

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management  
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمت  
القلعة

## مذكرة تخرج

ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في الحكومة الالكترونية

دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات العمومية:

لراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجواء عنابة

تحت إشراف:

د. صابرة أمين

من إعداد الطالبة:

عقبة نهى أمينة

السنة الجامعية:

2026/2025

## الملخص:

هدف هذه الدراسة إلى إبراز دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات العمومية، من خلال دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) بوكالة ولاية عنابة. ولتحقيق أهداف البحث، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على المقابلة نصف الموجهة كأداة رئيسية لجمع البيانات من موظفي المؤسسة المتعاملين مباشرة مع الأنظمة الرقمية، حيث خضعت البيانات المستقاة لأسلوب التحليل النوعي. وتوصلت الدراسة إلى أن الرقمنة ساهمت بشكل إيجابي في تسريع الإجراءات الإدارية، تسهيل الوصول إلى المعلومات، تقليل الأخطاء البشرية، والرفع من كفاءة الأداء الإداري، مما انعكس إيجاباً على مستوى رضا المرتفقين. وفي المقابل، سجلت الدراسة وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التحول الرقمي، أبرزها الصعوبات التقنية وحاجة الموظفين للتكوين المستمر لمواكبة الأنظمة الحديثة. وختاماً، خلصت الدراسة إلى أن الرقمنة أضحت ضرورة حتمية لتعزيز فعالية الإدارة العمومية وعصرنة خدماتها.

**الكلمات المفتاحية:** الرقمنة، جودة الخدمات العمومية، التحول الرقمي، الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء. (CNAS)

## **Résumé :**

Cette étude vise à mettre en évidence le rôle de la numérisation dans l'amélioration de la qualité des services publics, à travers une étude de cas de la Caisse Nationale des Assurances Sociales des Travailleurs Salariés (CNAS) – Agence de la wilaya d'Annaba. Pour atteindre les objectifs de la recherche, la méthode descriptive-analytique a été adoptée, en s'appuyant sur l'entretien semi-directif comme outil principal de collecte de données auprès des employés de l'institution en relation directe avec les systèmes numériques. Les données recueillies ont ensuite fait l'objet d'une analyse qualitative. Les résultats de l'étude démontrent que la numérisation a contribué positivement à l'accélération des procédures administratives, à la facilitation de l'accès à l'information, à la réduction des erreurs humaines et à l'optimisation de la performance administrative, ce qui s'est traduit par une amélioration du niveau de satisfaction des usagers. En contrepartie, l'étude a révélé certains défis qui entravent le processus de transformation numérique, notamment des contraintes techniques et le besoin continu de formation pour les employés afin de s'adapter aux nouveaux systèmes. En conclusion, l'étude soutient que la numérisation est devenue une nécessité impérative pour renforcer l'efficacité de l'administration publique et moderniser ses services.

**Mots-clés :** Numérisation, Qualité des services publics, Transformation numérique, Caisse Nationale des Assurances Sociales (CNAS).

## **Abstract:**

This study aims to highlight the role of digitalization in improving the quality of public services through a case study of the National Social Security Fund for Salaried Workers (CNAS) – Annaba Province Branch. To achieve the research objectives, a descriptive–analytical approach was adopted, relying on semi–structured interviews as the primary tool for data collection from institution employees who interact directly with digital systems. The gathered data was then subjected to qualitative analysis. The findings indicate that digitalization has contributed positively to accelerating administrative procedures, facilitating access to information, reducing human errors, and enhancing administrative performance, which in turn has increased user satisfaction. On the other hand, the study revealed certain challenges facing the digital transformation process, most notably technical difficulties and the continuous need for training to help employees adapt to modern systems. In conclusion, the study highlights that digitalization has become an imperative necessity to enhance the efficiency of public administration and modernize its services.

**Keywords:** Digitalization, Quality of Public Services, Digital Transformation, National Social Security Fund (CNAS).

## شكر وعرّفان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ﴾

ما سلكنا البدايات إلا بتيسيره وما بلغنا النهايات إلا بتوفيقه وما حققنا الغايات إلا بفضلته

" الحمد لله "

الحمد لله والشكر لله والصلاة والسلام على أشرف خلق الله سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله

و صحبه و من سار على نهجه إلى يوم الدين

إلى مدرستي، المدرسة العليا للمناجنت، التي كانت بداية الحلم وطريق الطموح، والتي منحتني العلم

والمعرفة وكل خطوة قربتني من هذا النجاح.

إلى المديرية العامة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS عنابة، التي أتاحت

لي فرصة التربص واكتساب الخبرة والتعرف على واقع العمل الإداري والخدمات الرقمية داخل المؤسسة.

إلى الأستاذ المشرف، صابا امين، الذي كان خير موجه وداعم، ولم يبخل علي بالنصائح والتوجيهات

القيمة طوال إنجاز هذا العمل، فله مني كل الشكر والتقدير.

إلى أبي الغالي، سندي وفخري في هذه الحياة، الذي علمني أن النجاح يحتاج صبرًا وإصرارًا. إلى أمي الحبيبة، صاحبة الدعوات الجميلة والقلب الكبير، التي كانت دائمًا مصدر الأمان والحب والدعم، فكان رضاها ودعاؤها أعظم سبب لوصولي إلى هذه اللحظة.

إلى جدتي الغالية وخالتي العزيزتين، وإلى عائلة أمي خاصة، الذين كانوا دائمًا مصدر حنان ومحبة ودعم. إلى أخي وأختي، رفقاء طفولتي وسندي في هذه الحياة، وإلى بنات عمي العزيزات، اللواتي شاركنني أجمل اللحظات وكان وجودهن دائمًا مصدر فرح وقوة.

إلى أصدقائي الذين شاركوني تفاصيل هذا المشوار، لحظات التعب والنجاح، وكانوا خير رفقة ودعم  
إكرام، فاطمة، أسماء، يسرى، مودة، فاطمة، روان

.إلى كل من آمن بي ولو بكلمة طيبة... أهديكم ثمرة هذا النجاح بكل حب وامتنان.

## قائمة المحتويات

11	المقدمة العامة
21	الفصل الأول: لإطار المفاهيمي ومراجعة الأدبيات
22	المبحث الأول: عرض وتحليل الدراسات السابقة
22	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
27	مطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة
28	أولاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
29	ثالثاً: ما أضافته الدراسة الحالية للدراسات السابقة (الإضافة العلمية)
29	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للرقمنة
30	المطلب الأول: ماهية الرقمنة وتطورها
34	المطلب الثاني: مبادئ الرقمنة وأبعادها
37	المطلب الثالث: أهمية الرقمنة
39	المبحث الثالث: المقاربة المفاهيمية لجودة الخدمات العمومية وعصرنتها
40	المطلب الأول: ماهية الخدمات العمومية
44	المطلب الثاني: أنواع ومعايير جودة الخدمات العمومية
47	المطلب الثالث: النظريات المفسرة لدور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات العمومية
50	الفصل الثاني: الإطار المنهجي

51	المبحث الأول: الإطار المنهجي
51	المطلب الأول: الإطار الإستمولوجي
52	المطلب الثاني: منهجية الدراسة
53	المطلب الثالث: تقنيات وأدوات جمع البيانات
55	المبحث الثاني: الإطار التنظيمي
55	المطلب الأول: تقديم عام للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS)
63	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي
70	الفصل الثالث: عرض النتائج ومناقشتها
71	المبحث الأول: نتائج تحليل دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات العمومية
71	المطلب الأول: المقاربة المعجمية
74	المطلب الثاني: المقاربة الموضوعاتية
93	المبحث الثاني: مناقشة النتائج والتوصيات
97	الخاتمة عامة
102	المراجع
105	الملاحق

## قائمة الجداول

26.....	جدول 1 الدراسات السابقة.....
54.....	جدول 2 عينة المقبلات شبه الموجهة.....
76.....	جدول 3 واقع الرقمنة داخل مؤسسة CNAS.....
80.....	جدول 4 دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات العمومية.....
82.....	جدول 5 رضا المواطنين وجودة الخدمة.....
85.....	جدول 6 التحديات والصعوبات.....
86.....	جدول 7 الاقتراحات والتوصيات.....
91.....	جدول 8 أبرز العراقيل التي تواجه الرقمنة داخل CNAS.....
92.....	جدول 9 تأثير الرقمنة على جودة الخدمات العمومية.....

## قائمة الأشكال

32	رسم توضيحي 1مراحل تطور الرقمنة.....
60	رسم توضيحي 2: واجهة منصة الهناء .....
60	رسم توضيحي 3واجهة منصة الهناء .....
63	رسم توضيحي 4واجهة منصة بوابة التصريح عن بعد.....
64	رسم توضيحي 5 الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية عنابة....
72	رسم توضيحي 6سحابة الكلمات.....
72	رسم توضيحي 7 .....

# المقدمة العامة

## المقدمة

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولات عميقة بفعل الثورة الرقمية التي مست مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، حيث أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أهم الركائز التي تعتمد عليها الدول لتحديث أنظمتها وتحسين أداء مؤسساتها. وفي هذا السياق، برزت الرقمنة كأحد أهم المفاهيم الحديثة التي تعكس هذا التحول، إذ لم تعد مجرد استخدام للتكنولوجيا، بل أصبحت تمثل توجهاً استراتيجياً لإعادة هيكلة الإدارة العمومية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

وقد حظي موضوع الرقمنة باهتمام واسع من قبل الباحثين والمختصين، خاصة في مجال الإدارة العمومية، نظراً لدورها المتزايد في تحسين الكفاءة والفعالية. حيث يرى (Heeks 2006) أن تطبيقات الحكومة الإلكترونية تساهم في تبسيط الإجراءات الإدارية، تقليل التكاليف، والحد من البيروقراطية، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات العمومية. كما يؤكد (Dunleavy et al. 2006) من خلال مفهوم "الحكومة الرقمية"

أن التحول الرقمي لا يقتصر على إدخال التكنولوجيا فقط، بل يتطلب إعادة تنظيم شاملة للعمليات الإدارية بما يتماشى مع متطلبات البيئة الرقمية. وفي نفس السياق، تشير تقارير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) إلى أن الرقمنة تساهم في تحسين جودة الخدمات العمومية من خلال تعزيز الشفافية، تسريع معالجة الملفات، وتحسين تجربة المستخدم، مما يؤدي إلى رفع مستوى رضا المواطنين. كما يرى West (2004) أن الحكومات الرقمية تمثل مرحلة متقدمة في تطوير الإدارة العمومية، حيث تسمح بتقديم خدمات أكثر مرونة وسهولة من خلال المنصات الإلكترونية.

ورغم هذه المزايا، فإن تطبيق الرقمنة في الدول النامية لا يخلو من التحديات، حيث تواجه العديد من المؤسسات العمومية صعوبات تتعلق بضعف البنية التحتية التكنولوجية، نقص الكفاءات البشرية المؤهلة، ومحدودية الثقافة الرقمية لدى المواطنين، إضافة إلى مقاومة التغيير داخل بعض الإدارات، وهو ما قد يحد من فعالية الرقمنة ويؤثر على قدرتها في تحقيق الأهداف المرجوة، خاصة فيما يتعلق بتحسين جودة الخدمات العمومية. وفي ظل هذه التحولات، أصبحت الحكومات مطالبة بتبني استراتيجيات رقمية متكاملة تهدف إلى تحسين جودة الخدمات العمومية، من خلال تبسيط الإجراءات، تقليل الأجل، وتحقيق الشفافية في التعامل مع المواطنين. وتعد الجزائر من بين الدول التي سعت إلى مواكبة هذا التوجه، حيث أطلقت عدة برامج ومبادرات تهدف إلى رقمنة الإدارة العمومية، خاصة في القطاعات الحيوية التي تمس الحياة اليومية للمواطن. ويُعتبر الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) من بين أهم المؤسسات التي تبنت الرقمنة، من خلال إدخال مجموعة من الخدمات الإلكترونية التي تهدف إلى تسهيل الإجراءات الإدارية، تحسين سرعة معالجة الملفات، وتقريب الإدارة من المواطن. إلا أن تقييم مدى فعالية هذه الرقمنة في تحسين جودة الخدمات المقدمة يبقى محل تساؤل، خاصة من زاوية تجربة المستفيدين ودرجة رضاهم.

ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية دراسة دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات العمومية، من خلال تحليل واقع

تطبيقها داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية عنابة، ومحاولة تقييم أثرها على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. وعليه، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على العلاقة بين الرقمنة وجودة الخدمات العمومية، من خلال دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) بولاية عنابة، بهدف فهم هذه العلاقة وتحليل أبعادها المختلفة.

وعلى ضوء ما سبق، وفي ظل التوجه المتزايد نحو رقمنة الإدارة العمومية، تبرز الحاجة إلى تقييم مدى فعالية هذه الرقمنة في تحسين جودة الخدمات العمومية، خاصة في المؤسسات التي تقدم خدمات مباشرة للمواطن، وهو ما يقودنا إلى طرح الإشكالية الرئيسية للدراسة:

السؤال الرئيسي:

إلى أي مدى تساهم الرقمنة في تحسين جودة الخدمات العمومية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) بولاية عنابة؟

#### التساؤلات الفرعية:

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية، يمكن طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالرقمنة وما هي أهم خصائصها في الإدارة العمومية؟
- ما هي طبيعة الخدمات العمومية وما هي معايير تقييم جودتها؟
- ما واقع تطبيق الرقمنة داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) بولاية عنابة؟
- هل ساهمت الرقمنة في تحسين سرعة وفعالية تقديم الخدمات للمستفيدين؟

- ما مدى تأثير الرقمنة على رضا المواطنين؟
- ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الرقمنة داخل المؤسسة؟

#### **فرضية الدراسة:**

من أجل الإجابة بشكل مؤقت على إشكالية الدراسة، وبالاعتماد على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الرقمنة وعلاقتها بجودة الخدمات العمومية، تم اقتراح الفرضية التالية :

تساهم الرقمنة بشكل إيجابي في تحسين جودة الخدمات العمومية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) بولاية عنابة.

وتتطلب هذه الفرضية من كون الرقمنة تساهم في تسريع الإجراءات، تحسين الشفافية، تقليل الأخطاء الإدارية، وتسهيل الوصول إلى الخدمات، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة ورضا المستفيدين..

#### **نموذج الدراسة:**

تم بناء نموذج الدراسة بالاعتماد على الأدبيات النظرية التي تناولت موضوع الرقمنة وجودة الخدمات العمومية، حيث تم اعتبار:

- المتغير المستقل: الرقمنة. (Digitalization)
  - المتغير التابع: جودة الخدمات العمومية.
- كما تمثلت أبعاد جودة الخدمات العمومية فيما يلي:
- سرعة تقديم الخدمة.
  - الشفافية.
  - سهولة الوصول إلى الخدمات.

• رضا المستفيدين.

• فعالية الأداء الإداري.

وعليه، يعكس نموذج الدراسة العلاقة بين مستوى تطبيق الرقمنة كمتغير مستقل، وتأثيره على جودة الخدمات العمومية كمتغير تابع من خلال أبعادها المختلفة.

#### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

• تحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بالرقمنة والخدمات العمومية.

• إبراز دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات العمومية.

• تحليل واقع تطبيق الرقمنة داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بولاية عنابة.

• دراسة أثر الرقمنة على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

• التعرف على أهم التحديات التي تواجه تطبيق الرقمنة داخل المؤسسة.

• تقييم دور الرقمنة في تحسين فعالية الأداء الإداري.

• تقديم اقتراحات من شأنها تعزيز فعالية الرقمنة وتحسين جودة الخدمات العمومية.

أما الهدف الرئيسي للدراسة فيتمثل في تقييم دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات العمومية داخل الصندوق

الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) بولاية عنابة.

#### أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة من خلال الموضوع الذي تعالجه، حيث أصبح موضوع الرقمنة وتحسين

جودة الخدمات العمومية من المواضيع الحديثة التي تحظى باهتمام متزايد من قبل الباحثين وصناع القرار.

وتتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- إبراز أهمية الرقمنة كأداة حديثة لتحسين أداء الإدارة العمومية.
- المساهمة في إثراء الجانب النظري المتعلق بالعلاقة بين الرقمنة وجودة الخدمات العمومية.
- تقديم دراسة ميدانية حول واقع تطبيق الرقمنة داخل مؤسسة CNAS.
- مساعدة متخذي القرار على فهم أثر الرقمنة في تحسين الخدمات العمومية.
- تقديم توصيات عملية يمكن أن تساهم في تطوير الخدمات وتحسين جودتها.
- إبراز دور التحول الرقمي في تحسين رضا المواطنين ورفع فعالية الأداء الإداري داخل المؤسسات العمومية.

**منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:** إن اختيار منهج معين أو مستوى تحليل محدد لا يُعد مجرد موقف إبستمولوجي أو تصور نظري، بل يمثل مساراً علمياً منظماً يتم اتباعه من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة تخدم أهداف الدراسة وتساعد على معالجة الإشكالية المطروحة. وعليه، فإن النهج المعتمد في هذه الدراسة هو **النهج النوعي (الكيفي)**، نظراً لطبيعة الموضوع الذي يهدف إلى الفهم العميق والتشخيص الشامل لدور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات العمومية، من خلال استنطاق وتحليل آراء، تصورات، وتجارب الإطارات والموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة.

وتتطوي هذه الدراسة على جانبين متكاملين: جانب نظري وآخر تطبيقي، حيث تم الاعتماد على المناهج والأساليب العلمية التالية:

- **أسلوب الوصف والتحليل النظري:** تم الاعتماد عليه في الشق المفهومي للدراسة، من خلال مسح وعرض مختلف المفاهيم المرتبطة بالرقمنة وجودة الخدمات العمومية، إضافة إلى تفكيك وتحليل الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، بهدف بناء إطار نظري صلب يوجه الدراسة الميدانية.

- **منهج دراسة الحالة (Case Study):** تم الاعتماد عليه كمنهج رئيسي في الجانب التطبيقي، من خلال التركيز على وحدة إدارية وتنظيمية محددة وهي: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) بولاية عنابة، حيث تتيح دراسة الحالة الغوص في سياق المؤسسة وفحص تغلغل الواجهات الرقمية (مثل منصة الهناء وبوابة التصريح عن بعد) في بيئتها الواقعية.
- **منهج تحليل المضمون (Content Analysis):** تم تبنينه لمعالجة المادة النصية المستخلصة من **المقابلة شبه الموجهة** (باعتبارها أداة الدراسة الرئيسية لجمع البيانات)، حيث يسمح هذا المنهج بتفكيك خطاب المبحوثين من رؤساء المصالح، وتصنيف إجاباتهم، واستخراج الأفكار والمقولات المحورية المرتبطة بالتحول الرقمي.

وقد تم إخضاع هذه البيانات النوعية لمعايير الصرامة العلمية عبر الاستعانة بـ **برمجية التحليل الكيفي (NVivo)**، مما ساعد على ربط المخرجات الميدانية بإشكالية الدراسة وأهدافها، والوصول إلى نتائج موضوعية تعكس واقع الرقمنة داخل الصندوق.

**مجالات الدراسة:** تتمثل حدود ومجالات الدراسة فيما يلي:

- **المجال المكاني:** أجريت الدراسة الميدانية على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - (CNAS) وكالة ولاية عنابة.
- **المجال الزمني:** استغرقت الدراسة الميدانية (فترة جمع البيانات وإجراء المقابلات وتفريغها) فترة زمنية امتدت من شهر مارس 2026 إلى شهر أفريل 2026.
- **المجال البشري (عينة الدراسة):** شملت الدراسة عينة قصدية من الإطارات الإدارية ورؤساء المصالح الحيوية بوكالة CNAS عنابة، ممن لهم علاقة مباشرة بالإشراف وتسيير الأنظمة الرقمية والخدمات الإلكترونية الموجهة للمرتفقين والمستفيدين.

**هيكل الدراسة:** من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول رئيسية كما يلي:

### الفصل الأول:

يتناول الإطار النظري والدراسات السابقة، حيث تم التطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالرقمنة وجودة

الخدمات العمومية، إضافة إلى عرض أهم الدراسات السابقة والنظريات المفسرة لدور الرقمنة في تحسين

الخدمات.

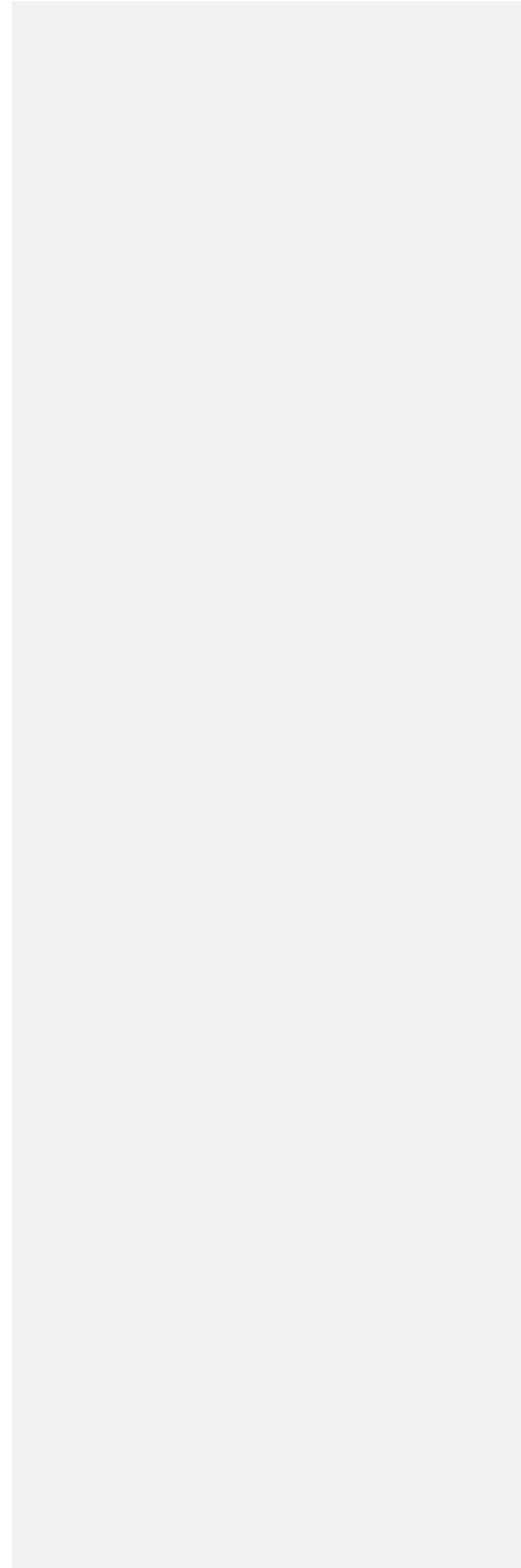
الفصل الثاني:

يخصص للإطار التنظيمي والمنهجي للدراسة، ويتضمن تقديم المؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى عرض المنهج المعتمد، أدوات جمع البيانات، وتقنيات تحليل المعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية.

الفصل الثالث:

تم تخصيصه لعرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها ومناقشتها، من خلال تحليل نتائج المقابلات التي تم إجراؤها مع موظفي مؤسسة CNAS ، وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، وصولاً إلى استخلاص أهم النتائج والتوصيات المتعلقة بالدراسة.

|



الفصل الأول: لإطار المفاهيمي ومراجعة الأدبيات

## المبحث الأول: عرض وتحليل الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة مرحلة أساسية لأي بحث علمي، حيث تساعد الباحث في معرفة ما توصل إليه الباحثون سابقاً حول موضوع الدراسة، كما تساهم في بناء خلفية نظرية تساعد على فهم الإشكالية وتحديد مختلف الجوانب المرتبطة بها. إضافة إلى ذلك، تسمح الدراسات السابقة بالتعرف على المناهج والأدوات المستخدمة، ومقارنة نتائج الدراسات السابقة بالدراسة الحالية، مما يساعد على تحديد أوجه التشابه والاختلاف وإبراز القيمة العلمية للدراسة.

وقد تناولت الدراسات السابقة موضوع الرقمنة ودورها في تحسين جودة الخدمات العمومية من زوايا مختلفة، حيث ركزت بعض الدراسات على أثر الرقمنة في تحسين الكفاءة والشفافية، بينما اهتمت دراسات أخرى بدراسة أثرها على رضا المواطنين وجودة الخدمات المقدمة، إضافة إلى التحديات المرتبطة بعملية التحول الرقمي داخل المؤسسات العمومية .

### المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

سيتم من خلال هذا المطلب عرض بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات العمومية، حيث شملت هذه الدراسات مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية مرتبة ترتيباً زمنياً.

### دراسة: (Jeffrey, 2017)

تناولت هذه الدراسة موضوع الرقمنة في القطاع العام، حيث ركزت بشكل أساسي على تحليل دورها في تحسين جودة الخدمات العمومية في كندا، خاصة في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة. وقد هدفت إلى

إبراز أهمية التحول الرقمي كأداة فعالة لتطوير الأداء الإداري، من خلال تقليل التكاليف، تبسيط الإجراءات، وتسريع تقديم الخدمات. واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات. وقد أظهرت النتائج أن حوالي 70% من المؤسسات التي اعتمدت الرقمنة سجلت تحسناً ملحوظاً في سرعة تقديم الخدمات، بينما أكدت 65% منها انخفاض الأخطاء الإدارية، إضافة إلى تحسن مستوى الشفافية، وهو ما يبرز بوضوح أن الرقمنة تلعب دوراً أساسياً في تحسين جودة الخدمات العمومية، سواء من حيث الكفاءة أو رضا المستفيدين.

وفي نفس السياق، جاءت دراسة (صادقي وبولحية، 2021) لتأكيد هذه النتائج في البيئة الجزائرية. ركزت هذه الدراسة على تحليل أثر الرقمنة في تحسين الخدمات العمومية في الجزائر، حيث هدفت إلى فهم الدور الذي يلعبه التحول الرقمي في تعزيز العلاقة بين الإدارة والمواطن. واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان والمقابلة.

وقد أظهرت النتائج أن 68% من المواطنين يرون أن الرقمنة ساهمت في تسريع الإجراءات، في حين أكد 60% من الموظفين تحسن جودة الخدمات، بينما أشار 20% فقط إلى وجود صعوبات في التطبيق. كما بينت الدراسة أن توفر البنية التحتية الرقمية والتكوين الجيد للموظفين يمثلان عاملين أساسيين في نجاح الرقمنة.

وهو ما أكدته أيضاً دراسة (بوضياف، 2021) في سياق مختلف.

تناولت هذه الدراسة دور الرقمنة في ضمان استمرارية الخدمات العمومية خلال جائحة كوفيد-19، حيث ركزت على أهمية التطبيقات الرقمية في تقديم الخدمات عن بعد. واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي. وقد بينت النتائج أن 75% من المستخدمين تمكنوا من الحصول على خدماتهم إلكترونياً دون الحاجة إلى التنقل، في حين أكد 66% أن الإجراءات أصبحت أسرع وأكثر فعالية. كما ساهمت الرقمنة في تقليل الضغط

على المؤسسات وتحقيق استمرارية الخدمة، وهو ما يعكس دورها الحيوي في تحسين جودة الخدمات، خاصة في الظروف الاستثنائية.

كما دعمت هذه النتائج دراسة (أبو دية، 2022) من خلال تحليل ميداني.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات العمومية داخل وزارة الداخلية الفلسطينية، مع التركيز على مدى رضا المواطنين عن الخدمات الرقمية. واعتمدت على المنهج الوصفي

التحليلي باستخدام الاستبيان وتحليل البيانات عبر برنامج SPSS.

وقد أظهرت النتائج أن 72% من المستفيدين عبروا عن رضاهم عن الخدمات الرقمية، في حين أكد 69% تحسن سرعة الاستجابة، كما أشار 65% إلى تحسن دقة المعلومات. وهو ما يدل على أن الرقمنة تساهم بشكل واضح في تحسين جودة الخدمات وتعزيز ثقة المواطنين.

وفي المقابل، ركزت بعض الدراسات على التحديات التي قد تحد من هذا الدور، مثل دراسة (Goldbach et al., 2023).

ركزت هذه الدراسة على التحديات التي تواجه رقمنة القطاع العام، حيث هدفت إلى تحديد العوائق التي قد تؤثر على فعالية الرقمنة في تحسين جودة الخدمات العمومية. واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان.

وقد أظهرت النتائج أن 55% من المشاركين يرون أن ضعف البنية التحتية يمثل عائقاً رئيسياً، بينما أشار 48% إلى نقص الكفاءات البشرية، إضافة إلى ضعف الثقة في الأنظمة الرقمية. وهو ما يدل على أن غياب هذه العوامل قد يحد من دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات

وهو ما يدفع إلى البحث عن حلول تكنولوجية متقدمة، كما في دراسة (Santos & Pessoa, 2024) تناولت هذه الدراسة دور التقنيات الحديثة، خاصة الذكاء الاصطناعي، في تحسين جودة الخدمات العمومية. واعتمدت على المنهج التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات.

وقد أظهرت النتائج أن 80% من المؤسسات التي اعتمدت هذه التقنيات سجلت تحسناً في الكفاءة، بينما أكدت 73% زيادة في سرعة تقديم الخدمات، إضافة إلى تحسين التنسيق بين الإدارات. وهو ما يعزز فكرة أن الرقمنة تمثل مرحلة متقدمة في تطوير الخدمات العمومية.

كما تم دعم هذه النتائج من خلال دراسات مقارنة، مثل دراسة (Tetiana et al., 2023).

ركزت هذه الدراسة على تحليل أثر الرقمنة على جودة الخدمات العمومية في أوكرانيا، مع مقارنتها بتجربة إستونيا. واعتمدت على المنهج التحليلي المقارن.

وقد أظهرت النتائج أن 78% من الخدمات أصبحت رقمية، مما ساهم في تقليل البيروقراطية بنسبة 60%، وتحسين مستوى الشفافية، وهو ما يبرز الدور الكبير للرقمنة في تحسين جودة الخدمات العمومية.

وفي نفس الإطار، جاءت دراسة (Nisioi et al., 2024).

هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة مستوى النضج الرقمي بين القطاع العام والخاص. واعتمدت على المنهج المقارن.

وقد أظهرت النتائج أن 65% من المؤسسات الخاصة تعتمد الرقمنة بشكل فعال، مقابل 40% فقط في القطاع العام، مما يدل على أن ضعف الرقمنة في القطاع العام يؤثر سلباً على جودة الخدمات العمومية.

كما يرتبط ذلك بثقة المواطنين، كما في دراسة (Smith, 2025).

تناولت هذه الدراسة أثر الرقمنة، خاصة الذكاء الاصطناعي، على ثقة المواطنين في المؤسسات الحكومية. واعتمدت على المنهج التحليلي.

وقد أظهرت النتائج أن 70% من المواطنين يتقنون في الخدمات الرقمية عند توفر الشفافية، في حين أبدى 30% تخوفهم من قضايا الخصوصية. وهو ما يؤكد أن الرقمنة تساهم في تحسين جودة الخدمات، لكنها تتطلب في نفس الوقت ضمان حماية البيانات.

الجدول رقم (01): عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالرقمنة والخدمات العمومية

الدراسات السابقة 1 جدول

المؤلف	المنهج	الهدف	النتائج
Jeffrey (2017)	تحليلي	إبراز دور الرقمنة في تحسين الخدمات العمومية	70% تحسين في سرعة الخدمات، 65% انخفاض الأخطاء
صادقي وبولحية (2021)	وصفي تحليلي	تحليل أثر الرقمنة في الخدمات بالجزائر	68% تسريع الإجراءات، 60% تحسن الجودة
بوضياف (2021)	وصفي تحليلي	دراسة دور الرقمنة أثناء كوفيد-19	75% خدمات عن بعد، 66% تسريع المعاملات
أبو دية (2022)	وصفي تحليلي	قياس تأثير الرقمنة على جودة الخدمات	72% رضا المواطنين، 69% تحسن السرعة

<b>Goldbach et al.</b> (2023)	وصفي تحليلي	تحديد عوائق الرقمنة	55% ضعف البنية التحتية، 48% نقص الكفاءات
<b>Pessoa &amp; Santos</b> (2024)	تحليلي	دراسة دور التقنيات الحديثة	80% تحسن الكفاءة، 73% زيادة السرعة
<b>Tetiana et al.</b> (2023)	مقارن	تقييم أثر الرقمنة على الخدمات	78% رقمنة الخدمات، 60% تقليل البيروقراطية
<b>Nisioi et al.</b> (2024)	مقارن	مقارنة النضج الرقمي	65% قطاع خاص، 40% قطاع عام
<b>Smith (2025)</b>	تحليلي	دراسة تأثير الرقمنة على الثقة	70% ثقة، 30% تخوف من الخصوصية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

مطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة

تعد عملية التعقيب على الدراسات السابقة محطة منهجية حاسمة في البحث العلمي؛ كونها تسمح بتجاوز مرحلة السرد والوصف إلى مرحلة التحليل والمقارنة. ومن خلال استقراء الأدبيات المعروضة في المطلب الأول، والتي تناولت موضوع الرقمنة وعلاقتها بتقديم الخدمات العمومية من زوايا وبيئات مختلفة محلياً ودولياً، يسعى هذا المطلب إلى تحديد تموقع الدراسة الحالية حول خدمات التي تقدمها CNAS مقارنة بتلك الجهود العلمية، وذلك من خلال إبراز أوجه الاستفادة، الاختلاف، والقيمة المضافة التي يقدمها هذا البحث.

أولاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

شكلت الدراسات السابقة ركيزة معرفية ومنهجية أساسية لإتمام هذه الدراسة، حيث تم الاستفادة منها في الجوانب التالية:

- ✓ التأصيل النظري والمفاهيمي: ساهمت في ضبط المفاهيم الأساسية للبحث، وتحديد مؤشرات قياس "جودة الخدمات العمومية" و"التحول الرقمي" في القطاع العام، مثل مؤشرات السرعة، الكفاءة، والشفافية.
- ✓ توجيه الإطار المنهجي: المساعدة في بناء فرضيات الدراسة وصياغة محاور أداة الدراسة الميدانية (المقابلة)، استناداً إلى التحديات والمحددات التي أثارها الدراسات السابقة كالبنية التحتية، وجوانب الثقة وحماية البيانات الرقمية.
- ✓ دعم وتفسير النتائج: توفير قاعدة بيانات إحصائية وميدانية مقارنة تسمح بمناقشة وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وتأصيلها ضمن السياق العام للتحوّل الرقمي.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

رغم التقاطع في الموضوع العام المتعلق بالرقمنة والخدمة العمومية، إلا أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في عدة محاور جوهرية:

- ✓ الاختلاف من حيث البيئة والمؤسسة: ركزت أغلب الدراسات السابقة على قطاعات وزارية عامة أو مقارنات دولية، في حين تميزت الدراسة الحالية بالتركيز على قطاع الضمان الاجتماعي في الجزائر من خلال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS)، وهو قطاع خدمي يرتبط مباشرة بالمؤسسات والمواطنين.
- ✓ الاختلاف من حيث المتغير التطبيقي: ركزت الدراسات السابقة على الرقمنة بشكلها الشامل، أو على تقنيات مستحدثة كالذكاء الاصطناعي، بينما خصصت هذه الدراسة بحثها في تقييم "خدمة التصريح عن بعد" كآلية رقمية محددة تهدف إلى تحسين جودة الأداء الإداري وتسهيل المعاملات.
- ✓ الاختلاف من حيث المنهجية والأدوات: اعتمدت جل الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان (التحليل الكمي)، بينما تبنت الدراسة الحالية المنهج الكيفي (Qualitative Method) بالاعتماد على المقابلة نصف الموجهة كأداة رئيسية لجمع البيانات المعمقة من الميدان

ثالثاً: ما أضافته الدراسة الحالية للدراسات السابقة (الإضافة العلمية)

تحدد القيمة المضافة والبصمة العلمية لهذه الدراسة مقارنة بما سبقها في النقاط التالية:

- ✓ التحول نحو التحليل الكيفي المعمق (NVivo) تقدم هذه الدراسة إضافة منهجية نوعية، حيث لم تكتفِ بالتحليل الإحصائي الكمي، بل اعتمدت على تفرغ وتحليل مضامين المقابلات نصف الموجهة باستخدام برمجية التحليل الكيفي (NVivo)، مما سمح باستخراج تيمات ومحاور تحليلية دقيقة تعكس الواقع الفعلي لتطبيق خدمة التصريح عن بعد.
- ✓ سد الفجوة المعرفية في قطاع الضمان الاجتماعي الجزائري: توفر الدراسة تشخيصاً علمياً حديثاً وواقعياً لمدى نجاح التحول الرقمي في صندوق CNAS، وهي تساهم في إثراء المكتبة الجامعية بدراسة تطبيقية تسلط الضوء على العقبات التقنية والبشرية والإدارية الخاصة بهذه المنظومة في البيئة الجزائرية.
- ✓ تقديم نموذج تقييمي إداري: تقدم الدراسة دليلاً تقييمياً مبنياً على آراء الفاعلين بالميدان، مما يساعد صناع القرار والمخططين في صندوق CNAS على تحسين وتطوير منصات التصريح الرقمي مستقبلاً وتجاوز البيروقراطية الإدارية.

### المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للرقمنة

أصبحت الرقمنة من أهم المفاهيم الحديثة التي فرضت نفسها بقوة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، خاصة في ظل التطور المتسارع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال. وقد ساهم هذا التحول الرقمي في إحداث تغييرات جوهرية في طريقة تسيير المؤسسات وتقديم الخدمات، حيث اتجهت العديد من المؤسسات العمومية والخاصة إلى تبني الأنظمة الرقمية بهدف تحسين الأداء، تسريع الإجراءات، وتطوير جودة الخدمات المقدمة.

ويهدف هذا المبحث إلى التطرق إلى مختلف الجوانب المفاهيمية المتعلقة بالرقمنة، من خلال عرض تطورها

التاريخي، أهم التعاريف المرتبطة بها، إضافة إلى إبراز خصائصها وأهميتها في تطوير الإدارة الحديثة وتحسين جودة الخدمات العمومية.

### المطلب الأول: ماهية الرقمنة وتطويرها

شهد مفهوم الرقمنة تطوراً كبيراً عبر مختلف المراحل التاريخية، حيث انتقل من مجرد عملية تقنية لتحويل المعلومات إلى صيغة إلكترونية، إلى استراتيجية متكاملة تعتمد المؤسسات لتحسين الأداء وتطوير الخدمات. وفي هذا الإطار سيتم التطرق إلى التطور التاريخي لمفهوم الرقمنة، ثم عرض أهم التعاريف المتعلقة بها وخصائصها الأساسية.

#### أولاً: التطور التاريخي لمفهوم الرقمنة

تُعرف الرقمنة على أنها عملية تحويل البيانات والمعلومات من شكلها المادي أو التقليدي إلى صيغة رقمية يمكن معالجتها وتخزينها واسترجاعها إلكترونياً. غير أن هذا المفهوم لا يقتصر فقط على عملية التحويل، بل يتجاوز ذلك ليشمل إعادة تصميم العمليات والخدمات بهدف تحسين الكفاءة وتعزيز اتخاذ القرار المبني على البيانات. (Chaffey, 2015; Bharadwaj et al., 2013)

تعود بدايات ظهور مفهوم الرقمنة إلى منتصف القرن العشرين، مع تطور الحواسيب الرقمية التي ساهمت في إدخال المعالجة الإلكترونية للبيانات، مما شكل اللبنة الأولى لبناء عالم رقمي متكامل (Negroponte, 1995). ومع تطور التكنولوجيا، شهدت الرقمنة عدة مراحل تاريخية مميزة.

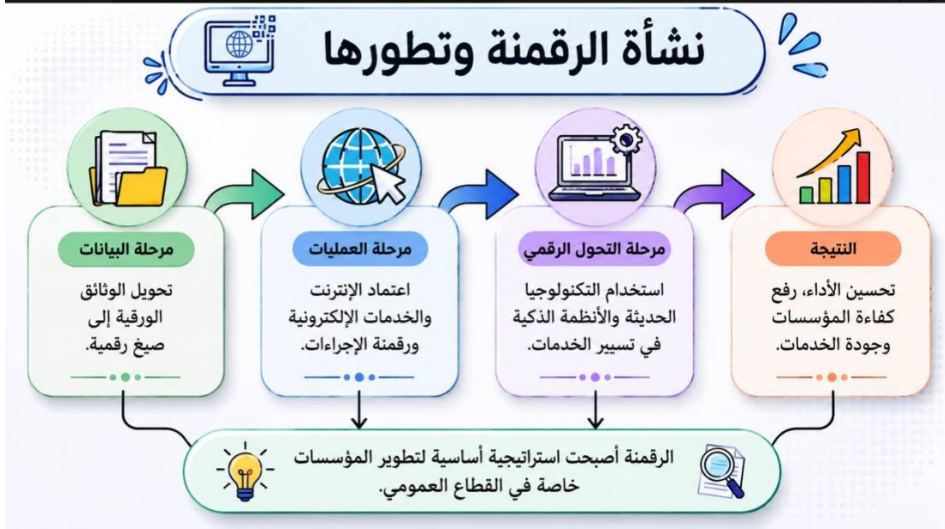
ففي سبعينيات وثمانينيات القرن الماضي، ظهرت مرحلة رقمنة البيانات (Digitisation)، والتي تم خلالها تحويل الوثائق والسجلات الورقية إلى صيغ رقمية، بهدف تسهيل التخزين والاسترجاع وتحسين الأداء المؤسسي. (Loshin, 2003)

ومع بداية التسعينيات، وبفضل الانتشار الواسع للإنترنت، انتقل العالم إلى مرحلة رقمنة العمليات (Digitalisation)، حيث تم إدماج التكنولوجيا الرقمية في مختلف الأنشطة والخدمات، خاصة في مجالات التجارة والتعليم والإدارة، مما ساهم في تحسين الكفاءة ورفع جودة الأداء. (Tapscott, 1996)

أما في بداية القرن الحادي والعشرين، فقد تطور المفهوم ليشمل ما يعرف بالتحول الرقمي (Digital Transformation)، حيث أصبحت المؤسسات تعتمد بشكل كامل على التكنولوجيا الرقمية في تسيير عملياتها، مستفيدة من التقنيات الحديثة مثل تحليل البيانات الضخمة (Big Data) والذكاء الاصطناعي، مما ساهم في تعزيز الابتكار وتحسين جودة الخدمات. (Westerman et al., 2014)

وعليه، يمكن القول إن الرقمنة لم تعد مجرد عملية تقنية بسيطة، بل أصبحت استراتيجية شاملة تمس جميع جوانب المؤسسة والمجتمع، وتلعب دوراً أساسياً في تحسين الأداء ورفع جودة الخدمات، خاصة في القطاع العمومي.

الشكل رقم (01): مراحل تطور الرقمنة



رسم توضيحي لمراحل تطور الرقمنة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (Negroponte, 1995) ، (Tapscott, 1996) ،

(Westerman et al., 2014)

### ثانياً: تعريف الرقمنة

تعددت تعريفات الرقمنة بتعدد الباحثين واختلاف السياقات التي استخدم فيها هذا المفهوم، إلا أنها تتفق في جوهرها حول فكرة أساسية تتمثل في تحويل المعلومات والبيانات من شكلها التقليدي إلى صيغة رقمية قابلة للمعالجة والتخزين والاسترجاع الإلكتروني. (Chaffey, 2015)

ولا يقتصر مفهوم الرقمنة على الجانب التقني فقط، بل يتجاوز ليشمل إعادة تصميم العمليات والخدمات بهدف تحقيق كفاءة أعلى وتحسين جودة الأداء، مما يساهم في اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية (Bharadwaj et

al., 2013).

وفي هذا السياق، ترى نجلاء أحمد بس (2013) أن الرقمنة تُعد من أهم القضايا المعاصرة الناتجة عن ثورة المعلومات والتكنولوجيا، حيث تهدف إلى إنشاء قواعد بيانات رقمية تتيح الوصول إلى المعلومات بسهولة، وتسهم في حفظ الذاكرة الثقافية والتاريخية.

كما يعتبر (Aminu et al. (2015) أن الرقمنة تمثل أداة استراتيجية لتعزيز التعاون بين المؤسسات، خاصة في مجال تبادل المعلومات والمعرفة، مما يدعم بناء مجتمع المعرفة.

في حين يشير (Westerman et al. (2014) إلى أن التحول الرقمي يعتمد على استخدام تقنيات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، بهدف تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الابتكار في تقديم الخدمات.

ومن جهة أخرى، يؤكد (Loshin (2003) أن الرقمنة تساهم في تسهيل الوصول إلى المعلومات وتنظيمها، مما يقلل من الأخطاء ويسرع عمليات البحث والتخزين.

كما يرى بعض الباحثين أن الرقمنة تلعب دوراً هاماً في توسيع نطاق الوصول إلى الموارد التعليمية والخدمات، دون قيود زمنية أو مكانية.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استخراج الخصائص المشتركة التالية:

- تحويل البيانات والمعلومات من الشكل التقليدي إلى الشكل الرقمي.
- لا تقتصر على الجانب التقني فقط بل تشمل إعادة تصميم العمليات والخدمات.
- تساهم في تحسين جودة الأداء داخل المؤسسات.
- تساعد في اتخاذ قرارات دقيقة اعتماداً على البيانات.

• تسهل الوصول إلى المعلومات بسرعة ودون قيود زمنية أو مكانية.

• تساهم في تنظيم البيانات وتقليل الأخطاء.

• تعزز التعاون وتبادل المعلومات بين المؤسسات.

• تعتمد على التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة.

• توسع نطاق الوصول إلى الخدمات والموارد.

وبناء على ما سبق، يمكن تعريف الرقمنة على أنها عملية انتقال من النمط التقليدي القائم على السجلات الورقية إلى نمط إلكتروني يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بهدف تحسين تنظيم البيانات، تطوير الأداء، وتقديم خدمات أكثر جودة وفعالية داخل المؤسسات، خاصة المؤسسات العمومية .

المطلب الثاني: مبادئ الرقمنة وأبعادها

تقوم الرقمنة على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تهدف إلى تحسين الأداء الإداري وتطوير جودة الخدمات داخل المؤسسات، كما أنها لا تقتصر على الجانب التقني فقط، بل تشمل أبعاداً متعددة تمس مختلف الجوانب التنظيمية، البشرية والاستراتيجية. وفي هذا الإطار سيتم التطرق إلى أهم مبادئ الرقمنة، ثم عرض مختلف أبعادها وتأثيرها على المؤسسات والخدمات العمومية.

#### أولاً: مبادئ الرقمنة

تستند الرقمنة إلى مجموعة من المبادئ الأساسية التي تساهم في ضمان فعالية الأنظمة الرقمية وتحقيق الأهداف المرجوة منها، ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:

- المركزية حول البيانات والمعلومة:

تعتمد الرقمنة على جمع البيانات وتنظيمها وتحويلها إلى معلومات دقيقة تساعد في اتخاذ القرارات

الاستراتيجية. (Bharadwaj et al., 2013)

- الشفافية والمساءلة:

تسمح الأنظمة الرقمية باتباع العمليات والإجراءات، مما يحد من الأخطاء ويعزز الثقة داخل المؤسسات

(Heeks, 2006).

- الوصولية والمساواة:

تهدف الرقمنة إلى توفير الخدمات لجميع المواطنين في أي وقت ومن أي مكان، دون قيود زمانية أو مكانية

(OECD, 2020).

- الكفاءة والسرعة:

تساهم في تبسيط الإجراءات وتقليص مدة إنجاز المعاملات، مما يحسن جودة الخدمات ويرفع رضا

المواطنين. (Westerman et al., 2014)

- المرونة والتحديث المستمر:

تتيح الأنظمة الرقمية التكيف مع التغيرات التكنولوجية واحتياجات المستخدمين. (Chaffey, 2015)

- الأمن المعلوماتي:

يهدف إلى حماية البيانات من الاختراق أو الضياع، مما يعزز ثقة المستخدمين في الخدمات الرقمية

(Stallings, 2017).

- التكامل بين الأنظمة:

يقوم على ربط مختلف الأنظمة داخل المؤسسة لتسهيل تبادل المعلومات وتحقيق الانسجام (Rogers,

2016).

- التركيز على المستخدم:

تهدف الرقمنة إلى تحسين تجربة المستخدم من خلال تصميم خدمات تلبي احتياجاته وتحقق رضاه.

- الحوكمة الرقمية:

تعني وضع سياسات وقوانين لتنظيم استخدام التكنولوجيا بشكل فعال وأخلاقي. (Heeks, 2006)

- قابلية التشغيل البيئي:

تسمح بتبادل البيانات بين الأنظمة والتطبيقات المختلفة بسهولة وفعالية.

- الاستدامة الرقمية:

تساهم في تقليل استهلاك الموارد مثل الورق والطاقة، مما يدعم التنمية المستدامة.

وعليه، يمكن القول إن الرقمنة تقوم على مجموعة متكاملة من المبادئ التي تشمل الكفاءة، الشفافية، الأمن،

المساواة، والابتكار، وتسعى إلى تحسين جودة الخدمات وتعزيز الأداء المؤسسي من خلال الاستخدام الفعال

للتكنولوجيا.

**ثانياً: أبعاد الرقمنة**

لا تقتصر الرقمنة على جانب واحد، بل تمتد لتشمل عدة أبعاد مترابطة تعكس تأثيرها الشامل على المؤسسات

والخدمات. ويمكن تقسيم هذه الأبعاد إلى مجموعة من المستويات الأساسية.

- البعد التقني

يشمل استخدام الأجهزة، البرمجيات، وأنظمة المعلومات من أجل تخزين البيانات ومعالجتها، ويُعد الأساس

الذي تقوم عليه عملية الرقمنة. (Loshin, 2003)

- البعد التنظيمي

يرتبط بإعادة تصميم العمليات والخدمات داخل المؤسسة بما يتماشى مع متطلبات التكنولوجيا الرقمية، بهدف تحسين الكفاءة ورفع مستوى الأداء. (Rogers, 2016)

-البعد الاجتماعي (البشري)

يركز على تنمية المهارات الرقمية للموظفين، وتعزيز تقبلهم للتغيير، إضافة إلى تحسين تفاعل المواطنين مع الخدمات الرقمية. (Heeks, 2006)

-البعد الاستراتيجي

يتمثل في إدماج الرقمنة ضمن الاستراتيجيات طويلة المدى للمؤسسة، من أجل تحقيق أهداف مثل تحسين جودة الخدمات، تعزيز الشفافية، ودعم الابتكار. (Schwab, 2016)

وبناءً على ما سبق، يمكن التأكيد أن الرقمنة ليست مجرد عملية تقنية، بل هي منظومة متكاملة تقوم على مبادئ واضحة وتؤثر في المؤسسة من خلال أبعاد متعددة، مما يجعلها أداة أساسية لتطوير الأداء وتحسين جودة الخدمات العمومية.

المطلب الثالث: أهمية الرقمنة

تعد الرقمنة من أهم التحولات الحديثة التي شهدتها العالم في مختلف المجالات، حيث أصبحت تشكل عنصراً أساسياً في تطوير المؤسسات وتحسين أدائها، خاصة في ظل التطور المتسارع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال. ولم تعد الرقمنة مجرد وسيلة تقنية، بل أصبحت خياراً استراتيجياً تعتمد عليه المؤسسات من أجل تحسين جودة الخدمات وتحقيق الكفاءة في الأداء الإداري.

وتبرز أهمية الرقمنة بشكل كبير في المؤسسات العمومية، نظراً لدورها في تسهيل الإجراءات الإدارية وتطوير

طرق تقديم الخدمات للمواطنين. وفي هذا الإطار، سيتم التطرق إلى أهم الجوانب التي تبرز أهمية الرقمنة ودورها في تحسين الأداء وجودة الخدمات العمومية.

#### **أولاً: تحسين جودة الخدمات العمومية**

تظهر أهمية الرقمنة من خلال مساهمتها في تحسين جودة الخدمات العمومية، حيث تسمح بتسريع الإجراءات الإدارية وتبسيطها، مما يسهل على المواطنين الحصول على الخدمات في وقت قصير وبأقل جهد ممكن. كما تساهم في تقليل الأخطاء الإدارية، بفضل الاعتماد على الأنظمة الرقمية التي تعتمد على معالجة دقيقة ومنظمة للبيانات.

#### **ثانياً: تعزيز الشفافية والمساءلة**

تلعب الرقمنة دوراً مهماً في تعزيز الشفافية داخل المؤسسات، حيث تمكن المواطنين من متابعة طلباتهم إلكترونياً ومعرفة مراحل معالجتها، مما يقلل من الغموض ويحد من الممارسات غير القانونية، وهو ما يؤدي إلى زيادة ثقة المواطنين في الإدارة العمومية.

#### **ثالثاً: تقليل التكاليف وتحسين استغلال الموارد**

تساهم الرقمنة في تقليل التكاليف وتحسين استغلال الموارد، حيث تساعد على تقليل استخدام الورق، وتقليص الجهد البشري في العمليات الروتينية، مما يرفع من كفاءة الأداء داخل المؤسسات. كما تسمح بتقديم الخدمات عن بعد، وهو ما يوفر الوقت والجهد لكل من الإدارة والمواطن.

#### **رابعاً: تحسين التواصل بين الإدارة والمواطن**

تظهر أهمية الرقمنة كذلك في تحسين التواصل بين الإدارة والمواطن، من خلال توفير منصات إلكترونية تسمح بتبادل المعلومات بسرعة وسهولة، مما يعزز العلاقة بين الطرفين. بالإضافة إلى ذلك، تساهم الرقمنة

في تحقيق مبدأ المساواة، حيث تتيح الخدمات لجميع المواطنين دون تمييز وفي أي وقت ومن أي مكان.

#### خامساً: دعم اتخاذ القرار وتعزيز الابتكار

تلعب الرقمنة دوراً مهماً في دعم اتخاذ القرار، حيث تعتمد المؤسسات على تحليل البيانات الرقمية من أجل اتخاذ قرارات دقيقة وفعالة، مما يساهم في تحسين الأداء العام. كما تساهم الرقمنة في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات، من خلال تبني تقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة.

وعليه، يمكن القول إن الرقمنة تمثل ركيزة أساسية في تطوير المؤسسات العمومية، حيث تساهم في تحسين جودة الخدمات، تعزيز الشفافية، رفع الكفاءة، وتحقيق رضا المواطنين، مما يجعلها ضرورة حتمية في ظل التحولات الرقمية التي يشهدها العالم.

#### المبحث الثالث: المقاربة المفاهيمية لجودة الخدمات العمومية وعصرنتها

شهدت الخدمات العمومية في السنوات الأخيرة تطوراً كبيراً نتيجة التقدم التكنولوجي وظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث أصبحت الرقمنة من أهم الوسائل التي تعتمد عليها الإدارات العمومية لتحسين جودة خدماتها وتسهيل الإجراءات الإدارية للمواطنين. وقد ساهمت الرقمنة في تطوير طرق تقديم الخدمات العمومية من خلال السرعة، الشفافية، وتقريب الإدارة من المواطن، مما جعلها عنصراً أساسياً في تحديث الإدارة العمومية وتحقيق الكفاءة والفعالية. وفي هذا المبحث سيتم التطرق إلى ماهية الخدمات العمومية، ثم أنواعها ومعايير تحسينها، بالإضافة إلى أهم النظريات المفسرة لدور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات العمومية.

## المطلب الأول: ماهية الخدمات العمومية

تعتبر الخدمات العمومية من أهم الوظائف التي تقوم بها الدولة، حيث تهدف إلى تلبية حاجات المواطنين وتحقيق المصلحة العامة. وقد حظي مفهوم الخدمة العمومية باهتمام كبير من طرف الفقه الإداري، خاصة مع تطور دور الدولة وتزايد تدخلها في مختلف المجالات، بالإضافة إلى التحولات الحديثة المرتبطة بالرقمنة وتحسين جودة الخدمات .

### أولاً: تعريف الخدمة العمومية

تعتبر الخدمة العمومية جوهرًا أساسيًا في الدولة الحديثة، فهي حلقة الوصل بين الحكومة والمواطنين من خلال تلبية الاحتياجات الأساسية وتحقيق المصلحة العامة وضمان استمرارية العمل والمساواة، مما يعكس مدى فعالية الدولة في أداء وظائفها وتحقيق رضا المواطنين. وقد حظي هذا المفهوم باهتمام كبير من جانب الفقه الإداري، مما أدى إلى تعدد تعريفاته واختلافها، لكن جوهرها يبقى واحدًا وهو تحقيق المصلحة العامة . وفي هذا الإطار، يعد "ليون دوجي" من أبرز رواد نظرية الخدمة العمومية، حيث عرفها بأنها كل نشاط يهدف إلى تلبية الحاجات العامة تحت إشراف السلطة العامة، كما يعتبرها ضرورية لتحقيق التضامن الاجتماعي وضمان إشباع الحاجات الجماعية. ولا يمكن إنجازها إلا بتدخل السلطة، وهو ما يبرر تدخل الدولة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية. ويعكس هذا التعريف البعد الاجتماعي للخدمة العمومية من خلال ربطها بفكرة التضامن بين أفراد المجتمع.

ومن جانبه، يرى "موريس هوريو" أن الخدمة العمومية تمثل كل نشاط إداري منظم يهدف إلى تلبية الحاجات العامة تحت إشراف السلطة العامة، كما يعتبر أن النشاط لا يكون مرفقًا عامًا حقيقيًا إلا إذا كان مزودًا بوسائل قانونية استثنائية، وأن الهدف منه هو الحفاظ على النظام العام وتحقيق المنفعة العامة في إطار

خضوعه لقواعد قانونية خاصة تميزه عن باقي الأنشطة، وهو ما يبرز الطابع القانوني والتنظيمي للخدمات العمومية. كما يعرف "جان ريفيرو" الخدمات العمومية بأنها كل نشاط تقوم به سلطة عامة أو يخضع لرقابتها، ويهدف إلى تحقيق المنفعة العامة، مع ضرورة احترام مجموعة من المبادئ الأساسية، وعلى رأسها مبدأ المساواة بين المواطنين، واستمرارية الخدمة، وقابليتها للتكيف مع التغيرات. ومع تطور دور الدولة وتزايد تدخلها في مختلف المجالات، توسع مفهوم الخدمات العمومية ليشمل أنشطة متنوعة ذات طابع إداري، اجتماعي واقتصادي، مثل خدمات الصحة والتعليم والضمان الاجتماعي، حيث أصبحت وسيلة أساسية لتحقيق رضا المواطنين.

وفي ظل التطورات الحديثة، خاصة مع بروز تكنولوجيا المعلومات والاتصال، شهد مفهوم الخدمات العمومية تطوراً ملحوظاً، حيث لم يعد يقتصر على تقديم خدمات تقليدية، بل أصبح يرتبط بتحسين جودة الأداء وتحقيق الكفاءة وتبسيط الإجراءات وتسهيل وصول المواطنين إلى الخدمة. وفي هذا السياق، تعتبر منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن الخدمات العمومية تشمل مختلف الخدمات التي تتحمل الدولة مسؤولية توفيرها، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، بهدف تحسين جودة الحياة وتعزيز رفاه المواطنين. كما تشير الأدبيات الحديثة إلى أن الخدمات العمومية أصبحت تركز على مفهوم جودة الخدمة ورضا المستفيد، حيث تسعى الإدارات العمومية إلى تقديم خدمات فعالة، سريعة وشفافة، مع تقليل التكاليف والوقت، وهو ما يعكس التحول نحو نموذج الإدارة العمومية الحديثة (New Public Management)، الذي يقوم على تطبيق معايير التسيير المعتمدة في القطاع الخاص داخل القطاع العام ومعاملة المواطن كزبون.

وفي الأخير، نستنتج أن الخدمة العمومية هي نشاط تقدمه الدولة وفق مبادئ وأسس تهدف إلى تحقيق المصلحة العامة وضمان المساواة وتلبية حاجات المواطنين الأساسية، كما تسعى إلى تحسين جودتها

وفعاليتها من خلال تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومواكبة التطور التكنولوجي، مما يجعلها أكثر استجابة لمتطلبات المواطنين ومتطلبات العصر

### ثانياً: خصائص الخدمة العمومية

تتميز الخدمات العمومية بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن باقي الأنشطة الأخرى، حيث تهدف أساساً إلى تحقيق المصلحة العامة وتلبية حاجات المواطنين، وهو ما يجعلها تخضع لمبادئ وقواعد خاصة تضمن حسن سيرها واستمراريتها. ومن أهم خصائص الخدمات العمومية ما يلي:

- العمومية: تقديم الخدمات لجميع المواطنين دون تمييز، كما هو الحال في خدمات الضمان الاجتماعي.

- الاستمرارية: ضرورة تقديم الخدمة بشكل دائم ومنظم نظراً لارتباطها بالمصلحة العامة، وهو ما تعززه

الرقمنة من خلال الخدمات الإلكترونية

- المرونة والتكيف: قدرة الخدمات العمومية على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، خاصة مع إدماج الرقمنة.

- الحياد: تقديم الخدمات لجميع المواطنين دون أي تمييز أو انحياز .

- المجانية الجزئية أو الرمزية: تقديم بعض الخدمات بأسعار منخفضة أو مجانية لضمان استعادة أكبر عدد من المواطنين.

- القانونية والإلزامية: تخضع الخدمات العمومية للقوانين، ويمكن للمواطن المطالبة بحقه في حال الإخلال

بها .وتساهم الرقمنة بشكل كبير في تعزيز هذه الخصائص، خاصة من حيث الاستمرارية، الشفافية،

والمرونة، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات العمومية.

### ثالثاً: أهداف الخدمات العمومية

- تسعى الخدمات العمومية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية التي ترتبط بتحقيق المصلحة العامة وتحسين ظروف حياة المواطنين، حيث تعمل الدولة من خلال مختلف مؤسساتها على توفير خدمات فعالة وعادلة تستجيب لمتطلبات المجتمع وتواكب التطورات الحديثة. ومن أبرز أهداف الخدمات العمومية ما يلي :
- تلبية حاجات المواطنين: هي قيام الدولة ومؤسساتها بتقديم خدمات أساسية وضرورية كالصحة، التعليم، النقل والأمن، لضمان تحقيق المصلحة العامة، التضامن الاجتماعي، وتحسين جودة الحياة .
  - تحقيق العدالة والمساواة: ضمان وصول الخدمات لجميع المواطنين دون تمييز، سواء من حيث الجنس، العمر، أو الوضع الاجتماعي .
  - تحقيق المصلحة العامة: وتعني تقديم النفع العام لأغلب أفراد المجتمع على المصالح الشخصية، وحفظ الضروريات الأساسية، وضمان استقرار المجتمع وتطوره. ويتم تحقيقها عبر تقديم المرافق العامة بفعالية، واتخاذ إجراءات استثنائية عند الضرورة، مع رقابة القضاء الإداري لضمان عدم الانحراف بالسلطة.
  - تعزيز الاستمرارية والجودة: ضمان تقديم الخدمات للمواطنين بانتظام دون انقطاع وفق أعلى معايير الكفاءة، السرعة، والشفافية، لتلبية حاجات المواطنين بشكل أفضل .
  - المرونة والتكيف مع التغيرات: تحديث الخدمات بما يتماشى مع التطورات التقنية والاجتماعية والاقتصادية لضمان فعالية أكبر .

- ضمان الشفافية والحياد: عن طريق إتاحة المعلومات والإجراءات الإدارية للعامّة، وتبسيطها لضمان الوضوح ومحاربة الفساد، مع معاملة جميع المواطنين على قدم المساواة دون تمييز أو تحيز سياسي أو شخصي .

- تقليل الوقت والجهد: تبسيط الإجراءات وتسهيل الوصول للخدمات لتوفير الوقت والجهد على المواطنين، خصوصاً مع الرقمنة الحديثة .وبالتالي فإن الرقمنة تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف الخدمات العمومية.

### **المطلب الثاني: أنواع ومعايير جودة الخدمات العمومية**

تتنوع الخدمات العمومية بتنوع حاجات المواطنين والمجالات التي تتدخل فيها الدولة، حيث تسعى مختلف المؤسسات العمومية إلى تقديم خدمات تضمن تحقيق المصلحة العامة وتحسين ظروف المعيشة. كما تعتمد جودة هذه الخدمات على مجموعة من المعايير التي تسمح بتقييم مدى فعاليتها وكفاءتها، خاصة في ظل التوجه نحو الرقمنة وتحسين الأداء الإداري.

#### **أولاً: أنواع الخدمات العمومية**

هناك تقسيمات عديدة للخدمات العمومية إلا أنها تشترك كلها في نفس الهدف وهو تحقيق المصلحة العامة، ويتم هذا التقسيم على النحو التالي :

• الخدمات الإدارية: هي مجموعة الأنشطة والإجراءات التي توفرها المؤسسات العامة أو الخاصة لتسيير العمل اليومي ودعم الموظفين والمواطنين، وتشمل تنظيم المستندات، إدارة المرافق، الخدمات الحكومية الرقمية، الموارد البشرية، والاستقبال. وتهدف هذه الخدمات، خاصة الإلكترونية منها، إلى تحسين كفاءة العمل وتقليل الوقت والجهد وتطوير جودة الخدمة العمومية، مثل استخراج الوثائق: شهادة الميلاد، جواز السفر، بطاقة الهوية وغيرها.

•الخدمات الاجتماعية: تعتبر الخدمات الاجتماعية جميع الأعمال أو الإنجازات التي تساهم في تحسين وتطوير معيشة الموظفين والعمال مادياً ومعنوياً، من خلال تقديم خدمات في مجال الصحة، السكن، وبعض ضروريات المعيشة والثقافة والتسلية، مثل: الضمان الاجتماعي، الصحة والتعليم .

•الخدمات الاقتصادية: الخدمات الاقتصادية هي أنشطة وموارد غير ملموسة تقدمها جهات حكومية أو خاصة، كالمصارف، النقل، الغاز والكهرباء والسياحة، وتهدف إلى إشباع حاجات المستهلكين وتحقيق النمو الاقتصادي، وعادة ما تكون بمقابل وليست مجانية.

• الخدمات الإلكترونية: الخدمات العمومية الرقمية هي منظومة إلكترونية حديثة تتيح للمواطنين والمؤسسات الوصول إلى الخدمات الإدارية، التعليمية، الصحية والمالية عبر الإنترنت دون الحاجة إلى التنقل الشخصي. وتهدف إلى تبسيط الإجراءات، تعزيز الشفافية، وتقليص الأجل الزمنية من خلال التعاملات الإلكترونية والربط البيني لقواعد البيانات، مثل: التصريح عن بعد، تحميل الوثائق، وحجز المواعيد الإلكترونية. ومن خلال هذا التصنيف نلاحظ أن الخدمات العمومية شهدت تطوراً ملحوظاً خاصة مع ظهور الخدمات الرقمية، وهو ما يعكس توجه الدولة نحو اعتماد الرقمنة كوسيلة لتحسين جودة الخدمات العمومية، خاصة في قطاع الضمان الاجتماعي.

ثانياً: معايير جودة الخدمات العمومية

تعتمد جودة الخدمات العمومية على مجموعة من المعايير والمؤشرات التي تمكن من تقييم مدى فعاليتها وكفاءتها في تلبية حاجات المواطنين، خاصة في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة. ومن أهم هذه المعايير ما يلي :

• الكفاءة والفعالية: ويقصد بها تقديم الخدمة بسرعة ودقة وبأقل تكلفة ممكنة، مع تحقيق الأهداف المرجوة من الخدمة العمومية.

• الاستمرارية: يجب أن تقدم الخدمة بشكل دائم ومنتظم، إذ أن أي انقطاع يؤثر على المصلحة العامة. كما تساهم الرقمنة في ضمان هذه الاستمرارية، مثل متابعة المعاشات والتأمين الصحي إلكترونياً.

• المرونة والتكيف مع التطورات: تتميز الخدمات العمومية بقدرتها على التكيف مع حاجات المواطنين والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية. كما تعزز الرقمنة هذه المرونة من خلال تحديث الخدمات بسرعة، مثل إدخال المنصات الإلكترونية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لتسهيل استخراج الشهادات والمعاملات المالية.

• الحياد والمساواة: يتم تقديم الخدمة دون أي تحيز أو تمييز، حيث يستفيد جميع المواطنين من نفس الحقوق والخدمات بغض النظر عن الجنس أو العمر أو الوضع الاجتماعي.

• الشفافية: ويقصد بها وضوح الإجراءات الإدارية وإتاحة المعلومات للمواطنين، بما يساهم في محاربة الفساد وتعزيز الثقة بين الإدارة والمواطن •. المجانية الجزئية أو الرمزية: تقدم بعض الخدمات بشكل مجاني أو برسوم رمزية لضمان استفادة أكبر عدد ممكن من المواطنين، خاصة في القطاعات المدعمة من طرف الدولة.

• القانونية والإلزامية: تخضع الخدمات العمومية للقوانين والتنظيمات، ويحق للمواطن المطالبة بحقوقه في حال الإخلال بالخدمة. ومن خلال هذه المعايير نلاحظ أن الرقمنة تلعب دوراً كبيراً في تحقيق الاستمرارية

والشفافية، كما تمكن الدولة من تحسين جودة الخدمات العمومية والتكيف المستمر مع التطورات التقنية والاجتماعية.

المطلب الثالث: النظريات المفسرة لدور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات العمومية  
ساهمت عدة نظريات حديثة في تفسير دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات العمومية، حيث اعتبرت الرقمنة أداة أساسية لتطوير أداء الإدارة العمومية وتحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات للمواطنين. ومن أهم هذه النظريات ما يلي

-نظرية الإدارة العمومية الحديثة (New Public Management – NPM) تركز هذه النظرية على تحسين كفاءة وفعالية الخدمات العمومية باستخدام أساليب الإدارة الحديثة المستعارة من القطاع الخاص، حيث يقوم مبدأ هذه الإدارة على معاملة المواطن كزبون، مع الاعتماد على الرقمنة وقياس الأداء المستمر.

ووفقاً لدراسات بلخير وآخرين (2020)، تساهم الرقمنة في تطبيق مبادئ الإدارة العمومية الحديثة من خلال تسريع الإجراءات، تقليل البيروقراطية وتحسين تجربة المستفيد. ومن الأمثلة على ذلك المنصة الرقمية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية التي تسهل استخراج الشهادات وتحافظ على دقة المعاملات

- نظرية الابتكار التكنولوجي (Technology Innovation Theory) توضح هذه النظرية أن تبني التكنولوجيا الحديثة يساهم في تحسين جودة الخدمات ورفع كفاءتها، حيث تسمح الرقمنة بتوفير خدمات أسرع وأكثر دقة، مع تقليل الأخطاء البشرية. ومن الأمثلة على ذلك إدخال البوابات الإلكترونية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، والتي تسمح للأجراء بإتمام معاملاتهم عن بعد دون الحاجة إلى التنقل إلى المكاتب، مما يساهم في تحسين الوصول إلى الخدمات ورفع كفاءتها.

-نظرية إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management – TQM) تؤكد هذه النظرية على التحسين المستمر لجميع عناصر الخدمة، مع التركيز على رضا المستفيدين. وتعتبر الرقمنة أداة فعالة لتحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث توفر بيانات دقيقة حول أداء الخدمات، وتسهل معالجة الشكاوى، كما تساهم في تحسين جودة الأداء بشكل مستمر. ومن الأمثلة التطبيقية على ذلك إمكانية تتبع الطلبات والشكاوى عبر المنصات الرقمية، مما يعزز رضا المستفيدين ويقلل من الأخطاء الإدارية. ومن خلال هذه النظريات، يتضح أن الرقمنة تلعب دوراً مهماً في تحسين جودة الخدمات العمومية، من خلال رفع كفاءة الأداء، تسريع الإجراءات، تحسين الشفافية، وتعزيز رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة.

## خلاصة الفصل

خلال هذا الفصل، تم التطرق إلى مختلف الجوانب النظرية المرتبطة بموضوع الرقمنة ودورها في تحسين جودة الخدمات العمومية، حيث تم في البداية عرض وتحليل الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الرقمنة وجودة الخدمات العمومية، مع إبراز أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات. كما تم التطرق إلى الإطار المفاهيمي للرقمنة من خلال توضيح مفهومها، أهميتها، وأهدافها، إضافة إلى إبراز دورها في تطوير الإدارة العمومية وتحسين كفاءة الخدمات المقدمة للمواطنين. وفي المبحث الثالث، تم التعرف على مفهوم الخدمات العمومية وخصائصها وأهدافها، بالإضافة إلى أنواع الخدمات العمومية ومعايير جودة هذه الخدمات، مع توضيح الدور الذي تلعبه الرقمنة في تعزيز الكفاءة، الشفافية، الاستمرارية، وتسهيل وصول المواطنين إلى الخدمات. كما تم عرض أهم النظريات المفسرة لدور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات العمومية، على غرار نظرية الإدارة العمومية الحديثة، نظرية الابتكار التكنولوجي، ونظرية إدارة الجودة الشاملة، والتي أكدت جميعها على أهمية اعتماد الرقمنة كوسيلة لتحسين أداء المؤسسات العمومية ورفع جودة الخدمات المقدمة. ومن خلال ما سبق، يتضح أن الرقمنة أصبحت ضرورة حتمية لتطوير الإدارة العمومية وتحسين جودة خدماتها، خاصة في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة وتزايد متطلبات المواطنين، وهو ما يستدعي تعزيز استخدام التكنولوجيات الحديثة داخل مختلف المؤسسات العمومية، ومن بينها الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء محل الدراسة.

## الفصل الثاني: الإطار المنهجي

في هذا الفصل تم تقسيم الدراسة إلى قسمين رئيسيين، حيث يركز القسم الأول على عرض الإطار المنهجي المعتمد في الدراسة، أما القسم الثاني فيخصص لتقديم نبذة حول المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) بولاية عنابة، مع التطرق إلى دورها وأهميتها في سياق الدراسة.

### **المبحث الأول: الإطار المنهجي**

ضمن هذا المبحث سيتم عرض الإطار المنهجي المعتمد في الدراسة، مع التطرق إلى المنهج المستخدم، والأدوات المعتمدة في جمع البيانات، وذلك بغرض معالجة إشكالية الدراسة المتعلقة بدور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات العمومية وتحقيق الأهداف المسطرة .

### **المطلب الأول: الإطار الإبستمولوجي**

يتطلب إعداد أي دراسة علمية الاعتماد على إطار إبستمولوجي يوجه الباحث في مختلف مراحل البحث العلمي، حيث يساعد هذا الإطار في تحديد طبيعة الظاهرة المدروسة وكيفية تحليلها وفهمها. كما أن اختيار المقاربة الإبستمولوجية يساهم في توجيه المنهجية المعتمدة وأدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة تناولت هذه الدراسة موضوع دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات العمومية من خلال دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) بولاية عنابة، حيث تم الاعتماد على المقاربة البنائية (Constructivisme) باعتبارها الأنسب لطبيعة الدراسة. وترتكز هذه المقاربة على أن واقع الخدمات العمومية والتحولت الرقمية المرتبطة بها لا يمكن فهمه بمعزل عن تصورات وتجارب الفاعلين داخل المؤسسة. وانطلاقاً من هذا المنظور، فإن فهم أثر الرقمنة على جودة الخدمات العمومية لا يقتصر فقط على دراسة الجوانب التقنية، بل يتطلب كذلك تحليل كيفية إدراك الموظفين لهذه التحولات الرقمية، ومدى تأثيرها

على سرعة الخدمات، الشفافية، تقليل الإجراءات الإدارية، وتحسين جودة الأداء داخل المؤسسة. ولتجسيد هذا التوجه البنائي، تم الاعتماد على مجموعة من العناصر أهمها:

- دراسة تصورات الموظفين حول فعالية الرقمنة في تحسين الخدمات العمومية.

- التركيز على تحليل أثر الرقمنة في تسهيل الإجراءات وتحسين جودة الخدمة.

- دراسة دور الخدمات الإلكترونية في تعزيز الشفافية وتقليل البيروقراطية.

- الاعتماد على أدوات بحث ملائمة مثل المقابلة النصف موجهة وتحليل الوثائق للحصول على معلومات دقيقة حول موضوع الدراسة.

وفي الأخير، فإن اختيار المقاربة البنائية يتماشى مع طبيعة إشكالية الدراسة وأهدافها، حيث يسمح بفهم أعمق لدور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات العمومية، ومدى مساهمتها في تطوير أداء الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

### المطلب الثاني: منهجية الدراسة

عد منهجية البحث الإطار المنظم لتطبيق الأسس العلمية في إجراء الدراسات الأكاديمية، حيث تساعد الباحث على دراسة الظاهرة محل البحث بطريقة علمية ومنظمة، انطلاقاً من تحديد الإشكالية وصولاً إلى جمع البيانات وتحليل النتائج وتفسيرها. وحسب (Quivy & Campenhoudt, 1988)، تُعرف منهجية البحث بأنها مجموعة مترابطة من الخطوات والإجراءات العلمية الممنهجة التي يعتمد عليها الباحث لتحليل ظاهرة معينة.

#### أولاً/ المقاربة النوعية (الكيفية): تنتمي هذه الدراسة إلى المقاربة النوعية (Qualitative Approach)

التي تركز على الفهم العميق والتشخيص الدقيق للظواهر الإدارية والتنظيمية من خلال دراسة المعاني والتصورات المرتبطة بها، بالاعتماد على المعطيات النصية غير الكمية. وتسمح هذه المقاربة بتحليل كيفية تأثير الرقمنة على جودة الخدمات العمومية ومدى انعكاسها على الأداء التنظيمي من خلال استطلاع آراء

وتجارب الفاعلين والإطارات الإدارية أنفسهم داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) بولاية عنابة.

ثانياً/ منهج دراسة الحالة وتحليل المضمون: انسجاماً مع المقاربة البنائية والنوعية المعتمدة، تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة (Case Study) باعتباره المنهج الأنسب الذي يسمح بالتركيز على وحدة إدارية محددة) صندوق CNAS عنابة (لفحص تغلغل الرقمنة في خدماتها (بوابة التصريح عن بعد وفضاء الهناء) بشكل سياقي ومعمق. كما تم تطعيم الدراسة بـ منهج تحليل المضمون (Content Analysis) لتكثيف وتحليل الخطاب النصي المستخلص من المقابلات الميدانية.

المطلب الثالث: تقنيات وأدوات جمع البيانات

تتطلب المقاربة الكيفية أدوات بحثية مرنة وتفاعلية تسمح بجمع المادة العلمية النصية بنكاه وعمق، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على التقنيات التالية:

1. التحليل الوثائقي: من خلال مراجعة وتقييم التقارير الرسمية، النصوص التنظيمية، والوثائق الداخلية الخاصة بصندوق (CNAS)، بالإضافة إلى المراجع الأكاديمية لبناء الخلفية النظرية.
2. الملاحظة العلمية بالمشاركة والعيان: من خلال معاينة الباحثة الميدانية لواقع سير الخدمات الرقمية والواجهات الإلكترونية للمنصات داخل الوكالة ومراقبة تفاعل الفاعلين معها.
3. دليل المقابلة نصف الموجهة: (Semi-structured Interview) يُعتبر أداة الدراسة الرئيسية، حيث جرى تصميمه في شكل قائمة منظمة تحتوي على محاور رئيسية وأسئلة مفتوحة تمنح المبحوث حرية الاسترسال وتقديم تفاصيل دقيقة وموثوقة. وقد تمحورت الأسئلة حول: (واقع الرقمنة بالصندوق، دورها في تسهيل الإجراءات والشفافية، التحديات التقنية والتنظيمية، والمقترحات).

عينة الدراسة (المقابلات): استهدفت الدراسة عينة قصدية (Purposive Sample) شملت الإطارات الإدارية ورؤساء المصالح الحيوية بالصندوق، نظراً لخبرتهم الطويلة ودورهم المباشر في الإشراف على المنظومة الرقمية والتنفيذية للخدمات، ويوضح الجدول رقم (02) الخصائص الديموغرافية والمهنية لعينة المقابلات:

## الجدول رقم (02): عينة المقابلات شبه الموجهة

جدول 2 عينة المقابلات شبه الموجهة

المنصب	الأقدمية	مدة المقابلة
رئيس مصلحة الإعلام الآلي	10 سنوات	40 دقيقة
رئيس مصلحة الأداءات	12 سنة	ساعتين
رئيس مصلحة المراقبة الطبية	16 سنة	35 دقيقة
رئيس مصلحة الإدارة والوسائل	14 سنة	3 ساعات

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على المقابلات المنجزة بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال  
الأجراء بولاية عنابة.

### لمطلب الرابع: استراتيجية تحليل البيانات النوعية عبر برمجية (NVivo)

لم تعد البحوث الكيفية تعتمد على القراءة الانطباعية السردية، بل أصبحت تخضع لأعلى معايير الصرامة العلمية من خلال الاستعانة بالحاسوب. وفي هذه الدراسة، تم الاعتماد على برمجية التحليل الكيفي الشهيرة (NVivo) لتجهيز ومعالجة المادة النصية المستخلصة من المقابلات الميدانية المفرغة، وذلك وفق الخطوات المنهجية التالية:

1. مرحلة الإعداد والتفريغ الحرفي: (Transcription) تحويل التسجيلات الصوتية والملاحظات الميدانية للمقابلات الأربع إلى نصوص مكتوبة بدقة ومراجعتها لغوياً وسياقياً، ثم استيرادها داخل بيئة برنامج NVivo كملفات نصية. (Sources)

2. **مرحلة الترميز المفتوح والمحوري (Coding):** تفكيك النصوص وقرائها سطرًا بسطر لاستخراج الأفكار الأساسية وتحويلها إلى رموز أولية، ثم تجميع هذه الرموز في حزم متجانسة تسمى **العقد (Nodes)** والتي تمثل المتغيرات الفرعية للدراسة (مثل: معوقات تقنية، كفاءة بشرية، شفافية إدارية).
3. **مرحلة التحليل الموضوعاتي (Thematic Analysis):** ربط العقد والمقولات ببعضها البعض لبناء "شجرة الترميز (Coding Tree)"، ومقارنة إجابات رؤساء المصالح للوقوف على نقاط التقاطع والاختلاف في تصوراتهم لخدمة التصريح عن بعد.
4. **مرحلة النمذجة واستخلاص النتائج (Modeling & Interpretation):** استخدام أدوات التصور بالبرنامج) مثل سحابة الكلمات Word Cloud ، وخرائط المفاهيم (Mind Maps) لربط المخرجات بفرضيات الدراسة وتفسيرها سوسيولوجياً وتنظيماً في ضوء الحوكمة الإلكترونية.

### المبحث الثاني: الإطار التنظيمي

يهدف هذا المبحث إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) بولاية عنابة، باعتباره الهيئة التي استندت إليها الدراسة الميدانية. ويعد الصندوق من أهم المؤسسات العمومية التي تسهر على تقديم خدمات الضمان الاجتماعي للمواطنين، كما يساهم في توفير التغطية الاجتماعية لفئة العمال الأجراء وذوي حقوقهم، إضافة إلى سعيه المستمر نحو تطوير خدماته وتحسين جودتها من خلال اعتماد الرقمنة وتحديث الإدارة العمومية.

المطلب الأول: تقديم عام للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS)

يُعتبر الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء من أهم الهيئات العمومية التابعة لقطاع الضمان الاجتماعي في الجزائر، حيث يلعب دوراً أساسياً في توفير الحماية الاجتماعية للعمال الأجراء وضمان استفادتهم من مختلف الخدمات الاجتماعية والصحية، إضافة إلى ضمان تعويضات المرضى، التقاعد، والتأمينات الاجتماعية المختلفة.

## أولاً/ التعريف بقطاع الضمان الاجتماعي:

يُعد قطاع الضمان الاجتماعي من القطاعات الحيوية التي تهدف إلى تحقيق الحماية الاجتماعية للمواطنين، من خلال توفير التغطية الاجتماعية لفئة العمال والأجراء، وضمان استفادتهم من مختلف الحقوق الاجتماعية والصحية. كما يعمل القطاع على تحسين الظروف الاجتماعية للمواطنين وتوفير خدمات تساعد على تحقيق الاستقرار الاجتماعي. وتشرف وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي على تنظيم هذا القطاع، من خلال مجموعة من الهيئات والمؤسسات التابعة لها، والتي تسهر على تنفيذ السياسة الوطنية للضمان الاجتماعي، ومن بينها الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) ويعمل الصندوق على تقديم مختلف الخدمات المتعلقة بالتأمينات الاجتماعية، تعويضات المرض، حوادث العمل، الأمومة، والعطل المرضية، إضافة إلى تطوير خدماته الإدارية من خلال إدماج الرقمنة واعتماد الخدمات الإلكترونية بهدف تحسين جودة الخدمات العمومية وتقريب الإدارة من المواطن.

ثانياً/ نشأة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية والتعريف به:

يُعتبر الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تم إنشاؤها في إطار تنظيم منظومة الضمان الاجتماعي في الجزائر، بهدف ضمان الحماية الاجتماعية لفئة العمال الأجراء وذوي حقوقهم. ويتمثل الدور الأساسي للصندوق في تسيير التأمينات الاجتماعية وتقديم الخدمات الصحية والاجتماعية للمؤمن لهم، إضافة إلى ضمان التعويضات المتعلقة بالعطل المرضية، الأمومة، حوادث العمل، والأمراض المهنية. كما يسعى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية إلى تحسين جودة خدماته من خلال تطوير الإدارة الرقمية واعتماد الخدمات الإلكترونية، مثل استخراج الوثائق عن بعد،

التصريح الإلكتروني، وحجز المواعيد إلكترونياً، وذلك بهدف تسهيل الإجراءات الإدارية، تقليل الوقت والجهد، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

وتتمثل أهم مهام الصندوق فيما يلي:

- ضمان التغطية الاجتماعية للعمال الأجراء وذوي حقوقهم.
- تسيير ملفات التأمينات الاجتماعية والتعويضات المختلفة.
- تقديم الخدمات الصحية والاجتماعية للمؤمن لهم.
- تعويض العطل المرضية وحوادث العمل والأمراض المهنية.
- استقبال ومعالجة ملفات المؤمن لهم.
- تسهيل الإجراءات الإدارية من خلال الخدمات الرقمية.
- تحسين جودة الخدمات العمومية وتقريب الإدارة من المواطن.
- تطوير الخدمات الإلكترونية وتحديث الإدارة العمومية.
- السهر على تطبيق القوانين والتنظيمات المتعلقة بالضمان الاجتماعي.

ومن خلال هذه المهام، يتضح الدور المهم الذي يلعبه الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية في تحقيق الحماية الاجتماعية وتحسين جودة الخدمات العمومية، خاصة في ظل التوجه نحو الرقمنة وتحديث الإدارة العمومية.

**الخدمات الرقمية المعتمدة داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية:**

يعتمد الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء على مجموعة من الخدمات الرقمية الحديثة التي تهدف إلى تحسين جودة الخدمات العمومية وتسهيل الإجراءات الإدارية لفائدة المؤمن لهم. ومن أبرز هذه الخدمات منصة "الهناء" التي تتيح للمؤمن له الاستفادة من عدة خدمات إلكترونية عن بعد، مثل تحميل شهادة الانتساب، متابعة الملفات، والاطلاع على التعويضات، إضافة إلى بوابة التصريح عن بعد الخاصة بالمؤسسات وأرباب العمل، والتي تسمح بإجراء التصريحات ودفع الاشتراكات إلكترونياً. وقد ساهمت هذه الخدمات في تسريع المعاملات وتقليل الضغط على الوكالات وتحسين فعالية الإدارة الإلكترونية

#### أولاً: منصة الهناء

تعد منصة "الهناء" من أهم الخدمات الرقمية التي أطلقها الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS)، حيث تمثل فضاءً إلكترونيًا موجهًا للمؤمن لهم بهدف تسهيل حصولهم على مختلف الخدمات الإدارية عن بعد دون الحاجة إلى التنقل إلى الوكالات. وتندرج هذه المنصة ضمن سياسة الرقمنة التي يعتمدها الصندوق لتحسين جودة الخدمات العمومية وتطوير الإدارة الإلكترونية.

خدمات فضاء الهناء الفئة المستهدفة:

المؤمن لهم اجتماعياً (الأجراء)

الموقع الإلكتروني: [elhanaa.cnas.dz](http://elhanaa.cnas.dz)

الخدمات المتاحة:

معرفة نسبة التغطية الاجتماعية وتاريخ نهاية الأحقية في الأداءات.

معرفة استهلاكه للأدوية.

طبع كشوفات الحساب الخاصة بالأداءات المقدمة.

تلقي مختلف الإشعارات.

طلب بطاقة الشفاء عن بعد .

استخراج شهادة الانتساب لدى الضمان الاجتماعي.

الاستعلام عن نتائج التحاليل التي قام بها في المراكز التابعة للصندوق .

طلب تعويض العطلة المرضية عن بعد.

طلب رأسمال الوفاة عن بعد .طلب عطلة الأمومة عن بعد.

إيداع العريضة عن بعد (التظلم).

طلب واستخراج شهادة عدم الانتساب عن بعد.

استخراج شهادة تقاضي المنح العائلية عن بعد.

استخراج شهادة الحصول على منحة العجز .

استخراج شهادة الحصول على الريع.

استخراج شهادة الأحقية في الأداءات.

الاطلاع وتحميل اشعارات الرفض.

تحميل شهادة تقاضي التعويضات اليومية.

التحقق وتحميل شهادة الرواتب المصرح بها من قبل رب العمل.

## رسم توضيحي 2: واجهة منصة الهناء



رسم توضيحي 2 واجهة منصة الهناء

المصدر: الموقع الرسمي CNAS

## ثانياً: بوابة التصريح عن بعد

تُعتبر بوابة التصريح عن بعد من بين أهم الأنظمة الرقمية المعتمدة داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، حيث تتيح للمؤسسات وأرباب العمل القيام بالتصريحات الخاصة بالعمال ودفع الاشتراكات إلكترونياً. وتهدف هذه البوابة إلى تبسيط الإجراءات الإدارية، تسريع المعاملات، وتقليل الاعتماد على الوثائق الورقية، بما يساهم في تحسين فعالية الخدمات الإدارية وجودتها.

الفئة المستهدفة: أرباب العمل (المستخدمين)

الموقع الإلكتروني: [teledeclaration.cnas.dz](http://teledeclaration.cnas.dz)

الخدمات المتاحة:

التصريح بأوعية الاشتراكات السنوية للضمان الاجتماعي.

التصريح بحركة الأجراء (حركات الدخول والخروج).

المراجعة والتصريح السنوي بالأجور والأجراء.

تسديد الاشتراكات عن بعد عبر خدمات الدفع الإلكتروني والخدمات المصرفية الإلكترونية.

الاطلاع على شهادة أداء المستحقات واستخراجها ومطابقتها (شهادة التحيين).

طلب ترقيم وانتساب الأجراء.

الاطلاع على شهادات الانتساب الخاصة بالأجراء واستخراجها .

طلب بطاقة الشفاء لفائدة الأجراء.

التحقق من التصريحات السنوية.

طلب جدولة دفع الديون.

الاطلاع واستخراج التصريحات وقائمة العمال الأجراء.

استخراج شهادات أداء المستحقات والتحقق منها.

التصريح بحوادث العمل لفائدة الأجراء.

التحقق من شهادات انتساب المستخدم.

الانتساب الطوعي عن بعد لفائدة أعضاء الجالية الوطنية مع التحقق من التصريحات السنوية.

الدفع الإلكتروني لاشتراكات أفراد الجالية الوطنية المقيمة بالخارج بواسطة البطاقة الدولية (VISA CARD).

استخراج قرار منح تخفيض على حصة صاحب العمل من اشتراكات الضمان الاجتماعي ضمن جهاز تشجيع ودعم ترقية الشغل.

استخراج إخطارات رفض منح التخفيض.

إطلاع رب العمل على المستخدمين الذين قاموا بإيداع عطلم المرضية.

تبليغ رب العمل بالقرارات الصادرة عن الصندوق والمتعلقة بالعتل المرضية المودعة من قبل مستخدميمهم.

التصريح بشهادة العمل والأجر. (ATS)

التصريح باستئناف أو عدم استئناف العمل. (DRT)

الشكل رقم (3): واجهة منصة بوابة التصريح عن بعد



رسم توضيحي له واجهة منصة بوابة التصريح عن بعد

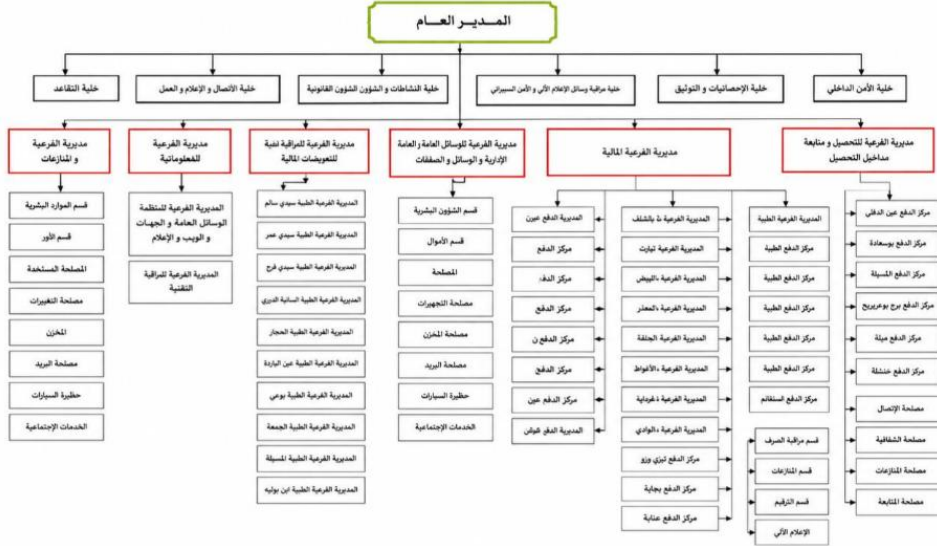
المصدر : الموقع الرسمي CNAS

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي

يتكون الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) وكالة عنابة من مجموعة من المديرية الفرعية، المصالح، الخلايا، ومراكز الدفع التي تعمل بشكل متكامل بهدف ضمان السير الحسن للخدمات الإدارية والطبية والاجتماعية المقدمة للمؤمن لهم. ويشرف على هذا الهيكل مدير الوكالة الذي يتولى تنسيق ومتابعة مختلف المصالح التابعة للصندوق، كما يساعده عدد من الخلايا التنظيمية والمتمثلة في :

الشكل رقم (4): الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية عنابة

## الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء



الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية عنابة 5 رسم توضيحي

المصدر: وثائق داخلية مقدمة من طرف مؤسسة CNAS

يوضح الشكل السابق مختلف المصالح والأقسام التابعة لوكالة CNAS ، والتي تتكامل فيما بينها لضمان

حسن سير العمل الإداري وتقديم الخدمات للمؤمن لهم. ويمكن شرح هذه المصالح كما يلي:

-خلية المراقبة الداخلية.

- خلية الإحصائيات والتوثيق.

- خلية الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية.

- خلية الإعلام الداخلي.

- خلية المنازعات والشؤون القانونية.

- خلية النشاط الاجتماعي والإعلام والاتصال. كما يضم الهيكل التنظيمي عدة مديريات فرعية، تتمثل فيما

يلي:

1 المديرية الفرعية للنشاط الصحي والاجتماعي: وتضم:

-الخدمة الاجتماعية.

- مصلحة العمل.

2 المديرية الفرعية للأنظمة الإعلامية:

وتتكفل بتسيير الأنظمة المعلوماتية والخدمات الرقمية داخل الوكالة.

3 المديرية الفرعية للعمليات المالية: وتشرف على التسيير المالي والمحاسبي لمختلف العمليات المتعلقة

بالتأمينات الاجتماعية.

4 المديرية الفرعية للموارد البشرية والوسائل العامة والميزانية والأرشيف والأموال: وتضم:

-قسم الموارد البشرية.

- قسم الأجور.

- المقتصدة.

- مصلحة التجهيزات.

- المخزن.

- مصلحة البريد.

- حظيرة السيارات.

- الخدمات الاجتماعية.

5 المديرية الفرعية للمراقبة الطبية: وتضم عدة مصالح للمراقبة الطبية موزعة عبر مختلف المناطق، من

بينها:

- المراقبة الطبية سيدي سالم.

- المراقبة الطبية سيدي عمار.

- المراقبة الطبية الحجار.

- المراقبة الطبية عين الباردة.

- المراقبة الطبية برحال.

- المراقبة الطبية الجامعة.

- المراقبة الطبية إليزا.

- المراقبة الطبية أمن الولاية.

- المراقبة الطبية المقر.

- المراقبة الطبية السهل الغربي.

- المراقبة الطبية عمال البلدية.

- المراقبة الطبية الميناء.

- المراقبة الطبية البوني.

6المديرية الفرعية للأداءات: وتضم عدة مراكز ومصالح، تتمثل في:

- مركز الدفع المقر.

- مركز الدفع السهل الغربي.

-مركز الدفع سيدي عاشور.

-مركز الدفع الحجار.

- مركز الدفع عين الباردة.

- مركز الدفع برحال.

-مركز الدفع الجامعة.

- مركز الدفع حي النصر الصناك.

- مركز الدفع الطبية.

- مركز الدفع أمن الولاية.

- مركز الدفع الميناء.

- مركز الدفع من قبل الغير سيدي عاشور .

- قسم التحصيل.

- مصلحة الانخراط.

- مصلحة البطاقة المغناطيسية.

- مصلحة الأداءات العينية.

-مصلحة الانتقاقات.

- مصلحة الأدوية.

7 المديرية الفرعية للتسيير ومراقبة التحصيل: وتضم:

- قسم مراقبة أرباب العمل.

- قسم المنازعات.

- قسم النزاعات.

- قسم الاشتراكات.

- خلية المنازعات المتعلقة بالتحصيل.

ومن خلال هذا الهيكل التنظيمي، يسعى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء إلى ضمان

تحسين جودة الخدمات العمومية، تسهيل الإجراءات الإدارية، وتحقيق فعالية أكبر في تسيير مختلف الخدمات

المقدمة للمؤمن لهم، خاصة في ظل التوجه نحو الرقمنة وتحديث الإدارة العمومية.

## خاتمة الفصل

تناول الفصل الثاني الإطار المنهجي والتنظيمي للدراسة، حيث تم من خلاله عرض مختلف الجوانب المنهجية المعتمدة في معالجة إشكالية البحث المتعلقة بدور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات العمومية داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية عنابة. ففي الجانب المنهجي، تم التطرق إلى الإطار الإيستمولوجي للدراسة مع الاعتماد على المقاربة البنائية باعتبارها الأنسب لفهم واقع الرقمنة داخل المؤسسة وتحليل تأثيرها على جودة الخدمات العمومية. كما تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي سمح بدراسة الظاهرة وتحليل مختلف أبعادها بشكل علمي ومنظم. كما تم عرض مختلف أدوات وتقنيات جمع البيانات المعتمدة في الدراسة، والمتمثلة أساساً في المقابلات شبه الموجهة التي أجريت مع مجموعة من رؤساء المصالح والموظفين داخل المؤسسة، وذلك بهدف جمع معطيات دقيقة حول واقع الرقمنة ومدى مساهمتها في تحسين جودة الخدمات العمومية. إضافة إلى ذلك، تم توضيح استراتيجية تحليل البيانات المعتمدة من خلال تحليل مضمون المقابلات واستخلاص النتائج المرتبطة بمحاور الدراسة. أما في الجانب التنظيمي، فقد تم تقديم الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء باعتباره المؤسسة محل الدراسة، مع التطرق إلى نشأته، مهامه، وأهم الخدمات التي يقدمها للمواطنين، إضافة إلى عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومختلف المصالح والمديريات الفرعية التابعة لها. ومن خلال هذا الفصل، يتضح أن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية يشهد توجهاً واضحاً نحو تبني الرقمنة وتطوير الإدارة الإلكترونية بهدف تحسين جودة الخدمات العمومية، تسهيل الإجراءات الإدارية، وتقريب الإدارة من المواطن، وهو ما يمهد للانتقال إلى الفصل الثالث الخاص بعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.

## الفصل الثالث: عرض النتائج ومناقشتها

هذا الفصل، سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي أُجريت على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) بولاية عنابة، حيث ركزت الدراسة على إبراز دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات العمومية. ويستند هذا التحليل إلى المقابلات التي أُجريت مع رؤساء المصالح والموظفين داخل المؤسسة، بهدف التعرف على واقع استخدام الرقمنة ومدى مساهمتها في تطوير الخدمات المقدمة للمؤمن لهم.

### **المبحث الأول: نتائج تحليل دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات العمومية**

يتناول هذا المبحث دراسة تحليلية للنتائج المستخلصة من المقابلات، والتي تتعلق بدور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات العمومية داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية. وسيتم التركيز على تحليل مختلف المعطيات من خلال المقاربة المعجمية والتحليل الموضوعاتي للبيانات المتحصل عليها.

#### **المطلب الأول: المقاربة المعجمية**

تهدف هذه المقاربة إلى تحليل الكلمات والمفاهيم الأكثر تداولاً من طرف الموظفين ورؤساء المصالح الذين شملتهم المقابلات، وذلك من أجل إبراز أهم المفاهيم المرتبطة بالرقمنة وجودة الخدمات العمومية داخل المؤسسة. ويسمح هذا التحليل بفهم مختلف التصورات المرتبطة بالخدمات الرقمية، إضافة إلى تحديد المفاهيم الأكثر حضوراً في إجابات المشاركين. وقد كشف التحليل المعجمي الذي أُنجز باستخدام برنامج NVivo عن مجموعة من المصطلحات الأكثر تكراراً في المقابلات، حيث أظهرت سحابة الكلمات مفاهيم أساسية تمثلت في: الرقمنة، الخدمات الإلكترونية، منصة الهناء، جودة الخدمات، السرعة، الشفافية، المواطن، التسهيلات الإدارية، البطاقة الشفائية، والخدمات عن بعد.

## الشكل (5): سحابة الكلمات



Figure 1/الشكل(5): سحابة الكلمات

رسم توضيحي 6سحابة الكلمات

رسم توضيحي 7

المصدر: من إعداد الطالبة وبالإعتماد على برنامج Nvivo

•الرقمنة والخدمات الإلكترونية:

إن تكرار مصطلحي "الرقمنة" و"الخدمات الإلكترونية" يعكس الأهمية الكبيرة التي أصبحت تحتلها التكنولوجيا الرقمية داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، حيث أكد المشاركون أن اعتماد الرقمنة ساهم في تحسين تسيير الخدمات الإدارية وتسهيل مختلف الإجراءات المتعلقة بالمؤمن لهم .

#### • منصة الهناء والخدمات عن بعد:

برزت مفاهيم "منصة الهناء" و"الخدمات عن بعد" ضمن الكلمات الأكثر تداولاً، وهو ما يدل على الدور المهم الذي تلعبه هذه الخدمات الرقمية في تسهيل حصول المواطنين على الخدمات دون الحاجة إلى التنقل المستمر إلى الوكالة، مما ساهم في توفير الوقت والجهد وتحسين جودة الخدمة العمومية.

#### • السرعة وتحسين جودة الخدمات :

أظهر التحليل المعجمي تكرار كلمات مثل "السرعة" و"تحسين الخدمات"، وهو ما يعكس إدراك الموظفين لدور الرقمنة في تسريع معالجة الملفات وتقليل مدة الانتظار، إضافة إلى تحسين تنظيم العمل داخل المؤسسة .

#### • الشفافية والتسهيلات الإدارية :

إن ظهور مفاهيم "الشفافية" و"التسهيلات الإدارية" يؤكد أن الرقمنة ساهمت في تحسين وضوح الإجراءات الإدارية وتقليل التعقيدات المرتبطة بالمعاملات التقليدية، مما ساعد على تعزيز الثقة بين الإدارة والمواطن .

•البطاقة الشفائية وتطوير الخدمات الصحية :يشير تكرار مصطلح "البطاقة الشفائية" إلى أهميتها ضمن الخدمات الرقمية التي يعتمد عليها الصندوق، حيث ساهمت في تسهيل الاستفادة من الخدمات الصحية وتقليل الإجراءات الورقية.

وفي المجمل، يبرز التحليل المعجمي وجود ارتباط وثيق بين اعتماد الرقمنة وتحسين جودة الخدمات العمومية داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، خاصة من حيث السرعة، الشفافية، تبسيط الإجراءات، وتسهيل حصول المواطنين على الخدمات.

### **المطلب الثاني: المقاربة الموضوعاتية**

تعتمد المقاربة الموضوعاتية على تحليل محتوى المقابلات بهدف تحديد أهم المحاور المرتبطة بدور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات العمومية داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية عنابة. أولاً/ تحليل وتفسير نتائج المقابلات

ولاً/ تحليل وتفسير نتائج المقابلات تم استخدام رموز خاصة لتعريف المشاركين في الدراسة:

• رئيس مصلحة الإعلام الآلي: BIDA

• رئيس مصلحة الأداءات: BP

• رئيس مصلحة المراقبة الطبية: BMP

• رئيس مصلحة الإدارة والوسائل: SAM

المحور الأول: واقع الرقمنة داخل مؤسسة CNAS

الرقمنة والإدارة الإلكترونية يركز هذا المحور على دراسة واقع تطبيق الرقمنة والإدارة الإلكترونية داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، من خلال الاعتماد على الأنظمة المعلوماتية والخدمات الرقمية في تسيير مختلف العمليات الإدارية والخدمات المقدمة للمؤمن لهم. كما يسلط الضوء على أهداف الرقمنة

والمتمثلة في تحسين جودة الخدمات العمومية، تسهيل الإجراءات الإدارية، تقليل الوقت والجهد، وتعزيز الشفافية داخل المؤسسة.

الجدول رقم (03): واقع الرقمنة داخل مؤسسة CNAS

|

جدول توابع الرقمنة داخل مؤسسة CNAS

الاسئلة	المشاركون	الخلاصة
س1: كيف تم تجسيد مشروع الرقمنة داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية؟	SAM – BIDA – BP – BMP	تم تجسيد مشروع الرقمنة داخل المؤسسة تدريجياً من خلال اعتماد الأنظمة المعلوماتية والخدمات الإلكترونية وربط مختلف المصالح ومراكز الدفع بنظام معلوماتي موحد، إضافة إلى تطوير منصة "الهناء" والتصريح عن بعد والبطاقة الشفائية الإلكترونية بهدف تسهيل الإجراءات وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمؤمن لهم.
س2: ما هي أهم الخدمات الرقمية المعتمدة في تسيير العمليات داخل المؤسسة؟	SAM – BIDA – BP – BMP	تعتمد المؤسسة على مجموعة من الخدمات الرقمية أهمها منصة "الهناء"، خدمة التصريح عن بعد، البطاقة الشفائية الإلكترونية، إضافة إلى الأنظمة الداخلية الخاصة بتسيير ملفات

المؤمن لهم ومعالجة الأداءات والخدمات الطبية.		
ساهمت الرقمنة بشكل كبير في تسهيل العمل الإداري من خلال تقليل الإجراءات الورقية، تسريع معالجة الملفات، تحسين تنظيم العمل، وتسهيل تبادل المعلومات بين مختلف المصالح، إضافة إلى تقليل الضغط على الوكالات ومراكز الدفع.	SAM – BIDA – BP – BMP	س3: إلى أي مدى ساهمت الرقمنة في تسهيل العمل الإداري؟
تهدف المؤسسة من خلال اعتماد الرقمنة إلى تحسين جودة الخدمات العمومية، تسهيل الإجراءات الإدارية، تقليل مدة الانتظار، تعزيز الشفافية،		س4: ما هي الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال اعتماد الرقمنة؟

تحسين سرعة معالجة الملفات، وتقريب الإدارة من المواطن.		
--	--	--

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من المقابلات.

ويرى الباحثون أن اعتماد الرقمنة داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية ساهم بشكل واضح في تطوير وتحسين أساليب العمل الإداري، خاصة من خلال تسهيل الإجراءات وتقليل الاعتماد على الوثائق الورقية، مما أدى إلى تحسين سرعة الخدمات وجودة الأداء داخل المؤسسة. كما ساعدت الخدمات الرقمية على تحسين تواصل المواطنين مع الإدارة وتسهيل حصولهم على مختلف الخدمات دون الحاجة إلى التنقل المستمر إلى الوكالة، وهو ما يعكس الدور الإيجابي للرقمنة في تحسين جودة الخدمات العمومية.

المحور الثاني: دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات العمومية

الجدول رقم (04): دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات العمومية

جدول يشرح دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات العمومية

الأسئلة	المشاركون	خلاصة
س1: كيف تقيمون تجربة استخدام الخدمات الرقمية داخل المؤسسة؟	SAM – BIDA – BP – BMP	تعتبر تجربة استخدام الخدمات الرقمية داخل المؤسسة إيجابية بشكل عام، حيث ساهمت في تحسين تنظيم العمل الإداري وتسهيل حصول المواطنين على الخدمات، إضافة إلى تقليل الضغط على الوكالات ومراكز الدفع.

<p>يعتمد الصندوق على عدة خدمات رقمية أهمها منصة "الهناء"، التصريح عن بعد، البطاقة الشفائية الإلكترونية، والخدمات الخاصة بمعالجة ملفات المؤمن لهم إلكترونياً.</p>	<p>SAM – BIDA – BP – BMP</p>	<p>س2: ما هي أهم الخدمات الرقمية التي يعتمد عليها الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية؟</p>
<p>ساهمت الرقمنة في تسهيل العديد من الإجراءات مثل التصريح عن بعد، استخراج الوثائق، معالجة الملفات إلكترونياً، وتقليل الاعتماد على الوثائق الورقية، مما ساهم في تسريع الخدمات وتحسين تنظيم العمل الإداري.</p>	<p>SAM – BIDA – BP – BMP</p>	<p>س3: ما هي الإجراءات التي تم تسهيلها بفضل الرقمنة؟</p>
<p>ساهمت الخدمات الرقمية في تحسين جودة الخدمات العمومية من خلال تقليل مدة الانتظار، تسريع معالجة الملفات، تسهيل</p>	<p>SAM – BIDA – BP – BMP</p>	<p>س4: كيف ساهمت الخدمات الرقمية في تحسين جودة الخدمات العمومية؟</p>

الوصول إلى الخدمات، وتحسين الشفافية داخل المؤسسة.		
---	--	--

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من المقابلات .

تشير نتائج هذا المحور إلى أن الخدمات الرقمية المعتمدة داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية ساهمت بشكل واضح في تحسين جودة الخدمات العمومية، من خلال تسهيل الإجراءات الإدارية وتقليل الوقت والجهد بالنسبة للمواطنين والموظفين. كما ساعدت الرقمنة في تنظيم العمل الإداري وتحسين سرعة معالجة الملفات، وهو ما انعكس إيجاباً على مستوى رضا المستفيدين وجودة الخدمات المقدمة.

المحور الثالث: رضا المواطنين وجودة الخدمة

يتناول هذا المحور دراسة مدى تأثير الرقمنة على مستوى رضا المواطنين وجودة الخدمات المقدمة داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، من خلال تحليل آراء الموظفين حول مدى تحسن الخدمات بعد اعتماد الأنظمة الرقمية والخدمات الإلكترونية .

الجدول رقم (05): رضا المواطنين وجودة الخدمة

جدول 5: رضا المواطنين وجودة الخدمة

الاسئلة	المشاركون	الخلاصة
---------	-----------	---------

<p>لاحظ الموظفون تحسناً واضحاً في مستوى رضا المواطنين بعد اعتماد الرقمنة، خاصة فيما يتعلق بسرعة الخدمات وتقليل مدة الانتظار داخل الوكالة.</p>	<p>SAM – BIDA – BP – BMP</p>	
<p>تتمثل أبرز الفئات المستفيدة في العمال الأجراء، الطلبة، المتقاعدون، إضافة إلى مختلف المؤمن لهم الذين يستفيدون من الخدمات الصحية والإدارية.</p>	<p>SAM – BIDA – BP – BMP</p>	<p>س2: ما هي أبرز الفئات المستفيدة من الخدمات الرقمية؟</p>
<p>ساهمت الرقمنة في تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات والخدمات، وتقليل التنقلات المتكررة إلى الوكالة، إضافة إلى تعزيز الشفافية في معالجة الملفات.</p>	<p>SAM – BIDA – BP – BMP</p>	<p>س3: كيف ساهمت الرقمنة في تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن؟</p>

نعم، ساهمت الرقمنة بشكل كبير في تقليل الضغط على الوكالات ومراكز الدفع من خلال توفير خدمات إلكترونية تسمح للمواطنين بالحصول على بعض الخدمات عن بعد.	SAM – BIDA – BP – BMP	س ت و
--	-----------------------	-------------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من المقابلات.

تظهر نتائج هذا المحور أن الرقمنة ساهمت بشكل ملحوظ في تحسين مستوى رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، خاصة فيما يتعلق بسرعة الإجراءات وتسهيل الوصول إلى الخدمات. كما ساعدت الخدمات الرقمية في تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن وتقليل الضغط على المصالح الإدارية، مما ساهم في تحسين جودة الخدمات العمومية بشكل عام.

المحور الرابع: التحديات والصعوبات

يتناول هذا المحور أهم التحديات والصعوبات التي تواجه تطبيق الرقمنة داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، والتي قد تؤثر على فعالية الخدمات الرقمية وجودة الخدمات العمومية.

الجدول رقم (06): التحديات والصعوبات

الأسئلة	المشاركون	الخلاصة
س1: ما أبرز الصعوبات التي تواجهكم أثناء تطبيق الرقمنة داخل المؤسسة؟	SAM – BIDA – BP – BMP	تتمثل أبرز الصعوبات في بعض الأعطال التقنية، ضعف شبكة الإنترنت أحياناً، وصعوبة تعامل بعض المواطنين خاصة كبار السن مع الأنظمة الرقمية.
س2: هل جميع الموظفين قادرون على استخدام الأنظمة الرقمية بكفاءة؟	SAM – BIDA – BP – BMP	تختلف درجة التحكم في استخدام الأنظمة الرقمية بين الموظفين، مما يستدعي تعزيز التكوين والدعم التقني بشكل مستمر.
س3: ما هي العراقيل التي تحد من فعالية الرقمنة في تحسين جودة الخدمات العمومية؟	SAM – BIDA – BP – BMP	تتمثل أهم العراقيل في المشاكل التقنية، نقص الثقافة الرقمية لدى بعض المواطنين، إضافة إلى الضغط الكبير على بعض المنصات الرقمية.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من المقابلات.

تشير النتائج إلى أن تطبيق الرقمنة داخل المؤسسة يواجه بعض التحديات التقنية والبشرية التي قد تؤثر على فعالية الخدمات الرقمية، إلا أن المؤسسة تسعى إلى تجاوز هذه الصعوبات من خلال تطوير الأنظمة الرقمية وتحسين التكوين المستمر للموظفين.

#### المحور الخامس: الاقتراحات والتوصيات

يتناول هذا المحور أهم الاقتراحات والتوصيات المتعلقة بتحسين الخدمات الرقمية داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وتعزيز دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات العمومية.

#### الجدول رقم (7): الاقتراحات والتوصيات

جدول 7/ الاقتراحات والتوصيات

الأسئلة	المشاركون	الخلاصة
س1: ما هي اقتراحاتكم لتحسين الخدمات الرقمية داخل المؤسسة؟	SAM – BIDA – BP – BMP	تتمثل أهم الاقتراحات في تحسين الأنظمة الرقمية، تطوير البنية التحتية للإنترنت، وتوسيع الخدمات الإلكترونية داخل المؤسسة.
س2: كيف يمكن تعزيز دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات العمومية؟	SAM – BIDA – BP – BMP	يمكن تعزيز دور الرقمنة من خلال تعميم الخدمات الإلكترونية، تكثيف برامج التكوين، وربط

مختلف المصالح بمنظومة معلوماتية موحدة.		
من المتوقع أن تتجه الإدارة مستقبلاً نحو رقمنة شاملة لمختلف الخدمات الإدارية، مع تطوير الأنظمة المعلوماتية وتحسين البنية التحتية الرقمية.	SAM – BIDA – BP – BMP	س3: هل تتوقعون أن تصبح معظم الخدمات إدارية رقمية مستقبلاً؟

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من المقابلات.

توضح نتائج هذا المحور وجود توجه واضح نحو تعزيز الرقمنة داخل المؤسسة وتوسيع الخدمات الإلكترونية، مع التركيز على تحسين البنية التحتية الرقمية وتطوير الأنظمة المعلوماتية، بما يساهم في تحسين جودة الخدمات العمومية ورفع كفاءة الإدارة.

#### ثانياً/ التحليل الموضوعاتي:

يوضح التحليل الموضوعاتي أُجريت مع مختلف الأطراف المعنية داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية عنابة مثل (SAM)، BIDA، BP، (BMP) صورة شاملة حول واقع الرقمنة وأثرها في تحسين جودة الخدمات العمومية، بالإضافة إلى أبرز التحديات التي تواجه هذا التحول الرقمي.

ويبرز هذا التحليل وجود تطور ملحوظ في اعتماد الخدمات الرقمية داخل المؤسسة، غير أن عملية الرقمنة لا تزال تواجه بعض العراقيل التقنية والتنظيمية التي تحد من فعاليتها الكاملة .

-من منظور تحسين جودة الخدمات العمومية :يتبين من خلال نتائج المقابلات أن اعتماد الرقمنة داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية ساهم بشكل واضح في تحسين جودة الخدمات العمومية، حيث أصبح المواطن يستفيد من مجموعة من الخدمات الإلكترونية التي سهلت عليه مختلف الإجراءات الإدارية. كما ساهمت الخدمات الرقمية مثل منصة “الهناء” والبطاقة الشفائية الإلكترونية في تقليل مدة الانتظار وتسهيل الوصول إلى الخدمات، إضافة إلى تخفيف الضغط على الوكالات ومراكز الدفع.

-الفعالية الإدارية :كشفت النتائج أن الرقمنة أصبحت عنصراً أساسياً في تسهيل العمل الإداري وتحسين سرعة معالجة الملفات، حيث ساعدت الأنظمة المعلوماتية على تقليل الاعتماد على الوثائق الورقية وتنظيم تبادل المعلومات بين مختلف المصالح. كما ساهمت المعالجة الإلكترونية للملفات في تقليل الأخطاء الإدارية وتحسين كفاءة الأداء داخل المؤسسة .

-رضا المواطنين وتحسين العلاقة مع الإدارة :أظهرت المقابلات أن اعتماد الخدمات الرقمية ساهم في تحسين مستوى رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة، خاصة من حيث السرعة وسهولة الحصول على المعلومات والخدمات عن بعد. كما عززت الرقمنة العلاقة بين الإدارة والمواطن من خلال تحسين التواصل وتبسيط الإجراءات الإدارية.

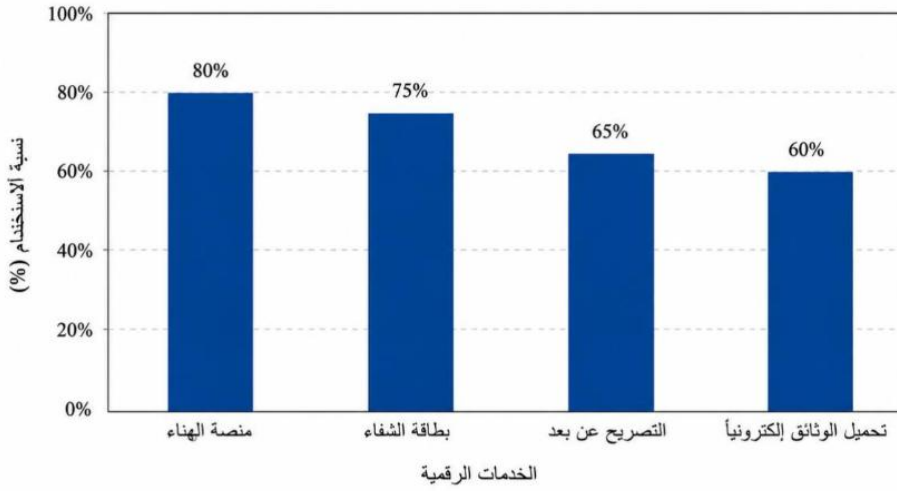
إدارة التغيير والتكيف التنظيمي: يتضح من خلال التحليل أن نجاح عملية الرقمنة يرتبط بدرجة كبيرة بمدى قدرة الموظفين والمواطنين على التكيف مع الأنظمة الرقمية الجديدة. وقد ساهمت عمليات التكوين والدعم التقني في تسهيل استخدام الخدمات الإلكترونية وتحسين تقبل الموظفين للتحويل الرقمي داخل المؤسسة

المستوى التقني والتنظيمي: تشير النتائج إلى وجود بعض العراقيل التي ما تزال تحد من فعالية الرقمنة داخل المؤسسة، ومن أبرزها بعض الأعطال التقنية وضعف شبكة الإنترنت أحياناً، إضافة إلى محدودية الثقافة الرقمية لدى بعض المواطنين، خاصة كبار السن. كما أن الضغط الكبير على بعض المنصات الرقمية قد يؤثر أحياناً على جودة الخدمات الإلكترونية. وفي الأخير، يؤكد هذا التحليل أن اعتماد الرقمنة داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء يمثل خطوة مهمة نحو تحسين جودة الخدمات العمومية وتحديث الإدارة العمومية، لما له من دور في تسهيل الإجراءات، تحسين سرعة الخدمات، وتعزيز الشفافية داخل المؤسسة. غير أن تحقيق رقمنة شاملة وفعالة يتطلب الاستمرار في تطوير البنية التحتية الرقمية، تحسين الأنظمة المعلوماتية، وتكثيف برامج التكوين والتوعية لفائدة الموظفين والمواطنين، بما يضمن تقديم خدمات عمومية أكثر جودة وفعالية.

## احصائيات حول استخدام الخدمات الرقمية داخل CNAS

### 1) أكثر الخدمات الرقمية استخدام

الشكل رقم (04): أكثر الخدمات الرقمية استخدام



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج المقابلات والمعطيات المتوفرة خلال فترة التريص

تضح من خلال الشكل السابق أن منصة "الهناء" تُعد من أكثر الخدمات الرقمية استخداماً داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بنسبة بلغت 80%، وهو ما يعكس الإقبال المتزايد للمؤمن لهم على الخدمات الإلكترونية التي توفرها المؤسسة لتسهيل الإجراءات الإدارية عن بعد. كما سجلت بطاقة الشفاء نسبة استعمال مرتفعة قدرت بـ 75% باعتبارها من أهم الوسائل الرقمية المعتمدة في الاستفادة من الخدمات الصحية. في المقابل بلغت نسبة استخدام خدمة التصريح عن بعد 65%، وهو ما يدل على تزايد اعتماد المؤسسات

والمعاملين على الوسائل الرقمية في التصريحات الإدارية. أما خدمة تحميل الوثائق إلكترونياً فقد سجلت نسبة 60%، وهي نسبة تعكس مساهمة الرقمنة في تسهيل الوصول إلى الوثائق وتقليل التنقل والاعتماد على المعاملات الورقية. وعموماً، تؤكد هذه النتائج الدور الإيجابي الذي تلعبه الرقمنة في تحسين جودة الخدمات العمومية، تسريع الإجراءات الإدارية، وتخفيف الضغط على المصالح الإدارية داخل مؤسسة CNAS .

## (2) أبرز العراقيل التي تواجه الرقمنة داخل CNAS

الجدول رقم (09): أبرز العراقيل التي تواجه الرقمنة داخل CNAS

جدول 8/أبرز العراقيل التي تواجه الرقمنة داخل CNAS

العراقيل	النسبة
ضعف شبكة الانترنت	45%
الأعطال التقنية	30%
نقص الثقافة الرقمية لدى بعض المواطنين	15%
صعوبة التكيف مع الأنظمة الجديدة	10%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج المقابلات والمعطيات المتوفرة خلال فترة التبرص

تشير النتائج الموضحة في الجدول إلى أن ضعف شبكة الإنترنت يُعد من أبرز العراقيل التي تواجه عملية الرقمنة داخل المؤسسة بنسبة بلغت 45%، وهو ما يؤثر على فعالية الخدمات الإلكترونية واستمرارية عمل المنصات الرقمية. كما سجلت الأعطال التقنية نسبة 30%، مما يعكس الحاجة إلى تطوير الأنظمة

المعلوماتية وتحسين البنية التحتية الرقمية. إضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج أن محدودية الثقافة الرقمية لدى بعض المواطنين تمثل عائقاً أمام الاستفادة الكاملة من الخدمات الإلكترونية، خاصة بالنسبة لفئة كبار السن.

### 3) تأثير الرقمنة على جودة الخدمات العمومية

الجدول رقم (10): تأثير الرقمنة على جودة الخدمات العمومية

جدول وتأثير الرقمنة على جودة الخدمات العمومية

مظاهر التحسين	قبل الرقمنة	بعد الرقمنة
سرعة معالجة الملفات	بطيئة	أسرع
الاعتماد على الوثائق الورقية	مرتفع	منخفض
سهولة الوصول للخدمات	محدودة	أفضل
الشفافية في الإجراءات	ضعيفة نسبياً	أكثر وضوحاً

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج المقابلات والمعطيات المتوفرة خلال فترة التريص

يتبين من خلال الجدول السابق أن الرقمنة ساهمت بشكل واضح في تحسين جودة الخدمات العمومية داخل CNAS، حيث أصبحت معالجة الملفات أكثر سرعة وفعالية مقارنة بالفترة السابقة. كما ساهمت الخدمات الرقمية في تقليل الاعتماد على الوثائق الورقية وتحسين سهولة الوصول إلى الخدمات، إضافة إلى تعزيز الشفافية في مختلف الإجراءات الإدارية، وهو ما يعكس الأثر الإيجابي للتحويل الرقمي داخل المؤسسة.

## المبحث الثاني: مناقشة النتائج والتوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي

تهدف إلى تعزيز فعالية الرقمنة وتحسين جودة الخدمات العمومية داخل الصندوق الوطني للتأمينات

الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية عنابة. ومن أبرز هذه التوصيات:

- تطوير البنية التحتية الرقمية وتحسين جودة شبكة الإنترنت داخل المؤسسة، لضمان استمرارية الخدمات

الرقمية وتفادي الأعطال التقنية والانقطاعات المتكررة.

- تحسين الأنظمة المعلوماتية والخدمات الإلكترونية المعتمدة داخل الصندوق، مع العمل على تبسيط

وأجهات الاستخدام لتسهيل تعامل الموظفين والمواطنين مع الخدمات الرقمية .

-تكثيف برامج التكوين والتدريب لفائدة الموظفين من أجل تحسين مهاراتهم في استخدام الأنظمة الرقمية

والتعامل مع مختلف الخدمات الإلكترونية.

-تنظيم حملات توعوية لفائدة المواطنين بهدف نشر الثقافة الرقمية وتعريفهم بالخدمات الإلكترونية المتوفرة

داخل المؤسسة وكيفية الاستفادة منها.

- تعزيز التنسيق والربط بين مختلف المصالح والأنظمة المعلوماتية داخل المؤسسة بهدف تسهيل تبادل

المعلومات وتحسين سرعة معالجة الملفات.

- العمل على تطوير الخدمات الإلكترونية وتوسيعها لتشمل مختلف الإجراءات الإدارية والخدمات المقدمة

للمؤمن لهم .

-تعزيز حماية البيانات والمعلومات الرقمية من خلال اعتماد أنظمة معلوماتية أكثر أماناً وفعالية .

مواصلة دعم سياسة الرقمنة داخل المؤسسة من خلال تحديث الوسائل التقنية وتطوير الإدارة الإلكترونية بما يساهم في تحسين جودة الخدمات العمومية.

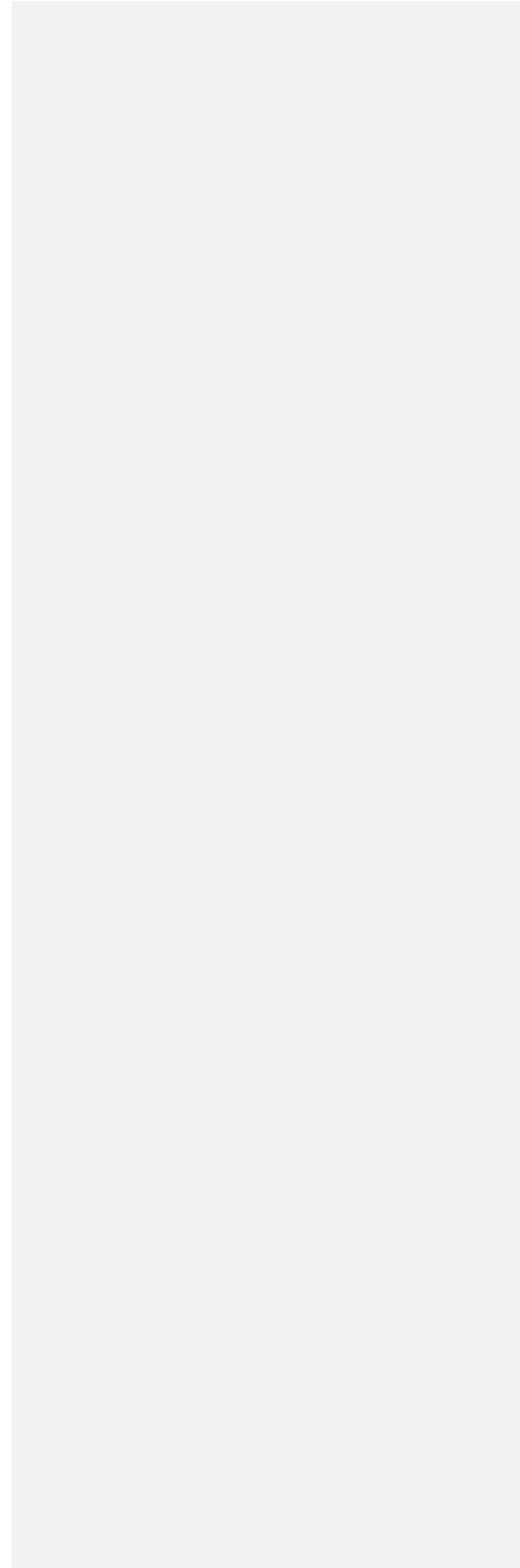
- تقليل الاعتماد على الوثائق الورقية وتشجيع التعاملات الإلكترونية بهدف تسهيل الإجراءات الإدارية وتحسين فعالية الأداء داخل المؤسسة.

- السعي نحو تحقيق رقمنة شاملة لمختلف الخدمات الإدارية والصحية داخل الصندوق بما يضمن السرعة، الشفافية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

## خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بدور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات العمومية داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية عنابة، حيث أظهرت النتائج أن الرقمنة ساهمت بشكل واضح في تسهيل الإجراءات الإدارية وتحسين سرعة معالجة الملفات، إضافة إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. كما أبرزت الدراسة الدور الإيجابي للخدمات الرقمية مثل منصة "الهناء" والبطاقة الشفائية الإلكترونية في تقليل الضغط على الوكالات ومراكز الدفع، وتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن من خلال تسهيل الوصول إلى الخدمات وتعزيز الشفافية داخل المؤسسة. وفي المقابل، كشفت الدراسة عن وجود بعض العراقيل التقنية والتنظيمية التي تحد من فعالية الرقمنة، من بينها الأعطال التقنية، ضعف شبكة الإنترنت أحياناً، ونقص الثقافة الرقمية لدى بعض المواطنين، إضافة إلى الحاجة المستمرة لتكوين الموظفين ومرافقتهم خلال عملية التحول الرقمي. ومن خلال مقارنة نتائج الدراسة بالدراسات السابقة، تبين وجود توافق كبير حول أهمية الرقمنة في تطوير الإدارة العمومية وتحسين جودة الخدمات العمومية، غير أن نجاح هذا التحول الرقمي يبقى مرتبطاً بضرورة تطوير البنية التحتية الرقمية، تحسين الأنظمة المعلوماتية، وتكثيف برامج التكوين والتوعية، بما يسمح بتحقيق إدارة إلكترونية فعالة تستجيب لمتطلبات المواطنين وتساهم في تحسين جودة الخدمات العمومية.

|



# الخاتمة عامة

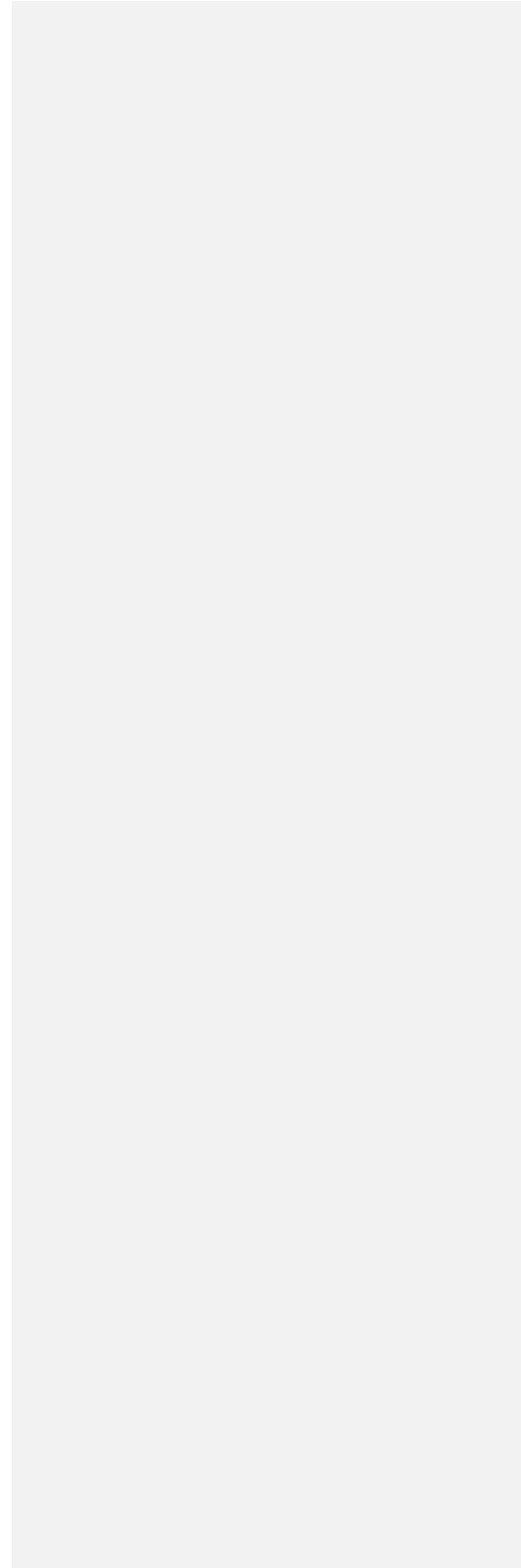
أصبحت الرقمنة في الوقت الراهن من أبرز التحولات التي مسّت مختلف القطاعات والمؤسسات عبر العالم، وذلك نتيجة التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتي فرضت على الإدارات العمومية ضرورة التكيف مع متطلبات العصر الحديث من خلال تبني الإدارة الإلكترونية وتطوير الخدمات الرقمية. وقد أدى هذا التحول إلى إعادة النظر في طرق تسيير المرافق العمومية وأساليب تقديم الخدمات للمواطنين، حيث أصبحت الرقمنة أداة أساسية لتحسين جودة الخدمات العمومية وتحقيق السرعة، الشفافية، والفعالية في الأداء الإداري. وفي هذا السياق، سعت الجزائر إلى مواكبة هذه التحولات الرقمية من خلال تبني مجموعة من الإصلاحات الإدارية الهادفة إلى عصرنة الإدارة العمومية، وذلك عبر إدماج التكنولوجيا الحديثة في مختلف المؤسسات العمومية، ومن بينها الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS)، الذي يعد من أهم الهيئات العمومية المكلفة بتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية لفئة واسعة من المواطنين. وقد جاءت هذه الدراسة الموسومة بـ: "دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات العمومية - دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية عنابة" بهدف تسليط الضوء على واقع الرقمنة داخل المؤسسة محل الدراسة، وإبراز مدى مساهمتها في تحسين جودة الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين، من خلال دراسة مختلف الخدمات الرقمية المعتمدة داخل الصندوق وتحليل آثارها على الأداء الإداري وجودة الخدمة. ومن خلال الدراسة النظرية والميدانية، تبين أن الرقمنة أصبحت تشكل عنصراً محورياً في تطوير الإدارة العمومية وتحسين جودة الخدمات، حيث ساهمت بشكل واضح في تسهيل الإجراءات الإدارية وتقليل التعقيدات المرتبطة بالمعاملات التقليدية، كما ساعدت على تقليص مدة معالجة الملفات وتحسين سرعة تقديم الخدمات للمواطنين. كما أظهرت نتائج الدراسة أن اعتماد الخدمات الرقمية داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، مثل منصة "الهناء" والبطاقة الشفائية الإلكترونية وخدمات التصريح عن بعد، ساهم بشكل كبير في تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن، من خلال تسهيل الوصول إلى الخدمات وتقليل الضغط على

الوكالات ومراكز الدفع، الأمر الذي انعكس إيجاباً على مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة. وقد أكدت المقابلات الميدانية التي أجريت مع رؤساء المصالح والموظفين داخل المؤسسة أن الرقمنة ساعدت على تحسين تنظيم العمل الإداري، وتسهيل تبادل المعلومات بين مختلف المصالح، إضافة إلى تقليل الاعتماد على الوثائق الورقية، مما ساهم في رفع كفاءة الأداء الإداري وتحقيق قدر أكبر من السرعة والدقة في معالجة الملفات. ومن جهة أخرى، أبرزت الدراسة أن الرقمنة ساهمت كذلك في تعزيز الشفافية داخل المؤسسة، من خلال تحسين وضوح الإجراءات الإدارية وتقليل التداخلات اليدوية في معالجة الملفات، وهو ما يساعد على الحد من بعض الممارسات السلبية المرتبطة بالإدارة التقليدية، إضافة إلى تحسين عملية متابعة الملفات والخدمات الإدارية بشكل أكثر دقة وتنظيماً. ورغم النتائج الإيجابية التي أظهرتها الدراسة، إلا أنها كشفت في المقابل عن وجود مجموعة من التحديات والعراقيل التي ما تزال تحد من فعالية الرقمنة داخل المؤسسة، ومن أبرزها بعض الأعطال التقنية وضعف شبكة الإنترنت أحياناً، إضافة إلى محدودية الثقافة الرقمية لدى بعض المواطنين، خاصة كبار السن، إلى جانب الحاجة المستمرة إلى تكوين الموظفين وتحسين مهاراتهم في استخدام الأنظمة الرقمية الحديثة. كما بينت الدراسة أن نجاح التحول الرقمي لا يرتبط فقط بتوفير الوسائل التقنية والأنظمة المعلوماتية، بل يتطلب كذلك وجود موارد بشرية مؤهلة وقادرة على مواكبة هذا التحول، مع ضرورة توفير بيئة تنظيمية وقانونية تساعد على تطوير الإدارة الإلكترونية وضمان استمرارية الخدمات الرقمية بجودة وفعالية. ومن خلال مقارنة نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة، تبين وجود توافق كبير حول أهمية الرقمنة في تطوير الإدارة العمومية وتحسين جودة الخدمات العمومية، حيث أكدت أغلب الدراسات أن اعتماد الإدارة الإلكترونية يساهم في تسهيل الإجراءات، تحسين سرعة الأداء، تعزيز الشفافية، وتقريب الإدارة من المواطن. وبناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج، يمكن القول إن الرقمنة أصبحت ضرورة حتمية لتحسين جودة الخدمات العمومية وتطوير الإدارة العمومية في الجزائر، خاصة في ظل التوجه

المتزايد نحو التحول الرقمي واعتماد التكنولوجيا الحديثة في مختلف القطاعات .وعليه، فإن تحقيق رقمنة فعالة وشاملة داخل المؤسسات العمومية يستوجب مواصلة تطوير البنية التحتية الرقمية، تحسين الأنظمة المعلوماتية، تكثيف برامج التكوين لفائدة الموظفين، ونشر الثقافة الرقمية لدى المواطنين، إضافة إلى توسيع الخدمات الإلكترونية بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي وتطلعات المواطنين.

وفي الأخير، تبقى الرقمنة خياراً استراتيجياً وأداة فعالة لتحقيق إدارة عمومية حديثة تقوم على السرعة، الشفافية، الكفاءة، وجودة الخدمات، بما يساهم في تحسين علاقة المواطن بالإدارة وتحقيق التنمية الإدارية المنشودة.

I



# المراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية

- يس، ن. أ. (2013). الرقمنة والتحول الرقمي لمصادر المعلومات التقليدية. دار المعرفة.
- أبو دية، م. (2022). أثر الرقمنة على جودة الخدمات العمومية. مجلة العلوم الإدارية، 10(3).
- بوضياف، م. (2021). دور الرقمنة في استمرارية الخدمات العمومية خلال جائحة كوفيد-19. مجلة الاقتصاد والإدارة، 8(1).
- صادقي، أ. (2021). أثر الرقمنة على تحسين الخدمات العمومية في الجزائر. مجلة الدراسات الإدارية، 5(2).

## ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- Aminu, M., Harashid, H., & Azlan, H. (2015). Digital Transformation and Knowledge Society. International Journal of Information Systems, 6(1), 80–95.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O., Pavlou, P., & Venkatraman, N. (2013). Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. MIS Quarterly, 37(2), 471–482.
- Chaffey, D. (2015). Digital business and E-Commerce Management. Pearson Education.
- Goldbach, T. (2023). Challenges of Digital Transformation in Public Services. Journal of Public Administration, 15(2).
- Heeks, R. (2006). Implementing and Managing E-Government. Sage Publications.
- Loshin, D. (2003). Business Intelligence: The Savvy Manager's Guide. Morgan Kaufmann.
- Negroponte, N. (1995). Being Digital. Alfred A. Knopf.

- Nisioi, A., Roja, A., & Urs, N. (2024). Digital Maturity in Public and Private Sectors. *International Review of Administrative Sciences*, 12(1), 66–81.
- OECD. (2019). *Digital Government Review*. OECD Publishing.
- OECD. (2020). *Digital Government Index*. OECD Publishing.
- Rogers, D. L. (2016). *The Digital Transformation Playbook*. Columbia University Press.
- Santos, R., & Pessoa, M. (2024). Artificial Intelligence and Public Service Quality. *Government Information Quarterly*, 20(1), 44–59.
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum.
- Smith, J. (2025). Artificial Intelligence and Citizens' Trust in Government. *Public Administration Review*, 18(2), 55–70.
- Stallings, W. (2017). *Effective Cybersecurity*. Pearson.
- Tapscott, D. (1996). *The Digital Economy*. McGraw–Hill.
- Tetiana, K. (2023). Digitalization and Public Service Quality. *European Journal of Public Administration*, 9(3), 101–118.
- West, D. (2004). *E–Government and the Transformation of Public Services*. Brookings Institution Press.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press

Commenté [N1]:

## الملاحق

## الملحق 1: دليل المقابلة

## دليل المقابلة

دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات العمومية دراسة حالة: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

للمعمال الأجراء CNAS

### الإشكالية :

• إلى أي مدى تساهم الرقمنة في تحسين جودة الخدمات العمومية في الصندوق الوطني للتأمينات

الاجتماعية للمعمال الأجراء CNAS بولاية عنابة؟

### هدف المقابلة :

تهدف هذه المقابلة إلى إتباع نهج بيداغوجي وعلمي بحتاً، وتأتي في سياق إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة

الماستر في التسيير تخصص حكومة إلكترونية. فان إجاباتكم ستحظى بأهمية كبيرة في هذا الإطار مع

أصدق عبارات الشكر على مساهمتكم القيمة ونود التأكيد أيضاً على السرية التامة للمعلومات التي تتضمنها

هذه المقابلة.

تاريخ المقابلة: 30/03/2026 الى 05/04/2026

المدة: من 30 دقيقة إلى 3 ساعات

المكان: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للمعمال الأجراء CNAS بولاية عنابة.

المشاركون:

❖ رئيس مصلحة الإعلام الآلي: BIDA

❖ رئيس مصلحة الأداءات:BP

❖ رئيس مصلحة المراقبة الطبية:BMP

❖ رئيس مصلحة الإدارة والوسائل:SAM

الطالبة المنجزة للمقابلة :

طالبة في السنة الثانية ماستر بالمدرسة الوطنية العليا للمناجمت تخصص حكومة إلكترونية.

✚ عقبة نهى آمنة.

البيانات العامة:

❖ المنصب

❖ المصلحة

❖ سنوات الخبرة

المحاور والأسئلة:

المحاور	الاسئلة
واقع الرقمنة داخل مؤسسة CNAS	• كيف تم تجسيد مشروع الرقمنة داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء؟

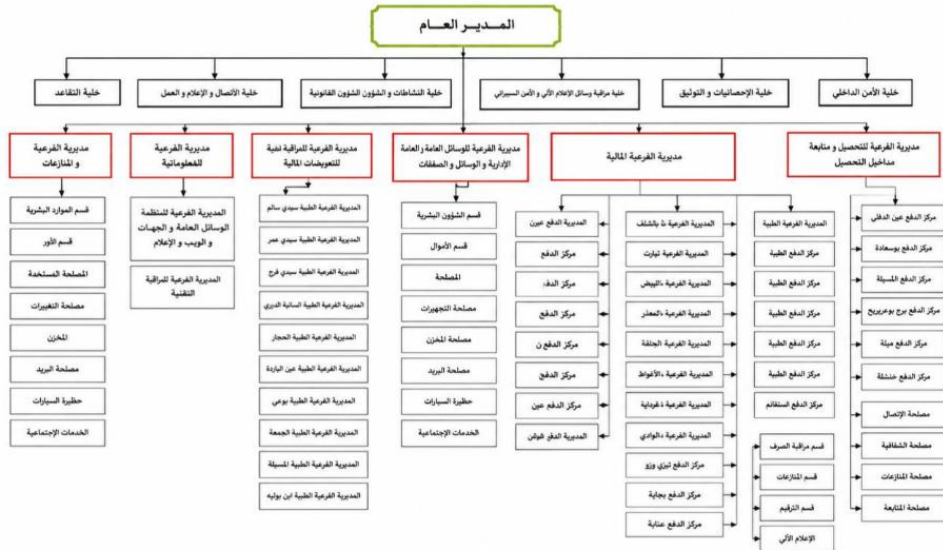
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما هي أهم الخدمات الرقمية المعتمدة في تسيير العمليات داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء؟</li> <li>• هل ساهمت الرقمنة في تسهيل العمل الإداري؟ وكيف ذلك؟</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• فيما تتمثل الخدمات المقدمة من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء؟</li> <li>• إلى أي مدى ساهمت الرقمنة في تحسين جودة الخدمات العمومية؟</li> <li>• هل لاحظتم تحسن في مستوى رضا المواطنين بعد اعتماد الرقمنة؟</li> </ul>	<p><b>دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات العمومية</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• هل لاحظتم تحسن في مستوى رضا المواطنين بعد اعتماد الرقمنة؟</li> <li>• ما هي أبرز الفئات المستفيدة من الخدمات الرقمية؟</li> <li>• كيف ساهمت الرقمنة في تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن؟</li> </ul>	<p><b>رضا المواطنين وجودة الخدمة</b></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• هل ساهمت الرقمنة في تقليل الضغط على الوكالات ومراكز الدفع؟</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما أبرز الصعوبات التي تواجهكم أثناء تطبيق الرقمنة داخل المؤسسة؟</li> <li>• ما هي العراقيل التي تحد من فعالية الرقمنة في تحسين جودة الخدمات العمومية؟</li> <li>• هل تواجه المؤسسة تحديات تتعلق بحماية البيانات وأمن المعلومات؟</li> </ul>	<b>التحديات الصعوبات</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما هي اقتراحاتكم لتحسين الخدمات الرقمية داخل المؤسسة؟</li> <li>• كيف هل تعتقدون أن تعميم الرقمنة يمكن أن يساهم في بناء إدارة عمومية أكثر شفافية وفعالية؟</li> <li>• هل ترون أن الرقمنة يمكن أن تعوض الإجراءات التقليدية مستقبلاً؟</li> </ul>	<b>الاقتراحات والتوصيات</b>

الملحق 2 :الهيكل التنظيمي لمؤسسة CNAS لولاية

عنابة

الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لعمال الأجراء



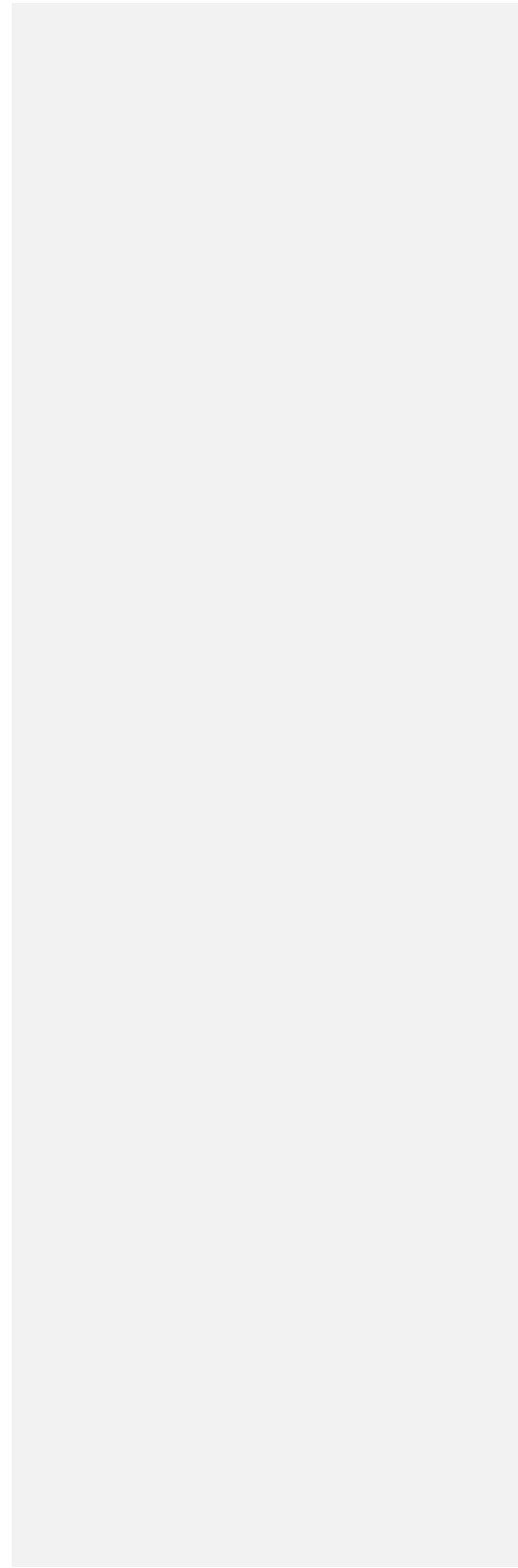
المصدر: وثائق مقدمة من المؤسسة

المالحق 3: واجهة منصة الهناء



المصدر: الموقع الرسمي لمؤسسة CNAS

|



الملاحق 4: واجهة منصة بوابة التصريح عن بعد



المصدر: الموقع الرسمي لمؤسسة CNAS