دور الرقمنة في تحسين أداء التأمينات الاجتماعية دراسة تطبيقية مقارنة لمؤشرات التحصيل والانفاق والمنازعات للفترة (2019-2024) في وكالة CNAS مسيلة الجزائر

"The Role of Digitalization in Improving the Performance of Social Insurance: A Comparative Applied Study of Collection, Spending, and Dispute Indicators (2019–2024) – The Case of CNAS M'sila, Algeria"

KHERIFI HOUSSAM [1] / خريفي حسام [1]

[1] مخبر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، houssam.kherifi@univ-msila.dz

تاريخ الاستلام: 13 /2026/04 تاريخ القبول: 20 /2026/06 تاريخ النشر: 30 /2026/06

ملخص:

تهدف هذه الدراسة الى تبيان دور الرقمنة ومدى مساهمتها في تحسين أداء وكالة CNAS مسيلة (2019-2024)، باعتماد المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة لمؤشرات التحصيل والإنفاق والمنازعات. حيث أظهرت النتائج طفرة في متوسط التحصيل بنسبة 47.26%، وتقليصاً للعجز المالي إلى 1.88 مليار دج بفضل الرقابة الآلية وترشيد النفقات. كما أثبت دورها من خلال فاعلية عالية في الانتقال للإدارة الاستباقية للمنازعات، واختزال زمن معالجة الملفات بنسبة 60%، مما عزز الكفاءة التشغيلية والشفافية المؤسساتية.

الكلمات المفتاحية : الرقمنة؛ التأمينات الاجتماعية؛ التحصيل المالي؛ ترشيد الإنفاق؛ المنازعات.

تصنيف **JEL** : **H55, H83, O33, I13**

Abstract:

This study aims to examine the role of digitalization and its contribution to improving the performance of the CNAS agency in M'sila (2019–2024), employing a descriptive-analytical approach and a case study analysis of collection, expenditure, and litigation indicators. The results demonstrate a significant surge in average revenue collection by 47.26% and a reduction in the financial deficit to 1.88 billion DZD, attributed to automated monitoring and expenditure rationalization. Furthermore, digitalization proved highly effective in facilitating the transition toward proactive litigation management and reducing file processing times by 60%, ultimately enhancing both operational efficiency and institutional transparency.

Keywords: Digitalization، Social Security، Revenue Collection, Expenditure Rationalization، Litigation.

JEL Classification: **H55**, **H83**, **O33**, **I13**

Résumé:

Cette étude vise à mettre en évidence le rôle de la numérisation et l'ampleur de sa contribution à l'amélioration de la performance de l'Agence de la Caisse Nationale des Assurances Sociales (CNAS) de M'Sila durant la période 2019-2024. Pour ce faire, elle s'appuie sur une démarche descriptive et analytique ainsi que sur une étude de cas fondée sur l'analyse des indicateurs de recouvrement, de dépenses et de gestion des contentieux.

Les résultats obtenus révèlent une progression significative du recouvrement financier, avec une hausse moyenne de 47,26 %, ainsi qu'une réduction du déficit financier à 1,88 milliard de dinars algériens, grâce notamment au renforcement du contrôle automatisé et à la rationalisation des dépenses. L'étude met également en évidence l'efficacité de la numérisation dans la transition vers une gestion proactive des contentieux, permettant une réduction de 60 % du délai de traitement des dossiers. Ces avancées ont contribué à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle et au renforcement de la transparence institutionnelle.

Mots-clés : Numérisation ; assurances sociales ; recouvrement financier ; rationalisation des dépenses ; contentieux.

Classification JEL : H55, H83, O33, I13.

المؤلف المرسل: خريفي حسام ، الإيميل: houssam.kherifi@univ-msila.dz

1- مقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولاً جذرياً تقوده الثورة الصناعية الرابعة، حيث أصبحت الرقمنة **(Digitalization)** والتحول الرقمي ركيزتين أساسيتين في إعادة صياغة هيكلية الإدارة العامة وتطوير نظم الحوكمة. ولم يعد تبني التقنيات الرقمية مجرد خيار تكنولوجي، بل أضحى ضرورة استراتيجية للمؤسسات الخدمية الساعية لتحقيق الكفاءة التشغيلية والشفافية. وفي هذا السياق، تبرز منظومة التأمينات الاجتماعية كأحد أكثر القطاعات حيوية، نظراً لارتباطها المباشر بالحماية الاجتماعية والاستقرار الاقتصادي للدول، مما يفرض عليها الانتقال من النماذج التقليدية البيروقراطية إلى منصات رقمية متكاملة تضمن سرعة الاستجابة ودقة المعالجة المالية والقانونية.

إشكالية البحث:

تعد وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) في الجزائر نموذجاً للمؤسسات التي انخرطت في مسار طموح للرقمنة، من خلال إطلاق جملة من البوابات الإلكترونية مثل بوابة "الهناء" ونظام("Damancom") ، بهدف عصرنة التسيير ومواجهة التحديات المالية المرتبطة بالتحصيل والإنفاق. ومع ذلك، يظل التساؤل الجوهري قائماً حول مدى نجاعة هذه الأدوات الرقمية في إحداث تغيير ملموس في مؤشرات الأداء الميداني، خاصة في ظل التحديات التقنية والبشرية.

بناءً على ما سبق، تتمحور إشكالية البحث حول السؤال الرئيسي التالي : **" هل أدى تطبيق الرقمنة الى تحسين في مؤشرات التحصيل و الإنفاق و المنازعات لدى وكالة (CNAS) مسيلة خلال الفترة (2019-2024)؟"**

وينبثق عن هذا السؤال التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هو واقع تطبيق الأدوات الرقمية في وكالة CNAS مسيلة؟
2. كيف ساهمت الرقمنة في تعظيم حجم الإيرادات والرفع من كفاءة التحصيل المالي؟
3. كيف ساهمت الرقمنة في ترشيد نفقات التأمينات الاجتماعية ؟
4. كيف أثرت الأنظمة الرقمية على كفاءة إدارة المنازعات والكشف عن حالات التهرب والاحتيال؟

فرضيات الدراسة :

سعياً للإجابة على التساؤلات المطروحة، يستند البحث إلى الفرضيات التالية:

- **الفرضية الأولى :** تعتمد وكالة CNAS مسيلة منظومة رقمية متقدمة وناضجة، بلغت مستويات أتمتة عالية مع استمرار بعض التحديات التقنية والبشرية المحدودة.
- **الفرضية الثانية :** تساهم الرقمنة بشكل إيجابي في رفع كفاءة التحصيل المالي عبر توسيع الوعاء الضريبي وتسهيل إجراءات التصريح عن بعد.
- **الفرضية الثالثة :**تؤدي الأدوات الرقمية إلى ترشيد نفقات التأمينات الاجتماعية من خلال تشديد الرقابة آلية وتقليص التكاليف الإدارية والورقية.
- **الفرضية الرابعة:** تعزز الرقمنة من قدرة الوكالة على كشف المنازعات وتفعيل التحصيل الجبري للديون بفضل أنظمة تقاطع البيانات .

أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تأصيل المفاهيم العلمية للرقمنة والتحول الرقمي في قطاع التأمينات الاجتماعية.
2. تسليط الضوء على الأدوات الرقمية المعتمدة في وكالة CNAS : نظامCASSIE ، بوابة الهناء، نظام الشفاء
3. إجراء دراسة مقارنة بين فترة ما قبل الرقمنة المكثفة (2019-2020) وفترة ما بعد الرقمنة (2021-2024) لقياس التغير في الأداء المالي والقانوني.

منهجية البحث :

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الشق النظري لتحديد ماهية الرقمنة ومتطلباتها، ومنهج دراسة الحالة في الشق التطبيقي من خلال وكالة CNAS بمسيلة. كما اعتمدت الدراسة على الأسلوب المقارن لتحليل المؤشرات المالية (إيرادات، نفقات، منازعات) خلال السلسلة الزمنية (2019-2024). وقد استندت أدوات البحث إلى المقابلات الميدانية مع المسؤولين، بالإضافة إلى تحليل التقارير الإحصائية والوثائق الداخلية الرسمية للوكالة لمعالجة البيانات وتفسير النتائج اقتصادياً.

2- الإطار المفاهيمي للرقمنة :

التحول الرقمي او الرقمنة لم يأتي من فراغ بل هناك العديد من المشاريع والمؤتمرات التي تدعوا الى الاعتماد على الرقمنة، باعتبارها وسيلة فعالة تساهم في تحقيق السرعة والاهداف المرجوة .

1-2 تعريف الرقمنة والتحول الرقمي:

تعرف الرقمنة على أنها " آلية لتحويل ونقل المعلومات والوثائق بكل أشكالها من النمط الورقي التقليدي إلى النمط الرقمي، وكذلك هي ترتبط ارتباطا وثيقا بالإدارة الإلكترونية من حيث تحويل المعلومات والبيانات ومعالجتها بدقة بهدف الحصول على خدمات ذات جودة عالية. (زاير وعاشور، 2024، ص 399-400)

الرقمنة هي الاجراء او العملية التي يتم من خلالها تحويل البيانات التناظرية (خاصة الصور والفيديو ونصوص بالاستخدام الاحق) الى شكل رقمي او العملية المادية لتحويل تدفقات المعلومات التناظرية الى وحدات رقمية. (ritter, 2020, p. 182)

وعرفت أيضا بأنها: عبارة عن مشروع حكومي يشمل كافة المؤسسات والقطاعات المختلفة بالدولة، يتمثل في تحويل الخدمات الحيوية والأساسية المرتبطة بخدمة الأفراد والمؤسسات والاستثمارات المختلفة من شكلها التقليدي إلى الشكل الإلكتروني الذكي بالاعتماد على التقنيات الحديثة والمتطورة. (شاوشي، 2023، ص 18)

وعليه يمكن اعتبار الرقمنة : بأنها عملية تحويل الإجراءات والبيانات والخدمات من صيغة تقليدية الى صيغة رقمية باستخدام التقنيات الحديثة، مما يسمح بتحسين الأداء وتحقيق الكفاءة وتسهيل العمليات والمعالجة والتخزين.

