



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد - حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم إقتصادية

التخصص: اقتصاد نقدي ومالي

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص اقتصاد نقدي ومالي

بغنوان

أثر استخدام الرقمنة على جودة الخدمة في المؤسسات المالية
(دراسة حالة - الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي وكالة الوادي)

الأستاذ المشرف

د. شليق عبد الجليل

اعداد الطلبة

رحومة سعيدة

باهي مريم

باهي نبيلة

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	د. هويدى عبد الجليل
مشرفا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	د. شليق عبد الجليل
ممتحنا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	د عزي خليفة

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الإهداء

اللهم لك الحمد حتى ترضى
اللهم لك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا

إلى حياتي ووطني واماني واطمئناني الى من قال فيهما عزوجل «وبالوالدين
احسانا» والديا الكريمين آدام الله عليهم الصحة والهناء والعافية

وإلى الروح الغالية الت فارقتنا يوما وأحزننا رحيلها إلى من مزق قلوبنا بفراقه إلى
من ترك ثغرة في حياتنا لا يملؤها سواه، ربي بلل تربته بقطرات من خيرك،
واجعل نسائم الجنة تهب عليه أخي الغالي «عكاشة»
اللهم اجعل قبره روضة من رياض الجنة

إلى أولادي وقرة عيني
أبني حبيبي يسين محمد نزار وحبيبتي مرام وعزيزتي مسيم

وإلى من عرفت معهم معنى الحياة
«إخوتي وأخواتي»

إلى من سندني ونحن في طريق النجاح في مسيرتي العلمية
«باهي مريم»

رحومة سعيدة



الإهداء

«وأن ليس للإنسان إلى ما سعى وإن سعيه سوف يرى»
الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات
وبكل حب أهدي ثمرة نجاحي إلى من قال فيهما الله تعالى «وقضى ربك ألا تعبد
إلا إياه وبالوالدين إحسانا»

إلى من جعل الجنة تحت اقدامها واحتضني قلبها قبل يديها إلى قدوتي الأولى
ومعنى الحب والحنان إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جرحي، إلى
من ارشدتني ورافقتني في حزني وأفراحي، اللهم احفظها وارزقها العفو والعافية
أهدي تخرجي هذا إلى ملاكي في الحياة وإلى معنى الحب والحنان والتفاني وإلى
بسمة الحياة وسر الوجود وإلى كم كان دعائها سر نجاحي أغلى الحبايب
" أمي الحبيبة "

إلى من زين اسمي بأجمل الألقاب أحمله بكل فخر وإعزاز، إلى صاحب السيرة
العطرة والفكر المستنير إلى من شجعني على المثابرة طوال عمري، طاب بك
العمر يا سيد الرجال وطبت لي عمرا.

" أبي الغالي "

إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي، إلى من شددت عضدي بهم فكانوا ينابيع ارتوي
منها إلى خيرة أيامي وصفوتها إلى قرة عيني كنتم لي الحب والسند
" أخوتي وأخواتي "

إلى من كاتفتني ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح في مسيرتنا العلمي رحومة
سعيدة، وأختي الغالية باهي نبيلة.

لكل من كان عوننا وسندا في هذا الطريق من أصحاب وأصحاب أهديكم هذا
الإنجاز وثمره نجاحي الذي لطالما تمنيت، ها أنا اليوم أتممت أول ثمراته راجية
من الله أن ينفعني بما علمني وأن يعلمني ما أجهله ويجعله حجة لي لا علي.



الإهداء

أهدي تخرجي هذا إلى ملاكي في الحياة وإلى معنى الحب والحنان والتفاني وإلى
بسمة الحياة وسر الوجود وإلى كم كان دعائها سر نجاحي أغلى الحبايب

" أمي الحبيبة "

إلى من علمني العطاء وإلى من أحمل اسمه بكل افتخار وأرجو من الله أن يمد في
عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار

" والدي العزيز "

وإلى من له الفضل الكبير في تشجيعي وتحفيزي ومنه تعلمت المثابرة والاجتهاد
ورافقني في دروبي الحياة السعيدة والحزينة

" زوجي الغالي وسندي في الحياة "

إلى أبنائي وقرتي عيني ونبضي في الحياة محمد الهادي ومحمد ياسين محمد
رياض عبد الودود وعلي.

إلى من تحلو بالإخاء والوفاء والعطاء وعرفت معهم معنى الحياة إخوتي وأخواتي
الأعزاء

وشكرا لكل من مدّ لي يد العون

نبيلة باهي





شكر والعرفان

الشكر والحمد والثناء لله تعالى أولا واخرا على منه علينا بإتمام وإنجاز
هذا العمل

ثم نتقدم بخالص الشكر والتقدير للأستاذ المشرف الدكتور شليق عبد
الجليل على نصائحه وجهده طيلة فترة إنجاز البحث

كما نتقدم بجزيل الشكر لكل من أسهم في تقديم يد العون من قريب أو
بعيد لإنجاز هذا البحث

وإلى كل أساتذتنا الكرام الذي أشرفوا على تدريبنا منذ السنة الأولى إلى
يومنا هذا

وإلى عمال الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالوادي الذين زرعوا
التفاؤل في دربنا وقدموا لنا والأفكار والمعلومات فلهم منا كل الشكر
والامتنان



ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وتقييم أثر استخدام الرقمنة على جودة الخدمة داخل المؤسسات المالية، وذلك من خلال دراسة حالة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بولاية الوادي. اعتمدت الدراسة منهجين متكاملين لتحقيق أهدافها؛ منهج وصفي تناول فيه الباحثون الأطر النظرية المرتبطة بمفاهيم الرقمنة وجودة الخدمة، ومنهج نوعي تمثل في إجراء مقابلات ميدانية مع موظفي المؤسسة محل الدراسة، قصد الوقوف على الأثر الفعلي للتحويل الرقمي على مستوى الأداء الخدمي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الهامة، أبرزها توفر المؤسسة على بنية تحتية رقمية متكاملة موزعة على مختلف المصالح، مما ساهم في تقليص العبء الإداري اليدوي، وتحسين كفاءة تقديم الخدمات. كما أكدت النتائج أن الرقمنة قد عززت من رضا العملاء وسرّعت من وتيرة المعاملات، بفضل استخدام الأنظمة الرقمية والخدمات الذاتية والتواصل التفاعلي مع العملاء.

الكلمات المفتاحية : رقمنة، جودة خدمة، مؤسسات مالية، صندوق الجهوي للتعاون الفلاحي، تحول رقمي.

Abstract

This study aims to analyze and evaluate the impact of digitalization on service quality within financial institutions, through a case study of the Regional Agricultural Cooperation Fund (CRMA) in El Oued Province. To achieve this objective, the researchers adopted two complementary methodologies: a descriptive approach, through which the theoretical frameworks related to digitalization and service quality were explored; and a qualitative approach, involving field interviews with employees of the studied institution, in order to assess the actual influence of digital transformation on service performance. The study revealed several key findings, most notably the availability of a specialized and integrated digital infrastructure across various departments, which contributed to reducing manual administrative burdens and enhancing service delivery efficiency. Furthermore, results indicated that digitalization improved customer satisfaction and accelerated service processes through the adoption of digital systems, self-service platforms, and interactive communication channels; The study recommends continued investment in the development of digital infrastructure and the training of human resources, alongside the expansion of digital communication channels with clients.

Keywords: Digitalization, Service Quality, Financial Institutions, Regional Agricultural Cooperation Fund , Digital Transformation.

فهرس المحتويات

الفهرس:

إهداء	
شكر والعرفان	
فهرس المحتويات:	
مقدمة:	أ
الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة.....	7
المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للرقمنة وجودة الخدمة:	8
المطلب الأول: الاطار المفاهيمي للرقمنة:	8
أولاً: ماهية الرقمنة وخصائصها:	8
ثانياً: أهداف وأهمية الرقمنة:	12
ثالثاً: أبعاد ومتطلبات الرقمنة:	15
رابعاً: مزايا الرقمنة ومعيقاتها:	20
المطلب الثاني: ماهية جودة الخدمة:	23
أولاً: تعريف جودة الخدمة:	24
ثانياً: أهمية جودة الخدمة:	25
ثالثاً: أبعاد جودة الخدمة:	26
رابعاً: أساليب لقياس جودة الخدمة:	27
خامساً: اثر الرقمنة على جودة الخدمة:	28
3- المبحث الثاني: الدراسات السابقة:	29

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية:	29
المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الانجليزية:	32
المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية:	36
خلاصة الفصل الأول:	37
الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي - باوادي:	39
المبحث الأول: تقديم الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالوادي:	40
المطلب الأول: تعريف الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي بالوادي:	45
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي وشرح مختلف المصالح	46
المبحث الثاني: الطريقة والأدوات:	56
المطلب الاول: المنهج المعتمد وعينة الدراسة:	56
المطلب الثاني: تصميم دليل المقابلة:	58
المطلب الثالث: خطوات تحليل البيانات:	60
المبحث الثالث: النتائج ومناقشتها:	63
المطلب الاول: التحليل والتفسير:	63
المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة وربطها بالأدبيات البحثية:	85
المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية:	89
خاتمة:	93
قائمة المصادر والمراجع:	100
الملاحق:	

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال:

- الشكل 1: يوضح متطلبات الرقمنة:.....19
- الشكل 2: يوضح معوقات الرقمنة:22
- الشكل 3: الهيكل التنظيمي للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالوادي46

مقدمة

توطئة:

في ظل التطور الهائل في التقنيات والتحديات التي تواجه العمل الإداري من تغيرات تكنولوجية ومعلوماتية سريعة حيث أصبح من الضروري على المؤسسات ان تستفيد من هذا التطور لضمان جودة أداء افضل وتحسين أساليب العمل والخدمة المقدمة للعملاء وتحقيق الأهداف الموجودة بكفاءة عالية ، وكان من اهم المميزات التي تميز بها العصر الحالي هو ظهور مصطلح الرقمنة وما تحققه من منافع كثيرة في جميع المجالات ، حيث تعد الرقمنة من ثمار المنجزات التقنية الحديثة التي أحدثت التطورات في مجال الاتصالات أدت الى ابتكار تقنيات اتصال متطورة والتفكير بصورة جدية من قبل الدول والحكومات في الاستفادة من منجزات الثورة التكنولوجية ، باستخدام الحاسوب وشبكات الانترنت في انجاز مختلف الاعمال وتقديم الخدمة بطريقة الكترونية .

قد كان لهذا التطور التكنولوجي تحولا في أداء المؤسسات لأعمالها من خلال الرقمنة وحقت الكثير من المؤسسات تحولا من الأعمال التقليدية إلى الأعمال الإلكترونية أي التحول من النظام الورقي الى استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات ، مما دفع الجزائر إلى إصدار قانون التجارة الإلكترونية بموجب القانون رقم 05-18 وبذلك أصبحت التكنولوجيا محط اهتمام بالغ من طرف الفاعلين في قطاع الخدمات والحماية الاجتماعية، فهي تساعد مؤسسات التأمين على إنجاز مميزات استراتيجية، وتحسين العلاقة مع الزبون من خلال برامج رقمية متطورة، وتطبيقات تفاعلية تقرب الخدمات التأمينية، وتبسط معانيها على المتلقي باختلاف ثقافته وسنه وانتماءاته، غير أن صناعة التأمين تخطو بحذر نحو هذا التحول باعتباره يتطلب تغيرات جوهرية في أساليب أداء العمل.

توظيف الرقمنة في المؤسسات يساهم في تقديم الخدمة بجودة عالية ، اذ تركز العديد من المؤسسات جل اهتماماتها بكيفية الارتقاء بمستوى خدماتها المقدمة ، وذلك باستخدام عدة استراتيجيات بهدف تحسين مستوى أدائها، ومن أهمها الاهتمام بتقديم خدمات بجودة عالية تلبي حاجة الافراد وتحقق رضاه وهذا ما تسعى اليه المؤسسات، ويتمثل محور اهتمامها

بالتعرف على احتياجات الافراد وتقديم خدمات تحقق رضاه، علما بان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات استطاعت من تمكين متلقي الخدمة بالقدرة على المفاضلة بين الخدمات حسب رغباته واختياراته ، مما ينعكس بصورة إيجابية بزيادة الرغبة لدى معظم المؤسسات في الاهتمام بجودة الخدمة الرقمية.

• مشكلة الدراسة:

في ظل التسارع الكبير نحو الرقمنة داخل المؤسسات برزت تساؤلات جوهرية حول مدى قدرة المؤسسات على التوفيق بين تبني التكنولوجيا الحديثة وتقديم خدمات ذات جودة عالية تلبي توقعات العملاء ومن هنا يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية لبحثنا ما يلي:

الى أي مدى يؤثر استخدام الرقمنة على جودة الخدمة في المؤسسات المالية (صندوق الجهوي للتعاون الفلاحي) بالوادي.

• الأسئلة الفرعية:

في ظل الإشكالية الرئيسية تطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- السؤال الفرعي الأول: ما مدى توفر وكفاءة البنية التحتية الرقمية في المؤسسة لدعم خدمات التأمين وتحسين جودتها؟
- السؤال الفرعي الثاني: كيف أثر استخدام الأنظمة الرقمية والخدمات الذاتية على تجربة العميل وجودة الخدمة في مؤسسة التأمين؟
- السؤال الفرعي الثالث: ما تأثير رقمنة العمليات الداخلية على كفاءة وجودة تقديم خدمات التأمين؟
- السؤال الفرعي الرابع: ما دور قنوات التواصل الرقمية في تحسين التفاعل مع العملاء وتعزيز جودة الخدمة؟

• فرضيات الدراسة:

بناء على الأسئلة الفرعية تم تقديم الفرضيات التالية:

1. يؤدي توفر بنية تحتية رقمية متخصصة ومتكاملة داخل المؤسسة إلى دعم فعال لخدمات التأمين، من خلال تسريع الإجراءات وتحسين التنظيم الداخلي، مما يساهم في رفع جودة الخدمة.
2. تسهم الأنظمة الرقمية والخدمات الذاتية في تحسين تجربة العميل، من خلال تسهيل الوصول إلى الخدمة، تقليل وقت الانتظار، ورفع درجة التفاعلية، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة المقدمة.
3. يؤدي رقمنة العمليات الإدارية والخدمات الداخلية إلى رفع كفاءة الأداء داخل المؤسسة من خلال تقليص الاعتماد على الورق، وتحسين التنسيق بين المصالح، وبالتالي تحسين جودة الخدمة التأمينية بشكل ملموس.
4. يؤدي استخدام قنوات التواصل الرقمية إلى تحسين التفاعل مع العملاء، وزيادة رضاهم، إذا ما تم استغلالها بكفاءة واستمرارية، وهو ما يعزز من جودة الخدمة في المؤسسة

• أهداف الدراسة:

ان اختيار موضوع محدد قصد الدراسة العلمية خطوة تهدف الى الإجابة على الفضول المعرفي الذي يلزم الباحث، خاصة عند تعدد المعطيات واتساع مجال البحث كمجال الرقمنة، ويأتي موضوع الدراسة الحالية للبحث في أثر استخدام الرقمنة على جودة الخدمة في المؤسسات المالية (دراسة حالة صندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بولاية الوادي) وقد تم وضع مجموعة من الأهداف التي تبرز الغرض العلمي من هذه الدراسة جاءت كالتالي:

1-الهدف العام للدراسة:

يهدف هذا البحث الى:

- الى معرفة أثر استخدام الرقمنة على جودة الخدمة المقدمة في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي والعلاقة بينهما

2- الأهداف الفرعية للدراسة:

- ✓ التعرف على ماهية الرقمنة وجودة الخدمة
 - ✓ أبرز متطلبات الرقمنة وابعادها
 - ✓ تحديد أثر الرقمنة على ابعاد جودة الخدمة
 - ✓ تقييم مدى فعالية الأدوات والمنصات الرقمية في تسهيل تقديم الخدمة
 - ✓ اقتراح توصيات عملية لتحسين جودة الخدمة من خلال تعميم استخدام الرقمنة
- مبررات اختيار الموضوع:

- ✓ التوافق والرغبة الشخصية للطلبة
- ✓ توافق موضوع الدراسة مع التخصص
- ✓ حداثة الموضوع

• أهمية الدراسة:

لهذه الدراسة أهمية علمية وعملية، حيث تعتبر من المواضيع الحديثة التي تتطلب دراسات متعمقة بالإضافة الى انها تشكل إضافات جيدة لمجال البحث العلمي، حيث تندرج أهمية الدراسة في محاولة توضيح أثر استخدام الرقمنة على جودة الخدمة في المؤسسات المالية دراسة حالة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بولاية الوادي، والاستفادة التطبيقية من النتائج المتحصل عليها وبالتالي المساعدة في تقديم توصيات للمؤسسة محل الدراسة على تطبيق أفضل رقمنة التي تؤدي بدورها الى تقديم خدمات ذات جودة عالية للأفراد.

• حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تخص دراسة عينة من صندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالوادي (CRMA)

الحدود الزمنية: كانت بداية الدراسة الميدانية من 2025/03/20 الى 2025/05/10

• منهج الدراسة: للإلمام بجوانب الموضوع تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي من خلاله تم التعرف على جزئيات الفصل النظري، كذلك بالاعتماد على المنهج النوعي

(الكيفي) من خلال تحليل المقابلات البحثية التي قمنا بها وكذلك النتائج المتوصل إليها والتعليق عليها

• **صعوبات الدراسة:** من بين الصعوبات التي تعرضنا إليها:

✓ صغر حجم العينة في المؤسسة

✓ قلة استجابة اغلبية الموظفين في المؤسسة وشح المعلومات المقدمة

• **هيكل الدراسة:**

بهدف معالجة إشكالية الدراسة، تم تقسيمها الى فصلين فصل نظري وفصل تطبيقي حيث تناول الفصل النظري ثلاث مباحث اذ تناول المبحث الأول الإطار النظري للرقمنة اما المبحث الثاني فتناول مفاهيم حول جودة الخدمة اما بالنسبة للمبحث الثالث والذي تطرقنا فيه الى مجموعة من الدراسات السابقة باللغة العربية وأخرى باللغة الإنجليزية.

اما الفصل الثاني قد خصص للدراسة الميدانية لمحاولة اسقاط الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة، وقد تم تقسيمه الى ثلاث مباحث الأول تقديم عام لصندوق الوطني والجهوي للتعاون الفلاحي بالوادي، في حين المبحث الثاني خاص بالإجراءات المنهجية للدراسة اما المبحث الثالث خصص لتحليل النتائج واختبار الفرضيات

الفصل الأول:

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

تعد الرقمنة تحول جاء نتيجة تحديات عرفتها تقنيات المعلومات والاتصال، الغرض منها إنتاج عوامل جديدة للمعرفة البشرية أو أشكال جديدة من عوامل المعلومات وإلى تمكن المؤسسات من المعلومات وتخزين كم هائل منها في حيز صغير مع إمكانية استرجاعها واستغلالها في أسرع وقت ممكن، كما اتجهت معظم المنظمات للاهتمام بجودة خدماتها وتميزها والبحث عن النموذج الأمثل في الإدارة لتقديم خدمات مطابقة لتوقعات المستفيدين. ومن هذا المنطلق سنحاول من خلال هذا الفصل إلقاء الضوء على أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بالرقمنة وآثارها على جودة الخدمة، إضافة إلى التطرق إلى الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية، من خلال ما يلي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للرقمنة وجودة الخدمة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للرقمنة وجودة الخدمة

توجه صناع القرار والمؤسسات المصرفية في السنوات الأخيرة الى تبني مبداء رقمنة القطاع المالي عن طريق إحلال الخدمات المالية الرقمية محل نظيرتها التقليدية باستخدام كل ما اوتيت صناعة التكنولوجيا المالية من ابتكارات وتقنيات علمية وعملية.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للرقمنة

سنتطرق في هذا المطلب الى أبرز مفاهيم الرقمنة وذلك من خلال تعريفها وذكر خصائصها وأهميتها وأهدافها وابعادها، كما سنتطرق الى متطلبات الرقمنة ومزاياها.

أولاً: ماهية الرقمنة وخصائصها

1- تعريف الرقمنة

لم يأتي اهتمام الباحثين والمؤسسات بالرقمنة من فراغ، لأنها تعتبر بمثابة الجيل الثالث في مجال التقدم التكنولوجي فهي تمثل تكامل بين الجيلين الأول والثاني الذي اثر على عمل المؤسسات ، فقد ظهر الجيل الأول في فترة الستينيات وفترة السبعينيات من القرن العشرين تحت مسمى نظم المعلومات المحسوبة أي نظم المعلومات باستخدام الحاسب ،بينما ظهر الجيل الثاني في أواخر التسعينيات من القرن العشرين واولئل القرن الحادي والعشرين ، وتميز هذا الجيل بالتقدم الملحوظ في شبكة الويب العالمية التي ساعدت بشكل ملحوظ في تطور عمل المحاسبين والمحاسبة الإدارية.¹

وعرفت الرقمنة (Dingization) بانها قدرة الدولة وشعبها في استخدام التقنيات الرقمية لتوليد ومعالجة وتبادل المعلومات، وتعرف اليونيسكو الرقمنة على انها انشاء مواد رقمية من أصول مادية وتناظرية بواسطة كاميرات ماسحة او أجهزة الكترونية أخرى، اذ يشمل المحتوى

1 كرامي جمال السيد زهر، اثر استخدام النظم الرقمية على تكاليف الإنتاج بقطاع الاعمال، المجلة العلمية للبحوث التجارية، مجلد38، العدد 03 جامعة المنوفية مصر، سنة 2020 ص 266

الرقمي انشاء وتبادل المحتوى والوصول اليه بأشكال رقمية ، بما في ذلك الدورات عن طريق الانترنت واشرطة الفيديو والمكتبات والنصوص الرقمية والألعاب والتطبيقات.¹

كما عرف الأستاذ محمد فتحي عبد الهادي الرقمنة على انها: عملية نقل او تحويل البيانات الى شكل رقمي للمعالجة بواسطة الحاسب الالي، وفي نظم المعلومات عادة ما يشار الى الرقمنة على انها تحويل النص المطبوع او الصور الى إشارات ثنائية باستخدام وسيلة للمسح الضوئي للإمكان عرض النتيجة على شاشة الحاسب الالي، وفي الاتصالات عن بعد يقصد بالرقمنة تحويل الإشارات التناظرية المستمرة الى إشارات رقمية نابضة، وفي علم المكتبات والمعلومات يقصد بالرقمنة عملية انشاء نصوص رقمية من الوثائق التناظرية.

كذلك يقصد بها مجموعة من الممارسات الغرض منها تحويل المحتوى الى معطيات رقمية، كما عرفها البنك الدولي الرقمنة على انها "مجموعة من الأنشطة تسهل تجهيز المعلومات وارسائها وعرضها بالوسائل الالكترونية، وتعرف الرقمنة بانها أتمته العمليات بواسطة تقنيات المعلومات، حيث تشمل الرقمنة التحول الفردي والتنظيمي والمجتمعي، كما انها تنشئ نوعا جديدا من التواصل والتعاون باستخدام التقنيات والبيانات الرقمية لخلق بيئة عمل متجانسة وتسهيل عمليات الاعمال واستبدال او تحويل نقاط القوة في الاعمال.²

وعلى هذا الأساس يمكن القول بان الرقمنة تتضمن جميع الأنشطة الالكترونية الناتجة عن الحصول على البيانات واستخدامها والتي تسمح بمعالجة المعلومات وتحويلها بكل دقة وكفاءة للحصول على اجود الخدمات.

ومنه يمكن وضع الفرق بين التحول الرقمي والرقمنة حيث يقصد بالتحول الرقمي هو تغيير مؤسسي يتم تحقيقه من خلال التقنيات الرقمية ونماذج الاعمال، بهدف تحسين الأداء

¹ شلغوم سمير، الرقمنة كآلية لضمان جودة العملية التعليمية، كلية الحقوق، جامعة يحيى فارس بالمدينة، مجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية والاقتصادية، مجلد 57، العدد: خاص، سنة 2020، ص 185.

² Akram Bouwdad , Digital transformation and buisnes model in mangment and business research , Article in journal of Autonomous Intellingence , january2024 , 3

العملي للمؤسسة، ويشمل ذلك نماذج الاعمال، الهيكل التنظيمي الافراد الموظفين، التقنيات المستخدمة، إدارة المعلومات، الخدمات المقدمة ونماذج التعامل مع العملاء.¹

وكما عرفه روب لورينس التحول الرقمي بشكل ادق هو استجابة للتبني السريع من قبل البشر (العملاء) للتكنولوجيا الرقمية المدعومة بالانترنت، يعتمد نجاح التحول على الموظفين الذين يعملون بفعالية باستخدام التكنولوجيا الرقمية لتقديم أفضل تجربة للعملاء.²

وهنا يمكن القول ان الرقمنة هي جزء من عملية التحول الرقمي حيث ان هذه الأخيرة هي عملية تشمل دمج التقنيات الرقمية في جميع جوانب المؤسسة .

2- خصائص الرقمنة :

تتميز الرقمنة عن غيرها من التكنولوجيات الأخرى بالخصائص التالية:³

2-1- **تقليص الوقت:** فالتكنولوجيا تجعل كل الأماكن إلكترونية متجاورة.

2-2- **تقليص المكان:** تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصل إليها بيسر وبسهولة.

2-3- **انقسام المهام الفكرية مع الآلة:** نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين البحث ونظام الذكاء الصناعي، مما يجعل تكنولوجيا المعلومات تساهم في تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج.

2-4- **تكوين شبكات الاتصال:** تتوحد مجموعة التجهيزات والمستندات مع تكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل شبكات الاتصال، وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين والسائقين، وكذا منتجي الآلات ويسمح بتبادل المعلومات مع بقية الأنشطة الأخرى.

¹ يوسف عادل زاهد، شيماء سمير حميد، تأثير التحول الرقمي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، جامعة كلكمash بالعراق كلية الإدارة والاقتصاد قسم إدارة الأعمال، العدد الخاص بالمؤتمر الدولي الثاني للتحول الرقمي تحت شعار جامعات مستدامة ومؤسسات رائدة، سنة 2024/07/01.

² Rob Laurens , Get fit for digital business , 1 et edition , 2019 , 22

³ شروق مسعودات، ليندة رحال، أثر الرقمنة على جودة الخدمات، دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية جيبل، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص تسويق خدمات، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيبل، سنة 2021-2022، ص ص 2-3.

2-5- التفاعلية: أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت، فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة.

2-6- التلازمية: وتعني إمكانية استقبال الرسائل في أي وقت يناسب المستخدم فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت.

2-7- اللامركزية: وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصال فالإنترنت مثلا تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطل الإنترنت.

2-8- قابلية التوصيل: وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية الصنع أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع، على مستوى العالم بأكمله.

