

المؤسسة العمومية ودور التحول الرقمي في تطوير خدماتها "دراسة ميدانية بصندوق الضمان الاجتماعي CNAS لولاية عنابة"

The Public Institution and the Role of Digital Transformation in
Developing its Services: "A Field Study at the National Social Security
Fund (CNAS) in "Annaba Province". "



د. شرف الدين خديجة*

جامعة باجي مختار — عنابة —

مخبر تحليل العمل والدراسات الارغونومية E0979500

Khadidja.charefeddine@univ-annaba.dz

أ.د. بولهاش عمر

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

o.boulehouch@univ-skikda.dz

تاريخ الاستلام: 2025/03/08 تاريخ القبول 2025/05/15 تاريخ النشر 2025/06/03



ملخص:

يكتسب التحول الرقمي اهتمامًا متزايدًا في ظل التقدم التكنولوجي السريع الذي يشهده العالم، لا سيما في السياق المؤسساتي. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير التحول الرقمي على تعزيز جودة الخدمات في المؤسسات العامة، من خلال دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (CNAS) في ولاية عنابة. لتحقيق أهداف البحث، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استهداف 50 موظفًا في المؤسسة، وتم جمع البيانات عبر استبانة مخصصة لهذا الغرض، بالإضافة إلى أدوات بحثية أخرى مثل

* المؤلف المراسل

المقابلات والملاحظات. ولتحليل البيانات، تم استخدام أساليب إحصائية متعددة، أبرزها مقاييس الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية)، وقد أسفرت النتائج عن مجموعة من الاستنتاجات المهمة، من أبرزها أن الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي في عنابة يطبق التحول الرقمي في تقديم خدماته، ما يعزز قدرته على مواكبة التطورات التكنولوجية وإدارة العمليات بكفاءة. كما تبين أن المؤسسة تهتم بتوفير أحدث التقنيات لتطوير جودة الخدمات المقدمة، مما أسهم في تحسين سرعة الاستجابة وزيادة مرونة الأداء.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الرقمنة، المؤسسة العمومية، الدور، الخدمات.

Abstract:

Digital transformation is gaining increasing attention in light of the rapid technological advancements the world is witnessing, particularly within the institutional context. This study aims to explore the impact of digital transformation on enhancing the quality of services in public institutions, through a field study at the National Social Security Fund (CNAS) in "Annaba Province". To achieve the research objectives, the descriptive analytical approach was followed, where 50 employees in the institution were targeted, and data were collected through a dedicated questionnaire, in addition to other research tools such as interviews and observations. And to analyze the data, multiple statistical methods were used, most notably descriptive statistics measures (arithmetic means). The results yielded a set of significant conclusions, most notably that the National Social Security Fund in Annaba implements digital transformation in providing its services, which enhances its ability to keep pace with technological developments and manage operations efficiently. It was also found that the institution is keen to provide the latest technologies to develop the quality of services provided, which has contributed to improving response speed and increasing performance flexibility..

key words: Digital Transformation, Digitalization, Public, Institution, Role, Services.

مقدمة:

في ظل الثورة الرقمية التي يشهدها العالم، أصبح التحول الرقمي أحد أبرز الاتجاهات التي تسعى المؤسسات العمومية والقطاع العام إلى تبنيها لتحقيق التطور والابتكار في

تقديم خدماتها. هذا التحول لا يقتصر فقط على استخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة، بل يتجاوز ذلك ليشمل إعادة هيكلة العمليات الإدارية، تحسين جودة الخدمات، وتبسيط الإجراءات بهدف تلبية احتياجات المواطنين بشكل أسرع وأكثر كفاءة. إن الرقمنة تمثل خطوة أساسية نحو تحسين الأداء المؤسسي، وزيادة الشفافية، وتطوير طرق العمل في المؤسسات العامة، مما يساهم في تحسين العلاقة بين المواطن والإدارة.

تواجه المؤسسات العمومية، وخاصة في الدول النامية، العديد من التحديات التي تتعلق بالقدرة على تلبية متطلبات المواطنين وتقديم الخدمات بمستوى عالٍ من الجودة والكفاءة. في هذا السياق، يبرز التحول الرقمي كأداة فعالة لتجاوز هذه التحديات، حيث يوفر العديد من الحلول التقنية التي تساهم في تسريع المعاملات وتقليل البيروقراطية، وتسهيل الوصول إلى الخدمات في الوقت والمكان المناسبين. كما يُعد التحول الرقمي محركاً رئيسياً نحو تحقيق رؤية مؤسساتية قائمة على البيانات، مما يتيح للمؤسسات العمومية اتخاذ قرارات أكثر استنارة، ويعزز فعالية استخدام الموارد.

يعتبر صندوق الضمان الاجتماعي لولاية عنابة نموذجاً متميزاً في هذا السياق، حيث بدأ يبنى تقنيات التحول الرقمي لتحسين خدماته المختلفة التي يقدمها للمواطنين، بما في ذلك تقديم الخدمات الصحية، التأمينات الاجتماعية، والتعويضات. إن التحول الرقمي في هذا السياق لا يعني فقط تحويل المعاملات إلى الأنظمة الإلكترونية، بل يشمل أيضاً تحديث البنية التحتية التقنية، تدريب الموظفين، وتطوير الأنظمة الرقمية التي تساهم في تحسين جودة الخدمة وتقليل الوقت المستغرق لإتمام المعاملات.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور التحول الرقمي في تطوير خدمات مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي لولاية عنابة من خلال دراسة ميدانية، تركز على فهم تأثير الرقمنة على فعالية الإجراءات، رضا المواطنين، وجودة الخدمات المقدمة. كما تسعى إلى تسليط الضوء على التحديات التي تواجهها المؤسسة في عملية التحول الرقمي، وكيفية تجاوزها

لتحقيق الاستفادة القصوى من هذه التكنولوجيا الحديثة. من خلال هذه الدراسة، نهدف إلى تقديم إطار عملي يمكن أن يساعد في توجيه السياسات والقرارات المستقبلية لتطوير وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين في إطار الرقمنة.

الإشكالية:

يشهد العالم تحولاً رقمياً سريعاً في مختلف المؤسسات العمومية، مما يعكس التغيرات التكنولوجية المتسارعة في البيئة المؤسسية. في هذا السياق، أصبح التحول الرقمي أحد العوامل الحاسمة لتحسين كفاءة وجودة الخدمات العامة، حيث يساهم في تسريع الإجراءات، زيادة الشفافية، وتقليل التكاليف. ورغم ما يقدمه من فوائد كبيرة، فإن تطبيقه في المؤسسات العمومية، بما في ذلك مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي لولاية عنابة، يواجه العديد من التحديات.

وبينما تختلف آليات الرقمنة من مؤسسة إلى أخرى، فقد أدركت بعض المؤسسات العمومية الجزائرية أهمية التحولات الرقمية وأدرجتها ضمن استراتيجياتها بهدف تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. وفي هذا الإطار، تبرز أهمية دراسة واقع التحول الرقمي في مؤسسة الضمان الاجتماعي بولاية عنابة بشكل خاص، إذ يمكن أن تكون هذه التحولات ذات تأثير ملموس على جودة الخدمات داخل المؤسسة وخارجها.

ومن هذا المنطلق، يطرح التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة: كيف يساهم التحول الرقمي

في تطوير جودة خدمات مؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية عنابة؟

وتحت هذا التساؤل الرئيسي، تنبثق مجموعة من التساؤلات الفرعية التي ستساعد في توجيه البحث واستكشاف جوانب الموضوع بشكل مفصل:

1. هل تولي مؤسسة الضمان الاجتماعي بولاية عنابة اهتماماً كافياً بعمليات

التحول الرقمي في خدماتها؟

2. ما هي أبرز الوسائل والتقنيات الحديثة التي تستخدمها مؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية عنابة في تطبيق التحول الرقمي؟

3. ما أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات المقدمة من مؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية عنابة؟

4. ما هي التحديات التي تواجه مؤسسة الضمان الاجتماعي بولاية عنابة في عملية التحول الرقمي؟

ستعمل هذه الدراسة على تحليل الأسئلة والإجابة عليها بهدف تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه التحول الرقمي في تحسين الخدمات العامة، مع تحديد التحديات التي قد تعيق تنفيذ هذا التحول في المؤسسات العمومية الجزائرية.

