إيجاز أبرز هذه التعاريف فيما يلي:

تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها: "مجموعة من العمليات التنظيمية تربط بين المســـتفيد ومصـــادر المعلومات بواســـطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف المنشأة من تخطيط وإنتاج وتشغيل ومتابعة وتطوير".

ويعرفها الســـالمي: "عملية ميكنة جميع المهام ونشـــاطات المؤســـســـة الإدارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل غدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً".

وتعرف كذلك بأنها: "فن وإنجاز المهام من خلال القوى البشرية العاملة في المنظمة بغية الوصول إلى الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة وتكون عملية التخطيط والتنظيم والسيطرة واتخاذ القرارات هي الوظائف الأساسية".[19]

الإدارة الإلكترونية هي "أداء العمليات بين مجموعة من الشـــركاء من خلال اســـتخدام تكنولوجيا معلومات متطورة بغية زيادة كفاءة وفعالية الأداء".

---

[18] **محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع،عمان، 2009 ،ص 23.24**

[19] **د. جمعة اسماعيل العياط ، الإدارة الإلكترونية "E-management"، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2015، ص ص 10، 11، 12.**

يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها" تبادل غير ورقي لمعلومات العمليات وذلك باستخدام التبادل الإلكتروني للبيانات "EDI".

وكما تعرف الإدارة الإلكترونية "على أنها تشمل تحديث آليات اتخاذ القرار وإنجاز المعاملات بشكل سريع وإلكتروني بحيث لا تحتاج المعاملة إلى مستندات أو أوراق أو بالتالي تسير المعاملة إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني والموظف المختص وعندها تصبح المؤسسة مؤسسة بلا ورق".[20]

الإدارة الإلكترونية (E-management): هي منظومة متكاملة تحوّل العمل الإداري اليدوي والورقي إلى عمليات رقمية تتم عبر شبكات الاتصال والإنترنت، بالاعتماد على نظم المعلومات والتكنولوجيا الحديثة لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وسرعة وتكلفة أقل، من خلال أتمتة المهام واتخاذ القرارات، وتتضمن التخطيط والتنفيذ والمتابعة عبر الوسائل الرقمية لتبسيط الإجراءات وتقليل الروتين.

ومن خلال ما ورد في التعاريف أعلاه لمفهوم الإدارة الإلكترونية نستخلص بأن الإدارة الإلكترونية هي الإدارة الشاملة التي توظف جميع الطاقات المتاحة من موارد بشرية ومادية وتقنيات وبرمجيات حديثة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة لها وتقديم خدماتها لزبائنها بفعالية أكثر وجهود وتكلفة أقل بما يعزز روح المنافسة لديها مقارنة بالمؤسسات المماثلة.

3/ نشأة الإدارة الإلكترونية :

يرجع البعض إلى أن بدايات الإدارة الإلكترونية (أتمتة المكاتب) بدأت منذ سنة 1960م عندما ابتكرت شركة "IBM" مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات (Word Processing)، وأن أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر سنة 1964م عندما أنتجت هذه الشركة جهازاً طويلاً طرحته في الأسواق أطلقت عليه اسم (MT/ST) (الشريط الممغنط / جهاز الطابعة المختار)، حيث كانت هذه الطابعة مع الشريط الممغنط، فعند كتابة أي رسالة باستخدام هذه الطابعة يتم خزن الكلمات على الشريط حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة بعد أن نطبع اسم عنوان الشخص المرسل إليه، وعند النظر لهذه الرسالة

[20] د. طارق عبد الرؤوف عامر، الإدارة الإلكترونية: نماذج معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2007، ص ص 25، 27.

نجدها مطبوعة بشكل جيد وواضح وبالتأكيد هذه العملية وفرت جهداً كبيراً وخاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم.[21]

كما يؤكد ياسين سعد غالب "أن الإدارة الإلكترونية لم تظهر من فراغ وإنما جاءت نتيجة تطور موضوعي يمتد إلى العقود الخمسة الأخيرة التي كانت من حصة القرن الماضي، أما مقدمات الإدارة الإلكترونية فتتمثل في انتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينيات والستينيات حيث وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة أن استخدامها للحاسوب سيعني الإسراع في إنجاز الأعمال واختصار الجهد والوقت والموارد، وكان من نتائج تطور استخدام نظم الحاسوب والاتصالات ظهور نظم التبادل الإلكتروني للبيانات والرسائل هيكلية بين الأطراف المستفيدة.[22]

هذا ويشير البعض من المفكرين والكتاب إلى أنه من خلال دراسة الفكر الإداري والمدارس الإدارية يتضح أن:

الإدارة الإلكترونية هي المدرسة الأحدث في الفكر الإداري حيث حدد المختصون في علم الإدارة مساراً تاريخياً متصاعداً لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمن؛ فمن المدرسة الكلاسيكية إلى مدرسة العلاقات الإنسانية التي تنامت في المدرسة السلوكية وإلى المدخل القمي أثناء الحرب العالمية الثانية، فمدرسة النظم مع بداية سنوات الخمسينيات ثم المدرسة الموقفية في الستينيات فمدخل منظمة التعلم في الثمانينيات لتتوج مسيرة التطور في منتصف التسعينيات بصعود الإدارة الإلكترونية.

عمل التطور على إحلال الآلة محل الإنسان (العامل) ثم انتقل إلى أعمال التخطيط والرقابة القابلة للبرمجة لينتقل إلى العمليات الذهنية المحاكية للإنسان من خلال الذكاء الصناعي الذي يحاكي الذكاء الإنساني وبعدما دخلت الإنترنت أصبحت الإدارة نتاج تبادل واسع للبيانات في إطار شبكة داخلية الإنترنت وشبكة خارجية والتبادل المفتوح عبر الويب مع جميع المستخدمين عبر العالم.[23]

---

[21] **علاء عبد الرزاق السالمي: الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 32.**

[22] **د. سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005، ص 49.**

[23] **مقياس الإدارة الإلكترونية في الجزائر، شعبة العلوم القانونية والإدارية، تخصص إدارة إلكترونية لطلبة السنة الثالثة، السداسي الثاني للموسم الجامعي 2020/2019.**

4/ الفرق بين الادارة التقليدية والإدارة الالكترونية:

من أجل اســـتيعاب التحول الجوهري الذي أحدثته الرقمنة في المنظومة الإدارية، لا بد من إجراء مقارنة تحليلية بين النمطين (التقليدي والإلكتروني).

حيث حدد (غنيم 2004 م/ ص 36-40) مجموعة من الأسس التي تحدد أوجه الاختلافات الجوهرية بين المفهومين وهي كالآتي:

1/ طبيعة الوســـائل المســـتخدمة عند التعامل بين الأطراف: فالإدارة التقليدية تعتمد على الوســـائل التقليدية لإجراء الاتصالات بين أطراف التعامل المختلفة، وبينما الإدارة الإلكترونية تتم الاتصالات فيها باستخدام الشبكات الإلكترونية.

2/ طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل: الإدارة في ظل المفهوم التقليدي تكون علاقتها بين أطراف التعامل مباشرة، بينما الإدارة الإلكترونية تشـــير إلى انتفاء وجود العلاقة المباشـــرة بين أطراف التعامل، حيث توجد أطراف التعامل مع أو في نفس الوقت على شبكات الاتصال الإلكترونية.

3/ نوعية الوثائق المستخدمة في تنفيذ الأعمال والمعاملات: تعتمد الإدارة التقليدية بشكل أساسي على الوثائق الورقية، بينما تتم ممارسات الإدارة الإلكترونية دون استخدام أية وثائق رسمية.

4/ مدى إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية: توجد صعوبة في ظل ممارسات مفهوم الإدارة التقليدية في استخدام أي من وسائل الاتصال التقليدية لتنفيذ كل مكونات العملية، بينما يمكن تحقيق ذلك في ظل ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية.

5/ نطاق خدمة العملاء: توفر ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة وجود خدمات للأفراد لمدة خمسة أيام في الأسبوع وذلك وفقاً لمواعيد عمل المنظمات، بينما يستمر العمل لمدة سبعة أيام في الأسبوع ولمدة أربع وعشرين ساعة يومياً في الإدارة الإلكترونية.

6/ مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية: تعتمد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة على وجود استغلال الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن، بينما تعتمد ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية على استخدام تكنولوجيا الواقع الافتراضي.[24]

---

[24] **د. جمعة إسماعيل العياط، الإدارة الإلكترونية E-management، مرجع سابق، ص ص 15، 16، 17.**

	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
من حيث المفهوم	ان الاداره بمفهومها القائم على الهرمية والتقسيم القائم على التخطيط والاوامر في الاعلى مقابل تنفيذ الخطط والاوامر في الاسفل والتنظيم والتوجيه والرقابة بهدف تحقيق اهداف المؤسسة لم تعد ضرورية وحاجه اساسيه في الاداره الرقمية	تعرف بانها عمليه اداريـة لا تخرج عن نطاق خبرتنا الواسعة في الاداره سواء في تحديد الاهداف ورسم السياسات الامكانات المستمرة للأنترنت وشبكات الاعمال وهذه هي التي تفسر البعد الرقمي في مصطلح الاداره الرقمية التي تعمل على تحويل مختلف وظائف العملية الإدارية والمعاملات الورقية في الاداره التقليدية الى معاملات رقميه قابله للبرمجة.
الوسائل	يتم استخدام الوسائل الورقية والملفات والارشفة والتعامل والاتصال المباشر	عتاد الحاسوب البرمجيات شبكات الاتصالات صناع المعرفة
الوثائق المستخدمة	استخدام الوثائق الورقية في حفظ بياناتها في كافه مهامها	اعتماد التوثيق الرقمي الغير ملموس
سرعه التفاعل	تأخذ زمن للتفاعل	التفاعل الآني وعلى مدار السرعة التفاعل هنا وفي كل مكان
التشبيك	تشبيك ضعيف تفاعل مباشر ومحدود الافراد	تشبيك يعمل في ظل تعظيم امكانيات الشبكة وفق قانون متكافل الذي يقوم على القيمة الحقيقية لكل شبكة ذات

		اتصال باتجاهين تعادل مربع امكانات عدد المشاركين فيها
التكلفة	تطلب تكلفه عالية على المدى الطويل	تطلب تكلفه عالية في بداية الانجاز لكن تعد اقتصاديه اكثر على المدى البعيد
الموثوقية	لا توفر انظمة حماية البيانات والارشيف الورقي مهدد بالتلف	تتيح هذه الاداره الرقمية انظمه وبرامج حمايه البيانات لذا تعد اكثر موثوقية
الجودة	تتم عمليه ادارتها بجودة قليلة	تتم عملية ادارتها بجودة عالية وتكون نسبه خطا قليله او منعدمة

المصدر: الأستاذ الدكتور بداوي محمد سفيان، ط.د مرابط إيمان، دراسة نظرية عامة حول الفروق الموجودة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية، ملتقى دولي الإدارة الرقمية ودورها في عصرنة الإدارة العمومية بالجزائر، ص 15-16.

ثانيا: البنية الوظيفية للإدارة الإلكترونية:

بعد أن استعرضنا أساسيات الإدارة الإلكترونية في المطلب الأول، يصبح من الضروري دراسة العناصر والوظائف التي تقوم عليها الإدارة الإلكترونية، لفهم الهيكل العام والعمليات الأساسية التي تضمن سيرها بكفاءة داخل المؤسسات.

1/ عناصر الإدارة الإلكترونية:

إن الإدارة الإلكترونية تتكون من ثلاث عناصر أساسية هي:

عتاد الحاسوب (Hardware): ويتمثل العتاد في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته.

البرمجيات (Software): وهي تعني الشـــق الذهني من نظم وشـــبكات الحاســـوب مثل برامج البريد الإلكتروني Databases وقواعد البيانات البرامج المحاسبية ونظم إدارة الشبكة ومترجمات لغات البرمجة أدوات تدقيق البرمجة.

شبكة الاتصالات (Communication Network): هي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر ناس اتصالي لشبكات الإنترنت التي تمثل شبكة القيمة للمنظمة وإدارتها الإلكترونية وشبكة الإنترنت.

صـناع المعرفة والمديريون (Knowledge & Digital Leaderships Workers): ويقع في قلب هذه المكونات ويتكون من القيادات الرقمية والمحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المنظمة.[25]

كما يؤكد "ســـعد غالب" أن الإدارة الإلكترونية تتكون من ثلاث عناصـــر وهي عتاد الحاســـوب، البرمجيات وشـــبكة الاتصـــالات. ويقع في قلب هذه المكونات صـــناع المعرفة من الخبراء والمختصـــين الذين يمثلون البنية الإنســـانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية.

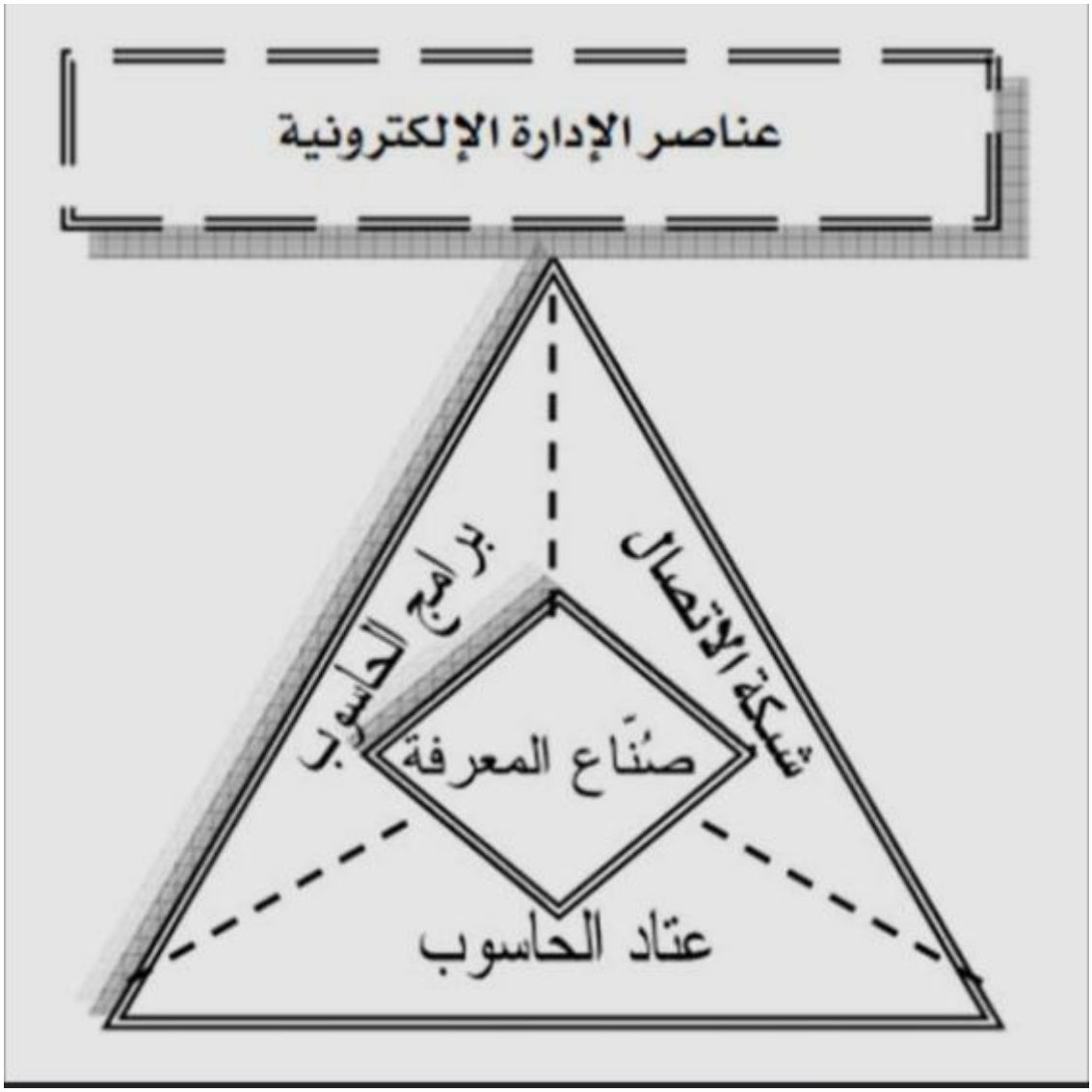
ويوضح الشكل المكونات الأساسية للإدارة الإلكترونية التي ترتبط بمحور الموارد الإنسانية Brainware من العاملين في حقل المعرفة.[26]

---

[25] **د. جلال فاروق أحمد الأسناوي، د. إبراهيم جابر السيد، الإدارة الإلكترونية، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ط1، دسوق، مصر، ص 39.**

[26] **د. سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مرجع سابق، ص 24.**

شكل رقم (01) عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: د. سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005، ص24

يمكن تلخيص مكونات الإدارة الإلكترونية في ثلاثة مكونات تقنية أساسية تتمثل في عتاد الحاسوب، والبرمجيات، وشبكات الاتصالات، ويُضاف إليها المكون البشري المتمثل في صناع المعرفة والمديرين، ليشكّل مجموع هذه العناصر أربع ركائز متكاملة تقوم عليها العمليات الرقمية داخل المؤسسات. حيث يوفّر عتاد الحاسوب المعدات اللازمة لتخزين ومعالجة البيانات، وتمكّن البرمجيات من إدارة المعلومات وأتمتة العمليات الإدارية، بينما تضمن شبكات الاتصالات

الربط بين مختلف الأجهزة والأنظمة لتبادل البيانات بسرعة وأمان، في حين يتولى صناع المعرفة والمديرون استغلال هذه الموارد بكفاءة لاتخاذ القرارات، وتنظيم الموارد، وتحقيق أهداف الإدارة الإلكترونية.

2/ وظائف الإدارة الإلكترونية:

تمثل وظائف الإدارة الإلكترونية الأنشطة الأساسية التي تضمن سير العمليات الإدارية بكفاءة وفعالية، وتسهم في تحقيق الأهداف المنشودة وتهدف هذه الوظائف إلى تنظيم العمل، توجيه الموارد، مراقبة الأداء، واتخاذ القرارات المناسبة بما يواكب التطور الرقمي ويحقق الفعالية المؤسسية.

1_ التخطيط الإلكتروني:

قد لا يختلف التخطيط الإلكتروني من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي وذلك لأن كلاهما ينصب على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف إلا أن الاختلافات الأساسية يمكن أن ترد في ثلاث مجالات:

أولاً: أن التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتجديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة وهذا ما يكون تغيير الأهداف يؤثر سلباً على كفاءة التخطيط.

ثانياً: أن المعلومات الرقمية دائماً التدفق تضفي استمرارية على كل شيء في الشركة بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع وضع التقارير الفصلية إلى التخطيط المستمر.

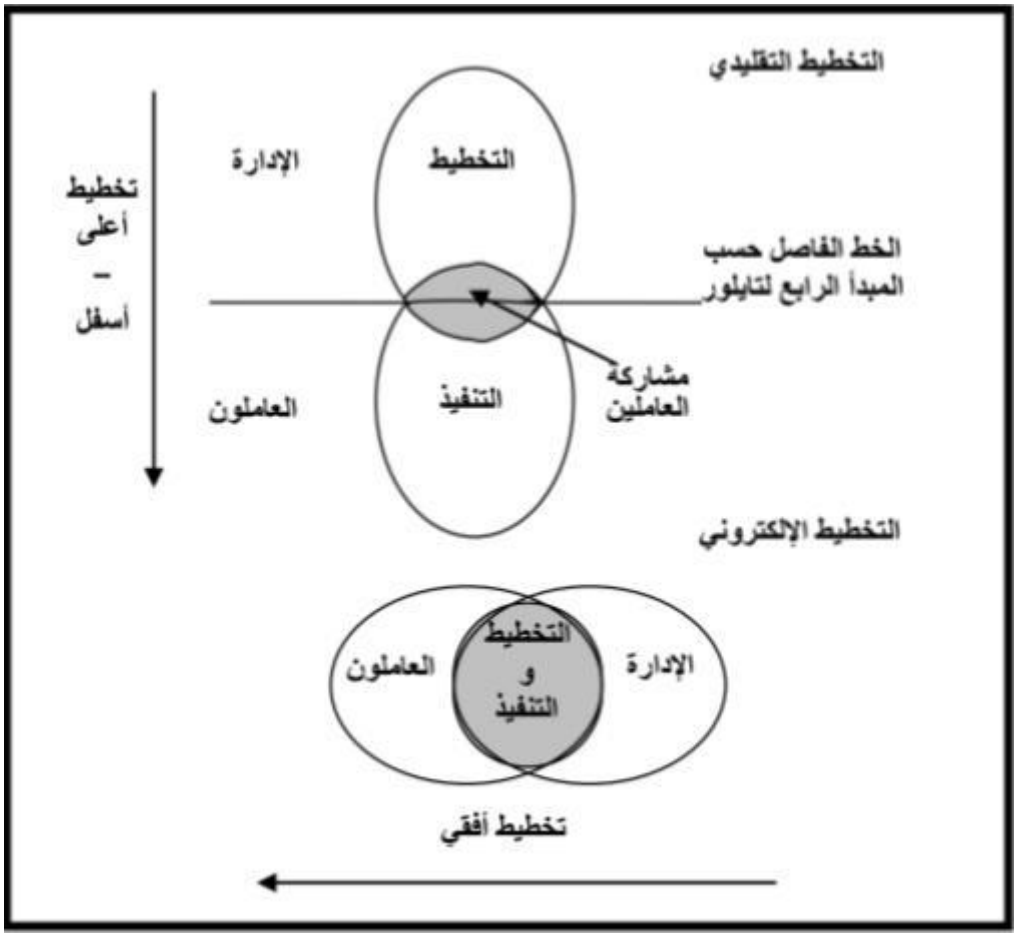
ثالثاً: أن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية بين إدارة تخطط وعمال الخط الأمامي ينفذون يتم تجاوزها تماماً في ظل الإدارة الإلكترونية. فجميع العاملين يعملون عند الخط الأمامي عند سطح المكتب ولكنهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تبزغ في كل موقع وفي كل وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل.[27]

والشكل يوضح جانباً من هذه المقارنة فيما يتعلق بتقسيم العمل الإداري التقليدي المذكور (مبدأ تايلور الرابع) وأبعاد التخطيط الإلكتروني.

---

[27] د. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الاستراتيجية – الوظائف – المجالات)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص 226، 227.

شكل رقم (02): مقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني



المصـــــدر: نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الاســـتراتيجية – الوظائف – المجالات)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص227

2_ التنظيم الإلكتروني:

"يرى غنيم أن التخطيط الإلكتروني يعتمد على التركيز بصفة أساسية على استخدام التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث تتم القرارات التي تستخدم النظم الإلكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية لخدمة مختلف أقسام المنظمة وإداراتها ويعتمد التخطيط الإلكتروني أيضاً في ظل الثورة الإلكترونية على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار ونظم الخبرة ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية كما يعتمد أيضاً على تبسيط نظم وإجراءات العمل".[28]

ويقصد بالتنظيم الإلكتروني قيام الإدارة باستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحديد الهيكل التنظيمي وتوزيع المهام والمسؤوليات وتنسيق العلاقات بين مختلف الأقسام إلكترونياً ويعتمد على توظيف النظم والبرمجيات الحديثة في ترتيب الموارد البشرية والمادية داخل المنظمة وتجديد الصلاحيات ومسارات العمل بشكل رقمي.

3_ التنفيذ الإلكتروني:

"تشير عملية التنفيذ الإلكتروني إلى ما سيتم تأديته من أعمال ومهمات تم التخطيط لها مسبقاً بالإضافة إلى تنظيم تنفيذها وفقاً لأسس عملية محددة وواضحة وبالتالي فإن عملية التنسيق تؤكد الدقة والوضوح في تطبيق ما تم التخطيط له وتجدر الإشارة إلى أن عملية التنفيذ يتم متابعتها بشكل مباشر وفوري وهذا ما يميز التنفيذ الإلكتروني عن الجوانب التقليدية في التنفيذ ضمن الإدارة الاعتيادية فأي خلل في عملية التنفيذ الإلكتروني يتم معرفته بصورة مباشرة وليس بعد انتهاء عملية التنفيذ وهذا ما يعطي فرصة أفضل ومستوى تطبيق أعلى لعملية التنفيذ الإلكتروني كما أن عملية التنفيذ الإلكتروني تسهم في توصيل البيانات لدى جميع الأطراف المستفيدة والتخلص من النظام البيروقراطي في تنفيذ وإنجاز المعاملات بالإضافة إلى الاستجابة لجميع المستجدات بشكل فوري ومباشر وهذا ما يحقق مبدأ الجودة الشاملة في العمل الإداري وذلك من خلال الشفافية والمرونة والسرعة في تقديم الخدمات".[29]

---

[28] ماجد بن عبد الله الحسن، أ.د سامي محمد نصار، الإدارة الإلكترونية وتجويد العمل الإداري المدرسي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2011، ص 62.

[29] خليفة مصطفى أبو عاشور، ديانا جميل النمري، مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك، المجلة الأردنية في علوم التربية، مجلد 9، قسم الإدارة وأصول التربية، ص 200.

4_ الرقابة الإلكترونية:

الرقابة الإلكترونية أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة بدلاً من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات والمساءلة الرسمية وهذا يفسر الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني بين العاملين والإدارة وهذا ما يجعل الرقابة كرصيد إلى الرقابة كعملية وتدفق مستمر.[30]

من أبرز الخصائص التي اتسمت بها الرقابة التقليدية هي أنها رقابة موجهة للماضي وهذا ما يظهر واضحاً فيكون الرقابة هي المرحلة التي تأتي بعد التخطيط والتنفيذ.

فالعملية الإدارية تتكون من:

أ- التخطيط: وضع الأهداف ومعايير الإدارة.

ب_ التنفيذ: كل الأنشطة والوسائل في (التنظيم – التنسيق – التوجيه) من أجل تحقيق الأهداف ومعايير المخططة.

ج- الرقابة: المقارنة بين التخطيط (الأهداف والمعايير المخطط) والتنفيذ الأداء الفعلي من أجل تحقيق الأهداف والمعايير المخططة ثم تحديد الانحراف وأسبابه.[31]

---

[30] د. جلال فاروق أحمد الأسناوي، د. إبراهيم جابر السيد، الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 43

[31] د. محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق ،ص 277، 278.

3/ مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

قد يتصـور البعض أن مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية قاصـر على نوع معين من الأعمال أو نوع محدد من المنظمات دون غيرها، ولعل ما سبق أن عرضناه يوضح لنا أن مجال الإدارة الإلكترونية أوسع كثيراً من ذلك التصور حيث يتميز الاقتصـاد الرقمي بالعمل على نشـر مجتمع المعلومات والمعرفة ومن ثم تشـجيع بناء الحكومة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والبنوك والصرافة الإلكترونية أو الإدارة الإلكترونية.[32]

1. التجارة الإلكترونية E-commerce:

بدأت التجارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1970 وأخذت خطوات سريعة حيث انتشرت على مستوى العالم ككل، ويرتبط مفهوم التجارة الإلكترونية بكافة التعاملات التجارية التي تتم إلكترونياً من خلال الشـبكات العالمية وأهمها شبكة الإنترنت وتأخذ هذه التعاملات أشكالاً متعددة مثل:

التبادل التجاري الإلكتروني بين منظمات الأعمال.

التبادل التجاري الإلكتروني بين المنظمات وعملائها.

التبادل التجارة الإلكتروني بين المنظمات والحكومات والذي يعني أن كافة العمليات المرتبطة بالبيع والشـراء والتبادل للسلع والخدمات والأفكار يتم إلكترونياً عبر الشبكات العالمية.[33]

ينطوي مفهوم التجارة الإلكترونية على أي نوع من أشكال التعاملات التجارية التي تتم إلكترونياً عبر شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) أو بين الشركات والحكومات، وتشمل التجارة الإلكترونية والتجارة الداخلية ويمكن للتجارة الإلكترونية أن تقوم بوظائف جديدة في عمليات التبادل التجاري من بينها الإعلان والمفاوضـات وتسـوية المدفوعات والحسـابات وفتح الامتيازات وتراخيص وإعطاء الأوامر البيع والشراء والتبادل لبعض السلع والخدمات.

---

[32] أ.د حسين مصطفى هلالي وآخرون، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2010، ص 81.

[33] رضوان محمود عبد الفتاح، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2012، ص 22.

2_ البنوك الإلكترونية Ebanking:

تعتبر البنوك الإلكترونية من أهم مفرزات التكنولوجيا المالية، وأكثر المصـــطلحات تداولاً في مجال المال والأعمال حيث تسهل على العملاء الحصول على الخدمات المصرفية دون التقيد بعنصري الزمان والمكان.[34]

ويمكن تعريف البنك الإلكتروني بأنه "النظام الذي يتيح للزبون الوصـول إلى حسـاباته لأية معلومات يريدها والحصـول على خدمات والمنتجات المصـــرفية من خلال شـــبكة معلومات يرتبط بها جهاز الحاســـوب الخاص به أو أي وســـيلة أخرى".[35]

كما تعرف البنوك الإلكترونية بأنها "تلك البنوك التي تقدم خدماتها إلكترونياً عن بعد عن طريق شـــبكة معلومات البنك الداخلية حيث يوجد اتفاق عام على أن البنوك الإلكترونية تحقق العديد من المزايا لكل من البنوك والعملاء أهمها القدرة على الحصول على الخدمات المطلوبة من خلال الإنترنت وعلى ماذا 24 ساعة".[36]

حيث يسمح النظام بما يلي:

الإيداع والسحب النقدي، إذاعة الشيكات، طلب دفتر الشيكات، قبول الكروت الدولية، سداد فواتير التليفون.