2-9- قابلية التحرك والحركة: أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته، أي من أي كان عن طريق وسائل اتصال كثيرة مثل الحاسب الآلي، النقال، الهاتف النقال..... إلخ.

2-10- قابلية التحويل: وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة.

2-11- اللامجاهرية: وهي تعني إمكانية توجيه الرسائل الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك.

2-12- الشبوع والانتشار: وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة في العالم، بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي للنمط المرن.

2-13- العالمية والكونية: وهو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيا، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم، وهي تسمح لرأس المال بأن يتدفق إلكترونيا مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم، وهي تسمح لرأس المال بأن يتدفق إلكترونيا.

ثانيا : أهداف واهمية الرقمنة

1- أهداف الرقمنة:

لتحول الرقمي العديد من الفوائد الموجهة لتحسين الأداء وجودة الخدمات للجمهور والعملاء، المؤسسات العامة والخاصة وحتى الشركات نذكر منها:¹

أ- الاهداف الاقتصادية: وتتمثل في:

- ✓ توفير المال والوقت والجهد على جميع الأطراف المتعاملة إلكترونيا، وتوفير مصاريف مالية كبيرة كانت
- ✓ تصرف أثناء العمل بالحكومة الالكترونية.
- ✓ مساندة برامج التطوير الاقتصادي، وذلك عن طريق تسهيل التعاملات بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص وبالتالي زيادة العائد الربحي
- ✓ إتاحة فرص وظيفية جديدة في مجالات جديدة مثل إدخال البيانات، وتشغيل وصيانة البنية التحتية وأمن المعلومات
- ✓ توحيد الجهود تحت بوابة الكترونية واحدة، بدلا من تشتيت الجهود وازدواجية بعض الإجراءات في الحكومة التقليدية
- ✓ فتح قنوات استثمارية جديدة من خلال التكامل بين الحكومة الالكترونية والتجارة الالكترونية وذلك عن طريق استخدام نفس التطبيقات والتقنيات والتبادل الداخلي للبيانات.

ب- الاهداف الإدارية: تتمثل في:

- ✓ تنظيم العمليات الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي.
- ✓ القضاء على البيروقراطية والروتين الذي يوجد في الإدارة التقليدية.
- ✓ الشفافية في التعامل وإلغاء الوساطة والمحسوبية والمجاملة

¹ علا سفيان، فغير جلال، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال، سنة 2019-2020، ص ص 20-21، جامعة ابن خلدون تيارت.

✓ اختصار الهرم الإداري التسلسلي الطويل الذي عادة ما يتبع في الإدارة التقليدية والإسراع في تنفيذ الإجراءات الإدارية واختصارها.

✓ تنظيم قواعد عمل جديدة وبيئة عمل جديدة مختلفة تماما عن بيئة الإدارة التقليدية

✓ مفهوم إداري جديد يمثل العمل بروح الفريق الواحد وتوحيد الجهود.

ج- الاهداف الاجتماعية: تتمثل في:

✓ إيجاد مجتمع معلوماتي قادر على التعامل مع المعطيات التقنية ومواكبة عصر المعلومات.

✓ تسهيل وسرعة التواصل الاجتماعي من خلال التطبيقات الالكترونية الكثيرة كالبريد الالكتروني.

2- أهمية الرقمنة:

اهتمت معظم المؤسسات في الفترة الأخيرة بالرقمنة، وتم إقرار العديد من النصوص التشريعية لضرورة اعتمادها في الجماعات المحلية نظرا لأهميتها على غرار سهولة وسرعة تقديم الخدمات وضمان دقة المعلومات ويمكن تحديد أهمية الرقمنة كالاتي:¹

أ- حماية الوثائق الأصلية

حيث تمثل الرقمنة وسيلة فاعلة للحفاظ على مصادر المعلومات، أو الوثائق التي تكون حالتها المادية هشة وبالتالي لا تسمح للمستفيدين بالاطلاع عليها، وذلك لإتاحة نسخة بديلة في شكل إلكتروني وفي متناول المستفيدين، مثل تحويل أرشيف الحالة المدنية على مستوى وزارة الداخلية والجماعات المحلية من شكله الورقي إلى رقمي.

ب- الأنية والسرعة:

تمثل الرقمنة مجالا للتشارك في الملفات الإدارية باستخدام المصدر وهذا ما يتيح فرص الأنية والسرعة في الحصول على المعلومات.

¹ فوزي صادق، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر، دراسة تحليلية للجماعات المحلية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الثالث، جامعة قسنطينة، كلية علوم الاعلام والاتصال، سنة 2020-2021، ص ص 121 - 122.

ج- أتاحت للمواطن إمكانية متابعة الملفات الإدارية:

تمكن الرقمنة المواطن من متابعة ملفه الإداري وكل المستجدات، كما أتاحت إمكانية تصحيح الأخطاء.

تكمّن أهمية الرقمنة فيما يلي:

✓ إزالة الفجوة بين الإدارة والعاملين.

✓ إعادة بناء الأدوار والوظائف بما ضمن صناعة القرار بشكل استشاري.

✓ اعتماد المؤسسات على الخدمات الإلكترونية يتيح فرصة استخدام أساليب عمل جديدة والإبعاد عن التعقيد في إنجاز العمل الإداري.

✓ تساهم في تبسيط الحياة الإدارية، وتُمكن المواطن من الاتصال الدائم بالمرافق العمومية وهي تشكل أحسن الأدوات لتعزيز مبادئ الإدارة، وتطبيق مناهجها.

✓ التقليل من الوثائق ومتطلبات الحصول على الخدمة ، حيث أن كثرة الوثائق الإدارة تعيق العملية التطويرية للإجراءات الحصول على الخدمة العمومية عن بعد وفي أسرع وقت ممكن وبأقل تكاليف.

✓ تساهم الرقمنة في الرفع من جودة الخدمات والتقليل من مظاهر البيروقراطية.

✓ سرعة إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات المالية وخدمة مصالح المواطنين

بطريقة الكترونية تمتاز بالمرونة والوضوح وتعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية

ومع بروز مفهوم الرقمنة كآلية مهمة في تقديم الخدمة دعت الضرورة لدراسة دورها وما

ينتج عنها من تطوير للمهام والأنشطة المقدمة من طرف المنظمات الخدمية الحكومية وعليه

يمكن تحديد دور الرقمنة فيما يلي:

1. تقديم أحسن الخدمات للمواطنين (Citizen oriented) : وهذا الاهتمام بخدمة

المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات المهيأة مهنيًا لاستخدام

التكنولوجيات الحديثة بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة اتقاء

المعلومات بشكل سليم.

2. التركيز على النتائج (Results-oriented) : أي تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة على أرض الواقع، وأن تحقق الفوائد للجمهور والتي تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد، والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة.
3. سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع: أن تمنح الخدمات وتتاح لكل المواطنين دون تمييز.

4. تخفيف التكاليف: يعني أن الرقمنة تمكن من تخفيض التكاليف.
5. التغيير المستمر: وهو مبدأ أساسي في الرقمنة الإدارية، وهو السعي الدائم لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء لكسب رضا المواطنين، بالإضافة إلى تقليص الإجراءات الإدارية، فمع توفر الوثائق الإدارية بشكل رقمي أدى ذلك إلى تقلص الأعمال الورقية والانتقال للرقمنة.

ثالثاً: أبعاد ومتطلبات الرقمنة

أ. أبعاد الرقمنة

وفيما يتعلق بأبعاد الرقمنة فقد أشارت العديد من الدراسات (Kotarba، 2017؛ Brink et al.، 2020؛ Bongiorno، 2019؛ Skog، et al.، 2018 إلى أن هناك أربعة أبعاد للرقمنة تتمثل في: التخطيط الاستراتيجي للرقمنة وإعداد القادة في مجال الرقمنة والبيئة المؤسسية للرقمنة استقطاب المهارات البشرية للرقمنة ويتم تناولهم فيما يأتي بشيء من التفصيل:¹

1- التخطيط الاستراتيجي للرقمنة:

يتعلق التخطيط الاستراتيجي بمدى اتخاذ المنظمة لتدابير التخطيط الاستراتيجي للرقمنة ومدى وجود خطة إستراتيجية للرقمنة تتضمن الرؤية والرسالة المتوافقة مع الغايات والأهداف الاستراتيجية، ومدى تطوير المنظمة للخطط التشغيلية للرقمنة وفق التطورات التكنولوجية

¹ وجيه عبد الستار نافع، عمار فتحي موسى اسماعيل، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات، مقال مقدمة من جامعة مدينة السادات (دراسة تطبيقية)، كلية التجارة جامعة مدينة السادات سنة 2021 ص 6، 7

والتنظيمية والتشريعية ومدى تكامل وتوافق الخطة الاستراتيجية مع الأطراف ذوي العلاقة ومدى اتباع المنظمة للأساليب الإبداعية والمبتكرة في التخطيط الاستراتيجي بمجال الرقمنة.

2- إعداد القادة في مجال الرقمنة:

يرتبط إعداد القادة في مجال الرقمنة بمدى قيام المنظمة بوضع خطة لتطوير وإعداد القادة ورفع مستوى إلمامهم بعملية الرقمنة ومدى قيام المنظمة بوضع خطط إعداد القادة بشكل مستمر، مدى تطور قادة الرقمنة في جميع الإدارات والفروع بطريقة تحقق التكامل في عملية الرقمنة ومدى ارتباط جميع القادة في عملية صنع القرارات بالرقمنة ومدى مشاركتهم في عملية الرقمنة بطرق إبداعية ومبتكرة.

3- البيئة المؤسسية للرقمنة:

ترتبط البيئة المؤسسية للرقمنة بمدى تنفيذ المؤسسة للهيكل المؤسسي لمشروع الرقمنة ومدى وجود وحدة تنظيمية للهيكل المؤسسي للرقمنة ومدى وجود آلية واضحة وفعالة، لذلك تلك الوحدة والتنسيق بين هذه الوحدات والإدارات الأخرى في المنظمة بشكل متكامل ومدى مساهمة الهيكل المؤسسي في تطوير توجه المنظمة نحو التحول.

4- استقطاب المهارات البشرية لعملية الرقمنة:

يرتبط استقطاب المهارات والجدارات لعملية الرقمنة بمدى استقطاب المنظمة للمهارات والكفاءات البشرية لعملية الرقمنة، ومدى وجود خطة معتمدة لاستقطاب الكفاءات البشرية للعملية الرقمية التي تستقطب المنظمة الكفاءات الرقمية وفق الخطة التي تم وضعها، وتبادل المنظمة للكفاءات البشرية المتخصصة في مجال الرقمنة وإيجاد طرق إبداعية ومبتكرة لجذب والحفاظ على المهارات والجدارات البشرية لعملية الرقمنة.

ب. متطلبات الرقمنة :

تتطلب عملية الرقمنة تضافر جهود أطراف كثيرة، تأتي في المقام الأول توفر البنية الأساسية للرقمنة، وفي المقام الثاني العامل البشري المؤهل، وهو مجموع القائمين والعاملين في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وفي مختلف الميادين والقطاعات ذات الصلة

بالرقمنة، وكذلك العامل المالي، بالإضافة إلى توفر الأجهزة الخاصة لإنجاز هذه العملية كما لا ننسى الإطار القانوني، وعليه يتطلب إنجاز هذه العملية تحقيق مجموعة من الشروط يمكن إيجازها فيما يأتي:¹

- المتطلبات القانونية: وتشتمل مجمل التشريعات والقوانين التي يجب إقرارها لإيجاد بيئة قانونية اللازمة للعمل، أي وضع الترتيبات المناسبة لحفظ حقوق المستخدمين لعمليات الرقمنة.²

- المتطلبات التنظيمية والإدارية: تشمل مجمل التعديلات التي يجب إجراؤها على البنى التنظيمية والإجراءات والهيكل الإداري لأجهزة الدولة بهدف تبسيطها وزيادة مرونتها ورفع فاعليتها.

- المتطلبات التقنية : ويمكن توزيعها إلى ثلاث فئات رئيسية: متطلبات البنية التحتية الخاصة بشبكة الاتصالات والانترنت.

✓ المتطلبات الخاصة بالبنية التحتية المعلوماتية، أي تلك المتعلقة بوجود أنظمة معلومات فعالة وقادرة على تجميع البيانات من مصادرها وجودتها.

✓ المتطلبات المتعلقة بالأدوات البرمجية، بما في ذلك توافر الأطراف البشرية المؤهلة القادرة على التعامل مع هذه الأدوات بكفاءة وفاعلية³

- المتطلبات البشرية : يعتبر العنصر البشري من ابرز عوامل نجاح المؤسسة الا انه من دون ذلك العنصر لن تتمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها حتى اذا كانت تمتلك احدث المعدات والآلات والتقنيات ،لذلك من الضروري بشكل كبير تأهيل الموارد البشرية بمستوى عالي من الكفاءة والمهارة ،يؤكد المختصون في مجال الرقمنة على أهمية تطوير الموارد البشرية المتخصصة في مجالات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات

¹ حميدوش علي، بوزيد حميد، اقتصاديات الاعمال القائمة على الرقمنة، المتطلبات والعوائد تجارب دولية، دروس وعبر، المجلة العلمية للمستقبل الاقتصادي، مجلد 8، العدد 01، سنة 2020، ص 47.

² قصر اوي عزة، لطروش إيمان زكية، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة بالجامعة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، سنة 2023/2024، ص 38.

³ كوال روفيا، دور الرقمنة في تحسين إثر عمليات إدارة المعرفة على بناء الذاكرة التنظيمية في منظمات الأعمال دراسة حالة مركب الحجار، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة، تخصص إدارة الأعمال جمعة باتنة، سنة 2024-2025، ص ص 156-158.

والاتصال وأنظمة العمل الشبكية ويمكن تحقيق هذا من خلال تنفيذ برامج تدريبية متخصصة تعزز المهارات ومعرفة الموظفين في هذه المجالات الحيوية، يجب أيضا ان نأخذ بعين الاعتبار ان عدد العاملين في مجال الرقمنة يختلف بناء على حجم واهداف المؤسسة حيث تتباين الاحتياجات من مؤسسة الى أخرى فبعض المؤسسات قد تختار الاستعانة بمختصين خارجيين لتنفيذ مشاريع الرقمنة بينما تفضل المؤسسات الأخرى تدريب وتطوير موظفيها الحاليين لهذه المهام وعليه يجب ان نفهم ان العنصر البشري يمثل القوة الدافعة وراء الرقمنة، كما ان بناء فرق العمل المتخصصة وتوجيهها نحو اهداف الرقمنة يساهم بشكل كبير في نجاح المؤسسات في عصر الرقمنة كما تفضل بعض المؤسسات الاستعانة بمؤسسات خارجية لتنفيذ مشاريع الرقمنة لأسباب متعددة نذكر منها :

✓ التكلفة الكبيرة لتوفير عتاد وباقي المتطلبات

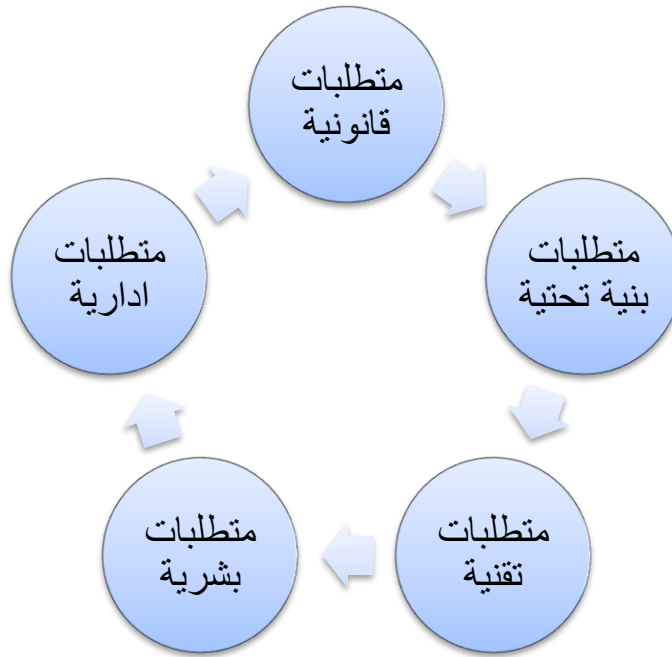
✓ نقص الخبرة وانعدام العمالة المؤهلة والمتخصصة في عمليات الرقمنة

بنية تحتية رقمية :

تؤثر البنية التحتية المتطورة في انتشار واستخدام التكنولوجيا الرقمية، يتمثل هذا التأثير في مدى جاهزية الشبكات والوصول الى الانترنت، وتوفر البنية الأساسية للشبكة والبرمجيات وعدد الأجهزة المتصلة بالانترنت ومدى توفر الأجهزة اللازمة لأغراض الإدارة، تلعب هذه البنية دورا مهما في تمكين الوصول للموارد الرقمية وتطويرها وصيانتها وذلك من خلال وضع خطط وسياسات تحدد احتياجات المؤسسة وتنفيذ الإجراءات لتعزيز الخدمات وتوسيع نطاقها وضمان الوصول السلس الى الانترنت ، ومن المهم ان ندرك ان دور المؤسسة يلعب دورا حاسما في تطوير وصيانة هذه البنية التحتية بالإضافة الى ذلك تساهم هذه البنية في تمكين الموظفين من اكتساب مهارات الرقمنة وزيادة فهمهم للتكنولوجيا الرقمية، وتعزز قدرات المؤسسة على تحقيق أهدافها بفعالية اكبر في عالم يزداد فيه التطور التقني والرقمي.

وتمكن الرقمنة المديرين من أداء مهامهم الإدارية بفعالية اكبر وتسريع عملية اتخاذ القرارات وتيسير تنفيذ الاجتماعات وتعزيز الشفافية في عرض المعلومات والمعرفة داخل المؤسسة، وتساهم أيضا في تطوير مهاراتهم الرقمية يتطلب تحقيق هذه الأهداف هياكل تحتية مواكبة للتقدم التكنولوجي، وعلى الرغم من ان البنية التحتية ليست مجرد هياكل مادية وشبكات وأنظمة تقنية، فإنها تشمل أيضا ثقافة تنظيمية تظهر في كيفية جمع البيانات وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها باستمرار من خلال التقنيات الرقمية مما يسمح للمسؤولين والمدراء والموظفين بمراقبة الأداء التنظيمي وتحسينه بفعالية داخل المؤسسات.

الشكل رقم 1- يوضح متطلبات الرقمنة



المصدر : من اعداد الطلبة

رابعاً : مزايا الرقمنة ومعيقاتها:

أ. مميزات الرقمنة

لا شك أن الرقمنة تحقق استخداماً فعلياً لأنظمة وشبكة المعلومات بكل ما تعنيه من فحص ومتابعة آنية في كل وقت وشاملة في أي مكان وهذا ما يمكن أن يوفر العديد من المزايا يمكن تحديدها كالتالي: ¹

- المزايا بالنسبة للمجتمع:

- ✓ تساهم الرقمنة في زيادة شفافية فيما يتعلق بتحسين جودة الخدمات وتبسيط الإجراءات.
- ✓ توفر البيانات والمعلومات وإتاحتها لجميع فئات المجتمع.
- ✓ تؤدي إلى فتح قناة اتصال جديدة بين فئات المجتمع.
- ✓ تساعد في الاستفادة من الفرص المتاحة في سوق التكنولوجيا المتقدمة، إذ ستخلق مناخاً مناسباً لدخول شركات جديدة في صناعة التكنولوجيا وإعطاء فرصة جديدة لإضافة خدمات حديثة.

- المزايا بالنسبة للمؤسسات :

- ✓ تبسيط إجراءات إنجاز الأعمال في المؤسسة وتدفق سير المعاملات إلكترونياً
- ✓ تقلل من أعباء الأعمال الورقية التي تسمح بجمع البيانات مرة واحدة من أجل استخدامات متعددة.
- ✓ توفر الأرشيف الإلكتروني للمعلومات مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن التخزين فضلاً عن الحصول على معلومات صحيحة وموثقة.
- ✓ تساعد المؤسسات على تعزيز مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة.
- ✓ تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسات المختلفة.

¹ بوفاسة سليمان، سعيداني رشيد، استراتيجيات التحول من الحكومة التقليدية إلى الحكومة الإلكترونية لمشروع الحكومة الإلكترونية الجزائرية، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدية، العدد 01 جانفي سنة 2013، ص ص 13-14.

✓ تساهم في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب نظرا لتوفر البيانات الدقيقة والآنية.

✓ تساهم في تحقيق التميز من خلال انخفاض أوقات إنجاز المعاملات وتكلفتها.

-المزايا بالنسبة للمواطنين:

✓ المساهمة في تحقيق اتصال أفضل وأسرع، مما يساعد المواطنين الحصول على

الخدمات عالية الجودة وبتكلفة أقل أي اختصار الجهد والوقت وبإمكانه الحصول

على المعلومات التي يريدها وهو في مسكنه أو أي مكان يتواجد فيه

✓ الوصول الآني للمعلومات والخدمة من دون الحاجة إلى مراجعة الدوائر المعنية

✓ تساعد على زيادة ولاء المواطنين نتيجة للاستجابة السريعة والتسليم المبسط للخدمة

المقدمة له.

ب. معوقات التي تواجه الرقمنة:

1. المعوقات التنظيمية والتشريعية:

وتتمثل اهم المعوقات التنظيمية والتشريعية فيما يلي ¹:

✓ انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج التحول الرقمي

✓ غياب المتابعة من قبل السلطات العليا لتطبيق الرقمنة في الإدارات الصغرى

✓ غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى ذات النشاط نفسه حتى تمتلك نفس الأنواع

من الأجهزة والبرمجيات

✓ قلة المعرفة الحاسوبية لدى الإداريين الذين يملكون قرار ادخال هذه التقنية

✓ ندرة توفير التدريب المتخصص بشكل واسع

✓ صعوبة إيجاد بيئة تشريعية وقانونية تتناسب مع العمل الرقمي مما يتطلب جهد ووقت

طويل

2. المعوقات البشرية :

¹ كاب امال، لالوش سميرة، الرقمنة في المكتبات الجامعية كآلية لتطوير التعليم العالي، جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس، الجزائر، مجلة قانون العام الجزائري والمقارن، مجلد التاسع العدد 02 أبريل 2024، ص ص 48، 49-50.

وتتمثل هذه المعوقات في النقاط التالية :

- ✓ ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي
- ✓ ندرة تقديم حوافز للعاملين لتوجه نحو النمط الرقمي
- ✓ ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي والرغبة والخوف الذي يمتلك بعض المديرين والموظفين عند استعماله
- ✓ ضعف الثقة في حماية وسرية المعلومات والتعاملات الشخصية داخل البيئة الرقمية

✓ تنامي شعور بعض المدربين وذوي السلطة بأن التغيير يشكل تهديدا للسلطة

3. المعوقات التقنية والمالية:

وتتمثل اهم المعوقات التقنية والمالية فيما يلي:

أ- المعوقات التقنية:

- ✓ ندرة وجود مواصفات ومعايير موحدة للأجهزة المستخدمة داخل المؤسسة الواحدة
- ✓ تقادم أجهزة وبرامج الحاسب الآلي المستخدمة في المؤسسات نظرا لتطور السريع لها
- ✓ ضعف البنية التحتية للكثير من المؤسسات ونقص جاهزيتها لاستقبال مثل هذه التقنيات

✓ ضعف البنية التحتية لشبكات الاتصال في الكثير من المناطق

✓ ضعف قطاع التقنيات الحديثة في الدول النامية وذلك لمحدودية القدرة التصنيعية وقلة

الخبرات الفنية المؤهلة

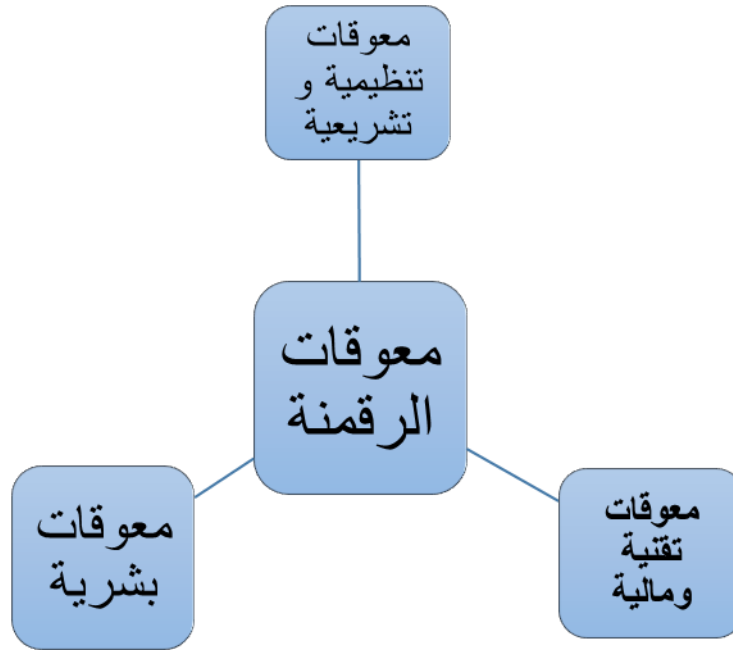
ب- المعوقات المالية:

وتتمثل المعوقات المالية في المجموعة من النقاط نذكر:

- ✓ قلة الموارد المالية المخصصة لتنمية البنية التحتية للمشروع الرقمي وأزمة تطبيقه
- وخاصة في انشاء شبكات وربط المواقع وتطوير الأجهزة
- ✓ التكلفة العالية للبرمجيات والأجهزة الالكترونية

- ✓ قلة الموارد المتاحة بسبب الارتباط بميزانيات ثابتة ومحدد للأفاق
- ✓ قلة المخصصات المالية الموجهة لعمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق الرقمنة.

شكل رقم 2- يوضح معوقات الرقمنة



المصدر : من اعداد الطلبة

المطلب الثاني: ماهية جودة الخدمة

برز مفهوم جودة الخدمة في الآونة الأخيرة لمدى أهميتها في تحسين نوعية الخدمة والمعلومة المقدمة ، حيث أصبحت ضرورة تملئها حركة الحياة المعاصرة في وقتنا الحالي خاصة لأصحاب المؤسسات والمشاريع ، والتي سنتطرق لها في هذا المطلب مفهوم جودة الخدمة وأهميتها ، كذلك ابعاد جودة الخدمة وأساليب قياسها وآخرين ،مدى تأثير الرقمنة على جودة الخدمة .