أهمية الدراسة:

- تتجسد أهمية هذه الدراسة في تأثير الموضوع على جوانب متعددة، حيث يحظى التحول الرقمي باهتمام متزايد من قبل الباحثين والمتخصصين نظرًا لدوره الحيوي في نجاح المؤسسات وارتباطها الفعّال بالمجتمع والبيئة المحيطة.
- المؤسسة محل الدراسة تتمتع بهوية مؤسسية قوية، تتمثل في قدرتها على مواكبة تطور تقنيات الاتصال الحديثة، مما يمكنها من تقديم خدمات تواكب احتياجات المجتمع مع توفير معلومات موثوقة، وهذا هو الحال مع مؤسسة الضمان الاجتماعي في عنابة.
- في ظل التحديات العالمية والمحلية، أصبحت المؤسسات العامة تعترف بأهمية التحول الرقمي، الذي أصبح ضرورة لا غنى عنها، خاصة في الأوقات العصيبة مثل جائحة كورونا، حيث مكنها من مواصلة أداء مهامها عن بُعد. في الوقت الذي يشهد فيه العالم تطورًا ملحوظًا في المجال الرقمي، يُتيح الاستفادة من هذه

الأدوات الحديثة رفع مستوى جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات العامة الجزائرية.

- تكمن أهمية هذه الدراسة في الكشف عن الأدوات الرقمية المعتمدة في التحول الرقمي ومدى تأثيرها في تحسين جودة الخدمات داخل مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، وهي إحدى أبرز سمات المؤسسات الناجحة، كما تسعى الدراسة إلى الكشف عن التحديات والمعوقات التي تواجه المؤسسات الجزائرية في تنفيذ هذا التحول الرقمي.

أهداف الدراسة:

يمثل التحول الرقمي أحد أبرز ملامح التطور التكنولوجي في العصر الحديث، حيث أدى إلى ظهور تقنيات الاتصال الرقمية والإلكترونية التي اجتاحت جميع المجالات. مع تنامي دور التكنولوجيا الرقمية، بدأت العديد من المؤسسات الجزائرية، بما فيها المؤسسات العامة مثل "صندوق الضمان الاجتماعي"، في التوجه نحو مشاريع التحول الرقمي، والتخلص من الأساليب الإدارية التقليدية لصالح الأساليب الرقمية الحديثة¹. ويمكن تلخيص أهداف الدراسة فيما يلي:

- استكشاف واقع التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على الأدوات والتقنيات التي تعتمد عليها مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بولاية عنابة في تحسين خدماتها.
- توضيح أهم التحديات التي تواجهها المؤسسة في تطبيق التحول الرقمي.

منهج البحث:

من الضروري أن يعتمد البحث على منهجية واضحة ومنظمة لتحقيق الأهداف التي تم تحديدها، يُعتبر المنهج مجموعة من الإجراءات المتسلسلة التي يتبعها الباحث لضمان الوصول إلى نتائج دقيقة.² تختلف المناهج البحثية وفقاً لطبيعة الموضوع، وقد تم تصنيف

دراستنا ضمن الدراسات الوصفية، وبالتالي كان المنهج الوصفي التحليلي الأنسب لدراسة "دور التحول الرقمي في تحسين خدمات المؤسسات العامة".

المنهج البحثي هو الإطار أو الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة موضوع معين بهدف جمع البيانات المتصلة بالظاهرة المدروسة. يتكون المنهج من خطوات منظمة تساعد الباحث على الحصول على معلومات دقيقة للوصول إلى نتائج مدروسة، وباختيار المنهج الأنسب، يتمكن الباحث من تحقيق مصداقية في النتائج ويعزز موضوعية البحث، لا يتم اختيار المنهج بشكل عشوائي، بل يتم تحديده بناءً على خصائص الدراسة وطبيعتها، مما يعزز من مصداقية النتائج ويضمن دقتها³.

وفقاً لذلك، تهدف دراستنا إلى تحليل واقع التحول الرقمي في المؤسسات العامة الجزائرية وكيفية تأثيره في تحسين خدماتها، مما يجعلها تندرج ضمن الدراسات الوصفية التحليلية التي تسعى إلى فهم الظاهرة بشكل شامل وتفسير العلاقة بين المتغيرات المختلفة.

التعريف **بمصطلحات** **الدراسة:**

1. تعريف التحول الرقمي:

التحول (لغوياً): يُشتق مصطلح التحول من فعل "تحول" الذي يعني الانتقال من حالة إلى أخرى، سواء كان ذلك في جوانب الحياة المختلفة أو في سياقات أخرى تتعلق بتغيرات تطرأ على العمليات أو الأوضاع. **الرقمي:** يشير مصطلح "الرقمي" إلى النظام الذي يعتمد على الأرقام كرموز تمثل قيماً معينة، حيث يرتبط بمفهوم الرقمنة الذي يتمثل في استخدام الأرقام والرموز للتعبير عن معلومات، وهو ما يعكس الأساس الرياضي في علم الحساب⁴.

الرقمنة (اصطلاحاً): وفقاً لتعريف الدكتور فتحي عبد الهادي (2010)، تُعرّف الرقمنة بأنها عملية تحويل البيانات والمعلومات إلى شكل رقمي باستخدام الحواسيب، حيث

يشمل ذلك تحويل النصوص والصور إلى صيغة رقمية عبر تقنيات المسح الضوئي لتمكين عرضها على شاشات الحواسيب.⁵

كلمة "رقمي" هي مرادف لمراحل التغيير الحاصل في العالم في الوقت الراهن، الذي يسير بواسطة تبني التكنولوجيات الرقمية المتطورة والحديثة، أما بالنسبة لكلمة التحول فهي ترتبط بتكيف المنظمة مع التغيير والإبداع والإختراع الناتج عن استخدام التكنولوجيات الرقمية مكان مساندة واحتضان الطرق التقليدية.⁶

التحول الرقمي: يُعرف التحول الرقمي بأنه عملية ابتكار واعتماد تقنيات رقمية لخلق منتجات وخدمات جديدة وتوزيعها بشكل مبتكر، مع التركيز على تحسين تجربة العميل أو المستخدم (سالم، 2019).⁷

كما يُعتبر التحول الرقمي تحولاً عميقاً يعيد تشكيل أنشطة الأعمال والعمليات والنماذج التشغيلية للاستفادة من الفرص التي تتيحها التغيرات التكنولوجية.⁸

2. المؤسسة العمومية: تُعرف المؤسسة العمومية بأنها كيان قانوني مُنشأ من قبل الدولة لإدارة المرافق العامة، حيث تتمتع بشخصية معنوية واستقلال مادي وإداري، وهي جزء من الهيكل الإداري اللامركزي.⁹

التعريف الإجرائي:

- **التحول الرقمي:** يُعرف التحول الرقمي على أنه الانتقال من النمط التقليدي في العمل إلى النمط الإلكتروني المعتمد على التقنيات الحديثة لتحسين سرعة وجودة تقديم الخدمات للمستفيدين.
- **المؤسسة العمومية:** هي مؤسسة تديرها الدولة أو الجهات الحكومية بهدف تقديم الخدمات العامة للمجتمع وتحقيق الأهداف الوطنية من خلال الإشراف والتنظيم المباشر على أنشطتها.

الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التحول الرقمي:

الدراسة الأولى: وهي من إعداد الباحثة: فاطمة الزهراء فرحات

عنوان الدراسة: تأثير التحول الرقمي على تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسات العامة الجزائرية: "دراسة تحليلية لصفحة فيسبوك مديرية الصحة والسكان لولاية أم البواقي"

المدة الزمنية للدراسة: من مارس 2020م حتى 31 مايو 2020م

عينة الدراسة: تم اختيار جميع المنشورات التي نشرتها خلية الإعلام والاتصال بمديرية الصحة والسكان لولاية أم البواقي، حيث تم تحليل عينة من 145 منشورًا على الصفحة الرسمية على الفيسبوك.

الأدوات المستخدمة: الملاحظة، استمارة تحليل المحتوى.

