



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

UNIVERSITE CHADLI BEN DJEDID -El Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des sciences Economiques, Commerciales Et Sciences De Gestion



السنة الجامعية: 2025/2024

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية

- دراسة حالة -

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف

د. عمروسي حنان

من إعداد الطالبة:

- حمداوي منال

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا ۖ إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾

"الآية 32 من سورة البقرة "

صدق الله العظيم

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة الوقوف على متطلبات التحول الرقمي والتحديات التي تواجهه، وتبسيط الضوء على أسباب ضعف أداء المنظمات العمومية الجزائرية، والآليات المقترحة لتحسين أدائها، وكذا تشخيص أثر التحول الرقمي على تحسين أداء مركز الضرائب بولاية الطارف. مستخدمين في ذلك المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، إضافة إلى استخدام منهج دراسة الحالة عند التطرق لحالة مركز الضرائب بولاية الطارف، من خلال دراسة تأثير التحول الرقمي على أداء مركز الضرائب بولاية الطارف.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : أصبح التحول الرقمي أداة هامة لتحسين أداء الحكومات والمؤسسات وزيادة رفاهية الأشخاص والمجتمعات، كما يمثل التحول الرقمي في الجزائر خطوة استراتيجية تهدف إلى بناء اقتصاد قوي ومستدام، حيث يتجاوز تأثيره حدود تعزيز النمو الاقتصادي ليشمل تحسين مستوى معيشة الأفراد وتعزيز كفاءة المؤسسات العمومية وتحسين أدائها، وفي الأخير بينت الدراسة الميدانية عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) يبرز تأثير التحول الرقمي على تحسين أداء مركز الضرائب بولاية الطارف، وهذا ما يؤكد بقاء المرافق العمومية الجزائرية (ومن بينها مركز الضرائب بولاية الطارف) في تقديم الخدمات المرفقية تحت وطأة الروتين والتعقيدات الإدارية، واشتراط الكثير من الإجراءات العقيمة، ما لم تكن هناك استجابة لمطلب التغيير والتحول من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني في إتمام مختلف المعاملات.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، المنظمات العمومية، تحسين الأداء، مركز الضرائب.

Abstract

This study aims to examine the requirements for digital transformation and the challenges it faces. It sheds light on the reasons for the weak performance of Algerian public organizations and the proposed mechanisms for improving their performance. It also examines the impact of digital transformation on improving the performance of the El Tarf State Tax Center. The study utilizes descriptive and analytical approaches, as well as a case study approach when examining the case of the El Tarf State Tax Center. The study examines the impact of digital transformation on the performance of the El Tarf State Tax Center.

The study concluded several important findings, the most important of which are : Digital transformation has become an important tool for improving the performance of governments and institutions and increasing the well-being of individuals and communities. Digital transformation in Algeria represents a strategic step aimed at building a strong and sustainable economy. Its impact goes beyond promoting economic growth to include improving the standard of living of individuals and enhancing the efficiency and performance of public institutions. Finally, the field study demonstrated the lack of a statistically significant effect at a significance level ($\alpha \leq 0.05$) highlighting the impact of digital transformation on improving the performance of the El Tarf State Tax Center. This confirms that Algerian public utilities (including the El Tarf State Tax Center) remain burdened by bureaucracy and administrative complexities in providing public services, requiring numerous futile procedures. This is in the absence of a response to the demand for change and a shift from traditional to electronic methods for completing various transactions.

Keywords : Digital transformation, public organizations, performance improvement, tax center.

إهداء

يقول تعالى: " وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ " التوبة (105)

الحمد لله الذي بفضلله تتحقق الغايات من بعد الاستعانة به وانحاء الدرب بتوفيقه وتحقيق الحلم بفضلله، لم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق مخفوا بالتسهيلات، لكن فعلتها، فالحمد لله الذي يسر لنا البدايات وبلغنا النهايات بفضلله وكرمه.

أهدي هذا النجاح لنفسي أولا ثم إلى كل من سعى لإتمام هذه المسيرة دتم لي سندا لا عمرا.

وبكل حب أهدي ثمرة نجاحي وتخرجي إلى النور الذي أنار دربي والذي كان سببا في اكمال مسيرتي، إلى من أحمل اسمه بكل فخر، من كان نعمة من الله وسندا لا يميل (أبي العزيز "نور الدين" حفظه الله)

إلى أُمي الغالية " حبيبة " التي كانت المعلمة الأولى، والتي غرست في نفسي القيم والمبادئ، والتي كانت لي السند في كل الأوقات، من كانت لي الملاذ الآمن، والتي سعت في تقديم الحب والحنان لي.

أقول لك: الشكر لا يكفي على ما قدمته لي، لكني سأظل بارّة محبة لك طوال حياتي، يا أجمل ما فيها، أهديك بحث التخرج هذا وحق بحوث الدنيا أن تكون عنك فقط.

إلى من كان لي دعما وسندا في كل الأوقات، إلى من شاركني أفراحي وأحزاني، وإلى من كان لي مصدر إلهام ودعم، إلى من لم يبخل عليّ بحبه واهتمامه، إلى شريك حياتي " إسحاق "، أهدي هذا البحث تعبيراً عن شكري وحيي الصادقين.

إلى سندي والكتف الذي استند عليه دائما لطالما كانوا الظل لهذا النجاح "إخوتي: سيف، نور، روميضاء، غزلان"

إلى أصحاب الفضل العظيم، إلى من وقفوا بجانبني عائلة زوجي، وبالأخص " كريمة "

إلى كل من لم تسعهم أوراقي ووسعتهم ذاكرتي وقلبي

وأحب أن أختتم الإهداء إلى أستاذتي الفاضلة الدكتورة " عمروسي حنان " التي كانت معي خطوة بخطوة، ماكنت لأفعل لولا فضلها وفضل الله وتوفيقه، والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات .

حمداوي منال

شكــر و تقديــر

الحمد لله رب العالمين الذي أرسل محمد- صلى الله عليه وسلم- رحمة للعالمين

وجعله مثلاً كاملاً وأسوة حسنة للمؤمنين وحجة على خلقه أجمعين، حيث جعل رسالته عامة للناس، والصلاة والسلام على نبينا الرؤوف بالمؤمنين، وعلى آله وصحبه ومن تبع سنته إلى يوم الدين أما بعد:

يروق لنا أن نتقدم بالشكر الكبير إلى كل من مد لنا يد المساعدة والعون ونخص بالذكر

❖ الأستاذة المشرفة: الدكتورة عمروسي حنان

وتحية شكر الى طاقم الإدارة بكلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير على تفاعلها والاستجابة لنا على اختلاف رتبهم الوظيفية .

وفي الختام أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا وشجعنا على انجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01-01	رحلة من الثورة الصناعية الأولى إلى الثورة الصناعية الرابع	(07)
02-02	المجالات الخمس للتحويل الرقمي	(28)
01-03	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	(73)
02-03	نموذج الدراسة	(79)
03-03	توزيع العينة حسب الجنس	(84)
04-03	توزيع العينة حسب السن	(85)
05-03	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	(86)
06-03	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	(87)

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
(10)	مؤشر تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال	01-01
(11)	مؤشر الجاهزية الشبكية	02-01
(81)	درجات مقياس ليكرت الخماسي	01-03
(82)	درجة أهمية المقياس	02-03
(82)	اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach	03-03
(82)	اختبار التوزيع الطبيعي (K-S)	04-03
(83)	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	05-03
(84)	توزيع عينة الدراسة حسب السن	06-03
(85)	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	07-03
(86)	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	08-03
(87)	وصف وتشخيص عبارات التحول الرقمي من وجهة نظر عينة مركز الضرائب لولاية الطارف	09-03
(90)	وصف وتشخيص عبارات تحسين الأداء من وجهة نظر عينة مركز الضرائب لولاية الطارف	10-03
(94)	معامل الارتباط بيرسون	11-03
(94)	معامل الارتباط بين التقنيات وتحسين الأداء	12-03
(94)	معامل الارتباط بين العمليات الداخلية وتحسين الأداء	13-03
(95)	معامل الارتباط بين البيانات وتحسين الأداء	14-03
(96)	معامل الارتباط بين البيانات وتحسين الأداء	15-03
(97)	معامل الارتباط بين التحول الرقمي وتحسين الأداء	16-03

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
(i)	ملخص
(ii)	Resumé
(iv)	إهداء
(v)	شكروعرفان
(ix)	فهرس المحتويات
(أ)	المقدمة
02	الفصل الأول: الإطار النظري للتحويل الرقمي
03	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول التحويل الرقمي
03	المطلب الأول: مفهوم التحويل الرقمي ومميزاته
06	المطلب الثاني: ظهور وتطور فكرة التحويل الرقمي
08	المطلب الثالث: أهمية ومؤشرات التحويل الرقمي
12	المبحث الثاني: أساسيات حول التحويل الرقمي
12	المطلب الأول: خطوات التحويل الرقمي
15	المطلب الثاني: المطلب الثاني: تقنيات التحويل الرقمي
21	المطلب الثالث: نماذج و أبعاد التحويل الرقمي
26	المبحث الثالث: متطلبات التحويل الرقمي والتحديات التي تواجهه
26	المطلب الأول: متطلبات التحويل الرقمي
28	المطلب الثاني: مجالات التحويل الرقمي
31	المطلب الثالث: تحديات التحويل الرقمي
33	خلاصة

34	الفصل الثاني: الإطار النظري للتحويل الرقمي
37	المبحث الأول: ماهية المنظمات العمومية
37	المطلب الأول: مفهوم المنظمات العمومية وأهميتها
40	المطلب الثاني: خصائص وأهداف المنظمات العمومية
43	المطلب الثالث: أنواع المنظمات العمومية
48	المبحث الثاني: تحسين أداء المنظمات العمومية
48	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء
52	المطلب الثاني: تحسين الأداء
55	المطلب الثالث: تقييم أداء المنظمات العمومية
59	المبحث الثالث: أداء المنظمات العمومية الجزائرية
59	المطلب الأول: أسباب ضعف أداء المنظمات العمومية الجزائرية
60	المطلب الثاني: مداخل ترقية أداء المنظمات العمومية
63	المطلب الثالث: مبادئ وآليات تحسين أداء المؤسسات العمومية
	خلاصة الفصل
42	الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمركز الضرائب بالطارف
71	المبحث الأول: الإطار العام لمركز الضرائب
44	المطلب الأول: تعريف مركز الضرائب لولاية الطارف
71	المطلب الثاني: أهداف مركز الضرائب ومهامه.
76	المطلب الثالث: بوابة جبايتك
77	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
77	المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات
77	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
82	المبحث الثالث: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة
82	المطلب الأول: وصف وتحليل البيانات الشخصية لعينة المؤسسة محل الدراسة

86	المطلب الثاني: تحليل مستوى تطبيق محاور الدراسة بمؤسسة مركز الضرائب الطارف
91	المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة
98	خلاصة
99	خاتمة.....
105	قائمة المراجع.....

المقدمة

شهد العالم منذ بداية الألفية الثالثة تغيرات جذرية وسريعة، بسبب التطور التقني و التكنولوجيا الهائل في عصر الثورة الصناعية الرابعة، التي تختلف في شدتها وتعقيدها واتساع نطاقها عن غيرها من الثورات الصناعية السابقة (حيث استخدمت الثورة الصناعية الأولى المكنة والطاقة المائية وقوة البخار، واستخدمت الثورة الصناعية الثانية الإنتاج الضخم من خلال خطوط التجميع بالكهرباء، وركزت الثورة الصناعية الثالثة على الإلكترونيات من أجهزة الحاسب الآلي والإنترنت)، حيث استندت الثورة الصناعية الرابعة في جوهرها إلى ظاهرة تكنولوجية جديدة سميت بالتحول الرقمي، أي اندماج التكنولوجيات الرقمية وتغلغلها السريع في البنية التحتية للمنظمات والهيئات، وتشمل تلك التكنولوجيات إنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية، وتحليلات البيانات الضخمة، والطباعة ثلاثية الأبعاد، والذكاء الاصطناعي، وتكمن أهمية هذه الثورة التكنولوجية في تأثيرها الكبير على المجتمعات، من خلال قدرتها على إنتاج كميات هائلة من البيانات الجديدة، وتحسين نقل المعلومات والمعرفة وتعزيز إنتاجها وتسهيل الابتكار.

ولقد أثار موضوع الأداء اهتمام الباحثين والممارسين في حقل الإدارة، حيث أجريت الكثير من البحوث والدراسات حوله باعتباره الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل، فضلا عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ومازلت المؤسسات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هيكلها ومحاولة إشراك العاملين فيها لوضع السياسات، واستحداث نظام حلقات الجودة وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة، ومئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء.

إذ أصبح مفهوم الأداء داخل المؤسسات يمثل شرطا جوهريا للاستمرارية والبقاء وعدم الاندثار، فلم يعد أمرا اختياريا، ويستهدف بشكل أساسي تكوين ودعم القدرات التنافسية، ويندرج ضمن الفكر الاستراتيجي لأي منظمة، سواء كانت حكومية أو خاصة، فيلعب الأداء دورا فعالا ومهما في تطوير الأداء الاستراتيجي، كون أن طبيعة البيئة التنافسية تتميز بعدم الاستقرار وعدم التأكد، ويعبر عن الأداء من خلال الحكم على المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة، فتسعى جميع المؤسسات جاهدة في تحقيق الاستمرارية من خلال تحقيق أعلى معدلات الأداء.

وتعد المؤسسة العمومية بمثابة القاعدة الاقتصادية الارتكازية للتقدم والتطور نظرا للدور المؤثر والأساسي الذي تلعبه في النشاط الاقتصادي للعديد من الدول، ولهذا تسعى هذه الأخيرة إلى تحسين أداء مؤسساتها اقتصاديا واجتماعيا... الخ، والجزائر على غرار باقي دول العالم، تحاول جاهدة تحقيق الغاية الاقتصادية والاجتماعية من وجود المؤسسات العمومية منذ الاستقلال، غير أنها لم تتمكن من تحقيقها إلى يومنا هذا رغم الإصلاحات التي عرفتها المؤسسات العمومية الجزائرية، فهي لازالت تعاني من المشاكل والتحديات التي تحد من أدائها وتحول بينها وبين تحقيق الأهداف المرجوة.

فمن المفروض أن تكون المؤسسة العمومية مساهمة في الاقتصاد الوطني ومستقطبة لآفاق استثمار جديدة في مجالات نشاطها المختلفة، غير أن في الواقع أصبحت عبئا مزمنا على الخزينة العمومية ومصدرا لتبذير المال العام، وجب إعادة تمويلها في كل مرة حتى تتمكن من الاستمرار في نشاطها، فالأداء المخيب للمؤسسات العمومية في ظل المنافسة الحادة وتدهور إيرادات الدولة بسبب التراجع الحاد والمستمر لأسعار النفط عبر السنوات، يحتم على الدولة الجزائرية إيجاد الحل الذي يعيق تحقيق أداء أفضل للمؤسسات العمومية، والعمل على البحث عن طرق وأساليب حديثة في تسييرها لتحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانات البشرية والمادية، والوصول إلى أحسن الأداء وتحقيق النتائج الإيجابية.

إشكالية الدراسة

في ظل ما يعيشه العالم اليوم من تطورات تكنولوجية هائلة خاصة في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبحت الممارسات الإلكترونية أمرا حتميا في كل القطاعات وفي كل بلدان العالم كآلية للتعايش مع معطيات الحياة الرقمية الجديدة، وتشير البحوث الأكاديمية التي تناولت موضوع التحول الرقمي، أن توجه الإدارات العمومية نحو تطبيق التحول الرقمي يرجع للإرادة السياسية للدولة في إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والاستفادة من امتيازاتها في مؤسسات القطاع العمومي، خاصة بعدما حققت مؤسسات القطاع الخاص عدة إيجابيات من استخدامها، لهذا توجهت العديد من الدول من بينها الجزائر إلى صياغة استراتيجيات وبرامج عمل لتبني هذه التكنولوجيا وإدماجها في أداء سيرورات أعمالها، فكانت إستراتيجية الجزائر الإلكترونية سنة 2013 أول خطوة نحو تطبيق الإدارات العمومية للتحول الرقمي، والتي تمت صياغتها سنة 2008 ليوضع لها آجال إنجاز بنهاية سنة 2013.

لكن وبانقضاء هذه السنوات نجد بعض الإدارات العمومية الجزائرية قد وفقت ولو إلى حد ما في بلوغ مراحل متقدمة من المشروع وتوفير خدمات إلكترونية متطورة، على غرار وزارة العدل ووزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية وكذا وزارة العمل والضمان الاجتماعي ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي،... الخ، في حين نجد إدارات عمومية أخرى اكتفت بإصدار مواقع إلكترونية لتوفير بعض المعلومات القاعدية تنقصها في غالبية الأحيان الدقة والتحديث. وعليه يمكن صياغة إشكالية دراستنا كالتالي :

ما هو تأثير التحول الرقمي على تحسين أداء مركز الضرائب بولاية الطارف ؟

الأسئلة الفرعية للدراسة

من أجل توضيح أكثر للإشكالية المطروحة، وفهم واستيعاب مختلف جوانبها نعتمد على الأسئلة الفرعية التالية :

1. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية يبرز تأثير بعد التقنيات على تحسين أداء مركز الضرائب بولاية الطارف ؟

2. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية يبرز تأثير بعد العمليات الداخلية على تحسين أداء مركز الضرائب بولاية الطارف ؟

3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية يبرز تأثير بعد البيانات على تحسين أداء مركز الضرائب بولاية الطارف ؟

4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية يبرز تأثير بعد الموارد البشرية على تحسين أداء مركز الضرائب بولاية الطارف ؟

فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) يبرز تأثير التحول الرقمي على تحسين أداء مركز الضرائب بولاية الطارف.

وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية :

➤ **الفرضية الأولى :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) يبرز تأثير بعد التقنيات على تحسين أداء مركز الضرائب بولاية الطارف.

➤ **الفرضية الثانية :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) يبرز تأثير بعد العمليات الداخلية على تحسين أداء مركز الضرائب بولاية الطارف.

➤ **الفرضية الثالثة :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) يبرز تأثير بعد البيانات على تحسين أداء مركز الضرائب بولاية الطارف.

➤ **الفرضية الرابعة :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) يبرز تأثير بعد الموارد البشرية على تحسين أداء مركز الضرائب بولاية الطارف.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تتطرق لموضوع أصبح الدعامة الحقيقية لخوض عالم الأعمال بل والشرط الرئيسي للنجاح والتميز، فالتحول الرقمي أصبح ضرورة تفرضها مقتضيات التطور التكنولوجي والقوة الحقيقية التي تحرك المجتمعات نحو التقدم و الازدهار والمنظمات نحو الريادة والتميز. فالتحول الرقمي يعد من بين أهم الإستراتيجيات والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها كل من الحكومات والمؤسسات، فهو يساهم في تطوير الخدمات الحكومية، وإعادة هندستها لتلبية احتياجات المستخدمين بأقل جهد ووقت وأقل تكلفة، كما أحدث التحول الرقمي تطورات سريعة وتغييرات عميقة في طبيعة الأسواق، وشكل المنافسة، وكذلك في ممارسة الأعمال الإدارية داخل المؤسسات، فهو يساعد على تحسين الكفاءة

التشغيلية للمؤسسة وطريقة وأسلوب عملها داخليا وفي كافة أقسامها، كما يساعدها في تحسين منتجاتها التي تقدمها للعملاء وتسهيل الحصول عليها.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف الهامة التالية :

✚ عرض الإطار المفاهيمي للتحويل الرقمي وتحسين أداء المنظمات العمومية؛

✚ إبراز أهمية التحويل الرقمي ودوره في تحسين أداء المنظمة؛

✚ تسليط الضوء على متطلبات التحويل الرقمي والتحديات التي تواجهه؛

✚ الوقوف على أسباب ضعف أداء المنظمات العمومية الجزائرية، والآليات المقترحة لتحسين أدائها؛

✚ تشخيص أثر التحويل الرقمي على تحسين أداء مركز الضرائب بولاية الطارف.

مبررات ودوافع اختيار موضوع الدراسة

يعود اختيار موضوع البحث إلى جملة من المبررات و الدوافع نذكر منها :

✚ الاهتمام بموضوع التحويل الرقمي والمنظمات العمومية، بحكم ارتباطه بالتخصص الأكاديمي للطالبتين "إدارة

الأعمال"، ومحاولة توسيع المعارف النظرية والفكرية في هذا المجال؛

✚ لفت انتباه الطلبة والباحثين لأهمية التحويل الرقمي ودوره في تحسين أداء المنظمات العمومية في الجزائر؛

✚ الأهمية الكبيرة التي يحظى بها مفهوم التحويل الرقمي سواء في المجال الخدمي أو الصناعي، حيث فرضت الثورة

الصناعية الرابعة القائمة على التكنولوجيا والبيانات على المؤسسات تبني أساليب جديدة في الإدارة؛

✚ الرغبة في معرفة ما حققه مركز الضرائب بولاية الطارف من تحسن في رقمته هياكله بالنظر لحجم الجهود

المتخذة من طرف الدولة؛

المنهج و الأدوات المستخدمة في الدراسة

من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة، والمعالجة السليمة للإشكالية المطروحة، فقد استخدمنا المنهجين الوصفي

والتحليلي، اللذان يقومان على جمع مختلف المعلومات والبيانات التي تصف المشكلة، وتساعد على تحليلها، وهذا أثناء

التطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة بالتحويل الرقمي، وأهميته في منظمات الأعمال، إلى جانب توضيح مختلف المفاهيم

المتعلقة بالمنظمات العمومية وتحسين الأداء، بالإضافة إلى استخدام منهج دراسة الحالة عند التطرق لحالة مركز الضرائب

بولاية الطارف في الفصل الثالث، من خلال دراسة مدى تأثير التحويل الرقمي على تحسين أداء المركز.

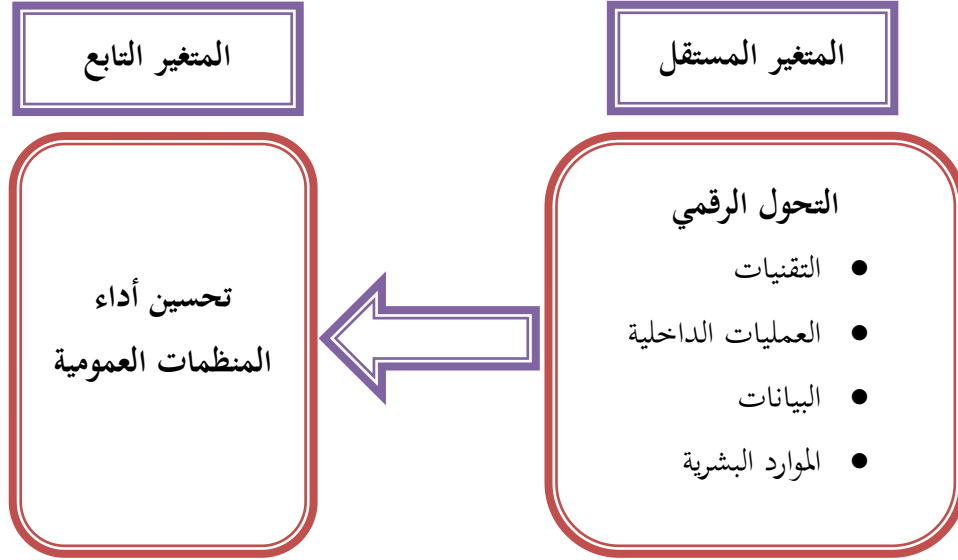
أما فيما يخص أدوات التحليل المستخدمة، فقد تم الاعتماد على مجموعة من الكتب والمجلات، بالإضافة إلى الرجوع لدراسات سابقة من أطروحات دكتوراه وماجستير وطنية، ومواقع إنترنت رسمية، كما تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان باعتباره من أهم أدوات الدراسة التي تمكن من الحصول على المعلومات، وهو عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المكتوبة ذات الإجابات المحددة، سلمت للمبحوثين للإجابة عنها وإرجاعها، ومن أجل المعالجة الإحصائية لنتائج الاستبيان، تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (النسخة 27)، وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات، ومن ثم فرزها وترميزها، ثم معالجتها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية وهي: الجداول والتكرارات والنسب المئوية والأشكال البيانية، معامل ألفا كرونباخ، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، الانحدار الخطي البسيط، بالإضافة إلى اعتماد الطالبتين على برنامج الجداول الإلكترونية (Excel)، لعرض وتحليل البيانات المجمعة من الاستبيان.

حدود الدراسة

- **الحدود المكانية :** انصب موضوع البحث حول دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية، إلى جانب الاستدلال بدراسة حالة مركز الضرائب بولاية الطارف رغبة منا في إثراء موضوع الدراسة.
- **الحدود الزمنية :** تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من 10 أبريل إلى 30 أبريل 2025.
- **الحدود البشرية :** تستند هذه الدراسة الميدانية إلى آراء مجموعة من المبحوثين من موظفي مركز الضرائب بولاية الطارف.

نموذج الدراسة

يوضح الشكل الموالي متغيرات البحث، والمتمثلة في التحول الرقمي (المتغير المستقل)، وتحسين أداء المنظمات العمومية (المتغير التابع)، حيث سيتم إبراز العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين أداء المنظمات العمومية.



الدراسات السابقة

أ. أطروحات الدكتوراه

✚ صليحة بوسليماني، (2020)، " مساهمة المراجعة الداخلية في تحسين أداء المؤسسات العمومية : دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية للجسور والمنشآت الفنية SAPTA "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر -3- ، الجزائر.

وتمحورت الدراسة حول الإشكالية التالية : كيف يمكن أن تساهم المراجعة الداخلية في ظل التوجهات المعاصرة لأنشطتها ومهامها في تحسين أداء المؤسسات العمومية الجزائرية ؟

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مختلف أدوار المراجعة الداخلية التي تسمح بتحديد كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية، إدارة المخاطر، ودورها في دعم حوكمة المؤسسات، بالإضافة إلى معرفة واقع تطبيق المراجعة الداخلية في مؤسسة SAPTA ومحاولة الوقوف على ممارسات المراجعة الداخلية فيما يخص كل من الرقابة الداخلية، إدارة المخاطر والحوكمة في هذه المؤسسة من أجل تحديد فرص التطوير وتحسين الأداء. وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ارتباط المفهوم الحديث للمراجعة الداخلية ببعض المصطلحات التي يمكن تركيزها في ثلاثة مفاهيم أساسية هي : إدارة المخاطر، نظم

الرقابة الداخلية، والحوكمة. حيث تغيرت النظرة السابقة للمراجعة الداخلية كنظام يهدف إلى فحص وتقييم نظم الرقابة الداخلية والتأكد من صحة المعلومات المالية والمحاسبية، إلى نظام يسعى إلى تعظيم القيمة للأطراف المرتبطة بالنشاط، من خلال تقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة، والمساهمة في تحسين الأداء.

✚ بشير عبد الحميد، (2023)، " أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر " ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص : تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، تبسة، الجزائر.

وتمحورت الدراسة حول الإشكالية التالية : ما هو أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة على ممارسات إدارة الموارد البشرية ؟ وما هو واقع ذلك في مؤسسة اتصالات الجزائر ؟

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى مساهمة التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (الإدارة الرقمية التشغيلية، الإدارة الرقمية العلائقية، الإدارة الرقمية التحويلية)، في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر. وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها : يوجد أثر للتحول الرقمي بأبعاده المختلفة على ممارسات إدارة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة، إذ تساهم أبعاد التحول الرقمي (الإدارة الرقمية العلائقية، الإدارة الرقمية التحويلية) معا بنسبة 76% في التغييرات التي تحدث في ممارسات إدارة الموارد البشرية وهي نسبة جيدة، في حين أن باقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى. في حين يعد متغير الإدارة الرقمية التحويلية هو أكثر متغيرات التحول الرقمي إسهاما في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، إذ يساهم بـ 29.9% من التغييرات التي تحدث في ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة، يليه بعد الإدارة الرقمية العلائقية والذي يساهم بـ 28.6%.

✚ صالح مباركي، (2023)، " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات من منظور بطاقة الأداء المتوازن : دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية " ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

وتمحورت الدراسة حول الإشكالية التالية : هل يوجد أثر لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات محل الدراسة ؟

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات من منظور بطاقة الأداء المتوازن، وفي سبيل ذلك تم إعداد إستبانة وتوزيعها على مجموعة من الوكالات التجارية والمديريات الجهوية والعامّة لقطاع

الهاتف النقال في 11 ولاية من ولايات الجزائر، شملت عينة الدراسة 83 عامل موزعة بين موييليس، جيزي، أوريدو، هذا بالإضافة إلى المقابلة والملاحظة والبيانات الإحصائية من الإنترنت من أجل جمع البيانات. وفي الأخير توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات محل الدراسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن، ووجود أثر إيجابي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء المالي، بعد العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم، الأداء الاجتماعي والبيئي للمؤسسات محل الدراسة.

✚ حورية بن علو، (2025)، " دور الحوكمة السليمة في تحسين أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية "،

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في المالية والمحاسبة، تخصص الحوكمة والإستراتيجيات المالية للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر.

وتمحورت الدراسة حول الإشكالية التالية : ما مدى إسهام الحوكمة السليمة في تحسين الأداء في المؤسسات العمومية الاقتصادية ؟

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة السليمة في تحسين الأداء العام للمؤسسات العمومية الاقتصادية وذلك بتصميم استبانة وتوزيعها على 163 من موظفي مجموعة من المؤسسات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، واتضح أن تطبيق مبادئ الحوكمة السليمة يؤثر بشكل موجب ومعنوي على تحسين الأداء العام للمؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة، وعلى ضوء ذلك تم استخلاص مجموعة من النتائج أهمها التزام المؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة بمبادئ الحوكمة، وأن المؤسسات العمومية الاقتصادية تتمتع بأداء جيد بشكل عام، ولكن مع وجود مجال لتحسين الأداء في جميع المجالات.

ب. الدراسات

✚ مها خليل شحادة، (2022)، " التحول الرقمي والتكنولوجيا المالية في المصارف الإسلامية : دراسة في

المصالح والمفاسد " ، مجلة بيت المشورة، العدد 17.

هدفت دراسة الباحثة إلى تسليط الضوء على مفهوم وأبعاد التحول الرقمي في البنوك الإسلامية، وبيان دور التكنولوجيا المالية في التحول الرقمي للصيرفة الإسلامية، وكذا بحث مدى تحقق مقاصد الشريعة وملاءمتها لإستراتيجية التحول الرقمي وصولاً إلى التأصيل الفقهي للتحول الرقمي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : أحدث التحول الرقمي تأثيراً واضحاً وفارقاً على نموذج العمل في المصارف الإسلامية، فقد أعاد تشكيل نموذج الأعمال المصرفية فيها نحو الخدمات الرقمية. في حين يعمل توظيف التقنيات الرقمية الحديثة في الصناعة المصرفية الإسلامية على تطوير المنتجات والخدمات

المالية الرقمية، وهذا يشير بمستقبل واعد للصيرفة الإسلامية. كما أن المصرفية الرقمية أصبحت تشكل بديلا عصريا للمصارف بشكلها التقليدي.

✚ ناصر قرقط، سهام لعشب، (2023)، " التحول الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية : دراسة حالة

مؤسسة اتصالات الجزائر " ، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 06 ، العدد 01.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر، و التعرف على واقع التحول الرقمي بربطه مع مستوى أداء الموارد البشرية لدى هذه المؤسسة. حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : أن مستوى التحول الرقمي السائد في مؤسسة اتصالات الجزائر مرتفع وكذلك بالنسبة لمستوى الأداء لدى مواردها البشرية، إضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على أداء الموارد البشرية، حيث فسر التحول الرقمي بنسبة 61% في زيادة أداء الموارد البشرية.

الفجوة البحثية

من خلال عرض الدراسات السابقة نلاحظ أنها تعددت واختلفت باختلاف أهدافها، وطبيعة المتغيرات التي تطرقت إليها، والبيئات التي تمت فيها، والأساليب المستخدمة في تحليل بيانات دراسة الحالة، كما أنه منها ما تناولت متغير التحول الرقمي من جهة، ومنها من تناولت متغير تحسين أداء المنظمات العمومية من جهة أخرى. لكن الفرق الجوهرى بين دراستنا والدراسات السابقة هو : الربط بين التحول الرقمي وتحسين أداء المنظمات العمومية، وكذا دراسة تأثير التحول الرقمي على تحسين أداء مركز الضرائب بولاية الطارف، الذي يعد من المؤسسات التابعة للقطاع العمومي والذي تتميز ثقافته بالبيروقراطية ويخوض تجربة حديثة في مجال التحول الرقمي.

هيكل الدراسة

بغرض الإلمام بأهم الجوانب الرئيسية للدراسة، وقصد الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات الموضوعية، تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول كما يلي :

❖ الفصل الأول : الذي جاء تحت عنوان " الإطار النظري للتحول الرقمي " ، ويتضمن ثلاثة مباحث، الأول

منه يتناول مدخل مفاهيمي حول التحول الرقمي، أما المبحث الثاني فيتمحور حول أساسيات حول التحول الرقمي، في حين يتطرق المبحث الثالث إلى متطلبات التحول الرقمي والتحديات التي تواجهه.

❖ الفصل الثاني : فتم تخصيصه لدراسة " الإطار النظري لتحسين أداء المنظمات العمومية " ، حيث تم

تقسيمه هو الآخر إلى ثلاثة مباحث، تتطرقا على التوالي إلى : ماهية المنظمات العمومية، تحسين أداء المنظمات العمومية، أداء المنظمات العمومية الجزائرية.

❖ وأخيرا الفصل الثالث والذي نسعى من خلاله التعرض إلى " أثر التحول الرقمي على تحسين أداء مركز الضرائب بولاية الطارف "، وهو بدوره يضم ثلاثة مباحث رئيسية، الأول نتعرض فيه إلى تقديم عام لمركز الضرائب بولاية الطارف، وفي المبحث الثاني نتطرق فيه إلى الإطار المنهجي للدراسة، في حين يتناول المبحث الثالث عرض وتحليل محاور الاستبيان.

الفصل الأول: الإطار النظري للتحويل الرقمي

تمهيد

من أبرز ما أصبح يميز العالم اليوم هو هذا الكم الضخم والهائل من التحويلات الرقمية المتسارعة التي اجتاحت كافة المجالات بشكل عميق، وهو ما أثر على نمط الحياة البشرية عامة، وقطاعات الأعمال خاصة، مما أدى إلى توسع الفجوة بين الدول الصناعية الكبرى والدول النامية، التي وجدت نفسها مجبرة على مواكبة هذه التحويلات المتسارعة، فبعدما كان التكلم عن التحويل الرقمي مجرد مشاريع مستقبلية وخيارات ترفيحية اختيارية، أصبح اليوم يفرض نفسه على شتى مجالات الحياة، وتأكدت أهميته لمنظمات الأعمال لارتباطه بالتنمية المستدامة ومستقبل الأجيال والمجتمعات، وأحد أهم المرتكزات لتحقيق الاستمرارية في ظل بيئة تمتاز بالمنافسة الشرسة والغير عادلة أحياناً.

إضافة لما له من امتيازات آنية ومستقبلية كما ونوعاً، وتكلفة، وسرعة في العملية الإنتاجية بالدقة والجودة المطلوبة، مما يحقق الأهداف والاستراتيجيات لدى منظمات الأعمال بمختلف توجهاتها ونشاطاتها المتعددة، في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال ومحيط يتميز بالابتكار الرقمي المتسارع، وهذا ما دفعها للدخول في سباق مع الزمن لاكتساب وامتلاك المهارات التكنولوجية الحديثة.

ومن هذا المنطلق قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالاتي:

❖ المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول التحويل الرقمي

❖ المبحث الثاني: أساسيات حول التحويل الرقمي

❖ المبحث الثالث: متطلبات التحويل الرقمي والتحديات التي تواجهه

المبحث الأول : مدخل مفاهيمي حول التحول الرقمي

التحول الرقمي لم يعد رفاهية أو رمز لتقدم شعوب وحكومة دون أخرى، لكنه صار لغة العصر في التعامل مع واقع فرض نفسه عليها، وهو الطريق الوحيد لضمان جودة الشركات والمؤسسات واستدامتها في هذا العصر، وهو يمثل مرحلة فارقة في الاقتصاد العالمي، وركيزة أساسية لبناء اقتصاد تنافسي وقد أصبحت تقنية التحول الرقمي في الوقت الراهن من الاستراتيجيات الأولية التي تسعى إليها الشركات التجارية بصفة خاصة والمؤسسات الحكومية بصفة عامة، نظرا لما تقدمه هذه التكنولوجيا الذكية من فوائد كتغيير ثقافة الابتكار من خلال أساليب جديدة لممارسة الأعمال التجارية ومختلف المعاملات مع القطاع العمومي، وكذا تقنية تقديم الخدمات للجمهور، لأن التحول الرقمي ليس ميكنة العمليات التقليدية فقط وإنما تغيير في نماذج الأعمال بفكر إبداعي وقدرات تقنية، ومن ثمة فإن عملية التحول الرقمي أصبحت ضرورة ملحة يفرضها التطور المتسارع في استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات وتحسين كفاءة الشركات والمؤسسات الحكومية.

المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي ومميزاته

1-1-1- مفهوم التحول الرقمي:

من المنظور الرقمي كمفهوم اقتصادي أو على صعيد المنظمات تم تعريف التحول على نطاق واسع في الأدبيات، حيث لا تختلف هذه التعريفات بشكل كبير، إذ أن القواسم المشتركة هي استخدام التقنيات، وتحسينات العمليات، وخلق القيمة. وفيما يلي عرض التعريفات المختارة في سياق التحول الرقمي:

✚ عرف بنك صفوة الإسلامي التحول الرقمي بأنه: "أنه دمج التكنولوجيا في جميع تفاصيل الحياة، بالاستفادة من ثورة المعلومات والاتصالات، ومن التطبيقات غير المحدودة للتكنولوجيا الحديثة التي جعلت من العالم قرية صغيرة، بفضل ما أتاحه من امكانيات هائلة، لاسيما فيما يتعلق بسرعة نقل وتبادل المعلومات والبيانات، محدثة تغييرا جذريا في أنماط الحياة وفي طريقة العيش والعمل والتواصل، بما فيها من تطبيقات الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء وغيرها."

✚ وقد عرفته شركة الاستشارية IDC " International Data Corporation " بأنه: "العملية المستمرة التي تقوم بها المؤسسات للتكيف مع متطلبات عملائها وأسواقها عبر توظيف القدرات الرقمية، من أجل ابتكار نماذج عمل جديدة ومنتجات وخدمات تمزج بسلاسة الأعمال الرقمية واليدوية وتجارب الزبائن مع تحسين الكفاءة التشغيلية والأداء التنظيمي في نفس الوقت".¹

¹ مها خليل شحادة، (2022)، " تأثير أبعاد التحول الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الإسلامية : بحث تطبيقي في البنوك الإسلامية الأردنية "، مجلة الجامعة القاسمية للاقتصاد الإسلامي، المجلد 02، العدد 01، ص 66، ص 67.

✚ وعرف Michael Wade التحوّل الرقمي بأنه : " إحداث التغيير التنظيمي من خلال استخدام التقنيات الرقمية ونماذج الأعمال لتحسين الأداء".¹

✚ كما عرفه كل من A.Singh & T. Hess بأنه : " استخدام التقنيات الرقمية الجديدة، مثل الهاتف المحمول والذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وسلسلة الكتل، وانترنت الأشياء، لتمكين التحسينات التجارية الرئيسية، ولتحسين تجربة العملاء وتبسيط العمليات أو إنشاء نماذج تجارية جديدة".²

✚ عملية انتقال الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرضها تزيد من قيمة منتجها.

✚ ويرمز للتحوّل الرقمي (DX (digital transformation التحوّل في الأعمال أو الحكومات، أي إجراء تغييرات جذرية تطلّ نموذج العمل والإجراءات والعمليات، ويطلّ التحوّل عملية تغيير المنتج أو طريقة تقديم الخدمة كلياً، قد يكون استراتيجياً يتدخل في وظائف المؤسسة كلها من المبيعات إلى التوريد وتقنية المعلومات وكل سلسلة القيمة".³

✚ يعرف التحوّل الرقمي Digital Transformation في الصناعة بأنه: " عملية استخدام التكنولوجيا الرقمية Digital Technology بهدف تحقيق التميز في أداء المؤسسات والشركات، وتعزيز قدرتها التنافسية، من خلال تسهيل عملية تنفيذ الخطط الاستراتيجية للأعمال".⁴

✚ كما يعرف التحوّل الرقمي بأنه: " إحداث تغييرات في كيفية إدراك وتفكير وتصرفات الأفراد في العمل، والسعي إلى تحسين بيئة العمل من خلال التركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالإضافة إلى تغيير الافتراضات التنظيمية حول الوظائف، بحيث تتضمن فلسفة المنظمات والقيم، الهياكل التنظيمية والترتيبات التنظيمية التي تشكل سلوك الأفراد بما يتفق مع طبيعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات".⁵

¹ ناصر قرقند، سهام لعشب (2023)، " التحوّل الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 06، العدد 01، ص 238.

² مها خليل شحادة، (2022)، " التحوّل الرقمي والتكنولوجيا المالية في المصارف الإسلامية: دراسة في المصالح والمفاسد"، مجلة بيت المشورة، العدد 17، ص 34.

³ جميلة سلاحي، يوسف بوشي، (2019)، "التحوّل الرقمي بين الضرورة والمخاطر"، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد 02، ص 947.

⁴ عماد نصيف مكي، (2021)، " دور التحوّل الرقمي في تحسين أداء صناعة التكرير والبتروكيماويات"، منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول، أوابك، الكويت، ص 17.

⁵ بشير عبد الحميد، (2023)، " أثر التحوّل الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم الثالث في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، تبسة، الجزائر، ص 58.

✚ ويعرف أيضا على أنه: " عملية تحويل نموذج أعمال المؤسسات الحكومية أو شركات القطاع الخاص، إلى نموذج يعتمد على التكنولوجيات الرقمية في تقديم الخدمات وتصنيع المنتجات وتسيير الموارد البشرية، حيث ترصد الشركات الكثير من الاستثمارات والموارد لتحقيق أهدافها المتعلقة بالتحويل الرقمي والتكنولوجي، لكنها لازالت تواجه صعوبات وتحديات كبيرة في إنجاح هذه العملية رغم قناعة أغلب الشركات بأن التحويل الرقمي مسألة حيوية، وبالغة الأهمية، لذلك توجد العديد من الشركات غير واثقة تماما في قدرتها على النجاح في هذا التحويل، ويضن معظم المسؤولين أن شركاتهم أو مؤسساتهم لا تتمتع بالمهارات والقدرات اللازمة لتحقيق طموحها الرقمي".¹

من خلال هذه التعريفات يتضح أن عملية التحويل الرقمي تتطلب وجود نموذج عمل وقدرات تقنية ورقمية، يتم جمعها لابتكار منتجات وخدمات إبداعية مقارنة بالطرق التقليدية في تقديم الخدمات، وكذا تحسين الكفاءات التشغيلية وخفض التكلفة والاستحواذ على شريحة أكبر من العملاء والجمهور من أجل التفوق على المنافسين.²

1-1-2- مميزات التحويل الرقمي:

أجمعت دراسات كل من (Westerman et Porter and Heppelman/ 2014 haradwaj et)

al 2013 على مجموعة من المميزات التي تميز التحويل الرقمي عن باقي مشاريع إدارة التغيير، تبرز أهمها فيمايلي:³

- أ. **الرشاقة والتكيف:** تساعد التكنولوجيات الرقمية المؤسسة على التكيف بسرعة مع التغيرات المحيطة بها.
- ب. **تحويل عملية خلق القيمة:** تساهم التقنيات الرقمية في إنتاج مقترحات قيمة جديدة هدفها توفير الخدمات وتسهيلها لتلبية احتياجات العملاء من خلال تقديم حلول مبتكرة مبدعة سهلة وأكثر دقة.
- ت. **التغيير التنظيمي:** في سياق التحويل الرقمي، على المؤسسة إعادة هيكلة وخلق أدوار جديدة وتطوير المهارات بما يتماشى ومستجدات العصر، يؤدي هذا التغيير إلى تطوير ثقافة المؤسسة وتحمل الموظفين للاستجابة إلى الأدوار الجديدة للخروج من العمل الروتيني، فمن ميزة التحويل الرقمي أنه يساهم في تطوير الموظفين حتى الغير مختصين في تكنولوجيا المعلومات، وتخفف فيهم زمام المبادرة في المشاريع كثيفة الاستخدام للتكنولوجيا ويصبحون أكثر نشاط في تحقيقها.

¹ نفس المرجع السابق، ص 59.

² جميلة سلايمي، يوسف بوشي، مرجع سابق، ص 948.

³ فطيمة راجحي، (2022)، " تأثير القيادة الرقمية على نجاح مشاريع التحويل الرقمي في المؤسسة "، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 11، العدد 03، ص 101.

ث. **التواصل مع العملاء:** من خلال الواجهات أو المنصات الرقمية استطاعت المؤسسة تمكين الاتصال مع العملاء وشركاء الأعمال، وفي وقت لاحق يتم استخدام هذه الواجهة كأداة لتعزيز العلاقات مع العملاء والموردين الآخرين حيث تمكن التكنولوجيات الرقمية من زيادة مشاركتها مما يعزز أرباحها أعلى للشركات.

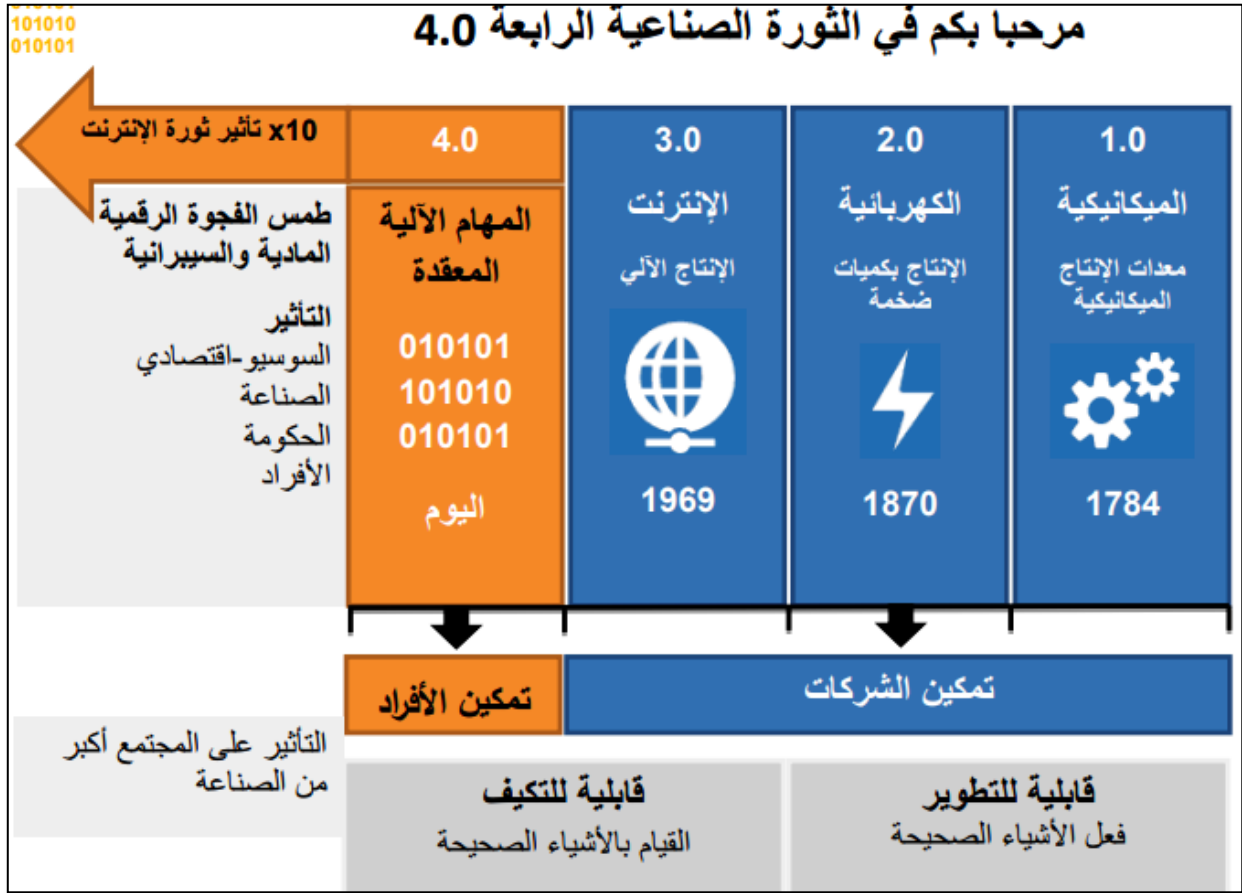
ج. **رقمنة العمليات:** قدرة تكنولوجيا المعلومات على رقمنة العمليات وسيرورة المعاملات، بمعنى قدرة الحاسوب على تحويل البيانات الورقية إلى رقمية بعد أن يتم تخزينها واستيعاب المعلومات على شكل برامج متخصصة تساهم في إدارة الوقت بكفاءة.

المطلب الثاني: ظهور وتطور فكرة التحويل الرقمي

تعزز مفهوم التحويل الرقمي تزامنا مع الثورة الصناعية الرابعة (Industry 4.0) التي تختلف في شدتها وتعقيدها واتساع نطاقها عن غيرها من الثورات الصناعية السابقة، حيث استخدمت الثورة الصناعية الأولى الميكانيكية و الطاقة المائية والبخار، واستخدمت الثورة الصناعية الثانية الإنتاج الضخم من خلال خطوط تجميع الكهرباء، وركزت الثورة الصناعية الثالثة على الالكترونيات من أجهزة الحاسب الآلي و الإنترنت، بينما استندت الثورة الصناعية الرابعة إلى ظاهرة جديدة سميت بالتحويل الرقمي، أي اندماج التكنولوجيات الرقمية و تغلغلها السريع في البنية التحتية للمنظمات، وتشمل تلك التكنولوجيات إنترنت الأشياء، الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، و تحليلات البيانات الضخمة، و تكمن أهمية الثورة التكنولوجية في تأثيرها الكبير على المجتمعات من خلال قدرتها على إنتاج كميات هائلة من البيانات الجديدة و تحسين نقل المعلومات والمعرفة.¹

¹ بشير عبد الحميد، مرجع سابق، ص 56 .

الشكل رقم (01) : رحلة من الثورة الصناعية الأولى إلى الثورة الصناعية الرابع



المصدر: بشير عبد الحميد، (2023)، " أثر التحويل الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، تبسة، الجزائر، ص57.

يوضح الشكل تطور الثورات الصناعية التي شهدها العالم، حيث اعتمدت الثورة الصناعية الأولى على الميكانيكية ومتطلبات الإنتاج، بينما الثورة الصناعية الثانية اعتمدت على الإنتاج بالحجم الكبير، والثورة الصناعية الثالثة اعتمدت على ظهور الحاسب الآلي وشبكة الإنترنت وظهر ما يسمى: بالإنتاج الآلي، بينما يشهد العالم اليوم ما يسمى بالثورة الصناعية الرابعة التي تعتمد على الرقمنة، وظهر ما يسمى ب: المهام الآلية المعقدة، وهذه الثورة تعادل عشرة أضعاف تأثير ثورة الإنترنت، وتأثيرها على كل المجالات، منها المجال الاجتماعي والاقتصادي، مجال الصناعة، الحكومات، والأفراد، ويتضح كذلك من الشكل السابق أن الثورات الصناعية الثلاث السابقة ساهمت في تمكين المؤسسات الكبرى، بينما الثورة الصناعية تساهم في تمكين الأفراد، حيث يتبين أن تأثير الثورة الصناعية الرابعة أكبر على المجتمع مقارنة بمجال الصناعة.

غالبا ما يستخدم مصطلح "الرقمنة" و "التحول الرقمي" بطريقة تبادلية، فكلاهما يحددان اتجاهها "يغير سلاسل القيمة الحالية عبر الصناعات والقطاعات العامة جذريا" ويتيح "تحسينات أعمال كبيرة". ومن منظور تنظيمي تفترض الرقمنة إعادة تشكيل العمليات عن طريق دمج التقنيات والأدوات الرقمية.

المطلب الثالث: أهمية ومؤشرات التحول الرقمي

1-3-1-1 أهمية التحول الرقمي

يؤدي تطبيق التحول الرقمي في المؤسسة إلى مايلي:¹

- رفع كفاءة المؤسسة إذ سلطت الدراسات الضوء على الكفاءة التشغيلية والتي تشمل الأتمتة (تسمى أيضا التشغيل الآلي وهو مصطلح يشير إلى التدخل المحدود من قبل البشر في النشاط الاقتصادي)، وتحسين العمليات التجارية بالإضافة إلى تحقيق وفورات في التكاليف.
- فرصة تحسين الأداء التنظيمي بأبعاده المختلفة، إذ يرتبط التحول الرقمي أيضا بزيادة في العديد من أبعاد الأداء التنظيمي، بما في ذلك الابتكار، والإنتاجية، والأداء المالي، ونمو الشركة، والسمعة، بالإضافة إلى الميزة التنافسية، فهو واحد من دوافع ومحفزات النمو في كافة القطاعات.
- فرصة تحسين تجربة ورضا العملاء وزيادة ولائهم فهو يتضمن استراتيجية تتمحور حول العملاء، وتوظيف التقنيات الحديثة بهدف زيادة القيمة الإجمالية لقاعدة العملاء، ولاكتساب عملاء جدد، وللاحتفاظ بالعملاء الحاليين. فهو يحقق تجربة مميزة للعملاء من خلال التوظيف الأمثل للتكنولوجيا لتطوير الخدمات المقدمة ولتحقيق الإنجاز اللحظي للمعاملات، بحيث يمكن للعميل الوصول إلى الخدمات والمنتجات في أي وقت وأي مكان.
- تقليل التكاليف والجهد بشكل كبير، إذ تعمل أتمتة العمليات والخدمات الخاصة بالمؤسسة على تقليل التكاليف، وبتقليل التكاليف تزداد الربحية، وذلك بسبب التطبيقات الآلية التي تحل محل العمل اليدوي.
- تحقيق الميزة التنافسية، يخلق التحول الرقمي حافزا للمنظمات لتحقيق الميزة التنافسية وللحفاظ عليها، لذلك تعد رقمنة وتحويل نماذج الأعمال أمرا بالغ الأهمية لبناء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وللحفاظ على القدرة التنافسية للسوق المحلية والدولية لجميع المنظمات.
- يخلق التحول الرقمي فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيدا عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات، وهذا عن طريق ابتكار طرق جديدة لإنتاج السلع والخدمات وتطوير الأعمال الجديدة وتحسين المنتجات الحالية، من خلال تشجيع الابتكار والابداع.

¹ مها خليل شحادة، (2022)، مجلة الجامعة القاسمية للاقتصاد الإسلامي، مرجع سابق، ص 69، ص 70.

- تتيح مواقع الإنترنت وتطبيقات الأجهزة المحمولة للمؤسسة فرصة وإمكانية استهداف أسواق أوسع، والاستفادة من وفورات الحجم دون الحاجة إلى نشر شبكة واسعة من الفروع المادية والحفاظ عليها، وكذلك تهيئ الفرصة للمؤسسة بالانتشار عالميا وربطها بالأسواق العالمية بسهولة، والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء وزيادة عدد العملاء.

1-1-3-2 مؤشرات التحول الرقمي :

من أجل تحليل وضعية ومكانة أي بلد في المجال الاقتصادي الرقمي، قامت اللجان الفنية في الأمم المتحدة وغيرها من المنظمات ببلورة متواصلة لمؤشرات مشتركة تمكنهم من معرفة مدى الفجوة الرقمية في كل المجالات وتساعد مختلف الدول على وضع الاستراتيجيات المناسبة لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ونجد من أهم هذه المؤشرات:¹

أ. مؤشر التنمية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

هو مؤشر مركب يجمع أحد عشر مؤشرا في مقياس مرجعي واحد يستعان به لرصد ومقارنة التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بين البلدان وعلى مر الزمن، والأهداف الرئيسية من هذا المؤشر هي قياس مايلي:

- مستوى تنمية التكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطورها بمرور الزمن في البلدان وتجربة هذه البلدان نسبة إلى تجربة البلدان الأخرى.
 - التقدم في تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كل من البلدان المتقدمة والنامية.
 - الفجوة الرقمية أي الفوارق بين البلدان من حيث مستويات تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فيها.
 - تنمية إمكانيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وما قدرة البلدان على الاستفادة منها لتعزيز النمو والتنمية.
- وقد صمم مؤشر تطور الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بما يعكس التقدم في الدول بشكل مباشر على ثلاثة مؤشرات رئيسية:

- **النفاذ:** يقيم جاهزية الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وتوافر البنية التحتية والنفاذ.
- **الاستخدام:** يقيم كثافة استخدام الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
- **المهارات:** يقيم المهارات والامكانيات الضرورية والمقدرة على استخدام الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بكفاءة عالية.

¹ خيرة شاوشي، زهرة خلو، (2023)، " التحول الرقمي في الجزائر "، مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية، المجلد 05، العدد 01، ص22، ص23.

جدول (01): مؤشر تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال

النفاذ إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (40%)
- عدد الاشتراكات في خدمة الهاتف الثابت لكل 122 نسمة - عدد الاشتراكات في خدمة الهاتف الخليوي لكل 122 نسمة - عرض النطاق الدولي للإنترنت (بثانية) لكل مستعمل إنترنت - النسبة المئوية لعدد الأسر التي لديها حاسوب - النسبة المئوية للأسر التي تتمتع بالنفاذ إلى الإنترنت
استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (40%)
- النسبة المئوية لعدد الأفراد الذين يستعملون الإنترنت - عدد الاشتراكات في خدمة النطاق العريض السلكي الثابت لكل 122 نسمة - عدد الاشتراكات في خدمة النطاق العريض اللاسلكي لكل 122 نسمة
المهارات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (20%)
- معدل الامام بالقراءة والكتابة لدى البالغين - المعدل الإجمالي للالتحاق بالمدارس الثانوية - المعدل الإجمالي للالتحاق بمؤسسات التعليم العالي

المصدر: خيرة شاوشي، زهرة خلوف، (2023)، "التحول الرقمي في الجزائر"، مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية،

المجلد 05، العدد 01، ص 22، ص 23.

ب. مؤشر الجاهزية الشبكية:

يصدر مؤشر الجاهزية الشبكية ضمن التقرير العالمي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الصادرة عن المنتدى الاقتصادي العالمي، ويعمل هذا المؤشر على قياس قدرة البلدان على الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لزيادة القدرة التنافسية، والرفاهية، وينظر في العديد من المحاور في إطار الاقتصاد الرقمي.

الجدول رقم (02): مؤشر الجاهزية الشبكية

المحاور الرئيسية	الفئة الفرعية
البنية التكنولوجية	- البنية السياسية والتنظيمية (09 مؤشرات) - بنية الأعمال والابتكار (09 مؤشرات)
الجاهزية الرقمية	- البنية التحتية (04 مؤشرات) - القدرة على تحمل التكاليف (09 مؤشرات)
الاستخدام	- الاستخدام الفردي (7 مؤشرات) - استخدام مؤسسات الأعمال (06 مؤشرات)
الأثر	- الأثر الاقتصادي (04 مؤشرات) - الأثر الاجتماعي (04 مؤشرات)

المصدر: خيرة شاوشي، زهرة خلوف، (2023)، " التحويل الرقمي في الجزائر "، مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية، المجلد 05، العدد 01، ص22، ص23.

المبحث الثاني: أساسيات حول التحويل الرقمي

التحول الرقمي هو عملية توجه الحكومات إلى تبني أساليب قائمة على استعمال التقنيات الحديثة في مختلف المجالات، وانتقال المنظمات إلى نماذج أعمال تعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات وتوفير قنوات جديدة من العائدات التي تزيد من قيمة منتجاتها عبر بناء استراتيجية رقمية، وإجراء تحسين على الوضع الراهن، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال قياس الإمكانيات الرقمية الحالية، مع وجود إدارة التغيير للتحويل الرقمي للوصول للأهداف الاستراتيجية.

المطلب الأول: خطوات التحويل الرقمي

وفي هذا الصدد نجد شركة أمازون ويب سيرفيسز AWS الرائدة في مجال الحوسبة السحابية بتقديم قائمة مرجعية لبناء استراتيجيات تتيح حرية الابتكار وتطوير طريقة العمل للوصول إلى التحويل الرقمي الناجح التي تركز على تحول الرؤية، واعتماد ثقافة التغيير، وتغيير نموذج التكلفة، وبدء الأعمال في السحابة وتتبع عملية التقديم.

1-2-1- تحول الرؤية:

إن تقنية التحويل الرقمي تتطلب رؤية واضحة لنقطة انطلاق نحو هذا التحويل إذ يتعلق الأمر بإعادة التفكير في المنهج وكيف يمكن للتكنولوجيا الجديدة أن تساعد على تحقيقه، وفي هذا الصدد نجد الجزائر أطلقت مشروع الجزائر الالكترونية 2013 الذي أعلنت فيه الجزائر عن رؤيتها للتحويل الرقمي، تجسدت رؤيتها في البداية إلى تطوير الخدمات الحكومية من خلال عصنة مختلف القطاعات، ومؤخرا أصدرت مجموعة من القوانين التي تعزز من الناحية القانونية هذا التحويل كقانون التجارة الالكترونية والقانون المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعية في مجال المعالجة الآلية للمعطيات وإن كانت هذه القوانين جاءت كخطوة متأخرة مقارنة مع الدول المغربية (تونس والمغرب) التي كانت السبابة في هذا الصدد وكذا الدول العربية بصفة عامة.

وبالمقابل مثالا نجد المملكة السعودية وضعت الخطط الملائمة على المديين القصير والطويل لتطوير الاتصالات وتقنية المعلومات وتوسيع انتشارها وتسهيل الحصول عليها في جميع مناطق المملكة بشكل يلبي احتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والصحية، إضافة إلى تشجيع الاستثمار في هذه المجالات وتجلى ذلك بوضوح من خلال معلم رؤية المملكة 2030¹.

¹ جميلة سلامي، يوسف بوشي، مرجع سابق، ص952.

1-2-1-2- اعتماد ثقافة التغيير:

يقصد بها تحويل الهيكل التنظيمي من التسلسل الهرمي التقليدي إلى فرق أصغر تكون مخولة لاتخاذ القرارات حيث يمكن ترجمة التعاون بين موظفي التطوير والتكنولوجيا المعلوماتية والوحدات الاستراتيجية إلى خدمات محسنة. ومن ثم يعتبر التحويل في ثقافة المؤسسة وبيئة العمل في المرحلة الأولى من التحويل كخطوة إيجابية تساهم في تنفيذ ونجاح التحويل الرقمي.

أ. العامل البشري يحدث الفرق

تعتبر نظم المعلومات عاملاً للتماسك والانتشار لهذه الثقافة الرقمية، وباعتبارها بناء اجتماعي للشركة فإن الثقافة تؤثر على الأفراد ومستوى أدائهم وابتكاراتهم، كما نرى أن المنظمات ذات الثقافة المؤسسية أكثر كفاءة نسبياً من غيرها، خاصة في المجال الرقمي، وعليه فإن العامل البشري عنصر مهم لعملية التحويل الرقمي ورفع معدل الذكاء الرقمي للمؤسسة. لذا يجب على القائمين بالإدارة تمكين الموظفين داخل المؤسسة التي تمر بمرحلة التحويل الرقمي بتطوير مهاراتهم الفردية. ومن ثم إن نقص الكفاءات والقدرات المتمكنة يعد من أهم العوائق التي تحول دون تنفيذ ناجح لبرنامج التحويل وتحقيق أهدافه المرجوة.

ب. المؤسسة العضوية بدلاً من التسلسل الهرمي

من حيث أساليب التشغيل توجد إمكانيات غير عادية مع التطوير الميسر للاستقلالية على مستوى الجهات الفاعلة، وترغب في العمل أكثر في المشاريع العضوية من المؤسسات الهرمية. وبهذا فإن فكرة التسلسل الهرمي تعد بمثابة الروتين المعوق لعملية التحويل الرقمي، خاصة أنها تؤدي إلى صعوبة تطبيق فكرة روح الفريق الواحد.

ج. الإدارة بالمعنى والقيم

يتطلب تعقيد المنظمات نماذج تنظيمية جديدة وقادة جدد لاسيما في أوقات الأزمات وفي مواجهة متطلبات الإنتاج المفرط ومتطلبات الأداء على جميع المستويات، ومن ثمة لم تعد الهياكل الهرمية من الأعلى إلى الأسفل قادرة على تحديد وتنفيذ استراتيجية ناجحة في البيئة الاقتصادية العالمية والمتنوعة والمتعددة الأوجه اليوم، وعليه من إحدى الطرق الممكنة هي تطوير المنظمات المفتوحة التي تسمح للفرق المستقلة بالنجاح من خلال مشاركة نظام محدد من القيم.

وتبرز أهمية الإدارة بالقيم في مجال التحويل الرقمي في أنها تهتم بتوظيف الطاقات الكامنة في العامل البشري للوصول إلى درجة عالية من جودة الأداء والتي أساسها العلم، والضمير، والأخلاق العالمية مما يؤدي إلى تقليل الفساد كالاختلاس والرشوة والمحسوبية.....¹ إلخ.

¹ نفس المرجع السابق، ص 953.

1-2-1-3 - تغيير نموذج التكلفة :

يمكن للميزانيات المصغرة دفع عجلة الابتكار لأن الفرق ستأخذ خطوات خلاقة لابتكار عمليات جديدة تساعد على معالجة التحديات ويمكن للخدمات السحابية أن تؤثر بشكل إيجابي في التكلفة بسبب قدرتها على تحديث البنى التحتية من دون استثمارات رأسمالية كبيرة، كما أن تفادي عمليات الشراء الطويلة والدفع المقدم يسمح بتنفيذ مزيد من المشاريع من خلال الوصول إلى موارد الحوسبة في أي وقت وفي أي مكان وعبر أي جهاز.

1-2-1-4 - بدء الأعمال في سحابة:

هناك البعض من المؤسسات والشركات تفضل القيام بنقل التراخيص والمشاريع الفردية إلى السحابة، وهناك من يفضل بدء الأعمال في السحابة مباشرة. فنجد في هذا الصدد Dévops حيث أنه نظام يتيح للشركات تقديم تحديثات للبرامج على الصعيد الداخلي للعملاء، والهدف النهائي من ذلك هو طرح المنتجات في السوق، وتقديم تحديثات البرامج، والأمن بشكل أسرع وجعل العملية كلها أكثر موثوقية.

1-2-1-5 تتبع عملية التقدم:

عندما تتم عملية التحويل الرقمي الكامل للنشاط التجاري بشكل متقن وباحترام خطوات التحويل، سيساهم بتحسين ورفع الأرباح للشركة التجارية، حيث تم إنشاء مقاييس لتتبع وقياس عملية التقدم المحرز. من خلال ما سبق يتضح أن عملية التحويل الرقمي للشركات التجارية والمؤسسات الحكومية تتم عبر خطوات عامة مقترحة للاستراتيجيات الخاصة بمشروع التحويل الرقمي يمكن الاعتماد عليها والاسترشاد بها. وبهذا يعتبر التحويل الرقمي مشروع ضخم يجذب معظم الشركات التجارية والمؤسسات الحكومية في دول العالم والدول العربية منها الجزائر خاصة في الآونة الأخيرة، وعليه إذا تم وفق خطوات صحيحة ومدرسة سيؤدي إلى نجاحه، إضافة إلى إنتاج أعمال تتماشى مع متطلبات العملاء والمواطنين في المستقبل الرقمي سريعة الحركة.¹

¹ نفس المرجع السابق، ص 953، ص 954.

المطلب الثاني: تقنيات التحويل الرقمي

يتركز الهدف الرئيسي للتحويل الرقمي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال تحسين كفاءة استخدام الموارد، وتعظيم الإنتاجية، وذلك باستخدام التكنولوجيا الرقمية مثل: الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence)، والفضاء السحابي Cloud system، والحوسبة السحابية Cloud computing، وتحليلات البيانات الضخمة Big Data Analytics، والروبوتات التكيفية Adaptive Robotics، والواقع المعزز Augmented Reality، وانتزنت الأشياء (Internet of things (IoT)، والأمن السيبراني Cyber security، وغيرها من التقنيات الأخرى.

1-2-2-1- الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence (AI

أ. نشأة فكرة الذكاء الاصطناعي

قد يعتقد البعض أن مصطلح الذكاء الاصطناعي جديد على عالمنا، في الحقيقة فكرة الذكاء الاصطناعي تعود للباحث جون ماكرثي في سنة 1956، حيث تركزت أبحاث العلماء في ذلك الوقت على كيفية منح الآلة صفة الذكاء البشري. وأول محاولة لبناء آلة ذكية يمكن تقليد (محاكاة) العقل البشري كانت للعالم فرانك روزنبلات سنة 1957، عندما قام بوضع نموذج مبسط للشبكة العصبية تشبه إلى حد كبير الخلايا العصبية في الدماغ البشري. وفي نفس السياق، قام البروفيسور كيفن وارويك أستاذ علم التحكم الآلي بجامعة ريدينج البريطانية في سنة 1998 بدراسة مدى تفاعل الحاسب الآلي والجهاز العصبي للإنسان، من خلال زرع شريحة إلكترونية في ذراعه وتوصيلها لا سلكيا بالحاسب الآلي، بهدف إرسال إشارات من الدماغ يستقبلها الحاسب الآلي ويجوّلها لحركة، فكانت تفتح الأبواب وتضيئ المصابيح بمجرد أن يتجول في الجامعة.

أما في منتصف القرن العشرين، فقد شهدت أبحاث الذكاء الاصطناعي تقدما كبيرا، وتطور علم التحكم في الآلة، بالاستفادة من التقدم المحقق على صعيد الحواسيب الرقمية، حيث تعددت المحاولات والتجارب إلى أن أصبح الذكاء الاصطناعي يستخدم على نطاق واسع، شمل التشخيص الطبي، وجمع البيانات، والعديد من المجالات المختلفة الأخرى التي حلت فيها الآلات المجهزة محل البشر للقيام بالأعمال الروتينية.¹

ب. مفهوم الذكاء الاصطناعي

¹ نرمين مجدي، (2020)، " الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة"، سلسلة كتيبات تعريفية، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، العدد 03، ص 5، ص 6.

الذكاء الاصطناعي هو عملية محاكاة الذكاء البشري عبر أنظمة الكمبيوتر، فهي محاولة لتقليد سلوك البشر ونمط تفكيرهم وطريقة اتخاذ قراراتهم، وتتم من خلال دراسة سلوك البشر عبر إجراء تجارب على تصرفاتهم ووضعهم في مواقف معينة ومراقبة ردود أفعالهم ونمط تفكيرهم وتعاملهم مع هذه المواقف، ومن ثم محاولة محاكاة طريقة التفكير البشرية عبر أنظمة كمبيوتر معقدة.¹

ويعرفه أندرياس كابلان ومايكل هاينلين بأنه: " قدرة النظام على تفسير البيانات الخارجية بشكل صحيح، والتعلم من هذه البيانات الخارجية بشكل صحيح، والتعلم من هذه البيانات، واستخدام تلك المعرفة لتحقيق أهداف ومهام محددة من خلال التكيف المرن ".²

ولما كان الذكاء الاصطناعي هو أنظمة كمبيوتر تحاكي البشر في تصرفاتهم، فإن هذا لا يعني أن أي قطعة برمجية تعمل من خلال خوارزمية معينة، وتقوم بمهام محددة تعتبر ذكاء اصطناعيا، فلنكتفي نطلق هذا المصطلح على نظام كمبيوتر لا بد أن يكون قادرا على تعلم وجمع البيانات و تحليلها و اتخاذ قرارات بناء علي عملية التحليل، بصورة تحاكي طريقة تفكير البشر، و هو ما يعني توافر ثلاث صفات رئيسية هي:³

- ✓ القدرة على التعلم، أي اكتساب المعلومات و وضع قواعد استخدام هذه المعلومات.
- ✓ إمكانية جمع و تحليل هذه البيانات و المعلومات و خلق علاقات فيما بينها، و يساعد في ذلك الانتشار المتزايد للبيانات العملاقة (Big Data).

✓ اتخاذ قرارات بناء علي عملية تحليل المعلومات، و ليس فقط مجرد خوارزمية تحقق هدفا معينا.