أولاً: تعريف جودة الخدمة:

أ- مفهوم الخدمة:

تزداد أهمية الخدمة بمدى الحاجة لها سواء افراد او مؤسسات نظرا للتطورات والتغيرات المتسارعة على كافة المجالات وفيما يلي عرض لمفهوم الخدمة.¹

الخدمة اصطلاحاً: هي بمثابة العمليات والإجراءات بهدف تحقيق الرضا للفرد مقابل ثمن دون حدوث أي أخطاء. وعرفها فيليب كوتلر (Philip Kotler) بأنها كل نشاط أو منفعة يمكن أن يقدمها طرف لآخر، وهي أساساً غير ملموسة ولا يمكن نقل ملكيتها، وإنتاجها يمكن أن يرتبط أحياناً بسلعة.²

ويرى كل من فوس ونورمان وزملاؤه أن الخدمة هي تفاعل اجتماعي بين مجهزة الخدمة والزبون بهدف تحقيق الكفاءة لكليهما، في حين عرفها (Armstrong & Kotler) بأنها نشاط أو منفعة يتم تقديمها من شخص لآخر فتقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي او العكس.³

ب- مفهوم الجودة:

كما عرفت الجودة بأنها مدى قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم خدمة استثنائية مميزة تقترب من الكمال لتلبي احتياجات العميل بما يتناسب مع الأهداف المنشودة وبما يتناسب مع حالة العرض والطلب في السوق والعمل على تحقيق أرباح مالية كبيرة ويرى جوران (JURAN) أن الجودة هي " ملائمة الاستعمال، أي أن السلع والخدمات يجب أن تلبي احتياجات مستخدميها"، وبالتالي فإنها تدل على فكرة التخلص من العيوب والأخطاء في السلع المنتجة.

¹ حنان أبودية، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية الحالة الدراسية (call center) مقال، إدارة، العدد 57، رام الله، دولة فلسطين.

² حازم أحمد فروانة، مطبوعة جودة الخدمات، لسنة أولى ماستر تسويق الخدمات، جامعة أبي بكر بالقائد، تلمسان، سنة 2021/2020، ص 4.

³ عبد الرحيم حنان، بن امهاين سمية، تأثير جودة الخدمة على ولاء الزبائن، دراسة حالة المركز التجاري oasis بقالمه، مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة 8 ماي 1945 قالمه، سنة 2018/2019، ص 3.

كما أنها عرفت من قبل المنظمة الأوروبية لضبط الجودة بأنها: مجموعة الخصائص والمميزات التي تجعل المنتج قادرا على الإيفاء بحاجة معينة، وأكدت على أن جودة المنتجات المصنعة تعتمد بشكل أساسي على جودة التصميم وجودة التصنيع.¹

ومن خلال ما سبق يمكننا تعريف جودة الخدمة بأنها " مدى تطابق توقعات الزبون من جودة الخدمة والجودة الفعلية المدركة لهذه الخدمة في حين أن مقدم الخدمة يركز على مدى تطابق مواصفات الخدمة مع الحاجة التي صممت لأجلها ".²

كذلك عرفها فيليب كروسي 1979 جودة الخدمة بأنها الامتثال للمواصفات، الخدمات هي الأداء والعمل الذي يتم تقديمه بحضور العميل حيث تختلف طبيعة الخدمات من مؤسسة الى أخرى ومن موقف الى آخر.³

جودة الخدمة من قبل المؤسسة المقدمة للخدمة هي: " تقديم خدمة بدون أخطاء مع التحسين المستمر في تقديمها سواء في إجراءات تقديم الخدمة أو سلوك مقدم الخدمة مع الأخذ بعين الاعتبار أي معلومة مرتدة من قبل المستفيدين من الخدمة، وذلك بهدف وصول المؤسسة لكسب رضاهم."

اما جودة الخدمة من قبل المستفيد من الخدمة هي كل خدمة مقدمة تطابق توقعاته وتوقعها، وتلبي احتياجاته ورغباته، وتشعره بالرضى والسعادة بعد الاستفادة من هاته الخدمة وهذا ما قد يدفعه الى تكرار التجربة وإعادة التعامل مع نفس المؤسسة والاستفادة من خدماتها مرة أخرى.

ثانيا: أهمية جودة الخدمة:

تكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة لدى المؤسسة على الاهتمام بالموظفين والعمل من أجل تقديم الخدمة على أعلى مستوى وتلتبس أهمية الجودة فيما يلي:⁴

¹ مرجع سبق ذكره، شروق مسعودان، ليندة رحال، 2022/2021، ص 13.

² مريم يحيوي، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين جودة الخدمة الصحية، مجلة أبحاث اقتصادية إقتصادية وإدارية، العدد 21 جوان 2017، جامعة باتنة، ص 140.

³ Md.hussain kabir and Therese Carlsson , service quality expectations , perceptions and satisfaction about service quality at destination Gatland . A case study , Master thesis in busines administration , 2010, 15

⁴ مرجع سبق ذكره، شروق مسعودان و ليندة رحال، ص 14.

- ✓ تعد جودة الخدمة من بين أبرز المؤشرات التنافسية التي تعتمد عليها المؤسسة في تدعيم مركزها التنافسي من أجل ضمان البقاء والاستمرارية في بيئتها التنافسية
- ✓ المعاملة الجيدة مع العملاء، فلا يكفي التقديم الجيد للخدمة وبسعر معقول دون
- ✓ توفير المعاملة الحسنة وفهم رغبات وحاجات العملاء، فالعملاء في بعض الأحيان لا يعبرون على ما يريدون والشكل التالي يوضح مستويات متطلبات العملاء:

مذكورة بصراحة	مفترضة	مكتومة	مجهولة
هذا ما ارغب به او احتاجه	كنت اظن أنك تعرف حاجتي لذلك	لم أكن أدري ان بإمكانني الحصول عليه	لم أفكر اطلاقا في الحصول على ذلك

المحافظة على العملاء الحاليين وتكسب ولائهم، وقد اشارت بعض الدراسات ان تكلفة جذب عميل جديد تعادل في متوسط خمسة اضعاف تكلفة الحفاظ على عميل واحد .

ثالثا: ابعاد جودة الخدمة:

كشف البحث الاستكشافي الذي اجراه (باراسورامان و زيثامل وبيري) 1985 ان المعايير التي يستخدمها العملاء في تقييم جودة الخدمة تتناسب مع 10 ابعاد متداخلة ومحتملة تعد من أهم الإسهامات المتعلقة بجودة الخدمة إذ حددوا أبعادها في: الاعتمادية، الاستجابة، سهولة الوصول، اللطافة واللباقة، المصداقية الأمان، الملموسية، فهم العميل، الجدارة والتمكن، الاتصالات، وفي دراسة لاحقة لنفس الباحثين سنة 1988 قاموا باختصار الأبعاد العشرة في خمسة أبعاد رئيسية على النحو التالي: ¹

- الاعتمادية: هي إدراك العميل لمدى الاعتماد مقدمي الخدمة في تأدية الخدمة باحتراف وجدارة، كما يشير أيضا إلى مدى وفاء المؤسسة بوعودها والمحافظة على المصداقية في القول والعمل والدقة عند انجاز الخدمة²

¹ Aparsu parasuraman , leonard Lberry , valarieA zeithaml , sevoual : A multiple - Item scelle for measwring counsomer perceptions of service quality , Article in journal of Retailing , januory 1988 , 17

² عيسى مرازقة، سيهام مخلوف، أهمية جودة الخدمة في تحقيق الرضا لدى العميل، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 01، 01 جوان 2017، ص 390.

- الاستجابة: وهي القدرة على التعامل مع كل متطلبات العملاء والاستجابة لشكاويهم وحلها بسرعة وكفاءة بما يقنع العملاء بأنهم محل تقدير واحترام من قبل المؤسسة
- الملموسية: تتمثل في مدى توفير المؤسسة لكافة التسهيلات ووسائل الراحة لعملائها من التجهيزات المادية كالمباني، المقاعد، المعدات والآلات، وكذا الأفراد العاملين ومعدات الاتصال والإضاءة
- الأمان: يتمثل في الجهود التي يبذلها مقدمي الخدمة الغرس الثقة لدى العملاء من خلال سلوكياتهم التي تعطي الانطباع للعميل بأن اختياره للمؤسسة كان صائباً.
- التعاطف: ويقصد بها العناية التي يبذلها مقدم الخدمة من أجل التعرف على احتياجات العميل ومتطلباته واستيعابها، ومن ثم تكيف عملية تقديم ونقل الخدمة وفقاً لتلك الاحتياجات.

رابعاً: أساليب لقياس جودة الخدمة:

إن عملية قياس جودة الخدمة تعرضت في السنوات الأخيرة إلى جدال كبير من خلال العديد من البحوث والدراسات المتخصصة في هذا الصدد، إلا أن ذلك لا يمنع من وجود معايير مشتركة يمكن تطبيقها على بعض المؤسسات الخدمية المتشابهة، أو المتماثلة وفيما يلي نستعرض أساليب قياس جودة الخدمات:¹

أ- مقياس عدد الشكاوى: تمثل عدد الشكاوى التي يقدمها العملاء خلال فترة زمنية معينة مقياساً هاماً يعبر على أن الخدمات المقدمة دون المستوى، أو ما يقدم لهم من خدمات لا يتناسب مع إدراكهم لها، وهذا المقياس يمكن المؤسسات الخدمية من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنب حدوث المشاكل وتحسين جودة ما تقدمه من خدمات لعملائها.

ب- مقياس الرضا: وهو أكثر المقاييس استخداماً لقياس اتجاهات العملاء نحو جودة الخدمات المقدمة، وخاصة بعد حصولهم على هذه الخدمات عن طريق توجيه الأسئلة التي

¹ مسغوني منى، مخالف أمين، شباني رزيقة، ارتباط رضا الزبائن بمستوى جودة الخدمة وفق نموذج الأداء الفعلي، دراسة استطلاعية لزبائن وكالات السياحة والاسفار ورقلة، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 6، العدد 1، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، سنة 2019، ص ص 18-19.

تكشف لمقدمي الخدمة طبيعة شعور العملاء نحو الخدمة المقدمة لهم وجوانب القوة والضعف بها، وبشكل آخر يمكن المنظمات من تبني استراتيجية للجودة تتلاءم مع احتياجات العملاء وتحقق لهم الرضا نحو ما يقدم لهم من خدمات.

ج- مقياس الفجوة: طور كل من (parasuramn et zeitha) نموذجاً يدعى بتحليل الفجوة حيث يعتمد على تحليل وتحديد مصادر ومشاكل الجودة ، ويمكن الحكم على جودة الخدمة من خلال مقارنة المتوقع بالمدرّك لتحديد الفجوات.

د- مقياس الأداء الفعلي للخدمة : نتيجة للانتقادات التي وجهت سابقاً لمقياس الفجوة لجأت بعض الدراسات الأخرى إلى استخدام مقياس الأداء الفعلي والذي يركز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار أنه يمكن الحكم عليها بشكل مباشر من خلال اتجاهات العملاء

هـ- مقياس القيمة : تتمثل فكرته الأساسية في أن القيمة المقدمة للزبائن من طرف المؤسسة تعتمد على المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة من جانبي العملاء والتكلفة للحصول على هذه الخدمات، فالعلاقة بين المنفعة والسعر هي التي تحدد القيمة فكلما زادت المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة كلما زادت القيمة المقدمة للعملاء وكلما زاد إقبالهم على طلب هذه الخدمات، ومما لا شك فيه فإن هذا المقياس سوف يدفع المؤسسات إلى تركيز جهودها نحو تقديم خدمة متميزة للعملاء بأقل تكلفة ممكنة.

خامساً: اثر الرقمنة على جودة الخدمة:

تلعب الرقمنة دوراً مهماً في المؤسسات الخدماتية حيث تساعد في تعزيز وظائفها وتطويرها ، كما تعد الرقمنة بمثابة إجراءات أو نموذج رئيسي لتحسين الخدمات وسهولة تقديمها ، وتأتي هذه الإجراءات ضمن التوجهات الرئيسية التي تتخذها المؤسسة لتسهيل العمليات الإدارية على العملاء وتقليص البيروقراطية وتضييق الفجوة بين الإدارة والمستفيد.

كما تأثر الرقمنة على الرفع من جودة الخدمة من خلال :

✓ الاستغناء عن المستندات الورقية والاعتماد على المستندات الرقمية

- ✓ سهولة الحصول على الخدمات التي تقدمها المؤسسة دون تكبد لمشقة انتقال الافراد الى المقر الرئيسي للمؤسسة والوقوف في طوابير او صفوف ومراجعة أكثر من موقع لمتابعة معاملاته ،مما يوفر لديه الوقت والجهد
- ✓ استمرارية تقديم الخدمة دون انقطاع 24/7 لتقليل الازدحام في المكاتب وتقليل عدد الزيارات
- ✓ كما تبين من متطلبات الرقمنة وجودة الخدمة ضرورة تواجد العنصر البشري لذا لابد ان يشعر العميل بالأمن والأمان واهتمام الموظف والاجابة على استفساراته عن الخدمة المقدمة له .
- ✓ كما تؤدي الرقمنة الى تعزيز استعمالها لدى الافراد لمحو الامية المحاسبية ومنه توسيع نطاق استعمالها في المؤسسات .
- ✓ كما تعطي الرقمنة ميزة تنافسية بين المؤسسات في عملية تقديم خدماتها وإعطاء فكرة جديدة والتي تجذب العملاء للتعامل معها .

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سترى في هذا المبحث تقديم الدراسات السابقة المتعلقة بالدراسة الحالية للبحث ومن ثم توضيح أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وبعدها التعقيب على الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية:

أولاً:

دراسة حنان أبودية (دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية الحالة الدراسية ((calf center))

هدفت هذه الدراسة على معرفة كيفية استثمار واستخدام الرقمنة في تحسين جودة الخدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية، الحالة الدراسية ((calf center))، والكشف عن وجود فروقات

ذات دلالة إحصائية في دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي)، ومعرفة أن الرقمنة وفرت متطلبات الدعم اللوجستي (الأدوات التدريب) وأن الرقمنة ساهمت في تحسين الاستجابة بين الموظف والمواطن، إضافة إلى أن الرقمنة ساهمت في تعزيز الثقة بين الموظفين ومتلقي الخدمة (الأمان)

ولتحقيق هدف الدراسة فقد اجريت عن عينة قوامها (144) من متلقي الخدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية، وتم اختيارهم بطريقة العشوائية البسيطة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة والمقابلة كأدوات للدراسة، وتم تحليل ومعالجة البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، ومن أقدم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الرقمنة ساهمت في نتيجة تحقيق المساواة والعمل في تقديم الخدمة لكافة الأفراد، كما أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها ضرورة تطوير وتحديث بوابة الخدمات الالكترونية في وزارة الداخلية الفلسطينية ومواكبة التطورات العديدة.

ثانياً:

دراسة فدوج فوزي 2024 (دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر موظفي المؤسسة العمومية الصحة الجوارية (القلة برج بوعريرج)

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور استخدام الرقمنة في تحسين جودة الخدمات الصحية وقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي المؤسسة العمومية (السلك الطبي، والشبه طبي والاداريين)، وقد شملت الدراسة عينة مقدرة بـ 58 فرد مفردة، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التوضيحي المفاهيم ذات العلاقة بالدراسة وتحليلها، كما قامت بالاعتماد على الاستبيان كأداة الدراسة، كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى استخدام الرقمنة متوسط، وأن مستوى جودة الخدمات الصحية مرتفع.

ثالثاً:

دراسة نصيرة زائر، خديجة عاشور (2024) (تفعيل الرقمنة في الخدمة العمومية ودورها في تنمية الأداء الإداري)

جاءت هذه الدراسة إلى توضيح تفعيل الرقمنة في الخدمة العمومية ودورها في ترشيد الأداء الوظيفي ببلدية شراكة لتحقيق هذا الهدف هو استخدام ملاحظة بسيطة من أجل التقرب من عناصر المديريات الإدارية بالبلدية وكذا تم إعداد استبانة خضعت للتحكيم وتم توزيعها على أفراد العينة والتي قدرت بـ (60) موظف يوزعون على مختلف المديريات الإدارية وحساب الخصائص السيكومترية وتوصلت الدراسة إلى استنتاجات أهمها مساهمة الرقمنة في ترشيد الأداء الوظيفي من خلال التوظيف الجيد لتكنولوجيا المعلومات.

رابعاً:

قصراري عزه - لطروش إيمان زكية (2023 - 2024) دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة بالجامعة الجزائرية.

هدفت الدراسة إلى كشف دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة في كلية العلوم الاجتماعية عبد الحميد ابن باديس، وكذلك محاولة التعرف على الأرضية الرقمية بروغراس وتبيان مدى أهميتها بالنسبة للجامعة حيث قام الباحثون بحراسة ميدان ميدانية واعتمدوا فيها المنهج المسحي الوصفي وأدوات جمع البيانات وهي استمارة الكترونية للطلبة ومقابلة كأداة ثانوية للموظفين والأساتذة والعينة كانت قصدية.

خامساً:

دراسة علا سفيان، فقير جيلالي (2019 - 2020) دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الاقتصادية.

حاولت هذه الدراسة إبراز أهمية الرقمنة في تحسين جودة الخدمات خصوصاً في الوقت الراهن ما يجعلها تعبر عن عنصر أساسي الأول في تحقيق الميزة التنافسية، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي - المقارن بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع واختيار الفرضيات وذلك بدراسة تأثير الرقمنة على تحسين جودة الخدمات ومقارنة بغدوة الخدمات التقليدية بالخدمات الإلكترونية استناداً إلى الرقمنة والتحول الرقمي في الدول العربية لاسيما الجزائر

ومنها وصل الباحثين إلى أن أهمية جودة الخدمة يعتمد على كيفية تقديمها اعتمادا على الرقمنة.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الانجليزية:
أولا:

BASSAM OUEZNADJI، The importance of digitization in rationalizing and rationalizing organizational behavior in the Algerian public institution The Title in English (2024)

جاءت هذه الورقة البحثية للتعرف على أهمية الرقمنة في ترشيد وعقلنة السلوك التنظيمي في المؤسسة العمومية، الجزائرية وذلك من خلال المرور عبر مجموعة محطات أولها إبراز اللبنة الأولى للعقلانية والرشد في الإرث النظري التنظيمي، بالإضافة إلى التعرف على مفهوم الرقمنة وأهميتها، وكذلك الولوج إلى واقع المؤسسة العمومية والتطرق إلى بعض مظاهر السلوك التنظيمي السلبي السائد فيها وظروف انتقالها من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية خاصة اليوم في ظل التطور التكنولوجي المتسارع في المجتمع العالمي كما ركزت الدراسة على بعض المؤشرات الواقعية التي حققتها الرقمنة في المجتمع الجزائري ودور هذه الأخيرة في ضبط وعقلنة السلوك التنظيمي بما يتماشى مع تحقيق الفعالية والأهداف التنظيمية، كما تم التطرق إلى أهمية الثقافة الرقمية في المجتمع وصولا إلى تقديم مجموعة اقتراحات في خاتمة الدراسة.

ثانيا:

FATTAN TAYEB – MOUSSAOUI MOHAMMED، 2022، in Algerian enterprises: An Analytical study on a sample of enterprises in the wilaya of tlemcen (2022)

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الرقمنة على إدارة الأزمة الوبائية العالمية كوفيد 19 قبل الإغلاق أثناء الإغلاق وبعد الإغلاق تكونت عينة الدراسة من 142 فردا من المؤسسات

العمومية والخاصة بولاية تلمسان، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت إلى أن الرقمنة كان لها تأثير إيجابي في إدارة الأزمة الوبائية كوفيد 19 ، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط طردي قوي بين الرقمنة وأزمة كوفيد 19 خلال فترة ما قبل الإغلاق وأثناء الإغلاق، وارتباط طردي متوسط بين الرقمنة وإدارة أزمة كوفيد 19 خلال فترة ما بعد الإغلاق.

ثالثا:

AIDI DJAMEL، Digitization and its organizational effects at the Algerian University (2022)

هدفت الدراسة إلى محاولة تسليط الضوء على واقع الرقمنة في الجامعة الجزائرية وآثارها التنظيمية، عبر موقف الإداريين تجاه الرقمنة وضرورة الاستعانة بها في مختلف نشاطاتهم العلمية والمهنية، وأثر ذلك على النشاط العلمي والبحثي والوظيفي لكل الفاعلين في الجامعة خصوصا في ظل انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

وتوصلت إلى أن استعمال الرقمنة غير مرتبط بمدى تلقي المستخدم لتكوين متخصص وكذلك غير مرتبط بالتشجيع الذي يتلقاه المستخدم ، والأمر كذلك ينطبق على تأثير جودة الاتصال داخل الجامعة نتيجة الرقمنة، أما بالنسبة للمرونة في اتخاذ القرار فهي مرتبطة باستعمال الرقمنة.

رابعا:

HEBAL ABDELMALEK، The impact of the availability of the requirements of using digitization in improving the level of electronic banking service for foreign trade operations. –a case study of two banks: BADR and BDL in M'sila (2023)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر توفر متطلبات استخدام الرقمنة في تحسين مستوى الخدمة المصرفية الإلكترونية لعمليات التجارة الخارجية.

وقد تم اختبار علاقة التأثير هذه على عينة قوامها 62 مفردة في بنكي BDL، BADR وبعد تحليل النتائج بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 23. أظهرت النتائج أن هناك توافر لمتطلبات الرقمنة على مستوى البنكين محل الدراسة، كما بينت النتائج أن مستوى جودة الخدمات الإلكترونية واستفادة الزبون مصدر، مستورد. من راقمنة عمليات التجارة الخارجية كان مرتفعاً من وجهة نظر عينة الدراسة، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين توفر متطلبات استخدام الرقمنة؛ وتحسين مستوى الخدمة المصرفية الإلكترونية لعمليات التجارة الخارجية في البنكين محل الدراسة.

خامساً:

Saeedeh As adpeot، A Bol fogle Aba (2016)، the Effect on Customer Satisfaction of Electronic service quality. and legality Sacenat Bank's customers

هدفت هذه الدراسة على تأثير جودة الخدمة الإلكترونية على رضا العملاء وولاء عملاء البنك الصادرات، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان بجمع 380 عينة عشوائية من عملاء بنك الصادرات في أرمية وسلماس الذين يستخدمون الخدمات الإلكترونية وتم تحليل نتائج البيانات برنامج SPSS وقد توصلت النتائج جودة الخدمة الإلكترونية لها تأثير إيجابي ومباشر على رضا العملاء ورضا العملاء له تأثير مباشر على ولاء العملاء والتخصيص ليس له تأثير على رضا العملاء.

سادساً:

BOUZIDA HAMID، HAMIDOUCHE ALI، Digitization-based Business economics، "requirements and returns-lessons from International experiences (2020).

كان هدف الدراسة تبين العوائد المادية والاقتصادية والمجتمعية على الشركات والأفراد وكذا الدول عندما تقام مؤسسات في ميدان الرقمنة أو تستخدم هذه التقنية والتجارب كثيرة في

هذا المضمار من واد السليكون بأمريكا إلى أسيا وأوروبا. وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج تقدم البيئة على أن طريق التقدم خصوصا في الوقت الحالي يقوم بالأساس على توظيف واستخدام الرقمنة في الأنشطة المختلفة وكل تقصير أو تهاون في هذا الميدان من شأنه أن يزيد من سعة هوة الفجوة الرقمية مع الدول المتقدمة، لذا فالمطلوب اليوم تكثيف الجهود في المنطقة العربية لقيام نهضة علمية تقوم بالأساس على تعظيم المنافع المختلفة للرقمنة وتعميمها في شتى المجالات المختلفة.

سابعاً:

TOUMI MOHAMED LAMINE، The effectiveness of the administrative digitization system in the Directorate of Electricity and Gas Distribution in Tamanrasset (2023).

هدفت هذه الدراسة الى قياس فعالية نظام الرقمنة الإدارية عن طريق دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية تمنراست في ظل جائحة كورونا، حيث تكونت عينة دراستنا من (45) عامل بالمديرية، وقد كان اختيارنا للعينة عشوائيا وتم استعمال المنهج الوصفي في الدراسة واستعمال الحزم الإحصائية في عملية التفرغ من خلال برنامج الحزم الإحصائية " SPSS " نسخة 21 وقد تم حساب صدق وثبات الاستبيان للتأكد من صلاحيتها قبل عملية التطبيق، حيث أظهرت النتائج ما يلي :

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية نظام الرقمنة من وجهة نظر عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية تمنراست تعزى لمتغيرات التالية: الدورات التدريبية لعمالها الأقدمية ، المؤهل العلمي لعمالها.

المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

من خلال المقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة يتضح لنا التشابه من حيث الاهتمام بموضوع الرقمنة والتي أصبحت من أولويات المؤسسات في عصرنا الحالي، فلا بد من إدخالها في المؤسسات لتواكب التطور التكنولوجي الذي هو في تغير مستمر ومدى أهمية تطبيق الرقمنة في فعالية المؤسسة وقدرتها على الاستجابة المرنة للطلبات وتحسين جودة الخدمات المقدمة. لكن لا توجد دراسة محددة تنظر الى أثر الرقمنة على جودة الخدمة في المؤسسات المالية .

تختلف دراستنا عن دراسات السابقة من ناحية جمع البيانات حيث اعتمدت الدراسات السابقة في جمع بياناتها عن طريق توزيع الاستبانات وجمع عينة الدراسة وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS)، في حين دراستنا اعتمدت في جمع البيانات على إجراء مقابلة والتي كانت في شكل مجموعة من الأسئلة تم طرحها على موظفي المؤسسة والاجابة عنها بطريقة مباشرة، هذا ما جعل دراستنا مختلفة عن الدراسات الأخرى .

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تطرقنا الى مفاهيم حول الرقمنة وجودة الخدمة وكذا الاثر الذي أحدثته الرقمنة على جودة الخدمة إضافة الى التطرق الى اهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا.

حيث يمكننا القول ان الرقمنة حققت انتشار واسعا بين مختلف الأفراد والمؤسسات وساهمت في تحسين طريقة تقديم الخدمات بما تتميز به من خصائص حيث أصبح التوجه إليها ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها، كما تبين لنا ان لجودة الخدمة اهمية كبيرة وذلك لما تؤديه من دور فعال في تحسين الخدمة المقدمة ومتحققة من ميزة تنافسية للمؤسسات التي تستخدمها.