ملخص الدراسة:

تستهدف الدراسة فحص تأثير التحول الرقمي على أداء وظائف العلاقات العامة في مديرية الصحة والسكان لولاية أم البواقي، وهي إحدى المؤسسات العمومية الجزائرية التي تساهم في التنمية الوطنية. ركزت الدراسة على دور التحول الرقمي في تسهيل استخدام الوسائل الرقمية لتقديم الخدمات المتعلقة بالعلاقات العامة، كما سلطت الضوء على أساليب الاتصال المتبعة سواء كانت تقليدية أو رقمية. تم الاستناد في هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي لفهم ظاهرة التحول الرقمي في المؤسسة وتحليل تأثيره على جودة وكفاءة خدماتها.

النتائج الرئيسية:

- وجود نشاط واضح للعلاقات العامة في المؤسسة رغم الفهم المحدود لأهميتها في ضوء التحولات الرقمية.

- تمارس المؤسسة عدة وظائف أساسية مثل التخطيط والتنظيم والكتابة والتواصل الإعلامي، مما يعزز من كفاءتها.
- غياب التنسيق الفعال بين مختلف وظائف العلاقات العامة في المؤسسة يؤدي إلى نقص الفعالية في تنفيذ هذه الوظائف.
- ضعف الفهم العميق للعلاقات العامة بين الموظفين وقلة التكوين المتخصص في هذا المجال.
- الاعتماد على وسائل رقمية محدودة مثل البريد الإلكتروني في تقديم خدمات العلاقات العامة.
- اللغة العربية هي السائدة في المنشورات الرقمية على الرغم من تنوع الموضوعات.
- ضعف التفاعل الاجتماعي مع المنشورات على الصفحة الرسمية مقارنة بعدد المتابعين.

الدراسة الثانية: من إعداد الباحثة: تباني شيماء، صخري إلهام، وعقون شيماء
عنوان الدراسة: استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية: دراسة ميدانية على
مديرية بريد الجزائر ولاية قلمة
سنة الدراسة: 2022.

إشكالية الدراسة: تتمحور إشكالية البحث حول السؤال التالي: "ما هو واقع تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي في مديرية بريد الجزائر ولاية قلمة؟"
المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي
الأدوات المستخدمة: الملاحظة، المقابلة، الاستبيان
عينة الدراسة: تم اختيار عينة قصدية تتكون من رؤساء المصالح والموظفين في المديرية الفرعية، بالإضافة إلى نائب المدير، نظرًا لإلمامهم التام باستراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسة.

- **النتائج الرئيسية:**
- غلبة العنصر الذكري على العنصر الأنثوي في مؤسسة بريد الجزائر بنسبة 68.2% للذكور مقابل 31.8% للإناث.
- معظم الموظفين في بريد الجزائر من فئة الشباب ويحملون شهادات جامعية، مما يشير إلى إدراك الإدارة العليا لأهمية الكفاءة العلمية.
- التركيز على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الإدارة العليا بشكل مركزي دون إشراك الموظفين، مما قد يبطئ من عملية تنفيذ التحول الرقمي.
- توفر آليات رقابة لتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي في المؤسسة.
- تمتلك مديرية بريد الجزائر ولاية قلمة الإمكانيات المادية والبشرية الكافية لتطبيق التحول الرقمي على نطاق واسع.

المبحث الأول: التحول الرقمي

سنقوم بمعالجة المبحث الأول من خلال التطرق إلى مطلبين، يحتوي المطلب الأول على ماهية التحول الرقمي، أما المطلب الثاني سيكون حول أهداف التحول الرقمي والمبادئ التي يقوم عليها.

المطلب الأول: ماهية التحول الرقمي

التحول الرقمي هو عملية شاملة تهدف إلى إعادة تعريف كيفية أداء الأعمال داخل المنظمات من خلال دمج التقنيات الرقمية في مختلف الأنشطة والعمليات. يشمل هذا التحول تبني أدوات وتقنيات حديثة تهدف إلى تحسين الأداء وزيادة الكفاءة، وتحقيق الابتكار، وتوفير تجارب متطورة للعملاء والموظفين على حد سواء.

الفرع الأول: تعريف التحول الرقمي

1. **تعريف التحول الرقمي:** يُعتبر مصطلح التحول الرقمي من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في أواخر القرن العشرين، نتيجة للتطور التكنولوجي السريع والانتشار الواسع

للإنترنت في مجالات الأعمال. هذا التقدم التكنولوجي أدى إلى تغييرات جذرية في بيئات العمل وفي جوانب الحياة اليومية. ومع تعدد المصطلحات المتشابهة مثل "الرقمنة" و"التحولات الرقمية"، تباينت وجهات نظر الباحثين بشأن تحديد تعريف موحد لهذا المصطلح، مما ساهم في غياب تعريف جامع ودقيق له. وفقاً لـ Strohmeier (2020)، يُعرّف التحول الرقمي من منظور شامل على أنه إعادة تشكيل للطرق التي يعيش بها الأفراد ويعملون ويتفاعلون باستخدام التكنولوجيا الحديثة، مع السعي المستمر لإعادة تصميم الخبرات العملية.¹⁰

من جهة أخرى، يرى (Kumar 2016) أن التحول الرقمي يمثل التغير الجذري في الأنشطة والأعمال، مع التركيز على تحسين الكفاءات ونماذج الأعمال استجابة للفرص التي تتيحها التكنولوجيات الرقمية.¹¹

علاوة على ذلك، يعتبر Fitzgerald وآخرون (2013) أن التحول الرقمي يهدف إلى تحسين العمليات التجارية باستخدام التقنيات الرقمية مثل وسائل التواصل الاجتماعي، الأجهزة الذكية، وتحليل البيانات بهدف تحسين تجربة العملاء، تبسيط العمليات، وابتكار نماذج أعمال جديدة. بناءً على هذه الرؤى، يمكن تعريف التحول الرقمي في سياق الأعمال على أنه عملية تبني أساليب عمل جديدة تستند إلى الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا الحديثة، ما يبرز أهمية استغلال التقنيات الرقمية ليس فقط كأدوات تنفيذية، ولكن كوسيلة لخلق قيمة حقيقية.¹²

كما أكد تقرير ماكينزي (2016) أن التحول الرقمي لا يقتصر على تحديث العمليات الداخلية فحسب، بل يشمل أيضاً بناء قيمة من خلال إعادة تعريف الحدود التجارية، تحسين الخدمات المقدمة للعملاء، وتعزيز القدرات المؤسسية.

وقد تناول Bounfour (2016) هذا المفهوم بشكل أوسع، حيث أكد أن التحول الرقمي يجب أن يتضمن مجموعة متنوعة من التكنولوجيات، مما يستدعي استخدام مصطلح "التكنولوجيا" بشكل عام بدلاً من الاقتصار على نوع معين منها.¹³ إجمالاً، يُعتبر التحول الرقمي مجموعة من التغيرات الكبيرة التي تحدث داخل المؤسسات والمجتمعات من خلال تكنولوجيا المعلومات، بهدف تحسين الأداء وزيادة الكفاءة وفتح آفاق جديدة للنمو والابتكار.

الفرع الثاني: أهداف التحول الرقمي

يعتبر التحول الرقمي عملية استراتيجية تهدف إلى إعادة هيكلة الأعمال داخل المنظمات باستخدام التقنيات الحديثة لتحسين الأداء وزيادة الكفاءة. وفقاً لـ Ungoti (2020)، يمكن تلخيص أهداف التحول الرقمي فيما يلي:

1. **تحسين جودة الخدمات**: يعتبر تحسين الخدمة من الركائز الأساسية للتحول الرقمي، حيث يساهم في تقديم خدمات متكاملة وعالية الجودة مع ضمان سرعة الوصول إليها دون انقطاع، مما يعزز أداء المنظمة بشكل فعال.
2. **تعزيز التعاون الداخلي**: من خلال دمج التقنيات الرقمية، يمكن تعزيز التعاون بين الفرق داخل المنظمة باستخدام منصات التواصل وأدوات التعاون الرقمي، مما يساهم في تحسين إدارة العمليات وفتح قنوات تفاعل داخل الفرق.
3. **تحسين العمليات التنظيمية**: يتيح التحول الرقمي تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال إعادة تصميم العمليات باستخدام الأدوات الرقمية. هذا التحسين المستمر يعزز النماذج التشغيلية ويساعد في تحقيق نتائج إيجابية على مستوى العمليات.

4. **رفع مستوى الكفاءة:** الكفاءة هي نتيجة طبيعية للتحول الرقمي، حيث تعمل الأدوات الرقمية على تسريع العمليات وجعلها أكثر مرونة. هذا يساعد الموظفين على التركيز على المهام الابتكارية بدلاً من الانشغال بالمهام الروتينية.
5. **إعادة تشكيل نماذج الأعمال:** أدى التحول الرقمي إلى نشوء نماذج أعمال مبتكرة عبر استبدال النماذج التقليدية بأنماط رقمية جديدة، وهو ما يعرف بـ"الاضطراب الرقمي". هذا التحول يعزز من قدرة المنظمات على التكيف مع التقنيات الحديثة مثل الحوسبة السحابية.
6. **تقليل التكاليف:** يعتبر خفض التكاليف أحد الأهداف الجوهرية للتحول الرقمي، حيث يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي لأتمتة المهام الروتينية والمعقدة، مما يقلل من الأعباء المالية على المنظمة.
7. **تحسين أداء الموظفين:** من خلال استخدام أدوات التعاون الرقمية، يمكن خلق بيئة عمل تساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء التنظيمي، مما يسهل من تنفيذ العمليات وزيادة الفعالية.
8. **تعزيز أمن البيانات:** مع تزايد الاعتماد على الأنظمة الرقمية، تصبح حماية البيانات أمراً بالغ الأهمية. التحول الرقمي يضع أولوية قصوى لضمان أمان البيانات وحمايتها من التهديدات الأمنية، لا سيما مع تزايد استخدام تقنيات إنترنت الأشياء.
9. **الحفاظ على الميزة التنافسية:** التحول الرقمي يعزز قدرة المنظمات على تحسين أدائها وزيادة مرونتها، مما يمنحها ميزة تنافسية واضحة في السوق ويعزز قدرتها على الابتكار المستمر.

10. التركيز على الكفاءات الرئيسية: يساعد التحول الرقمي في إزالة

الأنشطة غير الأساسية، مما يسمح للمنظمات بالتركيز على الكفاءات الأساسية التي تساهم بشكل مباشر في تحسين أدائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية¹⁴.

الفرع الثالث: مبادئ التحول الرقمي

تتعدد المبادئ الأساسية التي توجه عملية التحول الرقمي داخل المؤسسات، ويقدم نموذج (Matt et al. (2015) إطارًا يتناول أربعة جوانب رئيسية تساهم في نجاح التحول الرقمي، وفيما يلي المبادئ الأربعة التي يجب أن تضعها المؤسسات في اعتبارها لضمان نجاح عملية التحول الرقمي:

1. استخدام التكنولوجيا: يتعلق هذا المبدأ بموقف المنظمة تجاه التكنولوجيا الحديثة وقدرتها على الاستفادة منها. ويشمل ذلك استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومدى طموح المنظمة في استخدام هذه التكنولوجيا.

2. التغيير في خلق القيمة: يتناول هذا المبدأ تأثير استراتيجيات التحول الرقمي على سلاسل القيمة داخل المنظمة، يشمل هذا مدى قدرة الأنشطة الرقمية الجديدة على استبدال الأنشطة التقليدية وتحقيق توسع في مجموعة المنتجات والخدمات.

3. التغيير الهيكلي: يرتبط هذا المبدأ بإجراء تغييرات هيكلية لدعم التحولات الرقمية في الأنشطة والعمليات. قد يتطلب الأمر تعديل الهياكل التنظيمية، خاصة في ما يتعلق بموقع الأنشطة الرقمية الجديدة ومدى تأثيرها على المنتجات والخدمات والمهارات المطلوبة.

4. **الجوانب المالية:** يعد هذا المبدأ حاسماً لأنه يحدد قدرة المنظمة على تمويل عملية التحول الرقمي. تتأثر القرارات المالية بمدى الضغط المالي على الأنشطة الأساسية للمنظمة، مما قد يؤثر على الحاجة إلى المبادرة في التحول الرقمي¹⁵.

بناءً على هذه المبادئ، يُمكن للمنظمات تقييم قدراتها الحالية وصياغة استراتيجية مناسبة للتحول الرقمي، مما يساهم في تحقيق أهدافها وتنفيذ التحولات بنجاح.

المبحث الثاني الاجراءات الميدانية للدراسة

سوف نتطرق في المبحث الثاني إلى مطلبين، يحتوي المطلب الأول على مجالات الدراسة، أما المطلب الثاني سيكون حول مناقشة وتحليل نتائج الدراسة على ضوء تساؤلاتها.

المطلب الأول: مجالات الدراسة وأدواتها

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى الإجراءات الميدانية للدراسة والتي تحتوي على المجال المكاني والبشري والزمني التي أجريت فيها بالإضافة إلى تحديد الطرق والأدوات التي مكنتنا من جمع البيانات اللازمة للبحث.

الفرع الأول: مجالات البحث

1-المجال المكاني:

تم إجراء هذه الدراسة في مؤسسة الضمان الاجتماعي بولاية عنابة، حيث تم اختيار هذه المؤسسة كنموذج تمثيلي من المؤسسات العامة بهدف دراسة التحول الرقمي عن كثب داخل المؤسسة. ويعود اختيار هذه المؤسسة إلى اعتمادها على تقنيات وأدوات رقمية متعددة في مختلف أنشطتها الإدارية.

2-المجال الزمني:

المجال الزمني يعبر عن المدة الزمنية التي تغطيها الدراسة، بدءًا من مرحلة إعداد المشروع وحتى كتابة التقرير النهائي. بالنسبة لدراستنا، بدأت في 10 يناير 2024 واستمرت حتى 15 مارس 2024 .

3-المجال البشري:

1.3.مجتمع الدراسة:

يشير مجتمع البحث إلى كافة الأفراد أو الوحدات التي تتعلق بمشكلة البحث وتشكل موضوع الدراسة.¹⁶

يتمثل مجتمع البحث في مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي (CNAS) في ولاية عنابة..

2.3.عينة الدراسة:

العينة تُعرّف على أنها جزء ممثل من مجتمع البحث، وتُختار لتكون تمثيلًا دقيقًا لهذه الوحدة أو الجزء، حيث تسهل على الباحث دراسة الظاهرة دون الحاجة لدراسة كافة الوحدات.¹⁷ في إطار هذه الدراسة، تم اختيار عينة مكونة من 50 موظفًا من موظفي وكالة الضمان الاجتماعي في ولاية عنابة، تشمل الإداريين، رؤساء المصالح، المكلفين بالدراسات، وغيرهم من الموظفين في المؤسسة. تم اختيار هذه العينة بعناية لتكون ممثلة للموضوع الذي تدرسه الدراسة، فالعينة القصدية هي العينة التي يتم اختيارها من مجتمع البحث بشكل قصدي حيث ينتقيها الباحث بذاتها لأنها تمثل من وجهة نظره جوهر الدراسة وتساعد أكثر في تحليله وإظهار نتائجه.¹⁸

الفرع الثاني: أداة البحث والأساليب الإحصائية المستخدمة

1-أداة البحث:

أدوات جمع البيانات هي وسائل أو تقنيات منهجية تستخدم في البحث العلمي بهدف جمع المعلومات من مصادرها المختلفة، وذلك لتوثيق الظواهر أو المتغيرات محل

الدراسة. تشمل هذه الأدوات الاستبيانات، المقابلات الشخصية، الملاحظة المباشرة، الاختبارات النفسية أو المعرفية، بالإضافة إلى الأدوات الرقمية مثل الاستبيانات الإلكترونية وبرامج جمع البيانات عبر الإنترنت. يعتمد اختيار الأداة المناسبة على طبيعة البحث، أهدافه، والبيئة المستهدفة، وتُعتبر هذه الأدوات جزءاً أساسياً في عملية البحث العلمي لضمان دقة وموثوقية البيانات المجمعة، فجمع البيانات هو عنصر أساسي في البحث العلمي، حيث تتوقف دقة النتائج على جودة الأدوات المستخدمة في هذه العملية ولضمان نجاح الدراسة، يجب اختيار أدوات جمع البيانات بعناية بما يتناسب مع المنهج المتبع، في هذه الدراسة اعتمدنا على أدوات جمع البيانات التالية:

1. **الملاحظة:** تُعد الملاحظة من أبرز أدوات جمع البيانات، حيث تساعد الباحث في متابعة سلوكيات الأفراد أو العمليات الميدانية بشكل مباشر. هذه الطريقة توفر معلومات دقيقة حول الظاهرة المدروسة من خلال تسجيل سلوك معين وتحليله¹⁹.

2. **المقابلة:** تُعتبر المقابلة من الأدوات الأساسية في البحث الاجتماعي، حيث تتيح للباحث التفاعل مع الأفراد واستكشاف آرائهم ومواقفهم من خلال طرح مجموعة من الأسئلة المدروسة بعناية. تُستخدم هذه الأداة بشكل واسع في البحوث الإنسانية²⁰.

3. **الاستبيان:** يُعد الاستبيان من الوسائل الفعالة للحصول على بيانات دقيقة وشاملة عن الظاهرة المدروسة. يتكون الاستبيان من مجموعة من الأسئلة المنظمة التي تهدف إلى جمع المعلومات اللازمة لاختبار فرضيات البحث. يتم تصميم الاستبيان وفقاً للأهداف البحثية وطبيعة البيانات المطلوبة²¹.

2- محاور الاستبيان في هذه الدراسة:

-**المحور الأول:** أسئلة تتعلق بالبيانات الشخصية والخبرة المهنية للموظفين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في ولاية عنابة.

-**المحور الثاني:** أسئلة حول مدى اهتمام المؤسسة بعمليات التحول الرقمي في تقديم خدماتها.

-**المحور الثالث:** أسئلة تتعلق بالتقنيات والوسائل المستخدمة من قبل المؤسسة في تنفيذ التحول الرقمي.

-**المحور الرابع:** أسئلة حول تأثير التحول الرقمي على الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

-**المحور الخامس:** أسئلة تتعلق بالصعوبات والتحديات التي تواجه المؤسسة في عملية التحول الرقمي.

4- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

قبل البدء في تحليل البيانات وتفسير النتائج، يجب الإشارة إلى الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لتحليل البيانات الميدانية وقياس العلاقات بين متغيرات الدراسة. تم استخدام عدة أساليب إحصائية أساسية، من بينها التكرارات والنسب المئوية، والتي ساعدت في تفسير وتحليل نتائج الاستبيان.

تم تخصيص جدول لكل سؤال في الاستبيان لتوضيح التوزيع والإجابات على مختلف الأسئلة. كما تم حساب النسب المئوية للمتغيرات المستقلة (مثل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وغيرها) بغية معرفة تأثير هذه المتغيرات على الإجابات المتعلقة بالمتغيرات التابعة، وذلك من خلال حساب النسب المئوية لكل إجابة من إجابات المبحوثين.

لحساب النسبة المئوية، تم اتباع المعادلة التالية:

$$\text{النسبة المئوية} = (\text{عدد الإجابات} \times 100) \div \text{عدد المبحوثين}$$

وقد تم تطبيق هذا الأسلوب الإحصائي على جميع المتغيرات الاجتماعية والديمقراطية من أجل قياس تأثير هذه المتغيرات على اختيارات واستجابات المبحوثين.

3 - خصائص عينة المبحوثين:

تتناول الجداول التالية المحور الأول من الاستبيان، الذي يهدف إلى تعريف عينة البحث وتوزيع أفراد العينة حسب المتغيرات السوسيوديمغرافية.

1-الجنس:

جدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

البيانات	الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
	ذكور	30	60%
	إناث	20	40%
	المجموع	50	100%

البيانات التي يقدمها هذا الجدول تظهر أن نسبة الذكور تمثل 60% من العينة المدروسة، بينما تبلغ نسبة الإناث 40%. هذه النسبة تعكس تبايناً واضحاً في تمثيل الجنسين في مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي بولاية عنابة. يتضح من هذا التوزيع أن الذكور يشكلون الأغلبية، مما يشير إلى سياسة توظيف قد تكون موجهة أو تفضيلية نحو الجنس الذكري. هذا التوزيع قد يعكس أيضاً بعض التحديات المرتبطة بالتوازن بين الجنسين في القطاع العام أو في المؤسسة المدروسة، وهو ما قد يتطلب مراجعة سياسات التوظيف وتطوير استراتيجيات لزيادة تمثيل النساء في المستقبل.

2-السن:

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

البيانات	السن	التكرارات	النسبة المئوية
	أقل من 30 سنة	1	02%
	من 30 إلى 40 سنة	18	36%
	أكبر من 40 سنة	31	62%
	المجموع	50	100%

عند تحليل توزيع المشاركين حسب السن، نجد أن الفئة العمرية الأكبر تمثل 62% من العينة، وهم الذين تتراوح أعمارهم فوق 40 سنة. هذا يشير إلى أن أغلب الموظفين في المؤسسة يمتلكون خبرة طويلة في العمل، مما يعكس استقراراً في القوى العاملة وقدرة عالية على التأقلم مع التحديات المهنية. كما أن نسبة 36% من المشاركين ينتمون إلى الفئة العمرية بين 30 و 40 سنة، مما يشير إلى أن المؤسسة تضم أيضاً فئة من الموظفين الشباب الذين قد يتمتعون بمرونة أكبر في التكيف مع التحولات الرقمية. أما الفئة الأقل تمثل 2% فقط من العينة، وهم الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة، مما قد يشير إلى نقص في نسبة الموظفين الجدد والشباب في المؤسسة، وبالتالي قد يستدعي ذلك استراتيجيات لجذب المزيد من الموظفين الشباب لتعزيز الابتكار والتجديد في بيئة العمل.

3-المستوى

التعليمي:

جدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

البيانات	المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
	ثانوي	12	24%
	جامعي	30	60%
	دراسات عليا	8	16%
	المجموع	50	100%

يبين هذا الجدول توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، حيث نجد أن النسبة الأكبر من الموظفين في مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي هم من الحاصلين على مؤهل جامعي، بنسبة 60%. يأتي هذا الرقم ليعكس اعتماد المؤسسة بشكل أساسي على الأفراد ذوي التعليم الجامعي، وهو ما يشير إلى ضرورة الكفاءة العلمية المتخصصة لتولي المناصب الوظيفية في المؤسسة. بعد ذلك تأتي الفئة الحاصلة على المستوى الثانوي بنسبة 12%، وهو مؤشر على أن هذه الفئة تشارك بشكل محدد في وظائف قد لا تتطلب مؤهلات أكاديمية عالية. أما النسبة الأقل، 8%، فتتعلق بالموظفين الحاصلين على درجة الدراسات العليا، مما يبرز أن المؤسسة تعتمد بشكل أقل على هؤلاء الأفراد على الرغم من مؤهلاتهم العليا. هذه النتائج توضح أن التركيز في التوظيف يتم على مستوى التعليم الجامعي، ما يعكس اهتمام المؤسسة بتوظيف الأفراد الذين يمتلكون المهارات المعرفية والتقنية اللازمة في ظل التحولات الرقمية.

الوظيفة:

جدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة.

البيانات	الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
	رئيس مصلحة	12	24%
	مكلف بالدراسات	24	48%
	تقني سامي	5	10%
	عون إداري	2	4%
	أخرى	7	14%
	المجموع	50	100%

من خلال الجدول الذي يعرض توزيع الأفراد حسب الوظائف، نجد أن النسبة الأكبر من الموظفين يشغلون منصب "مكلف بالدراسات" بنسبة 48%. ويشير ذلك إلى أن هذه الوظيفة تعد الأكثر أهمية داخل المؤسسة، حيث يتطلب الأمر موظفين قادرين على تحليل البيانات ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتطوير الأداء المؤسسي. في المرتبة الثانية يأتي منصب "رئيس مصلحة" بنسبة 24%，مما يعكس التوزيع الهرمي في المؤسسة ويشير إلى أن هذا المنصب يمثل جزءاً مهماً في توجيه العمليات اليومية للمؤسسة. تأتي الوظائف الأخرى كـ "تقني سامي" و "عون إداري" في المرتبتين الثالثة والرابعة بنسبة أقل بكثير (10% و 2% على التوالي). هذه النتائج تدل على أن المؤسسة

تعتمد على التخصصات الدقيقة، لكنها تحتاج أيضاً إلى توازن بين الأنماط المختلفة من المهارات لتلبية احتياجات المؤسسة.

5-الخبرة المهنية:

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

البيانات	الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المهنية
	أقل من 5 سنوات	1	02%
	من 5 إلى 10 سنوات	7	14%
	أكثر من 10 سنوات	42	84%
	المجموع	50	100%

البيانات المتعلقة بالخبرة المهنية تظهر أن غالبية الموظفين في صندوق الضمان الاجتماعي يمتلكون خبرة مهنية تتجاوز العشر سنوات، حيث تبلغ نسبتهم 84%. هذه النسبة المرتفعة تعكس أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الأفراد ذوي الخبرة العالية في إدارة العمليات اليومية، وهو ما يتماشى مع الحاجة إلى مهارات متقدمة لمواجهة التحديات الرقمية والإدارية. في المقابل، نجد أن فئة الموظفين الذين لديهم خبرة تتراوح بين (5 إلى 10) سنوات تمثل 14% فقط، مما يشير إلى أن هذه الفئة تشارك في وظائف مهمة لكنها أقل من ذوي الخبرة الطويلة. أما النسبة الأقل (2%) فهي تعود للموظفين الذين

يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات، مما يعكس أن المؤسسة لا تعتمد بشكل رئيسي على الموظفين الجدد في المهام الحيوية. هذا التوزيع يدل على أن الخبرة هي من العوامل الأساسية في اختيار الموظفين في المؤسسة، ما يساهم في استقرار الأداء المؤسسي ويزيد من فعالية تنفيذ السياسات والإستراتيجيات.

من خلال تحليل البيانات السوسيوديمغرافية للمبحوثين، يظهر أن مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي تعتمد بشكل كبير على الموظفين ذوي المؤهلات الجامعية والخبرة المهنية الطويلة، مع تركيز على بعض الوظائف المتخصصة مثل "مكلف بالدراسات" و"رئيس مصلحة". كما أن التنوع في مستويات الخبرة والتخصصات يساهم في ضمان استمرارية الأداء المؤسسي الفعال.

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

لقد كشفت الدراسة التي قمنا بها والتي تدور حول "المؤسسة العمومية ودور التحول الرقمي في تطوير خدماتها" دراسة ميدانية بصندوق الضمان الاجتماعي CNAS لولاية عنابة، على مجموعة نتائج ساهمت في الإجابة عن التساؤلات التي تدرج تحت التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة، حيث حاولنا الإجابة عنها من خلال الأخذ بها كمؤشرات عامة للدراسة فكانت الأسئلة كالتالي:

-هل تولي مؤسسة الضمان الاجتماعي بولاية عنابة اهتماما كافيا بعمليات التحول الرقمي في خدماتها؟

-ماهي أبرز الوسائل والتقنيات الحديثة المستخدمة في مؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية عنابة في سبيل تطبيق التحول الرقمي؟

-ما أثر التحول الرقمي على الخدمات المقدمة بمؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية عنابة؟
-ماهي التحديات التي تواجه مؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية عنابة في عملية التحول الرقمي؟

الفرع الأول: مناقشة نتائج الدراسة على ضوء التساؤل الأول

من خلال تحليل نتائج البيانات التي تم جمعها وفقا لمحور التساؤل الأول الذي مفاده، " هل تولي مؤسسة الضمان الاجتماعي بولاية عنابة اهتماما كافيا بعمليات التحول الرقمي في خدماتها؟"

من خلال تحليل البيانات المستخلصة من الدراسة، يتضح أن مؤسسة الضمان الاجتماعي بولاية عنابة تبذل جهودًا كبيرة نحو تحقيق التحول الرقمي، وهو ما يتجلى في تبني تقنيات وأنظمة رقمية تهدف إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين. وبالنظر إلى نتائج الدراسة، يمكن اعتبار خدمات مثل "الهناء للمؤمنين اجتماعياً" وخدمة "التصريح عن بعد" كأمثلة ملموسة على تحول المؤسسة نحو الرقمنة. من الناحية العلمية، يعد التحول الرقمي أحد العناصر الجوهرية لتحسين فعالية الأداء التنظيمي، حيث تشير الدراسات الحديثة في مجال إدارة تكنولوجيا المعلومات إلى أن التحول الرقمي يعزز القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف التشغيلية، فضلاً عن تمكين المؤسسات من الاستجابة بشكل أسرع لاحتياجات العملاء. هذا التحول الرقمي لا يقتصر فقط على تحسين أداء المؤسسة داخلياً، بل يساهم في رفع مستوى رضا المستخدمين عن الخدمات، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على سمعة المؤسسة في المجتمع المحلي.

الفرع الثاني: مناقشة نتائج الدراسة من خلال التساؤل الثاني

من خلال تحليل بيانات التي تم جمعها وفقا لمحور التساؤل الثاني الذي مفاده، " ماهي أبرز الوسائل والتقنيات الحديثة المستخدمة في مؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية عنابة في سبيل تطبيق التحول الرقمي ؟" تشير نتائج الدراسة إلى أن المؤسسة قد نجحت في تكريس عدد من التقنيات الحديثة مثل الأنظمة الإلكترونية لإدارة الخدمات، وتطبيقات التصريح عن بعد، وخدمات الاستعلام

عبر الإنترنت، وذلك لتقديم خدمات متواصلة للعملاء على مدار الساعة وطوال أيام الأسبوع. من الناحية التقنية، يساهم التحول الرقمي في زيادة كفاءة العمليات الإدارية، وتقليل الوقت المستغرق في إنجاز المعاملات، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الإنتاجية داخل المؤسسة. وفقاً للنظريات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات، فإن استخدام تقنيات مثل الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي (AI) يمكن أن يساهم في تحسين الدقة وتقليل الأخطاء البشرية، وبالتالي تعزيز جودة الخدمة. بالإضافة إلى ذلك، يسمح التحول الرقمي بتوفير حلول مبتكرة في تقديم الخدمات، بما في ذلك الأتمتة للعديد من العمليات الروتينية، مما يعزز قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات العملاء بشكل أكثر سرعة ومرونة.

الفرع الثالث: مناقشة نتائج الدراسة من خلال التساؤل الثالث

من خلال تحليل نتائج البيانات التي تم جمعها وفقاً لمحور التساؤل الثالث الذي يتمثل في: " ما أثر التحول الرقمي على الخدمات المقدمة بمؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية عنابة؟"

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن التأكيد على أن التحول الرقمي قد أثر بشكل إيجابي على نوعية وجودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة. ومن الناحية النظرية، يساهم التحول الرقمي في تحسين تجربة العميل من خلال تقليل الفجوات الزمنية بين تقديم الخدمة واستلامها. الدراسات العلمية في مجال الإدارة العامة تشير إلى أن تطبيق التقنيات الرقمية مثل الأتمتة وتخزين البيانات على السحابة يمكن أن يحسن من سرعة الإجراءات، ويساهم في رفع مستوى رضا العملاء عبر تيسير وصولهم للخدمات في أي وقت ومن أي مكان. بالإضافة إلى ذلك، يساعد التحول الرقمي المؤسسات على تحقيق استدامة مالية من خلال تقليل التكاليف المرتبطة بالمعاملات الورقية، وتحقيق الكفاءة المالية في العمليات المحاسبية والإدارية، وهو ما يعزز من استقرار المؤسسة ويتيح لها استثمار مواردها بشكل أفضل.

