

جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
الشعبة: علوم التسيير التخصص: الإدارة الاستراتيجية

تأثير استراتيجيات التحول الرقمي على أداء المؤسسات  
دراسة الحالة بمركز الجوّاري للضرائب بمستغانم

مقدمة من طرف طالبتين : تحت اشراف: د. شنين قادة

- زيان مديحة
- زروقي إكرام

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
عمروش صبرينة	أستاذ مساعد ب	جامعة مستغانم	رئيسا
شنين قادة	أستاذ مساعد ب	جامعة مستغانم	مشرفا
دندن فتحي حسن	أستاذ مساعد ب	جامعة مستغانم	مناقشا

السنة الجامعية 2023/2024

# دعاء

اللَّهُمَّ انْفَعْنِي بِمَا عَلَّمْتَنِي  
وَعَلَّمَنِي مَا يَنْفَعُنِي  
وَارْزُقْنِي عِلْمًا يَنْفَعُ

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

أولاً نشكر المولى عز وجل الذي رزقني العقل

وحسن التوكل عليه سبحانه وتعالى وعلى نعمة الكثيرة التي رزقني إياها

.....فالحمد لله والشكر لله على كل حال .

إلى من كلله الله بالهبة والوقار ..... إلى من علمني العطاء بدون انتظار .....

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار ..... والدي العزيز

إلى ملاكي في الحياة ..... إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني ..... إلى بسمة الحياة وسر الوجود ... إلى من

كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبيبة .... أمي الحبيبة

إلى أساتذتي و أستاذاتي . وكل من أشرف على تعليبي منذ الصغر إلى الآن .

إلى أخواتي وأصدقائي .....

زيان مديحة ... زروفي  
إكرام

## التشكر

نشكر و نحمد الله عز وجل الذي وفقنا لإتمام هذا العمل  
وأنازلنا الطريق للعلم والمعرفة .  
نشكر جميع الأساتذة وخاصة الأستاذ " د. شنين قادة " الذي كرمني بالإشراف هذا البحث .  
كما نوجه بشكر وعرفان لأعضاء المناقشة لقبولهم مناقشة عملي هذا .  
كما نوجه كلمة الشكر إلى رئيس مركزي لمركز الجواري للضرائب " مستغانم " وجميع الموظفين .  
ونشكر كل من ساعدنا لإتمام هذا البحث من بعيد أو قريب  
خاصة صديقتي " شيماء تهوينزة " و " جلاي منصورية " .

زيان مديحة... زروقي إكرام

## الملخص

إن الهدف من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على التحول الرقمي في الجزائر ، وذلك من خلال التعرف على واقع تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي بمركز الجوارى للضرائب بمستغانم ، حيث وقفنا على مبادئ وضع إعداد إستراتيجية رقمية ناجحة وأهم المراحل التي تمر بها وصولا إلى الصعوبات التي تحول دون تطبيق هذه الأخيرة .

قد ساهمت إستراتيجية التحول الرقمي في إحداث جملة من التغييرات على مستوى الأنشطة والمعاملات المنجزة لاسيما بإدماجها للوسائل و التقنيات الحديثة، وهذا ما ينعكس إيجابيا على خدماتها خاصة مع توجيهها إلى عصر التميز الرقمي .

كلمات مفتاحية : التحول الرقمي ، استراتيجيات التحول الرقمي .

### **Summary:**

The aim of this study is to shed light on the digital transformation in Algeria, by identifying the reality of implementing the digital transformation strategy at the Al-Jawari Tax Center in Mostaganem, where we examined the principles of developing a successful digital strategy and the most important stages that it passes through, leading to the difficulties that prevent implementation. The latter's digital transformation strategy has contributed to bringing about a number of changes at the level of completed activities and transactions, especially by integrating modern means and technologies, and this is reflected positively on its services, especially as it heads into the era of digital excellence.

### **Key words:**

digital transformation, digital transformation strategies

# الفهرس

## الفهرس:

الصفحة	العنوان
أ	الإهداء .
ب	الشكر
ج	الملخص
هـ - ز	الفهرس
ح - ط	قائمة الأشكال والجداول
6 - 1	المقدمة العامة.
<b>الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لإستراتيجيات التحول الرقمي</b>	
8	تمهيد الفصل
9	المبحث الأول : ماهية الإستراتيجية
9	المطلب الأول : تعريف الإستراتيجية ..
9	المطلب الثاني : أهمية وخصائص الإستراتيجية
10 - 9	المطلب الثالث : أبعاد وأنواع الإستراتيجية....
17 – 10	المطلب الرابع : مراحل الإستراتيجية....
17	المبحث الثاني : ماهية استراتيجيات التحول الرقمي ..
17	المطلب الأول : تعريف التحول الرقمي ...
19 - 18	المطلب الثاني : تعريف إستراتيجيات التحول الرقمي وأهميتها
20 - 19	المطلب الثالث : تقنيات إستراتيجيات التحول الرقمي ..

22-20	المطلب الرابع : مزايا وعوائق إستراتيجيات التحول الرقمي وتوصيات لتطبيقها .....
23	خلاصة الفصل الأول .....
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المؤسسات</b>	
25	تمهيد الفصل الأول
26	المبحث الأول : ماهية الأداء المؤسسة .
26	المطلب الأول: مفهوم الأداء المؤسسة ..
28- 27	المطلب الثاني : أبعاد الأداء المؤسسة .
30 - 28	المطلب الثالث : أنواع الأداء المؤسسة .
31 - 30	المطلب الرابع : خصائص ومحددات الأداء المؤسسة ...
32	المبحث الثاني : ماهية المؤسسة العمومية ..
32	المطلب الأول : تعريف المؤسسة العمومية
34 - 32	المطلب الثاني : عناصر و وظائف المؤسسة العمومية
37 - 35	المطلب الثالث: أنواع وخصائص المؤسسة العمومية
38	المطلب الرابع : أهداف المؤسسة العمومية ..
39	خلاصة الفصل الثاني :
<b>الفصل الثالث : واقع تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي بمركز الجواري للضرائب . بمستغانم .</b>	
41	تمهيد الفصل
42	المبحث الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
42	المطلب الأول : حدود الدراسة الميدانية
42	المطلب الثاني : تعريف بالمؤسسة (المركز الجواري للضرائب بمستغانم).



45 - 42	المطلب الثالث : مهام المؤسسة و هيكل التنظيمي
45	المبحث الثاني : عينة الدراسة.
45	المطلب الأول : المجتمع والعينة الدراسة.
60 - 46	المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات ( استمارة استبيان )
61	المطلب الثالث : تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة
62	خلاصة الفصل الثالث
66 - 64	خاتمة عامة.
70 - 68	قائمة المراجع
76 - 72	الملاحق

## قائمة الأشكال والجدول

### الأشكال

رقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح الشكل أبعاد الإستراتيجية	11
02	يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة	43

### الجدول

رقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح توزيع الاستثمارات على أفراد عينة للدراسة	45
02	يوضح توزيع أفراد المجتمع البحث حسب متغير الجنس	46
03	يبين توزيع أفراد العينة بحسب المتغير السن	47
04	يبين توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي	47
05	يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	48
06	يبين توزيع أفراد العينة بحسب متغير الأقدمية في العمل	48
07	يوضح الخدمات المقدمة على مستوى المركز الجوّاري للضرائب بمستغانم	49
08	يبين مدى مساهمة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة في تلبية الحاجيات الزبائن	49
09	يبين طرق المعتمدة لتعريف الزبائن بالخدمات المقدمة	50
10	يبين وجهة رأي موظفين حول سبب استخدام التقنيات الحديثة	50
11	مدى تمكن الخدمات الرقمية في تحقيق مجموعة من مزايا	51
12	يوضح الهدف الذي يسعى إليه موظفون من استخدام التقنيات الحديثة	51
13	يبين أنواع استراتيجيات أكثر اعتمادا بالمركز الجوّاري للضرائب بمستغانم	52
14	يبين ما إذا كانت تجتمع الإدارة العليا بموظفين لمناقشة الإستراتيجية الرقمية	52
15	يبين مشاركة الموظفين في عملية التخطيط للتحويل الرقمي	53
16	يبين مدى مساهمة الإستراتيجية المعتمدة في تطوير بالمركز الجوّاري للضرائب بمستغانم	53
17	يبين أهمية استخدام التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات بالمركز الجوّاري للضرائب	54
18	يبين انطباق الزبائن حول خدمات المركز الجوّاري للضرائب بمستغانم	55
19	يوضح استفادة المؤسسة في التجهيزات المادية	55
20	يوضح مساهمة التحويل الرقمي في الحصول على الإيرادات للمؤسسة	56
21	يبين أثر الخدمات المركز الجوّاري للضرائب على موظفين	56

57	يوضح ما إذا خضع الموظفون لدورات تكوينية	22
58	يوضح صعوبة تعامل الموظفين مع التقنيات الحديثة	23
58	يوضح صعوبة تأقلم الموظفين مع البيئة الرقمية الجديدة	24
59	يبين الصعوبات المالية في برامج التحول الرقمي	25
60	يبين عدم القدرة الموظفين على الترويج للخدمات الحديثة	26
61	يوضح تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمركز الجوّاري للضرائب بمستغانم	27

# مقدمة

تمهيد :

سيشهد العالم تطورات سريعة في مجال التكنولوجيا والرقمية، مما يفتح أمام المؤسسات والشركات فرصا هائلة لتحسين أدائها وتعزيز قدرتها على التنافس، وفي هذا السياق تظهر إستراتيجية التحول الرقمي كأداة حيوية لتوجيه هذه الفرص نحو تحقيق أهداف المؤسسة و رؤيتها . إنها خارطة طريق تمكن المؤسسات من الانتقال من العمليات التقليدية إلى بيئة رقمية متطورة تعزز من كفاءتها وتجعلها قادرة على مواكبة التطورات السريعة، كما يساعد التحول الرقمي من تطوير المنتجات مع إمكانية التسليم في وقت أقل مع ضمان كفاءة أعلى فلذلك فإن التحول الرقمي يساهم في مواجهة تغيرات السوق ومتطلبات العملاء المتغيرة باستمرار ، حيث شهد العالم في الآونة الأخيرة تغيرات في ظل الرقمية والتحول الرقمي والذي يشمل جميع إدارات المؤسسات العمومية واقتصادية والتربوية بصفة خاصة ومع انتشار "وباء كوفيد - 19" أصبحت الرقمية ضرورية ووسيلة حتمية يجب تطبيقها بدورها تعتبر إستراتيجية فعالة لمواكبة التغيرات الاقتصادية والتي ساهمت في تسهيل المهام وقضاء النشاطات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية رقميا لتفادي الإصابة بالعدوى الفيروسية ، مما جعل هذه الأزمة الصحة تأثير كبير على اقتصاد العالم ومنه لزم اللجوء إلى التعاملات الرقمية ، وقد أصبح التوجه نحو الإدارة الرقمية على الدولة الجزائرية حتي تفرضه التطورات المعرفية والأحداث الحاصلة في العالم التي تشجع على تبني الخدمات الكترونية ، وذلك بالانتقال من الإدارة التقليدية التي تعتمد على التعاملات الورقية إلى الإدارة الرقمية التي يعتمد على الأجهزة وشبكات الاتصال العنكبوتية ( الانترنت ) . وذلك لضمان تقديم الخدمات العمومية بجودة وسرعة وشفافية دون أعباء وتكاليف شاقة .

تمر المؤسسات العمومية الحديثة بتطورات جوهرية توازيا مع التحديث التقني الذي عرفه العالم ، وتأثير التحول الرقمي على التعاملات الإدارية ، وفجرت ثورة هائلة مكنت من دمج العالم في منظومة اتصالية واحدة . وتعد الجزائر من بين الدول التي تسعى إلى تطبيق النظام الرقمي من خلال عصنة جميع قطاعاتها العمومية. وهذه العصنة والتوسع يسمح للمؤسسات العمومية بالإطلاع السريع والمباشر على رغبات العملاء مع تحسين نوعية الخدمة المقدمة لهم في وقت قصير وجهد أقل، ومن بين مزايا المؤسسة العمومية التي تختلف عن بعض المؤسسات الاقتصادية و الاجتماعية و خدماتية...وهي توفير الخدمة الأساسية للمواطنين وتحسين المستوى المعيشي والصحي للمواطنين، ولا يكون ذلك من خلال تبنيها لمختلف التكنولوجيات و الوسائل الحديثة من أجل تقديم خدمة أفضل .

ومع العصر الرقمي الحديث الذي يعد نقطة فاصلة في العديد من المؤسسات تعد استراتيجيات التحول الرقمي مجالها مما يؤثر على أداء المؤسسات العمومية ، حيث تلعب دورا أساسيا في تطوير وتحسين العمليات الإدارية وتقديم الخدمات بشكل أكثر كفاءة وجودة . يعد التحول الرقمي عملية شاملة تشمل تبني التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي ، الحوسبة السحابية ، وكذلك تغيرات في الثقافة التنظيمية وهيكلية المؤسسة لتناسب مع متطلبات العصر الرقمي، وتقديم خدمات متميزة للعملاء من أجل تحقيق نجاح العملية يجب تطوير استراتيجيات فعالة للتحول الرقمي والتي تشمل عدة خطوات مهمة مثل تحديد أهداف رقمية بوضوح ، توظيف الموارد البشرية المهارة ، استثمار التكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتعزيز الأمن السيبراني بالاستفادة من هذه الاستراتيجيات وتنفيذها بشكل صحيح ستمكن المؤسسات من تحقيق فوائد كبيرة من التحول الرقمي مثل زيادة كفاءة ، تحسين تجربة العملاء ، توسيع نطاق العمل ، وتحقيق تنافسية قوية في السوق .

وفي ظل التطورات التكنولوجية تسعى المؤسسة العمومية المركز الجوّاري للضرائب بمستغانم إلى تبني التحول الرقمي بشكل شامل بهدف تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمؤسسات وتعزيز الفعالية في العمل الضريبي . وذلك عن طريق توفير خدمات الكترونية مثل تسجيل الضريبي و دفع الضرائب ، وتعزيز التواصل الإلكتروني وذلك بإنشاء موقع الكتروني جديد للمركز وتدريب الموظفين على استخدام التقنيات الرقمية الجديدة ، وتحسين مهاراتهم في تقديم الخدمات الكترونية ، ونجد أن كل هذه العمليات تكون مبنية على إستراتيجية محكمة محددة مسبقا ، بدءا بتخصيص الموارد اللازمة من ميزانية وبنية تحتية ملائمة وكذا التنسيق الشامل بين مختلف جهود العاملين وصولا إلى التطبيق الفعلي لهذه الإستراتيجية ومنه الانتقال البعيد عن الأساليب التقليدية السابقة .

### الإشكالية :

يمكن طرح الإشكالية لدراستنا وهي : " كيف تؤثر استراتيجيات التحول الرقمي على أداء المؤسسات العمومية " ؟

### الأسئلة الفرعية :

و من الإشكالية يمكن صياغة وطرح الأسئلة الفرعية التالية :

1. ما المقصود باستراتيجيات التحول الرقمي ؟
2. هل يعتمد المركز الجوّاري للضرائب على إستراتيجية محددة وواضحة للتحول الرقمي ؟
3. ما هو واقع التحول الرقمي في النظام الضريبي ؟ وهل تواجه صعوبات وتحديات في تنفيذ إستراتيجية ؟

### فرضيات الدراسة :

لقد قمنا بوضع الفرضيات كإجابات أولية على التساؤلات لتكون منطلقا لدراستنا وكانت كما يلي :

- 1) تطبيق المركز الجوّاري للضرائب مستغانم عملية التحول الرقمي في أداء وظائفها وتقديم خدماتها .
- 2) يعتمد المركز الجوّاري للضرائب على إستراتيجية معينة للتحول الرقمي وفق خطوات واضحة مما ساهم في تطويرها .
- 3) يوجد تأثير إيجابي للتحول الرقمي على الخدمات المقدمة في المركز الجوّاري للضرائب و هناك صعوبات تحول دون تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي .

### أسباب اختيار موضوع :

من المبررات التي جعلتنا نختار موضوع تأثير استراتيجيات التحول الرقمي على أداء المؤسسة . الأسباب الذاتية :

- الرغبة في معالجة موضوع إستراتيجية التحول الرقمي .
- الميل الشخصي للمواضيع التطورات و التكنولوجيا الحديثة .
- لأن الدراسة موضوع جديد يمس المؤسسة العمومية .

### الأسباب الموضوعية :

- معرفة ماهية التحول الرقمي .

- التعرف على التطبيقات التحول الرقمي داخل المؤسسة .
  - تحديد وضع المركز الجوّاري للضرائب في ظل التحول الرقمي .
- ✚ الأهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها :

- تحليل واقع التحول الرقمي داخل المؤسسة (المركز الجوّاري للضرائب)
  - إبراز استراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة من أجل العملية الرقمية .
  - محاولة معرفة العوائق والتحديات التي تواجه المؤسسة في تطبيق استراتيجيات .
  - اقتراح توصيات لاستراتيجية التحول الرقمي في المؤسسة .
- ✚ الأهمية الدراسة :

ترجع أهمية هذه الدراسة إلى ضرورة اعتماد المؤسسات على التحول الرقمي لما لها :  
أولاً : أهمية النظرية .

إن أهمية هذه الدراسة وهي إستراتيجية التحول الرقمي في حد ذاتها من التغيرات الحديثة التي يشهدها العالم ، والتي من أهميتها توفير كثير من الوقت والجهد بإضافة إلى تكاليف وتحقيق النوعية والجودة وذلك من خلال صياغة إستراتيجية ملائمة لها .

ثانياً : أهمية التطبيقية .

وذلك من خلال إبراز أهمية هذه الدراسة من طرف المؤسسة مع تسليط الضوء على واقع تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي كونها من التطورات الحديثة والمعاصرة .

✚ حدود الدراسة :

أولاً : حدود مكانية

لقد ركزت الدراسة على تأثير استراتيجيات التحول الرقمي على أداء المؤسسة في المركز الجوّاري للضرائب CPI - بولاية مستغانم-

ثانياً : حدود زمانية .

امتدت الدراسة من 14 جانفي إلى 28 جانفي 2024 و تم مراجعة دراستنا الاستبائية من 07 أفريل إلى 14 أفريل 2024

✚ منهج الدراسة :

في دراستنا هذه تم استخدام المنهج " الوصفي التحليلي " والمنهج دراسة الحالة ، حيث قمنا باختيار منهج وصفي لدراستنا لمعرفة استراتيجيات التحول الرقمي داخل المركز الجوّاري للضرائب . أما فيما يخص منهج دراسة الحالة تتمثل في دراسة التحول الرقمي في المؤسسة واختيار هذه المؤسسة كوحدة تحليل (يركز هذا المنهج على دراسة الوحدة كجزء من الكل خلال جمع البيانات و المعلومات المتعلقة بوحدة معينة سواء كان فردا أو المؤسسة أو تنظيما إداريا).

✚ صعوبات الدراسة :

- رفض بعض الموظفين لإجراء مقابلة ، أما بالنسبة لبعض رؤساء مصالح يرفضون تقديم المعلومات .

- صعوبة إيجاد معلومات نظرا لموضوع جديد .
- قلة الوقت .

#### دراسات السابقة:

دراسة 01: " دراسة تحليلية لمحددات نجاح التحول الرقمي للشركات " من قبل مجلة قاري ، لبنى سحر سنة 2021 :

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على أهمية التحول الرقمي ومدى مساهمته في تحسين أداء أعمال بالنسبة للشركات والمؤسسات من خلال تركيز على عوامل دافعة و الحاسمة لنجاح برنامج التحول الرقمي ، ولخصت إلى عدة النتائج أهمها :  
للتحول الرقمي الناجح العديد من الثمار منها : الزيادة الإنتاجية ، تحسين العملاء و رضاهم ، تقليل التكاليف وتحسين أداء الأعمال .