الفصل الثاني:

الرقمنة وجودة الخدمة

دراسة حالة الصندوق الجهوي للتعاون

الفلاحي – بالوادي

تمهيد

بغية الالمام بموضوع الدراسة وتغطية الجوانب النظرية التي تم تناولها في الفصل النظري، وبهدف الإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية، حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية نسعى من خلالها إلى معرفة تأثير استخدام الرقمنة على جودة الخدمة في المؤسسات المالية دراسة حالة صندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالوادي، ولتحقيق ذلك عمدنا إلى إعداد استمارة مقابلة تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي تشمل محاور الدراسة وقد تم طرح هذه الأسئلة على عينة الدراسة، وانطلاقاً من إجابات أفراد العينة تم تحليل النتائج للتأكد من صحة الفرضيات، وعليه فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي:

المبحث الأول: تقديم لصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات

المبحث الثالث: النتائج ومناقشتها

المبحث الأول: تقديم الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي

يهدف صندوق الوطني للتعاون الفلاحي الى اعاده تامين الصناديق الجهوية للتعاون بسعر الكلفة وتأمينها من الخسائر ووضعها في الاتحاد الفيدرالي وتشجيع يقدم التعاون الفلاحي ولا سيما طريق الدفع والقبول في إطار اعاده تامين خارج البلاد وكذا القيام بالمهام الموكلة اليه بمقتضى النصوص التشريعية والتنظيمية وذلك سواء فيما يتعلق بالتأمينات الفلاحية او النظم التكميلية التقاعد والاحتياط.

تطبيق سياسة التامين التعاون الفلاحي وعليه يوجد عام تنمية عمل صحي واجتماعي واقتصادي بفائض موارد التعاون ويمارس صندوق الوطني للتعاون الفلاحي بعض جميع الصلاحيات المخولة لمؤسسات التأمين التعاوني الفلاحي.

ويكون مقره الجزائر العاصمة ويمكن نقله الى كل مكان من التراب الوطني بموجب مقرر يتخذه مجلس ادارة هذا الصندوق بعد مصادقة السلطة الوصية.

ويتكون من اجهزه وهيئات وهي الجمعية العامة مجلس الإدارة المديرية العامة حسب ما نصت عليه المادة 08 وتحدد مهام كل من الجمعية العامة ومجلس الإدارة في القانون الاساسي للصندوق الوطني للتعاون الفلاحي وتحدد في القانون نفسه عن طريقه الانتخاب وصلاحيه رئيس مجلس الإدارة ويسير هذا الصندوق مدير عام يعين بموجب مرسوم يتخذ بناء على اقتراح وزير الفلاحة والاصلاح الزراعي ويساعده كاتب عام ومديرون يعينون بموجب قرارات ويقوم المدير العام بالتسيير المادي للصندوق ويمارس سلطته على مجموع الموظفين طبقا للتشريع الجاري العمل به والقانون الاساسي الخاص بهذا الصندوق ويكلف بإبرام جميع العمليات التي لها صلة بهدف الصندوق الوطني وتقديم كل المصاريف والامر بصرفها وتمثل الصندوق الوطني في المحاكم وفي جميع اعمال الحياة الميدانية وتوجيه وتنسيق نشاط الصناديق الجهوية في اطار تطبيق سياسة التامين التعاوني الفلاحي.

ويهدف الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي الى تسليم وثائق التامين الفرعية او الجماعية الى كل شخص او شركة او جمعية لتغطية الاخطار الفلاحية والعمل بالمهام التي تقول اليه

بمقتضى النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالتأمين الاجتماعي الفلاحي وبالنظام التكميلي للتقاعد والاحتياط في المهن الفلاحية وبقيام احداث وتسير المصالح الاجتماعية والمؤسسات المهنية للاحتياط لفائدة الاشخاص المستفيدين ويمارس صندوق الجهوي للتعاون الفلاحي جميع الصلاحيات المخولة للمؤسسات التعاونية الفلاحية.

ويكون للصندوق الجهوي هيئات وهي:

- الجمعية العامة

- مجلس الإدارة

- المديرية

كما وضعت المادة 04 ان اثبات وجودها يكون بعقد رسمي يحرر وفقا للتشريع المعمول به ويخضع لشروط الايداع والاستثمار.

وفي الفصل الرابع الخاص بأحكام مختلفة وبضبط في المادة 19 منه وضح الامر الرئاسي انه سيتم تحديد القوانين الأساسية الموضحة للصندوق التعاوني الفلاحي بموجب مراسيم لاحقه وفي 01 من ابريل 1995 صدر مرسوم تنفيذي رقم 95-97 مخصصه لرئيس الحكومة يحدد القانون الاساسي النموذجي للصناديق التعاضدية الفلاحية ويضبط الروابط القانونية والتنظيمية فيما بينها والذي حدد في المادة 02 منه الصناديق المكونة لها وهي:

- الصناديق المحلية

- الصناديق الجهوية المكونة من الصناديق المحلية

- الصندوق الوطني مكون من الصناديق الجهوية

كما حدد المرسوم التنفيذي 95-97 ماله 03 منه طبعة هذه الصناديق المذكورة بانها شركات مدنية للأشخاص ذات طابع تعاضدي ورأس مالها متغير وليس لها غرض مريح كما أشار المرسوم الى انه يلحق بين القانون الاساسي النموذج للصناديق التعاضدية الفلاحية

لنجد في الملحق الاول القانون الاساسي للصندوق الوطني للتعاضدية الفلاحية وفي الملحق الثاني القانون الاساسي نموذج للصناديق الجهوية.

اجهزه الصندوق الوطني القانوني

لو نعود للتعريف الذي وضعه المشرع الجزائري في المرسوم التنفيذي 95-97 المحدد القانون الاساسي النموذجي للصناديق التعاضدية الفلاحية على انها شركات مدنية للأشخاص ذات الطابع تعاضدي ورأسمالها متغير وليس لها غرض مربح نثبت بعقد رسمي يحرر وفقا للتشريع المعمول به ويخضع لشرط الايداع والاستثمار.

مدخل مفاهيمي للصندوق الوطني للتعاون الفلاحي CNMA

ان فكره تأسيس الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي CNMA بموجب الامر الرئاسي رقم 64-72 مؤرخ في 1972/12/02 جاءت بغرض مسايره الفلاح وتنميته عن طريق تمويل مشاريعه وتأمينها وتم انشاؤه عن طريق ادماج كل من الصندوق المركزي لإعادة تأمين التعاونيات الفلاحية المنشأة 1909 وصندوق التعاون الفلاحي للتقاعد المنشأ عام 1958 والصندوق المركزي للتعاون الاجتماعي الفلاحي المنشأة عام 1949.

ومع مرور الزمن ومواكبه للتغيرات انقسمت المؤسسة الى ثلاث شركات منفصلة تماما تتعاون وتتكامل فيما بينها وكل واحد لها هيئته التسييرية مديرها العام وقانونها الاساسي المبني على روح التعاون MUTUELLE بين اعضاء الجمعية داخليا وبين الشركات الثلاث خارجيا ولا تهدف الى تحقيق الارباح اي ان الفائض السنوي يقسم على مؤسسيها الفلاحين وهذا هو جوهر الاختلاف مع المؤسسات ذات الاسم SPA.

ويتكون الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي من ثلاث فروع اساسيه وهي كالاتي:

الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي CNMA تأمين الاضرار

تأمين السيارات والمركبات والمباني والمعدات تأمين الاخطار الفلاحية والمكون من 67 صندوق جهوي CBMA موزعين على كامل التراب الوطني عبر 500 مكتب محلي وكالة.

التعاضدي LE MTUALISTE

أنشأ سنة 2012 بعد فصل تامين الأشخاص بموجب الامر 95-07 الصادر في 25 جانفي 1995 المعدل والمكمل الخاص ومن بين مهامه التامين الصحي التامين على القروض البنكية تامين التقاعد التكميلي الى اخره كلها موجهة خصيصا للفلاحين وذوي الحقوق.

مؤسسه التعاضدية ايضا تقدم منتجاتها التأمينية عن طريق الشبابيك الموجودة على مستوى 67 صندوق جهوي CBMA التابعين للمؤسسة الأصلية CNMA.

للتوضيح فان رؤساء مجالس الصناديق الجهوية 67 CRMA كلهم فلاحين منتخبين في مقر ولايتهم وهم اعضاء الجمعية العامة CNMA و MUTULISTE و EF BANQUE المؤسسة المالية بنك

بموجب قرار مجلس النقد والقرض رقم 273-99 الصادر في 30 نوفمبر 1999 تم توسيع شبابيك الصندوق الوطني لتشمل جميع العمليات المصرفية والتجارية المتعلقة بالقطاع الفلاحي كما جاء قرار المجلس النقد والقرض تحت رقم 05-02 المؤرخ في 5 مارس 2005 ليمنح الاعتماد للصندوق الوطني للتعاون الفلاحي شركه ذات أسهم وبذلك أصبح للصندوق فرعين جديدين تمثل في فرع بنك شركه ذات أسهم وفرع مؤسسه السلام المخصصة في القرض الايجاري.

مؤسسة القرض الايجاري

حسب ما نص عليه المرسوم الوزاري رقم 97-95 الصادر في 23 جويلية 1995 تم تقديم الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي بانه مؤسسة مالية متخصصة ومكلفه بتنفيذ برنامج الحكومة المتعلقة بالتنمية الريفية والتطوير الفلاحي بعدها بتاريخ 26 جوان 1997 تم منح الاعتماد والترخيص من طرف مجلس النقد والقرض بإنشاء فرع للتعاون الفلاحي متخصص في القرض الايجاري تحت مسمى الشبكة الجزائرية للإيجار الاعتمادي للمقاولات.¹

¹ من إعداد الطلبة اعتمادا على الجريدة الرسمية.

في هذا المبحث سوف نتعرض إلى دراسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالوادي من حيث المعرفة الشاملة وذلك في تحديد تعريفه ونشأته التاريخية وكذا أهدافه والدراسة التنظيمية وشرح أدوار مختلف المصالح. لذا سنتطرق إلى المطالب التالية:

المطلب الأول: تعريف الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالوادي ونشأته.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي وشرح مختلف المصالح.

المطلب الأول: تعريف الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالوادي

وهي مؤسسة مالية تابعة لوزارة الفلاحة ذات طابع تعاوني وخدماتي، أعمالها تتمثل أساسا في القيام بنشاط التأمين ما يعني إدخال الأموال وتحصيلها هذا من جهة، ومن جهة أخرى دعم الفلاحين حيث تقوم بتمويل الأنشطة المختلفة في الاقتصاد الريفي بهدف تحقيق الاكتفاء الذاتي. ولعل أهم مميزات هذه المؤسسة تتمثل فيما يلي:

✓ القدرة على أداء وظائفها.

✓ تحديد أهدافها بصورة واضحة، والسعي إلى تحقيقها.

✓ تحصيل أموال معتبرة في نهاية السنة المالية، مما يجعلها مكتفية ذاتيا من الناحية المالية ودعم الاقتصاد الوطني في نفس الوقت.

* أدوات تسييرها:

- الجمعية العامة التأسيسية: تكونت في 21 / 04 / 1998.

- مجلس الإدارة: أعضاء أول مجلس إدارة لـ CRMA انتخبوا في 21 / 04 / 1998 وبقوا في مناصبهم حتى 02/01/2006 التاريخ الذي نظمت فيه الجمعية العامة لانتخاب الأعضاء الجدد.

- نشأة الصندوق الجهوي الفلاحي للتعاون بالوادي:

في 18 ماي 1997 شكلت لجنة مؤقتة بموجب القرار 001 / مديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي لإنشاء وتكوين الصندوق المحلي بالولاية، مع العلم أنه في هذا الوقت كانت ولاية الوادي تحتوي على مكتب محلي واحد فقط في قمار تابع قانونيا إلى الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بورقلة. في 21 أبريل 1998 تكونت الجمعية العامة التأسيسية في مقر الغرفة الفلاحية لولاية الوادي، وبدأت بتأسيس أول مجلس إدارة الذي هو الآخر انتخب رئيس له وذلك في 29 أبريل 1998. قوانين هذا الصندوق موثقة بعقد توثيقي رقم 98/307 في 19 ماي 1998 من طرف السيد حبيرات عبد الحميد (موثق بالوادي). تسمية الصندوق المحلي استبدلت بالصندوق الجهوي وذلك حسب نص المرسوم التنفيذي 207-99 في 30

أفريل 1999 المغير للمرسوم التنفيذي رقم 95-97 المتعلق بقوانين الصناديق المحلية للتعاون الفلاحي. بداية العمل الحقيقية كانت في 02 جانفي 2000 حسب القرار رقم 1446/ المديرية العامة في 25 أكتوبر 1999. وقد نصت المشادة 6 من العقد التوثيقي المذكور أعلاه على أن رأسمال الاجتماعي الأولي يرتفع إلى 910000 دج. الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي يقع في ولاية ذات نشاط فلاحى معتبر، له ستة مكاتب محلية وهي:

- مكتب محلي في قمار
- مكتب محلي في المغير
- مكتب محلي في جامعة
- مكتب محلي في الدبيلة
- مكتب محلي في الرباح
- مكتب محلي في الطالب العربي

هذه المكاتب تقوم بنفس مهام الصندوق الجهوي إلا أنها غير مستقلة ماليا. أما بالنسبة لمقر الصندوق فكان يقع في منطقة 400 سكن وكانت له أربعة أقسام وهي:

التأمينات - البنك - صناديق الدولة - الاعتماد بالإيجار. ونظرا لضيق المساحة فقد تم نقل كل من قسمي التأمينات وصناديق الدولة إلى المقر الجديد الكائن بحي الرمال.

أهدافها:

- لوكالة CRMA عدة أهداف نجد من بينها ما يلي:
1. منح الثقة والأمان للزبائن وتقديم خدماتها بأكمل وجه.
 2. تنويع محفظة الشركة وتوسيع نشاطاتها.
 3. تحقيق أكبر عدد ممكن من طلبات المديرية العامة.
 4. تحصيل أكبر نسبة ممكنة من الأموال لتحقيق الاكتفاء أو الاتزان المالى.

5. المساهمة في تدعيم الاقتصاد الوطني من خلال المحافظة على الطاقة الإنتاجية وزيادتها.

6. المحافظة على مكانتها في قطاع التأمين

7. تمويل المشاريع الخاصة الفلاحي.

8. توعية الفلاح بأهمية التأمينات الفلاحية.

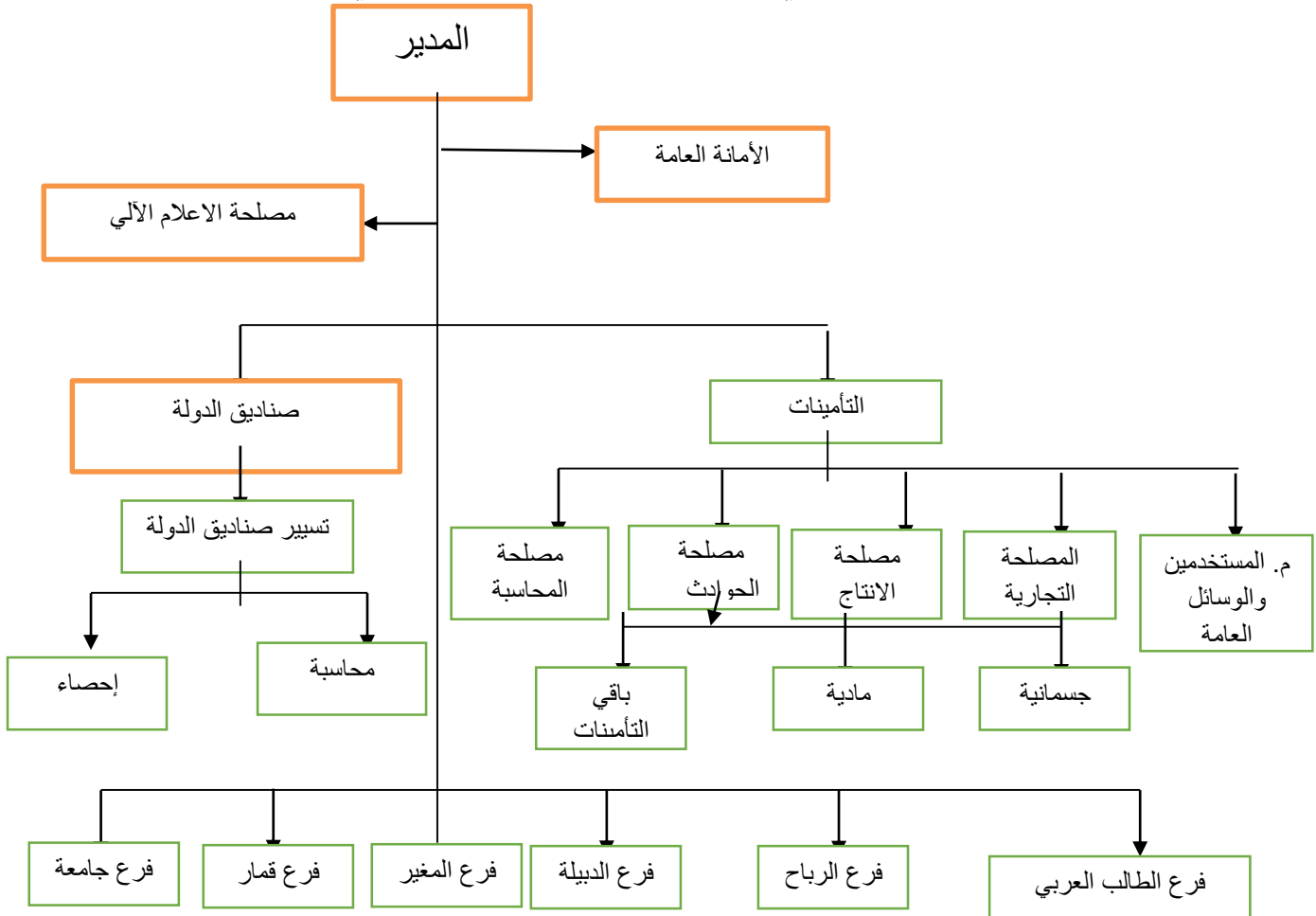
9. محاولة التكيف مع البيئة الموجودة فيها.

10. توسيع شبكتها عبر الولاية وذلك بزيادة مكاتبها المحلية لمواجهة الطلب المتزايد.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي وشرح مختلف المصالح

أولا: الهيكل التنظيمي للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالوادي:

الشكل 4: الهيكل التنظيمي للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالوادي



مصدر الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي

ثانيا: مختلف المصالح:

من خلال دراستنا لوكالة CRMA نلاحظ أن هيكلها التنظيمي يوجد في أعلاه المدير ثم الأمانة العامة ثم مصلحة الإعلام الآلي، بعدها نجد الهيكل يتفرع إلى جزئيين: تأمينات ومصلحة صناديق الدولة.

1. جزء خاص بالتأمينات: وهو يضم المصالح التالية:

- مصلحة المستخدمين والوسائل العامة.
- المصلحة التجارية.
- مصلحة الإنتاج.
- مصلحة الحوادث: تنقسم بدورها إلى قسم الحوادث الجسمانية وقسم الحوادث المادية.
- مصلحة المحاسبة.

2. جزء خاص بمصلحة صناديق الدولة: وهو يتعلق بالدعم المقدمة للفلاحين وينقسم

بدورة إلى قسم محاسبة وقسم إحصاء.

كذلك نجد أنه يتفرع عن المدير ستة فروع وهي: الطالب العربي -الرباح- الدبيلة- المغير - قمار - جامعة. وهذا ما يبينه المخطط التالي: الهيكل التنظيمي للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالوادي.

* شرح مختلف المصالح:

إن أفراد ومصالح وكالة CRMA وضعوا بشكل يهدف إلى توجيه كافة جهودها نحو الأفضل بغية كسب المزيد من الزبائن.

أولا: المدير: هو المسؤول والمسير الأول للوكالة ومن مهامه:

- توجيه ومتابعة نشاط المصالح والإشراف عليها.
- تنشيط وربط ومتابعة ومراقبة نشاط الوكالة.
- السهر على تطبيق القانون على مستوى الوكالة واحترام آجال معالجة العمليات.
- اتخاذ القرارات في حدود السلطة المخولة له.

• يقوم بمراقبة العمال.

• مراقبة جميع النشاطات التقنية والمالية.

• السهر على المعرفة الشاملة بالمحيط الاقتصادي.

ثانيا: الأمانة العامة: وهي وظيفة السكرتارية، وتقوم بالمهام التالية:

• ضمان التسيير الجيد للبريد الصادر والوارد للوكالة، (التسجيل، الإرسال، الاستقبال الترتب).

• الرد على المكالمات الهاتفية والفاكسات للمدير.

• تنظيم مفكرة المواعيد الرسمية للمدير (زيارات؛ اجتماعات).

ثالثا: مصلحة الإعلام الآلي

الإعلام الآلي هو علم معالجة المعلومات بطريقة منطقية وأوتوماتيكية، حيث أن الصندوق يستخدم تقنية الإعلام الآلي من أجل تبسيط عمله وتجنب وجود أخطاء، بمعنى آخر معالجة المعلومات بطريقة سريعة ودقيقة وفعالة ومن مهام المصلحة أيضا

• إحضار برامج جديدة.

• إصلاح أي عطل في نظام أو شبكة الإعلام الآلي.

• تجميع جميع العمليات من جميع الفروع

• إرسال جميع المعلومات الى المديرية العامة عبر الإنترنت نهاية كل شهر.

ربعا: مصلحة المستخدمين والوسائل العامة

1- مصلحة المستخدمين: تقوم على ما يلي:

* التكفل بشؤون العمال منذ دخوله وإلى غاية نهاية مدة العمل:

- الأجور

- اشتراكات الضمان الاجتماعي للعمال.

- متابعة العطل السنوية والتعويضية.

2- مصلحة الوسائل العامة:

- متابعة ممتلكات الصندوق والسهر على حمايتها؛
- الحماية والأمن للصندوق: حيث يهتم بوضع كاميرات لمراقبة العمال وتعيين أعوان أمن لحل النزاعات بين العمال أو بين الزبائن إن وجدت؛
- توفير وسائل العمل: حيث تضمن توفير جميع متطلبات العمل.

خامسا: المصلحة التجارية

تسمى كذلك مصلحة التتقيب أي البحث عن زبائن جدد، هدفها الأساسي هو جمع كل الوسائل التي في حوزة المؤسسة وذلك لخلق والحفاظ وتطوير السوق، بمعنى آخر مهامها عديدة ومتنوعة.

1. تحسيس جميع العمال على أهمية التعامل بجدية ومثالية مع مجموع الزبائن.
2. يقوم بإعداد دراسات وتقارير حول النشاط التأميني بالإضافة إلى دراسة السوق والإمكانيات والمكان أو الجهة مع تحديث هذه المعلومات.
3. توجيه ومتابعة المصالح الأخرى خاصة الإنتاج والحوادث على ضرورة الالتزام بالمنهجية المتبعة من طرف المديرية العامة أو الجهوية.
4. الإعداد لمخططات عمل (تنفيذ) وذلك لتوعية وإرشاد مشتركينا خاصة أهم الزبائن وذلك ب:

- تنظيم أيام إعلامية وإرشادية وتحسيسية للعامل الفلاحي حول أهمية التأمينات الفلاحية وذلك على مستوى بلديات الولاية، بالإضافة إلى تكوين عروض سواء داخل الصندوق أو المشاركة في التظاهرات المتعددة التي تقام في تراب الولاية.
- القيام بنفس العملية بصفة خاصة تجاه أهم المتعاملين الاقتصاديين والمقاولين وكبار الفلاحين.

- أخيرا وباختصار المصلحة التجارية يجب أن تجسد بآتم معنى الكلمة الوظيفة التسويقية للصندوق.

سادسا: مصلحة الإنتاج

تقوم هذه المصلحة بتقديم منتجاتها بصفة سريعة نظرا لاستعمال تقنية الإعلام الآلي حيث تسجل فيه جميع العقود والملفات، بما يسهل عملها ويعطيها أفضل خدمة للزبائن ولما كانت مهمة هذه المصلحة عرض منتجات الصندوق فإنها تقوم بما يلي:

- استقبال الزبائن بصفة دائمة ومستمرة.
- تقديم المعلومات والاستفسارات فيما يخص الضمانات الجيدة لمصلحة الزبون ومصلحة الشركة وإعلامهم بقسط التأمين والمدة حسب الاتفاق.
- إبرام عقود التأمين، مثلا عقد تأمين: تسجيل المبيعات في دفاتر خاصة للرجوع إليها عند الحاجة.

سابعا: مصلحة الحوادث

تقوم هذه المصلحة على دراسة الحوادث سواء كانت جسمانية أو مادية، كما أن هذه المصلحة تنقسم إلى قسمين: قسم الحوادث الجسمانية وقسم الحوادث المادية.

❖ قسم الحوادث الجسمانية:

في هذا القسم يتم تسيير وتسديد تعويضات الحوادث التي انجرت عنها جروح أو كسور أو وفاة، حيث يتم الفصل فيها عن طريق القضاء بناء على محضر السلطات العمومية من الدرك أو الشرطة.

❖ أنواع الحوادث:

- تصادم بين مركبتين: إذا كان المؤمن له مظلوم فإن شركة الخصم هي التي تتحمل دفع التعويض أما إذا كان المؤمن له ظالم لا يعرض له إلا إذا تجاوزت نسبة العجز الجزئي الدائم 50.5%.

- الحادث الانفرادي: بالنسبة للسائق لا يعرض له إلا إذا تجاوزت نسبة العجز الجزئي الدائم 50.5% أما إذا كان معه ركاب يعرض لهم مهما كانت نسبة الضرر، وإذا كان

اصطدام مركبة مع مترجل يدفع التعويض لهذا الأخير من طرف الشركة المؤمن لديها المركبة مهما كانت نسبة الضرر.

*** أنواع الأضرار الجسمانية:**

- عجز كلي مؤقت.
- عجز جزئي دائم.
- ضرر التألم.
- الوفاة

*** قسم الحوادث المادية:**

هذه المصلحة تقوم بإخراج الأموال على شكل تعويضات عكس مصلحة الإنتاج، التي تقوم بإدخال الأموال للوكالة حيث تقوم المصلحة بتعويض الأضرار والأخطار المادية التي يتعرض لها زبائنها تعمل على متابعة هذه الأضرار والأخطار ثم دراسة ملفات تقييم الأضرار الخاصة بالزبائن وأخيرا يتم تعويضهم حسب ما لحق بممتلكاتهم، كما تدافع هذه المصلحة على حقوق الوكالة في حالة عدم شمول العقود على خطر لم يتسنى الاتفاق عليه وطالب به المؤمن له.

ثامنا: مصلحة المحاسبة

وهي المحور الذي تمر به كل العمليات المالية التي تقوم بها المصالح ومكاتب الفروع الأربعة الأخرى، حيث أنها تؤدي المهام التالية:

- استلام أقساط التأمين من مصلحة الإنتاج في نهاية كل يوم ووضعها في البنك وأحيانا في الحساب الجاري البريدي.
- الترجمة المحاسبية لجميع العمليات التي يقوم بها الصندوق.
- تسديد التعويض الخاص بالملفات التي تم تسويتها عن طريق تسليم الشيكات للزبائن.
- في حالة إيقاف عقد التأمين تقوم المصلحة بإرجاع الأقساط الخاصة بالمدة التي لم يتم التأمين فيها.

- تسديد الفواتير الخاصة بالشركة.
- دفع حقوق الضرائب والاشتراكات الاجتماعية.
- الإشراف على الميزانية الختامية وميزان المراجعة.
- الطريقة المستعملة في التسجيلات المحاسبية: وتتمثل في:
 - إدخال المعلومات إلى الحاسوب، وهو الذي يقوم بإعداد دفتر اليومية بعدها، والترحيل إلى دفتر الأستاذ ثم إعداد ميزان المراجعة وهذا لتفادي الوقوع في الخطأ، بالنسبة إلى دفتر الأستاذ يتم إخراج رصيد كل عملية حيث يضاف الرصيد القديم إلى مبلغ العملية في حالة الزيادة، ويطرح من مبلغ العملية من الرصيد في حالة النقصان.
 - ميزان المراجعة يتم إعداده في نهاية كل شهر، حيث تضاف مبالغ وأرصدة هذا الشهر الذي قبله وكذا إلى نهاية السنة حيث نحصل في الأخير على المبالغ والأرصدة النهائية للسنة المالية بدون تراكم المبالغ وارتكاب الأخطاء.
 - تحويل الأموال إلى البنك يوميا وذلك بعد تسجيله في دفتر خاص وهو دفتر الصندوق وعند التحويل يسجل في دفتر البنك.
 - اعداد جدول المقاربة البنكية شهريا من أجل متابعة السيولة واكتشاف الأخطاء لتدارك تصحيحها في أقرب وقت

تاسعا: مصلحة صناديق الدولة:

هذه المصلحة تضم مجموعة الصناديق التالية:

- * **الصندوق الوطني للتنمية الفلاحية (FINDA):** حيث يتم تقديم الدعم للفلاح لتمويل المشاريع الخاصة بالاستثمار الفلاحي وذلك وفقا لمجموعة من الشروط والاجراءات:
 - **الشروط:** أهمها: لديه بطاقة فلاح، لديه أرض، عدم وجود ديون.
 - **الإجراءات:** يقوم الفلاحون بتقديم طلبات الدعم إلى رئيس التقسيمة التابعين لها، حيث يتضمن الطلب ما يريد إنجازه كل فلاح، ثم يأخذ رئيس كل تقسيمة طلبات الفلاحين إلى مديرية الفلاحة لتعرض على اللجنة التقنية الولائية المكونة من:

✓ مدير الفلاحة

✓ رؤساء التقسيمات

✓ ممثل بنك البدر

✓ ممثل الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالوادي

✓ مندوب مديرية الري

✓ مندوب محافظة الغابات

✓ مندوب معهد التنمية الفلاحية

تقوم اللجنة بدراسة الطلبات في بعد الموافقة عليها يعطى للفلاح مقرر، ثم يبدأ في المشروع وبعد فترة ترسل لجنة معاينة لتفقد بدأ المشروع، كما يقوم الفلاح بتقديم كشف الأشغال المنجزة أو الفاتورة إلى مصلحة صناديق الدولة التي ترسلها إلى المديرية العامة لتعطي الأمر بتقديم الدعم. ثم تقوم هذه المصلحة بتحرير الشيك للفلاح.

* **صندوق حماية الصحة الحيوانية والنباتية (FPZPP):** عند انتشار وباء أو مرض، بالنسبة للحيوانات يرسل البيطري إلى المربي لتقديم التلقيح للحيوانات، أما بالنسبة للنباتات فيتم إرسال مقال لتقديم الأدوية النباتية التي تناسب كل منتج وكل مرض.

* **الصندوق الوطني للإنتاج الفلاحي (FNPA)**

* **الصندوق الوطني للاستغلال الفلاحي (FNRA)**

* **صندوق التنمية الريفية واستصلاح الأراضي عن طريق الامتياز (FDRMVTTC):** وهو خاص بتعبيد الطرقات في المناطق الفلاحية حيث يتم دراسة كل منطقة حسب الأولوية.

أهداف المصلحة:

- تسيير أموال الدولة المخصصة للدعم الفلاحي.
- المساهمة المثلى في الإنتاج الفلاحي ذو الطابع الإنتاجي.
- استغلال الموارد البشرية والمادية لتحقيق التطور الاقتصادي.

الاتصال بين المصالح:

إن الاتصال أو العلاقة بين المصالح تبنى أساساً على عقود التأمين المبرمة مع الزبائن في مصلحة الإنتاج، وعند وقوع حادث للمؤمن له يتم إخبار قسم الحوادث الجسمانية عن طريق محضر الشرطة إذا كان الحادث جسامي، أما إذا كان الحادث مادي يتم التصريح لدى قسم الحوادث المادية وذلك بعد التأكد من أن المؤمن له مؤمن لدى الصندوق وأن الضمانات التي يطالب بالتعويض عليها موجودة في العقد. بعدها يتم إجراء الخبرة وتحديد قيمة التعويض المستحق، ثم يرسل الملف للمدير للاطلاع عليه، كما تحرر مصلحة الحوادث نسختين من وثيقة المخالصة، ويوقع عليهما كل من رئيس المصلحة، المدير والمحاسب فيحتفظ هذا الأخير بنسخة ويعيد النسخة الثانية إلى مصلحة الحوادث. ويتم تسديد التعويض عن طريق شيك تحرره مصلحة المحاسبة ويوقع عليه كل من المحاسب والمدير.

أما مصلحة الإعلام الآلي فيتمثل دورها في أنها تقوم في نهاية كل شهر بإرسال كشوفات بعقود التأمين المبرمة وكشوفات بقيمة التعويضات إلى المديرية العامة عبر شبكة الإنترنت.¹

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات

المطلب الأول: المنهج المعتمد وعينة الدراسة

1. المنهج المعتمد

اعتمدنا في دراستنا على **المنهج النوعي (الكيفي)**، وهو المنهج الأكثر ملاءمة لتحليل الظواهر الاقتصادية ذات الأبعاد الإنسانية والتنظيمية مثل جودة الخدمة في المؤسسات المالية في ظل الرقمنة. يسمح هذا المنهج بفهم معمق للتجارب والتصورات، والتقاط الفروق الدقيقة في الكيفيات التي تنعكس بها الرقمنة على الخدمة من وجهة نظر الفاعلين داخل المؤسسة.

¹ مصدر الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي

اختيارنا للمنهج النوعي يعود إلى طبيعة الظاهرة المدروسة، والتي ترتبط بتجارب الموظفين وتصوراتهم وآرائهم حول أثر الرقمنة على جودة الخدمة، وهي معطيات لا يمكن قياسها كمياً بدقة، وإنما تتطلب فهماً عميقاً وسياقياً. فالتحول الرقمي أو الرقمنة لا تقاس فقط بالبنية التحتية، بل أيضاً بمدى تفاعل العنصر البشري معه، وتقييمه له، وهي أبعاد لا يمكن الإحاطة بها إلا من خلال منهج كفي يعطي الأولوية للفهم والتأويل.

2. عينة الدراسة:

اختارنا عينة قصدية⁽¹⁾ (Purposeful Sampling)، تمثلت في مجموعة من الإطارات والمسؤولين والموظفين ذوي الصلة المباشرة بعمليات الرقمنة وتقديم الخدمة داخل الصندوق الوطني للتأمين الفلاحي (CRMA) جاء اختيار هذه العينة بناءً على توفرها على خصائص معرفية ووظيفية تتقاطع مباشرة مع موضوع الدراسة، مثل الخبرة في التعامل مع المنصات الرقمية، أو المهام المرتبطة بتسيير شكاوى الزبائن، أو مسؤولية متابعة الرقمنة داخل المؤسسة. لا يعتمد المنهج الكيفي على الحجم الكبير للعينة، بل يسعى إلى التشبع المعرفي، وهو النقطة التي تتكرر فيها المعلومات ويشعر الباحث أن الأجوبة أصبحت لا تضيف شيئاً ذا مغزى. وفي ضوء ذلك، بلغ عدد المشاركين في المقابلات 07 موظفين، ما بين مدراء مصالح، مكلفين بالخدمة الرقمية، ومستشارين في العلاقة مع الزبائن.

1 - العينة القصدية هي عينة غير عشوائية يختارها الباحث عن قصد ووفق معايير محددة تتعلق بموضوع الدراسة، وليست عينة يُختار أفرادها بشكل عشوائي كما هو الحال في الدراسات الكمية.

الهدف منها:

يُختار أفراد هذه العينة لأنهم:

- يمتلكون معلومات وخبرة عميقة بموضوع الدراسة.
- يمثلون مصدراً ثرياً للبيانات.
- قادرون على إعطاء رؤى دقيقة وعملية حول الظاهرة المدروسة.

3. أداة جمع البيانات: المقابلة نصف الموجهة

تم استخدام المقابلة نصف الموجهة⁽¹⁾ كأداة أساسية لجمع البيانات، لما توفره من عمق ومرونة في طرح الأسئلة، وقدرتها على توليد بيانات نوعية دقيقة من خلال التفاعل المباشر بين الباحث والمشارك.

حرصنا خلال المقابلات على احترام أخلاقيات البحث العلمي، من خلال ضمان سرية هوية المشاركين، وأخذ موافقتهم قبل التسجيل، وإعطائهم حرية التوقف عن المقابلة متى أرادوا. كما سعينا لتوفير بيئة مريحة ومحايدة، تُشجعهم على التعبير بحرية، مما عزز موثوقية المعطيات المجموعة.

المطلب الثاني: تصميم دليل المقابلة

تم إعداد دليل المقابلة بما يتماشى مع أهداف الدراسة ومحاورها النظرية، حيث صيغت 14 سؤالاً مفتوحاً موزعة على أربعة أبعاد أساسية تعكس مختلف جوانب الرقمنة في المؤسسة:

1. أبعاد المقابلة:

تم تحديد الأبعاد الأربعة التي بني عليها دليل المقابلة (البنية التحتية الرقمية، الأنظمة والخدمات الذاتية، رقمنة العمليات والتفاعل الرقمي مع العملاء) بناءً على مراجعة الأدبيات الحديثة حول التحول الرقمي في القطاع المالي (العمومي)، بالإضافة إلى دراسة استطلاعية

¹ - المقابلة نصف الموجهة هي أسلوب من أساليب جمع البيانات النوعية، يجمع بين:

- وجود أسئلة موجهة مسبقاً (معدة من قبل الباحث).
- وجود مرونة في الحوار تسمح للباحث بطرح أسئلة إضافية أو تغيير الترتيب حسب سياق الحديث.

مميزاتها:

- تُساعد على جمع بيانات عميقة وشخصية.
- تسمح للمبحوث بشرح وجهة نظره بحرية.
- تُعطي للباحث فرصة استكشاف نقاط جديدة غير متوقعة خلال المقابلة.
- تُحقق توازناً بين التنظيم والمرونة.

داخل المؤسسة، أظهرت أن هذه المحاور تمثل الجوانب الأكثر تأثيرًا على جودة الخدمة المقدمة من طرف الصندوق.

✓.البنية التحتية الرقمية

يهدف هذا البعد إلى فهم مدى توفر وتطور البنية التكنولوجية في المؤسسة من حيث التجهيزات، الشبكات، وخوادم البيانات.

✓ الأنظمة الرقمية والخدمات الذاتية

يُركّز هذا البعد على مدى اعتماد المؤسسة على الأنظمة الرقمية التي تسمح للزبائن بتنفيذ خدماتهم بأنفسهم عبر المنصات الرقمية دون تدخل بشري مباشر.

✓ رقمنة العمليات التشغيلية

يُعنى هذا البعد بكيفية تحويل العمليات الداخلية والإدارية والخدمية من أنماط تقليدية إلى إجراءات رقمية مؤتمتة.

✓ التفاعل الرقمي مع العملاء

يتناول هذا البعد قنوات الاتصال الرقمية المتاحة للعملاء، كالبريد الإلكتروني الدردشة الآلية، تطبيقات الهواتف، ومدى فعاليتها في تقديم الدعم.

كل بعد شمل 4 أسئلة مفتوحة تم إعدادها مسبقًا، تُمكن من استكشاف تصورات وتجارب المشاركين بشكل معمق. روعي في صياغة الأسئلة أن تكون:

• مرنة وغير مغلقة، لتتيح للمبحوث التعبير بحرية.

• موجهة نحو الواقع المهني والعملية للمشاركين.

• قابلة للتكيف أثناء المقابلة حسب مجريات الحوار.

مع ترك المجال للباحثين لتعديل أو إضافة أسئلة أثناء الحوار، بما يتماشى مع سياق المقابلة وتطوراتها.

2. آليات تنفيذ المقابلات:

- نوع المقابلة: فردية، نصف موجهة.
- الصيغة: مقابلات حضورية.
- مدة المقابلات: تراوحت بين 45 دقيقة وساعة ونصف.
- تاريخ التنفيذ: من 2025/03/20 الى 2025/05/10
- تسجيل وتفرغ البيانات: تم تسجيل المقابلات صوتيًا بعد أخذ موافقة المشاركين، ثم تفرغها نصيًا باستخدام برنامج Word.

3. دوافع اختيار المقابلة في هذا السياق الاقتصادي:

- تساعد على فهم الإدراك التنظيمي للرقمنة بشكل واقعي.
 - تتيح رصد التحولات السلوكية للموظفين والزبائن تجاه الخدمات الرقمية.
 - توضح الفجوات بين البنية التقنية والموارد البشرية.
 - تكشف عن معوقات أو فرص التحسين في جودة الخدمة.
- ورغم قوة المقابلة كأداة نوعية لجمع البيانات، إلا أنها تظل خاضعة لتأثير السياق والتفاعل الشخصي، وقد تتأثر إجابات بعض المشاركين بمواقفهم تجاه الإدارة أو الرقمنة. ومع ذلك فقد تمكنا من تقليص هذه التحيزات من خلال تنوع المشاركين ومقارنة إجاباتهم للوصول إلى تشبع معرفي.

المطلب الثالث: خطوات تحليل البيانات

اعتمدت هذه الدراسة في تحليل البيانات المجمعة من المقابلات الفردية على أسلوب التحليل الموضوعي (Thematic Analysis)، وهو أحد أكثر أساليب التحليل النوعي استخدامًا

وفعالية في البحوث الاقتصادية والاجتماعية على حد سواء، لمرونته وقدرته على التعامل مع بيانات وصفية ناتجة عن تجارب واقعية وتصورات فردية ومهنية.

ما هو التحليل الموضوعي؟

التحليل الموضوعي هو عملية منظمة تهدف إلى تحديد المواضيع أو الأنماط المتكررة في بيانات المقابلات، دون التقيد بنظرية مسبقة، مما يسمح باستخلاص فهم معمق للظاهرة المدروسة استنادًا إلى البيانات نفسها، لا إلى فرضيات جاهزة.

مميزات التحليل الموضوعي في هذه الدراسة:

1. **المرونة النظرية:** لم يتم ربط التحليل بإطار نظري ضيق، بل تم الانطلاق من أسئلة الدراسة والتجارب الفعلية للمشاركين في المؤسسة، مما سمح بفهم أعمق للواقع التنظيمي والرقمي.
2. **التطبيق العملي:** استُخدم التحليل الموضوعي لتحليل مقابلات موظفي الصندوق الوطني للتأمين الفلاحي، بهدف رصد وتحليل تصوراتهم حول أثر الرقمنة على جودة الخدمة من حيث البنية التحتية، والأنظمة، ورضا العملاء، وغيرها من الأبعاد.
3. **القابلية للتطبيق على بيانات متعددة المصادر:** رغم أن مصدر البيانات الأساسية كان مقابلات، إلا أن المنهج يسمح باستخدامه مع أنواع أخرى مثل الوثائق الرسمية أو التقارير في حالة تم إدراجها لاحقًا.

4. مناسب للعينات الصغيرة والمتوسطة: وهو ما يتماشى مع هذه الدراسة التي ضمت 07 مقابلات فردية، حيث ساعد التحليل الموضوعي على استخراج المعاني العميقة والمتكررة التي ظهرت في أقوال المشاركين.

5. الاعتبارات الأخلاقية

انطلاقاً من المبادئ العامة لأخلاقيات البحث العلمي، وخاصة في البحوث النوعية، التزمت الباحثتان بتطبيق مجموعة من القواعد الأخلاقية التي تهدف إلى احترام حقوق المشاركين والحفاظ على سرية معلوماتهم، وضمان مهنية التعامل مع البيانات، مستندتين في ذلك إلى ما طرحه باتون Patton (2014) حول أخلاقيات البحث النوعي.

وقد تجسدت هذه الالتزامات في النقاط التالية:

1. توضيح أهداف البحث بوضوح للمشاركين قبل بدء المقابلة، مع تقديم شرح إضافي عند الطلب. بعض المشاركين طلبوا الاطلاع المسبق على دليل الأسئلة، وقد تم الاستجابة لذلك لضمان الشفافية.

2. المرونة في جدولة المقابلات حسب ظروف المشاركين، حيث تم إجراء المقابلات بصفة مباشرة وفي توقيت يحدده المشارك بما يراعي انشغالاته المهنية.

3. تقدير مجهود المشاركين، من خلال توجيه الشكر والاعتراف بدورهم في إنجاح الدراسة، كما تم التعهد بتوفير نسخة من المذكرة لكل مشارك يرغب بذلك، فور مناقشتها وإجازتها من اللجنة العلمية.

4. ضمان عدم الإضرار بالمشاركين، سواء نفسياً أو وظيفياً أو قانونياً. كما تم احترام رغبة إحدى المشاركات في عدم الإفصاح عن وظيفتها لحساسيتها.

5. الحفاظ على سرية البيانات، حيث تم اتخاذ الإجراءات التالية:

- عدم الإفصاح عن الأسماء إلا بعد الموافقة الصريحة.
 - إخفاء أو تعديل أي تعبيرات قد تُقضي إلى تحديد هوية المشارك.
 - تخزين التسجيلات ونسخ المقابلات في ملفات خاصة آمنة، ضمن أرشيف الباحثين فقط.
6. معالجة التحديات أثناء المقابلات، فقد واجهت الباحثتان بعض الصعوبات في الوصول إلى عمق بعض الإجابات، خاصة مع أحد المشاركين الذي كانت إجاباته مقتضبة، وتم تجاوز ذلك باستخدام أسئلة متابعة واستيضاح، بما لا يخل براحة المشارك أو يضغط عليه.
7. التقيد بالمنهجية والأخلاقيات معًا، حيث لم يتم استخدام أي أدوات أو أساليب تتعارض مع المعايير الأخلاقية، ولم يحدث أي تعارض بين المتطلبات الأخلاقية ومنهجية جمع البيانات.

المبحث الثالث: النتائج ومناقشتها

المطلب الأول: التحليل والتفسير

تحليل وتفسير بيانات السؤال الفرعي الأول: ما مدى توفر وكفاءة البنية التحتية الرقمية في المؤسسة لدعم خدمات التأمين وتحسين جودتها؟
1/ رقمنة الخدمات:

يُظهر تحليل إجابات الموظفين أن المؤسسة المالية (الصندوق الوطني...) قطعت شوطًا مهمًا في ترسيخ بنية تحتية رقمية متعددة المستويات تدعم مهامها المختلفة. تعدد المنصات

الرقمية المخصصة لكل مصلحة (الإنتاج، الحوادث، المحاسبة، الموارد البشرية، الإعلام الآلي) يدل على وجود تخطيط هيكلي يعتمد على تقسيم وظيفي واضح، ما يعكس توجهًا نحو تخصصية الأداء الرقمي وتحقيق الكفاءة القطاعية داخل المؤسسة.

يتضح من إفادات الموظفين أن منصة LOGITEM ومنصات الحوادث تمثل ركيزة أساسية في سيرورة إنتاج خدمات التأمين، إذ تؤدي وظائف حساسة مثل تسجيل العقود، أرشفة الملفات، ومتابعة الحوادث، وهي عمليات كانت تُتجزأ سابقًا بأسلوب تقليدي، مما يُشير إلى تحول نوعي في الممارسات المؤسسية من العمل الورقي إلى الرقمي، مع ما يصاحب ذلك من تحسّن في السرعة، الدقة، والتتبع.

أما الموظف الثاني فقد قدم وصفًا تفصيليًا يُظهر البُعد التكاملي للبنية الرقمية، حيث تُمكن المنصات من التواصل بين الفروع الولائية، وتسريع عمليات التصفية بين المؤسسات، مما يعزز مبدأ الشفافية والتنسيق الأفقي. هذا يعكس فاعلية هذه البنية في خلق نظام معلومات موحد قادر على دعم القرار في الوقت الحقيقي.

بالإضافة إلى ذلك، يبدو أن البنية الرقمية تُستخدم أيضًا في إدارة الموارد البشرية، إذ تم تسجيل استخدام منصة خاصة بتحديد الأجور، الحضور، الغيابات، والمهمات، مما يدل على إدماج الجانب الإداري ضمن النظام الرقمي العام للمؤسسة، ما يفتح المجال لتحسين الأداء الداخلي وتسهيل الرقابة.

ومن خلال تصريح الموظف الخامس، يظهر أن التكامل بين الوسائل الرقمية الداخلية والمنصات العامة (مثل البريد الإلكتروني والموقع الوطني ووسائل التواصل الاجتماعي) يوسّع من نطاق عمل المؤسسة ويمكّنها من تحسين تواصلها مع الزبائن، مما يعزز أبعاد الشفافية والمشاركة ويمنح المؤسسة صورة أكثر تفاعلية.

كما كشفت الإفادات عن درجة عالية من التخصص والتفصيل في وظائف المنصات، فكل مصلحة تعتمد على نظام معلومات خاص بها، يُمكنها من أداء مهامها بدقة، كما أن بعض المنصات تمتاز بالمرونة مثل الإشعارات المسبقة عبر الرسائل النصية (SMS)، ما يدل على وعي بأهمية سهولة الاستخدام وتجربة المستخدم داخل المؤسسة.

لكن من المهم ملاحظة أن بعض الموظفين أشاروا إلى اجتهادات فردية في استخدام أدوات مثل Excel ، مما قد يعكس وجود ثغرات في الشمول الرقمي أو نقصاً في تكامل النظم ويطرح تساؤلات حول مدى تعميم الرقمنة على جميع الأنشطة الداخلية.

في ضوء ما سبق، يُمكن القول إن المؤسسة قد بلغت مرحلة متقدمة في رقمنة خدماتها، حيث تمتلك بنية رقمية موزعة وظيفياً، تتسم بالكفاءة، التخصص، والقدرة على دعم القرارات وتحسين جودة الخدمة. غير أن بعض المؤشرات مثل اللجوء إلى الحلول اليدوية أو عدم ذكر الربط التلقائي بين المنصات، قد تشير إلى نقاط ضعف محتملة في قابلية التوسعة أو التكامل الشامل، مما يستدعي مزيداً من التقييم الاستراتيجي للتأكد من ملائمة هذه البنية الرقمية مع التطورات المستقبلية في قطاع التأمين.

2/ التحكم في استخدام المنصات الرقمية

تكشف المعطيات النوعية المستخلصة من إجابات الموظفين عن وجود إجماع عام على سهولة استخدام المنصات الرقمية داخل المؤسسة، وإن بدرجات متفاوتة ترتبط بالعوامل الفردية والخبرة التراكمية. يرى غالبية الموظفين أن هذه المنصات أسهمت بشكل كبير في تسهيل أداء المهام اليومية، ك معالجة الملفات، تصفيتها، واسترجاع المعلومات بسرعة، مما يعكس تحولاً وظيفياً إيجابياً في البيئة الرقمية للمؤسسة.

الموظف الأول عبّر عن سهولة الاستخدام بشكل مطلق، معتبراً أن منصات المؤسسة أبسط وأقل تعقيداً مقارنة بمثيلاتها في مؤسسات أخرى، وهو مؤشر نوعي على تحسن نسبي في تجربة المستخدم داخل المؤسسة، مما يدل على نضج تقني واضح.

أما الموظف الثاني فقد ركّز على الأثر العملي للمنصات، لا سيما فيما يتعلق بتسريع وتيرة العمل وتوثيق الملفات، وربط بين استخدام المنصة ومراقبة أداء الموظفين وتصفية الميزانية السنوية، مما يدل على تكامل الأنظمة الرقمية في دعم الرقابة المالية والإدارية، ويكشف عن أدوار مزدوجة للمنصة: تشغيلية ورقابية.

تتفق إفادات الموظف الثالث والرابع على الطابع التسييري للمنصات، لكن الموظف الرابع يقدّم بُعداً تاريخياً مهماً، إذ يشير إلى التحول من برامج قديمة إلى المنصات الرقمية الحديثة، ويربط بين صعوبة الاستخدام في البدايات وضعف الكفاءة الرقمية الأولية لدى الموظفين، وبين التعود التدريجي الذي أنتج مع الوقت خبرة كافية في التعامل مع هذه

الأدوات. وهذا يُظهر أهمية عامل الزمن والتكوين الذاتي في تبني التكنولوجيا داخل المؤسسات.

الموظف الخامس يسلط الضوء على البعد الفردي في تقييم سهولة الاستخدام، حيث يربط ذلك بـ "المستوى الشخصي للموظف وقدراته ومؤهلاته"، ما يعكس الطابع التفاوتي في الثقافة الرقمية داخل المؤسسة. هذه الرؤية تعيدنا إلى أهمية سياسات التكوين والتدريب المستمر كشرط ضروري لتحقيق عدالة رقمية داخل المؤسسة.

أما الموظف السادس فيشير إلى قوة المنصات في دعم وظيفة المراقبة واستخراج الإحصائيات، مما يدل على أن هذه المنصات ليست فقط أدوات تنفيذ بل أيضاً أدوات تحليل ومتابعة، وهو ما يُعزز من كفاءة اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

في السياق ذاته، الموظف السابع يقدم مثالاً عملياً يتعلق بسهولة استرجاع المعلومات، وخاصة في حالات طلبات الموظفين المتقاعدين، وهو ما يؤكد على أن المنصة الرقمية توفر قاعدة بيانات جاهزة وسريعة الوصول، تخدم ليس فقط الموظفين الحاليين بل أيضاً التعامل مع جمهور المؤسسة خارجياً.

بصورة عامة، التحليل الموضوعات لهذه الإجابات يُظهر أن تجربة استخدام المنصات الرقمية داخل المؤسسة تتسم بـ:

1. سهولة نسبية مدعومة بالتجربة اليومية.
 2. فعالية وظيفية تتجاوز المهام التقنية نحو المراقبة والربط الإداري والمالي.
 3. تفاوت فردي يرتبط بالكفاءة الرقمية الذاتية للموظفين.
 4. نضج تدريجي في التكيف مع الرقمنة منذ بداياتها.
- ومع أن المنصات تبدو في الغالب "سهلة"، إلا أن هذا الوصف مشروط بمستوى التأهيل والخبرة، مما يشير إلى ضرورة مواصلة برامج التكوين الرقمي الداخلي لضمان استعمال فعال وموحد لها من جميع الموظفين. كما أن وجود إشارات إلى تسهيل الإجراءات واسترجاع المعلومات بسرعة يُظهر أن البنية الرقمية لا تؤثر فقط على أداء العمل الداخلي بل تعزز كذلك جودة الخدمة المقدّمة للمتعاملين، ما يخدم الإشكالية المركزية للبحث.

3/ تقليل الضغط على الموظفين

تكشف التحليلات النوعية لإجابات الموظفين حول أثر الأنظمة الرقمية على مستوى الضغط المهني عن صورة مركبة، تتأرجح بين الاعتراف بمزايا الرقمنة في تسهيل المهام، وبين الإقرار باستمرار بعض مصادر الضغط المرتبطة بطبيعة العمل أو بالقيود التقنية والتنظيمية. الموظف الأول أعرب بوضوح عن فاعلية الرقمنة في تقليل الجهد المبذول، خاصة عند إعداد عقود التأمين، حيث يشير إلى أن العملية كانت تتم يدويًا وتستغرق وقتًا أطول، بينما أصبح الأمر الآن أكثر سرعة وكفاءة. هذا يدل على أن الرقمنة قلّصت المهام الروتينية وزادت من فاعلية التفاعل مع العملاء، مما يُعد أحد مؤشرات تحسين ظروف العمل الداخلية. كما أشار إلى انخفاض نسبة الأخطاء، وهو مؤشر على رفع مستوى الدقة وتخفيف العبء النفسي الناتج عن الأخطاء اليدوية.

لكن الموظف الثاني يقدّم رؤية أكثر توازنًا، حيث يقر بأن الأنظمة الرقمية "منظمة للعمل" لكنها لم تُلغ الضغط، وذلك لأسباب تتعلق ببقاء بعض الإجراءات تقليدية، خاصة في مجال الحوادث، الذي يتطلب تحليلًا دقيقًا لملفات معقدة ومتنوعة. هذا يبرز أن فاعلية الرقمنة مرهونة بمدى شمولها وتكاملها مع النظام الكلي للعمل، ويشير إلى وجود ازدواجية رقمية تقليدية تُبقي على مستوى معين من الضغط قائمًا.

الموظف الثالث يجيب بشكل مقتضب لكن حاسم بأن الأنظمة "قللت الضغط"، وهو تأكيد إيجابي يُعزز الفرضية القائلة بأن التحول الرقمي يُسهم في تخفيف الأعباء الإدارية، حتى وإن لم يُفصّل ذلك.

أما الموظف الرابع فيبرز بُعدًا مختلفًا، يتعلق بالدور الحيوي لمصلحة الإعلام الآلي في معالجة مشكلات فنية مثل القرصنة والاختراقات، ما يُشير إلى أن الرقمنة ليست فقط أداة تخفيف للضغط بل أيضًا مصدر محتمل لمهام إضافية تحتاج إلى صيانة تقنية مستمرة، وهو ما قد يُحوّل الضغط من الإداريين إلى التقنيين إن لم يتم توزيعه بشكل متوازن.

الموظف الخامس يرى أن الأنظمة تساهم في سهولة الوصول إلى المعلومة والتحكم فيها، وهو ما يعكس تحسنًا في تدفق المعلومات، وتقليلًا من الضغوط المرتبطة بالبحث اليدوي أو فقدان الملفات، وهو أحد المكاسب الجوهرية للرقمنة.

غير أن الموظف السادس يعيدنا إلى الواقع المختلط للمؤسسة، حيث يؤكد أن الأنظمة الرقمية تُسهّل بعض الجوانب، لكنه يلفت إلى استمرار استخدام السجلات المحاسبية الورقية

كعنصر ضروري لا يمكن الاستغناء عنه، ما يدل على أن الانتقال الرقمي لم يكتمل بعد وأن الضغوط المرتبطة بالعمل المزدوج (رقمي + تقليدي) لا تزال قائمة في بعض المهام الحيوية. إجابة الموظف السابع جزئية لكنها تحمل دلالة، فهو يشير إلى صعوبة استخراج بعض الوثائق الخاصة مثل شهادات الأجور المتعلقة ببطاقات الشفاء، مما قد يفهم على أن بعض الأنظمة لا تغطي كافة أنواع الوثائق أو أنها تواجه عراقيل تشغيلية، وهو ما يُبقي على الضغط في المهام التي تتطلب سرعة معالجة واستجابة آنية.

بناءً على ما سبق، يمكن تلخيص التحليل الموضوعات فيما يلي:

- هناك توافق واسع على أن الرقمنة أسهمت في تخفيف الضغط عبر تقليص الزمن المستغرق في المهام وتسهيل الوصول إلى المعلومات.
- ومع ذلك، يُشير بعض الموظفين إلى أن الضغط لم يُلغَ بالكامل بسبب استمرار بعض الإجراءات الورقية، لا سيما في الملفات المعقدة (مثل الحوادث والمحاسبة).
- كما أن وجود مهام تقنية مثل مواجهة القرصنة يشير إلى نقل الضغط من مجال إلى آخر داخل المؤسسة.
- عدم تعميم الأنظمة على جميع أنواع الوثائق والملفات يمثل عائقًا إضافيًا أمام تحقيق الاستفادة القصوى من الرقمنة.

خلاصة القول، فإن البنية الرقمية الحالية ساهمت في إعادة تشكيل الضغط الوظيفي بدلاً من القضاء عليه، مما يستدعي تعزيز تكامل الأنظمة، وتوسيع التغطية الرقمية لكافة مجالات العمل، مع تدريب الموظفين وتبسيط إجراءات التشغيل لضمان تحويل الرقمنة إلى أداة حقيقية لتخفيف العبء وليس مجرد تحديث شكلي.

تحليل وتفسير بيانات السؤال الفرعي الثاني: كيف أثر استخدام الأنظمة الرقمية والخدمات الذاتية على تجربة العميل وجودة الخدمة في مؤسسة التأمين؟

1/ الأعطال التقنية:

تكشف معطيات المقابلة عن إجماع نسبي بين الموظفين على وجود أعطال تقنية في الأنظمة الرقمية، غير أن هذه الأعطال، وفق توصيفاتهم، تتراوح بين الطفيفة والمتوسطة، ولا تُصنّف على أنها مزمنة أو معطلة لمسار الخدمة الرقمية بشكل جذري.

الموظف الأول قلل من حدة المشكلة، معتبراً أن الأعطال نادرة وتُعالج بسرعة، مستشهداً بأكبر عطل دام يومين فقط. هذا يشير إلى فاعلية التدخل التقني وسرعة الاستجابة، ما يُعزز ثقة الموظفين — وربما العملاء كذلك — في النظام الرقمي رغم بعض الثغرات المحدودة. الموظف الثاني قدّم طرحاً أكثر واقعية، حيث أقرّ بأن كل خدمة رقمية عرضة للأعطال لكنه شدد على أن الأعطال ليست كبيرة، ويربطها غالباً بإجراءات تقنية دورية مثل غلق المنصة لتصفية العمليات نهاية الشهر. غير أن هذا الإغلاق — رغم كونه مبرمجاً — يُعيد الموظفين إلى العمل الإداري التقليدي مؤقتاً، ما قد يؤثر على استمرارية الأداء الرقمي ويعكس هشاشة الاعتماد الكامل على الأنظمة.

أما الموظف الثالث، فركّز على أحد أبرز مصادر الأعطال: انقطاع الاتصال بالإنترنت وهو مشكل هيكلي لا يتعلق بالمنصة ذاتها بقدر ما يرتبط بالبنية التحتية العامة، مما يُظهر أن جودة الخدمة الرقمية ليست فقط مرهونة بالبرمجيات بل بالبنية التحتية للاتصال كذلك.

الموظف الرابع أشار إلى تحديات أوسع مثل القرصنة والاختراقات، مما يكشف عن مستوى عالٍ من المخاطر الأمنية المرتبطة بالتحول الرقمي. هذا النوع من الأعطال قد لا يكون متكرراً يومياً، لكنه يهدد ثقة المستخدمين إذا لم تتم معالجته بفعالية وبنية أمنية قوية.

إجابات الموظفين الخامس والسادس تتقاطع في وصف الأعطال بأنها بسيطة أو "غير كبيرة"، مثل تعطل الأجهزة أو أخطاء طفيفة في البرمجيات، لكن الموظف السادس أضاف بُعداً بنيوياً مهماً، يتمثل في وجود نية للتحسين المستمر وتطوير المنصات لجعلها أكثر دقة ووضوحاً، وهو ما يعكس وعياً تنظيمياً بأهمية التقييم الدوري والتحديث المستمر لأنظمة العمل الرقمية.

الموظف السابع قدّم وصفاً دقيقاً لنمط من الأعطال يرتبط بقرارات إدارية، مثل غلق المنصة من قبل المديرية العامة، وهو ما يؤدي إلى توقف مؤقت في العمل الرقمي والعودة للطرق التقليدية. هذه الإشارة تكشف عن طبيعة مزدوجة في العمل المؤسسي، حيث لم يتم بعد الانتقال الكلي إلى الرقمنة، ما يؤثر حتماً على استقرار تجربة العميل وتماسك جودة الخدمة.

من خلال هذه المعطيات، يمكن تحديد أبرز الموضوعات النوعية المتكررة في التحليل:

1. الطابع المحدود للأعطال: معظم الأعطال توصف بأنها غير مزمنة وتُعالج بسرعة.
2. الاعتماد على الإنترنت كعنصر هش: انقطاع الشبكة يوقف الخدمة الرقمية بالكامل.

3. استمرار الاعتماد الجزئي على الورقي: الأعطال تؤدي غالباً إلى العودة المؤقتة للعمل اليدوي، مما يؤثر على تجربة العميل.
4. وجود تحديات أمنية: الاختراقات والقرصنة واردة وتؤثر في مصداقية المنصات.
5. وعي تنظيمي بالتحسين المستمر: وجود نية لتحديث الأنظمة وجعلها أكثر كفاءة ووضوحاً.

بناءً على هذه المؤشرات، يمكن تفسير تجربة العميل على أنها متقلبة نسبياً: فبينما توفر الأنظمة الرقمية سهولة وسرعة، إلا أن الأعطال — حتى وإن كانت طفيفة — تُضعف استمرارية الخدمة، وتجعل تجربة العميل عرضة للتذبذب، خاصة حين تتطلب الإجراءات تنقلاً بين الرقمي والتقليدي. وبالتالي، جودة الخدمة الرقمية مرهونة ليس فقط بمدى توافر الأنظمة، بل بكفاءتها واستقرارها وتكاملها مع البنية التحتية والدعم الفني.

2/ البنية الرقمية وتقليص وقت إنجاز المعاملات التأمينية

تعكس إجابات الموظفين إجماعاً واضحاً على الدور الإيجابي للبنية الرقمية في تسريع المعاملات التأمينية وتخفيف العبء الزمني سواء على الموظفين أو العملاء. ويُبرز التحليل النوعي هنا أن الرقمنة لا تُعتبر فقط وسيلة تقنية، بل أداة لتحسين الأداء المؤسسي وتجويد الخدمة.

الموظف الأول شدد على سهولة تجديد العقود التأمينية، بفضل احتفاظ المنصة بالبيانات السابقة للعملاء، مما يختصر الوقت المطلوب لإعادة الإدخال ويقلل الخطأ البشري. يُظهر ذلك أن الرقمنة تساهم في تطوير "الذاكرة المؤسسية الرقمية" التي تُسرّع الإجراءات الروتينية. الموظف الثاني أوضح بجلاء الوظيفة التلقائية للمنصة، التي تنفذ عدة عمليات متزامنة بمجرد إدخال المعطيات، ما يُخفف من الضغط الناتج عن تراكم الملفات. هذا يكشف عن بعد مهم في الرقمنة: الأتمتة كعنصر حاسم في كفاءة الأداء.

الموظف الثالث أبرز دور الرقمنة في تسهيل الإجراءات التي كانت معقدة بطبيعتها، مثل التأمين على السيارات، مشيراً إلى أن العميل لم يعد بحاجة إلى تكرار تقديم الوثائق. هنا نلمس تحولاً في نمط العلاقة بين العميل والمؤسسة نحو نموذج أكثر سلاسة وسرعة.

أما الموظف الرابع، فقدّم طرحًا شموليًا يربط بين السرعة، التوثيق، والثقة القانونية، حيث أشار إلى أن رقمنة العمليات لا تقلل الوقت فقط بل تعزز الشرعية القانونية للوثائق، ما يحسن تجربة العميل ويعزز صورة المؤسسة.

الموظف الخامس قدّم مقارنة بين الماضي والحاضر، مؤكدًا أن الرقمنة ألغت خطوات تقليدية مثل المراسلات الورقية عبر البريد، واستبدلتها بمنصات ذات استجابة سريعة، رغم احتفاظ المؤسسة بالأرشفة الورقية، ما يكشف عن مرحلة انتقالية لم تكتمل فيها الرقمنة بالكامل، لكنها قطعت شوطًا فعالًا.

الموظف السادس أبرز عنصرًا مهمًا: الشبكة الموحدة بين المؤسسات، والتي أسهمت في تسريع تعويضات التأمين وتقليص الوقت، مع وجود منصات رقابة ومتابعة ترصد تأخر الموظفين في أداء مهامهم، مما يدل على أن الرقمنة لا تسرع فقط، بل تحسن الانضباط التنظيمي أيضًا.

أما الموظف السابع، فأجابته كانت مقتضبة وغير واضحة تمامًا، إذ اكتفى بالقول إنه "لا يوجد هنا خاصة إلا بالموظفين"، ما قد يدل على نقص في الوعي أو التفاعل مع آثار الرقمنة على الأداء أو ربما يعكس تفاوتًا في إدراك الفوائد بين المصالح المختلفة داخل المؤسسة.

من خلال هذا التحليل، يمكن استخلاص التمثيلات النوعية الرئيسية التي تدور حولها آراء الموظفين:

1. الرقمنة كوسيلة لتسريع الإجراءات المتكررة مثل تجديد العقود.
 2. الاعتماد على قاعدة بيانات مؤتمتة تقلل الجهد والوقت.
 3. إلغاء البيروقراطية الورقية واستبدالها بمنصات فورية.
 4. تحقيق السرعة دون التضحية بالشرعية القانونية للوثائق.
 5. وجود بنية رقمية مترابطة بين الفروع تسهل التنسيق وتعويض الحوادث.
 6. تحسين الرقابة الداخلية على أداء الموظفين من خلال المنصات الرقمية.
- في المجمل، تدعم هذه الإجابات تفسيرًا مفاده أن البنية الرقمية لم تحدث فقط تحولًا تقنيًا، بل ساهمت في تغيير نمط العمل المؤسسي نحو نموذج أسرع وأكثر فعالية، يوازن بين

السرعة، الدقة، والتوثيق. غير أن وجود بعض الردود الغامضة (مثل الموظف السابع) يدل على ضرورة تدريب شامل للموظفين لضمان استفادة موحدة من الرقمنة عبر كل المصالح.

3/ صيانة وتطوير البنية الرقمية

تُظهر إجابات الموظفين بوضوح أن المؤسسة المعنية تملك وحدة تنظيمية مخصصة لصيانة البنية الرقمية، وهي "مصلحة الإعلام الآلي"، والتي يُجمع عليها أغلب المستجوبين باعتبارها نقطة قوة تميز المؤسسة عن غيرها من الهيئات التأمينية المشابهة. وهذا يعكس تمثلاً إيجابياً عاماً لدى العاملين حول جاهزية المؤسسة الرقمية من الناحية البنيوية والتنظيمية، ولكن مع بعض التحفظات حول كفاية الموارد، وهو ما سنفضّله أدناه.

الموظف الأول والثالث قدّما رأياً متطابقاً تقريباً: إذ أكّدا أن وجود مصلحة الإعلام الآلي بشكل يومي وفعال داخل المؤسسة هو عنصر تميّز، بل يعتبران أن هذه الوحدة تلعب دوراً محورياً في التعامل مع الأعطال الفجائية أو المبرمجة، مما يعكس نوعاً من الاستقلالية الرقمية الذاتية على المستوى المحلي للمؤسسة.

الموظف الثاني ركز على الكفاءة البشرية لهذه المصلحة، مشيراً إلى وجود "مهندس دولة في الإعلام الآلي"، وهو ما يوحي بأن المؤسسة استثمرت في موارد بشرية مؤهلة، وليس فقط في الهياكل أو التجهيزات، ما يعكس بعداً استراتيجياً في تدبير البنية الرقمية.

الموظف الرابع أضاف بُعداً تواصلياً مهماً، وهو أن مصلحة الإعلام الآلي لا تشتغل بمعزل عن السياق، بل تقوم بالتنسيق مع جهات خارجية عند الحاجة لتصليح الأعطال. وهذا يشير إلى وجود نظام صيانة مرّن يزواج بين التدخل الداخلي والخارجي حسب نوعية المشكل، وهو ما يُعتبر مؤشراً على وعي تنظيمي جيد.

الموظف الخامس، من جانبه، طرح تحفظاً لافتاً حين أشار إلى أن الموارد الداخلية غير كافية تماماً، مما يستدعي أحياناً اللجوء إلى المديرية العامة لحل الأعطال المعقدة أو الطارئة. وهذا يكشف عن حدود معينة في قدرات المصلحة المحلية، ربما بسبب نقص في التجهيزات أو الإطارات التقنية المتقدمة، ما قد يُعد مؤشراً على هشاشة نسبية في الجاهزية التقنية الكاملة للمؤسسة.

الموظف السادس عبّر عن وجهة نظر وسطية، موضحاً أن حلول الأعطال تتفاوت بحسب الإطار المؤسسي: فبعض الحلول محلية، وبعضها يُحوّل إلى المستوى الوطني في المديرية

العامة. هذا التصريح يعزز ما ذهب إليه الموظف الخامس، ويؤكد أن الموارد الحالية وظيفية ولكنها غير شاملة، وأن هناك نوعاً من الاعتماد التصاعدي على مستويات أعلى عند تعقد المشكلة.

الموظف السابع اختصر المسألة في توفر "إطارات تقوم بإصلاح أي تعطيل"، دون التوسع في التفاصيل، وهو ما قد يعكس فهماً محدوداً لأبعاد الصيانة الرقمية أو نقصاً في الاطلاع على التنظيم التقني العام.

من هذا الطيف من الإجابات، يمكن استخلاص عدة نقاط تفسيرية:

1. وجود وحدة تنظيمية مخصصة لصيانة البنية الرقمية (مصلحة الإعلام الآلي) هو نقطة قوة واضحة في المؤسسة.

2. كفاءة الموارد البشرية التقنية (مهندسون وتقنيون) يُعد عنصراً إيجابياً في تعزيز الاستقلال الرقمي.

3. توفر آلية مزدوجة للصيانة (محلية + مركزية)، لكنها تُظهر اعتماداً متزايداً على الدعم الخارجي عند الأعطال المعقدة.

4. بعض الموظفين لديهم ثقة مطلقة في قدرة المصلحة على التدخل الفوري، بينما آخرون يرون أن الموارد تظل نسبية ومحدودة، خاصة في مواجهة التحديات الطارئة أو المعقدة.

5. غياب الإشارات إلى برامج تطوير مستقبلي للبنية الرقمية (وليس فقط الصيانة)، وهو ما قد يُفهم على أنه قصور في الرؤية الاستراتيجية للتحويل الرقمي طويل الأمد.

في المجمل، توحى البيانات بأن المؤسسة توفر الحد الأدنى المقبول من الموارد البشرية والتنظيمية لصيانة البنية الرقمية، مع توفر مستوى من الكفاءة يمكنه التعامل مع الأعطال اليومية، لكن مع غياب استراتيجيات تطوير رقمي متقدمة أو استباقية واضحة في ذهن الموظفين. هذا يدل على أن البنية الحالية تؤدي الوظائف الأساسية بكفاءة، لكنها تحتاج إلى دعم هيكلي وتخطيطي طويل الأجل لتكون أداة تطوير حقيقية لجودة الخدمة وتجربة العميل.

تحليل وتفسير بيانات السؤال الفرعي الثالث: ما تأثير رقمته العمليات الداخلية على كفاءة وجودة تقديم خدمات التأمين؟

1/ سرعة معالجة المتطلبات

تكشف الإجابات المجموعة من الموظفين حول هذا السؤال عن إجماع واضح على أن الرقمنة ساهمت بشكل مباشر وملحوس في تسريع معالجة متطلبات الزبائن وتحسين الأداء الداخلي للمؤسسة التأمينية. هذا التوافق في الآراء يعكس أثرًا إيجابيًا مباشرًا لرقمنة الإجراءات على كفاءة العمل وجودة الخدمات المقدمة.

جميع الموظفين استخدموا عبارات دالة على التحسن الزمني والإجرائي، مثل: "توفير الوقت والجهد"، "تسرع وتختصر وتعالج"، "أصبحت أسرع"، وهي مؤشرات لغوية تعكس تمثلات إيجابية للرقمنة بوصفها أداة لتبسيط العمل وتخفيف الضغط وتسريع دورة المعالجة.

الموظف الأول والثالث والخامس والسابع، أجابوا بشكل مباشر ومقتضب، وأكدوا أن الرقمنة ساهمت في تسريع الإجراءات، ما يظهر أنهم يرون التحوّل الرقمي كأمر محسوم وفعل، على الرغم من محدودية التوسع التفسيري في إجاباتهم. وهذا يدل على تبني وظيفي إيجابي دون الحاجة لتبرير أو تفصيل، وهو بحد ذاته مؤشر على الاستيعاب والاستقرار في استخدام الرقمنة.

أما الموظف الثاني، فقد أعطى تفسيرًا أعمق، مؤكدًا أن المنصات الرقمية "تسرع وتختصر وتعالج المتطلبات بشكل أفضل ومنظم أكثر"، ما يبرز أن التأثير لم يكن فقط من حيث الزمن، بل أيضًا من حيث التنظيم والفعالية، أي أن الرقمنة أحدثت تحولًا نوعيًا في آليات العمل، وليس فقط تحولًا كميًا في السرعة.

الموظف الرابع طرح وجهة نظر تحليلية مهمة، حيث أشار إلى أن تعميم الرقمنة على كل المتدخلين في العملية التأمينية شرط لتحقيق نتائج أمثل. إذ أكد أن "سهولة الرقمنة تتطلب ترقيم كل الجهات التي تتعامل مع المؤسسة"، مما يعكس وعيًا بأن الرقمنة الجزئية قد تحدّ من الفعالية الكاملة، وأن التكامل الرقمي هو السبيل إلى تسريع شامل وحقيقي. كما أشار إلى العقود الإلكترونية كآلية ممكنة لتحسين الإنجاز والجودة، وهو ما يدل على انفتاح على إمكانات رقمية جديدة لم تُفعل بعد بشكل كامل.

الموظف السادس ركّز على البعد المحاسبي والتحليلي، مبيّنًا أن الرقمنة ساهمت في تسريع استخراج الجداول والقوائم والإحصائيات، ما يسّط الضوء على أثر الرقمنة في دعم الوظائف الإدارية والفنية المعقدة التي كانت تستغرق وقتًا كبيرًا سابقًا. هذا يشير إلى أن التسريع لا

يخص فقط التعامل مع الزبائن، بل يشمل كذلك معالجة البيانات وتحليل الأداء الداخلي، مما يُعد مؤشراً على تحسين جودة اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

من مجمل التحليل، يمكن استخلاص ما يلي:

1. إجماع الموظفين على تحسّن السرعة بعد الرقمنة، وهو ما يعكس نجاحاً فعلياً في إدماج الأنظمة الرقمية في دورة العمل اليومية.

2. الرقمنة ساهمت في توفير الجهد البدني والإداري على الموظفين، وكذلك تبسيط التعامل مع الوثائق والملفات.

3. هناك وعي جزئي لدى بعض الموظفين بأهمية تعميم الرقمنة على كامل سلسلة الفاعلين الخارجيين (مثل العملاء، الشركاء، الإدارات الأخرى) من أجل تعظيم فعاليتها.

4. الرقمنة ساعدت في تحسين الجانب التنظيمي والهيكلية للإجراءات، وليس فقط تقليص الوقت.

5. ظهرت أيضاً مؤشرات على إمكانية التطوير المستقبلي من خلال اقتراح العقود الإلكترونية، وهو ما يعكس ثقافة رقمية في طور التبلور داخل المؤسسة.

ختاماً، تُظهر البيانات أن رقمنة الإجراءات داخل المؤسسة حققت نقلة نوعية في تسريع وتبسيط معالجة المتطلبات التأمينية، مما انعكس إيجابياً على كفاءة وجودة الخدمات المقدّمة للزبائن، ولكنها تظل في حاجة إلى تعميم وتكامل أوسع لتصل إلى مستوى الأداء الرقمي المتكامل والفعال على كافة المستويات.

2/ تقليص الاعتماد على الورق

تعكس إجابات الموظفين حول هذا السؤال تبايناً واضحاً في تصوّرهم لمستوى تقليص الاعتماد على الورق والتكرار الإداري نتيجة اعتماد الأنظمة الرقمية، مما يشير إلى أن التحوّل الرقمي داخل المؤسسة لا يزال جزئياً وغير مكتمل، حيث تتداخل الممارسات التقليدية والرقمية في كثير من الأحيان.

بدايةً، نجد أن الموظف الأول والثالث والسابع أكدوا استمرار الاعتماد على الورق، مع توضيح الأسباب المختلفة لذلك.

- الموظف الأول أرجع ذلك إلى طبيعة المصلحة التي تُعنى بإعداد عقود التأمين، والتي تتطلب إعداد نسخ ورقية، وهو ما يدل على وجود متطلبات قانونية أو تنظيمية تفرض استخدام الورق.
- الموظف الثالث برّر استمرار الورق بأسباب تتعلق بـ "الثقة" وغياب رقمنة شاملة، ما يكشف عن عائق ثقافي/ذهني إلى جانب التقني، حيث لا تزال بعض الإدارات ترى أن الوثيقة الورقية أكثر موثوقية.
- الموظف السابع قدّم وصفًا مفصلاً لحالة من انعدام التكامل بين المصالح الداخلية، حيث لا توجد منصة موحدة بين مصلحة المستخدمين، المحاسبة والمدير، ما يجعل معالجة أجور العمال تتم ورقياً بالكامل. هذا التصور يكشف عن فجوة رقمية داخلية كبيرة تعرقل التحول الرقمي الشامل.
- في المقابل، عبّر الموظف الثاني والرابع عن موقف إيجابي أكثر، حيث أكّدا أن التكرار الإداري قلّ بشكل "مطلق" أو أن "المعاملات أصبحت رقمية فقط"، ما يشير إلى أن بعض الوظائف أو الإجراءات داخل المؤسسة قد نجحت في تجاوز النمط الورقي كلياً. ومع ذلك، هذه الإجابات تبدو أقل شمولاً وقد تمثّل واقعاً جزئياً يخص فقط مجالات عملهم، وليس المؤسسة ككل.
- الموظف الخامس والسادس قدّما موقفاً وسطاً، حيث أقرّا بوجود تقليص جزئي للتكرار الإداري، مع استمرار استخدام الورق في بعض الإجراءات.
- الموظف السادس أشار إلى أن المراسلات أصبحت تتم عبر الإيميل أو الفاكس، وهو تطور مهم لكنه لا يُخرج المؤسسة من الطابع الإداري التقليدي بالكامل، بل هو فقط رقمنة بعض قنوات الاتصال دون رقمنة الملفات ذاتها.
- الموظف الخامس لاحظ وجود تقليص في "تكرار الملفات"، وهو تعبير يسلط الضوء على أثر الرقمنة في خفض الازدواجية الإجرائية، حتى وإن لم تُلغِ الورق كوسيط.
- من التحليل العام، يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية:
- 1. الرقمنة ساهمت جزئياً في تقليص الورق والتكرار الإداري، لكن هذا الأثر يظل متفاوتاً حسب المصلحة، نوع المعاملة، ومدى جاهزية البنية التحتية.

2. لا تزال الممارسات الورقية حاضرة بقوة، إما بسبب متطلبات قانونية (مثل العقود) أو (نقص التنسيق بين المصالح) كما في حالة معالجة الأجور.
 3. يظهر أن عدم وجود منصات موحدة ومتكاملة بين الإدارات يُعد أحد العوائق الرئيسية أمام التخلص الكامل من الورق.
 4. هناك إدراك متزايد من طرف الموظفين لأهمية الرقمنة، لكنهم يتعاملون معها كحل جزئي لا كتحوّل جذري بعد.
 5. في العمق، نرصد تداخلاً بين البُعد التقني والبُعد الثقافي والمؤسسي في استمرار الورق، وهو ما يتطلب تدخلاً على مستوى التكوين، تعديل الإجراءات، وتوحيد المنصات.
- بالتالي، يمكن القول إن رقمنة العمليات في المؤسسة قلّصت بعض جوانب التكرار الإداري لكنها لم تحقق بعد تحوّلًا جذريًا نحو بيئة عمل رقمية بالكامل، ما يؤثر بدوره على جودة وكفاءة الخدمة التأمينية بشكل غير مباشر.
3. مستوى التنسيق الداخلي بين الأقسام بعد رقمنة الإجراءات
- عكس إجابات الموظفين حول هذا السؤال تنوعًا في تصوّرهم لمستوى التنسيق الداخلي بين الأقسام بعد رقمنة الإجراءات، ما يكشف عن وجود تحسّن جزئي في آليات التنسيق، دون بلوغ مستوى التكامل الرقمي الكامل.
- بدايةً، نلاحظ أن الموظف الأول أكد أن التنسيق تحسّن لكنه لا يزال يعتمد على الإجراءات الورقية والحضور الشخصي، ما يعني أن الرقمنة لم تُعفِ بعض المصالح من التنقل المادي أو من إعداد الوثائق يدويًا، ما يُضعف من فاعلية التنسيق الرقمي بين المصالح.
- الموظف الثاني والرابع والسادس عبّروا عن مستوى أعلى من التنسيق:
- الموظف الثاني وصف تنسيقًا واضحًا بين قسم المنازعات، المحاسبة، والإدارة، بل وامتد إلى الصناديق المحلية، وهو مؤشر إيجابي على توسّع التنسيق الأفقي والعمودي داخل المؤسسة.
 - الموظف الرابع قدّم مثالًا دقيقًا لسلسلة العمل بين الأقسام: من مصلحة الإنتاج (إنشاء عقد التأمين) إلى مصلحة الحوادث (تصفية الضرر) ثم المحاسبة (تسجيل

العملية)، مشيرًا إلى أن المنصة الرقمية ساعدت في ربط هذه الخطوات وتقصير زمن إنجازها. هذا النموذج يُظهر نوعًا من التكامل الرقمي الوظيفي.

- الموظف السادس أشار إلى تحسّن التنسيق عبر أدوات رقمية بسيطة مثل الإيميل مما يدل على تحوّل جزئي في ثقافة الاتصال داخل المؤسسة، لكن باستخدام أدوات تقليدية غير منصات مدمجة.

في المقابل، نجد الموظف الثالث والسابع قدّما رؤى أقل تفاؤلاً:

- الموظف الثالث أقرّ بوجود "سهولة نوعًا ما" في التنسيق، لكنه أكد أنه ليس اعتمادًا كليًا، ما يشير إلى غياب منصات موحدة أو تباين في درجات الرقمنة بين الأقسام.
 - الموظف السابع قدم تصورًا أكثر تشاؤمًا، حيث نفى وجود تنسيق حقيقي بين الأقسام، مقللاً من فاعلية أدوات مثل الإمضاء الإلكتروني أو الكاميرات، ما يعكس نقصًا في الفهم أو تطبيق غير شامل للرقمنة في بعض الأقسام.
- أما الموظف الخامس، فكان الوحيد الذي استخدم تعبيرًا قويًا وإيجابيًا ("التنسيق رائع جدًا")، دون تفصيل أو توضيح، ما يجعل هذه الإجابة غامضة أو متأثرة بتجربة شخصية إيجابية غير قابلة للتعميم.

الاستنتاجات العامة من تحليل الإجابات:

1. هناك تحسن نسبي في مستوى التنسيق بين الأقسام بفضل الرقمنة، لكنه يظل غير مكتمل ويعاني من فجوات ملموسة في بعض المصالح.
2. بعض العمليات تُظهر تسلسلاً وظيفيًا ناجحًا عبر المنصات الرقمية (مثال الموظف الرابع)، ما يشير إلى وجود آليات تنسيق جيدة في إجراءات معينة فقط.
3. في المقابل، التنسيق لا يزال جزئيًا في كثير من الحالات، ويعتمد جزئيًا على الأدوات الورقية أو الحضور المادي، مما يعوق التحول الرقمي الكامل.
4. يبدو أن المنصات الرقمية لم تُدمج بشكل كافٍ بين الأقسام، أو أن هناك نقصًا في التدريب والاستخدام المتكامل لها.
5. الاتصال الإلكتروني موجود (الإيميلات)، لكنه لا يرقى إلى مستوى "تكامل منصات رقمية شاملة"، ما يجعل التنسيق أشبه بالتحسين في قنوات التواصل لا في بنية العمل الرقمية.

بالتالي، نستخلص أن الأنظمة الرقمية ساهمت في تحسين نسبي للتنسيق الداخلي بين بعض الأقسام، لكن هذا التحسن لا يزال محصوراً في إجراءات محددة ويعاني من غياب التكامل والتوحيد، ما يؤثر في النهاية على كفاءة تقديم الخدمة التأمينية.

4/ رضا العملاء بعد تسريع الإجراءات

جميع الموظفين عبروا بشكل إيجابي وواضح عن وجود تحسن ملموس في رضا العملاء مرتبط بتسريع الإجراءات بفضل الرقمنة، وهو مؤشر قوي على أن العمليات الرقمية كان لها أثر إيجابي في جودة تجربة العميل.

الموظف الأول والثاني والثالث والرابع شددوا على أن الرقمنة قللت وقت الانتظار، حيث أصبح العميل يحصل على الخدمة أسرع، مما رفع من مستوى رضاه. هؤلاء الموظفون يشيرون إلى أن توفير الوقت ليس فقط للعميل بل للموظف أيضاً يساهم في تحسين جودة الخدمة، وبالتالي زيادة الرضا. هذا يعكس فهمًا مشتركاً أن رضا العميل يرتبط بشكل مباشر بسرعة وفعالية الاستجابة لاحتياجاته.

الموظف الخامس والسادس ركزا على أن السرعة في إنجاز الإجراءات ترجمها العملاء إلى رضا، وأضاف الموظف السادس مثالا عمليا متمثلا في إرسال رسائل تذكيرية لتجديد العقود أو التعويضات، مما يعكس استخدام أنظمة رقمية تفاعلية تزيد من تواصل المؤسسة مع العميل وتحسن صورته أمامه.

الموظف السابع أكد وجود تحسن في رضا العملاء ولكن بشكل نسبي، مشيراً إلى أن التحسن يعتمد على سرعة الموظفين في تلبية الطلبات، ما يشير إلى أن دور العنصر البشري في تقديم الخدمة الرقمية لا يزال مؤثراً وأن الرقمنة وحدها لا تكفي بدون كفاءة في التنفيذ.

يمكن ان نستنتج من التحليل السابق:

- ثمة إجماع واضح بين الموظفين على وجود تحسن في رضا العملاء بسبب تسريع الإجراءات بفضل الرقمنة.
- التحسن مرتبط أساساً بتوفير الوقت والجهد لكل من العميل والموظف.
- تفاعلية الأنظمة الرقمية (مثل التنبيهات الإلكترونية) تلعب دوراً في رفع رضا العملاء وتعزيز صورة المؤسسة.

• مع ذلك، يبقى الأداء البشري عنصراً مكملاً للرقمنة في تحقيق رضا العملاء بشكل فعال.

تحليل وتفسير بيانات السؤال الفرعي الرابع: ما دور قنوات التواصل الرقمية في تحسين التفاعل مع العملاء وتعزيز جودة الخدمة؟
1/ تدريب الموظفين:

يتضح من إجابات الموظفين أن المؤسسة تولي اهتماماً واضحاً للتدريب على الأنظمة الرقمية، وهو عامل أساسي لتحسين قدرة الموظفين على استخدام التقنيات الحديثة بكفاءة وبالتالي رفع جودة الخدمات المقدمة.

• الموظف الأول يشير إلى نظام تدريبي يبدأ عند ظهور منصة جديدة، حيث يتم اختيار مجموعة من الموظفين للتدريب ثم يقوم هؤلاء بنقل المعرفة لزملائهم، مما يعكس استراتيجية "التدريب بالتدرج" أو "التدريب بالتمرير"، وهي طريقة فعالة في المؤسسات ذات الموارد المحدودة لتعزيز المهارات الرقمية.

• الموظف الثاني يضيف أن هذه التدريبات تتم بإشراف المديرية العامة التي ترشح الأشخاص المناسبين، مما يدل على وجود هيكلية إدارية جيدة واهتمام من الإدارة العليا بضرورة مواكبة التطورات التقنية.

• الموظف الثالث يبرز أن التدريب يشمل بشكل خاص رؤساء المصالح والمكاتب المحلية، ما يدل على تركيز التدريب على القيادات التي بدورها تؤثر على باقي الموظفين، وهذا يعزز من كفاءة التبني والتطبيق للأنظمة الرقمية في المؤسسة.

• الموظف الرابع والخامس يؤكدان استمرارية التدريب مع التحديثات أو ظهور منصات جديدة، ووجود دورات تدريبية مكتوبة (تعليمات) تعزز من استمرارية التعلم والتطوير وهذا يوضح مدى اهتمام المؤسسة بالتكيف مع التغيرات التقنية المستمرة.

• الموظف السادس يشير إلى أن البداية كانت تدريباً على استخدام المنصة مع ضرورة العمل الورقي في المراحل الأولى، ما يعكس فترة انتقالية بين العمل التقليدي والرقمي، وهذا أمر طبيعي في مراحل الرقمنة التي تحتاج إلى وقت للانتقال الكامل.

• الموظف السابع يؤكد ببساطة وجود تدريب مستمر للموظفين، مما يعزز إجماع الموظفين على هذا الجانب.

يمكننا أن نستنتج من التحليل السابق:

- المؤسسة تعتمد على تدريب منتظم وممنهج للموظفين عند إطلاق أنظمة رقمية جديدة أو تحديثها.
- التدريب يركز بشكل خاص على القيادات لضمان انتقال المعرفة بشكل فعال داخل المؤسسة.
- هناك نظام تدريبي مرحلي يتكيف مع حالة العمل الواقعية (الورقي والرقمي معًا).
- التعليمات المكتوبة والدورات التدريبية تكمل التدريب العملي، ما يرفع من مستوى الإلتقان والتعامل مع الأنظمة الرقمية.
- هذا النهج التدريبي يدعم قدرة الموظفين على التعامل مع القنوات الرقمية مما يساهم في تحسين التفاعل مع العملاء وتعزيز جودة الخدمة.

2/تحديات الانتقال الرقمي

تظهر الإجابات أن الصعوبات التي واجهها الموظفون عند الانتقال إلى الأنظمة الرقمية ترتبط بشكل رئيسي بمستوى المهارات التقنية الفردية وقدرة كل موظف على التكيف مع الأدوات الرقمية الجديدة.

- الموظف الأول والثاني والثالث والسادس والسابع يتفقدون على أن الصعوبات مرتبطة بشكل كبير بمؤهلات ومهارات الموظف في استخدام الحواسيب والمنصة الرقمية ولكن مع الممارسة المستمرة والعمل اليومي، يتمكن الموظف من التكيف والتعامل بشكل أفضل مع الأنظمة. وهذا يشير إلى أن التحدي الأولي هو التعلم والتعود، وأن عملية التعلم مستمرة ومتطورة مع الزمن.

- الموظف الرابع يضيف جانبًا آخر يتعلق بالصعوبات في عمليات التصفية وخصوصًا في تحقيق الشفافية والتنسيق بين المؤسسات، بالإضافة إلى ردود أفعال الموظفين تجاه التغير، مما يعني أن بعض الصعوبات ليست تقنية فقط، بل إدارية واجتماعية، مثل مقاومة التغير أو الحاجة إلى تنسيق أكبر بين الأطراف المختلفة.

- الموظف الخامس يؤكد أن الصعوبة تعتمد على المهارة الشخصية لكل موظف ويوجد تباين بين من يتأقلم بسرعة مع الرقمنة ومن يفضل الطرق التقليدية، مما يعكس وجود اختلافات فردية وتأثير الثقافة التنظيمية في تبني الرقمنة.
- يمكننا أن نستنتج من التحليل السابق:
- التحديات في الانتقال إلى الأنظمة الرقمية تركز أساساً على الفروقات في مهارات وقدرات الموظفين التقنية.
- مع الممارسة اليومية والتدريب المستمر، تتخفف هذه الصعوبات تدريجياً.
- هناك جانب إداري يتعلق بالتنسيق والشفافية بين المؤسسات وموظفيها.
- وجود موظفين يفضلون الطرق التقليدية يشير إلى ضرورة تبني استراتيجيات إدارة التغيير لدعم التحول الرقمي بشكل أفضل.
- صعوبات التكيف الأولى متوقعة لكنها مؤقتة، مع تقدم الوقت والممارسة تتلاشى تدريجياً.

3/مهارات الموظفين

- تُجمع إجابات الموظفين على أن مهارات الموظفين الرقمية لها تأثير واضح ومباشر على رضا العملاء، مع بعض التباينات في درجة هذا التأثير.
- الموظف الأول والثاني متطابقان في التأكيد على أن مهارة الموظف الرقمية تؤثر بشكل كبير على تجربة العميل من حيث سرعة الخدمة وتوفير الوقت، حيث أن بطء الموظف أو عدم كفاءته قد يؤدي إلى إحباط العميل وابتعاده عن المؤسسة، مما يؤثر سلباً على صورة المؤسسة وكفاءتها.

- الموظف الثالث والرابع والسادس يؤكدون أيضاً على تأثير المهارات الرقمية للموظف على رضا العميل، مشيرين إلى أن قدرة الموظف على إتقان الأنظمة الرقمية تسرع إنجاز الخدمة، مما ينعكس إيجاباً على ردود فعل العميل تجاه جودة الخدمة.
- الموظف الرابع يضيف جانباً يتعلق بالتفاوت بين الموظفين في التكيف مع الرقمنة، وأن بعض الموظفين يواجهون صعوبات في البداية لكن مع الممارسة تتحسن مهاراتهم ويستطيعون التعامل بكفاءة.
- الموظف الخامس يطرح وجهة نظر أكثر تحفظاً، يرى أن التأثير "إلى حد ما"، مشيراً إلى أهمية وضع الموظف المناسب في المكان المناسب حسب قدراته، وأن المنصات الرقمية جديدة وقد لا يكون لها تأثير كبير على رضا العميل في كل الحالات، ما يعكس وجود اعتراف بأن هناك عوامل أخرى تلعب دوراً في رضا العملاء.
- الموظف السابع يعرض نقطة مختلفة نوعاً ما، حيث يشير إلى أن في بعض المصالح لا يزال يتم التعامل بورقيات ويطلب الموظف أوراقاً، ويجب على رئيس المصلحة قبول هذه الطلبات وتنفيذها، مما قد يشير إلى تأثير مهارات الموظف الرقمية على كفاءة التعامل الإداري داخل المؤسسة، وبالتالي على جودة التفاعل مع العميل.

يمكننا ان نستنتج من التحليل السابق

- مهارات الموظفين الرقمية تؤثر بشكل واضح على سرعة وجودة تقديم الخدمة، مما ينعكس إيجابياً على رضا العملاء.
- ضعف مهارات الموظف في التعامل مع الأنظمة الرقمية قد يسبب تأخيرات ويؤدي إلى استياء العملاء.
- التفاوت في مهارات الموظفين يتطلب إدارة فعالة لاختيار الأشخاص المناسبين للأدوار الرقمية أو تدريبهم بشكل مستمر.
- رضا العملاء مرتبط ليس فقط بمهارة الموظف الفردية، بل أيضاً بكيفية المؤسسة لبيئة العمل الرقمية ودعم الموظفين في استخدام الأنظمة.

- هناك حاجة للمرونة في بعض الأقسام التي لا تزال تعتمد على الورقيات، مع دمج تدريجي للرقمنة لتوفير تجربة أفضل للعميل.

4/ تحفيز الموظفين وتطوير الخدمات الرقمية

تتفق إجابات الموظفين جميعها على أن الموظفين في المؤسسة لا يُمنحون دورًا فعليًا أو تحفيزًا رسميًا للمشاركة في تطوير الخدمات الرقمية، بل يقتصر دورهم عادةً على تقديم الملاحظات أو الآراء بشكل غير رسمي، ولا يوجد لديهم صلاحيات أو آليات مباشرة لتطوير أو تحسين هذه الخدمات.

- الموظف الأول والثالث والرابع والسادس والسابع يشيرون بوضوح إلى أن الموظف لا يمتلك صلاحية أو تحفيز لتطوير الأنظمة الرقمية، بل يمكنه فقط تقديم ملاحظات أو آراء لتحسين المنصات، مع عدم وجود دور فعلي في عملية التطوير نفسها. كما يؤكدون أن المنصات رقمية موحدة على مستوى الدولة أو المؤسسة ولا يمكن تغييرها من قبل الموظف.

- الموظف الثاني يوضح أن المنصة تابعة لوزارة، ما يجعل نطاق تطوير الخدمات الرقمية محدودًا جدًا بالنسبة للموظفين في المؤسسة، حيث لا يمكنهم إلا إبداء الملاحظات.

- الموظف الخامس يلفت الانتباه إلى جانب عملي أكثر، حيث يرى أن الموظف يمكنه الاجتهاد في تنظيم عمله داخل البرامج المتاحة مثل برنامج Excel ، لكن هذا لا يعني تطوير المنصات الرقمية نفسها، بل تحسين طرق العمل الشخصية.

يمكننا ان نستنتج من التحليل السابق:

- لا توجد آليات رسمية لتحفيز الموظفين على تطوير الخدمات الرقمية في المؤسسة.
- دور الموظفين محصور في تقديم الملاحظات فقط، مع غياب تأثير مباشر لهم على تطوير أو تحديث الأنظمة الرقمية.

- المنصات الرقمية غالبًا ما تكون موحدة على مستوى الوزارة أو الدولة، ما يقيد قدرة المؤسسات على التعديل أو التخصيص.
- يُشجع الموظفون على تحسين تنظيم أعمالهم باستخدام أدوات وبرامج مساعدة، لكن لا يُشجعون على تطوير الأنظمة الرقمية الرئيسية.
- هناك فرصة لتحسين هذا الجانب عبر إنشاء قنوات تواصل فعالة تسمح للموظفين بالمشاركة البناءة وتحفيزهم على الابتكار في تطوير الخدمات الرقمية.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة وربطها بالأدبيات البحثية

السؤال الفرعي الأول: ما مدى توفر وكفاءة البنية التحتية الرقمية في المؤسسة لدعم خدمات التأمين وتحسين جودتها؟

توصلنا من خلال هذا الدراسة إلى ما يلي:

1. توفر بنية رقمية متقدمة ومتخصصة:

- المؤسسة تمتلك بنية تحتية رقمية متعددة المنصات، موزعة حسب الوظائف (الإنتاج، الحوادث، المحاسبة، الموارد البشرية)، ما يعكس تخطيطًا هيكليًا دقيقًا وتوجهًا نحو تخصصية الأداء الرقمي.
- المنصات مثل LOGITEM ومنصات الحوادث تعد ركيزة أساسية في سير عمل التأمين، مع تحول واضح من العمل الورقي إلى الرقمي، مما حسن السرعة والدقة والتتبع.

2. كفاءة التواصل والتكامل بين الفروع:

- المنصات الرقمية تدعم التواصل الأفقي بين الفروع الولائية وتسهّل التنسيق وتسريع عمليات التصفية، ما يعزز الشفافية ويقوي منظومة دعم القرار في الوقت الحقيقي.

3. إدارة الموارد البشرية ضمن النظام الرقمي:

- استخدام منصات مخصصة لإدارة الحضور، الأجور، والمهام الإدارية، مما يعكس إدماجاً رقمياً شاملاً يسهل الرقابة ويحسن الأداء الداخلي.

4. تحديات في التكامل والشمول:

- لا تزال بعض الأنشطة تعتمد على أدوات يدوية مثل Excel ، مما يشير إلى وجود ثغرات في الشمول الرقمي أو نقص في التكامل التلقائي بين المنصات وهو ما يحتاج لتقييم استراتيجي مستمر.

5. سهولة الاستخدام لكنها متباينة:

- المنصات الرقمية تسهل أداء المهام لكن مستوى الكفاءة الفردية للموظفين يؤثر على مدى سهولة الاستخدام، مما يبرز الحاجة إلى تعزيز برامج التدريب والتكوين المستمر.

6. ضغط وظيفي معاد تشكيله لا ملغى:

- الرقمنة قللت من عبء العمل اليدوي والأخطاء، لكنها لم تقضِ على الضغط الوظيفي بالكامل بسبب استمرار بعض الإجراءات الورقية والمشاكل التقنية مثل القرصنة.

السؤال الفرعي الثاني: كيف أثر استخدام الأنظمة الرقمية والخدمات الذاتية على تجربة العميل وجودة الخدمة في مؤسسة التأمين؟

توصلنا من خلال هذا الدراسة إلى ما يلي:

1. تجربة عميل متقلبة مع تحسن نسبي:

- الأنظمة الرقمية حسّنت من سهولة وسرعة الخدمات، مع وجود أعطال تقنية طفيفة تُعالج بسرعة، لكن اعتماد الإنترنت كبنية أساسية هشة يؤثر على استمرارية الخدمة.

2. تسريع إنجاز المعاملات:

- المنصات الرقمية تقلص الزمن اللازم لإنجاز معاملات مثل تجديد العقود والتعويضات، وتعزز الدقة والشرعية القانونية للوثائق، مما يزيد من رضا العملاء.

3. وجود وحدة متخصصة لصيانة البنية الرقمية:

- مصلحة الإعلام الآلي تلعب دورًا محوريًا في صيانة المنصات وحل الأعطال لكنها تعاني من نقص في الموارد عند مواجهة أعطال معقدة، مما قد يؤثر على جودة الخدمة الرقمية.

4. محدودية الرقمنة والتكامل:

- بعض الإجراءات لا تزال تعتمد على الورق، والانتقال الكامل إلى الرقمنة لم يكتمل بعد، مما يخلق تجربة عميل غير متجانسة بين الرقمي والتقليدي.

السؤال الفرعي الثالث: ما تأثير رقمنة العمليات الداخلية على كفاءة وجودة تقديم خدمات التأمين؟

توصلنا من خلال هذا الدراسة إلى ما يلي:

1. تحسن ملموس في سرعة معالجة المتطلبات:

- إجماع الموظفين على أن الرقمنة خفضت الوقت والجهد المطلوبين، وساهمت في تنظيم أفضل للإجراءات، مع وعي بضرورة تعميم الرقمنة على كل المتدخلين لتعزيز الفعالية.

2. تقليص جزئي للاعتماد على الورق:

- الرقمنة خفضت التكرار الإداري لكنه لم يلغي الاستخدام الورقي، لوجود متطلبات قانونية وثقافية ومشكلات في التكامل بين المصالح.

3. تحسن نسبي في التنسيق الداخلي:

◦ الرقمنة دعمت التنسيق بين بعض الأقسام، لكن التكامل الرقمي الكامل بين كل المصالح لم يتحقق بعد، والتواصل الإلكتروني لا يزال يعتمد على أدوات بسيطة وليس منصات متكاملة.

4. ارتفاع رضا العملاء:

◦ تسريع الإجراءات والردود التفاعلية (مثل رسائل التذكير) عززت رضا العملاء، مع ضرورة استمرار تحسين كفاءة العنصر البشري.

السؤال الفرعي الرابع: ما دور قنوات التواصل الرقمية في تحسين التفاعل مع العملاء وتعزيز جودة الخدمة؟

توصلنا من خلال هذا الدراسة إلى ما يلي:

1. أهمية التدريب والتكوين:

◦ المؤسسة تعتمد على نظام تدريبي منتظم، يستهدف القيادات أولاً ثم باقي الموظفين، ويجمع بين التدريب العملي والتعليمات المكتوبة، مما يعزز كفاءة استخدام المنصات الرقمية.

2. تحديات التكيف مع الرقمنة:

◦ الصعوبات الأساسية ترتبط بمستوى المهارات الرقمية للموظفين، مع فروقات فردية وتأثير الثقافة المؤسسية على تبني التكنولوجيا، ما يتطلب إدارة تغيير فعالة.

3. تفاوت مهارات الموظفين وتأثيرها على رضا العملاء:

◦ مهارات الموظفين الرقمية تؤثر مباشرة على جودة وسرعة الخدمة، والتفاوت يتطلب تحسين التدريب واختيار الكفاءات المناسبة.

4. غياب تحفيز رسمي لتطوير الخدمات الرقمية:

◦ الموظفون محدودو الصلاحيات في تطوير المنصات الرقمية، ويقتصر دورهم على تقديم ملاحظات غير رسمية، مما يشير إلى فرصة لتفعيل دور الموظفين في الابتكار الرقمي من خلال آليات تحفيز ومشاركة واضحة.

المؤسسة تمتلك بنية تحتية رقمية متقدمة وموزعة وظيفيًا تدعم خدمات التأمين بكفاءة واضحة، مع تحسن كبير في سرعة الإجراءات ورضا العملاء. مع ذلك، ما زالت هناك تحديات في التكامل الكامل للأنظمة، الاعتماد الجزئي على الورق، تفاوت مهارات الموظفين وغياب استراتيجية تطوير مستمرة تحفز مشاركة الموظفين. لضمان تطوير جودة الخدمة وتعزيز تجربة العميل، من الضروري تعزيز التكامل الرقمي، توسيع برامج التدريب، وتحفيز الموظفين على المشاركة في تطوير الأنظمة الرقمية.

المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

أوجه التشابه

1. التأكيد على أهمية الرقمنة لتحسين جودة الخدمة

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسات حنان أبودية (2023) وفدوج فوزي (2024) ونصيرة زاير وخديجة عاشور (2024)، حيث أظهرت جميعها أن الرقمنة تلعب دورًا محوريًا في تحسين جودة الخدمات المقدمة، سواء في القطاع الحكومي أو الصحي أو الإداري. مثلما تبين في دراستنا من خلال تحسن سرعة الإجراءات ورضا العملاء أكدت هذه الدراسات أن الرقمنة تؤدي إلى تحسين الاستجابة وتسهيل تقديم الخدمة وتعزيز الثقة بين الموظفين والمتعاملين.

2. أثر التدريب والتنمية على كفاءة استخدام الرقمنة

كما أشارت دراسات مثل حنان أبودية ودراسة تمنراست (Toumi Mohamed

Lamine، (2023) ، كان التدريب والتكوين المستمر من العوامل الحاسمة لنجاح استخدام الأنظمة الرقمية، وهو ما توافق عليه موظفو المؤسسة في دراستنا حيث أوضحوا أهمية التدريب لتحسين مهارات التعامل مع المنصات الرقمية.

3. التحديات الثقافية والتنظيمية في تبني الرقمنة
تتفق الدراسة الحالية مع نتائج بحث (2024) Bassam Oueznadji و Aidi Djamel (2022) حول وجود مقاومة للتغيير، واختلاف مستويات الكفاءة الرقمية بين الموظفين، مما يستدعي إدارة فعالة للتحويل الرقمي وتطوير الثقافة الرقمية داخل المؤسسات.

4. تأثير الرقمنة على رضا العملاء وجودة الخدمة
تشابهت نتائج دراستنا مع الدراسة التي أجراها (2016) Saeedeh Asadpoot والتي أظهرت علاقة إيجابية بين جودة الخدمة الإلكترونية ورضا العملاء، إذ بينت دراستنا أن سرعة الإجراءات والتفاعلية الرقمية تؤثر إيجابيًا على تجربة العميل ورضاه.

أوجه الاختلاف

1. مجال التطبيق والتركيز القطاعي
في حين أن معظم الدراسات السابقة ركزت على الرقمنة في القطاعات الحكومية (مثل وزارة الداخلية الفلسطينية، بلدية شراقة)، الصحية (المؤسسة العمومية للصحة الجوارية) أو التعليمية (الجامعة الجزائرية)، تركز دراستنا على مؤسسة مالية (الصندوق الوطني للتأمين)، مما يضيف قيمة جديدة لدراسات الرقمنة في القطاع المالي والتأميني، وهو مجال أقل تمثيلًا في الأدبيات السابقة.

2. منهجية جمع البيانات

تميزت دراستنا باستخدام المقابلات النوعية مع موظفي المؤسسة كمصدر رئيس لجمع البيانات، بعكس الدراسات السابقة التي اعتمدت بشكل رئيسي على الاستبانات وتحليل البيانات الكمية عبر برامج مثل SPSS. هذا الاختلاف أتاح دراسة أعمق للواقع

التنظيمي والفني والتحديات التي تواجه المؤسسة، وبيّن الفروق الدقيقة في التجربة الرقمية بين الموظفين.

3. التركيز على الجوانب التقنية والتنظيمية الداخلية

بينما ركزت بعض الدراسات السابقة على تقييم أثر الرقمنة على جودة الخدمات أو الأداء الإداري بشكل عام، تضمنت دراستنا تحليلاً مفصلاً للبنية التحتية الرقمية، التكامل بين المنصات، مستوى الضغط الوظيفي، وصيانة البنية الرقمية، بالإضافة إلى أثرها على تجربة العميل بشكل خاص، ما يعكس دراسة شاملة ومتكاملة للرقمنة من الداخل والخارج.

الختمة

الخاتمة:

جاءت هذه الدراسة في سياق سعي المؤسسات المالية إلى تحسين جودة خدماتها عبر إدماج الرقمنة كخيار استراتيجي للتحويل التنظيمي وتعزيز الكفاءة. وقد تناولت الدراسة بالتحليل النوعي أثر الرقمنة على جودة الخدمة في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالوادي، من خلال استنطاق تصورات وتجارب عدد من الموظفين والإطارات الذين لهم ارتباط مباشر بالأنظمة الرقمية وعمليات تقديم الخدمة.

اعتمدت الدراسة على أداة المقابلة نصف الموجهة وتحليل المضمون وفق المنهج الكيفي، بهدف الغوص في الكيفيات التي تمارس بها الرقمنة أثرها في بيئة العمل، وجودة الخدمة المقدمة، وتجربة العملاء، وكذا في الممارسات اليومية للموظفين. وتم تفكيك المعطيات وفق خمسة أبعاد مركزية تمثل مداخل حقيقية لفهم التحويل الرقمي داخل المؤسسة: البنية التحتية الرقمية، الأنظمة والخدمات الذاتية رقمنة العمليات، التفاعل الرقمي مع العملاء، وثقافة التحويل الرقمي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الرقمنة في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي ليست مجرد تحول تقني، بل تمثل ديناميكية تنظيمية لها انعكاسات على مختلف المستويات الإدارية والخدمية. إذ كشفت الإجابات عن توفر بنية رقمية متخصصة موزعة وظيفياً، تدعم الوظائف الأساسية للمؤسسة وتُسهم في تسريع إنجاز المعاملات، تقليص الأخطاء، وتحسين الوصول إلى المعلومات. كما أظهرت أن الأنظمة الرقمية سهلت التنسيق بين المصالح الداخلية، ولو بشكل غير كامل، ورفعت من رضا العملاء من خلال تسريع الإجراءات وتوفير خدمات أكثر تفاعلية.

غير أن الدراسة كشفت أيضاً عن مجموعة من التحديات، أهمها محدودية التكامل الرقمي بين الأنظمة والمنصات، واستمرار الاعتماد على الورق في بعض الإجراءات، إلى جانب تفاوت الكفاءة الرقمية بين الموظفين، مما يؤثر على الاستخدام الأمثل للمنصات. كما تبين محدودية مشاركة الموظفين في تطوير الخدمات الرقمية، واقتصار دورهم على تنفيذ ما يُتاح لهم من أدوات، دون وجود آليات تحفيزية أو قنوات رسمية لتغذية عكسية ببناءة.

في المحصلة، يمكن اعتبار تجربة الرقمنة في الصندوق تجربة ناجحة جزئياً، حيث حققت العديد من المكتسبات، لكنها لا تزال في حاجة إلى تعميق وتكامل، سواء على مستوى البنية التقنية، أو الثقافة التنظيمية، أو المشاركة الفعالة للعنصر البشري.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة، من خلال تحليل المضمون النوعي للمقابلات مع موظفي الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالوادي، إلى جملة من النتائج المهمة التي تعكس أبعاد التحول الرقمي وتأثيره الفعلي على جودة الخدمة داخل المؤسسة. يمكن تلخيص هذه النتائج وفق المحاور التالية:

1. تطور البنية التحتية الرقمية وتوزيعها الوظيفي

أظهرت الدراسة أن المؤسسة تمتلك بنية رقمية متخصصة وموزعة على مختلف المصالح (الإنتاج الحوادث، المحاسبة، الموارد البشرية...). وقد مكن هذا التقسيم من:

- تحسين التخصص الوظيفي داخل كل مصلحة.
- تسريع تنفيذ المهام الإدارية والخدمية.
- رفع مستوى الدقة في المعالجة وتقليل الأخطاء.

غير أن النتائج تشير إلى غياب التكامل الأفقي بين هذه الأنظمة، مما يحد من قدرة المؤسسة على الوصول إلى نموذج "نظام معلومات موحد"، وهو ما قد يُفرز تكراراً إجرائياً وفجوات في تبادل البيانات بين الأقسام.

2. تحسّن مؤشرات جودة الخدمة من خلال السرعة والفعالية

أجمع الموظفون على أن الرقمنة ساهمت في:

- تقليص وقت إنجاز المعاملات.
- تبسيط الإجراءات خاصة المتكررة منها (مثل تجديد العقود).
- تسهيل أرشفة واسترجاع المعلومات.

وقد انعكس ذلك على تحسّن نسبي في رضا العملاء، خاصة فيما يتعلق بالسرعة والتواصل. غير أن هذا الرضا يظل متذبذباً في بعض الحالات بسبب أعطال تقنية أو بطء في التعامل البشري مع الأنظمة.

3. نقل الضغط من العمل الورقي إلى المهام الرقمية

بيّنت الإفادات أن التحول الرقمي ساعد في تخفيف العبء اليدوي على الموظفين، غير أن هذا التخفيف لم يكن مطلقاً:

- استمرت بعض الإجراءات الورقية (خاصة ذات الطبيعة القانونية أو بسبب غياب منصات موحدة).

- نشأت أعباء جديدة مرتبطة بصيانة الأنظمة، أو التعامل مع أعطال مفاجئة، أو ضعف مهارات بعض الموظفين.

وعليه، فإن الرقمنة ساهمت في إعادة تشكيل الضغط الوظيفي بدلاً من القضاء عليه.

4. فعالية نسبية في التفاعل الرقمي مع العملاء

تشير النتائج إلى أن المؤسسة بدأت في استعمال أدوات رقمية لتحسين تجربة العميل (مثل التنبيهات عبر الرسائل النصية)، مما عزز تواصلها الخارجي. لكن التفاعل الرقمي ظل محصوراً بقنوات بسيطة (إيميل، بوابة إلكترونية)، ولم يرتق بعد إلى مستوى الخدمات الرقمية المتكاملة أو التفاعلية الآنية.

5. ضعف في التكامل الرقمي بين الأقسام

رغم توفر منصات متعددة، إلا أن التنسيق بين المصالح لا يزال يتم عبر أدوات تقليدية في بعض الأحيان (كالورق أو الإيميل)، ما يدل على:

- وجود فجوات تنظيمية تعيق استغلال البنية الرقمية بكفاءة.
- الحاجة إلى بناء منصة مركزية شاملة تربط مختلف المصالح داخلياً لتفادي الازدواجية وتكرار الإجراءات.

6. تفاوت الكفاءة الرقمية لدى الموظفين

تبيّن أن مهارات الموظفين الرقمية تؤثر مباشرة على:

- جودة تقديم الخدمة.
- زمن الإنجاز.
- رضا العملاء.

كما أظهرت النتائج وجود تفاوت ملحوظ في القدرات الرقمية بين الموظفين، مما يجعل الكفاءة الفردية عاملاً حاسماً في نجاح الرقمنة، ويؤكد على ضرورة الاستثمار في التكوين المستمر.

7. غياب الدور التحفيزي للموظفين في تطوير الأنظمة

جميع المشاركين أكدوا أن دورهم في تطوير أو تعديل المنصات الرقمية شبه معدوم، حيث تقتصر صلاحياتهم على الاستخدام والتنفيذ. وهذا القصور يُضعف:

- إمكانيات التحسين الداخلي المستمر.
- الإبداع والابتكار داخل المؤسسة.
- انخراط العنصر البشري في ديناميكية التحول الرقمي.

8. صيانة تقنية فعالة نسبياً لكن غير مكثفة

تتوفر المؤسسة على مصلحة إعلام آلي فعالة تستجيب للأعطال التقنية، لكن قدرتها محدودة عند الأعطال المعقدة، مما يدفع إلى:

- الاعتماد على المديرية العامة لحل المشكلات الأكبر.
- بروز الحاجة إلى دعم مصلحة الإعلام الآلي بالموارد البشرية والمادية والتكوينية الكافية.

يمكن القول إن الرقمنة في المؤسسة مكّنت من تحقيق مكاسب مهمة على مستوى جودة الخدمة خاصة من حيث السرعة والتنظيم والشفافية. لكن في المقابل، فإن محدودية التكامل بين الأنظمة ضعف التفاعل الرقمي، وتفاوت الكفاءات، تُعد نقاط ضعف تُعيق تحقيق تحول رقمي شامل ومستدام. هذه النتائج تؤكد أن الرقمنة ليست مجرد إدماج أدوات تقنية، بل هي مسار إصلاحي شامل يتطلب إعادة هندسة العمليات، بناء ثقافة مؤسسية جديدة، وتفعيل الحوكمة الرقمية على كافة المستويات.

توصيات الدراسة:

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تستهدف تعزيز فعالية التحول الرقمي داخل الصندوق الوطني للتأمين الفلاحي بالوادي، والارتقاء بجودة الخدمة على أسس مستدامة:

1. تحقيق التكامل الرقمي الشامل بين المنصات الداخلية

تطوير نظام رقمي مركزي موحد (Integrated Digital Platform) يربط بين المصالح الإدارية والخدمية كافة، بما يسمح بتدفق آلي للبيانات وتنسيق ديناميكي بين الإدارات.

2. إعادة هندسة الإجراءات الإدارية بما يتماشى مع الرقمنة

مراجعة الإجراءات الإدارية التقليدية، وتحويلها إلى عمليات رقمية كاملة (End-to-End Digitization)، خصوصًا في مجالات العقود، التعويضات، والأرشفة.

3. تعزيز التكوين الرقمي المستمر والتدريب الموجه

إطلاق برامج تكوين دوري موجه حسب طبيعة المهام والمستوى الرقمي لكل فئة وظيفية، مع تخصيص "مدربين داخليين" لضمان المرافقة المستمرة.

4. تفعيل مشاركة الموظفين في تطوير الحلول الرقمية

إنشاء آلية رسمية لتجميع اقتراحات الموظفين وملاحظاتهم التقنية عبر منصات تشاركية، مع تحفيزهم من خلال جوائز رمزية أو امتيازات مهنية.

5. الانتقال من "الاستخدام الرقمي" إلى "الثقافة الرقمية"

إدراج "التحول الرقمي" ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة، من خلال ورشات داخلية، حملات توعية وتعزيز القيم المرتبطة بالكفاءة، الابتكار، والانفتاح على التكنولوجيا.

6. دعم مصلحة الإعلام الآلي بالإمكانات الفنية والبشرية

تخصيص ميزانية تطوير للمصلحة التقنية تشمل:

- توظيف أطر متخصصة في أمن المعلومات.
- اقتناء أدوات متقدمة للرصد والمعالجة التلقائية للأعطال.
- بناء نظام دعم تقني متعدد المستويات.

7. تحسين التفاعل الرقمي مع العملاء

تطوير بوابة رقمية موحدة للعملاء تتيح لهم:

- تقديم الشكاوى والاستفسارات.
- تتبع ملفاتهم التأمينية.

• تلقي الإشعارات والتنبيهات الآلية.

مع إمكانية إدماج تطبيقات الهواتف الذكية لتقريب الخدمة أكثر.

8. وضع إطار لتقييم الأداء الرقمي بصفة دورية

إنشاء مؤشرات أداء رقمية تشمل:

• مدة معالجة الملفات.

• نسبة الرقمنة الكاملة للعمليات.

• مؤشرات رضا العملاء عبر المنصات الرقمية.

آفاق الدراسة:

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة، يمكن اقتراح مسارات بحثية مستقبلية لتعميق الفهم حول الرقمنة وجودة الخدمة في السياق الجزائري، وتوسيع دائرة التحليل كما يلي:

1. دراسة ميدانية تحليلية حول "رضا العملاء تجاه الخدمات الرقمية في مؤسسات

التأمين"، باستخدام المقابلات أو الاستبيانات الكمية.

2. مقارنة بين الصندوق الوطني للتأمين الفلاحي ومؤسسات تأمين أخرى (عمومية وخاصة)

فيما يتعلق بمستوى الرقمنة وجودة الخدمة.

3. دراسة كمية باستخدام مؤشرات مالية وتحليل بيانات الأداء قبل وبعد الرقمنة

4. بحث كفي حول "مقاومة التغيير الرقمي داخل المؤسسات العمومية: الأسباب وسبل

المعالجة".

قائمة المصادر

والمراجع

1. شروق مسعودات، ليندة رحال، أثر الرقمنة على جودة الخدمات، دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية جيجل، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص تسويق خدمات، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، سنة 2021-2022.
2. علا سفيان، فغير جلال، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة ابن خلدون تيارت، تخصص إدارة أعمال، سنة 2019-2020.
3. فوزي صادقي، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر، دراسة تحليلية للجماعات المحلية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الثالث، جامعة قسنطينة، كلية علوم الاعلام والاتصال، سنة 2020-2021.
4. وجيه عبد الستار نافع، عمار فتحي موسى اسماعيل، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات، مقال مقدمة من جامعة مدينة السادات (دراسة تطبيقية)، كلية التجارة جامعة مدينة السادات سنة 2021.
5. قسراوي عزة، لطروش إيمان زكية، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة بالجامعة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، سنة 2023/2024.
6. كوال روفيا، دور الرقمنة في تحسين إثر عمليات إدارة المعرفة على بناء الذاكرة التنظيمية في منظمات الأعمال دراسة حالة مركب الحجار، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال جمعة باتنة، سنة 2024-2025.
7. حنان أبودية، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية الحالة الدراسية (call center) مقال، إدارة، العدد 57، رام الله، دولة فلسطين.

8. حازم أحمد فروانة، مطبوعة جودة الخدمات، لسنة أولى ماستر تسويق الخدمات، جامعة أبي بكر بالقايد، تلمسان، سنة 2021/2020.
9. عبد الرحيم حنان، بن امهاين سمية، تأثير جودة الخدمة على ولاء الزبائن، دراسة حالة المركز التجاري oasis بقالمة، مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، سنة 2019/2018.

2- المجالات العلمية:

1. كرامي جمال السيد زهر ، إثر استخدام النظم الرقمية على تكاليف الإنتاج بقطاع الاعمال ، المجلة العلمية للبحوث التجارية ، مجلد38، العدد 03 جامعة المنوفية مصر ، سنة 2020.
2. شلغوم سمير ، الرقمنة كآلية لضمان جودة العملية التعليمية، كلية الحقوق، جامعة يحيى فارس بالمدينة، مجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية والاقتصادية، مجلد 57، العدد: خاص، سنة 2020.
3. يوسف عادل زاهد، شيماء سمير حميد، تأثير التحول الرقمي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، جامعة كلكماش بالعراق كلية الإدارة والاقتصاد قسم إدارة الأعمال، العدد الخاص بالمؤتمر الدولي الثاني للتحول الرقمي تحت شعار جامعات مستدامة ومؤسسات رائدة، سنة 2024/07/01.
4. حميدوش علي، بوزيد حميد، اقتصاديات الاعمال القائمة على الرقمنة، المتطلبات والعوائد تجارب دولية، دروس وعبر، المجلة العلمية للمستقبل الاقتصادي، مجلد 8، العدد 01، سنة 2020.
5. بوفاسة سليمان، سعيداني رشيد، استراتيجيات التحول من الحكومة التقليدية إلى الحكومة الإلكترونية لمشروع الحكومة الالكترونية الجزائرية، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدينة، العدد 01 جانفي سنة 2013.

6. كاب امال، لالوش سميرة، الرقمنة في المكتبات الجامعية كآلية لتطوير التعليم العالي، جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس، الجزائر، مجلة قانون العام الجزائري والمقارن، مجلد التاسع العدد 02 أبريل 2024.
7. مريم يحيوي، دور اخلاقيات الأعمال في تحسين جودة الخدمة الصحية، مجلة أبحاث اقتصادية اقتصادية وإدارية، العدد 21 جوان 2017، جامعة باتنة.
8. عيسى مرازقة، سيهام مخلوف، أهمية جودة الخدمة في تحقيق الرضا لدى العميل، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، 01 جوان 2017.
9. مسغوني منى، مخالفات أمنية، شباني ربيعة، ارتباط رضا الزبائن بمستوى جودة الخدمة وفق نموذج الأداء الفعلي، دراسة استطلاعية لزبائن وكالات السياحة والاسفار ورقلة، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 6، العدد 1، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، سنة 2019.
10. دراسة حنان أبودية (دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية الحالة الدراسية ((calf center))
11. دراسة فدوج فوزي 2024 (دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر موظفي المؤسسة العمومية الصحة الجوارية (القلة برج بوعريريج)
12. دراسة نصيرة زاير، خديجة عاشور (2024) (تفعيل الرقمنة في الخدمة العمومية ودورها في تنمية الأداء الإداري)
13. قسراوي عزة - لطروش إيمان زكية (2023 - 2024) دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة بالجامعة الجزائرية.
14. دراسة علا سفيان، فقير جيلالي (2019 - 2020) دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الاقتصادية.

1. Akram Bouwdad , Digital transformation and buisines model in mangment and business research , Article in journal of Autonomous Intellingence , januory2024 , 3
2. Rob Laurens , Get fit for digital business , 1 et edition , 2019 , 22
3. Md.hussain kabir and Therese Carlsson , service quality expection , perceptions and satifaction about service quality at destination Gatland . A case study , Master thesis in busines administration , 2010, 15
4. Aparsu parasuraman , leonard Lberry , valarieA zeithaml , sevoual : A multiple – Item scelle for measwring counsomer perceptions of service quality , Article in journal of Retailing , januory 1988 , 17
5. BASSAM OUEZNADJI ,The importance of digitization in rationalizing and rationalizing organizational behavior in the Algerian public institution The Title in English (2024)
6. FATTAN TAYEB – MOUSSAOUI MOHAMMED ،2022 ،in Algerian enterprises: An Analytical study on a sample of enterprises in the wilaya of tlemcen (2022)
7. AIDI DJAMEL ،Digitization and its organizational effects at the Algerian University (2022)

8. HEBAL ABDELMALEK ،The impact of the availability of the requirements of using digitization in improving the level of electronic banking service for foreign trade operations. –a case study of two banks: BADR and BDL in M'sila (2023)
9. Saeedeh As adpeot ،A Bol fogle Aba (2016) ،the Effect on Customer Satisfaction of Electronic service quality. and legality Sacenat Bank's customers
10. BOUZIDA HAMID ،HAMIDOUCHE ALI ،Digitization–based Business economics ،"requirements and returns–lessons from International experiences (2020).
11. TOUMI MOHAMED LAMINE ،The effectiveness of the administrative digitization system in the Directorate of Electricity and Gas Distribution in Tamanrasset (2023).

الملاحق

التعاون الفلاحي

الصندوق الجهوي الوادي



تأسيس التعاون الفلاحي بالوادي

تم تأسيس صندوق التعاون الفلاحي بالوادي سنة 1999 طبقا للتنظيم الاقليمي الجديد للصندوق الوطني للتعاون الفلاحي برأس مال افتتاحي قدره 910 000 دج موزعة على 455 سهم بقيمة 2000 دج للسهم الواحد الانطلاق الفعلي لنشاط الصندوق كان في 02 جانفي 2000 بقرار المديرية العامة رقم 1466 المؤرخ في 25 أكتوبر 1999

تغطية مكاتب الصندوق عبر دوائر ولاية الوادي والمخير

مكتب جامعة حتى 20 سكن 032.15.50.48	مكتب المخير حتى الحافلات 032.19.40.84	مكتب قمار حتى 80 سكن 032.22.28.06	المديرية الجهوية حتى الرمال الوادي 032.13.41.11
مكتب الرقبة حتى 08 ماي الشوكة 032.12.75.41	مكتب الطالب العربي المركز الحدودي القديم 032.10.72.52	مكتب الرياح حتى الزاوية 032.10.51.99	مكتب الدبيلة حتى الامير عبد القادر 032.25.87.53
مكتب المركز الحدودي المركز الحدودي 032.10.78.18	مكتب اميه ونسة حتى السلامة 032.11.15.89	مكتب حاسي خليفة حتى اول نوفمبر 032.26.50.72	مكتب المقرن حتى اول نوفمبر 032.27.51.79





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية
ماستر اقتصاد نقدي ومالي

السادة/ موظفي الصندوق المحترمون،

تحية طيبة وبعد،

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر بعنوان:

"أثر استخدام الرقمنة على جودة الخدمة في المؤسسات المالية – دراسة حالة الصندوق"،

يشرفنا أن نطلب منكم التكرم بالمشاركة في هذه المقابلة البحثية، والتي تهدف إلى جمع معطيات نوعية تساعد على فهم كيفية تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمات المقدمة داخل مؤسساتكم.

تعتمد هذه الدراسة على المنهج النوعي (الكيفي)، حيث يتم التركيز على آراء وتجارب العاملين في المؤسسة من أجل الوصول إلى تحليل عميق لموضوع البحث.

نؤكد أن جميع المعلومات التي سيتم الإدلاء بها ستستخدم لأغراض أكاديمية فقط، وستُعامل بسرية تامة دون الإفصاح عن الأسماء أو المناصب ما لم يتم التصريح بذلك من طرف المشاركون.

نشكر لكم تعاونكم وكرم وقتكم، ونأمل أن تساهم آراؤكم في إثراء هذا العمل الأكاديمي.
مع فائق الاحترام والتقدير،

أسئلة المقابلة وفقا لأبعاد الرقمنة وجودة الخدمة

البعد 1: الأنظمة الرقمية والخدمات الذاتية

الأسئلة

1. ما هي الوسائل الرقمية المتوفرة التي تستخدمها المؤسسة؟
2. ما تقييمك لمدى سهولة استخدام المنصة الرقمية للمؤسسة من قبل الموظفين؟
3. هل تساهم هذه الأنظمة في تقليل الضغط على الموظفين؟

البعد 2: البنية التحتية الرقمية

الأسئلة ما رأيك في مدى تحديث الأجهزة والبرمجيات المستخدمة داخل المؤسسة؟

1. هل توجد أعطال أو مشاكل متكررة تؤثر على الخدمة الرقمية؟
2. كيف تُسهم البنية الرقمية في تقليص وقت إنجاز المعاملات التأمينية؟
3. هل تتوفر لدى المؤسسة موارد كافية لصيانة وتطوير البنية الرقمية؟

البعد 3: رقمنة العمليات التشغيلية

الأسئلة

1. هل أصبحت معالجة المتطلبات أسرع بعد رقمنة الإجراءات؟
2. هل تم تقليل الحاجة إلى الورق أو التكرار الإداري في العمل؟
3. ما مدى التنسيق بين الأقسام بعد اعتماد الأنظمة الرقمية؟
4. هل لاحظت تحسناً في رضا العملاء نتيجة تسريع الإجراءات؟

البعد 4: ثقافة الرقمنة والموارد البشرية

الأسئلة:

1. هل خضع الموظفون لتدريب على الأنظمة الرقمية؟
2. ما الصعوبات التي واجهها الموظفون عند الانتقال إلى الأنظمة الرقمية؟
3. هل تؤثر مهارات الموظفين الرقمية على رضا العملاء؟
4. هل يتم تحفيز الموظفين للمساهمة في تطوير الخدمات الرقمية؟