وتساعد البنوك الإلكترونية في تحقيق العديد من المزايا ومنها:

تخفيض التكاليف نتيجة لعدم الحاجة إلى مباني وفروع وتسهيلات مادية وتقليل حجم العمالة.

تقديم خدمات مستحدثة لم تكن موجودة قبل.

توفير الوقت والجهد وتجنب الانتظار للحصول على الخدمات.

تقديم الخدمات للعملاء بكفاءة عالية.

---

[34] حسيبة نايلي، الخدمات المصرفية الإلكترونية في البنوك التجارية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2024/2023.
[35] د. السعيد بريكة، نادية شبانة، البنوك الإلكترونية الواقع والآفاق، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، القاهرة، 2016، ص 71.
[36] محمد الصيرفي، إدارة المصارف، دار الوفاء لدنيا الطباعة، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2007، ص 67.

3_ الحكومة الإلكترونية:

تعد الحكومة الإلكترونية أحد مجالات الإدارة الإلكترونية ويقصد بها إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية والتخلص من الأعمال الروتينية والمركزية بالشفافية عالية ويمكن أن يتمثل ذلك في إنجاز الخدمات الحكومية بين الجهات المختلفة مثل العلاقة بين الحكومة والحكومة والعلاقة بين الحكومة والأفراد والعلاقة بين الحكومة والشركات والعلاقة بين الحكومة والموظف.[37]

4_ الصحة الإلكترونية:

وتقوم الصحة الإلكترونية بتوفير الاستشارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المرضى عبر وسائل إلكترونية فالمريض يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحاليل المخبرية والمعلومات والخدمات عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الإنترنت. كما يمكن إجراء العمليات الجراحية في دولة وإن يكون الطبيب الاستشاري في دولة أخرى يمكن تقليل أوقات الانتظار للمراجعين.[38]

5_ التعليم الإلكتروني:

في التعليم الإلكتروني يمكن إجراء المحاضرات الدراسية والاختبارات التحريرية ولمناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكة المحلية للمنشآت أو عبر شبكة الإنترنت كما يمكن الاستفادة من الدروس المجانية المنشورة على شبكة الإنترنت.[39]

يعرف العريف للتعليم الإلكتروني بأنه "تقديم المحتوى التعليمي مع ما يتضمنه من شروحات وتمارين وتفاعل ومتابعة بصورة جزئية أو شاملة في الفصل أو عن بعد بواسطة برامج متقدمة مخزونة في الحاسب الآلي أو عبر شبكة الإنترنت".[40]

---

[37] د. جلال فاروق أحمد الأسناوي، د. إبراهيم جابر السيد، مرجع سابق، ص 37.

[38] د. محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 70.

[39] د. جمعة إسماعيل العياط، مرجع سابق، ص 25.

[40] د. يوسف بن عبد الله العريفي، التعليم الإلكتروني تقنية واعدة وطريقة رائدة، ورقة عمل، الرياض، ص 20.

6 _ النشر الإلكتروني:

يُقصد بالنشر الإلكتروني نظاماً حديثاً لتخزين المعلومات داخل مراصد أو قواعد بيانات رقمية، يتيح استرجاعها وعرضها كلياً أو جزئياً عند الحاجة، سواء عبر وسائط عرض إلكترونية أو في شكل مطبوع. ويشمل النشر الإلكتروني مختلف الأوعية المعلوماتية مثل الكتب، الوثائق، المجلات والدوريات الإلكترونية، إضافة إلى الرسائل الإخبارية، نظم الإتاحة والإجابة، ومواقع المعلومات على شبكة الإنترنت.

4/ أهداف ومكاسب الإدارة الإلكترونية:

تسعى المنظمات المعاصرة من خلال تطبيق أساسيات الإدارة الإلكترونية، لتحقيق عدة أهداف تجعلها تتخلص من أعباء الإدارة التقليدية ولفت الانتباه إلى أهمية رأس مال المعلومات الاجتماعي- الفكري لنجاح المؤسسة من بين أهداف الإدارة الإلكترونية ما يلي:[41]

- **من بين أهم الأهداف المباشرة للإدارة الإلكترونية نذكر السرعة والدقة في إنجاز المعاملات وتقليل الوقت والجهد والتكلفة وبصورة غير مباشرة في منع التزاحم أمام مكاتب الموظفين والقضاء على مشكلة تكدس الأوراق وغيرها من السلبيات.**
- **رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية وتطوير العمل الإداري وتقليص الإجراءات الإدارية وتقديم الخدمات في وقت قياسي وبأقل جهد ممكن وكذا الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية وزيادة دقة البيانات.**
- **تلبية احتياجات العمل في الوقت والزمان الذي يكون فيه المواطن بحاجة إلى الخدمة في أسرع وقت ممكن.[42]**
- **إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.**
- **تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم كبير في مراقبتها.**
- **تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.**
- **زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد.**

---

[41] **فتيحة حبالي مرزق، سالم زعموكي، الإدارة الإلكترونية جودة في الخدمة وسرعة في الأداء (الإدارة المحلية بالجزائر)، مخبر الطرق الكمية في العلوم الاقتصادية وعلوم إدارة الأعمال وتطبيقاتها من أجل التنمية المستدامة، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، ص 337.**

[42] **سايح فطيمة، الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير الخدمة العمومية المحلية مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المركز الجامعي غليزان، الجزائر، ص 340.**

- **تطوير الإدارة بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة والتي من شأنها تطوير العمل الإداري وبالتالي رفع كفاءة وإنتاجية الموظف وخلق جيل جديد من الكوادر القادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة.**
- **محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية.**
- **تحسين الانتعاش الاقتصادي وجذب الاستثمار من خلال الآليات المتطورة المتوفرة في المؤسسات ذات العلاقة.**
- **إيجاد البيئة والمناخ التنظيمي الملائم للبحث وتطوير الإداري الشامل والمتواصل.**
- **التعلم المستمر وبناء المعرفة.**
- **ترشيد التكاليف المالية عن طريق تقييد أوجه الصرف لإنجاز ومتابعة عمليات الإدارة.[43]**

تتمثل الغايات الأساسية في تحسين جودة الخدمة العمومية، تقليص التكاليف، القضاء على البيروقراطية، وتحقيق الشفافية والرقابة الآنية على كافة العمليات الإدارية.

ثالثا: المسار التنفيذي للإدارة الإلكترونية ومتطلباتها

في إطار الانتقال إلى دراسة الجوانب التطبيقية للإدارة الإلكترونية، يتناول هذا العنصر استراتيجيات والمسار التدريجي لتطبيق للإدارة الإلكترونية، والمتطلبات الضرورية لتطبيقها

1/ المسار التدريجي لتنفيذ الإدارة الإلكترونية:

تشير التجارب الدولية في مجال الإدارة الإلكترونية إلى تنوع أساليب تطبيقها داخل المؤسسات، حيث تعتمد بعض الدول الأسلوب المركزي، في حين تفضل دول أخرى الأسلوب اللامركزي. غير أن اعتماد الإدارة الإلكترونية بصورة مفاجئة ودون تدرج قد يؤدي إلى اختلال في عملية التطبيق، نظراً لما يتطلبه التحول نحو نمط إداري جديد من تهيئة مسبقة للبيئة التنظيمية والتقنية والبشرية.

ويُعد التدرج في تطبيق الإدارة الإلكترونية خياراً أساسياً لضمان نجاح هذا التحول، إذ يستلزم المرور عبر مراحل متتابعة ومترابطة تسمح بالتكامل بين مختلف الأنظمة والإجراءات، مع الأخذ بعين الاعتبار اختلاف طرق تقسيم وتسميات هذه المراحل من تجربة إلى أخرى، بما يتلاءم مع خصوصية كل مؤسسة وبيئتها التنظيمية.

---

[43] د. فايز جمعة النجار، الإدارة الإلكترونية: استراتيجيات ومنظومة تطبيقية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

ويمكن تلخيص مراحل التحول فيما يلي:

مرحلة التحول: تعد هذه المرحلة انطلاقة التحول نحو الإدارة الإلكترونية، حيث يبدأ العمل على تهيئة البنية الأساسية للبيانات والمعلومات داخل المنظمة. وتشمل هذه المرحلة تجميع البيانات الأساسية والمتاحة على الشبكة، بما في ذلك المعلومات القانونية والإدارية والثقافية والبيئية، بهدف تسهيل تبادل المعلومات وضمان مستوى معين من الثقة بين وحدات المنظمة المختلفة.

مرحلة التفاعل: تركز هذه المرحلة على إنشاء شبكة متكاملة تربط بين الإدارات المختلفة، بحيث يمكن تبادل المعلومات بسرعة وفعالية. وتسمح هذه المرحلة بتحسين التنسيق بين الإدارات، وتسهيل تحميل البيانات والمعلومات واسترجاعها عند الحاجة، إضافة إلى استخدام أحدث تقنيات الاتصال والمعلومات لضمان سرعة التفاعل وكفاءة العمل.

مرحلة التعامل: تتمثل هذه المرحلة في الانتقال من التفاعل إلى الأداء العملي الفعلي، حيث تعتمد الإدارة الإلكترونية على السرعة والدقة في إنجاز المعاملات، وتوفير الوقت والجهد والتكاليف. وتساهم هذه المرحلة في تقديم الخدمات فوراً للمستفيدين عبر الشبكة، وتحقيق مرونة أكبر في إدارة العمليات الإدارية المختلفة، سواء في مجالات التعليم أو الصحة أو التجارة وغيرها.

مرحلة التكامل: تمثل هذه المرحلة أعلى مستوى في الإدارة الإلكترونية، حيث يتم دمج جميع الأنظمة والعمليات بشكل متكامل. ويصبح للمستفيد القدرة على الوصول إلى كل الخدمات والمعلومات التي يحتاجها بسرعة وسهولة، مع متابعة شاملة لجميع العمليات. كما تتيح هذه المرحلة تحقيق تفاعل مستمر بين جميع الأطراف داخل المنظمة وخارجها، وتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والشفافية في العمل الإداري.[44]

"من خلال استقرائنا للمسار التدرجي للتحول الرقمي، نستنتج أن الإدارة الإلكترونية ليست مجرد مشروع تقني يُطبق دفعة واحدة، بل هي رحلة تنموية تبدأ بتهيئة البنية التحتية وتنتهي بالتكامل الشامل. إن نجاح المؤسسة في هذا المسار لا يتوقف على اقتناء الأجهزة فحسب، بل يكمن في قدرتها على الانتقال المرن من مرحلة "المعلومة" إلى مرحلة "التفاعل"، وصولاً إلى "التكامل" الذي يجعل من الخدمة العمومية تجربة سريعة وشفافة تتماشى مع تطلعات المواطن في العصر الحديث."

---

[44] **مراد أحمد، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء إدارة المورد البشرية (دراسة حالة مصلحة الموارد البشرية لولاية الأغواط)، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2022/2021، ص 30،31 بتصرف.**

2/ متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن مشروع الإدارة الإلكترونية شأنه شأن أي مشروع أو برنامج آخر يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة والمواتية لطبيعة عمله لكي يتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منه وبالتالي يحقق النجاح والتفوق وإلا سيكون مصيره الفشل وسيسبب ذلك خسارة في المال والوقت والجهد ونعود عندها إلى نقطة الصفر. فالإدارة هي ابنة بيئتها تؤثر وتتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها وتتفاعل مع كافة العناصر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، لذلك فإن مشروع الإدارة الإلكترونية يجب أن يراعي عدة متطلبات منها:

أولاً: المتطلبات المادية (التقنية والتكنولوجية):

توفير التكنولوجيا الملائمة ومواكبة مستجداتها أي توفير المعدات والأجهزة والبرامج وأساليب ومصادر المعرفة الملائمة في كافة أجهزة الحكومية وإتاحتها للاستخدام الفردي والمؤسسي على أوسع نطاق ممكن.

بناء نظام معلومات متطور وتحديثه وفقاً للمتغيرات.

توفير البنية التحتية والتقنية المتكاملة كأجهزة الحاسب الآلي والشبكات والمواقع الإلكترونية.[45]

ثانياً: المتطلبات البشرية:

يعد العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مؤسسة، وله أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث يمكن تلخيص أهم المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية:

تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الإنترنت.

استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجالات النظم والمعلومات والبرمجيات.

إيجاد نظم فعالة للمحافظة على الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم.

التمكن الإداري للأفراد من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية.[46]

---

[45] راكز علي محمود الزعارير، غسان الطالب، الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص 35

[46] خليل (مولاي)، طهرات (عمار)، "الإدارة الإلكترونية - المفهوم ومتطلبات التطبيق، أبحاث الملتقى الوطني حول: جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية رهانات وتحديات، جامعة مستغانم وجامعة الشلف،ص15

لذلك يمكن القول إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يكون بنجاح وتأهيل الكوادر البشـــرية وتدريبها على العمل في هذا المجال، وهذا يقتضـي من الإدارات المختلفة إدخال التطوير والتغيير على العنصـر البشـري العامل بها حتى يتمكن من أداء العمل بكفاءة وفعالية.

ثالثاً: المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية:

تشـمل العمل على خلق بيئة اجتماعية مسـاعدة ومسـتوعبة لضـرورة التحول إلى الإدارة الإلكترونية وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق وسائل التقنية في الأجهزة الإدارية مع الاستعانة بوسائل الإعلام وجمعيات المجتمع المدني لدعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسـيسـية الخاصـة بنشـر فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية والثقافة التكنولوجية وبرمجة حصـص تدريبية على استعمال الآلات التقنية بمختلف المستويات التعليمية مع ضرورة توفر المخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الإلكترونية.[47]

رابعاً: المتطلبات المالية:

يعد مشـروع الإدارة الإلكترونية من المشـاريع الضـخمة التي تحتاج إلى أموال طائلة لكي يضـمن له الاسـتمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة، ويكون ذلك بتوفر مستوى مناسب من التمويل بحيث يمكن التمويل الحكومي من إجراء صيانة دورية وتدريب للكوادر والموظفين والحفاظ على مسـتوى عالي من تقديم الخدمات ومواكبة أي تطور يحصـل في إطار التكنولوجيا والإدارة الإلكترونية على مستوى العالم.[48]

خامساً: المتطلبات الأمنية:

في ضوء الثورة التقنية وازدياد شبكات الاتصالات والمعلومات أصبحت هناك حاجة ماسة إلى إيجاد أساليب وإجراءات أمنية تسـاعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق جراء تقنيات المتقدمة التي ترمي إلى خلق منظومات الحواسيب بغية القرصنة أو تدمير المعلومات مما أدى إلى التفكير الجدي لتحديد الأساليب والإجراءات الوقائية لحماية منظومات الحواسيب أجهزة ومعلومات من أي خرق أو قرصنة يمكن أن يقوم بها المجرمين المعلوماتيين.[49]

---

[47] كروش رابح، عوالي حميد، "متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في القطاع العام - تجربة وزارة الصحة -"، أبحاث الملتقى الوطني حول: جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية رهانات وتحديات، جامعة غرداية،

[48] مشري (مبروكة)، "متطلبات لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى بنك الجزائر الخارجي BEA بغرداية"، أبحاث الملتقى الوطني حول: جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية رهانات وتحديات، جامعة غرداية،ص 7.

[49] د.علاء.عبد الرزاق السالمي شبكات الإدارة الإلكترونية ،مرجع سابق، ص 153

سادساً: المتطلبات السياسية:

وهي كذلك وجود إرادة سياسية من طرف القيادة السياسية لدعم الهياكل الإدارية والعمل على إدخال التغيرات الجوهرية على أساليب العمل في الإدارة؛ أي هذا الالتزام من طرف القيادة السياسية بالجهود الهادفة للتحول إلى الإدارة الالكترونية من خلال توفير الجهد والوقت والمتابعة المستمرة يمثل العنصر الأساسي لنجاح عملية التحول إلى الإدارة الالكترونية، وتكون بدعم إستراتيجية التحول الرقمي ومساندة مشاريع الإدارة الإلكترونية عن طريق تقديم العون المادي والمعنوي المساعد على اجتياز العقبات وتطوير برامج التحول الإلكتروني.[50]

سابعاً: المتطلبات التشريعية والقانونية:

- **وضع الأطر التشريعية والقانونية وتحديثها وفقاً للمستجدات.**
- **إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل التحول نحو الإدارة الإلكترونية.**
- **تحديث القوانين والتشريعات بما يتلائم مع طبيعة أعمال الإدارة الإلكترونية.**
- **المحافظة على الأمن وخصوصية المعلومات السرية في التعامل.[51]**

[50] بلحيلح شهيناز، الإدارة الإلكترونية وترشيد الإدارة العامة - التجربة الجزائرية -، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة وحكامة محلية، كلية الحقوق، جامعة المسيلة، 2012-2013،ص 17.

[51] راكز علي محمود الزعارير، غسان الطالب، الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة،ص 36 مرجع سابق

4- معوقات والآثار المترتبة عن تطبيق الادارة الالكترونية:

1/معوقات الإدارة الإلكترونية

رغم الحاجة الملحة إلى التحول إلى الإدارة الإلكترونية وتعميم تطبيقها إلا أن هناك بعض العراقيل والمعوقات التي من شأنها تعطيل عملية التحول أو حتى الحد من فرص تطبيقها ومنها:

أولاً: المعوقات الإدارية والتنظيمية:

- **ضعف التخطيط والتنسيق من قبل الإدارة العليا لإنجاز المشروع سواء من جانب تحديد الوقت الملائم لبدء التنفيذ أو سماح الظروف بذلك**
- **عدم وضوح الرؤية المستقبلية للإدارة الإلكترونية.**
- **عدم اقتناع القيادات العليا للمنظمة بدواعي التحول ومتطلباته وغموض مفاهيم العمل الجديدة.**
- **سيطرة المفاهيم التقليدية البيروقراطية على أجواء العمل الإداري أو عدم التمكن من تجاوزها والحد من تأثيرها.**
- **التصور والاعتقاد الخاطئ بأن التغيير يحدث فقط في العمليات والإجراءات الإدارية، في حين ينبغي أن يشمل التغيير علاقات القيادة بموظفيها، وعلاقاتها بالقيادات الأخرى الأدنى منزلة، وكثيراً من مفاهيم البيئة الإلكترونية مثل الشفافية والمرونة ونبذ المركزية وغيرها[52]**

ثانياً: المعوقات البشرية:

- **تخوف بعض الموظفين وبخاصة القدامى من فشل تجربتهم في التعامل مع كل جديد، وكذلك ضعف مهاراتهم اللغوية وخصوصاً الأجنبية، مما يؤخر مشروع الإدارة الإلكترونية حتى تتمكن المؤسسات من إعادة تأهيل هؤلاء الأفراد أو استبدالهم**
- **مقاومة العاملين للتغيير وشعورهم أنه لن يكون لهم مقاعد في الإدارات الجديدة، أو أن حضورهم على الأقل سيكون هامشيا**
- **قلة تشجيع المسؤولين للأفراد على التعلم الذاتي للبرامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية وتقنية المعلومات**
- **نقص الخبرات لدى المديرين وندرة تقديم حوافز مادية لهم.**
- **ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي، والرهبة والخوف الذي يمتلكه العاملين بالإدارة عند استخدامه.[53]**

---

[52] بن صالح (وسام)، بوقلقول (الهادي)، "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بقطاع الخدمات الصحية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية عبد الرزاق بوحارة -سكيكدة-"، الملتقى الوطني الأول: الصحة وتحسين الخدمات الصحية في الجزائر بين إشكاليات التسيير ورهانات التمويل "المستشفيات نموذجا", جامعة قالمة، 10-11 أبريل 2018،ص 10

[53] مكيد علي، وبوزكري جيلالي، "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية – دراسة حالة المركز الجامعي بتيسمسيلت"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية – دراسات اقتصادية، المجلد 19، العدد 2، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ص227.228

ثالثاً: المعوقات السياسية والقانونية:

- **غياب الإرادة السياسية الفاعلة، والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الإلكترونية وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.**
- **غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي وتنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الإلكتروني، لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الإلكترونية وترقيته.**
- **عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية، تحد شروط التعامل الإلكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق وتخريب برامج الإدارات الإلكترونية، وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها إضافة إلى الإشكالات التي تطرح في ظل التحول نحو شكل التوقيع الإلكتروني وحجية الإثبات المراسلات الإلكترونية، وصعوبة معرفة المتعاملين عبر الشبكات، في ظل غياب تشريع قانوني يؤدي إلى التحقق من هوية العميل وكل ما يتعلق بعنصر الخصوصية والسرية في التعاملات الإلكترونية[54]**

رابعاً: المعوقات التقنية والمالية:

- **قلة الموارد للمؤسسات المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وخاصة إنشاء الشبكات وربط الموقع وتطوير الأجهزة والبرامج؛**
- **قلة توفير المخصصات المالية التي تحتاج إليها عمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية التكلفة العالية للبرمجيات والأجهزة الإلكترونية؛**
- **تكلفة استخدام شبكة الانترنت.**
- **بالإضافة إلى تقادم أجهزة وبرامج الحاسب الآلي المستخدمة في الإدارات العمومية نظرا للتطور السريع لها، وندرة وجود مواصفات ومعايير موحدة للأجهزة المستخدمة داخل الإدارة الواحدة، وضعف البنية التحتية لشبكات الاتصال في الكثير من المناطق[55]**

---

[54] **سليمان فيسة، نورة، "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الإدارة المحلية بالجزائر: دراسة حالة بلدية البليدة"، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، جامعة الشلف، المجلد 04، العدد 03، 2021،ص 562**

[55] **عبد المالك بن أسبتي وآخرون، معوقات تطبيق مشاريع الرقمنة بالمكتبات الجامعية الجزائرية: المكتبات الجامعية لولاية قسنطينة نموذجا، cybarians journal، العدد 43، سبتمبر 2016**

4/ الآثار السلبية المترتبة عن تطبيق الإدارة الإلكترونية

رغم ما تحققه الإدارة الإلكترونية من مكاسب مهمة على مستوى تحسين الأداء وتسهيل تقديم الخدمات، إلا أن تطبيقها لا يخلو من بعض السلبيات والمخاطر المحتملة، خاصة إذا لم يراع جانب التخطيط السليم والتحضير المسبق. فنجاح مشروع الإدارة الإلكترونية لا يتوقف فقط على إدخال التقنيات الحديثة، بل يتطلب كذلك ضمان استمرارية العمل وحماية المعلومات والوثائق الإدارية من مختلف التهديدات.

1_ التجسس الإلكتروني:

بعد ثورة المعلومات والتقنيات التي اجتاحت العالم، قلّصت دول العالم خاصة المتطورة منها اعتمادها على العنصر البشري على الرغم من أهميته وأولويته في كثير من المجالات لصالح التقنية، والتجسس إحدى هذه المجالات، ومن الطبيعي أنه عندما تعتمد إحدى الدول على نظام "الإدارية الإلكترونية" فإنها ستتحول إلى أرشيف إلكتروني كماسبق وذكرنا وهو ما يعرضه لمخاطرة كبيرة تكمن في التجسس على هذه الوثائق وكشفها ونقلها وحتى إتلافها لذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات و وثائق وأرشيف الإدارة سواء المتعلقة بالأشخاص أو الشركات أو الإدارات أو حتى الدول.

فمصدر الخطورة هنا لا يأتي من تطبيق الإدارة الإلكترونية كي لا يفهم البعض أننا ننادي إلى البقاء على النظام التقليدي للإدارة، وإنما مصدر الخطورة يكمن في عدم تحسين الجانب الأمني للإدارة الإلكترونية والذي يعتبر أولوية في مجال تطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية فإهمال هذه الناحية يؤدي إلى كارثة وطنية يحدثها التجسس الإلكتروني، ومصدر خطر التجسس الإلكتروني يأتي غالبا من ثلاث فئات:

- **الفئة الأولى هي الأفراد العاديون:**
- **الفئة الثانية هي الهاكرز (القراصنة):**
- **الفئة الثالثة هي أجهزة الاستخبارات العالمية للدول.**

هذا فيما يقتصر خطر الفئتين الأولى والثانية على تخريب الموقع أو إعاقة عمله وإيقافه بحيث تستطيع الإدارة ذلك بطرق وقائية أو بإعداد نسخة احتياطية عن الموقع، فإن خطر الفئة الثالثة يتعدى ذلك بكثير ويصل إلى درجة الاطلاع الكامل على كافة الوثائق الحكومية ووثائق المؤسسات والإدارات والأفراد والأموال وما إلى ذلك مما يشكل تهديداً فعلياً على الأمن القومي والاستراتيجي للدولة المعنية خاصة عندما تقوم أجهزة الاستخبارات هذه ببيع أو نقل أو تصوير هذه الوثائق وتسريبها إلى جهات معادية للدولة التي سلبت منها.[56]

---

[56] **جمعة إسماعيل العياط، الإدارة الإلكترونية E-management، مرجع سابق,57.58**

2_ زيادة التبعية للخارج:

تُعد الدول العربية في الغالب دولاً غير منتجة للتكنولوجيا، بل تعتمد بشكل أساسي على استيرادها من الدول المتقدمة، خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وذلك رغم توفر عدد معتبر من الكفاءات العربية المتخصصة في هذا المجال داخل الوطن العربي وخارجه. غير أن هذا الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا الأجنبية يطرح إشكاليات متعددة، لا سيما عند تطبيق الإدارة الإلكترونية.

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية بالاعتماد على تقنيات وبرمجيات أجنبية يؤدي إلى تعميق مظاهر التبعية التكنولوجية، مما يجعل الدول العربية أقرب إلى كونها دولاً مستهلكة للتكنولوجيا بدل أن تكون منتجة لها. وينتج عن ذلك انعكاسات سلبية عديدة، خاصة في المجال الأمني، حيث تصبح الأنظمة المعلوماتية والبيانات الإدارية عرضة لمخاطر الاختراق و التجسس.

ويزداد هذا الخطر عند الاعتماد الكلي على شبكات وأنظمة أجنبية في حفظ ومعالجة المعلومات، إذ قد يؤدي ذلك إلى تهديد الأمن الوطني، سواء كانت هذه الدول المصدّرة للتكنولوجيا صديقة أو معادية. فالتجسس الإلكتروني لا يقتصر فقط على العلاقات العدائية، بل قد يحدث حتى بين الدول التي تجمعها علاقات سياسية أو اقتصادية، بهدف الحصول على معلومات تخدم مصالحها المختلفة.

كما لا يقتصر التجسس على الجوانب العسكرية أو السياسية فحسب، بل يمتد أيضاً إلى المجال الاقتصادي والتجاري، حيث تسعى بعض الشركات الكبرى إلى الوصول إلى معلومات وبيانات استراتيجية من أجل تعزيز مكانتها التنافسية في الأسواق العالمية، مما يشكل تهديداً مباشراً لمصالح الدول النامية.

وانطلاقاً من ذلك، تبرز ضرورة دعم وتطوير القطاع التكنولوجي المحلي، وتشجيع البحث العلمي في مجالات تكنولوجيا المعلومات والأمن السيبراني، مع توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة، بهدف تقليص الاعتماد على الحلول الأجنبية، وتعزيز الاستقلالية التكنولوجية، وضمان حماية المعطيات والبيانات الوطنية.[57]

---

[57] فداء محمود حامد، الإدارة الإلكترونية: الأسس النظرية والتطبيقية، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص. [233.234] (بتصرف).

رابعا: واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر

لقد أدركت الدولة الجزائرية مبكراً أهمية التحول الرقمي في عصـــرنة الإدارة العمومية، حيث لم يعد تبني الإدارة الإلكترونية مجرد خيار تكنولوجي، بل أضحى ضرورة استراتيجية لتحسين جودة الخدمة العمومية وتطوير أداء الموارد البشرية. وفي هذا السياق، تجسد هذا التوجه عبر إطلاق استراتيجيات وطنية شاملة تهدف إلى تحويل الإدارة التقليدية إلى إدارة رقمية فعالة.

1/ مشروع الجزائر الإلكترونية

1/ إطلاق مشروع الجزائر الإلكترونية 2008 _ 2013:

ينطلق مشـــروع "الجزائر الإلكترونية 2013" من رؤية تهدف إلى تعزيز دور الاقتصـــاد الرقمي ومجتمع المعلومات في دفع عجلة التنمية الاقتصادية. ويسعى هذا البرنامج إلى إرساء خطة عمل متكاملة وفعالة تهدف بالأساس إلى الرفع من كفاءة أداء الإدارات العمومية والمؤسسات الاقتصادية، بالإضافة إلى تحسين جودة خدمات التعليم والبحث العلمي وتبســـيط الإجراءات للمواطن. ولتحقيق هذه الأهداف، رصـــدت الحكومة إمكانات مالية هامة لتطوير البنية التحتية للاتصالات وتحديث خدمات الإنترنت.[58]

على الرغم من الأهمية الكبيرة للمشـــروع، إلا أنه في بدايته اصـــطدم بواقع معقد، حيث ظلت معظم الخطط والمشـــاريع المقررة مجرد نصوص نظرية لم ترقَ إلى مستوى التنفيذ الميداني. وقد عانى مسار العصرنة في تلك المرحلة من غياب التنســـيق والتعاون الفعال بين مختلف القطاعات الوزارية، حيث اعتمدت الإدارات على مبادرات فردية متفرقة ومحدودة، وهو ما حال دون تحقيق الأبعاد الاســـتراتيجية المرجوة من عملية التحول الرقمي، في محاولة لتدارك التأخر ومواكبة الدول المتقدمة في هذا المجال، ســعت الجزائر للاســتفادة من التجارب الدولية الناجحة في مجال الحكومة الإلكترونية. وقد تجلى ذلك في إعادة إطلاق المشروع سنة 2008 كجزء من المخطط الخماسي، والذي اعتُبر مشروعاً وطنياً يتطلب تضـافر جهود الجميع – من الوزارات والمؤسسات وصولاً إلى المواطن – من أجل بناء إطار عمل منظم يضمن تحديث القطاعات الحيوية.[59]

---

[58] عياط شريف، خطاف ابتسام، "واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر (مشروع الجزائر الإلكترونية)"، أعمال الملتقى الوطني الثالث حول: المجتمع الإلكتروني والتنمية الرشيدة في الوطن العربي، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 15-16 ديسمبر 2015، ص665

[59] خربيش عبد القادر، بوعشة نور الدين، "مدخل نظري قانوني لمبادئ الخدمة العمومية في الجزائر"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد 8، العدد 3، سبتمبر 2015، ص 308.

لضمان نجاح المشروع، تم تبني المبادرة الرقمية كخيار استراتيجي تنموي ضمن خطة الإصلاح الشامل للفترة 2008-2013. وقد تضمنت هذه المرحلة وضع أهداف محددة ونظام متكامل يرتكز على عصرنة الإدارة العمومية وتسهيل حصول المواطنين على الخدمات. كما ركزت على تطوير البنية التحتية الأساسية والاعتماد على التدفق السريع للبيانات، لتهيئة البيئة المناسبة للانتقال نحو مجتمع المعلومات الرقمي.

شكلت نهاية عام 2013 نقطة تحول عملية من خلال تطبيقات الحكومة الإلكترونية، حيث أطلقت وزارة الداخلية مشروع "المواطن الإلكتروني". ويهدف هذا الإجراء إلى تسهيل الخدمات عبر نظام معلوماتي للبلديات يختصر المعاملات، حيث تم الاعتماد على تخصيص رقم تعريفي وطني وموحد للمواطن يرافقه طوال حياته، مما يسهل عليه متابعة معاملاته الإدارية والوصول إلى وثائقه المختلفة.

لقد ساهم التوجه نحو الخدمات الإلكترونية في تحقيق نتائج ملموسة على مستوى البلديات، حيث أصبحت عملية استخراج الوثائق تستغرق وقتاً قياسياً لا يتجاوز 30 ثانية. وقد أحدث هذا التطور أثراً إيجابياً كبيراً في التخفيف من معاناة المواطنين وإنهاء المعاناة السابقة مع الطوابير والانتظار الطويل، مما يعكس نجاحاً أولياً في تطبيق الإدارة الإلكترونية على أرض الواقع وتسهيل حياة الأفراد.[60]

[60] **ملال (مختارية)، "عصرنة الإدارة المحلية مقاربة لترشيد الخدمة العمومية"، مجلة البحوث السياسية والإدارية، جامعة زيان عاشور - الجلفة، المجلد 7، العدد 1، أكتوبر 2018، ص 26.**

2/ تطبيقات الجزائر الالكترونية و نماذج منها:

1.نموذج الإدارة الإلكترونية قطاع العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي:

عملت وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي على عصرنة إداراتها وتقريب خدماتها من المواطن من خلال إطلاق منصات وتطبيقات جديدة تهدف إلى تحسين جودة الخدمة العمومية، وتقليل التنقل، وضمان الشفافية.

جديد خدمات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (CNAS)

- **منصـــــة "الهناء" (El-Hanaa): تُعد من أهم الإنجازات الرقمية؛ حيث تتيح للمؤمن له اجتماعياً وذوي حقوقه متابعة ملفاتهم الطبية، تحميل شـــهادة الأحقية في الأداءات، متابعة التعويضـــات اليومية (العطل المرضية)، والاطلاع على الأدوية المصروفة.**
- **منصة "التصريح عن بُعد" (Teledeclaration):**

تسمح لأصحاب العمل والمؤسسات بالتصريح بالعمال ودفع الاشتراكات إلكترونياً، مما يسرّع معالجة الملفات ويقلل من الأخطاء والجهد الإداري.

- **تطبيق التصديق الإلكتروني (Certificat Électronique):**

لتأمين المعاملات الإدارية وتسهيل التوقيع الإلكتروني على الوثائق الرسمية للمؤسسة.

- **بطاقة الشفاء: الجيل الثاني (Chifa 2) :**

تعتبر "بطاقة الشـــفاء" نقلة نوعية في قطاع الضـــمان الاجتماعي بالجزائر، وقد تم تحديثها لتشـــمل خدمات إلكترونية متطورة:

سـعة التخزين والبيانات: تتضـمن بطاقة الشـفاء من الجيل الثاني معلومات بيومترية وصـحية دقيقة للمؤمن له وذوي حقوقه، وتسمح بتسجيل الوصفات الطبية إلكترونياً دون الحاجة للأوراق.

الربط مع الصيدليات والمستشفيات: تتيح للموظفين في قطاع الضمان الاجتماعي والصيدليات المتعاقدة التحقق الفوري من حقوق المؤمن له عبر الإنترنت، مما يمنع التزوير ويسرّع عملية التعويض.

تخفيف العبء: ساهمت في تقليص الطوابير داخل الوكالات، حيث يتم التحديث والتجديد إلكترونياً

الشكل رقم 03 نموذج عن بطاقة الشفاء الإلكترونية:



2. نموذج الإدارة الإلكترونية التعليم العالي والبحث العلمي:

يُعد قطاع التعليم، من القطاعات الاستراتيجية التي تحظى بأولوية في الجزائر، نظراً لدوره الحيوي في التنمية البشرية ودفع التقدم الثقافي، الاجتماعي، والعلمي. وفي ظل التحولات التكنولوجية والمعلوماتية، أصبحت رقمنة قطاع التعليم العالي ضرورة ملحة، خاصة مع التحديات الصحية الراهنة التي تواجه البلاد.

حيث تشهد رقمنة قطاع التعليم العالي في الجزائر تحولاً استراتيجياً نحو عصرنة الجامعة، بهدف تبسيط الإجراءات الإدارية والبيداغوجية وتحقيق "صفر ورق". اعتمدت الوزارة منصات رقمية رئيسية مثل بروغرس (Progres) للتسيير، ومودل (Moodle) للتعليم عن بعد، والنظام الوطني للتوثيق على الخط (SNDL). تهدف هذه الجهود لتعزيز جودة التعليم.

رقمنة عملية التسيير – استراتيجية صفر ورقة :

اعتمدت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي استراتيجية "صفر ورق"، التي تهدف إلى الاستغناء عن التعاملات الورقية وتقليص استهلاك الورق، وذلك عبر اعتماد النظام الرقمي الوطني "Progress Système" تُعد هذه المنصة الرقمية قاعدة بيانات شاملة تُغطي مختلف جوانب تسيير القطاع، بدءاً من التسيير البيداغوجي، مروراً بإدارة الموارد البشرية، وصولاً إلى تسيير الخدمات الجامعية.

1_منصة بروقراس للتسيير البيداغوجي : تم رقمنة تسيير ومتابعة المسار الدراسي للطلبة في جميع المراحل التعليمية من خلال عدة إجراءات منها :

تقليص الوثائق الإدارية المطلوبة للترشح للماستر، والدكتوراه، والمسابقة الوطنية، ومناقشة الأطروحات.

إنجاز التسجيل الجامعي للناجحين الجدد في البكالوريا بنسبة 100% عبر الإنترنت.

إطلاق تطبيق رقمي لميثاق الآداب والأخلاقيات الجامعية.

إنشاء أرضية رقمية لتسجيل الطلبة الأجانب.

رقمنة إجراءات إنشاء المؤسسات الفرعية.[61]

2_منصة بروقراس لتسيير الموارد البشرية : وهي أرضية رقمية لمتابعة المسار المهني للأساتذة، وشملت رقمنة الإجراءات التالية:

انتقاء الخبراء لدراسة مشاريع البحث التكويني.

رقمنة اجراء ترشح الأساتذة للتأهيل الجامعي.

رقمنة تقييم عروض التكوين من مؤسسات تابعة لوزارات أخرى والقطاع الخاص.

إطلاق منصة للمترشحين لمسابقات توظيف أستاذ مساعد قسم "ب".

3_ رقمنة التسيير الخدماتي : عملت الوزارة على تحسين الخدمات الجامعية من خلال :

تسجيل الإيواء والمنح للطلبة الجدد بنسبة 100% عبر الإنترنت.

اعتماد الدفع الإلكتروني لمستحقات التسجيل.

إطلاق أرضية رقمية لتقييم مستوى الخدمات عبر استبيان سنوي موجه للطلبة..

4_الأنماط التعليمية الحديثة – التكوين عن بعد : ساهم تفعيل الإدارة الإلكترونية في العملية التعليمية في ظهور أنماط جديدة من التعليم، أبرزها التعليم عن بعد، الذي عرف انتشاراً واسعاً في الجزائر خلال جائحة كوفيد-19. وقد شكلت الإرسالية رقم 288/أ.خ.و/2020 الموجهة من وزير التعليم العالي إلى رؤساء الندوات الجهوية، الخطوة الأولى لاعتماد التعليم عن بعد رسمياً، حيث دعت إلى استمرار التعليم عبر توفير الدروس، الأعمال الموجهة، والتطبيقات على المنصات الرقمية لمدة لا تقل عن شهر. حيث أكدت الإرسالية رقم 440/أ.خ.و/2020 على أهمية الحفاظ على التواصل بين الأستاذ والطالب عن بعد، وشددت على ضرورة توفير الدعائم البيداغوجية عبر الإنترنت لضمان استمرارية العملية التعليمية.

5_إستخدام المنصات التعليمية والوسائط الإلكترونية :

[61] كوثر منسل، تفعيل دور الإدارة الإلكترونية في الجزائر نحو بروز قانون للإدارة الإلكترونية، رسالة دكتوراه، جامعة قالمة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، سنة 2023

تُعرَف المنصات التعليمية الإلكترونية بأنها منظومة متكاملة من الخدمات التفاعلية المتاحة عبر الإنترنت، تُقدّم هذه المنصات للمعلمين والمتعلمين وأولياء الأمور، بالإضافة إلى الأطراف الأخرى المشاركة في العملية التعليمية، المعلومات والأدوات والموارد اللازمة لدعم وتعزيز تقديم التعليم والإدارة.[62]

الخلاصة:

يُستخلص من هذا الفصل أن الإدارة الإلكترونية تمثل خياراً استراتيجياً حتمياً لمنظمات اليوم، إذ تهدف إلى الإرتقاء بمستوى الأداء الإداري وتحقيق الشفافية والفعالية. ورغم التحديات والمعوقات التي تعترض تطبيقها في بعض القطاعات، لاسيما ما تعلق بمقاومة التغيير والحاجة إلى التكوين، إلا أن المكاسب المتحققة تتجاوز ذلك نحو تحقيق جودة الخدمة العمومية. وبناءً على ما تقدم، فإن نجاح هذه الإدارة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى كفاءة المورد البشري، مما يقودنا في الفصل الموالي إلى دراسة الكفايات المهنية وتطويرها في ظل هذه البيئة الرقمية.

[62] نوية حميد وصيود حمزة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في الجزائر، مذكرة ماستر في الإدارة العامة، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة 1، كلية الحقوق تيجاني هدام، 2022/2023.

❖ الْفَصْلُ الثَّالِثُ ❖

✣ الكِفَايَاتُ المِهْنِيَّةُ فِي ظِلِّ بِيئَةِ الإِدَارَةِ الإِلِكْتُرُونِيَّة ✣

❖ الْفَصْلُ الثَّالِثُ ❖

✣ الكِفَايَاتُ المِهْنِيَّةُ فِي ظِلِّ بِيئَةِ الإِدَارَةِ الإِلِكْتُرُونِيَّة ✣

تمهيد

أولاً: الإطار المفاهيمي للكفايات المهنية

1. مفهوم الكفاية المهنية والمصطلحات المتداخلة معها

2. خصائص الكفايات المهنية

3. أنواع الكفايات المهنية

ثانياً: فعالية دمج الكفايات المهنية في بيئة العمل الرقمية

1. مفهوم دمج الكفايات في بيئة العمل الرقمية

2. آليات تفعيل دمج الكفايات عبر وسائط الإدارة الإلكترونية

ثالثا: استراتيجيات تطوير الكفايات المهنية

3. طرق وأدوات تطوير الكفايات

4. المراحل الإجرائية والمدخل النموذجي لتطوير الكفايات (نموذج كولب).

رابعا: دور الإدارة الإلكترونية في تقليص فجوة الكفاءات الرقمية كمتطلب لنجاح التحول الرقمي"

خامسا: انعكاسات الإدارة الإلكترونية على الكفايات المهنية (بين المزايا والتحديات)

خلاصة

تمهيد

إن الانتقال نحو الإدارة الإلكترونية لا يتوقف عند حدود توفير الأجهزة والبرمجيات المتطورة فحسب، بل يتعدى ذلك إلى ضـــرورة وجود مورد بشـــري يمتلك من القدرات ما يؤهله للتعامل مع هذه التكنولوجيا بفعالية. ومن هنا تبرز أهمية الكفايات المهنية كركيزة أسـاسـية لنجاح أي مشـروع تحول رقمي، حيث لم يعد المطلوب من الموظف مجرد أداء مهام روتينية، بل أصبح مطالباً بـ دمج معارفه ومهاراته التقنية والسلوكية للتكيف مع بيئة العمل الجديدة.

تُعد الكفايات المهنية الحجر الأساس في نجاح أي مؤسسة تسعى للارتقاء بأدائها، خاصة في ظل التحولات الجذرية التي فرضتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال على بيئة العمل الإداري. فلم يعد الموظف مُطالباً بامتلاك معارف نظرية جامدة فحسب، بل صار لزاماً عليه القدرة على دمج هذه المعارف وتوظيفها بفعالية لمواكبة متطلبات الإدارة الإلكترونية.

ويهدف هذا الفصل النظري إلى تسليط الضوء على ماهية الكفايات المهنية من خلال ضبط مفاهيمها والتمييز بينها وبين المصطلحات المتداخلة معها كالكفاءة، مع استعراض أهم خصائصها وأبعادها. كما سنحاول من خلاله فهم آليات تشكل الكفاية عن طريق دمج الموارد والمعارف، وصولاً إلى تبيان الدور المحوري الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في إعادة صياغة وتطوير هذه الكفايات بما يضمن استمرارية وفعالية الفعل الإداري الرقمي

أولا: الإطار المفاهيمي للكفايات المهنية

يعتبر ضبط المفاهيم والمصطلحات الخطوة الأولى والأساسية في أي دراسة علمية، خاصة عندما يتعلق الأمر بمصطلح "الكفاية" الذي عرف تطوراً كبيراً في الفكر الإداري الحديث. ففي ظل التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، لم يعد ينظر إلى قدرات الموظف كقوالب جاهزة، بل كمنظومة متكاملة من المعارف والمهارات التي تتفاعل فيما بينها لتوليد أداء متميز. لذا، استوجب علينا قبل الخوض في أبعادها، تحديد دلالاتها اللغوية والاصطلاحية، وفك اللبس الحاصل بينها وبين مفاهيم أخرى تتقاطع معها في المعنى وتختلف عنها في المضمون والأثر، وعلى رأسها مصطلح "الكفاءة".

1/ مفهوم الكفاية:

5. لغةً:

"يقصد بالكفاية لغةً: ذلك الشيء الذي لا غنى عنه ويكفي ما سواه، وكلمة كفاية تعني الاستغناء."[63]

6. اصطلاحاً:

" وهي القدرة سواء القانونية او المهنية المكتسبة لانجاز بعض المهام والوظائف والقيام ببعض الاعمال، او بمعنى اخر هي القدرة على تحقيق نشـــاطات قابلة للملاحظة وبهذا يمكن ان تضـــيق الكفايات في الســـياقات مختلفة ســـواء كانت شخصية اجتماعية او مهنية".[64]

"كما تعرف الكفاية بأنها القدرة على عمل شيء بفعالية وإتقان وبمستوى من الأداء وبأقل جهد ووقت وتكلفة. وقد تكون كفاية معرفية مثل الإلمام بالمبادئ والخطوات الأساسية للتواصل الإنساني، وقد تكون كفاية أدائية، وتشير إلى عمليات

---

[63] ادي رابح، شريف حمزة،مجادي مفتاح، بعض الكفايات الإدارية ومستوى ممارستها لدى أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية دراسة ميدانية بجامعة المسيلة، مجله التحدي ،المجلد 13 ،العدد 2021/02 صفحه 258

[64] مزياني الوناسي(د.س) ، بين الكفاءة والكفاية في المؤسسات التربوية، ملقى التكوين بالكفايات في التربية جامعة قاصدي مرباح ،ص01

وإجراءات يمكن ملاحظتها وتختلف باختلاف المهمات التي ترتبط بها مثل: توظيف مهارات التفاعل اللفظية لتحقيق التواصل اللفظي الصفي."[65]

والكفاية" هي القدرات والامكانيات المطلوب توافرها لدى القائد إضافة الى المعارف والمهارات التي يمتلكها ، وهي

كل المهارات والمكتسبات والاتجاهات التي يمتلكها القائد من اجل اداء عمله وفق معايير مرضية تتمثل في امتلاك الشخص المعلومات والمهارات والقدرات اللازمة لتحقيق مستوى مقبول من الاداء وهي باختصار تعبير عن مدى مناسبة الشخص بهذه الامكانات للقيام بالمهمة المطلوبة".[66]

"لقد عرفها جود بأنها: القدرة على تحقيق النتائج المرغوبة مع اقتصاد في الجهد والوقت والنفقات."

عرفها هاوسام وهوستن بانها" القدرة على عمل شيء او احداث نتائج متوقع".

وتعرف كذلك بانها" الكفاية المتعلقة بالوظائف المرتبطة بالمهنة التي يقوم بها شخص معين".

" الكفاية هي مختلف اشكال الاداء التي تمثل الحد الادنى الذي يلزم لتحقيق هدف ما".[67]

مفهوم الكفايات المهنية:

"تتمثل في امتلاك الشخص المعلومات والمهارات والقدرات اللازمة لتحقيق مستوى مقبول من الاداء وهي باختصار تعبير عن مدى مناسبة الشخص بهذه الامكانات للقيام بالمهمة المطلوبة"[68]

تأسيساً على التعاريف السابقة، يمكننا صياغة تعريف تركيبي للكفاية المهنية باعتبارها: مزيجاً متكاملاً من الموارد الذاتية (معارف، مهارات، واتجاهات) التي لا تظهر قيمتها إلا من خلال 'الاستخدام الفعلي' في سياق مهني محدد. فهي تتجاوز مجرد امتلاك المعلومة إلى القدرة على 'دمج' هذه المعارف وتوظيفها لمواجهة المشكلات المهنية المعقدة،

---

[65] أمال بن سمشة، مقارنة بين تكوين الكفايات وتحسين أداء الأفراد في العمل. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية (عدد خاص: ملتقى التكوين بالكفايات في التربية)،2017، ص209

[66] جواد، خ. . درجة توافر الكفايات الإدارية لدى العاملين بالإدارات الإدارية. مجلة علمية دولية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضي – جامعة الجزائر 3، العدد 15، 2018،ص278

[67] كباس، ف.، ولعزاب، ع. الرضا الوظيفي وعلاقته بالكفايات المهنية لدى أساتذة التعليم المتوسط (دراسة ميدانية بمؤسسات ولاية تيسمسيلت) ،جامعة ابن خلدون – تيارت، الجزائر.،2015_2016

[68] حماتي، ن.، وجوادي، خ. ، درجة وأهمية الكفايات الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي ، مرجع سابق ،ص345

خاصـــة في بيئة الإدارة الإلكترونية التي تتطلب مرونة عالية في الأداء وتحكماً تقنياً مســـتمراً لضـــمان كفاءة الخدمة العمومية."

2/ الكفاية وبعض الكفاية والمصطلحات المتداخلة معها:

غنيٌّ عن البيان أنَّ مصطلح الكفاية لا يتحرك في فراغ مفاهيمي، بل تتقاطع معه جملة من المصطلحات التي قد يبدو للوهلة الأولى أنها مرادفة له، إلا أنَّ التدقيق العلمي يقتضي التمييز بينها وبين الكفاية كما يلي

2. الكفاية والكفاءة

الكفاءة تعني بلوغ مســتوى يتجاوز حد الكفاية لان الكفاية تعني القدرة على انجاز نشــاط له مســتوى متوســط بطريقة مرضية على العموم وعلى ذلك يمكن القول ان الكفاية درجة دون كفاءة.

والكفاءة هي" القدرة على اســتغلال الموارد اســتغلال صــحيحا لتحقيق الاهداف اي القيام بعمل من الفرد بأفضــل طريقة ممكنة من حيث التكلفة او العائد او الوقت ".

غير ان الشـــخص الكفء هو الذي يمارس النشـــاط بمهاره عالية موظفا في ذلك المفاهيم الاجتماعيه والوجدانية ومجموعه من المهارات المعرفية والنفس الحس الحركية.[69]

3. الكفاية والمهارة:

يرى توفيق السامعي أن المهارة ليست مجرد أداء، بل هي:

"مجموعة من السلوكيات المحصورة ضمن كفايات معينة، تظهر في سلوكيات ناجحة، وتنتج عموماً عن حالة من التعلم."

ويؤكد أنها غالباً ما تتبدّى من خلال "استعدادات وراثية" يتم صقلها بالتدريب، وهي تشمل الجوانب الحسية الحركية (Savoir–faire) مثل الحركات المنظمة بدقة.

---

[69] مزياني الوناسي(د.س) ، بين الكفاءة والكفاية في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص01

يقسمها إلى ثلاثة مستويات:

مهارات التقليد والمحاكاة: (تُبنى بالتكرار).

مهارات الإتقان والدقة: (تُبنى بالتدريب والتمهير).

مهارات الابتكار والتكيف: (وهي أعلى مستويات الأداء).

يؤكد على أنَّ العلاقة بينهما تكمن في كون الكفاية هي المظلة الأوسع التي تضم مجموعة من المهارات؛ حيث تُشكل المهارة المستوى الأدنى للإنجاز الذي يتطور بالتدريب والمحاكاة ليصل في مستوياته العليا إلى الابتكار، وهو ما يخدم تشكل الكفاية المهنية النهائية."[70]

i. الكفاية والقدرة :

يرى توفيق السامعي أن القدرة هي أساس ومحرك لكل أداء، ويصفها بالآتي:

إمكانية النجاح: هي "إمكانية النجاح في القيام بسلوك معين"، وهي الحالة التي تجعل الفرد متمكناً من فعل ما، حتى قبل أن يقوم به فعلياً.

نشاط ذهني مستقر: هي "نشاط ذهني مستقر وقابل للتطبيق في مجالات عدة"؛ فالقدرة ليست مرتبطة بمهمة واحدة، بل هي طاقة عامة (مثل القدرة على المقارنة، القدرة على التحليل).

الحالة الكامنة: هي "الحالة التي نجهل الفرد فيها" حتى نتوقع منه أداءً معيناً، فهي تسبق الإنجاز الملموس.

لقد لخص السامعي العلاقة بينهما في نقاط دقيقة جداً :

القدرة سابقة للكفاية: الكفاية لا تظهر من العدم، بل تقوم على "قدرة" موجودة مسبقاً. فالشخص يجب أن يكون "قادراً" أولاً لكي يصبح "كفؤاً" لاحقاً.

---

[70] سامعي توفيق، الكفايات المهنية والتعليمة- المفهوم والأبعاد، مجلة العلوم الإجتماعية مجلد 104، العدد 19،ص 114

العام والخاص: القدرة صفة عامة (مثلاً: القدرة على الفهم)، بينما الكفاية صفة خاصة ومحددة بسياق عملي (مثلاً: الكفاية في تسيير ملفات المنح رقمياً).

القدرة هي "المادة الخام": يرى السامعي أن القدرات هي حصيلة الاكتسابات والميولات، وعندما نوجه هذه القدرات نحو هدف مهني محدد وبواسطة "التعلم"، فإنها تتحول إلى كفاية[71].

2/ خصائص الكفايات المهنية :

تتميز الكفايات المهنية بمجموعة من الخصائص التي تمنحها طابعاً عملياً وظيفياً، وهو ما ذهب إليه العديد من الباحثين أمثال جاك لوبلا ، ويمكن إجمال هذه الخصائص في النقاط التالية..."

خصائص الكفاية عند جاك لوبلا Leplat:

"يستنتج لوبلا أن للكفاية ثلاث خصائص هي:

- **الكفايات غائية: بمعنى أنها أكفاء لأجل تحقيق عمل أو إنجاز أو هدف معين. إن الكفايات حسب هذه الخاصية هي معارف إجرائية ووظيفية تتجه نحو العمل ولأجل التطبيق، أي على اعتبار مدى الاستفادة منها في تحقيق الهدف.**
- **الكفايات مكتسبة: أي أنها تُكتسب بالتعلم في المدرسة أو في مكان العمل وغيرها، وتتحقق بعد متابعة مسارات معينة.**
- **الكفايات مفهوم افتراضي مجرد: بمعنى أن الكفايات داخلية لا يمكن ملاحظتها إلا من خلال نتائجها وتجلياتها."[72]**

"ومنه، نستنتج أن خصائص الكفاية عند (لوبلا) تتماشى تماماً مع متطلبات الإدارة الإلكترونية؛ فهي كفايات غائية هدفها رقمنة الخدمات، ومكتسبة عن طريق التكوين على الأنظمة الآلية. كما لا يمكن الحكم عليها إلا من خلال نتائج

---

[71] توفيق السامعي، الكفايات المهنية والتعليمة المفهوم والأبعاد، مرجع سابق،ص 114

[72] توفيق السامعي، نفس المرجع ، ص 106

الأداء الفعلي للموظف، مما يؤكد على أهمية الاستثمار في العنصر البشري وتكييف كفاياته مع الأنظمة الرقمية الحديثة لضمان جودة وسرعة تقديم الخدمة."

بالإضافة لما سبق، تتسم الكفاية في بيئة العمل بخصائص إضافية تدعم فعالية الأداء:

مدركة: اذ ان الكفاية التي لا يتم إدراكها لا يمكن ان تحقق اي منفعة للمؤسسة، كما ان إدراكها من قبل من يملكها يساعد على الحفاظ عليها والاستفادة منها وتطويرها

ذات تشغيل ديناميكي: ونعني ذلك ان تحصيلها يعتمد على التفاعل ما بين مكوناتها المختلفة وعناصرها ضمن ابعادها كالمعارف السلوكية والعملية وغيرها خلال الزمن.

مفهوم مجرد :بمعنى انه لا يمكن رؤيتها ولا حتى لمسها وانما تتم ملاحظتها من خلال نتائج الأنشطة وتحليلها والوسائل المستخدمة لتحقيق هذه النتائج بل ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة

متقادمة: حيث ان عدم استخدام الكفاية يؤدي الى تقادمها وفي حال عدم السماح للأشخاص الذين يشكلون مصدرا لها بإظهارها فان هذا من شانه ان يؤدي الى تلاشيها

"إنَّ هذه الخصائص تجعل من الكفاية حجر الزاوية في إنجاح مشروع الإدارة الإلكترونية، حيث لا يكفي امتلاك التكنولوجيا، بل يجب توفير كفايات بشرية قادرة على تطويعها بفعالية."

3/ أنواع الكفايات المهنية

يجب توافر مجموعة كفايات يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المأمولة ومن قائمة الكفايات هذه ما يلي:[73]

أ-الكفايات الشخصية (الذاتية):

وهي سمات تساعد على تنفيذ الأهداف بسهولة وتشمل النشاط والحيوية والقدرة على التحمل والاتزان النفسي والانضباط وتحمل المسئولية والقدوة الحسنة أمام العاملين والقدرات العقلية والتمتع بسرعة البديهة وتقبل الأفكار الجديدة والقدرة

[73] أ.د عبد الجواد بكر وآخرون، كفايات تكنولوجيا المعلومات في الإدارة التعليمية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الاسكندرية، 2015، ص 131.132.133

على المبادأة والابتكار وهي تساعد على اتخاذ القرارات السليمة دون تردد والقدرة على التنفيذ وسرعة التصرف في المواقف.

ب-كفايات إدارية:

وهي كفايات تتعلق بعمليات الإدارة التي تسهم في تحسين العمليات الإدارية ومنها:

القدرة على التخطيط الجيد الفعال.

القدرة على إدارة الاجتماعات الفرعية والجماعية.

القدرة على جعل دور قيادي للإدارة في المنطقة الموجودة فيها.