يتطلب النجاح التحول الرقمي توفير مناخ تنظيمي مناسب، تهيئة الظروف البيئية (الداخلية والخارجية) أهم الصعوبات التحول الرقمي منها نقص المعرفة ، ضعف القيادة الرقمية .  
دراسة 02: مذكرة " دور التحول الرقمي في تحسين الخدمة العمومية في الإدارات المحلية دراسة الحالة بلدية زلفانة ولاية غرداية"

من إعداد طالبتين غشي نور الهدى و بن قايد إيمان سنة 2022  
هدفت هذه الدراسة إلى البحث في مختلف جوانب التحول الرقمي ودوره في تطوير الخدمة العمومية في الإدارات المحلية ، وذلك من أجل عصرنه و ورقمنة جميع قطاعاتها العمومية في مختلف المجالات توصلنا إلى أهم نتائج منها :

التحول الرقمي هو بديل جديد يعيد النظر في علاقة الفرد للإدارة المحلية .  
تؤثر الإدارة الرقمية على شكل خدمات العمومية .  
تعاني الإدارة الرقمية لبلدية زلفانة من سوء التغطية الشبكية في بعض أحيان .  
دراسة 03: دراسة " التحول الرقمي كخيار استراتيجي في ظل الانتقال نحو الاقتصاد الرقمي في الجزائر " دراسة استكشافية

مجلة الاقتصاد والبيئة "تقاوة رانيا ، شوام بوشامة" سنة 2023  
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التحول الرقمي الذي تبنته الجزائر كخيار استراتيجي في ظل التوجه نحو الاقتصاد الرقمي بهدف تبني نموذج اقتصادي مبني على تكنولوجيا ، ابتكار و معرفة .  
ومنها نلخص نتائج التالية :  
عصرنه نظام المصرفي .

إدراج المخرجات التكنولوجية لإعلام و الاتصال في مختلف القطاعات .  
التركيز على ترقية رأس مال البشري و المعرفة .

دراسة 04: دراسة " التحول الرقمي بين ضرورة ومخاطر " مجلة العلوم القانونية والسياسة ,  
طالبة دكتوراه جميلة سلايبي ، الدكتور يوسف بوشي سنة 2019



هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق التحول الرقمي في كل من قطاعات الحكومية و العامة وذلك من أجل تطويرها وتحقيق ابتكار وتأسيس اقتصاد الرقمي ومكانة تجارية قادرة على منافسة لاستقطاب الاستثمارات والشراكات الدولية ،

ولخصت نتائجها في ما يلي :

أن التحول الرقمي أنتقل من القول إلى الفعل في الجزائر .

التحول الرقمي لم يعد خيارا بل أصبح ضرورة .

تعد هجمات الكبرونية من أبرز المخاطر الرقمية التي يواجهها التحول الرقمي .

دراسة Mirosnava .Boneva: 05 سنة 2018 بعنوان "

ChallengesRelatedtoTheDigitalTransformationOfBusinessCompanies"

تهدف هذه الدراسة إلى مناقشة التحديات التي تصطدم بها الشركات والمؤسسات

فيما يتعلق بالتحول الرقمي وتقديم سبل للتغلب عليها، كما تم وضع نموذج نظري لخوارزمية التحول

الرقمي بمؤسسات لمواجهة مختلف التحديات .

ولخص نتائج منها :

تحديد الأهداف قابلة للقياس .

تحديد أولويات .

نشر الثقافة الرقمية .

📌 هيكل البحث :

قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول جاءت على النحو التالي :

الفصل الأول: إطار المفاهيمي لإستراتيجيات التحول الرقمي .

الفصل الثاني: إطار النظري لأداء المؤسسة العمومية .

الفصل الثالث: واقع تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي بمركز الجوّاري للضرائب بمستغانم

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لإستراتيجيات التحول الرقمي

تمهيد الفصل .

المبحث الأول : ماهية الإستراتيجية .

المطلب الأول : تعريف الإستراتيجية .

المطلب الثاني : أهمية وخصائص الإستراتيجية .

المطلب الثالث : أبعاد وأنواع الإستراتيجية .

المطلب الرابع : مراحل الإستراتيجية .

المبحث الثاني : ماهية استراتيجيات التحول الرقمي .

المطلب الأول : تعريف التحول الرقمي .

المطلب الثاني : تعريف استراتيجيات التحول الرقمي وأهميتها .

المطلب الثالث : تقنيات استراتيجيات التحول الرقمي .

المطلب الرابع : مزايا وعوائق استراتيجيات التحول الرقمي و توصيات لتطبيقها .

خلاصة الفصل .

### تمهيد الفصل الأول :

أصبح التحول الرقمي من الضروريات بالنسبة لكافة المؤسسات والهيئات التي تسعى إلى التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين، والتحول الرقمي لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المؤسسة بل هو برنامج شامل كامل يمس المؤسسة ويمس طريقة و أسلوب عملها داخليا بشكل رئيسي وخارجيا .  
تعمل إستراتيجية على تبني خطة واضحة تنتهجها هذه الأخيرة كخارطة طريق تحدد فيها رؤيتها ، وأهدافها وكذا مهامها ،وتهدف إلى زيادة ودعم قوة المؤسسة مما يمنحها مركز تنافسي مميز ،  
وعلى ضوء هذا سنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين المبحث الأول ماهية الإستراتيجية : مفهوم، أهميتها ، خصائصها ، أبعادها ، أنواعها ، ومراحلها .أما المبحث الثاني نقوم بتسليط الضوء على إستراتيجية التحول الرقمي ،مفهومها ،أهميتها ، أبرز تقنيات ،عوائق وتوصيات لتطبيق استراتيجيات التحول الرقمي .

### المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية

تعد الإستراتيجية خطة أو سبيل للعمل والذي يتعلق بجانب عمل يمثل أهمية دائمة للمنظمة ككل .  
المطلب الأول: تعريف الإستراتيجية .

حيث: عرفت أنها "عملية التخطيطية والتركيز على الموارد وأساليب تخصيصها على أنشطة مختلفة و ما يرتبط بذلك من قدرات متميزة تكون أساسا لتحقيق ميزة تنافسية<sup>1</sup> .  
و عرف أيضا على أنها " الطريقة التي تستخدمها المنظمة في النضال من أجل تحقيق أهدافها وهي تحدد التهديدات و الفرص الموجودة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة للتعامل مع التهديدات واقتناص الفرص<sup>2</sup>"

و عرفت أيضا أن الإستراتيجية "هي اتخاذ القرارات طويلة الأجل الموجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة في بيئة المنظمة الداخلية وربطها و تكيفها مع الفرص والتهديدات في البيئة المحيطة بالمنظمة مما يعزز موقفها التنافسي في مجال عملها<sup>3</sup>"  
ويمكن القول أن الإستراتيجية "هي قرارات التي تنطوي على استعمال العقلاني للموارد لتحقيق أهداف وخطط المنظمة طويلة المدى في ضوء تحديد الفرص والتهديدات الخارجية وتقييم نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية لخلق ميزة تنافسية مستدامة .

### المطلب الثاني: أهمية وخصائص الإستراتيجية :

أولا : أهمية الإستراتيجية .

يمكن إيضاح أهمية الإستراتيجية من خلال النقاط التالية :

- تحقيق أفضل إنجاز ممكن من خلال معرفة اتجاهات المنظمة لفترة زمنية طويلة نسبياً .
- تغطى الخطة الإستراتيجية أهدافا وتوجهات واضحة للمستقبل .
- إمكانية الحصول على معلومات من البيئة الخارجية .
- أهداف الإستراتيجية تكون واضحة ودقيقة ومدروسة وهذا يساعد على توجيه جهود المنشأة بالاتجاه الصحيح .
- المساعدة على التعامل مع حالة عدم التأكد ومخاطر التي تتعرض لها المنظمة .
- تساعد الإستراتيجية على تخصيص الفائض من الموارد .تساعد في التفكير بعيد الأمد .
- القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة .
- تحقيق التنسيق والتكامل بين الأنشطة والمهام داخل المنظمة .

### ثانيا : خصائص الإستراتيجية<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> محمد الصيرفي في الإدارة الإستراتيجية . دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر . الطبعة 1 (2008) الإسكندرية جمهورية مصر ص 18 .  
<sup>2</sup> بجمال عبد الوهاب \_علاقة الإدارة المعرفة وتنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة الجزائرية \_ دراسة عينة من مؤسسات الجزائرية – أطروحة دكتوراه \_

علوم التسيير المسيلة \_ جامعة محمد بوضياف 2018 يوم 2022/03/19 ص22

<sup>3</sup> محمد الصيرفي - مرجع نفسه - ص 22

<sup>4</sup> أحمد فريد – التخطيط والتنفيذ والتقييم – دار النشر الفكر العربي ، القاهرة 2022 ص 20

تتميز الإستراتيجية بعدة خصائص منها :

**التوجيه:** تحدد الإستراتيجية مسار المؤسسة المستقبلي وتوجهها نحو تحقيق أهداف .  
**الشمولية:** تناول الإستراتيجية جميع جوانب عمل المؤسسة ، بما في ذلك العمليات التسويق والتمويل والإدارة .

**التكامل:** تكون الإستراتيجية متكاملة مع جميع جوانب العمل المنظمة بما في ذلك العمليات والهيكل التنظيمي والثقافة .

**الاستمرارية:** تستمر الإستراتيجية لفترة زمنية طويلة ، لكنها تتغير حسب التغيرات التي تطرأ على البيئة المحيطة بالمؤسسة .

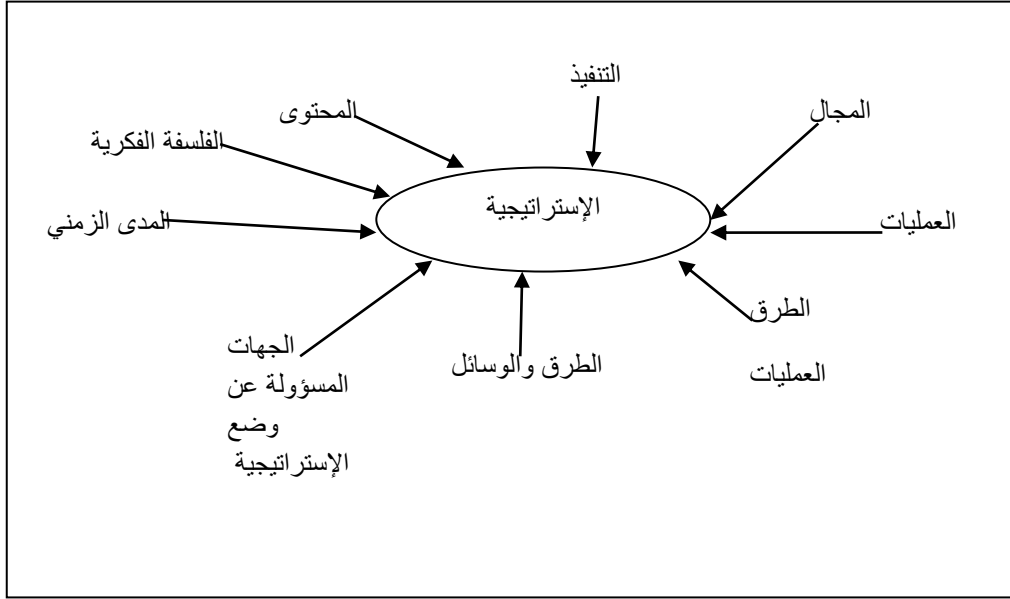
**المرونة:** تكون استراتيجياتها تتميز بمرونة حسب التغيرات الحاصلة في المحيط البيئي الذي توجد فيه  
**المطلب الثالث: أبعاد وأنواع الإستراتيجية :**

**أولاً: أبعاد الإستراتيجية<sup>5</sup>**

عند صياغة متخذ القرار الإستراتيجية المؤسسة يجب بعين الاعتبار مجموعة من الأبعاد والممثلة في الشكل (1)

<sup>5</sup> طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبيح إدريس – الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر الأردن 2007 ص 40-41

الشكل 01: يوضح أبعاد الإستراتيجية



المصدر: (طاهر محسن منصورغالي . وائل محمد صبحي إدريس " الإدارة الإستراتيجية المنظور المنهجي المتكامل " ص 40

من خلال الشكل (1) توجد ثمانية أبعاد الإستراتيجية وهي :

1. المجال : بمعنى الأنشطة والموارد والتكنولوجيا ، واختيار الأسواق والبيئات التي تعمل فيها المؤسسة .
2. العمليات : وتعني تحديد الدرجة المركزية و اللامركزية في العمل وإنشاء الهيكل و الإجراءات وديناميكية في العمل .
3. الطرق : وتعني الأساليب و الوسائل المتضمنة أساليب تشخيص استنباطي واستقرائي ، وريادية وتفكير نظامي ومنهجي .
4. الجهات المسؤولة : وهذه تحدد الجهات المسؤولة ، وفيها إذا كانت جهات متخصصة أو الإدارة العليا ، أو جمع العاملين في المؤسسة .
5. المدى الزمني : والذي يوضح المدى الذي تخطيه الإستراتيجية والذي ينقسم إلى الأهداف القصيرة المدى و الأهداف الطويلة المدى تسعى المنظمة لتحقيقها .
6. الفلسفة الفكرية : بمعنى هل توجد خطة ذات مضمون شمولي أم تقارير متنوعة ، وهل تجري ضمن إطار فكري لدى مديرين أم في ضوء نموذج محدد .
7. المحتوى : إن محتوى الإستراتيجية قد يقع في إطار الإستراتيجية تنوع أو تركيز على حقل نشاط أم نمو بطرق متعددة أو مختارة .
8. التنفيذ : هل تنفيذ إستراتيجية والخيارات الواردة فيها من خلال استحواذ أم تطوير داخلي أم اثنين معا .

ثانيا : أنواع الإستراتيجية<sup>6</sup>:

<sup>6</sup>أ.د صالح عبد الرضا رشيد - د حسان دهنش جلاب - الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي - جامعة القادسية (كلية الإدارة والاقتصاد) قسم إدارة أعمال - دار المناهج للنشر والتوزيع 2007 عمان ص 293/281

وردت تصنيفات عديدة لأنواع إستراتيجية المنظمة يمكن إجمالها في أربعة إستراتيجيات رئيسية تسمى الإستراتيجيات الكبرى أو بالإستراتيجيات الاتجاهية بوصفها مجموعة إستراتيجيات من شأنها أن تحدد الاتجاه العام للمنظمة وهي كل من إستراتيجية الاستقرار ، إستراتيجية النمو ، إستراتيجية الانكماش ، و إستراتيجية المختلطة .وهناك الإستراتيجيات الأخرى وهي على مستوى وحدات الأعمال وعلى مستوى الوظيفة .  
أولاً : على مستوى العام .

(1) إستراتيجية الاستقرار: و تسمى أيضا باستراتيجيات النمو المحدود وهي أفضل نوع لمنظمة ناجحة ، تقوم هذه الإستراتيجية على أساس بقاء الوضع كما هو عليه بخصوص النشاطات الحالية للمنظمة ، وهذه الإستراتيجية تلائم المنظمات التي تعمل في بيئة مستقرة نوعا ما وعادة ما تكون هذه المنظمات قد وصلت إلى قناعة بأن حجمها الحالي هو الحجم المناسب لها و أنها مكتفية بالنجاحات ملائمة في المدى القصير فقط ، وبالتالي فإن اعتمادها لفترة طويلة تتضمن إستراتيجية الاستقرار ثلاث استراتيجيات فرعية وهي إستراتيجية عدم التغيير ، إستراتيجية الريح ، إستراتيجية الموقف /المتابعة بحذر  
1-1 إستراتيجية عدم التغيير : تشير إستراتيجية عدم التغيير إلى عدم التصرف بالوقت الحالي مؤشرة بذلك اعتماد نجاحها على عدم حدوث تغييرات جوهرية في البيئة سواء تمثلت بعدم وجود فرصة مؤاتية أمام المنظمة أو بعدم وجود تهديدات خارجية وذلك في حدود الموارد الحالية للمنظمة .

2-1 إستراتيجية الريح: تتلخص بعدم القيام بأي شيء جديد والوقت المتزايد و تتضمن هذه الإستراتيجية قرار الإدارة العليا في المنظمة بعدم التصرف إزاء المواقف الصعبة التي قد تواجه المنظمة والنظر إلى مشكلات المنظمة على أنها مشكلات طارئة وتمثل هذه الإستراتيجية محاولة من جانب المنظمة لدعم أرباحها إذا ما انخفضت مبيعاتها وذلك عندما تتوجه نحو تخفيض الاستثمار أو تقليص النفقات القصيرة الأجل (نفقات البحث والتطوير ، الصيانة ، الإعلان ) أو قد يصل الأمر إلى بيع أحد خطوط المنتجات ، ومع أن إستراتيجية الريح تعد إستراتيجية مغرية للمنظمات ، إلا أن الاعتماد عليها باستمرار من شأنه أن يلحق الضرر بالموقف التنافسي للمنظمة .

3-1 إستراتيجية الموقف /المتابعة بحذر:هي الإستراتيجية المؤقتة تتمثل في محاولة المنظمة التقاط أنفاسها أي فترة الراحة قبل متابعة العمل بإستراتيجية النمو أو إستراتيجية الانكماش ، وهي بذات الوقت تمثل محاولة متأنية من قبل المنظمة لاجراء التطويرات الهادفة إلى مواجهة تغييرات بيئية محتملة الحدوث من خلال دمج موارد المنظمة أو إعادة هيكلتها كونها سبق وإن تم ترتيبها بطريقة مع حالة النمو المضطرد للمنظمة من خلال فترة السابقة .

2-إستراتيجيات النمو: تعني بها زيادة ملحوظة في بعض أهداف الأداء التي تضعها المنظمة و تهدف إلى تحقيق النمو في ميادين محددة كالمبيعات أو الموجودات أو الأرباح أو مزيج منها .  
وبشكل عام تلاءم هذه الإستراتيجيات المنظمات التي تعمل في قطاعات اقتصادية تتميز بالنمو المستمر مستفيدة من أساس عمل منحى الخبرة في تخفيض تكلفة الوحدة المباعة وصولا نحو زيادة الأرباح .  
ويمكن تقسيم إستراتيجيات النمو على وفق مجموعتين من الإستراتيجيات هما إستراتيجيات النمو الداخلي و إستراتيجيات النمو الخارجي .

1-2 إستراتيجية النمو الداخلي : وتسمى أحيانا بالإستراتيجيات المركزة حددد Ansoff أربعة بدائل إستراتيجية ، يمكن أن تتاح أمام الإدارة العليا في المنظمة إذا ما أرادت اختيار المنتجات أو الأسواق التي تتنافس فيها . هناك أربعة إستراتيجيات :

1-1-2 إستراتيجية اختراق السوق : تشير إستراتيجية اختراق السوق إلى عدم إجراء المنظمة لتغيرات في نطاق عمل المنظمة مستعيضة عنها بالاستثمار في الإعلان أو زيادة الطاقة الإنتاجية أو زيادة قوة البيع بهدف زيادة الحصة السوقية ضمن نطاق السوق الحالي للمنظمة وتتلاءم إستراتيجية اختراق السوق مع الظروف الآتية :

- عندما تكون السوق غير مشبعة بالمنتج أو الخدمة التي تتعامل بها المنظمة .
- عندما تكون هناك قناعة بإمكانية زيادة معدلات استهلاك الزبائن الحاليين .
- عندما تكون الحصة السوقية لكبار المنافسين قد أخذت بالانخفاض في حين يلاحظ زيادة في إجمالي مبيعات الصناعة .
- عندما تسهم اقتصاديات الحجم في تحقيق الميزة التنافسية .

2-1-2 إستراتيجية تطوير منتج : تقوم إستراتيجية تطوير المنتج إلى أجزاء تعديل في المنتج الحالي أو تطوير منتج جديد لتلبية حاجة الزبائن الحاليين أو ابتكار أو تقسيمات سوقية جديدة بالاستفادة من إعادة النظر في التوزيع الحالي لموارد المنظمة ، و تتلائم إستراتيجية تطوير المنتج من الظروف الآتية :

- امتلاك المنظمة لمنتجات ناجحة وصلت إلى مرحلة النضج من مراحل دورة حياتها .
- عندما تتنافس المنظمة في صناعة تمتاز بالتطورات التكنولوجية السريعة .
- عندما تمتلك المنظمة إمكانيات بحث وتطوير جيدة .

3-1-2 إستراتيجية تطوير السوق : تستند إستراتيجية تطوير السوق إلى البحث المنظمة عن تقسيمات سوقية جديدة أو ابتكار تطبيقات الحالية بالاستفادة من المداخل التسويقية الجديدة و الاهتمام ببحوث السوق ، و تتلائم إستراتيجية تطوير السوق مع الظروف الآتية :

- عندما تكون هناك قناة توزيعية يمكن التعديل عليها لتأدية النشاطات بكلفة منخفضة وجودة مرتفعة .
- عندما تكون المنظمة طاقة إنتاجية فائضة .
- عندما تكون المنظمة ناجحة جدا في ميدان عملها .

4-1-2 استراتيجية التنوع : إستراتيجية التنوع هي طريقة جديدة لدخول أسواق جديدة . والتنوع إما أن يكون تنوع متجانس أو غير متجانس أو تنوع أفقي .

التنوع المتجانس : إضافة منتجات أو خدمات جديدة متجانسة أي ذات علاقة تسويقية أو إنتاجية بالمنتجات أو خدمات التي تتعامل بها المنظمة حاليا .

التنوع غير المتجانس : إضافة منتجات أو خدمات جديدة غير متجانسة أي ليست ذات علاقة تسويقية أو إنتاجية بالمنتجات أو خدمات التي تتعامل بها المنظمة حاليا .

التنوع الأفقي : إضافة منتجات أو خدمات جديدة غير متجانسة وتقديمها للزبائن الحاليين للمنظمة .



2-2 استراتيجيات النمو الداخلي : وتسمى أحيانا الاستراتيجيات التعاونية على مستوى المنظمة ، تقوم استراتيجيات النمو الخارجي على أساس استثمار المنظمة لمواردها في منظمة أخرى أو صناعة أخرى لتحقيق النمو المنشود .

وتتضمن هذه الاستراتيجيات كل من الآتي :

2-2-1 إستراتيجية التكامل (النمو) العمودي : ترتبط إستراتيجية التكامل العمودي بامتلاك المنظمة السيطرة على مصادر توريد موادها الأولية ، عندما لا يستطيع الموردون الوفاء باحتياجات المنظمة في السعر المناسب والجودة المناسبة والكمية المناسبة و الوقت المناسب ، أو السيطرة على منافذ التوزيع وذلك عندما لا تستطيع منافذ التوزيع الحالية تلبية حاجة المنظمة في الوصول إلى زبائنها أو تقديم الخدمات بأسعار وبطريقة تلي أهداف المنظمة .

2-2-2 إستراتيجية التكامل الأفقي : تشير إستراتيجيات التكامل الأفقي إلى شراء المنظمة لمنظمة أخرى تعمل في نفس القطاع بهدف توسيع المنطقة الجغرافية التي تمتد إليها أعمالها وما لذلك من دوافع احتكارية أو الدوافع ذات الصلة باقتصاديات الحجم .

2-2-3 إستراتيجية الاندماج : تشير إستراتيجية الاندماج إلى اتفاق منظمين أو أكثر على اتحاد عن طريق الضم فتزول المنظمة المندمجة و تبقى المنظمة الدامجة . وهذه الصورة الأولى ، أما الصورة الأخرى للاندماج فإنها تسير في طريق اختفاء المنظمات المندمجة لتظهر منظمة جديدة .

و الاندماج من بعد ذلك أما أن يكون داخليا (بين المنظمات المحلية ) أو يكون خارجيا (منظمة محلية ومنظمة دولية )

2-2-4 إستراتيجية الاكتساب: والاكتساب (الذي يسمى في بعض القوانين بالاستلاء لاسيما عندما يكون الاكتساب غير سلميا يكون من خلال شراء منظمة تسمى المنظمة العارضة لجميع أسهم منظمة أخرى تسمى المنظمة المستهدفة ، المنظمتان مختلفتان في الحجم على العكس تماما من الاندماج .

2-2-5 التحالفات الإستراتيجية : تتضمن إستراتيجية التحالفات الإستراتيجية في ثناياها اشتراك منظمين أو أكثر في الموارد و القابليات والمقدرات الجوهرية بغية إنجاز أهداف إستراتيجية مشتركة بين هذه المنظمات ، وتتدرج التحالفات الإستراتيجية من اتفاقيات التعاون في مجالات التسويق والإعلان والبحث والتطوير إلى المشاركة المؤقتة ارتباط مؤقت بين منظمين قائمتين أو أكثر وذلك للإنجاز أهداف معينة ترى الأطراف المشاركة أن العمل المؤقت المشترك هو السبيل الأفضل لتحقيقها كي تنتهي بما يعرف بمشاركة سلسلة القيمة والتي بموجبها تتفق منظمة معينة مع أحد الموردين أو الموزعين الرئيسيين لها ولفترة طويلة بخصوص القضايا ذات الاهتمام المشترك للجانبين . و توجد ثلاث أنواع من التحالفات الإستراتيجية على مستوى المنظمة وهي التحالفات الإستراتيجية المنوعة ، الامتياز.

3- إستراتيجية الانكماش : تعتمد المنظمات على إستراتيجية الانكماش عندما تواجه أزمات طارئة تأمل تجاوزها والبقاء في الأسواق وذلك من خلال تقليص بعض النشاطات أثناء أوقات الأزمة . و بهذا المعنى فإن الانكماش هو محاولة من المنظمة لتخفيض عناصر التكلفة عندما يكون الموقف التنافسي لجميع أو أغلب خطوط منتجاتها ضعيفا مما ينعكس سلبا في مستوى أدائها معبرا عنه بانخفاض الأرباح والمبيعات .

وتتشكل ملامح إستراتيجية الانكماش عبر أربعة استراتيجيات فرعية هي :

1-3 إستراتيجية المنظمة الأسيرة: يقصد بها قيام الشركة ببيع معظم منتجاتها إلى زبون واحد و قد تقرر الإدارة العليا في المنظمة أن تجعل نفسها أسيرة لدى أحد أكبر زبائن المنظمة لضمان استمرار وجودها لاسيما عندما تكون الصناعة ذات جاذبية ضعيفة فضلا عن معاناتها الناجمة عن بعض المشكلات كانهخفاض المبيعات أو زيادة الخسائر .

2-3 إستراتيجية البيع أو التجريد : تقوم إستراتيجية البيع على فكرة قيام منظمة ما بعرض نفسها للبيع أمام منظمة أخرى وذلك بشرطين الأول هو الحصول على سعر بيع جديد والثاني هو احتفاظ موظفي المنظمة المعروضة للبيع بإعمالهم بعد عملية البيع .

3-3 إستراتيجية الإفلاس /التصفية: هو من نوع الصعب و تتضمن إستراتيجية الإفلاس قرار الإدارة العليا بالتخلي عن المنظمة لصالح المحكمة التي تتولى بدورها سداد التزامات هذه المنظمة .

4-3 إستراتيجية إعادة التأهيل (الالتفاف): تركز هذه الإستراتيجية على تطوير الكفاءة التشغيلية للمنظمة لاسيما عندما تعاني من المشكلات بسيطة لم تتفاقم بعد .

4 إستراتيجية المختلطة: وتشير إلى اعتماد المنظمة لأكثر من إستراتيجية واحدة من الإستراتيجيات سابقة الذكر في وقت واحد . و تعتمد المنظمات الإستراتيجية المختلطة لأسباب مختلفة منها امتلاك المنظمة لوحدة أعمال إستراتيجية متعددة، وتأثيرها بمراحل التحول الاقتصادي ، وتأثيرها بالتغيرات التي تحدث أثناء دورة حياة المنتج وذلك بهدف زيادة العوائد وتخفيض التكاليف .

ثانيا : على مستوى وحدات الأعمال .

هناك ثلاث استراتيجيات أساسية وهي قيادة تكلفة ، التمييز والتركيز

1- إستراتيجية قيادة تكلفة :

تحقق المؤسسة ميزة تنافسية إلا إذا تمكنت من تخفيض تكلفتها مما يمكنها بيع منتجاتها بسعر أقل من سعر منافسين وبالتالي يترتب عنها هوامش ربح أكبر .

ومن أجل نجاح إستراتيجية توفر مجموعة من الشروط وهي<sup>7</sup>:

✓ عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج .

✓ وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل مشتريين .

✓ وجود الطلب المرن اتجاه السعر .

2- إستراتيجية التمييز :

تعرض المؤسسة منتجاتها بصورة فريدة ومتميزة من نوعها بمقارنة مع منافسيها مما يكسبها الولاء من طرف الزبائن من أجل تحقيق الربح .

ومن أجل نجاح إستراتيجية توفر بعض الشروط<sup>8</sup>:

<sup>7</sup>الطيب دوادي ، مراد محبوب " تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي " مجلة علوم الانسانية ، العدد 12 ، جامعة محمد خيضر

بسكرة الجزائر ، نوفمبر 2007 ص52

<sup>8</sup>الطيب دوادي ، مراد محبوب . مرجع نفسه ص53

- ✓ القدرة على متابعة احتياجات العميل ورغباتها ،
- ✓ القدرة على تطوير و تجديد .
- ✓ إدراك الزبون لتمييز المنتج عن غيره .

### 3- إستراتيجية التركيز :

إستراتيجية التركيز أو إستراتيجية المتخصصة وتعني تركيز على شريحة محددة في السوق وفكرة وراء إستراتيجية التركيز هي تطوير وتسويق وبيع منتج معين لمجموعة محددة من العملاء . ولها نوعان وهي إستراتيجية التمايز المركزة وإستراتيجية منخفضة التكلفة .

### ثالثا : على مستوى الوظيفة

يمكن تلخيصها في : إستراتيجية إنتاج ، إستراتيجية التسويق ، إستراتيجية المالية و إستراتيجية الموارد البشرية .  
1- إستراتيجية إنتاج : تتمثل في مجموعة من مراحل التي تتعلق بالمنتج و تتضمن مجالات وأبعاد عديدة كتحديد طاقة إنتاجية و اختيار موقع مناسب .

2- إستراتيجية التسويق: يتضمن كل من استراتيجيات المنتج ، التسعير ، التوزيع و الترويج ...

3- إستراتيجية مالية : تهدف هذه إستراتيجية إلى تبين التطبيقات المالية مرتبطة بإستراتيجية المؤسسة من أجل تعظيم قيمة مالية .

4- إستراتيجية الموارد البشرية: تتضمن التخطيط لاحتياجات من موارد بشرية ، قواعد متعلقة بالتوظيف ، التدريب ، الترقية...

### المطلب الرابع : مراحل إعداد الإستراتيجية<sup>9</sup>:

يمكن تقسيم عملية إعداد الإستراتيجية على عدة مراحل أساسية وهي :

1- مرحلة الإعداد : في هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف العامة للإستراتيجية و تحديد الأطراف المعنية بها وجمع المعلومات اللازمة لتحليل الوضع الحالي .

2- مرحلة التحليل : في هذه المرحلة يتم إجراء تحليل شامل للوضع الحالي للمنظمة بما في ذلك نقاط قوتها ونقاط ضعفها والفرص المتاحة لها ، والتهديدات التي تواجهها .

3- مرحلة التطوير : في هذه المرحلة يتم تطوير الإستراتيجيات التي تلي الأهداف العامة للمنظمة ونأخذ بعين الاعتبار نتائج تحليل الوضع الحالي .

4- مرحلة التنفيذ : وفي هذه المرحلة يتم وضع خطة تنفيذية للإستراتيجية وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذها ووضع أنظمة وتعيين مسؤوليات ومتابعة وتقييم التنفيذ .

5- مرحلة التقييم : وفي هذه المرحلة يتم قياس مدى تحقيق الإستراتيجية لأهدافها وتحليل البيانات و إجراء التعديلات اللازمة على الخطة .

المبحث الثاني : ماهية استراتيجيات التحول الرقمي :

10 سعيد عبد الرزاق مقومات "بناء الإستراتيجية الاتصالية في منظمات والمؤسسات المختلفة " الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية رقم 05 ص 118 <http://www.asjp.cerist.dz>

إستراتيجيات التحول الرقمي تمثل عملية تحويل الأنشطة التقليدية في المؤسسات إلى أنشطة تعتمد على التكنولوجيا الرقمية بهدف تحسين الأداء وزيادة الكفاءة تشمل هذه الإستراتيجيات تبني التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي ، تحليل السياسات ضخمة ... من أجل خلق قيمة مستدامة للمؤسسة .

### المطلب الأول: تعريف التحول الرقمي :

يعرف التحول الرقمي على أنه " استخدام التكنولوجيا لتحسين أداء المؤسسات بشكل جذري ، وهو مجال تركيز لعدد من الشركات في جميع أنحاء العالم لأسباب عديدة ، بما في ذلك الاستلاء على السوق الجديدة والبقاء بها .<sup>10</sup> وعرف أيضا بأنه " الانتقال من نظام تقليدي إلى نظام رقمي قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات العمل من خلال مجموعة المتطلبات الإستراتيجية والثقافية والمادية والمالية والبشرية والأمنية والتشريعية "<sup>11</sup>.

ومن كل هذا نرى بأن التحول الرقمي هو " بأنه عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في مجالات العمل المختلفة بهدف الإدارة الكاملة رقميا . والتخلي عن الورقيات شيئا فشيئا ، بهدف تغيير كيفية عمل الشركة أو الخدمة ما ، وكيفية تشغيل القيمة للعملاء وتقديمها "

### المطلب الثاني: تعريف إستراتيجيات التحول الرقمي وأهميتها :

#### أولا: تعريف إستراتيجيات التحول الرقمي .

استراتيجية التحول الرقمي هي خطة مصممة أو طريقة أو وسيلة ، يتم اعتمادها على مستوى المؤسسات لبناء ثقافة تحول رقمي صحيحة . وهي عمليات و أهداف و ارشادات و هياكل التحكم في عملية التحول الرقمي وتعمل كواجهة للتنسيق بين مختلف الأنشطة الرقمية<sup>12</sup> .

ويمكن القول أن إستراتيجية التحول الرقمي هي خطة شاملة تهدف إلى دمج التقنيات الرقمية في جميع جوانب عمل المؤسسة من العمليات الداخلية إلى الخدمات المقدمة للعملاء تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحسين كفاءة العمليات وزيادة الإنتاجية وتحسين تجربة العملاء وتعزيز الابتكار .

تشمل إستراتيجيات التحول الرقمي ما يلي :

-تحديد الرؤية و الأهداف : تحديد ما تريد تحقيقه من خلال التحول الرقمي وتحديد أهداف قابلة للقياس .

-تقييم الوضع الحالي : تحليل العمليات الحالية ونقاط القوة و ضعف وتحديد التكنولوجيات التي لا يمكن استخدامها لتحسين العمليات .

-تطوير خطة العمل : تحديد الخطوات اللازمة لتحقيق أهداف التحول الرقمي ، وتحديد الموارد و المسؤوليات

-تنفيذ الخطة : تطبيق خطة العمل ، وتوفير التدريب الأزم للموظفين ، مراقبة التقدم .

قياس النتائج : تقييم تأثير التحول الرقمي على الأداء ، وإجراء التعديلات اللازمة على الخطة .

### ثانيا : أهمية إستراتيجيات التحول الرقمي :

<sup>10</sup> مها شحادة ، تأثير أبعاد التحول الرقمي في النضج الرقمي للمصاريف الإسلامية بحث تطبيقي في البنوك الإسلامية الأردنية ، مجلة علمية محكمة نصف سنوية ، الأردن جوان 2022 العدد الأول ، مجلد 02 ص 67

<sup>11</sup> وليد كامل محمدين ، كامل علام ( التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية ) . المجلة العلمية لاقتصاد كلية التجارة جامعة أسوان . ص 188 ،

<sup>12</sup> Korachi . zineb . bouchail . **General Approach for formulating transformation strategy** . Journal of computer science . ON LINE 2020 . CONSULTED ON 13/04/2022 . V 16 . N04 . P495

أصبحت إستراتيجيات التحول الرقمي ضرورية لأي مؤسسة ترغب في البقاء على قيد الحياة والازدهار في العالم الرقمي اليوم: وتكمن أهميتها في :

- ✚ يحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها ،ويوفر التكلفة والجهد بشكل كبير.
- ✚ تخلق التقنيات الرقمية فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية وتجربة أفكار جديدة .
- ✚ يعمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات .
- ✚ يساعد على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من الزبائن .
- ✚ تحسين القدرة المنظمة على تكيف مع تغيير (البيئة الداخلية والبيئة الخارجية).

نرى أن للتحول الرقمي أهمية إستراتيجية فرضتها التقنيات الحديثة واستمرارية تطورها الذي يساهم في تطوير المنظمات وزيادة نفوذها وسرعة وصولها إلى الزبائن وتقليل تكلفتها وزيادة فاعليتها في خلق قيمة جديدة ذات محتوى عالي للزبائن وزيادة أرباحها ونجاحها.<sup>13</sup>

### المطلب الثالث: أهم تقنيات إستراتيجيات التحول الرقمي:<sup>14</sup>

لقد برزت تقنيات التحول الرقمي لوصفها حجر الزاوية في هذا التكيف التكنولوجي حيث أعادت تشكيل الطريقة التي تعمل بها الشركات وكيفية التفاعل مع العملاء وإدارة العمليات الداخلية و فيما يلي أبرز تقنيات التحول الرقمي وتأثيرها على مشهد الأعمال وهي الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي و انترنت الأشياء والأمن السيرياني .

● **الحوسبة السحابية** : أصبحت الحوسبة السحابية العمود الفقري للتحول الرقمي وتوفر هذه التكنولوجيا قابلة التوسع والمرونة والتوفير في النفقات مما يتيح للشركات الوصول إلى الموارد عند الحاجة من خلال الاستفادة من الحوسبة السحابية يمكن للشركات تبسيط العمليات وتعزيز كفاءة وسرعة الحركة وهي مكونات أساسية في مشهد الأعمال سريع التطور. وتتميز بخفض التكاليف وتحسين المرونة وإمكانية الوصول إلى البيانات .

● **الذكاء الاصطناعي (AI)**: يشير الذكاء الاصطناعي إلى القدرة الآلات على أداء المهام التي تتطلب عادة الذكاء البشري ومن التعلم الآلي إلى معالجة اللغات يتمتع الذكاء الاصطناعي بقدرات تجعل له نصيب وموضع قدم في جميع الحالات. وتتميز بتحليل البيانات واتخاذ القرارات وتطوير الخدمات والمنتجات . وفي مجال التحول الرقمي فإن الذكاء الاصطناعي قادر على إحداث تغيير جذري فهو يمكّن الشركات من اتخاذ القرارات مستندة إلى البيانات الدقيقة و أتمتة المهام الروتينية ، و تخصيص تجارب العملاء فالذكاء الاصطناعي يعمل على تعزيز الكفاءة التشغيلية و الابتكار ، وذلك بتقنياته المذهلة بدءاً من روبوتات الدردشة التي توفر دعماً فورياً للعملاء وحتى التحليلات التنبؤية التي توجه القرارات الإستراتيجية .

<sup>13</sup>رشوان عبد الرحمن محمد سليمان ، قاسم أحمد عبد الحفيظ زينب ، دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات المؤتمر الدولي الأول: في تكنولوجيا المعلومات والأعمال. غزة ، مركز البحث العلمي 2020 ص7:

<sup>14</sup><https://bakkah.com> بكمه ، مجلة استراتيجيات وتقنيات التحول الرقمي وكيفية تطوير محاورها و الاتجاهات الرئيسية لها. زيارة 202/02/6

● انترنت الأشياء (IOT): يتضمن مفهوم انترنت الأشياء ربط الأجهزة التي تستخدمها بالانترنت وتمكينها من إرسال البيانات و استقبالها لما يؤدي هذا الترابط إلى إنشاء شبكة من الأجهزة الذكية التي يمكنها التواصل ومشاركة المعلومات. وتتميز بتحسين كفاءة العمليات وتقليل التكاليف وتحسين تجربة العملاء

وفي عالم التحول الرقمي أحدثت انترنت الأشياء ثورة في مجالات مثل التصنيع والرعاية الصحية والخدمات اللوجستية تعد المراقبة المباشرة و الصيانة التنبؤية وتحسين رؤية سلسلة التوريد من الأمثلة التي توضح كيفية قيام انترنت الأشياء بتحسين العمليات إنشاء نماذج أعمال جديدة .

● الأمن السيبراني : مع تبني الشركات التحول الرقمي في عملياتها تبرز ضرورة الأمن السيبراني ، تتطور التهديدات السيبرانية وتحتاج الشركات إلى تدابير قوية لحماية بياناتها و أنظمتها و سمعتها وتأتي تقنيات التحول الرقمي مصحوبة بمخاطر الهجمات الالكترونية يعد تنفيذ تدابير الأمن السيبراني القوية بما في ذلك التشفير وجدوان الحماية وعمليات التدقيق المنظمة أمراً ضروريا لحماية من التهديدات المحتملة وضمان طول عمر المبادرات الرقمية. ولها مخاطر منها القرصنة وانتهاكات البيانات و الجرائم الالكترونية

....

**المطلب الرابع: مزايا وعوائق استراتيجيات التحول الرقمي وتوصيات لتطبيقها:**<sup>15</sup>

**أولاً: مزايا استراتيجيات التحول الرقمي :**

لاستراتيجيات التحول الرقمي منافع وفوائد تساعد الشركات والأفراد على :

- تقليل وتوفير الجهد والطاقة .
- تخفيض التكاليف .
- فتح مجال الإبداع من خلال طرق وكيفيات تقديم الخدمات التي يتم تقديمها مقارنة بالطرق التقليدية مما يساعد المؤسسات على البقاء في طليعة المنافسة .
- تسهيل عملية إشراف و مراقبة المسؤولين لسير العمل .
- مساعدة الشركات التجارية في توسع وكسب شريحة أكبر من العملاء .
- تحسين الكفاءة التشغيلية وتنظيمها .
- الاستجابة لمتطلبات العملاء والموظفين .
- تقديم خدمات سريعة وفعالة وذات الجودة العالية لعملائها .

**ثانياً: عوائق استراتيجيات التحول الرقمي:**<sup>16</sup>

هناك مجموعة من التحديات وعوائق تعيق عملية التحول الرقمي وهي :

➤ رداءة خدمة الانترنت وشبكات الاتصال :

<sup>15</sup> شديد مصطفى محمد علي تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق موظفي الادارة العامة ، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم

السياسة 2019 مج. 22/ ع/4 ص 204

<sup>16</sup> تباتي شيماء وزملائها إستراتيجيات التحول الرقمي في مؤسسات خدماتية – شهادة ماستر في علم المكتبات . كلية العلوم الانسانية والاجتماعية –

الجامعة 8 ماي 1945 قالمة تاريخ 15/06/2022 ص 31-32

إن الانترنت يستخدم على نطاق واسع من قبل المصارف والقطاعات المالية وغير مالية وكذلك من قبل التعليم في المدارس والجامعات وأن ضعف الانترنت يؤثر على عمل المصارف والعملية التعليمية حيث يبحث المستخدمون على خدمات متطورة بشكل متزايد ، كما يجب أن تكون شبكات اتصال قادرة على دعم العدد المتزايد من المستخدمين والأجهزة ، البرمجيات ، قواعد البيانات ، وهذا يتطلب شبكات اتصالات عالية الجودة وفعالة تسهل عملية التحويل .

### ➤ الثقافة التنظيمية الرقمية:

تشير بشكل أساسي إلى الحاجة لخلق موقف عقلي منفتح وإيجابي تجاه التحديات التكنولوجية المستقبلية وكسر مقاومة الرقمنة وسد الفجوة الرقمية بين الأجيال المختلفة .

### ➤ المهارات الرقمية:

ويمثل التحدي فيها في تطوير وتحديث المهارات الرقمية داخل المؤسسة وتعني المهارات الرقمية أن يكون العامل ملما باستخدام كافة الأدوات والتقنيات ونرى هنا غياب المهارات الرقمية لدى العاملين وضعفها يولد صعوبة لديهم في استخدام تطبيقات الرقمية وأدواتها يؤثر بشكل سلبي على تحقيق إستراتيجية ناجحة للتحول الرقمي .

### ➤ مخاطر أمن المعلومات:

عدم توفر التأمين الكافي لنظم الحاسبات مما يؤدي إلى اختراقها ونرى هنا بأن مخاطرها أمن المعلومات كثيرة وزادت في الآونة الأخيرة ومنها التجسس و الاختراق و القرصنة وغيرها مما يؤثر على عملية التحول الرقمي .

### ➤ الثقافة الرقمية:

في هذا العصر الرقمي ليس أمام التقنيات الحديثة لكي تكون ناجحة وفاعلة سوى أن تغرس الثقة في وجدان المستفيد والآلية تأثير حتمي على تصميم وتطوير منتجات وخدمات مبتكرة .

### ➤ ضعف القوانين والتشريعات:

وتمثل هذه التحديات الناجمة عن عدم التحديد الواضح للحقوق والالتزامات القانونية الناجمة عن العمليات الإلكترونية وهنا نرى غياب القوانين والتشريعات وعدم وضوحها فيما يتعلق بالتحول الرقمي و العمليات التي يتضمنها و الأنشطة التي يتم ممارستها في ضوءها قد يؤدي إلى ضياع الكثير من الحقوق للأفراد .

### ثالثا: توصيات لتطبيق إستراتيجية التحول الرقمي<sup>17</sup>:

لمواجهة هذا التحدي نقدم مجموعة من التوصيات :

يجب أن تبدأ أي إستراتيجية لتحويل الرقمي بتحديد الرؤية الواضحة والأهداف المحددة

➤ ضرورة حل مشكلة الجانب التقني الذي تحتاجه المؤسسات العمومية الجزائرية والذي يبقى عائقا أمام تحقيق السياسات المقترحة وأن هذا الجانب يحتاج أغلفة مالية ضخمة ، وتهيئة وتطوير البنية الأساسية في الإدارة من خلال التحديث المستمر و الدائم لنظم الاتصالات الفعالة لنقل المعلومات والبيانات بين المؤسسات العمومية و إتاحة المعلومة للمواطن .

<sup>17</sup>د.صادق فوزية - واقع الرقمنة في القطاع العمومي الجزائري ورهانات تحسين الخدمات . الناشر المكتب العربي لمعارف . الجزائر ط1 (2023) ص

- تأطير الكوادر البشرية وتأهيلها بما يتلاءم من عمليات الرقمنة ، وتمكينهم من العمليات الإدارية و استخدام أنظمة إلكترونية داخل الإدارة المحلية عبر كامل التراب الوطني .
- الاستحداث المستعجل لبنية قاعدية رقمية قوية واسعة ومتكاملة بين جميع القطاعات .
- عصرنة الشبكة الوطنية للاتصالات بإدخال التكنولوجيات الجديدة وربطها بالرقمنة بشتات مكثف .
- التعجيل في استخدام التكنولوجيا وإنفاق ميزانيتها الضخمة على تطوير الإدارة الرقمية في الجزائر .
- وضع نظم معلوماتية مندمجة وتطوير الخدمات المقدمة للمواطن ، مع تشجيع استيعاب الخدمات الرقمية ومتابعة عملية تلقيها لجميع الفئات الاجتماعية .
- تنظيم الإطار القانوني اللازم لتبني الرقمنة وتحسين الخدمة العمومية .
- تطوير الأفكار الإبداعية في المجال الرقمي من خلال إعداد البرامج التي تدعم أصحاب الأفكار الإبداعية العلمية و التكنولوجية ، والاستفادة من نتائج البحوث العلمية الميدانية في مجال الرقمنة خاصة التي تهتم بتحسين علاقة المواطن بالإدارة .

### خلاصة الفصل الأول :

وفي الأخير أن الإستراتيجية هي خطة شاملة تستخدم لتحقيق هدف محدد على البعيد ، من أجل التوجه إلى تبني برنامج التحول الرقمي في نشاطاتها خاصة. وهو عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب



## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لاستراتيجيات التحول الرقمي

---

، الإستراتيجية الرئيسية في عمليات التحول الرقمي هي توجيه استثمار نحو التكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وتطوير البنية التحتية الرقمية للمؤسسة . كما يجب تشجيع ثقافة الابتكار والتغيير داخل المؤسسة لدعم هذا التحول .

### تمهيد الفصل

المبحث الأول : ماهية الأداء المؤسسة

المطلب الأول : مفهوم الأداء المؤسسة

المطلب الثاني : أبعاد الأداء المؤسسة

المطلب الثالث: أنواع الأداء المؤسسة

المطلب الرابع : خصائص ومحددات الأداء المؤسسة

المبحث الثاني : ماهية المؤسسة العمومية

المطلب الأول : تعريف المؤسسة العمومية

المطلب الثاني : عناصر ووظائف المؤسسة العمومية

المطلب الثالث: أنواع وخصائص المؤسسة العمومية

المطلب الرابع : أهداف المؤسسة العمومية.

خلاصة

### تمهيد الفصل :

يعتبر أداء المؤسسة العمومية مؤشرا حيويا لقياس فعالية وكفاءة العمل الذي تقوم به . تعتمد نجاح المؤسسات العامة على عدة العوامل ، منها الشفافية في إدارة العمليات والموارد المالية ، وكذلك مدى تحقيق أهدافها ومساهمتها في تحقيق رضا الموظفين والمجتمع المحيط . إدارة الأداء تلعب دورا حاسما في تحقيق هذه الأهداف .

وعلى ضوء هذا سنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين ، المبحث الأول ماهية الأداء المؤسسة ، مفهومها ، أبعادها ، أنواعها ، خصائصها و محددات .

أما المبحث الثاني هو ماهية المؤسسة العمومية ، مفهومها ، عناصر ووظائف ، أنواعها ، خصائصها و أهدافها ..

### ماهية الأداء المؤسسية

يعتبر مفهوم الأداء المؤسسية من أكثر المفاهيم شيوعاً واستعمالاً في حقل اقتصاد وتسيير المؤسسات ، حيث خطي اهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في علم الاقتصاد .

**مطلب الأول : تعريف الأداء المؤسسية :**

هو " ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما ، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها ، وعلى كل فإن الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي تمتع بها الفرد ، كما أنه نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال"<sup>18</sup>

عرفه (RKURD. P) ينظر دراكر " إلى الأداء على أنه "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"<sup>19</sup>

نستنتج من هذا التعريف أن الأداء " يعد مقياساً للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيس ، وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس ، ومن تم تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل المساهمين والعمال ."

ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن " الأداء بأنه ذلك المستوى الذي تصله المؤسسة عندما تتوفر لديها الكفاءة والفعالية ، أو بتعبير آخر نقول عن مؤسسة ما ، أنها في مستوى الأداء إذا استطاعت أن تحقق أهدافها المسطرة (الفعالية) باستخدام اقتصادي وعقلاني لمواردها المتاحة (الكفاءة) ."

**المطلب الثاني : أبعاد الأداء المؤسسية :**

**أولاً: البعد الداخلي لأداء:**<sup>20</sup>

يمكننا توضيح البعد الداخلي للأداء من خلال العناصر المكونة له كما يأتي :

- النوعية : إن النوعية هي عامل أساسي للأداء الداخلي ، حيث يمكن أن نعرفها بأنها مجموع الخصائص والصفات الإجمالية لخدمة و/أو المنتج التي تكون قادرة على إرضاء حاجات الزبائن .
- التكلفة : هي مجموع الأعباء المتعلقة بمرحلة معينة أو المنتج مادي معين ، أو مجموعة منتجات و/أو خدمة أو مجموعة خدمات ، مقدمة في مرحلة معينة قبل المرحلة النهائية أي قبل وصولها إلى البيع "
- الأجل : بصفة عامة ، يمثل الأجل بالنسبة للمنتجات الموجودة . " مجال الوقت بين استقبال الطلبية وتسليم المنتج " أما بالنسبة للمنتجات الجديدة فهو يمثل الفترة الضرورية للعرض في السوق منتج معروف ومحدد ، لأن الأداء هو الاحتياط واحترام المسؤوليات المحددة داخليا وخارجيا .

**ثانياً: البعد الخارجي للأداء:**<sup>21</sup>

في ظل البيئة المتقلبة ، أداء المؤسسة يجب أن يقيم بالنسبة للرضا ، لأن نجاح هذه الأخيرة متعلق برضا الزبون . فإذا تلقى هذا الأخير منتج أو خدمة ذو نوعية ترضي توقعاته سيشعر بقيمة بين الثمن والنوعية .

<sup>18</sup>-مصطفى يوسف "إدارة الأداء" دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، ط1 (2016) ص 18.

<sup>19</sup>- مصطفى يوسف ، مرجع سابق ذكره ص 17.

<sup>20</sup> ناصر دادي عدون " محاسبة التحليلية " دروس وتمارين ، دار المحمدية ، الجزائر ، الجزء 1 (1999) ص 14

<sup>21</sup> .. p77 , 2001 , paris , edition d'organisation , Jacques et autres , *pilotage stratégique*, 2eme édition ,

و إذا نفس الزبون تلقى منتج يرضى توقعاته بسرعة كبيرة سوف يكون لديه شعور الاستفادة من الخدمة الجيدة ، وعليه فأداء الخارجي ذو علاقة وطيدة مع الأداء الداخلي فهو ضروري للأداء الخارجي لأنه يمثل إسقاط له . يعرف الأداء الخارجي بأنه " : القدرة على تحسين العلاقة بين ( القيمة المعروفة من الزبون /تكلفة الوسائل الضرورية لخلق هذه القيمة ) فرضا الزبون هو الوحيد الذي يضمن القابلية لتنافسية المؤسسة عن طريق القيمة التي يتلقاها . وبذلك فأداء المؤسسة الخارجي يتعلق بهذه القيم . بالإضافة إلى ذلك يجب أن تؤكد أن معالم أو مكونات الأداء الخارجي نجدها ضمن عوامل النجاح الأساسية للمؤسسة . هذه الأخيرة يمكن تعريفها بأنها " : العوامل التي لها تأثير حاسم على الموقع التنافسي في قطاع معين "

**المطلب الثالث : أنواع الأداء المؤسسة :<sup>22</sup>**

تتمثل أهم المعايير التي تتناولها الباحثون في تحديد أنواع الأداء في الأتيذكره .

**حسب معيار المصدر :**وفقا لهذا المعيار فإنه يوجد نوعين من الأداء في المؤسسة وهما :

✚ **الأداء الداخلي :** يتكون هذا الأداء من ثلاث أنواع جزئية وهي يتمثل في :

- **الأداء البشري :** يتمثل الأداء البشري في الأداء العاملين بالمؤسسة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي (منفذون ، مشرفون ، إدارة وسطى ، إدارة عليا ... ) فالأداء البشري يعتبر بمثابة المصدر الحقيقي لتكوين ميزة تنافسية وتعزيزها لأن التميز في الأداء يستند بالدرجة الأولى على قدرة المؤسسة على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية .
- **الأداء المالي :** يصف الأداء المالي مدى فعالية وكفاءة المؤسسة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها وتعتبر نسب التحليل المالي ومؤشرات التوازنات من أبرز مؤشرات الأداء المالي .
- **الأداء التقني :** يتمثل في قدرة المؤسسة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها وتعتبر كمية الإنتاج ونسبة استخدام الطاقة الإنتاجية ونسبة استخدام الطاقة الإنتاجية من أبرز مؤشرات الأداء التقني .
- **الأداء الخارجي :** ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة للتطورات والمتغيرات الخارجية والقدرة على سبقها فهذه التغيرات تؤدي إلى تغيير حتي لمسار المؤسسة لذا يتعين عليها متابعتها باستمرار حتى تتمكن من إدراك أثرها على الأداء فنجاحها أو فشلها يتوقف على قدرتها على تحقيق التوازن بين أنشطتها البيئة المحيطة .

✚ **حسب معيار الشمولية :**

ينقسم هذا المعيار إلى نوعين وهما :

- **الأداء الكلي :** هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف و الأنظمة الفرعية في تحقيقها ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمته باقي العناصر وبشكل عام فإن الأداء الكلي هو نتيجة تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة .

<sup>22</sup> . عمروش صبرينة ، " إفصاح محاسبي وأثاره على أداء المالي للمؤسسات الاقتصادية " أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم المالية والمحاسبة ، جامعة عبد الحميد ابن باديس . مستغانم . 2022 . ص 57- 60

- الأداء الجزئي : هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة فالنظام التحتي يسعى لتحقيق الأهداف الخاصة به ومن خلال تحقيق النظام الفرعي لأهداف يتحقق الأداء الكلي .

### حسب المعيار الوظيفي :

يقسم هذا المعيار حسب الوظائف وهيا :

- أداء الوظيفة المالية : ويمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة .
- أداء وظيفة الإنتاج : ويتحقق هذا الأداء عندما تكون المؤسسة قادرة على تحقيق معدلات مرتفعة من الإنتاجية مقارنة بمنافسها بالإضافة إلى إنتاج منتجات عالية وبأقل التكاليف وتخفيض نسبة تعطيل الآلات و التأخر في تلبية الطلبات .
- أداء وظيفة الموارد البشرية : تتمثل في الأثر الصافي لجهود الفرد من قدرات ومهارات عالية في انجاز عمله وبالتالي يؤدي هذا الأداء تحقيق و إتمام إلمام المكونة لوظيفية الموارد البشرية .
- أداء وظيفة التموين : يتمثل أداؤها في القدرة على توفير الموارد الأولية بجودة وفي الأجل المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الأجل الممنوحة للعملاء وتحقيق استغلال جيد للأماكن التخزين .
- أداء وظيفة البحث والتطوير : يتمثل أداء هذه الوظيفة بقدرتها على توفير الجو الملائم للاختراع والابتكار وتحقيق وتيرة للتجديد مقارنة بالمنافسين مع مواكبة التطورات الحديثة .
- أداء وظيفة التسويق : ويمثل هذا الأداء في قدرة وظيفة التسويق على التحديد الجيد لمتطلبات العملاء وتلبيتها وإرضائهم بالإضافة إلى معرفة الحصص السوقية للمؤسسة ومحاولة تنميتها وتعظيمها .
- أداء وظيفة العلاقات العمومية: يتجسد أداء هذه الوظيفة في قدرة المؤسسة على حسن تسيير علاقاتها مع مختلف الأطراف الفاعلة معها و محاولة إرضائهم كالمساهمين الموظفين ، العملاء وأخيرا الدولة .

### حسب معيار الطبيعة :

ينقسم الأداء وفق هذا المعيار إلى :

- الأداء الاقتصادي : حيث يتم قياس هذا الأداء باستخدام الربحية أو المردودية بأنواعها المختلفة ويعتبر التحليل المالي من أهم الأدوات المستخدمة في ذلك بالرغم من أن التشخيص الاقتصادي لا بد أن يتماشى جنباً إلى جنب مع التشخيص المالي للوصول إلى نتائج هامة حول الأداء الاقتصادي .
- الأداء الاجتماعي: يعتبر هذا الأداء أساساً لتحقيق المسؤولية الاجتماعية في أي مؤسسة ويتميز هذا النوع بصعوبة إيجاد مقاييس الكمية وذلك لتحديد مدى مساهمته المؤسسة في المجالات الاجتماعية التي ترتبط بها وبين الجهات التي تتأثر بها .

- **الأداء التكنولوجي**: تعد تكنولوجيا من أهم مصادر التي تشكل الأفضلية التنافسية والتميز في الأداء ويرتبط هذا الأداء إلى حد كبير بمدى تطور التكنولوجيا و تجنبها مع المستجدات فالأهداف التكنولوجية تكون ضمن الأهداف المسطرة في إستراتيجية المؤسسة .
- **الأداء الإداري**: ويرتبط الأداء الإداري بالخطط و السياسات والإجراءات التي تحددها المؤسسة من خلال اختيار أفضل البدائل التي تحقق الأهداف المحددة ويمكن الاستعانة بالنماذج و الأساليب العلمية لتطوير هذا الأداء .
- **الأداء السياسي**: ويتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية و يمكن المؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى .

### المطلب الرابع: خصائص ومحددات أداء المؤسسة:<sup>23</sup>

#### أولاً: خصائص أداء المؤسسة

للأداء مجموعة من الخصائص يمكن إدراجها في النقاط الآتية :

- ✓ يتميز الأداء بالوضوح والفهم المتبادل بين العاملين للأهداف والقدرة على تحقيق النتائج المرجوة .
- ✓ يتميز الأداء بوحدة الأهداف وترابطها بعضها البعض و إتصافها بمهام المشتغل .
- ✓ دينامية أهداف الأداء ومرونتها مع المتغيرات والمستجدات .
- ✓ شمولية الأهداف بالموارد المتاحة لدى المؤسسة .
- ✓ تحوط الأهداف للتوقعات والمخاطر المستقبلية .
- ✓ مشاركة العاملين لدى المؤسسة في وضع الأهداف .
- ✓ المحافظة على الاستمرار الإداري والمالي للمؤسسة وذلك من خلال إتباع النظم والقوانين المعتمدة .
- ✓ اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقها للمؤسسة على مستوى الخدمات المتقدمة .
- ✓ تشجيع المؤسسة ذات الأداء الجيد على خلق البيئة العمل الإيجابية تحفز الموظفين على إبداع و الإنتاجية ، وتعزز روح العمل الجماعية وتعاون بينهم .
- ✓ التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمدها المؤسسة في توظيف .

#### ثانياً: محددات أداء المؤسسة :

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على أداء مؤسسات الإقتصادية مما جعل اتفاق عليها وتصنيفها أمراً صعباً للغاية ، فاتجه أغلب باحثين نحو تصنيفها وفق معايير مختلفة إلى مجموعات متجانسة ، فتم تقسيمها إلى عوامل الداخلية وأخرى الخارجية وفق مصدر عوامل ، نذكرها كما يلي:<sup>24</sup>

#### أولاً: العوامل الداخلية :

<sup>23</sup> - عمروش صبرينة ، مرجع سابق ذكره ص 54

<sup>24</sup>. عبد المالك مزهودة ، " الأداء بين كفاءة وفعالية مفهوم وتقييم " مجلة العلوم الانسانية . المجلد 1 ، العدد01(2001) ص 91/90

تنتج هذه العوامل عن تفاعل مختلف عناصر الداخلية للمؤسسة فهي تخضع للتحكم مسيرها إلى حد ما ، و بصفة عامة تشمل مختلف متغيرات أو القوى المؤهلة للتأثير على الأداء سواء سلبا أو إيجابا ، والتي يكون للمسیر دورا هاما في إحداث التغيرات التي تسمح بتعظيم أثارها الإيجابية و التقليل من أثارها السلبية ، ويمكن تصنيفها إلى مجموعتين رئيسيتين كما يلي<sup>25</sup>:

✓ العوامل التقنية : وتضم مختلف العوامل التي تتعلق بالجانب التقني في المؤسسة ، ويمكن ذكر أهمها كما يلي :

- نوع التكنولوجيا المستخدمة سواء في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات .
  - نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال .
  - تصميم المؤسسة من حيث المخازن ، الورشات ، نوعية التجهيزات والآلات .
  - جودة المنتج من حيث الشكل والتغليف ومدى التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها .
  - التناسب بين طاقتي التخزين والانتاج في المؤسسة .
  - نوعية المواد المستعملة في عملية الإنتاج ، بالإضافة إلى مستويات الأسعار والموقع الجغرافي للمؤسسة .
- ✓ العوامل البشرية : وتضم مختلف العوامل التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة ، ويمكن ذكر أهمها كما يلي :

- التركيبة البشرية من حيث السن والجنس ، ومن حيث المستوى التعليمي للأفراد .
- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة .
- أنظمة الأجور و المكافآت والحوافز .
- توظيف الكفاءات المتميزة و تدريبهم و تطوير مهاراتهم وتحفيزهم على العمل والإنجاز .
- العلاقة السائدة بين العمال والمشرفين والمنفذين ، بالإضافة إلى نوعية المعلومات .

ثانيا:العوامل الخارجية :

تضم كل التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة وسيطرتها ، وبالتالي تشمل كل ما هو خارج المؤسسة ، ولهذه العوامل آثار قد تكون بمثابة فرص يسمح استغلالها بتحسين أداء المؤسسة أو قد تكون خطرا تؤثر سلبا على المؤسسة وأدائها ، وبالتالي تفرض عليها التكيف معها والعمل على التخفيف من حدتها ، ويبقى الفصل بين هذه العوامل على درجة عالية من التعقيد نظرا لتداخلها فيما بينها وانتماء بعض العوامل إلى أكثر من مجموعة ، وعليه يمكن تقسيم العوامل الخارجية المؤثرة على أداء المؤسسة إلى ما يلي<sup>26</sup>:

- العوامل الاقتصادية : وتنقسم بدورها إلى عوامل اقتصادية عامة ( orcam ) كالنظام الاقتصادي للدولة ، معدلات نموها الاقتصادي ، سياسات التجارة الخارجية ، معدلات التضخم ، أسعار الفائدة ... ، والتي تتميز بتأثيرها غير المباشر على أداء المؤسسة وامتدادها على أجل طويل ، أما العوامل القطاعية ( osme ) ( كوفرة المواد الأولية ، الطاقة ، درجة المنافسة ، هيكل السوق ، الأيدي العاملة المؤهلة ، مستوى الأجور ... ، وتتميز هذه العوامل بتأثيرها المباشر على أداء المؤسسة وفي الأمد القصير نسبيا .

<sup>25</sup> عبد المالك مزهودة ، مرجع سابق . ص 94/93

<sup>26</sup> - عبد المالك مزهودة . مرجع سبق ذكره ص 93/91



- **العوامل الاجتماعية والثقافية:** حصر المفكر ( koontzet o donnel ) العوامل الاجتماعية في المواقف والرغبات ومستوى الذكاء والتربية وقناعات وعادات أفراد المجتمع ، بينما العوامل الثقافية حصرها ( ssyerB G ) في نماذج الحياة والقيم الأخلاقية والفنية والتيارات الفكرية للمجتمع الذي تقع فيه المؤسسة .
- **العوامل السياسية والقانونية:** وتتمثل في الاستقرار السياسي والأمني للدولة ، السياسة الخارجية ، انتشار الأحزاب السياسية ، المنظومة القانونية ، أحكام وقرارات المحاكم ...
- **العوامل التكنولوجية:** تساهم نوعية التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة إلى حد بعيد في تخفيض أو تضخيم حجم التكاليف ، تحديد نوعية المنتجات ، تحديد كيفية معالجة المعلومات وبالتالي التأثير على مستويات الأداء ، ولذلك يجب على المؤسسة متابعة التطورات التكنولوجية المستمرة والتنبؤ بها وتقييمها وتحديد آثارها حتى يتسنى لها تحسين أنشطتها ، ونذكر من بين أهم العوامل التكنولوجية البحث العلمي ، الابتداعات التكنولوجية ، وبراءات الاختراع ...

**المبحث الثاني : ماهية المؤسسة العمومية :**

**المطلب الأول : مفهوم المؤسسة العمومية :**

للمؤسسة العمومية عدة تعاريف نذكر منها :

التعريف الأول : " أن المؤسسة العامة في عرف القانون الإداري هي مرفق عام أي مصلحة عامة محلها خدمة الجمهور في شأن من الشؤون التي تهمهم في حياتهم الاجتماعية أو الاقتصادية إلا أنها تختلف عن المرفق العام في إدارتها تخرج عن نطاق الإدارة المباشرة للحكومة ، فهي على ذلك تطور جيد للمرفق العام أوسع منه أكثر استقلالاً من الإدارة المباشرة ، بحيث يصح القول بأنها كل مرفق عام تحرر من سلطان الإدارة الحكومية المباشرة ليؤدي الغرض منه سليماً من العيوب التي تشوب إدارة المرفق العام"<sup>27</sup>

التعريف الثاني : "طريقة من الطرق التي تدار بها المرافق العامة ، وهي عبارة عن مرافق عامة تتمتع بالشخصية المعنوية لكي تستقل عن السلطة الإدارية في إدارتها ، وهذا الاستقلال يجعل من المؤسسة العامة مرفقاً عاماً عن طريق اللامركزية."<sup>28</sup>

وتعرف أيضاً "على أنها مؤسسة تملكها الدولة أو السلطات المحلية جزئياً أو كلياً ، والتي تتمتع هذه السلطات بالقدرة على ممارسة النفوذ والتحكم فيها من خلال امتلاك غالبية رأسمالها وأسهمها والتأثير على قدرتها."<sup>29</sup>

مما سبق يمكن استخلاص تعريف للمؤسسة العمومية على أنها تعبر عن هيكل تنظيمي عام، تنشئة الدولة في إطار قانوني يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري ، الهدف منها إدارة مرفق عام وتقديم خدمات عامة .

**المطلب الثاني :عناصر ووظائف المؤسسة العمومية :<sup>30</sup>**

<sup>27</sup>. بن بيا محمد وعدي محمود " واقع المحاسبة العمومية في المؤسسة العمومية " مذكرة لنيل شهادة الماستر بجامعة أحمد دراية ، أدرار ص 23

<sup>28</sup>. بن بيا محمد. وعدي محمود مرجع سابق ص 23

<sup>29</sup>. بومراوة زورة ، دور المؤسسات العمومية الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في التنمية الاقتصادية . مجلة اقتصاديات ، شمال إفريقيا مج 18 العدد 28

(2022) ص 341

أولاً: عناصر المؤسسة العمومية :

هناك أربعة عناصر مرتبط بالمؤسسة وهي :

### • الإفراد :

حيث للعنصر البشري أهم العناصر الأربعة مجتمعة ، فتحقيق الأهداف يمر عبر الاتصال بالأفراد وعلى الرغم من التطورات التكنولوجية التي شهدت ها المؤسسة لم تتمكن أنه مؤسسة لحد الآن من تجاوز دور الفرد . وذلك أن إلغاء الاحتمالات وإمكانيات التطور المؤسسة وتسييرها بشكل الآلي .

### • الأفكار :

إن كل مؤسسة أساس وجودها فكرة ثم إنشاؤها بناءا عليها ، ثم صياغة هذه الأفكار في شكل مبادئ وتشريعات تنظم علاقات العمل .

### • الأهداف :

لكل مؤسسة هدف أو مجموعة أهداف تسعى للوصول إليها سواء قصيرة أو طويلة المدى و إلا فقدت المؤسسة مبرر وجودها .

### • الموارد البشرية :

تعتبر إحدى ركائز أي مؤسسة حيث بواسطتها يتم السير والتجهز والتمويل ، ولذلك لابد من إيجاد علاقات بينهما لتعمل بشكل متجانس .

ثانيا: وظائف المؤسسة العمومية :

تمارس المؤسسة مجموعة من الوظائف أهمها :

### • إدارة الانتاج :

حيث تسر إدارة المؤسسة على تحديد نوع المنتجات الملائمة ومواصفاتها وكمياتها ومراحل الإنتاج ، واللحظة الزمنية ومعايير الأداء وغيرها ولا يهم هنا أن كان المنتج ماديا أو معنويا .

### • إدارة الأفراد :

وهي تتعلق بالعنصر البشري داخل المؤسسة ، وتكون وظيفة المؤسسة حرص على استثمار الموارد البشرية الموجودة لديها وحسن استغلالها والتكفل بانشغالها .

### • إدارة التمويل :

وتتعلق بتوفير الأموال اللازمة للقيام بأنشطتها المؤسسة وحسن تسييرها من حيث ترشيد النفقات وضبط الحسابات وتوفير المشتريات وغيرها .

### • إدارة التسويق :

هدفها توصيل الخدمات أو السلع للجماهير في الوقت المناسب والكميات المناسبة بالجودة المطلوبة والسعر المعتدل .

### • إدارة الصيانة :

تهدف إلى الحفاظ على الأفراد العاملين بالمنظمة ومن بينها الحفاظ على كافة المحتويات وحمايتها من التلف .

<sup>30</sup>. طاهر بن خرف الله و آخرون " الوسيط في العربيات الجامعية الجزء 4 دار هومة . الجزائر 2003 ص 29

المطلب الثالث: أنواع المؤسسة العمومية وخصائصها :  
أولاً: أنواع المؤسسة العمومية .

تهدف المؤسسة العمومية التي تحقق التنمية لجميع أفراد المجتمع من خلال الأنشطة المختلفة التي تقوم بها ، منها النشاطات العلمية والثقافية وعلى هذا الأساس ورد تقسيم المؤسسات العمومية في نص المادة 02 من الأمر 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن قانون الوظيفة العمومية وذلك حسب الأنواع التالية<sup>31</sup>:

• المؤسسات العمومية ذات طابع الإداري :

المؤسسات العمومية ذات طابع الإداري (الإدارية) هي تلك المؤسسات التابعة للقطاع العام أو الدولة . وهي تمارس نشاطا إداريا ، وتقوم بتقديم الخدمات للمواطن ، بمعنى أن هدفها الأساسي هو تقديم الخدمة مثل المؤسسات العمومية الاستشفائية ، الإدارات العمومية وغيرها ، فهي تقوم بمهمة سامية ولا تسعى من وراء ذلك إلى تحقيق الربح ، بل إشباع الحاجات العمومية وتلبية مطالب المواطنين .

• المؤسسات العمومية ذات طابع الصناعي والتجاري :

تعتبر المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري من أكثر الأنواع شيوعا وانتشارا سبب تدخل الدولة في المجال الاقتصادي ، لذلك فهي تمارس نشاطا صناعيا أو تجاريا مثل الكهرباء ، الغاز ، وتقديم خدمات مختلفة مثل النقل العمومي ، خدمات الهاتف ..

• المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي و المهني :

تعرف طبقا للمادة 32 من القانون رقم 05/99 المؤرخ في 04 أفريل 1999 ، المتضمن القانون الترخيص للتعليم العالي بأنها : "مؤسسة وطنية للتعليم العالي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ويوجد نوع آخر من المؤسسات العمومية وهو :

• المؤسسات العمومية الاقتصادية :

جاء تعريفها في المادة الثانية من الأمر 04/01 المؤرخ في أوت 2001 على النحو التالي : " المؤسسات العمومية الاقتصادية هي شركات تجارية تجوز فيها الدولة أو أي شخص معنويا آخر خاضع للقانون العام ، أغلبية رأس المال الاجتماعي مباشرة أو غير مباشرة ، وهي تخضع للقانون العام .

نستنتج مما سبق أن المؤسسات العمومية تتنوع حسب الأنشطة التي تمارسها و الأهداف التي ترمي إليها .

ثانيا: خصائص المؤسسة العمومية:

من التعريف المقترح للمؤسسة العمومية يمكننا استنتاج خصائص المؤسسة العمومية فهي كما يلي :

- المؤسسة العمومية منظمة عامة .
- خضوع المؤسسة العمومية لمبدأ التخصص .
- المؤسسة العمومية أسلوب إداري لا مركزي .

أولاً: المؤسسة العمومية منظمة عامة :

<sup>31</sup> - الامر رقم 03/06 المؤرخ في 15/07/2006 المتضمن القانون الأساسي العامل لوظيفة العمومية . الجريدة الرسمية عدد 46 ص 03

لما كانت المؤسسة منظمة عامة فإنه يجب التمييز بين المنظمات العامة و المنظمات الخاصة ، فإن وجدت نصوص تشريعية تحدد الطبيعة القانونية المنظمة التي يراد معرفة تكييفها القانوني فإنه يتعين التزام حكم هذه النصوص<sup>32</sup>.

فإذا لم يوجد نص تشريعي وجب البحث عن معيار يمكن بمقتضاه التمييز بين المنظمات العامة والخاصة ، لذلك اصطلح الفقه بمحاولة إجراء هذا التمييز و وضع لذلك المعايير الآتية :  
الغرض الذي تستهدفه المنظمة :

على أساس هذا المعيار تستهدف المنظمة العامة تحقيق مصلحة العامة ، بخلاف المنظمة الخاصة التي تستهدف تحقيق المصلحة الخاصة ، فالشركات منظمات خاصة إذ يساهم الأفراد فيها بوصفها مشروعات مالية بقصد تحقيق مصلحة خاصة و اقتسام ما قدره من أرباح<sup>33</sup>.  
يعاب على هذا المعيار أن فكرة المصلحة العامة ، فكرة مطاطة و مرنة لا يعول عليها وحدها للتمييز بين المنظمات العامة و الخاصة ، حيث توجه منظمات خاصة تستهدف تحقيق المصلحة العامة مثل المشروعات الخاصة ذات النفع العام .

طبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة :

وفق هذا النشاط المعيار المنظمة العامة هي تقوم بالنشاط العام ، بينما المنظمة الخاصة تقوم بالنشاط الخاص يعاب على هذا المعيار أنه غير جامع ولا مانع إذا أن هناك منظمات عامة كالبنوك المؤممة تقوم بدأت نشاط الذي تقوم به البنوك والمصاريف الخاصة .

مصدر موارد المنظمة :

حسب هذا المعيار تكون المنظمة عامة إذا توفرت لها وسائل المرافق العامة ، وهي الوسائل و الموارد المالية والموظفون ، فإذا لم يدخل موظفون منظمة معينة في عداد موظفي الإدارة ولم تكن لمواردها الصفة العامة ، كانت هذه المنظمة خاصة و إلا فهي منظمة عامة .

يؤخذ على هذا المعيار :

أن المنظمة العامة إذا تمتعت بالشخصية والاستغلال المالي والإداري ، فيمكنها أن تستمد مواردها من إعانات الدولة ، كما يمكن أن يكون لها مواردها المالية الخاصة نتيجة نشاطاتها سيما المؤسسات الاقتصادية منها .  
القول بالصفة الخاصة للمنظمة إذا لم يدخل موظفوها في عداد موظفي الإدارة العامة ، مردود لأن خضوع المؤسسات العمومية الاقتصادية لنظام القانون الخاص لا يرفع الصفة العامة عن هذه المؤسسات<sup>34</sup>.

امتيازات السلطة العامة :

وفق هذا المعيار تكون المنظمة عامة إذا كانت تتمتع بحقوق و امتيازات السلطة العامة ، كفرض الرسوم ، والامتيازات اعتبرت منظمة خاصة ، يؤخذ على هذا المعيار وجود بعض المنظمات الخاصة التي تمنح وتمارس بعض امتيازات السلطة العامة مثل المشروعات العامة ذات النفع العام<sup>35</sup>.

حرية الانضمام إلى المنظمة :

32 - محمد بكر القباني " نظرية المؤسسة العامة المهنية في القانون الإداري " رسالة دكتوراه الدولة في الحقوق جامعة القاهرة 1962 ، ص 17

33 - محمد بكر القباني . مرجع سابق ص 18

34 - بوزيد غلابي " مفهوم المؤسسة العمومية " مذكرة لنيل شهادة ماجستير في القانون العام ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي 2011 ص 31

35 - عمار عوايدي ، القانون الإداري " ط 03 الجزء الأول ، الجزائر - ديوان المطبوعات الجامعية ، 2005 ص 197

وفق هذا المعيار المنظمات العامة ، هي منظمات التي تحير الأفراد على الانضمام إليها بخلاف المنظمات الخاصة التي يكون الانضمام إليها اختياريا ، يؤخذ على هذا المعيار وجود منظمات عامة ، لا يعتبر الانضمام إليها إجباريا ووجود منظمات خاصة لا يعتبر الانضمام إليها اختياريا .

### أصل نشأة المنظمة :

يرى هذا المعيار أن المنظمة هي التي تكون من خلق وإنشاء الدولة ، أما المنظمة الخاصة فتكون من إنشاء الأفراد يؤخذ على هذا المعيار وجود منظمات خاصة قام الأفراد بإنشائها وتحولت بعد إنشائها إلى منظمات عامة كما هو الحال بالنسبة للمشروعات المؤممة ، وكذلك تدخل الدولة في إنشاء المؤسسات ذات النفع العام ، التي تبقى منظمات خاصة ، لأن توقف إنشائها على اعتراف الدولة أو موافقتها لا يوصيها بالصفة العامة عليها .

### المعيار الصحيح في التمييز بين المنظمات العامة والمنظمات الخاصة :

يتضح من استعراض المعايير السابقة ، التي وضعت للتمييز بين المنظمات العامة و الخاصة أنه لا يمكننا الاكتفاء بمعيار واحد للتمييز بينهما ، نظرا للانتقادات التي ذكرنا ها سابقا لذلك يجب الاستناد إلى معيار مركب للقيام بعملية التمييز وهذا المعيار يتكون من عنصرين<sup>36</sup>:

عنصر شخصي ذاتي : يتمثل في إدارة ونية المشرع التي يتضمنها النص المنشئ للمنظمة ، المراد تحديد طبيعتها فاكتشاف إدارة ونية المشرع تساعد على معرفة هل أراد المشرع اعتبار هذه المنظمة عامة أو خاصة .

عنصر موضوعي وتكميلي : يتكون من كل المعايير والأفكار السابقة مجمعة كدلائل ومظاهر على أن هذه المنظمة عامة أو خاصة وعدم الاكتفاء بمعيار واحد لتحديد طبيعة المنظمة .

### ثانيا : خضوع المؤسسة العمومية لمبدأ التخصص :

ويقصد به أن كل مؤسسة عمومية القيام بأعمال محددة في نص إنشائها ، وهي ملزمة بأن لا تحيد عنها وتمارس النشاط المذكور في نص إنشائها ، فالمؤسسة العمومية إذن تنشأ لتحقيق أغراض محددة ليس لها الخروج عليها ، ولذلك يترتب على هذه القاعدة نتيجة رئيسية مقتضاها . أن المؤسسة تحقيقها ، وفي حالة ممارستها لنشاط خارج عن تخصصها يعتبر هذا العمل غير مشروع تترتب عليه مسؤوليتها في حالة الضرر ، فهي تسعى فقط لتحقيق الأغراض المحددة ، والخدمات المعينة بالذات وذلك وفقا لإنشائها وبذلك تتعدد الأنظمة التي تتحكم المؤسسات العمومية وهذا باختلاف نوع المؤسسة<sup>37</sup>.

### ثالثا : المؤسسة أسلوب إداري لا مركزي :

يتركز ككل تنظيم إداري على أساس المركزية أو اللامركزية ، ويعتبر النظام الإداري مركزيا ، عندما يتجه لتوحيد كل السلطات بين يدي السلطة المركزية وتشكل هذه المركزية على أساس نظام السلم الإداري لموظفي الدولة فهي تمثل صورة التدرج الهرمي ، الذي يتدرج فيه هؤلاء الموظفون حيث يكون رئيس السلطة التنفيذية في قمة الهرم ، وتملك السلطة المركزية توجيه جميع الشؤون الإدارية وبالمثل سلطات التقرير والتنسيق والتوحيد<sup>38</sup>

<sup>36</sup>عمار عوايدي المرجع السابق ص 198

<sup>37</sup>بوزيد غلابي .مرجع السابق ص 33

<sup>38</sup>سعد العلوش نظرية المؤسسة العامة "رسالة دكتوراه الدولة في الحقوق ، جامعة القاهرة ، 1967 ص 60

### المطلب الرابع: أهداف المؤسسة العمومية:<sup>39</sup>

- تعكس الدولة إلى تحقيق عدة أهداف حسب نوع المؤسسة التي تسيروها وتمثل هذه الأهداف في ما يلي :
- الهدف من تأسيس المؤسسة العمومية هو زيادة النمو الاقتصادي في الدولة وتسريع عملية تصنيف فيها .
  - تنمية مناطق متخلفة وذلك لمساعدة في تقليل اختلالات الإقليمية في التنمية .
  - توفير فرص عمل جديدة وتكون هذه الفرص المربحة لمجموعة كبيرة من الناس وذلك من أجل حماية الوظائف.
  - تلبية المصلحة العامة للمجتمع .
  - المساهمة في تنظيم وسير الخدمات الاجتماعية و الثقافية .
  - تحقيق الربح حين أن استمرار المؤسسة العمومية مرهون بتحقيقها لمستوى أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رأس مالها بأقل التكاليف الممكنة وبالتالي توسيع نشاطها حتى يصمد أمام المؤسسات الأخرى واستعمال الربح المحقق لتسديد وتوزيع الأرباح تكوين مؤونات لتغطية الخسائر .
  - تلبية متطلبات المجتمع إذ أن تحقيق الدولة نتائجها يمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاج المؤسسة العمومية وهو يغطي طلبات المجتمع .
  - تحسين مستوى معيشة للعمال نظرا لتطوير السريع الذي تشهد المجتمعات يجعل العمال أكثر حاجة لمنتج جديد .
  - السهو على تنظيم وتمسك العمال .
  - تدريب العمال المبتدئين .
  - توفير الوسائل الترفهية الثقافية .

### خلاصة الفصل الثاني :

وفي ضوء ما تقدم نستنتج أن العنصر البشري أهم مورد تعتمد عليه أي منظمة ويلعب دورا هاما في تقييم أداء المؤسسة العمومية حيث يهدف إلى تحسين العمل وضمان تحقيق النتائج المرجوة من هنا يتضح أن تحقيق المؤسسة العمومية يشكل ركيزة أساسية في البنية التحتية للاقتصاد الجزائري

<sup>39</sup>.ناصر دادي عدون " اقتصاد المؤسسة " ط 2 دار المحمدية العامة . الجزائر 1999 ص 18

## الفصل الثالث: واقع تطبيق استراتيجية التحول الرقمي بمركز الجواري للضرائب

تمهيد الفصل

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المطلب الأول: حدود الدراسة الميدانية

المطلب الثاني: تعريف بالمؤسسة (المركز الجوّاري للضرائب بمستغانم)

المطلب الثالث: تنظيم و مهام المؤسسة .

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي .

المبحث الثاني: عينة الدراسة

المطلب الأول: المجتمع والعينة الدراسة .

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات (استمارة استبيان) تحليلها و تفسير نتائجها .

المطلب الثالث: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة .

خلاصة الفصل .

### تمهيد الفصل :

تعد الدراسة الميدانية أحد أهم مكونات البحث العلمي ، فتُتيح للباحث جمع البيانات بشكل مباشر من الميدان وتحليلها لتعميم النتائج المحصل عليها .  
وفي هذا الفصل سنتطرق إلى إجراءات المنهجية للدراسة الميدانية انطلاقاً من الحدود الموضوعية ، الجغرافية ، البشرية و الزمانية وهذا كله من أجل التعرف على واقع تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي بمركز الجوّاري للضرائب -ولاية مستغانم- ومدى فعاليتها وتحليل البيانات وتفسير النتائج .



المبحث الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية .

المطلب الأول : حدود الدراسة الميدانية .

أولاً : الحدود الموضوعية .

يعد المجال الموضوعي ركيزة أي دراسة أو بحث علمي ، وتتمحور هذه الدراسة حول " واقع تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي بمركز الجوّاري للضرائب -مستغانم -

ثانياً : الحدود الجغرافية .

هي المكان التي أجريت فيه الدراسة الميدانية والذي طبقت عليه أدوات جمع البيانات وبناء على موضوع البحث فقد تمركز مكان الدراسة في " مركز الجوّاري للضرائب -مستغانم -

ثالثاً : الحدود البشرية .

أجريت هذه الدراسة مع موظفي " مركز الجوّاري للضرائب " على اختلاف رتبهم الوظيفية و أقدمية في العمل حيث بلغ عددهم (55موظفاً)

رابعاً : الحدود الزمانية .

قد استمر ذلك من 2024/01/14 إلى غاية 2024/01/28 وقد تم إعداد استمارة استبيان وعرضها على أستاذ المشرف من 2024/04/07 إلى غاية 2024/04/14

المطلب الثاني : التعريف بالمؤسسة " مركز الجوّاري للضرائب بمستغانم "

تأسس المركز الجوّاري للضرائب بمستغانم سنة 2014 ومن بين الدوائر التابعة لمستغانم ، والذي كان يسمى في الأول مفتشية جبائية ووفقا للإصلاحات التي خضعت الأنظمة الجبائية والتي تهدف منها إلى إصلاح جذري لإدارة الضريبة والتي خضعت حوصلتها ( عصرنة النظم الجبائية ) ، في ظهور مراكز جوارية على مستوى دوائر لتقريب المواطن من الإدارة الضريبية و مراكز الضرائب ، وتقوم هذه المراكز باهتمام المؤسسات و الخاضعين لها هم الأشخاص الطبيعيين والمعنويين الذين يفوق رقم أعمالهم 8.000.0001 دج ، يسمح لمكلفين بالضريبة التابعين له لإتمام واجباتهم الجبائية والمتمثلين في :

المكلفين بالضريبة الخاضعين للنظام الجزائي .

الأشخاص الذين يحققون مداخيل مهنية .

الأشخاص الذين يحققون مداخيل عقارية .

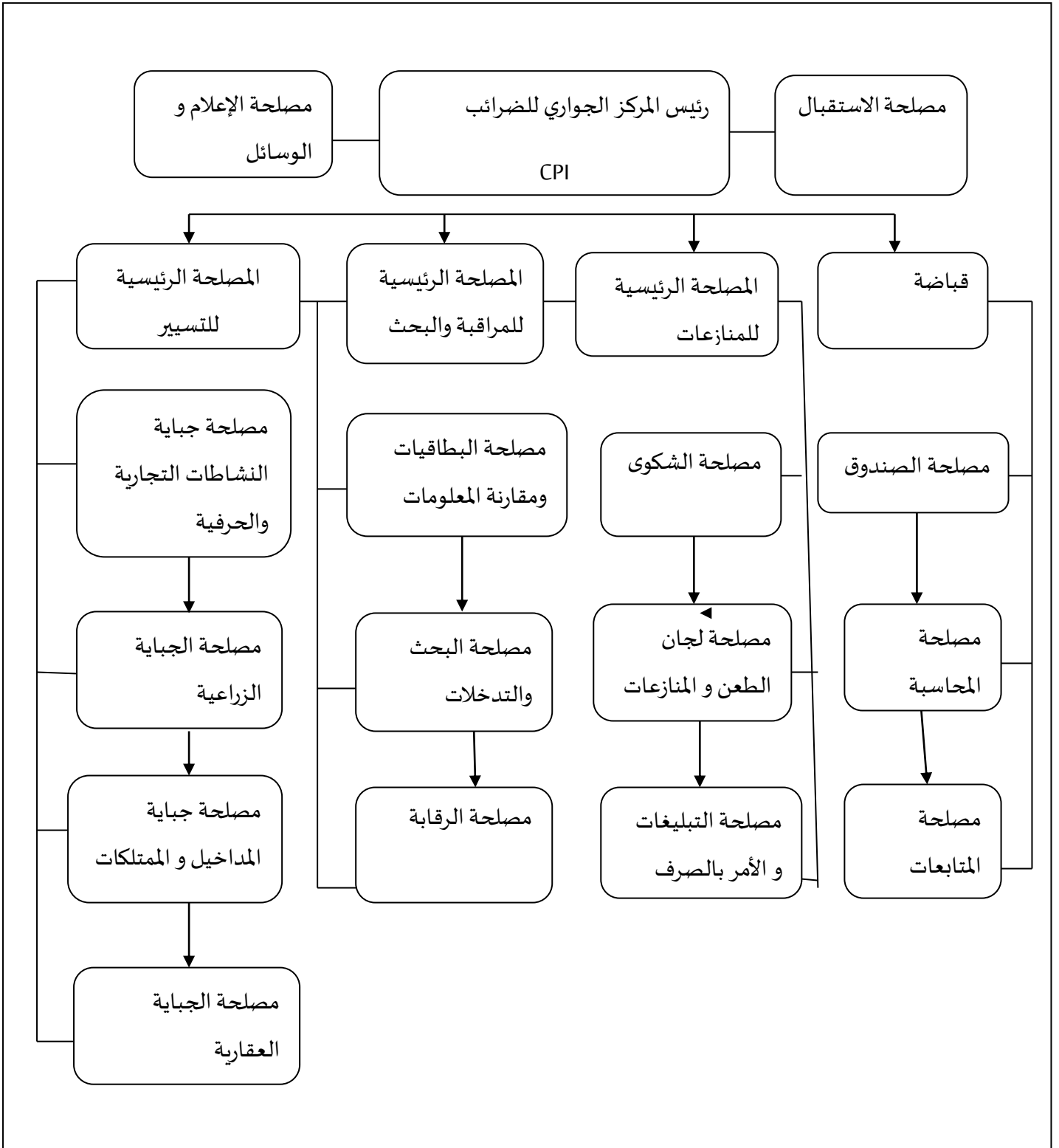
المطلب الثالث : تنظيم ومهام المركز الجوّاري للضرائب بمستغانم .

ينظم المركز الجوّاري للضرائب في ثلاث 03 مصالح رئيسية وقباضة و مصلحتين وذلك وفق مايبينه الشكل

02<sup>40</sup>

<sup>40</sup>قانون رقم 12/27 المؤرخ في 24/09/2006 المتضمن المراكز الجوّاري للضرائب . الجريدة الرسمية العدد 59 ص12

الشكل 02: يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة (المركز الجوّاري للضرائب)



المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على المركز الجوّاري للضرائب

### المصلحة الرئسية للتسيير :

1 إحصاء الممتلكات والنشاطات وتسيير وعاء من خلال إعداد فرض الضرائب وكذا بالمراقبة الشكلية للتصريحات .

2 المصادفة على الجداول وسندات الإيرادات وتقديمها لرئيس المركز للموافقة عليها ، بصفته وكيلا مفوضا للمدير الولائي للضرائب .

3 إعداد اقتراحات برامج المكلفين بالضريبة في مختلف المراقبات .  
وتعمل على تسيير :

• مصلحة جباية النشاطات التجارية والحرفية.

• مصلحة الجباية الزراعية.

• مصلحة جباية المداخل والممتلكات .

• مصلحة الجباية العقارية.

ب المصلحة الرئسية للمراقبة والبحث:

تشكيل و مسك فهارس المصادر المحلية للمعلومات وبطاقات المكلفين بالضريبة المقيمين في محيط المركز الجوّاري للضرائب و الممتلكات العقارية المتواجدة فيه .

وتعمل على تسيير :

• مصلحة البطاقات والمقارنات .

• مصلحة البحث والتدخلات التي تعمل في شكل فرق .

• مصلحة المراقبة

ج المصلحة الرئسية للمنازعات وتكلف ب:

دراسة كل طعون نزاعية أو إعفائية موجهة للمركز الجوّاري للضرائب .

التكفل بإجراء التبليغ والأمر بالصرف لقرارات الإلغاء أو التخفيض المقررة .

متابعة القضايا النزاعية المقدمة أمام الهيئات القضائية .

وتعمل على تسيير :

• مصلحة الاحتجاجات .

• مصلحة لجان الطعن والمنازعات القضائية .

• مصلحة التبليغ و الأمر بالصرف .

د القباضة وتكلف ب :

التكفل بالتسديدات التي يقوم بها المكلفين بالضريبة بعنوان المدفوعات التلقائية التي تمت إدراجها ، بعنوان جداول عامة أو فردية أصدرت في حقهم وكذا متابعة وضعيتهم في مجال التحصيل .

تنفيذ الإجراءات المنصوص عليها في التشريع والتنظيم الساريين المفعول والمتعلقة بالتحصيل الجبري للضريبة .

مسك محاسبة مطابقة لقواعد المحاسبة العامة وتقديم حسابات التسيير المعدة إلى المجلس المحاسبة .

## الفصل الثالث: واقع تطبيق استراتيجية التحول الرقمي بمركز الجوّاري للضرائب

وتعمل على تسيير:

- مصلحة الصندوق
- مصلحة محاسبة
- مصلحة المتابعات

هـ مصلحة الاستقبال والاعلام وتتكلف ب:

- تنظم استقبال المكلفين بالضريبة وإعلامهم .
- نشر معلومات حول الحقوق والواجبات الجبائية لمكلفين بالضريبة التابعين للمركز الجوّاري للضرائب .

و مصلحة الاعلام الآلي و الوسائل :  
وتتكلف ب :

- استغلال التطبيقات المعلوماتية وتأمينها ، وكذا تسيير التأهيلات و رخص الدخول الموافقة لها .
- إحصاء حاجيات المصالح من عتاد ولوازم أخرى وكذا التكفل بصيانة التجهيزات . الإشراف على مهام المرتبطة بالنظافة وأمن المحلات .

المبحث الثاني : المجتمع والعينة للدراسة

المطلب الأول: المجتمع والعينة

لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على العينة ممثلة في رؤساء المصالح ، الموظفون بالمركز الجوّاري للضرائب ، البالغ عددهم (57) موظف باعتبارهم الفئة الأكثر إلماها حول تطبيق استراتيجية التحول الرقمي ، وتم توزيع استمارة الاستبيان على 30 موظف

الجدول رقم 01 : يوضح توزيع الاستمارات على أفراد عينة الدراسة

الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الضائعة
30	30	/
مجموع	30	/

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الاستمارة الاستبيان

الاستمارة الاستبائية:

قد تم تصميم استمارة بحثنا على أساس الفرضيات التي جاءت في البحث ، حيث اعتمدنا على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات . وعليه قمنا بصياغة الاستمارة بمجموعة من المحاور حيث توزعت أسئلتها على 04 محاور أساسية وهي :

القسم الأول: تم التطرق من خلاله إلى البيانات الديمغرافية وشملت كل من : الجنس العمر ، المستوى التعليمي ، المنصب ، الأقدمية في العمل .

القسم الثاني: تضمن المحاور الرئيسية لاستبيان وهي على النحو التالي :

المحور الأول: يتمحور حول مظاهر التحول الرقمي من خلال الخدمات المقدمة في

## الفصل الثالث: واقع تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي بمركز الجواري للضرائب

المركز الجوّاري للضرائب ، ويشتمل على 05 أسئلة (السؤال من 01 إلى 05)  
المحور الثاني: يتمحور حول استراتيجيات التحول الرقمي متبعة في المؤسسة و يشتمل من السؤال 06 إلى 10  
المحور الثالث: يتمحور حول أثر استراتيجيات التحول الرقمي في مؤسسة . يشمل من السؤال 11 إلى 15  
المحور الرابع: يتمحور حول الصعوبات التي تعيق تطبيق عملية التحول الرقمي بالمركز الجوّاري للضرائب  
و يشمل من السؤال 16 إلى 20 السؤال .  
مطلب الثاني: تحليل نتائج البيانات وتفسير النتائج .  
القسم الأول: البيانات الديمغرافية :  
وفقا لمتغير الجنس :

الجدول رقم 02: يوضح توزيع أفراد المجتمع البحث حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	17	56.67%
أنثى	13	43.33%
مجموع	30	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على الاستمارة الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر النسبة من حيث الجنس الموظفين هي الرجال ، حيث بلغت نسبتهم 56.67%، بينما تشكل الفئة النساء نسبة 43,33

وفقا لمتغير الفئة العمرية:

الجدول رقم 03: يبين توزيع أفراد العينة بحسب المتغير السن

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
من 25 الى 30 سنة	3	10%
من 31 الى 40 سنة	17	56.67%
من 41 الى 50 سنة	7	23.33%
أكبر من 51 سنة	3	10%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة أكبر من موظفين التي تتراوح أعمارهم بين 31-40 سنة ، أي ما يعادل 56.67% ، تليها الفئة العمرية 41-50 سنة بالنسبة 23.33% ثم تليها الفئة العمرية 25-30 و أكبر من 51 سنة بالنسبة 10%.

## الفصل الثالث: واقع تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي بمركز الجوّاري للمضرائب

وفقاً لمتغير المستوى التعليمي :

الجدول رقم 04: يبين توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي

المستويات	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	0	%0
ثانوي	2	%6.67
جامعي	28	%93.33
مجموع	30	%100

المصدر : من اعداد الطالبين اعتماداً على الاستمارة الاستبيان

من خلال الجدول يتضح أن غالبية العظمى لموظفين ذوي المستوى التعليمي الجامعي ، حيث قدرت نسبتها ب 93.33% ، في حين النسبة الأخرى من الموظفين لهم مستوى التعليمي ثانوي قدرت نسبتهم ب 6.67% ، كما نلاحظ أيضاً غياب تام للموظفين المتحصلين على مستوى المتوسط بنسبة 0% وفقاً للمنصب :

الجدول رقم 05: يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

المنصب	التكرار	النسبة المئوية
مفتش	8	%26.67
مراقب	2	%6.67
رئيس مفتش	4	%13.33
منصب آخر	16	%53.33
المجموع	30	%100

المصدر : من اعداد الطالبين اعتماداً على الاستمارة الاستبيان

من خلال الجدول يظهر لنا تنوع كبير في المناصب ، حيث سجلت النسبة 53.33% أعلى النسبة و تخص منصب آخر ، وتليها وظيفة مفتش قدرت بالنسبة 26.67% ، أما وظيفة مفتش رئيسي قدر ب 13.33% أما فيما يخص النسبة الموالية فقدرت ب 6.67% ، خصت منصب مراقب . وفقاً لمتغير الأقدمية في العمل

الجدول رقم 06: يبين توزيع أفراد العينة بحسب متغير الأقدمية في العمل .

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية
سنوات 05 اقل من	6	%20

## الفصل الثالث: واقع تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي بمركز الجواري للضرائب

سنوات 10 إلى 5 من	14	46.66%
سنة 20 إلى 11 من	8	26.67%
سنة 20 أكثر من	2	6.67%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على الاستمارة الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن حوالي 46.66% من الموظفين لديهم الأقدمية 5-10 سنوات ، في حين 26.67 منهم تتراوح أقدميتهم 11-20 سنة ، تليها بعد ذلك من تتراوح أقدميتهم أقل من 05 سنوات بالنسبة 20 %، ثم تليها أقدمية أكثر من 20 سنة قدرت نسبتها ب 6.67%.

### القسم الثاني: تحليل أسئلة الاستبيان.

سنقوم في هذا القسم بتحليل البيانات المستقاة من الميدان بهدف التعرف على إستراتيجية التحول الرقمي في المركز الجوّاري للضرائب بمستغانم ، مدى فاعلية تطبيقها بالمؤسسة من خلال استطلاع آراء موظفين . وهذا انطلاقا من الاعتماد على استمارة الاستبيان ، إضافة إلى تسليط الضوء على أهم الصعوبات التي تحول دون تطبيق استراتيجية الرقمية بالمؤسسة .

اشتملت استمارة الاستبيان على أربعة 04 محاور أساسية تتماشى مع تساؤلات وفرضيات الدراسة .

تحليل وعرض البيانات المحور الأول : يتمحور حول مظاهر التحول الرقمي من خلال الخدمات المقدمة في المركز الجوّاري للضرائب بمستغانم . حيث اشتمل 05 أسئلة من خلال :

### السؤال الأول : ما هي الخدمات التي يتم تقديمها في المؤسسة ؟

الجدول رقم 07: يوضح الخدمات المقدمة على مستوى المركز الجوّاري للضرائب.

الخدمات	التكرار	النسبة المئوية
استقبال مكلفين بالضرائب	11	36.67%
ملف الجبائي	8	26.67%
وثائق جبائية	16	53.33%
أخرى	20	66.67%

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على الاستمارة الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن أكثر الخدمات التي تقدمها المؤسسة كانت كما يلي :

الخدمات الأخرى قدرت نسبتها ب 66.67% وتليها النسبة 53.33% من موظفين الذين أقررو بأن الزبائن يحضرون إلى المركز من أجل استخراج وثائق جبائية . أما النسبة موالية قدرت ب 36.67% من موظفين الذين أكدوا على توجه الزبائن إلى استقبال مكلفين بالضرائب، و أما تكوين ملف جبائي قدرت ب 26.67%.

### السؤال الثاني: هل يمكن القول أن هذه الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة تلبي حاجيات الزبائن

الجدول رقم 08: يبين مدى مساهمة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة في تلبية حاجيات الزبائن

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	20	66.67%
موافق	9	30%

## الفصل الثالث: واقع تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي بمركز الجوّاري للضرائب

محايد	1	3.33%
غير موافق	0	0%
المجموع	30	100%

المصدر : من اعداد الطالبين اعتمادا على الاستمارة الاستبيان

من خلال الجدول نجد أن النسبة 66.67% من الأفراد توافق بشدة على خدمات التي تلي احتياجات وطلبات الزبائن بصفة جيدة ، أما النسبة 30% أكدت أن هذه الفئة على أن الخدمات المقدمة تساهم بصفة شبه كلية في تغطية مختلف حاجيات الزبائن. أما بالنسبة إلى محايد قدرت ب3.33% نظرا لعدم وجود تلبية حاجيات الزبائن.

**السؤال الثالث :** كيف يتم تعريف الزبائن على مختلف الخدمات التي يقدمها في المركز الجوّاري للضرائب بمستغانم ؟

الجدول رقم 09: يبين طرق المعتمدة لتعريف الزبائن بالخدمات المقدمة .

طرق	التكرار	النسبة المئوية
الإعلانات	8	26.67%
شرح عند الاستقبال	11	36.67%
CPI بالموقع	14	46.67%

المصدر : من اعداد الطالبين اعتمادا على الاستمارة الاستبيان

حسب الجدول نرى أن النسبة 46.67% أكبر النسبة يمكن للزبائن التعرف على المركز الجوّاري للضرائب وذلك عن طريق الموقع ، أما النسبة المئوية قدرت ب36.67% وذلك بتوجه الزبائن إلى مصلحة الاستقبال من أجل شرح لهم . وأخيرا قدرت ب26.67% على أن الزبائن يتعرفون على الخدمات التي تقدمها المؤسسة عن طريق الإعلانات التي تقوم بها من خلال الإشهار ...

**السؤال الرابع :** حسب رأيك هل استخدام التقنيات الرقمية في تقديم الخدمات بمركز الجوّاري للضرائب بمستغانم كان سبب ل؟

الجدول 10: يبين وجهة رأي موظفين حول سبب استخدام التقنيات الحديثة

رأي موظفين	التكرار	النسبة %
عجز الخدمة التقليدية	9	30%



## الفصل الثالث: واقع تطبيق استراتيجية التحول الرقمي بمركز الجواري للضرائب

سهولة تقديم الخدمة	15	50 %
السرعة في الانجاز	12	40 %

المصدر : من اعداد الطالبين اعتمادا على الاستمارة الاستبيان

حسب الجدول نلاحظ أن أعلى النسبة قدرت بـ 50% تبين رأي موظفين حول استخدام التقنيات الحديثة وذلك لسهولة تقديم الخدمات لزبائن تزامنا مع الوضع الراهن لتحول الرقمي، تليها بعد ذلك النسبة 40% نظرا لسهولة في الإنجاز والخدمات وتقديمها، أما النسبة 30% كانت آرائهم حول استخدام التقنيات نظرا لعجز خدمة تقليدية وعدم قدرتها على تلبية الزبائن .

**السؤال الخامس:** كموظف في المركز الجوّاري للضرائب بمستغانم ما هي مزايا التي استفدت منها عند تطبيق الرقمية ؟

الجدول رقم 11: يبين مدى تمكن الخدمات الرقمية في تحقيق مجموعة من مزايا .

مزايا	التكرار	النسبة
كسب مهارات	12	40%
مرونة الخدمات	8	26.67%
تنسيق بين الموظفين	10	33.33%

المصدر : من اعداد الطالبين اعتمادا على الاستمارة الاستبيان

من خلال الجدول تظهر لنا مجموعة من مزايا ونذكر منها :

أن النسبة 40% تبين الخدمات الرقمية تكسب مهارات لموظفين وبذلك حصول على رضا الزبون، أما النسبة 33.33% أكدت أن الخدمات التي يقدمها المركز الجوّاري للضرائب مكنت من تنسيق العمل بين الموظفين . في حين نجد أن النسبة 26.67% مكنت بتحقيق المرونة في الخدمات .

تحليل وعرض بيانات المحور الثاني : يتمحور حول إستراتيجية التحول الرقمي المتبعة بالمؤسسة ويشمل على 05 أسئلة .

**السؤال الأول:** ما هو الهدف الذي يسعى إليه المركز الجوّاري للضرائب من خلال التحول الرقمي ؟

الجدول رقم 12 : يوضح الهدف الذي يسعى إليه موظفون من استخدام التقنيات الحديثة

## الفصل الثالث: واقع تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي بمركز الجواري للضرائب

الهدف	التكرار	النسبة %
كسب مكانة بين المنافسين	3	10 %
استثمار في التقنيات الحديثة	20	66.67 %
احداث تغيير في الهيكل التنظيمي	13	43.33 %

المصدر : من اعداد الطالبين اعتمادا على الاستمارة الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة % 66.67 أعلى النسبة يعني ذلك أن المؤسسة تطبق التحول الرقمي من أجل استثمار التقنيات الحديثة ، أما النسبة % 43.33 تؤكد أن المؤسسة تسعى من خلال التحول الرقمي إلى إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي ، كما تم توصل إلى أن المؤسسة تطبق التحول الرقمي من أجل كسب مكانة بين منافسين التي قدرت نسبتها % 10.

السؤال الثاني : ما هي استراتيجيات المتبعة التي توافق استراتيجيات المؤسسة ؟

الجدول رقم 13 : يبين أنواع استراتيجيات أكثر اعتمادا بالمركز الجوارى للضرائب بمستغانم

استراتيجيات	التكرار	% النسبة
استجابة للمنافسة	19	63.33 %
التكيف التكنولوجي	13	43.33 %
استجابة للتغيرات البيئية	0	0 %

المصدر : من اعداد الطالبين اعتمادا على الاستمارة الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه يبين لنا آراء الموظفين حول استراتيجية أكثر توافقا مع استراتيجيات المؤسسة هي استراتيجية الإستجابة للمنافسة التي بلغت نسبتها % 63.33 ، ثم تليها استراتيجية التكيف التكنولوجي بالنسبة % 43.33 ثم تليها في الأخير انعدام استراتيجيات استجابة للتغيرات البيئية % 0.

السؤال الثالث : هل تجتمع الإدارة العليا بكل موظفين ورؤساء المصالح لمناقشة الاستراتيجية الرقمية المراد تبنيها ؟

الجدول رقم 14 : يبين ما إذا كانت تجتمع الإدارة العليا بموظفين لمناقشة الاستراتيجية الرقمية.

الاحتمالات	التكرار	% النسبة
------------	---------	----------

## الفصل الثالث: واقع تطبيق استراتيجية التحول الرقمي بمركز الجواري للمضرائب

موافق بشدة	15	50%
موافق	10	33.33%
محايد	5	16.67%
غير موافق	0	0%
المجموع	30	100%

المصدر : من اعداد الطالبين اعتمادا على الاستمارة الاستبيان

انطلاقا من الجدول نلاحظ أن النسبة 50 توافق بشدة حول اجتماع الإدارة العليا لموظفين للمناقشة استراتيجية المتبعة لتطبيق التحول الرقمي ، أما الأفراد العينة الذين كانت نسبتهم 33.33 تمت بموافقة . وتليها النسبة 16.67 الذين فضلوا التكتم والحياد حول هذا الموضوع واختيار احتفاظ برأيهم لنفسهم .

السؤال الرابع : هل يمكن إشراكك في عملية التخطيط للتحول الرقمي ؟

الجدول رقم 15 : يبين مشاركة الموظفين في عملية التخطيط للتحول الرقمي

الاحتمالات	التكرار	% النسبة
موافق بشدة	2	6.67%
موافق	13	43.33%
محايد	12	40%
غير موافق	3	10%
المجموع	30	100%

المصدر : من اعداد الطالبين اعتمادا على الاستمارة الاستبيان

يوضح هذا الجدول اشراك الموظفين في عملية التحول الرقمي يوضح لنا النسبة 43.33% بموافقة ، ثم تليها النسبة 40% التي كانت إجاباتهم بمحايدين ، أما احتمال موافق بشدة و غير موافق كانت نسبتهم على التوالي 6.67%، 10% . وهذا ما يفسره بأن إشراك الموظفين في عملية التخطيط أمرا ضروري باعتبارهم أكثر احتكاك بالزيائن .

## الفصل الثالث: واقع تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي بمركز الجوّاري للضرائب

السؤال الخامس : هل ساهمت الاستراتيجية المتبعة في تطوير الخدمات في المركز الجوّاري للضرائب؟

الجدول رقم 16: يبين مدى مساهمة الإستراتيجية المعتمدة في تطوير الخدمات بالمركز

الاحتمالات	التكرار	% النسبة
موافق بشدة	15	50%
موافق	12	40%
محايد	3	10%
غير موافق	0	0%
المجموع	30	100%

المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على الاستمارة الاستبيان

يوضح الجدول التالي بالنسبة 50 توافق بشدة على استراتيجيات المعتمدة التي ساهمت في تحسين الخدمة بمركز الجوّاري ، والنسبة 40 ترى بأن استراتيجية مطبقة توافق على تطوير الخدمات وهذا ما يتطلبه الوضع الراهن ، أما النسبة 10 بالنسبة لمحايدين الذين يحتفظون بأرائهم لنفسهم .

عرض وتحليل بيانات المحور الثالث : يتمحور حول أثر الاستراتيجية التحول الرقمي في المؤسسة . وتشمل على 05 أسئلة .

السؤال الأول : فيما تكمن أهمية استخدام التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات بمركز الجوّاري للضرائب ؟

الجدول رقم 17: يبين أهمية استخدام التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات بمركز

## الفصل الثالث: واقع تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي بمركز الجواري للضرائب

الأهمية	التكرار	% النسبة
تقليل الأخطاء في العمل	13	43.33 %
سرعة الاستجابة	7	23.33 %
تخفيف الضغط على الموظفين	15	50 %

المصدر : من اعداد الطالبين اعتمادا على الاستمارة الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن أهمية استخدام التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات وبين لنا أن النسبة 50% من موظفين توصلوا إلى أن استخدام التقنيات الحديثة يخفف الضغط على موظفين ، في حين أن النسبة 43.33% أن موظفين أقروا بأن استخدام التقنيات الحديثة تقلل الأخطاء في العمل ، أما النسبة 23.33% من أفراد العينة اجمعوا على أن استخدام التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات أدى إلى سرعة استجابة الموظف لطلب الزبون.

السؤال الثاني : هل التحول الرقمي بالمؤسسة شكل صورة جديدة عنها لدى زبائنها ؟

الجدول رقم 18: يبين انطباع الزبائن حول خدمات المركز الجوّاري للضرائب

الاحتمالات	التكرار	% النسبة
موافق بشدة	10	33.33 %
موافق	18	60 %
محايد	2	6.67 %
غير موافق	0	0 %
المجموع	30	100 %

المصدر : من اعداد الطالبين اعتمادا على الاستمارة الاستبيان

من خلال الجدول نرى أن النسبة 60% يؤكدون أن الزبائن قد شكلت لهم صورة جديدة عن المؤسسة وخدماتها ، وتليها النسبة 33.33% الذين وافقوا بشدة على تغيير مطروح في المؤسسة نظرا لتطبيق التقنيات التحول الرقمي ، بخلاف النسبة 6.67% اختاروا الحفاظ على آرائهم .

## الفصل الثالث: واقع تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي بمركز الجواري للضرائب

السؤال الثالث : هل التحول الرقمي بالمؤسسة يستفيد من التجهيزات المادية المتاحة ؟

الجدول رقم 19: يوضح استفادة المؤسسة من التجهيزات المادية

الاحتمالات	التكرار	% النسبة
موافق بشدة	25	83.33 %
موافق	5	16.67 %
محايد	0	0 %
غير موافق	0	0 %
المجموع	30	100 %

المصدر : من اعداد الطالبين اعتمادا على الاستمارة الاستبيان

يوضح في هذا الجدول أن النسبة 83.33% وافقوا بشدة على أن المؤسسة استفادت من مختلف الأجهزة المادية المتاحة ، أما النسبة 16.67% ترى بأن مؤسسة تعمل على استغلال إمكانياتها المادية لكن ليست بكيفية مناسبة .

السؤال الرابع : هل ساهم التحول الرقمي في جذب منفعة عامة (الايرادات) للمؤسسة ؟

الجدول رقم 20: يوضح مساهمة التحول الرقمي في الحصول على الإيرادات للمؤسسة

الاحتمالات	التكرار	% النسبة
------------	---------	----------

## الفصل الثالث: واقع تطبيق استراتيجية التحول الرقمي بمركز الجواري للضرائب

موافق بشدة	20	% 66.67
موافق	10	% 33.33
محايد	0	% 0
غير موافق	0	% 0
المجموع	30	% 100

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على الاستمارة الاستبيان

يوضح الجدول النسب المساهمة التحول الرقمي للحصول على الإيرادات حيث ظهرت لنا نتائج ، النسبة %66.67 تشمل الموظفين الذين فضلوا موافقة بشدة على الاستفادة من الإيرادات الإضافية التي تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة ، تليها النسبة %33.33 الذين أكدوا الاستفادة من الإيرادات الإضافية بعيدة عن إيراداتها أساسية .

السؤال الخامس: هل الخدمات المقدمة من طرف موظفي المركز الجوارى للضرائب تساهم في ؟

الجدول رقم 21: يبين أثر الخدمات المركز الجوارى للضرائب على موظفين

أثر الخدمات	التكرار	% النسبة
القدرة على ارضاء الزبائن	11	% 36.67
القدرة على حل مشاكل	4	%13.33
القدرة على اتخاذ القرار	15	%50
توفير المعلومات للزبائن	17	% 56.67

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على الاستمارة الاستبيان

انطلاقا من الجدول نلاحظ أن الخدمات التي تقدمها المؤسسة جاءت كأعلى النسبة %56.67 كونها ساهمت بصورة فعلية في توفير المعلومات للزبائن ، كما نجد أن الخدمات المقدمة على مستوى المؤسسة تساهم في قدرة على اتخاذ القرار بالنسبة %50 ، تليها النسبة %36.67 كونها من الضروريات بغية الحصول على رضا الزبون ، وفي الأخير النسبة %13.33 تساهم في القدرة على حل مشاكل .

## الفصل الثالث: واقع تطبيق استراتيجية التحول الرقمي بمركز الجوّاري للمضرائب

عرض وتحليل بيانات المحور الرابع: الصعوبات التي تعيق تطبيق عملية التحول الرقمي بمركز الجوّاري للمضرائب و يشتمل 05 أسئلة .

السؤال الأول : هل يتم إخضاع موظفين بمؤسسة إلى دورة تكوينية من أجل تطوير مهاراتهم ؟

الجدول رقم 22 : يوضح ما إذا خضع الموظفين لدورات تكوينية .

الاحتمالات	التكرار	% النسبة
موافق بشدة	25	% 83.33
موافق	5	% 16.67
محايد	0	% 0
غير موافق	0	% 0
المجموع	30	% 100

المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على الاستمارة الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة من الموظفين وافقوا بشدة على إجراء دورات تكوينية التي قدرت نسبتها 83,33% كأعلى النسبة ، وهذا ما يدل على أن الموظفين المؤسسة كلهم خاضعوا لدورات التدريبية ، و أما نسبة 16,67% اتفقوا أيضا على إجراء دورة من أجل كسب مهارات اللازمة توافقا مع متطلبات البيئة المؤسسة .

السؤال الثاني : هل توجد صعوبة لدى موظفين في تعامل مع الأجهزة الحديثة ؟

الجدول رقم 23: يوضح صعوبة تعامل الموظفين مع التقنيات الحديثة .



## الفصل الثالث: واقع تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي بمركز الجواري للمضرائب

الاحتمالات	التكرار	% النسبة
موافق بشدة	4	13,33%
موافق	18	60%
محايد	0	0%
غير موافق	8	26,67%
المجموع	30	100 %

المصدر : من اعداد الطالبين اعتمادا على الاستمارة الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى النسبة كانت %60 وتعلقت بالأفراد الذين يعانون نوعا ما من صعوبة تعامل مع الأجهزة الحديثة بسبب عدم التدريب عليها ، أما النسبة %26,67 لا يواجهون صعوبة في تعامل مع الأجهزة ، و أما النسبة %13,33 أقرو بأنهم لا يقدررون على استخدام مختلف الأجهزة والتقنيات الحديثة نظرا لضعف مهاراتهم أو راجع لتخصصاتهم .

السؤال الثالث : ما مدى قدرة تأقلم الموظفين على البيئة الرقمية الجديدة داخل المؤسسة ؟

الجدول رقم 24 : يوضح صعوبة تأقلم الموظفين مع البيئة الرقمية الجديدة .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	0	0%
موافق	20	66,67%
محايد	8	26,67%
غير موافق	2	6,66%
المجموع	30	100 %

المصدر : من اعداد الطالبين اعتمادا على الاستمارة الاستبيان

## الفصل الثالث: واقع تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي بمركز الجواري للضرائب

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة 66,67% تعلقت بالأفراد الذين أقروا بوجود الصعوبات نوعاً ما وذلك راجع لانعدام تأهيلات و التدريب ، أما النسبة 26.67% فضلوا احتفاظ بأرائهم لنفسهم وعدم الإفصاح ، وفي الأخير النسبة 6,66% لم يوافقوا على وجود مشكلة حول تأقلمهم مع وضع الرقمي للمؤسسة .

السؤال الرابع : هل توجد قلة إمكانيات المالية تعاني منها المؤسسة لتبني استراتيجية واضحة للتحول الرقمي ؟

الجدول رقم 25 : يبين الصعوبات المالية في برامج التحول الرقمي

الاحتمالات	التكرار	% النسبة
موافق بشدة	10	33,33%
موافق	10	33,33%
محايد	8	26,67%
غير موافق	2	6,67%
المجموع	30	100%

المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على الاستمارة الاستبيان

يوضح الجدول الصعوبات المالية المتعلقة بالتحول الرقمي في المؤسسة حيث كانت النسبة 33,33 % ثابتة بالنسبة إلى الأفراد الذين وافقوا بشدة على أن المؤسسة تعاني من ضعف مالي في البرامج الداعمة لابتكار و العصرية ، أما النسبة 26,67% لم يقرروا على رأيهم حول هذا الموضوع , وفي الأخير تليه النسبة 6,67% أكدوا على أن توجد كفاية في ميزانية في توفير التجهيزات والمواد الرقمية الداعمة للتحول الرقمي .

السؤال الخامس : عدم القدرة الموظفين على الترويج للخدمات الحديثة ؟

## الفصل الثالث: واقع تطبيق استراتيجية التحول الرقمي بمركز الجواري للضرائب

الجدول رقم 26: يبين عدم القدرة الموظفين على الترويج للخدمات الحديثة.

الاحتمالات	التكرار	% النسبة
موافق بشدة	10	33,33 %
موافق	12	40 %
محايد	6	20 %
غير موافق	2	6,67 %
مجموع	30	100 %

المصدر : من اعداد الطالبين اعتمادا على الاستمارة الاستبيان

يبين الجدول التالي أن أعلى النسبة تمثلت في 40% ثم تليها 33,33%، وهذا ما يفسر وجود عجز في العمليات الترويج يعاني منها الموظفين في المركز الجوّاري للضرائب بمستغانم ، وذلك لنقص الإشهار وإرشادات توجيهية ، بينما النسبة 20% احتفظوا برأيهم ، وفي الأخير النسبة 6,67% أكدوا على القدرة المؤسسة على الترويج لمختلف هذه الخدمات سواء بشكلها تقليدي أو الرقمي ."

المطلب الثالث : تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة .

لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة قمنا باستعمال مصفوفة (SOWT) لمعرفة نقاط القوة و الضعف ، الفرص و التهديدات .

## الفصل الثالث: واقع تطبيق استراتيجية التحول الرقمي بمركز الجواري للضرائب

الجدول رقم 27: يوضح تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمركز الجوّاري للضرائب مستغانم

نقاط القوة S	نقاط الضعف W
موقع جغرافي مميز	ازدحام المركز
المبنى الحديث	نقص عدد الموظفين
الخدمات المتنوعة	صعوبة الحصول على موعد
الموظفون المؤهلون	نظام التواصل
استراتيجية هجومية	استراتيجية علاجية
O الفرص	T التهديدات
تحسين الجودة الخدمات المقدمة للمواطنين	الفجوة الرقمية
زيادة الوعي الضريبي	مخاوف الأمن السبراني
خفض التكاليف التحصيلات الضريبي .	مقاومة التغيير
تحسين الشفافية المسألة	نقص المهارات
استراتيجية دفاعية	استراتيجية انكماشية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على المركز الجوّاري للضرائب

### خلاصة الفصل الثالث :

بعد انتهاء من الجانب الميداني ، وبعد القيام بالعملية التحليل والتفسير استنتجنا بأن المركز الجوّاري للضرائب بمستغانم يعتمد على استراتيجية الاستجابة للمنافسة وكذا استراتيجية التكييف التكنولوجي ، وذلك بادماجها للتقنيات الرقمية في مختلف أعمالها ، كما حاولنا الوقوف على أهم الصعوبات التي واجهت المؤسسة في تطبيق العملية التحول الرقمي ومن بين الصعوبات :

نقص عنصر الترويج داخل المؤسسة ، عدم تأقلم مع البيئة الرقمية ، قلة إمكانيات المالية .

خاتمة

### خاتمة عامة

مما سبق دراسته نستخلص أن تأثير إستراتيجيات التحول الرقمي على أداء المؤسسة العامة هو موضوع شديد الأهمية في عصرنا الحالي ، من خلال تبني تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات بشكل فعال ، يمكن للمؤسسات العمومية تعزيز كفاءتها وتحسين خدماتها بشكل كبير ، بفضل الانتقال إلى العمليات الرقمية ، يصبح من الممكن توفير الوقت والجهد وزيادة الشفافية في تقديم الخدمات للمواطنين .

تقدم استراتيجيات التحول الرقمي للمؤسسات العمومية العديد من الفوائد مثل تحسين تجربة المواطنين ، تقليل التكاليف الإدارية ، زيادة سرعة اتخاذ القرارات وتعزيز التواصل الفعال بين مختلف أقسام والجهات . كما تساهم هذه الاستراتيجيات في تعزيز فكر الابتكار و الإبداع داخل المؤسسة ، مما يساهم في بناء بيئة عمل ديناميكية و متطورة .

ومن خلال دراستنا لاستراتيجيات التحول الرقمي بالمركز الجوّاري للضرائب - مستغانم - ( ) قمنا بتسليط الضوء على المجهودات الكبيرة التي بذلتها المؤسسة في سبيل رقمنة مختلف إدارتها وخدماتها لتحقيق الجودة في نوعية خدماتها المقدمة للزبائن و الوفاء باحتياجاتهم هذا من جهة ومن جهة أخرى تحقيق احتياجات الإدارة الضريبية في تحسين تحصيلها الجبائي ، مع ذلك يجب أن تكون الاستراتيجيات مدروسة بعناية و متكاملة مع أهداف المؤسسة العمومية ، يجب على القادة أن يكونوا ملتزمين بتوفير التدريب المناسب والدعم للموظفين لضمان نجاح عملية التحول ، لأن تبني استراتيجيات التحول الرقمي يعد خطوة حاسمة تساعد في تعزيز أداء المركز الجوّاري للضرائب ، وذلك من انتقال من الخدمة التقليدية إلى الخدمة الرقمية .

و لأن رقمنة جميع قطاعاتها تكون المؤسسة قد استقطب عدد كبير من الزبائن ، وكسب ثقتهم ورضاهم . ومع ذلك قد تواجه المركز الجوّاري للضرائب مستغانم بعض التحديات في تطبيق التحول الرقمي ومن بينهما : عدم الترويج لخدماتها والإشهار... وكذلك نقص الموارد المادية ( الأجهزة التكنولوجية ) بالإضافة إلى تكوين الموظفين للتأقلم مع البيئية الجديدة الحديثة .

### اختبار الفرضية :

الفرضية الأولى : تطبيق المركز الجوّاري للضرائب لعملية التحول الرقمي في أداء وظائفها وتقديم خدماتها .

- تعتبر هذه الفرضية محققة من خلال :
- تطبيق فعلي لعملية التحول الرقمي في الخدمات باستخدام مختلف التقنيات الحديثة والتكنولوجيا .
- إحداث تغيير في إنجاز مختلف النشاطات و المعاملات الداخلية .
- تحقيق رضا الزبائن على الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة

الفرضية الثانية :يعتمد المركز الجوّاري للضرائب على استراتيجية معينة للتحول الرقمي وفق خطوات واضحة مما ساهم في تطويرها .

تعتبر هذه الفرضية محققة من خلال :

- وضع استراتيجية تمثلت في استراتيجية الاستجابة للمنافسة .
- إحداث تغيير جذري في المؤسسة وتطويرها ونموها الملحوظ في كل جوانبها .
- تقييم قدرة المؤسسة من خلال إحصائها للإمكانيات المادية و المالية والبشرية والبنية التحتية التي تمتلكها المؤسسة لتنفيذ الاستراتيجية .

الفرضية الثالثة : يوجد تأثير إيجابي للتحول الرقمي على خدمات مقدمة في المركز الجوي للضرائب وأهم صعوبات التي تحول دون تطبيق استراتيجية .

تعتبر هذه الفرضية محققة من خلال :

- تقليل الأخطاء الحديثة في العمل .
- تقليل الضغط الذي يقع على عاتق الموظفين .
- سرعة وأقل الوقت والجهد للطلبات الزبائن .
- تقديم الدورات التكوينية للموظفين في مختلف المجالات والتقنيات وتحسين أداءهم الوظيفي .
- تطبيق استراتيجية ناجحة للتحول الرقمي و التي تم استبدال بيئتها التقليدية إلى بيئة الحديثة .
- نقص تكوين في مجال التسويق والترويج في المؤسسة .

النتائج الدراسة:

- 1 . يتم تقييم إستراتيجية التحول الرقمي من طرف الإدارة العليا للمركز الجوي للضرائب وذلك بتحديد نقاط القوة التي عليها أن تنمى وتطويرها ، وتحديد نقاط الضعف التي ينبغي معالجتها ، وذلك عند قيامها بإعداد إستراتيجية .
2. يمتلك المركز الجوي للضرائب إمكانيات مالية ، بشرية كافية لتطبيق إستراتيجية التحول الرقمي و إحداث تغيير شامل للمؤسسة .
3. تحديد جميع العمليات والخدمات المقدمة على مستوى المركز الجوي للضرائب وتحليلها إلى معاملات وخدمات رقمية بحثا تساهم بدورها في توفير الكثير من الوقت والجهد و التكلفة .
4. يتم تعريف الزبائن على مختلف الخدمات التي تقدمها المركز الجوي للضرائب عن طريق تجربة خاصة وعامل حضور شخصي .
5. تعمل CPI من خلال تطبيق عمليات التحول الرقمي إلى إحداث تغيير في طريقة العمل من خلال الاستثمار في التقنيات الحديثة .
6. تقوم الاستراتيجية التحول الرقمي في مؤسسة CPI على جملة من مبادئ تقوم أساسا على خلق رؤية للتحول الرقمي وصولا إلى تنفيذها على أرض الواقع .



التوصيات :

- ✓ ضرورة استخدام الرقمية لتحسين الخدمة العمومية في جماعات المحلية ، باعتبارها تحولا أساسيا في أساليب تنظيمها وعملها .
- ✓ تدريب القوى العاملة التقنية . وهذا يعتبر عنصر مهم من أجل التحول الرقمي في المؤسسة .
- ✓ إعادة بناء هياكل تنظيمية وتعديل إجراءات إدارية بما يتوافق مع متطلبات الرقمنة .
- ✓ وضع رؤية مستقبلية للاستراتيجية والواقعية يشمل كل مؤسسات وتبني خطة تسييرها .
- ✓ ضرورة استعانة بخبراء في التحول الرقمي لمساعدة المؤسسة على اختيار التقنيات المناسبة .

وفي إطار هذا ، يمكن تقديم الاقتراحات التالية :

- ✓ تقييم مدى توفر البنية التحتية الرقمية اللازمة لدعم التحول الرقمي بما في ذلك أجهزة الكمبيوتر والشبكات .
- ✓ توسيع نطاق الخدمات الالكترونية مثل متابعة حالة طلبات دافعي الضرائب وتقديم استفسارات ودفع الغرامات .
- ✓ توفير برامج تدريبية للموظفين على استخدام التكنولوجيا الحديثة .
- ✓ معالجة التحديات والعقبات وتحديد حلول لها من أجل تطبيق إستراتيجيات التحول الرقمي .
- ✓ تشجيع البحث العلمي في مجال التحول الرقمي .
- ✓ تسهيل التعاون بين الموظفين وتبادل الأفكار .
- ✓ التزام الإدارة العليا بتبني التحول الرقمي ودعمه .

# قائمة البيليوغرافية

الكتب

1. أحمد فريد " التخطيط والتقييم " دار النشر الفكر العربي بالقاهرة مصر (2022) ص 20.
2. رشوان عبد الرحمن محمد سليمان .قاسم أحمد عبد الحفيظ زينب . دور التحول الرقمي في رفعة أداء البنوك وجذب الاستثمارات المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال . غزة . مركز البحث العلمي 2020 ص 07 .
3. صالح عبد الرضا رشيد . دحسان دهش جلاب . الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي – جامعة القادسية – كلية الإدارة والاقتصاد – قسم إدارة أعمال – دار المناهج للنشر والتوزيع (2007) عمان ص 293/281 .
4. طاهر بن خرف الله و أخرون " الوسيط العربيات الجامعية – الجزء 04 دار هومة . الجزائر 2003 ص 29 .
5. طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبيحي إدريس " الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل " ، دار وائل للنشر الأردن (2007) ص 41/40 .
6. محمد الصيرفي " الإدارة الاستراتيجية " دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر – ط01 الاستكندرية جمهورية مصر (2008) مصر ص 18
7. مصطفى يوسف " إدارة الأداء " دار الحامد للنشر و التوزيع – الأردن عمان – ط01 (2016) ص 18 .

الرسائل الجامعية (أطروحة دكتوراه ، ماجستير ، مذكرات )

1. برحال عبد الوهاب " علاقة الإدارة المعرفة وتنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة الجزائرية " دراسة عينة من مؤسسات الجزائرية – أطروحة دكتوراه – علوم التسيير – جامعة محمد بوضياف 2018 ص 22 .
2. بن بيا – محمد وعدي محمود " واقع المحاسبة العمومية في المؤسسة العمومية " مذكرة لنيل شهادة الماستر بجامعة أحمد درارية . أدرار ص 23 .
3. بوزيد غلابي " مفهوم المؤسسة العمومية " مذكرة لنيل شهادة ماجستير في القانون العام ، جامعة العربي بن مهيدي . أم البواقي (2011) ص 31 .
4. تباتي شيماء وزملائها " استراتيجيات التحول الرقمي في مؤسسات خدماتية . شهادة ماستر في علم المكتبات – كلية العلوم الانسانية والاجتماعية - الجامعة 1945/05/08 قالمة 2022 ص 32/31 .
5. سعد العلوش " نظرية المؤسسة العامة " رسالة دكتوراه الدولة في الحقوق جامعة القاهرة 1967 ص 60
6. عمروش صبرينة " افصاح محاسبو آثاره على أداء المالي للمؤسسات الاقتصادية " اطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم المالية والمحاسبة ، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم 2022 ص 60-57

7. محمد بكر القبائي " نظرية المؤسسة العامة المهنية في القانون الإداري ، رسالة دكتوراه الدولة في الحقوق " جامعة القاهرة 1962 ص 17 .

#### المجلات

1. الطيب داودي ، مراد محبوب " تعزيز تنافسية من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي " مجلة علوم الانسانية ، العدد 12 جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر ، نوفمبر 2007 ص 52 .
2. بكه ، مجلة استراتيجيات التحول الرقمي وكيفية تطوير محاورها والاتجاهات الرئيسية زيارة . 2024/04/06 .
3. بومراوة زورة ، " دور المؤسسات العمومية الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا مجلد 08 العدد 28 (2022) ص 341 .
4. سعيد عبد الرزاق " مقومات بناء الاستراتيجية الاتصالية في منظمات والمؤسسات المختلفة " الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية . العدد 05 ص 118 .
5. شديد مصطفى محمد علي " تأثير التحول الرقمي على أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق موظفي الادارة العامة ، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية 2019 مجلد 22 العدد 04 ص 204 .
6. صادقي فوزية " واقع الرقمنة في القطاع العمومي الجزائر يور هانات تحسين الخدمات " الناشر المكتب العربي لمعارف ، الجزائر ط 1 (2023) ص 223/222 .
7. عبد المالك مزهودة ، الأداء بين كفاءة وفعالية مفهوم وتقييم " مجلة العلوم الانسانية . المجلد 1 ، العدد 01 (2001) ص 91/90 .
8. عمار عوايدي " القانون الإداري " المجلد 03 ، الجزء الأول ، الجزائر ديوان للمطبوعات الجامعية 2005 ص 197 .
9. مها شحاذة " تأثير أبعاد التحول الرقمي فيالنضج الرقمي للمصاريف الإسلامية- بحث تطبيقي في البنوك الاسلامية الأردنية ، مجلة علمية محكمة نصف سنوية . مجلد 02 العدد الأول جامعة الشرق الأوسط ، الأردن جوان 2022 ص 67
10. وليد كامل محمددين ، كامل علام " التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة للخدمات المصرفية " المجلة العلمية للاقتصاد ، كلية التجارة جامعة أسوان ص 188 .

#### المراسيم والقوانين

1. قانون ، الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15/05/2006 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية . الجريدة الرسمية العدد 46 ص 03 .
2. قانون رقم 12/27 المؤرخ في 24/09/2006 المتضمن المراكز الجوارية للضرائب الجريدة الرسمية العدد 59 ص 12 .

#### المراجع باللغة الأجنبية

Books:

1. Jacques et autres .**pilotage stratégique** .2eme édition .édition d'organisations .paris .2001 p 77

Journals:

2. Korachi .zineb .Bounabat .Bouchail .**General Approach for formulating a digitaltransformationstrategy** . Journal of computer science \_2020\_on 13/04/2022 V16 . N04 P495.

ملاحق

## الملاحق

الجنس :

ذكر

أنثى

الفئة العمرية :

من 25 – 30 سنة

من 31 – 40 سنة

من 41 – 50 سنة

أكبر من 51 سنة

المستوى التعليمي :

متوسط

ثانوي

جامعي

تكوين آخر

المنصب :

مفتش

مفتش رئيسي

مراقب

منصب آخر .....

الاقدمية في العمل :

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 20 سنوات

أكثر من 20 سنة

الجزء الثاني : محاور الاستبيان

المحور الأول : مظاهر التحول الرقمي من خلال الخدمات المقدمة في المركز الجوّاري للضرائب – مستغانم –

ما هي الخدمات التي يتم تقديمها في المؤسسة ؟

استقبال مكلفين بالضرائب

تكوين ملف الجبائي

استخراج وثائق الجبائية

أخرى أذكرها .....

هل يمكن القول أن هذه الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة في تلبية حاجيات الزبائن ؟

موافق بشدة  موافق

محايد  غير موافق

كيف يتم تعريف الزبائن على مختلف الخدمات التي يقدمها CPI ؟

الإعلانات

شرح في مصلحة الاستقبال

التعريف الموقع CPI

حسب رأيك هل استخدام التقنيات الرقمية في تقديم خدمات بCPI كان سبب لـ :

عجز الخدمات التقليدية

سهولة تقديم الخدمات للزبائن

السرعة في الإنجاز

كموظف في CPI ما هي مزايا التي استفدت منها عند تطبيق الرقمية ؟

كسب مهارات

تنسيق العمل بين موظفين



المرونة في الخدمات

المحور الثاني: استراتيجية التحول الرقمي المتبعة في المؤسسة وطريقة إعدادها.

ما هو الهدف الذي يسعى إليه المركز الجوّاري للضرائب من خلال التحول الرقمي؟

إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ككل

كسب مكانة بين المنافسين

الاستثمار في التقنيات الحديثة

ما هي الاستراتيجيات المتبعة التي توافق الإستراتيجية المؤسسة؟

إستراتيجية الاستجابة للمنافسة

إستراتيجية التكيف التكنولوجي

إستراتيجية الاستجابة للتغيرات البيئية

هل تجتمع الإدارة العليا بكل موظفين و رؤساء المصالح لمناقشة الإستراتيجية الرقمية المراد تبنيها؟

موافق بشدة

أفق

محايد

غير موافق

هل يمكن إشراكك في عملية التخطيط للتحول الرقمي؟

موافق بشدة

أفق

محايد غير موافق



هل ساهمت الإستراتيجية المتبعة في تطوير الخدمات في مركز الجوّاري للضرائب – مستغانم -؟

موافق بشدة موافق



محايد غير موافق



المحور الثالث: أثر إستراتيجية التحول الرقمي في CPI.

فيما تمكن أهمية استخدام التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات ب CPI؟

تقليل الأخطاء في العمل

سرعة الاستجابة

تخفيف الضغط على الموظفين

هل التحول الرقمي بـCPI يستفيد من التجهيزات المادية المتاحة ؟

موافق بشدة

موافق



محايد غير موافق

هل ساهم التحول الرقمي في جذب منفعة عامة (الايادات) للمؤسسة CPI؟

موافق بشدة

موافق



محايد غير موافق

الخدمات المقدمة من طرف موظفي CPI تساهم في ؟

زيادة القدرة على إرضاء الزبائن

زيادة القدرة على حل المشاكل

القدرة على اتخاذ القرارات

توفير المعلومات للزبائن

المحور الرابع : الصعوبات التي تعيق تطبيق عملية التحول الرقمي في CPI؟

هل يتم إخضاع موظفين بمؤسسة CPI إلى دورة تكوينية من أجل تطوير مهاراتهم ؟



موافق بشدة موافق

محايد غير موافق

هل توجد صعوبة لدى موظفين في تعامل مع الأجهزة الحديثة ؟



موافق بشدة موافق



محايد غير موافق

ما مدى تأقلم الموظفين على البيئة الرقمية الجديدة داخل المؤسسة ؟



موافق بشدة موافق

محايد غير موافق

هل توجد قلة إمكانيات المالية تعاني منها المؤسسة لتبني إستراتيجية واضحة للتحول الرقمي

موافق بشدة موافق

محايد غير موافق

عدم القدرة الموظفين على الترويج للخدمات المستحدثة ؟

موافق بشدة موافق

محايد غير موافق