وفي هذا السياق برز لنا مصطلح **التحول الرقمي** الذي عرفته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) على أنه: "تأثير الرقمنة والتكنولوجيا الرقمية على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية، إذ تشير الرقمنة إلى عملية تحويل البيانات والعمليات من التنسيقات التناظرية إلى صيغ قابلة للقراءة آليا، وتشمل تكنولوجيا الرقمنة استخدام التقنيات الرقمية وربطها بشكل وثيق، مما يؤدي إلى تغيرات جديدة وتحسينات في الأنشطة الحالية". (خلف الله وبن جلول، 2023، ص 111).

حيث أن الرقمنة هي "الوسيلة"، بينما التحول الرقمي هو "الغاية ."لا يمكنك الوصول للتحول الرقمي دون أن تقوم بالرقمنة أولاً، ولكن الرقمنة وحدها لا تجعل منك مؤسسة متحولة رقمياً.

2-2 متطلبات و مراحل تطبيق الرقمنة

تعد الرقمنة خيارا استراتيجيا لا غنى عنه لمواكبة التطورات التكنلوجية المتسارعة اذ يتطلب تطبيقها توافر جملة من المتطلبات الأساسية واتباع مراحل محددة تضمن نجاحها.

أولا: متطلبات الرقمنة

ان صلاح عملية الرقمنة يتوقف على مدى توفر المتطلبات اللازمة لذلك وأي مشروع رقمنة يجب ان يقوم بتوفير المتطلبات التالية : (بوخاري و سمير ، 2022، صفحة 459)

أ- المتطلبات المالية :تمثل حجر الزاوية في تمويل المشروع، حيث يستلزم تحديد الميزانيات الكافية لاقتناء التجهيزات المتطورة، وتغطية تكاليف التشغيل والصيانة الدورية بما يتناسب مع الأهداف المسطرة.

ب- المتطلبات المادية والتقنية :تشمل البنية التحتية الصلبة والبرمجية، وتتمثل في الحواسيب ذات المواصفات العالية (من حيث المعالجة والتخزين)، وأجهزة المسح الضوئي، وآلات التصوير الرقمي، بالإضافة إلى تقنيات التعرف الضوئي على الحروف(OCR) ، والبرمجيات المتخصصة في هيكلة الملفات وتنسيقها) مثل.(PDF, XML, HTML) .

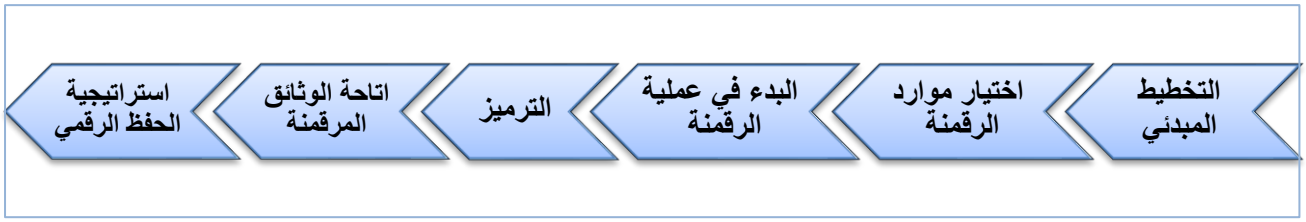
ت- **المتطلبات البشرية**:يظل العنصر البشري المؤهل هو المحرك الأساسي للمشروع؛ إذ يرتبط نجاح الرقمنة بمدى امتلاك الكوادر الوظيفية للمهارات التقنية والكفاءات اللازمة لإدارة العمليات بجودة عالية.

ث- **المتطلبات التشريعية**: تستوجب الرقمنة إطاراً قانونياً يضمن حماية حقوق الملكية الفكرية للمؤلفين والناشرين، وينظم آليات النشر الرقمي عبر الشبكات، لمنع الاستنساخ غير المشروع وحماية الأوعية المعلوماتية.

ثانيا: مراحل تطبيق الرقمنة:

تمر عملية الرقمنة بمسار زمني وفني يتألف من مراحل متسلسلة :

الشكل رقم (1):مراحل تطبيق الرقمنة



المصدر: Verhoef, P. C., et al. (2021)

أ- **التخطيط المبدئي**:مرحلة استراتيجية تعتمد على الاستقصاء النظري وفهم الميكانيزمات التقنية، وتقدير الفرص والتهديدات. وتشمل تعيين الهيكل الإداري والفني للمشروع، وتحديد الأهداف والتكاليف، ورسم الاستراتيجية العامة.

ب- **اختيار الموارد**:نظراً للتكلفة العالية والجهد الزمني المطلوب، يتم انتقاء الأوعية والموارد المراد رقمنتها بدقة، مع مراعاة معايير التوثيق وتطور الكيانات الرقمية (وقاف وزديرة، 2024).

ت- **التنفيذ الإجرائي**:تبدأ العملية الفعلية للرقمنة عبر أحد ثلاثة نماذج: الاعتماد الكلي على إمكانيات المؤسسة، أو الاستعانة بموردين خارجيين، أو تبني نموذج هجين يجمع بينهما.

ث- **الترميز :(Encoding)** تهدف هذه المرحلة إلى تحويل الوثائق إلى صيغ رقمية مهيكلة برمجياً، بحيث تصبح قابلة للمعالجة والفهم من قبل أنظمة الحاسوب المختلفة.

ج- **الإتاحة**:وهي المرحلة النهائية للعمليات الفنية، حيث يتم بث ونشر الوثائق المرقمنة عبر المنصات الإلكترونية أو المواقع الخاصة لتمكين المستفيدين من الوصول إليها.

ح- **استراتيجية الحفظ الرقمي**:لضمان استدامة المخرجات على المدى الطويل، يجب تبني سياسات حفظ صارمة تراعي التحديات التقنية المتمثلة في تقادم تنسيقات الملفات، أو تلف وسائط التخزين، أو اندثار الأجهزة المادية المشغلة لها.

3- التأمينات الاجتماعية في ظل البيئة الرقمية

3-1 التأمينات الاجتماعية ومجال تطبيقها :

أولا : تعريف التأمينات الاجتماعية :

عرفت اقتصاديا على أنها عمل من أعمال التنظيم والإدارة وذلك لأنه يقوم بتجميع أعداد كافية من الحالات المتشابكة لتقليل درجة عدم التأكد لأي أحد مرغوب فيه. (أبو السعود، رمضان،2000).

كما يعرفها أيضا بلاتشارد: "التأمين الاجتماعي في أغلب دول العالم يعتبر النظام الذي تتوفر فيه العناصر التالية:

- ✓ عنصر إلزام (إجباري في التأمين)
- ✓ تحمل الحوكمة جزء من تكاليف التأمين

✓ قيام الحكومة بدور المؤمن (هيئات التأمين)

الهدف الاجتماعي للتفرقة بينه وبين التأمين الخاص (التجاري) لصرف النظر عن شخصية القائم بالتأمين". (بلغيتي، 2022-2023، ص ص 62-45)

وعليه يمكن اعتبار "أن التأمينات الاجتماعية تبنى على ثلاث مفاهيم مترابطة: الحماية الاجتماعية والضمان الاجتماعي، والتأمين الاجتماعي، فالحماية الاجتماعية تعتبر الإطار الأشمل الذي يهدف إلى الحد من المخاطر والفقر ويعد الضمان الاجتماعي جزءا منها. يتهتم بتوفير دخل بديل في حالات معينة. في حين يمثل التأمين الاجتماعي الآلية الأساسية داخل هذا النظام، ويعتمد على الاشتراكات لتغطية الأخطار المرتبطة بالحياة المهنية".

ثانيا : مجال تطبيقها

أ-تطبيقه من حيث الأشخاص:

يتمثل الأشخاص المستفيدة والتي تستحق الدعم من التامين الاجتماعي في أربع فئات وهي: (المادة 03 و04 و05 من قانون 83-11، 1983)

- العمال والموظفون والمؤمنون، كل شخص يتقاضى أجرا أو راتبا مهما كان نوعه (شهري، يومي، سنوي، بالقطعة....) مقابل عمل أو وظيفة لمصلحة شخص آخر (طبيعي أو معنوي) ويكون مسجل بصفة تلقائية أو إجبارية لدى هيئات التأمين.
- المستخدمون (بكسر الدال) أو أرباب العمل الذين يمارسون نشاطا لمصلحتهم الخاصة مثل الحرفي والتاجر والمقاول وأصحاب المهن الحرة.
- ذوي الحقوق وهم المؤمن له من زوجات وأبناء تحت السن القانونية وآباء مكفولين وأي فرد آخر تحت كفالة المؤمن.
- الفئات الخاصة من طلبة أو متربصين وشبه أجير: من فنانين وحمالين وسائقين وغيرهم وكل فرد ليس من ضمن الفئة الأولى والثانية (مثل المجاهدين وأبناء الشهداء وغيرهم... الخ).

ب-تطبيق نظام التامين من حيث المخاطر الاجتماعية:

والتي تحد من قدرات الفرد وتؤثر على وضعه الاقتصادي والتي تعد محل تامين فهي تتمثل في أربعة أصناف وهي: (حساين، ووارث، 2019، ص 125)

- **الأخطار المهنية:** وهي التي تصيب العامل وتؤثر على قدرته على العمل وتعد أهم الأخطار تتمثل في حوادث العمل والأمراض المهنية، العجز الشيخوخة والبطالة.
- **الأخطار الصحية:** وهي لا تخص العمال فقط بل تخص كل الأفراد: المرض والعجز غير المهني-الوفاة – المنح العائلية.
- **الأخطار الحياتية:** هي تخص المرأة الهاملة فيما يتعلق بعطلة الأمومة وهي امتياز أكثر منه خطر اجتماعي لكنه يهدف إلى تشجيع المرأة العاملة على الولادة دون أن يشكل فقدانها للقدرة على العمل سببا لتجنب الإنجاب.
- **الأخطار الاجتماعية:** تتلخص في عدم قدرة الفرد على القيام بالأعباء الاجتماعية بسبب الفقر والحاجة مما يتطلب تغطية هذه النفقات الخاصة بمنح مقابلة: مثل منحة التمدرس، منحة اليتيم، الأرملة.... الخ.