ج- كفايات فنية:

وتعني المعرفة المتخصصة في فروع العلم والكفاية في استخدام هذه المعرفة بشكل يحقق الأهداف بفاعلية وهذه المهارة تكتسب بالخبرة والتدريب ومن هذه الكفايات القدرة على التخطيط والتحليل وإنجاز الأعمال واتخاذ القرارات والقدرة على تشخيص الخلل وطريقة علاجه والقدرة على تقويم العاملين بطريقة موضوعية وتنفيذ المهام بطريقة صحيحة بناء على اختيار أفضل البدائل وهناك مهارات وكفايات عديدة تساعد على زيادة النمو المهني للعاملين ومن ثم تحسين ممارستهم

د- كفايات إنسانية

وهي تشير إلى المهارات الشخصية التي يحتاجها مدير الإدارة التعليمية ليعمل بنجاح مع الناس مهما اختلفت المواقف الاجتماعية،[74] كذلك تعني القدرة على التعامل مع العاملين وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي[75]

هـ- كفايات الاتصال:

وهي القدرة على توظيف اللغة بأشكالها المختلفة في التأثير بالآخرين والتفاعل والتفاهم معهم مسترشداً بحاجاتهم وخصائصهم وتوظيف المهارات في بناء جسور التواصل الفعال وتحقيق علاقات بناءة مع العاملين المجتمع المحلي

كفايات ادراكية:

وهي القدرة على رؤية العملية التعليمية وفهمها وإيجاد الترابط بين أجزائها وأثر التغيرات التي تحدث في أي جزء منها على باقي الأجزاء والقدرة على تصور وفهم العلاقات بين العاملين أنفسهم من جهة وبين العاملين والبيئة من جهة أخرى وهذه الكفايات تحتاج إلى مستويات عليا من التفكير وتتميز بالإبداع وتخلق من العاملين مجموعة متعاونة متفاعلة.

ز- الكفايات التكنولوجية:

وهي الحد الأدنى لاستخدامات التطور التكنولوجي من المعلومات والمهارات والاتجاهات الخاصة بمجال التكنولوجيا اللازمة للأفراد والوصول إلى درجة عالية من الإتقان في الأداء للمهام والوظائف والقدرة على إجادة استخدام الأجهزة

ثانيا : فعالية دمج الكفايات المهنية في بيئة العمل الرقمية

تُعد عملية دمج الكفايات المهنية في بيئة الإدارة الإلكترونية استراتيجية أساسية للتوفيق بين المعارف التقليدية والمكتسبات الحديثة، حيث تهدف إلى تحسين الأداء وتحقيق الفعالية المطلوبة في المؤسسة. وتتجسد هذه الفعالية من خلال توظيف الوسائط والآليات الإلكترونية لتحديث العمل الإداري.

أولاً: مفاهيم أساسية:

- **الفعالية: اداة من ادوات مراقبة التسيير في المؤسسة هذا من منطلق ان الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الاهداف المسطرة والاهداف المخططة فالأداء يعبر عن المخرجات المراد تحقيقها او النتائج المحصل عليها. [76]**

وتعرف كذلك" تحقيق الاهداف المسطرة من حيث نوعية المخرجات وكميتها، الوقت المحدد للإنجاز، رضا العملاء، رضا العاملين". [77]

1/ مفهوم دمج الكفايات في بيئة العمل الرقمية:

هو التفاعل والتكامل بين الكفايات المهنية التقليدية (الخبرة والمعرفة الميدانية) والكفايات الحديثة المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات. يهدف هذا الدمج إلى تحويل الموظف من النمط التقليدي إلى النمط الرقمي، ليصبح قادراً على توظيف أدوت الإدارة الإلكترونية بفعالية.

---

[76] الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد07 ، 2010 ص 219

[77] أحمد جعفر ابو قاسم، السلوك التنظيمي للأداء، دار الثقافة للنشر والتوزيع، السعودية، 1991، ص 378

الفرق بين الكفاية والفعالية

	تهتم	تعالج	تحلل	معايير القياس
الكفاية	بالوسيلة	الموارد	كيفيه الوصول	المدخلات مثل العمل المؤهلات الموارد المعدات
الفعالية	بالهدف	النتائج	نقطة الوصول	المخرجات مثل الارباح العائد

المصدر: نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم الاداء في المؤسسة العمومية اطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004 2005،ص 27

2/ آليات تفعيل دمج الكفايات عبر وسائط الإدارة الإلكترونية:

إن التحول نحو الإدارة الإلكترونية لم يعد مجرد خيار تقني لتعويض العمل الورقي، بل أضحى استراتيجية متكاملة تهدف إلى إعادة صياغة المورد البشري وتكييف كفاياته مع متطلبات العصر الرقمي. فمن خلال دمج الوسائط التكنولوجية في صلب العمل الإداري، تفتح المؤسسة آفاقاً جديدة لتطوير الكفايات المهنية وتجاوز الأساليب التقليدية في التدريب والتحصيل المعرفي، حيث تعمل هذه الوسائط كقنوات فاعلة لنقل الخبرات وتحديث المهارات بشكل لحظي ومستمر. ومن هذا المنطلق، يمكننا استعراض أبرز هذه الآليات فيما يلي:

أولاً: آلية رقمنة المسار المهني للعاملين

تسمح الإدارة الإلكترونية للمنظمة بمتابعة دقيقة لفاعلية الفرد في أداء مهامه ورصد تراكم الخبرات لديه بشكل رقمي. تساهم هذه الآلية في تطوير الكفاية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظف، مما يسهل عملية توجيهه نحو المسار الوظيفي الذي يناسب مهاراته المتجددة، ويضمن استثمار كفايته في المكان المناسب لتحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً: آلية العمل الشبكي وتطوير الاتصالات الإدارية

تعتمد هذه الآلية على شبكات الاتصال (الإنترنت والإنترانت) كوسيط أساسي لنقل المعلومات وتبادل الخبرات بين مختلف الوحدات الإدارية. هذا التدفق المعلوماتي السريع يساهم في تطوير "الكفايات التواصلية" لدى الموظفين، ويخلق بيئة تعاونية افتراضية تسمح بانتقال المعرفة من الكفاءات الخبيرة إلى الموظفين الجدد بسلاسة، مما يقلل من الفجوات المعرفية داخل المنظمة.

ثالثاً: آلية الأتمتة والمعالجة المعلوماتية

من خلال الانتقال من المعالجة اليدوية والمنفردة إلى المعالجة الآلية والمهيكلة للبيانات، تساهم الإدارة الإلكترونية في توفير وقت العمل المهدر في المهام الروتينية. هذا الأثر يسمح للموظف بتركيز كفايته الذهنية والمهنية على مهام إبداعية وإدارية أكثر تعقيداً، كما يطور لديه كفاية "الدقة الرقمية" والقدرة على التعامل مع البرمجيات المتخصصة بفعالية عالية.

رابعاً: آلية دعم اتخاذ القرار وتحسين الجودة

توفر وسائط الإدارة الإلكترونية قاعدة بيانات ضخمة وتقارير دقيقة تساعد الموظفين والإدارة على اتخاذ قرارات مبنية على حقائق علمية لا تخمينات. هذه الآلية تطور لدى الموظف كفاية "التحليل والربط"، وتجعله شريكاً فعالاً في تحسين جودة الخدمات والمنتجات، مما يعزز من الميزة التنافسية للمؤسسة في سوق العمل الرقمي.

ثالثا: استراتيجيات تطوير الكفايات المهنية:

1/ طرق وأدوات تطوير الكفايات:

بعد التعرف على الكفايات المناسبة – للمهام التنظيمية والإدارية في الإدارات والأقسام والوحدات وإجراء عدد من الأنشطة التي تهدف إلى تحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد وتحديد احتياجاتهم للكفايات التي تتطلب تطويراً – تظهر الحاجة إلى وضع برنامج لتطوير الكفاية.

الطرق المستخدمة في تطوير الكفاية :

1–الأساليب الجماعية: وفق هذه الطريقة تقوم مجموعات من الأفراد بتطوير الكفايات وهي تساعد الأفراد على التعلم من بعضهم البعض ومن ثم يصبح التعاون بينهم متبادلاً.

2–المستندات وسجلات الأداء المرجعية: عند مناقشة تطوير الكفاية مع القيادات يحبذ استخدام مستند أو سجل يحتوي على تحليلات مرجعية للأحداث المهمة واستخدام الأسلوب التالي:

أ–قيام الفرد بوصف دوره ومدى فهمه للإدارة الحالية.

ب–قيام الفرد نفسه بوصف حدث مهم شارك فيه بصفة أساسية وكانت له نتائج إيجابية مع تحديد المهارات والكفايات الإدارية التي تم استخدامها وساهمت في تحقيق النتائج الإيجابية.

ج– وصف نشاط إداري واحد كانت له آثار سلبية مع محاولة عزل العوامل الإدارية المفقودة.

3–التعلم بالتشارك: لقد أقيمت المشروعات القومية بحيث يكون التدريب الأساسي والمتدرب المبتدئ يركز على تطوير الكفاية.

4–تحليل الذات وتدبرها: عندما ينجح المتدربون في تحديد الوقت الذي يحتاجون فيه للكفاية ويستخدمونها بنجاح وكذلك تحديد أنواع السلوك الذي تحتويه الكفاية حينئذٍ تؤدي هذه الطريقة إلى تقويم الذات بواسطة المتعلمين أنفسهم وإلى تحديدهم لاحتياجات التطوير وما يحتاجون ممارسته وتعلمه مستقبلاً.[78]

[78] أ.د عبد الجواد بكر وآخرون، كفايات تكنولوجيا المعلومات في الإدارة التعليمية، مرجع سابق ،ص 134

2/ المراحل الإجرائية والمدخل النموذجي لتطوير الكفايات (نموذج كولب):

ينظر إلى عمليتي التدريب والتنمية الإدارية بشكل منفصل أحياناً لذلك فإن التدريب يعود إلى تحسين مهارات الموظف ومعارفه واتجاهاته للقيام بأعباء الوظيفة التي يشغلها بكفاءة وفعالية وتنمية وتطوير قدرات الموظف ومهاراته واتجاهاته لشغل وظائف مستقبلية وكلا المفهومين يتفق حول تطوير قدرة الموظف على الأداء والبرامج التدريبية المقدمة تساعد على تحسين كل من المهارات والمعارف للوظائف الحالية والمستقبلية والتطوير يؤثر أيضاً في زيادة مستوى الالتزام من قبل الموظفين باتجاهات المؤسسة ودورها الأمر الذي يؤدي إلى غياب أقل ومن ثم زيادة في الإنتاجية والتدريب والتطوير يفيدان المجتمع في كونهما استثماراً في رأس المال البشري يمكن الأفراد بأن يكونوا منتجين وأعضاء مساهمين في تطوير المؤسسات وتقدمها وهناك ثلاث أدوات يمكن الاختيار من بينها لتطوير الكفاية.

وقد تكون هناك أداة أو أكثر مفيدة في تطوير الكفاية وذلك على النحو التالي (18):

الأداة الأولى: تتضمن هذه الأداة أربع خطوات أساسية يمكن استخدامها في تحليل متطلبات الدور القيادي وكذلك تحديد أنواع الكفايات التي تحتاج إلى تطوير.

الخطوة الأولى (تحديد المهام الشخصية والتحديات): في ضوء مهام الوظيفة يتم تحديد المهام والتحديات الحالية والمستقبلية ويلي ذلك اختبار المهام والتحديات التي يكون الفرد فيها مسؤولاً بصفة شخصية وكذلك تحديد المهام والتحديات التي يتم تفويض المسؤولية فيها ويمكن استخدام التصنيف المذكور في تدوين المهام والتحديات التي يسأل عن إنجازها

الخطوة الثانية (توضيح الكفايات المطلوبة وتجميعها): في هذه الخطوة يتم تدوين الكفايات المطلوبة ككل ثم تحديد الكفايات المطلوب تحقيق الجودة فيها.

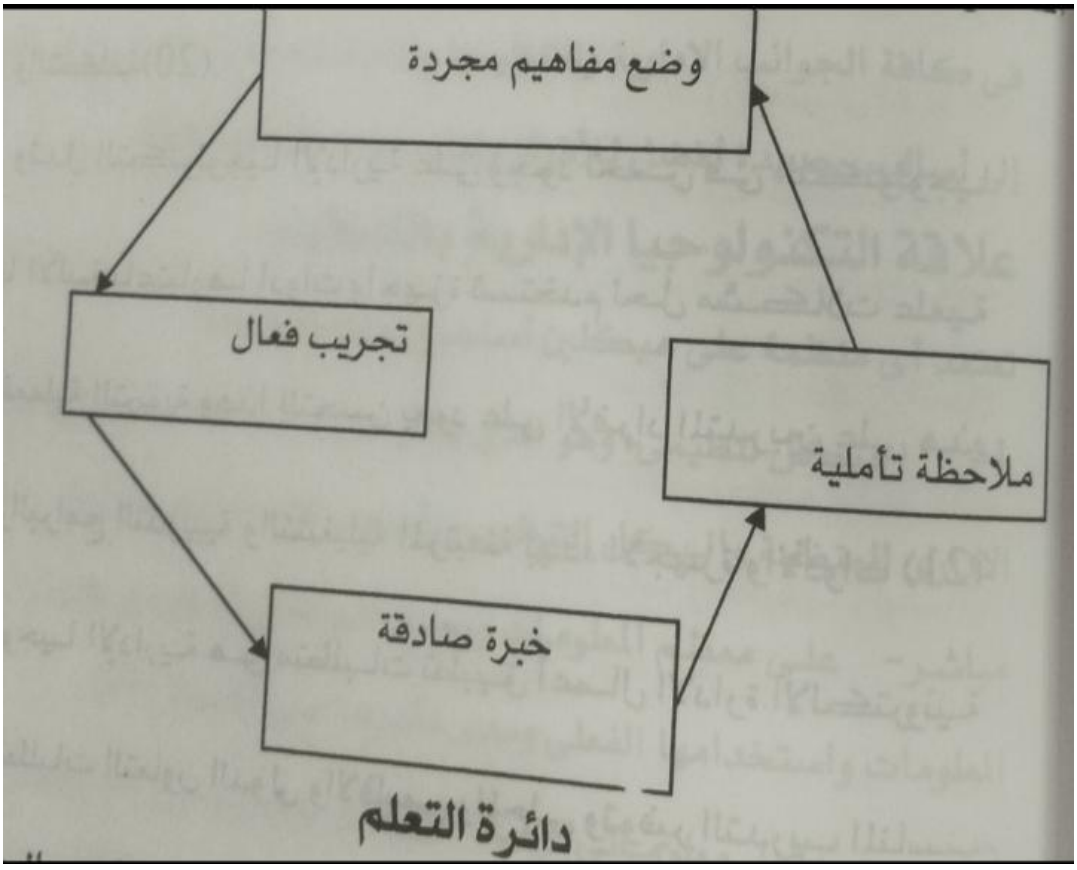
الخطوة الثالثة (تحديد الكفايات التي تمثل نقاط قوة): في هذه الخطوة يقوم الفرد بتحديد الكفايات التي تمثل نقاط قوة لديه.

الخطوة الرابعة (تحديد الأولويات للتطوير الشخصي): في هذه الخطوة ينظر الفرد إلى الجدول الخاص بتصنيف الكفايات ويرتبها حسب الأولوية والحاجة إلى التطوير ويجب أن تكون لدى الفرد قائمة بالكفايات المطلوب تطويرها.[79]

[79] أ.د عبد الجواد بكر و آخرون، كفايات تكنولوجيا المعلومات في الإدارة التعليمية، مرجع سابق،ص 135

الأداة الثانية: يرى كولب (Kolb 1984) أن الأفراد الكبار يتعلمون على نحو أفضل إذا مروا بدائرة ذات خبرة رباعية مترابطة ولابد من المرور بالمراحل الأربع فالمرحلة الأولى تتضـــمن الخبرة العلمية (خبرة صـــادقة أو عملية) والمرحلة الثانية (الملاحظة التأملية) ومرحلة (وضـــع المفاهيم) وتتضـــمن تكوين مفهوم أو نظرية جديدة ويســـتتبع ذلك مرحلة (التجريب الفعال) حيث يقوم بتجريب الجديد من خلال الممارســـات أو المواقف المتشـــابهة ثم ينتقل بعد ذلك لوضـــعها موضع التطبيق العملي كما هو موضح في الشكل التالي:[80]

الشكل رقم (04): دائرة التعلم عند "كولب" (Kolb).



[80] أ.د عبد الجواد بكر و آخرون، كفايات تكنولوجيا المعلومات في الإدارة التعليمية مرجع سابق ص 136

رابعا: "دور الإدارة الإلكترونية في تقليص فجوة الكفاءات الرقمية كمتطلب لنجاح التحول الرقمي"

1. واقع فجوة الكفاءات الرقمية

تؤكد الدراسات التي أجريت على مسؤولي المعلومات (CIO) أن المؤسسات تواجه تحديات حقيقية في استقطاب كفاءات مؤهلة للتعامل مع الخدمات الرقمية، نظراً للحاجة إلى تحليل كيفية الاستفادة من المتخصصين والتكنولوجيا في سياق التحول الرقمي. وقد أظهرت دراسة استقصائية مشتركة بين مؤسستي (Capgemini) و(LinkedIn) شملت 753 موظفاً و501 مديراً تنفيذياً، أن 55% من المؤسسات تعاني من اتساع مستمر في فجوة الكفاءات الرقمية. وتُعرف هذه الفجوة بأنها "الفرق بين العرض والطلب على الكفاءات الرقمية"، والتي تزداد اتساعاً مع تزايد الطلب عليها.

2. استراتيجيات معالجة فجوة الكفاءات

لمواجهة هذه التحديات، تم تحديد ستة مجالات أو استراتيجيات ينبغي على المؤسسات اتباعها لتضييق الفجوة، من أهمها:

1. جذب الكفاءات الرقمية:

الفكرة: تبني نهج توظيف متنوع ومرن.

الهدف: استقطاب الكفاءات التي تمتلك المهارات المطلوبة مع السعي المستمر لتحقيق التوافق بين احتياجات المؤسسة الاستراتيجية وكفاءات الأفراد.

2. تطوير وتدريب الكفاءات الرقمية:

الفكرة: الاستثمار المستمر في التدريب.

الهدف: سد النقص المهاري لدى الموظفين الحاليين من خلال تحديد مسارات واضحة للتطوير المهني والتدريب المستمر أثناء العمل، مما يقلل من الاختلالات بين العرض والطلب.

3. الاحتفاظ بالكفاءات الرقمية:

الفكرة: تحسين بيئة العمل.

الهدف: توفير بيئة عمل تشجع على التعاون والمرونة، مما يقلل من معدل دوران الكفاءات ويضمن استقرار الموارد البشرية المؤهلة.

4. مواءمة العرض والطلب على المهارات:

الفكرة: التخطيط الاستراتيجي بالتعاون مع المؤسسات الدولية.

الهدف: الاستفادة من التوصيات المقدمة من جهات مثل المفوضية الأوروبية ومنظمة التعاون والتنمية (OECD) لربط مخرجات التدريب باحتياجات سوق العمل الحقيقية.

5. الاستفادة المثلى من المتخصصين والتكنولوجيا:

الفكرة: التحليل التنظيمي لكيفية دمج التكنولوجيا.

الهدف: تحليل دقيق للعمليات التشغيلية لمعرفة أفضل الطرق لاستغلال التقنيات الرقمية والاعتماد على الخبراء لرفع كفاءة الأداء.

6. تعزيز ثقافة التعلم التنظيمي:

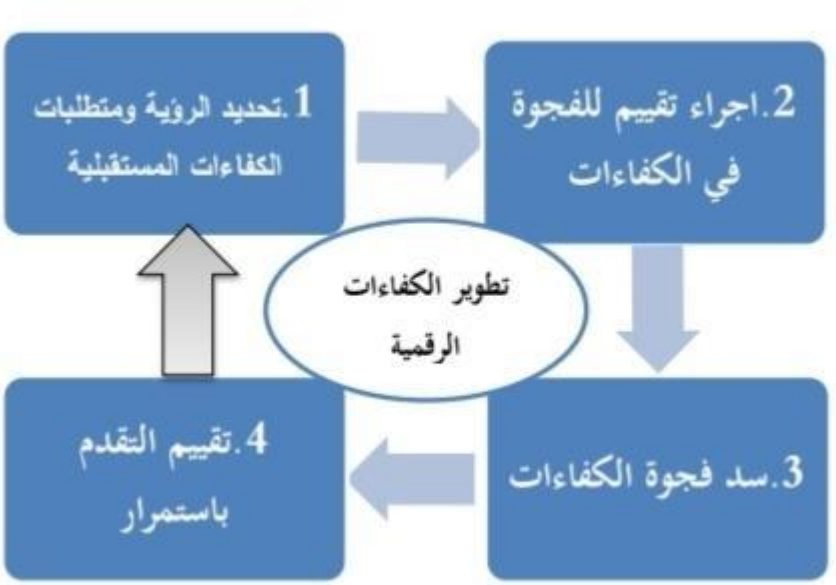
الفكرة: التكيف مع التغيرات السريعة.

الهدف: جعل عملية التعلم جزءاً من ثقافة المؤسسة لمواكبة الاتساع المستمر في الفجوة الرقمية بمرور الوقت.[81]

---

[81] قوراري، التحول الرقمي وتحديات تنظيم العمل وتطوير الكفاءات في المؤسسات الجزائرية [أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ل.م.د، جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر.2024

الشكل رقم(05) : خارطة نجاح تطوير الكفاءات الرقمية



المرجع:قوراري، التحول الرقمي وتحديات تنظيم العمل وتطوير الكفاءات في المؤسسات الجزائرية [أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ل.م.د، جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر.2024

خامسا: انعكاسات الإدارة الإلكترونية على الكفايات المهنية (بين المزايا والتحديات):

إن إقحام الوسائط الرقمية في تسيير المورد البشري أدى إلى تحولات عميقة مست جوهر الكفايات المهنية. ورغم أن هذا التحول حمل في طياته الكثير من الفرص لتطوير الأداء وزيادة المردودية، إلا أنه طرح في المقابل جملة من التحديات والآثار الجانبية التي قد تؤثر على البعد الإنساني والاجتماعي للعامل داخل المنظمة

1- الآثار الإيجابية للرقمنة على تطوير الكفايات:

زيادة مردودية العاملين: تساهم الرقمنة في إعفاء الموظف من المهام الإدارية المتكررة والروتينية، مما يسمح له بتوجيه كفايته نحو مهام أكثر قيمة وإبداعاً.

تطوير الاتصال وسرعة الوصول للمعلومة: رقمنة كشوف الأجور والإجازات تتيح للموظف متابعة وضعيته المهنية بنقرة واحدة، مما يطور لديه "كفاية التعامل مع النظم المعلوماتية".

الحد من الأخطاء البشرية: من خلال أتمتة العمليات الإدارية، يتم القضاء على الأخطاء الناتجة عن إدخال البيانات يدوياً، مما يرفع من "كفاية الدقة والضبط" لدى الموظف.

تسهيل التدريب المستمر: إمكانية متابعة دورات تدريبية عبر الإنترنت تضمن تحديث كفايات الموظفين بشكل دائم بما يتوافق مع أحدث التكنولوجيات.

2- عيوب وسلبيات الرقمنة (التحديات الاجتماعية):

خطر التجريد من الإنسانية: إن أتمتة الممارسات الإدارية قد تؤدي إلى إهمال الجانب الإنساني والمشاعر؛ فالآلة لا تراعي الحالات الاجتماعية أو الاستثنائية للموظفين، مما قد يؤثر سلباً على الروح المعنوية للكفاءات البشرية.

الاغتراب الرقمي: قد يواجه الموظفون صعوبة في التأقلم مع سرعة التحول، مما يخلق نوعاً من "الفجوة الرقمية" بين الموظفين، ويؤدي إلى شعور البعض بنقص الكفاءة نتيجة لعدم التمكن التقني.[82]

[82] طوايبية جليلة، دور الرقمنة في إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماستر (أكاديمي)، تخصص: إدارة الأعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، السنة الجامعية 2021-2022

خلاصة

يُستخلص من هذا الفصل أن التحول نحو الإدارة الإلكترونية لم يعد مجرد تحديث تقني للأجهزة، بل أضحى استراتيجية شاملة تهدف إلى إعادة صياغة المورد البشري وتكييف كفاياته مع متطلبات العصر الرقمي. ومن خلال تحليلنا للإطار المفاهيمي للكفايات المهنية واستراتيجيات تطويرها، يتضح أن دمج المعارف التقليدية مع المهارات الحديثة يعزز من فاعلية الأداء الإداري وجودة الخدمة العمومية.

كما أثبتت آليات التفعيل عبر وسائط الإدارة الإلكترونية دورها الفعال في ردم الفجوة المعرفية، مما يمنح الموظف القدرة على اتخاذ قرارات مبنية على معطيات دقيقة. ورغم التحديات والمخاوف المحيطة بهذا التحول (مثل مقاومة التغيير أو الاغتراب الرقمي)، إلا أن المكاسب المتحققة في تحسين جودة العمل تفوق تلك التحديات.

◈——◈ الدراسة الميدانية والتطبيقية ◈——◈

❁ الفَصْلُ الرَّابِعُ ❁

« واقع تطبيق الادارة الالكترونية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) »

تمهيد

أولا : الإطار المؤسسي محل الدراسة

ثانيا : مجالات الدراسة

ثالثا : مجتمع الدراسة وعينة البحث

رابعا: منهج الدراسة

خامسا: أدوات جمع البيانات

سادسا : الدراسة الاستطلاعية

سابعا: صعوبات الدراسة

ثامنا: عرض وتحليل معطيات الدراسة

تاسعا : نتائج الدراسة

عاشرا: الإقتراحات والتوصيات

الخاتمة

تمهيد

بعدما تمت المعالجة النظرية لكل من محور الإدارة الإلكترونية ومحور الكفايات المهنية، باعتبارهما الركيزتين الأساسيتين لهذا البحث، ننتقل الآن إلى الجانب التطبيقي لإيجاد الرابط الجوهري بينهما على أرض الواقع. تهدف هذه الدراسة الميدانية بمركز دفع عين الترك (CNAS) إلى رصد كيفية تفاعل المورد البشري بكفاياته ومهاراته مع النظم الرقمية الحديثة. ومن خلال هذا الفصل، سنحاول تشخيص واقع التطبيق الإلكتروني ومدى استجابة الكفايات المهنية لهذه التحولات، معتمدين في ذلك على الملاحظة الميدانية والمقابلة الشخصية للوصول إلى نتائج موضوعية تعكس حقيقة الموضوع في المؤسسة محل الدراسة.

أولا: التعريف بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء

1_ نبذة تاريخية عن الصندوق:

يعتبر الصـــــندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) هيئة عمومية ذات طابع خاص، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. أُنشئ بموجب المرسوم رقم 85-05 المؤرخ في 26 جانفي 1985، ويخضع لوصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي. يعد الصندوق الركيزة الأساسية لمنظومة الحماية الاجتماعية في الجزائر.

. 2_ التعريف بمركز دفع عين الترك (CP Ain Truck):

يعد مركز الدفع بعين الترك (التابع لوكالة وهران – الصـــــندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء) وحدة إدارية وتقنية تقرب خدمات الضـــــمان الاجتماعي من مواطني الجهة الغربية لولاية وهران. تم افتتاحه في 20 ماي 1999، وهو يشرف على تغطية منطقة جغرافية واسعة تمتاز بطابعها السياحي والسكاني المتزايد.

3. النطاق الجغرافي للمركز (البلديات التابعة له):

يمتد الاختصاص الإقليمي لمركز دفع عين الترك ليغطي أربع بلديات كبرى، وهي:

- بلدية عين الترك: (مقر المركز والكتلة السكانية الأكبر).
- بلدية بوسفر: (وتشمل المناطق التابعة لها).
- بلدية العنصر: (المناطق السكنية والفلاحية التابعة لها).
- بلدية المرسى الكبير: (بما تضمه من كثافة سكانية ونشاط بحري)

4. الحجم السكاني والاجتماعي للتغطية:

يغطي المركز احتياجات قاعدة جماهيرية واسعة موزعة على هذه البلديات الأربع، وتتوزع كالتالي:

- إجمالي المؤمن لهم اجتماعيًا: 48,760 مؤمن (نشطين ومتقاعدين).
- إجمالي ذوي الحقوق: 15,987 مستفيد.
- الحالات المزمنة (Tiers Payant): 12,467 حالة تستفيد من الدفع من قبل الغير.

5 . المصالح الإدارية والمهام المنوطة بها:

يتوزع العمل بمركز عين الترك على مصلحتين أساسيتين، تندرج ضمنهما مجموعة من المهام والنشاطات اليومية:

a. مصلحة الأداءات (Service Prostrations):

تعتبر الواجهة الرئيسية للمركز، وتتولى المهام التالية:

_-خلية الانتساب وبطاقة "شفاء": تعتبر البوابة الأولى للمرتفق، وتتولى المهام المزدوجة التالية:

- تسجيل المؤمن لهم الجدد (التابعين لبلديات: عين الترك، بوسفر، العنصر، المرسى الكبير) وتحيين وضعياتهم الإدارية.
- استلام طلبات إصدار بطاقة "شفاء" لأول مرة، وتجديد البطاقات المنتهية الصلاحية أو الضائعة، بالإضافة إلى تفعيل البطاقات وتحديث بياناتها (Mise à jour).

-خلية التعويضات: معالجة وصفات الأدوية وفواتير التحاليل الطبية لضمان صرف مستحقات المؤمن لهم.

_خلية الأخطار الكبرى: تسيير ملفات حوادث العمل، الأمومة، ومنح العجز والوفاة.

خلية المتقاعدين: متابعة الفئة الهشة وضمان استمرارية تغطيتهم الاجتماعية وتوجيههم إدارياً.

b. مصلحة الرقابة الطبية (Service Contrôle Médical):

وهي المصلحة التقنية المكلفة بضبط الاستحقاق، ومهامها:

- **المصادقة الطبية على الأدوية والوصفات التي تتجاوز سقفاً معيناً.**
- **استدعاء المؤمن لهم للمراقبة الطبية للتأكد من أحقية العطل المرضية.**
- **إبداء الرأي التقني في ملفات الأجهزة الاصطناعية والأخطار الكبرى.**

ثانيا: مجالات الدراسة

1. المجال المكاني (الحدود المكانية):

أجريت هذه الدراسة الميدانية بـ "الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) – مركز عين الترك" بولاية وهران. تم اختيار هذا المركز نظراً لكونه واجهة حيوية تتعامل مباشرة مع فئة واسعة من المؤمن لهم اجتماعياً، ولأنه يطبق أنظمة الإدارة الإلكترونية .

2. المجال الزماني (الحدود الزمانية):

تمت الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من 11 فيفري 2026 إلى غاية 05 أفريل 2026، وقد مرّت هذه الفترة بمرحلتين أساسيتين:

مرحلة الاستطلاع والملاحظة (من 11 فيفري إلى 02 مارس): خصصت هذه الفترة للتقرب من الميدان، والتعرف على هيكلة المركز، وملاحظة طريقة عمل أعوان التحكم في الشبابيك وتفاعلهم مع الأنظمة الرقمية والمرتفقين.

مرحلة الدراسة الفعلية وجمع البيانات (من 15 مارس إلى 05 أفريل): تضمنت هذه المرحلة توزيع استمارات البحث على المبحوثين. ورغم تخلل هذه الفترة لبعض الإجراءات الإدارية الاستثنائية للحصول على تراخيص إضافية من المديرية الولائية، إلا أنه تم استرجاع كافة الاستمارات في التاريخ المحدد بنجاح.

3 _ المجال البشري ومجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة البشري في القوى الفاعلة والمرتفقة بمركز عين الترك، والذين يشكلون محور التفاعل اليومي مع المنظومة الرقمية. ونظراً لطبيعة الموضوع الموزع بين الأداء الإداري والخدمة العمومية، تم تقسيم هذا المجتمع البشري إجرائياً إلى فئتين أساسيين لضمان شمولية المعاينة:

الفئة الأولى (الموظفون): وتشمل جميع أعوان التحكم والإدارة المسؤولين مباشرة عن تشغيل الأنظمة الرقمية ومعالجة البيانات بالمركز.

الفئة الثانية (المرتفقون): وتشمل جمهور المؤمن لهم اجتماعياً (المواطنين) الوافدين على المصلحة للاستفادة من الخدمات الرقمية المعروضة.

3. عينة الدراسة وأسلوب اختيارها:

بناءً على تقسيم مجتمع الدراسة البشري السابق، تم تحديد حجم العينات وطريقة سحبها ميدانياً على النحو التالي:

أولاً: فئة الموظفين:

نظراً لصغر حجم مجتمع البحث الإداري، تم استهداف جميع أعوان التحكم العاملين بالمركز، حيث تعتبر هذه الفئة هي المحور الأساسي للدراسة، كونها المسؤولة عن تشغيل الأنظمة الرقمية

نوع العينة: اعتمدنا أسلوب "الحصر الشامل"" (Recensement Total)

العدد: شملت الدراسة جميع أعوان التحكم (08 أعوان) الموزعين على مصلحة الأداءات والرقابة الطبية.

المبرر: نظراً لصغر حجم مجتمع البحث الإداري،ولأن هدفنا هو قياس "كفاية" الأداء الشامل دون استثناء لفهم واقع الرقمنة بشكل دقيق ويقيني.

ثانياً: عينة المرتفقين (العينة القصدية):

تم إختيار هذه العينة لإستكمال زوايا البحث وفهم مدى استجابة الطرف المستفيد من الخدمات الرقمية التي يقدمها الأعوان، وهم الفئة المستقبلة للخدمة، والذين من خلالهم نقيس أثر كفاية الأعوان

نوع العينة: عينة قصدية

العدد: 10 مواطنين تم استجوابهم بالاستمارة.

رابعا: المنهج المستخدم في الدراسة

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كونه المنهج الأنسب لوصف واقع الرقمنة بمركز عين الترك، وتحليل مدى كفاية الأعوان في التعامل مع الأنظمة الرقمية وتأثير ذلك على جودة الخدمة العمومية.

خامسا: أدوات البحث (أدوات جمع البيانات)

بناءً على طبيعة الموضوع الذي يجمع بين الجانب التقني (الرقمنة) والجانب البشري (كفاية الأعوان)، اعتمدنا على تثليث أدوات البحث لضمان دقة النتائج:

1. الملاحظة بالمشاركة (Observation Participante):

- **اكبت فترة التربص عملية ملاحظة دقيقة ومنظمة داخل "مصلحة الأداءات"، حيث سمحت لنا برصد كيفية تعامل الأعوان مع الانظمة الرقمية، وطبيعة التفاعل المباشـــر مع المرتفقين أمام الشـــبابيك، ومعاينة الاكتظاظ وسلوكيات المواطنين في قاعة الانتظار.**

2. الاستمارة (L'enquête par questionnaire):

- **تم تصميم أداة كمية وزعت على فئتين مختلفتين لتحقيق مقاربة شاملة:**

استمارة الموظفين: شملت الحصر الشامل لجميع أعوان التحكم (08 أعوان)، وهدفت إلى قياس مستواهم التكويني، مدى تحكمهم في الوسائط الرقمية، والعوائق التي تواجههم في أداء مهامهم.

استمارة المرتفقين (المواطنين): خُصص لها محور ضمن الدراسة طُبق على عينة من 10 مواطنين، لغرض استطلاع آرائهم حول جودة الخدمة الرقمية وسرعة معالجة ملفاتهم.

الإجراءات المتبعة للاتصال بالميدان والقيام بالتربص:

"لم يكن الولوج إلى الميدان وتجسيد هذه الدراسة بالأمر الهين، بل مرّ عبر مخاض إداري وميداني سمح لنا بملامسة الواقع التنظيمي عن قرب. ويمكن تلخيص سيرورة هذا التربص في الخطوات المتسلسلة التالية:

- المرحلة الأولى: المساعي الإدارية بوكالة المديرية الولائية (وهران):

انطلقت خطواتنا الأولى بالتوجه نحو المديرية الولائية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) بوكالة وهران، قصد استخراج والمصادقة على عقد التربص (Contrat de stage) من طرف مدير قسم الموارد البشرية. وقد استغرقت هذه العملية قرابة الأسبوع من المتابعة اليومية والتردد المستمر بين أروقة المديرية نظراً للإجراءات البيروقراطية الطويلة، لتتوج في الأخير بمصادقة الإدارة وتوقيع العقد الرسمي الذي يسمح لنا بالالتحاق بالمركز الفرعي.

- المرحلة الثانية: الالتحاق الفعلي بمركز عين الترك (12 فيفري):

بعد أسبوع من المساعي الإدارية، وتحديداً بتاريخ 12 فيفري ،2026 تم الالتحاق الفعلي بمركز (CNAS) عين الترك.

- إجراءات الاستقبال والاندماج:

بدأت الجولة الأولى بالتوجه مباشرة إلى مكتب رئيس المركز، حيث تم تقديم أنفسنا وعرض موضوع البحث ومخطط التربص (Contrat de stage). بعد الترحيب والمصادقة الإدارية، قام المدير بمرافقتنا شخصياً إلى مصلحة الشباك، حيث قدمنا للموظفين المكلفين بالاستقبال والأداءات، مع إعطاء تعليمات بضرورة إشراكنا في سيرورة العمل اليومي وشرح الأنظمة الرقمية المستخدمة والإجابة على تساؤلاتنا.

سادسا: تفريغ وتحليل معطيات الدراسة الاستطلاعية والمعاينة الميدانية بالمركز ((cnas عين الترك

قبل الشروع في تطبيق أداة البحث النهائية (الاستمارة)، قمنا بإجراء دراسة استطلاعية ميدانية بمركز الضمان الاجتماعي بعين الترك، وذلك خلال الفترة الممتدة من تاريخ 12 فيفري 2026 إلى 21 فيفري 2026.

انطلقت الدراسة الميدانية بتاريخ 12 فيفري 2026، في الفترة الممتدة ما بين الساعة 09:00 صباحاً إلى غاية 16:00 زوالا. وقد سمحت لنا هذه المرحلة بتشكيل صورة أولية حول ظروف العمل والتفاعل داخل المركز.

- **أهداف الدراسة الاستطلاعية:**

التأكد من قابلية الموضوع للدراسة: التحقق من إمكانية الوصول إلى المبحوثين (الموظفين والمواطنين).

التعرف على ظروف العمل: استكشاف طبيعة المشاكل التقنية والتنظيمية التي تواجه العمال عن قرب.

اختبار أداة البحث: التأكد من وضوح أسئلة الاستمارة ومدى استجابة المبحوثين لها.

- **الملاحظات المتوصل إليها من الدراسة الاستطلاعية**

ملاحظات المعاينة الميدانية (الملاحظة بالمشاركة):

من خلال المعاينة الأولية، سجلنا النقاط التالية التي تعكس واقع المركز:

الاكتظاظ الاستثنائي: لاحظنا أن المركز يشهد توافداً كبيراً للمؤمن لهم خلال شهري فيفري ومارس.

مشكلة تقنية/زمنية: يعود سبب هذا الضغط إلى انتهاء صلاحية أغلب بطاقات "شفاء" في فترة 30 ديسمبر 2025، مما أدى إلى توافد جماعي للمواطنين من أجل تحيين البطاقة (La mise à jour).

- **الملاحظات الأولية حول الوسائل المادية والتقنية :**

من خلال الملاحظة الميدانية والمشاركة داخل مصلحة الشباك بمركز عين الترك تم تسجيل البيانات التالية:

- **العتاد المادي لاحظ ان كل موظف في الشباك يتوفر على جهاز حاسوب خاص به طابعه مخصصه لاستخراج كشوف الاداءات والشهادات**
- **من خلال التواجد داخل الشباك تم تسجيل مجموعة من التناقضات بين النظام الرقمي والواقع البشري التقنية**

- **تذبذب الشبكة انقطاع الريزو لاحظ ان انقطاع النظام يؤدي الى شلل تام في الخدمة مما يحول الموظف من عنصر الرقم الى ممتص لغضب للمواطنين حيث تتردد عبارات مثل: "الريزو راه مقطوع، اصبروا علينا**
- **تفاوت جوده العتاد ملاحظة وجود فرق في اداء الأجهزة ميكرو ثقيل وميكرو خفيف حيث صرح أحد الأعوان بمرارة وهو يحاول معالجة ملف عالق: "الميكرو تاعي ثقيل راه مهبلني، شوف تاعها هي (زميلته) راه خفيف والخدمة تمشي عندها".**
- **رغم وجود نظام رقمي لا يزال الملف الورقي مثل (صور، شهادة ميلاد .....) شرطا اساسيا لطلب بطاقة الشفاء**
- **ملاحظة تراكم الوصفات الطبية عند الموظف المختص**
- **لوحظ استخدام علبة كرتونية لتنظيم بطاقات الشفاء الجاهزة حيث يقوم الموظف بالبحث اليدوي داخلها عند حضور المؤمن له لاستلام بطاقته**

ملاحظات سلوكية وانماط التفاعل داخل المركز :

- **عدم احترام النظام الرقمي للطوابير من طرف المواطنين رغم وجود نظام التذاكر الى ان السلوك البشري التجمهر امام الشباك**
- **ازمة الثقة بين المواطن والموظف حيث المواطن لا يثق في اجابة الموظف مثلا عند انقطاع النظام يرفض الكثير من المرتفقين التصديق بأن العائق خارجي، ويتهمون الموظف "بالكذب" أو الرغبة في التهرب من العمل. وقد رصدنا مواقف تشنجية حيث يواجه المواطن الموظف بعبارة: "راك تلكد فيا" (أو تتماطل)، ظناً منه أن الموظف يتحكم في تدفق الشبكة.**
- **رفض الوساطة الإدارية: عندما يطلب الموظف من المواطن التوجه لمؤسسة أخرى لإحضار وثيقة ناقصة (تكملة للملف الورقي)، يثور المرتفق معتبراً أن الرقمنة وُجدت لتعفيه من هذا التنقل. هنا يحدث الاصطدام حيث يتهم المواطن الموظف بأنه "راه يلكد فيه" (يرسله في رحلة ذهاب وإياب دون جدوى)، مما يؤدي إلى حدوث "مناوشات كلامية" تكسر هدوء المصلحة.**

خلال فترة الملاحظة، سجلنا وجود اتفاقيات "غير رسمية" بين الأعوان تهدف إلى تنظيم الجهد وتوزيع الوقت، وهي ممارسات تعكس الجانب السلوكي والاجتماعي داخل المركز:

- **إستراتيجية "المداورة الزمنية" (نهار بنهار): لاحظنا وجود اتفاق بين بعض الأعوان يقضي بأن يعمل أحدهم يوماً كاملاً بجهد مضاعف، مقابل مغادرة زميله في منتصف النهار (على الساعة 12:00)، ليتبادلا الأدوار في اليوم الموالي. هذا السلوك يهدف إلى خلق توازن بين الضغط المهني والالتزامات الشخصية.**
- **التضامن المشروط (حيلة التعاون): في حديثنا مع الموظفة المكلفة ببطاقة الشفاء حول هذا السلوك، كشفت لنا عن "خلفيات" هذا التضامن بكلمات تعبر عن الواقع الميداني، حيث قالت: "هذا حيلي، نهار اللي يكون باغي يخدم قاع نهار يعاوني في الصباح باش يخفف الخدمة على روحه في العشية وما يتراكموش عليه الملفات، بصح نهار اللي يكون باغي يشور (يغادر باكراً) ما يعاونيش، يقعد مجمع حتى لو كان ما عندوش ضغط".**

أهم ما جاء في المقابلة الاستطلاعية مع مدير المركز:

في إطار الدراسة الاستطلاعية، قمنا بإجراء مقابلة غير موجهة مع مدير مركز الضمان الاجتماعي بعين الترك، وذلك للاستفادة من نظرته الإدارية والعملية حول واقع الإدارة الإلكترونية وكفاءات الموظفين. وقد تركزت المقابلة حول النقاط التالية وقد ركزت المقابلة على تشخيص الفجوة بين الاهداف المسطرة اداريا والواقع السوسيو–تقني الميداني حيث يمكن تلخيص اهم النقاط فيما يلي:

- **اكد المدير ان العائق الاكبر ليس في السيستم بحد ذاته بل في ثقافه المواطن الجزائري حسب قوله**
- **لازال يقدس الاتصال المباشر ويريد قضاء حاجته فورا عند الشباك**
- **يعتبر توجيهه لاستعمال المنصات الرقمية مثل موقع الهنا نوعا من الطرد او التهرب من المسؤولية**
- **يفتقر للثقافه الخدمة الذاتية فبدل ان يقضي حاجته من هاتفه يفضل التنقل والضغط على الشباك**
- **المواطن لا يستوعب ان الموظف مرتبط بالألة فعندما يتوقف النظام "الريزو" يتهم الموظف بالكذب، حيث قال المواطن الجزائري يستخدم الهاتف للتواصل والترفيه فقط لا يستخدمها كأداة ادارية لتسهيل حياته**
- **كشف المدير عن غياب التكامل بين المؤسسات مثلا عن عرقلة من اطراف اخرى مثل الصيدليات التي ترفض القيام بعملية تحديث وتفعيل بطاقة الشفاء رغم توفرها عندها وترسل المواطن للمركز مما يزيد من تعقيد الوضع ويفشل اهداف الرقمنة في تخفيف الضغط.**
- **قال المدير ان المواطن الجزائري يحول الادارة الى فضاء اجتماعي وضح بان المواطن الجزائري حول الشباك كناس من مصلحه ادارية تقنية الى فضاء للدردشة وتفريغ الغضب وهذا ما يعيق الرقمنة لان الرقمنة هدفها**

السرعة والاختصار والشفهية هدفها التفريع واضاعة الوقت حيث قال (يجي يخرجلك ورقة يلقا صاحبه وي محمد صفا شوية خلينا نجمعو نحكو بجمع معاه هنا بزوج سوايع).

- **قدم المدير تحليلا للعوائق المادية التي تدفع المواطن نحو المركز فبدلا من ان تكون مقاهي الانترنت cyber وسيلة مساعدة للرقمنة تحولت الى عائق مادي بسبب تكاليف الطباعة المرتفعة وهذا ما يفسر ارتداد المواطنين نحو المركز طلبا للخدمة الرقمية المجانية.**
- **يقول المدير ان الموظف في مركز عين الترك لم يعد مجرد عون ادخال للبيانات بل اصبح يلعب دور المربي الرقمي الذي يبذل مجهودا ذهنيا وتواصليا كبيرا لتعليم المواطنين كيفية استخدام المنصات الرقمية لأنه لا يوجد عون توجيه**
- **ننتقد المدير غياب الرؤية بعيدة المدى في اتخاذ القرارات المتعلقة بالرقمنة، وأكد أن القرارات في الإدارة المحلية غالبا ما تكون فجائية مسقطة لا تراعي خصوصية الميدان، فالرقمنة اطلقت دون حملات توعيه كافية مما يجعل الإدارة تصطدم بالعراقيل واقعية تجعل القوانين لا تواكب الواقع**
- **تطوير ذاتيا مستمرا للكفايات (تخليك تتعلم بالسيف عليك ما كانش شاتخدم هنا)**
- **وختم المدير المقابلة ان الرقمنة لازم لها امكانيات عالية ماديا، اجتماعيا، بنيه تحتية قوية صيانة وحماية مستمرة**
- **تهيئة البيئة الاجتماعية وتغيير في ذهنيات الموظف والمواطن (لازم مواطن متفتح وموظف متفتح) ،فالرقمنة حسب قوله هي عمليه تشاركية تساهم فيها كل الاطراف لكي لا تبقى تقنية مسقطة تصطدم بواقع غير مهيأ**

سابعا: صعوبات الدراسة

رغم السير الحسن للدراسة في مجملها، إلا أن الجانب الميداني لم يخلو من بعض الصعوبات والعراقيل التي استلزم حلها وقتاً وجهداً إضافياً، وأهمها:

حداثة التجربة البحثية بالمركز: واجهت الباحثة في البداية صـــعوبة في تعريف إدارة المركز بطبيعة "التربص الميداني" الخاص بالمذكرة، نظراً لكون المركز لم يســبق له اســتقبال طلبة باحثين بهذا الصــدد، مما تطلب جهداً مضاعفاً لتوضيح الأهداف العلمية للدراسة.

التحفظ الإداري والمهني: واجهت عملية توزيع استمارة البحث نوعاً من الحذر والتوجس من طرف بعض الموظفين، خوفاً من الطابع التقييمي لأسئلة الاستمارة، مما استدعى الحصول على تراخيص إدارية إضافية وتدخل المديرية الولائية (قسم الموارد البشرية) لتوضيح أن الدراسة أكاديمية بحتة وتضمن سرية المعلومات.

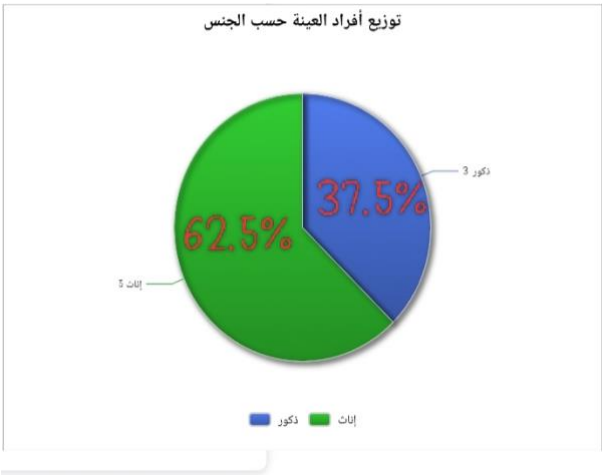
الصعوبات البيروقراطية في الحصول على الموافقة: تطلب الانطلاق الفعلي في جمع البيانات سلسلة من الإجراءات الإدارية المطولة بين المركز والمديرية الولائية، مما أدى إلى استهلاك جزء معتبر من الوقت المخصص للميدان في استخراج التراخيص اللازمة.

ثامنا: عرض وتحليل معطيات الدراسة:

1/ البيانات الأولية لعينة الدراسة:

جدول رقم [01]: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
اناث	5	%62.5
ذكور	3	%37.5
المجموع	8	%100

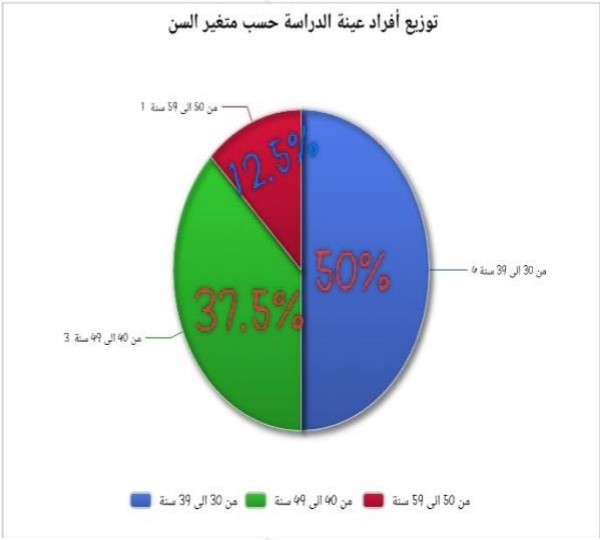


التحليل :

يُظهر الجدول رقم [01] والمدعم بالشـكل البياني الملحق به، توزيع عينة الدراســة من المرتفقين (المؤمن لهم) بمركز الضمان الاجتماعي لعين الترك حسب متغير الجنس. حيث نلاحظ تفوقاً واضحاً لفئة الإناث بنسبة بلغت 62.5% (أي بواقع 5 حالات)، في حين بلغت نسبة الذكور 37.5% (بواقع 3 حالات فقط) من إجمالي العينة المختارة.

جدول رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	0	%0
من 30 الى 39 سنة	4	%50
من 40 الى 49 سنة	3	%37.5
من 50 الى 59 سنة	1	%12.5
من 60 سنة فما فوق	0	%0
المجموع	8	%100



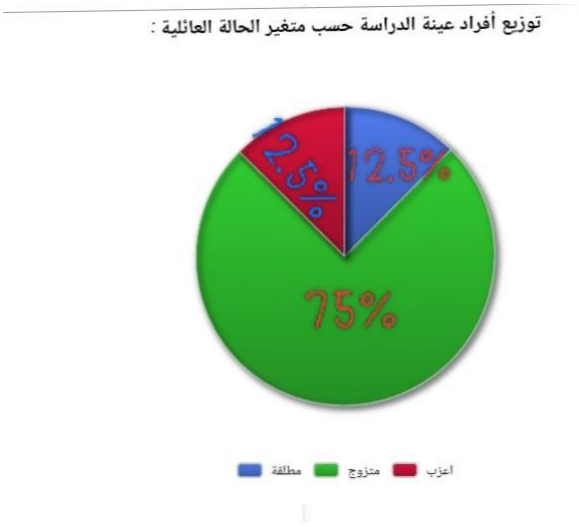
التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن نصف عينة الدراسة ينتمون للفئة العمرية (30-39 سنة) بنسبة 50%، تليها الفئة العمرية (40-49 سنة) بـــــ 3 تكرارات وبنسبة 37.5%، بينما سجلت الفئة العمرية التي تمثل أكبر سن في العينة (50-59 سنة) أقل تكرار بنسبة 12.5%.

التعليق: نلاحظ أن الفئة العمرية الغالبة هي فئة الشباب (في الثلاثينات)، وهو ما يشير إلى أن المؤسسة تعتمد على مورد بشري يتميز بالحيوية والقدرة على العطاء لسنوات طويلة قادمة. كما أن وجود فئات في الأربعينات والخمسينات يضمن للمؤسسة نقل الخبرة المكتسبة للموظفين الأقل سناً، مما يخلق توازناً بين النشاط والخبرة داخل مصلحة العمل.

جدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية
متزوج(ة)	6	%75
مطلق(ة)	1	%12.5
أعزب(ة)	1	%12.5
ارمل(ة)	0	%0
المجموع	8	%100



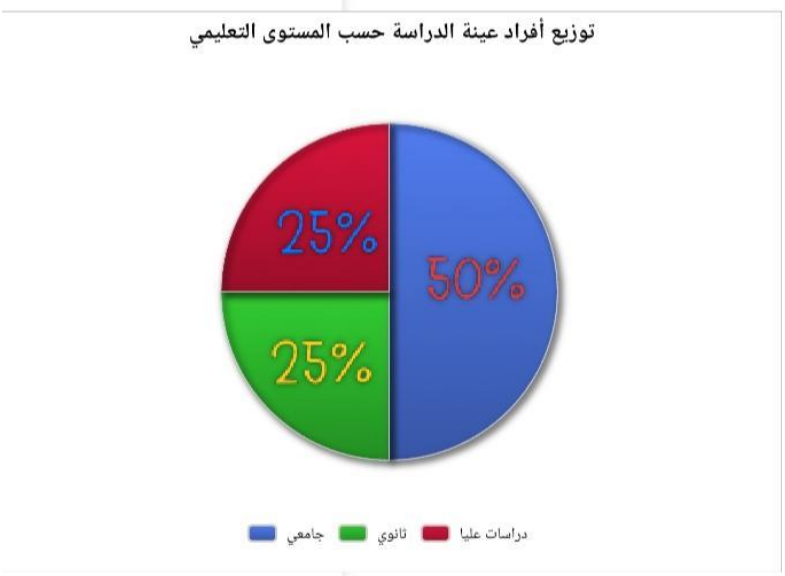
التحليل

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من فئة المتزوجين بـ 6 تكرارات وبنسبة بلغت 75%، في حين توزعت النسبة المتبقية بالتساوي بين فئتي العزاب والمطلقين بنسبة 12.5% لكل منهما.

التعليق: تعكس هذه النتائج حالة من الاستقرار الاجتماعي والأسري لدى أغلب الموظفين المبحوثين، وهو عامل إيجابي قد ينعكس على اســتقرارهم المهني وأدائهم داخل المؤســســة، حيث أن المســؤوليات العائلية غالباً ما تدفع الموظف للتمسك بوظيفته وتحقيق نتائج أفضل.

جدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	0	%0
ثانوي	2	%25
جامعي	4	%50
دراسات عليا	2	%25
المجموع	8	%100



التحليل:

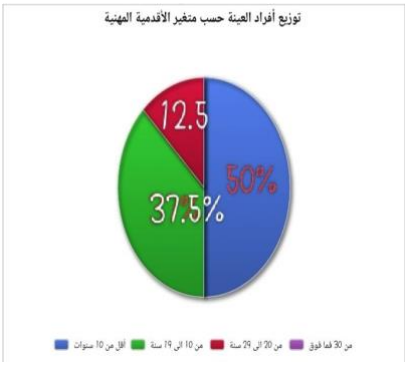
نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أن فئة ذوي المستوى الجامعي تمثل نصف عينة الدراسة بنسبة 50%، تليها فئتا المستوى الثانوي والدراسات العليا بنسبة 25% لكل منهما.

التعليق: يشير هذا التوزيع إلى تنوع في المستويات التعليمية داخل المصلحة محل الدراسة، حيث يجمع الطاقم الإداري بين فئات ذات تكوين أكاديمي تخصصي (جامعي وعالي) وفئات ذات تكوين قاعدي (ثانوي). هذا التباين في المستويات

التعليمية هو أمر طبيعي في الهياكل التنظيمية، حيث تتطلب الوظائف مســـتويات تأهيل مختلفة حســـب طبيعة المهام الموكلة لكل موظف.

جدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية المهنية

أقدمية المهنة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	4	%50
من 10 الى 19 سنة	3	%37.5
من 20 الى 29 سنة	1	%12.5
من 30 فما فوق	0	%0
المجموع	8	%100



من خلال قراءة بيانات الجدول رقم (05) الخاص بالأقدمية المهنية، نلاحظ ما يلي:

فئة الأقدمية (أقل من 10 سنوات): تمثل النصف (50%)، وهم الموظفون الجدد والشباب الأكثر تأقلماً مع التكنولوجيا.

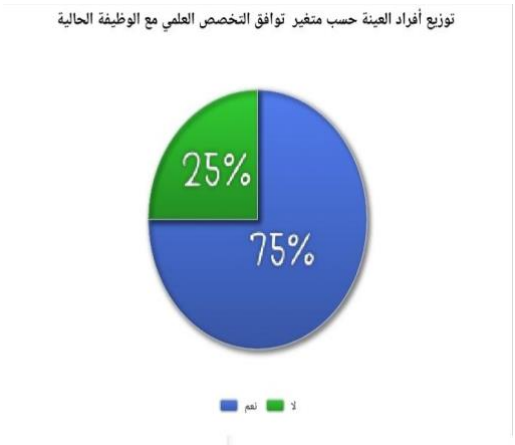
فئة الأقدمية (من 10 إلى 19 سنة): تمثل نسبة (37.5%)، وهم أصحاب الخبرة المتوسطة في العمل الإداري.