الفرع الرابع: مناقشة نتائج الدراسة من خلال التساؤل الرابع:

من خلال تحليل نتائج البيانات التي تم جمعها وفقا لمحور التساؤل الثالث الذي يتمثل في: " ماهي التحديات التي تواجه مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي لولاية عنابة في عملية التحول الرقمي؟"

على الرغم من الإنجازات التي حققتها المؤسسة في عملية التحول الرقمي، فإن هناك العديد من التحديات التي لا تزال تواجهها. تشير نتائج الدراسة إلى أن التحدي الأبرز يكمن في مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين الذين لم يتأقلموا بعد مع التقنيات الحديثة. من الناحية العلمية، فإن مقاومة التغيير تعتبر من أكثر التحديات التي تواجه المؤسسات في عمليات التحول الرقمي، كما تشير إليها نظرية التغيير التنظيمي. يتطلب التحول الرقمي عادة تغييراً في الثقافة المؤسسية، الأمر الذي قد يواجه مقاومة من الأفراد الذين يفضلون الأساليب التقليدية في العمل. بالإضافة إلى ذلك، تبرز مشكلة نقص الكفاءات التقنية والقدرة على تدريب الموظفين بشكل مستمر للتعامل مع أدوات التكنولوجيا الحديثة. مع ذلك، فإن المؤسسة تسعى للتغلب على هذه التحديات من خلال توفير برامج تدريبية ودورات تأهيلية تهدف إلى تمكين الموظفين من استخدام التقنيات الجديدة بكفاءة، مما يساهم في تسريع عملية التحول الرقمي. تركز المؤسسة أيضاً على تحديث بنيتها التحتية الرقمية، وهو ما يساهم في تحسين استقرار الأنظمة التقنية والحد من الأعطال التي قد تحدث خلال تطبيق التحول الرقمي.

الفرع الخامس: النتائج العامة للدراسة:

من خلال التحليل الشامل لنتائج الدراسة التي تم إجراؤها على مؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية عنابة، يمكن استخلاص مجموعة من النتائج التي تؤكد التقدم المحرز في عملية التحول الرقمي، بالإضافة إلى التحديات التي تواجهها المؤسسة في هذا المجال. تمثل

هذه النتائج مؤشراً واضحاً على الجهود التي بذلتها المؤسسة لتبني التكنولوجيا الرقمية وتحسين الأداء الداخلي والخارجي لخدماتها. فيما يلي أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

- **الاهتمام بالتحول الرقمي:** أكدت الدراسة أن 48% من أفراد العينة يعتبرون أن مؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية عنابة قد بدأت عملية التحول الرقمي منذ أكثر من 12 سنة، مما يعكس استمرارية الجهود المبذولة في هذا المجال. هذه النسبة تشير إلى أن المؤسسة قد بدأت مبكراً في تبني التكنولوجيا الرقمية في خدماتها.
- **التقنيات الرقمية في الخدمات:** تؤكد النتائج أن 64% من أفراد العينة يعتبرون أن المؤسسة تعتمد على التقنيات الرقمية في جميع خدماتها. هذا يشير إلى التحول الكبير الذي حققته المؤسسة في استبدال الأساليب التقليدية بالتكنولوجيا الحديثة، مما يعزز قدرة المؤسسة على تقديم خدمات أكثر دقة وسرعة.
- **الخدمات المستحدثة:** أكدت الدراسة أن 44.5% من أفراد العينة أشاروا إلى أن المؤسسة قد قدمت خدمات جديدة مثل "خدمة الهناء للمؤمنين اجتماعياً" و"خدمة التصريح عن بعد للمكلفين". هذه الخدمات تمثل جزءاً من عملية التحول الرقمي، حيث تساهم في تسهيل الوصول إلى الخدمات وزيادة الفعالية في تقديمها.
- **تلبية احتياجات العملاء:** أظهرت النتائج أن 81.5% من الأفراد يعتبرون أن الخدمات الرقمية التي تقدمها المؤسسة تساهم بشكل كبير في تلبية احتياجات وطلبات العملاء. هذا يعكس الأثر الإيجابي للتحول الرقمي في تحسين جودة الخدمة ورفع مستوى رضا العملاء.

- **تحسين الأداء الداخلي:** أكدت النتائج أن 89.8% من الأفراد يرون أن المؤسسة قد عملت على توفير وسائل وتقنيات حديثة لتحسين الأداء الداخلي، وذلك من خلال تحديث النظام الإداري والاعتماد على أدوات رقمية متطورة. هذا يساهم في تحسين كفاءة تسيير الأعمال داخل المؤسسة ويؤدي إلى تسريع إنجاز المعاملات وتقليل الأخطاء البشرية.
- **سرعة الأداء وجودة الخدمات:** أظهرت الدراسة أن استخدام التقنيات الحديثة قد ساعد في تحسين سرعة أداء الخدمات بنسبة 56.4%، وهو ما يرجع إلى قدرة المؤسسة على معالجة المعلومات بسرعة أكبر وتقديم الخدمة في وقت أقصر. هذه النتيجة تؤكد الدور الحيوي للتكنولوجيا في تسريع العمليات وتقليل الفترات الزمنية التي قد تُهدر في الإجراءات التقليدية.
- **التقنيات الرئيسية المستخدمة:** تبين من النتائج أن أكثر التقنيات استخدامًا في مؤسسة الضمان الاجتماعي تشمل "مركز قاعدة البيانات الرقمية" و"البيانات الضخمة (Big Data)"، بنسبة 65.4% و 28.2% على التوالي. هذه التقنيات تساهم في تحسين التخزين وإدارة البيانات، مما يتيح للمؤسسة الوصول إلى معلومات دقيقة وموثوقة تساعد في اتخاذ القرارات بشكل أكثر فعالية.
- **تحسين جودة الخدمات:** أكدت الدراسة أن 88.5% من الموظفين يرون أن الوسائل والتقنيات الحديثة قد ساهمت بشكل كبير في تحسين جودة الخدمات المقدمة. هذا يشير إلى أن التحول الرقمي لا يقتصر فقط على تحسين سرعة الأداء، بل يتعداه إلى تحسين الجودة الشاملة للخدمات المقدمة.
- **زيادة الإيرادات:** أظهرت النتائج أن 69.9% من العينة يرون أن التحول الرقمي ساهم في كسب إيرادات إضافية للمؤسسة، مما يبرز تأثير هذه التقنيات

على الكفاءة المالية للمؤسسة. من خلال اعتمادها على الأنظمة الرقمية، يمكن للمؤسسة تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الإيرادات عبر تسريع المعاملات وتقديم خدمات إضافية.

- **تحديات التحول الرقمي:** رغم التقدم الذي أحرزته المؤسسة، أظهرت الدراسة أن 74% من الموظفين يواجهون صعوبة في التعامل مع بعض التقنيات الحديثة في البداية. هذا يعود إلى وجود تقنيات جديدة قد يصعب التكيف معها في البداية.

- **التدريب والتكوين:** أظهرت الدراسة أن 69% من الموظفين قد خضعوا لدورات تدريبية متخصصة في المجال الرقمي، مما يعكس التزام المؤسسة بتأهيل موظفيها لمواكبة التحول الرقمي. يوفر التدريب المستمر بيئة تعليمية تساعد الموظفين على تحسين مهاراتهم في استخدام التقنيات الحديثة.

- **الدعم المالي:** بينت الدراسة أن 64% من العينة أكدوا أن المؤسسة توفر الدعم المالي اللازم لضمان تنفيذ عملية التحول الرقمي بشكل فعال. هذا يشير إلى أن المؤسسة تستثمر بشكل مستمر في تحسين البنية التحتية التكنولوجية وتوفير الموارد المالية لتحديث التقنيات وضمان استمرارية تحسين الخدمات.

- **ثقافة التحول الرقمي:** بينت نتائج الدراسة أن 83.4% من الموظفين يرون أن المؤسسة تمتلك ثقافة التحول الرقمي، مما يعني أن هناك إدراكًا عامًا داخل المؤسسة بأهمية هذا التحول وضرورة تنفيذه. هذه الثقافة تساعد في تسريع عملية التكيف مع التقنيات الجديدة وتؤثر بشكل إيجابي على سلوك الموظفين تجاه التجديد والابتكار.

- **مقترحات لتحسين التحول الرقمي :** أظهرت الدراسة أن أبرز المقترحات التي قدمها الموظفون لتحسين عملية التحول الرقمي تشمل استحداث التكنولوجيات المستخدمة، بنسبة 24.8%. هذا يشير إلى الحاجة المستمرة لمواكبة أحدث الابتكارات التكنولوجية لضمان تقديم خدمات أكثر تطوراً وملاءمة لاحتياجات المستفيدين .

تشير النتائج إلى أن مؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية عنابة قد حققت تقدماً ملحوظاً في مجال التحول الرقمي، معتمدة على مجموعة من التقنيات الحديثة التي ساعدت في تحسين جودة الخدمات المقدمة، وزيادة الكفاءة المالية، وتحقيق رضا العملاء. ومع ذلك، هناك بعض التحديات التي يجب أن تواجهها المؤسسة، مثل مقاومة التغيير في البداية وصعوبة التكيف مع بعض التقنيات الحديثة. ومع استمرار التدريب والتطوير في هذا المجال، من المتوقع أن تحقق المؤسسة المزيد من التقدم وتستمر في تحسين خدماتها بما يتماشى مع المتطلبات الرقمية الحديثة.

خاتمة:

في الختام، يُمكن القول أن التحول الرقمي يعد ركيزة أساسية في تطور المؤسسات الحديثة، بما في ذلك مؤسسة الضمان الاجتماعي بولاية عنابة. لقد أظهرت الدراسة أهمية هذه التحولات في تحسين جودة وكفاءة الخدمات المقدمة للعملاء، من خلال اعتماد التقنيات الحديثة التي تسهم في تسريع الإجراءات وتقليل الأخطاء البشرية، مما يعزز من فعالية الأداء المؤسسي ويُحسن من تجارب المستفيدين.

ومع ذلك، ورغم التقدم الملحوظ الذي حققته المؤسسة في مجال التحول الرقمي، تبقى هناك تحديات تتعلق بالتدريب المستمر للموظفين وتطوير البنية التحتية التقنية، وهي عناصر حاسمة في ضمان نجاح هذه المبادرات الرقمية على المدى الطويل، إن التغلب على

هذه الصعوبات يتطلب استثماراً مستداماً في الموارد البشرية والتكنولوجية، مما يعزز من قدرة المؤسسة على الاستجابة للمتغيرات السريعة في البيئة الرقمية.

التوصيات و الاقتراحات:

- تعزيز برامج التدريب والتأهيل الرقمي للموظفين: نظراً للتحديات التي واجهها الموظفون في التكيف مع التقنيات الحديثة في البداية، يُوصى بتطوير برامج تدريبية شاملة ومستدامة لتمكين العاملين من استخدام الأدوات والتقنيات الرقمية بكفاءة عالية.

- تطوير بنية تحتية رقمية متكاملة: من الضروري أن تسعى مؤسسة الضمان الاجتماعي إلى تحديث وتحسين بنيتها التحتية الرقمية لضمان سرعة استجابة الأنظمة وجودة الأداء.

- إدخال تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الكبيرة: يجب على المؤسسة استكشاف إمكانيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة (Big Data) لتحسين عمليات اتخاذ القرار وتوفير خدمة مخصصة وفعالة للمستخدمين.

- تسريع التحول الرقمي في جميع الأقسام: ينبغي على المؤسسة توسيع نطاق التحول الرقمي ليشمل جميع الأقسام والوظائف داخل المؤسسة، مع التركيز على تبسيط الإجراءات الإدارية وتحويلها إلى صيغ رقمية بالكامل، مما يقلل من الوقت والجهد المبذول في المعاملات الورقية ويزيد من الكفاءة التشغيلية.

- تعزيز التواصل والتفاعل الرقمي مع المستخدمين: يُوصى بتطوير منصات تفاعلية للتواصل مع المستخدمين عبر الإنترنت، بحيث تتيح لهم متابعة طلباتهم ومتابعة الخدمات المقدمة لهم بشكل مستمر.

- تحقيق التوازن بين التقنيات الحديثة والجانب البشري: يجب أن تسعى المؤسسة إلى تحقيق توازن بين استخدام التقنيات الحديثة والحفاظ على العنصر البشري في اتخاذ

القرارات الاستراتيجية، مما يضمن أن التحول الرقمي لا يؤثر سلباً على العلاقة الشخصية بين الموظف والمستفيد.

- تشجيع الابتكار التكنولوجي داخل المؤسسة: من خلال تبني ثقافة الابتكار الرقمي داخل المؤسسة، يجب تشجيع الموظفين على اقتراح أفكار جديدة لتحسين آليات العمل وتقنيات تقديم الخدمة، وتقديم الحوافز لتطبيق هذه الأفكار.

-التعاون مع شركاء تكنولوجيين متخصصين: يُوصى بتعزيز التعاون مع شركات ومؤسسات متخصصة في تكنولوجيا المعلومات من أجل الاستفادة من الخبرات والتقنيات المتطورة في مجال التحول الرقمي. يمكن أن تسهم هذه الشراكات في تقديم حلول تقنية مبتكرة تتناسب مع احتياجات المؤسسة.

باتباع هذه التوصيات، يمكن لمؤسسة الضمان الاجتماعي بولاية عنابة تعزيز قدرتها على مواجهة التحديات الرقمية وتحقيق تقدم مستدام في تقديم خدماتها بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

¹ حسام علي اللامي، محاضرات في التسويق المصرفي، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم التمويل والمصارف، ص 43.

² سعد سلمان المشهداني، مناهج البحث العلمي، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، ط1، جامعة تكريس، دولة الامارات العربية المتحدة، 2017م، ص 159.

³ محمد عبد السلام، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والانسانية، مكتبة النور، د ط، 2021م، ص 163

⁴ فاطمة الزهراء فرحات، دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة تحليلية لصفحة فيسبوك مديرية الصحة والسكان لولاية أم البواقي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، علوم الاعلام والاتصال، اتصال وعلاقات عامة، العربي بن مهدي، أم البواقي 2020/2019، ص 38

⁵ نجلاء أحمد يس، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، د ط، 2013م، ص 18

⁶ محمد محمد الهادي، الذكاء الاصطناعي معالمه وتطبيقاته وتأثيراته التنموية والمجمعية، الدار المصرية اللبنانية، د ط،

- ⁷ صدوقي غريسي، الطبيب الهاشمي رضا، علي العبسي، واقع وأهمية التحول الرقمي واللائمة، كلية جامعة الواد، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية رقم (2710- 8848) 2013م ص35
- ⁸ محمد طلق، محمد بن مرجي، موسى فايز، مدوس الرشيد، تأثير التحول الرقمي في جودة المراجعة الداخلية، مجلة عربية للإدارة، م ج 43، العدد (01)، 2023، ص66
- ⁹ فطوم الحواطي، سعاد بورزيق، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري، كلية العلوم الاقتصادية التجارية، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال استراتيجية، 2011/2012 م، ص36
- ¹⁰ Strohmeier, S, (2020). Digital human resource management : A conceptual clarification. German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Fur Personalforschung, 34(3), pp. 345-365.doi:doi: 10.1177/2397002220921131.
- ¹¹ Kumar, N. B. (2016). Digital Revolution in The Mauritian Public Service: A Human Resource Development Perspective in Two Unrelated Companies. International Journal of Novel Research in Interdisciplinary Studies, 3(5), pp. 1-10.
- ¹² Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2013). Embracing digital technology "A new strategic imperative": Available at: MIT Sloan management review. Retrieved June 24, 2019. from <https://sloanreview.mit.edu/projects/embracing-digital-technology/>.
- ¹³ Bounfour, A. (2016). Digital Future, Digital Transformation from Lean Production to Accelucation. Progress in IS, Springer Cham Heidelberg. doi: DOI 10.1007/978-3-319-23279-9
- ¹⁴ Ungoti. (2020, juillet 7). 11 Objectives of digital transformation. Ungoti.<https://ungoti.com/blog/objectives-of-digital-transformation/>.
- ¹⁵ Matt, C ? Hess ? & Benlian, A. (2015). Digital transformatin strategies. Business & information systems engineering, 57(5),339-343.
- ¹⁶ محمد عبد العال النعيمي، طرق ومناهج البحث العلمي، دار الوراق للنشر والتوزيع، د ط، الأردن، 2014، ص 77
- ¹⁷ نفس المرجع السابق ص 78.
- ¹⁸ عامر إبراهيم القندليجي، منهجية البحث العلمي، دار البازوري العلمية، د ط، ص 146.
- ¹⁹ محمد سرحان، علي الحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب للنشر والتوزيع، ط3، الجمهورية اليمنية صنعاء، 2019، ص151.
- ²⁰ محمد عبد السلام، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والانسانية، مكتبة النور للنشر والتوزيع، د ط، 2021م، ص 47.
- ²¹ المرجع نفسه، ص 57.