3-1الخدمات الرقمية المقدمة من قبل الصندوق الوطني للتأمينات CNAS :

في إطار الاستراتيجية القطاعية الرامية إلى عصرنة الخدمة العمومية، اعتمد الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء حزمة من الحلول الرقمية المتكاملة، تهدف إلى تيسير الإجراءات الإدارية وتحقيق كفاءة الأداء. وتنتظم هذه الخدمات ضمن أربع بوابات إلكترونية رئيسة:

أولاً: بوابة "الهناء" (خدمات المؤمن لهم اجتماعياً):

تُعد منصة تفاعلية وهي متاحة عبر الموقع الإلكتروني للصندوق el hanna.cnas.dz وتطبيق الأندرويد، موجهة للمؤمن لهم وذوي حقوقهم، وتتمثل أبرز وظائفها في:

أ- **نظام "الشفاء :"**إدارة طلبات بطاقة الشفاء الإلكترونية التي تُمثل الهوية الرقمية للمؤمن له، وتسمح بالولوج إلى نظام "الدفع من قبل الغير" لدى شبكة واسعة من الشركاء الصحيين (صيادلة، عيادات، مخابر).

ب- **العمليات التعويضية عن بُعد :**تتيح المنصة إيداع التصاريح الخاصة بعطل الأمومة، والعطل المرضية (خلال الآجال القانونية 48 ساعة)، وطلبات "رأسمال الوفاة" عبر رقمنة المستندات ورفعها إلكترونياً، مما يلغي الحاجة للتنقل المادي.

ت- **الاستعلام والتوثيق الرقمي :**تمكن المستخدم من تتبع استهلاك الأدوية، وتحميل كشوف الأداءات، واستخراج شهادات الانتساب والتحقق من مطابقتها، بالإضافة إلى تفعيل التنسيق الرقمي مع التعاضديات لضمان التغطية الاجتماعية الشاملة.(100%)

ثانياً: البوابة الرقمية للتصريح عن بُعد:(Teledeclaration)

منصة سيادية مخصصة لأرباب العمل لضمان الامتثال للالتزامات الضمانية على مدار الساعة وُضع هذا النظام تحت تصرّف أرباب العمل ابتداءً من 15 أفريل 2014 عبر الموقع لإلكتروني www.teledeclaration.cnas.dz وهو موقع مؤمَّن بدرجة عالية ومتاح 24 ساعة على 24 ساعة، و7 أيام على 7 أيام وتملك موقع آخر هو https://cnas.dz وهو موقع مخصص لجميع الخدمات الرقمية الخاصة بالمؤسسة. حيث تتضمن هذه البوابة حزمة خدماتية تشمل:

- التصريح الدوري بأوعية الاشتراكات(DAC) ، وحركة الأجراء(EMS) ، والجدول السنوي للأجور والأجراء.(DAS)
- إدارة الموارد البشرية تأمينياً عبر طلبات ترقيم الأجراء واستخراج شهادات انتسابهم وطلب بطاقات الشفاء لفائدتهم.
- الحصول على شهادات أداء المستحقات (Mise à jour) وطلب جدولة الديون، مما يساهم في تعزيز الشفافية والالتزام القانوني للمؤسسات.

ثالثاً: الأرضية الرقمية للتعاقد

تمثل حلقة الوصل الرقمية بين الصندوق والمؤسسات الاستشفائية المتعاقدة (عيادات القلب، التوليد، تصفية الدم، والنقل الصحي). تهدف هذه الأرضية إلى رقمنة المسار الإداري والطبي بالكامل، بدءاً من تبادل الملفات الطبية وصولاً إلى الفوترة الإلكترونية عبر قاعدة بيانات موحدة، مما يضمن دقة وسرعة معالجة الملفات التعاقدية.

رابعاً: منصة الدفع الإلكتروني:

تخضع هذه المنصة حالياً لمرحلة تفعيل وتطوير؛ حيث تقتصر الخدمة في مرحلتها الراهنة على إمكانية التسديد عبر أجهزة القارئ الإلكتروني المتوفرة في مراكز الدفع التابعة للصندوق، مع وجود توجه استراتيجي لتفعيل الدفع الإلكتروني الكامل عن بُعد في المراحل المقبلة.

4- دراسة تطبيقية لمؤشرات التحصيل والانفاق والمنازعات في وكالة التأمين CNAS مسيلة

4-1 واقع تطبيق الرقمنة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (CNAS) بوكالة المسيلة من جهة مسؤولي الوكالة

ولمعرفة واقع تطبيق الرقمنة في وكالة التأمينات بالمسيلة تم القيام باجراء مقابلة مع رئيس مصلحة التحصيل في مديرية التحصيل وكانت النتائج كالتالي :

أولا: عرض حيثيات إجراء المقابلة

المقابل: مقران محمد

الوظيفة: رئيس مصلحة التحصيل في مديرية التحصيل

تاريخ ومدة إجراء المقابلة :2025/05/18.

المدة: ساعة ونصف

ظروف إجراء المقابلة: الظروف التي تمت فيها إجراء المقابلة جد ممتازة من حيث الاستقبال والإجابة على الأسئلة المطروحة.

ثانيا: تحليل محاور المقابلة

بعد إجراء المقابلة سوف يتم تحليلها وتبيان الإجابات.

الجدول رقم (01) : أسئلة مقابلة مع رئيس مصلحة التحصيل في مديرية التحصيل

السؤال الأول	نص السؤال	**ماهي الأدوات الرقمنة المعتمدة حاليا في أداء التأمينات في الصندوق الوطني للتأمينات؟**
	الجواب	حاليًا، يعتمد الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء على مجموعة من الأدوات الرقمية التي تُمكّن من تسيير الملفات الإدارية والخدمات التأمينية بكفاءة أكبر، من أبرزها نظام الرقمنة الداخلية المعروف باسم CASSIE، والذي يسمح بمتابعة ملفات المؤمنين اجتماعياً إلكترونيًا. كما نستخدم منصة الخدمات الإلكترونية عن بعد عبر موقع www.cnas.dz، التي تتيح للمواطنين تحميل الوثائق، تتبع الملفات، وطلب شهادات الانخراط والانتساب وغيرها. كما أننا نعتمد على خدمة التصريح عن بعد Damancom الموجهة للمستخدمين (أرباب العمل)، بالإضافة إلى نظام الأرشفة الرقمية لحفظ الملفات الورقية سابقًا وتحويلها إلى ملفات رقمية مؤرشفة وقابلة للاسترجاع بسهولة، هذه الأدوات تسهم في تحسين الخدمة وتسهيل الوصول إلى المعلومة بشكل فوري.
	التحليل	استخدام أنظمة متكاملة يدل على توجه مؤسساتي نحو الأتمتة وتقليص المعاملات الورقية
	الأثر	تحسن كبير في كفاءة الإدارة وتسهيل الخدمات للمواطنين والمؤمنين
السؤال الثاني	نص السؤال	**منذ متى بدأ الصندوق في اعتماد الرقمنة ضمن عملياته الإدارية؟**
	الجواب	بدأ الصندوق في اعتماد الرقمنة تدريجيًا منذ منتصف العقد الأول من الألفية (2006-2007)، ولكن التحول الجاد نحو الرقمنة الشاملة بدأ يتسارع منذ سنة 2015، تماشيًا مع السياسة الوطنية للرقمنة، خاصة بعد صدور تعليمات وزارية صارمة لتحديث الإدارة العمومية. تم إطلاق عدة مشاريع رقمية في مختلف الفروع، وكان الهدف منها تبسيط الإجراءات، تقليل الاعتماد على الورق، وتوفير الوقت لكل من الإدارة والمواطن. وبلغت الرقمنة ذروتها خلال جائحة كوفيد-19، حيث أصبح من الضروري العمل عن بعد وضمان استمرارية الخدمات.
	التحليل	الاعتماد المتدرج يوضح أن الرقمنة تمت وفق مراحل مدروسة
	الأثر	ساعد على تأقلم الموظفين وتفادي اضطرابات مفاجئة في العمل
السؤال الثالث	نص السؤال	**هل تم رقمنة جميع الخدمات أم مازالت هناك خدمات تتم بشكل يدوي؟ ولماذا؟**
	الجواب	رغم التقدم الكبير في رقمنة عدد من الخدمات الأساسية، إلا أنه ما تزال هناك بعض الخدمات تُؤدى بشكل يدوي، وذلك لأسباب متنوعة، من بينها: -تعقيد بعض الملفات التي تتطلب حضورًا ماديًا أو توافر مستندات أصلية يصعب تحميلها إلكترونيًا. -الحاجة لتوقيع المعني أو إحضار وثائق تتعلق بأطراف خارجية غير مربوطة بمنصات رقمية. -ضعف مستوى الوعي الرقمي لدى بعض المواطنين، خصوصًا في الفئات الهشة أو كبار السن، ما يجعل التعامل الرقمي صعبًا. مع ذلك، نطمح في السنوات المقبلة إلى تعميم الرقمنة تدريجيًا لتشمل كل الخدمات بدون استثناء.
	التحليل	عدم الرقمنة الكاملة يُظهر وجود عوائق تنظيمية وتقنية
	الأثر	بقاء بعض الإجراءات الورقية يحد من فعالية الرقمنة بشكل شامل
السؤال الرابع	نص السؤال	**كيف أثرت الرقمنة على سرعة معالجة الملفات والطلبات؟**
	الجواب	أثرت الرقمنة بشكل إيجابي وجلي على سرعة معالجة الملفات. فقبل الرقمنة، كانت معظم العمليات تتطلب مراجعات يدوية واستظهار وثائق ورقية مما يؤدي إلى التأخير والتكرار. اليوم، أصبحت معظم البيانات محفوظة ومترابطة إلكترونيًا، ما يسمح للموظف بالوصول إلى معلومات المؤمن له بلمسة زر. نستطيع القول إن الرقمنة قلّصت من المدة الزمنية التي يستغرقها طلب معالجة ملف بنسبة تتراوح بين 40 إلى 60% مقارنة بالمعالجة اليدوية التقليدية، وهذا من خلال تقليل زمن التنقل، الانتظار، والإدخال اليدوي للبيانات.
	التحليل	الأنظمة الرقمية تُمكن من الوصول الفوري إلى المعلومات
	الأثر	انخفاض كبير في وقت معالجة الطلبات وتحسين تجربة المستخدم
السؤال الخامس	نص السؤال	**هل لاحظتم انخفاضا في نسبة الأخطاء أو التكرار بفضل الأنظمة الرقمية؟**
	الجواب	نعم، بشكل واضح. الأنظمة الرقمية التي نعتمدها اليوم مزوّدة بآليات تحكم وتدقيق آلي تقلل من احتمالات الوقوع في الخطأ أو التكرار، خصوصًا في إدخال البيانات وتحديثها. فالنظام مثلاً يمنع إدخال رقم وطني مكرر، ويُظهر تنبيهات في حالة غياب وثائق ضرورية، وهذا لم يكن ممكنًا بنفس الكفاءة عند الاعتماد على المعالجة

		اليدوية. كما أن التحقق من صحة الملفات يتم بشكل آني، مما يُسهل اكتشاف الأخطاء وتصحيحها قبل أن تتفاقم.
	التحليل	استخدام أنظمة تحقق آلي يعزز جودة إدخال البيانات
	الأثر	تقليل نسبة الأخطاء الإدارية وتحسين موثوقية الملفات
السؤال السادس	نص السؤال	**هل ساهمت الرقمنة في تخفيض التكاليف التشغيلية؟ إذا نعم، كيف؟**
	الجواب	نعم، الرقمنة ساهمت في تقليص عدد كبير من التكاليف المرتبطة بالإدارة التشغيلية، مثلاً انخفضت الحاجة إلى الورق والطباعة بشكل كبير، كما تم تقليص المساحات المخصصة للأرشيف الورقي، وتم الاستغناء عن عمليات نقل الملفات بين الفروع. كما قلّ الاعتماد على اليد العاملة في بعض المهام الروتينية، ما سمح بإعادة توزيع الموارد البشرية نحو مهام أكثر استراتيجية، ناهيك عن تقليص تكاليف التنقل التي كان المواطن أو رب العمل يتكبدها من أجل القيام بإجراءات بسيطة يمكن اليوم القيام بها من الهاتف أو الحاسوب.
	التحليل	الرقمنة تقلل الموارد الورقية والبشرية المستخدمة
	الأثر	ترشيد الإنفاق وتحويل الموارد لأعمال أكثر إنتاجية
السؤال السابع	نص السؤال	**كيف تقيمون تجاوب الموظفين مع أنظمة الرقمنة؟ هل هناك مقاومة؟**
	الجواب	في البداية، كما هو متوقع في أي عملية تحول رقمي، واجهنا بعض المقاومة الطبيعية من طرف بعض الموظفين الذين لم يكونوا معتادين على العمل باستخدام الحاسوب أو الأنظمة الرقمية، خاصة في الفروع التي تضم موظفين ذوي أقدمية كبيرة. لكن مع مرور الوقت وتنظيم دورات تكوينية متخصصة، بدأ التغيير يظهر بوضوح، واليوم يمكن القول إن أغلب الموظفين مندمجون في النظام الرقمي ويستفيدون من سهولة وسرعة التعامل مع الملفات الرقمية، وهناك تحسن كبير في الكفاءة.
	التحليل	تغير السلوك المهني مرتبط بالتكوين والتحفيز
	الأثر	تحسن التفاعل مع الأنظمة وزيادة الفعالية الوظيفية
السؤال الثامن	نص السؤال	**ماهي اهم التقنيات أو منصات الرقمنة التي تعتمدون عليها في تسيير ملفات التأمينات؟**
	الجواب	نحن نعتمد على مجموعة من الأنظمة والمنصات، أهمها: -نظام CASSIE وهو نظام إلكتروني وطني يسمح بتسيير شامل لملفات المؤمنين. - منصة Damancom للتصريح عن بعد الخاصة بأرباب العمل. - نظام GED للأرشفة الرقمية واسترجاع الملفات. - منصة التصريحات الطبية الإلكترونية (e-DAAM) التي تسمح للأطباء بإرسال شهادات العطل المرضي بشكل إلكتروني. كما نعتمد على بنية تحتية خاصة بالربط بين الفروع عبر الشبكة الداخلية VPN لتسهيل التفاعل بين الولايات.
	التحليل	وجود أنظمة متخصصة ومتعددة يظهر نضجًا تقنيًا
	الأثر	تحسين التكامل بين الفروع وتسهيل الخدمة الرقمية
السؤال التاسع	نص السؤال	**هل تم رقمنة جميع الملفات والخدمات أم أن العملية لا تزال جزئية؟**
	الجواب	العملية ما تزال جزئية، فرغم رقمنة حوالي 80% من الملفات والخدمات الأساسية، لا تزال بعض الملفات تُعالج ورقيًا. نعمل حاليًا ضمن خطة استراتيجية لتعميم الرقمنة، لكن العملية تحتاج إلى وقت بسبب تعقيدات البنية التحتية وبعض الإكراهات التقنية والإدارية، إضافة إلى الحاجة لتكوين دائم ومستمر للموظفين.
	التحليل	الرقمنة لا تزال جزئية مما يدل على استمرار التحديات
	الأثر	خدمات غير موحدة بين الفروع تؤثر على جودة الخدمة
السؤال العاشر	نص السؤال	**ما مدى توفر البنية التحتية لتكنولوجيا لتطبيق الرقمنة بشكل فعال؟**
	الجواب	بشكل عام، لدينا بنية تحتية محترمة مقارنة بقطاعات أخرى. معظم الوكالات مجهزة بأجهزة حاسوب، خوادم مركزية، وربط إنترنت عالي التدفق. ومع ذلك، لا تزال بعض المكاتب تعاني من ضعف التغطية أو مشاكل تقنية مؤقتة.

		هناك مشاريع مستقبلية لتدعيم هذه البنية خاصة في المناطق الريفية وشبه الحضرية، لأن الرقمنة الفعالة تتطلب توفر موارد معلوماتية دائمة ومستقرة.
	التحليل	توفر البنية التحتية أساس لنجاح الرقمنة
	الأثر	دعم الاستمرارية وتحقيق التحول الرقمي الميداني
السؤال الحادي عشر	نص السؤال	**هل ساهمت الرقمنة في تسريع الإجراءات الإدارية مقارنة بالطريقة التقليدية؟**
	الجواب	نعم بشكل مؤكد. الرقمنة ساهمت في تسريع مختلف الإجراءات الإدارية، سواء المتعلقة بتقديم الطلبات، أو معالجة الملفات، أو الرد على الطعون. فاليوم، يمكن للمواطن أن يحصل على شهادة انخراط أو متابعة لملفه دون الحاجة للتنقل، وفي وقت قياسي. كما أصبح بإمكان الإدارة مراقبة الأداء بشكل لحظي ومعرفة حالات التأخير أو الخلل دون الحاجة لانتظار تقارير ورقية شهرية.
	التحليل	الأنظمة الرقمية تقلل من الخطوات الورقية والزمن الإداري
	الأثر	سرعة في الأداء وتحسين في استجابة المؤسسة
السؤال الثاني عشر	نص السؤال	**ما هو تأثير الرقمنة على رضا الموظفين على أداء عملهم؟**
	الجواب	بشكل عام، ارتفع رضا الموظفين بعد فترة التأقلم مع الرقمنة، حيث أصبحت المهام أكثر وضوحًا وتنظيمًا، وتم تقليص العمل اليدوي المرهق، إضافة إلى تحسين بيئة العمل. التحدي الأكبر حاليًا هو الاستمرار في تكوينهم على التقنيات الجديدة، وضمان التحديث الدوري للأنظمة لتواكب حاجاتهم اليومية.
	التحليل	تأقلم الموظفين مع الرقمنة يعكس أهمية الدعم المؤسساتي
	الأثر	ارتفاع رضا الموظف ينعكس إيجابيًا على جودة الخدمة
السؤال الثالث عشر	نص السؤال	**كيف تقيمون رضا المواطنين عن الخدمات الرقمية المقدمة لهم؟**
	الجواب	المواطنون الذين يمتلكون مستوى مقبولًا من المهارات الرقمية أبدوا رضًا كبيرًا عن الخدمات الإلكترونية، واعتبروها خطوة نوعية في تسهيل حياتهم اليومية. لكن لا يزال هناك جزء من المواطنين، خاصة من كبار السن أو الذين ليست لهم دراية باستخدام الإنترنت، يعانون من صعوبات في التفاعل مع المنصات، مما يستدعي توفير مرافقة على مستوى الوكالات للمساعدة.
	التحليل	الفجوة الرقمية تؤثر على مدى استفادة المواطنين
	الأثر	تفاوت في الرضا حسب الفئة الاجتماعية والمستوى التقني
السؤال الرابع عشر	نص السؤال	**ما أبرز شكاوى المواطنين المتعلقة باستخدام المنصات الرقمية؟**
	الجواب	من أبرز الشكاوى: -صعوبة في التسجيل الأولي بسبب تعقيد بعض الخطوات. - عدم استقرار المنصات أحيانًا نتيجة الضغط. - الحاجة إلى واجهات مبسطة أكثر وبلغات محلية (أمازيغية، أو دارجة مفهومة). -ضعف الربط بالأنترنت لدى بعض المواطنين ما يمنعهم من إتمام الإجراءات عن بعد.
	التحليل	الشكاوى ناتجة عن ضعف التصميم والتكوين
	الأثر	تحديات تعيق الاستخدام الفعلي للخدمات الرقمية
السؤال الخامس عشر	نص السؤال	**هل تعتقدون أن الرقمنة عززت من شفافية التعامل بين المواطن والصندوق؟**
	الجواب	بلا شك، الرقمنة ساهمت في تعزيز الشفافية بشكل كبير، إذ أصبحت المعاملات تتم بطريقة مهيكلة ومسجلة، ويمكن تتبع كل خطوة في ملف معين، وهذا ما يقلل من احتمالات الفساد أو التلاعب، ويجعل المواطن مطلعًا على وضعية ملفه دون الحاجة إلى وساطات أو تدخلات خارج الإطار القانوني.
	التحليل	الرقمنة تعزز الرقابة والتوثيق الآلي للمعاملات
	الأثر	تقليص الفساد وتحقيق الثقة بين المواطن والإدارة
السؤال السادس	نص السؤال	**ما أبرز التحديات التي يواجهونها في تطبيق الرقمنة؟**
	الجواب	أبرز التحديات تتمثل في:

عشر		-نقص التكوين المستمر للموظفين في بعض الفروع. - التفاوت في جاهزية البنية التحتية من منطقة لأخرى. - ضعف الثقافة الرقمية لدى بعض فئات المواطنين. - صعوبة تعميم الرقمنة في ملفات تتطلب تواصلاً مباشرًا مع المستخدم. - الحفاظ على أمن البيانات وخصوصية الملفات الرقمية في ظل التهديدات السيبرانية.
	التحليل	المشكلات متعددة (بشرية، تقنية، أمنية)
	الأثر	تباطؤ في الوصول لرقمنة شاملة وفعالة

المصدر: من اعداد الباحث

تخلص نتائج المقابلة الميدانية مع رئيس مصلحة التحصيل في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (CNAS) بوكالة المسيلة إلى وجود تحول رقمي ناضج مرَّ بمراحل تدريجية وصولاً إلى الأتمتة الشاملة عبر منصات سيادية مثل (CASSIE) و(الهناء)، مما أسفر عن قفزة نوعية في كفاءة الأداء تمثلت في اختزال زمن معالجة الملفات بنسبة تتراوح بين 40% إلى 60%، وتحقيق وفر مالي ملموس عبر ترشيد التكاليف التشغيلية وتقليص الأخطاء البشرية بفضل أنظمة التدقيق الآلي. وقد أظهر التحليل استجابة إيجابية من الموظفين بعد تجاوز عقبة المقاومة التنظيمية بالتكوين المستمر، مع بروز دور الرقمنة في تعزيز الشفافية المؤسساتية وتقويض الممارسات البيروقراطية، رغم استمرار بعض التحديات الهيكلية المرتبطة بـ "الفجوة الرقمية" لدى بعض فئات المواطنين، والحاجة لاستكمال رقمنة النسبة المتبقية من الخدمات المعقدة وتدعيم الأمن السيبراني لضمان استدامة هذا التحول الذي بلغت نسبته حوالي 80%.

2-4 تحليل الوظيفة المالية ودور الرقمنة في تحقيق التوازن المالي لصندوق التأمينات الاجتماعية للأجراء بوكالة المسيلة :

أولا: أثر الرقمنة على الإيرادات بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بالمسيلة

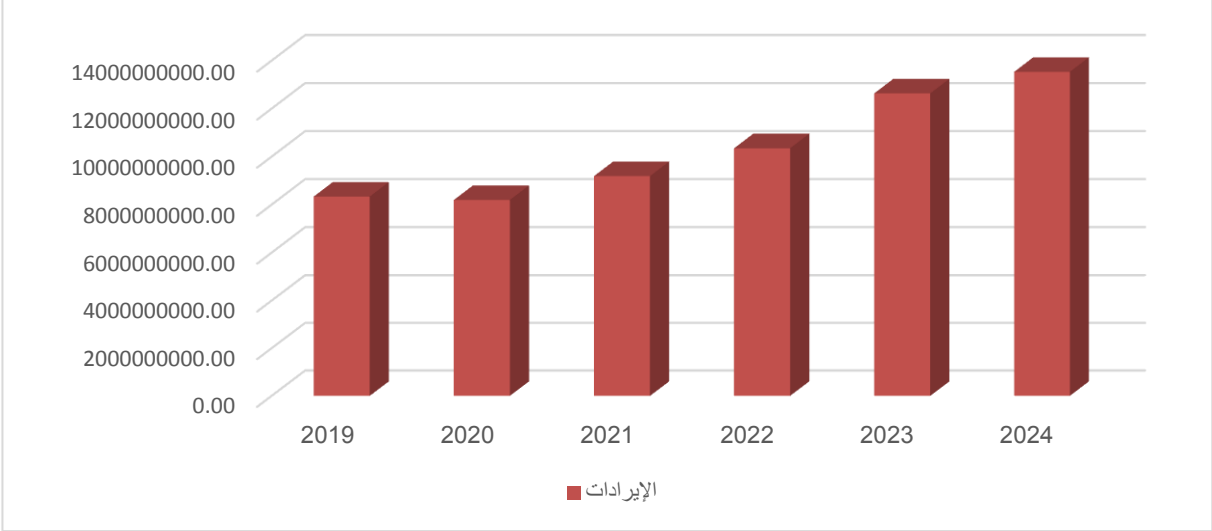
تمثل الإيرادات العنصر الهام للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بالمسيلة، حيث تم الحصول على بيانات ستة (06) سنوات متتالية نوردها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2) :الإيرادات (التحصيلات) للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS

السنوات	2019	2020	2021	2022	2023	2024
الإيرادات	8334848827.27	8192620368.2	9184977987.76	10346467833.16	12631604662.35	13528975843.74

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الداخلية للوكالة.

الشكل رقم (02): يمثل أعمدة تكرارية لتطور إيرادات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية للوكالة

ولتحليل هذه الإيرادات وجب علينا حساب مؤشر التطور لمعرفة دور الرقمنة وأثرها على الإيرادات (التحصيلات).

$$\text{مؤشر التطور} = \frac{\text{إيرادات N} - \text{إيرادات (N-1)} \times 100}{\text{إيرادات (N-1)}}$$

الجدول رقم (03): تطور إيرادات CNAS ومعدلات النمو السنوية (2019-2024)

	السنة	المرحلة	الإيرادات (التحصيلات)	معدل النمو السنوي(%)
	2019	قبل الرقمنة	8,334,848,827.27	-
	2020	قبل الرقمنة	8,192,620,368.20	**-1.71%**
	2021	سنة التحول	9,184,977,987.76	**+12.11%**
	2022	بعد الرقمنة	10,346,467,833.16	**+12.65%**
	2023	بعد الرقمنة	12,631,604,662.35	**+22.09%**
	2024	بعد الرقمنة	13,528,975,843.74	**+7.10%**

المصدر: من اعداد الباحث

ملاحظات أولية:

- **فترة 2019-2020 :**شهدت الإيرادات انخفاضاً طفيفاً بنسبة **1.71%-** يمكن أن يُعزى هذا التراجع بشكل كبير إلى التباطؤ الاقتصادي الناجم عن جائحة كوفيد-19، والتي أثرت على التوظيف وقدرة المؤسسات على دفع الاشتراكات.
- **سنة 2021 :**تمثل نقطة تحول حاسمة. شهدت الإيرادات قفزة نوعية بنسبة **12.11%+**، مما يشير إلى بداية التعافي الاقتصادي وتزامن ذلك مع بدء تطبيق الإجراءات الرقمية بشكل مكثف.
- **فترة 2022-2024 :**استمر النمو بوتيرة متسارعة وقوية، حيث بلغ ذروته في عام 2023 بنسبة **22.09%+**، وهو معدل نمو استثنائي.

التفسير الاقتصادي للنتائج: كيف ساهمت الرقمنة في نمو الإيرادات:

النمو الملحوظ في الإيرادات بعد عام 2021 ليس مجرد صدفة أو نتيجة للتعافي الاقتصادي وحده، بل هو نتاج مباشر لآليات محددة فعلتها الرقمنة، وأهمها:

أ– توسيع الوعاء الضريبي (الاشتراكي) وتحسين الامتثال:(Compliance) من خلال:

* **سهولة التصريح :**المنصات الرقمية مثل "تصريحاتكم" أو بوابات الدفع الإلكتروني تسهل على أرباب العمل التصريح بالعمال ودفع الاشتراكات بانتظام، مما يقلل من التأخير والتهرب غير المقصود.

* **مكافحة التهرب** : تتيح الرقمنة ربط قواعد بيانات CNAS مع هيئات أخرى (مثل الضرائب والسجل التجاري)، مما يسهل كشف المؤسسات غير المصرحة أو التي تصرح بأجور أقل من الحقيقية.

ب–تحسين كفاءة التحصيل:(Collection Efficiency) من خلال:

* **أتمتة العمليات** : تقلل الرقمنة من الإجراءات الورقية واليدوية، مما يسرّع من معالجة التصريحات وإصدار أوامر التحصيل، ويقلل من الأخطاء البشرية.

* **المتابعة الفورية :**توفر الأنظمة الرقمية لوحات متابعة (Dashboards) تُمكّن الصندوق من تتبع المتأخرين عن الدفع بشكل فوري وإرسال إشعارات آلية، بدلاً من الانتظار لعمليات المراجعة الدورية.

ت-تخفيض تكاليف التحصيل:(Cost Reduction)

على الرغم من أن البيانات لا تشمل التكاليف، إلا أن الرقمنة تخفض التكاليف التشغيلية المرتبطة بالطباعة والتنقل والموارد البشرية المخصصة للمهام الروتينية، مما يزيد من صافي الإيرادات.

ث-استخدام البيانات لاتخاذ قرارات استراتيجية:(Data-Driven Decisions)

توفر الرقمنة بيانات دقيقة ومحدثة تسمح لصناع القرار في CNAS بتحليل الأنماط، وتحديد القطاعات الأكثر تهرباً، وتوجيه حملات التفتيش والمراقبة بفعالية أكبر.

ثانيا: أثر الرقمنة على النفقات بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بالمسيلة

يقوم الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CANS بالمسيلة بتغطية مختلف الأخطار على سبيل المثال: المرض، العجز، حوادث العمل، أمراض مهنية، عطل أمومة، الوفاة وغيرها، وفي الجدول الموالي سنقوم بذكر النفقات لستة (06) سنوات متتالية نوردها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): النفقات للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS

السنوات	2019	2020	2021	2022	2023	2024
النفقات	10130683442.19-	11174750745.71-	12332313689.81-	12318310186.20-	14513016967.54-	15888604100.94-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية للوكالة.

ولتحليل هذه النفقات وجب علينا حساب مؤشر التطور لمعرفة دور الرقمنة وأثرها على النفقات حيث أن:

$$\text{مؤشر التطور} = \frac{\text{نفقات N} - \text{نفقات (N-1)}}{\text{نفقات (N-1)}} \times 100$$

الجدول رقم(05) : مؤشر تطور النفقات للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS

السنة	النفقات (بالقيمة المطلقة)	معدل النمو السنوي(%)	المرحلة
2019	10,130,683,442.19	-	قبل الرقمنة
2020	11,174,750,745.71	**+10.31%**	قبل الرقمنة
2021	12,332,313,689.81	**+10.36%**	سنة التحول
2022	12,318,310,186.20	**-0.11%**	بعد الرقمنة
2023	14,513,016,967.54	**+17.82%**	بعد الرقمنة
2024	15,888,604,100.94	**+9.48%**	بعد الرقمنة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الداخلية للوكالة.

ملاحظات أولية:

* **الاتجاه العام** :النفقات في تزايد مستمر على مدار الفترة، وهو أمر طبيعي في ظل التضخم، وزيادة عدد المؤمن لهم، وارتفاع تكاليف الخدمات الصحية.

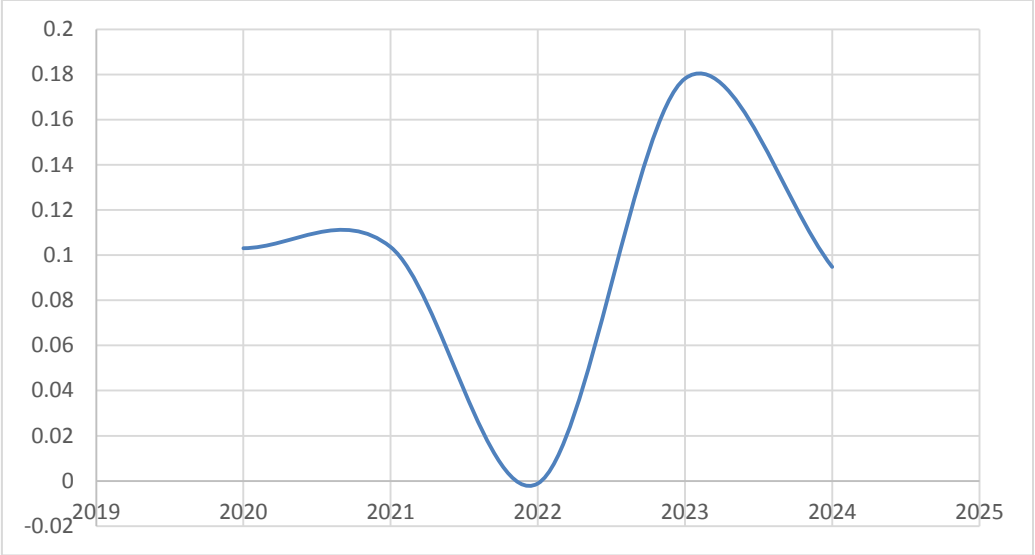
* **نمو ما قبل الرقمنة :(2019-2020)** شهدت النفقات نمواً قوياً ومستقراً بنسبة .**10.31%+**

* **سنة 2022** :تمثل نقطة لافتة للانتباه، حيث شهدت النفقات **استقراراً شبه تام بل وانخفاضا طفيفا (0.11%-)** هذا الانحراف عن مسار النمو المعتاد يتزامن بشكل مباشر مع الفترة التي تلت تطبيق الرقمنة بشكل كامل، وهو ما يرجح وجود تأثير للرقمنة على التحكم في النفقات.

* **نمو ما بعد 2022 :**عاد النمو للارتفاع بقوة في 2023 (**17.82%**+) ثم تباطأ نسبياً في 2024 .(**9.48%**+) قد يعود الارتفاع الكبير في 2023 إلى عوامل مثل رفع التعويضات أو زيادة الطلب على الخدمات الصحية بعد فترة كوفيد.

وانطلاقا من المعطيات في الجدول أعلاه يمكننا تمثيل ذلك بالشكل البياني التالي:

الشكل رقم (03): منحنى بياني لتطور النفقات للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية للوكالة

تحليل اقتصادي لتأثير الرقمنة على نفقات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء(2019-2024) - (CNAS)

بعد تحليل أثر الرقمنة على إيرادات الصندوق، من الضروري دراسة الجانب الآخر من المعادلة المالية: النفقات حيث تمثل نفقات هيئات الضمان الاجتماعي الأداءات والمنافع المقدمة للمؤمن لهم (تعويضات الأدوية، العطل المرضية، الأمومة، حوادث العمل، إلخ). يُعتقد أن للرقمنة تأثيراً مزدوجاً على النفقات؛ فمن جهة قد تزيدها عبر تسهيل الوصول للخدمات، ومن جهة أخرى قد تساهم في ترشيدها عبر مكافحة الغش وتحسين الرقابة. يهدف هذا التحليل إلى قياس هذا التأثير على نفقات.CNAS

لتحليل تطور النفقات، قمنا بحساب معدل النمو السنوي الذي يمثل "مؤشر التطور" المطلوب.

التفسير الاقتصادي: الآلية المزدوجة لتأثير الرقمنة على النفقات

للرقمنة تأثير متناقض ظاهرياً على النفقات، يمكن تفصيله كالتالي:

أ. الآليات التي تساهم في زيادة النفقات:

- ✓ **تسهيل الوصول للخدمات :** منصات مثل "الهناء" وبطاقة "الشفاء" تجعل عملية طلب التعويضات أسرع وأسهل للمؤمن له، مما يرفع من معدل استهلاك الخدمات الصحية والتعويضات (زيادة حجم الطلبات).
- ✓ **توسيع قاعدة المستفيدين :** كما رأينا في تحليل الإيرادات، ساهمت الرقمنة في زيادة عدد المصرح بهم. كل عامل جديد يتم التصريح به يصبح مستفيداً محتملاً من خدمات الصندوق، مما يزيد من حجم النفقات الإجمالية بشكل طبيعي.

ب. الآليات التي تساهم في ترشيد والتحكم في النفقات:

- ➢ **مكافحة الغش والاحتيال** :هذا هو الأثر الأهم حيث أن الأنظمة الرقمية تتيح المراقبة الآنية والربط بين بيانات المؤمن له، الطبيب، الصيدلي، والمخبر. هذا يحد بشكل كبير من الممارسات الاحتيالية مثل:
  - الوصفات الطبية المتكررة أو الوهمية.
  - الحصول على تعويضات لأشخاص غير مؤمن لهم.
  - تضخيم الفواتير من قبل مقدمي الخدمات.

- **تحسين الكفاءة الإدارية** :أتمتة معالجة الملفات تقلل من تكاليف التشغيل الإدارية المرتبطة بدراسة الملفات يدوياً، مما يخفض التكلفة لكل معاملة.
- **الرقابة البعدية الذكية :(Smart A Posteriori Control)** تسمح البيانات الضخمة (Big Data) للصندوق بتحليل أنماط الاستهلاك وتحديد السلوكيات الشاذة (Anomalies) للأطباء أو الصيادلة أو المؤمن لهم، وتوجيه فرق الرقابة بدقة أكبر.

ثالثا: أثر الرقمنة على المنازعات بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بالمسيلة

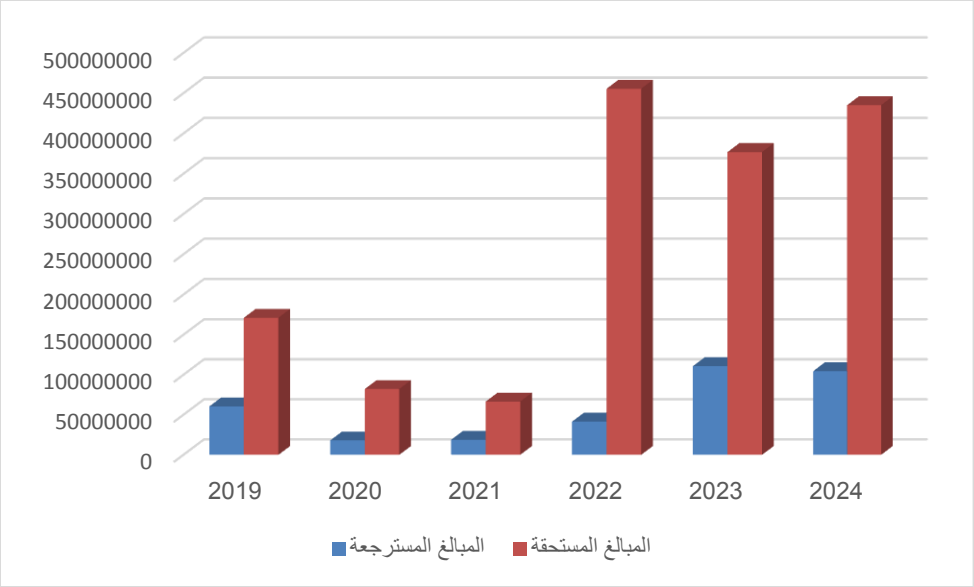
تمثل المنازعات العنصر الهام للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بالمسيلة، حيث تم الحصول على بيانات ستة (06) سنوات متتالية نوردها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (06) : المنازعات بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS

السنوات	2019	2020	2021	2022	2023	2024
عدد الملفات	1319	421	548	1271	1337	2135
المبالغ المسترجعة	60495125.99	18001049.75	18784109.69	41472775.83	110817702.31	104597362.21
المبالغ المستحقة	171224110.16	82215323.88	66528236.82	455551725.18	376904559.12	435093572.81

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية للوكالة.

الشكل رقم (04): أعمدة تكرارية لتطور مبالغ المنازعات للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية للوكالة

ولتحليل هذه الإيرادات وجب علينا حساب مؤشر التطور لمعرفة دور الرقمنة وأثرها على المنازعات.

$$\text{مؤشر التطور للمبالغ المسترجعة} = \frac{\text{المبالغ المسترجعة N} - \text{المبالغ المسترجعة (N-1)}}{\text{المبالغ المسترجعة (N-1)}} \times 100$$

الجدول رقم (07) : مؤشر تطور المنازعات للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS

السنوات	2020	2021	2022	2023	2024
مؤشر عدد الملفات	68.08-	30.16	131.93	5.19	59.68

مؤشر المبالغ المسترجعة	7024.38-	4.35	120.78	167.2	5.61-
مؤشر المبالغ المستحقة	5198.37-	19.08-	584.74	17.26-	15.43

المصدر: من اعداد الباحث

تحليل اقتصادي لتأثير الرقمنة على إدارة المنازعات وتحصيل الديون في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعي للفترة (2019-2024):

تُعد إدارة المنازعات والتحصيل الجبري للديون خط الدفاع الأخير لضمان الالتزام بقانون الضمان الاجتماعي والحفاظ على التوازنات المالية للصندوق. وهي تعكس قدرة الصندوق على متابعة أرباب العمل المتقاعسين عن دفع الاشتراكات. يُفترض أن الرقمنة تُحدث نقلة نوعية في هذا المجال، ليس فقط في تسريع الإجراءات، بل في تغيير فلسفة المراقبة والتحصيل نفسها. يهدف هذا التحليل إلى قياس هذا الأثر عبر ثلاثة مؤشرات رئيسية: عدد ملفات المنازعات، المبالغ المستحقة، والمبالغ المسترجعة فعلياً.

تحليل البيانات وتطور مؤشرات الأداء(2019-2024)

نقوم أولاً بتنظيم البيانات وحساب مؤشرات الأداء الرئيسية.

الجدول رقم (08) : مؤشرات الأداء الرئيسية لإدارة المنازعات في(2019-2024) CNAS

السنة	عدد الملفات	المبالغ المستحقة	المبالغ المسترجعة	نسبة التحصيل(%)	متوسط قيمة الملف (المستحقة)	متوسط المبلغ المسترجع للملف
2019	1319	171,224,110	60,495,126	**35.33%**	129,814	**45,864**
2020	421	82,215,324	18,001,050	**21.89%**	195,286	**42,758**
2021	548	66,528,237	18,784,110	**28.23%**	121,402	**34,278**
2022	1271	**455,551,725**	41,472,776	**9.10%**	**358,420**	**32,629**
2023	1337	376,904,559	**110,817,702**	**29.40%**	281,903	**82,885**
2024	2135	435,093,573	104,597,362	**24.04%**	203,791	**48,992**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية للوكالة

تحليل وتفسير النتائج: أثر الرقمنة على المنازعات

تكشف البيانات عن تحول جذري في طبيعة عمل المنازعات بعد عام 2021.

أ. عدد الملفات والمبالغ المستحقة:

- **قبل الرقمنة :(2019-2021)** نلاحظ انخفاضاً كبيراً في عدد الملفات والمبالغ المستحقة في 2020 و2021، وهو ما يمكن إرجاعه إلى تباطؤ الأنشطة الإدارية والقضائية بسبب جائحة كوفيد-19.
- **بعد الرقمنة :(2022-2024)** نشهد **انفجاراً** في عدد الملفات والمبالغ المستحقة. ارتفع عدد الملفات بشكل كبير ليصل إلى 2135 ملفاً في 2024، وارتفعت المبالغ المستحقة بشكل هائل لتتجاوز 400 مليار دج سنوياً.

التفسير الاقتصادي :هذا الارتفاع الهائل ليس دليلاً على تزايد التهرب، بل هو دليل قاطع على **نجاح الرقمنة في تعزيز قدرة الصندوق على الكشف(Detection Capacity) .**

ومن نماذج الآليات الرقمية التي ساهمت في تعزيز قدرة الاكتشاف لدى الصندوق نجد:

• **تقاطع البيانات :(Data Cross-referencing)** الربط الآلي مع قواعد بيانات الضرائب والسجل التجاري يكشف فوراً عن الشركات النشطة غير المصرحة أو التي تصرح بأقل من الحقيقة.

• **الرقابة الآلية :(Automated Control)** تقوم الأنظمة تلقائياً بإنذار المصالح المعنية عند عدم تطابق التصريحات الشهرية أو تأخرها، مما يحول الملفات إلى قسم المنازعات بشكل أسرع.

• **تحديد الحالات ذات القيمة العالية :**نلاحظ أن **متوسط قيمة الملف** ارتفع بشكل كبير في 2022 ليصل إلى 358 ألف دج. هذا يشير إلى أن الأنظمة الرقمية لا تكشف فقط عن مخالفات أكثر، بل تكشف عن **مخالفات أكبر قيمة** كانت لا تكتشف عادة في النظام اليدوي.

ب-المبالغ المسترجعة ونسبة التحصيل: الكفاءة والتأثير المتأخر

• **المبالغ المسترجعة :** في عامي 2023 و2024، حقق الصندوق أرقام استرجاع قياسية تجاوزت 100 مليار دج سنوياً، وهو ما يفوق بكثير مستويات ما قبل الرقمنة. هذا نجاح مالي مباشر.

• **نسبة التحصيل :(Recovery Rate)** هنا يكمن التحليل الدقيق. نلاحظ **انخفاضاً حاداً** في نسبة التحصيل عام 2022 إلى 9.10% فقط، قبل أن تعاود الارتفاع إلى مستويات مقبولة (29.4% و24.04%).

التفسير الاقتصادي للانخفاض في 2022: انخفاض نسبة التحصيل في 2022 ليس مؤشر فشل، بل هو **مؤشر تأخير زمني** ناتج عن نجاح عملية الكشف.

➢ **صدمة الكشف :(Detection Shock)** في عام 2022، كشفت الأنظمة الرقمية فجأة عن حجم هائل من الديون المتراكمة والمخالفات الكبيرة (455 مليار دج)، مما أدى إلى تضخم المقام (المبالغ المستحقة) بشكل أسرع بكثير من البسط (المبالغ المسترجعة).

➢ **دورة التحصيل الطويلة :**عملية تحصيل الديون عبر المنازعات هي عملية طويلة بطبيعتها (إشعارات، جداول ديون، إجراءات قضائية). لذلك، المبالغ التي تم كشفها في 2022 لم تبدأ بالتحصيل الفعلي إلا في أواخر 2022 وخلال 2023.

➢ **التعافي والفعالية :**ارتفاع نسبة التحصيل مجدداً في 2023 إلى 29.4% بالتزامن مع استرجاع مبلغ قياسي (110 مليار دج) يثبت أن قسم المنازعات بدأ يستوعب التدفق الجديد من الملفات ويعالجها بفعالية.**متوسط المبلغ المسترجع لكل ملف** قفز إلى 82,885 دج في 2023، وهو الأعلى على الإطلاق، مما يؤكد التركيز على الملفات ذات القيمة العالية التي كشفتها الرقمنة.

5- مناقشة وتحليل النتائج :

في هذه الفقرة سنقوم بالتحليل المتكامل للاستدامة المالية للصندوق من خلال مقابلة الإيرادات بالنفقات والمنازعات للحصول على الصورة الكاملة، يجب مقارنة نمو الإيرادات بنمو النفقات وتقييم صافي الوضع المالي (العجز/الفائض)، و كذا مناقشة نتائج المنازعات وتأثير الرقمنة على هذه الثلاث عناصر.

الجدول رقم (09): الميزان المالي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (2019-2024)

السنة	الإيرادات (أ)		النفقات (ب)	الرصيد الصافي (أ - ب)	ملاحظات على الرصيد
2019	8.33		10.13	-1.80	عجز أولي
2020	8.19		11.17	-2.98	تفاقم العجز (تأثير كوفيد)

2021	9.18		12.33	-3.15	ذروة العجز (سنة انتقالية)
2022	10.35		12.32	-1.97	تحسن ملحوظ وتقليص للعجز
2023	12.63		14.51	-1.88	استمرار التحكم في العجز
2024	13.53		15.89	-2.36	عودة اتساع العجز نسبياً

المصدر: من اعداد الباحث

التحليل المالي الشامل:

أ-الأثر الحاسم للرقمنة: يظهر الأثر الحقيقي للرقمنة بوضوح في عامي **2022 و2023** .في هاتين السنتين، كان نمو الإيرادات (12.65% و22.09%) **أعلى بكثير** من نمو النفقات (-0.11% و17.82%). هذه الديناميكية هي التي سمحت بتقليص العجز بشكل كبير من 3.15 مليار دج في 2021 إلى 1.88 مليار دج في 2023.

ب-الرقمنة كأداة استدامة :أثبتت الرقمنة أنها أداة فعالة لتحسين الاستدامة المالية للصندوق. فمن خلال تعظيم تحصيل الإيرادات وفي نفس الوقت البدء في ترشيد نمو النفقات، تمكن الصندوق من عكس اتجاه العجز المتزايد.

ج-**تحديات مستمرة :**على الرغم من هذا النجاح، لا يزال الصندوق يعاني من عجز هيكلي. اتساع العجز مجدداً في 2024 يشير إلى أن الضغوط الديموغرافية والاقتصادية (شيخوخة السكان، ارتفاع تكاليف الرعاية الصحية) لا تزال قائمة، وأن الرقمنة وحدها قد لا تكون كافية لتحقيق التوازن المالي على المدى الطويل دون إصلاحات هيكلية أخرى.

د. أما المنازعات فيبرهن التحليل الاقتصادي لبيانات المنازعات أن الرقمنة أحدثت تحولاً استراتيجياً في قدرة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية على فرض الامتثال وحماية حقوقه المالية من خلال:

- **الانتقال من نموذج رد الفعل إلى نموذج الفعل الاستباقي:**لقد حولت الرقمنة قسم المنازعات من قسم يتعامل مع الحالات التي تصل إليه بشكل متأخر، إلى ذراع استباقي يعتمد على الكشف الآلي والذكي للمخالفات.
- **زيادة هائلة في فعالية المراقبة:** إن الارتفاع الكبير في عدد الملفات والمبالغ المستحقة بعد عام 2021 ليس مؤشراً سلبياً، بل هو **المقياس الحقيقي لنجاح الرقمنة** في كشف حجم التهرب الذي كان مخفياً في السابق.
- **تأثير إيجابي صافٍ على التحصيل:** على الرغم من الانخفاض المؤقت في نسبة التحصيل بسبب "صدمة الكشف"، فإن المبالغ المطلقة المسترجعة وصلت إلى مستويات قياسية بعد الرقمنة، مما يساهم بشكل مباشر في تحسين الوضع المالي للصندوق.
- **تحدي الكفاءة التشغيلية:** يفرض الحجم الجديد من الملفات تحدياً على قسم المنازعات لتسريع دورة التحصيل. إن الحفاظ على نسبة تحصيل جيدة مع هذا الكم الهائل من الديون المكتشفة سيكون هو المقياس المستقبلي لنجاح التكامل بين التكنولوجيا والإجراءات البشرية.

وعليه :

يخلص التحليل إلى أن الرقمنة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (CNAS) أحدثت تحولاً هيكلياً إيجابياً في ديناميكيته المالية بين 2019 و2024.

- **على صعيد الإيرادات:** كانت الرقمنة محركا رئيسيا لنمو استثنائي من خلال تحسين الامتثال وكفاءة التحصيل
- **على صعيد النفقات :**أظهرت الرقمنة تأثيراً مزدوجاً؛ فبينما سهلت الوصول للخدمات مما زاد حجم النفقات، إلا أنها ساهمت في الوقت نفسه في ترشيد وتيرة نموها عبر آليات الرقابة ومكافحة الغش، وهو ما تجلى بوضوح في عام 2022.

- على صعيد المنازعات أظهرت الرقمنة تأثيرا كبيرا من حيث فعالية المراقبة وارتفاع حصيلة التحصيلات و الاكتشاف المسبق للاختلالات باستخدام الكشف الالي والذكي لها .

الاستنتاج الأهم هو أن الأثر الصافي للرقمنة كان إيجابياً بشكل حاسم على الوضع المالي للصندوق. فقد أدت إلى نمو الإيرادات بوتيرة أسرع من نمو النفقات، مما سمح بتقليص العجز المالي بشكل ملحوظ في السنتين الأوليين بعد التطبيق الكامل. وهذا يبرهن على أن الاستثمار في التحول الرقمي ليس مجرد تحديث تقني، بل هو إصلاح استراتيجي جوهري لضمان الاستدامة المالية لأنظمة الحماية الاجتماعية.

5- خاتمة

في ختام هذه الدراسة التي تناولت "دور الرقمنة في تحسين أداء التأمينات الاجتماعية"، وبالتركيز على تجربة وكالة CNAS مسيلة خلال الفترة (2019-2024)، يمكن القول إن الرقمنة لم تعد مجرد خيار تقني لتعويض المعالجة الورقية، بل أضحى إصلاحاً استراتيجياً جوهرياً أعاد صياغة نموذج الحوكمة المالية والإدارية داخل الصندوق. لقد كشفت الدراسة المقارنة بين فترتي ما قبل التطبيق الكامل للرقمنة وما بعده عن انتقال نوعي من الإدارة القائمة على "رد الفعل" إلى الإدارة "الاستباقية" القائمة على ذكاء البيانات والرقابة الآلية.

أولاً: أبرز النتائج المتوصل إليها:

1. **الطفرة في التحصيل المالي :**أثبتت المؤشرات الإحصائية وجود قفزة هيكلية في مستوى الإيرادات، حيث حقق متوسط الإيرادات السنوية نمواً بنسبة **47.26%** في فترة ما بعد الرقمنة، مما يعكس نجاعة المنصات الرقمية مثل (Damancom)في توسيع الوعاء الضريبي وتحسين الامتثال.
2. **ترشيد الإنفاق والتحكم في العجز :** بالرغم من الارتفاع الطبيعي للنفقات، إلا أن الرقمنة ساهمت في كبح وتيرة نموها وعقلنتها عبر آليات الرقابة البعدية الذكية، مما أدى إلى تقليص العجز المالي بشكل ملحوظ في عامي 2022 و2023 ليصل إلى أدنى مستوياته (1.88 مليار دج) مقارنة بذروة العجز في عام 2021.
3. **فعالية الكشف عن المنازعات :**تحول قسم المنازعات من دور إداري تقليدي إلى ذراع رقابي قوي، حيث مكنت أنظمة تقاطع البيانات (Cross-referencing) من كشف أحجام ضخمة من التهرب الضريبي كانت "مخفية" سابقاً، مما أدى لارتفاع قياسي في عدد الملفات والمبالغ المستحقة المكتشفة بعد عام 2021.
4. **تطوير الأداء الإداري :**أدت الأتمتة إلى اختزال زمن معالجة الملفات بنسبة تراوح بين **40% إلى 60%**، مع خفض ملموس في التكاليف التشغيلية المرتبطة بالطباعة، النقل، والجهد البشري الروتيني.

ثانياً: الاقتراحات والتوصيات:

بناءً على النتائج السابقة، تخلص الدراسة إلى تقديم جملة من الاقتراحات الرامية لتعزيز استدامة التحول الرقمي:

1. **الاستثمار في البنية التحتية السيبرانية :**ضرورة التحديث المستمر للخوادم وشبكات الربط(VPN) ، خاصة في المكاتب المتواجدة بالمناطق شبه الحضرية، لضمان استمرارية الخدمة الرقمية دون انقطاع.
2. **سد الفجوة الرقمية للمؤمن لهم :**إطلاق حملات تحسيسية وبرامج مرافقة لفئة كبار السن والمواطنين الذين يواجهون صعوبات في التعامل مع المنصات الرقمية، لضمان شمولية الاستفادة من خدمات بوابة "الهناء."
3. **التكوين التخصصي المستمر :**الانتقال من التدريب العام على الحاسوب إلى التكوين المعمق للموظفين في مجال "تحليل البيانات الضخمة" والأمن السيبراني، لمواكبة التطورات المتسارعة في أنظمة الصندوق.
4. **تعزيز التكامل المؤسساتي :**تفعيل الربط البيني الشامل لقواعد بيانات CNAS مع مختلف الهيئات الحكومية (الضرائب، السجل التجاري، البلديات) لضمان دقة معلوماتية مطلقة وتقليص فرص التحايل والتهرب.

5. **تطوير الواجهات الرقمية** :تبسيط واجهات المستخدم في المنصات الإلكترونية وإدراج لغات محلية دارجة ومفهومة، لتعزيز التفاعل المباشر وتقليل الحاجة إلى التنقل المادي للوكالات.

5- قائمة المراجع

- نصيرة زايـر، وخديجـة عاشـور،(2024)، تفعيل الرقمنـة في الخدمـة العموميـة ودورهـا في تثمين الأداء الإداري، مجلـة المفكـر، المجلـد 8، العدد 1، ص ص 395-413 .
- مختار وقاف، و خمار زديرة . (2024). الرقمنة واشكالية العمل الجماعي في المؤسسة المعاصرة: الابعاد والتصورات. مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد09، العدد02،ص ص 425-452.
- شاوشي خيرة، خلوف زهرة،(2023)، التحول الرقمي في الجزائر، مجلة محاسبة التدقيق والمالية، المجلد 5، العدد 1، ص ص 16-30
- هاجر خلف الله، خالد بن جلول، (2023)، مساهمة التحول الرقمي في دعم القدرة التنافسية للصناعات الغذائية – دراسة حالة شركة عمر بن عمر فرع مدينة قالمة – مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، ، المجلد 07، العدد 02، ص ص 106-124.
- بلغيتي، محمد .(2023) .حوكمة صناديق الضمان الاجتماعي في الجزائر: التحديات والآفاق .مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 16، العدد 1، ص ص. 45-62.
- أبو السعود، رمضان. (2000). أصول التأمين. الطبعة الثانية، الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية، ص 35.
- مليكة بوخاري، و يحياوي سمير . (2022). متطلبات تطبيق الرقمنة ودورها في تحسين اداء الادارة المحلية دراسة حالة الشباك الالكتروني لولاية البويرة. مجلة الدراسات اقتصادية،المجلد16، العدد 03، ص ص 457-471.
- حساين سامية، و د. وارث دنيا كوثر، (2020) ، نظام التأمين الاجتماعي بين ضمان الحقوق و حتمية تنويع مصادر التمويل ، مجلة الأستاذ الباحث للدارسات القانونية والسياسية، المجلد 04، العدد 02. ص ص 1638-1659.

ب- باللغة الأجنبية :

- **Verhoef, P. C., et al. (2021).** "Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda". *Journal of Business Research*, Vol. 122, pp. 889-901.
- **ritter, t.** (2020). digitization capablity and the digitalization of business models in business to business. *industrial marketing management*.