1-2-2-2- الحوسبة السحابية (Cloud computing)

أ. نشأة الحوسبة السحابية

بدأ استخدام مصطلح الحوسبة السحابية الأول في أواخر الستينات، ولقد استلهم مصطلح الحوسبة السحابية من رمز السحابة الذي كان يتم استخدامه في كثير من الأحيان لتمثيل الانترنت في خرائط ورسوم بيانية، وترجع فكرة الحوسبة السحابية إلى الستينيات حيث أن جون مكارثي قد عبر عن الفكرة بقوله: " قد تنظم الحوسبة لكي تصبح خدمة عامة في يوم من الأيام " إلا أن تطبيقات الحوسبة السحابية لم تظهر بشكل فعلي إلا في بداية سنة 2000 عندما قامت شركة مايكروسوفت بتوسيع مفهوم استخدام البرمجيات من خلال شبكة الويب تبعثها بعد ذلك العديد من الشركات، إلا أن

¹ إيهاب خليفة، (2017)، " الذكاء الاصطناعي: تأثيرات ترايد دور التقنيات الذكية في الحياة اليومية للبشر "، مجلة الأحداث، العدد 20، ص62.

² زهرة محمد عمر الجابري، اسماعيل العيسوي، (2020)، " الذكاء الاصطناعي ودوره في مشروع الجينوم البشري الاماراتي: دراسة في ضوء الفقه الاسلامي "، مجلة الصراط، المجلد 22، العدد 01، ص209.

³ إيهاب خليفة، مرجع سابق، ص62، ص63.

أكثر الشركات التي لعبت دورا هاما في مجال الحوسبة السحابية هي شركة جوجل التي قامت بإطلاق العديد من الخدمات التي تعتمد على هذه التقنية، ولم تكتفي شركة جوجل فقط بإطلاق خدمات للاستفادة من هذه التقنية فقط بل أطلقت في سنة 2009 نظام تشغيل متكامل للحاسبات يعمل من خلال مفهوم الحوسبة السحابية.

والحوسبة السحابية نموذج متطور من البنية التحتية الافتراضية التي توفر خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المشتركة عن طريق الانترنت للعديد من المستخدمين الخارجيين، وذلك من خلال استخدام الانترنت أو شبكات خاصة واسعة النطاق، وتوفر الحوسبة السحابية وصول المستخدم إلى جهاز حاسوب والإفادة من الخدمات (تخزين أي التطبيقات والحواد و البيانات) دون الحاجة إلى فهم التقنية أو ملكيتها.

ويعود ظهور مصطلح الحوسبة السحابية " Cloud computing " إلى سنة 1997، في محاضرة " رامنث شيلابا " من جميع تكساس، والتي اقترح فيها أهمية وجود نمط للحوسبة يحده المنطق الاقتصادي بدلا من المنطق التقني بمفرده، وفي سنة 1999 حاول " مارك أندرسن " تسويق الحوسبة السحابية مع البنية التحتية كنموذج خدمة، وفي سنة 2000 وسعت مايكروسوفت مفهوم البرمجيات كخدمة " Software- as-a-service " عن طريق تطوير خدمات الويب، وفي سنة 2001 قامت (ABM) بتطوير تقنيات متطورة للحوسبة بغرض تحسين إدارة نظم تقنيات المعلومات المعقدة، وفي سنة 2005 قامت أمازون باستخدام السحابة في بنيتها التحتية مما أدى إلى توفير خصائص جديدة تمتاز بالسرعة والسهولة، وفي سنة 2007 قام كل من " ABM " و " Google " بمبادرة شراكة مع عدد من الجامعات على مستوى العالم بهدف الدخول في مشروع بحثي كبير لتطوير الحوسبة السحابية.

وتمثل الحوسبة السحابية الثورة التقنية الثالثة بعد الحاسبات الآلية والانترنت، حيث تعتبر تطورا لتقنيات الحوسبة الموزعة " Distributed Computing "، والحوسبة المتوازية (Parallel Computing)، والحوسبة الشبكية (Grid Computing)، وقواعد البيانات الموزعة (Distributed Databases)، والحوسبة الأدائية (Utility Databases).¹

ب. تعريف الحوسبة السحابية

يعرف المعهد الوطني للمعايير والتقنية (National Institute of Standards and Technology) الحوسبة السحابية بأنها: " عبارة عن نموذج يهدف إلى تمكين الوصول إلى الشبكة الحاسوبية، بناء على طلب المستخدم، بشكل مريح ومن أي مكان، حيث يوجد تجمع مشترك من الموارد الحاسوبية المجهزة (على سبيل المثال لا الحصر :

¹ أمال النصار، (2023)، " نشأة الحوسبة السحابية cloud computing وأنواعها "، موقع تقنيات و مدخلك إلى عالم التقنية، متوفر على الموقع: <https://technyato.com/cloud-computing>، تاريخ التصفح: 2024/04/15.

الشبكات، والخوادم، وأماكن التخزين، والتطبيقات، والخدمات الإلكترونية)، التي يمكن توفيرها ونشرها بأقل جهد إداري ممكن، وبدون تدخل من مزود الخدمة".¹

ويعرف كلا من حسين والصميدعي مفهوم الحوسبة السحابية على أنها: " نموذج جديد يقوم على الدفع بقدر الاستخدام للوصول بمرونة إلى موارد الأجهزة والبرمجيات، من خلال شبكة الانترنت والسماح للشركات بخفض التكاليف وزيادة مستوى الأداء".²

1-2-2-3- Internet of things (IoT) انترنت الأشياء

ترجع نشأة انترنت الأشياء وأول ظهور لهذا المصطلح إلى كيفين آشتون Kevin Ashton الذي اقترح عبارة انترنت الأشياء "Internet of things" لأول مرة سنة 1999، كعنوان لعرض توضيحي قدمه في مكان عمله " بروكتر وغامبل Proctor et Gamble"، خلال عمله في ذلك المكان خطرت لآشتون فكرة بأن يضع إشارات التعقب الراديوية على أحمر الشفاه وتوصيلها مع مستقبل لاسلكي، ليتمكن من رصد المبيعات وقائمة الجرد وإعطاء إشارة عند الحاجة إلى مخزون إضافي، حيث افترض بأن مثل هذه البيانات المجمعة ستساعد على حل العديد من المشاكل في العالم الحقيقي.

ثم استخدم المصطلح في أطروحات نيل جيرشيفيلد، الذي كان يتحدث عن أفكار مماثلة من معمل الإعلام في معهد ماساشوستس للتقنية في كتابه " عندما تبدأ الأشياء في التفكير ". وبحلول سنة 2009 كانت مفاهيم وتطبيقات انترنت الأشياء تسيطر على جزء كبير من البحوث والدراسات الأكاديمية، والتطبيقات التي تحاول الاستفادة منها، أصبح عدد الأشياء المتصلة بشبكة الانترنت أكبر من عدد الأشخاص المتصلين بالشبكة نفسها.

تضم انترنت الأشياء (IoT) أو كما يشار إليه بانترنت كل شيء (Internet of everything) كل الأجهزة التي تستطيع العمل على شبكة الانترنت، والتي بإمكانها جمع وإرسال ومعالجة البيانات التي تلتقطها من بيئتها المحيطة، مستخدمة لذلك حساسات مضمنة ومعالجات بالإضافة إلى وسائط اتصال، وتدعى غالباً بالأجهزة المتصلة أو الذكية لأنها تستطيع التواصل مع الأجهزة الأخرى المرتبطة بها بعملية تعرف باتصال آلة بآلة (machine to machine) M2M والتفاعل مع المعلومات التي تجلب من الجهاز الآخر، ويستطيع البشر التفاعل معها لتهيئتها وإعطائها تعليمات أو الوصول إلى البيانات، ولكنها تقوم بمعظم عملها دون تدخل بشري، وأصبح وجود مثل هذه الأجهزة ممكناً

¹ خالد بن ناصر آل حيان، (2019)، " الحوسبة السحابية: أساسيات ومبادئ و تطبيقات "، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث والدراسات، الرياض، السعودية، ص79.

² صباح محمد كلو، (2015)، " الحوسبة السحابية: مفهومها وتطبيقاتها في مجال المكتبات ومراكز المعلومات "، المؤتمر السنوي الحادي والعشرون ل SLA-AGC، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة، 17-19 مارس 2015، ص3.

بفضل جميع عناصر الهاتف الذكي الصغيرة المتوفرة بكثرة هذه الأيام، بالإضافة إلى كون الاتصال الدائم بالإنترنت هو الحالة الافتراضية لشبكاتنا المنزلية أو شبكات العمل.¹

وغالبا ما تنتج هذه الأجهزة المتصلة تزامنا كبيرا في شبكة الإنترنت، متضمنا كميات كبيرة من البيانات Big Data التي تجعل الجهاز مفيدا، وتستخدم أيضا لأغراض أخرى، كل هذه البيانات الجديدة وطبيعة هذه الأجهزة التي تسمح بالوصول إليها عن طريق الإنترنت تتطلب الزيادة في معايير الخصوصية والأمان.

والواقع أن إنترنت الأشياء مصطلح تقني يشير إلى الجيل الجديد المتطور والمتنامي بشكل سريع من تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، والذي يزيد من قدرة الأشياء المادية والآلات على الاتصال ببعضها البعض، وتنظيم عملية تبادل البيانات بينها من خلال توصيلها بشبكة الإنترنت، مما يسهم بدوره في توفير نظم وتقنيات فائقة لتعزيز الإنتاجية، وخلق نماذج تجارية عصرية، وتوليد مصادر جديدة للدخل. وتعد تقنية "إنترنت الأشياء" أحد أهم معالم الثورة الصناعية الرابعة، وذلك لما أتاحته من إمكانيات كبيرة في دمج جميع نواحي الحياة الطبيعية والرقمية في مجالات التجارة والصناعة والتعليم والطب والزراعة، وصولا إلى الأجهزة والأدوات الشخصية، مما كان له الأثر الأكبر في تغيير أسلوب الحياة الراهن، مثلما غيرت الثورات الصناعية الثلاث نمط حياة البشر من قبل.

وقد عرف الاتحاد الدولي للاتصالات (ITU) International Telecommunication Union

إنترنت الأشياء بأنه: "بنية تحتية عالمية لمجتمع المعلومات تمكن من تقديم الخدمات المتطورة عن طريق الربط (المادي والافتراضي) بين الأشياء استنادا إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحالية والمتطورة القابلة للتشغيل البيني".²

فيما أوضح قاموس أكسفورد Oxford English Dictionary تكنولوجيا إنترنت الأشياء IoT

بأنها: "تمثل إقتراح لتطوير الإنترنت عن طريق السماح للأشياء بالوصول إلى شبكات التواصل مما يسمح لتلك الأشياء بإرسال واستقبال البيانات".³

1-2-2-4 الأمن السيبراني Cyber Security

¹ جمال علي الدهشان، (2019)، "توظيف إنترنت الأشياء في التعليم: المبررات، المجالات، التحديات"، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، المجلد 02، العدد 03، ص 59.

² نفس المرجع السابق، ص 60.

³ وليد يوسف محمد إبراهيم، رانيا عاطف شوبر، (2020)، "تكنولوجيا إنترنت الأشياء IoT Technology: المفهوم والتطبيقات"، مجلة تكنولوجيا التعليم: سلسلة دراسات وبحوث محكمة، المجلد 30، العدد 10، ص 05.

إن لفظ Cyber هي كلمة يونانية، مشتقة من كلمة Kybernets، وتعني الشخص الذي يدير دفة السفينة Steersman، وهناك من يرجع أصل الكلمة إلى منتصف القرن العشرين، مع عالم الرياضات الأمريكي Narbert Wiener التي استخدمها للتعبير عن التحكم الآلي، حيث عرف السيبرنيتيكية على أنها: " التحكم والتواصل عن الحيوان والآلة"، كما ذكر في الكتاب ذاته أنها " علم نقل الرسائل بين الإنسان والآلة أو بين الآلة والآلة"، من هنا تبلورت السيبرانية وتما توظيفها للتعبير عن العمليات الآلية والعلاقات بين الأجهزة الإلكترونية والإنسان.

أما الأمن السيبراني فهو ممارسة الدفاع عن أجهزة الكمبيوتر والأجهزة المحمولة والأنظمة الإلكترونية، والشبكات، والبيانات من الهجمات الخبيثة، كما يرد بمعنى أمن الشبكات والأنظمة المعلوماتية، والبيانات والمعلومات والأجهزة المتصلة بالإنترنت، وعليه فهو المجال الذي يتعلق بإجراءات ومعايير الحماية المفروض اتخاذها أو الالتزام بها، لمواجهة التهديدات ومنع الهجمات، أو على الأقل الحد من آثارها.¹

وقد عرفته وزارة الدفاع الأمريكية أنه: " كافة الإجراءات التنظيمية التي تؤمن الحماية الكافية للمعلومات بجميع أنواعها وأشكالها، سواء كانت الكترونية أو مادية، من مختلف المخاطر والهجمات و الجرائم، و افعال التخريب والتجسس و الحوادث ".²

و من بين من عرف الأمن السيبراني الذي قدم الامن السبراني بأنه: "الوسائل التي من شأنها الحد من خطر الهجوم على البرمجيات او أجهزة الحاسوب أو الشبكات، ومنها الوسائل المستخدمة في مواجهة القرصنة وكشف الفيروسات ". حيث جزم بالجدارة المطلقة لأجهزة الأمن السبراني في ردع الجريمة المعلوماتية، إلا أن الوسائل

¹ ليلي برغوث، (2023)، " الأمن السيبراني وحماية خصوصية البيانات الرقمية في الجزائر في عصر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي: التهديدات، التقنيات، التحديات، وآليات التصدي"، المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، المجلد 10، العدد 01، ص 446.

² نفس المرجع السابق، ص 447.

المسخرة لحماية المعلوماتية و الأمن السبراني ليس بالضرورة أنها تقوم دئما بردع الجرائم الالكترونية، و إنما قد تعمل على الحد منها و الحماية من وقوعها.¹

المطلب الثالث : نماذج و أبعاد التحول الرقمي

1-3-2-1- نماذج التحول الرقمي

تشير ادبيات الادارة الى تعدد نماذج التحول الرقمي و التي تتضمن:²

➤ **النموذج الفني: Technical Models** ويتم من خلاله تحويل المنظمات التقليدية الى منظمات رقمية باستخدام

بحوث العمليات وعلوم الحاسب و علم الادارة دون التركيز على الجوانب السلوكية للمنظمة، ويؤدي ذلك إلى

ارتفاع نسبة المقاومة ورفض التطبيقات الإلكترونية في اتخاذ القرارات.

➤ **النموذج السلوكي: Behavioral Model** ويركز على المتغيرات السلوكية الفردية والجماعية والتنظيمية والبيئية

بدرجة أكبر من المتغيرات الفنية وخاصة في تطوير البرمجيات، ومن ثم نقل أهمية الأمثلية والنماذج في اتخاذ القرارات

رقميا.

➤ **النموذج الفني الاجتماعي: Socio-Technical Model** ويهتم بالتفاعل بين المتغيرات الفنية الحاسبات والبرامج

والمغيرات السلوكية والتنظيمية عند تنفيذ عمليات التحويل.

➤ **نموذج الشراكة في المعلومات: Information Partnership** ويعتمد في التحول الرقمي على الاشتراك في أحد

شبكات المعلومات المحلية أو الدولية لفترة محددة لحين اتمام التحول، أو الإعتماد على أحد شركات المعلومات

بتوفير الخدمة بالشراكة.

¹ منى عبد الله بن صالح السمحان، (2020)، " متطلبات تحقيق الأمن السبراني لأنظمة المعلومات الإدارية بجامعة الملك سعود"، مجلة كلية التربية، المجلد 111، العدد 01، ص10.

² الرحمان حسن حسن محمد، محمد أحمد الغبيري، (2020)، " واقع التحول الرقمي المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية "، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 04، العدد 03، ص18-20.

✚ **نموذج التحليل القوى التنافسية:** ويعتمد على بناء نظم معلومات لدعم التحليل الرباعي، الذي يسعى إلى تعظيم

نقاط القوة التنظيمية وتقليل نقاط الضعف، وذلك للسيطرة على الفرص البيئية ومواجهة التحديات العالمية

والمحلية، ويعتمد هذا النموذج على التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وبناء نظم معلومات متكاملة ومساندة لذلك.

✚ **نموذج إدارة الأصول الرقمية:** ويعتمد على مجموعة من شركات المعلومات والاتصالات بدلا من شركة واحدة في

إدارة الملفات الرقمية (التخزين - الدخول المعلومات - التصفح - تبادل المعلومات واسترجاعها).

✚ **نموذج التحول التدريجي:** ويعتمد على القدرة المالية للمؤسسات للتحويل من النموذج الورقي إلى النموذج الرقمي،

ومن ثمة يتم التمويل على مراحل في ضوء المركز المالي وحجم أعمال المنظمة، ولا يعتمد على دراسات الجدوى

التحليلية أو قياس الاحتياجات الرقمية مسبقا.

✚ **نموذج التحول الاستراتيجي:** ويفترض هذا النموذج أن المعلومات والاتصالات عبارة عن أصول رأسمالية للمنظمة،

كما يتحدد مركز المنظمة في القطاع أو النشاط الذي تنتمي إليه وفق قيمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي

تمتلكها المنظمة، والتي تعتبر أحد ركائز المركز التنافسي لها.

✚ **نموذج التحول الديناميكي:** ويعتمد هذا النموذج في التحول على درجات التفاعل السريع بين المنظمة والمتغيرات

البيئية والعلاقة بينهم وكذلك على التقدم المستمر في تكنولوجيا المعلومات والتفاعل والتكامل والتنسيق بين

احتياجات المنظمة وتأثيرات البيئة والتقدم في تكنولوجيا المعلومات هو أساس هذا النموذج.

✚ **نموذج التطور التنظيمي:** ويعتمد هذا النموذج للتحويل على التعلم والتدريب التحويلي ومحو الأمية الحاسوبية

بالمنظمة، ومن ثم يتم التغيير وفق درجات التعلم العضوي وليس بفرض حلول ميكانيكية جامدة.

✚ **نموذج الأمثلة Optimization Model:** ويعتمد هذا النموذج على البحث عن الحلول المثالية لتطبيقات

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، من خلال عمليات المحاكاة وتصميم التجارب والاختبارات العملية المسبقة قبل

التحول مع محاولة ضغط التكاليف والبحث عن أفضل النتائج.

✚ **نموذج التكلفة والعائد:** ويعتمد هذا النموذج على مقارنة تكاليف التحويل لمنظمة رقمية بالمكاسب المتوقعة من اقتناء تكنولوجيا المعلومات.

✚ **نموذج التحويل المتكامل:** ويقوم هذا النموذج على فلسفة المنظمات والرغبة في التحويل المتكامل لجميع الإدارات والمستويات التنظيمية لبناء المنظمة الرقمية، ومن ثم تسعى إدارة تكنولوجيا المعلومات إلى الربط بين التغيير في منظمة الأعمال والتحديث في منظومة الإدارة الإلكترونية، يظهر ذلك من خلال تبني إطارا متكاملًا للتحويل يشمل الحاسبات والبرمجيات والشبكات وقاعدة البيانات ونظم المعلومات والأنترنت.

✚ **نموذج التحويل الاستراتيجي:** ويتم التحويل من خلاله عن طريق استئجار الحاسبات وإنجاز الأعمال لدى الغير، وتعتمد فلسفة التحويل على أن خبرة الشركات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحليل النظم والبرامج أوسع بكثير من خبرة المستخدم لتلك التكنولوجيا.

✚ **نموذج المشاركة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** ويعتمد هذا النموذج على أهمية الربط الشبكي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق الفائدة من الانترنت لدعم القرارات والسياسات، ويقوم هذا النموذج على قياس المراكز التنافسية للشركات وإدخال التحسين المستمر في منظومة الاتصالات والمعلومات وفق اتجاهات المنافسين وحاجات متخذي القرارات، ومن ثم يتم الاشتراك الكامل من خلال الشبكات في خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تقدمها شركات متخصصة من خلال عقود طويلة الأجل وبصفة مستمرة.

1-2-3-2- أبعاد التحويل الرقمي :

في ظل التوجهات العالمية نحو الاقتصاد الرقمي أحدث التحويل الرقمي تأثيرا واضحا وفارقا على المؤسسات، فقد أعاد تشكيل نموذج الأعمال فيها نحو الأعمال الرقمية، بالإضافة إلى إحداثه تغييرا شاملا لسلسلة القيمة، وقد انصب

التركيز على أبعاد التحويل الرقمي المتمثلة في: العمليات التشغيلية والتقنيات الحديثة، والبيانات، والموارد البشرية، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:¹

❖ العمليات

وهي عبارة عن مجموعة من النشاطات أو المهام المرتبة أو المترابطة التي تنتج خدمة معينة أو منتجا معيناً للمستفيدين، ويجب على المؤسسات إرساء بناء تقني فعال يسمح بتطوير العمليات على الصعيدين الداخلي والخارجي وذلك لضمان التطبيق الأمثل للتحويل الرقمي، ويضمن ذلك الموائمة الداخلية والخارجية في انجاز العمليات مع وجود رقابة عند إنجاز العمليات.

❖ التقنيات

حيث يتم بناء التحويل باستخدام منظومة من الأجهزة، وأنظمة التشغيل، ووسائط التخزين، والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تسمح باستخدام جميع الأصول بكفاءة تشغيلية غير منقطعة، كما يستلزم ضمان مستوى خدمة مناسب لأفراد المؤسسة وعملائها ومورديها عبر فرق مهنية مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة سواء كانت هذه المنظومة محلية أو سحابية.

❖ البيانات

يفترض أن تقوم المؤسسات بجهود إدارة وتحليل البيانات بشكل منتظم وفعال، وذلك لتوفير معلومات وإجراءات نوعية موثوقة وكاملة، مع توفير وتطوير أدوات مناسبة للتحليل الإحصائي والبحث عن البيانات بشكل مستمر، لضمان استمرار تدفقها والاستفادة منها بشكل يتماشى مع أهداف المؤسسة وتوقعاتها.

¹ ناصر قرقط، سهام لعشب، مرجع سابق، ص240.

❖ الموارد البشرية

هي جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذي جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها، حيث يشكل جانبا حيويا يصعب على المؤسسات تطبيق التحول الرقمي بدونها، إذ يتوجب توفير إطارات مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها باتخاذ قرارات فعالة، كما يتطلب تخطيط الرؤى وتنفيذها كفاءات بشرية وخبرات علمية مع الإتيان بالتغير والتطوير.

المبحث الثالث: متطلبات التحويل الرقمي والتحديات التي تواجهه

المؤسسة تتغير بتغير التكنولوجيا المحلية والعالمية وما تفرضه متطلبات العصر، وتحاول دائما أن تدخل تعديلات وتغييرات على تنظيمها وطريقة عملها، وتماشيا مع التطورات الحاصلة لاسيما في المجال التكنولوجي، لذا أولت الحكومات عناية كبيرة بهذا الموضوع وفي قطاعات مختلفة و ذلك المسيرة الركب الحضري والتقني الجديد من أجل التقدم الرقمي بمستوى الخدمة التي توفرها للأفراد من خلال التوجه نحو الخدمات الإلكترونية.

المطلب الأول: متطلبات التحويل الرقمي

تعد متطلبات التحويل الرقمي مطلبا أساسيا لتحقيق أهداف المؤسسات، والتي تسهم في تحسين قدرتها وتطويرها ومواكبتها للمستحدثات العالمية.

فإن إقامة مؤسسات رقمية تعتمد على المعرفة ودمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كافة مجالاتها وخدماتها يعد هدفا رئيسيا للمؤسسات في الوقت الحالي، وذلك من خلال سعيها لمعرفة متطلبات التحويل الرقمي، وتبنيها، بما يحقق لها ميزات تنافسية تتفوق بها عن غيرها من المؤسسات، ومن ثم تستطيع تلبية احتياجات السوق ومتطلبات الجمهور المستفيد من خدماتها، فإن التحويل إلى مؤسسات رقمية يتطلب ما يلي¹:

• متطلبات تتعلق بالتشريعات والقوانين واللوائح:

تحديث القوانين واللوائح المنظمة بما ينسجم مع التحويل الرقمي، فهناك العديد من القوانين التي تتطلبها تطبيقات التحويل الرقمي، لعل أهمها تلك المرتبطة بالمعاملات المالية، وحقوق الملكية الفكرية، والعلامات التجارية، والأعمال الإلكترونية، والتوقيع الإلكتروني، والقرصنة، وجرائم الحاسب الآلي، وقنوات التواصل الاجتماعي، ووسائل إدارة و استخدام المعلومات، ولذا ينبغي تحديث القوانين وفقا لمتطلبات التحويل الرقمي.

• متطلبات تتعلق بالهيكل التنظيمية والعمليات الإدارية:

تتطلب الإدارة الإلكترونية إعادة هندسة الهياكل والعمليات والإجراءات في المؤسسات، بحيث تتناسب مع متطلبات تطبيق التحويل الرقمي، فقد يتطلب هذا الأمر استحداث إدارات أو إلغاء أخرى، وهذا الأمر أيضا يتطلب توفير

¹ عادل محمد محمد محمد (2023)، "متطلبات تطبيق التحويل الرقمي في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية"، مجلة كلية التربية ببنها، المجلد 01، العدد 133، ص562، ص563.

متطلبات تنظيمية محددة، فاستخدام التقنية في ظل عدم وجود تنظيم إداري متطور لن يضمن النجاح للمؤسسة، ويهدف التحويل الرقمي إلى تحسين الخدمات، وتبسيط إجراءات العمل.

● متطلبات تتعلق بالبنية التقنية والرقمية:

توفير بنية تحتية متميزة، من خلال تقوية البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتدعيمها بالمراكز والوحدات الإدارية المختلفة، وبناء مستودعات رقمية.

● متطلبات تتعلق بالموارد البشرية:

يعد العنصر البشري هو العنصر الأساسي والحاسم في إنجاح المشاريع وكذا عملية التنمية، لذا فإنه من الأهمية التوجه نحو إعداد وتأهيل الموارد البشرية قبل التعيين، وأثناء الخدمة، وتوفير برامج التعلم المستمر، والتعلم الذاتي، في مجال التقنية الرقمية.

● متطلبات تتعلق بنظم وشبكة المعلومات والاتصالات:

إن حجم وكثافة بيانات ومعلومات التطبيقات الإلكترونية المختلفة للإدارة الإلكترونية، تتطلب وجود شبكة معلومات مؤسسية وطنية متطورة، ترتبط بشبكة الإنترنت لنقل البيانات والمعلومات المقروءة والمسموعة والمرئية بسرعة ودقة وكفاءة عالية، مع ضمان أمن البيانات والمعلومات المتداولة.

● متطلبات تتعلق بتنمية الثقافة العلمية التقنية والإعداد والتهيئة الداخلية:

إن الانتقال من الشكل التقليدي إلى تطبيقات الإدارة الإلكترونية يفرض على إدارة المؤسسة القيام بحوسبة الأنشطة التي تشملها هذه التطبيقات، وكذا تحديد جميع التعاملات بين المستفيدين والجهات ذات العلاقة، وتحويلها إلى تعاملات إلكترونية، كما أنه من المهم رفع أداء الأجهزة الإدارية وتحسين خدماتها المختلفة.

● متطلبات تتعلق بالشراكة والتعاون المحلي والعربي والدولي:

يتطلب العمل بالمؤسسات تبادل الخبرات وتعزيز الشراكة مع المجتمع المحلي، مؤسسات وأفراد، ومع القطاعين الحكومي و خاص، ومع المنظمات والهيئات الدولية الداعمة، ومع شركات الاتصالات، والبرمجيات والتطبيقات الإلكترونية حول العالم.

المطلب الثاني: مجالات التحويل الرقمي

يؤثر التحويل الرقمي في استراتيجيات الشركات من خلال خمس مجالات رئيسية هي: الزبائن، والمنافسة، والبيانات، والابتكار، والقيمة. وهي المجالات التي يمكن للتقنيات الرقمية تغيير القواعد التي يجب أن تعمل الشركات من خلالها لتحقيق النجاح. يبين الشكل التالي المجالات الخمس للتحويل الرقمي.

الشكل (02): المجالات الخمس للتحويل الرقمي



المصدر: عماد ناصيف مكي، (2021)، " دور التحويل الرقمي في تحسين أداء صناعة التكرير والبتروكيماويات "، منظمة الأفطار العربية المصدرة للبتترول، أوابك، الكويت، ص18.

- **المجال الأول: (الزبائن)** ينتقل العصر الرقمي من استراتيجية التأثير على سلوك المستهلكين وكسب أكبر عدد ممكن من الزبائن إلى استراتيجية تفاعلية عبر شبكات تواصل تمكنهم من التفاعل فيما بينهم، ويؤثرون على بعضهم البعض، ويؤدي ذلك إلى تغيير كيفية اكتشاف رغبات الزبائن، وتقييم سلوكهم وطرق استخدامهم للمنتجات وكيفية مشاركتهم للعلامات التجارية والتفاعل معها والبقاء على اتصال بها.
- **المجال الثاني: المنافسة** في الماضي كانت تجري بين الشركات المتماثلة في الإنتاجي، بينما في العصر الرقمي أصبح من الممكن أن يكون المنافس من خارج الصناعة، أو حتى من خارج الحدود الجغرافية التي تعمل ضمنها الشركة، حيث يمكن للشركة تقديم قيمة تنافسية لعملائها عبر وسائل الاتصال الرقمية الحديثة.

● **المجال الثالث: (البيانات)** في الماضي كان الحصول على البيانات يتم عبر تخطيط مسبق لعمليات استطلاع رغبات الزبائن، أو قوائم الجرد، علاوة على البيانات الناتجة من عمليات التصنيع والتسويق، حيث ينحصر استخدام هذه البيانات بشكل أساسي للتقييم والتنبؤ واتخاذ القرار. أما في العصر الرقمي فلا يتم الحصول على معظم البيانات المتاحة للشركات من خلال أي تخطيط منهجي مسبق، بل يتم إنشاؤه بشكل مستمر، وبكميات غير مسبقة من كل محادثة أو تفاعل، أو نشاط تقوم به الشركة عبر وسائل التواصل الاجتماعي، والأجهزة المحمولة وأجهزة الاستشعار المرتبطة بكل عنصر من عناصر سلسلة التوريد الخاصة بالشركة. وتستخدم هذه "البيانات الضخمة" في الحصول على أنواع جديدة من التنبؤات، وكشف الأنماط غير المتوقعة من النشاط التجاري، وفتح مصادر جديدة لتحسين القيمة وتحقيق التميز في الأداء¹.

● **المجال الرابع: (الابتكار)** وهو عملية تطوير الأفكار الجديدة واختبارها وتقديمها إلى المستهلك. وكانت الشركات تركز جهودها على الابتكار في المنتج النهائي، كما تستند معظم القرارات المتعلقة بالابتكارات الجديدة إلى تحليل المديرين وحدهم. أما الشركات التي تعتمد على التقنيات الرقمية فأصبحت تمتلك نهجا مختلفا للابتكار يعتمد على التعلم المستمر، وسهولة اختبار الأفكار من خلال تعليقات وآراء الزبائن ودراسة متطلبات الأسواق التي يمكن الحصول عليها من بداية عملية الابتكار، وصولا إلى مرحلة الإطلاق، وأثناء مرحلة الاستهلاك، وبالتالي يمكن تطوير المنتجات بشكل مستمر من خلال عملية توفر الوقت والجهد.

● **المجال الخامس: (القيمة)** وهي القيمة التي تضيفها الشركات لعملائها، حيث كان في الماضي ينظر إلى قيمة الشركة على أنها ثابتة ولا تتغير كتقديم ميزة سعرية أو جودة معينة. أما في العصر الرقمي فإن عدم تغيير القيمة يعرض الشركة لخسارة موقعها التنافسي. ولذلك تحتاج الشركات إلى التركيز على اغتنام الفرص والاستجابة السريعة لتغيرات الأسواق².

يبين الجدول التالي مجالات تطبيق التحويل الرقمي وتأثيرها على عمل الشركات

¹ عماد ناصيف مكي، مرجع سابق، ص18، ص19.

² نفس المرجع السابق، ص19، ص20.

الجدول (03): مجالات تطبيق التحويل الرقمي وانعكاساتها على عمل الشركات

المجال	قبل	بعد
الزبائن	التواصل مع الزبائن يكون بشكل جماعي، والشركة هي المؤثر الأساسي في إقناع الزبون.	التواصل مع الزبائن تفاعلي، والزبون هو المؤثر الرئيسي في تسويق المنتج.
المنافسة	الشركات المنافسة محددة ومعروفة.	المنافسة مفتوحة، والمنافسون غير معروفين.
البيانات	● إنتاج البيانات يتم عبر تخطيط مسبق لعمليات استطلاع رغبات الزبائن. ● ينحصر استخدام البيانات بشكل أساسي للتقييم والتنبؤ واتخاذ القرار.	● يتم إنشاء البيانات بشكل مستمر من خلال كل محادثة، أو تفاعل، أو نشاط داخل، أو خارج الشركة عبر وسائل التواصل الحديثة. ● تستخدم البيانات الضخمة في الحصول على أنواع جديدة من التنبؤات، وكشف الأنماط غير المتوقعة من النشاط التجاري، وفتح مصادر لتحسين القيمة.
الابتكار	● تتركز جهود الشركات نحو الابتكار في المنتج النهائي.	● يعتمد الابتكار على التعلم المستمر. ● سهولة اختبار الأفكار الابداعية من خلال آراء الزبائن ومتطلبات الأسواق.
القيمة	قيمة الشركة ثابتة ولا تتغير	القيمة متغيرة حسب متطلبات السوق.

المصدر: عماد ناصيف مكي، (2021)، "دور التحويل الرقمي في تحسين أداء صناعة التكرير والبتروكيماويات"، منظمة الأفطار العربية المصدرة للبترو، أوابك، الكويت، ص20.

المطلب الثالث: تحديات التحول الرقمي

بالرغم من الفوائد والمزايا المؤكدة للتحول الرقمي، لا تزال هناك العديد من التحديات والصعوبات التي تواجهها المؤسسة وموظفيها، والتي تعمل على حلها من أجل تحقيق التحول الرقمي المنشود، فتحقيق التحول الرقمي الناجح يتطلب فهم هذه التحديات والتغلب عليها، وتكمن أبرز تحديات التحول الرقمي في الآتي:¹

➤ ندرة القوى العاملة المؤهلة رقمياً

فنقص الكفاءات يعد من أهم التحديات المصاحبة لعملية التحول الرقمي، ويعود هذا إلى المنظومة التعليمية التي تفتقر إلى التدريب وإلى التخصصات الحديثة التي تعتمد على التقنيات الرقمية، فالتحول الرقمي يتطلب حداً أدنى من المهارات الرقمية المتقدمة في مجال الذكاء الاصطناعي والأمن السيبراني، وتصميم وتطوير التطبيقات الرقمية.

➤ بناء الثقة في التحول الرقمي

هناك تحدي يتمثل في جانب الطلب، وهو فجوة الثقة ومستويات الوعي المالي لدى العملاء لاسيما الكبار في السن، وهم يحجمون عن التعامل بالخدمات الرقمية بدافع الخوف من القرصنة والاحتيال الإلكتروني، وبسبب عدم الثقة في الأعمال الرقمية. وهذا يتطلب زيادة الثقة الرقمية لدى المجتمع، والتي تعرف بأنها قدرة الأفراد على فهم الأدوات الرقمية واستخدامها في حياتهم اليومية.

➤ قيود الميزانية والقدرة على التمويل

يعد التمويل العائق الأكبر للتحول الرقمي، فهو يحتاج إلى ميزانية كبيرة جداً لتمويل مبادرات التحول الرقمي والاستثمار في التقنيات الحديثة المكلفة بلا شك والنفقات التكنولوجية، ويتطلب مهارات رقمية كفاءة، وربما يحتاج أيضاً للقيام بشراكة مع مؤسسة تكنولوجية لتقديم الاستشارات والحلول التكنولوجية، ولمساعدتها في أثناء رحلة التحول الرقمي، كل هذا يتطلب مبالغ كبيرة جداً وميزانيات قد تعجز عنها المؤسسة في الوضع الراهن، وربما تكون لديها أولويات أخرى.

➤ عدم وجود استراتيجية ورؤية واضحة للتحول الرقمي

تؤكد الشركات الاستشارية ومقدمو حلول تقنية المعلومات على أهمية وضع استراتيجية رقمية، بحيث يعتمد نجاح التحول على الاستراتيجية المتبعة، وبالرغم من هذه التأكيدات فإن بعض المؤسسات ليس لديها لهذه اللحظة استراتيجية واضحة وجهة مسؤولة عن التحول الرقمي.

¹ مها خليل شحادة، (2022)، "تأثير أبعاد التحول الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الإسلامية : بحث تطبيقي في البنوك الإسلامية الأردنية"، مرجع سابق، ص 70_74.

➤ ثقافة رفض التغيير أو الثقافة المقاومة للتغيير

يحتاج نجاح التحويل الرقمي إلى تحول ثقافي، ويتطلب كذلك ثقافة الشركة التي تعزز التعاون والابتكار، فالتحول الرقمي يؤثر على كل مجال من مجالات العمل ويتطلب تنسيقاً وتعاوناً على مستوى المؤسسة قيادة التحويل الرقمي بنجاح، ولهذا يجب على القادة بناء ثقافة رقمية. فالثقافة المؤيدة تسهم في تحول سلس وفعال، لذلك يجب تغيير ثقافة العاملين بفكر قادر على استيعاب أهمية التحويل الرقمي، والتعامل مع الوظيفة والعملاء من هذا المنطلق. فكثيراً ما أعاقت تلك الثقافة المقاومة للتطورات الجديدة شركات كثيرة من التطور للأفضل، والقدرة على مواكبة الحاضر والمستقبل وهنا تبرز أهمية الاستعداد الثقافي لعملية التحويل الرقمي.

➤ تحدي الأمن السيبراني

تستفيد المؤسسة من نماذج الأعمال الجديدة، لكن مسألة الهجمات السيبرانية تبقى التحدي الأكبر للتحويل الرقمي، فالهجمات السيبرانية لم تعد تقتصر على الهواة والنشطاء والقراصنة بل تتم عبر حروب سيبرانية منظمة تشرف عليها دول ومنظمات ومجموعات إرهابية، لتحقيق أهداف قد تهدد الأمن والاستقرار الوطني، وتهدد الاقتصاديات القائمة على المعرفة. لذلك فإن تحدي الأمن السيبراني يعد من أكبر تحديات هذا العصر، وهو يشكل تهديداً للمؤسسة بأكملها ويؤثر بالتالي على استقرارها، فهذه الهجمات تؤدي إلى مشاكل في النظام، وتكبّد الشركات خسائر مالية كبيرة، وتضر بسمعة الشركة، وقد تصبح من القيود المعوقة ما لم يتم العمل على حماية الأنظمة وتقوية أطر الأمن المعلوماتي، لذلك زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بمسألة الأمن السيبراني الذي أصبح ضرورة على مستوى الدول لحماية أمن المعلومات ومصالح المنظمات.

➤ البنية التحتية وخدمات الانترنت

تتمثل البنية التحتية في قطاع تقنية المعلومات والاتصالات من شبكات الاتصالات، وأجهزة الاتصالات والهواتف الثابتة والنقالة والحواسيب الآلية وبرامج التطبيقات، وانتشار الانترنت والحاسبات المضيقة، ومزودي خدمات الانترنت، ولواحقها اللازمة بالإضافة إلى بنية الاتصالات عريضة النطاق، إذ تمثل هذه البنية الوسيلة الممكنة للتحويل الرقمي، وهي مطلب رئيسي من متطلبات التحويل الرقمي. ويكمن التحدي الخاص بالبنية التحتية في أن الثورة الرقمية ظاهرة عالمية، إلا أنه لم يستفد الجميع منها بالقدر نفسه، فلا يزال هناك تفاوت هائل أو كبير أو ما يسمى بالفجوة الرقمية فيما بين البلدان وداخلها من حيث الانتشار، ويسر التكلفة، وأداء الخدمات الرقمية، ومن بين العوامل التي تسهم في ذلك، ارتفاع أسعار خدمات الانترنت أو الخطوط الثابتة عريضة النطاق، إذ يشكل نقص البنية التحتية الرقمية والعراقيل التنظيمية عائقاً أمام تطوير خدمات الاتصالات عريضة النطاق ومن ثم نجاح التحويل الرقمي.

خلاصة الفصل

يُعد التحويل الرقمي أحد أبرز ملامح العصر الحديث، إذ بات يمثل ضرورة استراتيجية لكل مؤسسة تسعى إلى البقاء والنمو في بيئة تتسم بالتغير السريع والتنافسية المتزايدة. فهذا التحويل لا يقتصر على مجرد استخدام الأدوات التكنولوجية أو الأتمتة، بل يتجاوز ذلك ليشمل إعادة صياغة شاملة لطرق العمل، وأنماط التفكير، والهياكل التنظيمية، والثقافة المؤسسية.

ومن خلال اعتماد الحلول الرقمية والذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، تتمكن المؤسسات من تحسين الكفاءة التشغيلية، وتقديم خدمات أكثر جودة وابتكارًا، وتلبية احتياجات العملاء بشكل أسرع وأكثر تخصيصًا. كما يسهم التحويل الرقمي في دعم الشفافية وتعزيز القدرة على اتخاذ قرارات مدروسة مبنية على معطيات دقيقة وآنية، مما يعزز من المرونة والجاهزية لمواجهة التحديات والمخاطر المستقبلية.

ولا يقتصر أثر التحويل الرقمي على البعد التقني فقط، بل يمتد ليشمل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية، حيث يُسهم في تحسين بيئة الأعمال، وخلق فرص جديدة للتوظيف، وتعزيز التعلم المستمر، والتكامل بين الأفراد والمؤسسات. ولتحقيق أقصى استفادة من هذا التحويل، لا بد من وجود رؤية واضحة، ودعم إداري قوي، واستثمار مستمر في بناء القدرات الرقمية وتطوير الكفاءات البشرية. ومن هنا، يمكن القول إن التحويل الرقمي لم يعد خيارًا، بل أصبح مسارًا إلزاميًا لتحقيق التميز المؤسسي والتنمية المستدامة في عالم متسارع لا يعترف إلا بالمستعدين للمستقبل.

الفصل الثاني: الإطار النظري لتحسين أداء المنظمات العمومية

تمهيد

تعد المؤسسة العمومية بمثابة القاعدة الاقتصادية الارتكازية للتقدم والتطور نظرا للدور المؤثر والأساسي الذي تلعبه في النشاط الاقتصادي للعديد من الدول ، ولهذا تسعى هذه الأخيرة إلى تحسين أداء مؤسساتها اقتصاديا واجتماعيا...الخ، والجزائر على غرار باقي دول العالم تحاول جاهدة تحقيق الغاية الاقتصادية والاجتماعية من وجود المؤسسات العمومية منذ الاستقلال، غير أنها لم تتمكن من تحقيقها إلى يومنا هذا رغم الإصلاحات التي عرفتتها المؤسسات العمومية الجزائرية، فهي لازالت تعاني من المشاكل والتحديات التي تحد من أ دائها وتحول بينها وبين تحقيق الأهداف المرجوة.

فمن المفروض أن تكون المؤسسة العمومية مساهمة في الاقتصاد الوطني ومستقطبة لآفاق استثمار جديدة في مجالات نشاطها المختلفة، غير أنه في الواقع أصبحت عبئا مزمنا على الخزينة العمومية ومصدرا لتبذير المال العام، وجب إعادة تمويلها في كل مرة حتى تتمكن من الاستمرار في نشاطها. فالأداء المخيب للمؤسسات العمومية في ظل المنافسة الحادة وتدهور إيرادات الدولة بسبب التراجع الحاد والمستمر لأسعار النفط عبر السنوات، يحتم على الدولة الجزائرية إيجاد الحل الذي يعيق تحقيق أداء أفضل للمؤسسات العمومية، والعمل على البحث عن طرق وأساليب حديثة في تسييرها لتحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانات البشرية والمادية، والوصول إلى أحسن الأداء وتحقيق النتائج الايجابية.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الثلاثة التالية:

- ❖ المبحث الأول: ماهية المنظمات العمومية
- ❖ المبحث الثاني: تحسين أداء المنظمات العمومية
- ❖ المبحث الثالث: أداء المنظمات العمومية الجزائرية

المبحث الأول: ماهية المنظمات العمومية

تعتبر المؤسسة العمومية النواة الأساسية التي يدور حولها أي اقتصاد، حيث تعمل من خلال وظائفها المختلفة إلى بلوغ وتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية متعددة، لذلك شغلت حيزا كبيرا من الأبحاث والدراسات في مختلف الاتجاهات الاقتصادية والسياسية والإيدولوجية، بحكم احتلالها مكانة هامة في تقدم المجتمعات الإنسانية، التي أولتها أهمية في تطورها وتنميتها، خاصة في ظل التطور التكنولوجي الذي شهده العالم، والذي مكن المؤسسة من التحكم في إنتاجها واستعمالها من حيث علاقاتها التي تتدخل في تطوير وتحديد الجوانب الاجتماعية والمعنوية للمجتمع.

المطلب الأول: مفهوم المنظمات العمومية وأهميتها

يشوب فكرة المؤسسة العمومية غموض شديد من حيث تعريفها وتحديداتها تحديدا جامعاً، وذلك لغياب تعريف تشريعي أو قضائي لها، إضافة إلى شدة اختلاف الباحثين وعدم اتفاقهم حول معنى المؤسسة العمومية، نتيجة لسرعة وعمق التطور الذي أصاب المفهوم التقليدي للمؤسسة العمومية كمقابل لتطور وظائف الدولة، من دولة حارسة إلى دولة تدخلية، وكذلك كثرة التسميات والتطبيقات للمؤسسة العمومية باختلاف النظم السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

2-1-1-1- مفهوم المنظمات العمومية

تعددت تعاريف المنظمات العمومية واختلفت حسب المرحلة والنظام السياسي السائد في تلك الفترة، إضافة إلى التطور الذي شهدته المؤسسة، وكذا إلى اختلاف إيديولوجيات المفكرين والاقتصاديين، ومن بين أهم هذه التعاريف ما يلي:

✚ عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE المؤسسات العمومية على أنها: "المؤسسات التي تمارس

الدولة عليها رقابة فعالة، سواء كانت المساهم الوحيد، أو تمتلك أغلبية رأس المال أو تمتلك أقلية ولكن مؤثرة".

✚ أيضا عرفها الدكتور خالد خليل الظاهر بأنها: "أشخاص عامة تتمتع بالشخصية المعنوية تنشئها الدولة لإدارة مرفق

عام، ويمنحها القانون قدرا كبيرا من الاستقلال المالي، والإداري، وهي صورة من صور اللامركزية المرفقية".¹

¹ وردة حدوش، فريدة جدي، (2022)، "أداء المؤسسات العمومية الجزائرية بين الواقع و المأمول"، مجلة السياسة العالمية، المجلد 06، العدد 02، ص949.

كما تعرف المؤسسة العمومية على أنها: "منظمة عامة مملوكة من قبل الدولة، تقوم بتقديم بعض الخدمات أو السلع ذات الطبعة العامة سواء كانت هذه المؤسسات اقتصادية، اجتماعية، سياسية، ثقافية وحتى عسكرية، تنشأ بموجب قوانين خاصة، مما يجعلها أكثر كفاءة وذو فعالية في الأداء".¹

أما الدكتور pierre lourent فيعرفها بأنها: "هي شخص معنوي من القانون العام يسير مرفق عمومي متخصص، مستقل عن الدولة والجماعات المحلية، ولكنه مربوط بهما".²

أما عمر صخري فيعرفها بأنها: "الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي".³

وحسب عبد الحميد عبد الفتاح المغربي تمثل المنظمة العمومية: "تنظيم يعجز أو يحجم الأفراد والجماعات الخاصة عن القيام به، إما لضخامة ما يتطلبه من موارد وإمكانيات، أو لقلة أو انعدام الربح الممكن تحقيقه في المدى القصير، فإذا كان مثل هذا التنظيم يمثل منفعة عامة، أي يشبع حاجة عامة من حاجات المجتمع، فإن الدولة تأخذ على عاتقها مهمة إنشاء وإدارة هذا التنظيم".⁴

ومن الناحية القانونية فيعرفها الدكتور فهمي محمود شكري: "المؤسسة العمومية هي وحدة إدارية أو جهاز إداري من منظمات القطاع العام، مستقلة بذاتها بشخصية معنوية، ولها نوع من الاستقلال المالي والإداري لتمارس عملا من أعمال الدولة يتم إنشاؤها بقانون يحدد أعمالها وواجباتها وحقوقها، وتخضع من حيث المبدأ لقواعد القانون الإداري".⁵

من استقراء العديد من التعريفات يمكن القول أن المنظمة عبارة عن وحدات اجتماعية (إنسانية) يتم تكوينها في شكل تنظيمي معين بهدف تحقيق غايات محددة، كالمنظمات التجارية أو الصناعية أو منظمة الخدمات ذات الأرباح أو منظمة الخدمة غير الربحية، مثل إدارات ومراكز الخدمة الاجتماعية، ومنظمات التعليم والإعلام، والمستشفيات والجيش.... إلخ

2-1-1-2- أهمية المنظمات العمومية

تلعب المنظمات العامة دورا بالغ الأهمية في المجتمعات الحديثة، ومن أهم الأبعاد التي توضح هذه الأهمية ما يلي:⁶

¹ حورية بن علو، (2025)، "دور الحوكمة السليمة في تحسين أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في المالية والمحاسبة، تخصص الحوكمة والإستراتيجيات المالية للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، ص 86.

² ورده حدوش، فريدة جدي، مرجع سابق، ص 949.

³ عمر صخري، (2003)، "اقتصاد المؤسسة"، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 24.

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، (2008)، "الإدارة العامة: النظرية والتطبيق"، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، ص 223.

⁵ عمار عوابدي، (2008)، "القانون الإداري"، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 305.

⁶ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 224-227.

أ. **تحقيق الأهداف العامة:** تهتم المنظمات العامة بصياغة و تطبيق السياسة العامة للدولة، مما يلقي عليها عبء تحقيق الأهداف العامة الموضوعة بواسطة الحكومة أو السلطات السياسية العامة في الدولة، وبطبيعة الحال تتنوع الأهداف العامة تبعا لنوع النشاط الذي تمارسه المنظمة الامة والقطاع الذي تنتمي إليه.

ب. **المساهمة في تحقيق الاستقرار السياسي:** تسعى المنظمات العامة إلى تحقيق الاستقرار السياسي والاعتماد على ايدولوجيات جديدة ترسي دعائم النظم السياسية والدستورية كخلفيات قوية للخطط الاقتصادية والاجتماعية.

ج. **تقديم الخدمات العامة:** تمثل الخدمة العامة جوهر عمل الحكومة، وتعني قيام الحكومة وأجهزتها المختلفة بتقديم السلع والخدمات والأفكار الضرورية لاستمرار حياة الأفراد داخل الدولة بما يحافظ على هيبتها ويضمن بقاءها ونموها ورفاهة مواطنيها وتنقسم الخدمات العامة إلى:

- **خدمات عامة تتعلق بالوظائف السيادية للدولة:** وتشتمل على العديد من الخدمات من بينها الدفاع، والأمن، والعدل، والصحة، والتعليم، والمالية، والخارجية.

- **خدمات عامة تتعلق بالوظائف الخدمية:** ويتمثل هذا النوع من الخدمات في عمل الوزارات السيادية للدولة، وتتسع وتضيق هذه الخدمات تبعا للسياسات العامة والنظام السياسي للدولة، ومن بينها النقل، والمواصلات، التأمينات، الشؤون الاجتماعية والكهرباء والطاقة، السياحة، الزراعة، الإسكان والتعمير، الري، وغيرها.

- **خدمات عامة تتعلق بالمرافق العامة:** وترتبط تلك الخدمات بنوعية المرافق العامة وحجم نشاطه، ومن أمثلتها ما يقدمه مرفق المياه، مرفق الكهرباء، مرفق الصرف الصحي، وغالبية المرافق محلية وإقليمية.

د. **تنمية الدور الاقتصادي للدولة:** ويمكن تحديده من خلال النقاط التالية:

- **الطبيعة الاقتصادية للخدمات العامة:** تعد الخدمات التي تقدمها المنظمات العامة شيئا ضروريا لأعراض النمو والتنمية الاقتصادية، والواقع إن أي دولة لا يمكن أن تحقق نموا اقتصاديا دون تهيئة الوسائل اللازمة لتسهيل واستيعاب هذا النمو.

- **الاعتماد على خدمات المنظمات العامة:** يتمثل الجانب الثاني المميز للبعد الاقتصادي للمنظمات العامة في ما تقدمه تلك المنظمات من خدمات تعتمد عليها المجتمعات الحديثة اعتمادا جوهريا، على سبيل المثال، فان خدمات الهاتف، الغاز الطبيعي، المياه، أصبحت حاليا تلعب الدور الأكبر والأكثر أهمية في حياتنا اليومية.

- **التأثير الاقتصادي للمنظمات العامة:** يتضح التأثير الاقتصادي للمنظمات العامة أيضا في كونها مستخدم للموارد في أي مجتمع من المجتمعات، على سبيل المثال نجد أن رأس المال المستثمر في

الخدمات التي تقدمها المنظمات العامة في الولايات المتحدة وهي دولة رأسمالية يصل إلى حوالي 20% من مجموع الأموال المستثمرة في جميع مجالات النشاط الآخر باستثناء البنوك.

هـ. تحقيق التماسك الاجتماعي للدولة: حتى يمكن تحقيق البعد الاجتماعي للمنظمات العامة وتحديد أهميته، يجب أن تراعي منظمات الإدارة العامة التغيرات التي تحدث في نظام العائلة نتيجة الاتجاه نحو زيادة التصنيع وقد بين البعض الآثار التي ترتبت على ذلك في النقاط التالية:

- **الفصل بين البيت والعمل:** ترتب على التطور التكنولوجي انتقال العمل من البيت إلى المصنع، وانتهى دور العائلة كوحدة انتاجية.
- **انخفاض حجم العائلة:** مع الاتجاه نحو التصنيع، لم يعد أفراد العائلة يمثلون ضرورة اقتصادية بل على العكس من ذلك أصبحوا يمثلون عبئا اقتصاديا ينبغي التخفيف في وطأته.
- **انخفاض نظم التضامن العائلي:** مع اختفاء هذا التضامن اختفى العديد من الخدمات الاجتماعية التي كان تناوبها أفراد العائلة.
- **انعدام التابع الحرفي:** مع زيادة اتجاه المجتمع نحو التصنيع، تضاعف نقل المهارات الحرفية من الآباء إلى الأبناء بل وقد يمتحن الأبناء مهنا غير معروفة لأبنائهم.

المطلب الثاني: خصائص وأهداف المنظمات العمومية

2-1-2-1- خصائص المنظمات العمومية

على عكس القطاع الخاص، فإن المنظمات العمومية لديها مهمة أساسية تتمثل في تقديم الخدمات العمومية، وغالبا ما يتم استدعاؤها للقيام بمهام سياسية أو اجتماعية ذات صلة. تعني عبارة "الخدمة العمومية" النشاط الذي يقصد به تلبية حاجيات تتعلق بالمصلحة العامة، والذي تمارسه المنظمات العمومية بشكل مباشر أو غير مباشر تحت وصاية السلطات العمومية للبلد علاوة على ذلك، تعمل المنظمات العمومية في وضع احتكاري بأسعار مدارة بشكل عمومي، مما يستبعد أي إمكانية لتنظيم من قبل السوق.

إن المنظمات العمومية غير متجانسة بشكل خاص وهذا المعنى فإن لديها قوانين وتواريخ وأساليب إدارية وهيكل قانونية متنوعة للغاية، فالقطاع العمومي "يقدم اليوم صورة لمنظر طبيعي محدود غير دقيقة وملامح فوضوية" التمييز بين

المنظمات العمومية والخاصة يعني وجود تمايز بين المنطمتين ويتم طرح بعضها بشكل صريح أو ضمني لتحديد نطاق المنظمات العمومية منها:¹

- وجود قوانين محددة لهياكل وموظفين.
- القيام بمهام ذات منفعة عام.
- الطبيعة غير السوقية وغير التنافسية بالأنشطة.
- ملكية الدولة لرأس المال والممتلكات.
- ممارسة الرقابة من قبل الدولة مما يؤدي لفرض قيود محددة.
- مهنة المنظمة غير الهادفة للربح.

تعتمد الخصائص الخاصة بالمنظمات العمومية على الرؤية التي تتصور بها هذه المنظمات، والتي يمكن استخدام شبكاتي قراءة مختلفتين، الأولى تتعلق بالشبكة المؤسسية، والثانية تعرف بالشبكة التنظيمية حيث يسلط التحليل المؤسسي للضوء على الخصوصيات السياسية والقانونية ومن خصائص المنظمات العمومية أنها:²

- تقدم طابع الخضوع للسلطة السياسية.
- تخضع لنظام قانوني معين.
- تعمل وفق عقلا نيتهم المعروفة باسم "عقلانية الخدمة العمومية".
- تمول من موارد الميزانية المخصصة أو المحصلة وغير المكتسبة في التبادل التجاري.

ويبدأ التحليل التنظيمي من ملاحظة أن المنظمات العمومية تعكس ثلاث اتجاهات أساسية:

- أنشطة "الخدمة" في كثير من الأحيان أكثر من تصنيع المنتجات.
- حجم كبير بشكل عام.
- بيئة مقيدة ومعقدة تتميز بوجود "حواجز دخول" كبيرة.
- بهذا تحتل المنظمات العمومية مكانة مهمة وتلعب دورا متزايدا في المجتمعات الحديثة، وتعتبر الدولة في هذه الحالة الضامن رقم واحد لمناصب العمل، وتدعم المزيد من الخدمات الاجتماعية وتتدخل بشكل كبير في التنمية

¹ جمال زمورة، (2024)، " دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية: دراسة حالة قطاع الصحة بولاية باتنة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إدارة عامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 67.

² نفس المرجع السابق.

الاقتصادية للأمة. يجب تنفيذ المهام الموكلة إلى المنظمات العمومية في أفضل الظروف الممكنة، مع مراعاة قيود الميزانية والمحاسبة المحددة.

2-1-2-2 أهداف المنظمات العمومية

تهدف المنظمات العمومية إلى تحقيق عدة أهداف رئيسية يمكن حصرها في ما يلي:

أ. الأهداف الاقتصادية

- اشباع الحاجات الأساسية للمواطنين من خلال تقديم السلع والخدمات الأساسية غير هادفة إلى تحقيق الربح بصورة جوهرية.
- خلق فائض اقتصادي لتمويل عملية التنمية من خلال أرباح بعض شركات القطاع العام.
- الإسهام في عدالة توزيع الثروة الاقتصادية في المجتمع وعدم تركيزها في يد الاستثمارات الخاصة، والحد من استغلال الاستثمارات الخاصة في بعض المجالات.
- تبني مجالات النشاط الاقتصادي التي تحجم رؤوس الأموال الخاصة عن دخولها، مثل الصناعات الحربية والصناعات الثقيلة، والتعدين والكهرباء.....إلخ.
- تهيئة بيئة مواتية لإنشاء المشروعات الخاصة في المجالات التي تتكامل مع مجالات المنظمات العامة، حيث يمكن أن تعتمد بعض المنظمات الخاصة على الخدمات العامة ومصانع القطاع العام في تلبية احتياجاتها أو العكس.¹

ب. الأهداف الاجتماعية

- خلق فرص عمل عريضة ومستمرة للمواطنين.
- تطوير العاملين من الناحية النفسية والذهنية، وخلق الوعي لديها بأهمية المؤسسة من الناحية الاقتصادية والاجتماعية، وضرورة المحافظة عليها.
- توطيد العلاقات بين العمال من أجل تطوير العمل الجماعي.
- ضمان مستوى معيشي مقبول للعمال، من خلال تحسين ورفع قيمة الأجور.
- تلبية الحاجات الاجتماعية للعمال على المستوى الواسع (التعليم، الصحة، الترفيه.....إلخ).
- الدعوى إلى التضامن والتماسك في صفوف العمالية.

ج. الأهداف الثقافية

- تدريب العمال المبتدئين منهم والقدامى بشكل متجدد، عن طريق فتح المجال الواسع للدورات التكوينية.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 227، ص 228.

- نشر الثقافة التكنولوجية التقنية عن طريق إنشاء مرافق البحث والتنمية، بهدف تحديث إمكانيات الإنتاج والتخفيف عن الأعباء التي تثقل كاهل المؤسسة العمومية الاقتصادية.¹

المطلب الثالث: أنواع المنظمات العمومية

يمكن تقسيم المنظمات العامة إلى عدة أنواع سواء كانت في شكل وزارات أو مصالح أو هيئات عامة أو مؤسسات عامة أو مكاتب، ومن أهم أسس التقسيم المتبعة لمنظمات الإدارة العامة:

2-1-3-1- تقسيم المنظمات العامة بحسب نوع النشاط:

قسم بعض الكتاب المنظمات العامة طبقا لنوع النشاط الذي تزاوله إلى نوعين، المنظمات العامة الإدارية والمنظمات العامة الاقتصادية.

أ. المنظمات العامة الإدارية:

تمثل المنظمات العامة الإدارية أقدم أنواع المنظمات، والاسم الذي تعرف به في مجال الإدارة العامة هو المرافق العامة الإدارية. وتتميز بأنها ليست ذات طابع اقتصادي، ويعتبر موظفوها موظفون عموميون وأموالها عامة. ومن أمثلتها مرافق الدفاع والأمن والقضاء.

وحيث أن نشاط الدولة لم يعد مقصورا على وظائفها الإدارية التقليدية السابقة، أي الوظائف الحمائية، فقد أخذت الحكومات الحديثة على عاتقها القيام بكثير من المشروعات ذات الطابع الصناعي والتجاري والمالي والزراعي. مما كان متروكا من قبل النشاط الخاص. والأمثلة عن ذلك كثيرة فمشروعات توليد الكهرباء والإضاءة وتوفير المياه الصالحة للشرب والنقل والبريد والتلغراف ومشروعات الصناعات الاستخراجية وغيرها، أصبحت الآن تمثل جانبا كبيرا من نشاط الدولة. ولذلك نشأ إلى جانب المرافق العامة الإدارية التقليدية منظمات عامة ذات طبيعة اقتصادية.

ب. المنظمات العامة الاقتصادية:

أما المنظمات العامة الاقتصادية فهي لا تختلف عن المرافق الادارية من حيث خضوعها مبدئيا للنظام القانوني الذي يطبق على جميع المنظمات العامة. ولكن نظرا للطبيعة الاقتصادية التي تتميز بها تلك المنظمات، فإنها قد تخضع للقواعد القانونية واللوائح التي تنطبق على المشروعات الخاصة خصوصا فيما يتعلق بالنواحي المالية وطرق الإدارة.

¹ حورية بن علو، مرجع سابق، ص 92، ص 93.

وإذا كان شرط عدم الربح من الشروط الرئيسية للمرافق العامة الإدارية، إلا أن المنظمات العامة الاقتصادية قد تستثنى من هذا الشرط، حيث يسمح لها بتحقيق بعض الموارد المالية التي تتناسب مع النفقات التي يتطلبها نشاطها.

وينبغي ملاحظة أن المنظمات العامة الاقتصادية، وإن كانت تستثنى من شرط عدم تحقيق الربح تمييزا لها عن المرافق العامة الإدارية إلا أنها لازالت تخضع لبعض المبادئ الأخرى التي تطبق على المرافق العامة.¹

كما يقسم بعض المنظمات العامة على أساس نوع النشاط إلى:

أ. المنظمات السياسية: وهي تسعى إلى تحقيق التطابق والملائمة بين النظام العام وبين الحرية الفردية، وتهيئة بيئة يستطيع المواطنون من خلال إشباع الأنواع المختلفة من احتياجاتهم، ومن هذا يتضح أن الحكومة هي الشكل الأساسي للتنظيم السياسي في المجتمع والذي يحدد سلطات هذا التنظيم هو دستور الدولة، الذي يعمل على بيان حقوق الأفراد قبل الحكومة. كذلك تعد الأحزاب السياسية منظمات سياسية، عرضها الترويج لمبادئ معينة، تدور حول مفاهيم الحرية والعدل والمساواة.

ب. المنظمات الاقتصادية: وتعمل على تجميع واستخدام الموارد وتوزيع الدخل، وبالتالي فإن أي نظام لتبادل مهمته تسهيل الأنشطة السابقة يعتبر منظمة اقتصادية وبناء عليه فإن النظام النقدي في مجتمع ما يكون تنظيميا اقتصاديا حيث أن غرضه هو تسهيل عملية التبادل. ومعنى ذلك أن جميع المنظمات التجارية والصناعية وبعض المنظمات الخدمية التي تربطها علاقة ما بعملية تجميع واستخدام الموارد وتوزيع الدخل هي في الحقيقة تنظيمات اقتصادية.

ج. المنظمات الاجتماعية: إن أقدم وأبسط شكل من أشكال المنظمات الاجتماعية هو العائلة التي تضم الزوجة والزوج والأولاد وبعض الأفراد المقربين من الأصدقاء والأقارب، وهذه المنظمات تهدف إلى تحقيق الاستقرار لأفراد العائلة.

وعلى مستوى المجتمع ككل، تنشأ منظمات اجتماعية لتحقيق أغراض مختلفة مثل المستشفيات، الملاجئ وأجهزة الأمن والمطافئ باعتبارها منظمات اجتماعية تستهدف حماية أفراد المجتمع من السرقة أو إيقاع الضرر بهم.

د. الدولة كمنظمة عامة: استقر في فقه القانون العام أن الأشخاص الإدارية العامة أو أشخاص القانون العام هي: الدولة، الأشخاص العامة المحلية، والأشخاص العامة المرفقية، والدولة هي أهم تلك المنظمات جميعا، وهي الأصل والأساس في وجود باقي الأشخاص القانونية العامة الأخرى. ونعني بالدولة ذلك المجتمع السياسي المنظم، ذو

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 228، ص 229.

الحدود الجغرافية المحددة المعالم، وهي بحكم دستورتها أو نظمها الأساسية لها السيادة على باقي المنظمات والجماعات والأفراد الذين يعيشون فوقها كمنظمة الأعمال. ويحتاج الجهاز الإداري بالضرورة إلى عدة وظائف متخصصة في: التخطيط والتمويل والمشتريات والمخازن والتمثيل الخارجي لتحقيق الأهداف العامة لمنظمة الجهاز الإداري. ويضم هذا الجهاز الإداري بدوره عدة أنواع من المنظمات العامة يمكن تصنيفها إلى الفئات الثلاث التالية:

- المنظمات المصلحية وهي الوزارات والمصالح التقليدية التي تحقق أهداف السياسة العامة في الدفاع والأمن والتمثيل الدبلوماسي والتعليم وغير ذلك من الأهداف المرفقية.
- المؤسسات العامة وهي مشروعات الأعمال الاقتصادية التي تنشئها الدولة أو تساهم في إنشائها لتحقيق أهداف اقتصادية.
- المنظمات المحلية وهي الوحدات التي تقوم الدولة بإنشائها لتنفيذ أهداف السياسة العامة.¹

معنى ذلك أن الدولة تظل هي المنظمة الأم التي تستمد منها كافة المنظمات الأخرى بداخلها مشروعيتها واستمراريتها.

2-3-1-2- تقسيم المنظمات العامة حسب نوع السلطة:

تصنف المنظمات العامة على أساس نوع السلطة إلى:

- أ. **الوحدات التنفيذية:** يقصد بها الجهات الإدارية الأصلية التي تتولى تنفيذ المهام الرئيسية للسلطة التنفيذية، أي الحكومة. والوحدة الرئيسية في هذا الخصوص هي الوزارة. والفكرة هي أن كل نشاط رئيسي من أنشطة الدولة مثل الزراعة والصناعة الخارجية والداخلية وغيرها، يجب أن يعهد به إلى وزارة مستقلة. بناء عليه يمكن تعريف الوحدات التنفيذية بأنها الهيئات المختصة بتحقيق الأغراض الرئيسية التي قامت من أجلها الدولة.
- ب. **الوحدات الوظيفية:** حتى وقت قريب، فإن الوحدات التنفيذية من وزارات وهيئات ومصالح وخلافه كانت تقوم على فكرة الاكتفاء الذاتي وهذا يعني قيامها بجميع الأعمال الأصلية والإضافية، ولكنه نتيجة زيادة واجبات الوزارات المتعلقة بتخصصها الأصلي صلة مباشرة كإمسك الحسابات ووضع وتنفيذ برامج التدريب للعاملين بها. وبالتالي وجد من الأفضل أن يعهد بتلك الأعمال إلى جهات متخصصة ومن أمثلتها الجهاز المركزي للمحاسبات والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، حيث يختص الأول بأعمال الرقابة المالية، والثاني بالنواحي التنظيمية وشؤون التدريب، وينبغي ملاحظة أن الوحدات الوظيفية تعمل لحساب الهيئات الحكومية فقط، بمعنى

¹ نفس المرجع السابق، ص 230، ص 231.

أنها لا تقدم خدماتها للجمهور مباشرة. فالجهاز المركزي للمحاسبات مثلا يراقب حسابات الأجهزة الحكومية فقط.

ج. **الوحدات الاستشارية:** تقوم هذه الوحدات بمعاونة الوحدات التنفيذية، وتنحصر مهمتها في الإعداد والتحضير والبحث ثم تقديم التوصيات والنصح إلى الجهة الإدارية التي تملك إصدار القرار. ويمكن التمييز بين الوحدات الاستشارية وبين الوحدات الوظيفية، حيث تتمتع الوحدات الوظيفية بحق إصدار القرارات في حدود اختصاصاتها المحددة. أما الوحدات الاستشارية فدورها مقصور على تقديم التوصيات فقط. وإن كان كلا منهما يعمل في خدمة الوحدات التنفيذية.

2-1-3-3- تقسيم المنظمات حسب نطاق النشاط:

طبقا لهذا التصنيف، تقسم المنظمات العامة إلى منظمات قومية ومنظمات إقليمية. والمنظمات العامة القومية هي التي تنشأ للوفاء بالحاجات العامة المشتركة لجميع جماهير الشعب من جميع مدن وأقاليم الدولة، ومن أمثلتها الدفاع والعدالة والبريد والصحة والتليفونات، وهذه المنظمات تكون من اختصاص السلطة الإدارية المركزية، أي الوزارات وفروعها في الأقاليم.

أما المنظمات العامة الإقليمية، فيقتصر نشاطها على الوفاء بالحاجات العامة لسكان أحد الأقسام الإدارية للدولة، كالمحافظات أو المدن أو القرى، ومن أمثلتها النقل المحلي والكهرباء والمياه.

ويلاحظ أن التمييز بين المنظمات العامة القومية والإقليمية لا يعني الفصل الكامل بينهما. فغالبا ما يتولى موظفو الحكومة المركزية المحليين كالمحافظين ومديري الوزارات فيها، الإشراف على المنظمات العامة المحلية، وذلك بالإضافة إلى مسؤوليتهم المباشرة عن المنظمات العامة القومية في دوائر اختصاصهم.

2-1-3-4- تقسيم المنظمات العامة حسب التبعية:

يمكن تقسيم المنظمات العامة تبعا لتبعيةها إلى عدة منظمات كما يلي:

- أ. **طريقة الاستغلال المباشر:** هي قيام الحكومة بإدارة المنظمة العامة بنفسها مباشرة. وبأموال حكومية وموظفين حكوميين. وهذا النوع من المنظمات يخضع للوائح الحكومية والمالية والإدارية.
- ب. **طريقة الالتزام:** هي أن تتعهد الحكومة إلى شركة أو أفراد بإدارة منظمة أو مرفق عام اقتصادي واستغلاله لمدة محددة، وذلك بواسطة أمواله الخاصة وعماله وموظفيه وعلى مسؤوليته الخاصة. ويتم ذلك مقابل

تقاضي رسوم من المنتفعين بخدمات هذا التنظيم. والأصل أن الرسوم التي يتقاضاها الملتزم من جمهور المنتفعين مقابل تقديم الخدمة أن تكون خاضعة لموافقة الحكومة حتى لا تنتهى الفرصة للملتزم من استغلال المواطنين، وتحدد هذه الرسوم بما يتفق مع الظروف الاقتصادية العامة للمجتمع.

ج. طريقة الاستغلال غير المباشر: هي أن تعهد الحكومة إلى فرد أو شركة لإدارة تنظيم أي مرفق عام مقابل غرض تحدده وتضمنه السلطة العامة، والأموال المستعملة في هذه الطريقة هي أموال حكومية، وذلك ما يميزها عن طريقة الالتزام التي يقدم فيها الملتزم أمواله الخاصة.

د. طريقة الاستغلال المختلط: يسمى هذا النوع بنظام شركات الاقتصاد المشترك، ويهدف إلى التوفيق بين المصلحة العامة التي تقوم عليها السلطة والإدارة وبين المصالح الخاصة الفردية وهي ذات طبيعة مالية، وذلك عن طريق تكوين شركة يشترك فيها الاقتصاد القومي والاقتصاد الفردي.¹

2-1-3-5- تقسيم المنظمات العامة إلى وحدات أصلية ووحدات مساعدة:

أ. الوحدات الإدارية الأصلية: يقصد بتلك الوحدات الإدارات الرئيسية التي تتولى تنفيذ الأهداف العامة للسلطة التنفيذية. وتتميز هذه الوحدات بقيامها بمباشرة الاختصاصات والمهام المتصلة أساسا بالأهداف والغايات الأساسية التي تصبو إليها المنظمات الإدارية. وتقسم السلطة التنفيذية عادة إلى وحدات رئيسية تتولى كل واحدة منها تحقيق هدف أو أهداف معينة، وتعرف تلك الوحدات باسم الوزارات ومؤدى ذلك أن تخصص وزارة في حماية حدود الدولة والزود من أراضيها، هي وزارة الدفاع، وتقوم وزارة أخرى بتولي شؤون الأمن في الداخل، واستتاب النظام، وتلك هي وزارة الداخلية..... وهكذا.

ب. الوحدات الإدارية المساعدة: ترتب على ظهور المذاهب الاقتصادية والاجتماعية وانتشارها في دول العالم أن اتسعت وظائف الدولة الحديثة في كافة المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية نتيجة لتدخل الدول في العديد من النشاطات التي كانت بعيدة عن عملها في ظل نظام الدولة الحارسة. ونتج عن ذلك تشعب عمل المنظمات والوحدات الإدارية الأصلية، وتشعب أنشطتها إلى أعمال فرعية أثقلت كاهلها عن القيام بمهامها الرئيسية.

¹ نفس المرجع السابق، ص 233، ص 234.

المبحث الثاني: تحسين أداء المنظمات العمومية

لقد أثار موضوع الأداء اهتمام الباحثين والممارسين في حقل الإدارة، حيث أجريت الكثير من البحوث والدراسات حوله باعتباره الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل، فضلا عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ومازالت المؤسسات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هيكلها ومحاولة إشراك العاملين فيها لوضع السياسات، واستخدام نظام حلقات الجودة وابتداع حلقات جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة، ومئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء

لقد اهتم العديد من الباحثين من خلال دراساتهم بمفهوم الأداء (Performance)، إلا أنهم لم يتوصلوا إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء، ولا تزال الاهتمامات قائمة في مناقشة الأداء كمصطلح فني، لتعدد أهداف واتجاهات الباحثين في دراساتهم نظرا لاختلاف ايدولوجيات الباحثين والأهداف التي يريد كل واحد الوصول إليها فمنهم من يميل إلى الجانب الكمي، وبالتالي وسائل تحليله تكون في أغلبها تقنية، ومنهم من يميل إلى الجانب التطبيقي فلا يكتفي بالتعبير عن الأداء بمجرد نسب وأرقام.

2-2-1-1- مفهوم الأداء :

مهما اختلفت الألفاظ والاتجاهات لإعطاء مفهوم محدد لمصطلح الأداء، فهي في الواقع تصب في اتجاه واحد، بحيث اتفق معظم الباحثين على اختلاف اتجاهاتهم، على أن مصطلح الأداء هو مرادف للنجاح،¹ ومنه فالأداء عبارة عن:

أ. لغة

يعتبر قاموس اللغة الفرنسية **larousse** كلمة الأداء "**performance**" كلمة انجليزية مشتقة من الكلمة القديمة "**performance**" حيث يعود أصل كلمة أداء إلى القرن الثالث عشر، حيث تم اشتقاقها من كلمة **perform** التي تعني انجاز أو تنفيذ، واستمد المصطلح مفهومه الواسع في القرن الخامس عشر من اللغة الانجليزية بظهور الفعل **to perform** والذي يعني تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة.²

¹ مراد زايد، لامية بوغريس، (2008)، " التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية: دراسة حالة وزارة البيئة والتهيئة العمرانية بالجزائر"، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية-دراسات اقتصادية-، المجلد 02، العدد 01، ص118.

² طارق سعادي، سفيان بن داود، محمد أمين كندي، (2020)، " أثر الإدارة العالمية للموارد البشرية على أداء النمو والتعلم في المؤسسات الفندقية العمومية بالجزائر مع عرض تجربة مجموعة أكور: دراسة حالة سوفيتال الحامة"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 16، العدد 22، ص338.

ب. اصطلاحا

ينظر **Peter Drucker** للأداء على أنه: " قدرة المؤسسة على الاستمرارية والديمومة، بتحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعمال".

وينظر كل من **Miller et Bromily** إلى الأداء على أنه: " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".¹

ويعرف **Thomas Gilbert** مصطلح الأداء على أنه: يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، وذلك أن السلوك هو ما تقوم به الموارد البشرية من أنشطة في المؤسسة التي تعمل بها، أما الإنجاز فهو ما يقي من أثر أو إنتاج بعد أن تتوقف الموارد البشرية عن العمل أي أنه مخرج أو نتاج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا.²

وأشار عبد الباري ابراهيم درة إلى الأداء على أنه: " تفاعل بين السلوك والإنجاز، أو أنه السلوك والنتائج التي تحققت معا، مع الميل إلى ابراز الانجاز أو النتائج وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية، وبين الانجاز والنتائج من ناحية أخرى".

ويعرف ناصر العديلي الأداء على أنه: " الحصول على حقائق أو بيانات محددة، من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله في الحاضر والمستقبل".

كما عرف نزال الحوامدة وفهمي الفهداوي الأداء بأنه: " مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة، والمعبرة على قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته، وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية".³

¹ حورية بن علو، مرجع سابق، ص42.

² صالح مباركي، (2023)، " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكر، الجزائر، ص02.

³ فايز عبد الرحمان الفروخ، (2010)، " التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي"، ط01، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص43، ص44.

من خلال ما سبق، يمكن تعريف أداء المؤسسة على أنه القدرة على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، بالتفاعل مع عوامل البيئة الداخلية والخارجية وكافة مستويات وجوانب المؤسسة، من أجل تحقيق إنتاج يتماشى مع أهدافها، وهو ما يتجسد في سلوكيات أفرادها من أجل تقديم الأفضل من خلال تدريبهم وتحفيزهم.¹

2-2-1-2- المفاهيم المرتبطة بمفهوم الأداء:

ترتبط بمفهوم الأداء مصطلحات كثيرة تقترب في مضمونها من مصطلح الأداء، وهذا ما أدى إلى وجود التباس بينها وبين مصطلح الأداء ومن بين هذه المصطلحات نجد:²

أ. **الكفاءة (Efficiency):** يقصد بالكفاءة حسن استخدام الموارد المتاحة أو القدرة على استخدام المدخلات، وقدرة المؤسسة على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف باستخدام أقل موارد ممكنة، فالمؤسسة التي تحقق أهدافها هي مؤسسة فعالة، والمؤسسة التي تستخدم أقل موارد ممكنة هي مؤسسة كفؤة وإذا تحقق الاثنان فالمؤسسة منتجة.

كما أن الكفاءة تعني الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، وهي مفهوم يقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية للمؤسسة، أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المخرجات والمدخلات، وبالتالي فإن:

$$\text{الكفاءة} = \text{قيمة المخرجات} / \text{قيمة المدخلات}$$

ب. **الفعالية (effectiveness):** يمكن تعريف الفعالية على أنها "درجة تحقق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، وبهذا المفهوم فإن الفعالية أوسع من الكفاءة، بل أنها تتضمن الكفاءة".

يرتبط الأداء مع مفهوم الفعالية، حيث تعبر الفعالية عن مدى مساهمة الأداء الذي يتم القيام به لتحقيق هدف محدد موضوع بشكل مسبق، حيث يمكن اعتبارها مقياس لدرجة الاقتراب من الهدف المرسوم نتيجة القيام بعمل ما، وهنا يتم الإشارة إلى اختلاف مفهوم الكفاءة عن مفهوم الفعالية حيث أن الفعالية تركز على نقطة النهاية الواجب الوصول إليها، بينما الكفاءة تهتم بالكيفية التي يمكن بها بلوغ هذه النقطة.

¹ صالح مباركي، مرجع سابق، ص3.

² مراد زايد، لامية بوغريس، مرجع سابق، ص119، ص120.

ج. الإنتاجية (Productivity): تحمل كلمة الإنتاجية اليوم معاني متعددة، فالبعض هي مقياس لكفاءة العمل، وللبعض الآخر تعني المخرجات المطلوب تحقيقها من مجموعة الموارد، وبالرغم من الاختلاف في وجهات النظر بشأن الإنتاجية إلا أنه يمكن تحديدها لمفهومها الواسع بأنها " المعيار الذي يمكن من خلاله قياس حسن استغلال الموارد الإنتاجية، وفي ضوء ذلك يمكن تحديد وتقييم درجة الاستفادة من توجيه الموارد وصولاً إلى النتائج المستهدفة".

ويأخذ المقياس الصيغة الآتية:

التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية: دراسة حالة وزارة البيئة والتهيئة العمرانية بالجزائر

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{الإنتاج (المخرجات)}}{\text{الموارد المستخدمة (المدخلات)}}$$

من هذا التعريف يتضح أن الإنتاجية ينبغي أن تتصف بالفعالية في تحقيق الأهداف.

د. المردودية (Cost-effectiveness): تعرف المردودية " بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح نتيجة

لاستخدام رأس مالها في نشاطها الاستغلالي"، فالعلاقة المعبرة عنها هي:

$$\text{المردودية} = \frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{الوسائل المستعملة}}$$

وتعتبر المردودية من القيود الأساسية لكل مؤسسة تحتاج إلى الاستمرار، والتكيف، والنمو في إطار محيط تنافسي في تغير دائم، إضافة إلى أن المساهمين الحاليين أو المحتملين يهتمون بالخصوص بمردودية المؤسسة التي استثمروا أو ينوون الاستثمار فيها، فأرباحهم تتوقف على مستوى المردودية التي تحققها المؤسسة.

مما سبق يمكن القول أن مفهوم الأداء هو مفهوم شامل يتضمن التفوق والتميز على كل المستويات، بينما المصطلحات الأخرى القريبة من مصطلح الأداء فهي تخص جزء من الأداء، فالمردودية تتضمن تحقيق التفوق في المجال المالي، بينما الإنتاجية تتضمن التفوق في النشاط الإنتاجي، لذلك فإن كل من المصطلحات المذكورة سابقاً من كفاءة، فعالية، إنتاجية، ومردودية هي بمثابة أبعاد للأداء يجب توفرها حتى تغطي المؤسسة بمستوى أداء متميز وشامل لكل وظائفها.

المطلب الثاني: تحسين الأداء

2-2-2-1- مفهوم تحسين الأداء

يعتبر مفهوم تحسين الأداء من المفاهيم الشائعة على مستوى المؤسسات على اختلافها في كل أنشطتها، وقد أوضحت بعض الدراسات بأن مفهوم تحسين الأداء يقصد به:

" عملية تحسين الأداء هي استغلال كل الموارد المتاحة من أجل تحسين إنتاجية العمليات والمخرجات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي تعمل على توظيف رأس المال بالأسلوب الأمثل".

" عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمؤسسة من خلال جهود مستمرة للضبط والتحسين، بدلا من البحث عن الأخطاء أثناء العمل، وذلك لتقليل الفجوة بين ما يدب أن يكون وما نحن عليه الآن، وهي العمليات المستمرة والمنهجية المنتظمة لتضييق الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيها".¹

" قياس المخرجات لعملية معينة أو إجراء معين ومن ثم تعديل هذا الإجراء أو العملية من أجل رفع مستوى النتائج والمخرجات بزيادة الكفاءة والفاعلية".²

من خلال ما سبق يمكن القول أن عملية تحسين الأداء هي عملية تنطلق من التعرف على مواطن الخلل والضعف في الأداء، من أجل تصحيحها وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، من خلال الكفاءة والفعالية للوصول إلى تحسين المخرجات والإنتاجية.

2-2-2-2- خطوات تحسين الأداء

تحسين الأداء هو الضمان بأن المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها في ظل أجواء المنافسة والتحديات الذي تواجهه، ويتم تحسين الأداء بإتباع الخطوات التالية:³

أ. تحليل الأداء

إن عملية تحليل الأداء يرتبط بها مفهومان في تحليل بيئة العمل وهما:

¹ صليحة بوسليماني، (2020)، " مساهمة المراجعة الداخلية في تحسين أداء المؤسسات العمومية: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية للجسور والمنشآت الفنية SAPTA"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر-3، الجزائر، ص100.

² صالح مباركي، مرجع سابق، ص18.

³ صليحة بوسليماني، مرجع سابق، ص100، ص101.

➤ **الوضع المرغوب فيه:** ويعبر عن القدرات والإمكانيات المتاحة في بيئة عمل المؤسسة واللازمة من أجل تحقيق أهدافها واستراتيجياتها.

➤ **الوضع الحالي الفعلي:** يعبر عن مستوى أداء العمل والقدرات والإمكانيات المتوفرة كما هي موجودة في الحقيقة.

وينتج عن هذان المفهومان معرفة الفجوة في الأداء، وعن طريقها يمكن معرفة المشاكل المرتبطة بالأداء والبحث عن حلول لها، ومحاولة توقع المشاكل التي يمكن أن تقع في المستقبل.

ب. البحث عن جذور المسببات

هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأغراض الخارجية فقط وليس المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.

ج. اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة

التدخل في الاختيار هو طريقة منتظمة وشاملة وتكامل بالاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، وأهم الطرق الملائمة لتجاوزه، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للمؤسسة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة، وأيضا تقييم المؤسسة ونجاحها يقاس بمدى تقليل الفجوة في الأداء والتي تقاس بمدى تحين الأداء والنتائج التي توصلت إليها المؤسسة، وعادة ما يؤدي التدخل الشامل والمتكامل إلى التغيير وإلى نتائج مهمة في المؤسسة، لذا يجب أن تكون أي استراتيجية لتحسين وتطوير الأداء آخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الاستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

د. التطبيق

بعد اختيار الأسلوب الملائم يوضع حيز التنفيذ، ثم يتم صياغة نظام للمتابعة مع محاولة تضمين مفاهيم التغيير المطلوبة في الأعمال اليومية والاهتمام بتأثير القضايا غير المباشرة والمباشرة على التغيير، من أجل تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

هـ. مراقبة وتقييم الأداء

يجب استمرار هذه العملية لأن بعض الطرق والحلول تكون آثارها مباشرة على تحسين الأداء، كما يستوجب ذلك وجود وسائل متابعة ومراقبة تعمل على قياس التغيير الحاصل، من أجل الحصول على تغذية عكسية مبكرة، ومن أجل تقييم التأثير الناتج عن محاولة سد الفجوة في الأداء.

2-2-3- متطلبات عملية تحسين الأداء

بإمكان المؤسسات استخدام واحد أو أكثر من المداخل المهمة لتحسين الأداء، وتعمل إدارة المؤسسة على اختيار المدخل الملائم من حيث انعكاسه الإيجابي على مؤشرات الأداء المالي و العملي من جانب، وكذلك يقع هذا المدخل ضمن إمكانيات المؤسسة المادية والبشرية، بمعنى أنها تستطيع تفعيل العمل بهذا المدخل بأفضل طرق الاستخدام لكي تصل إلى نتائج تحسين الأداء المرجوة، كما أن الأداء الأفضل يرتبط بالعمل المنهجي المنظم، وهنا يمكن تأشير الآتي كمدخلات للأداء الأحسن:¹

أ. الممارسة الإدارية السليمة

بمعنى أن الأداء يرتبط بحسن ممارسة الإدارة والأسلوب الإداري الملائم، ويتأثر الأداء سلبيا إذا كانت الناحية التنظيمية غير جيدة، هنا يتم توزيع الأدوار وتعطى الصلاحيات وتحمل المسؤوليات، وتوصف الوظائف، وتصمم بشكل يتيح أعلى إنجاز وأفضل إنتاجية على مستوى الفرد والمجموعات والأقسام وبالتالي المؤسسة ككل.

ب. وجود نظم معلومات فعالة

حيث أن نظام المعلومات الممتاز الذي يتيح إمكانية تجميع البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة، ووضع أهداف الأداء على قاعدة المشاركة الفعالة، وكذلك نظام الرقابة الذي يتيح كشف الانحرافات في وقتها المناسب، وأيضا باقي الأنظمة المهمة من حيث الشراء والتخزين والإنتاج والتسويق وما يرتبط كذلك بالجوانب المالية والمحاسبية.

¹ عيسى قروش، (2017)، " دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص159.

ج. وجود إطارات بشرية مؤهلة لأداء المهام

ويأتي هذا من خلال تجربة وخبرة وممارسة وإطلاع واسع النطاق، وكذلك تعمل المؤسسة على بناء نظام تحفيز ومكافآت يتسم بالموضوعية والعدالة، ويتيح إمكانية حصول العاملين على حزمة المنافع غير النقدية، بالإضافة إلى المنافع الثانوية والمكافآت الأساسية، كما أنه أمر طبيعي أن تحسين الأداء يرتبط باستخدام كل ما هو جديد في مجال الإدارة والتنظيم.

المطلب الثالث: تقييم أداء المنظمات العمومية

2-2-3-1- المفاهيم المرتبطة بتقييم الأداء في منظمات القطاع العمومي:

يواجه القطاع العمومي طلبات متزايدة على الخدمات دون زيادة قاعدة الإيرادات، في هذه الحالة وبشكل عام، عندما تواجه الحكومات تقديم خدمات إضافية أو تحاول الحفاظ على الخدمات الحالية، فإنها إما أن تفرض رسوم أكثر أو تقدم خدمات أقل. البدائل المتاحة هي زيادة الإنتاجية أو انتاج المزيد بموارد أقل. وانطلاقاً من نموذج إدارة الأداء (الاقتصاد، الكفاءة والفعالية)، فالاقتصاد مسألة مهمة إلى حد ما من قبل المنظمات العمومية، فيعرفون الاقتصاد على أنه تقليل استهلاك الموارد وينظر إليه على أنه مرتبط تماماً بقياس وتنظيم المدخلات، في حين أن تعريف الكفاءة ضمن ما هو متعارف عليه عالمياً، وهي النسبة بين المخرجات والمدخلات، ولكن ومع ذلك، إذا تم تفسير هذا التعريف حرفياً، فقد تنشأ صعوبات في أنظمة إدارة المشروع عند محاولة انشاء مجموعة مشتركة من الوحدات التي يمكن استخدامها لقياس المدخلات والمخرجات، وهو مطلب أساسي عند البحث عن مقياس أداء ذي مغزى. من الناحية العملية، قد تكون عملية القياس نفسها صعبة أيضاً، خاصة من جانب المخرجات. في الواقع، غالباً ما ينشأ خلاف كبير فيما يتعلق بمسألة ما يجب قياسه، حتى قبل النظر في مسألة كيفية القيام بذلك. من ناحية أخرى الكفاءة هي القدرة على تحقيق النتائج المرجوة بأقل قدر من الطاقة أو الوقت أو المال أو المواد أو غيرها من المدخلات المكلفة. أما بخصوص الفعالية فبشكل عام، يمكن للمرء أن يقول إن المنظمات العمومية فعالة إذا أنجزت المهمة (تقديم الخدمات) وحققت النتائج المرجوة. أما مصطلح الجودة فظهر بشكل بارز في مفردات منظمات الخدمات العمومية مع بداية الألفية الثانية، هذا المصطلح تم تحديده اعتباراً من عدة وجهات نظر مختلفة، حيث تركز بعض التعريفات على النتيجة النهائية، أي المنتجات والخدمات، وتذكر أن الجودة تشمل مجموعة من السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تؤثر على قدرتها على تلبية احتياجات محددة، في حين تركز تعريفات أخرى على العميل وتوافق على أن الجودة تلي أو تتجاوز توقعات العملاء. وبالتالي، فإن الجودة تتعلق بالخصائص التي يتم من خلالها تقييم المخرجات من قبل العملاء أو أصحاب المصلحة، وهو ما يعكس آراء العملاء أو أصحاب المصلحة حول التوافق بين المخرجات (السلع أو الخدمات) والغرض الذي تم تصميمها من أجله.

يتم قياس الجودة بشكل شائع من خلال مطالبة الأطراف المهتمة بتحديد الاختلافات بين توقعات وخبرات المستخدمين ومقارنة هذا التصنيف بمعايير الجودة المحددة خارجيا. سيحكم عملاء الخدمات والمنتجات على الجودة بناء على حقيقة أنها تلبي الاحتياجات الصحيحة في الوقت المناسب وبالطرق الصحيحة.¹

2-2-3-2- التقييم، لتحسين أداء منظمات القطاع العمومي:

لا ينبغي النظر إلى تحسين الأداء في القطاع العمومي على أنه مجرد عملية آلية لتحويل المدخلات إلى مخرجات، يجب التعامل مع مسألة الأداء برمتها وإدارتها بشكل كلي، هذا يعني أن مجال إدارة الأداء يشمل مجموعة من الجوانب التي يمكن أن تساهم إما في نجاحه الشامل أو في فشله النهائي. علاوة على ذلك، من الضروري تحليل نوع الثقافة التنظيمية والمناخ الذي يتم فيه تصور تحسين الأداء. إن قياس الإنتاجية في القطاع العمومي ليس بالمهمة السهلة، لأنه يجب مراعاة المتغيرات النوعية وأحيانا غير القابلة للقياس الكمي، وقد تكون هذه الجوانب النوعية معقدة نوعا ما وحتى غير ملموسة -مثل الرفاهية العامة للمجتمع- وبالتالي، فإنها تجعل تحسين الأداء وقياس الإنتاجية أمرا صعبا للغاية. فتحسين الأداء ليس مجرد معايير حسابية أو كمية لتحديد الموارد التي تم إنفاقها لتحقيق أهداف محددة، إنما هو طريقة للنظر إلى السياق المؤسسي بأكمله الذي يجد الموظفون أنفسهم فيه، بمعنى النظر في أنواع النماذج التنظيمية والقيود البيئية مثل إدارة المخاطر وإدارة الصحة، إدارة الأصول والموارد، ظروف العمل بالإضافة إلى جوانب أخرى قد يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على الأداء المؤسسي.

من أهداف تحسين الأداء هي تغلب على بعض القيود السلبية للموظف وصاحب العمل والبيئة، لذا يسعى تحسين الأداء إلى تحقيق استراتيجية تآزرية من شأنها أن تغذي ثقافة تفضي إلى التميز في الخدمة ضمن السياق المؤسسي، ومنه وجب تسخير الموارد البشرية والموارد الأخرى إلى أقصى إمكاناتها والحفاظ على القيود البيئية عند مستويات يمكن إدارتها، أو حتى تقليلها عند الضرورة لضمان الانسجام داخل المنظمات وفيما بينها، يتوقع عامة الناس بصفتهم أحد أصحاب المصلحة الرئيسيين في تحسين أداء الخدمة العمومية أن يقوم المسؤولون العموميون بما يلي :²

- تقديم قيمة خدمية مقابل الأموال التي تنفقها الحكومة والضرائب المدفوعة.
- الحد من الانفاق وسوء الإدارة والاسراف غير الضروري.
- أن يكون لديهم الإحساس لاحتياجاتهم، وأن يتمتع بالمدنية والأخلاق.
- أن تكون الخدمات الأساسية المقدمة مستمرة وبدون انقطاع.

¹ جمال زمورة، مرجع سابق، ص 103.

² نفس المرجع السابق، ص 104.

- كشف الفساد والنصب والاحتيال.
 - توفير أقصى انتاج، من سلع وخدمات بأقل تكلفة أو أقل مدخلات.
- وفي ضوء ما سبق، من الضروري وجود خطة أو استراتيجية مناسبة لتحسين الأداء، ويمكن تقييم أداء المنظمات العمومية باستخدام عدة أبعاد، بما في ذلك الفعالية والكفاءة والإنتاجية والجودة، مضمونها ما يلي: ¹
- أ. **الفعالية:** تشير الفعالية إلى مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وغاياتها المعلنة، ويقاس قدرة المنظمة على تحقيق النتائج أو النتائج المرجوة. أي أن المنظمة العمومية الفعالة هي التي تكون قادرة على تحقيق رسالتها وتحقيق النتائج المرجوة بطريقة فعالة وفي الوقت المناسب، ولها تأثير إيجابي على المستفيدين أو أصحاب المصلحة المستهدفين. وغالبا ما يتم تقييم أداء المنظمة من خلال مقارنة الأداء الفعلي بأهداف أو معايير محددة مسبقا يمكن استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية لتتبع الفعالية، مثل النسبة المئوية للمواطنين الراضين عن خدمة عمومية معينة أو عدد الأشخاص الذين يستفيدون من برنامج معين.
- ب. **الكفاءة:** هي مقياس لمدى جودة استخدام المنظمة العمومية لمواردها لإنتاج المخرجات أو تقديم الخدمات. أي أن الكفاءة تنطوي على التقليل من اهدار الموارد وتعظيم استخدام الموارد لتحقيق النتائج المرجوة. المنظمة العمومية الكفؤة هي المنظمة التي يمكنها تقديم خدماتها أو مخرجاتها بأقل قدر من الموارد، مثل الوقت والمال والقوى العاملة مع الحفاظ على المستوى المطلوب من الجودة.
- ج. **الإنتاجية:** الإنتاجية هي مقياس للمخرجات أو النتائج التي تولدها منظمة فيما يتعلق بالمدخلات أو الموارد المستخدمة. ويعكس قدرة المنظمة على تحويل مواردها بكفاءة إلى المخرجات أو النتائج المرجوة. المنظمة العمومية المنتجة هي التي تكون قادرة على تحقيق مستويات عالية من المخرجات أو النتائج باستخدام مواردها المتاحة بشكل فعال. ويمكن اعتبار كذلك الإنتاجية هي مقياس للمخرجات المنتجة لكل وحدة من المدخلات في سياق المنظمات العمومية، قد يشمل ذلك تقييم نسبة الخدمات المقدمة أو نتائج السياسة المحققة لكل موظف أو لكل وحدة من الموارد المالية يمكن أن تؤدي زيادة الإنتاجية الى انخفاض التكاليف وتحسين الأداء العام.
- د. **الجودة:** تشير الجودة إلى مستوى التميز أو التفوق في الخدمات أو المنتجات أو المخرجات التي تقدمها المنظمة العمومية. وتقيس مدى تلبية المنظمة للمعايير أو التوقعات المحددة أو تجاوزها. تعد الجودة العالية بعدا مهما من أبعاد أداء المنظمات العمومية، حيث أنها تضمن أن تكون الخدمات أو المخرجات المقدمة موثوقة ودقيقة وتفي باحتياجات المستفيدين أو أصحاب مصلحة المستهدفين. يمكن تقييم من خلال عوامل مختلفة، مثل رضا جمهور

¹ نفس المرجع السابق، ص 104، ص 105.

المستخدمين، ودقة المعلومات المقدمة وحسن توقيتها، وإمكانية الوصول إلى الخدمات، في هذا السياق تضمن الخدمات العمومية عالية الجودة حصول المواطنين على أفضل تجربة ممكنة عند التفاعل مع الحكومة.

توفر هذه الأبعاد نظرة شاملة لأداء المنظمة وغالبا ما تستخدم كمعايير لتقييم أداء القطاع العمومي وتحسينه، ويمكن إضافة أبعاد أخرى قد تكون مفيدة في تقييم أداء المنظمات العمومية، وتتمثل فيما يلي:

أ. **الإنصاف:** يتعلق الإنصاف بضمان توزيع الخدمات والموارد بشكل عادل، مع وصولها إلى جميع شرائح المجتمع، بغض النظر عن الدخل أو العرق أو الجنس أو أي عوامل أخرى، يمكن تقييم ذلك من خلال فحص مدى استفادة الجميع من البرامج والخدمات العمومية أو من خلال تقييم ما إذا كانت سياسات معينة تؤثر بشكل غير متناسب على مجموعات أخرى، كمناطق الظل التي أصطلح على تسميتها مؤخرا في الجزائر.

ب. **الابتكار:** يشير الابتكار إلى قدرة المنظمات العمومية على التكيف والتطور استجابة للاحتياجات والطلبات المتغيرة بحيث يجب أن تكون المنظمات العمومية منفتحة على الأفكار والأساليب الجديدة لتحسين خدماتها وسياساتها باستمرار. قد تشمل مقاييس الابتكار عدد البرامج أو السياسات الجديدة المقدمة، أو اعتماد تكنولوجيات جديدة، أو مدى التعاون مع المنظمات الأخرى.

ج. **الشفافية والمساءلة:** يجب أن تكون المنظمات العمومية منفتحة وشفافة في عملياتها، مما يضمن حصول جمهور المستخدمين من مواطنين وغيرهم على كل المعلومات حول آليات صنع القرار والميزانيات المرصدة ومستويات الأداء. تتضمن المساءلة تحميل المسؤولين الحكوميين والمنظمات العمومية المسؤولية عن أفعالهم والنتائج التي يسفر عنها. وقد يشمل تقييم الشفافية والمساءلة، تقييم مدى توافر المعلومات بإمكانية الوصول إليها، ووجود آليات للمساهمة العامة وفعاليات هيئات الرقابة.

ومن خلال تقييم المنظمات العمومية وفقا لهذه الأبعاد، من الممكن اكتساب فهم شامل لأدائها وتحديد المجالات التي يمكن فيها إجراء التحسينات المطلوبة والضرورية.

المبحث الثالث: أداء المنظمات العمومية الجزائرية

إن أداء المؤسسات العمومية مهما اختلف طبيعتها يظهر من خلال ما تحصدته من نتائج إيجابية مقارنة بالأهداف المسطرة، وتطويره كان ولازال من أكثر ما يهتم به مديرو المؤسسات العمومية الذي لا يكون إلا عن طريق تحسين كافة العوامل التنظيمية المتبعة في المؤسسة التي تؤثر على الأداء.

وبما أن الأداء في الجزائر يعكس الفشل والنتائج السلبية المحققة وعدم القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة، أصبح هدف تطوير الأداء هاجسا لدى السلطات العمومية، وتطويره لن يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لكافة الأسباب التي أدت إلى ضعف أداء المؤسسات العمومية وعجز الكثير منها على الاعتماد على نفسها في التمويل.

المطلب الأول: أسباب ضعف أداء المنظمات العمومية الجزائرية

حسب المختصين لقد تعدد أسباب هذه الوضعية، فمنهم من أرجعها إلى ضعف التسيير، ومنهم من أرجعها إلى المركزية في التسيير، ومنهم من أرجعها إلى ضعف أداء مواردها البشرية.

ونلخص فيما يلي أهم أسباب ضعف أداء المنظمات العمومية الجزائرية:¹

- تعود بشكل رئيسي إلى تراكمات فلسفية وإدارية وخلفيات سياسية، فالمؤسسات العمومية ليست وليدة اليوم، وبالتالي تحدياتها تعود إلى الماضي، إذ مرت بظروف حيث تأسست في السبعينات كبريات المؤسسة، ثم جاءت إعادة الهيكلة في الثمانينات بعدها الاستقلالية في التسعينات، كل مرحلة من هذه المراحل التي عاشتها المؤسسة العمومية أورتتها جملة من المشاكل في عديد الميادين خاصة التسييرية المتسمة بالبيروقراطية.
- تعقد المنظومة التشريعية و الجبائية و البنكية، فعدم تجاوب القوانين التشريعية مع عمل وأهداف المؤسسات العمومية شكل أكبر عقبة أمام أدائها، إذ لا يمكن خلق مؤسسة قوية اقتصاديا يمكنها اكتساح الأسواق العالمية بالقوانين الموجودة حاليا.
- عدم وجود تحفيزات ومكافآت للمسؤولين والعمال، فالكل يأخذ منحتة سواء كانت النتائج ايجابية أو سلبية، بالإضافة إلى عدم وجود الشريك الاجتماعي الذي يضمن للموظف حقه سواء كان عاملا أو مسؤولا، فالنقابات غائبة عن دورها تماما.

¹ وردة حدوش، فريدة جدي، مرجع سابق، ص 951، ص 952.

- عدم اتضاح الرؤيا من وجود المؤسسات العمومية، فعدم تحديد الدولة للهدف الاقتصادي من وجود مؤسساتها العمومية (مردودية، إنتاجية، كفاءة، فعالية.....) وتغلب الغاية الاجتماعية جعل منها جهازا للتوظيف فقط وبدون جدوى اقتصادية.
- طغي المحسوبية في التوظيف على أساس الكفاءة في كل الميادين سواء بالنسبة للمسؤولين أو العمال في السابق، إضافة إلى تخوف الإطارات الكفئة من مسؤولية تسيير هذه المؤسسات، فالكفاءات العالية ترفض أن تتحمل المسؤولية في المؤسسة العمومية اليوم.
- التغييرات المستمرة وعلى المدى القصير للطاقت الوزارية الذي يغير بدوره المسؤولين على رأس المؤسسات العمومية، ومشكل الولاء هذا يؤثر بشكل سلبي ومباشر على مخطط أهداف المؤسسة وبالتالي على أدائها.
- مشكل المركزية والتبعية للوصاية، فالمؤسسات العمومية تابعة للدولة أي الوصاية هي من تسيطر وتتخذ القرارات وليس بناء على الجدوى الاقتصادية.

المطلب الثاني: مداخل ترقية أداء المنظمات العمومية

ارتبط موضوع ترقية أداء المنظمات العمومية بالإصلاح الإداري، الذي شكل موجة فكرية وعملية كبيرة انطلاقا من سبعينات القرن العشرين، وفي هذا الصدد يؤكد العديد من الباحثين على بروز ثلاثة نماذج رئيسية شكلت حجر الأساس في منطلق التغيير والتطوير في المنظمات العمومية، وهي: نموذج إعادة اختراع الحكومة، ونموذج إعادة هندسة العمليات، ونموذج التسيير العمومي الجديد، وفي ما يلي سنقدم قراءة عامة حول منطلقاتها وأساسياتها.

2-3-2-1- نموذج إعادة اختراع أو تحديد الحكومة

يعتبر هذا النموذج من المداخل الأكثر شيوعا في أدبيات الإصلاح الإداري، حيث يركز أساسا على النظرة الإيجابية للأعمال والمنظمات الحكومية، والتي يرى بأنها تحتاج فقط إلى استراتيجية فعالة للتغيير من أجل التطوير. ويرتكز هذا النموذج على مقاربات عملية حدثت في نهاية القرن العشرين من الدول وبالأخص في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي قدمت العديد من الحلول المبتكرة للمشاكل التنظيمية والمشاريع والمنظمات الحكومية، حيث ساهمت في ارتفاع جدواها وزيادة مستوى نجاعتها وفعاليتها. ويرتكز نموذج إعادة اختراع الحكومة الذي قدمه الباحثين أوزبورن و غاييلر على فرضية أساسية مفادها: أن أي مجتمع لا يعرف إلا من خلال حكومته، وأن أي حكومة لا تتجسد إلا من خلال هياكل ومشاريع ومنظمات تتصف بأنها عمومية، وعليه فمن الخطأ بمكان أن نسعى إلى إلغائها، فقط المطلوب هو البحث عن

السبل والأساليب التي تكفل الرفع من فعالية المنظمات والأجهزة العمومية، وذلك تحت شعار: الإنصاف وتكافؤ الفرص. ويرى أنصار هذا النموذج أن الهدف هو الوصول إلى ما يسمى بالحكومة الريادية.¹

وحسب دراسة (فوغالي، 2013) فإن نموذج إعادة اختراع الحكومة يركز على عشرة مبادئ وهي:²

- ✓ تشجيع المنافسة بين مقدمي الخدمات.
- ✓ تمكين المواطنين ودفعهم للخروج من سيطرة البيروقراطية في المجتمع.
- ✓ قياس أداء الأجهزة المعنية من خلال التركيز على النتائج والمخرجات بدل المدخلات.
- ✓ الدافع المحرك هو الأهداف، وليس القواعد واللوائح التنفيذية.
- ✓ إعادة تعريف المواطنين كعملاء وتوسيع دائرة الخيارات أمامهم.
- ✓ منع المشاكل قبل ظهورها، بدلا من مجرد تقديم الخدمات بعد ذلك.
- ✓ تركيز الطاقات على كسب الأموال، وليس من أجل الإنفاق فقط.
- ✓ لا مركزية للسلطة وقبول الإدارة التشاركية.
- ✓ تفضيل آليات السوق كبديل لآليات البيروقراطية.
- ✓ عدم التركيز فقط على تقديم الخدمات الحكومية، بل يجب تجاوزها إلى تحفيز جميع القطاعات العام والخاص على العمل التطوعي من أجل حل مشاكل المجتمع.

2-3-2- نموذج إعادة هندسة العمليات

ويسمى هذا النموذج أيضا بإعادة الهيكلة، والفكرة الأساسية له هي إعادة التصميم والتفكير بصورة جذرية وراديكالية في الأعمال والعمليات التي تركز عليها المنظمات العمومية وإيجاد مختلف الآليات اللازمة للتحسينات، واتخاذ تدابير فعالة وحاسمة لعصرنة الأداء، وذلك من خلال التركيز على التكلفة والجودة والسرعة، باعتبارها المؤشرات الأساسية للتطوير الإداري.

وترى دراسة (فوغالي، 2013) أن هذا النموذج ينظر أكثر إلى الداخل، أو بصفة أكثر تحديدا ينطلق من تحليل البيئة الداخلية قبل الخارجية ويعطي اهتماما أكبر لدور تكنولوجيا المعلومات (تقنية المعلومات).

¹ محمد السعيد جوال، (2016)، "ترقية أداء المنظمات العمومية في ظل مقارنة التسيير العمومي الجديد (NPM): دراسة نظرية تحليلية"، مجلة

اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 12، العدد 14، ص 61، ص 62.

² نفس المرجع السابق، ص 62.

وحسب الباحث fowler فإن هذا النموذج يمثل جهدا فكريا وعمليا فعالا، هدفه إعادة تجميع المهام والوظائف بعيدا عن مبادئ القرن التاسع عشر حول تقسيم العمل، وانطلاقا من ذلك لخص النتائج والتغيرات المطلوبة في ظل هذا النموذج كما يلي:¹

- ✓ فصل الوظائف البسيطة المرتبطة بالمهارة عن المهام متعددة الوظائف.
- ✓ مراحل عملية يتم تنفيذها انطلاقا من الوضع الحالي بهدف الوصول إلى التصور المنشود.
- ✓ تنفيذ الأعمال أو بعض الأجزاء منها خارج مصدرها.
- ✓ تقليل حجم المهام وفحصها، ومراقبتها بصورة دورية ومنفصلة.
- ✓ التوافق بين مجموع العمليات، وطبيعة الوظائف وهيكل الإدارة، وقيم المنظمة ومعتقداتها.
- ✓ توفير وخلق الفرص لإعادة تصميم نظم العمل، وتوفير المعلومات لتعزيز آليات صنع القرار.
- ✓ القدرة على التعامل مع ظروف العمل المتباينة.

2-3-2- نموذج التسيير العمومي الجديد

يشكل هذا النموذج اختصارا لمجموعة من المذاهب الإدارية التي برزت ضمن أجندة وجدول أعمال الإصلاح في عدد من دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من سنة 1970. وعليه فهو يمثل نموذجا جديدا لإدارة المنظمات العمومية حيث يدعوها إلى التحول من شكل المنظمات البيروقراطية إلى منظمات ما بعد البيروقراطية وذلك من خلال التركيز على:²

- ✓ تفويض السلطة، وتوفير المرونة.
- ✓ ضمان الأداء، والمراقبة والمساءلة.
- ✓ تحسين إدارة الموارد البشرية.
- ✓ تحسين تكنولوجيا المعلومات.
- ✓ تطوير المنافسة والاختيار.
- ✓ تحسين نوعية التنظيم.
- ✓ توفير خدمة متجاوبة مع مطالب واحتياجات المواطنين.

¹ نفس المرجع السابق، ص 63.

² نفس المرجع السابق.

المطلب الثالث : مبادئ وآليات تحسين أداء المؤسسات العمومية

2-2-3-1- مبادئ تحسين أداء المؤسسات العمومية "المبادئ التوجيهية"

إن المبادئ التوجيهية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية **OCDE** بشأن تحسين أداء المؤسسات العمومية هي عبارة عن توصيات للحكومات، بشأن كيفية ضمان أن المؤسسات العمومية تعمل بطريقة فعالة وشفافة وقابلة للمساءلة، وتشكل هذه المبادئ المعيار الدولي المتفق عليه، ويتعين بموجبها على الحكومات ممارسة وظيفة ملكية الدولة لتجنب مخاطر كل من الملكية السلبية والتدخل المفرط من جانب الدول، وتنقسم هذه المبادئ إلى سبع (7) مجموعات:¹

- أ. **المبررات لملكية الدولة:** تمارس الدولة حق الملكية في المؤسسات العمومية لمصلحة الجمهور، وعليها أن تقيم الأهداف التي تبرر ملكية الدولة بعناية، وتفصح عنها وتقوم بمراجعتها بشكل دوري.
- ب. **دور الدولة كمالك:** يتعين على الدولة أن تتصرف كمالك نشط على وعي ودراية، بما يضمن حوكمة المؤسسات العمومية بطريقة شفافة تتسم بالقابلية للمساءلة، مع درجة عالية من المهنية والفعالية.
- ت. **المؤسسات العمومية في السوق:** تماشياً مع المبرر لملكية الدولة، يجب أن يضمن الإطار القانوني والتنظيمي للمؤسسات العمومية معاملة متكافئة لكافة المساهمين، ومنافسة عادلة في السوق حين تمارس المؤسسات العمومية أنشطة اقتصادية.
- ث. **المعاملة المتكافئة للمساهمين والمستثمرين الآخرين:** عندما تكون المؤسسات العمومية مدرجة في البورصة أو تضم بين مالكها مستثمرين غير حكوميين، يتعين على الدولة والمؤسسات أن تعترف بحقوق كافة المساهمين، وتضمن المعاملة المتكافئة لهم والمساواة في الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالمؤسسة.
- ج. **العلاقات مع أصحاب المصلحة وممارسة الأعمال بمسؤولية:** يجب أن تعترف سياسة ملكية الدولة بشكل تام بمسؤوليات المؤسسات العمومية تجاه أصحاب المصلحة، وأن تطلب أن تقوم هذه المؤسسات بتقديم التقارير عن علاقتها مع أصحاب المصلحة، ويجب أن توضح ما هي توقعات الدولة بشأن ممارسة الأعمال بمسؤولية من قبل المؤسسات العمومية.
- ح. **الإفصاح والشفافية:** ينبغي على المؤسسات العمومية أن تلتزم بأعلى معايير الشفافية، وتخضع لنفس معايير المحاسبة والإفصاح، والامتثال والمراجعة العالية ذات الجودة التي تخضع لها المؤسسات المدرجة في البورصة.

¹ أحمد بلقاسم، عمار طهرات، (2018)، " تفعيل آليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء المؤسسات العمومية : نماذج لتجارب دولية رائدة "، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 18، العدد 02، ص38، ص39.

خ. مسؤوليات مجالس إدارة المؤسسات العمومية: يجب أن تتمتع مجالس إدارة المؤسسات العمومية بالصلاحيات والكفاءات والموضوعية اللازمة، للقيام بمهامها على صعيد التوجيه الاستراتيجي والإشراف على الإدارة، ويتعين عليها التصرف بنزاهة، وأن تخضع للمساءلة عن أفعالها.

2-2-3-2 آليات تحسين أداء المؤسسات العمومية

خلال العقود الأخيرة اكتسبت حوكمة المؤسسات العمومية الكثير من الاهتمام في جميع دول العالم، خاصة بعد النتائج المتوصل إليها من قبل الكثير من الباحثين حول إسهامها في الرفع من أداء وقيمة المؤسسات العمومية، وأن أهميتها بالنسبة لهذه المؤسسات بنفس قدر أهميتها بالنسبة للمؤسسات الخاصة. وقد بدأت الجهود المبذولة لغرس حوكمة المؤسسات في المؤسسات العمومية تلقى مزيدا من الاهتمام مؤخرا، وهذا ما لاحظناه من خلال المبادئ التوجيهية التي خصصت لها. وفي هذا الجزء سوف يتم عرض عدد من آليات تحسين الأداء التي تم صياغتها لسياق المؤسسات العمومية، وسوف يتم عرض هذه الآليات وفق معيار التقسيم داخلي-خارجي:

أ. الآليات الداخلية لتحسين أداء المؤسسات العمومية

يمكن إيجاد وتصنيف آليات تحسين أداء المؤسسات العمومية الداخلية إلى ما يأتي:¹

❖ مجلس الإدارة

يذكر كل من سينغ وهاريانتو **Singh & Harianto** إن الناشطين في مجال حوكمة المؤسسات والباحثين والممارسين يعدون مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، سواء في المؤسسات الخاصة أو في المؤسسات العمومية، وفي هذا السياق يأتي تأكيد (PSCGT) على ضرورة أن تقاد كل مؤسسة من المؤسسات العمومية بمجلس إدارة فعال، يمارس القيادة ويوجه المؤسسة بنزاهة وحكمة، ويعمل لمصلحة المؤسسة بشفافية ومسؤولية.

ولكي يتمكن مجلس الإدارة في المؤسسات العمومية من القيام بواجباته في التوجيه والرقابة، يلجأ إلى تأليف مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين، أبرزها لجنة التدقيق، لجنة المكافآت.

❖ لجنة التدقيق ولجنة المكافآت

إن تشكيل لجنة التدقيق في المؤسسات العمومية ظهرت الدعوة إليها لأول مرة في توصيات تقرير **King Report** في جنوب إفريقيا سنة 1994، وتلي ذلك صدور العديد من التوصيات لتشكيل مثل هذه اللجنة في العديد من الدول، أما فيما يخص لجنة المكافآت، فقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية **OCDE**، تأكيدا على ضرورة أن

¹ نفس المرجع السابق، ص 40، ص 41.

تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح المؤسسة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية.

❖ التدقيق الداخلي

تؤدي وظيفة التدقيق دورا مهما في عملية الحوكمة بصفة عامة، وحوكمة المؤسسات العمومية بصفة خاصة، إذ أنها تعزز هذه العملية، وذلك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة المؤسسة، حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، العدالة، لتحسين سلوك الموظفين العاملين في المؤسسات العمومية والسعي للحد من الفساد المالي والإداري.

❖ الرقابة من المساهمين

بعيدا عن الجدل حول هوية ومميزات المساهم في المؤسسات العمومية عموما، يتم تغطية المؤسسة العمومية من خلال ثلاث ضوابط، يمارسها ثلاثة متدخلين (الذين يمكنهم أن يكونوا مؤهلين كأصحاب المصلحة) : تتمثل الرقابة الأولى في الحكومة التي تمثل الدولة من خلال الوزارة الوصية أو الفنية، (تختلف طريقة المتابعة وفقا للتنظيمات المعمول بها)؛ أما الرقابة الثانية، فتتم إما من قبل مجلس المحاسبة (تتغير التسمية لكن الشيء المهم هو أنها مؤسسة تتمتع باستقلالية مالية وتسييرية، والتي تتدخل لضمان التسيير الفعال للأموال العمومية) أو الرقابة العامة التي تمارسها وزارة المالية، من خلال فرق التفتيش التابعة لها (طبعاً حسب التنظيم المعمول به في كل دولة)، في حين الرقابة الثالثة، فيمارسها البرلمان (أو أي سلطة تعادله) من خلال متابعة تسيير المؤسسة وأدائها، وقد يؤدي ذلك إلى إيفاد بعثة تحقيق إن تطلب الأمر ذلك.

ب. الآليات الخارجية لتحسين أداء المؤسسات العمومية

من بين أهم هذه الآليات ما يأتي:¹

❖ الاندماجات والاكْتسابات

بما لا شك فيه أن الاندماجات و الاكْتسابات تعتبر من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع المؤسسات في أنحاء العالم، ويشير كل من جون وكيديا **John & Kedia** إلى وجود العديد من الأدبيات والأدلة التي تدعم وجهة النظر التي ترى أن الاكْتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة (في الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال).

¹ نفس المرجع السابق، ص 41-43.

أما فيما يخص المؤسسات العمومية فتشير منظمة **OCDE** إلى أن الحكومة الصينية على سبيل المثال قد استفادت من هذه الآلية، وذلك بعد إعطاء هذه المؤسسات قدرا من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ومنها قرارات الاكتساب والاندماج، ولكن الدولة بحاجة أن تتأكد من عدم الإضرار بحقوقها كمالك للأسهم جراء مثل هذه القرارات المهمة التي تتخذها الإدارات.

❖ سوق المسيرين وسوق السلع والخدمات

تصبح سوق المسيرين وسيلة ناجعة للحكومة في حالة مؤسسة خاصة، لأنها تساعد في توجيه المسيرين الأكثر كفاءة نحو المؤسسات الأكثر أداء، وهذا يتطلب تقييما معقدا وموضوعيا، ومع ذلك ليس هذا هو الحل الأمثل دائما في المؤسسات العمومية، فإن التعيين في هذه المؤسسات في كثير من الحالات يخضع لاعتبارات سياسية أكثر منها تقييمية، لكن هذا لا يعني أن المسيرين الذين تم تعيينهم على أساس معايير سياسية لا يتمتعون بالكفاءة على غرار المسيرين التابعين للقطاع الخاص (المؤسسة الخاصة).

ولكي يزاول هؤلاء المسيرين مهامهم بالشكل الجيد، بالإضافة إلى إمكانياتهم على خلق القيمة، ينبغي أن يكون لديهم إمكانيات في التحكيم ما بين المجموعات المختلفة الضاغطة (اللوبيات)، كما تجدر الإشارة أيضا، أن نظام الأجور في القطاع العمومي لا يثير الاهتمام كما هو عليه الحال في القطاع الخاص، كما أن التعيين في هذه المناصب يخضع لنظام تقييم صارم، يسمح بالامتثال لمتطلبات ممارسات الجيدة للحكومة تشبه تلك الموجودة في القطاع الخاص.

أما بالنسبة لسوق السلع والخدمات، فإن المؤسسة العمومية تخضع لعدة قيود تحد من مجال تدخل المسير، وبالنظر لكل هذه الاعتبارات، فإن مسير المؤسسة العمومية لا يتمتع بكامل الاستقلالية في وضع الاستراتيجية، على اعتبار أن الدولة تمارس ضغوطات بطرق شكلية (تعليمية، مذكرة توجيهية) والتي غالبا ما تكون وزارة المالية أو الوزارة المعنية مصدرها، كما يمكن أن تأخذ وسائل غير شكلية مثل العلاقات الشخصية مع السلطات العمومية.

❖ التدقيق الخارجي

يمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية لحكومة جيدة للمؤسسات العمومية، إذ يساعد المدققون الخارجيون هذه المؤسسات على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها، ويغرسون الثقة بين أصحاب المصلحة والمواطنين بشكل عام، ويؤكد معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية "Institute of Internal Auditions" IIA على أن دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات الحكومة في الإشراف، التبصر، والحكمة.

وينصب الإشراف على التحقق مما إذا كانت المؤسسات العمومية تعمل ما هو مفروض أن تعمله، ويفيد في اكتشاف منع الفساد المالي والإداري، أما التبصر فإنه يساعد متخذي القرارات، وذلك بتزويدهم بتقويم مستقل للبرامج والسياسات، العمليات والنتائج، وأخيرا تحدد الحكمة الاتجاهات والتحديات التي تواجهها المؤسسة، ولإنجاز كل دور من هذه الأدوار يستخدم المدققون الخارجيون التدقيق المالي، وتدقيق الأداء، والتحقق والخدمات الاستشارية.

خلاصة الفصل الثاني

على الرغم من التطور التقني الذي يعيشه العالم اليوم، إلا أن مواكبته ليس بالأمر اليسير على الجهات الحكومية بسبب سرعة تطور التقنية، وخصوصا على المرافق العمومية التي تعرف تزاخما شديدا على خدماتها يوما بعد يوم من جهة، ومعاناتها من قلة الموارد من جهة أخرى، إلا أن هذه الأسباب لم تعد مبررات كافية لعدم ظهور نظام الحكومة الالكترونية على مستواها، في وقت صار فيه تقديم الخدمات بالشكل التقليدي في بعض الدول ضربا من ضروب الماضي وعلامة تدل على التأخر الحضاري، وصار التحول من المرافق العمومية التقليدية إلى المرافق العمومية الالكترونية توجهها لدى كثير من الدول بالرغم من الاختلاف والتفاوت في مواردها، نظرا لإدراكها الشديد بمدى أهمية النظام الالكتروني على مستوى هذه المرافق، والفوائد التي يمكن أن تنجم عن تجسيده على أرض الواقع والتي تعود بالنفع على أداء مثل هذه الجهات الحكومية.

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية بمركز الضرائب بالطارف

تمهيد

من خلال هذا الفصل سنقوم بإسقاط ما تعرضنا له في الجانب النظري على وذلك من خلال تتبع التحول الرقمي ودوره في تحسين الأداء بها ولتحقيق هدف هذا الفصل، قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث يمثل المبحث الأول فيه مدخلا ضروريا لدراسة أي مؤسسة حيث تضمن تقديم المؤسسة محل الدراسة من حيث تعريفها، ودراسة هيكلها التنظيمي أما المبحث الثاني فقد خصصناه إلى الإطار المنهجي للدراسة ثم في الأخير تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة، وذلك كما يلي:

- المبحث الأول: تقديم عام لمركز الضرائب
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
- المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

المبحث الأول: الإطار العام لمركز الضرائب

في كل دراسة ميدانية، لا بد من التطرق أولا إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة والتي تمثل مجتمع الدراسة، وفي هذا المبحث سيتم التطرق إلى تعريف بمركز الضرائب بالطارف، ومن ثم أهداف المؤسسة ومهامها، وصولا إلى هيكلها التنظيمي بأقسامه

المطلب الأول: تعريف مركز الضرائب لولاية الطارف

بعد إصلاح التشريع الجبائي الذي عرفه النظام الجبائي الجزائري منذ سنة 1992 سعت الدولة إلى إحداث إدارة جبائية فعالة، حيث قامت بعملية تغيير جذرية وجادة على جميع الهياكل القاعدية والمركزية للإدارة الجبائية وهذا من خلال المرسوم التنفيذي رقم 06-327 المؤرخ في 18 سبتمبر 2006 وتطبيقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21 فيفري 2009 الذي يتضمن تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية، حيث تم استحداث مراكز الضرائب و مراكز حوارية للضرائب بدل المتفشيات والقباضات حسب طبيعة المكلفين بالضرائب.

هذه الهياكل الجديدة تعد تجسيدا لعصرنة الإدارة الجبائية تتجاوب والإصلاح التشريعي للضريبة، في محاولة من الدولة لوضع إستراتيجية جبائية تمكنها من تحقيق أهدافها دون التفريط في الممول وإثقاله.

وقد تم الإعلان عن مركز الضرائب لولاية الطارف كمشروع جديد في الفاتح جانفي 2020 ويوجد مقره بحي سيدي بلقاسم ولاية الطارف، بحيث يختص بتسيير ملفات المكلفين الخاضعين للضريبة حسب النظام الحقيقي للذين لا يقل رقم أعمالهم عن خمسة عشرة ملايين دينار جزائري.

إضافة إلى ذلك يختص مركز الضرائب لولاية الطارف بمتابعة الشركات والأشخاص الطبيعيين المتعلقين بالنظام الحقيقي والحقيقي المبسط، وأصحاب المهن الحرة.¹

المطلب الثاني: أهداف مركز الضرائب ومهامه.

أولا: أهداف مركز الضرائب.

إن الهدف من إنشاء هذه المراكز هو:

- توحيد وتجميع التعامل الضريبي لنفس المكلف في ملف واحد؛
- تخفيض عدد المصالح القاعدية؛
- استغلال شبكة الانترنت والتكنولوجيا الحديثة للتواصل مع المكلفين؛

¹ معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

- إنشاء مصلحة الاعلام والاستقبال لتحسين العلاقة مع الخاضعين.

ثانيا: مهام مركز الضرائب

تتمثل مهام مركز الضرائب في:¹

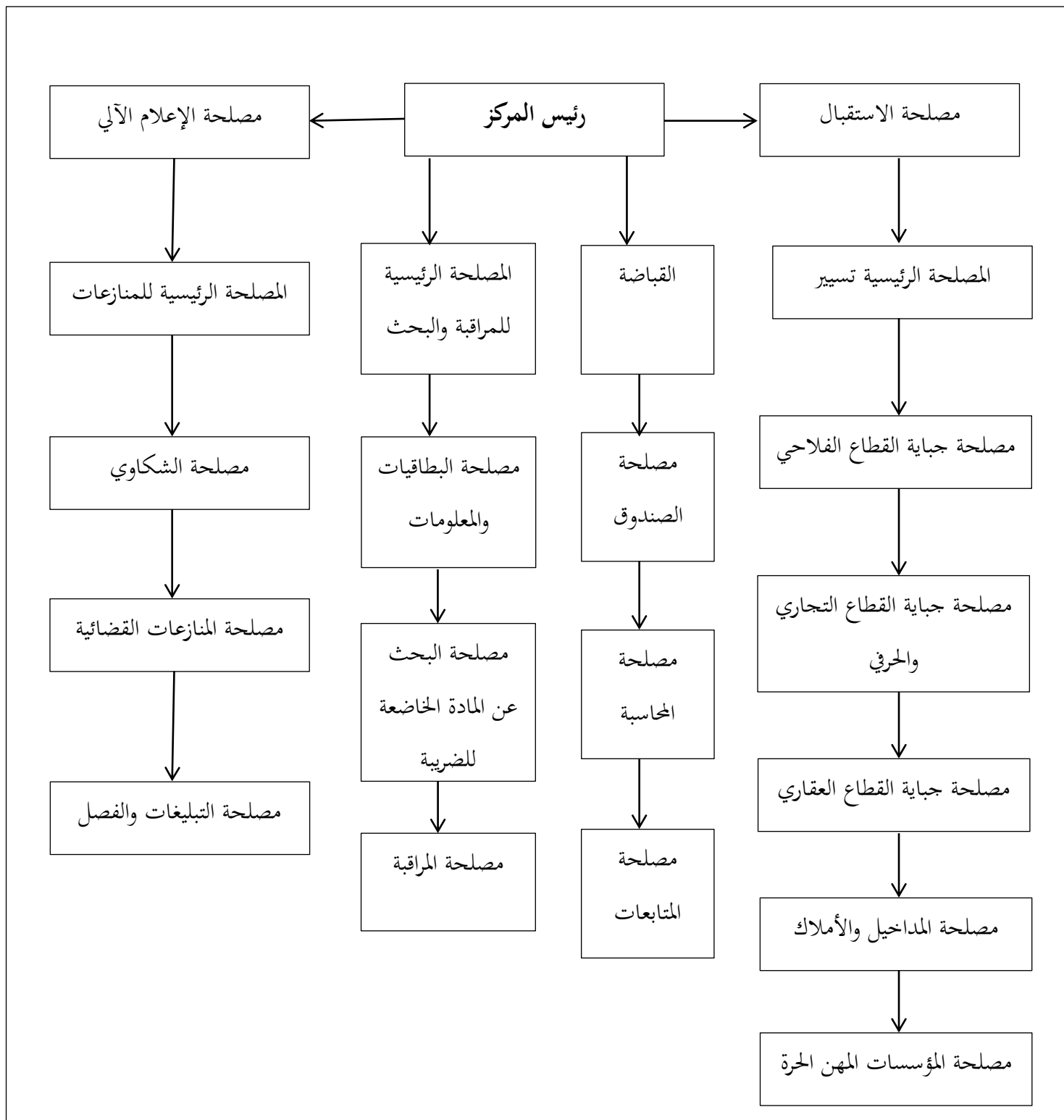
- تسيير الملفات الجبائية للمؤسسات الخاضعة للنظام الحقيقي لفرض الضريبة غير الخاضعة لمجال اختصاص مديرية كبريات المؤسسات بالإضافة إلى مجموع المهن الحرة؛
- مسك وتسيير الملف الجبائي للشركات وغيرها من الأشخاص المعنويين برسم المداخل الخاضعة للضريبة على أرباح الشركات؛
- مسك وتسيير الملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة الخاضعين للنظام الحقيقي لفرض الضريبة برسم عائدات الأرباح الصناعية والتجارية؛
- إصدار الجداول وقوائم التحصيلات وشهادات الإلغاء أو التخفيض ومعاينتها والمصادقة عليها؛
- تنفيذ العمليات المادية للدفع والقبض واستخراج النقود؛
- ضبط الكتابات ومركزة تسليم القيم؛
- البحث عن المعلومات الجبائية وجمعها واستغلالها ومراقبة التصريحات؛
- إعداد وإنجاز برامج التدخلات والمراقبة لدى الخاضعين للضريبة وتقييم نتائجها؛
- تدرس الشكاوى وتعالجها؛
- تتابع المنازعات الإدارية والقضائية؛
- تعوض قروض الرسوم؛
- تضمن مهمة استقبال وإعلام المكلفين بالضريبة؛
- تتكفل بالإجراءات الإدارية المرتبطة بالوعاء، لاسيما تلك المتعلقة بإنشاء المؤسسات وتعديل نظامها الأساسي؛
- تنظم المواعيد وتسيرها؛
- تنشر المعلومات والآراء لصالح المكلفين بالضريبة التابعين لاختصاص مراكز الضرائب.

¹ موقع المديرية العامة للضرائب عبر الانترنت <https://www.mfdgi.gov.dz>

ثالثا: شرح مختلف مهام الهيكل التنظيمي

يمثل الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب الطارف:

شكل رقم 03-01: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات من المركز

من خلال الشكل السابق، يتضح أن مركز الضرائب بالطارف يتكون من ما يلي:

- 1- مصلحة الاستقبال والإعلام** تولى عملية:
 - تنظيم استقبال المكلفين بالضريبة وإعلامهم.
 - نشر المعلومات حول حقوقهم وواجباتهم الجبائية.
- 2- مصلحة الإعلام الآلي والوسائل:** تقوم بـ:
 - استغلال التطبيقات المعلوماتية وتأمينها وتسيير التأهيلات ورخص الدخول الموافقة عليها
 - إحصاء حاجيات المصالح من عتاد ولوازم، والتكفل بصيانة التجهيزات.
- 3- المصلحة الرئيسية للتسيير:** وتكلف بما يلي:
 - التكفل بالنفقات الجبائية للمكلفين بالضريبة التابعين لمركز الضرائب في مجال الوعاء والمراقبة الجبائية ومتابعة الامتيازات الجبائية والدراسات الأولية للاختصاصات.
 - المصادقة على الجداول وسندات الإيرادات وتقديمها لرئيس المركز للمصادقة عليها بصفته وكيلا مفوضا للمدير الولائي للضرائب؛
 - إدراج تسجيل المكلفين بالضريبة للمراقبة على أساس المستندات أو المراجعة المعمقة للوضعية الجبائية الإجمالية؛
 - إعداد تقارير دورية وتجميع الإحصائيات وإعداد مخططات العمل وتنظيم الأشغال مع المصالح الأخرى مع الحرص على استخدامها.
- 4- المصلحة الرئيسية للمراقبة:** وتختص بـ
 - إنجاز إجراءات البحث عن المعلومة الجبائية ومعالجتها وتخزينها وتوزيعها من أجل استغلالها؛
 - اقتنّاح عمليات المراقبة وإنجازها بعنوان المراجعات في عين المكان والمراقبة على أساس المستندات والتصريحات للمكلفين التابعين لمركز الضرائب، مع إعداد جداول إحصائية تقييمية دورية.
- 5- المصلحة الرئيسية للمنازعات:** تتولى عمليات:
 - دراسة الطعون النزاعية أو الإعفائية الموجهة لمركز الضرائب والناجمة عن فرض ضرائب أو زيادات أو غرامات أو عقوبات قررها المركز، وكذا طلبات استرجاع اقتطاعات الرسم على القيمة المضافة TVA.
 - متابعة القضايا النزاعية المقدمة إلى الهيئات القضائية.
- 6- القباضة:** يكمن دورها في:

- التكفل بالتسديدات التي يقوم المكلفون بالضريبة فيما يخص التسديدات التلقائية التي تتم أو عن طريق الجداول العامة أو الفردية التي تصدر في حقهم وكذا متابعة وضعيتهم في محال التحصيل.
- تنفيذ التدابير المنصوص عليها في التشريع والتنظيم الساريين المفعول والمتعلق بالتحصيل الجبري للضريبة
- مسك المحاسبة المطابقة لقواعد المحاسبة العامة وتقديم حسابات التسيير المعدة المجلس المحاسبة.

وتتضمن القباضة ثلاثة مصالح هي:

✓ مصلحة الصندوق.

✓ مصلحة المحاسبة.

✓ مصلحة المتابعات.

المطلب الثالث: بوابة جبايتك

يعتبر تطبيق نظام جبايتك المبرمج في الموقع الرسمي للمديرية العامة للضرائب أحدث نظام تم اعتماده من طرف المديرية والذي يسعى إلى حث المكلفين بالضريبة على استعمال هذا النظام في مجال التصريح الجباي للمكلف، والذي يعاني من عدة معوقات في ظل الإدارة التقليدية لاسيما الطوابير التي تنتج من كثرة عدد المعنيين بالتصريحات .

أولاً: شروط الولوج لخدمة " جبايتك "

لإعمال هذا النظام يجب على كل مكلف بالضريبة أن يقوم بتقديم طلب لفتح حساب خاص به عن طريق الاتصال بالمديرية المعنية للتسجيل وإجراء عملية التصريح الجباي بالطريقة الالكترونية، مع ضرورة ارفاق الطلب بكشف الحساب البنكي، وبعد هذه العملية يتحصل المكلف على حساب خاص به ومن خلاله يمكنه الولوج إلى المنصة لإجراء عملية التصريح، ويتم تحديد التسجيل آليا من كل سنة، إلا في حالة رغبة المكلف إلغاء الانخراط أين يجب عليه تقديم طلب لذلك.

ثانياً: إيجابيات التعامل وفق نظام " جبايتك "

لا يمكن انكار أهمية المعاملات الالكترونية في مختلف المجالات لما تحققه من مرونة الخدمة وجودتها، وما استعمال نظام " جبايتك " إلا دليل على رغبة الدولة في تخفيف السلوكات البيروقراطية الممارسة على المواطن والتي يعاني منها أثناء التنقل إلى المصالح الإدارية المختصة.

إن تبني الإدارة الضريبة الالكترونية يحقق عدة مزايا وإيجابيات تتجلى بالخصوص من خلال اعمال نظام " جبايتك " الذي يساهم في تقريب الإدارة من المواطن ويعمل على زرع الثقة بين مصالح الإدارة الضريبية والمكلفون بالضريبة من خلال عدم الشك في تصريحاتهم في كل مرة ومنحهم الحرية في التصريح بمدخلهم دون ضغط أو مراقبة آنية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا المبحث توضيح المنهج الدراسة الميدانية ومصادر جمع البيانات، كذلك يعرض مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى ذلك يتضمن نموذج الدراسة الميدانية ووصف أدواته.

المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات

أولاً: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في التعرف على مدى تأثير المتغير المستقل المتمثل في التحول الرقمي على تحسين الأداء بمركز الضرائب بولاية الطارف، تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث تم إتباع المنهج الوصفي من أجل وصف واقع ممارسات التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة، وتم إتباع المنهج التحليلي بهدف التعرف على دوره في تحسين الأداء من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها.

ثانياً: مصادر جمع البيانات

1- المصادر الثانوية:

والتي تمثلت في مختلف المراجع والأدبيات والدراسات السابقة من كتب، أبحاث، مقالات، مجلات علمية، أطروحات، مذكرات، ملتقيات، مؤتمرات، ... وغيرها، ذات علاقة بموضوع الدراسة.

2- المصادر الأولية:

تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات في جمع المعلومات الضرورية من الميدان محل الدراسة وذلك عن طريق استخدام:

• الاستبيان:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب الاستبيان باعتباره من أهم أدوات الدراسة التي تمكن من الحصول على المعلومات، وهو عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المكتوبة ذات الإجابات المحددة، سلمت للمبحوثين

ثالثا: حدود الدراسة

تحددت هذه الدراسة كما يلي:

• **الحدود المكانية:** عاجلت الدراسة الميدانية الواقع العملي لدور التحول الرقمي في تحسين الأداء بمؤسسة مركز الضرائب بولاية الطارف.

• **الحدود الزمنية:** تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من 10 أفريل إلى 30 أفريل 2025.

• **الحدود البشرية:** تستند هذه الدراسة الميدانية إلى آراء مجموعة من المبحوثين من موظفي مركز الضرائب بولاية

الطارف

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولا: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو جميع العناصر ومفردات الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من مؤسسة مركز الضرائب بالطارف

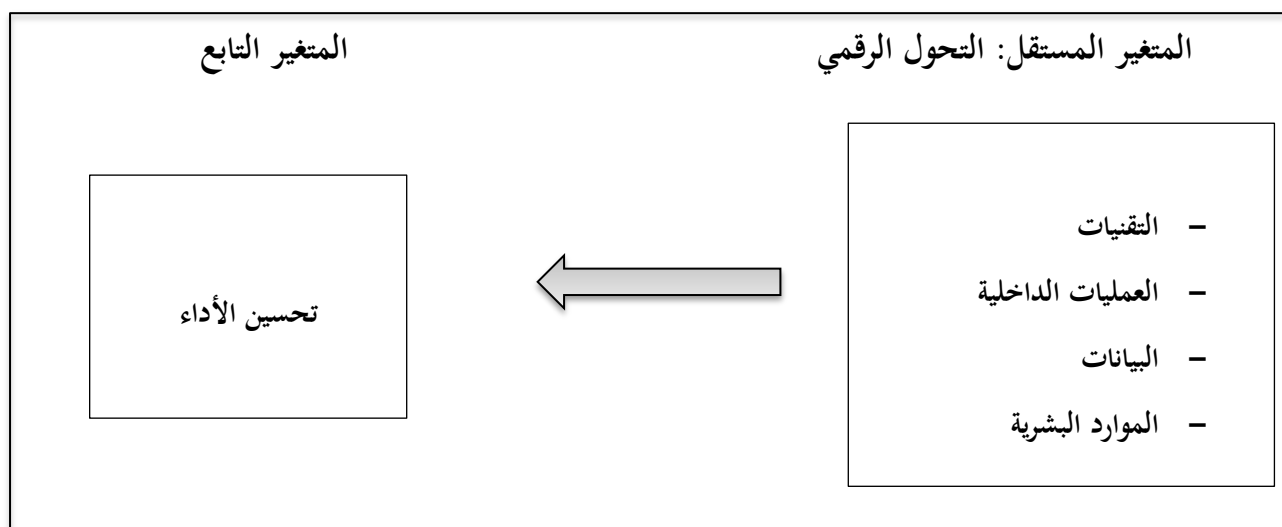
ثانيا: عينة الدراسة

تم توزيع 34 استبانة على أفراد عينة الدراسة، وبعد الاطلاع عليها وتدقيقها تبين أن 04 منها تعرضت للتلف أو ضاعت، وبهذا يكون عدد الاستبانات التي تم اعتمادها لغاية التحليل الإحصائي 30 استبانة.

المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية للدراسة

أولاً- نموذج الدراسة

شكل رقم 03-02: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل المعالجة الإحصائية لنتائج الاستبيان تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss النسخة 27، وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات، ومن ثم فرزها وترميزها، ثم معالجتها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية وهي:

- الجداول والتكرارات والنسب المئوية والأشكال البيانية: تم استخدامها من أجل تمثيل الخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد عينة الدراسة،
- معامل ألفا كرونباخ (Alpha de cronbach): من أجل قياس مدى ثبات الدراسة؛
- الوسط الحسابي: لتحديد مستوى تطبيق العبارات الواردة في الاستبيان ومؤشر لترتيب الأبعاد حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛
- الانحراف المعياري: تم استخدامه لبيان درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي؛
- معامل الارتباط Person: استخدم بغرض تحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ومعرفة درجة ارتباط فقرات كل محور من محاور الاستبيان.
- الانحدار الخطي البسيط: من أجل معرفة مدى تأثير المتغير المستقل في التابع

ثالثا: وصف أداة الدراسة

1- وصف الاستبيان:

بعد الاطلاع على أدبيات البحث والدراسات السابقة تم تصميم الاستبيان بما يتناسب مع موضوع الدراسة وأهدافها، وذلك لجمع البيانات من أفراد العينة المكونة من موظفي مؤسسة مركز الضرائب، وقد تم مراعاة أن يكون الاستبيان شاملا، وقد احتوى الاستبيان على مايلي:

- **المحور الأول:** شمل البيانات الديمغرافية الشخصية الخاصة بالأفراد المبحوثين (الموظفين) وقد تضمن هذا الجزء 5 أسئلة تتعلق بالجنس، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، والمنصب الوظيفي
 - **المحور الثاني:** شمل الفقرات الخاصة بقياس التحول الرقمي بالمؤسسة وهي في 17 فقرة مقسمة على 4 أبعاد.
 - **المحور الثالث:** شمل مختلف فقرات متغير تحسين الأداء، والمقدرة ب 17 فقرة
- وقد تم استخدام مقياس ليكارت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان، من خلال تحديد درجة موافقته أو درجة عدم موافقته على خيارات محددة، يعتمد غالبا هذا المقياس على خمس خيارات كالتالي:

الجدول رقم 03-01: درجات مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة

فيما يخص الحدود المعتمد عليها في التعليق على الوسط الحسابي للمتغيرات فقد تم تحديد ثلاث مستويات هي: المنخفض، المتوسط، والمرتفع.

حيث طول الفئة = الحد الأعلى - الحد الأدنى / عدد المستويات = $1.33 = 3/1-5$

وبذلك تكون المستويات كالتالي:

- المجال: [1-2.33]: منخفض

- المجال: [2.34-3.66]: متوسط

- المجال [3.67-5]: مرتفع

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 03-02: درجة أهمية المقياس

مرتفعة	متوسطة	منخفضة	درجة الموافقة
5-3.67	3.66-2.34	2.33-1	قيمة الوسط

المصدر: من إعداد الطالبة

3- قياس ثبات الاستبيان:

لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لمعرفة مدى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات النموذج، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 03-03 : اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
معامل ألفا كرونباخ	34	0.779

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

يوضح الجدول أعلاه معامل الثبات (Alpha cronbach)، حيث بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي للاستبيان 77.9% وهي قيمة كبيرة وأعلى من معامل القبول 0.60، وهذا ما يدل على صلاحية أداة الدراسة وثبات محاورها وقوة تماسكها الداخلي.

- اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار كولمغوروف-سميرنوف-SmirnovOne-Sample Kolmogorov لإثبات أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وتفضي قاعدة القرار بقبول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة Sig أكبر من 5%.

جدول رقم 03-04: اختبار التوزيع الطبيعي (K-S)

الأبعاد	Statistiques	مستوى المعنوية
التحول الرقمي	0.111	0.200
تحسين الأداء	0.126	0.185

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

من خلال الجدول السابق تشير النتائج إلى أن مستوى المعنوية Sig لكل من المتغيرين المستقل والتابع أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي فإن بيانات المتغيرين تتبع التوزيع الطبيعي، مما يمكننا من استخدام الاختبارات المعلمية التي تعتمد على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

بعد جمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة، يتناول هذا المبحث وصف وتحليل متغيري الدراسة الميدانية المتمثلين في التحول الرقمي كمتغير مستقل وتحسين الأداء كمتغير تابع، وقبل ذلك سيتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وصولاً في النهاية إلى تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها

المطلب الأول: وصف وتحليل البيانات الشخصية لعينة المؤسسة محل الدراسة

سيتم في هذا المطلب تناول المعلومات الشخصية المتعلقة بأفراد الدراسة والتي تتمثل في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية والوظيفة.

أولاً: الجنس

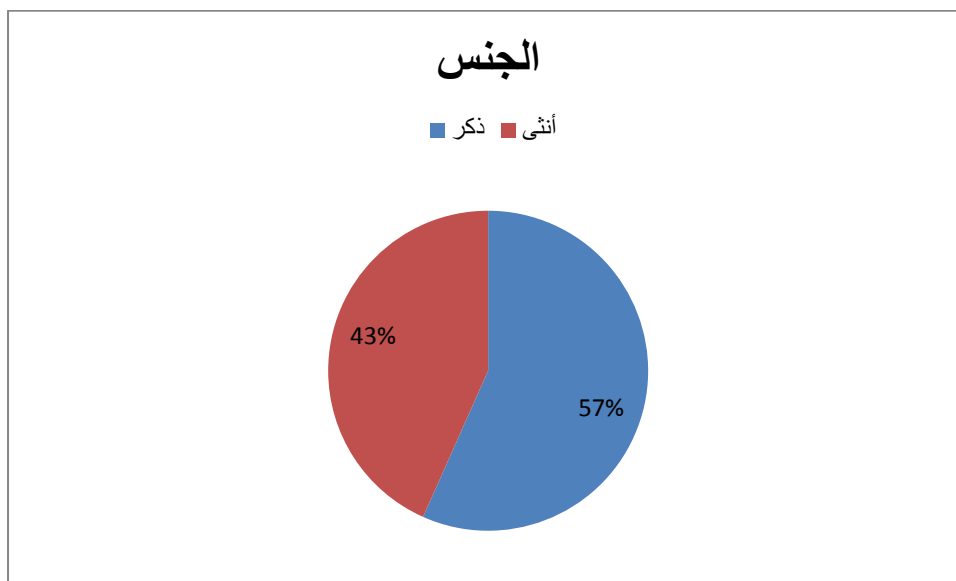
الجدول رقم 03-02: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	17	56.7
أنثى	13	43.3
المجموع	30	%100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل التالي:

الشكل 03-03: توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: إعداد الطالبة بناء على الجدول رقم 03-02

يوضح الجدول والشكل السابقين عدد المستجوبين حسب الجنس، حيث كانت فئة الذكور هي الأكبر بنسبة 56.7%، بينما بلغت نسبة الإناث 43.3%.

ثانيا: السن

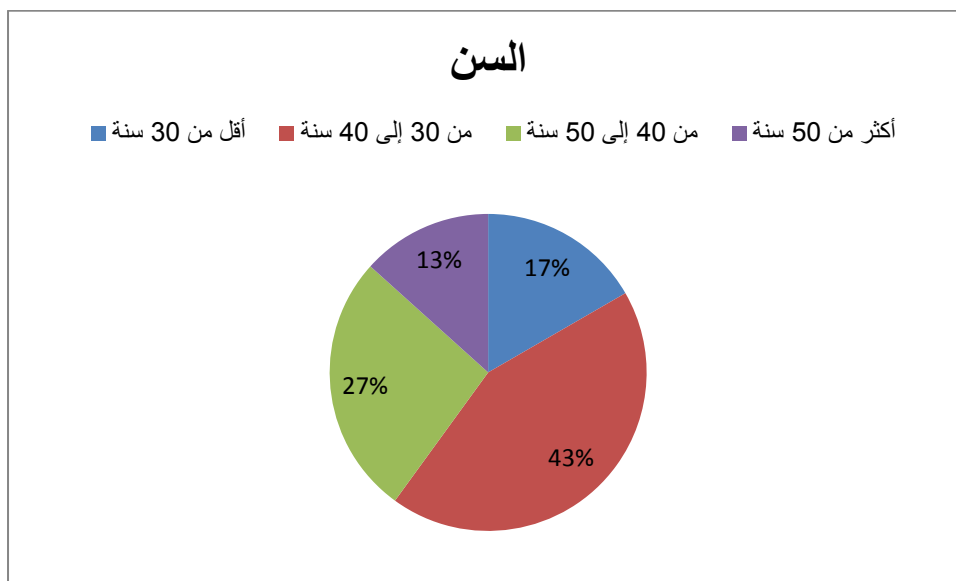
الجدول رقم 03-03: توزيع عينة الدراسة حسب السن

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	05	16.66
من 30 إلى 40 سنة	13	43.3
من 40 إلى 50 سنة	08	26.66
أكثر من 50 سنة	04	13.33
المجموع	30	%100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل التالي:

الشكل 03-03: توزيع العينة حسب السن



المصدر: إعداد الطالبة بناءً الجدول رقم 03-03

من خلال الجدول والشكل السابقين، يتضح أن عينة الدراسة لمركز الضرائب شهدت تبايناً في متغير السن، حيث تمثل فئة من 30 إلى 40 سنة النسبة الأكبر بـ 43.3%، تليها فئة من 40 إلى 50 سنة بـ 26.66%، ثم أقل من 30 سنة بنسبة 16.66، وأخيراً الأفراد الذين يملكون أكثر من 50 سنة بـ 13.33%

ثالثاً: المستوى التعليمي

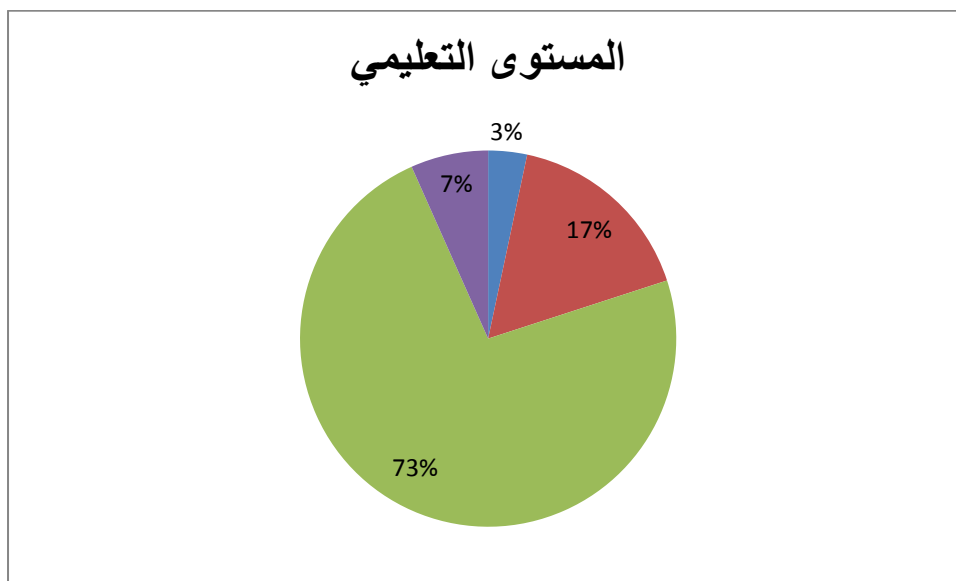
الجدول رقم 03-04: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
16.7	05	ثانوي
76.66	23	جامعي
00	00	ما بعد التدرج
6.7	02	تكوين مهني
%100	30	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss-27

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

الشكل 03-04: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: إعداد الطالبة بناءا الجدول رقم 03-04

يشير الجدول والشكل السابقين أن أفراد العينة ذوي المستوى الجامعي هي التي تحتل المرتبة الأولى في فئة العينة قيد الدراسة بنسبة 73.3%، تليها بعد ذلك فئة الأفراد ذوي المستوى الثانوي بنسبة 16.7%، ثم فردين بنسبة 6.7% يمتلكون شهادة تكوين مهني.

رابعاً: سنوات الخبرة

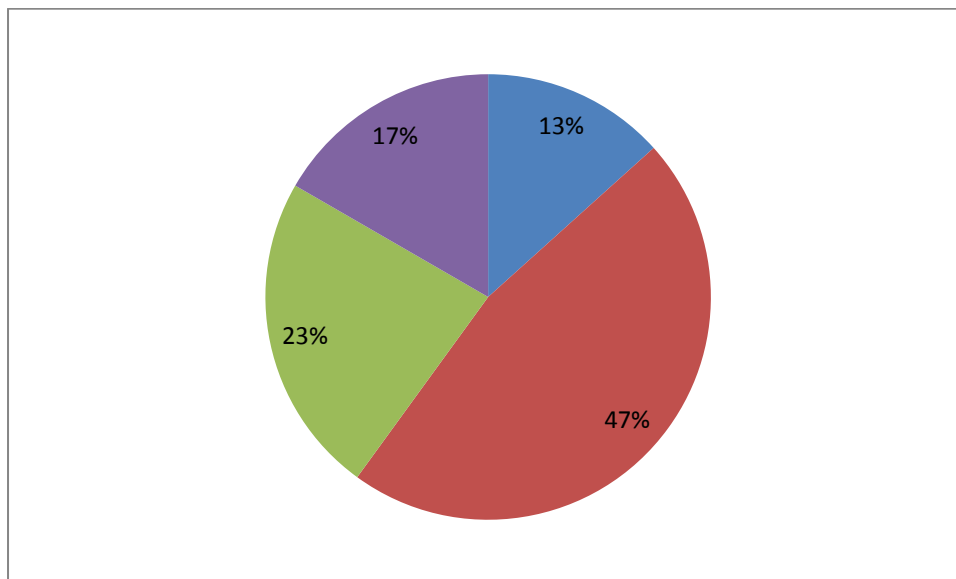
الجدول رقم 03-05: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة المهنية
13.3	04	أقل من 5 سنوات
46.7	14	من 5 إلى 10 سنوات
3.32	07	من 10 إلى 15 سنة
16.7	05	أكبر من 15 سنة
%100	30	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss-27

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

الشكل 03-05: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الطالبة بناءا الجدول رقم 03-05

يشير الجدول والشكل السابقين أن أفراد العينة الذين يملكون من 5 إلى 10 سنوات =هي التي تحتل المرتبة الأولى في فئة العينة قيد الدراسة بنسبة 46.7%، تليها بعد ذلك فئة الأفراد ذوي سنوات تعامل من 10 إلى 15 سنة بنسبة 23.3%، ثم فئة من يملكون عدد سنوات أكبر من 15 سنة ب 16.7%، وأخيرا من يملكون عدد سنوات أقل من 5 سنوات ب 13.3%.

المطلب الثاني: تحليل مستوى تطبيق محاور الدراسة بمؤسسة مركز الضرائب الطارف

أولا: تحليل مستوى تطبيق التحول الرقمي في عينة مؤسسة مركز الضرائب لولاية الطارف

الجدول رقم 03-06: وصف وتشخيص عبارات التحول الرقمي من وجهة نظر عينة مركز الضرائب لولاية الطارف

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1. يمتلك مركز الضرائب التقنيات والأجهزة الحديثة	3.76	0.43	01	مرتفع
2. التقنيات المستخدمة في مركز الضرائب تساعد في حفظ وتخزين المعلومات	3.60	0.67	03	متوسط
3. يقوم مركز الضرائب بتطوير التقنيات التي يستخدمها بشكل مستمر	3.76	0.63	02	مرتفع
4. التقنيات المستخدمة من طرف مركز الضرائب تتناسب مع الخدمة المقدمة للزبائن.	3.53	0.50	04	متوسط
5. يتم استخدام التطبيقات الحاسوبية ووسائل التواصل الاجتماعي بالعمل داخل مركز الضرائب (...viber, whatsapp, facebook)	2.97	1.04	05	متوسط
التقنيات				
1. نشاطات مركز الضرائب وعملياته مترابطة مع التقنيات اللازمة والتطبيقات المتطورة والبيانات المعالجة رقميا.	3.93	1.11	02	مرتفع

متوسط	03	0.44	3.73	2. يتم تبادل المعلومات داخل مركز الضرائب وخارجه إلكترونيا.
متوسط	04	1.30	3.63	3. العمل الإلكتروني وتفويض الصلاحيات دفع الإدارة إلى تبني أسلوب الرقابة الإلكترونية المستمرة
مرتفع	01	0.43	4.76	4. يتم تقديم الخدمات للزبائن إلكترونيا (رقميا).
العمليات الداخلية				
متوسط	03	1.47	3.34	1. يتوفر لدى مركز الضرائب قاعدة بيانات في كافة المستويات الإدارية
متوسط	01	0.63	3.47	2. تغطي البيانات المتوفرة في مركز الضرائب كافة عملياته
متوسط	02	0.74	3.38	3. يتوفر مركز الضرائب على قاعدة بيانات خاصة بزيائنه
البيانات				
مرتفع	01	0.43	4.76	1. يمتلك مركز الضرائب إطارات متخصصة في البرمجة والتحليل
مرتفع	04	0.71	4.33	2. توجد رغبة لدى الموظفين للتحويل نحو العمليات الرقمية
مرتفع	03	0.67	4.60	3. يستقطب مركز الضرائب الأفراد ذوي الكفاءة في التعامل مع التقنيات
مرتفع	01	0.43	4.76	4. يهتم مركز الضرائب بتخطيط الموارد البشرية بما يتناسب مع عملية التحويل الرقمي.
مرتفع	05	0.76	4.27	5. يحرص مركز الضرائب على تأهيل وتدريب الموارد البشرية بما يتلاءم مع طبيعة التحويل الرقمي.
الموارد البشرية				

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss-27

بناء على نتائج الجدول السابق يتضح ما يلي:

1. بعد التقنيات

تشير نتائج تحليل إجابات أفراد العينة إلى أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتمامًا ببعد التقنيات، حيث تقع جميع العبارات الخاصة بالبعد جاءت ضمن مجال "متوسط" و"مرتفع"، حيث تراوحت قيم وسطه الحسابي بين 4.76 و3.97.

- جاءت عبارتا "يملك مركز الضرائب التقنيات والأجهزة الحديثة" و"يقوم مركز الضرائب بتطوير التقنيات التي يستخدمها بشكل مستمر" بنفس المتوسط 3.76، وتم حسم الترتيب لصالح الأولى لانخفاض انحرافها المعياري (0.43 مقابل 0.63)، مما يدل على إجماع قوي بين المستجوبين على حداثة وتطوير التقنيات.
- العبارة "التقنيات المستخدمة تساعد في حفظ وتخزين المعلومات جاءت ثالثة (60.3)، تليها: التقنيات تتناسب مع الخدمة المقدمة" (3.53)، ما يعكس توافقًا عامًا على فاعلية التقنيات في تحقيق أهداف المؤسسة.

- أما العبارة الخامسة "يتم استخدام التطبيقات الحاسوبية ووسائل التواصل الاجتماعي" فقد وردت بمتوسط 2.97، حيث تقع ضمن المجال المتوسط لكنها في المرتبة الأخيرة، ما قد يشير إلى تحفظات بشأن الاستخدام الرسمي لتطبيقات مثل WhatsApp و Facebook داخل بيئة العمل الضريبية مقارنة مع باقي العبارات للبعد.

2. بعد العمليات الداخلية

تشير نتائج هذا البعد إلى أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتمامًا كبيرًا ببعد العمليات الداخلية، حيث تقع العبارات الخاصة بالبعد ضمن مجال "مرتفع" و "متوسط". مما يظهر أن هذا البعد يتمتع بمستوى متوسط إلى مرتفع من التحول الرقمي، حيث تصدرت عبارة "تقديم الخدمات إلكترونياً" الترتيب بمتوسط مرتفع جداً (4.76) وانحراف منخفض (0.43)، مما يعكس نجاحاً واضحاً في رقمنة العلاقة مع الزبائن.

- أما عبارة "نشاطات المركز مترابطة مع التقنيات" فقد حصلت على تقييم مرتفع (3.93)، رغم ارتفاع الانحراف المعياري، مما يشير إلى بعض التباين في آراء العينة بشأن هذا الجانب.

- في المقابل، جاءت عبارتا "تبادل المعلومات إلكترونياً داخل المركز وخارجه" و "العمل الإلكتروني وتفويض الصلاحيات دفع الإدارة إلى تبني الرقابة الإلكترونية" ضمن المجال المتوسط، وخصوصاً الأخيرة (3.63) ذات الانحراف الكبير (1.30)، ما يبين قلة الاهتمام بها داخل المؤسسة ويفسر احتلالها المرتبة الأخيرة.

3. بعد البيانات

من خلال الجدول السابق يتضح أن هذا البعد يتمتع بمستوى متوسط من التحول الرقمي، وهو ما تعكسه جميع العبارات التي تقع بين 3.66 و 2.34.

جاءت العبارة "تغطي البيانات المتوفرة في مركز الضرائب كافة عملياته" في المركز الأول بمتوسط (3.47) وانحراف منخفض (0.63)، مما يدل على توافق نسبي بين أفراد العينة على شمولية البيانات المتاحة.

تلتها عبارة "يتوفر مركز الضرائب على قاعدة بيانات خاصة بزبائنه" بمتوسط حسابي (3.38)، مما يعكس وجود بنية بيانات جزئية تدعم التعامل مع العملاء، إلا أنها ما زالت تحتاج إلى تطوير.

أما العبارة "يتوفر لدى مركز الضرائب قاعدة بيانات في كافة المستويات الإدارية" فجاءت الأخيرة رغم قرب متوسطها من البقية (3.34)، لكنها سجلت أعلى انحراف معياري (1.47)، مما يشير إلى تباين كبير في وجهات نظر عينة الدراسة حولها.

الاتجاه العام لبُعد البيانات هو متوسط، مما يدل على وجود بنية تحتية رقمية أساسية بحاجة إلى تعزيز من حيث التكامل والتغطية على كافة المستويات الإدارية والوظيفية، مع ضرورة تقليل الفجوة في الإدراك بين الموظفين.

4. بعد الموارد البشرية

تشير النتائج الخاصة بهذا البُعد إلى أن العامل البشري يشكل نقطة قوة نسبية في مجال التحول الرقمي لمؤسسة مركز الضرائب بولاية الطارف، وهذا ما تبينه قيم الوسط الحسابي التي جاءت ضمن المجال المرتفع.

- تصدرت كل من العبارتين "يملك مركز الضرائب إطارات متخصصة في البرمجة والتحليل" و"يهتم مركز الضرائب بتخطيط الموارد البشرية بما يتناسب مع عملية التحول الرقمي" الترتيب بمتوسط حسابي عالي نفسه قيمته (4.76) وانحراف منخفض (0.43)، ما يعكس توافقاً قوياً جداً بين آراء العينة حول هذه الجوانب، وهو مؤشر على وجود رؤية واضحة واستراتيجية مدروسة لتوظيف الكفاءات والتخطيط البشري بما يتماشى مع متطلبات الرقمنة.

- في المرتبة الثالثة جاءت عبارة "يستقطب مركز الضرائب الأفراد ذوي الكفاءة في التعامل مع التقنيات" بمتوسط حسابي قيمته (4.60).

- تليها الفقرة الثانية "توجد رغبة لدى الموظفين للتحول نحو العمليات الرقمية" بمتوسط حسابي قيمته 4.33.

- أما العبارة الخامسة "يحرص مركز الضرائب على تأهيل وتدريب الموارد البشرية بما يتلاءم مع طبيعة التحول الرقمي"، فقد احتلت المرتبة الأخيرة ضمن البعد، رغم هذا سجلت متوسط حسابي مرتفع قيمته 4.27.

ثانيا: تحليل مستوى تحسين الأداء في عينة مؤسسة مركز الضرائب لولاية الطارف

الجدول رقم 03-07: وصف وتشخيص عبارات تحسين الأداء من وجهة نظر عينة مركز الضرائب لولاية الطارف

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1. تولي المؤسسة أهمية كبيرة لمعارف الأفراد من خلال تشجيع العمل الجماعي	3.40	1.24	05	متوسط
2. تتبنى المؤسسة ممارسات وأساليب تيسيرية لتشجيع المبادرات الإبداعية.	3.30	1.20	06	متوسط
3. تساهم الأساليب الإشرافية في دفع الأفراد أكثر لزيادة أدائهم.	3.90	0.84	01	مرتفع
4. توفر المؤسسة مناخ تنظيمي ملائم للعمل لزيادة رضا الأفراد وولائهم	3.60	1.24	03	متوسط
5. تعمل المؤسسة على تأهيل أفرادها معرفيا وتكنولوجيا لتطوير أدائهم	3.86	1.04	02	مرتفع
6. سياسة التدريب والتكوين في المؤسسة تزيد في قدرات الأفراد وتحسن من خبراتهم	3.13	1.00	07	متوسط
7. تعمل المؤسسة على تعزيز تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات	3.13	1.47	08	متوسط
8. يعتمد مركز الضرائب على تقارير الأداء لاكتشاف التوافق بين أداء العامل وعمله	3.43	1.45	04	متوسط
النمو والتقدم				
1. يتبنى مركز الضرائب أساليب العمل الحديثة لرفع أداء العاملين وزيادة كفاءة خدماته.	3.73	1.08	04	مرتفع
2. يقوم مركز الضرائب بتطوير العمليات الإدارية باستمرار لتقليل الأخطاء في العمل.	4.16	0.79	01	مرتفع
3. يسعى مركز الضرائب إلى تبني إجراءات وأساليب لتسهيل العمليات الإدارية وتنفيذها بفاعلية.	3.80	0.92	03	مرتفع
4. تشرح إدارتكم الطرق والإجراءات المتبعة لجميع العاملين بوضوح.	4.10	0.71	02	مرتفع
العمليات الداخلية				
1. تقوم إدارتكم بتحليل احتياجات عملائها ودراستها لتحقيق رضاهم.	4.10	0.71	02	مرتفع
2. تهتم إدارتكم بمعرفة آراء واقتراحات زبائنهم والإصغاء لهم.	4.03	0.76	04	مرتفع
3. تساهم كل المصالح في إدارتكم في تلبية متطلبات ورغبات الزبائن	4.16	0.64	01	مرتفع
4. تقيم إدارتكم علاقات طيبة مع زبائنهم	4.00	0.78	05	مرتفع
5. تولي إدارتكم أهمية كبيرة لدراسة الشكاوي المقدمة من طرف الزبائن	4.10	0.71	02	مرتفع
الزبائن				

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss-27

بناء على نتائج الجدول السابق يتضح ما يلي:

1. بعد النمو والتقدم

تشير نتائج تحليل إجابات أفراد العينة إلى أن المؤسسة محل الدراسة تولي اتجاهًا عامًا نحو دعم النمو والتقدم داخل المؤسسة، حيث أن معظم المتوسطات كانت في المجال المتوسط، مع بعض العبارات التي بلغت المستوى المرتفع.

- جاءت عبارة "تساهم الأساليب الإشرافية في دفع الأفراد أكثر لزيادة أدائهم" في صدارة الترتيب، حيث سجلت متوسطًا مرتفعًا (3.90) بانحراف محدود (0.84)، مما يعكس فعالية الإشراف كعامل محفز للنمو المهني داخل المؤسسة.

- تليها في المرتبة الثانية "تعمل المؤسسة على تأهيل أفرادها معرفيًا وتكنولوجياً لتطوير أدائهم" بقيمة متوسط حسابي بلغت 3.86

- جاءت العبارات المتعلقة بالعمل الجماعي والمبادرات الإبداعية والمناخ التنظيمي والتقارير فجاءت ضمن المجال المتوسط، ما يشير إلى وجود مبادرات قائمة لكنها بحاجة إلى مزيد من تفعيل والتطوير.

- احتلت العبارتان السادسة والسابعة المرتبتين الأخيرتين بقيمة وسط حسابي نفسه بلغ 3.13، مع قيمة انحراف معياري أكبر للفقرة السابعة "تعمل المؤسسة على تعزيز تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات" بلغ 1.47، مما جعلها تحتل العبارة الأخيرة للبعد.

2. بعد العمليات الداخلية

يعكس هذا البعد اتجاهًا عامًا مرتفعًا بخصوص كفاءة العمليات الداخلية في مركز الضرائب لولاية الطارف، حيث تتراوح قيم الأوساط الحسابية بين (3.73) و (4.16)، أي جميع العبارات تقع ضمن المجال المرتفع، مما يدل على رضى مرتفع من طرف أفراد العينة حول فعالية العمليات الداخلية المعتمدة.

- في المرتبة الأولى جاءت عبارة: "يقوم مركز الضرائب بتطوير العمليات الإدارية باستمرار لتقليل الأخطاء في العمل" بمتوسط (4.16) وانحراف معياري (0.79)، ما يشير إلى مستوى عالي من الاتفاق بين الموظفين حول الجهود المستمرة لتحسين الأداء الإداري وتقليص الأخطاء.

- في المرتبة الثانية، جاءت عبارة: "تشرح إدارتكم الطرق والإجراءات المتبعة لجميع العاملين بوضوح" بمتوسط (4.10) وانحراف منخفض (0.71)، ما يعكس وضوح التواصل التنظيمي والإداري داخل المركز.

- تليها عبارة: "يسعى مركز الضرائب إلى تبني إجراءات وأساليب لتسهيل العمليات الإدارية وتنفيذها بفاعلية" بمتوسط (3.80)، مما يعكس توجهًا نحو التبسيط والتحسين المستمر في آليات العمل الإداري، رغم ارتفاع طفيف في التباين بين الآراء (0.92).
- وأخيرًا، جاءت عبارة: "يتبنى مركز الضرائب أساليب العمل الحديثة لرفع أداء العاملين وزيادة كفاءة خدماته" بمتوسط (3.73)، لكنها ما تزال ضمن المجال المرتفع، على الرغم من ارتفاع التباين النسبي في الإجابات (1.08)، مما قد يشير إلى تفاوت في التجربة أو الإدراك بين العاملين حول هذه الأساليب.

3. بعد الزبائن

- من خلال الجدول السابق يتضح أن هذا البُعد يتمتع بمستوى مرتفع من تحسين الأداء، وهو ما تعكسه جميع العبارات التي تقع بين 4.16 و 4.00، مما يدل على أن عينة الدراسة ترى أن مركز الضرائب يولي اهتمامًا كبيرًا بالزبائن ويحرص على رضاهم وتلبية حاجاتهم.
- احتلت العبارة "تساهم كل المصالح في إدارتكم في تلبية متطلبات ورغبات الزبائن" المرتبة الأولى بمتوسط (4.16) وانحراف معياري (0.64)، وهي أدنى قيمة للانحراف، مما يدل على اتفاق واسع بين الموظفين على التكامل بين مصالح المركز لخدمة الزبائن.
 - في المرتبة الثانية جاءت عبارتان متساويتان في الوسط الحسابي (4.10) "تقوم إدارتكم بتحليل احتياجات عملائها ودراساتها لتحقيق رضاهم" و "تولي إدارتكم أهمية كبيرة لدراسة الشكاوي المقدمة من طرف الزبائن"
 - العبارة "تهتم إدارتكم بمعرفة آراء واقتراحات زبائنهم والإصغاء لهم" جاءت ثالثة بمتوسط (4.03) وانحراف (0.76)، وتُظهر حرص الإدارة على التواصل مع الزبائن واستقبال ملاحظاتهم.
 - أخيرًا، جاءت العبارة "تقيم إدارتكم علاقات طيبة مع زبائنهم" بمتوسط (4.00)، وهي أيضًا ضمن المجال المرتفع، رغم أن قيمة الانحراف (0.78) توحي بوجود بعض التباين الطفيف في التجربة أو التصورات.

المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

من أجل اختبار فرضيات دراسة العلاقة بين المتغيرات يتم قياس معامل الارتباط بيرسون نظرا لاتباع عينة الدراسة للتوزيع الطبيعي.

أولا: معامل الارتباط بيرسون

جدول رقم 03-08: معامل الارتباط بيرسون

قيمة المعامل	المعنى
1	ارتباط طردي تام
0.99 – 0.7	ارتباط طردي قوي
0.69 – 0.5	ارتباط طردي متوسط
0.49 – 0.1	ارتباط طردي ضعيف
0	لا يوجد ارتباط

المصدر: إعداد الطالبة

وقد تم إجراء اختبار الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل التحول الرقمي والمتغير التابع تحسين الأداء.

وقد جاءت النتائج كالتالي:

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

1-الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة بين التقنيات وتحسين الأداء

- الفرضية العدمية (H_0): لا توجد علاقة بين التقنيات وتحسين الأداء بمركز الضرائب بالطارف

- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة بين التقنيات وتحسين الأداء بمركز الضرائب بالطارف

جدول رقم 03-09: معامل الارتباط بين التقنيات وتحسين الأداء

تحسين الأداء			البيان
حجم العينة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
30	0.772	0.052	التقنيات

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات برنامج spss-27

بلغ مستوى الدلالة لعلاقة الارتباط بين التقنيات وتحسين الأداء 0.772، وهي قيمة مرتفعة وأكبر من 0.05، مما يعني أن الارتباط غير دال. ومنه:

- يتم قبول الفرضية العدمية (H_0) القائلة بعدم وجود علاقة إحصائية بين التقنيات وتحسين الأداء في مركز الضرائب بولاية الطارف، ورفض الفرضية البديلة (H_1).

2- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة بين العمليات الداخلية وتحسين الأداء

- الفرضية العدمية (H_0): لا توجد علاقة بين بين العمليات الداخلية وتحسين الأداء في مركز الضرائب بولاية الطارف.

- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة بين بين العمليات الداخلية وتحسين الأداء بمركز الضرائب بولاية الطارف

جدول رقم 03-10: معامل الارتباط بين العمليات الداخلية وتحسين الأداء

تحسين الأداء			البيان
معامل الارتباط	مستوى الدلالة	حجم العينة	
0.360	0.036	30	العمليات الداخلية

المصدر: إعداد الطالبة وفقا لمخرجات برنامج spss-27

تم تسجيل وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين العمليات الداخلية وتحسين الأداء عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ حيث بلغ مستوى الدلالة 0.036، وهي قيمة أقل من 0.05 مما يعني أن الارتباط دال، وقد بلغ معامل الارتباط (0.360)، وهذا ما يعني أن كل زيادة في فعالية العمليات الداخلية واستعمالاتها سيؤدي إلى زيادة ضعيفة في تحسين الأداء، ومنه:

- يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) القائلة بعدم وجود علاقة إحصائية بين العمليات الداخلية وتحسين الأداء في مركز الضرائب بولاية الطارف، وقبول الفرضية البديلة (H_1)، أي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمليات الداخلية وتحسين الأداء في مركز الضرائب بولاية الطارف

3- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة بين البيانات وتحسين الأداء

- الفرضية العدمية (H_0): لا توجد علاقة بين البيانات وتحسين الأداء في مركز الضرائب بولاية الطارف.
- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة بين البيانات وتحسين الأداء في مركز الضرائب بولاية الطارف

جدول رقم 03-11: معامل الارتباط بين البيانات وتحسين الأداء

تحسين الأداء			البيان
معامل الارتباط	مستوى الدلالة	حجم العينة	
0.333	0.055	30	البيانات

المصدر: إعداد الطالبة وفقا لمخرجات برنامج spss-27

بلغ مستوى الدلالة لعلاقة الارتباط بين البيانات وتحسين الأداء 0.055، وهي قيمة أكبر من 0.05، مما يعني أن الارتباط غير دال. ومنه:

- يتم قبول الفرضية العدمية (H_0) القائلة بعدم وجود علاقة إحصائية بين البيانات وتحسين الأداء بمركز الضرائب بولاية الطارف، ورفض الفرضية البديلة (H_1).

4- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة بين الموارد البشرية وتحسين الأداء

- الفرضية العدمية (H_0): لا توجد علاقة بين الموارد البشرية وتحسين الأداء في مركز الضرائب بولاية الطارف.

- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة بين الموارد البشرية وتحسين الأداء في مركز الضرائب بولاية الطارف

جدول رقم 03-12: معامل الارتباط بين البيانات وتحسين الأداء

تحسين الأداء			البيان
معامل الارتباط	مستوى الدلالة	حجم العينة	
0.523	0.001	30	الموارد البشرية

المصدر: إعداد الطالبة وفقا لمخرجات برنامج spss-27

تم تسجيل وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الموارد البشرية وتحسين الأداء عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ حيث بلغ مستوى الدلالة 0.001، وهي قيمة أقل من 0.05 مما يعني أن الارتباط دال، وقد بلغ معامل الارتباط (0.523)، وهذا ما يعني أن كل زيادة في فعالية الموارد البشرية سيؤدي إلى زيادة متوسطة في تحسين الأداء، ومنه:

- يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) القائلة بعدم وجود علاقة إحصائية بين الموارد البشرية وتحسين الأداء في مركز الضرائب بولاية الطارف، وقبول الفرضية البديلة (H_1)، أي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموارد البشرية وتحسين الأداء في مركز الضرائب بولاية الطارف .

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية: يساهم التحول الرقمي في تحسين الأداء في مركز الضرائب بولاية الطارف.

- الفرضية العدمية (H_0): لا يساهم التحول الرقمي في تحسين الأداء في مركز الضرائب بولاية الطارف.

- الفرضية البديلة (H_1): يساهم التحول الرقمي في تحسين الأداء في مركز الضرائب بولاية الطارف.

جدول رقم 03-13: معامل الارتباط بين التحول الرقمي وتحسين الأداء

تحسين الأداء			البيان
معامل الارتباط	مستوى الدلالة	حجم العينة	
0.333	0.065	30	التحول الرقمي

المصدر: إعداد الطالبة وفقا لمخرجات برنامج spss-27

بلغ مستوى الدلالة لعلاقة الارتباط بين التحول الرقمي وتحسين الأداء 0.065، وهي قيمة أكبر من 0.05، مما

يعني أن الارتباط غير دال. ومنه:

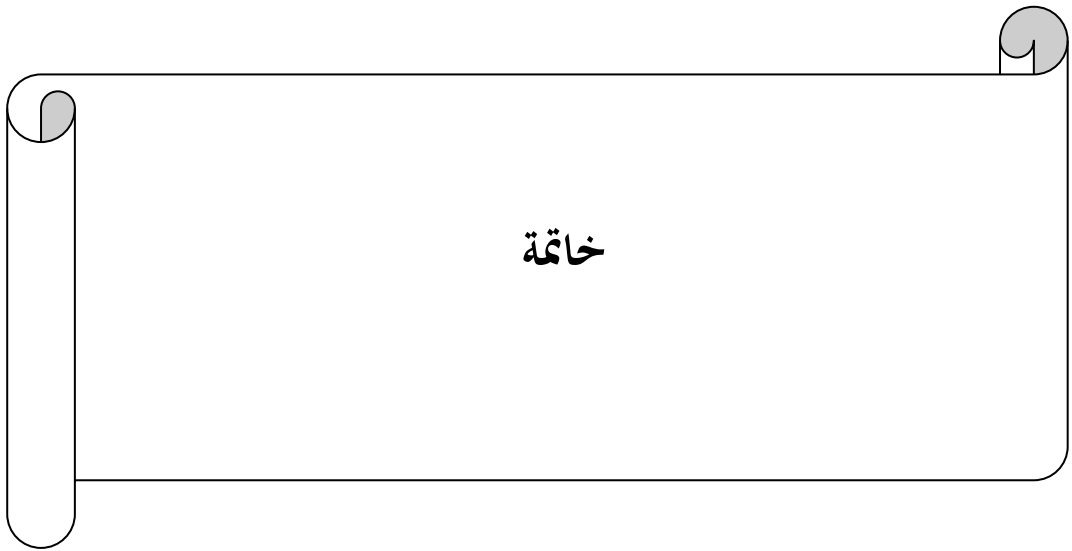
- يتم قبول الفرضية العدمية (H_0) القائلة بعدم وجود علاقة إحصائية بين التحول الرقمي وتحسين الأداء في مركز الضرائب بولاية الطارف، ورفض الفرضية البديلة (H_1).

خلاصة الفصل

جاءت الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى مركز الضرائب بالطارف، في قالب تحليلي ميداني بغية التحقق ميدانيا من الدور الذي يلعبه التحول الرقمي في تحسين الأداء.

حيث في مستهل هذا الفصل تم التطرق إلى تعريف المركز محل الدراسة، ومن ثم تحديد طبيعة ومنهجية الدراسة من خلال التعرف على بياناتها ومتغيراتها، وتحديد مجتمع وأداة الدراسة، فاختبار صدق الاستبيان وثباته، وبعد ذلك تم التطرق إلى وصف وتشخيص متغيرات الدراسة بالتفصيل وصولاً في النهاية إلى اختبار مختلف فرضيات الدراسة.

وبعد المعالجة والتحليل لنتائج هذه الدراسة تم التوصل إلى أنه لا يوجد علاقة ومساهمة من طرف التحول الرقمي في تحسين أداء مركز الضرائب بالنسبة للموظفين الذين تم أخذ آرائهم حسب هذه الدراسة، بينما توجد مساهمة لبعدي العمليات الداخلية والموارد البشرية فقط على تحسين الأداء للمؤسسة.



لقد كان ولم يزل لثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال إسهام كبير في إحداث نقلة نوعية في حياة الأمم والشعوب، حيث انتهت معاناة كثير من الناس في طلب الخدمات والحصول عليها بفضل الله تعالى، ثم بسبب التطور التقني الذي نعيشه في عصر المعلومات والذي سخرته مختلف الحكومات لخدمة مواطنيها بالدقة والسرعة والكفاءة اللازمة. وعلى الرغم من هذا التطور التقني الذي يعيشه العالم اليوم، إلا أن مواكبته ليس بالأمر اليسير على الجهات الحكومية بسبب سرعة تطور التقنية، وخصوصا على المرافق العمومية التي تعرف تزاخما شديدا على خدماتها يوما بعد يوم من جهة، ومعاناتها من قلة الموارد من جهة أخرى، إلا أن هذه الأسباب لم تعد مبررات كافية لعدم ظهور نظام الحكومة الالكترونية على مستواها، في وقت صار فيه تقديم الخدمات بالشكل التقليدي في بعض الدول ضربا من ضروب الماضي وعلامة تدل على التأخر الحضاري، وصار التحول من المرافق العمومية التقليدية إلى المرافق العمومية الالكترونية توجها لدى كثير من الدول بالرغم من الاختلاف والتفاوت في مواردها، نظرا لإدراكها الشديد بمدى أهمية النظام الالكتروني على مستوى هذه المرافق، والفوائد التي يمكن أن تنجم عن تجسيده على أرض الواقع، والتي تعود بالنفع على أداء مثل هذه الجهات الحكومية.

وتمشيا مع التطورات الحاصلة لاسيما في المجال التكنولوجي أولت الجزائر عناية بهذا الموضوع وفي قطاعات مختلفة، وذلك لمسايرة الركب الحضري والتقني الجديد من أجل التقدم والرفي بمستوى الخدمة التي توفرها للأفراد، من خلال التوجه نحو الخدمات الإلكترونية مستخدمة في ذلك الوسائل الرقمية والتكنولوجية الجديدة. فقد قامت بإحداث نقلة نوعية بمختلف مؤسساتها لاسيما تلك المهمة بتقديم الخدمات، ومن بين المؤسسات والقطاعات التي أحدثت عصرة وتطوير في خدماتها نجد مديريات ومراكز الضرائب بمختلف الولايات بالجزائر، وعلى رأسها مركز الضرائب بولاية الطارف، حيث استحدثت نظم معلوماتية جبائية تساهم في رقمنة النظام الجبائي الجزائري، وذلك بتبني نظام " جبايتك " من أجل تسهيل عمليات التصريح والتحصيل الجبائي وتفعيل أداء الرقابة الجبائية.

كما أن توجه مركز الضرائب بولاية الطارف نحو التحول الرقمي ومع ما يعنيه هذا التوجه، لدليل واضح على رغبتها وعملها على إرساء ثقافة تنظيمية جديدة، هذه الثقافة تتخذ من تكنولوجيا المعلومات والاتصال أداة من أجل القضاء على الممارسات السلبية، التي تحول دون حصول المواطنين على الخدمات الإدارية التي يرغبون بها في أنسب الأوقات وبجودة مقبولة من جهة، وتضع حاجزا بين الإدارة والمواطنين يؤدي إلى اتساع الهوة بينهما من جهة أخرى. وقصد تحقيق الأهداف المرجوة من تطبيق التحول الرقمي، عمدت مفتشيات ومراكز الضرائب في السنوات الأخيرة إلى إرساء مظاهر ثقافية جديدة، على غرار باقي القطاعات العمومية الأخرى، من أجل إجراء إصلاح عميق للخدمة العمومية بالشكل

الذي يسمح بالتكفل بانشغالات المواطنين واستعادة الثقة بينهم وبين الدولة وتعزيزها، وذلك بإرساء ثقافة جديدة تعتمد على مبادئ المساواة أمام القانون، والحياد والاستمرارية، والشفافية والفعالية، وأخلقة العمل العمومي.

اختبار الفرضيات

➤ **الفرضية الأولى :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) يبرز تأثير بعد التقنيات على تحسين أداء مركز الضرائب بولاية الطارف.

أثبتت نتائج الدراسة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) يبرز تأثير بعد التقنيات كمتغير مستقل على تحسين أداء مركز الضرائب بولاية الطارف كمتغير تابع، حيث بلغ مستوى الدلالة لعلاقة الارتباط بين التقنيات وتحسين الأداء 0.772 وهي قيمة مرتفعة وأكبر من 0.05، مما يعني أن الارتباط غير دال. وهذا ما ينفي

صحة الفرضية الأولى

➤ **الفرضية الثانية :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) يبرز تأثير بعد العمليات الداخلية على تحسين أداء مركز الضرائب بولاية الطارف.

أثبتت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) يبرز تأثير بعد العمليات الداخلية كمتغير مستقل على تحسين أداء مركز الضرائب بولاية الطارف كمتغير تابع، حيث تم تسجيل وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين العمليات الداخلية وتحسين الأداء عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ حيث بلغ مستوى الدلالة 0.036 وهي قيمة أقل من 0.05 مما يعني أن الارتباط دال، في حين بلغ معامل الارتباط (0.360)، وهذا ما يعني أن كل زيادة في فعالية العمليات الداخلية واستعمالها سيؤدي إلى زيادة ضعيفة في تحسين الأداء. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية

➤ **الفرضية الثالثة :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) يبرز تأثير بعد البيانات على تحسين أداء مركز الضرائب بولاية الطارف.

أثبتت نتائج الدراسة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) يبرز تأثير بعد البيانات كمتغير مستقل على تحسين أداء مركز الضرائب بولاية الطارف كمتغير تابع، إذ بلغ مستوى الدلالة لعلاقة الارتباط بين البيانات وتحسين الأداء 0.055 وهي قيمة أكبر من 0.05، مما يعني أن الارتباط غير دال. وهذا ما ينفي صحة الفرضية

الثالثة

➤ **الفرضية الرابعة :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) يبرز تأثير بعد الموارد البشرية على تحسين أداء مركز الضرائب بولاية الطارف.

أثبتت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) يبرز تأثير بعد الموارد البشرية كمتغير مستقل على تحسين أداء مركز الضرائب بولاية الطارف كمتغير تابع، حيث تم تسجيل وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة

بين الموارد البشرية وتحسين الأداء عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ حيث بلغ مستوى الدلالة 0.001 وهي قيمة أقل من 0.05 مما يعني أن الارتباط دال، في حين بلغ معامل الارتباط (0.523)، وهذا ما يعني أن كل زيادة في فعالية الموارد البشرية سيؤدي إلى زيادة متوسطة في تحسين الأداء. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة

❖ نتيجة لنفي الفرضية الأولى والثالثة وقبول الفرضية الثانية والرابعة السالفة الذكر، أسفرت نتائج الدراسة عن عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) يبرز تأثير التحول الرقمي على تحسين أداء مركز الضرائب بولاية الطارف، حيث بلغ مستوى الدلالة لعلاقة الارتباط بين التحول الرقمي وتحسين الأداء 0.065 وهي قيمة أكبر من 0.05، مما يعني أن الارتباط غير دال.

نتائج الدراسة

من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى جملة من النتائج نذكرها فيما يلي :

أ. النتائج النظرية

- أصبح التحول الرقمي أداة هامة لتحسين أداء الحكومات والمؤسسات وزيادة رفاهية الأشخاص والمجتمعات، ووسيلة لتعزيز التفاعل والشفافية في العلاقات التي تربط المجتمع ومؤسساته الاقتصادية والاجتماعية والسياسية؛
- يعتبر التحول الرقمي الحل الأمثل لتقليص الفجوة الرقمية، والقضاء على تبعاتها السلبية التي تؤثر على جميع الدول النامية بما فيها الجزائر؛
- يمثل التحول الرقمي في الجزائر خطوة إستراتيجية تهدف إلى بناء اقتصاد قوي ومستدام، حيث يتجاوز تأثيره حدود تعزيز النمو الاقتصادي ليشمل تحسين مستوى معيشة الأفراد وتعزيز كفاءة المؤسسات العمومية وتحسين أدائها؛
- تواجه المؤسسات العمومية تحديات كبيرة في بيئة تنافسية شديدة التغير، وقابلة لكل الاحتمالات في ظل تسارع وتطور تكنولوجيا هائل، يفرض عليها التأقلم مع متطلباته والتحسين في أدائها، وتحقيق رغبات عملائها باستمرار من أجل نجاحها واستمرارها؛
- ساعدت تكنولوجيا المعلومات المؤسسات في أداء أعمالها وعلى التخفيف من الأعمال الورقية، كما ساعدت متخذي القرار على اتخاذ القرارات الصحيحة وفي الوقت المناسب، وذلك من أجل تحقيق أهدافهم ومن أجل نجاح مؤسساتهم وأعمالهم؛

النتائج الميدانية

- رقمنة النظام الضريبي هو عملية تعميم تقنية الربط عن بعد بالإنترنت بين مصالح الإدارة الجبائية، لتعزيز التعاون والتنسيق بين هذه المصالح، وسهولة الوصول إلى المعلومات الضرورية من طرف مصالح الإدارة الجبائية كل حسب اختصاصه، أي إنشاء مواقع إلكترونية ومنصات رقمية لتسهيل الخدمة المقدمة من طرف هذه الإدارات وربطها بالمكلفين بالضرائب؛
- إن قيام مركز الضرائب بولاية الطارف بتطوير أنظمة معلوماته وبرمجياته بنفسه سمح له من جهة بالمحافظة على استقلاليتة وتحيين هذه الأنظمة وتطويرها كلما كانت هناك ضرورة، ومن جهة أخرى ضمن له بأن تحمل هذه الأنظمة القيم الثقافية التي يريدونها، وبالتالي يتفادى أن تكون القيم المتضمنة في أنظمة المعلومات وتطبيقاتها مناقضة لما هو سائد في إدارته، مما قلص إلى حد ما من مقاومة التغيير التي عرفها؛
- عدم تماشي رقمنة النظام الضريبي مع الرقابة الجبائية، من خلال عدم تعميم نظام رقمنة النظام الضريبي على جميع الإدارات الضريبية، وباقي القطاعات المالية كالجمارك وإدارة أملاك الدولة وغيرها، مما ساهم في عدم محاربة التهرب الضريبي والغش الضريبي كتضخيم الفواتير؛
- كما أن نقص الوعي الضريبي أي نقص الثقافة الضريبية لدى الخاضعين للضريبة يساهم في رفع نسب التهرب الضريبي؛
- وفي الأخير بينت الدراسة الميدانية عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) يبرز تأثير التحول الرقمي على تحسين أداء مركز الضرائب بولاية الطارف، وهذا ما يؤكد بقاء المرافق العمومية الجزائرية (ومن بينها مركز الضرائب بولاية الطارف) في تقديم الخدمات المرفقية تحت وطأة الروتين والتعقيدات الإدارية، واشتراط الكثير من الإجراءات العقيمة، ما لم تكن هناك استجابة لمطلب التغيير والتحول من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني في إتمام مختلف المعاملات.

الاقتراحات

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة نتقدم بالاقتراحات التالية :

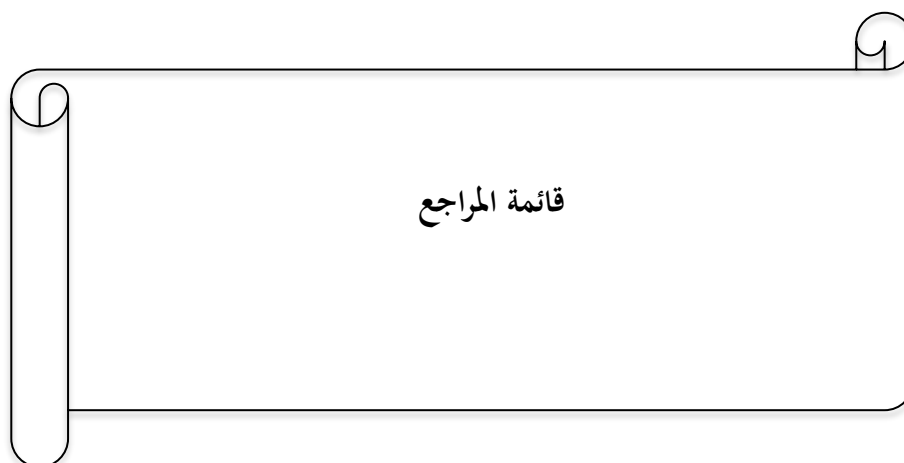
- إعادة تشخيص المؤسسة العمومية الجزائرية، من خلال معرفة القدرات الأساسية والتحديات الرئيسية لها كمرحلة أولى وخطوة مهمة في إنشاء إستراتيجيتها؛
- التخفيف من حدة المركزية الموجودة على مستوى المؤسسة العمومية وترك المبادرة أكثر للمدراء الجهويين من أجل اتخاذ القرارات وتحسين الأداء حسب ما تقتضيه الوضعية لا حسب ما تملية الوزارة الوصية؛

- ضرورة الاهتمام بقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتقليص الفجوة الرقمية، وزيادة إمكانية وصول الخدمات إلى مستحقيها؛
- تزويد المرافق العمومية بالمستلزمات التكنولوجية الضرورية، وإعادة بناء هيكلها التنظيمية للتوافق مع متطلبات التحول الرقمي، من أجل ضمان أداء أفضل لهذه الجهات الحكومية، بعيدا عن جميع السلبيات ومظاهر الفساد الإداري؛
- محاولة القضاء على مشكل الأمية الالكترونية ونشر الثقافة المعلوماتية، بتوفير أجهزة الحاسوب وتمكين المواطنين من الاشتراك في خدمة الإنترنت من خلال تخفيض التكاليف وجعلها في متناول كل مواطن، مع مراعاة الاستخدام الرشيد لهذه الموارد؛
- الاتجاه نحو توظيف العمالة الخبيرة والمدرّبة في مجال المعلوماتية، من أجل الإعداد السليم لنظام التحول الرقمي، والوصول إلى تطبيقه بشكل يتوافق مع مفاهيمه وأساسياته؛
- بناء إطار قانوني وتشريعي لتنظيم وتجسيد التحول الرقمي وحماية الممارسات الرقمية في الجزائر؛
- ضرورة التحلي بروح المسؤولية والتطلع إلى التغيير نحو الأفضل، وتغليب الصالح العام على المصلحة الشخصية، بغية أداء المهام بشكل مثالي ونبيل، وتحقيق العدل والمساواة بين المواطنين في حصول كل فرد على خدماته من الجهة المعنية بالشكل اللائق وفي الزمن المطلوب لذلك، بعيدا عن كل مظاهر المحسوبية والتفريق بين المتعاملين أو المستفيدين من المرافق العمومية.

آفاق الدراسة

وفي الختام نتمنى أن تكون هذه الدراسة نقطة بداية وانطلاقة إيجابية في سبيل إثراء العلوم والمعرفة، لتصبح مفتاحا لمواضيع أخرى نذكر منها مثلا :

- ✓ التحول الرقمي كخيار استراتيجي في ظل الانتقال نحو الاقتصاد الرقمي في الجزائر؛
- ✓ أثر التحول الرقمي على أداء مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة -؛
- ✓ التسويق الالكتروني في الجزائر وسبل تفعيله في ظل التطورات التكنولوجية وتحديات المنافسة العالمية؛
- ✓ تبني الذكاء الاصطناعي في الجزائر كضرورة لمواكبة التطورات التكنولوجية والمتغيرات العالمية.



قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

1. خالد بن ناصر آل حيان، (2019)، " الحوسبة السحابية: أساسيات ومبادئ وتطبيقات "، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث والدراسات، الرياض، السعودية.
2. عمر صخري، (2003)، "اقتصاد المؤسسة"، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
3. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، (2008)، " الإدارة العامة: النظرية والتطبيق"، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.
4. عمار عوابدي، (2008)، "القانون الإداري"، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
5. فايز عبد الرحمان الفروخ، (2010)، " التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي"، ط01، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثانياً: المجلات والدوريات العلمية.

1. مها خليل شحادة، (2022)، " تأثير أبعاد التحول الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الإسلامية : بحث تطبيقي في البنوك الإسلامية الأردنية "، مجلة الجامعة القاسمية للاقتصاد الإسلامي، المجلد 02، العدد 01.
2. ناصر قرقد، سهام لعشب (2023)، " التحول الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 06، العدد 01
3. مها خليل شحادة، (2022)، " التحول الرقمي والتكنولوجيا المالية في المصارف الإسلامية: دراسة في المصالح والمفاسد "، مجلة بيت المشورة، العدد 17.
4. جميلة سلامي، يوسف بوشي، (2019)، "التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر"، مجلة العلوم القانونية والسياسية"، المجلد 10، العدد 02.
5. عماد نصيف مكّي، (2021)، " دور التحول الرقمي في تحسين أداء صناعة التكرير والبتروكيماويات "، منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول، أوابك، الكويت.
6. فطيمة راجحي، (2022)، " تأثير القيادة الرقمية على نجاح مشاريع التحول الرقمي في المؤسسة "، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 11، العدد 03.

7. خيرة شاوشي، زهرة خلوف، (2023)، " التحول الرقمي في الجزائر "، مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية، المجلد 05، العدد 01.
8. نرمين مجدي، (2020)، " الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة"، سلسلة كتيبات تعريفية، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، العدد 03 .
9. إيهاب خليفة، (2017)، " الذكاء الاصطناعي: تأثيرات تزايد دور التقنيات الذكية في الحياة اليومية للبشر"، مجلة الأحداث، العدد 20.
10. زهرة محمد عمر الجابري، اسماعيل العيسوي، (2020)، " الذكاء الاصطناعي ودوره في مشروع الجينوم البشري الاماراتي: دراسة في ضوء الفقه الاسلامي "، مجلة الصراط، المجلد 22، العدد 01.
11. جمال علي الدهشان، (2019)، " توظيف انترنت الأشياء في التعليم: المبررات، المجالات، التحديات"، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، المجلد 02، العدد 03.
12. وليد يوسف محمد ابراهيم، رانيا عاطف شوبر، (2020)، " تكنولوجيا انترنت الأشياء IoT Technology: المفهوم والتطبيقات"، مجلة تكنولوجيا التعليم: سلسلة دراسات وبحوث محكمة، المجلد 30، العدد 10.
13. ليلي برغوث، (2023)، " الأمن السيبراني وحماية خصوصية البيانات الرقمية في الجزائر في عصر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي: التهديدات، التقنيات، التحديات، وآليات التصدي"، المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، المجلد 10، العدد 01.
14. منى عبد الله بن صالح السمحان، (2020)، " متطلبات تحقيق الأمن السيبراني لأنظمة المعلومات الإدارية بجامعة الملك سعود"، مجلة كلية التربية، المجلد 111، العدد 013
15. الرحمان حسن حسن محمد، محمد أحمد الغبيري، (2020)، " واقع التحول الرقمي المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية "، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 04، العدد 03.
16. عادل محمد محمد محمد (2023)، " متطلبات تطبيق التحول الرقمي في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية "، مجلة كلية التربية بينها، المجلد 01، العدد 133.
17. وردة حدوش، فريدة جدي، (2022)، " أداء المؤسسات العمومية الجزائرية بين الواقع و المأمول"، مجلة السياسة العالمية، المجلد 06، العدد 02.

18. مراد زايد، لامية بوغريس، (2008)، " التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية: دراسة حالة وزارة البيئة والتهيئة العمرانية بالجزائر"، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية-دراسات اقتصادية-، المجلد 02، العدد 01.
19. طارق سعادي، سفيان بن داود، محمد أمين كندي، (2020)، " أثر الإدارة العالمية للموارد البشرية على أداء النمو والتعلم في المؤسسات الفندقية العمومية بالجزائر مع عرض تجربة مجموعة أكور: دراسة حالة سوفيتال الحامة"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 16، العدد 22.
20. محمد السعيد جوال، (2016)، " ترقية أداء المنظمات العمومية في ظل مقارنة التسيير العمومي الجديد (NPM): دراسة نظرية تحليلية"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 12، العدد 14.
21. أحمد بلقاسم، عمار طهرات، (2018)، " تفعيل آليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء المؤسسات العمومية : نماذج لتجارب دولية رائدة"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 18، العدد 02.

ثالثا: الأطروحات والمذكرات الأكاديمية.

1. بشير عبد الحميد، (2023)، " أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، تبسة، الجزائر.
2. جمال زمورة، (2024)، " دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية: دراسة حالة قطاع الصحة بولاية باتنة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إدارة عامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
3. حورية بن علو، (2025)، " دور الحوكمة السليمة في تحسين أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في المالية والمحاسبة، تخصص الحوكمة والإستراتيجيات المالية للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر.
4. صالح مباركي، (2023)، " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه

- الطور الثالث في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكر، الجزائر.
5. صليحة بوسليماني، (2020)، "مساهمة المراجعة الداخلية في تحسين أداء المؤسسات العمومية: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية للجسور والمنشآت الفنية SAPTA"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر-3، الجزائر.
6. عيسى قروش، (2017)، "دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- 7.

رابعاً: الملتقيات والمؤتمرات

1. صباح محمد كلو، (2015)، "الحوسبة السحابية: مفهوماً وتطبيقاتها في مجال المكتبات ومراكز المعلومات"، المؤتمر السنوي الحادي والعشرون ل SLA-AGC، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة، 17-19 مارس 2015

خامساً: المواقع الالكترونية

1. آمال النقار، (2023)، "نشأة الحوسبة السحابية cloud computing وأنواعها"، موقع تقنيات ومدخلك إلى عالم التقنية، متوفر على الموقع: <https://technyato.com/cloud-computing> 2009.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استمارة بحث حول :

دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية
- دراسة حالة -

السلام عليكم :

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال تحت عنوان " دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية - دراسة حالة - "، يشرفنا التقدم لسيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان والذي نهدف من ورائه إلى استقصاء آراء عمال وإطارات مركز الضرائب - الطارف -.

يرجى منكم الاطلاع على أسئلة الاستبيان والإجابة عليها إن أمكن بكل دقة وموضوعية بوضع علامة (X) في الخانة التي تتوافق مع إجابتك، ونذكر حضرتكم بأن كافة المعلومات التي ستقدمونها تكون موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمية لا غير، ونحن نقدر تعاونكم الصادق معنا ومساهمتمكم البناءة في خدمة العلم والمعرفة.

في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير... وشكرا

تحت إشراف الأستاذة :

د. عمروسي خنان

من إعداد الطلبة :

حمداي منال

أولاً- البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (X) في المربع المقابل للإجابة المختارة :

1. الجنس

☐ ذكر ☐ أنثى

2. الفئة العمرية

☐ أقل من 30 سنة ☐ 30-35 سنة ☐ 36-40 سنة
☐ 41-45 سنة ☐ 46-50 سنة ☐ أكبر من 50 سنة

3. المستوى التعليمي

☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ ما بعد التدرج
☐ تكوين مهني

4. الخبرة المهنية

☐ أقل من 5 سنوات
☐ 5-10 سنوات
☐ 10-15 سنة
☐ أكثر من 15 سنة

5. المنصب الوظيفي

☐ مدير
☐ نائب مدير
☐ رئيس قسم
☐ موظف

ثانيا - أثر التحول الرقمي على تحسين أداء مركز الضرائب - الطرف -
الرجاء التفضل بوضع علامة (X) أمام الاختيار الذي ترونه يتوافق مع وجهة نظرك :

البعد	الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المتغير المستقل : التحول الرقمي							
التقنيات	01	يملك مركز الضرائب التقنيات والأجهزة الحديثة.					
	02	التقنيات المستخدمة في مركز الضرائب تساعد في حفظ وتخزين المعلومات.					
	02	يقوم مركز الضرائب بتطوير التقنيات التي يستخدمها بشكل مستمر.					
	04	التقنيات المستخدمة من طرف مركز الضرائب تتناسب مع الخدمة المقدمة للزبائن.					
	05	يتم استخدام التطبيقات الحاسوبية ووسائل التواصل الاجتماعي بالعمل داخل مركز الضرائب (Viber, WhatsApp, Facebook,...).					
العمليات الداخلية	01	نشاطات مركز الضرائب وعملياته مترابطة مع التقنيات اللازمة والتطبيقات المتطورة والبيانات المعالجة رقميا.					
	02	يتم تبادل المعلومات داخل مركز الضرائب وخارجه إلكترونيا.					
	03	العمل الإلكتروني وتفويض الصلاحيات دفع الإدارة إلى تبني أسلوب الرقابة الإلكترونية المستمرة.					
	04	يتم تقديم الخدمات للزبائن إلكترونيا (رقميا).					
البيانات	01	يتوفر لدى مركز الضرائب قاعدة بيانات في كافة المستويات الإدارية.					
	02	تغطي البيانات المتوفرة في مركز الضرائب كافة عملياته.					
	03	يتوفر مركز الضرائب على قاعدة بيانات خاصة بزيائنه.					

					يمتلك مركز الضرائب إدارات متخصصة في البرمجة والتحليل.	01	الموارد البشرية
					توجد رغبة لدى الموظفين للتحول نحو العمليات الرقمية.	02	
					يستقطب مركز الضرائب الأفراد ذوي الكفاءة في التعامل مع التقنيات.	03	
					يهتم مركز الضرائب بتخطيط الموارد البشرية بما يتناسب مع عملية التحول الرقمي.	04	
					يحرص مركز الضرائب على تأهيل وتدريب الموارد البشرية بما يتلاءم مع طبيعة التحول الرقمي.	05	
المتغير التابع : تحسين الأداء							
					تولي المؤسسة أهمية كبيرة لمعارف الأفراد من خلال تشجيع العمل الجماعي.	01	النمو والتعلم
					تتبنى المؤسسة ممارسات و أساليب تسييرية لتشجيع المبادرات الإبداعية.	02	
					تساهم الأساليب الإشرافية في دفع الأفراد أكثر لزيادة أدائهم.	03	
					توفر المؤسسة مناخ تنظيمي ملائم للعمل لزيادة رضا الأفراد وولائهم.	04	
					تعمل المؤسسة على تأهيل أفرادها معرفيا وتكنولوجيا لتطوير أدائهم.	05	
					سياسة التدريب والتكوين في المؤسسة تزيد في قدرات الأفراد وتحسن من خبراتهم.	06	
					تعمل المؤسسة على تعزيز تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات.	07	
					يعتمد مركز الضرائب على تقارير الأداء لاكتشاف التوافق بين أداء العامل وعمله.	08	

					يتبنى مركز الضرائب أساليب العمل الحديثة لرفع أداء العاملين وزيادة كفاءة خدماته.	01	العمليات الداخلية
					يقوم مركز الضرائب بتطوير العمليات الإدارية باستمرار لتقليل الأخطاء في العمل.	02	
					يسعى مركز الضرائب إلى تبني إجراءات وأساليب لتسهيل العمليات الإدارية وتنفيذها بفاعلية.	03	
					تشرح إدارتكم الطرق والإجراءات المتبعة لجميع العاملين بوضوح.	04	
					تقوم إدارتكم بتحليل احتياجات عملائها ودراستها لتحقيق رضاهم.	01	الزبائن
					تهتم إدارتكم بمعرفة آراء واقتراحات زبائنهم والإصغاء لهم.	02	
					تساهم كل المصالح في إدارتكم في تلبية متطلبات ورغبات الزبائن.	03	
					تقيم إدارتكم علاقات طيبة مع زبائنهم.	04	
					تولي إدارتكم أهمية كبيرة لدراسة الشكاوي المقدمة من طرف الزبائن.	05	

نشكر لكم حسن
تعاونكم وتفاعلكم
معنا

- معامل الثبات ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,779	34

- اختبار التوزيع الطبيعي

- Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		تحول رقمي	تحسين اداء
N		30	30
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	2,11	2,13
	Ecart-type	1,110	1,040
Différences les plus extrêmes	Absolue	,090	,134
	Positive	,090	,092
	Négative	-,086	-,134
Z de Kolmogorov-Smirnov		,126	,111
Signification asymptotique (bilatérale)		,200	,185

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور وفقرات الدراسة

- Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
x1	30	1,00	5,00	3,7667	0,43796
x2	30	1,00	5,00	3,6067	0,67570
x3	30	1,00	5,00	3,7600	0,63421
x4	30	1,00	5,00	3,5367	0,50620
x5	30	1,00	5,00	2,9700	1,04000
x6	30	1,00	5,00	3,9333	1,11089
x7	30	4,00	5,00	3,7333	0,44018
x8	30	1,00	5,00	3,6333	1,30826
x9	30	2,00	5,00	4,7633	0,43443
x10	30	1,00	5,00	3,3400	1,47655
x11	30	1,00	5,00	3,4733	0,63978
x12	30	1,00	5,00	3,3800	0,74238

x13	30	1,00	5,00	4,7600	0,43238
x14	30	1,00	5,00	4,3300	0,71238
x15	30	1,00	5,00	4,6000	0,67238
x16	30	1,00	5,00	4,7600	0,43238
x17	30	1,00	5,00	4,2700	0,76238
y1	30	1,00	5,00	3,4067	1,24146
y2	30	1,00	5,00	3,3033	1,20472
y3	30	1,00	5,00	3,9067	,84027
y4	30	1,00	5,00	3,6067	1,24212
y5	30	1,00	5,00	3,8633	1,04269
y6	30	1,00	5,00	3,1300	1,00771
y7	30	1,00	5,00	3,1300	1,47602
y8	30	1,00	5,00	3,4300	1,45306
y9	30	1,00	5,00	3,7367	1,08570
Y10	30	1,00	5,00	4,1600	,79348
Y11	30	1,00	5,00	3,8000	,92501
Y12	30	1,00	5,00	4,1017	,71538
Y13	30	1,00	5,00	4,1006	,71809
Y14	30	1,00	5,00	4,0304	,76470
Y15	30	1,00	5,00	4,1604	,64470
Y16	30	1,00	5,00	4,0004	,78470
Y17	30	1,00	5,00	4,1004	,71470
N valide (liste)	30				

- دراسة الارتباط بيرسون

Corrélations

		التقنيات	تحسين اداء
التقنيات	Corrélation de Pearson	1	,052
	Sig. (bilatérale)		,772
	N	30	30
تحسين اداء	Corrélation de Pearson	,052	1
	Sig. (bilatérale)	,772	
	N	30	30

Corrélations

		عمليات	تحسين اداء
عمليات	Corrélation de Pearson	1	,360
	Sig. (bilatérale)		,036
	N	30	30
تحسين اداء	Corrélation de Pearson	,360	1

Sig. (bilatérale)	,036	
N	30	30

Corrélations

	بيانات	تحسين اداء
بيانات	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	,333
	N	30
تحسين اداء	Corrélation de Pearson	,333
	Sig. (bilatérale)	,055
	N	30

Corrélations

	موارد بشرية	تحسين اداء
موارد بشرية	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	,523
	N	30
تحسين اداء	Corrélation de Pearson	,523
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	30

Corrélations

	تحول رقمي	تحسين اداء
تحول رقمي	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	,333
	N	30
تحسين اداء	Corrélation de Pearson	,333
	Sig. (bilatérale)	,065
	N	30

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة المالية
المديرية العامة للضرائب

الرئيسية

نبذة عن المديرية العامة للضرائب

التشريع الجبائي

الوثائق الجبائية

الإعلام والصحافة

البحث...

إذا كنت من الخواص

ضرائكم عدد المقالات: 6

مداخل ظرفية عدد المقالات: 4

أجندة جبائية عدد المقالات: 1

حقوقكم و ضماناتكم عدد المقالات: 3

الترقيم الجبائي



فضاء التحميل

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

MINISTRE DES FINANCES
 DIRECTION GENERALE DES IMPOTS

وزارة المالية
 المديرية العامة للضرائب

IMMATRICULATION FISCALE EN LIGNE

09 2000 7000 214 2000 7000 214 2000 7000 214

Faites votre demande de NIF ici

Vous êtes une personne morale

1. Formulaire de demande d'immatriculation fiscale
 2. Déclaration fiscale
 3. Déclaration fiscale
 4. Déclaration fiscale
 5. Déclaration fiscale
 6. Déclaration fiscale

Vous êtes une personne physique

1. Formulaire de demande d'immatriculation fiscale
 2. Déclaration fiscale
 3. Déclaration fiscale
 4. Déclaration fiscale
 5. Déclaration fiscale
 6. Déclaration fiscale

Textes Législatifs et Réglementaires

Authentifier votre NIF

Procédure d'obtention du NIF

لإختيار شخص معنوي

Si vous êtes une personne morale, allez dans la rubrique Personne morale.
 Si vous êtes une personne physique, allez dans la rubrique Personne physique.

Les étapes à suivre:

Première étape : Dépôt de la demande

Le demandeur peut déposer sa demande à partir du lien « Formulaire de demande d'immatriculation fiscale ». Remplir le formulaire. Une fois la saisie terminée et validée, un accusé de réception est affiché sur votre écran portant le numéro de votre demande que vous pourrez enregistrer ou imprimer directement.

لإختيار شخص طبيعي

Le numéro de la demande, vous servira à suivre l'état d'avancement du traitement de votre demande ainsi que l'impression de votre attestation d'immatriculation.

Deuxième étape : Suivi de la demande

Le demandeur peut suivre l'état d'avancement du traitement de sa demande à partir du lien « Suivre votre demande », en remplissant les informations nécessaires.

Troisième étape : Impression de l'attestation d'immatriculation Fiscale

Le demandeur peut imprimer son attestation d'immatriculation fiscale à partir du lien « Editer votre attestation d'immatriculation fiscale », en remplissant les informations nécessaires.

Quatrième étape : Validation de l'attestation d'immatriculation Fiscale

Pour valider votre attestation, vous devez vous présenter au service de gestion dont vous dépendez (votre inspection ou votre CDF ou DGE) munis de ces deux documents (accusé de réception et attestation d'immatriculation fiscale).

Direction Générale des impôts  - 2016
Email: did-nifenligne@mf.gov.dz



Identifiant

Mot de passe

Connexion de l'utilisateur

Mot de passe oublié