فئة الأقدمية (من 20 إلى 29 سنة): تمثل نسبة (12.5%)، وهم الموظفون ذوو الخبرة الطويلة.

2/ المحور الاول: كفاية العمل ورقمنة الإدارة

جدول رقم (06): مدى توافق التخصص العلمي مع الوظيفة الحالية

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	6	%75
لا	2	%25
المجموع	8	%100



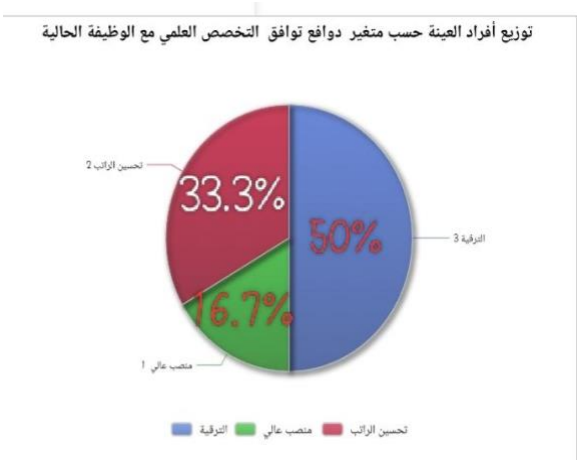
التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة (75%) أكدوا توافق تخصصهم مع وظائفهم، بينما أجاب 25% بـ "لا" (أي موظفين اثنين).

التعليق: هذه النتائج تترابط بشـــكل وثيق مع جدول المســـتوى التعليمي؛ حيث نجد أن الموظفين الســـتة (6) ذوي المستوى الجامعي والدراسات العليا يعملون في صميم تخصصاتهم (حقوق، مالية، تسيير)، مما يسمح لهم بـــ دمج معارفهم الأكاديمية في معالجة الملفات. أما الموظفين اللذين أجابا بـ "لا"، فهما يمثلان فئة المستوى الثانوي، حيث أن مهامهم قد تكون ذات طابع إجرائي عام لا تتطلب تخصـــصـــاً دقيقاً بقدر ما تتطلب مهارات عملية يتم اكتســـابها عبر الممارسة الميدانية والتكوين داخل الصندوق أما بالنسبة لعينة الموظفين الذين أجابوا بـــ (نعم) حول توافق تخصصهم مع وظيفتهم، فقد توزعت دوافعهم كما يوضحه الجدول التالي:"

جدول رقم (07): يوضح دوافع توافق التخصص العلمي مع الوظيفة الحالية

الدوافع	التكرار (من اصل 6)	النسبة المئوية
الترقية	3	%50
منصب عالي	1	%16.7
تحسين الراتب	2	% 33.3
المجموع	6	%100



التحليل:

نلاحظ أن الدافع الأكبر للموظفين الجامعيين للحفاظ على توافق تخصصهم مع الوظيفة هو "الترقية المهنية" بنسبة %50.

التعليق: يشير ذلك إلى أن أصحاب المستويات العليا بمركز عين الترك يدركون أن المسار الوظيفي والترقي يعتمدان أساساً على استثمار تخصصاتهم العلمية وتطويرها لتصبح كفايات مهنية متخصصة. وفي ظل الإدارة الإلكترونية، يصبح هذا التوافق محفزاً للموظف لتعلم كيفية إسقاط تخصص (مثل المحاسبة أو القانون) على الأنظمة الرقمية الجديدة، مما يضمن له التطور في السلم الوظيفي

جدول رقم (08): يوضح رغبة الموظفين في الاستفادة من التكوين في الرقمنة

الإجابة	التكرار	
نعم	8	%100
لا	0	%0
المجموع	8	%100



التحليل

نلاحظ أن جميع أفراد العينة بنسبة 100% لديهم رغبة أكيدة في التكوين في مجال الرقمنة.

التعليق: هذا الإجماع يعكس إدراك الموظفين بأن الرقمنة لم تعد خياراً بل ضـــرورة مهنية، وأن الاســـتمرار في العطاء يتطلب تحيين الكفايات الرقمية لمواكبة الأنظمة الحديثة للصندوق

جدول رقم (09): يوضح مبررات رغبة الموظفين في التكوين الرقمي (خيارات متعددة)

مبررات الرغبة في التكوين	التكرار	النسبة المئوية %
خدمة الزبائن بنوعية جيدة	6	%37.5
تسريع في وتيرة العمل	5	%31.25
تحسين طرق العمل	3	%18.75
تسهيل العملية التواصلية داخل المؤسسة	2	%12.5
المجموع (الاجابات)	16	%100



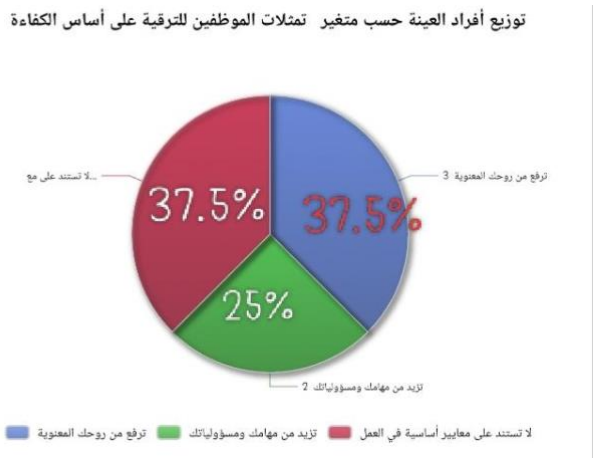
التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن الموظفين ركزوا بشكل أساسي على "خدمة الزبائن بنوعية جيدة" كأبرز مبرر للرغبة في التكوين الرقمي بواقع 6 تكرارات وبنسبة 37.5%، تليها مباشرة رغبتهم في "تسريع وتيرة العمل" بنسبة 31.25%. بينما توزعت بقية النسب بين تحسين طرق العمل وتسهيل التواصل.

بما أن السؤال سمح بـــــ تعدد الاختيارات، فإن النتائج تكشف عن "وعي مزدوج" لدى موظفي مركز عين الترك؛ فهم يربطون بين "الواجب المهني" المتمثل في إرضاء المؤمن لهم اجتماعيًا (الزبائن)، وبين "الحاجة العملية" لتخفيف ضغط العمل عبر الرقمنة.

جدول رقم (10): تمثلات الموظفين للترقية على أساس الكفاءة

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية %
ترفع من روحك المعنوية	3	%37.5
تزيد من مهامك ومسؤولياتك	2	%25
لا يستند على معايير أساسية في العمل	3	%37.5
المجموع	8	%100



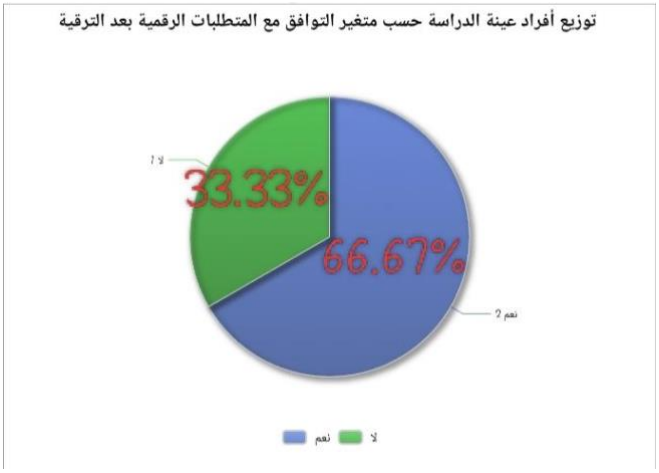
التحليل:

نلاحظ من الجدول رقم (10) انقسام آراء المبحوثين؛ حيث اعتبر 37.5% أن الترقية المبنية على الكفاءة ترفع الروح المعنوية، بينما يرى نفس العدد (37.5%) أن الترقية في الواقع "لا تستند على معايير أساسية في العمل"، في حين ربطها 25% بزيادة الأعباء والمسؤوليات.

تظهر هذه النتائج تناقضاً جوهرياً في إجابات المبحوثين إذا ما قارناها بالأسئلة السابقة. فبينما صرح الموظفون سابقاً بأن هدفهم من توافق التخصـــص هو "الترقية"، نجد هنا أن فئة هامة منهم تشـــكك في نزاهة هذه الترقية وتراها "لا تخضع لمعايير أساسية".

جدول رقم (11): مدى التوافق مع المتطلبات الرقمية بعد الترقية

الاجابة	التكرار (من اصل 3)	النسبة المئوية %
نعم	2	%66.67
لا	1	%33.33
المجموع	3	%100

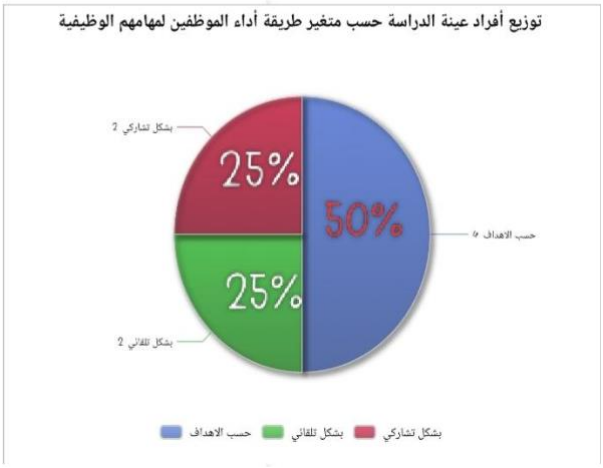


التحليل:

نلاحظ من الجدول أن 3 مبحوثين فقط ســبق لهم الاســتفادة من ترقية مهنية، حيث صــرح اثنان منهم (66.67%) بقدرتهما على التوافق مع المتطلبات الرقمية للرتبة الجديدة، بينما واجه مبحوث واحد (33.33%) صعوبة في ذلك

جدول رقم (12): يوضح طريقة أداء الموظفين لمهامهم الوظيفية

طريقة أداء العمل	التكرار	النسبة المئوية
حسب الاهداف	4	%50
بشكل تلقائي	2	%25
بشكل تشاركي	2	%25
المجموع	8	%100



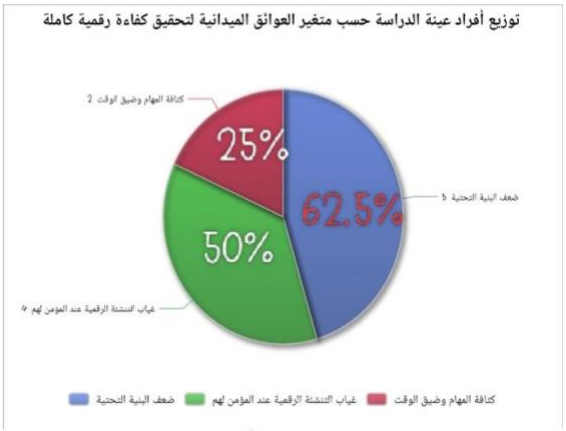
تظهر النتائج أن نصف أفراد العينة (50%) يؤدون مهامهم "حسب الأهداف" المسطرة، بينما يتوزع النصف الآخر بالتساوي (25% لكل منهما) بين العمل "بشكل تلقائي" والعمل "بشكل تشاركي".

تعكس هيمنة العمل "حسب الأهداف" تأثر الموظفين بأساليب التسيير الحديثة التي تتبناها صناديق الضمان الاجتماعي، حيث يتم التركيز على النتائج والمردودية (Performance). هذا النوع من العمل يتطلب كفايات رقمية عالية، لأن الأهداف في الإدارة الإلكترونية تُقاس بمدى سرعة معالجة الملفات رقمياً.

أما العمل "بشكل تلقائي" (25%)، فيشير إلى الموظفين الذين اكتسبوا "خبرة روتينية" تجعلهم يؤدون مهامهم دون الحاجة لتوجيه مستمر، وهذا قد يكون إيجابياً من حيث السرعة، ولكنه سلبي إذا أدى إلى مقاومة الطرق الرقمية الجديدة، وفيما يخص العمل "التشاركي" (25%)، فهو يعبر عن روح الفريق، وهو عنصر جوهري في دمج المعارف؛ فالموظفون يتبادلون الخبرات التقنية فيما بينهم لتجاوز ثغرات النظام الرقمي.

جدول رقم (13): العوائق الميدانية لتحقيق كفاءة رقمية كاملة

العوائق المستخلصة من الإجابات	التكرار	النسبة المئوية % من اجمالي العينة
ضـــعف البنية التحتية (مشاكل التقنية والأنترنت)	5	% 62.5
غياب التنشئة الرقمية	4	%50
كثـافـة المهـام اليوميـة وضيق الوقت للتطوير	2	%25
المجموع	11	ـــ



التحليل:

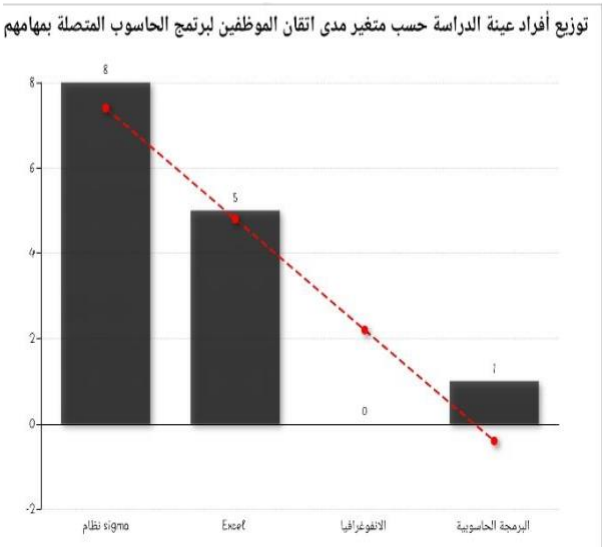
توضح نتائج الجدول أن عوائق تحقيق الكفاءة الرقمية الكاملة تتوزع على ثلاثة مستويات أساسية؛ حيث جاء "ضعف البنية التحتية" في مقدمة هذه العوائق بنسـبة (62.5%)، يليه عائق "غياب التنشـئة الرقمية" بنسـبة (.50%)، وفي المرتبة الأخيرة "كثافة المهام الإدارية" بنسبة (25%).

إن تحقيق الكفاءة الرقمية الكاملة يصـــطدم بعوائق متداخلة، يغلب عليها الجانب التقني والتنظيمي، مما يؤكد على ضرورة تحسين البنية التحتية ،ونشر الثقافة الرقمية لدى المواطنين لتخفيف العبء عن الموظفين.

المحور الثاني: الرقمنة وضبط المهام الإدارية

جدول رقم (14): يوضح مدى إتقان الموظفين لبرامج الحاسوب المتصلة بمهامهم

برامج الحاسوب	التكرار (عدد الاجابات)	النسبة المئوية %
نظام sigma	8	%57.14
Excel	5	%35.71
الانفوغرافيا	0	%0
البرمجة الحاسوبية	1	%12.5
المجموع	14	%100



تُظهر النتائج أن جميع أفراد العينة بنسبة (57.14%) يتقنون التعامل مع نظام Sigma، كونه الركيزة الأساسية للعمليات الإدارية داخل الصندوق، في حين يتقن 35.71% منهم برنامج Excel.

ويشير تداخل الإجابات إلى أن الكفاءة الرقمية لدى الموظفين بمركز عين الترك هي كفاءة تكاملية؛ تزاوج بين استخدام الأنظمة المعلوماتية المتخصصة وبين برمجيات المكتبية العامة لضبط المهام، مع تسجيل غياب تام لأي مهارات تقنية خارج الإطار الوظيفي المباشر."

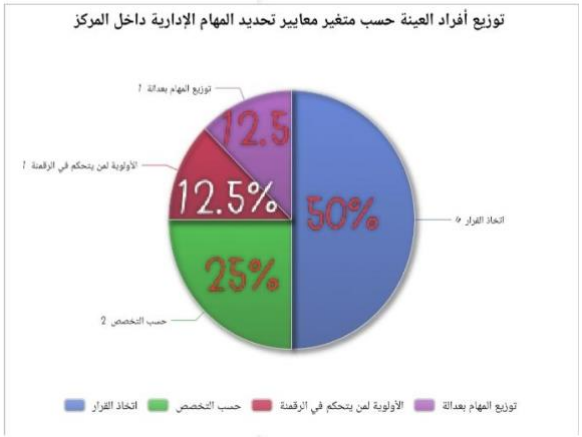
تحليل انطباعات المبحوثين تجاه ممارسة المهنة في حالة عدم إتقان الوسائل التقنية

ملاحظة بخصوص السؤال الفرعي المفتوح:"

"لقد ترك جميع المبحوثين (8 موظفين) هذا السـؤال فارغاً، ويُعزى ذلك منطقياً إلى نتائج الجدول رقم (14) التي أكدت أن جميع أفراد العينة يمتلكون قدراً من الإتقان للوسـائل التقنية الأسـاسـية (نظام Sigma و Excel). وبالتالي، فإن شـرط الإجابة على هذا السـؤال (عدم الإتقان) لم يتحقق لدى عينة الدراسـة، مما يعكس ثقة الموظفين في كفاياتهم الوظيفية الحالية."

جدول رقم (15): معايير تحديد المهام الإدارية داخل المركز

معايير تحديد المهام	التكرار	النسبة المئوية %
اتخاذ القرار	4	%50
حسب التخصص	2	%25
الأولوية لمن يتحكم في الرقمنة	1	%12.5
توزيع المهام بعدالة	1	%12.5
المجموع	8	%100



تُظهر نتائج الجدول أن نصـف المبحوثين (50%) يرجعون تحديد المهام الإدارية إلى "عملية اتخاذ القرار" (السـلطة السلمية)، في حين يرى (25%) أنها تحدد "حسب التخصص"، بينما توزعت النسبة المتبقية بالتساوي (12.5%) بين "الأولوية لمن يتحكم في الرقمنة" و**"توزيع المهام بعدالة"**.

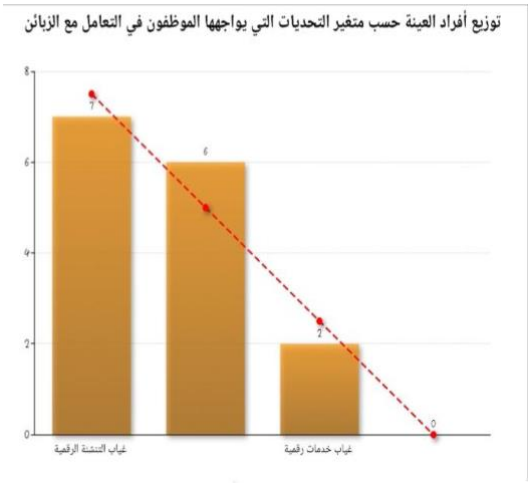
احتلال "اتخاذ القرار" المرتبة الأولى بنسـبة 50% يشـير إلى أن توزيع المهام داخل المركز يخضـع بالدرجة الأولى للتنظيم الهرمي والسلطة التقديرية للإدارة، حيث يلتزم الموظف بتنفيذ القرارات الصادرة عن مستويات الإشراف.

نسـبة 25% المرتبطة بالتخصـص تعكس مراعاة الإدارة للمؤهلات العلمية والمهنية للموظف عند إسـناد المهام، مما يضمن توافق القدرات الفردية مع طبيعة المنصب

النسـبة المحدودة (12.5%) لكل من "التحكم في الرقمنة" و"العدالة" تشـير إلى أن هذه المعايير، رغم وجودها، تظل ثانوية أمام المعايير الرسمية (القرار والتخصص). فالرقمنة هنا تُعد وسيلة لتنفيذ المهام وليست المعيار الأساسي في توزيعها إدارياً.

جدول رقم (16): التحديات التي يواجهها الموظفون في التعامل مع الزبائن (إجابات متعددة)

نوع التحديات	التكرار	النسبة المئوية %
غياب الثقافة الرقمية عند الزبائن	7	%46.67
تدفق بطيء في الانترنت	6	%40
غياب خدمات رقمية	2	%13.33
عدم المعرفة بقواعد الحاسوب	0	%0
المجموع	15 احابة	ـــــ



التحليل :

من خلال معطيات الجدول، نلاحظ أن التحديات المرتبطة بالتعامل مع الزبائن تتركز أساسـاً في "غياب الثقافة الرقمية" بنسـبة (46.67%)، يليه "بطء تدفق الإنترنت" بنسـبة (40%)، بينما سـجلت نسـبة "نقص بعض الخدمات الرقمية" (13.33%).

العائق البشري : يظهر من خلال النسبة المرتفعة 46.67% الوسائط الرقمية. هذا الغياب للثقافة الرقمية يفرض على الموظف عبئاً إضافياً يتمثل في القيام بدور "المكون" أو "الموجه" للزبون بدلاً من كونه "منفذاً" للخدمة فقط.

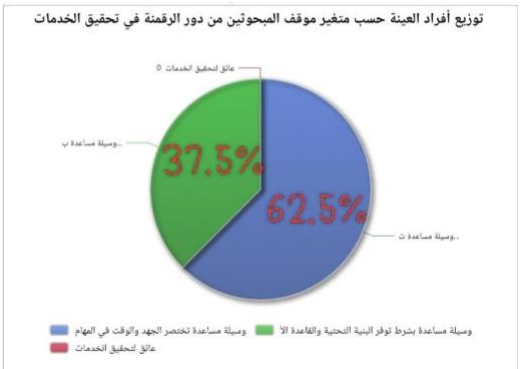
العائق التقني : احتلال بطء الإنترنت للمرتبة الثانية بنســـبة (40%) يؤكد أن جودة الخدمة الرقمية في المركز ترتبط بعوامل خارجية (شــبكة الاتصـــالات)، مما يؤدي أحياناً إلى تعطيل المزايا التي توفرها الرقمنة مثل الســـرعة والفعالية، ويخلق حالة من الانتظار لدى الزبائن.

تكامل العوائق: تشير تعددية الإجابات (15 إجابة لـــ 8 موظفين) إلى أن الموظف يواجه هذه المشاكل بشكل تراكمي؛ حيث أن بطء التقنية مع نقص وعي الزبون بطريقة استخدامها يشكلان معاً ضغطاً مهنياً يتطلب جهداً مضاعفاً لضبط المهام الإدارية وضمان سيرورة الخدمة.

جدول رقم (17): موقف المبحوثين من دور الرقمنة في تحقيق الخدمات

الموقف من الرقمنة	التكرار	النسبة المئوية %
وسيلة مساعدة تختصر الجهد والوقت في المهام	5	%62.5
وسيلة مساعدة بشرط توفر البنية التحتية والقاعدة الأساسية	3	%37.5
عائق لتحقيق الخدمات	0	%0
المجموع	8	%100

التحليل:



تُظهر نتائج الجدول إجماعاً على دور الرقمنة كأداة مساعدة حيث اعتبرت الأغلبية بنسبة (62.5%) أن ميزتها الأساسية تكمن في "اختصار الوقت والجهد" أثناء ممارسة المهام الإدارية ، بينما ركز (37.5%) من المبحوثين على أن هذه المساعدة مرتبطة أساساً بـ "توفر شروط التهيئة والبنية التحتية"

الأولوية النفعية (الوقت والجهد): احتلال هذه الفئة للمرتبة الأولى يفسر الوظيفة الجوهرية للرقمنة داخل مركز (CNAS)

وهي "السرعة". فالموظف يرى في الأنظمة الرقمية حلاً مباشراً لتراكم الملفات وضغط الجمهور، مما يجعل كسب الوقت المعيار الأول لتقييم نجاح الوسيلة التقنية.

الوعي بالمتطلبات التشغيلية: رغم اعتراف جميع المبحوثين بفوائد الرقمنة، إلا أن نسبة (37.5%) وضعت "التهيئة المادية" كشرط أساسي. هذا يعكس وعياً مهنياً بأن البرمجيات لا تعمل بمعزل عن الوسط المادي؛ فبدون "قاعدة أساسية" (إنترنت وأجهزة حديثة)، تظل قدرة الرقمنة على اختصار الوقت مجرد إمكانية غير مفعلة تماماً.

المحور الثالث: الفعل الإداري الرقمي في الوسط المهني

جدول رقم (18): مدى الاعتماد الكلي على الأنظمة الرقمية في أداء المهام اليومية

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	8	%100
لا	0	%0
المجموع	8	%100



لتحليل:

تُظهر نتائج الجدول إجماعاً تاماً بنسبة (100%) من المبحوثين على الاعتماد الكلي على الأنظمة الرقمية في أداء مهامهم اليومية. وهذا يشير إلى أن العمل الإداري داخل المركز قد انتقل بشكل كام

النمط التقليدي إلى النمط الرقمي، مما يجعل "الرقمنة" هي البيئة الوحيدة والأساسية لممارسة الفعل الإداري.

جدول رقم (19): دور الفعل الإداري الرقمي في تحقيق أهداف المركز بفعالية

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	8	%100
لا	0	%0
المجموع	8	%100

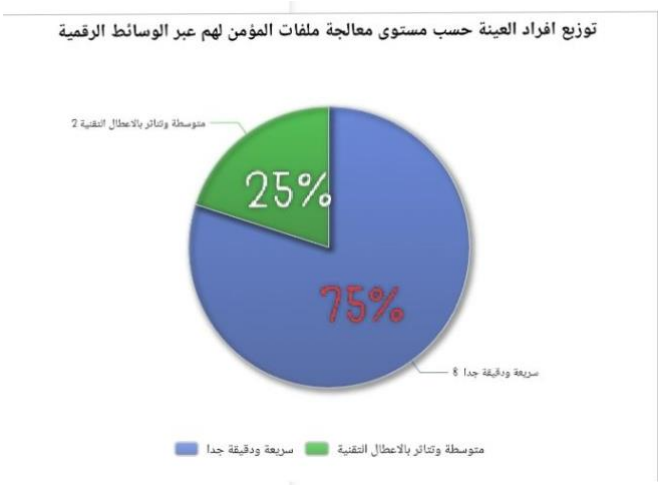


التحليل:

يؤكد جميع المبحوثين بنسبة (100%) أن الفعل الإداري الرقمي يساهم بفعالية في تحقيق أهداف المركز. وتعود هذه النسبة إلى الوعي بأن التكنولوجيا لم تعد مجرد وسيلة ثانوية، بل أصبحت المحرك الأساسي لرفع كفاءة المركز، من خلال تسريع الإجراءات وضمان دقتها، وهو ما ينسجم مع الأهداف الاستراتيجية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية في تحديث المرفق العام.

جدول رقم (20): يوضح مستوى معالجة ملفات المؤمن لهم عبر الوسائط الرقمية

وصف مستوى المعالجة	التكرار	النسبة المئوية %
متوسطة وتتأثر بالأعطال التقنية	2	%75
سريعة ودقيقة جدا	6	%25
بطيئة وتتطلب وقتا طويلا	0	%0
المجموع	8	%100

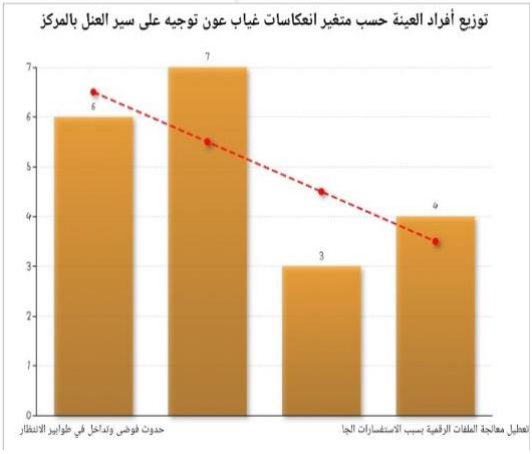


التحليل

تُشير المعطيات الميدانية إلى أن أغلبية المبحوثين بنسبة (75%) يصفون مستوى معالجة الملفات عبر الوسائط الرقمية بكونه "سريعاً ودقيقاً جداً"، في حين اعتبره (25%) من المبحوثين مستوى "متوسطاً يتأثر بالأعطال التقنية".

جدول رقم (21): انعكاسات غياب عون توجيه متخصص على سير العمل بالمركز (إجابات متعددة)

الانعكاسات المترتبة	التكرار	النسبة المئوية %
زيادة الضغط على اعوان الشباك	7	%35
حدوث فوضى وتداخل في طوابير الانتظار	6	%30
تراجع فعالية الفعل الاداري الرقمي	3	%15
تعطيل معالجة الملفات الرقمية بسبب الاستفسارات الجانبية	4	%20
المجموع	20 اجابة	%100



التحليل:

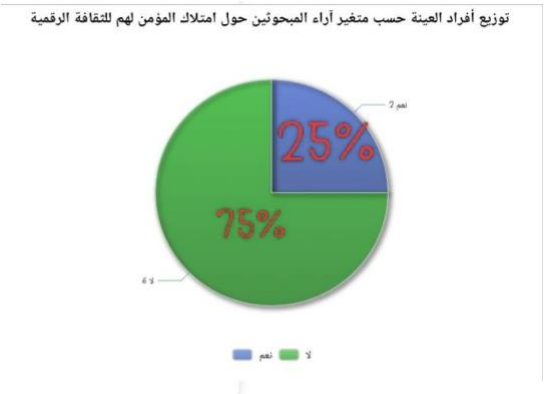
تُظهر نتائج الجدول أعلاه أنَّ الغالبية العظمى من أفراد العينة بنسبة 35% (أي 7 موظفين من أصل 8) يتفقون على أن غياب عون توجيه متخصص يؤدي بالدرجة الأولى إلى زيادة الضغط المهني على أعوان الشباك. يليه في المرتبة الثانية حدوث فوضى وتداخل في طوابير الانتظار بنسبة 30%. كما يرى (20%) من المبحوثين أن هذا النقص التنظيمي يساهم في تعطيل معالجة الملفات الرقمية، بينما اعتبر 15% منهم أن ذلك يؤثر سلباً على فعالية الفعل الإداري الرقمي ككل.

