



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس-مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص : تسيير استراتيجي

عنوان مذكرة :

دور التحول الرقمي في تحقيق أهداف  
المنظمة - دراسة حالة ميناء مستغانم

إشراف الأستاذ:

- بن زيدان ياسين

إعداد الطالبتين :

- بوشارب رميساء

- بومدين إلهام .

#### لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة	عن الجامعة
د. ولد سعيد محمد	أستاذ محاضر	رئيسا	رئيسا
د. بن زيدان ياسين	أستاذ محاضر	مشرفا مقرا	مقرا
د. موزاوي عبد القادر	أستاذ محاضر	مناقشا	مناقشا

السنة الجامعية : 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّةَ بَيْنَ  
الَّذِينَ يَرْضَاهُ لِيُخْرِجَهُمْ  
مِنَ الظُّلُمَاتِ إِلَى النُّورِ بِإِذْنِهِ  
وَيَهْدِي لِمَنْ يَشَاءُ لَسَبِيلًا

# شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وَيَرَى الَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ الَّذِي أُنزِلَ إِلَيْكَ مِنْ رَبِّكَ هُوَ الْحَقُّ وَيَهْدِي إِلَى صِرَاطٍ الْعَزِيزِ الْحَمِيدِ﴾

حمد لله رب العالمين الذي وفقنا وأعاننا على إتمام هذا العمل وأنا رلنا طريق العلم والمعرفة و  
الصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين

نتقدم بجزيل الشكر وامتنان رجل تقديري إلى : الأستاذ الفاضل " بن زيدان ياسين " الذي قبل  
الإشراف على هذه المذكرة ولما له من فضل في ارشادنا وتوجيهنا لإنهاء هذا العمل

وألف شكر إلى من قيل فيهم " من علمني حرفا صبرته له عبدا " جميع الأساتذة الكرام الذين ساهموا  
في تكويننا طيلة المشوار الدراسي

ولعمال ميناء مستغانم الذين قدموا لنا يد العون لإنجاز هذا العمل المتواضع

وكما لا أنسى أن أشكر لجنة المناقشة لقبولهم دعوة المناقشة وتقييم مذكرتنا

وفي الأخير أتقدم بجزيل الشكر لكل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنهاء هذا العمل

## إهداء

الحمد لله الذي هدانا إلى نور العلم و ميزنا بالعقل الذي  
يسير طريقنا و الصلاة و السلام على خير الخلق  
اهدي عملي هذا إلى أتقى و أقوى حب أحس به قلبي  
إلى التي سهرت الليالي من أجلي ، إلى زهرة الحب و الحنان  
إلى "أمي الغالية " أطال الله في عمرها  
إلى من تحمل مشاق الدنيا و عنائها من أجل أن أعيش  
محترمة معززة ، إلى من منحي العطاء و الحنان  
إلى " أبي العزيز " أدامه الله لي  
إلى إخوتي حفظهم الله  
إلى زوجي المستقبلي " بوحفص عماد " الذي كان سنداً لي و  
عائلته  
و إلى كل من ساندني من قريب أو بعيد و لو بكلمة دعاء

بوشارب رميساء

## إهداء

إهداء إلى من قال الله عزوجل فيهما

﴿وَالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا﴾

إلى من علمتني الصبر للنجاح ، إلى أرق وأحن إنسانة  
على الكون

إلى "أمي" التي لم تكمل المشوار معي ورحلت قبل أن  
ترى ثمرة غرسها رحمها الله

إلى من رباني ورعاني وعلمني ، إلى من أنار قلبي بزينة  
الصدق والأخلاق

"والدي الحبيب" أدامه الله سنداً لي في الحياة

كما لا ننسى أستاذنا الكريم "بن زيدان ياسين" على  
مساندته لنا في إكمال هذه المذكرة

وإلى من رافقني طوال مشواري الدراسي ، إلى كل من  
ساندني من قريب أو بعيد ولو بكلمة دعاء

بومدين إلهام

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

شكر و عرفان

إهداء

فهرس المحتويات

ملخص

مقدمة عامة :

1.....الإشكالية:

2.....الفرضيات:

2.....دو افع اختيار الموضوع:

2.....أهمية البحث:

3.....منهج الدراسة:

3.....الدراسات السابقة:

4.....تقسيم الدراسة :

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول التحول الرقمي

المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي

2.....المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي

5.....المطلب الثاني: أهداف التحول الرقمي

6.....المطلب الثالث : خصائص وأشكال التحول الرقمي

المبحث الثاني: المرتكزات الأساسية للتحول الرقمي

11.....المطلب الأول: خطوات والأعمدة الأساسية للتحول الرقمي

15.....المطلب الثاني: تحديات ووسائل ومجالات التحول الرقمي

21.....المطلب الثالث: نماذج وفوائد التحول الرقمي

25.....المطلب الرابع: العوائق التي تواجه التحول الرقمي

## الفصل الثاني : عموميات حول المنظمة

### المبحث الأول : ماهية المنظمة

المطلب الأول : تعريف المنظمة ..... 29

المطلب الثاني : خصائص المنظمة ..... 33

المطلب الثالث : أنواع وأهداف المنظمة ..... 35

### المبحث الثاني : التحول الرقمي ودوره في تحقيق أهداف المنظمة

المطلب الأول : متطلبات الرقمنة وأسباب تأخر المنظمات عن تطبيقها ..... 38

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في نجاح المنظمة ..... 39

المطلب الثالث : دور الرقمنة في تحقيق أهداف المنظمة ..... 41

المطلب الرابع : تجارب بعض الدول الرائدة في تطبيق الرقمنة ..... 45

## الفصل الثالث : دراسة ميدانية في ميناء مستغانم

### المبحث الأول : تقديم مؤسسة ميناء مستغانم

المطلب الأول : نشأة ميناء مستغانم ..... 56

المطلب الثاني : مميزات الميناء ..... 59

المطلب الثالث : هيكل تنظيمي ..... 60

### المبحث الثاني : واقع استخدام الرقمنة بمؤسسة ميناء مستغانم

المطلب الأول : آليات استقبال السفينة والحمولة ..... 64

المطلب الثاني : آليات الاستغلال المادي للحمولة ..... 66

المطلب الثالث : تطبيقات تكنولوجيا المعلومات بميناء مستغانم ..... 73

خاتمة عامة :

قائمة المراجع والمصادر



ملخص

## ملخص :

هدفت دراستنا إلى إبراز دور الرقمنة في تحقيق أهداف المنظمات، خاصة في ظل التحولات التي تمر بها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وما أحدثته من تغييرات في الحياة اليومية للإنسان بصفها ركيزة أساسية يعول عليها في إحداث نقلة نوعية في مجال المعاملات الإلكترونية، ولا يخفى عن ذي بال أن توظيف الرقمنة في الإدارة الجبائية أصبح أمرا ضروريا، لتجاوزه الطرق الكلاسيكية التقليدية و اعتماده على التقنيات الحديثة الجديدة، اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري ودراسة حالة ميناء مستغانم في الجزء التطبيقي .

الكلمات المفتاحية : الرقمنة ، الادارة المنظمة، الضريبة، التقنيات.

## summary :

Our study aimed to highlight the role of digitization in achieving the goals of organizations, especially in light of the transformations that information and communications technology is undergoing and the changes it has brought about in people's daily life as a basic and reliable foundation for creating a qualitative shift in the field of electronic transactions. It is no secret that employing... Digitization in fiscal administration has become necessary, as it has transcended the traditional classical methods and relied on new modern technologies. In our study, we relied on the descriptive and analytical approach in the theoretical part and the case study of the port of Mostaganem in the applied part.

**Keywords:** digitization, organized administration, tax, technologies.

# مقدمة عامة

ال تحول الرقمي أصبح لا غنى عنه في عصرنا الحالي، حيث أصبحت التكنولوجيا الرقمية جزءاً أساسياً من حياة الأفراد والمؤسسات على حد سواء حيث يشكل الدافع الرئيسي وراء تحسين الكفاءة وزيادة التنافسية وتحقيق النجاح في البيئة التجارية الحديثة.

عندما تتبنى المنظمة استراتيجية التحول الرقمي، فإنها تسعى إلى تحويل عملياتها وأنظمتها التقليدية إلى نظام رقمي يعتمد على التكنولوجيا الحديثة مثل الحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، والتحليلات الضخمة، والإنترنت من الأشياء، والتعلم الآلي، وغيرها. ومن خلال هذا التحول، تتمكن المنظمة من تحسين عملياتها بشكل كبير، وتعزيز الإنتاجية، وتوفير الوقت والجهد، وتحسين تجربة العملاء.

بفضل التحول الرقمي، تستطيع المنظمة أيضاً الاستفادة من البيانات بشكل أفضل، حيث يمكنها جمع وتحليل كميات هائلة من البيانات بسرعة ودقة، ومن ثم استخدام هذه البيانات لاتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة. علاوة على ذلك، يمكن للتحول الرقمي أن يساهم في تعزيز التواصل والتفاعل مع العملاء، وبناء علاقات قوية ومستدامة معهم من خلال وسائل التواصل الاجتماعي والتطبيقات الرقمية الأخرى.

من المهم أن تكون استراتيجية التحول الرقمي متكاملة ومنسجمة مع أهداف المنظمة، وأن تكون مدعومة بالاستثمار في التكنولوجيا المناسبة وتطوير مهارات العاملين. فعندما يتم تنفيذ التحول الرقمي بنجاح، يمكن للمنظمة أن تحقق تحسينات ملموسة في كافة جوانب أعمالها، وبالتالي تحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية وفعالية.

ومن هذا المنطلق جاء إجراء هذه الدراسة التي كانت بمثابة إطلالة على دور التحول الرقمي في تحقيق أهداف المنظمة في ميناء مستغانم، بحيث قمنا بتقسيم بحثنا إلى جانب نظري وجانب تطبيقي. وعليه اشتملت الدراسة النظرية ما يلي:

الإشكالية:

من خلال ما تقدم يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية :

- كيف يساهم التحول الرقمي في تحقيق أهداف الميناء ؟

و يتفرع عن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية :

- ما مفهوم التحول الرقمي ؟ ما هي أنواع التحول الرقمي ؟

- ماهي متطلبات الرقمنة ؟ وما هي أسباب تأخر المنظمات عن تطبيقها ؟

- ما واقع التحول الرقمي في مؤسسة ميناء مستغانم ؟

- كيف يساهم لتحول الرقمي في تحقيق أهداف ميناء مستغانم ؟

الفرضيات:

من أجل الإجابة على الأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

- التحول الرقمي يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تبسيط العمليات و تقليل

التكاليف.

- تطبيق الحلول الرقمية يعزز من تجربة العملاء و يزيد من رضاهم من خلال توفير خدمات أسرع

و أكثر دقة .

- يساهم التحول الرقمي في رفع من قدرة مؤسسة ميناء مستغانم .

دو افح اختيار الموضوع:

ان اختيارنا لهذا الموضوع لم يكن وليد الصدفة وانما توجد عدة عوامل دفعتنا لاختياره وهي:

- الرغبة في معالجة الموضوع واثراء معارف في ميدان التخصص.

- حداثة متغيرات الموضوع علميا وعمليا.

وتم اختيار الموضوع من أجل معرفة دور التحول الرقمي في تحقيق أهداف المنظمة بميناء مستغانم

أهمية البحث:

تتجسد أهمية الدراسة من خلال أهمية متغيراته في العصر الحديث والتكنولوجيا المتطورة والحديثة، والمتمثلة في التحول الرقمي في تحقيق أهداف المنظمة، ومحاولة إسقاطها على أهم المؤسسات وهو ميناء مستغانم ومحاولة إثبات العلاقة بين التحول الرقمي وتحقيق أهداف المنظمة.

### أهداف البحث:

نسعى من وراء هذه الدراسة الى تحقيق عدة أهداف يمكن صياغتها على النحو التالي:

1- التعرف عن مدى توفر أبعاد التحول الرقمي بمؤسسة ميناء مستغانم.

2- التعرف على العلاقة الموجودة بين متغيري الدراسة.

3- التعرف على مدى تطبيق التحول الرقمي بميناء مستغانم.

### منهج الدراسة :

المنهج المتبع في الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي ، و ذلك من خلال استعراض مختلف المفاهيم

الأساسية سواء المتعلقة بالتحول الرقمي أو تلك المتعلقة بالمنظمة .

### الدراسات السابقة:

#### الدراسة الاولى:

دراسة سعد الله رشيد و قاشي خالد : دور الرقمنة في تحسين خدمات المرفق العمومي ، دراسة حالة

جامعة محمد بوضياف المسيلة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مشروع الرقمنة في أحد أهم المرافق العمومية ذو الطبيعة القانونية

تتمثل في : مجانية الخدمة التي يقدمها لآلاف المتعاملين معه، وهو جامعة محمد بوضياف بالمسيلة،

واستكشاف الدوافع التي أدت بهذا المرفق الحساس إلى إقرار مشروع الرقمنة والغايات المرجوة منه،

وانعكاسه على أداء إدارة وعاملي جامعة المسيلة، إضافة إلى معرفة مراحل مشروع الرقمنة وآفاقه

المستقبلية.

حيث أن الدراسة الميدانية التطبيقية اعتمدت منهجية كمية وصفية تحليلية، ولتحليل المعطيات حيث استخدمت مصفوفة الارتباط ، حيث أن نتائج الدراسة بينت بأنه توجد ارتباطات مهمة وقوية ذات دلالة إحصائية معنوية بين المتغيرات المستقلة والتابعة لهذه الدراسة.

### الدراسة الثانية:

دراسة هيثم بركان : 2021-2022 دور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري الجامعة الجزائرية - دراسة حالة بجامعة يحيى فارس بالمدينة.

جاءت هذه الدراسة لمعرفة مدى أهمية الرقمنة ، و الطرق المعتمدة من اجل مواكبة التطورات الجديدة و تبني التجربة الرقمية باستعمال مجموعة من الخدمات الالكترونية الموجهة للأساتذة و الطلبة..

### تقسيم الدراسة :

من أجل الوصول إلى دراسة علمية تحيطنا بجميع جوانب الإشكالية قسمنا بحثنا إلى 3 فصول ، فصلين نظريين و فصل تطبيقي :

الفصل الأول : تم التطرق فيه إلى مختلف الجوانب النظرية للتحويل الرقمي و الذي ينقسم إلى مبحثين بالترتيب : ماهية التحويل الرقمي و المرتكزات الأساسية للتحويل الرقمي .

الفصل الثاني : تم التطرق إلى المنظمة و ذلك من خلال تقسيم الفصل إلى مبحثين بالترتيب : مدخل إلى المنظمة و التحويل الرقمي و دوره في تحقيق أهداف المنظمة .

الفصل الثالث : قمنا بدراسة بميناء مستغانم ، و قمنا بتقسيمه كذلك إلى مبحثين هما : تقديم مؤسسة ميناء مستغانم و واقع استخدام الرقمنة بمؤسسة ميناء مستغانم .

## الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول التحول الرقمي

تمهيد :

في السنوات الأخيرة حدث تحول جوهري في مجال تكنولوجيا المعلومات فظهر التحول الرقمي الذي أصبح من بين أهم الاستراتيجيات والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها كل من القطاع الحكومي والخاص. إن التطور المذهل في الأجهزة والآلات والأنظمة الذكية سيؤدي لاختصار الوقت وخفض التكلفة وتحقيق مرونة أكبر وكفاءة أكثر في العملية الإنتاجية وقدرة كبيرة في معالجة البيانات والذكاء الصناعي ولا شك أن هذه المستجدات ستعمل على اتساع نطاق التطوير وحدوث تحولات غير مسبوقة في الاقتصاد وسوق العمل والقطاع الصناعي، حيث يمثل التحول الرقمي واحدا من أهم دوافع ومحفزات النمو في كبرى الشركات والدوائر الحكومية، مما يفرض على الشركات تقدما لتطوير حلول مبتكرة، تضمن استمراريتها في دائرة المنافسة.

وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى مبحثين:

المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي.

المبحث الثاني: المرتكزات الأساسية للتحول الرقمي

## المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي

إن التحول الرقمي من المواضيع الأكثر أهمية في عصرنا نظرا للانتشار السريع للإنترنت وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتعتبر من أهم أساسيات تحقيق الكفاءة والفعالية للشركات ككل. لذا ستحاول التطرق إلى مفهوم التحول الرقمي من خلال تعريفه وأهدافه والخصائص التي يتميز بها وكذلك أشكاله.

## المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي

نقد أعطيت عدة تعاريف للتحول الرقمي على أنه :

- نموذج عمل جديد قائم على استعمال التقنيات الرقمية في ابتكار منتجات وخدمات جديدة وطريقة توزيعها والتوجه والتركيز نحو العميل أو المستخدم.
  - عملية دمج التقنيات الرقمية في عالم الأعمال، وتغيير جذري وكلي في طريقة تقديم القيمة للمستخدم النهائي، كما يعتبر تغيير ثقافي للمنظمات لابد عليها من التأقلم معه.
  - وهو التوجه نحو تحقيق رؤية ومتطلبات العميل أو الزبون من خلال الاستثمار في التكنولوجيا والنماذج الاقتصادية التي تتيح إدماج العميل الرقمي في كل نقاط تجربة المستخدم للقيمة.
  - وهو أيضا الابتكار من خلال التغيير الكلي وإدراج التكنولوجيات الرقمية المتاحة في طريقة صنع وإنتاج القيمة وقيادة الأعمال، وخاصة طريقة تفكيرنا<sup>1</sup>.
- على الرغم من وضوح لفظ التحول الرقمي ، إلا أنه توجد صعوبة في توضيح معناه، يمكن اعتباره التحول في المعاملات من ورقية إلى رقمية، ويمكن تعريفه بأنه إجراء تغييرات جذرية لنموذج العمل

<sup>1</sup> صدوقي غريسي، وآخرون، واقع وأهمية التحول الرقمي والأئمة، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد

03، العدد 02 ، جامعة أفلو (الجزائر) ديسمبر 2021، عن 101

والإجراءات والعمليات بحيث تعتمد أكثر على التكنولوجيا والتعامل غير المباشر من خلال العالم الافتراضي<sup>1</sup>.

و التحول الرقمي داخل الحكومة ليس ميكنة فقط، بل تحسين البنية التحتية ثم ميكنة الخدمة داخل الوزارة لتحويلها بعد ذلك لنظام إلكتروني، لتقديمها على بوابة إلكترونية يستطيع المواطن من خلالها الحصول على الخدمة بشكل أكثر سهولة ويسر<sup>2</sup>.

كما عرفت التحول الرقمي الشركات الاستثمارية العالمية تذكر منها:

### 1. عرفته شركة "IDS"

يعرف التحول الرقمي بأنه: " العملية المستمرة التي تقوم بها المؤسسات للتكيف مع متطلبات عملائها وأسواقها " النظام البيئي الخارجي " عبر توظيف القدرات الرقمية من أجل ابتكار نماذج عمل جديدة ومنتجات وخدمات تميز بسلاسة الأعمال الرقمية واليدوية وتجارب الزبائن مع تحسين الكفاءة التشغيلية والأداء التنظيمي في نفس الوقت.

### 2. عرفته شركة "Accenture"

" يتطلب نجاح الأعمال اليوم تحولاً رقمياً يركز على العميل، ويبدأ بإعطاء الأولوية لتجربة العملاء الممتازة وذات الصلة وحشد المؤسسات والعمليات والتكنولوجيات للتحقيق ذلك.

### 3. عرفته أيضا "Capgemini"

<sup>1</sup> Fetcher: Gordon and Marie Griffiths, "Digital transformation during a lock doun", international journal of information management55(2020):102185.

<sup>2</sup> Wassel Lauri, et al ,Uxpacting the difference between digital transformation and it enabled organization transformation, journal of the association for information systems 22.1:(2021) P 102-129

أصبح التحول الرقمي هو التحدي الرئيسي في إدارة التغيير لأنه لا يؤثر فقط على هياكل الصناعة و الموقع الاستراتيجي ولكن على جميع مستويات المؤسسة ( كل مهمة نشاط عملية وسلسلة التوريد الموسعة الخاصة بها".

#### 4. عرفته شركة " Deloitte "

الرقمية كانت قوة دافعة التغيير في مختلف الصناعات و التحول يتسارع" كما أنه يعتبر إطارا بعيد تشكيل الطريقة التي يعيش بها الناس ويعملون ويفكرون ويتفاعلون ويتواصلون اعتمادا على التقنيات المتاحة مع التخطيط المستمر والسعي الدائم لإعادة صياغة الخبرات العملية ، حيث يوفر إمكانيات ضخمة لبناء مجتمعات تنافسية ومستدامة عبر تحقيق تغيير جذري في خدمات مختلف الأطراف من المستهلكين وموظفين ومستخدمين مع تحسين تجاربهم وإنتاجياهم غير سلسلة من العمليات المتناسبة مترافقة مع صياغة الإجراءات اللازمة للتفعيل والتنفيذ، وبعد أداة لتحسين الكفاءة وتقليل الإنفاق وتطبيق خدمات جديدة بسرعة ومرونة .

من خلال هذه التعريفات يتضح أن عملية التحول الرقمي تتطلب وجود نموذج عمل وقدرات تقنية ورقمية يتم جمعها لابتكار منتجات وخدمات إبداعية مقارنة بالطرق التقليدية في تقديم الخدمات، وكذا تحسين الكفاءات التشغيلية وخفض التكلفة والاستحواذ على شريحة أكبر من العملاء والجمهور من أجل التفوق على المنافسين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>جميلة سلامي، يوسف يوشي، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد 02، جامعة الوادي ( الجزائر) ، سبتمبر 2019، ص 947-948

المطلب الثاني: أهداف التحول الرقمي

يسعى التحول الرقمي لتحقيق العديد من الأهداف والتي يمكن تلخيصها في ما يلي<sup>1</sup>:

- توفير كم هائل من المعلومات عن وسائط رقمية
  - حفظ مصدر المعلومات الأصلي من التلفة
  - تسهيل عملية البحث في المجموعات الرقمية واسترجاع المعلومات بوسائل وطرق عديدة
  - تخفيض التكلفة التي تعتمد على الوسائل التقليدية
  - توفير خدمات معلوماتية بتقنيات جديدة، كالخدمة المرجعية الرقمية والترجمة الآلية
  - إتاحة للمعلومات الأكبر عدد من المستخدمين والمتعاملين من خلال المنصات الرقمية وأرشفتها كمواد رقمية يمكن الوصول إليها من بعد وعن بعد تقليص المدة الزمنية التي تستغرقها المعلومة من مصدرها الأساسي إلى المتلقين والمستخدمين
  - التحديث المستمر للمعلومات الرقمية وإتاحة معلومات أصلية مرقمة
  - الارتقاء بمستوى البحث العلمي من خلال الارتقاء بخدمات المعلومات المتقدمة
  - الحصول على معلومات دون التدخل البشري
  - تحقيق عائد مادي ولو رمزي من خلال التعامل الرقمي ( اشتراك الانترنت الأقراص المضغوطة .....).
- إضافة إلى أهداف أخرى على المستويات التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء فرحات، دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال و علاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي 2019/20210، ص 66 - 167

<sup>2</sup> مهري سهيلة ، المكتبة الرقمية في الجزائر : دراسة للواقع وتطلعات المستقبل ، رسالة ماجستير في علم المكتبات ، تخصص إعلام علمي و تقني ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2005/2006 ، ص 64-65.

1. الحفظ: بعد حفظ المعلومات في الصيغة الرقمية أقل عرضة للتلف والضرر مقارنة بالوسائط الورقية التي تتعرض لعدة أخطار
2. التخزين: توفر التحولات الرقمية مساحات أكبر للتخزين كالأقراص المضغوطة، و DVD التي تخزن الآلاف من الصفحات.
3. التشارك: من خلال شبكة الانترنت ومختلف شبكات المعلومات الأخرى التي تمكن من إطلاع آلاف الأشخاص في نفس الوقت في الوثيقة والمعلومة.
4. سرعة الاسترجاع وسهولة الاستخدام: عن طريق تمويل المواد والوثائق على الشكل الرقمي يمكن من الوصول إليها في ثوان بدلاً من دقائق أو ساعات في النظم التقليدية.

### المطلب الثالث : خصائص وأشكال التحول الرقمي

#### 1. خصائص التحول الرقمي

نجد أن التحول الرقمي قد يساعد العديد من الخصائص، ومن أهم تلك الخصائص ما يلي:

- التفاعلية: حيث يتبادل القائم بالاتصال و المتلقي الأدوار، وتكون ممارسة الاتصال ثنائية وتبادلية، وليست في اتجاه أحادي بل يكون هناك حوار بين الطرفين.
- اللاتزامنية: وهي إمكانية التفاعل مع العملية الاتصالية في الوقت الذي يناسب الفرد، سواء كان مستقبلاً أو مرسلًا.
- المشاركة والانتشار: يسمح التحول الرقمي لكل شخص يمتلك وسائل بسيطة أن يكون ناشراً لرسالة ويشاركها مع الآخرين<sup>1</sup>
- المرونة: تتسم الشبكة الرقمية بالمرونة حيث تخضع النظم الرقمية عادة للتحكم من جانب برامج Software بالحاسوب مما يسمح بقدر عال من جودة الاستخدام.

<sup>1</sup> بشرى حسين الحمداني ، التربية الإعلامية ومحو الأمية الرقمية ، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان - الأردن، 2015 ص 138.

- الذكاء: تتسم الشبكات الرقمية بقدر عال جدا من الذكاء ، حيث يمكن أن يصمم النظام الرقمي لكي يراقب تغير أوضاع القنوات الاتصالية بصفة مستمرة ويصحح مسارها.<sup>1</sup>

كما يختص التحول الرقمي بمجموعة من الخصائص الأخرى هي:

- التنوع: فمع تطور المستحدثات الرقمية في الاتصال وتعددتها، بالإضافة إلى ارتفاع القدرة على الإنتاج والتخزين والإتاحة للمحتوى الاتصالي أدى ذلك في تنوع عناصر العملية الاتصالية ، التي وفرت للمتلقى خبرات أكثر لتوظيف عملية الاتصال بما يتفق مع حاجاته ودوافعه للاتصال وتمثل ذلك في الآتي:

➤ التنوع في أشكال اتصال المتاحة من خلال وسيلة رقمية واحدة هي الحاسب الشخصي، والاختيار بين هذه الأشكال في الزمان والمكان الذي يحدده بناء على حاجاته وظروفه الخاصة

➤ التنوع في المحتوى الذي يختاره في المواقع المختلفة المنتشرة على شبكة الانترنت سواء في وظائف هذا المحتوى أو مجالاته.

➤ التكامل تمثل شبكة الانترنت مظلة اتصالية تجمع بين نظم الاتصال وأشكالها ، والوسائل الرقمية المختلفة والمحتوى بأشكاله ، في منظومة واحدة توفر للمتلقى الخيارات المتعددة، في إطار متكامل عن طريق توفير أساليب التعرض و الإتاحة ووسائل التخزين بأسلوب متكامل خلال وقت التعرض على شبكة الانترنت ومواقعها المتعددة.

➤ تجاوز وحدتي المكان والزمان: فالتحول الرقمي يتيح إمكانية الاتصال عن بعد وبالتالي لا يفترض فيه وجود طرفي عملية الاتصال في مكان واحد كما هو في الاتصال المواجهي والذي كان شرطا لتوفر عنصرَي المرونة والتفاعلية

<sup>1</sup> حسن عماد مكايي ، تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عمر المعلومات، الدار المصرية اللبنانية ، الطبعة الثانية ، القاهرة،

- **الاستغراق في عملية الاتصال:** من الخصائص المميزة للتحول الرقمي بانخفاض تكلفة الاتصال أو الاستخدام نظرا لتوفر البنية الأساسية للاتصال وانتشار الأجهزة الرقمية، وكذلك تطوير برامج المعلومات ونظم الاتصال بكلفة زهيدة مما شجع المستخدمين لأجهزة الحاسوب وبرامجه على الاستغراق في هذه البرامج بهدف التعلم لأوقات طويلة في إطار فردي، كما ساعد تطور برامج النصوص الفائقة على طول فترة التحول بين المعلومات والأفكار التي تتضمنها لأغراض اكتساب المعلومات أو التسلية، ولذلك فإن فترة استخدام الحاسب الآلي وبرامجه تفوق في كثير من الأحيان الوقت المستغرق في القراءة أو الاستماع أو للمشاهدة، خصوصا بعد إن أصبحت الشبكة العالمية مصدرا مضافا لغرض المواد الإعلامية التي تقدمها وسائل الإعلام على مواقعها في هذه الشبكة.<sup>1</sup>
- **اندماج الوسائط:** فالوسائط الرقمية الجديدة تتيح إمكانية استخدام كل وسائل وطرق وتقنيات الاتصال مثل: النصوص الصوت الصورة الثابتة الصورة المتحركة، الرسوم البيانية الثنائية والثلاثية الأبعاد .... الخ .
- **الانتباه والتركيز:** نظرا لأن المتلقي للوسائط الرقمية الجديدة يقوم بعمل فاعل في اختبار المحتوى، والتفاعل معه، فإنه يتميز بدرجة عالية من الانتباه والتركيز، بخلاف التعرض للوسائط الإعلامية والاتصال التقليدية الذي يكون عادة سلبيا وسطحيا.
- **التخزين والحفظ :** حيث يسهل على المتلقي تخزين وحفظ الرسائل الاتصالية واسترجاعها كجزء من قدرات الوسيلة في حد ذاتها.<sup>2</sup>
- من هنا يتضح أن لتكنولوجيات المعلومات والاتصال والتحويلات الرقمية دورا هاما في تعزيز التنمية البشرية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وذلك لما لها من خصائص متميزة وأكثر كفاءة من وسائل الاتصال التقليدية، فتكنولوجيا المعلومات والاتصال واسعة الانتشار تتخطى بذلك الحدود الجغرافية

<sup>1</sup> محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، عالم الكتب الطبعة الثانية، القاهرة 2004، من 110

<sup>2</sup> بشرى حسين الحمداني، مرجع سابق، ص 115.

والسياسية للدول لتصل إلى أي نقطة من العالم عجزت أن تصل إليها وسائل الاتصال القديمة كما أنها تمتاز بكثرة وتنوع المعلومات والبرامج التثقيفية والتعليمية لكل ومختلف شرائح البشرية متاحة في كل زمان ومكان، وبتكلفة منخفضة، فهي تعد مصدرا هاما للمعلومات سواء الأشخاص أو المنظمات بمختلف أنواعها أو للحكومات، كما أنها تلعب دورا هاما في تنمية العنصر البشري.<sup>1</sup>

## 2- أشكال التحول الرقمي.

للتحول الرقمي أشكال ودرجات متعددة، وتختلف المنظمات فيما بينها بطريقة ودرجة التحول حسب 4 طبيعة نشاطها ونوع التقنية التي تحتاجها، إلا أن بعض التقنيات التي صنفت الأكثر انتشارا هذا العام هي:<sup>2</sup>

- تطبيقات الهواتف الذكية: وهي أكثر التقنيات حضورا واستعمالا في الوقت الحالي حيث تستطيع المنظمة إنشاء تطبيقها الخاص لإدارة أنشطتها وتسهيل خدماتها لكل من الأعضاء والمستفيدين.
- الحوسبة السحابية Computing Cloud وهي كل المصادر والأنظمة الحاسوبية المتوافرة تحت الطلب عبر الشبكة والتي توفر عددا من الخدمات الحاسوبية المتكاملة للتيسير على المستخدم، وتشمل هذه الخدمات توفير مساحة لتخزين البيانات وإجراء النسخ الاحتياطي والمزامنة الذاتية، بالإضافة إلى قدرات معالجة برمجية وجدولة للمهام وإدارة البريد الإلكتروني والطباعة عن بعد.
- إنترنت الأشياء (IOT) وهي شبكة من الأجهزة المادية والمركبات والأجهزة المنزلية وغيرها من الأجهزة الإلكترونية وأجهزة الكمبيوتر وأجهزة الاستشعار والمحركات والاتصال، تستطيع هذه الأجهزة الاتصال وتبادل البيانات فيما بينها.

<sup>1</sup> حسن عماد مكاوي، مرجع سابق، ص 153 3

<sup>2</sup>موقع مزن، ما هو التحول الرقمي وما هي أشكاله ؟ متوفر على الموقع [www.mozn.wx](http://www.mozn.wx) ، المتصفح بتاريخ

22:12، الساعة 06/02/2024

➤ **الذكاء الاصطناعي (AI) Intelligence Artificial**: وهو قدرة بعض البرامج والأنظمة الحاسوبية على محاكاة السلوك البشري والقدرات الذهنية للإنسان وخصوصا القدرة على التعلم والاستنتاج حيث تستوعب هذه البرامج والأنظمة بيئتها المحيطة وتساهم في إيجاد حلول للمشاكل التي تواجهها.

### المبحث الثاني: المرتكزات الأساسية للتحول الرقمي

إن التحول الرقمي من المواضيع الأكثر أهمية في عصرنا نظرا للانتشار السريع للإنترنت وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتعتبر من أساسيات تحقيق الكفاءة والفعالية لشركة ككل، لذا ستحاول التطرق

إلى تحديد الخطوات والأعمدة الأساسية لتحول الرقمي والتحديات التي يواجهها وأهم النماذج و الفوائد وكذلك العوائق التي تواجه التحول الرقمي.

### المطلب الأول: خطوات والأعمدة الأساسية للتحول الرقمي

#### أولاً: خطوات التحول الرقمي

بعد التحول الرقمي من الطرق التي يمكن استخدامها لحل العديد من المشكلات التقليدية، ويكون ذلك من خلال دمج وإدخال التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال، مثل المبيعات والخدمات مما يساعد الشركات على التطور والاستمرار، وعلى الرغم من أنه يمكن النجاح في تنفيذ التحول الرقمي، إلا أنه عملية مستمرة ومتكررة، لذلك يجب إتباع الخطوات الصحيحة للتحول الرقمي لكي يكون ناجحاً، وفيما يأتي توضيح الخطوات التحول الرقمي.<sup>1</sup>

1. التركيز على العملاء: يجب الاهتمام على التركيز على العميل بشكل أكبر من التركيز على المنتج،

حيث إن ذلك يزيد من نجاح الشركة، وتكون أكثر قدرة على التحول الرقمي عند تفهم العملاء، ومعرفة جميع رغباتهم، كما يمكن أن يساهم ذلك في معرفة الأولويات للخطوات القادمة.

2. الهيكل التنظيمي: عند التخطيط للتحول الرقمي يجب الانتباه إلى ضرورة وجود مبدأ التغيير في

الشركة، وإدماج كل من المديرين التنفيذيين والقادة بالرؤية الجديدة الرقمية.

3. إدارة التغيير: يساعد تفهم الموظفين ودعمهم للتحول الرقمي على زيادة فرصة النجاح فيها، حيث

يمكن أن يسبب عدم دعم الموظفين لها إلى الفشل، وبقاء الشركة والموظفين على حالهم دون تغيير، أو محاولة القيام بأي تغيير.

4. القيادة التحولية: إن شخصية القائد القوية يمكن أن يكون لها تأثير كبير على نفسية

الموظفين، حيث أنه عندما يكون القائد قويا فإن ذلك يزيد من شعور الموظف بالأمان عند

<sup>1</sup> موقع موضوع خطوات التحول الرقمي، متوفر على الموقع <https://mawdo3.com> ، تم التصفح بتاريخ

التخطيط للتغيير، أي أنه عند التحول من عمل معين وطريقة معينة إلى شيء أكبر وأفضل فإنهم لا يشعرون بالخوف من هذا التغيير، لذلك فإن وجود شخصية قوية للقائد يساعد على نجاح التحول الرقمي.

5. قرارات التكنولوجيا : عند التخطيط للتحول الرقمي يجب أن يكون معظم القرارات التي يتم اتخاذها من قبل الموظفين في مجال تكنولوجيا المعلومات، خاصة قرارات الشراء، مع ضرورة العمل معا وبشكل تعاوني بين القادة جميعهم وتمثيل أقسامهم المختلفة، وبنفس الأهداف لتحقيق تحول رقمي ناجح.

6. التكامل : يمكن أن يساعد التركيز على البيانات على دمج الحلول الرقمية في أي مجال من مجالات الشركة، فيزداد التعقيد في التعامل مع البيانات كلما زاد حجم الشركة و أصبحت أكبر، لذلك بهذه الطريقة يمكن أن تكون طريقة التعامل معها أكثر بساطة، وتؤدي إلى تحول رقمي ناجح.

7. تجربة العملاء الداخلية : حيث يساعد دمج التحول الرقمي في الشركة على تحسين تجربة العميل داخل الشركة، حيث إنه عند حصول الموظفين على تعليقات من العملاء، وتقديم الحلول التقنية لها يمكن أن يقدم لهم تجربة ممتازة لهم.

8. اللوجستيات وسلسلة التوريد : كون أنه يجب التركيز على سرعة وموثوقية خدمة العملاء عند حصولهم على المنتجات والخدمات، التمكين الحصول على تحول رقمي أكثر فاعلية وكفاءة.

9. أمن البيانات والخصوصية والأخلاق : حيث يساعد شعور العملاء والمستهلكين بأمان وخصوصية معلوماتهم وبياناتهم على زيادة الثقة بينهم، لذلك يجب الانتباه إلى ضرورة تأمين البيانات عند البدء بالتحول الرقمي

10. تطور المنتجات والخدمات والعمليات : حيث يحتاج التحول الرقمي إلى إحداث تغيير وتطوير في

طريقة التفكير عند تقديم المنتجات والخدمات، إذ يمكن تطوير المنتجات نفسها، وتحديث

طريقة تسليمها<sup>1</sup>.

11. الرقمنة : بحيث تكون هذه العملية من خلال عمل تكامل بين المتاجر الرقمية والمتاجر المادية.

12. التخصص : حيث يهتم العملاء بالخدمات الشخصية، لذلك يجب التركيز على فهم العملاء

وتقديم التوصيات وتجارب مختلفة لهم.

فهناك أيضا عدة خطوات للتحول الرقمي التي تكمن في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- صياغة استراتيجية رقمية للمنظمة.
- تغيير الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع الاستراتيجية الرقمية لتحقيق المرونة اللازمة داخل المنظمة.
- تحديد الإمكانيات الرقمية للمنظمة وقياسها.
- إنشاء وحدة التحول الرقمي ضرورة حتمية للتتبع عملية التحول الرقمي وإدارتها بفعالية.
- تحديد عوائق التكامل الرقمي والعمل على حلها.

ثانيا: الأعمدة الأساسية للتحول الرقمي:

<sup>1</sup>موقع موضوع خطوات التحول الرقمي متوفر على الموقع <https://mawdo3.com> ، ثم التصفح بتاريخ

05/02/2024، الساعة 05:14

<sup>2</sup> صدوقي غريسي، وآخرون، مرجع سابق، ص 103.

هناك خمسة أعمدة أساسية لقيام تحول رقمي جيد وهي: <sup>1</sup>

### (1) العمود الأول: الحكومة الرقمية Digital Government

يتعين على الحكومة الرقمية أن تكون قادرة على إدارة وقيادة ما يلي:

- تشجيع الشفافية وتخفيض الفساد
- تحسين الكفاءة الإنتاجية في عملياتها
- تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين
- الإسراع في إنجاز مشروعات القطاعات الاجتماعية في الصحة و التعليم.... الخ
- تحقيق وفورات في التكاليف من خلال دمج عمليات البنية التحتية من خلال عمليات رقمية
- تحسين سهولة إقامة مشروعات أعمال جديدة.

### (2) العمود الثاني: الأعمال الرقمية Digital Business

يرتكز هذا العمود على تنمية وتقوية سوق رقمي متميز بزيادة جودة الشمول المالي، والمنافسة العادلة، وبنية تحتية جيدة من المعلومات، وتقديم حماية قوية للمستهلكين، وباختصار يمكن القول بأن هذا العمود يركز بصفة أساسية على ثلاثة مجالات:

- التجارة الرقمية.
- الخدمات المالية.
- قناعة رقمية لما يدور في السوق.

### العمود الثالث: البنية التحتية Infrastructure

<sup>1</sup> صبح محمود، إدارة التحول الرقمي التطبيق رؤية مصر 2030م، المؤتمر السنوي الربيع والعشرون البحوث الأزمات كلية التربية، جامعة عين شمس مصر، 07 ديسمبر 2019، ص ص 5-7

من المعروف أن البنية التحتية من الأهمية بمكان دائما للبلدان التي تحقق نجاحا كبيرا من معدلات نموها الاقتصادي، ولكن يلاحظ النمو السريع في اقتصاديات الأمم يحتاج تكنولوجيا الاتصالات، إن الأمر يتطلب تأسيس بنية تحتية فكرية تشمل ما يلي:

- ثقافة اجتماعية تشجع على استخدام الأصول الرقمية، وتكنولوجيا المعلومات
- الرشد السياسي من جانب الحكومة لدعم البنية التحتية الرقمية لتسهيل التجارة، والخدمات الرقمية المتاحة للمواطنين
- الرشد الاقتصادي بمعنى أن يحقق الإنفاق على هذه البنية زيادة في القوة الاقتصادية للبلد ومركزها النسبي في الأسواق العالمية.

#### العمود الرابع: الابتكار يقود المخاطرة الاستثنائية (Entrepreneurship Innovation-Driven)

- يمكن بيان خصائص الابتكار الذي يقود المخاطرة الاستثنائية فيما يلي:
- استخدام قطاع الأعمال العديد من التكنولوجيا الرقمية وبصفة خاصة الهاتف المحمول، التجارة الإلكترونية، الذكاء الصناعي، الحوسبة السحابية، الحوكمة الإلكترونية ... الخ؛
  - استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين عمليات الأنشطة الاقتصادية
  - اختراع نماذج أعمال رقمية، وتحديث الذكاء الاقتصادي والتجاري
  - الدخول في أعمال جديدة تربط العملاء من أصحاب المصالح خلال قنوات رقمية جديدة

#### العمود الخامس: نشر المهارات والقيم الرقمية Digital Skills and Values

من الأهمية يمكن تنمية المهارات الرقمية من بداية التعليم الأولى حتى التعليم الجامعي، ويكون على شكل مقررات دراسية مستقلة في كل المراحل التعليمية .

المطلب الثاني: تحديات ووسائل ومجالات التحول الرقمي

## 1- تحديات التحول الرقمي

عند البدء بالانتقال من النظام التقليدي إلى التحول الرقمي نواجه العديد من التحديات يمكن

تلخيصها فيما يلي:<sup>1</sup>

- نقص المهارات التقنية للأفراد العاملين بالمنظمة التي تعتبر عامل أساسي لا بد من مراعاته أثناء صياغة وإعداد الاستراتيجية الرقمية
- الثقافة التنظيمية، التي هي عبارة عن مزج من المعتقدات والقيم والأعراف والأساطير تعتبر كمشكل يعيق عملية التحول الرقمي ما لم تكن قائمة على الانفتاح للتغيير
- التنسيق، بمعنى إذا لم يتم الاتصال الجيد بين القمة الاستراتيجية والأفراد تفشل عملية التحول الرقمي لذا لا بد من تحديد الأدوار والمسؤوليات والأهداف بدقة ضعف الإمكانيات الرقمية المنظمة.

وكذلك توجد تحديات تنظيمية أخرى تتمثل في:<sup>2</sup>

- غياب الشعور بالحاجة
- تعارض الأهداف والأدوار بسبب مشكل التنسيق والقيادة
- غياب الرؤية وعدم وضوحها للأفراد الفاعلين
- مشكل الثقافة التنظيمية التي تعتبر متغير أساسي في نجاح التحول الرقمي
- ضعف البنية التحتية المتعلقة بتجهيزات وتقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وقدمها ومحدوديتها
- غياب التعاون وروح الفريق داخل المنظمة
- مخاوف الفشل من التحول الرقمي وعدم الاقتناع بها

<sup>1</sup> صدوقي غريسي، وآخرون، مرجع سابق، ص ص 103-104

<sup>2</sup> نعموني مريم، تأثير الثقافة التنظيمية على النجاح التحول الرقمي في المؤسسة محلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد

23، العدد 02، جامعة الجزائر 3 2020، ص ص 566-565

- قلة الإمكانيات المادية والتمويلية لعملية التحول الرقمي
- عدم كفاءة وخبرة الكوادر التنظيمية وقلة كفاءتها مع أساسيات ومتطلبات التحول الرقمي
- القوانين والتشريعات، غالبا ما تشكل عائق يحبط فعالية التحول الرقمي مما يجعلها بطيئة مما قد يعود بخسائر على المنظمة.

## 2- وسائل التحول الرقمي

إن تعدد الوسائل والتقنيات المستخدمة في عمليات الاتصال والتواصل وتبادل المعلومات منتشرة بشكل واسع جدا، وإن الحديث عن التحول الرقمي يقودنا للحديث عن وسائل وتقنيات اتصالية وإعلامية مرتبطة به ارتباطا وثيقا يتم عبرها تبادل رسائل متعددة ومختلفة الاتجاهات يصعب السيطرة عليها، وتعد هذه الوسائل والتقنيات المستخدمة في الاتصال من أشد الوسائل أثرا على المجتمعات وثقافتهم وأفكارهم، ومن أهمها: القنوات الفضائية، الهواتف الذكية مواقع الانترنت وغيرها من الوسائط، وغيرها من الوسائل التي تعمل على توجيه سلوك المجتمعات.

➤ **القنوات الفضائية:** للمواد المرئية المنشورة على القنوات الفضائية عدة إيجابيات من بينها إمكانية بنها مرات عديدة في أوقات مختلفة، لتصل إلى أكبر عدد من المشاهدين، كما أن بعض القنوات الفضائية تنشر مواد إعلامية نافعة من باب التعاون مع مؤسسات أخرى، وكذلك استضافة المختصين بمعالجة الظواهر المختلفة، كما تمتاز القنوات الفضائية بتقديم برامج توعوية من خلال ربط الصوت والصورة الحية بمحتوى النص لتكون أكثر فعالية وتأثيرا.

➤ الهواتف الذكية: تلعب الهواتف الذكية دورا هاما في تغيير المجتمعات البشرية عامة والتأثير في عاداتها وتقاليدها سلبا وإيجابيا يحكم توافره كوسيلة إعلام واتصال رقمية في تلك المجتمعات، حتى صار ضرورة لا يستغنى عنها معظم الأفراد.<sup>1</sup>

➤ الانترنت: عالم الانترنت والشبكة الرقمية منطقة شاسعة ومتنوعة، وتعد بيئة جديدة لتكثيف النشر وتنويعه لما في ذلك من منافع وإيجابيات لا يمكن حصرها، ومن أهمها إمكانية تقديم العمل الإعلامي

بأكثر من صيغة وهذه إحدى أهم خصائص الانترنت، فالمعلومة تقدم مسموعة، مكتوبة، أو مرتبة، أو في شكل رسومات "انفوغرافيك" وغير ذلك من الرسائل التي تتميز بالجاذبية للقدرة على التأثير في مختلف الجماهير. ومن مزايا الانترنت أن الموقع الذي يحتوي على المعلومة متاح لجميع المستخدمين في كل مكان فهي ليست محصورة أو مقيدة بمكان وإقليم محدد بالإضافة إلى أن المعلومة تبقى متاحة ساعة نشرها وبعد ذلك بسنوات، بحيث ما على المستخدم إلا أن يبحث عن المعلومة التي يريدتها وغالبا ما يجدها متوفرة.

➤ الوسائط الرقمية: هي عديدة ومتطورة على شبكة الانترنت، ويمكن أن تذكر منها على سبيل المثال: المواقع الصفحات الالكترونية بعضها إخبارية كمواقع الصحف وبعضها تجارية واقتصادية لعرض السلع وبيعها، وصفحات دينية وترفيهية وتعليمية ... الخ.

➤ المراسلات البريدية: مثل بريد الياهو والهوتميل، ويمكن من خلالها إرسال المخاطبات والمراسلات والرد عليها وهي وسيلة سهلة وسريعة وغير مكلفة.

➤ مواقع المحادثة: ويمكن من خلالها إجراء المكالمات والمحادثات الفورية مثل الواتساب والفايبر وهي وسيلة سهلة وغير مكلفة.

<sup>1</sup> فهد بن عبد العزيز العقيلي، الإعلام الرقمي أشكاله ووظائفه وسبل تفعيله وملحق به مشاريع وتطبيقات ميدانية، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الطبعة الأولى، الرياض، 2017، ص 17-18

- المدونات: هي وسيلة للكتابة ونشر الأفكار والآراء الخاصة، وتختلف عن المذكرات الحقيقية في أنها تستخدم الانترنت كوسيلة، ويمكن من خلالها تلقي تعليقات القراء، وبعضها يختص بنقل الأخبار بمختلف أنواعها، بعضها الآخر يختص بأمور شخصية ويومية.
- مواقع التواصل الاجتماعي: مثل الفيسبوك والتويتر واليوتيوب ويمكن من خلال التواصل الاجتماعي والسياسي والثقافي والإعلامي، وهي وسائل واسعة الاستخدام والانتشار، ويمكن من خلالها نقل ونشر الأخبار ومشاركة الصور والفيديوهات ... الخ..
- استخدام روبوت الدردشة التفاعلي: يستخدم للإجابة على استفسارات المستخدمين المتشابهة والمتكررة والتي يتم توقعها مسبقا من صاحب الصفحة.
- استخدام القصص: على انستغرام أو فيسبوك أو واتساب وحتى اليوتيوب وغيرها<sup>1</sup>.

### 3- مجالات التحول الرقمي

تتضمن أي محاولة للتحول الرقمي أربعة عناصر أساسية هي:<sup>2</sup>

- تغيير الإدارة: تتعلق إدارة التغيير بالعنصر البشري ومواقف أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين وسلوكياتهم، وأيضا النظم البيئية التي يعملون فيها. لذا فإن إتباع أكثر نهجا شموليا في إدارة التغيير يعد برفع معدلات المؤسسة، وقد يساعد تضمين مبادئ مفتوحة للمؤسسة مثل الشفافية والشمول في نماذج التغيير على خلق أشخاص مؤهلين يتكيفون بسرعة مع احتياجات العمل، فالشفافية والشمولية تتيحان فرصا للتحدث بحرية والتماس الملاحظات من الأصوات غير المسموعة في كثير من الأحيان، بالإضافة إلى ذلك، يتيح التعاون والمشاركة في خلق الشركات أن تكون المؤسسة منظورا جيدا

<sup>1</sup> بنت دخيل الله الخثعمي، مشاريع وتجارب النحول الرقمي في مؤسسات المعلومات (دراسة للاستراتيجيات الصبحة)،

متوفر على الموقع 20:37 تم التصفح بتاريخ 06/02/2024، الساعة 20:21 <http://www.webreview.dz>

<sup>2</sup> موقع مزن، مجالات التحول الرقمي الأربعة، متوفر على الموقع: <http://www.mozn.ws>، ثم التصفح بتاريخ

06/02/2024، الساعة 22:13

وحلولا أكثر ابتكارا وتبدأ المؤسسة بذلك تحديد الثغرات والعوائق بمعدل أسرع، مما سيؤدي إلى تحسين العمليات والسياسات والحلول

- احتياجات النظام البيئي: هي الشبكة الحية والمتنفسة من الأشخاص والأطر التنظيمية التي تترابط التشكل النظام الذي تعمل فيه المؤسسة. حيث تتشارك وتعتمد الأطراف المشاركة في أي نظام بيئي مثل الموظفين والشركاء وأصحاب المصلحة الخارجيين والعملاء، والبائعين، وما إلى ذلك، على بعضها بعضا من أجل صحة أعمالها ونموها ونجاحها، وكما هو الحال في النظم البيئية التي تتواجد في الطبيعة، فإن قلة صحة أحد مكوناتها تؤثر على الآخرين بمرور الوقت، ويؤثر هذا الترابط المتبادل على نحو حاسم على نجاح كل من في المؤسسة، لذلك يجب على القادة التنظيميين فهم احتياجات أطراف الأدوار المشاركة، حتى يتمكنوا في المقام الأول من تحقيق الهدف الذي تريد المؤسسة أن تحققه بتطبيق تقنية جديدة، وكثيرا ما يخلق تطبيق تقنيات متقدمة وبسيطة حاجة أكبر للقادة لتقييم ومواءمة احتياجات النظام البيئي قبل التطبيق.

- العمليات: يجب على المؤسسة أن تفهم في كل مرة تستخدم فيها كلمة "التحول" ما تعنيه حقا هذه الكلمة، فالتحول هو تغيير جذري ويتطلب أي تغيير بغض النظر على حجمه مراجعة عمليات المؤسسة لتقييم ما تحتاج إلى تعديل للتناسب هذه العمليات مع التغيير الجديد، غير أن العمليات التي لا تتجاوز البساطة، هي تلك التي تغفلها في كثير من الأحيان، فكثيرا تنسى التفكير في العمليات البسيطة المتداخلة التي توجد بالفعل عندما تضيف شيئا جديدا إلى سير العمل أو حتى ضبطه وبذلك تخلق عن غير قصد تدفقا زائدا للعمل وبطء الإنتاج وقد يمتد في مجالات أخرى متصلة داخل النظام البيئي، ويجب على قيادة المؤسسة النظر في العمليات والسياسات المتصلة عند تغيير نموذج عمل أو تنفيذ نهج مبسط للتقنية التي هي بصدد التحول.

- الصوامع: تؤدي المؤسسات التي تستفيد من المبادئ المفتوحة إلى إزالة الحواجز التي تحول دون التعاون والخلق المشترك وهي تنشئ عمليات شاملة تتيح التدريب المشترك لموظفيها، بينما يتسم تبادل المعارف والاتصال بالشفافية وسهولة الوصول للمعلومات والإفادة. ولقد أصبح كسر الصوامع الموجودة في المؤسسات أمراً حتمياً لنجاح الأعمال والمجتمع بأكمله، في فترات التحول الرقمي المكثف ويمكن للقادة الاستفادة من طرق جديدة للتفكير عن طريق التماس الملاحظات القادمة من الأصوات غير المسموعة وتنوع الفكر في فكر المشروع ويمكنهم خلق فرص للناس للتعلم وأن يصبحوا أكثر تنوعاً في كفاءاتهم.

### المطلب الثالث: نماذج وفوائد التحول الرقمي

#### أولاً: نماذج التحول الرقمي

تشير أدبيات الإدارة إلى تعدد نماذج التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة الرقمية، وفيما يلي توضيح الأهم النماذج المطبقة للتحويل الرقمي للمنظمات:<sup>1</sup>

1. النموذج الفني: يتم من خلاله تحويل المنظمات التقليدية إلى منظمات رقمية باستخدام بحوث العمليات وعلوم الحاسب وعلم الإدارة دون التركيز على الجوانب السلوكية للمنظمة، ويؤدي ذلك ورفض التطبيقات الالكترونية في اتخاذ القرارات.
2. النموذج السلوكي: يركز على المتغيرات السلوكية الفردية والجماعية والتنظيمية والبيئية بدرجة أكبر من المتغيرات الفنية وخاصة في تطوير البرمجيات، ومن ثم تقل أهمية الأمثلة في النماذج في اتخاذ القرارات رقمياً.
3. النموذج الفني الاجتماعي: يهتم بالتفاعل بين المتغيرات الفنية الحاسبات والبرامج والمتغيرات السلوكية والتنظيمية عند تنفيذ عمليات التحويل.

<sup>1</sup> أسامة عبد السلام على التحول الرقمي بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية مجلة كلية التربية المحلة 02 العدد 37، جامعة الشمس، كلية التربية مصر 2013، ص 535-537

4. نموذج الشراكة في المعلومات: يعتمد التحول الرقمي على الاشتراك في أحد شبكات المعلومات المحلية أو الدولية لفترة لحين إتمام التحول، أو الاعتماد على أحد شركات المعلومات في توفير الخدمة بالشراكة.
5. نموذج تحليل القوى التنافسية: يعتمد على بناء نظم معلومات الدعم التحليل الرباعي، الذي يسعى إلى تعظيم نقاط القوة التنظيمية وتقليل نقاط الضعف، وذلك للسيطرة على الفرص البيئية ومواجهة التحديات العالمية والمحلية، ويعتمد هذا النموذج على التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وبناء نظم معلومات متكاملة ومساندة لذلك.
6. نموذج إدارة الأصول الرقمية: يعتمد على مجموعة من شركات المعلومات والاتصالات بدلا من شركة واحدة في إدارة الملفات الرقمية (التخزين الدخول للمعلومات التصفح، تبادل المعلومات واسترجاعها).
7. نموذج التحول التدريجي: يعتمد على القدرات الماثية للمؤسسات للتحول من النموذج الورقي إلى
8. نموذج التحول الاستراتيجي: يفترض هذا النموذج أن المعلومات والاتصالات عبارة عن أصول رأسمالية للمنظمة، كما يتحدد مركز المنظمة في القطاع أو النشاط الذي تنتمي إليه وفق قيمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تمتلكها المنظمة، والتي تعتبر أحد ركائز المركز التنافسي لها.
9. نموذج التحول الديناميكي: يعتمد هذا النموذج في التحول على درجات التفاعل السريع بين المنظمة والمتغيرات البيئية، والعلاقة بينهم، وكذلك على التقدم المستمر في تكنولوجيا المعلومات هو أساس هذا النموذج.
10. نموذج الأمثلية: يعتمد هذا النموذج على الدراسة عن التحول المثالية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال عمليات المحاكاة وتصميم التجارب والاختبارات العملية المسبقة قبل التحول مع ضغط التكاليف والدراسة عن أفضل نتائج.
11. نموذج التطوير التنظيمي: يعتمد هذا النموذج للتحول على التعلم والتدريب التحويلي ومحو الأمية الحاسوبية بالمنظمة، ومن ثم يتم التغيير وفق درجات التعلم العضوي وليس بفرض حلول ميكانيكية جامدة.

12. نموذج التكلفة: والعائد يعتمد هذا النموذج على مقارنة تكاليف التحول المنظمة رقمية بالمكاسب المتوقعة من اقتناء تكنولوجيا المعلومات

13. نموذج التحويل المتكامل: يقوم هذا النموذج على فلسفة المنظومات والرغبة في التحويل المتكامل لجميع الإدارات والمستويات التنظيمية لبناء المنظمة الرقمية، ومن ثم تسعى إدارة تكنولوجيا المعلومات إلى الربط بين التغيير في منظومة الأعمال والتحديث في منظومة الإدارة الالكترونية، ويظهر ذلك من خلال تبني إطارا متكاملًا للتحويل يشمل الحاسبات والبرمجيات والشبكات وقاعدة البيانات ونظم المعلومات والانترنت.

14. نموذج التحويل الإستراتيجي: يتم التحويل من خلاله عن طريق استئجار الحاسبات وانجاز الأعمال لدى الغير، وتعتمد فلسفة التحويل على أن خبرة الشركات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحليل النظم والبرامج أوسع بكم من خبرة المستخدم لتلك التكنولوجيا.

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

## ثانيا: فوائد التحول الرقمي

يمكننا تلخيص فوائد التحول الرقمي في النقاط التالية:<sup>1</sup>

(1) سرعة وسهولة الأداء حيث توفر المنظمات غير الربحية الكثير من الوقت والجهد عند استخدامها للتقنية سواء في أداء الأعمال أو التواصل مع الموظفين والداعمين، كما أن مواكبة التطور الحامل في المجال التكنولوجي يضمن للمنظمة التواصل مع الأجيال الجديدة، ذات المهارة التقنية العالية وكسبهم على المدى الطويل.

(2) جودة الأداء حيث تنخفض نسبة الأخطاء البشرية عند الاستعانة بالتقنيات الذكية، كما يمكن قياس وتطوير الأداء باستمرار مما يضمن التحسين المستمر للعمل.

(3) شفافية ودقة الإجراءات حيث توفر الأدوات التقنية معلومات تفضيلية عن أي عمليات وأنشطة تقوم بها المنظمة من خلالها، ويمكن الاستفادة من هذه السجلات في التقارير السنوية التي تنشرها المنظمات غير الربحية لداعميها.

(4) خفض التكلفة: حيث تقلل المنظمات غير الربحية عدد موظفيها وتبدلهم ببرامج وأدوات أقل تكلفة على المدى الطويل.

(5) زيادة التركيز على الأهداف والمستفيدين حيث تستطيع المنظمات غير الربحية اختيار وفرز واستهداف داعمين ومتطوعين ذو صفات وخصائص معينة تناسب مع توجهاتها وأهدافها العامة عن طريق تحليل المعلومات الشخصية والجغرافية التي توفرها هذه الأدوات التقنية.

<sup>1</sup> عبير القسبي، التحول الرقمي للمنظمات غير الربحية فرص وتحديات متوفر على الموقع:

<https://www.mozm.ws> تم التصفح بتاريخ 07/02/2024، الساعة 02:18

## المطلب الرابع: العوائق التي تواجه التحول الرقمي

يوجد العديد من العوامل التي تعرقل عملية التحول الرقمي داخل المؤسسات منها نقص الكفاءات والقدرات للمتمكنة والقادرة على قيادة برامج التحول الرقمي والتغيير كما أن نقص الميزانيات المرصودة لهذه البرامج تحد من نموها، التخوف من مخاطر أمن المعلومات كنتيجة لاستخدام الوسائل التكنولوجية يعتبر أحد أكبر العوائق خصوصا إذا كانت الأصول ذات قيمة عالية.<sup>1</sup>

ويمكن تلخيص العوائق التي تعرقل عملية التحول الرقمي من خلال النقاط التالية:<sup>2</sup>

- نقص الكفاءات داخل المؤسسة والقادرة على قيادة برامج التحول الرقمي
- نقص الميزانيات المخصصة
- التخوف من مخاطر أمن المعلومات كنتيجة لاستخدام الوسائل التكنولوجية يعتبر أحد أكبر التحديات التي تواجه نجاح تنفيذ التحول الرقمي
- المؤسسات لا تملك نظام خبراتي وإنتاجي كافي لتشييد قواعد رقمية معلوماتية، وذلك يعود إلى عوامل الفقر الاقتصادي وسوء التعليم وانعدام الاستقرار العام
- الافتقر إلى بنية تحتية قادرة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وموظفي التكنولوجيا ذوي المهارات الكافية والاتصال الثابت بالإنترنت في العديد من المناطق الريفية.

<sup>1</sup> البار عدنان مصطفى، المرجعي خالد، على التحول الرقمي كيف ولماذا، متوفر على الموقع

<https://www.awforum.org/index.php/ar> تم التصفح بتاريخ 07/02/2024، الساعة 16:43

<sup>2</sup> يونس أبو سمرة مرعي، أهمية التحول الرقمي في القطاع المصرفي دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية. المؤتمر الربع والعشرون البحوث الأزمات بعنوان: "إدارة التحول الرقمي لتطبيق رؤية مصر 2030 من المنظم بكلية التربية جامعة عين شمس، مصر 2019، ص 13-14

## خلاصة الفصل

التحول الرقمي يعني تسخير التكنولوجيا لإحداث تغيير جذري في طرق العمل بالاعتماد على التقنيات الرقمية في تقديم الخدمات والتسيير، إذ يوفر التكلفة والجهد بشكل كبير ويحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها، ويعمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستخدمين، ويخلق فرص تقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيدا عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات.

ولقد تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى مفهوم التحول الرقمي ومختلف أشكاله وخصائصه، ومن ثم تطرقنا إلى دواعي ومتطلبات التحول الرقمي وأهم الوسائل المستخدمة في الاتصال وكذلك مجالات التحول الرقمي، بالإضافة إلى المرتكزات الأساسية للتحول الرقمي.

ومن هنا توصلنا أن التحول الرقمي أصبح ضرورة من ضروريات ممارسة النشاطات المؤسساتية، وذلك أن كل الوسائل التي تطلبها منتشرة عبر العالم وتوفرها سهل سواء للأفراد أو المؤسسات.

## الفصل الثاني : عموميات حول المنظمة

تمهيد :

التحول الرقمي يمثل تطبيق التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب عمل المنظمة بهدف تحسين الكفاءة

وزيادة التنافسية.

يلعب التحول الرقمي دوراً حاسماً في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحسين عملياتها وخدماتها.

يساهم التحول الرقمي في تحسين تفاعل المنظمة مع الزبائن، وتحسين تجربة الموظفين، وتحقيق

تقدم في مجال التحليلات واتخاذ القرارات الاستراتيجية، بالإضافة إلى ذلك، يمكن للتحول الرقمي فتح

أبواباً لفرص جديدة وتوسيع نطاق العمل، مما يساهم في تحقيق أهداف النمو والاستدامة للمنظمة.

وسنتعرض في هذا الفصل إلى العناصر التالية :

المبحث الأول : مدخل إلى المنظمة

المبحث الثاني : التحول الرقمي ودوره في تحقيق أهداف المنظمة

### المبحث الأول : ماهية المنظمة

#### المطلب الأول : تعريف المنظمة

##### ➤ تعريف المنظمة لغة :

تعتبر كلمة "تنظيم" و "منظمة" ترجمة للمصطلح الانجليزي والفرنسي "Organisation" وتكتب عادة في أمريكا "Organisation"، أما المصطلح العربي فهو "نظم، ينظم، تنظيماً" ومنها كلمة التنظيم، وتستعمل بنفس معنى كلمة منظمة، وتعني في الاستعمال العام، وضع نوع من التنظيم في مخزون من الموارد المختلفة لكي تجعل منها أداة وآلة في خدمة إدارة تسعى إلى تحقيق مشروع معين.<sup>1</sup>

##### ➤ اصطلاحاً :

لقد أستعمل المصطلح بنفس معناه اللغوي، إلا أن الباحثين والمهتمين بهذا المجال، ومن خلال دراساتهم النظرية والتطبيقية تعمقوا في دقة المفهوم وتوضيحه، ويمكن أيضاً النظر للمنظمة على أنها مجموعة من الأدوار والأنشطة المتداخلة والتي يتم القيام بما لتحقيق أهداف محددة. فالمنظمة هي مجموعة من الادوار التي هي بدورها عبارة عن مجموعة توقعات تحملها الاطراف المرتبطة وذات العلاقة بالمنظمة (مساهمون مالك، موردين وسطاء، أجهزة حكومية، رأى عام)، بالإضافة إلى توقعات الادارة والافراد في المنظمة ذاتها، وعلى غرار الكثير من المفاهيم السلوكية التنظيمية، لا يزال مفهوم المنظمة يكتنفه الغموض، وعليه تعددت التعاريف ولم يتفق حتى الآن على تعريف محدد للمنظمة، و من بين التعريفات:<sup>2</sup>

يعرف (رويتز): المنظمة بأنها "كيان اجتماعي منسق بشكل متعمد (عن وعي و ادراك) وله حدود تميزه

عن بيئته الخارجية و يعمل على أساس الاستمرار النسبي لتحقيق اهداف مشتركة".<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- عمر و صفي عقيلي، المنظمة و نظرية التنظيم، دار زهران للنشر و التوزيع، 01 يناير 2013، ص 16  
<sup>2</sup>- نورالدين تاويرت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم علم نفس العمل و التنظيم، 2005-2006، ص 65

<sup>3</sup>- أحمد يوسف دودين، منظمات الأعمال المعاصرة " الوظائف و الإدارة " الأكاديميون للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 19

تعريف : Zammuto and Redeian المنظمة هيكل من الفعاليات المتداخلة والموجهة لتحقيق هدف

معين<sup>1</sup>.

تعريف ستيفن روبنسن Robbins, Stephen المنظمة تكوين اجتماعي منظم بوعي، له حدود واضحة

المعالم يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف<sup>2</sup>.

تعريف سيمون : Simon المنظمة عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات المرتبطة

بسلوكيات معرفة<sup>3</sup>.

التعريف الشامل: عموماً هناك حقائق أساسية عند المنظمة أهمها :

- وجود مجموعة من الافراد.
- السعي لتحقيق أهداف معينة.
- سيادة التنظيم الرسمي لعلاقات الافراد فيها.
- نشوء العلاقات غير الرسمية فيها نتيجة للتفاعل الاجتماعي بين الافراد
- تفاعل المنظمة مع البيئة.

إن دراسة المنظمة هو حقل واسع، و متميز في سماته وكبير في بناءاته الفكرية وآثاره في كافة الميادين

الانسانية. كما تعرف المنظمة على أنها "تنسيق بين رأس المال والكفاءات الأخرى، تهدف بصورة عامة إلى

تحقيق أكبر عائد ممكن من رأس المال المستثمر، تدار غالباً من قبل فريق إداري مستقل نوعاً ما، يعمل

على تحديد استراتيجيات المنظمة وتنسيق نشاطاتها كتقديم سلع وخدمات في بيئة محددة". وتعرف أيضاً

المنظمة على أنها: "مجموعة من الأفراد يعملون على تحويل المدخلات إلى مخرجات".

<sup>1</sup>- رندة لفحل ، مطبوعة بيداغوجية بعنوان : نظرات التنظيم –المنظمة – محاضرات ألفت على طلبه السنة الثانية ليسانس ، جامعة 8 ماي 1945، قالمة ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية ، 2018-2019،ص04

<sup>2</sup>-Stephen.P.Robbins, Organization theory, Structure Design and applications ,3 RD ED Inwood cliffs,N: J: Prentice Hall INC . 1990 , P 200

<sup>3</sup>- رندة لفحل ، مرجع سابق ، ص 05

وعليه فقد عمدت الدراسات الحديثة إلى إعطاء صورة أكثر شمولية في تعريف المنظمة، وكان الاتفاق بين أكبر الباحثين على أن المنظمة: " عبارة عن تجمع فردين أو أكثر يسعون إلى تحقيق أهداف محددة." ولا يتسع المقام هنا للتعرض لهذه التعاريف العديدة، إلا أنه نستطيع صياغة تعريف أكثر اتفاقاً للمنظمة كما يلي<sup>1</sup>:

المنظمة هي عبارة عن كيان تنظيمي متكامل ووحدة اجتماعية، تتكون من جماعات محددة يتصلون ويتفاعلون مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف مشتركة، ولها بناء وهيكل عام ووظيفي يتضمن تقسيم العمل ومراكز السلطة والمسؤولية، وتحديد وسائل الممارسة لوضع السياسات والخطط وإنجاز الأعمال بما يكفل لها النمو والبقاء داخل المحيط الذي تتواجد فيه، والذي ينعكس بالإيجاب على أفراد التنظيم. وهذه الوحدات لها هدف أو أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها وتسعى أي منظمة لتحقيق أهداف محددة.

وفي الأخير يمكن القول أنها: نظام متكامل هادف ومتفاعل من العلاقات المترابطة مع بعضها البعض تؤثر وتتأثر بالبيئة التي تعمل فيها وفي إطار مختلف ومرتبطة بمتغيراتها الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية والتكنولوجية<sup>2</sup>.

إن التعريف السابق (للمنظمة)، يوحي إلى مجموعة من الأبعاد أو السمات الأساسية تؤثر على سلوكية المنظمات، وهذه الأبعاد هي:

1- البعد الاجتماعي: المنظمة سواء كانت مصنعاً أو مزرعة، مدرسة مستشفى، أو جامعة، يوجد فيها أفراد أو جماعات من الأفراد يتفاعلون معاً لإنجاز الوظائف الأساسية، وتصاحب عملية التفاعل التي يقومون بها في المنظمة عمليات اجتماعية عديدة كالتعاون والتنافس، والتصارع، أو التشاحن من أجل استغلال الموارد الطبيعية، خلال مدة زمنية معينة، بمعنى آخر أن المنظمة هي تكوين اجتماعي لأنها تضم أفراداً بينهم تفاعل اجتماعي يؤدون لتحقيق الأهداف.

<sup>1</sup>- حسن الحكاك، نظرية المنظمة، مطبعة دار مازن، بغداد، ط2، ص 12-14  
<sup>2</sup>- مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة مداخل و عمليات، مطبعة شفيق، بغداد، 1988، ص 13

- 2- بعد الهدف : لا توجد منظمة إلا ولديها هدفاً أو سبباً أو غرضاً معيناً تسعى إلى تحقيقه، كما أن سبب أو اسباب وجود الافراد في المنظمة هو تحقيق اهدافهم أو مآربهم الشخصية من خلال المساهمة في تحقيق اهداف المنظمة، ومنها إشباع الحاجات / الحياتية والاجتماعية / والتقدير / وتحقيق الذات ...الخ، وعبر التعاون والتنسيق وتقسيم الأعمال وتحديد المهام والمسؤوليات.
- 3- البعد التنظيمي: أي أن المنظمة لا يمكن أن تحقق اهدافها بصورة جيدة إلا إذا امتلكت تنظيماً جيداً لكل من ( المهام الوظائف والانشطة)، يتلائم مع مواصفات العاملين لضمان تحقيق الاهداف بكفاءة عالية ويقلل في الوقت نفسه من التفاعلات غير المنتجة .
- 4- بعد التنظيم تكوين مقصود : لأنه يبغى تحقيق أهداف مقصودة ويقام التنظيم عن وعي لا عشوائية وبالتالي فالتنظيم (جماعة) ذات أهداف منظمة.
- 5- البعد البيئي - الحدودي : تمتلك المنظمات بيئة تعمل فيها، وهناك حدوداً واضحة المعالم نسبياً تفصل بينها وبين بيئتها نستطيع من خلالها تحديد اي العناصر داخل المنظمة وأيها يقع خارجها، كما أن عضوية الافراد واضحة فيها ويمتلكون التزاماً تعاقدياً للمساهمة في المنظمة لقاء مرتبات يستلمونها أو افتخار أو أي من المكاسب الأخرى.
- 6- المنظمة كيان تطويري: يساهم في الابتكار والإبداع ومواكبة التطورات العالمية.
- 7- المنظمة أداة أو وسيلة و ليست غاية، لذا فإن العمل لتحقيق الأهداف عبر هذه الأداة هو المطلوب وليس لخدمة التنظيم على حساب الأهداف، أو على حساب متطلبات القضية أو المجتمع<sup>1</sup>.
- ومما تقدم أن تحديد مفهوم المنظمة ليس بالأمر السهل، بل جرت العديد من المحاولات لتحديد مفهوم المنظمة وذلك من خلال المدارس الاتية :

1- أحمد يوسف دودين ، منظمات الأعمال المعاصرة " الوظائف و الإدارة " ، الأكاديميون للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2014 ، ص 22

- المدرسة الكلاسيكية : عرفت المنظمة بأنها التكوين أو البناء الهيكلي الذي ينشأ بالأساس من تحديد العمل وتجميعه وتقسيمه وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات وانشاء وتأسيس العلاقات بين الاجزاء المكونة لها.
- المدرسة الانسانية : وصفت المنظمة بأنها مجموعة الافراد والجماعات ينسقون اعمالهم من أجل تحقيق هدف أو اهداف مشتركة تناط بهم رسميا ويشترك التنظيم غير الرسمي والعلاقات الانسانية والاجتماعية في انجازها.
- مدرسة النظم : صورت المنظمة بأنها نظام كلى مفتوح يتكون من وحدات أو منظومات فرعية متعددة ذات علاقات اعتمادية متبادلة مع البيئة لتحقيق أهداف معينة.
- المدرسة الحديثة : تعد المنظمة كيان اجتماعي واقتصادي و اخلاقي منظم ومتناسق له أهداف واغراض تبرر وجوده في البيئة وقد يكون هذا الكيان هادف للربحية أو لغرض تقديم خدمة للمجتمع<sup>1</sup>.

#### المطلب الثاني : خصائص المنظمة

- 1- تتكون بوصفها كيان اجتماعي من افراد وجماعات يتفاعلون ويتعاونون مع بعضهم البعض سعياً لتحقيق هدف مشترك.
- 2- تربط بين الموارد البشرية والمنشورة لها بموجب قانون تأسيسها وبيان رسالتها في المجتمع .
- 3- تنتج سلعة (تلفزيون مكيف ارجان، خبز ... الخ)، أو تقدم خدمة (ثقافة، معرفة علمية، تصليح معدات كهربائية، تقديم وجبة طعام)، وبشكل كفوء وبأسعار تنافسية لتحقيق مردود مالي أو اجتماعي.
- 4- تساعد على احداث الابتكارات والابداعات العلمية وتعيد تصميم هيكلها التنظيمي كلما استجد ظرفاً جديداً في البيئة.

<sup>1</sup>- أحمد يوسف دودين ، مرجع سابق ، ص 23

5- تقوم باستعمال التكنولوجيا الحديثة وانظمة المعلومات والانترنت بغرض تحقيق الاهداف التي تخدم الزبائن وتحقيق رضاهم وتضمن ولائهم.

6- تتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة بها وتتكيف مع العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية المؤثرة فيها<sup>1</sup>.

ومما سبق يتبين لنا بأن المنظمة هيكل مرتب ومنسق لنظام انساني واجتماعي واقتصادي يشكلها الافراد لإشباع حاجات معينة ويحقق اهداف محددة من خلال ممارسة أنشطة واعية ومنسقة ، وتستند فكرة تأسيس المنظمة على قاعدتين أساسيتين هما :

- اشباع الحاجات الانسانية وتلبية الرغبات الاجتماعية.
- وصولاً إلى تحقيق المصالح المرجوة، منها الانتاج المستمر والمتطور وذلك من خلال الاستخدام الافضل لعناصر الانتاج ( رأس المال العمل التنظيم الارض)، وثمة عناصر ينبغي توافرها واعتبارها حقائق اساسية ملموسة لبناء كيان المنظمة المادي والاجتماعي وهي:
- وجود مجموعة من الأفراد يطلق عليها اصطلاحاً موارد بشرية.
- وجود اهداف قيمة و واضحة ومحددة يتم السعي الى تحقيقها.
- وجود تنظيم رسمي بين الأفراد والجماعات في المنظمة يرتب العمل على وفق تعليمات وقواعد واساليب واجراءات عمل مكتوبة تحدد مهامهم و واجباتهم ومسؤولياتهم.
- وجود علاقات غير رسمية داخل الجماعات الصغيرة والكبيرة في المنظمة تنشأ من خلال التفاعل بين افرادها مهما كانت ايجابية أو سلبية في تأثيرها.
- تفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية بكل عناصرها متغيراتها (اقتصادية، سياسية، اجتماعية، ثقافية، تربوية، تكنولوجية واخلاقية)، مع الاخذ بنظر الاعتبار منح البيئة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 05

<sup>2</sup>- رندة لفحل ، مرجع سابق ، ص 14

المطلب الثالث : أنواع وأهداف المنظمة

1- أنواع المنظمات

يمكن تقسيمها حسب معايير :

أولا : طبيعة تكوين المنظمة :

المنظمات الطبيعية التلقائية:

يطلق هذا الاسم على المنظمات التي لا يلعب الفرد في تكوينها دورا ملحوظا و يجد نفسه تلقائيا عضوا

فيها مثل الأسرة.

المنظمات المكونة<sup>1</sup>:

و هي التي تسهم في تحقيق أهداف معينة في إطار الظروف البيئية و غيرها, كما ان التفاعل الاجتماعي

بين الأفراد يساعد على تكوينها لتسهيل تحقيق الأهداف الذاتية و الجماعية لأفراد المجتمع الإنساني.

ثانيا: دوافع الانتماء للمنظمة:

1- الدوافع الذاتية للانتماء : من بينها نقابات العمال والمنظمات المهنية و الجمعيات التعاونية,

حيث يهدف الفرد من خلال انتمائه لها تحقيق أهداف ذاتية، و إشباع حاجاته المادية والمعنوية

من خلال تفاعله في الإطار الاجتماعي و النفسي لهذه المنظمات.

2- الدوافع الاجتماعية للانتماء: و عموما يعتبر أسهل معيار لتصنيف المنظمات و نجد:

➤ المنظمات العامة: تعود ملكيتها في الغالب للدولة و هي تهدف لخدمة المواطنين فهي تقدم سلع و

خدمات و تكون أسعارها عادة أقل من أسعار منظمات القطاع الخاص.

➤ منظمات الأعمال :عادة تكون ملكيتها بيد القطاع الخاص, وتعود منفعتها للأصحاب المنظمة

والقائمين عليها, و قد تسهم الدولة في بعض من مشاريعها و يميز منها 5 أنواع:

<sup>1</sup>- نعيمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، نظرية المنظمة مدخل التصميم، دار البارودي للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، 2009،

- المنظمات الاستخراجية: يتركز نشاطها في استخراج الثروات الطبيعية مهما كان مصدرها مثل منظمات التعدين و الفحم الحجري.
- المنظمات الصناعية: وهي التي تطبق العمليات الصناعية الإنتاجية على المواد الأولية المستخرجة لتحويلها إلى مواد و سلع ذات طبيعة و شكل مختلف ونذكر منها: الصناعات التحويلية الصناعات التجميعية أو التركيبية؛ صناعة البناء والتشييد<sup>1</sup>.
- المنظمات التجارية: تلعب هذه المنظمات دور الوسيط بين المنتج والصانع للسلعة أو الخدمة و بين المستهلك و المستخدم لها.
- المنظمات الخدمية: لا تنتج سلع مادية بل تقدم خدمات تحصل بموجبها على إيرادات مالية لقاء تلك الخدمات.
- المنظمات والهيئات التعاونية والتطوعية الخيرية: هي منظمات ذات صبغة خاصة بسبب مجال نشاطها وطبيعة أهدافها مثل منظمات العمل الاجتماعي الخيري و مجال الخدمة الاجتماعية التطوعية التعاونية. ، و ما تجدر الإشارة إليه؛ أننا نستطيع أن نقسم المنظمة من حيث التفاعل السلوكي داخلها إلى قسمين:
- المنظمة الرسمية: وهي المنظمة التي تشتمل على التنظيم المشتمل على خطوط السلطة و المسؤولية و الاتصالات وكذلك على حدود الصلاحيات من الناحية الرسمية و هذا التنظيم يعني تحديد الخطوط الرسمية في العلاقات و الاتصالات بين العاملين في المنظمة و ذلك لتحقيق هدف المنظمة.

<sup>1</sup>- نعيمة عباس الحفاحي، طاهر محسن الغالبي، مرجع سابق، ص 16

➤ المنظمة غير الرسمية: وهي تعني خطوط العلاقات الشخصية و الاجتماعية أو ما يسمى بجماعة العمل التي تنشأ وتنمو باستمرار وفقاً لسلوك و تصرفات الأفراد العاملين في المنظمة دون اللجوء

إلى الطابع الرسمي للمنظمة.<sup>1</sup>

## 2- الأهداف التي ترمي إليها المنظمات :

عادة ما يترتب على أي منظمة تحقيق أربعة أهداف أساسية مرغوبة وهي :

- الكفاءة في مجالات تحقيق أغراض البيئة الخارجية بمختلف طلباتها واحتياجاتها وتحدياتها.
- تحقيق السعادة والرضا العالي للعاملين فيها والعملاء المتعاملين معها.
- الاهتمام والعناية بالمجتمع ومواطنيه انطلاقاً من مسؤوليتها الاجتماعية.
- الابداع في الانتاج والابتكار في تقديم الخدمة للزبائن والمجتمعات ككل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- نور الدين ناوردريت ، مرجع سابق ، ص 66-69

<sup>2</sup>- أحمد يوسف دودين ، مرجع سابق ، ص 22

## المبحث الثاني : التحول الرقمي ودوره في تحقيق أهداف المنظمة

### المطلب الأول : متطلبات الرقمنة وأسباب تأخر المنظمات عن تطبيقها

#### 1- متطلبات الرقمنة :

إن تحقيق عملية الرقمنة هو نتيجة تضافر جهود العديد من الأطراف، حيث تعتمد على عدة عوامل بدرجات متفاوتة، ففي الدرجة الأولى توفر البنية الأساسية للرقمنة، وكم ثم العامل البشري المؤهل، ممثلا في الكفاءات والقائمين على ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وغيرها من المجالات المرتبطة بالرقمنة، وكذا الموارد المالية، إضافة إلى الأجهزة الخاصة التي تركز عليها هذه العملية، كما ينبغي الرجوع إلى الإطار القانوني، و من هنا يمكن حصر المتطلبات الأساسية للرقمنة فيما يلي:

➤ المتطلبات القانونية : تتمثل في القوانين والتشريعات الموضوعة قصد توفير المحيط المناسب للعمل وفقا للتحول الرقمي.

➤ المتطلبات التنظيمية والإدارية : و تتمثل في الإجراءات التعديلية التي تجري على بنية المنظمة و هيكلها التنظيمي قصد تسهيل تطبيق الرقمنة و تفعيل مرونتها و زيادة فاعليتها في مختلف وظائفها .

➤ المتطلبات التقنية : يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أقسام :

- متطلبات البنية التحتية الخاصة بشبكة الاتصال والانترنت.
- متطلبات البنية التحتية المعلوماتية، أي وجود أنظمة معلومات فعالة قادرة على توفير معلومات من مصادرها وذات جودة .

- المتطلبات المتعلقة بالأدوات البرمجية أو التكنولوجيا الرقمية مع وجود كفاءات بشرية قادرة على التعامل مع هذه الأدوات وتطويرها<sup>1</sup>.

2- أسباب تأخر المنظمات عن الرقمنة :

يمكن ترجيح سبب تأخر المؤسسات عن مواكبة الرقمنة لعدة أسباب لعل أهمها:

- انعزال المنظمة وصلابة هيكلها مما يصعب عليها أي تغيير في طريقة عملها.
- نقص المهارات الرقمية الراجع إلى مشاكل في توظيف ودمج الكفاءات .
- نقص التمويل والموارد المالية، حيث يمكن أن تشكل هذه العوامل عائقاً أمام التحول نحو الرقمنة<sup>2</sup>.
- ثقافة المديرين وعدم تبنيهم لفكر التحول الرقمي.
- الافتقار إلى التكنولوجيا الرقمية اللازمة للرقمنة

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في نجاح المنظمة

تتأثر المنظمات بعدد من العوامل والتي تنعكس على مستويات اداءها وبالتالي على مستوى نجاحها. و من هذه العوامل والتي لها تأثير على معظم المنظمات:

أولاً: العوامل الخارجية:

يمكن تلخيصها فيما يلي

- 1- الوضع الاقتصادي: ونتحدث هنا . عن الوضع الاقتصادي ومدى استقراره سواء على المستوى الوطني او العالمي, فيصعب على كثير من المنشآت الوصول الى ذروة اداءها وقوتها في حال وجود تغيرات في الاقتصاد سواء المحلي او الدولي بشكل غير ايجابي, فوجود الازمات الاقتصادية ينعكس بشكل عام على اداء الاسواق ويتسبب بطرق مختلفة بانخفاض الانتاجية مما يجبر الكثير من المنشآت التعامل

<sup>1</sup> حميدوش علي و بوزيدة حميد ، اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة " المنظمات و العوائد" تجارب دولية ، "دروس و عبر " ، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي ، ع 1 ، المجلد 8 ، 2020 ، ص 47

<sup>2</sup> حفطاري سمير و سهى الحمزاوي ، الرقمنة و مدى تأثيرها على الفعالية التنظيمية ، تثمين رأس المال البشري في المؤسسة بين الإدارة الكلاسيكية و الالكترونية ، البحث الاجتماعي ، العدد 12 ، ربيع الأول 2016 ، ص 260-261

مع هذا الانخفاض والتذبذب في الاسواق الى توفير التكاليف بشكل كبير وبعده طرق وربما يكون التوجه الى تقليص عدد العاملين من اجل الصمود والبقاء قدر الامكان هو الحل المتوفر لهم.

2- المنافسين: يعتبر زيادة عدد المنافسين للمنشأة احدى التهديدات الخارجية والتي لا يمكن التقليل منها بأي حال من الاحوال حيث انها تدفع الكثير من المنشئات الى زيادة الانفاق من اجل الاحتفاظ بالعاملين الكفاء لديها ومنع تسربهم للمنافسين.

وهنا يجدر الذكر ان الممارسات عالية الأداء مثل المكافآت المرنة والعلاقة الجيدة بين المديرين والموظفين تساعد على تقليل او تفادي هذا النوع من التهديدات.

### ثانياً: العوامل الداخلية:

و تتمثل في:

1- الأسلوب الإداري المتبع: حيث انه مع تزايد المنافسة في الاسواق لا يساعد الاسلوب الاداري القديم على التنافس مع المنظمات الحديثة الأخرى، ويأتي هنا أسلوب الإدارة الأفقية الحديث كأحد افضل الحلول لرفع الاداء, حيث تتقاسم جميع المستويات المسؤوليات ضمن أدوارها الوظيفية والمحددة لها مع اعطائها الصلاحيات اللازمة من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية<sup>1</sup>.

2- الأداء الفردي والجماعي: من العوامل الداخلية الأخرى التي قد تؤثر سلباً على تنافسية المنشأة. فكل فرد لديه بعض الاحتياجات التي يجب أن تعرفها وتقدرها الادارة مثل الأجر المناسب لنوع الوظيفة ومستواها, والتدريب والمكافأة والمزايا الأخرى التي ستشجع الموظفين على القيام بعملهم بشكل جيد للغاية وأكثر كفاءة. اما فيما يتعلق بالعمل الجماعي فإن اداء الفريق يتأثر دائماً بعدد أعضائه ونوعيتهم حيث ان اختيار العدد غير الصحيح لأداء المهمة قد يزيد الصراع أو حالة عدم الانسجام داخل الفريق مما يؤثر سلباً على النتائج. كما أن تنوع أعضاء الفريق ووجود المعايير الصحيحة

<sup>1</sup>- فوزي الشهري ، مقال حول العوامل المؤثرة على أداء المنظمة ، الشرقية الدمام السعودية ، 2018/10/27 ، ص 24

لاختيارهم مهم للغاية لضمان عمل الفريق بشكل جيد، وكذلك لإيجاد فرق عمل متنوعة الخبرات و المعرفة مما يضيف قيمة أعلى لفريق العمل وبالتالي نتائج أفضل.

3- سياسات واجراءات العمل : اذا لم تكن تراجع وتحديث فقد تكون سبباً لضعف الاداء العام للمنظمة كما انها ستكون من المسببات لضياح مجهودات فرق العمل وعدم الوصول الى النتائج المطلوبة. يجب أن تتماشى السياسات والممارسات مع استراتيجية المنشأة، لذا لا بد من مراجعة

4- المتطلبات التنظيمية وتحديث تلك السياسات والاجراءات بشكل دائم<sup>1</sup>.

المطلب الثالث : دور الرقمنة في تحقيق أهداف المنظمة

أولاً : دور التحول الرقمي في تحقيق أهداف المنظمة

وفقاً لمصطلحات جارتنر لتكنولوجيا المعلومات Gartner IT Glossary ، فإن "الرقمنة هي عملية التغيير من الشكل التماثلي إلى الرقمي والمعروف أيضاً باسم التمكين الرقمي وبطريقة أخرى فإن التحول الرقمي يأخذ عملية تمثيلية ويغيرها إلى شكل رقمي دون أي تغييرات مختلفة في العملية نفسها.

ويعبر مفهوم التحول الرقمي عن تطور مفاهيمي من الميكنة Mechanization إلى الأتمتة Automation ؛ حيث توفر الميكنة استخدام العضلات البشرية في حين أن الأتمتة توفر استخدام الحكم البشري، والميكنة تزيح العمل البدني في حين أن الأتمتة تزيل العمل العقلي كذلك.

فالأتمتة هي استبدال التفكير البشري بالحواسيب والآلات والأنظمة الخبيرة Expert Systèmes ، وهي يمكن أن تساعد على إيجاد فرص عمل للعمال المهرة على حساب الموظفين غير المهرة وشبه المهرة. وجاءت الحاجة إلى التحول الرقمي في تقديم الخدمات الحكومية لعدة أسباب منها:

- الحاجة إلى التخلص من العنصر الوراثي DNA للبيروقراطية المعرقل لتقديم الخدمات الحكومية والذي لم يتمكن التحول الإلكتروني من التخلص منه.

<sup>1</sup>- فوزي الشهري ، مرجع سابق ، ص 25

- الحاجة إلى التوافق مع الثورة الصناعية الرابعة (أنظمة الذكاء الاصطناعي AI / النظم الخبيرة / المنظمات الافتراضية)<sup>1</sup>.
- الحاجة إلى نموذج للإدارة العامة الرشيدة / الذكية التي تدير التنمية المستدامة، والتي تطبق الحوكمة الإلكترونية من مساءلة وشفافية ومشاركة بين متلقي الخدمة ومقدمها. وتوجد عدة متطلبات للتحويل الرقمي من أبرزها:
- الاستراتيجية الرقمية هي البداية وليست التكنولوجيا كما يعتقد البعض، وهذا ما أثبتته الدراسات الحديثة.
- الالتزام بمبادئ التحويل الرقمي من قبيل: التزام الإدارة العليا، ووضع أهداف طموحة وواضحة، وتأمين الاستثمارات المالية لإطلاق التحويل، والبدء بالمشروعات سريعة الحوافز، وتعيين فريق إطلاق التحويل، وإجراء التنظيم اللازم لطرق جديدة ورشيقة للعمل ( عبر إنشاء وحدة رقمية في الهيكل التنظيمي).
- تعزيز الثقافة الرقمية وهي التي تتجاوز الأعمال اليومية في العمل الرقمي - فهي تصف شيئاً أوسع وأدق ذلك، وهي تشمل التقدير والاستكشاف والتمتع المشترك لمختلف الأدوات والبيئات والحقائق الرقمية التي توفر المعلومات عن العمل وتسهل القيام به؛ مما يتطلب بناء الزخم اللازم لإحداث التغيير الثقافي المنشود.
- الأمن السيبراني cyber security وهو أوسع من الأمن الإلكتروني؛ حيث يمتلك نهج الأمن السيبراني طبقات متعددة من الحماية عبر أجهزة الحاسب الألي أو الشبكات أو البرامج أو البيانات للحفاظ على سلامتها في اي منظمة عامة؛ مما يوفر الاستخدام الآمن للإنترنت ولمختلف الشبكات الأخرى.
- بناء القدرات الرقمية (تحديث تكنولوجيا المعلومات لتقوم بدور استراتيجي).

<sup>1</sup>- أحمد السيد الدق ، التحويل الرقمي في المنظمات العامة ، حديث أد/أحمد السيد الدفن إلى مجلة الإدارة اليوم في 17 سبتمبر 2020،ص12

- اعتماد نموذج تشغيل جديد للإدارة في المنظمات الحكومية يتوافق مع المبادئ العامة للإدارة الرقمية ومع خصوصية المنظمات الحكومية في بينما يواجه التحول نحو الحكومة الرقمية عدة تحديات من أبرزها:

- توفير الموارد المالية اللازمة لإنشاء بنية أساسية ذات تكنولوجيا عالية.
  - التعامل مع حجم البطالة المتزايدة نتيجة تطبيق أنظمة الذكاء الاصطناعي والأنظمة الخبيرة، عبر برامج التعامل مع حجم كبيرة للتدريب التحويلي.
  - الأمية الرقمية لدى العديد من جمهور المتعاملين مع المنظمات الحكومية.<sup>1</sup>
- التحول الرقمي ضرورة في تحسين كفاءة المنظمة:

أصبح التحول الرقمي من الضروريات بالنسبة لكافة المنظمات والهيئات التي تسعى إلى التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين، والتحول الرقمي لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المنظمة بل هو برنامج شامل كامل يمس المنظمات ويمس طريقة وأسلوب عملها داخلياً وأيضاً كيفية تقديم الخدمات للجمهور المستهدف لجعل الخدمات تتم بشكل أسهل وأسرع .

ويهتم التحول الرقمي بكيفية استخدام التكنولوجيا داخل المنظمات سواء الحكومية أو الخاصة على حد سواء فهو يساعد على تحسين الكفاءة التشغيلية وتحسين الخدمات التي تقدمها للعملاء والجمهور المستهدف من تلك الخدمات، ويقوم على توظيف التكنولوجيا بالشكل الأمثل مما يخدم سير العمل داخل المنظمة في كافة أقسامها، وأيضاً في تعاملها مع العملاء لتحسين الخدمات وتسهيل الحصول عليها مما يضمن توفير الوقت والجهد في آن واحد.

وقد أصبحت ضرورة ملحة لتحول المنظمات رقمياً، ويعود ذلك إلى التطور المتسارع في استخدام وسائل وأدوات التحول الرقمي في مختلف مناحي الحياة سواء كانت متعلق بالمنظمات الحكومية أو

<sup>1</sup>- أحمد السيد الدق ، مرجع سابق ، ص 13

الخاصة، لذلك هناك ضغط واضح من كافة شرائح المجتمع على المنظمات والهيئات والمنظمات لتحسين خدماتها وفتحها على كافة القنوات الرقمية<sup>1</sup>.

### ثانيا : دور التسويق الرقمي في أداء المنظمة :

ان التطور والنمو المتسارع في وسائل الاعلام المعاصرة (الاذاعة والتلفزيون، زيادة شعبية الأنترنت، والهواتف النقالة ) خلق ايمانا راسخا لدى الافراد والمنظمات العاملة في مجال التسويق بقدرة الادوات الرقمية على فتح اسواق جديدة تختلف تماما عن الاسواق التقليدية القائمة من خلال الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية والانترنت فضلا عن ذلك فانه من غير الممكن ان يتطور التسويق الرقمي من دون ان يرافق ذلك تطورا في قنوات التوزيع و ادوات ووسائل الاتصال التسويقية ,فقد ساهم ذلك التطور في خلق انواعا وطرقا جديدة للتواصل مع العملاء والاتصال بهم . لذلك فقد تحركت عجلة التسويق في ظل التغيير والتسارع المستمر في بيئة الاعمال لتتحول من ادوات التسويق التقليدي ( المبيعات المباشرة، الهاتف الارضي، الفاكس، البريد المباشر) ومرورا بالعديد من المراحل وصولا الى الادوات الرقمية البحتة، اما الاسباب التي شجعت على انتشار هذا النوع من التسويق فيمكن تحديدها على النحو الاتي<sup>2</sup>:

- رفع الحواجز والقيود امام التعامل بالأسواق الرقمية، مما يفسح المجال امام الافراد للإفادة من التسويق الرقمي واستخدامه.
- انخفاض تكاليف ادوات التسويق الرقمية (كالصور والفيديوهات والكتالوجات) مقارنة بأدوات التسويق التقليدية الأخرى.

<sup>1</sup>- شاهين شريف ، الشهادة العربية للثقافة المعلوماتية ضرورة ملحة لنجاح مجتمعات المعرفة ، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر الدولي الخامس ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة الكويت ، العلوم الاجتماعية شركاء في التنمية ، من 11 إلى 13 فبراير ، 2013

<sup>2</sup>-محمد عوض جار الله الشمري ، التسويق الرقمي ودوره في تعزيز الصورة الذهنية للمنظمة ، دراسة استطلاعية ، فرع كربلاء المقدسة ، رسالة الماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة و الاقتصاد في جامعة كربلاء ، إدارة الأعمال ، 2017 ، ص 33-34

- يساعد الانترنت على التواصل المباشر بين المنتج والمستهلك، مما يسهل على المنتج امكانية الحصول على المعلومات المرتدة عن منتجاته بسهولة.

- الوصول الى الأسواق العالمية عن طريق استخدام الانترنت والادوات الرقمية الأخرى التي تسهم في الغاء الحدود الجغرافية بين هذه الاسواق .

- تقديم الخدمات للزبون على مدار 24 ساعة

المطلب الرابع : تجارب بعض الدول الرائدة في تطبيق الرقمنة

أولاً : تجربة الحكومة الالكترونية في سنغافورة:

تقدم البوابة الالكترونية للحكومة الالكترونية في سنغافورة، التي رات النور عام 2000 ، العديد من الخدمات والمعلومات لمواطنيها، وهي دولة صغيرة لها كثافة سكانية مرتفعة ولا يتجاوز عددهم 4 ملايين نسمة في مساحة لا تتجاوز 682 كم، حيث حققت نجاحات كبيرة في تطبيقات تكنولوجيا المعلومات هذا اضافة الى انعدام امنية المعلومات حيث كانت تستهدف الفئات الفقيرة ببرنامج محو الامية المجاني، وقد نجحت خطط الدولة في تحقيق بعض الاهداف الطموحة، فعلى سبيل المثال نجحت الحكومة السنغافورية في ربط جميع المدارس في شبكة واحدة وذلك بالتزامن مع تدريب طاقم التدريس على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات وغيرت مناهج التعليم بما يتلاءم مع الطفرة الرقمية الجديدة بحيث تم تضمين دراسة تكنولوجيا المعلومات في المقررات التعليمية واصبح الزمن المخصص لها 30% من اجمالي زمن المناهج الدراسية، ومن هنا تعد تجربة الحكومة الالكترونية سنغافورا تجربة رائدة، وتعمل الحكومة الالكترونية بسنغافورة على إقامة شبكة للنهوض ببوابة المواطن الالكتروني . حيث وضعت برنامج تدريب لحوالي 400 الف فرد سنوياً، ومن اهم الدروس التي يمكن الاستفادة منها في تجربة سنغافورة تخص بالذكر<sup>1</sup>:

- توفير البيئة الاساسية الضرورية لنجاح تطبيقات الحكومة الالكترونية.

<sup>1</sup>- مريم خالص حسين ، مجلة كلية بغداد الاقتصادية ، العدد الخاص بمؤتمر الكلية ، 2013 ، ص 451

- ادراج تكنولوجيا المعلومات في جميع مناهج التعليم في الدولة .
- توجيه الاستثمارات في مجال تكنولوجيا المعلومات.
- اقامة مراكز تدريبية لمساعدة الاسر ذات الدخل المنخفض و توفير التعليم الأساسي لها في مجالات تكنولوجيا المعلومات .

### ثانيا : تجربة الحكومة الالكترونية في الولايات المتحدة الامريكية:

وضعت الادارة الامريكية خلال سنة 1992 استراتيجية لجعل الحكومة اذكي وأقل كلفة وفاعلية واصبحت هذه الخطوة العنصر الهام في السياسة الاتحادية في القرن العشرين، واعتمدت الاسس القانونية ووضعت البنية التحتية اللازمة لإقامة حكومة الكترونية ناجحة ، وقد تم تطبيق القوانين الخاصة بالحكومة الالكترونية بشكل فعلي منذ عام 2002 في جميع الوكالات والوزارات او الهيئات العامة، وذلك بالتزامن مع وضع سياسة استخدام تكنولوجيا المعلومات تحت سلطة مدير ادارة نظم المعلومات، وتعد الولايات المتحدة الامريكية من أوائل الدول التي تبنت الحكومة الالكترونية وخلق المواطن الالكتروني واحرزت تقدماً كبيراً في هذا المجال، ومن خلال مختلف مستويات الحكومة في الولايات المتحدة الامريكية وهي: الحكومة الفدرالية، وحكومات الولايات والحكومات المحلية، ولضمان تطبيق الحكومة الالكترونية في مختلف مستويات الحكومة لديها، سنت الحكومة الامريكية قانونين ملزمين يفرضان استخدام الحكومة الالكترونية هما: قانون التخلص من الاعمال الورقية وقانون (كلينجر - كوهين) بوضع الخدمات للمواطنين والقطاع الخاص على شبكة الانترنت مع التركيز بشكل كبير على استخلاص النتائج المترتبة على استثماراتها في مجال تقنية المعلومات وذكر ايضاً أن استراتيجية الحكومة الالكترونية بالولايات المتحدة الامريكية تتضمن عدة أمور من بينها:

- تبسيط توزيع الخدمات الى المواطنين.

- ازالة البيروقراطية .

- تبسيط عمل الوكالات الفيدرالية.

- تخفيض تكاليف العمل الإداري وتحقيق سرعة فائقة في أنشطة الحكومة<sup>1</sup>.

لقد اهتمت الحكومة الالكترونية بتعميم استخدام تقنية المعلومات من قبل مواطنيها، وكذلك القطاع الخاص حيث تأتي الولايات المتحدة في مقدمة الدول اذ يبلغ عدد المستخدمين للحاسب الشخصي حوالي 70% تقريبا في حين ان من المواطنين في امريكا اصبحوا مواطنين الكترونيين وتسعى امريكا الى تطبيق سياسات عامة وشاملة تدفع بهذه المعدلات الى الارتفاع. ومما يشجعها على ذلك فهي توفر ما يقارب 70% من التكلفة بالتحويل الى الخدمة الالكترونية مقارنة بتكلفة تقديم نفس الخدمة عن طريق المعاملات المباشرة او التقليدية ومن الأمثلة على ذلك:

تجديد الرخص في ولاية أريزونا عن طريق التعامل الالكتروني حيث تقدر تكلفته بحوالي 2 دولار أمريكي لكل عملية مقابل 7 دولار أمريكي بالطرق التقليدية في ولاية واشنطن نظم الشراء الحكومي الالكتروني يوفر في المتوسط 10 – 20% من تكلفة المواد والمشتريات .

#### ثالثا : التجربة القطرية في الحكومة الالكترونية:

أطلقت الحكومة الإلكترونية لأول مرة في قطر عام 2003 و بعد ذلك تم وضع خطة استراتيجية لبرنامج الحكومة الإلكترونية المتكاملة. وقد تم افتتاح البوابة الحكومية في 2008 وأطلقت نسختها الجديدة في 2010، لتوفر إمكانية الوصول على مدار الساعة إلى جميع الخدمات والمعلومات الحكومية التي يحتاجها كل من يعيش أو يعمل في دولة قطر، في مجال يعتبر التحدي الأكبر الذي واجه تنفيذ برنامج الحكومة الإلكترونية هو توفير القدرات والمهارات المتخصصة تكنولوجيا المعلومات، على الرغم من أن دولة قطر حاولت التغلب على نقص القدرات والمهارات المحلية المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات، وهو ما قتل من المشروعات الطموحة التي ترغب الدولة في تنفيذها عن طريق الاستعانة

<sup>1</sup>- مريم خالص ، مرجع سابق ، ص 452

بالخبراء والاستشاريين الدوليين في هذا المجال، إلا أن إمكانية تطوير القدرات المحلية تعتبر أمراً أساسياً لتحقيق الأهداف<sup>1</sup>

#### رابعا: تجربة الامارات العربية المتحدة في الحوكمة الرقمية:

تعد دبي من بين المدن العربية الرائدة التي اتخذت إجراءات منهجية لتصبح مدينة ذكية بمفهوم شامل، فعلى صعيد الحوكمة الرقمية الذكية أشارت الدراسات إلى أن حكومة دبي بدأت انتهاج إدراج التقنية الذكية في العمل بالمؤسسات الحكومية منذ 14 عاماً في إطار مشروع الحكومة الإلكترونية، حيث كان لهذا النهج الأثر البالغ في توفير أرضية صلبة السهولة التحول إلى المدينة الذكية، فقد قامت حكومة دبي بتأسيس "مكتب دبي الذكية" في عام 2015 بوصفه الجهة المسؤولة عن تحويل المدينة إلى مدينة ذكية استناداً إلى استراتيجية متكاملة للتحويل الذكي والذي يتولى مد أواصر التعاون والتنسيق بين الشركاء من القطاعين الحكومي والخاص وتبني الابتكارات التكنولوجية، وقد أطلق منذ تأسيسه مجموعة من الخطط والمبادرات والاستراتيجيات والتي ستعرض أهمها في هذا الجزء من الدراسة<sup>2</sup>

#### 1- خطة دبي 2021 :

هدفت خطة دبي 2021 في إحدى محاورها إلى جعل الإمارة مدينة ذكية ومستدامة من خلال تنفيذ استراتيجية تحويل حوالي 1000 خدمة حكومية إلى خدمات إلكترونية للقطاعات الرئيسية التالية: النقل والبنية التحتية، والاتصالات، والخدمات المالية، وتخطيط المدن، والكهرباء ولتطوير هذه القطاعات اعتمد مشروع مدينة دبي الذكية مجموعة من المبادرات تمثلت في:

<sup>1</sup>-مريم خالص ، مرجع سابق ، ص 454

<sup>2</sup>-د.مولاي أمينة ، دردار هاجر ، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية و الإنسانية ، العدد الخاص للملتقى الافتراضي الدولي ، 2021، ص

- النفاذ المفتوح والسهل للبيانات .
  - النقل الذكي.
  - الاستغلال الأمثل لموارد الطاقة.
  - المنتزهات والشواطئ الذكية.
  - تطبيقات الهاتف الذكي للشرطة.
  - غرفة تحكم رئيسية جديدة، خماسية الأبعاد تكون بمثابة مركز العمليات المركزية للإشراف على كافة المشاريع الحكومية ومراقبة أحوال المدينة.
  - بالإضافة إلى ذلك قام مشروع مدينة دبي الذكية أيضاً بتنفيذ مبادرة تجمع كافة الجهات الحكومية لتصبح كمؤسسة واحدة وتقدم خدمات شاملة للمتعاملين بأسلوب سهل وفعال. تشمل المشاريع الحالية ضمن هذه المبادرة على استخدام تطبيقات وأجهزة ذكية عبر ثلاثة مسارات:
  - الحياة الذكية : والتي تتناول قطاعات الصحة والتعليم والتنقل والاتصالات والمرافق العامة، وخدمات الطاقة.
  - الاقتصاد الذكي : والذي يتناول تطوير شركات ذكية، وخدمات مالية وسوق أسيم ذكي، ووظائف ذكية.
  - السياحة الذكية : والتي تتناول توفير بيئة ذكية ومناسبة لزوار الإمارة تشمل تأشيرات دخول والطيران والبوابات الذكية، وخدمات الفنادق الذكية.
- إن خطة دبي 2021 قد وضعت بذكاء لتحقيق تنمية شاملة، فلم تقتصر على تطوير جانب دون آخر ، فمثلا لو اقتصرنا على اعتماد النقل الذكي دون توفير النفاذ السهل والمفتوح للبيانات لصعبت حياة الأفراد بدل أن تتيسر وتتطور، كذلك الأمر بالنسبة لبقية المجالات التي شملتها هذه الخطة<sup>1</sup>.

## 2- المبادرات:

<sup>1</sup>- مولاي أمينة ، مرجع سابق ، ص 254

أطلق مكتب دبي الذكية منذ تأسيسه أكثر من 130 مبادرة بالشراكة مع جهات من القطاعين العام والخاص. ومن أهمها مبادرة بيانات دبي واستراتيجية بلوك تشين دبي وأجندة السعادة وخارطة طريق الذكاء الاصطناعي في دبي واستراتيجية دبي للمعاملات اللاورقية.

#### ➤ مبادرة دبي للمعاملات اللاورقية:

هدفت هذه المبادرة إلى بناء مستقبل خال من الورق في عام 2021، حيث ستتحول حكومة دبي بالكامل إلى حكومة بلا ورق، مما يلغي أكثر من مليار قطعة من الورق تستخدم في المعاملات الحكومية سنوياً. من خلال العمل.

وكجزء من عملية الانتقال هذه، ركزت دبي على استخدام التكنولوجيا لتفعيل المعاملات الرقمية، وإنشاء إطار قانوني فعال يعالج الإجراءات الرقمية ويتغلب على أية عوائق ثقافية أو عرفية في طريقه نحو هدف الابتعاد عن الورق.

#### ➤ مبادرة بيانات دبي:

تم إطلاق هذه المبادرة في إطار سياسة حكومة دبي الرامية إلى تطوير ثقافة تبادل البيانات واتخاذ القرارات المستندة إلى الأدلة بين الجهات المختصة الحكومية والخاصة، حيث وضعت المبادرة 11 هدفاً استراتيجياً بهدف ترسيخ ثقافة تبادل البيانات والابتكار، وفقاً لثلاثة مبادئ رئيسية تتعلق باستخدام وإعادة استخدام البيانات حماية خصوصية المعلومات السرية، حماية الملكية الفكرية. ومن بين أهم هذه الأهداف الاستراتيجية ما يلي:

- تمكين الإمارة من تحقيق رؤيتها في جعل دبي أسعد مدينة.
- إدارة بيانات دبي وفق منهجية واضحة ومحددة، تتفق مع أفضل الممارسات العالمية.

- تحقيق التناغم والتكامل بين الخدمات التي تقدمها الجهات الحكومية الاتحادية والجهات الحكومية المحلية.
  - تعزيز الشفافية وإرساء قواعد الحوكمة بشأن نشر وتبادل البيانات.
  - زيادة كفاءة الخدمات التي تقدمها الجهات الحكومية الاتحادية والجهات الحكومية المحلية، من حيث مستوى الجودة، وسرعة الإنجاز، وتبسيط الإجراءات.
  - دعم عملية اتخاذ القرار لدى الجهات الحكومية الاتحادية والجهات الحكومية المحلية وتمكينها من إعداد سياساتها وتنفيذ خططها ومبادراتها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية<sup>1</sup>.
  - ترسيخ ثقافة الإبداع، والإسهام في دعم المبادرات الابتكارية التي من شأنها تأمين رفاهية العيش للمقيمين والزوار<sup>2</sup>.
- من خلال ما تقدم، نرى أن إشراك كل من القطاع العام والخاص في المبادرات التي تجاوزت 130 مبادرة حقق التوازن في عملية رقمنة الحوكمة، خاصة وأن إمارة دبي تمشي بخطى ثابتة نحو الذكاء الاصطناعي، ولعل أصوب خطوتين على هذه الطريق هي القضاء على المعاملات الورقية وتطوير ثقافة تبادل البيانات بين مختلف الجهات سواء الحكومية أو الخاصة.

### ➤ التطبيقات الذكية :

أطلقت حكومة دبي تطبيقات برمجية تتيح لمستخدمي الأجهزة الذكية الوصول إلى خدماتها، وإنجاز المعاملات الحكومية، ودفع الفواتير بشكل سلس وسريع، ومن هذه التطبيقات:

- تطبيق الدفع عبر الهاتف المتحرك: Mpay app
- من خلال هذا التطبيق يتمكن الفرد المقيم في إمارة دبي من دفع الرسوم لعدة جهات حكومية مشاركة،  
منها :

<sup>1</sup>- مولاي أمينة ، مرجع سابق ، ص 256

<sup>2</sup>- مريم خالص ، مرجع سابق ، ص 455

- فواتير هيئة كهرباء ومياه دبي. المخالفات المرورية لدى شرطة دبي .
- رصيد بطاقة سالك من هيئة الطرق والمواصلات - دبي .
- تسديد فواتير اتصالات .
- فواتير خدمات جمارك دبي.
- فواتير خدمات دبي .

### ➤ التطبيق الذكي "دبي الآن" : (Dubai Now)

"دبي الآن" هو التطبيق الموحد للخدمات الحكومية في دبي حيث يقدم أكثر من 120 خدمة ذكية من أكثر من 30 جهة حكومية وخاصة في مكان واحد كما يوفر للمتعاملين مجموعة من الباقات الخدمية في عدة مجالات تشمل فواتير مرافق المياه والكهرباء والاتصالات.

### ➤ الأمن الذكي في دبي :

التوجه نحو الحوكمة الرقمية يقوم أساساً على أمن وسلامة المواطنين، فمن المشاريع المبتكرة والرائدة والمنسجمة مع التوجهات الحكومية في التحول الذكي في تقديم الخدمات رقمنة الأمن حيث يمثل الأمن عنصراً رئيسياً ضمن طموح دبي لتصبح المدينة الرقمية الأكثر ذكاءً حيث استحدثت شرطة دبي خدمات ذكية تتيح للمواطنين تحديد مواقع المناطق الأكثر كثافة مرورية، والإبلاغ عن الحوادث وغيرها من القضايا الأمنية.

## خلاصة الفصل :

التحول الرقمي يُعد عنصراً أساسياً في تطوير وتحسين أداء المنظمات في العصر الرقمي الحديث ، من خلال تبني التكنولوجيا الرقمية ودمجها في عملياتها، تستطيع المنظمات تعزيز كفاءتها وزيادة إنتاجيتها. يعتبر التحول الرقمي أداة حيوية في تحقيق أهداف المنظمة، سواء كانت زيادة الإيرادات، تحسين تجربة العملاء، تحسين العمليات الداخلية، أو تطوير منتجات وخدمات جديدة. هذا النهج الاستراتيجي يساعد المنظمات على التكيف مع التقدم التكنولوجي وتلبية احتياجات السوق بشكل أفضل وأكثر فعالية .

## الفصل الثالث : دراسة ميدانية في ميناء مستغانم

تمهيد :

ميناء مستغانم هو واحد من الموانئ الهامة في الجزائر و الذي شهد تطورا ملحوظا في السنوات الأخيرة ، بما في ذلك عمليات الرقمنة الحديثة . تلعب الرقمنة دورا محوريا في تحسين كفاءة العمليات و الإدارة بالموانئ و تحقيق استجابة أسرع و أكثر دقة للتحديات اللوجستية . و في إطار الجهود المتواصلة لتحديث القطاع البنية التحتية و الخدمات اللوجستية ، بدأ ميناء مستغانم بخطوات جادة نحو الرقمنة . تتضمن هذه العملية تحويل الإجراءات التقليدية إلى رقمية من أجل تحسين الأداء و زيادة الكفاءة .

و سنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين :

- المبحث الأول : تقديم مؤسسة ميناء مستغانم
- المبحث الثاني : واقع استخدام الرقمنة في ميناء مستغانم

المبحث الأول : تقديم مؤسسة ميناء مستغانم

المطلب الأول : نشأة ميناء مستغانم

1- النشأة الجغرافية للميناء :

- لأنه كان خليجا صخريا حادا يمتد بين الرأس البحري لصلامندر و الرأس البحري لخروبة استخدمته القراصنة لاقتسام الغنائم, سمي ميناء مستغانم سنة 1833م بمرسى الغنائم . و من هنا سميت المدينة مستغانم.
- في سنة 1848م, أنشئ أول رصيف للميناء بطول 80 متر ليصل امتداده إلى 325 متر بحلول سنة 1881.
- انطلق أول مشروع لتهيئة الميناء في سنة 1882م و بعد ثلاث سنوات من ذلك أعلن عنه مشروعاً ذا منفعة عامة.
- تلت ذلك أعمال تهيئة ضخمة بين 1890م و 1904م انتهت بميلاد أول حوض للميناء.
- بعد بناء كاسرة الأمواج الجنوبية الغربية سنة 1941م تم إنشاء الحوض الثاني برصيف طوله 430 متراً بين نهاية 1955م، و بداية 1959م.

2-نشأة مؤسسة ميناء مستغانم والمهام المسندة إليها :

- اسم المؤسسة : مؤسسة ميناء مستغانم .
  - النظام القانوني للمؤسسة : مؤسسة عمومية اقتصادية شركة ذات أسهم.
  - رأس المال الاجتماعي : 15000000000 دج تحت الحيازة الكاملة لمجمع الخدمات المينائية
- SERPORT Spa
- تاريخ التأسيس: 14 أوت 1982م بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 28782 الصادر بتاريخ 14 أوت 1982م.
  - تاريخ استقلالية المؤسسة : 29 فيفري 1989م

المقر الاجتماعي : الطريق الرئيسي إلى صلامندر ص ب :131 مستغانم 27000

- الهاتف : [45.35.10.110](tel:45.35.10.110)

- الفاكس : [45.35.11.150](tel:45.35.11.150)

- الموقع على الانترنت [www.port-mostaganem.dz](http://www.port-mostaganem.dz)

منذ ذلك الحين يتم تطوير الميناء بما يتماشى مع متطلبات المنطقة حيث أصبح يشكل اليوم جزءا أساسيا من البنية التحتية الخاصة بالنقل في المنطقة، وهو ضروري بالنسبة للعديد من الصناعات الكبرى التي تشارك في التجارة الدولية إذ انه يشجع استحداث مجموعة من الخدمات مقربة من المستلمين النهائيين عبر أروقة نقل متعددة الأنماط .

نشأة المؤسسة :

يقدم ميناء مستغانم نوعين من الخدمات التجارية وخدمات الصيد البحري، و تشرف على تسييره مؤسسة ميناء مستغانم و هي مؤسسة عمومية اقتصادية / شركة ذات أسرهـم EPM/EPE/Spa في إطار النظام المينائي الجزائري بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 82-287 الصادر بتاريخ 14 أنشئت أوت 1982م.

ورثت مؤسسة الميناء بداية من شهر نوفمبر 1982م الخدمات والتجهيزات الخاصة بالديوان الوطني للموانئ المنحل (ONP) و كذلك تلك الخاصة بالشركة الوطنية للشحن والتفريغ المنحلة أيضا (SONAMA) كما أسندت إليها من جهة أخرى مهام القطر الموكولة فيما قبل للشركة الوطنية للملاحة (CNAN) فأصبح دورها منوطا بما يلي :

- تسيير أملاك الدولة المينائية و الإنشاءات الخاصة و استغلال و تنمية الميناء.

- احتكار خدمات الشحن والتفريغ القطر والإرساء.

- في 29 فيفري 1989م شقت مؤسسة ميناء مستغانم طريقها نحو الاستقلالية على غرار المؤسسات

التي كشفت عن استقرار في وضعيتها المالية حيث تم تحويلها بموجب عقد موثق من شركة عمومية

ذات طابع اجتماعي إلى شركة عمومية اقتصادية / شركة ذات أسهم رأس مالها 25.000.000 دج تحت الحيازة الكاملة لشركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ SOGEPORTS تحمل للسجل التجاري رقم 01 B.88 و تخضع للقانونيين التجاري والمدني طبقا لأحكام القوانين 01-883 و 03-88 و 04-88 الصادرة بتاريخ 12 جانفي 1988 و المتضمنة للنصوص التنظيمية لاستقلالية المؤسسات و طبقا للمرسوم 101-88 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988م و المرسوم 119-88 الصادر بتاريخ 16 ماي 1988م و المرسوم 177-88 الصادر بتاريخ 28 سبتمبر 1988م.

- بتاريخ 27 فيفري 2008 تم رفع رأس مال الشركة إلى 500.000.000 دج .
- في سنة 2015م رأس مال الشركة من جديد إلى 1.500.000.000 دج, تحت الحيازة الكاملة لمجمع الخدمات البحرية. "SERPORT Spa"

#### مهام المؤسسة :

يمكن تلخيص المهام المنوطة إلى مؤسسة الميناء في العناصر التالية:

- استثمار وتطوير ميناء مستغانم.
- استغلال الآلات والإنشاءات المينائية .
- انجاز أعمال صيانة و تهيئة و تحديث للبنى المينائية الفوقية .
- إعداد برامج بناء و صيانة و تهيئة للبنى المينائية التحتية بالتعاون مع الشركاء الآخرين.
- مباشرة عمليات الشحن والتفريغ المينائية .
- مزاولة عمليات القطر القيادة, الإرساء وغيرها.
- القيام بكل العمليات التجارية المالية الصناعية والعقارية ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بموضوع مؤسسة ميناء مستغانم .

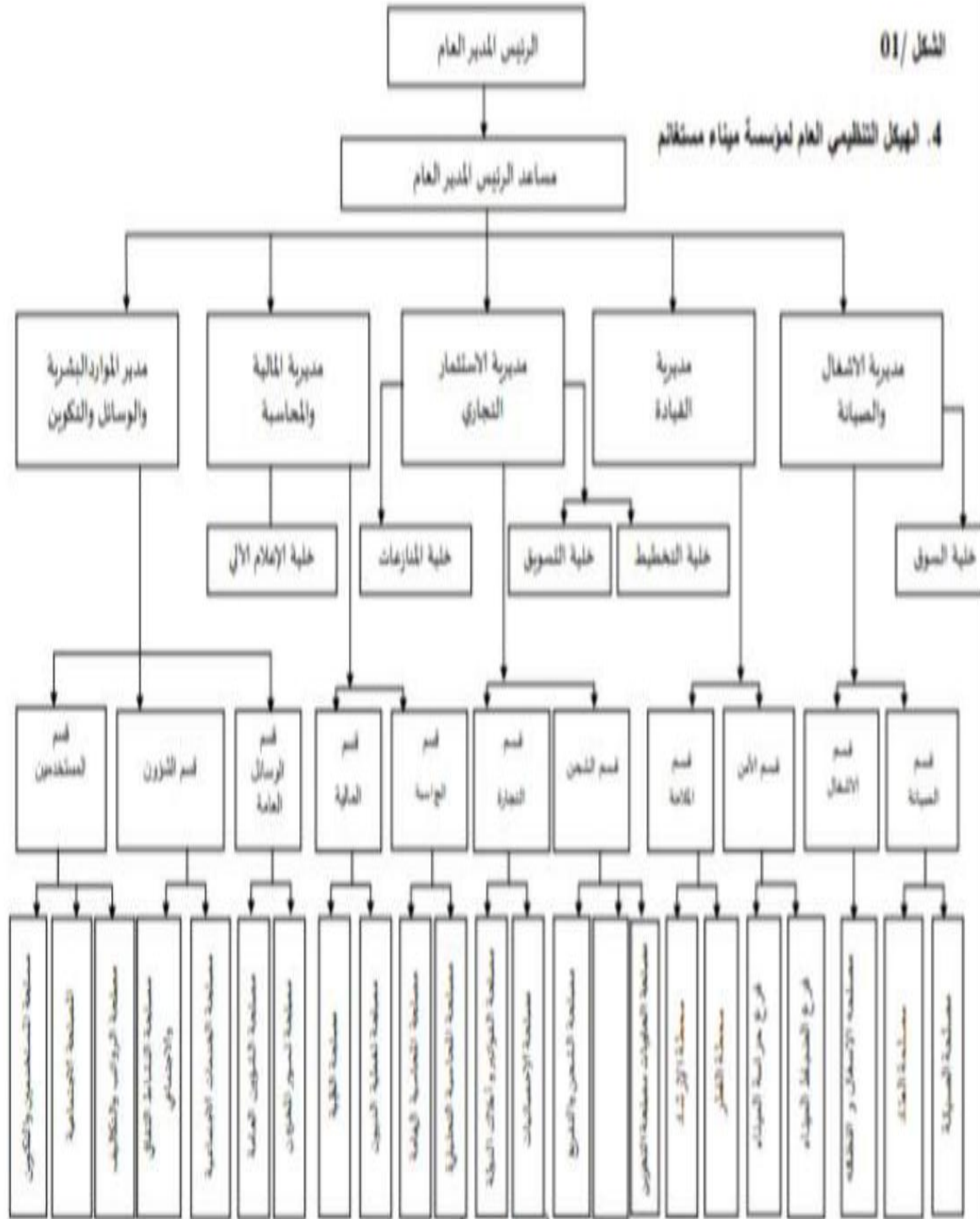
### المطلب الثاني : مميزات الميناء

- يتميز الميناء بموقع جيو استراتيجي هام .
- وفرة طرق مواصلات نحو منطقة خلفية تتألف من 12 ولاية .
- محطات رسو متخصصة لسفن الأداء لتأمين الخطوط البحرية المنتظمة.
- إنشاءات متخصصة لمعالجة ناقلات الحبوب, السكر و ناقلات الزفت كما يتميز بقدرات تخزين مغطاة و غير مغطاة.
- حماية جيدة للبضائع.
- تنوع طرق تسليم البضائع ( السكة الحديدية الطريق الأرضي و المساحة الوطنية )
- بنى فوقية و تجهيزات وفق طموح المتعاملين الاقتصاديين.
- إطارات و عمال مهيون و مدرون على عمليات الشحن والتفريغ.
- ما يميز ميناء مستغانم هو ساعات العمل المتواصلة 24 سا/ 24سا و 7 أيام 7 أيام .

إن ميناء مستغانم و كغيره من الموانئ الأخرى يلعب دورا هاما في تنشيط حركة الاقتصاد الوطني انطلاقا من كونه محطة استيراد و تصدير لمختلف البضائع و السلع من خلال القيام بالعديد من الأدوار و تقديم جملة من الوظائف في مختلف القطاعات الاقتصادية، التجارية و الاستثمار كصناعة النقل البحري والذي يعد نشاطا إنتاجيا من حيث ما يضيفه للسلعة المنقولة من منفعة اقتصادية (مكانية زمنية) و ذلك بنقلها من مكان إلى آخر كما يعد نشاطا توزيعيا نظرا لدوره الأساسي في عملية التبادل و توزيع السلع محليا و اقليميا و عالميا.

و يمكن تعريف نشاط النقل البحري كل من السفينة وساحات بناؤه والسماسة الذين يعملون في مجال تقديم خدمات النقل البحري، فضلا عن موانئ البحرية وشركات الشحن والتفريغ و ما يرتبط بنشاطها من نقل وتخزين بالإضافة إلى شركات التأمين البحري .

المطلب الثالث : هيكل تنظيمي



شرح الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم:

يعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة الهيكل العظمي لمؤسسه ميناء مستغانم حيث ان من شأنه بيان الوحدات التنظيمية التي تتألف منها ضمن مستويات هرمية مرتبطة ببعضها بروابط السلطة التي تخللها التعليمات و أوامر وعلاقات هنا سلط الضوء التنظيم الخاص بمؤسسه ميناء مستغانم .تتكون مؤسسة ميناء مستغانم من خمس مديريات .

أولاً: المديرية العامة:

وظيفتها التسيير؛ المراقبة؛ تنظيم، كما انها ترتب وتراقب جميع مديريات المؤسسة وتفرض سلطتها عليهم تتكون من:

- رئيس مدير عام : هو الممثل الوحيد القانوني في المؤسسة يشرف على جميع الاعمال التي "تقوم بها المؤسسة بمشاركته المدراء المنفذين وهو المسؤول الأول في الهرم القانوني .
- مساعد المدير العام: يعتبر المستشار القانوني، يساعد في اتخاذ القرارات المناسبة وكل الاعمال التي لها صلة بالمؤسسة.
- مساعده الامن الداخلي: وهو الشخص المخول قانونا بحفظ امن وسلامة الدخل المؤسسة ومعاونيه يشرفون على الحفظ من الأخطار المادية والبشرية المحتملة والتصدي له.
- مكتب التنسيق العام: يتولى جميع الاعمال التي يصدرها المدير العام المتمثلة في تبليغ المراسلات الداخلية مع جميع المديريات والحفاظ على السير الحسن ومنع دخول الاجانب.
- خلية التدقيق: هي علاقة مباشرة بالإدارة العامة مهامها التأكد من احترام الاجراءات التسيير؛ تدقيق؛ فحص أنشطة المؤسسة.

ثانيا : مديرية الموارد البشرية:

تهتم بالتنظيم والتنسيق مراقبة الشؤون المرتبطة بتسيير المستخدمين والتكوين والوسائل العامة للمؤسسة تتكون من:

- مصلحة المستخدمين والتكوين : اعداد القرار متعلق بتسيير المستخدمين كما تسهر على تطبيق اجراءات التوظيف وتصنيف المستخدمين.

- مصلحة الاجور والتكاليف: تشرف على دفع الاجور والمنح للعمال المصلحة الاجتماعية تهتم بملفات حوادث العمل والتوقف عن العمل.

- قسم الوسائل العامة : يهتم هذا القسم بتسيير الوسائل العامة ويتكون من:

مصلحة الوسائل العامة: تشرف على العمليات التي تدخل في تنفيذ العمل داخل المؤسسة كما تشرف على مهام الاعوان اثناء تنفيذهم لأعمالهم في المهام الخاصة داخل وخارج الوطن.

مصلحة تسجيل المخزون: تقوم بتسجيل المخزون وعملية الجرد لهذا المخزون .

قسم الشؤون العامة: يهتم بتسيير الأنشطة الثقافية والاجتماعية في المؤسسة ويتكون من:

مصلحة الخدمات الاجتماعية: تشرف وتعالج الجانب الاجتماعي لدى العامل من خلال تأمينه لدى مصالح الضمان الاجتماعي.

مصلحة النشاط الثقافي والاجتماعي : تقوم بجميع الأنشطة الرياضية والترفيهية لصالح ابناء العمال.

ثالثا: مديرية المالية والمحاسبة :

هي مديرية مكلفة بتسيير الوضعية المالية للمؤسسة عن طريق وضع مميزات محددة لكل سنة

واحصاء كل الخدمات المالية التي نفذت خلال سنة واحدة وتتكون من:

- قسم المحاسبة: يشرف على جميع العمليات الحسابية وفق النظام المحاسبي يتكون من:
- مصلحة المحاسبة العامة: تسمح بمتابعة العمليات اليومية التي تقوم بها المؤسسة ووضع الملاحظات اللازمة والخاصة بنشاطها عن طريق تنفيذ يومي للحسابات من اجل وضع جدول حسابات النتائج .

## المبحث الثاني: واقع استخدام الرقمنة بمؤسسة ميناء مستغانم

## المطلب الأول: آليات استقبال السفينة والحمولة

يكمن الدور الأساسي للميناء في استقبال السفينة والحمولة في ظروف أمنية وتقنية جيدة، وتسخير كل المعدات واللوازم لذلك منذ دخول السفينة إلى المجال الإقليمي للميناء وحتى خروجها منه بأمان.

هناك عدة إجراءات تتم لاستقبال السفينة والحمولة عند دخولها إلى الميناء، ويمكن تمييز كل واحدة

منها على حدى فيما يلي:

## أولاً: آليات استقبال السفينة:

قبل وصول السفينة إلى المياه الإقليمية يقدم وكيل السفينة لقيادة الميناء وثيقة الوقت المحتمل لوصول السفينة (ETA) Estimate time of arrived بالإضافة إلى وثيقة أمن السفينة وذلك قبل وصول السفينة بـ 48 ساعة أو 24 ساعة على الأقل حسب طول الرحلة، وذلك حتى تقوم قيادة الميناء بوضع برامج دخول السفن المحتمل قدومها إلى الميناء وتحتوي وثيقة ETA على المعلومات التالية:

- اسم السفينة.
- طول وعرض وعمق السفينة وجهة الوصول.
- طبيعة ووزن السلعة.
- التاريخ .
- اسم المستورد.

على أساس هذه المعلومات يقوم الوكيل البحري بإعداد الفاتورة المبدئية FACTURE PROFORMAT

والتي تتضمن أسعار ومصاريف العناصر التالية:

- الإرشاد (Pilotage) أي قيادة السفينة من الرحب إلى مركز الرصيف المخصص لها وذلك عن طريق مرشد يعمل لصالح البناء في مركز الرصيف.

- القطر (Remorquage) وهو عملية جر السفينة عن طريق القاطرة (Remarquer) لتوقيفها في مركز الرصيف .
- ربط السفينة (Le lamanage)
- الإطارات المطاطية (Défenses d'accostage) التي تحول دون احتكاك السفينة بالرصيف.
- حقوق الرصيف (Les droit du qual)
- عند رسو السفينة بالميناء يجب على وكيل الحمولة تقديم:
- بيان الحمولة. (Le manifeste)
- يومية السفينة (le journal de board) الإدارة الجمارك لتمكينها من ممارسة مراقبتها إن بيان الحمولة هو تصريح موجز لمجمل حمولة السفينة، حيث يحتوي على البيانات الضرورية الخاصة بالبضاعة وهي :
- نوع البضاعة ووزنها.
- عدد الطرود وعملياتها.
- مكان الشحن .
- وسيلة النقل.
- ويجب أن يكون بيان الحمولة موقعا من طرف ربان السفينة ويجب على ربان السفينة ممثله القانوني أن يقدم المكتب الجمارك خلال 24 ساعة من وصول السفينة إلى الميناء ما يلي:
- بيان الحمولة المعد للتفريغ في الإقليم الجمركي.
- بيان الحمولة من مؤمن البحارة وأمتعتهم .
- كل الوثائق الأخرى التي تطلب من الإدارة.
- يلتزم بتقديم بيان الحمولة حتى لو كانت السفينة فارغة، وهناك ثلاث نسخ من بيان الحمولة المعدة للتفريغ: نسخة لوكيل مديرية الاستغلال نسخة لوكيل السفينة نسخة لإدارة الجمارك.

## ثانيا: آليات استقبال الحمولة

يقوم وكيل الحمولة باعتباره موكلا من طرف المرسل إليه بتسليم البضاعة لحسابه أي الحساب المرسل إليه، بعد تفريغها ودفع أجرة نقلها والمصاريف المترتبة عليه كما يقوم وكيل الحمولة بالتحقق من حالة البضاعة الخارجية، وشكلها الظاهر وعدد طرودها أو كميتها بالإضافة إلى حراسة البضاعة والمحافظة عليها بعد تفريغها إلى أن تدخل في حيازة المرسل إليه وفي حالة اكتشاف تلف في البضاعة عند تسلمها وجب عليه إعلام المرسل إليه بحالة البضاعة وما اتخذ من إجراءات في الوقت المناسب حتى يتمكن المرسل إليه من رفع دعواه في الميعاد القانوني.

## المطلب الثاني: آليات الاستغلال المادي للحمولة

هناك عدة آليات وإجراءات تتخذ من طرف المؤسسة المينائية وإدارة الجمارك حتى تصل البضاعة إلى المرسل إليه بأمان، وتتمثل هذه الإجراءات فيما يلي:

## أولاً: إجراءات مديرية الاستغلال

عند وصول السفينة عند وصول السفينة ورسوها في الميناء، يقوم وكيل الحمولة بإعداد سند

الطلب bon de commande يحمل المعلومات التالية :

- اسم السفينة.
- تاريخ الدخول.
- طبيعة البضاعة المراد تفريغها ووزنها.
- طبيعة الطرود
- تاريخ الدخول .
- رقم الرصيف .
- طلب فرق العمل .

وعلى أساس هذه المعلومات تقوم مديرية الاستغلال بتوفير ما يلي :

- فرق العمل les dockers
- رئيس القطاع le chef seteur
- الوسائل المستعملة في التفريغ حسب نوعية وطبيعة البضاعة .
- حيث يعملون حسب فترات العمل المحددة والموزعة كالتالي:
- من السبت إلى الخميس صباحا من 07 سا إلى 13 سا .
- مساء من 13 سا إلى 19 سا.
- ليلا من 19 ما إلى 01 سا.
- فترات العمل الإضافية :
- ليلا من 01 سا إلى 07 سا.

قبل بدء عملية التفريغ يقدم وكيل الحمولة وثيقة طلب التفريغ demande de débarquement إلى

القطاع إذ يحتوي على:

- المؤسسة المستوردة
- وزن الحمولة
- اسم السفينة.
- جنسية السفينة

كما يجب أن يوقع من طرف الجمارك بعد الاطلاع على صلاحية أو عدم صلاحية السلعة ومواصفاتها

ثم تأتي عملية التفريغ إذا كانت البضاعة تتطلب التفريغ على الأرض المسطحة terre plein لا بد من اختيار

الأرضية الملائمة لها، أما إذا كانت تتطلب التخزين خوفا من فسادها في الخارج فتوضع في المستودع la

dock وفي حالة ما إذا كانت السلعة مغلقة أو موضوعة في صناديق وفيها علامة مثل مظلة هذه السلعة

بغض النظر عن طبيعتها يجب إدخالها إلى المخزن.

لدى رئيس القطاع منقطنون ( les pointeur ) يمنحهم ( fiche de pointage ) لتسجيل البضاعة المنزلة ثم يقوم المنقط بإرجاعها إلى رئيس القطاع لمعرفة مدى تطابقها مع كمية السلع المنزلة في حالة وجود زيادة يقوم بوضع عبارة excédent (فائض) على وثيقة بيان الفارق bulletin différentiel أما في حالة وجود نقص فيقوم بوضع عبارة manquant (نقص) ويوقع عليها كل من مصلحة الاستغلال، المؤسسة المستوردة وريان السفينة أما في حالة وجود كسر أو تلف أو ضياع يقوم رئيس القطاع بإعداد وثيقة كشف تحفظ bordereau de réserve هذه الوثيقة تحدد مسؤولية مؤسسة الميناء EPM بالإعفاء اتجاه البضاعة التالفة، وتمضي من طرف مصلحة الاستغلال وريان السفينة.

وفي الأخير يقوم ريان السفينة ورئيس القطاع بالإمضاء على وثيقة توقيت العملية time sheet التي

تحرر بعد الانتهاء من عملية التفريغ والتي تبين ما يلي :

- تاريخ بداية ونهاية عملية التفريغ .
  - ساعة نهاية عملية التفريغ.
  - عدد الفرق التي استخدمت في عملية التفريغ .
  - أيام وفترات عمل الفرق.
- تقوم مديرية الاستغلال بإعداد ملف السفينة والذي يحتوي على الوثائق التالية:
- سند الطلب bone commande + سند طلب الميزان-Time sheet .
  - وثيقة التوقفات خلال العمل Art et attentes (مثل توقف وسائل النقل فترة تناول الغذاء عدم توفر الرافعة أو في فترة ملأ البنزين توقف بأمر الجمارك.....).
  - تتم الموافقة على هذه الوثيقة بالإمضاء من طرف مستورد السلعة، وقائد الباخرة Bordereau des réserves ، توضح فيها :
  - كمية السلعة المفروضة
  - الكمية الزائدة أو الناقصة.

- نوعية السلعة.
- تاريخ دخول السفينة إلى الميناء
- وزن الحمولة
- اسم السفينة.
- مكان قدومها.

يتم الإمضاء على هذه الوثيقة من طرف رئيس مديرية الاستغلال للميناء، مصدر السلعة وقائد الباخرة.

بعد نهاية عملية التفريغ تأتي عملية الشحن إلى خارج الميناء، في هذه الحالة لابد من متابعة هذه العملية يوميا من خلال سندات التسليم والتي تحتوي على المعلومات التالية:

- مكان التسليم (المخزن أو الأرض المسطحة).
- مؤشر البضاعة.
- العدد إن كانت حزم أو الوزن (مثل القمح، الأسمدة....).
- اسم الباخرة.
- صاحب البضاعة.
- تاريخ التسليم.
- رقم التسجيل.
- طبيعة البضاعة.

يكون هناك ثلاث نسخ من سند التسليم نسخة تبقى في المؤسسة المينائية (القطاع) نسخة للجمارك ونسخة صاحب البضاعة .

بعد نهاية عملية الشحن يقوم رئيس القطاع بتحرير وثيقة نهائية تبين :

- مراحل وأوقات تسليم هذه البضاعة.

- أوقات عمل وسائل الرفع.
- عدد العمال الذين ساهموا في هذه العملية.
- مؤشر البضاعة.
- عدد الشاحنات الحاملة لهذه السلعة.
- تاريخ نهاية عملية الشحن.

ملاحظة خاصة بالوزن : أي إذا كانت هذه السلعة تتطلب تعيين الحمولة التي تم وزنها على مستوى ميزان المؤسسة EPM يقوم بالإمضاء عليها رئيس القطاع.

قبل تسليم البضاعة إلى وكيل الحمولة عليه أن يقدم وثيقة طلب التسليم بحيث تكون موقعة من طرف الجمارك، وذلك لمعرفة ما إذا كانت هذه السلعة قد خضعت لعملية الجمركي ونوعيتها والقيمة الخاضعة للجمركة .

في حال كان هناك زيادة في الحمولة تقوم مؤسسة ميناء مستغانم بحجز الكمية الزائدة حتى يقوم صاحب البضاعة بإعادة جمركة هذه الكمية، وبعد ذلك يسمح له بإخراجها بوثيقة تثبت ذلك من الجمارك.

ثانيا: نشاط الجمارك أثناء عملية التفريغ.

تقوم الفرقة التجارية brigade commerciales التابعة لإدارة الجمارك أثناء عملية التفريغ بالتنسيق ومتابعة كل العمليات التي تجري على السلعة ولهذا يقوم رئيس القطاع بتعيين عون جمركي agent في وظيفة منقط من أجل إحصاء السلعة المفرغة على الرصيف وجب أن يحصل على التوافق بين الكمية المنزلة والكمية المعلن عنها في التصريح .

إذا كان هناك توفيق يضع عبارة "تم تفريغ مؤكد vue débarquer conformer على التصريح، أما في حالة وجود اختلاف فإنه يحرر وثيقة تسمى كشف الاختلاف bulletin différentiel والتي تلحق بالتصريح ثم ترسل إلى مسئول القطاع.

## ثالثا: آليات العبور والجمركة

إن كل البضائع التي تدخل أو تخرج من الإقليم الجمركي لأي دولة، سواء كانت خاضعة للحقوق والرسوم أو معفية منها يجب إن تقدم إلى الجمارك وتكون بذلك موضع تصريح مفصل *déclaration en détail* وبذلك تخضع إلى القوانين والإجراءات الجمركية.

1- التصريح المفصل: هو عبارة عن وثيقة محررة من طرف المصريح يمكن أن يكون صاحب البضاعة أو ممثله القانوني الذي يكون أما مصريح لدى الجمارك يعمل لدى مالك البضاعة أو وكيل لدى الجمارك معتمد من طرف إدارة الجمارك لتخليص وجمركة بضاعة الغير أو النقل في حالة غياب صاحب البضاعة أو وكيله عند وصول البضاعة إلى الميناء، ويكون مجبرا على كتابته وفق الشروط المحددة من طرف إدارة الجمارك ويتضمن:

- تعريف وسيلة النقل.
- تعيين الطرود .
- نوع البضاعة.
- تعريف البضاعة حسب نوعها وقيمتها ومنشئها.
- رقم البضاعة على التعريف الجمركية.
- نسبة الحقوق والرسوم الجمركية المطبقة.
- رقم التدوين الإحصائي للبضائع والرقم الخاص بالبلد المصدر والبلد المنشأ و الرقم الخاص بالنظام الجمركي الرقم الخاص بالمؤسسة.
- مكان التصريح وتاريخه.
- الإشارة إلى الوثائق المقدمة دعما للتصريح : إن التصريح المفصل يحرر على أساس الوثائق التي يتحصل عليها المستورد من بنكه مقابل تسديد مبلغ البضاعة المتفق عليه في العقد التجاري بينه وبين المصدر، وذلك في حالة استعمالهم لتقنية الاستعمال المستندي *le credit documentaire* « أما في

حال تم العقد بينهم على أساس تقنية التحصيل المستندي «documentaire» فإن المستورد يتحصل على محفظة الوثائق " plis cartable " في ميناء الوصول من طرف الوسيط البحري، وهذه الوثائق تتمثل في:

- الفاتورة التجارية «facture commerciale. le remise»
- وثيقة التأمين police d'assurance
- شهادة المنشأ certificat d'origine
- إشعار بالوصول avis d'arrivé
- وثائق ملحقة les annexes

بعد حصوله على الوثائق يقوم المصريح بإعداد ملف التصريح والذي يحتوي بالإضافة إلى الوثائق المذكورة على :

- وثيقة التصريح (04) نسخ أصلية نسخة لمصلحة الجمارك، نسخة للمصريح، نسخة للبنك.
- ونسخة للمصالح الإحصائية.
- مذكرة التفصيل note de détail
- سند التسليم bon de livraison

بعد أن يتم إعداد وتحرير التصريح المفصل وفق هذه الشروط يعمل المستورد على إبداءها في المكتب المختص لدى الجمارك من أجل تسجيلها.

2- عملية التفتيش: هذه العملية هي أهم إجراء جمركي، لكن إدارة الجمارك غير مطالبة بتفتيش كل البضاعة حيث يملك المفتش الحق التقديري في هذا الإطار، إذ يمكن أن يفحص عينات فقط من البضاعة بعد أن يكون قد قام بمراقبة الوثائق، ومعرفة مدى تطابقها مع الأمر الواقع فيمكن اعتبار عملية التفتيش بمثابة مادية للتصريح.

3- تحديد الحقوق والرسوم الجمركية: بعد الانتهاء من عملية الفحص والتفتيش يقوم المفتش الجمركي بتحديد مبلغ الحقوق والرسوم الجمركية المطبقة على البضائع وذلك على وثيقة التصريح .

4- دفع الحقوق والرسوم الجمركية: بعد عملية التفتيش وتحديد الرسوم والحقوق الجمركية تأتي عملية دفعها وذلك من طرف المستورد أو شخص آخر يعمل لحسابه فمبدئيا تكون الحقوق والرسوم الجمركية مستحقة فورا ويشترط دفعها قبل تسليم البضاعة، ولكن هناك بعض التسهيلات التي أدخلت على هذه العملية.

5- رفع البضائع: هي آخر عملية من عمليات التخليص الجمركي المصروح لا يستطيع أن يحصل على طلب التسليم الذي يسمح له برفع بضاعته إلا بعد أن يتحقق المفتش الجمركي من أن الرسوم والحقوق قد دفعت أو القابض وافق على مهلة الدفع.

إن معرفة آليات استقبال الحمولة واستغلالها بالميناء تمكننا من تجديد مقدار المحتوى المعلوماتي الذي ينساب من مختلف مصالح الميناء، ويبين مختلف المتعاملين في التجارة الخارجية. وبذلك فإن الاستثمار في تطوير عملية استقبال المعلومات من شأنه رفع الأداء والتسيير للمؤسسة وهو ما تضمنه تكنولوجيا المعلومات.

#### المطلب الثالث: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات بميناء مستغانم

من الضروري أن يكون هناك إعلام واتصال في أي مؤسسة، وهذا ما وجدناه في مؤسسة ميناء مستغانم، حيث أن للاتصال أهمية كبيرة ودور فعال في نشاط هذه الوحدة لأنها الطريقة الوحيدة التي يمكن من خلالها ربط مصالحها ومديرياتها المختلفة وتتم عملية الاتصال في أحسن وجه في تقلل من التكاليف سواء مادية أو معنوية (بذل جهد) وخاصة إذا كان الاتصال يومي كـمعرفة المدخلات المشتريات والمخرجات المبيعات فهذه المعلومات لا بد أن تصل يوميا لذا لا بد من استخدام الهاتف كوسيلة لإيصالها أما فيما يخص الطلبات والتي يتم الاتصال من أجلها بين مصلحة التوزيع والمستورد مباشرة للتعطيل

والضياع، وذلك إما بالهاتف أو الفاكس من أجل عدم تعرض خدمات المستهلك وهناك تقرير يومي مفصل تقدم نسخة إلى المستودع وأخرى إلى المدير والثالثة إلى المديرية العامة والرابعة تبقى في أرشيف المؤسسة، وكل هذا من أجل إيصال المعلومة في وقتها ولا تلمس جميع الهيئات المسؤولة قصد المعالجة الضرورية.

إن سياسة الاتصال وربط المعلومات في المؤسسة تعتبر بمثابة العمود الفقري لديها للقيام بنشاطاتها، أي أنه إذا لم تتواجد هذه السياسة فقد يعرقل نشاطها لأنها هو يؤثر تأثيرا مباشرا على الأداء داخل المؤسسة ويزيد في فعالية أداء الميناء على أحسن وجه وبوقت أقل، وذلك بعد وصول المعلومة في الوقت المناسب .

ولاهتمام المؤسسة في المجال في تعتمد على نموذج إصلاحي للمعطيات الذي يهدف إلى وصف تركيبي للمعطيات المستعملة من طرف النظام الإعلامي والذي يتمثل في تقديم المعطيات سهلة الفهم، ويبقى التمثيل البياني الحركة المعلومات من أجل مظاهر أكثر تقدما يعتمد على تقويم حجم المعلومات التي سيتم معالجتها أي معرفة من أين، ومن فيما يخص محيط المؤسسة، الذي يتمثل في شكل وصفي دقيق يعتمد على المعطيات الصاعدة والنازلة لكل عملية وعلى الاتصال الداخلي والخارجي الذي تقوم به المؤسسة.

وتبقى تكنولوجيا المعلومات والاتصال الوسيلة التي تساهم في رفع الأداء بالمؤسسة وبالتالي العملية التسييرية لما تتركه من آثار والمتمثلة في الفوارق التي اكتشفتها بعد استخدامها لها والتي نقتصرها في التكاليف المالية (الأوراق التي كانت تستخدمها فهي مكلفة من جانب المال والفوضى وذلك من خلال إهمال المعطيات والوقت المستغرق لإيجادها.

## خلاصة الفصل:

تطرقنا خلال هذه الدراسة الميدانية لحالة مؤسسة ميناء مستغانم التجاري وذلك بالتطرق إلى الآليات المحمولة والسفينة آليات الاستغلال المادي للمحمولة وأخيرا تطبيقات الرقمنة بالميناء من خلال عرض استبيان بين مدى تطبيق التكنولوجيا الحديثة في تسيير نشاط الميناء و بعد التحليل و الاستقرار للإجابات حول الأسئلة المطروحة في الاستمارة.

تبني الرقمنة في ميناء مستغانم هو خطوة استراتيجية نحو المستقبل ، يسهم في تعزيز تنافسية الميناء و تطوير الاقتصاد المحلي ، بالإضافة إلى تحسين الجودة و الكفاءة في تنفيذ العمليات البحرية و الخدمات اللوجستية .

# خاتمة عامّة

## الخاتمة

التحول الرقمي أصبح لا غنى عنه في عصرنا الحالي، حيث يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمات بشكل أفضل وأكثر كفاءة. يعتمد دور التحول الرقمي على استخدام التكنولوجيا الحديثة لتطوير وتحسين العمليات الداخلية وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة.

يمكن أن يجلب التحول الرقمي فوائد عديدة مثل زيادة الإنتاجية، تحسين تجربة العملاء، تقليل التكاليف، وزيادة التنافسية في السوق. علاوة على ذلك، يمكن أن يساهم التحول الرقمي في تحسين تواصل المنظمة داخلياً وخارجياً، وتسهيل عمليات التواصل والتعاون بين مختلف الأقسام والشركاء التجاريين.

كما يمكن أن يعزز التحول الرقمي قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة بفضل توفر البيانات والمعلومات بشكل دقيق وفوري.

بهذه الطريقة، يمكن القول بأن التحول الرقمي ليس مجرد خطوة اختيارية بل أصبح ضرورة حتمية للمنظمات التي تسعى لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية في عصر التكنولوجيا الحديثة.

### ➤ اختبار صحة الفرضيات :

اختبار صحة الفرضيات التالية يتطلب النظر في الأدلة والدراسات السابقة، وكذلك تحليل البيانات من التطبيقات العملية للتحول الرقمي. سأقوم بمناقشة كل فرضية على حدة بناءً على الأدلة المتاحة والمعروفة.

➤ التحول الرقمي يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تبسيط العمليات وتقليل التكاليف

➤ دراسات الشركات: العديد من الدراسات تؤكد أن التحول الرقمي يؤدي إلى تحسين الكفاءة

التشغيلية. على سبيل المثال، تقرير من شركة ماكنزي وجد أن الشركات التي تتبنى التحول الرقمي

بشكل كامل تحسن من كفاءتها التشغيلية بنسبة تصل إلى 20-30%.

➤ الأتمتة والروبوتات: تبني تقنيات الأتمتة والروبوتات يساعد في تبسيط العمليات وتقليل الحاجة

إلى التدخل البشري، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف التشغيلية.

## الخاتمة

- تطبيق الحلول الرقمية يعزز من تجربة العملاء ويزيد من رضاهم من خلال توفير خدمات أسرع وأكثر دقة
- تجربة العملاء: الحلول الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي والدردشة الآلية (chatbots) والأنظمة المدمجة تساعد في تحسين تجربة العملاء من خلال توفير خدمات أسرع وأكثر دقة. تقرير من جارتنر أشار إلى أن استخدام الدردشة الآلية يمكن أن يحسن من وقت الاستجابة بنسبة تصل إلى 80%.
- الاستطلاعات: الاستطلاعات التي تُجرى على العملاء تُظهر بشكل متكرر زيادة في رضا العملاء بعد تطبيق الحلول الرقمية، خاصة في الصناعات التي تتطلب استجابة سريعة ودقيقة مثل الخدمات المالية والرعاية الصحية.
- يساهم التحول الرقمي في رفع من قدرة مؤسسة ميناء مستغانم.
- تحسينات موانئ أخرى: يمكن النظر إلى التحولات الرقمية التي تمت في موانئ أخرى مثل ميناء روتردام، حيث أدى تطبيق تقنيات التحول الرقمي إلى تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف وزيادة القدرة الاستيعابية.
- تقنيات محددة: استخدام أنظمة إدارة الموانئ الذكية (مثل PCS وTOS) يُمكن أن يُحسن من العمليات اللوجستية والمناولة في الميناء، مما يساهم في رفع القدرة الإجمالية للميناء.

### النتائج :

وقد خرجت دراستنا هذه بمجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية تتمثل في:

- يعاني ميناء مستغانم الذي تم تشييد خلال الحقبة الاستعمارية من نقص كبير في الإمكانيات اللوجستية مما لا يجعله يصنف من الموانئ العالمية الحديثة والتي تصنف من الجيل الثالث بالرغم من وجود بعض التطورات التي تتم داخله.
- صغر حجمه بسبب ضيق مدخل الميناء فإنه لا يستقبل السفن الأكبر من 125م وذات عمق 2.7م.
- عدم توفره على ماكينات (رافعات و آلات) حديثة تتواءم مع الوقت الحالي.
- صغر الأسطول البحري سواء من حيث قلة السفن الخاصة بنقل المسافرين أو من حيث السفن الخاصة بنقل السلع والبضائع كما أنها قديمة ولا تحتوي على تكنولوجيات حديثة.
- تواجد عدد من السفن العاطلة على الرصيف لمدة طويلة بسبب قلة قطع الغيار .
- قلة التخصص في الأرصفة مع سوء استغلالها يؤدي إلى بقاء السفن خارج الميناء لمدة طويلة.
- التأخر في إخراج السلع والبضائع والحاويات من الميناء بسبب طول الإجراءات اللازمة أو بسبب وسائل النقل البري.
- موانئ قديمة من الجيل الأول وهي بالتالي لا تمثل سوى نقاط انقطاع الحمولة" تنتهي عندها حمولة المواد المعدة للشحن أو التفريغ.
- نقص في التجهيزات والآليات.
- ارتفاع في عدد العمال.
- انخفاض معدلات أداء الموانئ وذلك بانخفاض أنشطتها ليلا.
- طول الإجراءات الإدارية المعقدة المتبعة داخل الميناء.

## الخاتمة

- اختناق الموانئ وذلك لعدم وجود خطة منسقة التوقيت الاستيراد لدى بعض الهيئات المستوردة مما يؤدي إلى وصول كميات كبيرة من السلع والمعدات المستوردة و الحاويات ، من طرف هيئات مختلفة في وقت واحد مما يؤدي الى تكديسها نظرا للقصور في الطاقة الاستيعابية على مستوى الأرصفة وساحات الحاويات والمخازن.
- تواجد الموانئ داخل النسيج الحضري.
- عدم مراعاة أهمية الوقت و زيادة الإجراءات المتعلقة بعمليات الإفراج الجمركي عند وصول السفينة هذا يؤثر بشكل سلبي على معدل أداء الميناء.
- سوء نظام تسيير تأمين البضائع المعدات منذ خروجها من الموانئ المصدر وصولا الى الموانئ الجزائرية و الذي يعتبر قديم وغير فعال.

### التوصيات :

وعلى أساس ما ذكرناه يمكن اقتراح بعض التوصيات :

- إبراز أهمية وجودة الرؤية والاستراتيجية، القيادة، والثقافة الرقمية، الحوكمة، واستخدام واستيعاب التكنولوجيا المناسبة.
- مشاركة التجارب الإيجابية والسلبية الخاصة بمشروعات التحول الرقمي، ولاسيما ما يتعلق منها بالإصلاح الإداري للحكومات والنظم والهياكل التنظيمية الحديثة، وإدماج الذكاء الاصطناعي في عمليات التحسين المستمر.
- إبراز أهمية دعم الابتكار الاستراتيجي، والشركات الناشئة العربية، والقطاع الخاص جنباً إلى جنب، مع دعم الابتكار في القطاعات الحكومية، لتحقيق أهداف التنمية المستدامة القائمة على استخدام التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي.

## الخاتمة

---

- أهمية إبراز حوكمة البيانات، وتقنيات تنقية البيانات وتكاملها، كأحد أهم وأبرز أعمدة التحول الرقمي في الوطن العربي. قياس نضج المؤسسات الحكومية العربية في مجال التحول الرقمي باستخدام أطر مناسبة للبيئة العربية.
- وأخيراً العمل على تطوير القيادات، والكوادر العاملة التي تستوعب الهياكل التنظيمية المرنة وثقافة التحول الرقمي، من خلال التدريب والتأهيل والعمل العربي المشترك.

# قائمة المراجع والمصادر

## قائمة المصادر و المراجع

### قائمة المصادر و المراجع :

#### مراجع بالعربية :

- أحمد السيد الدق ، التحول الرقمي في المنظمات العامة ، حديث أد/أحمد السيد الدفن إلى مجلة الإدارة اليوم في 17 سبتمبر 2020.
- أحمد يوسف دودين ، منظمات الأعمال المعاصرة " الوظائف و الإدارة " الأكاديميون للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2014 .
- حسن الحكاك ، نظرية المنظمة ، مطبعة دار مازن ، بغداد ، ط2 .
- عمر و صفى عقيلي ، المنظمة و نظرية التنظيم ، دار زهران للنشر و التوزيع ، 01 يناير .
- مؤيد سعيد السالم ، نظرية المنظمة مداخل و عمليات ، مطبعة شفيق ، بغداد ، 1988 .
- نعيمة عباس الخفاجي ، طاهر محسن الغالبي ، نظرية المنظمة مدخل التصميم ، دار البارودي للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ، 2009 .
- البار عدنان مصطفى ، المرحي خالد ، على التحول الرقمي كيف ولماذا ، متوفر على الموقع
- بشرى حسين الحمداني ، التربية الإعلامية ومحو الأمية الرقمية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان - الأردن ، 2015 .
- حسن عماد مكاوي ، تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عمر المعلومات ، الدار المصرية اللبنانية ، الطبعة الثانية ، القاهرة ، 1997 .
- فهد بن عبد العزيز العقيلي ، الإعلام الرقمي أشكاله ووظائفه وسبل تفعيله وملحق به مشاريع وتطبيقات ميدانية) ، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر ، الطبعة الأولى ، الرياض ، 2017 .

## قائمة المصادر و المراجع

- محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، عالم الكتب الطبعة الثانية، القاهرة 2004.

### مذكرات الماجستير والدكتوراه:

- نورالدين تاويرت ، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي ، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم علم نفس العمل و التنظيم ، 2005-2006.
- فاطمة الزهراء فرحات، دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال و علاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي 2019/20210.
- محمد عوض جار الله الشمري ، التسويق الرقمي ودوره في تعزيز الصورة الذهنية للمنظمة ، دراسة استطلاعية ، فرع كربلاء المقدسة ، رسالة الماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة و الاقتصاد في جامعة كربلاء ، إدارة الأعمال ، 2017.
- مهري سهيلة ، المكتبة الرقمية في الجزائر : دراسة للواقع وتطلعات المستقبل ، رسالة ماجستير في علم المكتبات ، تخصص إعلام علي و تقني ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2005/2006 .

### مجالات ومقالات :

- حميدوش علي و بوزيدة حميد ، اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة " المنظمات و العوائد" تجارب دولية ، "دروس و عبر" ، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي ، ع 1 ، المجلد 8 ، 2020 .
- فوزي الشهري ، مقال حول العوامل المؤثرة على أداء المنظمة ، الشرقية الدمام السعودية ، 2018/10/27 .
- مريم خالص حسين ، مجلة كلية بغداد الاقتصادية ، العدد الخاص بمؤتمر الكلية ، 2013 .

## قائمة المصادر و المراجع

- أسامة عبد السلام على التحول الرقمي بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية مجلة كلية التربية المحلة 02 العدد 37، جامعة الشمس، كلية التربية مصر 2013.
- جميلة سلامي، يوسف يوشي، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد 02، جامعة الوادي (الجزائر)، سبتمبر 2019.
- د.مولاي أمينة، دردار هاجر، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية و الإنسانية، العدد الخاص للملتقى الافتراضي الدولي، 2021.
- صدوقي غريسي، وآخرون، واقع وأهمية التحول الرقمي والأئمة، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد 02، جامعة أفلو (الجزائر) ديسمبر 2021.
- نعموني مريم، تأثير الثقافة التنظيمية على النجاح التحول الرقمي في المