

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة الشاذلي بن جديد

Université Chadli Benjdid

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

Faculté Des Sciences Economiques. Commerciales Et Sciences De Gestion

قسم علوم التسيير

Département Des Sciences De Gestion

## الموضوع:

### التحول الرقمي و دوره في تحسين خدمات المؤسسات العمومية – دراسة حالة –

اطروحة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص : إدارة استراتيجية

تحت إشراف الأستاذ :

- نعيجي عبد الكريم

من إعداد الطلبة :

- درابلية فهد عبد النور

- صدوقي حسام الدين

السنة الجامعية : 2024-2025

المخلص : تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور التحول الرقمي في تحسين خدمات المؤسسات العمومية، من خلال دراسة ميدانية في مديرية الضرائب لولاية الطارف. وقد سعت الدراسة إلى تشخيص واقع تطبيق التحول الرقمي داخل المديرية، وتحديد أثره على جودة الخدمات، مع إبراز التحديات والمعوقات التي تواجه هذا التحول، ومدى جاهزية الموارد البشرية والنظام القانوني والتنظيمي لمواكبته.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أداة المقابلة كوسيلة لجمع البيانات من موظفي المديرية. وقد توصلت إلى أن تطبيق التحول الرقمي في المديرية لا يزال في مراحله الأولى، ويشمل بعض المصالح فقط دون تكامل شامل، لكنه ساهم في تحسين نسبي لجودة الخدمات، خاصة من حيث السرعة والدقة. كما كشفت النتائج عن عدة عراقيل، من أهمها ضعف البنية التحتية، نقص التكوين، وغياب إطار تنظيمي متكامل.

وخلصت الدراسة إلى ضرورة دعم الرقمنة من خلال توفير الإمكانيات التقنية والبشرية، واعتماد إطار قانوني واضح، مع تكثيف التكوينات لفائدة الموظفين، وتحسين تواصل الإدارة مع المواطنين لتسهيل استخدام المنصات الرقمية.

الكلمات المفتاحية : التحول الرقمي – المؤسسات العمومية – جودة الخدمات – مديرية الضرائب – الرقمنة – التحديات الإدارية – الموارد البشرية – الطارف

**RESUME :** L'AMELIORATION DES SERVICES DES INSTITUTIONS PUBLIQUES, A TRAVERS UNE ETUDE DE CAS MENEES AU SEIN DE LA DIRECTION DES IMPOTS DE LA WILAYA D'EL TARF. L'OBJECTIF EST DE DIAGNOSTIQUER LE NIVEAU D'APPLICATION DE LA NUMERISATION, D'EVALUER SON IMPACT SUR LA QUALITE DES SERVICES OFFERTS, D'IDENTIFIER LES OBSTACLES RENCONTRES, ET D'ANALYSER LA PREPARATION DES RESSOURCES HUMAINES ET DU CADRE REGLEMENTAIRE A CETTE TRANSFORMATION.

L'ETUDE REPOSE SUR UNE METHODE DESCRIPTIVE ET ANALYTIQUE, AVEC L'UTILISATION DE L'ENTRETIEN COMME OUTIL DE COLLECTE DES DONNEES AUPRES DES EMPLOYES DE LA DIRECTION. LES RESULTATS MONTRENT QUE LA NUMERISATION EST ENCORE A SES DEBUTS ET CONCERNE SEULEMENT CERTAINS SERVICES, SANS INTEGRATION GLOBALE. NEANMOINS, ELLE A PERMIS UNE AMELIORATION RELATIVE, NOTAMMENT EN TERMES DE RAPIDITE ET DE PRECISION. PLUSIEURS DIFFICULTES ONT ETE RELEVES, NOTAMMENT LE MANQUE D'INFRASTRUCTURES, L'INSUFFISANCE DE LA FORMATION, ET L'ABSENCE D'UN CADRE REGLEMENTAIRE CLAIR.

L'ETUDE RECOMMANDE DE RENFORCER LA NUMERISATION PAR LA MISE A DISPOSITION DES MOYENS TECHNIQUES ET HUMAINS NECESSAIRES, L'ADOPTION D'UN CADRE JURIDIQUE APPROPRIE, L'ORGANISATION DE FORMATIONS CONTINUES, ET L'AMELIORATION DE LA COMMUNICATION AVEC LES CITOYENS POUR FACILITER L'UTILISATION DES PLATEFORMES NUMERIQUES.

**MOTS-CLES :** TRANSFORMATION NUMERIQUE – INSTITUTIONS PUBLIQUES – QUALITE DES SERVICES – DIRECTION DES IMPOTS – NUMERISATION – DEFIS ADMINISTRATIFS – RESSOURCES HUMAINES – EL TARF

# الاهداء

إلى الاولياء ، حفظهم الله وأطال في عمرهم بدوام الصحة والعافية

إلى أخواتنا الأعزاء

إلى اصدقائنا الأحباء

إلى زملائنا واساتذتنا وجميع طلبة العلم

إلى كل الذين يعرفوننا ونعرفهم

نهدي هذا الجهد المتواضع

# شكر و تقدير

الحمد لله الذي به تتم الصالحات، والذي وفقنا لإتمام هذا العمل، اللهم لك الحمد حمدا كثيرا.  
حري بنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف: الدكتور نعايجي عبد الكريم الذي لم يبخل علينا بالنصح والتوجيه والذي قاسمنا عبء، هذا العمل طوال مدة الإشراف. كما أتقدم بجزيل الشكر إلى السيد مدير مؤسسة محل الدراسة.

كما نشكر جميع الأساتذة الذين قدموا لنا نصائح في الجانب النظري، وخاصة في الجانب التطبيقي لهذه الدراسة والشكر موصول أيضا إلى زملائنا في الدفعة كل دعم ومساعدة لإتمام هذه الدراسة، وخاصة في المجال التطبيقي.

كما نتقدم بالشكر والامتنان إلى كل من قدم لنا يد العون ولو بدعاء، سواء من قريب أو بعيد لإتمام هذا العمل.

نسأل الله العلي العظيم أن يكون في عونهم ما داموا في عون عباده.

## قائمة المحتويات

### فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الملخص
	الاهداء
	الشكر و التقدير
	فهرس المحتويات
أ-ح	المقدمة العامة
1	<b>الفصل الاول : الاطار النظري للتحول الرقمي</b>
3	<b>المبحث الاول : مدخل عام للتحول الرقمي</b>
3	1- تعريف و التطور التاريخي للتحول الرقمي
9	2- اهمية واهداف التحول الرقمي
13	3- انواع ومبادئ التحول الرقمي
17	4- صور واشكال التحول الرقمي
24	5- تحديات التحول الرقمي
28	<b>المبحث الثاني: دواعي و متطلبات وسائل و مجالات التحول الرقمي</b>
28	1- أسباب و دوافع التحول الرقمي
31	2- نماذج و خصائص التحول الرقمي
39	3- العوامل الدافعة للتحول الرقمي و أبعاده
42	4- مجالات التحول الرقمي و مستوياته في المؤسسة
46	<b>الفصل الثاني : المؤسسة العمومية و واقع خدماتها في ضل التحول الرقمي</b>
48	<b>المبحث الأول: مدخل عام للمؤسسة العمومية و الخدمة العمومية</b>
48	1- تعريف المؤسسة العمومية و مراحل تطورها
51	2- أهمية و ووظائف المؤسسة العمومية
53	3- مفهوم الخدمة العمومية و مبادئها
56	4- أنواع الخدمة العمومية
59	<b>المبحث الثاني : دور التحول الرقمي في تطوير خدمات المؤسسات العمومية</b>
59	1- خصائص و اهداف التحول الرقمي في المؤسسات العمومية
61	2- استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات العمومية
70	3- متطلبات التحول الرقمي في المؤسسات العمومية
78	4- اهمية و دور التحول الرقمي في المؤسسات العمومية
80	5- معوقات التحول الرقمي في تحسين المؤسسات العمومية
85	<b>الفصل الثالث : الدراسة تطبيقية</b>

## قائمة المحتويات

87	<b>المبحث الأول: التقديم بمديرية الضرائب لولاية الطارف</b>
87	1- التعريف بالمؤسسة
88	2- الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب الطارف
91	3- مصالحي مديريه الضرائب
94	<b>المبحث الثاني: عرض و مناقشة نتائج المقابلة</b>
94	1- المحور الأول: واقع التحول الرقمي في مديرية الضرائب – الطارف–
95	2- المحور الثاني: أثر التحول الرقمي على خدمات مديرية الضرائب – الطارف–
96	3- المحور الثالث: التحديات والمعوقات التي تواجهها مديرية الضرائب – الطارف – في تطبيق التحول الرقمي
96	4- المحور الرابع: التحول الرقمي والموارد البشرية في مديرية الضرائب – الطارف–
97	5- المحور الخامس: الجانب التنظيمي والقانوني لعملية التحول الرقمي في مديرية الضرائب – الطارف–
98	6- المحور السادس: تقييم المواطن لخدمات مديرية الضرائب – الطارف – بعد الاعتماد على التحول الرقمي
99	<b>الخاتمة العامة</b>
104	قائمة المراجع
107	الملاحق

## قائمة المحتويات

---

### قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
8	التطور التاريخي للتحويل الرقمي	01
39	خصائص التحويل الرقمي	02
90	الهيكل التنظيمي	03

## قائمة المحتويات

---

### قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	انواع التحول الرقمي	15
02	تحديات التحول الرقمي	27
03	مراحل تطور المؤسسة العمومية	51
04	أنواع الخدمة العمومية	58

المقدمة

# المقدمة

## مقدمة :

يشهد العالم في العقود الأخيرة تحولات متسارعة تمس مختلف مجالات الحياة، نتيجة للتطور التكنولوجي والعلمي الكبير، مما أدى إلى بروز مفاهيم جديدة في تسيير المنظمات والمؤسسات، خاصة مع تطور تقنيات الاتصال والمعلومات. وأصبحت الدول تسعى إلى تحسين أدائها الاقتصادي والاجتماعي من خلال تحديث هياكلها الإدارية وتبني نماذج جديدة تركز على الكفاءة، السرعة، والشفافية في تقديم الخدمات.

وفي هذا السياق، برز مفهوم التحول الرقمي كخيار استراتيجي تبنته المؤسسات لمواكبة هذا التغيير، وهو عملية شاملة تهدف إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية لإعادة تصميم العمليات الإدارية، وتسهيل الإجراءات، وتحسين العلاقة بين المؤسسة والمواطن. ولا يقتصر التحول الرقمي على استخدام أدوات إلكترونية، بل يشمل أيضًا تغييرات عميقة في الثقافة التنظيمية وأساليب العمل.

لقد أصبح التحول الرقمي يلعب دورًا حيويًا في تحسين جودة خدمات المؤسسات العمومية، فهو يساهم في تقليص الزمن اللازم لإنجاز المعاملات، ويقلل من الأخطاء البشرية، كما يعزز من الشفافية والرقابة. كما يساهم في تقريب الإدارة من المواطن وتقديم خدمات تتسم بالمرونة والسرعة والنجاعة، بما يعكس تطلعات المجتمع الحديث.

وتعدّ المؤسسات العمومية ركيزة أساسية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لأي بلد، حيث تقدم خدمات حيوية تمس الحياة اليومية للمواطن، على غرار الصحة، التعليم، العدالة، والضرائب. ومن هنا تبرز أهمية تطوير هذه المؤسسات وضمان فعاليتها بما يحقق رضا المواطن ويعزز الثقة في الإدارة العمومية.

وبذلك، تتقاطع مفاهيم التحول الرقمي مع أهداف المؤسسات العمومية، حيث يشكلان معًا محورًا مهمًا في تحقيق إدارة حديثة تتماشى مع متطلبات العصر، وتلبي حاجيات الأفراد والمجتمع. غير أن هذا التقاطع لا يخلو من تحديات، أبرزها التكوين، البنية التحتية، والجاهزية التنظيمية.

ومن خلال هذه الدراسة، لا نسعى إلى تناول الجانب التطبيقي فقط، بل نهدف إلى تحليل واقع التحول الرقمي من منظور نظري وميداني، من خلال دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية الطارف، وذلك لفهم طبيعة التحول الحاصل، تقييم آثاره، واستكشاف التحديات المرتبطة به.

## المقدمة

### الإشكالية :

شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً من قبل الدول والحكومات بمسألة تحديث وتطوير أداء مؤسساتها العمومية، وذلك استجابة للتحويلات العميقة التي فرضها العصر الرقمي. فالعولمة والمنافسة المتزايدة، إضافة إلى تطلعات المواطنين لخدمات أسرع وأكثر شفافية، كلها عوامل جعلت من التحول الرقمي ضرورة حتمية، وليس خياراً.

وفي ظل هذه المتغيرات، أصبح من الضروري على المؤسسات العمومية أن تتبنى نظاماً معلوماتية فعالة، تعتمد على التكنولوجيا الرقمية في تسيير نشاطاتها وتقديم خدماتها، بما يضمن الكفاءة والفعالية. لكن رغم أهمية هذا التوجه، يبقى التساؤل مطروحاً حول مدى قدرة التحول الرقمي على إحداث تغيير حقيقي في جودة خدمات هذه المؤسسات، خصوصاً في الدول النامية التي تواجه تحديات متعددة.

وعليه، تتحدد الإشكالية العامة لهذه الدراسة في السؤال التالي:

**ما هو دور التحول الرقمي في تحسين خدمات المؤسسات العمومية؟**

و إنطلاقاً من الإشكالية التالية تم طرح التساؤلات الفرعية التالية :

- 1- ما مدى تطبيق التحول الرقمي داخل مديرية الضرائب لولاية الطارف ؟
- 2- هل ساهم التحول الرقمي في تحسين جودة وكفاءة الخدمات المقدمة للمواطنين ؟
- 3- ماهي ابرز المعوقات التي تحد من فعالية التحول الرقمي في المديرية ؟
- 4- كيف اثر التحول الرقمي على اداء الموظفين و تكيفهم مع التغيرات التكنولوجية ؟
- 5- هل توجد أطر تنظيمية واضحة توطر وتدعم عملية التحول الرقمي داخل المديرية؟
- 6- ما مدى رضا المواطن عن الخدمات الرقمية المقدمة من طرف المديرية؟

### فرضيات الدراسة :

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية المرافقة لها، تم صياغة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الرئيسية : **يساهم التحول الرقمي في تحسين خدمات المؤسسات العمومية.**

و تتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

## المقدمة

- 1- تطبيق التحول الرقمي في المديرية لا يزال في مراحله الاولى ويشمل فقط بعض المصالح دون تكامل شامل.
- 2- التحول الرقمي ادى الى تحسين نسبي في جودة الخدمات, خصوصا من حيث السرعة و الدقة.
- 3- تتمثل اهم المعوقات في ضعف البنية التحتية ونقص الكفاءات البشرية المتخصصة.
- 4- لم يتم تهيئة الموارد البشرية بالشكل الكافي لمواكبة التحول الرقمي بسبب نقص التكوين و الدعم.
- 5- تفتقر المديرية الى اطار قانوني و تنظيمي شامل يواكب التحول الرقمي بشكل فعال.
- 6- لا يزال رضا المواطن عن الخدمات الرقمية ضعيفا بسبب ضعف التوعية وصعوبة الاستخدام.

### مبررات إختيار الموضوع :

- التحول الرقمي أصبح ضرورة ملحة في الوقت الراهن، خاصة في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، مما يستوجب دراسته في السياق الجزائري.
- ضعف جودة الخدمات العمومية في العديد من المؤسسات خلق حاجة ملحة لإيجاد حلول مبتكرة، من بينها الرقمنة، لتحسين الأداء ورفع رضا المواطنين.
- وجود اهتمام وطني متزايد من طرف الحكومة الجزائرية لتطبيق برامج الرقمنة وتحديث الإدارة العمومية، مما يجعل الموضوع ذو راهنية وأهمية.
- قلة الدراسات الميدانية التي تتناول واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمومية الجزائرية، خاصة على مستوى المديرية الولائية، مما يعطي قيمة مضافة لهذا البحث.
- اختيار مديرية الضرائب بالطارف كنموذج واقعي يسمح بفهم التحديات والإمكانيات على مستوى مؤسسة عمومية حساسة تتعامل مباشرة مع المواطن وتدير موارد مالية.
- رغبة الباحث في المساهمة الأكاديمية والمعرفية في مجال الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي، وتقديم توصيات قد تفيد صانعي القرار.

### أهمية الدراسة :

- تساهم الدراسة في فهم الدور الحيوي للتحول الرقمي في تحسين الأداء الإداري والخدماتي للمؤسسات العمومية.
- تُبرز التجربة الواقعية لمؤسسة عمومية جزائرية في مجال الرقمنة، مما يعزز أهمية تطبيق التكنولوجيا في الإدارة العمومية.

## المقدمة

- تقدم نتائج الدراسة مرجعية للمسؤولين وصناع القرار لتحسين سياسات التحول الرقمي وتجاوز العقبات المرتبطة به.
- تسلط الضوء على أهمية تأهيل المورد البشري والتطوير المستمر لمواكبة التطورات التكنولوجية.
- تساعد الباحثين والمهتمين بالمجال على إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالإدارة الرقمية في الجزائر.

### أهداف الدراسة :

- تحليل واقع التحول الرقمي داخل المؤسسات العمومية، من خلال دراسة حالة مديرية الضرائب – الطارف.
- رصد مدى تأثير التحول الرقمي على جودة وكفاءة الخدمات المقدمة للمواطنين.
- تحديد أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه تنفيذ مشاريع التحول الرقمي في القطاع العمومي.
- استكشاف مدى جاهزية الموارد البشرية والبنية التحتية لتبني التقنيات الحديثة.
- تقديم مقترحات عملية تساهم في دعم نجاح مشاريع الرقمنة داخل المؤسسات العمومية.

### صعوبات الدراسة

واجهت هذه الدراسة مجموعة من الصعوبات والعوائق التي يمكن تصنيفها إلى صعوبات منهجية، ميدانية، تقنية، ولوجستية، وقد تمثلت فيما يلي:

1. **صعوبات منهجية:** تمثلت في صعوبة تحديد وقياس متغير "التحول الرقمي" باعتباره مفهوماً واسعاً يشمل عدة أبعاد مثل البنية التحتية الرقمية، التكوين، والأمن المعلوماتي، إضافة إلى صعوبة ضبط مؤشرات دقيقة لقياس "تحسين الخدمات" في المؤسسات العمومية، كالجودة والسرعة ورضا المواطن. كما لوحظ نقص في الدراسات السابقة المحلية التي تتناول هذا الموضوع، مما شكّل تحدياً في بناء الإطار النظري بشكل معمق.
2. **صعوبات ميدانية:** واجه الباحث صعوبات في الوصول إلى أفراد العينة المستهدفة، سواء من الموظفين أو المستفيدين من خدمات المؤسسات العمومية، نتيجة ضعف تجاوب بعض الإدارات أو تردد الأفراد في تعبئة الاستبيانات. كما أن بعض المؤسسات لم تتعاون بالشكل المطلوب، خاصة في

## المقدمة

ما يتعلق بالسماح بجمع البيانات داخلها، بالإضافة إلى العراقيل البيروقراطية التي تطيل من إجراءات الموافقة.

3. **صعوبات تقنية:** من أبرزها غياب أو محدودية البيانات الرقمية داخل بعض المؤسسات، بسبب استمرار الاعتماد على الوثائق الورقية، مما يصعب تقييم مدى تقدم التحول الرقمي فيها. كما أن تفاوت مستوى الرقمنة بين مؤسسة وأخرى يُعقّد عملية المقارنة ويؤثر على تجانس النتائج.

4. **صعوبات زمنية ولوجستية:** تمثلت في ضيق الوقت المتاح لجمع البيانات وتحليلها، إلى جانب التكاليف المتعلقة بالتنقل بين المؤسسات أو طباعة الاستبيانات، خاصة أن بعض المؤسسات تقع في ولايات مختلفة، ما يتطلب جهداً ووقتاً إضافيين.

### المنهج المستخدم في الدراسة :

نظراً لطبيعة موضوع الدراسة فقد تم اتباع المنهج الوصفي حيث يكمن المنهج الوصفي في الإحاطة بالإطار العام لنظام الحوافز و مساهمته في تحقيق الرضا الوظيفي، كما تم اعتماد منهج دراسة الحالة في الدراسة الميدانية في مؤسسة دراسة حالة و ذلك من خلال دراسة طبيعة العلاقة الموجودة بين المتغيرين

### حدود الدراسة :

"تمت هذه الدراسة على مستوى مديرية الضرائب لولاية الطارف، وقد تم إجراء المقابلات وجمع البيانات خلال شهر ماي من سنة 2025، مما يحدد الإطار الزمني والمكاني لتحليل واقع التحول الرقمي داخل هذه المؤسسة."

### الدراسات السابقة :

1. دراسة **عبدالعزیز ضیافی ونور الدین حاروش (2023)** بعنوان: "التحول الرقمي في الجزائر: قراءة في مؤشرات الجاهزية الإلكترونية وأثرها على ترقية الخدمة العمومية دراسة حالة ولاية باتنة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع الجاهزية الإلكترونية في الجزائر من خلال دراسة حالة ولاية باتنة، واستكشاف مدى مساهمة هذه الجاهزية في ترقية نوعية الخدمة العمومية. استخدم الباحثان المنهج التحليلي الوصفي بالاعتماد على مؤشرات دولية وتقارير رسمية لتقييم واقع التحول الرقمي على المستوى المحلي. تكمن أهمية الدراسة في إبراز مكامن القوة والضعف في جهود الحكومة الجزائرية نحو الرقمنة، وقد خلصت

## المقدمة

إلى أن التحول الرقمي لا يزال يواجه تحديات على مستوى البنية التحتية، الموارد البشرية، والسياسات العامة، رغم بعض التحسن في جاهزية الإدارة.

2. دراسة عبدالرؤوف بن طيبة وجليد ياسين (2024) بعنوان: "التحول الرقمي ودوره في عصرنة الإدارة وتحسين الخدمة العمومية – دراسة حالة بلدية العفرون (ولاية البليدة)"

سعت هذه الدراسة إلى قياس أثر البعدين التكنولوجي والبشري في تحسين الخدمة العمومية من خلال التحول الرقمي، في بلدية العفرون كنموذج للإدارة المحلية. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستبيان الموجهة إلى موظفي البلدية (74 موظفًا)، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. أبرزت النتائج وجود علاقة معنوية بين استخدام تقنيات الرقمنة وفعالية تقديم الخدمات، ما يدل على أهمية تبني التحول الرقمي في تطوير الأداء الإداري وتحقيق رضا المواطن.

3. دراسة أحمد تاجين وخالد سوماتي (2022) بعنوان: "دور التحول الرقمي في تحسين الخدمة العمومية – دراسة حالة بلدية القلب الكبير"

تستهدف هذه الدراسة فهم مدى تأثير التحول الرقمي على نوعية الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين، وذلك من خلال دراسة ميدانية في بلدية القلب الكبير. اتبع الباحثان المنهج النوعي عبر الملاحظة والمقابلات مع بعض الموظفين والمواطنين، ما سمح بجمع بيانات دقيقة حول الممارسات الرقمية في الإدارة المحلية. تكمن أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على العراقيل التي تعيق تطبيق التحول الرقمي على أرض الواقع، وتوصي بإصلاحات تشمل البنية التحتية، التكوين، وتطوير بيئة العمل.

# الفصل الأول :

الإطار النظري التحول الرقمي

### تمهيد:

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجال التكنولوجيا والمعلومات، أصبح التحول الرقمي ضرورة حتمية تسعى المؤسسات في مختلف القطاعات إلى تبنيها لتحقيق الكفاءة والفعالية والاستجابة للتغيرات المتزايدة في بيئة الأعمال. ولم يعد التحول الرقمي مجرد خيار تقني أو تحسين فرعي في أدوات العمل، بل أصبح توجهها استراتيجيا شاملا يمس مختلف جوانب المنظمات، من نماذج العمل إلى الهيكل التنظيمي، ومن العمليات التشغيلية إلى طرق تقديم الخدمات والتفاعل مع المستفيدين. ويشير التحول الرقمي إلى عملية دمج التقنيات الرقمية في جميع جوانب العمل المؤسسي بهدف إحداث تغيير جذري في طريقة التفكير والعمل، بما يسهم في تحقيق القيمة المضافة وتعزيز القدرات التنافسية.

وتبرز أهمية التحول الرقمي في كونه يمكن المؤسسات من مواكبة التغيرات العالمية المتسارعة، وتلبية تطلعات المستفيدين المتزايدة، وتحسين مستوى الأداء والجودة، إضافةً إلى دوره المحوري في دعم الابتكار واتخاذ القرارات بناءً على البيانات والمعلومات الدقيقة. ويستند هذا التحول إلى مجموعة من المبادئ والمفاهيم التي تشكل الأساس النظري لفهم أبعاده وتطبيقاته، إلى جانب جملة من العوامل التكنولوجية والتنظيمية والبشرية التي تؤثر في نجاحه.

وعليه، يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري شامل للتحول الرقمي، من خلال تسليط الضوء على المفهوم والأسس التي يقوم عليها، واستعراض مكوناته الرئيسية، وأهدافه، والمزايا التي يمكن أن تحققها المؤسسات من خلاله، إضافةً إلى التحديات والمعوقات التي قد تواجه جهود التحول الرقمي في السياقات المختلفة وللالمام بهذا الموضوع وتوفير المعلومات الكافية تطرقنا لمبحثين

**المبحث الأول : مدخل عام للتحول الرقمي.**

**المبحث الثاني : ودواعي ومتطلبات ووسائل ومجالات التحول الرقمي.**

## المبحث الأول : مدخل عام للتحول الرقمي

رغم أن التحول الرقمي يعد موضوعا حديثا وشائعا في الوقت الحالي، فإن استخدام الوسائط الرقمية بدأ منذ التسعينيات، خاصة في مجالات التسويق والخدمات، حيث استُخدمت القنوات الرقمية للوصول إلى العملاء، بينما ظلت العمليات تتم بطرق تقليدية كالدفع النقدي أو التعامل الورقي مع الإدارات. وقد مثلت هذه المرحلة البداية نحو الرقمنة، التي مهدت لاحقا للتحول الرقمي الشامل في مختلف القطاعات. ولشمل المعلومات الكاملة حول الموضوع تطرقنا إلى تعريف التحول الرقمي و تطوره واهميته و انواعه كذلك مبادئه و التحديات التي تواجهه و تعرقل حصوله.

### 1/ تعريف و التطور التاريخي للتحول الرقمي :

نظرا للتطورات الحاصلة في كافة المجالات وخاصة في الجانب الإداري، نجد أن الإدارة الحديثة حاليا تعتمد على تكنولوجيا المعلومات بصفة إلكترونية في شتى معاملاتها ووظائفها الإدارية، فلم يعد التحول الرقمي ترفا أو خيارا بل بات ضرورة حتمية فرضها التطور البشري في مجالات التقنيات الرقمية.

#### 1-1/ تعريف التحول الرقمي :

يعرف التحول الرقمي "على أنه تغيير في ثقافة الشركة وتنظيمها وتسريع أنشطة الأعمال والعمليات والكفاءات والنماذج للاستفادة الكاملة من التغييرات والفرص التي توفرها التقنيات الرقمية وتأثيرها بطريقة استراتيجية ومحددة الأولويات، كذلك وسيلة مهمة للإستفادة من الفرص المتاحة لما يوفره من سرعة في إنجاز الأعمال وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة."<sup>1</sup>

ويعرف التحول الرقمي "على أنه تطوير منصة موحدة تتألف من أنظمة وعمليات تستغل التقنيات الرقمية بطريقة تغير بشكل جذري كيفية جمع المؤسسة للبيانات واستخدامها للتأثير بشكل إيجابي على تفاعلات العملاء وتغيير من التقنيات العادية إلى الرقمية وذلك لتسهيل جمع البيانات وخلق قيمة مضافة للمؤسسة."

كما يعرف التحول الرقمي "على أنه عملية مستمرة التي تقوم بها المؤسسات للتكيف مع متطلبات عملائها وأسواقها -النظام البيئي الخارجي- عبر توظيف القدرات الرقمية من أجل ابتكار نماذج عمل جديدة ومنتجات

<sup>1</sup> أكرم ممدوح عباس، أثر التحول الرقمي على تفعيل دور المراجعة الداخلية لتحقيق أهداف، العدد الثاني، المجلد 37، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مصر، 2023، ص1548

وخدمات تمزج بسلسلة الأعمال الرقمية واليدوية وتجارب الزبائن مع تحسين الكفاءة التشغيلية والأداء التنظيمي في نفس الوقت وهو عملية التركيز على العميل و يعمل على اعطاء الأولوية لتجربة العملاء الممتازة وذات الصلة وحشد المؤسسات والعمليات والتكنولوجيات لتحقيق ذلك.<sup>1</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التحول الرقمي "على انه عملية استراتيجية مستمرة تشمل تغييرًا عميقًا في ثقافة المؤسسة وتنظيمها، تهدف إلى توظيف التقنيات الرقمية لتطوير نماذج الأعمال والعمليات والخدمات، من خلال إنشاء أنظمة موحدة لجمع البيانات وتحليلها، وتحسين تجربة العملاء، ورفع الكفاءة التشغيلية، بما يتيح للمؤسسة التكيف مع المتغيرات المحيطة وتحقيق قيمة مضافة وأهداف استراتيجية."<sup>2</sup>

### • العلاقة بين التحول الرقمي و الرقمنة

الرقمنة: عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية عبر النظام الثنائي البيتات Bits ، والذي يعتبر وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات يستند إلى الحاسبات الآلية، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية، يمكن أن يطلق عليها الرقمنة ، ويتم هذا بفضل الاستناد إلى مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة.<sup>2</sup>

على الرغم من أن الرقمنة تعد خطوة أولى في رحلة التحول الرقمي، إلا أن التحول الرقمي معاون ذلك ليشمل نطاق أوسع فهو يشير إلى عملية خبير شاملة تؤثر على الثقافة التنظيمية للمؤسسة، حيث يتم دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الأعمال والخدمات بهدف التحول الرقمي إلى إحداث تحول جذري في كيفية العمل وتقديم الخدمات، مما يعزز الاسكار والكفاءة ويعيد تشكيل العمليات والنماذج التشغيلية بشكل كامل.

حيث ان الرقمنة هي الخطوة أولى والأساس الذي يبني عليه التحول الرقمي، اذ توفر البيانات الرقمية والبنية التحتية اللازمة وذلك لحاجة التحول الرقمي لتغييرات جوهرية في القاعة المؤسسية و استراتيجيات العمل لتحقيق أقصى استفادة من التكنولوجيا الرقمية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أمان غطاورة، التحول الرقمي: لمحة عامة مقال، التحول الرقمي، 2024، NUPTIMA، الرابط: <https://nuoptima.com/ar/digital-transformation>

<sup>2</sup> حميدوش علي، بوزيدة حميد، اقتصاديات الاعمال القائمة على الرقمنة (المتطلبات و العوائد) تجارب دولية مجلة علمية المستقبل الاقتصادي\_ مجلد 08 العدد 01 ص 44\_ ديسمبر 2020

<sup>3</sup> بن أحمد فاطمة الزهراء، بن أحمد نادية التحول الرقمي في الجزائر الواقع و التحديات المجلة الجزائرية المالية العامة\_ المجلد 15 العدد 1\_ 2025، ص503

### 1-2/ التطور التاريخي للتحول الرقمي :

يشير التحول الرقمي إلى استخدام التقنيات الرقمية لتعديل أو إنشاء عمليات تجارية جديدة، وتجارب عملاء، وثقافة مؤسسية استجابة لتغيرات السوق، و آراء العملاء، واحتياجات العمل وتشكل الحلول الرقمية جزءاً لا يتجزأ من هذه العملية، وهي ضرورية لتحديث نماذج الأعمال الحالية أو إنشاء نماذج جديدة، مما يُحوّل الشركات إلى مؤسسات تُولي اهتماماً خاصاً للتقنيات الرقمية، وتستفيد من هذه الحلول في العمليات الداخلية، والتفاعل مع العملاء، ورقمنة المنتجات، ودعم البنية التحتية للمؤسسات التكنولوجية الرقمية في العمليات التجارية عبر العصور حيث شهد تطور التحول الرقمي خمس مراحل رئيسية، أجبرت الشركات على تكيف أساليب عملها وخدمة عملائها.<sup>1</sup>

#### • المرحلة الأولى : ما قبل الانترنت

قبل ظهور الإنترنت والتحول الرقمي، كانت معظم الأنشطة الاقتصادية والإدارية تعتمد على الوسائل التقليدية الورقية والمباشرة. فالمعاملات التجارية كانت تُنجز غالباً بالحضور الشخصي والدفع النقدي، بينما كانت المؤسسات تعتمد بشكل كبير على الملفات الورقية، والإجراءات البيروقراطية المعقدة، والاتصالات الهاتفية أو المراسلات البريدية. كما كان الوصول إلى المعلومات والمعرفة محدوداً وبطيئاً، حيث كانت مصادر المعلومات محصورة في الكتب والمراجع الورقية أو الخبراء المتخصصين. وقد أدى هذا الوضع إلى بطء في الإجراءات، وزيادة في التكاليف، وضعف في كفاءة الخدمات، مما مهّد لاحقاً للحاجة إلى تبني أدوات رقمية وتقنيات حديثة أحدثت نقلة نوعية في طريقة عمل المؤسسات وتفاعل الأفراد مع محيطهم.<sup>2</sup>

#### • المرحلة الثانية : عند ظهور الانترنت

أحدث العصر الرقمي التالي تغييراً هائلاً وتكنولوجيا رقمية جديدة. بدأ الإنترنت التحول من عالم منعزل إلى عالم عالمي أدى الاتصال ومشاركة البيانات والوصول إلى البيانات العامة عبر الإنترنت إلى خلق بيئة لعب أكثر انتشاراً ازدهرت أجهزة الكمبيوتر الشخصية خلال هذه الحقبة، مانحةً الناس أجهزة طرفية للوصول إلى شبكة الويب العالمية في غرف معيشتهم، وبدأت شبكات التواصل الاجتماعي بالظهور.

<sup>1</sup>May 20, 2024. [The Evolution of Digital Transformation History](#) Matt Paige

<sup>2</sup> Grupo Giga. (2024). [The Evolution of Business Strategy in The Digital Age](https://grupo-giga.com/blog/the-evolution-of-business-strategy-in-the-digital-age/). Retrieved from <https://grupo-giga.com/blog/the-evolution-of-business-strategy-in-the-digital-age/>

• المرحلة الثالثة : ظهور الهاتف المحمول و الويب

هناك عاملان أساسيان للتطور السريع للتحول الرقمي هما الهاتف النقال و الويب ، الذي انتشر استعمالهما بشكل كبير منذ بداية الألفية الثانية وساهما بشكل كبير في التحول الجذري والسريع. وأدى ذلك إلى ظهور أنماط و أشكال جديدة للاستهلاك وبرزت نماذج أعمال، وتمت أتمتة العمليات، وأثرت على الزبائن والموردين و جميع الأطراف الفاعلة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية وتم إنشاء أول موقع ويب اجتماعي سنة (1995) ويعرف بـ(classmates.com) وفي سنة (2003) تم إطلاق موقع (LinkedIn) ، وفي سنة (2003) ظهر موقع (myspace) وفي سنة (2004) تم إنشاء موقع (facebook) للطلاب الأمريكيين، وفي سنة 2006 موقع (twitter)، ثم في 2006 أصبح موقع facebook متاح للجميع . ليس هذا فقط، فالهاتف النقال أصبح من الأشياء الحميمة للأفراد وملتصق بالحياة اليومية للأفراد والمؤسسات والمنظمات عامة فانشر استعماله بشكل رهيب في العالم. وأصبحت الهواتف الذكية عبارة عن فاعل أساسي في انترنت الأشياء . في سنة 2000 تم اختراع blackberry في سنة 2003 تم إطلاق شبكة الاتصال(3G). وفي عام 2007 ظهر نظام التشغيل Android و(4G)، وفي 2020 تم الانطلاق التجاري للجيل الخامس من (5G) وحسب الدراسات تم تسجيل في سنة 2014 أكثر من 25 مليار شخص متصل بالانترنت و 18 مليار شخص ناشط في مواقع التواصل الاجتماعي 12 مليار شخص مستعمل الموقع فيسبوك و 56 مليار شخص مستعمل للهاتف النقال كل هذه الأحداث أدت إلى ظهور التحول الرقمي بل بات ضرورة حتمية لا مفر منه.<sup>1</sup>

• المرحلة الرابعة : بعد جائحة كورونا

أدى انتشار جائحة كوفيد-19 في معظم أنحاء العالم إلى زيادة الاهتمام بأنماط العمل والتواصل عن بُعد، في وقت برزت فيه أهمية الرقمنة كخيار استراتيجي يفتح لأفراد والمؤسسات الاستمرار في حياتهم اليومية وممارسة أنشطتهم عبر الإنترنت. لقد تسبب تفشي الجائحة في تسريع غير مسبوق للتحول الرقمي على مستوى العالم، حيث أصبحت الرقمنة الوسيلة الأساسية لضمان استمرارية النشاطات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، في ظل الإغلاق الكلي أو الجزئي الذي فرضته الأزمة الصحية. شكلت الجائحة لحظة حاسمة دفعت المؤسسات العمومية والخاصة على حد سواء إلى تبني أدوات وتطبيقات رقمية متنوعة،

<sup>1</sup> ، سي الطيب الهاشمي رضا ، علي العبسي، واقع و أهمية التحول الرقمي و الأتمة،مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية،2021،ص101 .

مثل منصات الاجتماعات الافتراضية (Zoom) ، (Microsoft Teams)، والتجارة الإلكترونية، والتعليم عن بُعد، والخدمات الحكومية الرقمية، ما أتاح استمرارية العمل والتعلم والخدمات في ظروف استثنائية . ووفقاً لتقرير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية(OECD) ، فقد أظهرت الأزمة مدى أهمية وجود بنية تحتية رقمية متطورة ومرنة لإدارة الأزمات، مؤكدة أن البلدان التي استثمرت مسبقاً في التحوّل الرقمي تمكنت من التفاعل بشكل أسرع وأكثر فعالية مع تداعيات الجائحة، سواء في مجالات التعليم أو الصحة أو الإدارة العمومية. وقد شهد قطاع التعليم قفزة نوعية في الرقمنة، إذ أغلقت أكثر من 190 دولة مدارسها كلياً أو جزئياً خلال ذروة الجائحة، مما اضطر أكثر من 1.6 مليار طالب للانتقال إلى التعليم الإلكتروني، وفقاً لمنظمة اليونسكو. واستجابة لذلك، اعتمدت دول عديدة منصات التعليم عن بُعد مثل Google Classroom وMicrosoft Teams for Education، بينما أطلقت الهند منصّة DIKSHA الرقمية، واستخدمت فرنسا منصّة "Ma Classe à la Maison" لتدريس الطلبة عن بعد. وفي مجال التجارة الإلكترونية، شهدت المنصات الكبرى مثل Amazon وAli baba وJumia نموّاً ملحوظاً نتيجة زيادة الاعتماد على التسوق الإلكتروني خلال فترة الإغلاق. كما ارتفع استخدام خدمات الدفع الإلكتروني والمحافظ الرقمية، حيث شهدت كينيا زيادة كبيرة في التحويلات عبر منصّة M-PESA ، في حين تم تسهيل استخدام Apple Pay و Google Pay في المتاجر التقليدية بأوروبا، بالإضافة إلى تطوير البنوك حول العالم تطبيقات مصرفية متقدمة للحد من التوافد إلى الفروع. على الرغم من هذه الإنجازات، واجه التحوّل الرقمي السريع تحديات عدة، أبرزها اتساع الفجوة الرقمية بين الدول وكذلك داخل الدول نفسها، مما أدى إلى تفاقم عدم المساواة في الحصول على الخدمات الرقمية. كما برزت مخاوف متعلقة بالأمن السيبراني وحماية البيانات الشخصية، بالإضافة إلى ضعف البنية التحتية الرقمية في العديد من الدول النامية، مما شكل عائقاً أمام التحوّل الرقمي الشامل. ومع ذلك، يتفق العديد من الباحثين على أن جائحة كوفيد-19 لم تكن السبب في ظهور التحوّل الرقمي، لكنها لعبت دوراً رئيسياً في تسريع وتيرة اعتماده، وفرضت واقعاً جديداً من نماذج العمل والتعليم والإدارة الرقمية، من المتوقع أن تستمر آثاره الإيجابية والسلبية على المدى الطويل<sup>1</sup>.

#### • المرحلة الخامسة : ظهور الذكاء الاصطناعي

يعد الذكاء الاصطناعي (AI) من أبرز الركائز التكنولوجية التي تدعم التحوّل الرقمي في العصر الحديث، حيث أصبح استخدامه ضرورة استراتيجية لتحديث الخدمات العمومية وتحسين الأداء داخل المؤسسات. فمع

<sup>1</sup> منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية *The digital transformation during COVID-19: Building resilience and bridging divides*. Retrieved from <https://www.oecd.org> (OECD). (2020).

تسارع رقمنة العمليات الإدارية والخدمية، برز الذكاء الاصطناعي كأداة فعالة لمعالجة البيانات الضخمة، أتمتة المهام المتكررة، وتحسين جودة اتخاذ القرار. لقد ساهم الذكاء الاصطناعي في تسريع وتيرة التحول الرقمي، خاصة بعد جائحة كوفيد-19، إذ أصبحت الحكومات والمؤسسات تعتمد عليه في تحليل بيانات الصحة العامة، التنبؤ بتطور الجائحة، وتسيير الموارد بكفاءة. على سبيل المثال، استخدمت دول مثل كوريا الجنوبية وتايوان خوارزميات الذكاء الاصطناعي لتتبع حالات الإصابة وتوقع البؤر الوبائية، مما مكنها من اتخاذ قرارات سريعة ومدروسة. في قطاع التعليم، أصبح الذكاء الاصطناعي عنصراً فاعلاً في منصات التعلم الذكية التي تقدم محتوى تعليمي مخصص حسب قدرات كل متعلم، كما هو الحال مع منصة "Squirrel AI" في الصين. أما في المجال الإداري، فباتت المؤسسات العمومية توظف روبوتات المحادثة (Chatbots) لتقديم الخدمات للمواطنين دون الحاجة للاتصال المباشر، كما هو الحال في منصة "France Connect" الحكومية التي تستخدم تقنيات الذكاء الاصطناعي لتبسيط الإجراءات الإدارية. وحتى في المجال القضائي، بدأت بعض الدول مثل إستونيا باستخدام الذكاء الاصطناعي في إصدار أحكام قضائية بسيطة بشكل آلي، ما يوضح مدى تداخله مع التحول الرقمي في المؤسسات السيادية. هذه الأمثلة تؤكد أن الذكاء الاصطناعي لم يعد ترفاً تقينياً، بل هو قلب التحول الرقمي، وعامل جوهري لتحقيق الفعالية، الشفافية، وسهولة الوصول إلى الخدمات<sup>1</sup>.

وفيما يلي الشكل يلخص كل ما سبق :

الشكل رقم (01) : التطور التاريخي للتحول الرقمي

المرحلة الاولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة	المرحلة الخامسة
ما قبل الانترنت	عند ظهور الانترنت	ظهور الهاتف المحمول و الويب	بعد جائحة كورونا	ظهور الذكاء الاصطناعي

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على المصدر

- <sup>1</sup> European Commission. (2022). *Artificial Intelligence in public services: Opportunities and challenges*. Retrieved from <https://ec.europa.eu>

تظهر المراحل الخمسة لتحويل الرقمي رحلة تطور متسارعة من الاعتماد على الطرق التقليدية الورقية إلى استخدام التقنيات الرقمية المتقدمة كالإنترنت، والهاتف المحمول، والذكاء الاصطناعي. لقد مثل ظهور الإنترنت والهاتف الذكي نقاط تحول رئيسية في كيفية تفاعل المؤسسات والأفراد مع التكنولوجيا، فيما أدت جائحة كورونا إلى تسريع وتيرة هذا التحويل بشكل كبير، مما جعل الرقمنة ضرورة استراتيجية. اليوم، يُعتبر الذكاء الاصطناعي المحرك الأساسي لتطوير الأعمال والخدمات، مما يعكس مدى أهمية التحويل الرقمي في تعزيز الكفاءة والابتكار واستمرارية العمل في مختلف القطاعات.

## 2/ أهمية واهداف التحويل الرقمي

يمثل التحويل الرقمي أداة استراتيجية لتعزيز الكفاءة والابتكار داخل المؤسسات، إذ تتجلى أهميته في قدرته على تحسين الأداء وتسهيل العمليات، بينما تركز أهدافه على تحقيق التكيف مع المتغيرات الرقمية وتحسين جودة الخدمات المقدمة حيث تتمثل في :

### 2-1/ أهمية التحويل الرقمي

أصبح التحويل الرقمي ضرورة لجميع الشركات والمؤسسات التي تسعى إلى تطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين، فهو لا يقتصر على مجرد إضافة تقنيات جديدة لتكون عصرياً وإنما عند القيام به بشكل صحيح، يمكن أن يساعد في تحسين الأعمال لأهمه خطة شاملة تؤثر على المؤسسة بأكملها. يهتم التحويل الرقمي بكيفية استخدام التكنولوجيا داخل المؤسسة، مما يساعد على تحسين الكفاءة التشغيلية وتحسين الخدمات المقدمة للجمهور المستهدف، ويمكن توضيح أهمية التحويل الرقمي من خلال ما يلي :

#### • زيادة الإنتاجية والكفاءة

إذا كان هناك أي شخص يستفيد من تطبيق التقنيات الجديدة في الشركات، فهو بلا شك الموظفون إن وجود حلول وأدوات رقمية تحت تصرفهم يساعدهم بشكل كبير في مهامهم، مما يسمح لهم بالحصول ليس فقط على نتائج أفضل، ولكن أيضا على نتائج أسرع. يتم تبسيط عملية صنع القرار والعمليات الداخلية وتتضاعف كفاءة الموظفين بفضل التحويل الرقمي. إنها بلا شك أفضل طريقة للتخلص من تلك العمليات أو التقنيات التي عفا عليها الزمن والتي لم تضيف شيئاً إلى النمو الإيجابي للشركة.

#### • تحسين تجربة العملاء

يمكن للأدوات الرقمية أن تسهل على العملاء التفاعل مع الشركات والحصول على معلومات حول الشركات وحتى تبسيط عملية الشراء.

### • تعزيز التكنولوجيا تجربة العملاء

حيث كانت من أوائل الشركات الرائدة في مجال الدفع عبر الهاتف المحمول واستخدام تطبيقاتها على الهاتف المحمول لتحسين تفاعل العملاء وتعزيز.

### • زيادة خفة الحركة والمرونة

يمكن للتكنولوجيا الرقمية أن تجعل المؤسسات أكثر مرونة وقدرة على التكيف، مما يسمح لها بالاستجابة بسرعة لظروف السوق المتغيرة واحتياجات العملاء. وهذا يمكن أن يمنحهم ميزة تنافسية على المؤسسات الأبطء في التكيف.

### • إدارة الموارد وخلق فرص جديدة

يمكن استخدام التقنيات الرقمية لخلق تدفقات جديدة للإيرادات من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة، والتوسع في أسواق جديدة وتحسين نماذج الأعمال الحالية. كما يحقق التحول الرقمي الرؤية الاستراتيجية للعديد من المؤسسات وذلك باستخدام أقل الإمكانيات ودون إهدار للموارد المتاحة، وإنما استغلال للموارد بكفاءة أعلى تعمل على تغيير جذري في الخدمات.

### • الحد من الأخطاء البشرية

تتمثل أهمية التحول الرقمي في التخلص من معالجة البيانات يدويا الذي يستغرق وقتا طويلا، وبالتالي عدم الكفاءة والخطأ البشري فالعمليات الرقمية أقل خطورة من تلك التي تتطلب تدخلا بشريا، حتى مع وجود أفضل تدريب ممكن لا بد أن يرتكب الموظفون خطأ في مرحلة ما أو يتشتت انتباههم، ولسوء الحظ يمكن أن يكون لارتكاب الأخطاء الصغيرة تأثير كبير على الشركات.

يساعد التحول الرقمي على تبسيط سير العمل ورقمنة العمليات وأتمتة المهام حيث يتم اجراء معظم المعاملات الادارية الكترونيا لتحسين اداء المؤسسة الحكومية وتسريع تقديم الخدمات للأفراد.<sup>1</sup>

عبد العزيز السيد مصطفى، التحول الرقمي في مؤسسات العمال، الجيزة كلية التجارة، جامعة القاهرة 2020،<sup>1</sup>

### 2-2 / أهداف التحول الرقمي

#### • تحسين الخدمة

إن تحسين الخدمات من أهم الدعائم الرئيسية للتحول الرقمي، فمن حق جمهور المستخدمين الحصول على أفضل خدمة متكاملة وجودة عالية ميزتها سرعة النفاذ لها بدون انقطاع، مما يحسن إيجابيا من مردودية المنظمة.

#### • زيادة التعاون الداخلي

عندما يمس التحول الرقمي جميع جوانب العمليات والنشاطات في المنظمة، فيمكن تعزيز التعاون الداخلي بشكل أفضل باستعمال أدوات وتقنيات مجموعات التعاون ومنصات التواصل لتحسين عمليات إدارة العمليات يمكنها أيضا فتح قنوات للنقاش في الفرق.

#### • تحسين العمليات

يتيح التحول الرقمي صقل الكفاءات لتحسين العمليات، ومع التحسين المستمر، تتحسن نماذج التشغيل وتحقق المنظمة نتائج إيجابية من مزايا التحول الرقمي أنه يمكن أن يستهدف عمليات معينة من نشاطات المنظمة أو المنظمة بأكملها في نفس الوقت التحول الرشيق.

#### • زيادة الكفاءة

هي النتيجة الطبيعية للعمليات المحسنة، في استخدام المزايا المتعددة للتكنولوجيا الرقمية، يمكن أن تصبح نشاطات وعمليات المنظمة أكثر سرعة ومرونة. هذا ما يسمح للموظفين بالتركيز على الأفكار والابتكارات يدل البقاء مطولا في إنجاز المهام العادية، يستفيد جمهور المستخدمين كذلك من زيادة الكفاءة في تعاملاتهم مع مختلف المنظمات، فمن خلال الأدوات الخاصة بهم مثل الشبكات الخارجية والبوابات وأنظمة الطلبات يمكنها أن تقدم إضافة قيمة حقيقية، ولكن عندما يتم تبسيطها لتلبية احتياجاتهم المتزايدة.

#### • تطوير نماذج أعمال

برزت نماذج أعمال متعددة من خلال الانفجار الرقمي المذهل منذ بداية ألفية القرن الحالي، والتي حلت محل نماذج الأعمال القديمة، هذا ما اصطلح بتسميته "الإضطراب" كمصطلح رئيسي في اقتصاديات اليوم، وأروقة المنظمات والحكومات المدفوعة في الغالب بالتكنولوجيا الرقمية، فعندما يتم استبدال التكرارات

القديمة للتكنولوجيا بأخرى جديدة، فإن بصمات التكنولوجيا الرقمية تتغير الكل يتذكر شراء البرامج المدمجة على الأقراص المضغوطة، لقد تم استبدالها بمفاتيح الفلاش ديسك، أي أنه تم الإستغناء عن كل هذه النماذج القديمة، اليوم يمكن استعمال برمجيات متنوعة عن طريق الحوسبة السحابية من خلال خدمات الاشتراك، كل هذه المزايا مدفوعة بالتكنولوجيا.

### • تخفيض التكاليف

تخفيض التكلفة أمر مرغوب فيه للغاية في كل أعمال المنظمات، فمنذ أيام الثورة الصناعية الأولى التي حولت العمليات البدوية إلى عمليات آلية، كان لتخفيض التكلفة الفارق بين استمرارية المنظمة أو فشلها، واليوم يقوم الذكاء الاصطناعي بأداء اللهام البسيطة والمتكررة إلى المهام الشاقة والخطيرة مما يوفر للمنظمات الكثير من التكاليف.

### • تحسين أداء الموظفين

التحول الرقمي بإمكانه خلق بيئة عمل مناسبة للجميع مما يحسن من الأداء والإنتاجية، أدوات التعاون والتواصل في المنظمة أحسن الأمثلة على ذلك، ويمكن لهذه الأدوات تقليل الفاقد وزيادة الإنتاجية.

### • ضمان أمن البيانات

يعد أمن البيانات مصدر قلق كبير للمنظمات اليوم، مع وجود العديد من الأدوات التي تحتوي على واجهة رقمية، يصبح ضمان الأمن أمراً بالغ الأهمية، ومع انتقالنا إلى عصر إنترنت الأشياء، سيكون الأمن هو كلمة السر الرئيسية، فالتحول الرقمي له تبعاته ولكنه أمر ضروري.

### • المحافظة على الميزة التنافسية

التحول الرقمي يعزز العمليات ويساهم في تحسين الأداء، فالمنظمات التي تنجح في تحولها الرقمي ستجني ثمار جهودها، مما يخلق ويزيد من الميزة التنافسية لديها.

### • التركيز على الكفاءات الأساسية

من غير المنطقي أن تحدر المنظمات الوقت والجهد على الكفاءات غير الأساسية، وهنا يوز التحول الرقمي من خلال توفير فرص للمنظمات الغربية ما هو ضروري لأعمالها وما هو غير ضروري.<sup>1</sup>

### 3/ أنواع ومبادئ التحول الرقمي :

يعد التحول الرقمي عملية متكاملة تشمل تحديث الأدوات وتغيير نماذج الأعمال والعمليات المؤسسية لتواكب متطلبات العصر الرقمي. وتتعدد أنواعه بحسب طبيعة القطاع والأهداف المرجوة، كما يعتمد على مبادئ أساسية تضمن نجاحه، مثل التركيز على المستخدم، وتكامل البيانات، والابتكار. ويساعد فهم هذه الأنواع والمبادئ في بناء استراتيجيات فعالة تحقق التكيف الرقمي وتحسين الأداء و تتمثل فيما يلي :

#### 3-1/ أنواع التحول الرقمي :

يتخذ التحول الرقمي أشكالاً متعددة تختلف باختلاف أهداف المؤسسات وطبيعة أنشطتها، ويمكن تصنيفه إلى أنواع رئيسية تعكس مجالات تطبيقه ومستوى تأثيره في البنية المؤسسية حيث تتمثل الأنواع فيما يلي:

#### • التحول الرقمي للحكومة

يركز هذا النوع على تحسين تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين وتبسيط الإجراءات الإدارية، يتم ذلك من خلال تطبيقات الهاتف المحمول والمواقع الإلكترونية التي تهدف إلى تعزيز سهولة الوصول وتحسين تجربة المستخدم.

#### • التحول الرقمي للعمليات

يستهدف هذا النوع تحسين كفاءة العمليات الداخلية للمؤسسات عبر اعتماد التكنولوجيا الرقمية. يتضمن ذلك أتمة العمليات وتحليل البيانات لتحقيق الكفاءة التشغيلية وتعزيز التحسين المستمر.

#### • التحول الرقمي للإنتاج والتصنيع

<sup>1</sup> زمورة جمال، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية، دراسة حالة، قطاع الصحة بولاية باتنة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص إدارة عامة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2023\_2024، ص7، ص8

يتمثل في استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين العمليات الإنتاجية وتعزيز الابتكار في الصناعات التقليدية. تشمل هذه الجهود استخدام الروبوتات الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات بهدف تحقيق كفاءة أعلى وجودة محسنة.

### • التحول الرقمي لسلسلة التوريد

يهدف إلى تحسين إدارة سلسلة التوريد من خلال تعزيز عمليات الشحن والتوزيع، يشمل ذلك استخدام تقنيات التعقب التحليل، والتواصل الرقمي لتعزيز الكفاءة والتعاون مع الموردين .

### • التحول الرقمي للقطاع المالي

يسعى هذا النوع إلى تحسين الخدمات المالية وتسهيل العمليات المصرفية. يشمل ذلك التطبيقات المصرفية المحافظ الرقمية، وتكنولوجيا الدفع الإلكتروني بهدف توفير تجربة مالية مبتكرة وسلسة.

### • التحول الرقمي للتعليم

يهدف إلى تطوير تجربة التعلم من خلال دمج التكنولوجيا الرقمية في وسائل التعليم. يتضمن ذلك منصات التعلم عن بعد، تطبيقات التعليم الإلكتروني، وتوفير محتوى تعليمي رقمي حديث.

### • التحول الرقمي للسياحة والضيافة

يركز على تحسين تجربة السياح والمسافرين من خلال تسهيل عمليات الحجز والإقامة، يشمل ذلك استخدام تقنيات الواقع المعزز والتطبيقات السياحية الرقمية لتعزيز الراحة والتفاعل مع الزوار.

### • التحول الرقمي للتسويق والمبيعات

يعتمد على استخدام الوسائل الرقمية لتعزيز استراتيجيات التسويق والمبيعات، يشمل ذلك التسويق عبر البريد الإلكتروني، وسائل التواصل الاجتماعي، وتجربة التسوق الإلكتروني لتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل .

### • التحول الرقمي لتجربة العملاء

يهدف هذا النوع إلى تحسين تفاعل العملاء مع المنتجات والخدمات من خلال توفير تجربة شخصية ومتميزة، يتم تحقيق ذلك باستخدام تحليلات البيانات وتقنيات الذكاء الاصطناعي لتلبية توقعات العملاء بشكل أكثر دقة وفعالية .

باختصار يتنوع التحول الرقمي ليشمل مختلف القطاعات والمجالات، حيث يسهم كل نوع في تحقيق أهداف محددة تتعلق بالكفاءة الابتكار، وتحسين تجربة المستخدم أو العميل بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي الحديث.<sup>1</sup>

و فيما يلي جدول يلخص ما سبق مع إدراج بعض الأمثلة :

الجدول رقم (01) : انواع التحول الرقمي

النوع	الهدف الرئيسي	أمثلة أو وسائل
التحول الرقمي للحكومة	تحسين الخدمات الحكومية وتبسيط الإجراءات	مواقع إلكترونية، تطبيقات الهاتف
التحول الرقمي للعمليات	رفع كفاءة العمليات الداخلية	الأتمتة، تحليل البيانات
التحول الرقمي للإنتاج والتصنيع	تحسين جودة الإنتاج وزيادة الكفاءة	روبوتات، ذكاء اصطناعي
التحول الرقمي لسلسلة التوريد	تحسين التوزيع والتواصل مع الموردين	أنظمة تعقب، تحليل رقمي
التحول الرقمي للقطاع المالي	تسهيل الخدمات المصرفية	تطبيقات بنكية، محافظ رقمية، الدفع الإلكتروني
التحول الرقمي للتعليم	تطوير طرق وأساليب التعليم	منصات تعليم عن بعد، محتوى رقمي
التحول الرقمي للسياحة والضيافة	تسهيل تجربة السائح وتعزيز التفاعل	تطبيقات سياحية، واقع معزز
التحول الرقمي للتسويق والمبيعات	تعزيز استراتيجيات التسويق وتوسيع الوصول	التسويق عبر الإنترنت، التواصل الاجتماعي
التحول الرقمي لتجربة العملاء	تخصيص وتحسين تفاعل العملاء	ذكاء اصطناعي، تحليلات سلوك العملاء

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على المصدر السابق

<sup>1</sup> بن أحمد فاطمة الزهراء، بن أحمد نادية التحول الرقمي في الجزائر الواقع و التحديات المجلة الجزائرية المالية العامة \_المجلد 15 العدد 1\_ 2025، ص503

### 3-2/ مبادئ التحول الرقمي :

يعد التحول الرقمي ركيزة أساسية لتطوير الأعمال والمؤسسات في العصر الحديث، حيث يسهم في تحسين الكفاءة، وتعزيز الابتكار، وتقديم خدمات أكثر فاعلية. وفيما يلي أبرز المبادئ التي يقوم عليها التحول الرقمي.

#### • استخدام التكنولوجيا

إن استخدام التكنولوجيا يتعامل مع مواقف المنظمة تجاه التكنولوجيات الجديدة بالإضافة إلى قدرتها على استغلالها، لذلك فهو يشمل الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات للمنظمة وطموحها التكنولوجي المستقبلي. لذا تحتاج المنظمة إلى أن تقرر ما إذا كانت تريد أن تصبح رائدة من حيث استخدام التكنولوجيا كوسيلة لتنفيذ العمليات التجارية. مع القدرة على إنشاء معايير تكنولوجية خاصة بها، أو ما إذا كانت ستلجأ إلى المعايير المعمول بها بالفعل وترى التكنولوجيا.

#### • التغيير في خلق القيمة

تتعلق بتأثير استراتيجيات التحول الرقمي على سلاسل القيمة للمنظمات، أي إلى أي مدى تبدأ الأنشطة الرقمية الجديدة في التخلي عن الأعمال القاعدية والتي لا تزال تقليدية في كثير من الأحيان. في حين توفر المزيد من التحولات فرصاً لتوسيع وإثراء مجموعة المنتجات والخدمات الحالية، فإنها غالباً ما تكون مصحوبة بحاجة أكبر للكفاءات التكنولوجية، مع مخاطر أعلى بسبب قلة الخبرة في هذا المجال الجديد. يمكن لرقمنة المنتجات أو الخدمات أن تتطلب أو تتيح أشكالاً مختلفة من تحقيق الدخل، أو حتى تعديلات على نطاق أعمال المنظمات.

#### • التغيير الهيكلي

مع استخدام التكنولوجيات المختلفة لخلق القيمة، غالباً ما تكون التغييرات الهيكلية مطلوبة لتوفير أساس مناسب لتحول نشاطات وعمليات المنظمة. وقد تشمل التغييرات الهيكلية الاختلافات في كيفية الإعداد لها، لا سيما فيما يتعلق بمكان الأنشطة الرقمية الجديدة، ومدى تأثير هاته التغييرات على المنتجات أو الخدمات أو العمليات أو حتى المهارات، فإذا كان مدى التغييرات محدوداً، فقد يكون من المعقول دمج العمليات الجديدة في الهياكل القائمة، بينما بالنسبة للتغييرات المعتبرة، قد يكون من الأفضل إنشاء منظمة فرعية منفصلة داخل المنظمة الأم.

• الجوانب المالية

لا يمكن إعادة تشكيل المبادئ الثلاثة السابقة إلا بعد النظر في الجوانب المالية، ويشكل ذلك على حد سواء حاجة المنظمة الملحة للتصرف بسبب الأعمال الأساسية المتناقضة وكذلك قدرتها على تمويل عملية التحول الرقمي الجوانب المالية هي محرك وقوة مقيدة للتحول في حين أن الضغط المالي المنخفض على الأعمال الأساسية قد يقلل من الحاجة الملحة للمبادرة، ولكون المنظمات الواقعة بالفعل تحت ضغط مالي قد تفتقر إلى طرق خارجية لتمويل التحويل. لذلك، يجب على هذه المنظمات أن تواجه بشكل الحاجة إلى إجراء تحولات رقمية واستكشاف خياراتها.<sup>1</sup>

**4/ صور وأشكال التحول الرقمي :**

التحول الرقمي هو عملية شاملة تهدف إلى استخدام التقنيات الرقمية لتحسين وتطوير أداء المؤسسات والخدمات. تتعدد صور وأشكال هذا التحول حسب المجال، فقد يظهر في المؤسسات الحكومية من خلال رقمنة الخدمات لتسهيل وصول المواطنين إليها، مثل إصدار الوثائق الرسمية عبر الإنترنت. أما في قطاع التعليم، فيتجلى من خلال استخدام المنصات الإلكترونية، والتعلم عن بُعد، والذكاء الاصطناعي لدعم العملية التعليمية حيث تنوعت الأدوات و التكنولوجيا نوع المؤسسة و الخدمات و الاعمال التي تقوم بها اذ تعددت الصور و الاشكال للتحول الرقمي فمن بينها :

**4-1/ أدوات وتكنولوجيات التحول الرقمي :**

على أي منظمة لقطاع خاص أو عمومي والتي تتطلع إلى الاستثمار في التحول الرقمي، أن توفر الأدوات والتكنولوجيات الرقمية اللازمة لتحويل أعمالها وخدماتها، يسير التحول الرقمي والأدوات والتكنولوجيات الرقمية جنباً إلى جنب. في واقع الحال، بعد اعتماد تقنيات جديدة ومبتكرة إحدى أهم الخطوات في التحول الرقمي. وتتلاءم معظم التكنولوجيات الرقمية والمعروفة اختصاراً بن حيث يوفر استخدام الأدوات الفعالة والمبتكرة العديد من المزايا منها<sup>2</sup>:

- السرعة في الإنجاز وتوفير الوقت.
- مردودية عالية وتحسين في الأداء.

<sup>1</sup> مرجع سابق ذكره، ص11-14

<sup>2</sup> Vial. G(2019). Understanding digital transformation: A review and resarch agenda. The journal of strategic information systems.28(2). 118-144

- تواصل أفضل داخليا وخارجيا.
- مركزية المعلومات.
- تحسين تجربة المستخدم.

ستحاول إلقاء نظرة على أدوات التحويل الرقمي المتاحة والتي يمكن بساطة أن تحدث ثورة في طريقة عمل المنظمات، والتي يمكن اعتبارها استثمارات حقيقية سنتيح على المدى المتوسط والطويل، التفوق والمنافسة.

أ/ ادوات التحويل الرقمي :

• مجموعات (أدوات) التعاون :

من المستحيل تجاهل المجموعات التعاونية، نظرا لأن عصرنا الحالي هو عصر التجوال والتنقل ، فمن الضروري أن يتمكن الجميع من الوصول إلى جميع البيانات أو المعلومات التي يحتاجون إليها، يتطلب تطوير العمل بالضرورة استخدام هذه الأدوات الشاملة التي تتكيف مع مكان العمل الرقمي تمكن هذه الأدوات من المشاركة في المعلومات في الوقت الفعلي وتقدم للموظفين أداة كاملة التواصل أفضل يمكن الإشارة إلى: G Suite من Google، والذي يقدم عددا من أدوات وتقنيات التحويل الرقمي الهامة المنظمات القطاع العمومي والخاص. وفي نفس السياق، مجموعة Microsoft Office 365 الشهيرة والمتداولة على نطاق واسع، وهي مجموعة تعاونية تتيح للمنظمات استخدام جميع الأدوات للتواصل والتحرير وتخزين وإدارة الأنشطة والأعمال:

- Word
- Excel
- Microsoft Teams
- One Drive
- ...Outlook

تتمتع المجموعات التعاونية بميزة كبيرة فهي توفر أداة متكاملة لإدارة جميع الجوانب الرقمية لأعمال المنظمات والتكيف مع البيانات الضخمة.

• منصات التواصل

من شروط نجاح المنظمات التواصل إن توفر أدوات الاتصال هدفها تحسين تنظيم العمل، وتجعل من الممكن إنشاء مجموعات اتصال مركزية، تكون أكثر موثوقية من البريد الإلكتروني الذي يمكن أن تفقده أو تنسى إرساله إلى مستلمين معينين باستخدام أدوات مثل WebEx Meeting (Cisco) أو Microsoft Teams أو Skype Entreprise أو Google Meet، يمكنك إنشاء مجموعات لكل مهمة وبالتالي التأكد من أن كل صاحب مصلحة يتابع تقدم المشروع، هذا لا يسمح فقط بنشر المعلومات بشكل أفضل، ولكنه أيضا حل مناسب لإشراك الجميع، بإمكانهم التدخل للإجابة على تساؤل أو اقتراح حل تعد المشاركة عنصرا أساسيا في تحفيز الفرق وحثهم على تحقيق أهدافهم. تتيح هذه الأدوات الرقمية أيضا إمكانية التكيف مع تنظيم جديد للعمل في عالمنا الرقمي، ليس بالضرورة أن يكون الموظفون في نفس المكان، هناك خيار العمل عن بعد، وتتيح كذلك إمكانية التواصل في أي مكان في العالم بتكلفة أقل.

### • أدوات إدارة العلاقات مع العملاء

هي مجموعة من الممارسات والاستراتيجيات والتكنولوجيات التي تستخدمها المنظمات الإدارة وتحليل تفاعلاتها مع العملاء ومع بياناتهم طوال دورة حياة العميل أهداف نظام ثلاثية، اكتساب عملاء جدد (العملاء المحتملين) وضمان الرعاية المناسبة لهم، وزيادة المبيعات، وتحسين رضاهم وبذل الجهود للمحافظة عليهم. العملاء أصبحوا أكثر تواجدا، وإذا نظرنا إلى عصرنا أين المنافسة أكثر شراسة، وبالتالي على المنظمات أن تكون قادرة على التميز من خلال تقديم تجربة مستخدم أفضل. ويفضل أدوات من الممكن أيضا ضمان تواصل أفضل مع الهدف المسطر.

### • أدوات إدارة المحتوى (CMS) :

لا يمكن التحدث عن التحويل الرقمي دون الحديث عن CMS، إصطلاحا نظام إدارة المحتوى هو برنامج يسمح بإنشاء وإدارة مواقع الويب الخاصة بكل منظمة أو تطبيق على الهاتف المحمول. غالبا ما يكون هذا الموقع هو الصورة الأولى التي تجلب انتباه العملاء، يجب أن يكون مثيرا للإنتباه من الناحية الشكلية والمضمون كذلك، ويوفر كل المعلومات المطلوبة ويقدم تجربة مستخدم حقيقية مع تصفح الموقع بصورة مثالية، يتيح نظام إدارة المحتوى إمكانية دمج العديد من الوظائف ويظل في متناول الجميع من أجل تطوير محتواه باستمرار من ناحية أخرى، يوفر ميزة سهولة الوصول إليها من حيث السعر مقارنة بالموقع المصمم خصيصا من أشهر أنظمة إدارة المحتوى WordPress أو Prestashop أو Drupal.

### • أدوات الحوسبة السحابية :

من بين أدوات التحول الرقمي التي أصبحت لا غنى عنها اليوم، أدوات التخزين عبر الإنترنت. إنها تسمح لكل الموظفين بالوصول إلى المعلومات في الوقت الفعلي والآتي، يرتبط نجاحهم بطريقة تنظيم العمل الجديدة، العمل عن بعد يلزم الموظفين التخزين عبر أدوات الحوسبة السحابية. وخير دليل والأزمة الصحية التي مرت بها البشرية (COVID-19)، حيث أثبتت فترة الإغلاق مدى أهمية التركيز على الرقمنة بدلاً من مساحات التخزين المادية، أصبح العمل عن بعد أكثر ديمقراطية، ولا يؤدي استخدام أدوات الحوسبة السحابية إلى توقف نشاط المنظمة، ومع التطورات الجديدة في تكنولوجيا الحوسبة السحابية، يمكن التخفيف من التحديات والصعوبات من إدارة وصيانة وتحديث أو قضايا الأمن الأجهزة الحوسبة والشبكات على مستوى المنظمات.

### ب/ التكنولوجيا في التحول الرقمي :

تكنولوجيا التحول الرقمي تمكن المنظمات من تغيير كيفية تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض ومع البيئة الداخلية والخارجية بشكل رقمي الأغراض محددة، مما يساعدها في تحقيق التحول الرقمي بنجاح باستخدام التكنولوجيات التالية:

#### • الهاتف المحمول الذكي

منذ ظهوره غير الهاتف المحمول العالم الذي نعيش فيه بشكل جذري، مما جعله من بين أهم التكنولوجيات الحديثة المدرجة في قائمة تكنولوجيا التحول الرقمي على الإطلاق، تقنيات الهاتف المحمول منتشرة في كل مكان من المنظمات إلى كل نشاط فردي في حياتنا، على سبيل المثال، مع الإمكانيات الهائلة التقنية 5G هناك العديد من الفرص التي أوجدتها تقنيات الهاتف المحمول في التصنيع والقطاعات الصناعية بالإضافة إلى أجزاء أخرى من الاقتصاد. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لتقنيات الهاتف المحمول أيضا أن تمهد الطريق للتكنولوجيات التحول الرقمي الأخرى شائعة الاستخدام، مثال على ذلك تكنولوجيا (VR/AR) بمساعدة الهاتف الذكي، يمكن للعاملين عرض نقاط بيانات الأجهزة والآليات عبر الواقع المعزز أو الحصول على إرشادات تفاعلية من المشرفين عن بعد، يمكن ان تعمل كذلك تكنولوجيا الروبوتات و الاتمته ايضا بكفاءة بفضل الاتصال المحمول المتطور.

#### • انترنت الأشياء

بشكل أساسي يصف مصطلح انترنت الأشياء شبكة الكائنات المادية المضمنة بأجهزة استشعار وبرامج وتقنيات بهدف توصيل البيانات وتبادلها مع الأجهزة والأنظمة الأخرى عبر الإنترنت. تعتبر إنترنت الأشياء من أهم تكنولوجيات التحول الرقمي التي يجب على المنظمات أخذها بعين الاعتبار، من خلال تكامل انترنت الأشياء وبفضل مزاياها المائلة، يمكن للشركات اكتساب فهم أفضل وأعمق لعملياتها، من وجهات النظر الداخلية والخارجية، في غضون ذلك، يتيح المصدر الضخم للبيانات والتحليلات التي تضمنها تكنولوجيا إنترنت الأشياء أيضا تحقيق الهدف من التحول الرقمي الرئيسي، كتحقيق الكفاءة، المرونة والتجربة العملاء.

### • الروبوتات

تعتبر الروبوتات أيضا من بين تقنيات التحول الرقمي الرائعة لعام 2020، وفقا للأبحاث، تستخدم حوالي 1/4 المنظمات الروبوتات الذكية في عملياتها. ومن المقدر أن يرتفع هذا الرقم إلى خلال العامين المقبلين، مما يعطي سيناريو واعد لقطاع المنظمات العمومية والخاصة. لقد تم توسيع استخدام الروبوتات على مر السنين، من المهام الروتينية المتكررة إلى المهام الأكثر تعقيدا التي تدعمها تكنولوجيات التحول الرقمي في جميع الميادين لعبت الروبوتات دورا حاسما في تعزيز الكفاءة التشغيلية ودعم واستبدال العنصر البشري في مهام عالية المستوى أو في مهام شاقة وخطيرة.

### • الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي

لقد فتح عصر الذكاء الاصطناعي عددا كبيرا من الفرص من خلال تعزيز الزيادة الهائلة في الوصول إلى البيانات وتحليلها، بالإضافة إلى قوة الحوسبة والاتصال للشركات تتيح تكنولوجيات التحول الرقمي مقاربات جديدة وتقتصر حولا أكثر فعالية لمشكلات صعب إيجاد الحلول المناسبة لها، لذلك يمكن اعتبار أن الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي استثمارات ذات جدوى سواء للحكومات أو المنظمات.

### • الواقع الافتراضي الواقع المعزز

الواقع الافتراضي هي تقنية تسمح لأي شخص بالانغماس في عالم اصطناعي تم إنشاؤه رقميا، بينما تتيح تقنية الواقع المعزز اتصالات أكثر سلاسة بين المحيط المادي والعالم الرقمي والعالم البشري، على سبيل المثال، مع الواقع المعزز المتكامل، يمكن للموظفين في قطاع التصنيع الاتصال بسهولة بالمحيط المادي والاستفادة من كل قوة البيانات والتحليلات في المخزنة في الحوسبة السحابية مما يتيح لهم ذلك الحصول على المعلومات في الوقت الفعلي بتنسيق مرئي للغاية لاكمال المهمة المحددة بأقل قدر من الخطأ على نطاق

واسع، تساعد تقنية AR العمال على تحسين الانتاجية و الجودة من منظور الاعمال فانه يمكن المنظمات من تنفيذ عملية نقل معرفة اكثر نجاحا و عملية تدريبية وتعزيز دعم العملاء والخدمات.

### • التوائم الرقمية

هو نسخة رقمية افتراضية الأصل حي أو غير حي، وببساطة تمثل هذه النماذج نظيراً افتراضياً فعلياً للمنتجات أو المهام أو حتى العمليات المادية الفعلية بفضل تقنية التوائم الرقمية، يمكن للشركات الحصول على فهم أفضل وتصور واضح الموضوعها المستهدف المزيد من التحليل إلى جانب ذلك، يمكن تخصيص أي توائم رقمية مثالية الأدوار وتطبيقات مختلفة تماماً مثل التوائم الأصلية مع تزايد اعتماد وتكامل AR و AI و IoT، يتم إنشاء التوائم الرقمية أكثر تعقيداً وتأثيراً وقوة التلبية توقعات المنظمة.

### • سلسلة الكتل – البلوكشين

تعتبر سلسلة الكتل، تكنولوجيا تقوم على قاعدة بيانات ضخمة يستطيع أي شخص من خلالها إنجاز المعاملات أو نقل الأموال باستخدام شبكة من الحواسيب اللامركزية المنتشرة حول العالم، وتشبه إلى حد بعيد دفتر الأستاذ العام في المحاسبة، دفتر الأستاذ هذا المفتوح والغير القابل للتغيير يضمن سهولة تتبع الأصول في شبكة المنظمة، سواء كانت مادية ملكية خاصة منزل، أرض، مركبات سيولة مالية أو غير ملموسة حركة الأسهم، حقوق الملكية الفكرية، براءات الاختراع، حقوق النشر العلامات التجارية. على شبكة البلوكشين، يمكن عملياً تتبع أي شيء ذي قيمة وتداوله، مما يؤدي إلى خفض التكاليف وتقليل المخاطر لجميع الأطراف، تتيح هذه التقنية للمتصلين التواصل مع بعضهم البعض دون الحاجة إلى طرف ثالث بمراقبة، مما يقلل المخاطر والتكاليف لجميع المعنيين، كذلك تتيح إمكانيات التبادل بين المتعاملين دون الحاجة لوسيط المتابعة حركة التبادل.<sup>1</sup>

### 4-2/ المهارات الرقمية واسبابها :

يحتاج الموظفون إلى المهارات الرقمية لضمان نجاح التحول الرقمي سواء في القطاعين العمومي أم الخاص، حيث يتضمن التحول الرقمي تكامل التكنولوجيات والعمليات الرقمية عبر مختلف جوانب المنظمة، ويؤثر على الموظفين على جميع المستويات وعبر الأقسام المختلفة.

<sup>1</sup> Vial. G(2019). Understanding digital transformation: A review and resarch agenda. The journal of strategic information systems.28(2). 118-144

أ/ مفهوم المهارات الرقمية :

لكي تعمل المنظمات بفعالية، يجب أن يكون لديها فهم مشترك الماهية المهارات الرقمية، فالتوسع العالمي للاقتصاد الرقمي والمجتمع الرقمي يتطلب أن تكون المنظمات مجهزة بمجموعة من المهارات الرقمية التي ستسمح لها بالتواجد والاستمرارية، وتبرز أهمية المهارات الرقمية بالنظر للطبيعة المتغيرة البيئة العمل حالياً والنمو المطرد للعمل المستقل، فضلاً عن التغييرات الهيكلية التي ستؤثر بشكل كبير على وظائف المستقبل، وبإستطاعة ذوي المهارات الرقمية الوصول بأمان إلى ما يحتاجونه من معلومات و بيانات، مع ضمان التواصل مع الآخرين، والحصول على الخدمات المهمة سواء التي تقدمها الحكومة الإلكترونية أو القطاعات.

ب/ مستويات المهارات الرقمية:

تلخص هذه النقطة أنواع المهارات الرقمية حسب المستوى أساسية و سطية و متقدمة، حيث تشير العديد من الاستراتيجيات إلى هذه المستويات من الناحية العملية، توجد المهارات الرقمية في سلسلة متصلة، لذا فإن الأوصاف التالية تهدف إلى توفير تعريفات عامة يمكن أن تساعد في توجيه قرارات المنظمات.

• المستوى الأول المهارات الأساسية

تمكن هذا النوع من المهارات الرقمية من العمل على أدنى المستويات الاجتماعية. أي إنها مهارات لأداء مهام قاعدية، وهناك إجماع على أن هذا النوع من الأداء الرقمي يتوافق مع محور الأمية الأساسي، ويأخذ مكانه جنباً إلى جنب مع معرفة القراءة والكتابة والحساب التقليدية تغطي المهارات الأساسية الأجهزة (على سبيل المثال استخدام لوحة المفاتيح وتشغيل تقنية شاشة اللمس والبرامج كمعالجة الكلمات وإدارة الملفات على أجهزة الكمبيوتر المحمولة وإدارة إعدادات الخصوصية على الهواتف المحمولة والعمليات المتداولة عبر الإنترنت على سبيل المثال البريد الإلكتروني أو البحث عبر الإنترنت). نثري المهارات الأساسية الحياة العامة، وتمكن من التفاعل مع الآخرين والوصول إلى الخدمات سواء الحكومية أو غيرها.

• المستوى الثاني المهارات المتوسطة

تمكن هذه المهارات من استخدام التكنولوجيات الرقمية بطرق أكثر جدوى وإفادة، بما في ذلك القدرة على تقييم التكنولوجيا بشكل نقدي أو إنشاء محتوى النشر والتصميم الجرافيكي الرقمي والتسويق الرقمي، إن التحكم في هذه المهارات يخول للفرد إنجاز العديد من المهام ذات العلاقة بالتكنولوجيا سواء كمواطنين أو كعمال في الواقع، تتمثل إحدى خصائص المهارات المتوسطة على وجه الخصوص في أنها تتوسع لتأخذ

في عين الاعتبار التغيرات في التكنولوجيا، فعلى سبيل المثال، تبرز مهارات البيانات بشكل كبير مع اكتساب ثورة البيانات مزيداً من الزخم، مما يؤدي إلى زيادة الطلب على المهارات اللازمة للحصول على كميات كبيرة من البيانات وتحليلها وتفسيرها للاستفادة منها.

#### • المستوى الثالث المهارات المتقدمة

هي تلك التي يحتاجها المتخصصون في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كبرمجة الكمبيوتر وإدارة الشبكات، وتشمل كذلك أدوات المهارات الرقمية كالذكاء الاصطناعي (AI)، والبيانات الضخمة، والأمن السيبراني وإنترنت الأشياء (IoT)، وتطوير تطبيقات الأجهزة المحمولة، مع توقع بعض الاقتصادات بوجود فجوة في المواهب للموظفين ذوي المهارات الرقمية المتقدمة، مما يجعلها من المهارات النادرة والمتهافت عليها،<sup>1</sup> يتم اكتساب المهارات المتقدمة عادة من خلال التعليم النظامي المتقدم على الرغم من أن مجموعة الأدوات يمكن اكتسابها عبر قنوات أخرى للتعليم، مثل معسكرات التدريب والتكوين حسب الطلب.

#### 15/ تحديات التحويل الرقمي :

رغم ما يتيح التحويل الرقمي من فرص كبيرة للتطوير والابتكار، إلا أن تطبيقه يواجه جملة من التحديات التي قد تعيق تحقيق أهدافه المرجوة على مستوى الأفراد والمؤسسات وتتمثل هذه التحديات في :

#### • التحديات التكنولوجية

غياب الإستراتيجية الفعالة عند تحويل مكان العمل من مكان مادي إلى رقمي، يتعين على المؤسسات أن يكون لديها استراتيجية محددة للتأكد من سير العملية بسلاسة من ناحية أخرى يمكن أن يؤدي عدم وجود استراتيجية مناسبة إلى نتائج كارثية، حيث بعد التحويل الرقمي خطوة كبيرة للأفراد، وابتعاداً عن الأعراف التقليدية، لا يمكن أن يؤدي التغيير المفاجئ إلى تعطيل تدفق العمل فحسب، بل يؤثر أيضاً على الموظفين.

الافتقار إلى التخطيط والتدريب المناسبين لا يأتي التحويل الرقمي مع دليل أو مقطع فيديو يمكن التعلم منه إنها عملية تجريبية، ولكن يجب أن يكون لدى المؤسسة تخطيط وتدريب مناسبان لتجنب المشاكل الواضحة، حيث أن غياب التخطيط يشكل عائقاً رئيسياً أمام التحويل الرقمي، ومن خلال التخطيط السليم من البداية إلى النهاية وتدريب الموظفين، يمكن لمدراء المؤسسات تقليل فرص الفشل وزيادة فرصهم في النجاح.

غموض المفهوم فما زال الكثير من القيادات الإدارية في العديد من الحكومات والمنظمات لا يدركون مفهوم الحكومة الإلكترونية بصورة جيدة، لذلك فإن الأمر يستلزم إظهاراً للمفهوم وتحقيق الأرضية الفكرية لهم.

<sup>1</sup>سهم سليم، الجعافرة، الرقمنة وتحسين أداء جودة الخدمة في البلديات محلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 04، العدد 02، الجامعة الأردنية

**مقاومة التغيير:** إذ أن إقامة مثل هذا المشروع تحمل في طياته الكثير من المتغيرات على مستوى المنظمات والأقسام والشعب، وإعادة توزيع المهام والصلاحيات مما يستلزم تغييرا في القيادات الإدارية والمراكز الوظيفية، وقد ينجم عن ذلك في أغلب الأحيان مقاومة للتغيير من قبل المديرين والموظفين. تشمل كذلك هذه التحديات فيما يلي:

**أ/ رداءة خدمة الأنترنت وشبكات الاتصالات:** إن الأنترنت يستخدم على نطاق واسع من قبل المصارف والقطاعات المالية وغير المالية وكذلك من قبل التعليم في المدارس والجامعات وأن ضعف الأنترنت ياتر على عمل المصارف والعملية التعليمية حيث يبحث المستخدمون عن خدمات متطورة بشكل متزايد، كما يجب أن تكون شبكات الاتصالات قادرة على دعم العدد المتزايد من المستخدمين والأجهزة الويات، قواعد البيانات، وهذا يتطلب شبكات اتصالات عالية الجودة ومرنة وفعالة تسهل عمليات التحويل.

**ب/ مخاطر أمن المعلومات:** عدم توفر التأمين الكافي للنظم الحاسبات مما يؤدي إلى اختراقها وترى هذا بأن مخاطر أمن المعلومات كثيرة وزادت في الأونة الأخيرة، ومنها التحسس والاختراك، والقرصنة وغيرها مما يؤثر على عملية التحويل الرقمي ويزيد من مخاوف اعتماده في المنظمات.

**ج/ الإستثمار في ميدان التكنولوجيا:** بعد الاستثمار في ميدان التكنولوجيا وتصميم الولوج إلى الأنترنت عالي التدقيق والتسريع في هذا التطور من أهم التحديات التي تواجه التحويل الرقمي، حيث لا يقتصر على الجانب المادي فقط بل يتعدى إلى البرمجيات والتطبيقات الخاصة بالهواتف الذكية والتي تعتبر أهم مصادر القيمة المضافة تكثيف استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: يعتبر أهم تحدي للتحويل الرقمي، حيث يكمن في محاولة رقمنة قطاع التجارة والإدارة لترقية أدائها وتسهيل نشاطات الأفراد والمؤسسات، ومن ثم الانتقال إلى المجالات الأخرى لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع ككل.

#### ● التحديات المتعلقة بالموارد البشرية

يمكن القول أن تحديات إدارة الموارد البشرية سوف تتمحور حول الطبيعة المتغيرة للشركات والموظفين في إطار التحويل الرقمي المتسارع، وهذا ما يستدعي من أقسام الموارد البشرية أن تكون السباقة فيما يتعلق بالتحويل الرقمي نظرا لدورها الكبير في تشكيل الهوية الرقمية للمنظمة، ولا شك في أن تخطيط القدرات المستقبلية للقوة العاملة في الاقتصاد الرقمي ينطوي على تحديات ومهام معقدة لإدارة الموارد البشرية تماما مثل القدرة على دمج الموظفين المناسبين في بيئة مؤسسية ديناميكية، ومساعدة الموظفين والقادة الموجودين على اكتساب كفاءات رقمية جديدة لكي يتمكنوا من دفع عملية التحويل.

في هذا الإطار أصبحت إدارة الموارد البشرية تواجه ثلاثة تحديات رئيسية، أولها إعادة هيكلة المنظمة لتمكينها من الاستفادة من تطورات عملية التحويل الرقمي، ثانيها يكمن في فهم التغييرات فيما يتعلق بإدخال

التحول الرقمي ضمن عمليات إدارة الموارد البشرية، ثالثهما تمكين وتعزيز مهارات القيادة في مجال التحول الرقمي. تكمن عقبات التوجه نحو الرقمنة على مستوى الموظفين في صعوبة تنفيذ وتغيير في عادات عملهم (السرعة للمعدات المستخدمة، ...)، وبعد هذا تحولا طويلا الأجل، وغالبا ما يكون من الأسهل تكامله مع الأجيال الشابة ويمكن أن يستغرق تعريف الأجيال الأكبر سنا بهذا النوع من الأدوات المبتكرة وقنا، أو حتى يؤدي إلى سوء التفاهم والإحجام، ويمكن بعد ذلك أن تظهر ظاهرة " الفجوة الرقمية "، ذات السمات غير المتكافئة في المهارات

#### • التحديات الفنية والتقنية والتحديات السياسية

تتمثل هذه التحديات فيما يلي:

أ/ **التحديات الفنية والتقنية** : تشمل هذه التحديات ما يلي:

قلة البرامج التدريبية للموارد البشرية، ورسكلة موظفي الإدارة والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات كفاءة عالية.

ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الرقمية، إضافة إلى ارتفاع تكاليف الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الإلكترونية.

ارتفاع تكاليف تجهيز البنية التحتية للإدارة الرقمية، الأمر الذي يحد من تقدم مشاريع التحول الرقمي.

صعوبات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة.

ارتفاع تكاليف الاستفادة من خدمات الإنترنت، مما يحول إلى الوصول المتكافئ المستخدم في هذه الشبكة.

ب/ **التحديات السياسية** : تتمثل هذه التحديات فيما يلي:

عدم وجود بيئة عمل إلكترونية تحظى بحماية قانونية كذلك المتعلقة بحماية برامج الإدارة الإلكترونية، وتمنع اختراق المواقع، وبالتالي تحديد عقوبات المرتكبيها.

غياب هيئات عليا في الجهاز الحكومي تتبادل تشاور سياسي تنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الإلكتروني، وتفعيل النظام الرقمي بجدية واهتمام ومتابعته قصد اتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الرقمية وترقيته.

غياب الإدارة السياسية الفاعلة التي تعمل على دعم التحول إلى الإدارة الإلكترونية، وتقديم العمل السياسي

اللازم الإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة الثورة الرقمية.<sup>1</sup>

و فيما يلي جدول يلخص ما سبق :

<sup>1</sup> الخضر بن سعيد، مصطفى رديف، حتمية التحول الرقمي في الجزائر وأفاقها في ظل تداعياتها أزمة كورونا، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث

الجدول رقم (02) : تحديات التحول الرقمي

أهم التحديات	نوع التحدي
- غياب إستراتيجية واضحة للتحول- نقص في التخطيط والتدريب- غموض مفهوم التحول الرقمي- مقاومة التغيير من الموظفين والإدارات	التحديات التكنولوجية
- ضعف خدمة الإنترنت وشبكات الاتصال- ارتفاع تكاليف البنية الرقمية والصيانة- قلة الموارد التقنية والمالية	تحديات البنية التحتية
- اختراقات أمنية، قرصنة، تسريب بيانات- ضعف أنظمة الحماية والتشفير- مخاوف من فقدان الثقة بالتكنولوجيا	تحديات أمن المعلومات
- صعوبة التكيف مع الأدوات الرقمية- فجوة رقمية بين الأجيال- نقص الكفاءات الرقمية- ضعف مهارات القيادة الرقمية	تحديات الموارد البشرية
- نقص الخبرات في تكنولوجيا المعلومات- قلة البرامج التدريبية- صعوبات فنية في البرمجيات والتكامل بين الأنظمة	التحديات الفنية
- غياب تشريعات واضحة لحماية التحول الرقمي- ضعف الإرادة السياسية والدعم المؤسسي- غياب آليات رقابة وتقويم للتحول الرقمي	التحديات السياسية

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على معطيات الدراسة

يواجه التحول الرقمي عدة تحديات تؤثر على نجاح تطبيقه، أبرزها تحديات تكنولوجية تتعلق بغياب الإستراتيجيات والتدريب، وضعف البنية التحتية من حيث الإنترنت والموارد المالية، إضافة إلى تهديدات أمن المعلومات. كما تُعد الموارد البشرية عاملاً حاسماً بسبب ضعف الكفاءات وظهور الفجوة الرقمية، إلى جانب صعوبات فنية ونقص في التشريعات والدعم السياسي، مما يتطلب معالجة شاملة ومتكاملة لضمان نجاح التحول الرقمي في المؤسسات العمومية.

## المبحث الثاني: دواعي و متطلبات وسائل و مجالات التحول الرقمي.

إن التحول الرقمي أصبح من المواضيع المشتركة بين الحكومات والشركات التجارية في دول العالم، وهذا نتيجة ثورة المعلومات والاتصالات التي أحدثت تغييرا في المفاهيم والمصطلحات القانونية من جهة، كما أنه أدى إلى تغيير طريقة تقديم الخدمة بشكل جذري سواء للمواطنين والعملاء فظهر ما يعرف بالحكومات الإلكترونية، والشركات الرقمية، والتجارة الإلكترونية، المدن الذكية، التنقل الذكي، السياحة الذكية، التعلم الذكي... الخ. حيث ذكرنا في هذا المبحث كل من اسباب ودوافع التحول الرقمي كذلك نماذجه و خصائصه و ابعاده والعوامل الدافعة للتطرق له.

### 1/ أسباب و دوافع التحول الرقمي:

إن التحولات التي شهدتها العالم اليوم و تغلغل في الحياة اليومية و المدنية التي تؤكد ان تكنولوجيا المعلومات و التحولات نحو استخدام الوسائل الرقمية ضرورية لا تستغني عنها المؤسسات المدنية و أفراد المجتمع بشكل عام أين لاقت انتشارا هائلا كان ورائها بمجموعة من الدوافع و العوامل نذكر منها:

#### 1-1/ اسباب التحول الرقمي :

جاء التحول الرقمي استجابةً لجملة من التغيرات والتحديات التي فرضها الواقع الحديث، حيث دفعت الحاجة إلى تحسين الكفاءة، وتلبية توقعات العملاء، ومواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة المؤسسات إلى اعتماد هذا التوجه كخيار استراتيجي لا غنى عنه حيث تعددت الاسباب ونذكر منها مايلي :

#### • ما يخص في زيادة الإنتاجية

عمالة المكاتب فيتضح ذلك من خلال ظهور ما أتمته المكاتب office automations وذلك بهدف زيادة فاعلية التواصل بين موظفي المكاتب وبين مراكز الإدارة و الفروع من حيث سرعة إنتاج الوثائق وتبادلها وتسهيل وضبط عمليات حفظ السجلات واستخراج الكشوف وعمل التقارير.

#### • تحسين الخدمات

التي تؤدي إلى التحولات الرقمية دورا حاسما في تحسين الخدمات القائمة كذلك استحداث خدمات جديدة لم تكن متوفرة من قبل في مختلف المجالات من أهمها: خدمات و المصاريف و المواصلات و الاتصالات و

الصحة و هذا ما توفره في مجال زيادة الرفاهية لطالب الخدمة او الزبون او العميل .... الخ و تسهيل عمل مقدمها.

### • السيطرة على التعقيد

عن التطورات السريعة و المتلاحقة التي تشهدها المجتمعات اليوم جعلت من التعقيد واحدة من أهم الصفات التي تميزه، من اجل التخلص من هذا التعقيد ثم اللجوء لتلك المعلومات والاتصالات الجديدة نتيجة لتنوع حاجات الأفراد وتشابك العلاقات الاجتماعية و الإنسانية.

حيث يساهم التحول الرقمي في توفير الوسائل و التقنيات التي تساعد بفعالية في تحليل الأوضاع المتناقضة في المجتمع وتذليل الصعوبات داخل المؤسسات وخارجها.

### • دراسة ما ليس متاحا

أدى تغير مظاهر الحياة المعاصرة الى تعدد الظروف و المواقف التي تستوجب الدراسة سواء كانت هذه الظروف سابقة أو الحالية فقد يلعب التحول الرقمي دورا مهما في استحضار أزمة الماضي وتتبع شريط الأحداث بالسرعة المرغوبة لمتابعة تطور هذه الظواهر، فالتحول الرقمي يلي حاجات المجتمعات المعاصرة في المساهمة في تخطي خطر الكوارث التي يمكن ان تحدث في المستقبل.

### • المرونة

تعد المرونة في الوجه الآخر للمجتمعات الحديثة كصفة بديلة عن التعقيد و عاملا مساعدا للتخلص من الآثار السلبية التي تحدثها التغييرات السريعة المفاجئة. بالإضافة الى ان المرونة عامل يضمن تكيف الأفراد و المؤسسات مع المتغيرات و المتطلبات و الرغبات المتجددة و تكون المرونة مجسدة في العديد من المجالات من بينها: عملية الإنتاج، وعمليات تقديم الخدمات، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات و طرق استغلال و استخدام المعلومات.<sup>1</sup>

## 2-1 دوافع التحول الرقمي :

<sup>1</sup> مرغني امير ، غزال ابتسام ، التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية – ورقلة – السنة الجامعية 2023/2022

تتمثل هذه الدوافع في ثلاثة:1 التكاليف و الضغوطات المفروضة على الميزانية, متطلبات العملاء و المواطنين,

توجيهات الحكومة :

### • التكاليف و ضغوط الميزانية

لقد تدهورت أسعار البترول منذ أواخر العام 2014 ولهذا السبب تلجأ غالبية الدول الغنية بالبترول الى مواجهة التراجع الكبير في حجم إيراداتها من خلال تخفيض حجم انفاقها على الأصول والعمليات الحكومية. لذا تعتبر التدابير المتخذة لتوفير التكاليف وتنفيذ العمليات الحكومية الفعالة من أهم دوافع التحول الرقمي.

### • متطلبات العاملين و المواطنين:

حققت وسائل التواصل الاجتماعي شعبية كبيرة بين الشعوب العربية ووفرت لهم قناة جديدة للتواصل، و أتاحت بذلك الفرصة أمام الحكومات و المواطنين للتعاون معا و سرعان ما لجأت الحكومات الى الاستفادة من قناة التواصل هذه لمعرفة آراء المواطنين الذين اعتمدو بدورهم على هذه القناة للمطالبة بتوفير مستوى أرقى من لخدمات الحكومية ،مثل حلول الدفع عبر الأنترنت.

### • توجيهات الحكومة:

تعتمد الحكومات على منهج التخطيط من القمة الى القاعدة لاتخاذ قراراتها، وهذا ما يساعدها على تسريع وتيرة تنفيذ برامج التحول الرقمي، ولكي تتمكن من توفير الميزانية المطلوبة لتنفيذ برامج التحول الرقمي لا بد لها من توفير اثنين من الشروط المهمة هما:

أ/ ادراج التحول الرقمي في الخطط : بمعنى يجب أن تندرج برامج التحول الرقمي ضمن قائمة أولويات الرؤى و الخطط الوطنية.

ب/ اتخاذ القرارات السريعة: ان اتخاذ القرارات السريعة يمكن الهيئات الحكومية من تفعيل خطط التحول الوطني بسرعة و فعالية و عليه التحول الرقمي أصبح استراتيجية لقيادة الشركات بعد أن كان مرادفا لتقنية المعلومات وهذا نظرا لما يحققه من فوائد بهذا أصبح الانتقال الرقمي للشركات والمؤسسات في قائمة أولوياتهم، وضرورة ملحة، فالتحول الرقمي يساعد المؤسسات و الأفراد على:

- تقليل و توفير الجهد و الطاقة.

- فتح مجال الابداع من خلال طرق و كفاءات تقديم الخدمات التي يتم تقديمها للعملاء.
- يسهل عملية اشراف مراقبة المسؤولين لسير العمل.
- يساعد الشركات التجارية في التوسع وكسب شريحة أكبر من العملاء و الجمهور
- يحسن الكفاءة التشغيلية و ينظمها.

من خلال هذا يتضح أن الشركات الرقمية بالنظر الى مزاياها أصبحت تهدد مستقبل الشركات التقليدية لأن الشركات التكنولوجية (الرقمية) تمتاز بضخامة أعدادها عملائها و جمهورها و انخفاض تكاليف معاملاتها (الظغوط التنافسية)، اضافة التغييرات الالزامية العالمية الذي يشهده قطاع الأعمال، وهذا ما يفرض على الشركات التقليدية التعجيل في تبني الأعمال الالكترونية و التحول الرقمي.<sup>1</sup>

## 2/ نماذج و خصائص التحول الرقمي:

ظهرت بوادر التحول الرقمي في الجزائر من خلال تبنيتها مشروع الجزائر الالكترونية من سنة 2013/2008 الذي عكس تأثر الجزائر بالتحولات الرقمية السريعة التي يعيشها العالم من جهة، اضافة الى كونه ترجم رغبة المشرع الجزائري في توجيهه نحو العالم الرقمي، الذي يعد بمثابة خطوة ايجابية نحو ارساء مجتمع المعرفة من خلال استخدام الوسائل الالكترونية في أداء أعمال الادارات و المنظمات التي تتوزع على أهم القطاعات التالية:

- قطاع الداخلية و الجماعات المحلية.
- القطاع الاقتصادي.
- التجارة الالكترونية
- القطاع المالي (الصيرفة الالكترونية)
- قطاع العدالة
- قطاع البريد و تكنولوجيا الاتصال
- قطاع الصحة
- قطاع التربية و التعليم العالي و البحث العلمي

<sup>1</sup> جميلة سلامي، التحول الرقمي بين الضرورة و المخاطر، جامعة تيارت، سنة 2019، ص954/955

وفي هذا الصدد سنشير إلى بعض نماذج التحول الرقمي في مختلف القطاعات، كما سنقوم بالتفصيل في التحول الرقمي في قطاع العدالة ( السوار الالكتروني نموذجاً).

### 2-1/ نماذج التحول الرقمي في بعض القطاعات:

#### • في قطاع الداخلية والجماعات المحلية

قد تم رقمته مصلحة الحالة المدنية، إطلاق بطاقة التعريف الوطنية البيومترية والالكترونية. إطلاق جوازات السفر الالكترونية( قرار مؤرخ في أول صفر 1433 هـ، الموافق ل 26 ديسمبر 2012 يحدد تاريخ بداية تداول جواز السفر البيومتري الالكتروني . ) البطاقة الرمادية ورخصة السياقة الالكترونيين. التسجيل الالكتروني للحج.

#### • في القطاع الصحي (رقمة الصحة)

إن قانون الصحة الجديد أولى أهمية لعصرنة المنظومة الوطنية للصحة عبر إدراج أدوات تسيير عصرية، وتكنولوجيات جديدة لاسيما إنشاء البطاقة الالكترونية للصحة وتأسيس الملف الطبي الالكتروني للمريض<sup>1</sup>.

#### • في القطاع المصرفي

قبل التطرق إلى أشكال عصرنة القطاع المصرفي يجب الإشارة والتمييز بين نوعين من المصارف التي تمارس الصيرفة الالكترونية، فهناك مصارف ليست لها موقع جغرافي وغير موجود على أرض الواقع، تسمى بالمصارف الالكترونية، وهناك مصارف تقليدية أرضية التي تقدم خدمات تقليدية بالإضافة إلى ممارسة الصيرفة الالكترونية<sup>2</sup>.

حيث عرف القطاع المصرفي في الجزائر قفزة نوعية في إطار عصرنة الخدمات المالية والانتقال من التعاملات التقليدية إلى التعاملات الإلكترونية من خلال بطاقة المصرفية الإلكترونية إلى بطاقة الائتمان المغنطة التي أعطت للبنك مكانة بارزة. ومن ثمة إن المصارف اوجدت آليات مصرفية مبتكرة و حديثة استنادا إلى الثورة الحاصلة في المجال الالكتروني، فالمصارف تملك أدوات مصرفية قابلة للتطور بفاعلية وكفاءة مالية بمساندة التجارة الالكترونية<sup>3</sup>.

#### • في القطاع التجاري

<sup>1</sup> مرجع سابق ذكره، ص 957-958

<sup>2</sup> مزريق عاشور، معموري صورية، عصرنة القطاع المالي والمصرفي وواقع الخدمات البنكية الالكترونية بالجزائر، ورقة عمل مقدمة ضمن المؤتمر الدولي العلمي حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة، يومي 12 - 11 مارس 2008، الصفحة: 02

<sup>3</sup> جلال عايد الثورة، وسائل الدفع الالكتروني، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009، الصفحة: 15

نجد التجارة الالكترونية التي سبق التطرق إليها بالإضافة إلى السجل التجاري الإلكتروني، يعتبر كخطوة هادفة لعصرنة قطاع التجارة من خلال استعمال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، حيث نجد المرسوم التنفيذي رقم 112 - 18 المؤرخ في أفريل 2018 ، يحدد نموذج مستخرج السجل التجاري الإلكتروني الصادر بواسطة إجراء إلكتروني( ج ر رقم 21 المؤرخة في 11 أبريل 2018). كما أطلقت " بريد الجزائر "بطاقة الانتماء جديدة في أواخر عام 2016 تحت تسمية البطاقة الذهبية، بهدف تنشيط الدفع الإلكتروني في الجزائر وتسهيل عملية الدفع بخصوص فواتير تأخذ الكثير من الوقت و الجهد .حيث بدأت البطاقة بدعم خدمات قليلة لكنها ستتوسع أكثر مثلا:

أ/ **الخطوط الجوية الجزائرية : Air Algérie** شركة طيران الجزائرية تعتبر الشركة الرئيسية المعتمدة في الجزائر بخدمات النقل الجوي، ويمكن مع الخطوط الجزائرية شراء تذاكر السفر باستعمال البطاقة الذهبية عن طريق موقعها الرسمي.

ب/ **اتصالات الجزائر: Algérie télécom** الشركة الجزائرية المتكفلة بخدمات الانترنت والهاتف الثابت في الجزائر، تقبل بشكل كبير من معاناة دفع فواتير الهاتف الثابت و تعبئة الانترنت بدعمها للبطاقة الذهبية للقيام بعمليات الدفع التي تخصها.

ج/ **الجزائرية للمياه: ADE** شركة توزيع المياه في الجزائر قامت بتسهيل عملية دفع فواتير المياه بجعلها الكترونيا وباستعمال البطاقة الذهبية.

د/ **شركة توزيع الكهرباء والغاز: Sonal gaz** الشركة المتكفلة بالكهرباء والغاز في الجزائر والتي أيضا قامت بدفع فواتيرها عبر الانترنت من خلال أربعة مواقع الكترونية لشركات توزيع التابعة لمجمع سونلغاز وذلك 24 / 24 ساعة و على مدار الأسبوع.

#### • في قطاع العدالة (السوار الإلكتروني نموذجاً):

يعتبر قطاع العدالة من بين القطاعات التي شملها التحويل الرقمي أو الإلكتروني وذلك بصدور قانون رقم 03 - 15 المؤرخ في أول فيفري سنة 2015 المتعلق بعصرنة العدالة، حيث يهدف هذا القانون إلى عصرنة سير قطاع العدالة من خلال اعتماد التكنولوجيايات الحديثة في التسيير بهدف التخفيف من الإجراءات البيروقراطية، والسرعة في إنجاز مهام وزارة العدل والمؤسسات التابعة لها، كالاستغناء عن الدعائم الورقية والاعتماد على التصديق الإلكتروني، تسيير ومتابعة المواطن لملفه القضائي، واستخراج شهادة الجنسية الجزائرية وصحيفة السوابق القضائية رقم (03) عن طريق الانترنت، وإرسال الوثائق والمحرمات بطريقة الكترونية، واستخدام تقنية المحاكمة المرئية عن بعد في الإجراءات القضائية، كما طبق مؤخرا نظام جديد

(السوار الالكتروني كبديل عن العقوبة سالبة الحرية قصيرة المدة) وذلك بموجب قانون رقم 01 - 18 المتمم لقانون تنظيم السجون وإعادة الإدماج الاجتماعي.<sup>1</sup>

نص المشرع الجزائري بموجب الأمر رقم 02 - 15 المعدل والمتمم لقانون الإجراءات الجزائية الجزائري اعتمد إجراء الوضع تحت المراقبة الالكترونية باستخدام السوار الالكتروني كبديل عن الحبس المؤقت، وذلك لتعزيز تنفيذ بعض الالتزامات الرقابة القضائية تدعيما للطابع الاستثنائي للحبس المؤقت، وبهذا تعتبر خطوة هامة لعصرنه قطاع العدالة وتعزيز قرينة البراءة من جهة ثانية، كما أن إصلاح السجون كان من الأهداف الأساسية التي يشملها برنامج الإصلاح، وهو ما يتجسد فعلا في إدراج الوسائل الالكترونية، فأدخل بموجب القانون رقم 01 - 18 المؤرخ في 30 / 01 / 2018 المتمم لقانون تنظيم السجون وإعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين، نظام تكييف العقوبة بتمكين المحكوم عليه بقضاء كل العقوبة أو جزء منها خارج المؤسسة العقابية، ويتحقق ذلك بحمل السوار الالكتروني.

وعليه إن إدخال تقنية السوار الالكتروني كعقوبة بديلة عن العقوبة السالبة الحرية قصيرة المدة جاء كنتيجة تطور الأنظمة العقابية وتماشيا مع السياسة العقابية المعاصرة التي تتجه نحو إصلاح الجناة ووقاية المجتمع من الجريمة، وذلك بإبعاد الشخص عن الأماكن المشبوهة والبؤر الإجرامية، كما أنه يبقى الشخص على اتصال دائم مع أسرته مما يساعد على إصلاحه وتأهيله، كما أنه من جهة أخرى يخفف النفقات التي تتحملها الدولة مقارنة بنفقات السجن، وازدحام السجون، اختلاط النزلاء بعضهم ببعض وانتشار الأمراض، اكتساب المهارات وأنماط الجريمة... الخ.

عرف المشرع الجزائري السوار الالكتروني بموجب المادة 150 مكرر من القانون رقم 01 - 18 المؤرخ في 30 يناير 2018 ، يتم قانون رقم 04 - 05 المؤرخ في 06 فبراير 2005 ، المتضمن قانون تنظيم السجون وإعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين التي نصت على أنه " :الوضع تحت المراقبة الالكترونية إجراء يسمح لقضاء المحكوم عليه كل العقوبة أو جزء منها خارج المؤسسة العقابية . "و من ثمة تقوم هذه الطريقة على وضع سوار الكتروني في معصم الخاضع للمراقبة أو أسفل قدمه يقوم بإرسال إشارات محددة بشكل متقطع إلى جهاز استقبال موصول بالخط الهاتفي في مكان إقامة الشخص المراقب، ويقوم جهاز الاستقبال بإرسال إشارات محددة إلى الوجهة المشرفة على المراقبة التي تتعرف من خلال هذه الإشارات على وجود الخاضع للمراقبة في النطاق المحدد له. أما بالنسبة لشروط تطبيق هذه التقنية الحديثة، حدد

<sup>1</sup> جميلة سلامي، يوسف بوشي، التحول الرقمي بين الضرورة و المخاطر، مجلة العلوم الاقانونية و السياسية، المجلد 10، العدد 2، جامعة تيارت 2019، ص 957.

المشرع الجزائري مجموعة من الشروط قانونية لابد من توافرها لتقرير الوضع تحت المراقبة الالكترونية (السوار الالكتروني)، تتمثل هذه الشروط من حيث الأشخاص من حيث جهة المصدرة من حيث العقوبة ومن حيث المدة، ومن حيث الرضاء

#### أ/ من حيث الأشخاص:

يطبق نظام المراقبة الجزائية الالكترونية على الأحداث والبالغين سواء كانوا من الذكور أو الإناث وهذا ما نصت عليه المادة 150 مكرر 02 من قانون رقم 01 - 18 على أنه: "لا يمكن اتخاذ مقرر الوضع تحت المراقبة الالكترونية إلا بموافقة المحكوم عليه أو ممثلة القانوني إذا كان قاصرا." الشروط المتعلقة بالجهة المصدرة لمقررّ الوضع تحت المراقبة الإلكترونية تنص الفقرة 2 من المادة 150 مكرر على أنه "يصدرها في تطبيق العقوبات مقرر الوضع تحت المراقبة الإلكترونية، بعد أخذ رأي النيابة العامة، كما يأخذ رأي لجنة تطبيق العقوبات بالنسبة للمحبوسين."

#### ب/ من حيث العقوبة:

لقد نص المشرع الجزائري على الوضع تحت المراقبة الإلكترونية كطريق تنفيذ العقوبة السالبة خارج السجن دون اعتبارها عقوبة قائمة بحد ذاتها، واشترط في تنفيذ العقوبة التي تم استبدالها بالوضع تحت المراقبة الإلكترونية بشروط تتعلق بطبيعة العقوبة المنطوق بها ومدة تلك العقوبة فبالنسبة لطبيعة العقوبة المنطوق بها يجب أن تكون سالبة الحرية، ومن ثم لا يجوز تطبيقه على العقوبة المالية كالغرامة أو المصادرة، كما لا يجوز تطبيقها على اعتبارها بديلا عن بدائل عقوبات أخرى وفق التنفيذ أو العمل للمنفعة العامة أو نظام شبه الحرية.

أما بالنسبة لمدة العقوبة: اشترط المشرع أن لا تتجاوز 03 سنوات هذا ما نصت عليه المادة 150 مكرر 01 على أنه: "يمكن للقاضي تطبيق العقوبات تلقائيا أو بناء على طلب المحكوم عليه شخصا أو عن طريق محاميه، أن يقرر تنفيذ العقوبة تحت نظام المراقبة الإلكترونية، في حالة الإدانة بعقوبة سالبة الحرية لا تتجاوز مدتها ثلاث (3) سنوات أو في حالة ما إذا كانت العقوبة المتبقية لا تتجاوز هذه المدة."

#### ج/ من حيث الرضاء:

نصت المادة 150 مكرر 02 على أنه: "لا يمكن اتخاذ مقرر الوضع تحت المراقبة الإلكترونية إلا بموافقة المحكوم عليه أو ممثلة القانوني إذا كان قاصر "بهذا إن موافقة المحكوم عليه قاصرا شرط جوهري. ما يمكن استنتاجه من خلال ما سبق أن الجزائر تتجه نحو التحويل الرقمي من خلال عصرنتها لمعظم القطاعات الأساسية، إلا أن تقنية التحويل الرقمي لازالت بعيدا نوعا ما من حيث التطبيق في الجزائر لأنه لم تصل بعد

إلى تحول البنوك التقليدية إلى بنوك رقمية لذلك لا يوجد ما يعرف بالتعليم الرقمي أو التنقل الذكي في الجزائر، ولكنها تسعى إلى تمكين حكومة أكثر ذكاء واتصالا بشبكة الانترنت.

• في القطاع الخاص:

إن التحولات الكبرى التي عرفها عالم الاتصالات في البلدان المتقدمة بدأت في الوصول إلى الجزائر حيث أن الفروع الجزائرية للشركات الأجنبية والشركات الخاصة أظهرت رغبتها في التكيف مع هذه التغيرات . حيث تكمن أهمية اللجوء الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في كونه طريقا نحو المستقبل ومواكبة للثورة الرقمية وكذا النهوض بالاقتصاد الوطني وتنميته . وعليه تعد شركة أوريدو، وموبيليس، وكوندور ، ومصير الحياة نماذج من القطاع الخاص الذي يسعى إلى تبني التحول الرقمي.<sup>1</sup>

أ/ أور يدو: **Ooredoo** : يوفر المتعامل أوريدو بالجزائر خدمة تعبئة الرصيد الخاص بالهاتف عبر الانترنت بضغط زر بدءا من 100 دج بالاستعانة بالبطاقة الذهبية وهذا من خلال الرابط الخاص بها.  
ب/ موبيليس: **mobilis** : يوفر أيضا المتعامل موبيليس نفس خدمة تعبئة الرصيد عبر البطاقة الذهبية.  
ج/ مصير الحياة: **Macir vie** : شركة جزائرية للتأمينات مختصة بالتأمين في مجالات ثلاثة: الحياة والصحة والسفر، تتعامل هذه الشركة بالبطاقة الذهبية وتوفر خيار الاشتراك في خدمة التأمين عبر الانترنت باستعمال البطاقة من خلال رابط مخصص لها.

من خلال ما سبق يلاحظ إن البطاقة الذهبية تشهد تطورا بطيئا بخصوص تطبيقها في مختلف الخدمات، ينتظر منها أن تدعم دفع الفاتورة الوقود عند محطات نפטال مستقبلا وأن تصبح المتاجر الكترونية ومختلف الخدمات التي تعمل عبر الانترنت في الجزائر داعمة لها أيضا لتسهيل عملية الدفع وتوسيع وسائلها.

كما نجد في هذا الصدد نجد مسيري المؤسسات الخاصة الكبرى وفروع الشركات الأجنبية العاملة بالبلاد يبحثون على دعم شركائهم بمهنيين ومحترفين في هذا المجال "عالم الرقمنة" **Communit manger**

أو المشرفون على المجتمع الرقمي فمثلا موقع **emploitic.com** : ظهرت شركات توظيف مثل: كوندور **condor** وسيفيتال التي تبحث على توظيف مشرفين على مجتمع المعلومات مهمتهم الإشراف على المجتمع الرقمي لعلامة ما أو مؤسسة أو شركة، وفي هذا المجال احتلت الجزائر المركز السادس عربيا في التحول الرقمي حسب المؤشر الذي يصدر بشكل سنوي عن شركة هو اوي.

إن التحول الرقمي بالنظر إلى الايجابيات التي يحققها في جميع القطاعات على النحو السابق بيانه، إلا أن له مخاطر عديدة.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، 958

### 2-2/ خصائص التحول الرقمي :

يتضمن التحول الرقمي اعتماد التقنيات والعمليات الرقمية لتغيير طريقة عمل الشركة والتفاعل مع عملائها بشكل أساسي. وغالبًا ما تكون حلول التكنولوجيا، بما في ذلك الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء (IoT) وأنظمة الأتمتة القائمة على السحابة، بمثابة العناصر الأساسية لمبادرات التحول الرقمي.

من أهم خصائص التحول الرقمي ما يلي:

- تتسم بسرعة التغيير و التنوع و القدرة على التكيف حيث تمتلك جميع مقومات التفرد اللازمة للقدرة التنافسية.

- التقنية العالية حيث تتزود بتقنية معلوماتية عالمية التصنيف.

- عابرة للحدود حيث تطرح خدماتها بشكل تكاملي يمكن ان تستفيد منه.

- وجود بناء شبكي تنظيمي سبب طبيعة عملها و ارتباطها خارجيا ، محليا، و عالميا.

- تحقيق مبدأ الرقاهية و النزاهة نتيجة لوضوح الأدوار و المسؤوليات والأهداف و اتخاذ العديد من

القرارات يوميا دون اعتماد التسلسل الهرمي التقليدي.<sup>1</sup>

كما يتضح ان التحول الرقمي يتيح لها الاستفادة من تقنيات المعلومات والمنافسة، ويجعلها تتجه نحو العالمية لتكون عابرة للحدود دون ان تقيدها ظروف زمنية او جغرافية او حدود تنظيمية، ومن ثم تتاح من خلالها الكثير من الممارسات و الأنشطة والمهام الرقمية، و العديد من العمليات التنظيمية دون الارتباط بمكان او زمان محددين.

التدفق المعرفي والتكنولوجي وانتشار نظم الاتصالات او الاستعمال المتزايد للحاسوب والتوسع في استخدام شبكة الانترنت.

التقنية العالية حي تتزود الإدارات بتقنية معلوماتية عالمية التصنيف.

امتلاك الإدارات العمومية بنية أساسية معلوماتية متطورة تمكنها مباشرة نشاطها عبر شبكة الانترنت، ويتيح لها أيضا الاستفادة من التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصالات التي تمكنها من إقامة متطلبات التميز.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد أحمد الغيري، حسن حسن عبد الرحمان، واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية- دراسة تحليلية، مجلة العلوم الادارية والمالية، جامعة الملك خالد، 2020، المجلد 04، العدد 03، ص06

<sup>2</sup> حسين محمد حسين، الإدارة الإلكترونية المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، مؤسسة الو ارق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان 9199، ص

ومن الخصائص المميزة للتحول الرقمي " تطور برامج المعلومات ونظم الاتصال بكلفة زهيدة مما شجع المستخدمين لأجهزة الحاسوب وبرامجه على الاستغراق في هذه البرامج بهدف تعلم لأوقات طويلة في إطار فردي، كما ساعد تطور برامج النصوص والوسائل الفائقة على طول فترة التحول بين المعلومات و الأفكار التي تنظمها لغرض اكتساب المعلومات ولذلك فان استخدام الحاسب الآلي وبرامجه تفوق في كثير من الأحيان الوقت المستغرق للقراءة أو المشاهدة ،خصوصا بعد أن أصبحت الشبكة العالمية مصدرا مضافا لعرض المواد الإعلامية التي تقدمها وسائل الإعلام على مواقعها في هذه الشبكة.<sup>1</sup>

إن التحولات الرقمية الجديدة تعد من ابرز وسائل التغلب على الانقسامات الإنمائية بين مختلف دول العالم، كما تساهم في تحقيق رفاهية المجتمعات والأفراد من خلال ما توفره من خدمات متنوعة ، و هو ما يوضح أهمية التحول الرقمي و دوره في تسهيل عمليات تبادل المعلومات و البيانات دون التعرض لحواجز مكانية أو زمانية و يعود هذا للخصائص التي يتميز بها التحول الرقمي و من أهمها: <sup>2</sup>

- **التفاعلية:** حيث يتبادل القائم بالاتصال و المتلقي الأدوار، و تكون ممارسة الاتصال بنائية و تبادلية، وليست في اتجاه أحادي بل يكون هناك حوار بين الطرفين.
- **اللاتزامنية:** وهي إمكانية التفاعل مع العملية الاتصالية في الوقت الذي يناسب الفرد، سواء كان مستقبلا او مرسلا.
- **المشاركة و الانتشار:** يسمح التحول الرقمي لكل شخص يملك وسائل بسيطة ان يكون ناشرا لرسالته و يشاركها مع الاخرين.
- **المرونة:** تتسم الشبكات الرقمية بالمرونة حيث تخضع النظم الرقمية عادة للتحكم من جانب برامج software بالحاسوب مما يسمح بقدر عال من جودة الاستخدام.
- **الذكاء:** تتسم الشبكات الرقمية بقدر عال جدا من الذكاء، حيث يمكن ان يصمم النظام الرقمي لكي يراقب تغيير اوضاع القنوات الاتصالية بصفة مستمرة و يصحح مسارها.

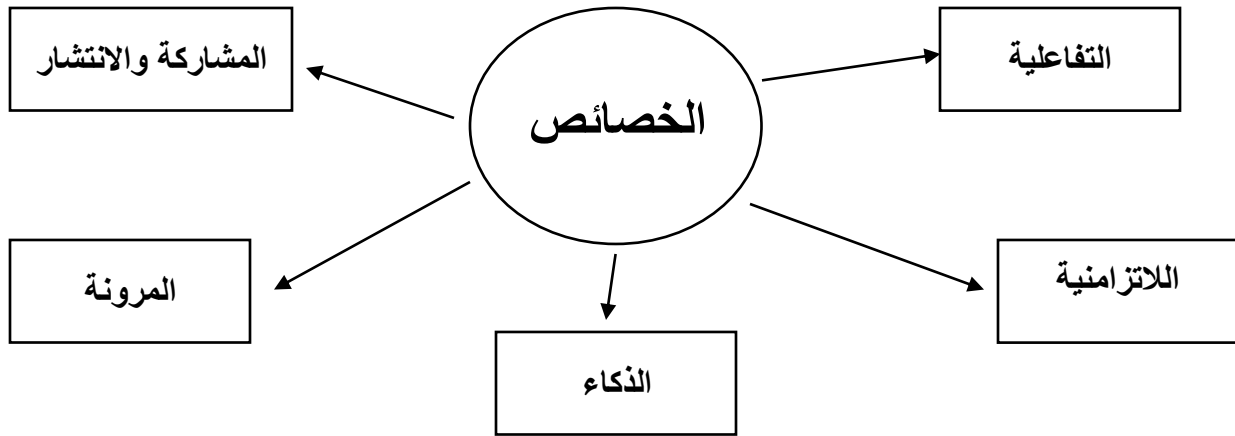
<sup>1</sup> محمد عبد الحميد، نظريات الاعلام واتجاهات التأثير، طبعة 14 ، عالم الكتب، القاهرة، 9113 ، ص993

<sup>2</sup> بشرى حسين الحمداني، التربية الاعلامية و محو الامية الرقمية ، دار وائل للنشر، الاردن 2015. ص 138.

باختصار يتضح ان لتكنولوجيات المعلومات و الاتصال و التحولات الرقمية دورا هاما في تعزيز التنمية البشرية و الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية، و ذلك لما لها من خصائص متميزة و اكثر كفاءة من وسائل الاتصال التقليدية، فتكنولوجيا.

و الشكل الموالي يلخص ما سبق :

الشكل رقم (02) : خصائص التحول الرقمي



المصدر : من إعداد الطلبة بناء على معطيات الدراسة

3/ العوامل الدافعة للتحول الرقمي و أبعاده:

3-1/ العوامل الدافعة للتحول الرقمي

تعتمد جميع القطاعات، و خاصة القطاع المالي، على الذكاء الاصطناعي لتأمين بياناتها و عملياتها. ولذلك، تتخذ جميعها خطوة متقدمة في التحول الرقمي لدعم هذه الثورة. التحول الرقمي أصبح ضرورة ملحة في عالم الأعمال والتكنولوجيا، حيث يهدف إلى تحسين الكفاءة، و تعزيز الابتكار، و تقديم تجربة أفضل للعملاء. هناك العديد من العوامل التي تدفع نحو التحول الرقمي، منها:

- التطور التكنولوجي: ظهور تقنيات جديدة مثل الذكاء الاصطناعي، و إنترنت الأشياء، و الحوسبة السحابية، مما يتيح فرصًا جديدة للشركات و المؤسسات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> فاري لبنى سحر، دراسة تحليلية لمحددات نجاح التحول الرقمي في الشركات، المجلة الجزائرية للاقتصاد و المالية، الطبعة 1، 2021، ص 33-45.

- **تغير توقعات العملاء:** العملاء أصبحوا أكثر تطلبًا، ويريدون خدمات أسرع وأكثر تخصيصًا، مما يدفع الشركات إلى تبني الحلول الرقمية.
- **المنافسة المتزايدة:** الشركات التي تتبنى التحول الرقمي تتمتع بميزة تنافسية، حيث يمكنها تحسين عملياتها وتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية.
- **التحولات الاقتصادية:** الأزمات الاقتصادية والتغيرات في الأسواق تدفع الشركات إلى البحث عن حلول أكثر كفاءة واستدامة من خلال التحول الرقمي.
- **الرؤية الاستراتيجية:** وجود رؤية واضحة وأهداف محددة يساعد المؤسسات على توجيه جهودها نحو التحول الرقمي بشكل فعال.
- **البنية التحتية التكنولوجية:** توفر أنظمة تقنية قوية مثل الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي يسهل عملية التحول الرقمي.
- **إدارة البيانات وأمنها:** حماية البيانات وضمان إدارتها بشكل فعال أمر ضروري لضمان نجاح التحول الرقمي.
- **النهج المتمحور حول العملاء:** التركيز على تحسين تجربة العملاء من خلال الخدمات الرقمية يعزز من نجاح التحول الرقمي.
- **الإبداع والابتكار:** تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة يساعد في تطوير حلول رقمية مبتكرة.
- **إدارة التغيير:** ضمان توافق رؤية الإدارة مع تنفيذ التحول الرقمي يساعد في التغلب على العقبات المحتملة.
- **دور المجتمع:** إشراك المجتمع في تقييم الخدمات الرقمية وتقديم اقتراحات للتحسين يعزز من نجاح التحول الرقمي<sup>1</sup>.

### 3-2/ أبعاد التحول الرقمي:

<sup>1</sup> بلباي اكرام، التحول الرقمي وأبعاده المستدامة، مجلة البحوث في الحقوق و العلوم السياسية، العدد1، تيارت 2022.

إن التحول الرقمي من المواضيع الأكثر أهمية في عصرنا الحالي نظرا للانتشار السريع للانترنت و تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث يعتبر من أساسيات تحقيق الكفاءة و الفعالية. للتحول الرقمي عدة أبعاد نحصرها في ما يلي: <sup>1</sup>

- **استخدام التقنيات الرقمية:** اي مدى قدرة المنظمة على استغلال تكنولوجيا المعلومات و طموحها التكنولوجي في المستقبل.
- **الإستراتيجية الرقمية:** التحول الرقمي هو مهمة معقدة و مستمرة يمكن أن تشكل عرقلة إذا لم يكن الشخص المسؤول من الناحية التشغيلية عن إستراتيجية التحول الرقمي لديه خبرة كافية في المشاريع التحويلية بشكل مباشر، لذلك من المهم تحديد مسؤوليات كافية و واضحة لتحديد إستراتيجية التحول الرقمي.
- **القدرة التنبؤية و التحليلية:** يجب على لمؤسسة لكي تكون ناضجة بشكل رقمي أن يكون لها القدرة على التنبؤ بالظروف البيئية و التكيف معها بسرعة.
- **رقمنة العملاء و علاقاتهم:** يتمحور هذا البعد حول جميع النواحي المتعلقة بعلاقة العملاء و مدى تأثير التحول الرقمي على هذه العلاقات.
- **ثقافة المنظمة و الأفراد:** لا ينجح التحول الرقمي إلا إذا دعمه الناس العاملين في المنظمة، لذلك تعمل القيادة على توفير و خلق ظروف آمنة و صحية لقوة العمل، لتشجيع جميع الموظفين على النمو و الابتكار و تحقيق نتائج مرضية.
- **العلاقات الشبكية:** يجب على المنظمة التفاعل بشكل كبير على مستوى عالي من السرعة و الدقة و تكون جزء من عناصر الشبكة التي تشمل كل من الموردين، و الشركات الناشئة، و الحكومات و المستثمرين و الجامعات.
- **البعد التقني:** تشير الأدبيات إلى أن المقومات التقنية للتحول الرقمي للجامعة هي أجهزة مادية مثل الكمبيوتر و ملحقاته المختلفة و البرامج التعليمية و البنية التحتية للاتصالات و الشبكات اللازمة لاستخدام التعليم الإلكتروني و التطبيقات المختلفة، يتم التركيز على رقمنة الحرم الجامعي و إعادة تأهيل البنية التحتية المادية للجامعة و المباني و المرافق و سلامة وامن الفصول الدراسية و يتحقق ذلك بتوفر المقومات التالية: "الأجهزة التقنية كالكمبيوترات، الشاشات التفاعلية، الكاميرات و معدات

<sup>1</sup> بن قارة سيرين، زيغم إنتهال، دراسة حالة جامعة العلوم الانسانية و الاجتماعية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر اكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة 08 ماي 1995 قالمه، الجزائر، 2023، ص 11-12.

البث... فصول دراسية ذكية مع تطبيقات حديثة للتعامل مع البيانات المتزايدة، الأمن الإلكتروني، نظام التدريب الرقمي، انترنت عالي السرعة، المعامل و المختبرات الافتراضية المناسبة.

● **البعد البشري:** تعد الموارد البشرية من أهم مقومات التحول الرقمي للجامعات و المؤسسات لأنها من أهم الوسائل لمواجهة الضغوط و التحديات التي تواجه المؤسسات، كما أنها تعد من ابرز العناصر التي تقود المجتمعات الى تحقيق التقدم و الرقي في مختلف المجالات، إلا أن النقص في عدد الأفراد المؤهلين للتأقلم مع البيئة الرقمية من الأمور التي تعاني منه اغلب الدول و بالأخص الدول النامية، حيث يعد النقص في الموارد البشرية المؤهلة للتعامل مع العصر الرقمي معوقاً للتكنولوجيا الحديثة، و لتنفيذ برامج التحول الرقمي لابد من خطة لتطوير الكفاءات و القدرات البشرية داخل الجامعات و تنميتها، و يكون ذلك بتوظيف كفاءات و قدرات جديدة ذات خبرة ببرامج التحول و بالاستفادة من الوسائل التكنولوجية.

● **البعد التنظيمي:** تتطلب عملية الرقمنة تغييرات شاملة في المؤسسة، و هذا لا يقتصر على لمعدات التقنية و تعيين مسؤول عن تكنولوجيا المعلومات فقط، بل يتعدى ذلك إلى تغييرات عميقة و قرارات إستراتيجية مستدامة و ثقافة تنظيمية تخدم التحول الرقمي، و يعتبر الانفتاح و الشفافية في صنع القرار أمر ضروري و لاسيما فيما يتعلق بإدخال التقنيات الجديدة، يجب تقدير المبادرة الشخصية و الابتكار و التفكير فيها، و يجب تنمية طريقة ايجابية للتعامل مع الأخطاء، و توفر أسس اختبار التقنيات الجديدة لتجربة التقنيات الرقمية عملياً من قبل الأفراد.

#### 4/ مجالات التحول الرقمي و مستوياته في المؤسسة

#### 4-1/ مجالات التحول الرقمي:

التحول الرقمي يشمل مجموعة واسعة من المجالات التي تهدف إلى تحسين الكفاءة، وتعزيز الابتكار، وتوفير تجربة مميزة للمستخدمين. من بين أبرز هذه المجالات:<sup>1</sup>

● **التجارة الإلكترونية:** إنشاء منصات إلكترونية لبيع المنتجات والخدمات.

<sup>1</sup> د. عبير الطويل محمد، التحول الرقمي في المكتبات الجامعية مكتبات جامعة أسيوط أمودنجا، المجلة العلمية لكلية الآداب جامعة أسيوط، العدد82، 2022، ص

- التعليم الإلكتروني: تقديم محتوى تعليمي عبر الإنترنت باستخدام تقنيات حديثة.
- الرعاية الصحية الرقمية: مثل السجلات الطبية الإلكترونية والتطبيب عن بعد.
- الخدمات الحكومية الإلكترونية: تسهيل الوصول إلى الخدمات الحكومية عبر الإنترنت.
- الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات: استخراج رؤى قيمة من البيانات لتحسين العمليات واتخاذ القرارات.
- إنترنت الأشياء (IoT): ربط الأجهزة الذكية لتحسين الأداء وكفاءة العمليات.
- الخدمات المصرفية الرقمية: كالتعاملات البنكية عبر التطبيقات والمواقع الإلكترونية.
- الأمن السيبراني: حماية البيانات والمعلومات من التهديدات الرقمية.
- الواقع الافتراضي والمعزز: لإثراء تجارب المستخدمين في مجالات مثل الألعاب والتدريب.
- الزراعة الذكية: استخدام التكنولوجيا لتحسين الإنتاج الزراعي وإدارة الموارد.
- الإعلام الرقمي: مثل البث عبر الإنترنت والمنصات الرقمية للتواصل مع الجمهور.
- إدارة الموارد البشرية الرقمية: كأنظمة إدارة الموظفين الإلكترونية وتطبيقات تحسين الأداء.
- الصناعة: دمج التكنولوجيا في العمليات الصناعية، مثل الروبوتات والذكاء الاصطناعي.
- العمل عن بُعد: إنشاء بيئة عمل رقمية تدعم الإنتاجية والتعاون من أي مكان.
- تحسين الكفاءة اللوجستية: تطبيق التكنولوجيا لإدارة سلاسل التوريد والخدمات اللوجستية بشكل أفضل.
- الطاقة المتجددة وإدارتها رقمياً: تحسين إدارة موارد الطاقة باستخدام الأنظمة الرقمية.

كل مجال من هذه المجالات يسهم في تعزيز التحول الرقمي و يفتح آفاقا واسعة للابتكار و التطوير، بما يساعد الشركات والمؤسسات على التطور ومواكبة التغييرات التكنولوجية السريعة.

#### 4-2/ مستويات التحول الرقمي في المؤسسة:

مستويات التحول الرقمي في المؤسسة تعكس مراحل التقدم نحو اعتماد التكنولوجيا الرقمية لتحسين الأداء وزيادة الكفاءة. يمكن تصنيفها إلى مراحل رئيسية: <sup>1</sup>

<sup>1</sup> [بن عطاء الله صبرينة. تميز ار أحمد ، استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية: من الرؤية الى التطبيق العملي، مجلة البصائر للبحوث في العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، رقم 2، 2024، ص:21-37.](#)

أ/ مراحل التحول الرقمي بالنسبة للمستويات :

- **المرحلة التمهيديّة:** تشمل استخدام الأدوات الرقمية الأساسية مثل البريد الإلكتروني وبرامج إدارة المهام، وذلك بهدف تحسين التواصل الداخلي وزيادة الكفاءة في العمليات اليومية.
- **المرحلة المتوسطة:** تتضمن تطبيق أنظمة إدارة الموارد المؤسسية (ERP) وتقنيات تحليل البيانات، حيث تركز هذه المرحلة على تحسين العمليات التشغيلية و اتخاذ قرارات مستندة إلى البيانات .
- **المرحلة المتقدمة:** تشمل استخدام الذكاء الاصطناعي، التعلم الآلي، وإنترنت الأشياء لتحسين العمليات واتخاذ القرارات، و ذلك بهدف تحقيق الابتكار و زيادة القدرة التنافسية من خلال تحسين العمليات واتخاذ قرارات إستراتيجية.

ب/ مستويات التحول الرقمي :

إن التحول الرقمي بشكل عام يتم على ثلاث مستويات <sup>1</sup> :

- **على مستوى القيادة:** و ذلك ان تكون إدارة المؤسسة متبنية لهذا التحول، وداعمة له و متابعة لتطوراتها.
- **على مستوى الإستراتيجية:** و ذلك ان يدخل التحول الرقمي في صلب رسالة المؤسسة و استراتيجياتها التنفيذية و المستقبلية، و ينعكس على أهدافها بشكل شامل وواضح.
- **على مستوى الثقافة:** و ذلك ان تظهر آثار التحول الرقمي على كل تفاصيل المؤسسة، من موظفين وبيئة عمل و إجراءات و معايير وقيم، تتبناها المؤسسة وتعمل بها.

<sup>1</sup> حسام احمد حمادة، دول التحول الرقمي في تحسين الاداء المالي للمنظمة، المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية و الادارية ، المجلد 13 ، العدد 03، 2022، ص 55.

## الخلاصة:

يتناول هذا الفصل الأسس النظرية لمفهوم التحول الرقمي، حيث تم في المبحث الأول تقديم مدخل عام يُعرّف بالتحول الرقمي ويستعرض تطوره التاريخي منذ نشأته إلى غاية تبنيه كمكون أساسي في استراتيجيات المؤسسات الحديثة. كما تم التطرق إلى أهمية التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي، وتوضيح أهدافه من حيث الكفاءة، السرعة، والجودة. بالإضافة إلى ذلك، ناقش الفصل أنواع ومبادئ التحول الرقمي التي تقوم عليها السياسات الرقمية، مع عرض أبرز صورته وأشكاله مثل الرقمنة الجزئية أو الكاملة. كما لم يُغفل الفصل التحديات التي قد تعيق هذا التحول، سواء كانت تقنية، بشرية أو تنظيمية.

أما في المبحث الثاني، فقد ركّز على دوافع ومتطلبات التحول الرقمي، من خلال تحليل الأسباب التي تدفع المؤسسات لاعتماد هذا التوجه، لا سيما الحاجة إلى مواكبة العصر الرقمي وتقديم خدمات أكثر فعالية. كما تم عرض نماذج التحول الرقمي وخصائصها، إلى جانب توضيح العوامل الدافعة لهذا التغيير مثل توفر البنية التحتية، الموارد البشرية المؤهلة، والدعم الإداري. وتم في نهاية المبحث تسليط الضوء على مجالات تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات وبيان مستوياته المختلفة، مما يساهم في تكوين رؤية شاملة حول هذا المفهوم وأبعاده العملية داخل بيئة العمل المعاصرة.

# الفصل الثاني :

المؤسسة العمومية و واقع خدماتها في  
ظل التحول الرقمي

**تمهيد:**

تعد المؤسسة العمومية أحد الركائز الأساسية في بناء الدولة الحديثة، لما تضطلع به من مهام تتعلق بتقديم الخدمات العامة للمواطنين، وتنفيذ السياسات العمومية، والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة. وفي ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم على المستويات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، أصبحت المؤسسات العمومية مطالبة بإعادة النظر في أنماط عملها التقليدية، والانخراط الفعلي في مسار التحول الرقمي باعتباره أداة استراتيجية لتحسين الأداء وضمان النجاعة والفعالية في تقديم الخدمة العمومية.

لقد أضحت التحول الرقمي اليوم خيارًا حتميًا وليس ترفًا، نظرًا لما يتيح من فرص كبيرة لتبسيط الإجراءات الإدارية، وتسريع المعاملات، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز الشفافية ومكافحة الفساد، إلى جانب تقوية العلاقة بين المواطن والإدارة من خلال توفير قنوات تواصل رقمية أكثر سلاسة وتفاعلية. فهو لا يقتصر على مجرد استخدام التكنولوجيا الحديثة، بل يشمل تغييرات عميقة في طرق التفكير، وأساليب العمل، وبنية الهياكل التنظيمية، بما في ذلك إعادة تصميم العمليات الإدارية، وتكوين الموظفين، وتطوير البنية التحتية الرقمية، وتحديث الإطار القانوني والتنظيمي.

من هذا المنطلق، يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على مفهوم التحول الرقمي في المؤسسات العمومية، مع التركيز على الحالة الجزائرية، من خلال التطرق إلى الإطار النظري العام الذي يؤسس لهذا المفهوم من جهة، وتحليل واقع وتحديات تطبيقه في السياق الجزائري من جهة أخرى. وللإلمام بهذا الموضوع تطرقنا في هذا الجزء إلى مبحثين.

**المبحث الأول: مدخل عام للمؤسسة العمومية و الخدمة العمومية.**

**المبحث الثاني : دور التحول الرقمي في تطوير خدمات المؤسسات العمومية.**

المبحث الأول: مدخل عام للمؤسسة العمومية و الخدمة العمومية.

## 1/ تعريف المؤسسة العمومية و مراحل تطورها:

### 1-1/ تعريف المؤسسة العمومية:

تعرف المؤسسة العمومية "على انها عبارة عن مؤسسة يسمح لأي أحد بالوصول إليها، فهي مصلحة عمومية إدارية حيث إنها تتمتع بالشخصية المعنوية التي تستقل بوسائلها الإدارية وأيضاً بذمتها المالية، وهي عبارة عن هيئة عامة تقوم بإنشائها الدولة حيث تقوم هذه الهيئة بمنحها الشخصية المعنوية المستقلة، حيث إن هذه المؤسسة يتم إدارتها بالأسلوب الإداري اللامركزي وذلك بهدف تحقيق أهداف محددة في نظامها القانوني ذات منفعة عامة و طبيعة اقتصادية أو اجتماعية محددة ويكون رأس مال هذه المؤسسات تابعاً للقطاع العام وهو الدولة، فقد تكون هذه المؤسسات إما مدارس حكومية أو مستشفيات أو قد تكون عيادات، مراكز صحية أو مراكز شرطة".<sup>1</sup>

وتعرف كذلك المؤسسة العمومية "على انها كيان قانوني يتم إنشاؤه من قبل الدولة أو السلطات العامة بهدف تقديم خدمات عامة أو تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية. تتمتع المؤسسة العمومية بالشخصية المعنوية و القانونية وكذلك الاستقلال المالي و الإداري، وتخضع لقواعد القانون العام في تنظيمها وسيرها".

وايضاً تعرف المؤسسة العمومية" على انها تلك القطاعات التي تكون مملوكة للدولة إما أن تكون استثمارية ربحية أو استثمارية خيرية أو غير ذلك، وهي التي تخدم المجتمع ولا يمتلكها أفراد وتشرف عليها الدولة وتتكفل برواتب موظفيها، المؤسسات العمومية تتنوع حسب طبيعة نشاطها وأهدافها، ويمكن تصنيفها إلى عدة أنواع رئيسية:

- المؤسسات العمومية الإدارية: تهدف إلى توفير الخدمات العامة مثل التعليم، الصحة، الأمن، والعدالة. كما تعتمد على ميزانية الدولة ولا تهدف إلى تحقيق الربح و تخضع لقواعد القانون العام، مما يمنحها امتيازات مثل إمكانية إصدار قرارات إدارية ملزمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> شايب الراس عبد القادر، المؤسسة العمومية ومبدأ المنافسة، صفحة 16.  
<sup>2</sup> مداح يوسف، فئات المؤسسة العمومية في الجزائر، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016.

- **المؤسسات العمومية الاقتصادية:** تشمل الشركات التي تمتلكها الدولة كليًا أو جزئيًا. تعمل وفق آليات السوق، لكنها تهدف إلى تحقيق أهداف اجتماعية أو استراتيجية إلى جانب الربح كما تتمتع باستقلال مالي وإداري، وغالبًا ما تخضع لقوانين الشركات الخاصة.
- **المؤسسات العمومية الصناعية والتجارية:** تقدم منتجات ذات طابع تجاري مثل شركات الطاقة، النقل، الاتصالات، تتم إدارتها وفقًا لقواعد الاقتصاد لكنها تحت رقابة الدولة لضمان تحقيق أهداف معينة. كما يمكن أن تنافس في السوق لكنها تمتلك ميزات الدولة مثل الحماية أو الدعم.
- **المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي:** تشمل الجامعات، مراكز البحث، المكتبات الوطنية، المعاهد الفنية، تهدف إلى تعزيز التعليم والثقافة والبحث العلمي. تحصل على تمويل حكومي لكنها قد تعتمد أيضًا على شراكات مع القطاع الخاص أو الجهات المانحة.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف المؤسسات العمومية: " المؤسسة العمومية هي كيان قانوني تُنشئه الدولة أو السلطات العمومية يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري، يهدف إلى تقديم خدمات عامة أو تحقيق أهداف اقتصادية، اجتماعية، أو ثقافية ذات منفعة عامة، ويدار وفق أسلوب إداري أو اقتصادي أو علمي بحسب طبيعة نشاطه، ويخضع إما لأحكام القانون العام أو القانون الخاص، ويكون رأس ماله مملوكًا كليًا أو جزئيًا للدولة."

## 1-2/ مراحل تطور المؤسسة العمومية:

مرت المؤسسات العمومية في الجزائر بعدة مراحل تطور، يمكن تلخيصها فيما يلي:

### • مرحلة التسيير الذاتي (1962-1965):

بعد الاستقلال، تم اعتماد نموذج التسيير الذاتي حيث شارك العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسات العمومية. كان الهدف هو الحفاظ على الإنتاج الوطني، لكن هذا النموذج واجه تحديات مثل نقص الكفاءات والموارد المالية. في الوقت الذي كان فيه البحث حول نوعية التسيير الذي يجب إتباعه مع الوضع الذي كان يسود المؤسسات العمومية الجزائرية. شهدت الجزائر في 1963 وبعدها بفترة قصيرة نمط التسيير الذاتي للمؤسسات العمومية، بمعنى مشاركة العمال في التسيير حيث يصبح مدير المؤسسة العمومية الوطنية، ليس الوحيد في اتخاذ القرارات أو الإجراءات المتعلقة بتسيير مصالح المؤسسة، بل يجب أن تؤخذ آراء العمال بعين الاعتبار. إذ أن نمط التسيير الذاتي يقوم أساسًا على مبدأ الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج. و قد ظهر

كتنظيم اجتماعي فرض نفسه بذهاب المعمرين وملاك المصانع مما خلق وضعية صعبة للمؤسسات لم تكن في الحسبان .

- **مرحلة الشركات الوطنية (1965-1971):** تم إنشاء شركات وطنية في مختلف القطاعات الاقتصادية بهدف تحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي. ومع ذلك، كانت هذه الشركات تعتمد بشكل كبير على خزينة الدولة لتمويل استثماراتها، مما جعلها تواجه صعوبات مالية.
- **مرحلة إعادة الهيكلة (1971-1980):** بدأت الدولة في إعادة هيكلة المؤسسات العمومية بهدف تحسين الأداء الاقتصادي. تم التركيز على تطوير القطاعات الإنتاجية وتعزيز الكفاءة الإدارية، لكن بعض المؤسسات ظلت تعاني من ضعف الإنتاجية.<sup>1</sup>
- **مرحلة الخصخصة (منذ الثمانينات):** بدأت الجزائر في تبني خيار خصخصة المؤسسات العمومية تدريجياً، حيث تم إنشاء هيئات للإشراف على هذه العملية مثل المجلس الوطني لمساهمة الدولة والمجلس الوطني للخصخصة. رغم ذلك، واجهت عملية الخصخصة عراقيل مثل غياب دور السوق المالي والضغوطات الداخلية.<sup>2</sup>

مرحلة الخصخصة في الجزائر بدأت منذ الثمانينات كجزء من الإصلاحات الاقتصادية الهادفة إلى تقليل تدخل الدولة في الاقتصاد وتعزيز دور القطاع الخاص. يمكن تلخيص هذه المرحلة في عدة جوانب رئيسية، جاءت الخصخصة نتيجة الحاجة إلى تحسين أداء المؤسسات العمومية التي كانت تعاني من ضعف الإنتاجية والبيروقراطية، بالإضافة إلى التوجه العالمي نحو اقتصاد السوق. شملت الإجراءات المتبعة تحرير التجارة الخارجية، إلغاء القيود على الاستثمار الخاص، وإعادة هيكلة المؤسسات العمومية عبر بيعها أو تحويل إدارتها إلى القطاع الخاص. حيث واجهت الخصخصة عراقيل مثل مقاومة بعض الفئات الاجتماعية، نقص الشفافية في عمليات البيع، وتأثيرها على العمالة حيث أدت إلى تسريح عدد من الموظفين.<sup>3</sup>

و فيما يلي جدول يلخص ما سبق :

<sup>1</sup> حلمي دريدش، عرض لتطور المؤسسة العمومية الجزائرية، مجلة الحكمة للدراسة الاجتماعية، العدد رقم 4، 2018  
<sup>2</sup> حسان خبابة، الخصخصة في الجزائر: مبرراتها و عواقبها، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد رقم 06، 2006

الجدول رقم (03) : مراحل تطور المؤسسة العمومية

المرحلة	الفترة الزمنية	أهم الملامح والخصائص
مرحلة التسيير الذاتي	1962 - 1965	-مشاركة العمال في التسيير- غياب الكفاءات والموارد المالية- ظهر بسبب مغادرة المعمرين
مرحلة الشركات الوطنية	1965 - 1971	-إنشاء شركات وطنية لتحقيق التنمية- الاعتماد الكبير على خزينة الدولة- صعوبات مالية مستمرة
مرحلة إعادة الهيكلة	1971 - 1980	-تحسين الأداء الاقتصادي- تطوير القطاعات الإنتاجية- استمرار ضعف الإنتاجية في بعض المؤسسات
مرحلة الخصخصة	منذ الثمانينات	-تقليل تدخل الدولة وتشجيع القطاع الخاص- بيع أو تحويل إدارة المؤسسات للقطاع الخاص- عراقيل منها ضعف السوق المالي ومقاومة اجتماعية وتسريح العمال

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على معطيات الدراسة

2/ أهمية و وظائف المؤسسة العمومية:

2-1/ أهمية المؤسسة العمومية :

المؤسسة العمومية عبارة عن مؤسسة يسمح لأي أحد بالوصول إليها، فهي مصلحة عمومية إدارية حيث إنها تتمتع بالشخصية المعنوية التي تستقل بوسائلها الإدارية وأيضاً بزمته المالية، وهي عبارة عن هيئة عامة تقوم بإنشائها الدولة حيث تقوم هذه الهيئة بمنحها الشخصية المعنوية المستقلة، حيث إن هذه المؤسسة يتم إدارتها بالأسلوب الإداري اللامركزي وذلك بهدف تحقيق أهداف محددة في نظامها القانوني ويكون رأس مال هذه المؤسسات تابعاً للقطاع العام وهو الدولة، فقد تكون هذه المؤسسات إما مدارس حكومية أو مستشفيات أو قد تكون عيادات أو مراكز صحية أو مراكز شرطة تلعب المؤسسة العمومية دوراً حيويًا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث تساهم في تقديم الخدمات الأساسية وضمان استقرار الاقتصاد. إليك بعض أهميتها:

- تحقيق التنمية الاقتصادية: تساعد المؤسسات العمومية في تطوير البنية التحتية، مثل النقل والطاقة، مما يعزز النمو الاقتصادي.
- توفير فرص العمل: تساهم في خلق وظائف جديدة، مما يقلل من معدلات البطالة ويعزز الاستقرار الاجتماعي.
- ضمان تقديم الخدمات الأساسية: توفر خدمات مثل التعليم والصحة والنقل بأسعار معقولة، مما يضمن وصولها إلى جميع فئات المجتمع.

- تحقيق التوازن الاجتماعي: تعمل على تقليل الفجوات الاقتصادية بين الفئات المختلفة من خلال دعم المشاريع التنموية.<sup>1</sup>

تم تأسيس المؤسسات العمومية بهدف زيادة النمو الاقتصادي في الدولة وتسريع عملية التصنيف فيها. الاعتماد على الذات وذلك بهدف تعزيز الاعتماد على الذات في القطاعات الإستراتيجية للاقتصاد الوطنية و كذا تنمية المناطق المتخلفة وذلك للمساعدة في تقليل الاختلالات الإقليمية في التنمية. كما تسعى المؤسسات العمومية إلى توليد الفائض الاقتصادي وذلك بهدف إعادة الاستثمار. يكون هدف المؤسسات العمومية هو منع تركيز القوة الاقتصادية ونمو الاحتكارات الخاصة، لذلك تسعى المؤسسات العمومية إلى حماية المستهلكين من الاستغلال والحرص على توفير السلع الأساسية بأسعار رخيصة ومعقولة، فهدفها الأساسي هو استقرار الأسعار.

### 2-2/ وظائف المؤسسة العمومية:

المؤسسة العمومية تلعب دورًا أساسيًا في المجتمع والاقتصاد، حيث تقوم بمجموعة من الوظائف المهمة، منها:

- **تقديم الخدمات العامة:** تشمل هذه الوظيفة توفير الخدمات الأساسية مثل التعليم، الصحة، النقل، الأمن، والمياه، وذلك لضمان رفاهية المواطنين وتحسين جودة حياتهم.
- **تحقيق التنمية الاقتصادية:** من خلال دعم المشاريع الاقتصادية، تطوير البنية التحتية، وتحفيز الاستثمار. تساهم المؤسسات العمومية في بناء اقتصاد قوي من خلال دعم المشاريع، تحسين البنية التحتية، وتشجيع الابتكار والاستثمار في القطاعات المختلفة.
- **تنظيم الأسواق وضبط الأسعار:** لضمان التوازن الاقتصادي ومنع الاحتكار وضمان توفر السلع والخدمات بأسعار معقولة. يتم ذلك عن طريق وضع سياسات اقتصادية للحد من التضخم، ضبط الأسعار، مراقبة المنافسة، وضمان توفر المنتجات بأسعار مناسبة للمستهلكين.
- **حماية المستهلك والبيئة:** عبر وضع قوانين تنظيمية لحماية حقوق الأفراد والحفاظ على الموارد الطبيعية. تسن القوانين وتطبق المعايير لضمان جودة السلع والخدمات، حماية حقوق المستهلكين، والمحافظة على الموارد الطبيعية عبر تنظيم استغلالها بشكل مستدام.

<sup>1</sup>رزوق عبد الله، العدوي سليم، التحول الرقمي في الإدارة العمومية بين الحتمية والخيار الاستراتيجي، جامعة برج بوعريريج ، 2025

- إعداد السياسات العامة: من خلال وضع وتنفيذ السياسات التي تستهدف تحسين مستوى المعيشة وتحقيق الاستقرار الاجتماعي. تعمل المؤسسات العمومية على صياغة وتنفيذ السياسات الوطنية المتعلقة بالصحة، التعليم، الإسكان، الاقتصاد، وغيرها، بما يتناسب مع احتياجات السكان.
- خلق فرص العمل: من خلال توظيف العمالة في القطاعات المختلفة والمساهمة في تقليل معدلات البطالة. من خلال تشغيل الأفراد في مختلف القطاعات، تساهم هذه المؤسسات في تقليل البطالة، توفير وظائف مستقرة، وتعزيز التنمية الاجتماعية والاقتصادية.
- إدارة الموارد الوطنية: مثل الطاقة، المياه، والأراضي، لضمان استخدامها بشكل مستدام وعادل. لتحقيق الاستدامة وضمان استفادة المجتمع منها بشكل عادل
- ضمان الاستقرار الاجتماعي: تلعب المؤسسات العمومية دورًا مهمًا في تعزيز الأمن والاستقرار عن طريق تنفيذ القوانين، تطوير البنية التحتية، وتقديم الدعم الاجتماعي للمحتاجين<sup>1</sup>.

### 3/ مفهوم الخدمة العمومية و مبادئها:

#### 3-1/ مفهوم الخدمة العمومية :

يرتبط تعريف الخدمة العمومية بوجود المرفق العام الذي من أهدافه تقديم خدمات عامة، ولقد تطور تعريف الخدمة العمومية بتوسع الدولة وزيادة عدد مرافقها بزيادة حاجيات الناس الملحة حيث :

تعرف الخدمة العمومية "على انها النشاطات والخدمات العامة التي يقدر الرأي العام في وقت من الأوقات وفي دولة معينة أن على الحكام القيام بها نظرا لأهمية هذه الخدمات للجماعة، ولعدم تأديتها على الوجه الأكمل بدون تدخل الحكام"<sup>2</sup>.

و تعرف كذلك الخدمة العمومية "بأنها تلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات وإشباع الحاجيات من طرف المنظمات والجهات الإدارية حيث هناك ربط بين الخدمة العمومية بالإدارة العامة باعتبارها نشاط من نشاطاتها، حيث أن الأخيرة تقوم بتلبية الحاجيات الضرورية والثانوية للجمهور، على أن يكون ذلك بصفة دائمة ومستمرة مهما كانت صفة هذه الخدمات"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> حلمي دريش، عرض لتطور المؤسسة العمومية الجزائرية ، مجلة الحكمة للدراسة الاجتماعية ، العدد رقم 4، 2018

<sup>2</sup> محمد الصغير بعلي، القانون الإداري "التنظيم الإداري، النشاط الإداري"، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 7300 ص: 702.

<sup>3</sup> aques Chevallier, leservice public,de France, France1 éditions , pressuniversitaires , 1971.p21. 2

وتعرف كذلك الخدمة العمومية: " على انها كل نشاط تقوم به الهيئات العمومية بصفة مباشرة أو غير مباشرة عن طريق منظمة خاصة تكون خاضعة لرقابة السلطة العمومية ويهدف الى تحقيق المنفعة العامة "ومنه نستنتج أن مفهوم الخدمة العمومية هو تقديم خدمة أو تلبية حاجة من حاجيات المواطنين من طرف الهيئات العمومية ويكون ذلك بصفة دائمة ومستمرة وتهدف إلى تحقيق المنفعة العامة العامة<sup>1</sup>. " وهي ايضا الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها لغالبية الشعب والالتزام في منهج توفيرها على أن تكون رفع مستوى المعيشة للمواطنين، كما ذهب فريق آخر إلى أنها كل وظيفة يكون أداؤها مضمونا و مضبوطة و مراقبا من قبل الحاكمين لان تأدية هذه الوظيفة أمر ضروري لتحقيق وتنمية الترابط الاجتماعي وهي من طبيعة لا نجعلها تتحقق كاملة إلا بفضل تدخل الحكام.<sup>2</sup>

ومما سبق نستنتج ان الخدمة العمومية " الخدمة العمومية هي نشاط تنظمه وتقدمه الدولة، بشكل مباشر أو غير مباشر، بهدف تلبية الحاجات الأساسية والمتجددة للمواطنين، بصفة دائمة ومنتظمة، في إطار تحقيق المنفعة العامة، وضمان التماسك الاجتماعي، تحت إشراف ورقابة السلطات العمومية."

أما اليوم فنشاطات الخدمة العمومية تضم مجموعة كبيرة غير متجانسة من الخدمات الجماعية المنظمة من طرف الدولة: خدمات إدارية مثل استخراج جوازات السفر أو التسجيل في الحالة المدنية، أما الخدمات الاجتماعية مثل تلك الخدمات المقدمة في المستشفيات، وكذا الخدمات الصناعية والتجارية مثل الخدمات التي تقدمها شركات المياه والكهرباء والغاز، هي كلها خدمات عمومية مضمونة من خلال المؤسسات العامة أو الخاصة، مؤسسات البلدية، الإدارات المركزية وكذا الخدمات العمومية المحلية كمراسيم الجنائز وتوزيع المياه.

### 2-3 مبادئ الخدمة العمومية :

تتمثل المبادئ الأساسية في ثلاث مبادئ تسمى بقوانين روالند، وهي مبدأ المساواة أمام الخدمة العمومية، ومبدأ استمرارية الخدمة العمومية، ومبدأ التكيف الدائم للخدمة العمومية، والتي تبقى مبادئ أساسية رغم التطور الذي تعرفه قطاع الخدمات، وهناك من يضيف لها مبدئين أساسيين: مبدأ مجانية وحياد الخدمة العمومية.

● **مبدأ المساواة:** يعتبر مبدأ المساواة من المبادئ الأساسية التي تثير انشغال المجتمعات المعاصرة كمبدأ الديمقراطية، و العدالة أمام القانون المصرح بها في المراسيم المتعلقة بحقوق الإنسان. ويعني

<sup>1</sup> موساوي فاطمة .الإدارة الالكترونية مدخل لتحسين الخدمة العمومية ،انعكاسات تطبيق تقنيات الادارة الالكترونية للمرافق العامة على تحسين الخدمة العمومية ، مداخلة ، جامعة محمد بوضياف ،مسيلة

<sup>2</sup> محمد أمين عودة، ، مرجع سابق

هذا المبدأ أنه متى توافرت لدى الأفراد المستفيدين من الخدمات العمومية الشروط التي يحددها قانون إنشائها وجبت المساواة بينهم في المعاملة تحقيقا لمبدأ المساواة أمام القانون. ويرتبط مبدأ المساواة بمبدأ حياد الخدمة أي توفير الخدمة العمومية بطريقة متماثلة دون اعتبار الاتجاهات السياسية والدينية والمصالح الخاصة. فمبدأ المساواة أمام الخدمة العمومية يعني المساواة والعدالة في المعاملة ولا يعني إطلاقا مجانية تقديم الخدمة العمومية أو الحصول عليها وهو ما يظهر جليا في الخدمات العمومية الاقتصادية التي يتطلب الحصول عليها تقديم مقابل نظير تلك الخدمات.

- **مبدأ الاستمرارية:** تهدف الخدمات العمومية إلى تلبية حاجات ذات منفعة عامة، ومن أجل تحقيق هذا الهدف يشترط عدم انقطاعها، لهذا فإن ضمان الاستمرارية يعتبر مبدأ أساسيا لقيام الخدمة العمومية. ويعتبر مبدأ استمرارية الخدمة العمومية كامتداد لاستمرار الدولة، لذا فإنه يتعين عليها بذل كل الجهود لتجنب عدم الانتظام الذي ينتج عنه انقطاع الخدمة. كما أن مبدأ الاستمرارية هو مبدأ مفروض على مسيري الخدمة العمومية " فالحفاظ على أداء مستمر للخدمة يشير إلى أن الاستفادة من الخدمة، سوف يكون مرضيا للجميع. ومن بين حالات عدم الرضا مشكلة الإضراب في المؤسسات العامة، حيث نجد بعض القوانين قد حددت أو قيدت قانون الإضراب أو منعه في بعض القطاعات، فهو يعتبر بالنسبة لمقدمي الخدمة العمومية خطأ يعاقب عليه إداريا وأكثر من ذلك، يمثل جريمة عند ديجي.

- **مبدأ التكيف:** ويطلق على مبدأ التكيف أيضا بمبدأ قابلية التحول، حيث يعبر هذا المبدأ على أن الخدمة العمومية يجب أن تتوافق مع الحاجات الاجتماعية للصالح العام. وفي هذا الإطار ويتمثل مبدأ التكيف " في انه ضروري لتطوير الخدمات العمومية، سواء في طريقة تنظيمها وفي أدائها بطريقة تتماشى مع كل فترة ويجب العمل على إرضاء الصالح العام بأكبر فعالية ممكنة، وينبغي القيام بعمليات تحديث الخدمة العمومية ومراعاة جودة الخدمة المقدمة، مما يشكل تجسيدا واقعيا لهذا المبدأ، فهو يمثل -مبدأ التطور- الذي يحث المؤسسات التي تقدم الخدمة العمومية على ضرورة تطوير نوعية خدماتها"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> حجام العربي وآخرون ، الخدمة العمومية وآليات ترقيتها في الإدارات الحكومية مقاربات نظرية، تجارب محلية وعالمية. الجزائر: مركز المدار المعرفي للأبحاث والدراسات 2019.

4/ أنواع الخدمة العمومية:

لقد أدت التطورات الاقتصادية والاجتماعية إلى تعدد متطلبات المواطنين في الحصول على خدمات أكثر، الأمر الذي أدى إلى ظهور أنواع عديدة من الخدمات التي أقرتها الدولة من أجل تحقيق وإشباع حاجات الأفراد، إذ أن هناك تقسيمات مختلفة للخدمة العمومية ومن بينها: خدمات ضرورية للأفراد، خدمات ذات منفعة اجتماعية أو ثقافية وخدمات رأسمالية مكلفة التي لا تقتصر منفعتها على الجيل الحالي وإنما تمتد إلى الأجيال القادمة. فحسب هذا التقسيم يمكن إدراج أنواع الخدمات العمومية كالتالي: <sup>1</sup>

أ/ حسب مجال الخدمة: وتنقسم إلى:

- **خدمات إدارية:** وهي الخدمات التي تتعلق بالحياة الإدارية للمواطنين مثل: استخراج وثائق الحالة المدنية بالبلديات، جوازات السفر، إصدار وتسليم مختلف الوثائق الإدارية... الخ.
- **خدمات اجتماعية وثقافية:** وتتمثل في مختلف الخدمات ذات الطابع الاجتماعي والثقافي، والتي تطورت بشكل ملحوظ وتخدم المواطن من الناحية الاجتماعية والثقافية كالتعليم والصحة، والإعلام، و المساعدات الاجتماعية... الخ.
- **خدمات صناعية وتجارية:** وظهرت مع تطور دور الدولة وتدخلها في الحياة الاقتصادية وفي تحقيق رفاهية المواطن في مجال احتياجاته الأساسية كخدمات النقل، الكهرباء والغاز، الاتصالات... الخ

ب/ حسب التكلفة: وتنقسم إلى:

- **الخدمات المجانية:** وهي خدمات تقدم دون مقابل حيث تتحمل الدولة تكلفتها (تمولها الدولة)، كحملات التلقيح، الأمن العمومي، الإنارة العمومية... الخ
- **الخدمات بمقابل:** وهي خدمات يتحمل المستفيد منها تكلفتها كليا وبشكل مباشر، أو جزئيا وبشكل غير مباشر مثل: الكهرباء، الهاتف، الماء الصالح للشرب<sup>2</sup>.

ج/ حسب المنفعة: وتنقسم إلى :

- **خدمات للصالح العام:** وهي الخدمات التي تقدمها الإدارة المحلية بهدف الصالح العام مثال: الصرف الصحي، المياه، صيانة الطرق والحدائق... الخ.

<sup>1</sup> نفس المرجع.

<sup>2</sup> عبد المطلب عبد الحميد، التمويل المحلي للتنمية المحلية، جامعة الإسكندرية، مصر، 7330 ص20

- خدمات ذات النفع الفردي: وهي الخدمات التي ينتفع بها كل فرد على حدى مثل: خدمات الصحة التعليم، الترفيه الاجتماعي... الخ.
- خدمات ذات صلة بتطوير البنية التحتية: تتضمن تهيئة الأراضي، إنشاء المباني العامة، حماية البيئة... الخ
- خدمات متعلقة بالسيادة والأمن الداخلي: وهي الخدمات التي ترتبط عموما بالدور التقليدي للدولة كخدمات القضاء، والأمن... الخ.

د/ حسب موضوع الخدمة ومحلها: وتنقسم إلى:

- خدمات ضرورية لبقاء المجتمع وسلامته: كخدمات التعليم، الصحة... الخ. وهي خدمات تقدمها الدولة وتضمن استمراريتها مهما كانت تكلفتها.
- خدمات ضرورية لأفراد المجتمع: وهي خدمات لا يمكن الاستغناء عنها وهي خدمات تقدم لأفراد المجتمع على اختلاف مستوياته وقطاعاته، كخدمات التموين بالكهرباء والغاز، والماء، والنقل... الخ.
- خدمات ذات منفعة اجتماعية وثقافية: تعود بالفائدة على أفراد المجتمع لكن قد لا تكون ذات فائدة و أهمية كبيرة بالنسبة لبعضهم كخدمات المكتبات العامة و المتاحف و المنتزهات العامة... الخ.
- خدمات اجتماعية: وهي خدمات يمكن للأفراد تأديتها بأنفسهم إذا توفرت الإمكانيات إلا أن القصور في تلبيتها يؤثر على المجتمع مما يقود الى تدخل السلطات العمومية لتوفير هذا النوع من الخدمات مثل السكن... الخ.
- خدمات ذات رؤوس أموال مكلفة: تمتد آثارها مستقبلا مثل: بناء المدارس، المستشفيات، الجامعات، المعاهد... الخ.<sup>1</sup>

و فيما يلي جدول يلخص ما سبق :

<sup>1</sup> عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق ذكره

الجدول رقم (04) : أنواع الخدمة العمومية

التصنيف	الأنواع
أ/ حسب مجال الخدمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خدمات إدارية</li> <li>• خدمات اجتماعية وثقافية</li> <li>• خدمات صناعية وتجارية</li> </ul>
ب/ حسب التكلفة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خدمات مجانية</li> <li>• خدمات بمقابل</li> </ul>
ج/ حسب المنفعة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خدمات للصالح العام</li> <li>• خدمات ذات النفع الفردي</li> <li>• خدمات مرتبطة بالبنية التحتية</li> <li>• خدمات متعلقة بالسيادة والأمن الداخلي</li> </ul>
د/ حسب موضوع الخدمة ومحلها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خدمات ضرورية لبقاء المجتمع</li> <li>• خدمات ضرورية لأفراد المجتمع</li> <li>• خدمات ذات منفعة اجتماعية وثقافية</li> <li>• خدمات اجتماعية</li> <li>• خدمات ذات رؤوس أموال مكلفة</li> </ul>

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على معطيات الدراسة

المبحث الثاني : دور التحول الرقمي في تطوير خدمات المؤسسات العمومية

## 1/ خصائص و اهداف التحول الرقمي في المؤسسات العمومية

### 1-1/ خصائص التحول الرقمي في تسيير المؤسسات العمومية :

في ظل الانتشار الواسع للإدارة الإلكترونية ومميزاتها العديدة، المبنية على استخدام تقنيات المعلومات والاتصال الأمر التي يجعلها تتسم بجملة من الخصائص أول مميزات وهي كالاتي:

- استعمال تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصال في أداء الأعمال وتقديم الخدمات
- تأكيد رفع الكفاءة في الأداء وتحقيق الفعالية في التعامل
- القضاء على البيروقراطية في التنظيم، تبسيط إجراءات العمل ووضوحها وتقليل الاستعمال الورقي
- إدارة بلا ورق، تعتمد على البريد الإلكتروني والأرشيف الإلكتروني والوسائل الصوتية والمفكرات الإلكترونية.
- إدارة بلا مكان تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الإلكترونية واستخدام الهاتف المحمول والعمل عن بعد، والتعامل مع المؤسسات الافتراضية.
- إدارة بلا زمان تعمل على مدار اليوم، الأسبوع، والشهر والسنة، ولا تتقيد بحدود زمنية.
- تقوم على النظم المتطورة، والبعد عن التنظيمات الجامدة، حيث المؤسسات الشبكية والذكية التي تعتمد أساس المعلومات والمعرفة.
- إدارة الملفات والوثائق بدلا من الخطط الكتابية.
- استخدام البريد الصوتي والإلكتروني بدلا من الصادر والوارد.
- تتميز بالابتكارات العالمية، حيث تعتمد على المعرفة كأساس لتنفيذ الأعمال.
- تحتاج إلى أنظمة إلكترونية مثل أنظمة المتحمل المجمعمة والخدمة عن بعد والشراء الإلكتروني، وأنظمة المتابعة الفورية، وأنظمة التخطيط ونقاط البيع الإلكتروني، والتجارة الإلكترونية، والبنوك الإلكترونية.
- تهتم باكتشاف المشاكل بدلا من حلها.
- التركيز على الإجراءات التنفيذية والإنجازات.
- إدارة إلكترونية دون أوامر روتين تقليدي، والتي تعتمد على الشبكات الحاسوبية وشبكات الاتصالات اللاسلكية والتقنيات الذكية في إدارة وضع القرار

- لا تقوم على مثل تلك الهياكل التنظيمية، ولا تعرف التسلسل الوظيفي المعمول به في دوائر الإدارة التقليدية، فهي إدارة لا تقوم على ممارسات الأفراد من موظفيها وجهدهم اليدوي في إدارة معاملاتها بقدر ما تقوم على إدارة المعلومات التي يحتفظ بها في دوائرها حسب برامج معينة ومن ضمن تلك البرامج، ما يتيح الكفاءة في تقديم الخدمات العامة فالكفاءة تأخذ عدة أشكال منها تخفيض الأخطاء وتحسين الدخل، وأيضا تخفيض التكاليف والتقليل من البيروقراطية، من خلال هندسة الإجراءات، مما يؤدي إلى تقليل الوقت المحدد لتحقيق الأهداف وإعطاء الفرصة للموظفين للحصول على مهارات جديدة وتطوير أنفسهم.
- التسويق ويشمل التعرف على أفضل الطرق الممكنة للتعامل مع الأفراد والقطاع الخاص، وتنبيء الإحساس لدى المواطنين بأهمية تمركز اهتمام الحكومة حوله، وبالتالي أهميته كمواطن له حقوق كما عليه واجبات.
- **تقديم خدمات جديدة ومتطورة:** إن تقديم الخدمات بصوره أفضل هي الدوافع الرئيسية للإدارة الإلكترونية، وتركز على تحسين خبرات الأفراد في التعامل مع الحكومة عند تقديمهم للطلبات أو الحصول على الخدمات ويمكن تحسين هذه الخدمات من خلال الكفاءة
- **اللامركزية:** هو هدف تسعى إليه الدول ذات المساحة الجغرافية الكبيرة، مع وجود تجانس في نوعية الأفراد، إلا أنه من الصعب على الحكومة الإلكترونية التأثير على المنظمات الكبرى التي اعتمدت على البيروقراطية
- **السيطرة الإدارية:** إن التقنية المستخدمة في مشروع الإدارة الإلكترونية تساعد على مضاعفة الرقابة الإدارية المستمرة والمباشرة، وتوقع الخلل، وتشبع معاملات المواطنين، والتقليل من البيروقراطية ومنع احتكار الحكومة لفئة معينة.
- طلب المواطنين خاصة لدى جيل الشباب الذي تعود على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتي أصبحت جزءا مهما.
- زيادة مساهمة المواطنين يطالب المدافعون على الإدارة الإلكترونية بزيادة مساهمة المواطنين في الحكومة حتى تعطيم شعورا بالمشاركة في اتخاذ القرار أما من جانب الحكومة
- فيمكنها الاتصال مع المناطق النائية والأقليات وإرسال واستقبال المعلومات وأيضا فتح مجال العمل واللقاء بين المواطنين من أجل توفير الفرص للأشخاص الذين لديهم نفس الاهتمام والآراء وتبعد بينهم المسافات

- الشفافية : إن عدم الشفافية مرتبط بالفساد الحكومي ويزيد من تعقيد الإجراءات الروتينية ويجعل من الديمقراطية هدفا مستحيل ويزيد من حالات التشاؤم لدى المواطنين ويقلل من
- المساعدات الخارجية للدول فالإدارة الإلكترونية تقلل من الرشوة وتزيد من الشفافية السياسية وتزيد من ثقة المواطنين بها.<sup>1</sup>

### 1-2/ اهداف التحول الرقمي في المؤسسات العمومية

- تحسين أداء المؤسسة نتيجة زيادة مستوى الثقة في صحة البيانات والمعلومات المتبادلة بين الإدارات المختلفة وضالة الأخطاء المترتبة على الإدخال اليدوي.
- توفر المعلومات بنسختها الرقمية مما ينقص الأعمال الورقية كما تخففي الحاجة لإيحاء نسخ من المستندات الورقية كانت متيسرة إلكترونيا.
- توجيه الطاقات البشرية للعمل في أشغال أكثر إنتاجية.
- استخدام التكنولوجيا المعتمدة على شبكات المعلومات، وإيجاد سبل أحسن المشاركة المواطنين في العملية التنفيذية مما يؤدي إلى خفض التكلفة وزيادة الإنتاجية.
- انجاز الأعمال عن بعد وتقليص زمن التطبيق، إضافة إلى التقليل من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية
- التقليل من الأخطاء المقترنة بالعامل الإنساني، ومواكبة التطورات الحاصلة مما يدعم القدرة التنافسية للمؤسسات.<sup>2</sup>

### 2/ استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات العمومية

#### أ/ تعريف استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات العمومية

تعرف إستراتيجيات التحول الرقمي على أنها " مفهوم يركز على التنسيق بين مختلف العمليات، حيث تعمل على تحديد الأولويات والأهداف عند تنفيذ التحول الرقمي داخل المؤسسة " .

<sup>1</sup> فافي ندوة، عيشاوي بمينة دور التحول الرقمي للمنظمات في تقليص الفجوة الاستراتيجية : دراسة حالة إتصالات الجزائر - أدرار على الخط شهادة  
 ماجستير أكاديمي إدارة الأعمال أدرار : جامعة أحمد دراية 2021 زيارة يوم 25-04-2022 ص 4  
<sup>2</sup> أحمد عمر، عبد الحفيظ عمر (2021) التحول الرقمي ودوره في تحقيق أهداف التنمية المستدامة مصر، جامعة الربوة الأردنية للدراسات القانونية

و عرفت أيضا أنها " خطة مصممة أو طريقة أو وسيلة، يتم إعتماها على مستوى المؤسسات لبناء ثقافة تحول رقمي صحيحة، وهي عمليات و أهداف و إرشادات و هياكل التحكم في عملية التحول الرقمي و تعمل كواجهة للتنسيق بين مختلف الأنشطة الرقمية".

و مما تقدم نرى بأن إستراتيجيات التحول الرقمي هي جميع الخطط والعمليات والإجراءات التي يمكن من خلالها الموازنة بين التقنيات الحديثة و الأعمال التي تمارسها المنظمات بمختلف أنواعها الإنتاجية و الخدماتية، و بما يحقق أعلى كفاءة و أفضل فاعلية و يضمن التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال، و يلبي تطلعات الزبائن و إحتياجاتهم المستقبلية، و يسهم في توليد ميزة تنافسية إستراتيجية لهذه المنظمات.

### ب/ أهمية استراتيجيات التحول الرقمي :

دخلت الرقمنة في جميع جوانب الحياة، و سيطرت على جميع مجالاتها الإستراتيجية، و هذا ما زاد من الأهمية الإستراتيجية للتحول الرقمي، و أيضا التحول الرقمي يؤثر في تغيير الأعمال بثلاثة أبعاد مميزة هي : صنع القيمة عرض القيمة و تفاعل الزبون)، فضلا على أنه عالمي و من المستحيل الهروب من التحول الرقمي و يجب على الشركات التعامل معه و إلا سوف تموت، و أنه سريع و يزداد بسرعة، بينما يرى كل من رشوان و قاسم، أن الإستراتيجيات التحول الرقمي فوائد عديدة.

- متنوعة ليس فقط للزبائن و الجمهور ولكن أيضا للمؤسسات و الشركات أهمها :
- يحسن الكفاءة التشغيلية و ينظمها، و يوفر التكلفة و الجهد بشكل كبير.
- يخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة و إبداعية.
- يعمل على تحسين الجودة و تبسيط الإجراءات.
- يساعد على التوسع و الإنتشار في نطاق أوسع و الوصول الى شريحة أكبر من الزبائن.
- تقليل تكلفتها و زيادة فاعليتها في خلق قيمة جديدة ذات محتوى عالي للزبائن و زيادة أرباحها و نجاحها.<sup>1</sup>

### ج/ مراحل اعداد استراتيجية للتحول الرقمي :

هناك ستة خطوات (06) أساسية لإستراتيجية التحول الرقمي يمكن عرضها فيما يلي :

#### • الخطوة الاولى : خلق رؤية

<sup>1</sup> إبراهيم، ذكرى عبد المنعم، التحديات التي تواجه الثقافة العراقية و التنمية في زمن الثقافة الرقمية تحليل لواقع الشباب العراقي و دورة التمدى على ضوء مفاهيم الأنثروبولوجيا الثقافية مجلة الآداب على الخط 2016 زيارة يوم 14-04-2022 . ع 115

في الخطوة الأولى، يجب على المؤسسات تحديد رؤيتها وأهدافها ولكن بدلاً من التركيز على المشكلات التي يحاولون حلها بالإبتكارات يجب عليهم النظر إلى هدفهم النهائي و ما يريدون تحقيقه، و بالتالي لابد عليهم من تحديد الأهداف طويلة المدى والتركيز أكثر على التجربة التي يريدون الحصول عليها مع عملائهم و موظفيهم، لذلك تحتاج المنظمات إلى بناء رؤية استراتيجية حول الأهداف والموارد المتاحة لأعمالها اليوم للوصول إلى رؤية عالمية في المستقبل.

### • الخطوة الثانية : تقييم قدرة التحول الرقمي للمنظمات

في هذه الخطوة، نقوم بتقييم وضع المؤسسة فيما يتعلق بالتحول الرقمي أي يجب على المنظمة تقييم بنيتها التحتية و التحقيق في مدى جودة نظامها و تطبيق البرمجيات و الأدوات في تلبية الإحتياجات الحالية والمستقبلية، سيدعم هذا التقييم المنظمة لمعرفة الخدمات التي سيتم تحديثها، والعمليات التي تحتاج إلى أتمتتها أو تحسينها ونتيجة لذلك، ستختار المنظمة المهام و الإستثمارات و الجهود في إستراتيجية التحول الرقمي بأفضل طريقة ممكنة.

### • الخطوة الثالثة : تصميم تجربة المستخدم النهائي و الموظف

بمجرد وضع المؤسسة لرؤيتها وتقييم وضعها الحالي، ينبغي عليها أيضاً أن تدعم القيادة الجامعية أي العناصر البشرية من الأفراد، ممن لديهم القدرة لنجاح وتنفيذ التغيير والتحول، وإقناع وحث الآخرين لتقبل التغيير و المشاركة فيه وعدم مقاومته من خلال توضيح مزاياه و نتائجه.

### • الخطوة الرابعة : تقييم الوضع الحالي

و هنا يجب تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات.

### • الخطوة الخامسة : إنشاء خارطة طريق للتنفيذ

في هذه الخطوة يتم إحضار كل الموارد المحتاج لها للتشغيل و الأداء الناجح لبدء عملهم و لتفادي الوقوع في الأخطاء.

### • الخطوة السادسة : ضبط ثقافة المنظمة و البنية التحتية

الخطوة الأخيرة في مراحل إستراتيجية التحول الرقمي هي إعداد البنية التحتية. في البداية، يجب على المنظمة إنشاء مجموعة من الخبراء المؤهلين رقمياً مثل المسؤول الرقمي وغيرهم من المهنيين المؤهلين لضمان

تحول ناجح، الدعم الخارجي مطلوب في حالة عدم توفر الموارد البشرية الحالية مع الفريق الداخلي من خلال الاستعانة بشريك موثوق به للتنفيذ وأخيراً، من المهم جعل التحول الرقمي جزءاً أساسياً من أهداف المؤسسة. وكذلك بناء ثقافة رقمية جديدة من شأنها أن تتماشى مع العمليات المحولة رقمياً.<sup>1</sup>

### د/ الممكنات الإستراتيجية للتحول الرقمي

تعتبر تقنيات التحول الرقمي ، نتاج مجموعة من التقنيات الرقمية الحديثة التي تعمل بشكل متزامن مع العصر الرقمي، حيث ان فكرة الإنتشار السريع للتقنيات الجديدة مثل (أنترنت الأشياء الحوسبة السحابية، الذكاء الإصطناعي، الروبوتات الآلية ...) وغيرها من التقنيات التي أدت إلى ظهور و إنتشار التحول الرقمي، ولما كان تحسين كفاءة المؤسسات الخدماتية أحد المحاور الرئيسية أصبح التحول الرقمي من القوى الدافعة الأولى للإرتقاء بمكانة المؤسسات حيث يتسم التحول الرقمي بشكل مباشر في تعزيز عناصر البناء المؤسسي وكذلك تسهيل إتاحة الخدمات المقدمة للمستخدمين و تحسين جودة تلك الخدمات، وعليه هناك العديد من التقنيات الرقمية و هي كما يلي :

#### • أنترنت الأشياء :

أنترنت الأشياء تتيح إمكانية إرسال و إستقبال البيانات بكفاءة أعلى وتحسين عملية جمع البيانات و التحليلات.

#### • الروبوتات الآلية :

تساعد على نشر القوة العاملة الرقمية و ذلك بإنشاء إنسان بشري افتراضي (إنسان آلي) يؤثر على جميع البرمجيات والتطبيقات.

#### • الحوسبة السحابية :

توفر الحوسبة السحابية مرونة كبيرة للقوة العاملة، إنتاجية أفضل، رؤية أبعد، وكفاءة أعلى بتكلفة أقل مقارنة بالحلول الأخرى.

#### • تقنية الجيل الخامس للاتصالات:

<sup>1</sup> تاني شيماء، صخري الهام، عقون شيماء، إستراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الخدماتية دراسة ميدانية بمديرية بريد الجزائر-قلمة، مذكرة مقدمة لنيل الماستر في علم المكتبات\_ تخصص ادارة المؤسسات الوثائقية و المكتبات\_ 2022/2021

تقوم بتوفير تجربة أفضل للمستخدم النهائي و ذلك من خلال توفير تطبيقات جديدة و بالطبع فإن تطبيق تكنولوجيا الجيل الخامس يعتمد على نجاح الشبكات المتنقلة من الأجيال السابقة و التي حولت المجتمعات و قدمت الدعم لخدمات و نماذج أعمال جديدة.

### • البيانات الضخمة :

البيانات هي الركيزة الأساسية لعملية التحول الرقمي و لأي مجتمع يسعى نحو التقدم الرقمي من خلال تعزيز الشفافية و ترسيخ مبدأ المساءلة و المساهمة في تصميم قنوات رقمية تخدم إحتياجات المستخدمين و تستند على مخزون البيانات المتوفرة لديها، إضافة إلى تعزيز الابتكار و ريادة الأعمال و إتاحة الوصول للبيانات، حيث ان فكرة تعامل الشركات و المؤسسات في و وقتنا الحاضر مع كميات كبيرة من البيانات ليس فقط من أجل إتخاذ قرار مهم، بل لكي يتم العامل بشكل صحيح مع هذه البيانات كما يرى بأن الشركات تحتاج إلى معرفة كيفية إدارة البيانات الضخمة لصالحها، و المواجهة التحديات التي تواجه المؤسسات لم يعد ينظر إلى الإستثمار في التكنولوجيا الرقمية على أنه يعطي ميزة تنافسية لمؤسسة ما، بل يعتبر معياراً ينبغي الإعتماد عليه لنجاح المؤسسة في التعامل مع ضخامة بياناتها.

### • الأمن السيبراني (Cyber Security)

الأمن السيبراني مصطلح جاء من الكلمة اللاتينية (سايبير Cyper) و التي تعني فضاء (فضاء المعلومات) و بهذا فإنه معني بالأمن المرتبط بشبكات الأنترنت و كذلك شبكات الإتصالات " إذا فهو مجموع الوسائل التقنية و التنظيمية و الإدارية التي يتم إستخدامها لمنع الإستخدام غير المصرح به و سوء الإستغلال و إستعادة المعلومات الإلكترونية و نظم المعلومات و تعزيز حماية سرية و خصوصية البيانات الشخصية و إتخاذ جميع التدابير اللازمة لحماية المواطنين و المستهلكين من المخاطر في الفضاء السيبراني ". "يمكن القول أن الأمن السيبراني يتضمن حماية المعلومات و الأجهزة الرئيسية للمؤسسات من التهديدات و الهجمات السيبرانية، خاصة و أن هناك تزايد في عدد الأشخاص الذين يحاولون الوصول إلى المعلومات، و بهذا فإن الأمن السيبراني مرتبط بشكل أساسي بالمحافظة على البيانات للأفراد و المؤسسات و حمايتها من الإختراق غير المشروع."

و بالتالي يتم بناء التحول الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية تسمح باستخدام جميع الأصول بكفاءة وفعالية<sup>1</sup>.

### ه/ التحديات الاستراتيجية للتحول الرقمي :

هناك مجموعة من الموانع التي تعد تحديات إستراتيجية تعيق عملية التحول الرقمي في المنظمات، إذ يرى بأن تحديات التحول الرقمي هي ( الثقافة والمهارات والبنى التحتية والتقنيات). كذلك التحديات الإستراتيجية للتحول الرقمي في النقص في البنية التحتية للإتصالات، وغياب الموظفين المؤهلين و النقص في الوصول إلى الأنترنت و بطاقات إنترنت)، وايضا تحديات هذا التحول هي إنخفاض الإهتمام بالتكنولوجيا وضعف الإتصال بالزبائن، ايضا ان تحديات التحول الرقمي تتمثل في نقص الكفاءات والقدرات المتمكنة والقادرة على التغيير وقيادة برامج التحول الرقمي داخل المؤسسة، نقص الميزانيات المرصودة لعملية التحول الرقمي مخاطر أمن المعلومات في ظل إستخدام الوسائل التكنولوجية، ضرورة رفع ثقافة المواطن الإلكترونية، تهديد الخصوصية و الجرائم المعلوماتية، عدم وجود إستراتيجية رقمية شاملة.

من العرض أعلاه نلاحظ أن هناك مجموعه كبيرة من التحديات الإستراتيجية التي تعترض عملية التحول الرقمي و تعيق تحقيق إستراتيجيته وتعرقل رقمنة المنظمات، لذلك فنحن نتفق مع جميع التحديات التي قدمها الباحثين، ويمكن توضيحها بالتفصيل في النقاط التالية :

#### ● رداءة خدمة الأنترنت و شبكات الإتصالات

إن الأنترنت يستخدم على نطاق واسع من قبل المصارف و القطاعات المالية و غير المالية و كذلك من قبل التعليم في المدارس والجامعات و أن ضعف الأنترنت يؤثر على عمل المصارف و العملية التعليمية حيث يبحث المستخدمون عن خدمات متطورة بشكل متزايد، كما يجب أن تكون شبكات الإتصالات قادرة على دعم العدد المتزايد من المستخدمين والأجهزة البرمجيات قواعد البيانات و هذا يتطلب شبكات إتصالات عالية الجودة ومرنة و فعالة تسهل عمليات التحويل .

#### ● الثقافة التنظيمية الرقمية

تشير بشكل أساسي إلى الحاجة لخلق موقف عقلي منفتح و إيجابي تجاه التحديات التكنولوجية المستقبلية، وكسر مقاومة الرقمنة، وسد الفجوة الرقمية بين الأجيال المختلفة، وتعتمد الثقافة الرقمية إعتقادا كليا على

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق

المعرفة بالعمل الرقمي و أدواته العديدة التي توغلت داخل كل ما يتعلق في حياتنا و باتت من ركائز العمل اليومي، ونرى هنا أن غياب الثقافة الرقمية و انخفاض مستوى تبنيها لدى الموظفين بشكل خاص، وعدم الوعي بأهميتها وكيفية إستخدامها في الممارسات الرقمية يؤدي إلى عرقلة عملية التحول الرقمي و صعوبة تحقيقه.

### • المهارات الرقمية

و يمثل التحدي فيها في تطوير وتحديث المهارات الرقمية داخل المؤسسة وتعني المهارات الرقمية أن يكون العامل ملماً بإستخدام كافة الأدوات التقنية، ونرى هنا أن غياب المهارات الرقمية لدى العاملين وضعفها يولد صعوبة لديهم في إستخدام تطبيقات الرقمنة وأدواتها ويؤثر بشكل سلبي على تحقيق إستراتيجية ناجحة للتحول الرقمي.

### • شح المخصصات المالية للتحول الرقمي

إن مكونات البيئة المالية من ميزانيات ودعم مالي إحتياطي، وإجراءات الشراء للمعدات والتطبيقات و التكنولوجيا تسهم في نجاح عملية التحول الرقمي، لكن في المقابل نجد أن شح الإعتمادات المخصصة للتحول الرقمي سوف تؤدي لا محالة إلى فشله.

### • مخاطر أمن المعلومات

عدم توفر التأمين الكافي لنظم الحاسبات مما يؤدي الى اختراقها ونرى هنا بأن مخاطر أمن المعلومات كثيرة وزادت في الأونة الأخيرة، ومنها التجسس و الإختراق و القرصنة وغيرها مما يؤثر على عملية التحول الرقمي و يزيد من مخاوف إعتماده في المنظمات.

### • الثقافة الرقمية

في هذا العصر الرقمي ليس أمام التقنيات الحديثة لكي تكون ناجحة وفاعلة سوى أن تغرس الثقة في وجدان المستفيد، والآلية الثقة تأثير حتمي على تصميم وتطوير المنتجات والخدمات المبتكرة.

### • ضعف القوانين والتشريعات

و تمثل هذه التحديات الناجمة عن عدم التحديد الواضح للحقوق والإلتزامات القانونية الناتجة عن العمليات الإلكترونية، وهنا ترى بأن غياب القوانين والتشريعات و عدم وضوحها فيما يتعلق بالتحول الرقمي

والعمليات التي يتضمنها و الأنشطة التي يتم ممارستها في ضوءها قد يؤدي إلى ضياع الكثير من الحقوق للأفراد.<sup>1</sup>

### و/ سبل مواجهة التحديات الإستراتيجية للتحول الرقمي :

بعد ما فرضت التحديات الإستراتيجية للتحول الرقمي نفسها بشكل متزايد على عملية التحول الرقمي التي أصبحت ضرورة لا محالة منها في رقمنة المنظمات، حيث انه يمكن مواجهة تحديات التحول الرقمي من خلال التركيز على جانبين هما ( الجانب التكنولوجي و الزبون أو المستخدم)، ضمن منظور التكنولوجيا تستفيد الشركات من الأجهزة والبرامج الجديدة والتطورات في توفير الأنترنت في إنشاء منتجات وخدمات رقمية جديدة يمكنها مواجهة التحديات و من منظور المستفيد إستخدام التقنيات الرقمية كوسيلة لتحويل عملياتها إلى خدمات تكنولوجية بهدف بناء منظمة تتمحور حول المستفيد وتزويد الزبائن بقنوات مستقلة عن الوقت والمكان تدعم تجربة الزبون الشاملة وتتجاوز شراء منتج أو خدمة مع الأخذ بعين الإعتبار دور الأفراد والثقافة التنظيمية و الحاجة إلى التخطيط الإستراتيجي في تصميم التحول الرقمي الناجح، التحول الرقمي للأعمال يمكن عدما أحد السبل الإستراتيجية لمواجهة تحديات وتتكون من المراحل التالية : إنشاء إستراتيجية للتحول الرقمي، تحديد الأهداف ترتيب الأولويات تقييم النتائج المحققة، تطبيق إجراءات التحسين. كذلك يمكن تطبيقها على مختلف أنواع المنظمات التي ترغب في تنفيذ إستراتيجية ناجحة للتحول الرقمي فيها، وأن مواجهة هذه التحديات و معالجتها ليس مستحيلاً و إنما يتطلب إستراتيجية واضحة، تأخذ بعين الإعتبار كل تحدي وسبل مواجهته علمياً وتنفيذه واقعيًا و من ما تقدم نستنتج بأن السبل الإستراتيجية لمواجهة التحديات الإستراتيجية للتحول الرقمي هي :

#### • جودة خدمات الأنترنت و شبكات الإتصالات الرقمية :

إن تحسين جودة خدمات الأنترنت وزيادة فاعليتها وكفاءة شبكات الإتصالات وفق المعايير الدولية تعد أحد أهم سبل مواجهة تحديات التحول الرقمي إستراتيجياً خاصة وأن . جميع عمليات التحول الرقمي و تعاملاته تعتمد بشكل أساسي عليهما.

#### • تعزيز الثقافة الرقمية باستمرار في المجتمع:

<sup>1</sup> مرجع سابق ذكره ص 32-34

من سبل مواجهة تحديات التحول الرقمي إستراتيجياً تعزيز الثقافة الرقمية بين أفراد المجتمع بإستمرار من خلال فرض التعليم الرقمي في المؤسسات التعليمية وجعله أحد المواد الدراسية فيها، والعمل على محو الأمية الرقمية، وتشجيع استخدام الرقمنة و تفتيت مقاومتها والتحول نحو مجتمع المعرفة الرقمية، وهذا يزيد من الثقافة الرقمية لأفراد المجتمع ويدفعهم لإستخدام التقنيات الرقمية ويقلل من مخاوفهم ويسهم في نجاح التحول الرقمي في المنظمات .

### • تطوير المهارات الرقمية للموظفين

لمواجهة التحديات الإستراتيجية للتحول الرقمي ومعالجتها إستراتيجياً ينبغي تطوير مهارات الموظفين الرقمية من خلال إشراكهم في برامج تدريبية وورش عمل و حلقات نقاشية متخصصة و منسجمة مع التقنيات الرقمية المستخدمة في منظماتهم والمسؤولين عن إستخدامها في تقديم الخدمات الرقمية للزبائن.

### • توفير منظومة متكاملة للبنية التحتية الرقمية

إن توفير مثل هذه المنظومة يعد من أهم سبل مواجهة تحديات التحول الرقمي إستراتيجياً، لأنها المكونات و المعدات و البرمجيات و أنظمة التشغيل قواعد البيانات والمنصات وغيرها التي يمكن من خلالها تنفيذ التحول الرقمي وبالتأكيد كلما تميزت هذه البنى التحتية بالجودة العالية والحداثة المتطورة كلما إنعكس ذلك على كفاءة هذا التحول و نجاحه.

### • تصميم نماذج أعمال رقمية متكيفة

للتغلب على تحديات التحول الرقمي التي تواجه المنظمات لا بد من تصميم نماذج أعمال رقمية مرنة تمكن من إستخدام التقنيات الرقمية بطريقة متكيفة تضمن تكيف هذه النماذج مع مستجدات التطورات التقنية من جهة و مع عمليات المنظمة وإجراءاتها التنافسية من جهة أخرى ومع تطلعات الزبائن و إحتياجاتهم المتغيرة بإستمرار على أن تتضمن إستخدام التقنيات الذكية و حوسبة التشغيل الذاتي وغيرها من التقنيات الرقمية التي تسهم في نجاح التحول الرقمي.

### • تخصيص التمويل الكافي للتحول الرقمي

إن زيادة التمويل المخصص للتحول الرقمي يسهم في توفير المتطلبات الضرورية و المستلزمات اللوجستية التي تنسجم مع التغيرات الحالية والمستقبلية في التقنيات الرقمية المستخدمة، و هذا يضمن إستمرارية نجاح التحول الرقمي واستدامته.

• حماية أمن المعلومات

من أكثر التحديات الإستراتيجية للتحول الرقمي صعوبة في مواجهتها هي أمن المعلومات، إذ يجب إبتكار و تطوير منصات حماية ومضادات إختراق وتطبيقات لحماية السرية والخصوصية في الجوانب الفنية و الإدارية المعنية بالرقمنة وحماية المعلومات، وكلما توفرت حماية أكبر للمعلومات و أمنها كلما زادت رغبة المنظمات والمستفيدين في التحول نحو الرقمنة.

• ضمان توفير تقنيات الإدارة البيانات الضخمة

إن من دواعي مواجهة تحديات التحول الرقمي وجود قواعد بيانات ضخمة تمكن المنظمات من إدارة هذه البيانات وجمعها وتخزينها وتحليلها وتفسيرها وتوظيفها في إستدامة الميزة التنافسية و خلق قيمة إضافية للزبائن.

• سن و تحديث القوانين والتشريعات الخاصة بالتحول الرقمي

لمواجهة تحديات التحول الرقمي يجب توفير القوانين التي تحكم عمليات التحول الرقمي و التشريعات التي تحمي المستفيدين، والآليات التي تضبط الخصوصية و إختراقها .

• تحقيق الثقة الرقمية لدى الأفراد و ضمانها

إن زيادة ثقة أفراد المجتمع بالرقمنة و ضمان استمرارها في استخدام التقنيات الرقمية يسهم في تذليل تحديات التحول الرقمي ومواجهتها إستراتيجياً، ويتم ذلك من خلال تأطير المجتمع بالثقافة الرقمية و تحفيز أفراده على الثقة بالرقمنة وإستخدامها وجذب المواهب الرقمية ومكافأتها و نمذجة الخدمات المجتمعية رقمياً بمنهجية تضمن زيادة الوعي الرقمي وتسهم في نجاح التحول الرقمي من خلال الثقة الرقمية للأفراد المجتمع<sup>1</sup>.

3/ متطلبات التحول الرقمي في المؤسسات العمومية :

إن نجاح الإدارة الإلكترونية في تحقيق أهدافها، لا يمكن بلوغه من خلال التنمية وإنما يستلزم الأمر إرادة سياسية مؤكدة من أعلى المستويات، وتطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب جملة من المتطلبات التي تتكامل فيما بينها لتشكيل النسق الذي تسمو فيه الإدارة الإلكترونية، لا يمكن تطبيق هذه الأخيرة بالشكل الفعال إلا إذا

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، مرجع ص 39-41

توفرت جميع المتطلبات، و عليه ارتأينا أن نقسم هذا المبحث إلى مطلبين، نتناول المتطلبات المادية، المتطلبات اللوجيستكية.

### 3-1/ المتطلبات المادية و اللوجيستكية للتحول الرقمي للمؤسسات العمومية

#### 10/ المتطلبات الإدارية للتحول الرقمي

تنحصر المتطلبات الإدارية الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى توفر مكونات تعتبر مهدا تقوم عليها الإدارات من أجل الوصول إلى إدارة إلكترونية دون عراقيل وغموض وتتمثل في:

#### • التخطيط الإلكتروني:

هو نهج تقوم عليه الإدارات من أجل تسهيل تطبيق الإلكتروني فالتخطيط بمفهومه التقليدي يعتبر على أنه الوظيفة الإدارية التي تحدد الأهداف العامة للمنظمة، والأهداف التفصيلية لأقسام الوحدات الإدارية، ثم إيجاد الوسائل المناسبة لتحقيقها، بينما التخطيط الإلكتروني فهو يركز بصفة أساسية على استخدام نظم جديدة للمعرفة، كنظم دعم للقرار ودعم الخبرة، ونظم شبكات العصبية الاصطناعية، كما يعتمد على التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية من حيث تبسيط نظم وإجراءات العمل التي تنسم في ظل الإدارة التقليدية بالتعقيد الشديد، حيث يتم استبدالها بنظم وإجراءات سريعة وحاسمة تعتمد بالدرجة الأولى على شبكات الاتصالات الإلكترونية .

فالتخطيط الإلكتروني يمثل عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة، والآنية وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد، والتطوير المستمر والمتواصل وهو عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق، كما يعتبر التخطيط الإلكتروني فكرة تتجاوز تقسيم العمل التقليدي بين الإدارة وأعمال التنفيذ، فجمع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل زمان ومكان .

#### • التنظيم الإلكتروني:

يعتبر التنظيم الإلكتروني رائد أساسي في تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث يعرف بأنه الإطار الفضفاض لتوزيع واسع السلطات والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، فمع الإنترنت يتم التحول من منظمة التركيز على الهياكل والخصائص التنظيمية الرسمية إلى منظمة التركيز على الهدف الواحد المتقاسم، إلى أنه في ظل الإدارة الإلكترونية، أصبح دور القيادات استشاريا بعد زوال الشكل التقليدي للتنظيم القائم على أساس الوحدات والأقسام، والانتقال إلى التنظيم الإلكتروني القائم على فرق

العمل والتحول من نظام سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة، ومن مركزية الرئيس إلى تنظيم متعدد الرؤساء، ومن اللوائح والسياسات التفصيلية إلى السياسات المرنة والفرق المدارة ذاتيا ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة، ومن التحكم في المعلومات وسريتها إلى الشفافية وإتاحة المعلومات.

التخطيط الإلكتروني يمثل عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة، والآنية وقصيره الأمد والقابلة للتجديد، وتطوير المستمر والمتواصل وهو عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق، كما يعتبر التخطيط الإلكتروني فكرة تتجاوز تقسيم العمل التقليدي بين الإدارة وأعمال التنفيذ، فجمع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل زمان ومكان.

• توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية مع متطلب الإصلاح الإداري :

تعد البنية التحتية هي المكون الطبيعي الملموس المشروع الإدارة الإلكترونية لا يمكن قيام المشروع بدونه متى تمثل في مجموعة من المكونات البشرية مادية والمنطقية التي يمكن من خلالها تنفيذ التطبيقات الإلكترونية للأجهزة الحكومية.

فالبنية التحتية تقوم على العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات، بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة، ومستوعبة لكم الهائل من الاتصالات دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات وأجهزة وحاسبات آلية، ومحاولة توفيره وإتاحته للأفراد والمؤسسات.

الإصلاح الإداري بغية الوصول إلى تحقيق تحول ناجح في تطبيق الإدارة الإلكترونية يتوجب تطبيق مبدأ الإصلاح الإداري والذي يشمل التخصص الوظيفي في تشغيل البرامج الإلكترونية، وخبراء لتأمين المعلومات، وحماية البرامج والتعاملات والوثائق، أي محاولات إحداث تغييرات جذرية، وجوهرية في المفاهيم الإدارية والفنية والحاجة إلى قيادات واعية متحمسة ولها القدرات الإدارية وترشيدها، وتطوير العلاقات بين المنظمات الإدارية المختلفة والبحث عن حلول كفيلة تؤدي إلى تحسين الإنجاز الخدمة الوظيفية.

كل هذا يعمل على إحداث التغييرات الجوهرية في الهياكل الإدارية والإدارات الحكومية بقصد التكيف مع الخدمات الحكومية التي تأخذ ابعادا جديده، وان التنظيم الجديد ينتج عنه دون شك الاستغناء عن الوظائف

الروتينية والتقليدية، واستحداث وظائف جديدة وهذا يتطلب تأهيل وتدريب القيادات الإدارية التي تعول عليها الحكومة لإحداث التغيير النوع الذي يتم تقديمه للمواطن.<sup>1</sup>

### ب/ المتطلبات البشرية للتحول الرقمي :

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق نجاح أي مشروع، حيث له أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، فهو المنشئ والمطور لها فهي تبدأ من العنصر البشري وتنتهي إليه، حيث يمثل البنية التحتية لأعمال الإلكترونية سواء تلك المرتبطة بالبنية التحتية الصلبة تأسيس، توصيلات تشبيك، تصليحات، تطويرات اللاحقة أول البنية التحتية الناعمة تقديم خدمات استشارات نماذج أعمال جديدة، برمجيات تطبيق)

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب تغييرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها، هذا يعني ضرورة إعادة النظر في نظم التعليم والتدريب لمواكبة متطلبات التحول الجديدة، بما في ذلك الخطط والبرامج والأساليب والمصادر التعليمية والتدريبية على كافة المستويات.

إن برامج الإدارة الإلكترونية هي برامج جديدة على الموظف وتحتاج إلى خبرات ومهارات غير متوفرة في الأجهزة الإدارية، والتحول إلى نظام الإدارة الإلكترونية يغير تركيبة العمل داخل الجهاز الإداري، حيث يظهر ويتزايد دور محترفي استخدام الكمبيوتر والإنترنت ويتراجع دور الموظف التقليدي، كما تظهر وظائف جديدة وبالتالي فإن مكون التنمية البشرية وكفاءة العنصر البشري تلعب دورا حاسما في نجاح البرامج وسنحاول فيما يلي

تحديد جملة من المتطلبات البشرية.

تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلة في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الإنترنت. استقطاب الخريجين المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات، وإيجاد نظم فعالة للمحافظة على الإداريين وتطويرهم وتحفيزهم، إضافة إلى التمكين الإداري للأفراد، من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية وعليه يمكن القول ان ما تم عرضه من مؤشرات يلخص

<sup>1</sup> مختار حماد، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية ، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية فرع التنظيم السياسي و الإداري جامعة الجزائر، بن يوسف بن خدة ، كلية العلوم السياسية و الإعلام قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

المتطلبات البشرية التي يجب أن تتوفر، حتى يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية مع الإشارة إلى أن متطلبات تدريب وتعليم المورد البشري يبقى أساس نجاح هذا الأسلوب الإداري.

### ب/ المتطلبات القانونية للتحول الرقمي:

يقدم أسلوب الإدارة الإلكترونية تحديات جديدة للجهات التشريعية والتي ينبغي عليها أن تتمتع بالمرونة، والقدرة على تطوير التشريعات وإصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تنظم عمل الإدارة الإلكترونية، وفي هذا الصدد فإن هذا الأمر يتطلب ضرورة إعطاء الصبغة القانونية للأعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية، من خلال إصدار قوانين أو قرارات وزارية بهدف تحديد النشاطات السلبية منها، وتحديد الأمن الوثائقي ومتطلباته، بما يحفظ العمل الإلكتروني وخصوصيته.

تندرج أهمية المتطلبات القانونية في:

- العمل على وضع التشريعات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية قبل التطبيق، والعمل على تحديد الإطار القانوني التي يقر بالتحول الإلكتروني أثناء التطبيق، أي تكملة للنقائص والفراغ القانوني اللازم، وفي أي مرحلة من مراحل التحول، والسعي لنشر الثقافة الإلكترونية إدخال التقنيات الرقمية ضمن المناهج المعمول بها في الإدارات.
- إقرار الطابع الإلزامي لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات والمؤسسات ومنح امتيازات ومن المتطلبات القانونية الأساسية للعمل نخص بالذكر ما يلي:
- تشريعات تنظيم نشر المعلومات والمحافظة على الأسرار، وتشريعات خاصة بتحديد رسوم استخدام المواقع الإلكترونية، وضمان حقوق جميع الأطراف المعنية بالعمل الإلكتروني.
- تشريعات خاصة بتجريم انتهاك سر التوقيع الإلكتروني، والعمل على توفير البنية التشريعية والضمانات القانونية التي تكفل الاحتراف بعمليات الحكومة الإلكترونية.<sup>1</sup>

### 02/ المتطلبات اللوجستية للتحول الرقمي في المؤسسات العمومية :

الاعتماد على تطبيق الإدارة الإلكترونية يكون عن طريق تهيئه بيئة مناسبة لها، والأخذ بعين الاعتبار بالنفسية الكبيرة للمتطلبات التي تستلزم توفرها لقيامها وبنائها، ولكي تكون أمام الإدارة الإلكترونية ناجحة وناجعة،

<sup>1</sup> ليلي برغوث ، الأمن السيبراني وحماية خصوصية البيانات الرقمية في الجزائر في عصر التحول الرقمي و النكاء الاصطناعي ، مجلة الدولية للاتصال الإجتماعي ، جامعة ابن باديس ، مستغانم ، المجلد 10 ، العدد 01 ، 2023 ،

تتغلب على العقبات التي قد تواجهها فإننا سنحاول إلى جانب المتطلبات المادية التطرق إلى متطلبات لوجستية، متطلبات تقنية، أمنية ومالية.

### أ/ المتطلبات التقنية للتحول الرقمي :

تعتبر الأجهزة والتقنيات الأساسية اللازمة لإنجاح مشروع، حيث يتم خلالها تنفيذ المعلومات ونقلها إلكترونياً، مع ضمان سيرتها ودقتها، إضافة إلى تنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد باستخدام الشبكات الإلكترونية، كما أن توفير البنية التحتية من تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتوفير الأجهزة والمعدات وأساليب، ومصادر المعرفة الملائمة وإتاحتها للاستخدام على أوسع نطاق ممكن من متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية والبنية التحتية تنقسم إلى:

#### • البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية :

تتمثل في كل التأسيسات والتوصيلات سواء كانت سلكية (أرضية) أو لاسلكية، إضافة إلى أجهزة الحاسوب والشبكات المعلوماتية الضرورية لممارسة الأعمال، وتبادل الأفكار إلكترونياً.

#### • البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية :

تتمثل في مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات، وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات، وبرمجيات تطبيقات التي يتم إنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية من خلالها، وهذه تتكون من مواقع الويب، قواعد البيانات الإلكترونية خدمات شبكات الخدمة الذاتية للزبون، خدمات التجارة الإلكترونية على الويب الشبكة الداخلية لسلسلة القيمة الداخلية، والشبكة الخارجية لسلسلة القيمة الخارجية.

إضافة إلى ما سبق يمكن أيضاً ذكر بعض المكونات المادية للبنية التحتية من الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية:

**تقنيات الاتصال :** حيث تعتبر العصب المحرك لقيام بالعمل الإلكتروني، وذلك من خلال دورها في نقل معلومات عبر المواقع المختلفة وتتكون من:

**قنوات الاتصال :** تمثل الوسط الناقل للمعلومات من موقع إلى آخر، سواء عبر القنوات السلكية والمتمثلة في الأسلاك النحاسية أو خطوط الألياف البصرية التي تنقل المعلومات بسرعة عالية، أو عبر القنوات اللاسلكية

والتي منها الأرضية (المايكروويف) أو بالقنوات الفضائية التي تعمل من خلال أقمار الاتصال والتي تعرف بالأقمار الصناعية.

**محطات الاتصال وإعادة الإرسال أو التحكم:** وتمثل العنصر المتحكم بنقل المعلومات وتتكون من مكونات إلكترونية مختلفة قد توجد كلياً أو جزئياً في المحطات المختلفة تبعا لوظائف المحطة، ومن هذه المكونات **أجهزة المضاعفة والتوجيه:** التي تعمل على تجميع المعلومات مصادر مختلفة، وإرسالها عبر قناة واحدة إضافة إلى توجيه المعلومات عبر أفضل الطرق بين المرسل والمستقبل وهناك مكونات إلكترونية تكفل التكامل بين شبكات الاتصال بالرباط إلكترونياً، وبالتالي تحقق الجودة في استخدام تقنية الحاسب الآلي.<sup>1</sup>

### ب/ المتطلبات الأمنية للتحول الرقمي :

لعبت الثورة التقنية مكان هام في الوقت الحالي، وهذا من خلال شبكة الاتصال والمعلومات، حيث أصبحت هناك حاجة ماسة لإيجاد أساليب وإجراءات أمنية تساعد على حساسية المعلومات والبيانات من الاختراق جراء التقنيات المتقدمة التي ترمي إلى خرق منظومات الحواسيب بغية لقرصنة وتدمير المعلومات، مما أدى إلى التفكير الجدي لتحديد الأساليب والإجراءات الوقائية لحماية منظومات الحواسيب من أي خرقه أو قرصنة، متى تمثل هذه الإجراءات في ما يلي:

التوثيق أو التحقق من المستخدم أي التأكد من الأطراف المشتركة في العملية وهم نفس الأشخاص المعنيون، والتصديق وهو التأكد على السماح بالوصول إلى المعلومات الإلكترونية للأشخاص المحددين فقط، إضافة إلى السرية أي عدم إفشاء المعلومات إلى الأطراف الغير مصرح لها بالاطلاع على تلك المعلومات. و للمتطلبات الأمنية أهمية تمتاز بها وتمنحها الفاضلية وهذه الأهمية نجدها تتمثل في تحقيق الشفافية، تحقيق الثقة، توفير قدر كافي من المعلومات.

### ج/ المتطلبات المالية لتحول الرقمي :

تتطلب الإدارة الإلكترونية توفرها على مستلزمات مالية تعتبر ضرورية في سيرورة المرافق العامة والمتمثلة في توفير التمويل الكافي، وكذا التخطيط المالي الرشيد.

### • توفير التمويل الكافي

<sup>1</sup> حسين محمد الحسن ، سوسن زهير المهدي : نجم عبود نجم ، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية و الوظائف والمشكلات السعودية - دار المريخ النشر - ص 69 - 70

يعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة والتي تحتاج إلى أموال طائلة لكي تضمن له الاستمرار والنجاح، وبلوغ الأهداف المنشورة من تحسين مستوى البنية التحتية، وتوفير الأدوات اللازمة، والبرامج الإلكترونية وتحديثها من وقت إلى آخر، وتدريب العناصر البشرية باستمرار، مع التأكيد على ضرورة وجود متطلبات مالية تختلف في نوعها وحجمها على المتطلبات المالية اللازمة لتطبيق نظم وأساليب الإدارة الإلكترونية، والعمل على توفير عدد لا بأس به من مزودي خدمة الإنترنت، كم أنه من الضروري توافر مستوى مناسب من التمويل بحيث يمكن التمويل من جراء صيانة دوريه، وتدريب الكوادر والموظفين والحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات ومواكبه أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا والإدارة الإلكترونية على مستوى العالم. كما يعتبر أنه من ضروريات رصد ميزانية مستقلة للمشروع بحيث تكون المراجعة دوريا الغرض ديمومة التمويل، وتوفير الدعم المالي لتوفير البنية التحتية فيما يتعلق بشراء الأجهزة وإنشاء المواقع وربط الشبكات.

### • التخطيط المالي وإعداد الموازنات

يعتبر التخطيط المالي نشاط ذهني يختص بالتنبؤ بما سيكون عليه وضع المشروع المالي في الفترات المستقبلية، من أجل الاستعداد المسبق للمسائل التمويلية، حيث يتمحور اهتمام التخطيط المالي بالتنبؤ بالموازنات التقديرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وتحديد الفجوة المراد استبقائها.

هناك مصادر التمويل يمكن تصنيفها إلى صنفين :

- **مصادر خارجية** : تشمل المصادر الخارجية جميع أنواع التمويل التي تحصل عليها المنظمة من خارج أصولها أو ملكيتها، ومثل ذلك لدينا الاستدانة، المنح المالية.

- **مصادر داخلية** : تشمل المصادر الداخلية رأس المال وزيادة رأس المال، أي المصادر التي يكون مصدرها من داخل المنظمة نفسها، بحيث يمكن توفير تمويل داخلي من عدة مصادر مثل بيع جزء من الأصول، رأس مال الممتلك، إيرادات المبيعات أو الخدمات.

### • الصيانة في النظم الرقمية

تعد الصيانة أحد المطالب الأساسية من مطالب التحول الرقمي، حيث تساعد في الحفاظ على الأنظمة الرقمية وتطويرها، وتعزيز كفاءتها وفعاليتها ، وتساعد الصيانة أيضا في تحديد وإصلاح المشاكل التقنية المختلفة

والتي يمكن أن تؤثر على أداء النظام الرقمي وتعطله. حيث توجد ثلاثة أنواع رئيسية للصيانة في النظام الرقمية وهي :

- **الصيانة الوقائية:** وتتمثل في الصيانة المنتظمة والتي تهدف إلى الحفاظ على أداء النظام الرقمي، وتجنب الأعطال المفاجئة والتي يمكن أن تؤدي إلى توقف العمليات.

- **الصيانة التصحيحية:** وتتمثل في إصلاح المشاكل التقنية المختلفة التي تحدث في النظام الرقمي، والتي يمكن أن تتسبب في توقف العمليات أو تقليل كفاءة النظام.

- **الصيانة الاستباقية:** وتتمثل في البحث عن المشاكل التقنية المحتملة والتي يمكن أن تحدث في المستقبل واتخاذ إجراءات وتدابير لتجنبها.

تعتبر هذه المتطلبات سابقة الذكر لازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية مع وجوب تحقيق التكامل بينها، والعمل ضمن نسق موحد لضمان ولوج الدول العربية على غرار الجزائر إلى العالم الرقمي واقتصاد المعرفة، الذي أصبح من أبرز سمات العصر والذي يمثل القوة الحقيقية للدول ويأتي في طليعة هذه المتطلبات العنصر البشري لما له من أهمية ووزن على الصعيدين الاجتماعي والتنظيمي للإدارة ، فنجاحها في تطبيق الإدارة الإلكترونية مرهون بمدى تفاعله مع منظومة الإدارة الإلكترونية وقدرته على استيعابها ، وفاة مبادئها والانسجام مع معطياتها.<sup>1</sup>

#### 4/ أهمية و دور التحول الرقمي في المؤسسات العمومية :

يعد التحول الرقمي عنصراً أساسياً في تحديث المؤسسات العمومية، حيث يُسهم في تبسيط الإجراءات، تحسين جودة الخدمات، وتعزيز الكفاءة والشفافية. كما يتيح تقليص البيروقراطية وتقوية العلاقة بين المواطن والإدارة، مما يجعله أداة استراتيجية لتحقيق التنمية المستدامة وبناء إدارة عمومية عصرية وفعالة.

#### 4-1/ أهمية التحول الرقمي في المؤسسات العمومية :

يعمل التحول الرقمي على تحسين تجربة العملاء والمؤسسات، ورفع الكفاءة التشغيلية وتحسين الابتكار ووضع القرار وتحويل الأعمال بشكل جذري، ويقدم فوائد عديدة ومتنوعة ليس فقط للعملاء والجمهور، ولكن لمؤسسات الأعمال ومؤسسات حكومية، حيث يوفر التكاليف والجهد بشكل كبير، ويحسن من الكفاءة التشغيلية

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ص 72-74

والتنظيمية للمؤسسات، ويعمل على تحسين جودة المنتجات والخدمات، وتبسيط الإجراءات، كما يخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة جديدة وإبداعية، بعيدا عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات.

كما يساعد التحول الرقمي المؤسسات الحكومية والشركات على التوسع والانتشار على نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء والجمهور، حيث يمكن من خلال التكنولوجيا الحديثة عبر الإنترنت الوصول إلى مختلف أنحاء العالم والعمل على مدار اليوم.

- تلبية احتياجات العمل في الوقت المناسب والذي يكون فيه المتعامل معها محتاجا إلى الخدمة في أسرع وقت ممكن.
- فك الاختناقات التي يعانيتها كثير من الإدارات والطوابير ، وتيسير تقديم الخدمة للمواطن مما يخفف كثيرا من الأعباء الواقعة على تلك الجهات.
- تجميع قاعدة بيانات المؤسسة من مصادرها الأصلية بصورة موحدة، مما يضمن دقة بيانات المؤسسة وبتوقيتها، والذي يمنح المؤسسة الثقة في قراراتها. بالنسبة للمؤسسات الاستثمارية فإنها تسعى من خلال استخدام التقنية، إلى تعريف الجهة المستهدفة بمنتجاتها وخدماتها، عبر نوافذها أو نوافذ غيرها من الشركات التي تربطها بهم علاقة تعاون أو شراكة .
- ويعتبر التحول الرقمي ضروري لكافة المؤسسات الحكومية والخاصة التي تؤمن بأهمية التطوير والتحسين المستمر لوظائفها الإدارية وخدماتها التي تقدمها، وتسهيل وصولها للمستفيدين، فالتحول الرقمي لا يعني فقط تطبيق التقنية داخل المؤسسة، بل هو برنامج شمولي يمس المؤسسة ابتداء من أساليب العمل الداخلية، ومن كيفية تقديم الخدمات للمواطن المستهدف لإتمام الخدمات بشكل أسهل وأسرع، وبالتالي المساهمة بشكل كبير في تطوير الأعمال وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، دراسة أجراها معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا إلى أن الأعمال التجارية التي تم تحويلها رقميا أكثر ربح من الشركات التقليدية.
- ومن ثم فالتحول الرقمي يعمل على تحويل الأيدي الزائدة عن الحاجة إلى أيادي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ مشاريع الإدارة، عن طريق إعادة التأهيل لمواكبة التطورات الجديدة، وتقليل معوقات اتخاذ القرار، بتوفير البيانات وربطها بدوائر صنع القرار .

### 4-2/ دور التحول الرقمي في المؤسسات العمومية :

تعتبر وسيلة استخدام التكنولوجيا الحديثة كإدارة الإلكترونيات الأكثر تطبيقاً من طرف الدولة المتقدمة والنامية، لما تملكه من عناصر قوة تغيير ، لرفع الكفاءات وتقديم أحسن خدمة دون أخطاء في أقصر وقت وأقل تكلفة.

- **إصدار بطاقة التعريف وجواز السفر البيومتريين:** حيث نص المرسوم الرئاسي 117-2134 على كيفية إعداد وتسليم وتجديد بطاقة التعريف الوطنية بالإضافة إلى رخصة السياقة البيومترية البطاقة الرمادية البيومترية.
- **السجل التجاري الإلكتروني:** بموجب المرسوم التنفيذي 18-2112 الذي يحدد نموذج مستخرج من سجل التجاري الإلكتروني عن طريق معطيات مشفرة عن التاجر، وهو ما يدعم التوجه نحو الإدارة الإلكترونية. عقود الحالة المدنية بموجب 14-08 المعدل بموجب القانون 17-103 المتعلق بالحالة المدنية وتصحيح الأوامر والأحكام القضائية الصادرة بشأنها وإرسالها بالطريق الإلكتروني.
- **السلطة الوطنية للتصديق الإلكتروني:** وهي سلطة إدارية مستقلة لدى الوزير الأول منظمة بموجب القانون 15-04 وكذا المرسوم التنفيذي 16-134 مكلفه بترقية استعمال التوقيع والتصديق الإلكترونيين.

وبناء عليه فإن تبني مقاربة التسيير العمومي الجديد بكل عناصره وأساسه وخصائصه كمنهج تسيير مستمد من قواعد القطاع الخاص وتفعيل تطبيقه على مستوى أجهزة الإدارات العمومية واعتماده ضمن أساليب وأنماط التسيير بالنظر إلى ما يشتمل عليه كمنهج محدث، يمكن من خلاله إحداث تغييرات كثيرة تعزز من فعالية التنظيم، وكذا مشاريع التحول الرقمي ودورها في توجيه الإدارة بأجهزتها المختلفة نحو مواكبة التغييرات على مختلف الأصعدة وتطوير وتيرة العمل الإداري، والرفع من مستوى الأداء وترشيد الإدارة ك مطلب مجتمعي ضروري في إطار تبني آليات تحسين وتطوير جديدة، من شأنها إحداث الأثر الإيجابي على مستوى تنظيم وتسيير الإدارة، وتحسين نوعية خدماتها في حال تجسيدها كمنهج متكامل بمختلف عناصره ومتطلباته حتى تتحقق النتائج المطلوبة بفاعلية أكبر<sup>1</sup>.

### 15 معوقات التحول الرقمي في تحسين المؤسسات العمومية :

إن مجرد وجود استراتيجية متكاملة للتحول على نمط الإدارة الإلكترونية لا يعني أن الطريق ممهدة لتطبيق وتنفيذ هذه الاستراتيجية بسهولة وسلاسة وبشكل تام ، لأن العديد من العوائق والمشاكل ستواجه تطبيق الخطة

<sup>1</sup> عماري سمير ، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي ، دراسة حالة مجموعة الجماعات الجزائرية . اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة محمد بوضياف ، الجزائر 17/03/2018

، ولذلك يجب على المسؤولين من وضع مشروع الإدارة الإلكترونية المتمتع بفكر شامل ومحيط بكافة العناصر والمتغيرات التي يمكن أن تطرأ وتعيق خطة عمل وتنفيذ استراتيجية الإدارة الإلكترونية وذلك إما لتفاديها أو إيجاد الحلول المناسبة لها، ويمكن استعراض هذه المعوقات كما يلي:

### أ/ المعوقات البشرية لنجاح التحول الرقمي :

تتمثل فيما يلي :

- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي بالمؤسسة، وقلة برامج التدريب في مجال التقنية الحديثة المتطورة في الإدارة، وتنامي شعور بعض المديرين وذوي السلطة بأن هذا التغيير يشكل تهديدا بالإضافة إلى نقص الخبرات لدى المسؤولين بالإدارة وندرة تقديم الحوافز المادية لهم، وضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي، والرغبة والخوف الذي يمتلك العاملين بالإدارة عند استخدامه.
- قلة تشجيع المسؤولين للأفراد على التعلم الذاتي للبرامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية وتقنية المعلومات، وحقوق بعض الموظفين وبخاصة القدامى من فشلهم في التعامل مع كل جديد كذلك ضعف مهاراتهم اللغوية وخصوصا اللغة الإنجليزية، مما يؤخر مشروع الإدارة الإلكترونية حتى تتمكن المؤسسات من إعادة تأهيل هؤلاء الأفراد واستبدالهم.
- مقاومة العاملين للتغيير وشعورهم أنه لن يكون لهم مقاعد في الإدارات الجديدة أو أن حضورهم على الأقل سيكون هامشيا، إضافة إلى وجود قصور نظرة الموظفين والعمال الإداريين في الإدارات إلى المشروعات التقنية والحاسب عامة على رؤية ما تكلفه هذه المشروعات من نفقات دون النظر إلى إيجابياتها وفوائدها.

### ب/ المعوقات المادية لنجاح التحول الرقمي :

- قلة الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارات الإلكترونية وخاصة إنشاء الشبكات وربط المواقع وتطوير الأجهزة والبرامج، وضعف قدرة بعض الأفراد لشراء الأجهزة الإلكترونية لضعف الجانب المادي الذي يعانون منه .
- قلة توفير المخططات المالية التي تحتاج إليها عمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية، إضافة إلى عدم دعم مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية ماليا عدم توفير الأجهزة والمعدات اللازمة لذلك.

- الحاجة الكبيرة إلى الإمكانيات المادية لتوفير تقنية المعلومات خاصة على مستوى الدولة ككل، وجمود الإدارات المالية في المؤسسات، حيث تضع ميزانيات مالية على أساس بنود محددة، مما يمنع صرف أي مبلغ لغير البنود التي تم وضعها مسبقا .
- تواجه بعض الإدارات أزمة محدوديات الموارد اللازمة لإتمام عمليات الصيانة لأجهزتها وشبكتها أو غيرها من العمليات المكلفة سواء في استبدال قطع وأجهزة جديدة من القطع الداخلية لبعض الأجهزة ، إضافة إلى تكلفة استخدام الشبكة العالمية للإنترنت.

#### ج/ المعوقات الإدارية لنجاح التحول الرقمي :

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الرقمية ، وعدم اهتمامها بتقديم تطبيق الإدارة الإلكترونية ومتابعتها، وقلة التدرج في تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى ذات العلامة بنشاط المؤسسة وعدم توافر التدريب للمختصين بشكل واسع في المواقع المرغوب فيها، وعدم اقتناع إدارة المؤسسة بضرورة الإدارة الإلكترونية أو الحاجة إليها، ونقص تهيئة الأفراد تقنيا وإشعارهم بأهمية دورهم وأنهم جزء من عملية التحول والنجاح .
- الاختلاف في نظم الإدارة داخل الجهة الإدارية الواحدة مما يعرقل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية بشكل انسيابي وسلس .

#### د/ المعوقات القانونية لنجاح التحول الرقمي :

عدم الاعتراف بحجية الوثائق الإلكترونية واعتمادها أدلة إثبات أو الاعتراف بمصادقيتها، وعدم صلاحية الأنظمة واللوائح التقليدية المعمول بها لتطبيقها على الإدارة والمعاملات الإلكترونية، مما يجعل هذا البديل لا يفي بالحاجة في ظل غياب الأنظمة واللوائح التي تثبت علاقات العمل والتعاون داخل الإدارات الإلكترونية تأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن اعتماد التوقيع الإلكتروني والتعامل مع البريد الإلكتروني والتحقق من شخصية طالب الخدمة، مما يعرقل الكثير من المعاملات الإلكترونية التي كان من الممكن أن تكون أكثر سلاسة في وجود هذه التشريعات وتحقق الفائدة المرجوة منها، إضافة إلى غياب تشريعات التي تجرم مخترق شبكات الإدارة الإلكترونية، وتضع العقوبات الرادعة لمرتكبي تلك الجرائم، وخاصة الحسابات البنكية والمستندات ذات الخصوصية وأسرار الشركات التي تخوض المنافسات التجارية.

#### ه/ المعوقات الامنية لنجاح التحول الرقمي :

إضافة إلى العوامل السابقة نجد أيضا معوقات أخرى تتمثل في:

مخاوف كبيرة لدى المتعاملين مع الإدارات من نجاح إحدى محاولات الاختراق الإدارية التي يتعاملون معها، وأن يمس ذلك الإختراق البيانات الخاصة بهم بالحذف أو التدمير أو استغلالها في أعمال غير مشروعة تشمل تحديات أمن المعلومات نطاقا واسعا من العناصر بعضها فني تقني يرتبط بالأنظمة التقنية والبرامج والأجهزة المستخدمة ، وبعضها الآخر يرتبط بالأفراد والهيئات الإدارية القائمة على الإدارات الإلكترونية حول العالم

وهذا النظام يعرف بالأمن السبيرياني : فهو ممارسة الدفاع عن أجهزة الكمبيوتر، والأجهزة المحمولة، والأجهزة الإلكترونية والشبكات والبيانات من الهجمات الخبيثة كما يرد بمعنى أمن الشبكات والأنظمة المعلومات والبيانات والمعلومات والأجهزة المتصلة بالإنترنت، وعليه فهو المجال الذي يتعلق بإجراءات ومعايير الحماية المفروض إتقانها أو الالتزام بها لمواجهة التهديدات ومنع الهجمات، أو على الأقل الحد من آثارها.

وتواجه الجزائر عدة تحديات لتطبيق الأمن السبيرياني : من بينها تزايد عدد المشتركين في شبكة الإنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي في الجزائر الذي يزيد من المخاطر المفروضة، مما ينعكس سلبا على عملية اكتشاف هوية مرتكبي الجرائم تزايد عدد المشتركين في شبكة الإنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي في الجزائر الذي يزيد نقص عامل التنسيق بين الدول والحكومات نظرا لخصوصية الجريمة السبيريانية بما يمكن مرتكبيها من النفاذ إلى أنظمة المعلومات بسهولة، وسرية المعلومات التي لا يمكن كشف طبيعتها، ولا كشف البرامج التي تستخدم لحمايتها وتقاسمها مع الدول الأخرى.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عيان عبد القادر ، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر دراسة سوسولوجية ببلدية الكاليتوس ، العاصمة اطروحة لنيل شهادات الدكتوراه ل - م - علم الاجتماع متخصص ادارة و عمل كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر 2016 . :

## الخلاصة:

كعاملٍ محوري في إعادة تشكيل واقع هذه المؤسسات وخدماتها. ينقسم الفصل إلى مبحثين رئيسيين، حيث يتناول المبحث الأول الجانب المفاهيمي للمؤسسة العمومية والخدمة العمومية، بدءاً من تعريف المؤسسة العمومية ككيان تابع للدولة يهدف إلى تقديم خدمات عامة للمواطنين، مروراً بمراحل تطورها التاريخية التي شهدت تحولات كبيرة من النموذج البيروقراطي المركزي إلى نماذج أكثر مرونة ولا مركزية. كما يستعرض المبحث أهمية هذه المؤسسات ووظائفها الحيوية في دعم الاقتصاد وتحقيق التنمية الاجتماعية، فضلاً عن تحليل مفهوم الخدمة العمومية ومبادئها الأساسية كالمساواة والاستمرارية والتكيف مع احتياجات المواطنين، بالإضافة إلى تصنيف أنواع هذه الخدمات بين إدارية واجتماعية واقتصادية.

أما المبحث الثاني فيناقش دور التحول الرقمي في تطوير خدمات المؤسسات العمومية، حيث يبرز خصائص هذا التحول وأهدافه الاستراتيجية، مثل تحسين الكفاءة والشفافية وتعزيز تجربة المستفيدين. كما يتطرق إلى الاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذ هذا التحول، بدءاً من تبني البنية التحتية التكنولوجية وصولاً إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية، مع التركيز على المتطلبات الأساسية لنجاحه، كالتكوين الرقمي للعاملين وتوفير الأمن السيبراني. كما يسلط الضوء على أهمية التحول الرقمي في رفع جودة الخدمات وزيادة فعاليتها، مع الإشارة إلى التحديات التي تعيق تنفيذه، مثل مقاومة التغيير وضعف البنية التحتية الرقمية وعدم كفاية الموارد المالية. بشكل عام، يقدم هذا الفصل رؤية شاملة حول كيفية تفاعل المؤسسات العمومية مع متطلبات العصر الرقمي، مؤكداً على أن التحول الرقمي ليس خياراً فحسب، بل ضرورة حتمية لضمان استمرارية هذه المؤسسات وتحسين أدائها في خدمة الصالح العام.

# الفصل الثالث :

الدراسة التطبيقية

تمهيد :

أتي هذا الفصل كحلقة وصل حيوية بين الإطار النظري الذي تم بناؤه في الفصل السابق والواقع العملي لميدان الدراسة، حيث تنتقل من التنظير إلى التطبيق من خلال دراسة ميدانية شاملة تهدف إلى تشريح واقع التحول الرقمي وتقييم آثاره على جودة الخدمات الضريبية في مديرية الطارف.

تم تصميم هذا الفصل ليكون نافذة عملية تطل على حقيقة الأداء المؤسسي في ظل التحولات الرقمية، حيث يجمع بين التحليل الكيفي والكمي لرسم صورة دقيقة ومتكاملة عن مدى نجاح المديرية في توظيف التقنيات الحديثة لتحسين خدماتها.

ينقسم الفصل إلى قسمين رئيسيين: الأول يشكل لوحة تعريفية شاملة عن مديرية الضرائب بالطارف، يتناول تاريخها وهيكلها التنظيمي المعقد وشبكة مصالحها المتشابكة، بينما يخصص القسم الثاني لتحليل البيانات الميدانية الغنية التي تم جمعها عبر أدوات بحثية متنوعة، مع تركيز خاص على المقابلات المعمقة مع صناع القرار والموظفين والمتعاملين.

تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى تجاوز السطحية في التحليل، حيث نسعى للكشف عن التفاعلات الخفية بين البنى التقليدية والمتطلبات الرقمية، وقياس درجة التوافق بين الطموحات النظرية والإمكانيات العملية. كما نركز على تحليل الفجوات بين السياسات المعلنة والتنفيذ الفعلي، مع تقييم مدى استجابة المنظومة الضريبية لمتطلبات التحول الرقمي الشامل.

يتميز هذا الفصل بعمقه التحليلي، حيث لا يكتفي بعرض البيانات الجافة، بل يخوض في تفسيرها في إطار السياق المؤسسي والاجتماعي والاقتصادي الخاص بولاية الطارف، مع إبراز النماذج الناجحة وتشخيص نقاط الخلل، مما يجعله مرجعاً عملياً لفهم تحديات الرقمنة في المؤسسات الضريبية الجزائرية.

وفي هذا الفصل سوف نتطرق الى مبحثين هما:

**المبحث الأول: التقديم بمديرية الضرائب لولاية الطارف.**

**المبحث الثاني: عرض و مناقشة نتائج المقابلة.**

المبحث الأول: التقديم بمديرية الضرائب لولاية الطارف

يُمثل هذا المبحث مدخلاً تحليلياً لدراسة مديرية الضرائب لولاية الطارف، حيث يُسلط الضوء على الإطار المؤسسي والهيكلية لهذه المديرية كمؤسسة عمومية تلعب دوراً محورياً في تحصيل الموارد المالية للدولة وتنظيم الشؤون الجبائية بالإقليم. ويهدف هذا المبحث إلى تقديم رؤية شاملة حول طبيعة عمل المديرية وهيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى المصالح والأقسام الإدارية التي تتكون منها، والتي تُعد الأساس الذي تقوم عليه عملياتها اليومية. كما سيتطرق المبحث إلى المنهجية المُتبعة في الدراسة، مع التركيز على الأدوات الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات وقياس فعالية الأداء. من خلال هذا العرض، سيتضح الدور الحيوي لمديرية الضرائب في تعزيز الشفافية المالية ودعم التنمية الاقتصادية المحلية، مما يُسهم في فهم أعمق لتحدياتها وفرص تطويرها في إطار التحولات الرقمية والاقتصادية المعاصرة. في هذا المبحث سوف نقوم بعرض الاطار المهجي للدراسة ووتقديم المؤسسة محل الدراسة، ومختلف الأساليب الاحصائية المستخدمة وعينة الدراسة وقد قسمناها فيمايلي:

1/ التعريف بالمؤسسة.

2/ الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب الطارف.

3/ مصالح مديرية الضرائب.

**1- التعريف بالمؤسسة :**

تم انشاء المراكز الجوارية للضرائب بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 327/06 المؤرخ في 23 شعبان 1427 الموافق ل: 18 سبتمبر 2006 الذي يحدد تنظيم المصالح الخارجية للادارة الجبائية وصلاحياتها المعدل و المتمم وهو هيكل جديد من هياكل المصالح الخارجية لمديريات الضرائب، وهو الجهاز المكلف بتسيير الملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة الخاضعين للنظام الجغرافي، وكذا مراقبة التحصيل و المنازعات تحت اشراف موظف برتبة رئيس المركز الجوارى، وينظم مجموع الأنشطة و المهن الحرة الخاضعة للنظام الجغرافي والتي يتكون رقم الأعمال الخاص بها 8000000 دج، وذلك وفقا لنص المادة 08 من قانون المالية لسنة 2025، ويعمل على اصدار الجداول و قوائم التحصيلات وشهادات الالغاء الى ضبط الكتابات المحاسبية وتركيز الاحصائيات وارسالها الى المصالح المختصة،وتقييم نتائجها كما يقوم المركز بدراسة الشكاوي ومعالجتها ويضمن مهمة استقبال واعلام المكلفين بالظريبة، و التكفل بجميع انشغالاتهم ويهدف الى تحسين الخدمات المقدمة للمكلفين بالظريبة و الحد من الغش و التهرب الضريبيين

2- الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب الطارف :

ويتكون من 6 مصالح كما يلي:

1/المصلحة الرئيسية للتسيير.

2/المصلحة الرئيسية للمراقبة و الأبحاث.

3/المصلحة الرئيسية للمنازعات.

4/مصلحة الاعلام و الاستقبال.

5/مصلحة الاعلام الألي و الوسائل.

6/قباضة الضرائب.

● المصلحة الرئيسية للتسيير:

وهي تتكفل بملفات المكلفين بالضريبة التابعة للمركز الجوارى لضريبة في مجال الوعاءو الامتيازات الجبائية ودراسة الاحتياجات،اضافة المصادقة على الجداول وسندات الايرادات وتقديمها الى رئيس المركز للموافقة عليها بصفته وكيل مفوض للمدير الولائي للضرائب، كما تقوم باقتراح وتسجيل المكلفين بالضريبة على أساس المستندات واعداد تقارير دورية و تجميع الاحصائيات، وتتكون من أربعة مصالح فرعية وهي:

- مصلحة جباية النشاطات التجارية و الحرفية.

- مصلحة الجباية الفلاحية.

- مصلحة جباية المداخيل و الأموال.

- مصلحة الجباية العقارية.

● المصلحة الرئيسية للمراقبة و الأبحاث:

وهي تقوم بالتحري عن المعلومات الجبائية و معالجتها و تخزينها ، و استغلالها في اقتراح عمليات المراقبة و انجازها في عين المكان أو عن طريق المستندات مع اعداد جداول احصائية وحوصل تقييمية دورية تتكفل بمراقبة المودعة من طرف المكلفين بالضريبة وتتكون من 3 مصالح فرعية و هي:

- مصلحة البطاقات و المعلومات.

- مصلحة الأبحاث و التدخلات.

- مصلحة الرقابة.

● **المصلحة الرئيسية للمنازعات:**

وتتكفل بدراسة الشكاوي المودعة لدى المصلحة واتخاذ قرارات بشأنها، وتتكون من 33 مصالح:

- مصلحة الشكاوي.

- مشلحة لجان الطعن و المنزعات القضائية.

- مصلحة التبليغ و الأمر بالصرف.

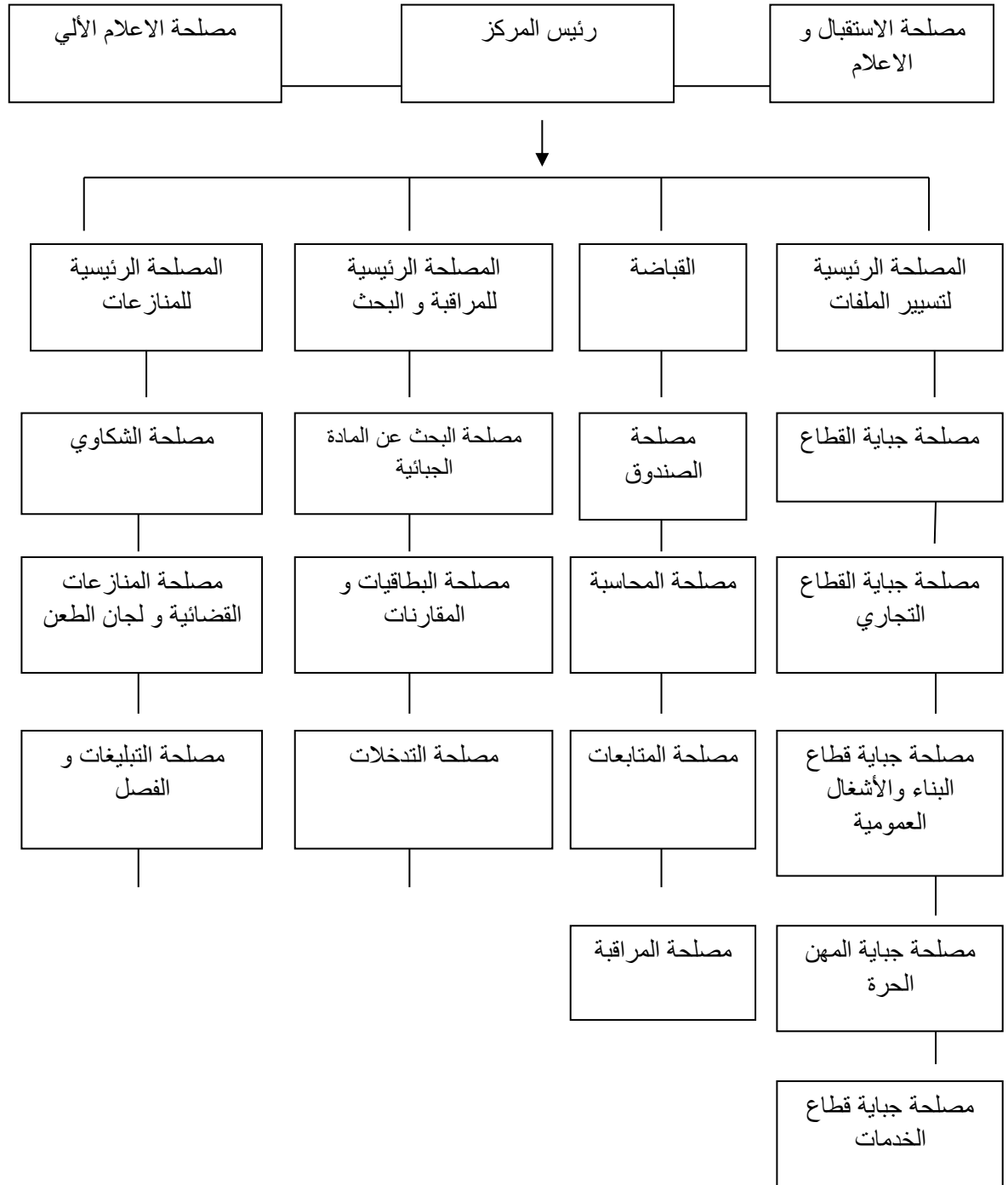
● **مصلحة الاعلام و الاستقبال:**

تتكفل باستقبال المكلفين بالضريبة و اعلامهم بكل ما يتعلق بهم، اضافة الى توزيع جميع المعلومات و المناشير المختلفة.

● **مصلحة الاعلام الألي و الوسائل:**

وتتكفل باستغلال التطبيقات المعلوماتية و تخزينها و السهر على اصلاح الأجهزة المتعلقة بالاعلام الألي، بالضافة الى المحافظة على أمن وسلامة المكاتب و التجهيزات داخل المركز و الاشراف على المهمات المتصلة بالنظافة و أمن المقرات.

الشكل رقم (03) : الهيكل التنظيمي لمركز الظرائب بالطارف



المصدر : من إعداد الطلبة بناء على معطيات المؤسسة

مخطط يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية الطارف

### 3- مصالح مديرية الضرائب:

تتكون مديرية الضرائب من 3 مصالح رئيسية و قباضة و مصلحتين

#### • المصلحة الرئيسية للتسيير:

التكفل بملفات المكلفين بالضريبة التابعة لمديرية الضرائب في مجال الوعاء و متابعة

الامتيازات الجبائية و دراسة الاحتجاجات اضافة الى المصادقة على الجداول و سندات الايرادات و تقديمها

الى رئيس المركز للموافقة عليها بصفته وكيلا مفوضا للمدير الولائي للضرائب كما تقوم باقتراح تسجيل

المكلفين بالضريبة على أساس المستندات و اعداد تقارير دورية و تجميع الاحصائيات.

و تتكون من 5 مصالح فرعي:

- مصلحة جباية القطاع الصناعي.

- مصلحة جباية قطاع البناء و الأشغال العمومية.

- مصلحة جباية القطاع التجاري.

- مصلحة جباية قطاع الخدمات.

- مصلحة جباية قطاع المهن الحرة.

#### • القباضة:

تعتبر قباضة الضرائب هي الخلية القاعدية للمصالح الخارجية فهي الوحدة الرئيسية المسؤولة عن التحصيل

(بمجامعة) و تتكفل ب:

- السندات التي يقوم بها المكلفون بالضريبة بعنوان التسديدات التلقائية و متابعة وضعيتهم في مجال

تحصيل الحقوق الفورية و تحصيل الجداول العامة أو الفردية التي تصدر في حقهم في مجال التحصيل و تضم

3 مصالح :

- مصلحة الصندوق, مصلحة المحاسبة, مصلحة المتابعات.

- مصلحة الصندوق: (مصلحة الشباك) وتتكون من (03) أقسام

(1) شباك الدفع النقدي

(2) شباك دفع الصكوك

يتولي تسيير هذه المؤسسة أمين الصندوق حيث يشرف على العمليات التي تعرض عليه مسك دفاتر التسجيل مثل:

دفتر مداخل الصندوق H1: وهو دفتر يومي يسجل فيه عمليات المساواة نقداً أو تكون الدفاتر محفوظة بوصلات التسديد.

دفتر مداخل الصندوق H2: وهو دفتر يومي يسجل فيه عمليات المساواة بشيكات بريدية.

وفي نهاية كل يوم يقوم أمين الصندوق بتوقيف حركة الصندوق ليفسح المجال لمعالجة ومعاينة المبالغ المجمعة في الصندوق ومطابقتها مع المبالغ المسجلة في الدفاتر وبعدها يتم تسجيل النتائج المحصل عليها في H7: (دفتر مسودة الصندوق) أما فيما يخص المبالغ المقبوضة يتم تحويلها يوميا إلى مصالح الخزينة العمومية.

- مصلحة المحاسبة: وهي القلب النابض للقباضة وفيها توكل مهام التسجيل إلى رئيس مصلحة المحاسبة حيث يتم تحويل مختلف الدفاتر من مصلحة الصندوق إلى مصلحة المحاسبة يتم ترحيل المبالغ إلى مصلحة المحاسبة.

- مصلحة المتابعات: هي اليد الضاربة للصندوق وتمثل اليد العليا للتحصيل وهي المصلحة المكلفة بالسهر مباشرة وتحصيل المبالغ المفيدة لسندات التحصيل الموجودة على مستوى القباضة ونميز على مستوى هذه المصلحة نوعين من إجراءات التحصيل الجبري والتحصيل الودي.

-التحصيل الودي: في هذا الشأن حددت مذكرة المديرية العامة للضرائب رقم 167 في 02/05/1995 حيث أوجبت على القابض توجيه استدعاءات ودية للمدينين بالضريبة قصد تسوية ديونهم الجبائية (حيث تركز إعلام المكلفين على الأجل وتواريخ الاستحقاق للضريبة والهدف منها :

-إنعاش وتذكير هؤلاء بالالتزامات الضريبية.

- التحصيل الجبري: عند استحالة استفاء الإدارة للديون الجبائية من طرف المكلفين تلجأ إلى التحصيل العصري الجبري وفي هذه الحالة تقوم الإدارة بتحصيل الديون عن طريق القوة أو عن طريق الاستعانة بالقوة العمومية ولهذه الطريقة من التحصيل آليات وإجراءات تتبعها كالاتي:
- التنبيهات: الغلق المؤقت للمحلات، الحجر التنفيذي، البيع بالمزاد العلني.

● المصلحة الرئيسية للمراقبة والأبحاث:

في التحري عن المعلومة الجنائية ومعالجتها وتخزينها لأجل واستغلالها في اقتراح عمليات المراقبة وانجازها في عين المكان أو عن طريق السندات مع إعداد جداول إحصائية و حواصل تقييمية دورية كما تتكفل بمراقبة التصريحات المودعة من طرف المكلفة بالضريبة G50 ولتكون من 04 مصالح فرعية:

- مصلحة البطاقات والمقارنات.

- مصلحة البحث عن المادة الجنائية على شكل فرق الدخل.

- مصلحة التدخلات على شكل فرق تدخل.

- مصلحة المراقبة على شكل فرق تدخل.

● المصلحة الرئيسية للمنازعات:

وتتكفل بدراسة الشكاوي المودعة لدى المصلحة واتخاذ قرارات بشأنها وتتكون من 03 مصالح فرعية:

- مصلحة الشكاوي.

- مصلحة لجان الطعن.

- مصلحة للتبليغ.

● مصلحة الإعلام والاستقبال:

تتكفل باستقبال المكلفين بالضريبة وإعلامهم بكل ما يتعلق بهم بالإضافة إلى توزيع جميع التعليمات والمناشير إلى مختلف المصادر.

● مصلحة الإعلام الآلي والوسائل:

وتتكفل باستغلال التطبيقات المعلوماتية وتخزينها والسهر على إصلاح الأجهزة المتعلقة بالإعلام الآلي بإضافة إلى المحافظة على أمن وسلامة المكاتب والتجهيزات داخل المركز والإشراف على المهام المتصلة بالنظافة وأمن المقرات.

### المبحث الثاني: عرض و مناقشة نتائج المقابلة

في إطار هذه الدراسة التي تهدف إلى استقصاء واقع التحول الرقمي وآثاره على أداء مديرية الضرائب - الطارف - تم الاعتماد على أداة المقابلة كوسيلة نوعية لجمع البيانات. وتُعد المقابلة من بين أدوات البحث العلمي المهمة، حيث تتيح التفاعل المباشر مع المبحوثين من خلال طرح مجموعة من الأسئلة المصممة مسبقاً، مما يسمح بجمع معلومات دقيقة وثرية يصعب الحصول عليها من خلال الاستبيانات فقط. وفي هذا السياق، تم إجراء مقابلة مع أحد الإطارات الفاعلة في مديرية الضرائب بالطارف، شملت محاور متعددة تتعلق بواقع الرقمنة، آثارها، التحديات التي تواجهها، الجوانب القانونية والتنظيمية، إضافة إلى تقييم الموظفين والمواطنين لها. وسيتم فيما يلي عرض نتائج هذه المقابلة كما وردت على لسان المستجوب، من أجل تسليط الضوء على الواقع العملي للتحول الرقمي داخل المديرية.

#### 1- المحور الأول : واقع التحول الرقمي في مديرية الضرائب - الطارف -

- ما هي أهم الخطوات التي اتخذتها المديرية في مجال الرقمنة خلال السنوات الأخيرة؟ قامت المديرية خلال السنوات الأخيرة بعدة خطوات لتعزيز التحول الرقمي، من أبرزها رقمنة الملفات الإدارية، وإنشاء قاعدة بيانات موحدة للمكلفين بالضريبة، بالإضافة إلى تطوير منصات إلكترونية تتيح التصريح ودفع الضرائب عن بعد. كما تم تحديث الأجهزة والمعدات المعلوماتية وربط مختلف المصالح بنظام معلوماتي مركزي لتسهيل تبادل البيانات داخلياً.
- هل توجد خدمات رقمية موجهة مباشرة للمواطن؟ اذكر أمثلة  
نعم، تم إطلاق العديد من الخدمات الرقمية الموجهة مباشرة للمواطن، مثل خدمة التصريح الضريبي الإلكتروني، واستخراج شهادة الوضعية الجبائية عن بعد، والاستعلام عن الوضعية الجبائية عبر الإنترنت، بالإضافة إلى تمكين المواطنين من حجز مواعيد إلكترونية لتفادي الاكتظاظ.
- هل ترون أن الرقمنة تشمل جميع مصالح المديرية أم تقتصر على بعض الأقسام فقط؟  
رغم الجهود المبذولة، إلا أن الرقمنة لا تشمل بعد جميع المصالح بشكل شامل. فهي تتركز أساساً

- في الأقسام الإدارية والتقنية الرئيسية، في حين لا تزال بعض المصالح ذات الطابع الميداني أو المحلي تشتغل بالنمط الورقي نتيجة ضعف التكوين أو نقص الوسائل.
- كيف يتم تمويل مشاريع التحول الرقمي؟ هل يتم ذلك من ميزانية المؤسسة أم بتمويل خارجي؟ عادةً ما يتم تمويل مشاريع الرقمنة من ميزانية الدولة المخصصة لوزارة المالية، ضمن برنامج وطني للتحول الرقمي. وفي بعض الحالات، يتم الاستفادة من دعم خارجي عبر برامج التعاون مع منظمات دولية أو من خلال شراكات مع مؤسسات وطنية مختصة في الرقمنة.

## 2- المحور الثاني: أثر التحول الرقمي على خدمات مديرية الضرائب – الطرف –

- ما نوعية التحسينات التي لاحظتموها في الخدمات بعد الرقمنة؟  
تمثلت أبرز التحسينات في تسريع وتيرة معالجة الملفات، وتقليص فترات الانتظار، إضافة إلى تسهيل الوصول إلى المعلومات الضريبية للمواطنين. كما ساهمت الرقمنة في تقليل الأخطاء الإدارية وتحسين دقة البيانات، فضلاً عن تعزيز الشفافية وتقليص التعامل المباشر، مما قلل من حالات الاحتكاك والمشاكل المرتبطة بالبيروقراطية.
- هل أصبحت بعض الإجراءات الإدارية تُنجز عن بُعد؟  
نعم، تمكّن المواطنون اليوم من إنجاز عدة إجراءات عن بُعد، مثل التصريح بالضرائب، استخراج وثائق جبائية، حجز المواعيد، ودفع المستحقات المالية عبر منصات إلكترونية دون الحاجة للتنقل إلى مقر المديرية.
- كيف يتم تقييم أداء الأنظمة الرقمية من طرف الإدارة؟  
يتم التقييم بشكل دوري من خلال تقارير الأداء التي تصدرها الإدارة، والتي تعتمد على مؤشرات مثل عدد المعاملات الرقمية، نسبة الأخطاء، مستوى رضا المواطنين، وعدد الملفات المعالجة إلكترونياً. كما يتم استقبال ملاحظات المستخدمين من خلال استبيانات أو شكاوى إلكترونية لتحسين الخدمات.
- هل تم تقليص زمن معالجة الملفات بعد الرقمنة؟ ما النسبة التقريبية لذلك إن أمكن؟  
نعم، لوحظ انخفاض ملحوظ في زمن معالجة الملفات الإدارية، حيث تم تقليص المدة الزمنية بنسبة تقديرية تتراوح ما بين 40% إلى 60%، حسب نوعية الخدمة والجهة المعنية، وهو ما ساهم في تحسين كفاءة العمل واستجابة الإدارة لطلبات المواطنين.

3- المحور الثالث: التحديات والمعوقات التي تواجهها مديرية الضرائب – الطارف – في تطبيق

التحول الرقمي

- ما هو أكبر عائق في رأيكم يعرقل الرقمنة داخل المؤسسة؟
- أكبر عائق يتمثل في نقص التكوين والتدريب المستمر للموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية الحديثة، إضافة إلى قلة الموارد التقنية والبشرية المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات.
- هل تواجهون مشكل ضعف الاتصال بالإنترنت أو انقطاع التيار الكهربائي؟
- نعم، يُعد ضعف الاتصال بالإنترنت وانقطاع التيار الكهربائي من أبرز التحديات التي تؤثر سلباً على استمرارية العمل الرقمي، خاصة في الفترات التي تشهد ضغطاً كبيراً من طرف المواطنين.
- هل توجد مقاومة داخلية من بعض الموظفين تجاه التغيير الرقمي؟
- نعم، هناك بعض الموظفين الذين يبدون تردداً أو مقاومة في التكيف مع التغيير الرقمي، بسبب الخوف من فقدان وظائفهم أو صعوبة التأقلم مع التكنولوجيا الحديثة، وهو ما يتطلب مجهوداً في التوعية والتحفيز.
- ما مدى جاهزية النظام الإداري لاستيعاب التكنولوجيا الحديثة؟
- النظام الإداري يُظهر تحسناً تدريجياً في استيعاب التكنولوجيا الحديثة، لكن لا يزال يحتاج إلى تحديثات هيكلية مستمرة، وتحسين البنية التحتية الرقمية، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة التحول الرقمي داخل بيئة العمل.

4- المحور الرابع: تقييم المواطن لخدمات مديرية الضرائب – الطارف – بعد الاعتماد على التحول

الرقمي

- هل تم تنظيم دورات تكوينية للموظفين حول استخدام المنصات الرقمية؟
- نعم، تم تنظيم عدة دورات تكوينية لفائدة الموظفين، شملت كيفية استخدام المنصات الرقمية، التعامل مع الأنظمة المعلوماتية، وأمن المعلومات، وذلك بهدف رفع كفاءتهم الرقمية وتحسين الأداء الوظيفي.
- هل تمت إعادة توزيع المهام بعد إدخال الأنظمة الإلكترونية؟
- نعم، بعد إدخال الأنظمة الإلكترونية تم تعديل بعض المهام وتوزيعها بما يتلاءم مع البيئة الرقمية الجديدة، حيث أصبح التركيز أكبر على إدخال البيانات، المتابعة الإلكترونية، وخدمة المواطن عن بعد.

- ما هو مستوى إتقان الموظفين للتكنولوجيا حسب رأيكم؟
- يختلف مستوى الإتقان من موظف لآخر، لكن بشكل عام يمكن القول أن هناك تحسناً ملحوظاً في قدرات الموظفين التقنية، حيث أبدى الكثير منهم استعداداً للتعلم والتكيف، خاصة فئة الشباب.
- هل هناك متابعة دورية لتطور الكفاءة الرقمية للموظفين؟
- نعم، يتم تنظيم تقييمات دورية من خلال الاختبارات التطبيقية والتقارير الإدارية، إضافة إلى المتابعة من قبل رؤساء المصالح، وذلك لتحديد مدى تقدم الموظفين في استخدام الأدوات الرقمية وتحديد احتياجاتهم التكوينية.

#### 5- المحور الخامس: الجانب التنظيمي والقانوني لعملية التحول الرقمي في مديرية الضرائب – الطرف –

- هل توجد تعليمات أو قوانين تنظم كيفية استخدام الأنظمة الرقمية في المؤسسة؟
- نعم، توجد تعليمات وتعاليم داخلية صادرة عن المديرية العامة للضرائب، تتضمن ضوابط تنظيمية واضحة حول كيفية استخدام الأنظمة الرقمية، بما يتوافق مع الإطار القانوني الوطني الخاص بالرقمنة والإدارة الإلكترونية.
- هل هناك دليل استعمال أو إجراءات مكتوبة لاستخدام البرامج الرقمية؟
- تم توفير أدلة استعمال مفصلة ومكتوبة لشرح كيفية استخدام كل منصة أو نظام رقمي، وذلك لتسهيل فهم الموظفين وتمكينهم من استخدام هذه الأدوات بشكل فعال وآمن.
- ما مدى احترام المديرية لمعايير حماية المعطيات الشخصية؟
- تحرص المديرية على الالتزام التام بمعايير حماية المعطيات الشخصية، من خلال تطبيق أنظمة الأمان المعلوماتي، وتقييد الوصول إلى البيانات الحساسة، بالإضافة إلى التوعية الدورية للموظفين بأهمية السرية وحماية الخصوصية.
- هل تخضع الأنظمة الرقمية لمراقبة أو تدقيق دوري؟
- نعم، تخضع الأنظمة الرقمية لعمليات مراقبة وتدقيق دورية من طرف لجان تقنية مختصة، وذلك لضمان فعاليتها، اكتشاف أية ثغرات، وتحسين الأداء بصفة مستمرة وفقاً للمعايير الوطنية والدولية.

6- المحور السادس: تقييم المواطن لخدمات مديرية الضرائب – الطارف – بعد الاعتماد على التحول الرقمي

- هل لاحظتم تزايد اعتماد المواطنين على المنصات الرقمية بدل التنقل للمصالح؟
- نعم، لوحظ ارتفاع ملحوظ في عدد المواطنين الذين أصبحوا يعتمدون على المنصات الرقمية، خاصة فيما يتعلق بالتصريحات الجبائية وحجز المواعيد، مما خفّض من الضغط على المكاتب التقليدية.
- ما هي أكثر الخدمات الرقمية طلبًا من طرف المواطنين؟
- أكثر الخدمات الرقمية طلبًا هي التصريح عن بعد، استخراج شهادة الوضعية الجبائية، ودفع الرسوم الجبائية إلكترونياً، نظراً لما توفره من وقت وجهد وسهولة في الاستخدام.
- هل يتم تحليل اقتراحات المواطنين لتحسين الرقمنة؟
- نعم، يتم استقبال اقتراحات المواطنين عبر استمارات إلكترونية أو عبر صفحات التواصل الرسمية، ويتم تحليلها من قبل خلية مختصة للنظر في إمكانية دمجها في خطط التحسين المستقبلي.
- كيف يتم إعلام المواطنين بوجود هذه الخدمات الرقمية؟
- تعتمد المديرية على وسائل متعددة لإعلام المواطنين، من بينها الموقع الرسمي، الملصقات داخل الفروع، الحملات الإعلامية عبر الإذاعة المحلية، بالإضافة إلى صفحات التواصل الاجتماعي، وذلك لضمان وصول المعلومة لأكبر عدد ممكن من المواطنين.

# الخاتمة العامّة

### 1- الخاتمة :

لقد تناولت هذه الدراسة موضوع "التحول الرقمي ودوره في تحسين خدمات المؤسسات العمومية – دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية الطارف"، وذلك بهدف الوقوف على مدى تطبيق التحول الرقمي في هذه المؤسسة، وتحديد انعكاساته على جودة الخدمات، إلى جانب التعرف على أبرز التحديات التي تواجهها في هذا المسار.

في الجانب النظري، تبين أن التحول الرقمي يمثل نقلة نوعية في أساليب العمل الإداري، من خلال استغلال التكنولوجيا الحديثة لتبسيط الإجراءات وتحسين الأداء. كما أظهرت الأدبيات أهمية التحول الرقمي في تحقيق السرعة، الشفافية، تقليل التكاليف، وتعزيز رضا المواطنين، بشرط توافر إطار تنظيمي واضح، وبنية تحتية رقمية، وكفاءات بشرية مؤهلة.

أما في الجانب التطبيقي، ومن خلال نتائج المقابلة التي أجريت مع عينة من موظفي مديرية الضرائب بالطارف، فقد تم التأكد من صحة أغلب الفرضيات المطروحة. حيث تبين أن المديرية بدأت فعلياً في تطبيق التحول الرقمي، لكنه لا يزال جزئياً ويشمل بعض المصالح فقط، مع تسجيل تحسن نسبي في جودة الخدمات. كما ظهرت تحديات حقيقية أهمها نقص الكوادر المؤهلة، ضعف البنية التحتية، وغياب التكوين المستمر.

كما بيّنت النتائج أن المواطنين بدأوا في التفاعل مع الخدمات الرقمية، رغم وجود بعض الصعوبات المتعلقة بقلة التوعية الرقمية وغياب تبسيط بعض الإجراءات.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن التحول الرقمي في المؤسسات العمومية الجزائرية، رغم كونه ضرورة حتمية، إلا أنه ما زال بحاجة إلى إرادة قوية، واستراتيجية واضحة، واستثمار فعال في العنصر البشري والبنية التحتية، من أجل الانتقال نحو إدارة رقمية شاملة وأكثر فعالية.

### 2- نتائج الدراسة من الجانب النظري:

- أسفرت الدراسة النظرية حول التحول الرقمي ودوره في تحسين خدمات المؤسسات العمومية عن مجموعة من النتائج الأساسية، يمكن تلخيصها فيما يلي:
- التحول الرقمي أصبح خياراً استراتيجياً لا غنى عنه في المؤسسات العمومية، بهدف رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطن.

## الخاتمة العامة

- للتحول الرقمي أبعاد متعددة تشمل البعد التكنولوجي، الإداري، البشري، والقانوني، وهو ما يتطلب تكاملاً بين هذه الأبعاد لضمان نجاحه.
- تتمثل أهمية التحول الرقمي في تقليص التكاليف، تسريع الإجراءات، تعزيز الشفافية، وتحقيق رضا المواطن.
- نجاح عملية التحول الرقمي يرتبط بجاهزية المؤسسة من حيث توفر البنية التحتية، الموارد البشرية المؤهلة، والتشريعات المواكبة.
- توجد تحديات كبيرة أمام التحول الرقمي أبرزها مقاومة التغيير داخل المؤسسة، نقص التكوين، وضعف التمويل، إضافة إلى مشاكل الأمن السيبراني.
- التحول الرقمي لا يقتصر على استعمال التكنولوجيا فقط، بل يشمل إعادة تصميم العمليات الإدارية بما يتوافق مع متطلبات العصر الرقمي.
- المؤسسات التي تستثمر في التحول الرقمي بفعالية، تحقق نتائج ملموسة في الأداء المؤسسي وتكسب ثقة المتعاملين معها.

### 3- نتائج الدراسة من الجانب التطبيقي:

#### الفرضية الأولى: واقع التحول الرقمي في مديرية الضرائب

تبين أن التحول الرقمي لا يزال في مراحله الأولى، ويشمل فقط بعض المصالح دون تغطية شاملة لكل الأقسام، ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

#### الفرضية الثانية: أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات

لوحظ تحسن نسبي في جودة الخدمات المقدمة، خصوصاً من حيث سرعة المعالجة وتقليل الأخطاء، مما يدعم الفرضية القائلة بأن الرقمنة ساهمت في تحسين الخدمة.

#### الفرضية الثالثة: التحديات والمعوقات

تم التأكيد على وجود معوقات حقيقية أبرزها ضعف البنية التحتية المعلوماتية، والانقطاعات المتكررة في الإنترنت والكهرباء، إضافة إلى نقص التأطير البشري المختص، مما يجعل الفرضية الخاصة بالعوائق صحيحة.

#### الفرضية الرابعة: التحول الرقمي والموارد البشرية

أظهرت النتائج أن أغلب الموظفين لم يتلقوا التكوين الكافي حول استعمال المنصات الرقمية، ما أثر على قدرتهم على التكيف مع التغييرات التكنولوجية، وهو ما يتوافق مع الفرضية الرابعة.

## الخاتمة العامة

### الفرضية الخامسة: الجانب التنظيمي والقانوني

تبيّن وجود فراغ تنظيمي واضح، وعدم توفر تعليمات أو دلائل كافية لاستعمال الأنظمة الرقمية، وهو ما يؤكد صحة الفرضية المرتبطة بالضعف القانوني والتنظيمي.

### الفرضية السادسة: تقييم المواطنين

لوحظ أن اعتماد المواطنين على الخدمات الرقمية لا يزال ضعيفاً نسبياً، بسبب ضعف التوعية الرقمية وصعوبة استخدام بعض المنصات، مما يتوافق مع الفرضية السادسة.

بناءً على نتائج المحاور الستة التي تم تحليلها، تبيّن أن التحول الرقمي في مديرية الضرائب ما يزال محدوداً وغير شامل، إلا أنه بدأ يحدث تأثيراً تدريجياً على جودة الخدمات. كما أن المعوقات التقنية والبشرية والتنظيمية لا تزال تمثل تحدياً كبيراً أمام تحقيق تحول رقمي فعّال وشامل. من جهة أخرى، فإن ضعف تكوين الموظفين وقلة إقبال المواطنين على استخدام الخدمات الرقمية يوضح وجود فجوة بين ما هو متاح وما هو مُستخدم فعلياً.

وبالتالي، يمكننا قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أن "التحول الرقمي يساهم في تحسين جودة الخدمة العمومية، لكنه يواجه العديد من العوائق على المستويين التنظيمي والبشري". هذا القبول مبني على نتائج الفرضيات الفرعية التي دعمت معظمها المعطيات الميدانية، والتي أكدت على أهمية التحول الرقمي من جهة، وضرورة تدليل العقبات لتحقيق نتائجه المرجوة من جهة أخرى.

### 4- اقتراحات و توصيات الدراسة :

في ضوء النتائج المستخلصة من هذه الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها دعم مسار التحول الرقمي وتعزيز فعاليته داخل مديرية الضرائب بولاية الطارف، وتتمثل أبرز التوصيات فيما يلي:

توسيع نطاق الرقمنة لتشمل جميع المصالح الإدارية داخل المديرية بشكل متكامل، وعدم الاقتصار على أقسام محددة فقط.

تعزيز البنية التحتية الرقمية من خلال تحسين جودة الاتصال بالإنترنت وتوفير معدات حديثة لضمان استمرارية الخدمات الإلكترونية.

تكثيف برامج التكوين والتدريب لفائدة الموظفين بهدف رفع كفاءتهم الرقمية وتمكينهم من التكيف مع الأنظمة الإلكترونية.

## الخاتمة العامة

وضع إطار تنظيمي وقانوني واضح يُنظم استخدام الأنظمة الرقمية ويحدد المسؤوليات والصلاحيات، مع توفير دلائل استخدام واضحة.

متابعة دورية لأداء الأنظمة الرقمية وتقييمها بشكل منتظم من خلال مؤشرات واضحة تشمل السرعة، الكفاءة، ورضا المواطن.

تعزيز حملات التوعية والتحسيس حول الخدمات الرقمية المتوفرة للمواطنين وتشجيعهم على استخدامها بدلاً من التنقل للمصالح الإدارية.

إشراك الموظفين في عملية التغيير والتقليل من المقاومة الداخلية من خلال تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات الرقمية.

الاهتمام بحماية المعطيات الشخصية وتطبيق معايير الأمان المعلوماتي لتفادي أي اختراق أو سوء استخدام للبيانات.

تشجيع التنسيق بين مختلف الإدارات العمومية لتبادل الخبرات وتوحيد جهود التحول الرقمي على المستوى المحلي والوطني.

دراسة ميدانية دورية لرضا المواطن حول الخدمات الرقمية من أجل تحسينها باستمرار وفقاً لاحتياجات وتطلعات المستخدمين.

### 5- أفاق الدراسة :

- أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء الوظيفي للموظف العمومي
- دور التكوين المستمر في دعم كفاءة الموارد البشرية في ظل الرقمنة
- التحول الرقمي في الإدارات العمومية الجزائرية: دراسة مقارنة بين الولايات
- مستوى رضا المواطن عن الخدمات الرقمية في الإدارات المحلية
- أثر الرقمنة على مكافحة الفساد الإداري في المؤسسات العمومية
- تقييم فعالية المنصات الرقمية الحكومية في الجزائر من منظور المستخدم
- التحول الرقمي وإدارة التغيير داخل المؤسسات العمومية الجزائرية

## قائمة المراجع :

اكريم ممدوح عباس، أثر التحول الرقمي على تفعيل دور المراجعة الداخلية لتحقيق أهداف، العدد الثاني، المجلد 37، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مصر، 2023، ص1548  
الرابط: NUPTIMA، 2024، أمان غطاورة، التحول الرقمي: لمحة عامة مقال، التحول الرقمي،  
<https://nuoptima.com/ar/digital-transformation>

حميدوش علي، بوزيدة حميد، اقتصاديات الاعمال القائمة على الرقمنة ( المتطلبات و العوائد) تجارب دولية مجلة علمية المستقبل الاقتصادي مجلد 08 العدد 01 \_ ديسمبر 2020  
بن أحمد فاطمة الزهراء، بن أحمد نادية التحول الرقمي في الجزائر الواقع و التحديات المجلة الجزائرية المالية العامة \_ المجلد 15 العدد 1 \_ 2025،

Grupo Giga. (2024). The Evolution of Business Strategy in The Digital Age. Retrieved from <https://grupo-giga.com/blog/the-evolution-of-business-strategy-in-the-digital-age/>

، سي الطيب الهاشمي رضا ، علي العبسي، واقع و أهمية التحول الرقمي و الأتمة، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، 2021، .

منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية: The digital transformation during COVID-19: Building resilience and bridging divides. Retrieved from <https://www.oecd.org> (OECD). (2020).

European Commission. (2022). Artificial Intelligence in public services: Opportunities and challenges. Retrieved from <https://ec.europa.eu>

عبد العزيز السيد مصطفى، التحول الرقمي في مؤسسات العمال، الجيزة كلية التجارة، جامعة القاهرة 2020،  
زمورة جمال، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية، دراسة حالة، قطاع الصحة بولاية باتنة، أطروحة  
لنيل شهادة الدكتوراه تخصص إدارة عامة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2023 \_ 2024،  
بن أحمد فاطمة الزهراء، بن أحمد نادية التحول الرقمي في الجزائر الواقع و التحديات المجلة الجزائرية المالية العامة \_ المجلد 15 العدد 1 \_ 2025،  
مرجع سابق ذكره، ص11-14

Vial. G(2019). Understanding digital transformation: A review and resarch agenda. The journal of strategic information systems.28(2). 118-144

سهام سليم الجعافرة، الرقمنة وتحسين أداء جودة الخدمة في البلديات محلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 04، العدد 02،  
الجامعة الأردنية ص22، 2022،

الخضر بن سعيد، مصطفى رديف، حتمية التحول الرقمي في الجزائر وأفاقها في ظل تداعياتها أزمة كورونا، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث

مرغني امير ، غزال ابتسام ، التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية – ورقة – السنة الجامعية 2023/2022

جميلة سلامي، التحول الرقمي بين الضرورة و المخاطر، جامعة تيارت، سنة 2019، ص954/955  
مرجع سابق ذكره، ص957-958

مزريق عاشور، معموري صورية، عصره القطاع المالي والمصرفي وواقع الخدمات البنكية الالكترونية بالجزائر، ورقة عمل مقدمة ضمن المؤتمر الدولي العلمي حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة، يومي 12 - 11 مارس 2008 ، الصفحة. 02

. 15 الصفحة ، 2009 والتوزيع، للنشر الثقافة دار الالكتروني، الدفع وسائل الشورة، عايد جلال

- جميلة سلايمي، يوسف بوشي، التحول الرقمي بين الضرورة و المخاطر، مجلة العلوم الاقانونية و السياسية، المجلد 10، العدد 2، جامعة تيارت 2019، ص957.
- العلوم مجلة، تحليلية دراسة- السعودية العربية للمملكة الرقمي التحول واقع الرحمان، عبد حسن حسن الغيري، أحمد محمد 06 ص ، 03 العدد ، 04 ، المجلد2020 خالد، المالك جامعة والمالية، الادارية حسين محمد حسين، الإدارة الإلكترونية المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، مؤسسة الو ارق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان 9199 ، ص913
- محمد عبد الحميد، نظريات الاعلام واتجاهات التأثير، طبعة 14 ، عالم الكتب، القاهرة، 9113 ، ص993
- بشرى حسين الحمداني، التربية الاعلامية و محور الامية الرقمية ، دار وائل للنشر، الاردن2015- ص 138.
- فاري ليني سحر، دراسة تحليلية لمحددات نجاح التحول الرقمي في الشركات ، المجلة الجزائرية للاقتصاد و المالية، الطبعة 1، 2021، ص 33-45.
- بلباي اكرام، التحول الرقمي وأبعاده المستدامة، مجلة البحوث في الحقوق و العلوم السياسية، العدد1، تيارت 2022.
- بن قارة سيرين، زيغم إبتها، دراسة حالة جامعة العلوم الانسانية و الاجتماعية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر اكايمي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، دامة 08ماي 1995 قالمة، الجزائر، 2023، ص 11-12.
- د. عبير الطويل محمد، التحول الرقمي في المكتبات الجامعية مكتبات جامعة أسيوط أنموذجا، المجلة العلمية لكلية الآداب جامعة أسيوط، العدد82، 2022، ص 986.
- بن عطاء الله صبرينة . تميزار أحمد ، استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية: من الرؤية الى التطبيق العملي، مجلة البصائر للبحوث في العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، رقم 2، 2024، ص:21-37.
- حسام احمد حمادة، دول التحول الرقمي في تحسين الاداء المالي للمنظمة، المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية و الادارية ، المجلد 13 ، العدد 03، 2022، ص 55.
- شايب الراس عبد القادر، المؤسسة العمومية ومبدأ المنافسة، صفحة 16.
- مداح يوسف، فئات المؤسسة العمومية في الجزائر، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، 2016.
- حلمي دريدش، عرض لتطور المؤسسة العمومية الجزائرية ، مجلة الحكمة للدراسة الاجتماعية ، العدد رقم 4، 2018 ، حسان خبابة، الخصوصية في الجزائر : مبرراتها و عواقبها، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، العدد رقم 06 ، 2006
- رزوق عبد الله، العدوي سليم، التحول الرقمي في الادارة العمومية بين الحتمية والخيار الاستراتيجي، جامعة برج بوعرييج 2025 ،
- حلمي دريدش، عرض لتطور المؤسسة العمومية الجزائرية ، مجلة الحكمة للدراسة الاجتماعية ، العدد رقم 4، 2018 ، محمد الصغير بعلي، القانون الاداري "التنظيم الاداري، النشاط الاداري"، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 7300، ص: 702.
- aques Chevallier , leservice public,de France, France1 eréditions , pressuniversitaires , 1971.p21. موساوي
- فاطمة. الادارة الالكترونية مدخل لتحسين الخدمة العمومية ،انعكاسات تطبيق تقنيات الادارة الالكترونية للمرافق العامة على تحسين الخدمة العمومية ، مداخلة ، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة
- <sup>1</sup> محمد أمين عودة ، مرجع سابق
- حجام العربي وآخرون ، الخدمة العمومية وآليات ترقيتها في الإدارات الحكومية مقاربات نظرية، تجارب محلية وعالمية. الجزائر: مركز المدار المعرفي للأبحاث والدراسات 2019.
- نفس المرجع.
- عبد المطلب عبد الحميد، التمويل المحلي التنمية المحلية، جامعة الإسكندرية، مصر ، 7330 ص20

فاقي ندوة، عيشاوي بمينة دور التحول الرقمي للمنظمات في تقليص الفجوة الاستراتيجية : دراسة حالة إتصالات الجزائر - أدرار على الخط شهادة ماستر أكاديمي إدارة الأعمال أدرار : جامعة أحمد دراية 2021 زيارة يوم 25-04-2022 ص 4 أحمد عمر، عبد الحفيظ عمر (2021) التحول الرقمي ودوره في تحقيق أهداف التنمية المستدامة مصر، جامعة الربوة الأردنية للدراسات القانونية

إبراهيم، ذكرى عبد المنعم، التحديات التي تواجه الثقافة العراقية و التنمية في زمن الثقافة الرقمية تحليل لواقع الشباب العراقي ودورة التنموي على ضوء مفاهيم الأنثروبولوجيا الثقافية مجلة الآداب على الخط 2016 زيارة يوم 14-04-2022 . ع 115

ثاني شيماء، صخري الهام، عقون شيماء، استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية دراسة ميدانية بمديرية بريد الجزائر-قالمة -مذكرة مقدمة لنيل الماستر في علم المكتبات\_ تخصص ادارة المؤسسات الوثائقية و المكتبات\_ 2022/2021

مختار حماد، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية ، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية فرع التنظيم السياسي و الإداري جامعة الجزائر، بن يوسف بن خدة ، كلية العلوم السياسية و الإعلام قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية 2007 ، ص 12

أيلي برغووث ، الأمن السبيرياني وحماية خصوصية البيانات الرقمية في الجزائر في عصر التحول الرقمي و النكاء الإصطناعي ، مجلة الدولية للإتصال الإجتماعي ، جامعة ابن باديس ، مستغانم ، المجلد 10 ، العدد 01 ، 2023 ،

حسين محمد الحسن ، سوسن زهير المهدي : نجم عبود نجم ، الادارة الالكترونية الاستراتيجية و الوظائف والمشكلات السعودية - دار المريخ النشر - ص 69 – 70

عماري سمير ، دور الادارة الالكترونية في تطوير اداء مؤسسات التعليم العالي ، دراسة حالة مجموعة الجماعات الجزائرية . اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية و التجارية ، جامعة محمد بوضياف ، الجزائر 17/03/2018

عبان عبد القادر ، تحديات الادارة الالكترونية في الجزائر دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس ، العاصمة اطروحة لنيل شهادات الدكتوراه ل - م - علم الاجتماع متخصص ادارة و عمل كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر 2016 .

## الملحق :

### الموضوع : التحول الرقمي ودوره في تحسين خدمات المؤسسات العمومية ( مديرية الضرائب لولاية الطارف )

بسم الله الرحمن الرحيم

سنقدم لك(ي) في هذه الاستمارة مجموعة من الاسئلة حول موضوع التحول الرقمي داخل المؤسسات العمومية, حتى تتمكن من معرفة مدى تحسينه لخدمات هذه المؤسسة (مديرية الضرائب-ولاية الطارف-) من عدة جوانب منها تسهيل سيرورة مهام الموظفين ومدى رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة من طرف المديرية ونتمنى منكم اخذ هذه الاسئلة بعين الاعتبار و على محمل الجد والاجابة بصراحة عليها حيث هذه الاستمارة تمثل دعما قيما لانجاز هذا البحث العلمي, وتساهم في تسليط الضوء على واقع التحول الرقمي داخل المؤسسات العمومية بما يساعد مستقبلا على تحسين جودة الخدمات.

### الاسئلة الفرعية والفرضيات :

#### المحور الاول : واقع التحول الرقمي في مديرية الضرائب

السؤال : ماهو مستوى تطبيق التحول الرقمي داخل مديرية الضرائب لولاية الطارف ؟

الفرضية : تطبيق التحول الرقمي في المديرية لا يزال في مراحله الاولى ويشمل فقط بعض المصالح دون تكامل شامل.

#### المحور الثاني : اثر التحول الرقمي على جودة الخدمات

السؤال : هل ساهم التحول الرقمي في تحسين جودة وكفاءة الخدمات المقدمة للمواطنين ؟

الفرضية : التحول الرقمي ادى الى تحسين نسبي في جودة الخدمات, خصوصا من حيث السرعة و الدقة.

#### المحور الثالث : التحديات و المعوقات التي تواجهها مديرية الضرائب -الطارف- في تطبيق التحول الرقمي

السؤال : ماهي ابرز المعوقات التي تحد من فعالية التحول الرقمي في المديرية ؟

الفرضية : تتمثل اهم المعوقات في ضعف البنية التحتية ونقص الكفاءات البشرية المتخصصة.

#### المحور الرابع : التحول الرقمي و الموارد البشرية

السؤال : كيف اثر التحول الرقمي على اداء الموظفين و تكيفهم مع التغيرات التكنولوجية ؟  
الفرضية : لم يتم تهيئة الموارد البشرية بالشكل الكافي لمواكبة التحول الرقمي بسبب نقص التكوين و الدعم.

#### المحور الخامس : الجانب التنظيمي و القانوني

السؤال : هل توجد أطر تنظيمية واضحة تُوَظَر وتدعم عملية التحول الرقمي داخل المديرية؟  
الفرضية : تفتقر المديرية الى اطار قانوني و تنظيمي شامل يواكب التحول الرقمي بشكل فعال.

#### المحور السادس : تقييم المواطنين (الزبون الداخلي والخارجي)

السؤال : ما مدى رضا المواطن عن الخدمات الرقمية المقدمة من طرف المديرية؟  
الفرضية : لا يزال رضا المواطن عن الخدمات الرقمية ضعيفا بسبب ضعف التوعية وصعوبة الاستخدام.

#### المحور الاول : واقع التحول الرقمي في مديرية الضراب -الطارف-

ما هي أهم الخطوات التي اتخذتها المديرية في مجال الرقمنة خلال السنوات الأخيرة؟

.....  
.....  
.....

هل توجد خدمات رقمية موجهة مباشرة للمواطن؟ اذكر أمثلة

.....  
.....  
.....

هل ترون أن الرقمنة تشمل جميع مصالح المديرية أم تقتصر على بعض الأقسام فقط؟

.....  
.....  
.....

كيف يتم تمويل مشاريع التحول الرقمي؟ هل يتم ذلك من ميزانية المؤسسة أم بتمويل خارجي؟

.....  
.....  
.....  
المحور الثاني : اثر التحول الرقمي على خدمات مديرية الضرائب – الطرف –

ما نوعية التحسينات التي لاحظتموها في الخدمات بعد الرقمنة؟

.....  
.....  
.....

.....  
هل أصبحت بعض الإجراءات الإدارية تُنجز عن بُعد؟

.....  
.....  
.....

.....  
كيف يتم تقييم أداء الأنظمة الرقمية من طرف الإدارة؟

.....  
.....  
.....

.....  
هل تم تقليص زمن معالجة الملفات بعد الرقمنة؟ ما النسبة التقريبية لذلك إن أمكن؟

.....  
.....  
.....

.....  
المحور الثالث : التحديات و المعوقات التي تواجهها مديرية الضرائب –الطرف- في تطبيق التحول الرقمي

ما هو أكبر عائق في رأيكم يعرقل الرقمنة داخل المؤسسة؟

.....  
.....  
.....

.....  
هل تواجهون مشكل ضعف الاتصال بالإنترنت أو انقطاع التيار الكهربائي؟

.....  
.....  
.....

.....  
هل توجد مقاومة داخلية من بعض الموظفين تجاه التغيير الرقمي؟

.....  
.....  
.....  
ما مدى جاهزية النظام الإداري لاستيعاب التكنولوجيا الحديثة؟

.....  
.....  
.....  
المحور الرابع : التحول الرقمي و الموارد البشرية في مديرية الضرائب – الطارف –  
هل تم تنظيم دورات تكوينية للموظفين حول استخدام المنصات الرقمية؟

.....  
.....  
.....  
هل تمت إعادة توزيع المهام بعد إدخال الأنظمة الإلكترونية؟

.....  
.....  
.....  
ما هو مستوى إتقان الموظفين للتكنولوجيا حسب رأيكم؟

.....  
.....  
.....  
هل هناك متابعة دورية لتطور الكفاءة الرقمية للموظفين؟

.....  
.....  
.....  
المحور الخامس : الجانب التنظيمي والقانوني لعملية التحول الرقمي في مديرية الضرائب –الطارف-  
هل توجد تعليمات أو قوانين تنظم كيفية استخدام الأنظمة الرقمية في المؤسسة؟

.....  
.....  
.....  
هل هناك دليل استعمال أو إجراءات مكتوبة لاستخدام البرامج الرقمية؟

.....  
.....  
.....  
ما مدى احترام المديرية لمعايير حماية المعطيات الشخصية؟

.....  
.....  
هل تخضع الأنظمة الرقمية لمراقبة أو تدقيق دوري؟

.....  
.....  
.....  
المحور السادس : تقييم المواطن لخدمات مديرية الضرائب – الطرف – بعد الاعتماد على التحول الرقمي

هل لاحظتم تزايد اعتماد المواطنين على المنصات الرقمية بدل التنقل للمصالح؟

.....  
.....  
.....  
ما هي أكثر الخدمات الرقمية طلبًا من طرف المواطنين؟

.....  
.....  
هل يتم تحليل اقتراحات المواطنين لتحسين الرقمنة؟

.....  
.....  
.....  
كيف يتم إعلام المواطنين بوجود هذه الخدمات الرقمية؟

.....  
.....  
شكراً لكم على وقتكم وتعاونكم الكريم