ويشير تداخل الإجابات وتكرارها (بمجموع 20 إجابة) إلى أنَّ عون التحكم في مركز عين الترك لا يعاني من مشكلة واحدة بل من حزمة مشكلات مترابطة؛ حيث أنَّ غياب "حلقة التوجيه" يضع العون أمام مواجهة مباشرة مع الجمهور مما يضطره لاستهلاك جهده ووقته في مهام الاستقبال والتوجيه على حساب المهام التقنية الرقمية المنوطة به، وهو ما يفسر شعور الموظفين بالضغط والفوضى التنظيمية.

المحور الرابع: التنشئة الاجتماعية الرقمية

الجدول رقم (22): يوضح آراء المبحوثين حول امتلاك المؤمن لهم للثقافة الرقمية

	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	2	%25
لا	6	%75
المجموع	8	%100



التحليل

تُشير نتائج الجدول إلى أنَّ أغلبية المبحوثين بنسبة 75% يجمعون على أنَّ المرتفقين (المؤمن لهم) لا يمتلكون ثقافة رقمية كافية للتعامل مع المنصـــات الإلكترونية للصـــندوق، بينما يرى 25% فقط عكس ذلك. وهذا يعكس وجود "أميّة رقمية" لدى فئة كبيرة من المرتفقين، مما يجعل المنصـــات الإلكترونية رغم حداثتها تواجه حاجزاً ثقافياً واجتماعياً يعيق استغلالها الأمثل.

الجدول رقم (23): يوضح مدى وجود صعوبة في إقناع المؤمن لهم بالتحول الرقمي

	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	7	%87.5
لا	1	%12.5
المجموع	8	%100

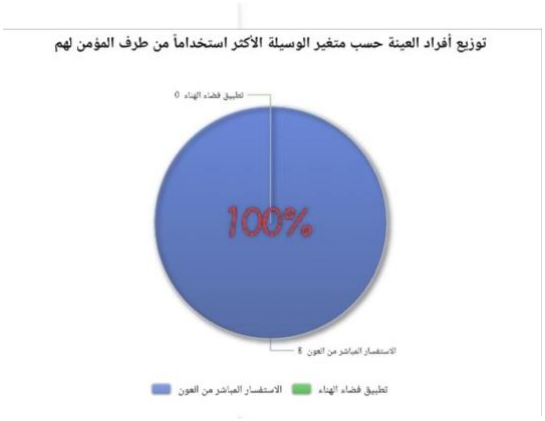


التحليل:

أكدت الغالبية الساحقة من أفراد العينة بنسبة 87.5% أنهم يواجهون صعوبات كبيرة في إقناع المؤمن لهم بترك النمط الورقي والتحول نحو النمط الرقمي. وتفسر هذه النتيجة سوسيولوجياً بما يُعرف بـ "المقاومة الاجتماعية للتغيير"؛ حيث يميل المرتفقون (خاصة كبار السن أو ذوي المستوى التعليمي المحدود) إلى الثقة في الورق الملموس أكثر من البيانات الرقمية الافتراضية، مما يضع عبئاً إضافياً على "عون التحكم" الذي يجد نفسه في مواجهة دور تعليمي وتربوي (تنشئة رقمية) خارج مهامه التقنية الصرفة.

الجدول رقم (24): يوضح الوسيلة الأكثر استخداماً من طرف المؤمن لهم لتسهيل مهامهم

الوسيلة الاكثر استخداما	التكرار	النسبة المئوية %
الاستفسار المباشر من العون في الشباك	8	%100
تطبيق فضاء الهناء	0	%0
الموقع الالكتروني الرسمي للمؤسسة	0	%0
المجموع	8	%100



التحليل:

تُجمع آراء المبحوثين بنسبة 100% على أنَّ "الاستفسار المباشر من العون في الشباك" هو الوسيلة الأكثر استخداماً من طرف المؤمن لهم لقضاء حاجاتهم الإدارية، في حين انعدمت نسب استخدام الوسائل الرقمية الأخرى مثل تطبيق "هناء" أو الموقع الرسمي حسب ملاحظات الأعوان

يمكن تفسير هذا الإجماع المطلق من خلال عدة نقاط أساسية تخدم موضوع الدراسة:

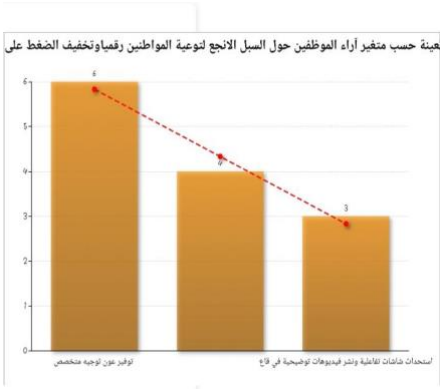
أزمة الثقة الرقمية: لا يزال المؤمن له يثق في "الاتصال المواجهي" (Face à face) أكثر من الوسائط التقنية؛ فهو يحتاج لسماع المعلومة مباشرة من الموظف لكي يطمئن على وضعية ملفه.

الفجوة الرقمية: تعكس هذه النتيجة أنَّ التنشئة الرقمية للمرتفقين لم تصل بعد لمرحلة "الخدمة الذاتية" (Self-Service)، مما يحول عون التحكم من "مُعالج بيانات" إلى "مرشد اجتماعي"، وهذا يزيد من عبء المهام عليه.

فشل الوساطة التقنية: بالرغم من توفر تطبيق "الهناء"، إلا أنَّ بقاء الضغط على الشباك بنسبة 100% يعني أنَّ هناك حاجة ماسة لحملات تحسيسية أو عون توجيه (كما ذكرنا في المحور السابق) لكسر هذا الرابط التقليدي وتحويله إلى رابط رقمي.

الجدول رقم (25): يوضح آراء الموظفين حول السبل الأنجع لتوعية المؤمن لهم رقمياً وتخفيف الضغط.

السبل المقترحة لتوعية المؤمن لهم وتخفيف الضغط	التكرار	النسبة المئوية %
توفير عون توجيه	6	%46.15
تشكيل لجنة للتحسيس والتوعية	4	%30.77
استحداث شاشات تفاعلية ونشر فيديوهات توضيحية في قاعة الانتظار	3	%23.08
المجموع	13 احابة	%100



التحليل:

من خلال قراءة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة (الموظفين) حول السبل الأنجع لتوعية المؤمن لهم رقمياً وتخفيف الضغط على أعوان الشباك، نلاحظ أن العينة قدّمت أكثر من إجابة في نفس الوقت، مما يعكس وعياً عميقاً بتداخل الحلول وتكاملها. ويمكن قراءة النتائج كالآتي:

توفير عون توجيه وإرشاد رقمي دائم (بنسبة 46.15%): يمثل هذا الحل الأولوية القصوى لدى الموظفين كتدخل ميداني مستعجل. فوجود عون مخصص للتوجيه يساعد في مرافقة المرتفقين (المؤمن لهم) خطوة بخطوة لاستعمال الخدمات عن بُعد وتجنب الطوابير. هذا الاقتراح يخدم فرضيتنا الثانية، حيث يؤكد أن غياب التنشئة الرقمية لدى المواطن يتطلب مرافقة ميدانية مستمرة لتسهيل الفعل الإداري.

تشكيل لجنة للتحسيس والتوعية (بنسبة 30.77%): يُعد هذا الخيار رؤية إستراتيجية تهدف إلى بناء ثقافة رقمية مجتمعية (تنشئة رقمية للمواطن) من خلال تنظيم أيام إعلامية وشرح كيفية التعامل مع المنصات الرقمية.

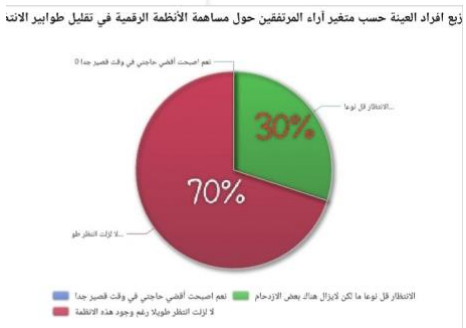
استحداث شاشات تفاعلية وفيديوهات توضيحية (بنسبة 23.08%): يمثل هذا الخيار حلاً تقنياً وتنظيمياً مبتكراً؛ حيث يرى بعض الموظفين أن استغلال أوقات انتظار المواطنين داخل قاعة المركز لعرض فيديوهات قصيرة وبسيطة حول كيفية استخدام "فضاء الهناء" يساهم بشكل فعال في تعليمهم ذاتياً، مما يخفف العبء المباشر على أعوان الشباك

إن تخفيف الضغط على أعوان الشباك وتحقيق فعالية الفعل الإداري الرقمي لا يرتبط بحل واحد فقط، بل يتطلب إستراتيجية متكاملة (مزيج بين المرافقة الميدانية، التحسيس المستمر، والوسائط البصرية) لتغيير النمط السلوكي للمواطن وتعويده على التعامل الرقمي.

المحور الخامس : جودة الخدمات الرقمية من وجهة نظر المرتفقين (المواطنون)

الجدول رقم (26): يوضح آراء المرتفقين حول مساهمة الأنظمة الرقمية في تقليل طوابير الانتظار

مدى مساهمة انظمة الكمبيوتر والأنترنت في تقليل طوابير الانتظار	التكرار	النسبة المئوية %
نعم اصبحت أقضي حاجتي في وقت قصير جداً	0	%0
الانتظار قل نوعا ما لكن لايزال هناك بعض الازدحام	3	%30
لا لزلت انتظر طويلا رغم وجود هذه الانظمة	7	%70
المجموع	10	%100



التحليل:

من خلال قراءة وتحليل بيانات الجدول رقم (26) الخاص بتقييم المرتفقين لمساهمة الأنظمة الرقمية في تقليل طوابير الانتظار، يتضح لنا تفاوت واضح في الاستفادة من هذه الخدمات، وذلك وفقاً للنسب التالية:

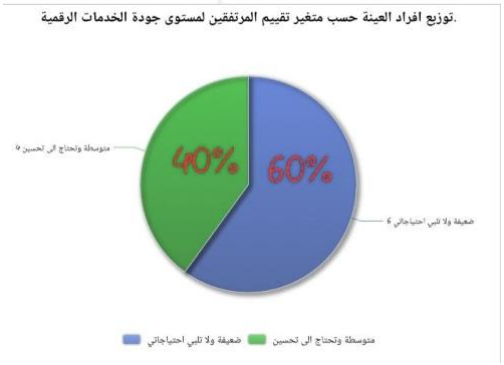
فئة الانتظار الطويل (بنسبة 70%): تمثل هذه النسبة الغالبية العظمى من المرتفقين. ويعود هذا التقييم إلى أن المرتفقين يواجهون في كثير من الأحيان مشاكل تقنية (مثل انقطاع الإنترنت أو بطء النظام الداخلي) أثناء تواجدهم في المركز، أو يضطرون للوقوف في طوابير للاستفسار رغم وجود المنصات الإلكترونية .

فئة انخفاض طوابير الانتظار نوعاً ما (بنسبة 30%): تعبر هذه النسبة عن المرتفقين الذين لاحظوا تحسناً طفيفاً في سرعة معالجة الملفات البسيطة، إلا أن الازدحام لا يزال موجوداً بسبب توافد المواطنين الذين يفضلون التعامل المباشر مع الشباك.

فئة القضاء التام على الانتظار (بنسبة 0%): إن حصول هذا الخيار على نسبة منعدمة يؤكد أن الإدارة الإلكترونية لم تصل بعد إلى مرحلة الاستغناء الكلي عن الحضور الشخصي، بل لا يزال الاعتماد على الشباك التقليدي هو السائد في تعاملاتهم اليومية.

الجدول رقم (27): يوضح تقييم المرتفقين لمستوى جودة الخدمات الرقمية.

تقييم مستوى الخدمات الرقمية داخل المركز	التكرار	النسبة المئوية %
ضعيفة ولا تلبي احتياجاتي	6	%60
متوسطة وتحتاج الى تحسين	4	%40
جيدة وتلبي احتياجاتي	0	%0
المجموع	10	%100



التحليل:

من خلال قراءة وتحليل بيانات الجدول رقم (27) الخاص بتقييم المرتفقين لمستوى الخدمات الرقمية، يتضح لنا ما يلي:

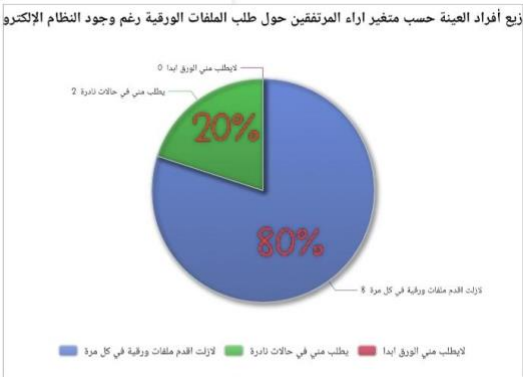
فئة الخدمات الضعيفة (بنسبة 60%): تمثل هذه النسبة اكثر من النصف، وتتطابق مع الإجابات السابقة للمواطنين الذين يفضلون التعامل الورقي ولا يثقون في الخدمات الإلكترونية أو لا يعرفون كيفية استخدامها. فهم يرون أن الخدمة لا تلبي احتياجاتهم الحقيقية بفعالية.

فئة الخدمات المتوسطة (بنسبة 40%): ترى هذه الفئة أن الخدمات الرقمية تعتبر خطوة إيجابية من حيث المبدأ (مثل توفر المنصات)، لكنها تعاني من نقائص ميدانية كضعف تدفق الإنترنت أو استمرار طلب الملفات الورقية مما يقلل من جودتها.

فئة الخدمات الجيدة (بنسبة 0%): تعكس غياب الرضا التام عن الخدمات الرقمية، مما يؤكد أن المرتفقين لم يتمكنوا بعد من التكيف الكامل مع هذه التكنولوجيا

الجدول رقم (28): يوضح آراء المرتفقين حول طلب الملفات الورقية رغم وجود النظام الإلكتروني

هل لايزال يطلب منك احضار ملفات ورقية رغم وجود النظام الإلكتروني	التكرار	النسبة المئوية %
لازلت أقدم ملفات ورقية في كل مرة	8	%80
يطلب مني في حالات نادرة	2	%20
لا يطلب مني الورق ابدا	0	%0
المجموع	10	%100



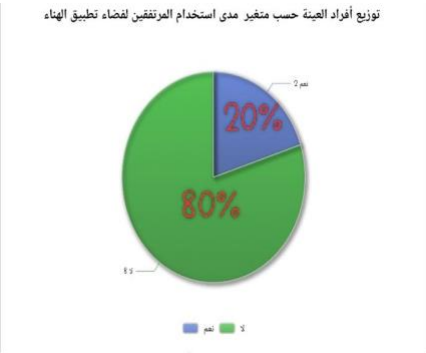
من خلال قراءة وتحليل بيانات الجدول رقم (28) الخاص بمدى استمرار التعامل بالملفات الورقية من وجهة نظر المرتفقين (المواطنين)، يتضح لنا ما يلي:

- **فئة تقديم الملفات الورقية في كل مرة (بنسبة 80%): تمثل هذه النسبة الأغلبية الساحقة من المرتفقين. ويعكس هذا المؤشر وجود فجوة بين "النظام الرقمي المصمم" والواقع الميداني؛ حيث لا يزال الموظفون يطلبون الوثائق الورقية بسبب بعض المتطلبات القانونية والإدارية، أو لتأكيد صحة المعلومات المدخلة إلكترونياً، مما يجعل المواطن يشعر بأن الرقمنة لم تحدث تغييراً جذرياً في الإجراءات.**
- **فئة طلب الملفات في حالات نادرة (بنسبة 20%): تعبر هذه النسبة عن المرتفقين الذين تمكنوا من إنجاز بعض الخدمات البسيطة رقمياً دون الحاجة إلى التنقل وتقديم وثائق ورقية، وهو ما يمثل مؤشراً إيجابياً ولكنه محدود.**

- **فئة عدم طلب الورق أبداً (بنسبة 0%): يؤكد غياب هذه الفئة أن الاعتماد على الأوراق لا يزال هو الأساس في إدارة الملفات داخل المركز، وأن التحول الرقمي لا يزال في بدايته ولم يلغِ الإجراءات الورقية.**

الجدول رقم (29): يوضح مدى استخدام المرتفقين لتطبيق "فضاء الهناء".

هل تستخدم تطبيق الهناء	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	2	%20
لا	8	%80
المجموع	10	%100



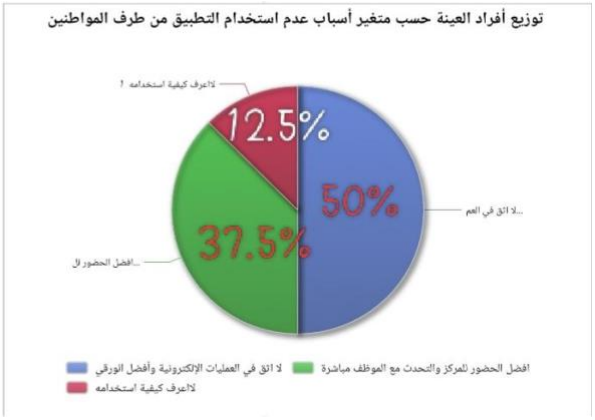
من خلال قراءة البيانات الإحصائية في الجدول رقم (29)، يتضح جلياً انخفاض نسبة استخدام المرتفقين لتطبيق "فضاء الهناء"، حيث بلغت نسبة المستخدمين 20% فقط، مقابل نسبة عزوف واسعة بلغت 80%.

وعند تحليل أسباب هذا العزوف، نجد أن النصف (50%) يرجع إلى غياب المعرفة التقنية والجهل بكيفية الاستخدام، وهو ما يؤكد ضعف التنشئة الاجتماعية الرقمية لدى المواطن. في حين تعود باقي النسب إلى انعدام الثقة في العمليات الإلكترونية وتفضيل التعامل المادي بالملفات (25%)، بالإضافة إلى الرغبة في التواصل البشري المباشر مع الموظفين لتسيير الإجراءات (25%).

تعكس هذه المؤشرات فجوة رقمية واضحة، حيث أن الإدارة قد وفرت الوسائل، إلا أن الثقافة الرقمية للمرتفقين لا تزال غير مهيأة لاستيعاب هذا التحول، مما يفسر استمرار الضغط والازدحام على الشبابيك في المركز.

الجدول رقم (30): يوضح أسباب عدم استخدام التطبيق من طرف المواطنين (الموجه لمن أجابوا بـ "لا" وعددهم 8 أفراد).

أسباب عدم استخدام تطبيق الهناء	التكرار	النسبة المئوية %
لا اعرف كيفية استخدامه	1	12.5
لا أثق في العمليات الإلكترونية وأفضل الورقي	4	%50
افضل الحضور للمركز والتحدث مع الموظف مباشرة	3	%37.5
المجموع	8	%100



التحليل:

من خلال قراءة المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (30) والموجهة للمواطنين الذين لا يستخدمون تطبيق "فضاء الهناء"، يتضح لنا تباين في أسباب العزوف على النحو التالي:

فئة انعدام الثقة في العمليات الإلكترونية وتفضيل الملفات الورقية (بنسبة 50%): تمثل هذه الفئة النصف من إجمالي العينة، مما يعكس تمسكاً كبيراً بالطابع المادي للإجراءات الإدارية. ويرجع ذلك إلى الثقافة الإدارية السائدة التي تجعل المواطن يشعر بالأمان وحفظ حقوقه عند التعامل بالوثائق الورقية الملموسة.

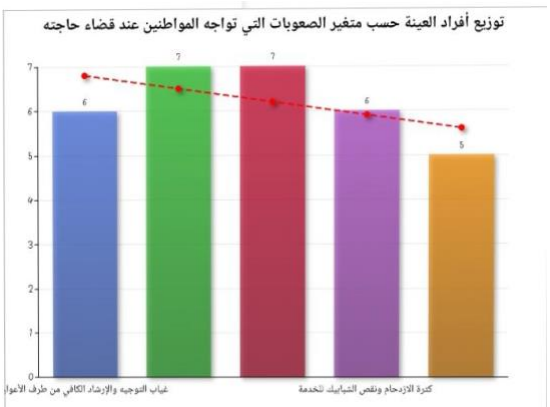
فئة التفضيل للحضور للمركز والتحدث مع الموظف مباشرة (بنسبة 37.5%): تدل هذه النسبة المرتفعة على حاجة المرتفقين للتفاعل البشري المباشر للحصول على التوجيه والطمأنينة، بدلاً من التعامل مع واجهات إلكترونية صماء قد تزيد من مخاوفهم من ارتكاب أخطاء في المعاملات

فئة الجهل بكيفية الاستخدام (بنسبة 12.5%): على الرغم من انخفاض هذه النسبة، إلا أنها تشير إلى وجود فجوة في التنشئة الرقمية لدى فئة من المواطنين، مما يمنعهم من استغلال الخدمات الرقمية المتاحة عن بُعد.

تعكس هذه المؤشرات في مجملها أن العزوف عن استخدام التطبيق لا يرتبط فقط بالجانب التقني، بل تحكمه عوامل سوسيولوجية ونفسية تتمثل في انعدام الثقة وتفضيل التواصل المباشر، وهو ما يفسر استمرار الضغط والازدحام على شبابيك المركز.

الجدول رقم (31): يوضح الصعوبات التي تواجه المرتفقين عند قضاء الحاجة الإدارية.

الصعوبات التي تواجه المواطنين عند قضاء الحاجة الإدارية	التكرار	النسبة المئوية %
غياب التوجيه والإرشاد الكافي من طرف الأعوان	6	% 19.35
تعطل اجهزة الكمبيوتر او تقطع الانترنت	7	%22.58
مطالبة الموظف بملفات ورقية رغم وجود معلومات الكترونيا	7	%22.58
كثرة الازدحام ونقص الشبابيك للخدمة	6	%19.35
صعوبة فهم واستخدام التطبيقات الرقمية	5	% 16.13
المجموع	31 إجابة	%100



التحليل:

من خلال قراءة وتحليل بيانات الجدول رقم (31) الخاص بالصعوبات التي تواجه المرتفقين داخل المركز، نلاحظ تركز الصعوبات في الجوانب التنظيمية والتقنية والتوجيهية، ويمكن تحليلها كالتالي:

غياب التوجيه والإرشاد (بنسبة 19.35%): يعبر هذا المؤشر المرتفع عن نقص المرافقة للمواطنين داخل المركز، وهو ما يفسر سبب استمرار الازدحام والطوابير، حيث يفتقر المرتفق إلى الإرشادات الواضحة حول كيفية استخدام الخدمات الرقمية بدلاً من الانتظار في الشباك.

تعطل النظام (السيستم) ومطالبة الموظف بالملفات الورقية (بنسبة 22.58% لكل منهما): تعكس هذه النسب العالية الفجوة بين الإدارة الإلكترونية والواقع الميداني، حيث تؤدي الأعطال التقنية إلى العودة للتعامل الورقي، مما يزيد من أعباء التنقل والانتظار على المواطن.

صعوبة فهم التطبيقات الرقمية والازدحام (بنسبة 60% و50%): تؤكد هذه النسب غياب الثقافة الرقمية لدى المرتفقين وصعوبة تكييفهم مع الإجراءات الحديثة، مما يجعلهم يلجؤون للمركز بشكل دائم

إن الصعوبات التي يواجهها المرتفقون هي صعوبات متداخلة؛ فالنقص في التوجيه والتوعية الرقمية، إلى جانب ضعف البنية التحتية التقنية (انقطاع النظام)، يجعل المواطن يشعر بأن التحول الرقمي لم يحقق التسهيلات المرجوة

تاسعا: نتائج الدراسة

1. مناقشة وتحليل الفرضية الأولى:

"يعد تحسين كفايات أعوان التحكم شرطا أساسيا وليس كافيا بمفرده لضبط المهام وتسييرها حيث يستلزم الامر تكاملا مستمرا بين تطوير مهارات الموظفين وتوفير الوسائل التقنية والتنظيمية الداعمة للإدارة الإلكترونية".

توافق التخصص العلمي مع المهام الموكلة :

أظهرت نتائج الدراسة من خلال الجدول رقم (06) المتعلق بمدى توافق التخصص العلمي مع الوظيفة أن أغلب أعوان التحكم بمركز "عين الترك" يملكون تخصصات علمية تتوافق مع وظائفهم الحالية. هذا التوافق ليس مجرد تطابق إداري، بل هو "الأرضية المعرفية" التي تسمح بدمج الكفايات المهنية بسهولة، مما يعكس وجود رصيد نظري جيد لدى الأعوان، فحين يمتلك الموظف قاعدة معرفية قوية، يكون استيعابه للمنطق الرقمي الذي تدار به ملفات الضمان الاجتماعي أسرع وأدق، مما يجعل منه عنصراً مؤهلاً للتحول الرقمي.

الرغبة في التكوين :

يشير الجدول رقم (08) إلى إجماع تام بنسبة 100% من أفراد العينة على رغبتهم في التكوين في مجال الرقمنة. هذا المؤشر يعكس وعياً مهنياً بأن المهارات التقليدية وحدها لم تعد كافية لمواكبة التحول الرقمي، وأن تطوير الخدمة مرتبط حتماً بتطوير المهارات الفردية.

أهمية البنية التحتية والوسائل التقنية والتنظيمية :

أثبتت نتائج من خلال الجدول رقم 13 المتعلق بالعوائق الميدانية لتحقيق كفاءة رقمية كاملة ان الكفاءة الفردية لأعوان التحكم رغم أهميتها تظل غير كافية بمفردها ما لم تدعم ببنية تحتية قوية فالفجوات المتعلقة بسرعة تدفق الإنترنت أو نقص التجهيزات الحديثة تحول دون تحويل "كفاءة الموظف" إلى "أداء ملموس". فبدون بنية تحتية قوية، تظل قدرة العون محدودة في معالجة الضغط المتزايد للملفات المرقمنة.

الخلل التنظيمي ونظام الحوافز: بالنظر إلى النتائج التي تخص معايير الترقية في الجدول رقم (07)، نلاحظ وجود نوع من التشكيك في المعايير المعتمدة، حيث اعتبر 37.5% من المبحوثين أنها لا تستند دوماً إلى معيار الكفاءة. هذا الجانب التنظيمي يؤثر مباشرة على دمج الكفايات؛ فالبيئة التي لا تُكافئ التميز الرقمي قد تؤدي بمرور الوقت إلى فتور الدافعية لدى الأعوان نحو الإبداع في استخدام الوسائط الإلكترونية

بناءً على هذا التحليل، نؤكد صحة الفرضية الأولى:

إن تحسين كفايات الأعوان هو بالفعل شرط أساسي للانتقال الرقمي، لكنه ليس كافياً بمفرده؛ إذ لا يمكن الوصول إلى ضبط المهام وتسييرها بفعالية إلا إذا تكاملت هذه المهارات البشرية مع وسائل تقنية مستقرة ومنظومة تنظيمية محفزة تضمن تحويل الكفاءة من مجرد "استعداد فردي" إلى "نظام عمل مؤسساتي" متكامل.

مناقشة وتحليل الفرضية الثانية :

" تعود فجوة التطبيق الفعلي للإدارة الالكترونية الى التداخل بين عاملين :غياب التنشئة الاجتماعية الرقمية لدى المواطنين وصعوبة اندماج وتكيف اعوان التحكم في ادوات العمل الرقمية الحديثة".

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية (خاصة من خلال المحاور الموجهة للمواطنين) أن مجرد وجود المنصات الرقمية مثل "فضاء الهناء" لا يعني بالضرورة نجاح التحول الرقمي، ويتضح ذلك من خلال:

محدودية الممارسة الفعلية: رغم المعرفة بوجود هذه المنصات، إلا أن الممارسة التطبيقية لا تزال محصورة في فئات معينة (الشباب والمتمدرسين). أما الفئات الأقل تعليماً أو الأكبر سناً، فقد أظهرت النتائج افتقارهم للثقافة التقنية الكافية لإجراء المعاملات بمفردهم.

غياب التنشئة القبلية: يظهر العائق هنا في غياب "تنشئة اجتماعية رقمية" سبقت إطلاق هذه الخدمات؛ فالمواطن وجد نفسه أمام تكنولوجيا حديثة دون تمهيد معرفي، مما أدى إلى فقدان الثقة في المعاملات الإلكترونية. فالخوف من الخطأ التقني دفع الكثيرين لتفضيل التعامل الورقي التقليدي لضمان حقوقهم.

غياب التوجيه والإرشاد: وبناءً على ما سبق، يظهر أن الإدارة طالبت المواطن بالرقمنة دون توفير مرافقة ميدانية أو حملات تحسيسية مكثفة تشرح "بساطة وأمان" الاستخدام، مما جعل المواطن يرى في الرقمنة "عبئاً" وليس "تسهيلاً"، فيفضل العودة للطوابير طلباً للمساعدة المباشرة.

صعوبة اندماج وتكيف أعوان التحكم:

رغم ما أظهرته الدراسة من رغبة لدى الأعوان في تبني التكنولوجيا، إلا أن "الاندماج الفعلي" في الوسط الرقمي يواجه تحديات ميدانية تفرض نوعاً من التناقض في الأداء، ويمكن تحليل ذلك موضوعياً كما يلي:

التكيف مع نظام عمل "هجين": يجد عون التحكم نفسه مضطراً للتعامل مع واقع إداري مزدوج؛ فمن جهة هناك "نظام رقمي" تطالب المؤسسة بتفعيله، ومن جهة أخرى هناك "إجراءات ورقية" لا تزال حاضرة في المسار الإداري. هذا التناقض يفرض على الموظف الاستمرار في طلب الملفات الورقية (ليس رفضاً للرقمنة) بل كآلية لضمان الاستمرارية الإدارية وتفادي أي خلل قد يطرأ في النظام الإلكتروني.

عائق "الوساطة الإجبارية": بدلاً من أن يتفرغ العون لمهامه الرقابية المرقمنة، يجد نفسه مستنزفاً في لعب دور "الوسيط" للمواطن الذي يعاني من نقص التنشئة الرقمية. هذا "الدور الإضافي" يخلق صعوبة في التكيف مع أدوات العمل الحديثة، لأن العون يضطر للعودة لأساليب التواصل التقليدية والورقية لتبسيط الأمور للمرتفق، مما يجعل الانتقال الرقمي "بطيئاً" ومجزأً.

فجوة الثقة والمسؤولية الإدارية: إن إصرار العون على الوثيقة الورقية في بعض الأحيان يعود إلى الرغبة في "تحصين" المعاملات وضمان دقتها أمام غياب ثقافة رقمية شاملة لدى الجمهور. لذا، فإن صعوبة الاندماج هنا ليست "مقاومة ذاتية" من الموظف، بل هي نتيجة لبيئة عمل لم تحسم خيارها الرقمي بشكل قطعي بعد، مما يجعله في حالة تذبذب بين سرعة التكنولوجيا وحذر البيروقراطية.

الاستنتاج:

بناءً على هذا التحليل، يتضح أن الفجوة في التطبيق هي نتيجة عدم توازن في المسار الرقمي بين أطراف العملية (الإدارة، الموظف، المواطن). فالمواطن يفتقر للتنشئة، والموظف يجد نفسه في مواجهة أدوات حديثة ضمن بيئة لا تزال تعتمد جزئياً على الورق.

وعليه، نؤكد صحة الفرضية الثانية:

إن فجوة التطبيق تعود فعلاً إلى التداخل بين نقص التنشئة الرقمية للمواطن وبين صعوبة تكيف الأعوان مع واقع عمل يفرض عليهم التوفيق بين متطلبات الحداثة الرقمية وضغوط الواقع الميداني الذي لا يزال مرتبطاً بالوثيقة الورقية.

تاسعا: نتائج العامة للدراسة:

خلصت الدراسة الميدانية التي أجريت بمركز الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) بعين الترك حول "فعالية الإدارة الإلكترونية في دمج الكفايات المهنية" إلى مجموعة من النتائج المحورية:

جاهزية المورد البشري مقابل قصور البيئة الداعمة: أثبتت الدراسة أن أعوان التحكم يمتلكون مؤهلات علمية متوافقة ورغبة تامة (100%) في التطور الرقمي، مما يجعل "الكفاية البشرية" شرطاً أساسياً متوفراً، إلا أنها تظل غير كافية لتحقيق الفعالية المطلوبة بسبب ضعف البنية التحتية التقنية وغياب نظام تحفيزي تنظيمي واضح.

الرقمنة كخيار تقني لا ممارسة اجتماعية: تبين أن هناك فجوة بين توفر المنصات الإلكترونية وبين استخدامها الفعلي، وذلك راجع لنقص التنشئة الرقمية لدى المواطن، خاصة الفئات المسنة والأقل تعليماً، مما يعيق عملية الانتقال الكلي من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

أزمة الثقة والارتباط بالنمط التقليدي: كشفت النتائج أن المواطن لا يزال يفتقر للثقة في المعاملات الرقمية، مفضلاً التواجد المادي والوثيقة الورقية الملموسة لضمان حقوقه، وهو ما عززه غياب المرافقة والتوجيه الميداني الكافي داخل أروقة المؤسسة.

ازدواجية الأداء الوظيفي (النظام الهجين): أظهرت الدراسة أن الإدارة الإلكترونية لم تقض تماماً على البيروقراطية الورقية، حيث يجد عون التحكم نفسه مضطراً للعمل بنظام مزدوج (ورقي ورقمي) استجابة لمتطلبات إدارية أو لعدم ثقة المرتفقين، مما أدى إلى صعوبة اندماجه الكامل في الوسط الرقمي وتشتت كفاياته بين المهام الإدارية والإرشادية.

فعالية مشروطة بالتكامل: إن دمج الكفايات المهنية في الإدارة الإلكترونية ليس عملية تقنية بحتة، بل هو عملية "تكاملية" تتطلب موازنة الكفة بين (تطوير مهارة الموظف)، (تأمين الوسائل التقنية)، و(نشر الثقافة الرقمية لدى المواطن).

عاشرا: التوصيات والاقتراحات:

الحسم في التحول الرقمي: ضرورة الانتقال الكلي إلى المعاملات الرقمية وتقليل الاعتماد على الملفات الورقية في المهام التي تمت رقمنتها فعلياً، لضمان عدم تشتت جهد الموظف والمواطن بين نظامين.

تحديث البنية التحتية التقنية: الاستثمار في تحسين جودة تدفق الإنترنت وتحديث الأجهزة والبرمجيات بشكل دوري، لتفادي التعطلات التي تجبر على العودة للعمل التقليدي.

اعتماد نظام حوافز رقمي: تفعيل معايير للترقية والتحفيز تستند إلى مدى تحكم العون في الأدوات الرقمية وسرعة معالجته للملفات إلكترونياً، مما يرفع من دافعية الموظفين لدمج كفاياتهم.

توحيد المنصات: العمل على جعل الواجهات الرقمية أكثر بساطة وسهولة في الاستخدام لتناسب جميع الفئات العمرية والثقافية للمواطنين.

التكوين المستمر: الانخراط في دورات تدريبية دورية ليس فقط في الجانب التقني، بل في مهارات "التواصل الرقمي" وكيفية توجيه المرتفقين لاستخدام الخدمة عن بُعد.

تغيير الثقافة المهنية: العمل على بناء ثقة متبادلة مع المواطن من خلال تشجيعه على المعاملة الرقمية بدلاً من طلب الوثيقة الورقية كحل سهل وسريع.

استحداث منصب "عون توجيه رقمي" بمداخل المركز: يتولى مهمة مرافقة المرتفقين تقنياً وتدريبهم على استخدام المنصات الرقمية (مثل فضاء الهناء)، مما يقلل من عبء التوجيه الملقى على عاتق أعوان التحكم ويساهم في تسريع التحول الرقمي الفعلي.

الحملات التحسيسية المباشرة: القيام بحملات إعلامية تشرح "الأمان القانوني" للوثائق المستخرجة رقمياً لبناء الثقة لدى المواطن وتغيير فكرة أن "الورقة المختومة" هي الضمان الوحيد.

أنسنة الرقمنة: الاهتمام بالجانب الإنساني في التعامل الرقمي، بحيث لا تصبح التكنولوجيا عائقاً أمام الفئات الهشة، بل وسيلة لتسهيل وصولهم للحقوق.

التنسيق القطاعي: تفعيل الربط الإلكتروني مع المؤسسات الأخرى (مثل الحالة المدنية، السجل التجاري) لإعفاء المواطن نهائياً من تقديم وثائق ورقية يمكن للإدارة الحصول عليها رقمياً

خاتمة

في ختام هذه الدراسة التي تناولت "فعالية الإدارة الإلكترونية في دمج الكفايات المهنية" بمركز الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء مركز عين الترك، نخلص إلى أن التحول الرقمي ليس مجرد انتقال تقني من "الورق" إلى "الشاشة"، بل هو سيرورة سوسيو–تنظيمية متكاملة تتطلب تضافر جهود الإدارة في التجهيز، والموظف في التطبيق، والمواطن في الاستيعاب.

لقد كشفت النتائج الميدانية أن الصندوق يمتلك مورداً بشرياً مؤهلاً يجمع بين التخصص العلمي والرغبة في التطوير، إلا أن هذه الكفايات تظل "مقيدة" ببيئة عمل هجينة لا تزال تزاوج بين العصر الرقمي والبيروقراطية الورقية. كما أظهرت الدراسة أن المواطن (المرتفق) يمثل التحدي الأكبر في هذه العملية؛ فغياب تنشئته الرقمية وضعف ثقته في المعاملات الإلكترونية حوّل الرقمنة إلى "إجراء تقني" لم يرتقِ بعد ليكون "ثقافة اجتماعية" شاملة.

إن الفجوة المرصودة بين "الرغبة في الرقمنة" و"واقع التطبيق" تؤكد أن النجاح في دمج الكفايات المهنية رقمياً يتطلب تجاوز الحلول التقنية الصرفة نحو استراتيجية شاملة؛ تبدأ بتحديث البنية التحتية، وتمر بتحفيز الموظف وتثمين جهوده، وصولاً إلى مرافقة المواطن وتأهيله رقمياً.

وفي الأخير، نأمل أن تكون هذه الدراسة لبنة علمية تسهم في فهم واقع الإدارة الإلكترونية في قطاع الضمان الاجتماعي ، ودافعاً للمؤسسات نحو تبني رقمنة "إنسانية" تضع كفاءة الموظف وراحة المواطن في قلب كل تغيير.

﴿ قائمة المصادر والمراجع ﴾

أولاً: الكتب

1.بشير العلاق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2008.

2.ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط، دار المحمدية، الجزائر، 1998.

3.محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.

4.رأفت رضوان، عالم الإدارة الإلكترونية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.

5.جمعة إسماعيل العباط، الإدارة الإلكترونية E-management، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2015.

6.طارق عبد الرؤوف عامر، الإدارة الإلكترونية: نماذج معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2007.

7.علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.

8.سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وأفق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005.

9.جلال فاروق أحمد الأسناوي، د. إبراهيم جابر السيد، الإدارة الإلكترونية، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ط1، دسوق، مصر، 2004.

10.نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الاستراتيجية – الوظائف – المجالات)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2017.

11.ماجد بن عبد الله الحسين، أ.د سامي محمد نصار، الإدارة الإلكترونية وتجويد العمل الإداري المدرسي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2011.

12 محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.

13.أ.د حسين مصطفى هلالي وآخرون، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2010.

14.رضوان محمود عبد الفتاح، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2012.

15.السعيد بريكة، نادية شبانة، البنوك الإلكترونية: الواقع والآفاق، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، القاهرة، 2018.

16.محمد الصيرفي، إدارة المصارف، دار الوفاء لدنيا الطباعة، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2007.

17.فايز جمعة النجار، الإدارة الإلكترونية: استراتيجيات ومنظومة تطبيقية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

18.راكز علي محمود الزعارير، غسان الطالب، الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.

19.فداء محمود حامد، الإدارة الإلكترونية: الأسس النظرية والتطبيقية، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

20. أحمد جعفر أبو قاسم، السلوك التنظيمي للأداء، دار الثقافة للنشر والتوزيع، السعودية، 1991.

21. أ.د عبد الجواد بكر وآخرون، كفايات تكنولوجيا المعلومات في الإدارة التعليمية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2015.

ثانيا: قائمة المجلات العلمية والمنشورات

1. ربيع، نصيرة (2021). حتمية الرقمنة كآلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر. مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 06، العدد 02 (ديسمبر 2021)، جامعة أكلي محند أولحاج – البويرة.
2. حماني نعيمة، وجوادي خالد، "درجة وأهمية الكفايات الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارة الرياضية لولاية المسيلة"، المجلة العلمية للعلوم والتكنولوجيا للنشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، العدد 14، (ديسمبر) 2017.
3. .سعيد شيخي، "المؤسسة والعمال في الجزائر"، مجلة إنسانيات، مركز البحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، وهران، العدد 01، جوان 1997.
4. إيدروج لخضر، "التنشئة الاجتماعية الرقمية في المجتمعات الحديثة: هندسة الفكر الجماعي"، مجلة بحوث ودراسات في الميديا الجديدة، مج 5، ع 3، 2024
5. سميرة مطر المسعودي، "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة"، بحث منشور، الجامعة الافتراضية الدولية (المملكة المتحدة).
6. غصون تلفان مدلول، "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين العمل الإداري: دراسة استطلاعية على القطاع الصحي العام في العراق"، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية (HNSI)، المجلد 3، العدد 2، 2022
7. سايح فطيمة، "الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير الخدمة العمومية الصحية مع الإشارة إلى حالة الجزائر"، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المركز الجامعي غليزان، الجزائر.
8. خليل (مولاي)، طهرات (عمار)، "الإدارة الإلكترونية – المفهوم ومتطلبات التطبيق"، أبحاث الملتقى الوطني حول: جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإلكتروني في المؤسسات الجزائرية رهانات وتحديات، جامعة مستغانم وجامعة الشلف.
9. . كروش رابح، عوالي حميد، "متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في القطاع العام – تجربة وزارة الصحة"، أبحاث الملتقى الوطني حول: جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية رهانات وتحديات، جامعة غرداية.
10. مشري (مبروكة)، "متطلبات لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى بنك الجزائر الخارجي BEA بغرداية"، أبحاث الملتقى الوطني حول: جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية رهانات وتحديات، جامعة غرداية.

11. بن صالح (وسام)، بوقلقول (الهادي)، "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بقطاع الخدمات الصحية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية عبد الرزاق بوحارة – سكيكدة"، الملتقى الوطني الأول: الصحة وتحسين الخدمات الصحية في الجزائر بين إشكاليات التسيير ورهانات التمويل، "لمستشفيات نموذجاً"، جامعة قالمة، 10-11 أفريل 2018

12. مكيد علي، وبوزكري جيلالي، "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية – دراسة حالة المركز الجامعي بتيسمسيلت"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية – دراسات اقتصادية، المجلد 19، العدد 2، جامعة زيان عاشور بالجلفة.

13. . سليمان قيمة، نورة، "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الإدارة المحلية بالجزائر: دراسة حالة بلدية البليدة"، مجلة طيبة للدراسات العلمية الأكاديمية، جامعة الشلف، المجلد 04، العدد 03، 2021.

14. عبد المالك بن السبتي وآخرون، "معوقات تطبيق مشاريع الرقمنة بالمكتبات الجامعية الجزائرية: المكتبات الجامعية لولاية قسنطينة نموذجاً"، مجلة Cybrarians Journal، العدد 43، سبتمبر 2014

15. 14. خربيش عبد القادر، بوعتبة نور الدين، "مدخل نظري قانوني لمبادئ الخدمة العمومية في الجزائر"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد 8، العدد 3، سبتمبر 2015.

16. ملال (مخطارية)، "عصرنة الإدارة المحلية مقاربة لترشيد الخدمة العمومية"، مجلة البحوث السياسية والإدارية، جامعة زيان عاشور – الجلفة، المجلد 7، العدد 1، أكتوبر 2018.

17. عياد شريف، خطاف ابتسام، "واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر (مشروع الجزائر الإلكترونية)"، أعمال الملتقى الوطني الثالث حول: المجتمع الإلكتروني والتنمية الرشيدة في الوطن العربي، جامعة 8 ماي 1945 – قالمة، 15-16 ديسمبر 2015.

18. أدي رابح، شريف حمزة، مجدي مفتاح، بعض الكفايات الإدارية ومستوى ممارستها لدى أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، مجلة التحدي، المجلد 13، العدد 02، 2021.

.19 مزياني الوناس، بين الكفاءة والكفاية في المؤسسات التربوية، ملتقى التكوين بالكفايات في التربية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

20 آمال بن سمشة، مقارنة بين تكوين الكفايات وتحسين أداء الأفراد في العمل، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص، 2017.

21. جواد خديجة، درجة توافر الكفايات الإدارية لدى العاملين بالإدارات الإدارية، مجلة علمية دولية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضي، جامعة الجزائر 3، العدد 15، 2018.

22. كباس فوزي ولعزاب عثمان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالكفايات المهنية لدى أساتذة التعليم المتوسط، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون تيارت، 2016.

23 الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 07، 2010.

24. . سامعي توفيق، الكفايات المهنية والتعليمية: المفهوم والأبعاد، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد 104، العدد 19.

ثالثاً: قائمة المذكرات والرسائل الجامعية (أطروحات)

1.عبان عبد القادر، "تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر: دراسة سوسيولوجية لبلدية الكاليتوس العاصمة"، أطروحة دكتوراه (ل.م.د) في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2016/2015.

2.قادة دليلة، "الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية: دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية في الجزائر"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2017-2018.

3.قصري فريدة، مطبوعة دروس في مقياس مدخل إلى علم الإدارة، جامعة الجزائر 3.

4. حسيبة نايل، الخدمات المصرفية الإلكترونية في البنوك التجارية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2024/2023.

5. مراد أحمد، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية (دراسة حالة مصلحة الموارد البشرية لولاية الأغواط)، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2022/2021.

6. بلحيلح شهيناز، الإدارة الإلكترونية وترشيد الإدارة العامة – التجربة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة وحوكمة محلية، كلية الحقوق، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013-2012.

7. كوثر منصل، تفعيل دور الإدارة الإلكترونية في الجزائر نحو بروز قانون للإدارة الإلكترونية، رسالة دكتوراه، جامعة قالمة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، سنة 2023.

8. توبة حميد وصيود حمزة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في الجزائر، مذكرة ماستر في الإدارة العامة، جامعة الأخوة منتوري قسنطينة 1، كلية الحقوق تيجاني هدام، 2023/2022.

9. نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم الأداء في المؤسسة العمومية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005/2004.

10. قوراري، التحول الرقمي وتحديث تنظيم العمل وتطوير الكفاءات في المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر، 2024.

11. طوايبية جليلة، دور الرقمنة في إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2022/2021.

قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بن أحمد وهران 2

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة استبيان بعنوان

فعالية الادارة الالكترونية في دمج الكفايات المهنية دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء وكالة ولاية وهران – مركز الدفع عين الترك

استمارة تندرج في إطار إنجاز مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع عمل وتنظيم

تحية طيبة أما بعد:

يسعدنا ان نضع بين ايديكم استبيان بعنوان" فعالية الاداره الإلكترونية في دمج الكفايات المهنية " نرجو منكم الإجابة على الأسئلة بكل موضوعية وذلك بوضع العلامة (x) في الخانة المناسبة علما ان المعلومات والبيانات المدنى بها من طرفكم لن تستخدم الا لغرض البحث العلمي وفقط وشكرا لتعاونكم

البيانات الأولية للمبحوثين :

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن: أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 39 سنة ☐

من 40 إلى 49 سنة ☐ من 50 إلى 59 سنة ☐

من 60 سنة فما فوق ☐

3-- الحالة العائلية: أعزب(ة) ☐ متزوج(ة) ☐

مطلق(ة) ☐ أرمل(ة) ☐

4- المستوى التعليمي: متوسط ☐ ثانوي ☐

جامعي ☐ دراسات عليا ☐

5- الأقدمية في المهنة: أقل من 10 سنوات ☐ من 10 سنوات إلى 19 سنة ☐

من 20سنة إلى 29 سنة ☐ من 30 سنة فما فوق ☐

المحور الأول: كفاية العمل ورقمنة الإدارة

6- في رأيك هل يتوافق تخصصك العلمي مع وظيفتك الحالية؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم هل يتم ذلك من أجل:

- **الترقية ☐**
- **منصب عالي ☐**
- **تحسين الراتب ☐**

7-هل لديك رغبة في الاستفادة من التكوين في الرقمنة؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم فيما تبرز هذه الرغبة:

- **تحسين طرق العمل ☐**
- **تسهيل العملية التواصلية داخل المؤسسة ☐**
- **تسريع في وتيرة العمل ☐**
- **خدمة الزبائن بنوعية جيدة ☐**

8-هل الترقية على أساس الكفاءة:

- **ترفع من روحك المعنوية ☐**
- **تزيد من مهامك ومسؤولياتك ☐**
- **لا يستند على معايير أساسية في العمل ☐**

في حالة ترقيتك سابقاً هل استطعت التوافق مع المتطلبات الرقمية من درجة مهنية إلى أخرى؟

نعم ☐ لا ☐

9- هل تقوم بأداء عملك ؟

- **حسب الأهداف ☐**
- **بشكل تلقائي ☐**
- **بشكل تشاركي ☐**

10 -حسب تجربتك الميدانية، ما هي العوائق التي تحول دون تحقيق "كفاءة رقمية" كاملة داخل المركز

.....

.....

المحور الثاني : الرقمنة وضبط المهام الإدارية

11-هل تتقن برامج الحاسوب التالية؟

- **الأنفوغرافيا ☐**
- **البرمجة الحاسوبية ☐**
- **Excel ☐**
- **نظام SIGMA ☐**

-في حالة عدم إتقانك لهذه الوسائل التقنية، ما هو انطباعك وأنت تمارس هذه المهنة؟

.....

.....

12-هل المهام الإدارية تحدد وفق ؟

- **اتخاذ القرار ☐**
- **توزيع المهام بعدالة ☐**
- **حسب التخصص ☐**
- **الأولوية لمن يتحكم في الرقمنة ☐**

13-ما نوع المشاكل التي تواجهونها مع الزبائن؟

- **غياب خدمات رقمية ☐**
- **تقطع الإنترنت ☐**
- **تدفق بطيء في الإنترنت ☐**
- **عدم المعرفة بقواعد الحاسوب ☐**
- **غياب الثقافة الرقمية عند الزبائن ☐**

14-هل الرقمنة وسيلة معيقة لتحقيق الخدمات أم عكس ذلك؟

علل ذلك:

.....

.....

المحور الثالث: الفعل الإداري الرقمي في الوسط المهني

15 _ هل تعتمد في أداء مهامك اليومية بصفة كلية على الأنظمة الرقمية ؟

نعم ☐ لا ☐

16-هل ترى أن "الفعل الإداري الرقمي" يساهم في تحقيق أهداف المركز بفعالية

نعم ☐ لا ☐

علل ذلك:

.....

.....

17- كيف تصف مستوى معالجة ملفات المؤمن لهم عبر الوسائط الرقمية؟

- **سريعة ودقيقة جداً ☐**
- **متوسطة وتتأثر بالأعطال التقنية ☐**
- **بطيئة وتتطلب وقتاً طويلاً ☐**

18-هل ترى أن غياب "عون توجيه" متخصص داخل المركز يؤدي إلى:

- **زيادة الضغط على أعوان الشباك (التحكم) ☐**
- **حدوث فوضى وتداخل في طوابير الانتظار ☐**
- **تعطيل معالجة الملفات الرقمية بسبب الاستفسارات الجانبية ☐**
- **تراجع فعالية "الفعل الإداري الرقمي" ☐**

المحور الرابع: التنشئة الاجتماعية الرقمية

19-هل يمتلك المؤمن لهم (الزبائن) ثقافة رقمية تسمح لهم بالتعامل مع المنصات الإلكترونية للمؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

20 -هل تجد صعوبة في إقناع المؤمن لهم بالتحول من "الورقي" إلى "الرقمي"؟

نعم ☐ لا ☐

21-كيف أثرت التنشئة الرقمية للزبون على علاقتك به داخل المركز؟

- **قللت من حدة النزاعات والمشاحنات ☐**
- **خففت من ضغط العمل في الشبابيك ☐**
- **لم تساهم في أي تغيير ملموس ☐**

22- ما هي الوسيلة الأكثر استخداماً من طرف المؤمن لهم لتسهيل المهمة الإدارية؟

- **تطبيق "فضاء الهناء" ☐**
- **الاستفسار المباشر من العون في الشباك ☐**
- **الموقع الإلكتروني الرسمي للمؤسسة ☐**

23 - في رأيك، ما هي أنجع السبل (الطرق) التي يمكن للمؤسسة اعتمادها لتوعية المؤمن لهم رقمياً وتخفيف الضغط على أعوان الشباك؟

.....

.....

المحور الخامس: جودة الخدمات الرقمية من وجهة نظر المرتفقين (المواطنين)

1- هل تستخدم تطبيق الهناء لاستخراج وثائقك او متابعة تعويضاتك ؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة عدم استخدامك للتطبيق ما هو السبب الرئيسي؟

- **لا اعرف كيفية استخدامه☐**
- **لا أثق في العمليات الإلكترونية وأفضل الورقي ☐**
- **أفضل الحضور للمركز والتحدث مع الموظف مباشرة ☐**

2_ماهي الوسيلة التي تفضلها لقضاء حاجتك الإدارية داخل المركز؟

- **التوجه المباشر للشباك. ☐**
- **استعمال المنصات الرقمية ☐**
- **كلاهما حسب الظروف☐**

3_ هل ساهم استخدام أنظمة الكمبيوتر والأنترنت في تقليل طوابير الانتظار داخل المركز ؟

- **نعم، أصبحت أقضي حاجتي في وقت قصير جداً ☐**
- **الانتظار قلّ نوعاً ما، لكن لا يزال هناك بعض الازدحام ☐**
- **لا، لا أزال أنتظر طويلاً رغم وجود هذه الأنظمة☐**

4_ هل لا يزال يُطلب منك إحضار ملفات ورقية رغم وجود النظام الإلكتروني؟

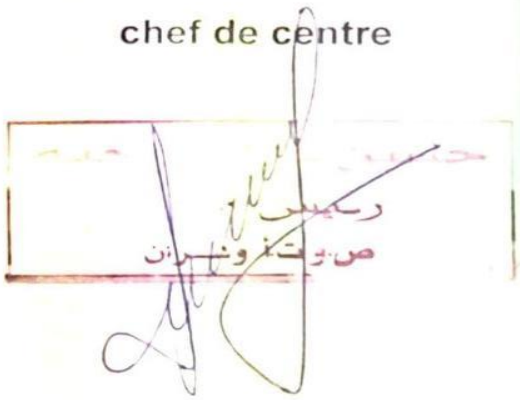
- **لا يُطلب مني الورق أبدا ☐**
- **يُطلب مني ملف ورقي في حالات نادرة ☐**
- **لا أزال أقدم الملفات الورقية في كل مرة ☐**

5_ ما هي الصعوبات التي تواجهك داخل مركز "عين الترك" عند رغبتك في قضاء حاجتك إدارياً؟

- **غياب التوجيه ☐**
- **تعطل أجهزة الكمبيوتر أو انقطاع النظام (السيستم) بشكل متكرر ☐**
- **مطالبة الموظف لك بملفات ورقية رغم وجود معلوماتك في النظام ☐**
- **كثرة الازدحام وعدم كفاية شبابيك الخدمة المفتوحة. ☐**
- **صعوبة فهم الشروحات التقنية التي يقدمها الموظفون ☐**

- Le centre de paiement situé au niveau de la commune de Ain Türck dont l'effectif est de 08 agents **réparties comme suit!**
  - ✓ Un Chef de centre
  - ✓ Prestations : 04 agents
  - ✓ Contrôle médicale : 03 agents (dans un médecins)
- Nombre d'assurés sociaux affiliés (actifs et inactifs) :48760
- Nombre d'ayants droit : 15987
- Malades chroniques : 12467
- **Date ouverture Cp ,20/05/1999**
- **service dans dispose le centre,**
- **Service , chifa**
- **Service ,affiliation et remboursement des frais médicaux**
- **Service ,des gros risque , maternité ,arret de travail ,capitale décès**

chef de centre



République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale

Caisse Nationale des Assurances Sociales des Travailleurs Salariés

28/1/2026

Contrat de Stage

Article I :

La CNAS agence d'Oran accepte d'accueillir Mme **KARDI Souhila**, pour effectuer un stage de perfectionnement professionnel, ce stage a pour objet essentiel de permettre à Mme **KARDI Souhila**, de se familiariser avec les techniques et les processus de gestion, mis en œuvre par la Caisse.

Article 2 :

Ce stage se déroulera du 11/02/2026 au 02/03/2026 au niveau du Siège de l'Agence CNAS de la wilaya d'Oran (CP Aîn-El-Turck).

Article 3 :

Durant le stage, le stagiaire est soumis à la discipline générale de l'Agence.

Fait à Oran, le 11 FEV 2026

Lu et approuvé

Le Stagiaire

L'Employeur

شريفي فضيل
مدير فرعي للموارد البشرية و الوسائل
المعادية و إنجازات الأرشيف و الأشغال
ص و ت ا و ش

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء وكالة وهران

مركز الدفع عين الترك.

شهادة تربص

يشهد السيد : مدير مركز الدفع بعين الترك للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء بصفته مسؤول التربص.

بأن الطالبة فردي سهيلة المولودة بتاريخ : 11 جوان 2000 بوهران

المسجلة في السنة الثانية ماستر فرع علم الإجتماع عمل و تنظيم بجامعة وهران 02 محمد بن أحمد..

قد أجرت تربص نهاية التكوين بمركز الدفع بعين الترك.

للفترة الممتدة من 2026/03/02 إلى 2026/05/11

مسؤول المركز

حررة بـ : 2026/05/19

مسؤول التربص

الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء
وكالة ولاية وهران
مركز الدفع عين الترك
CNAS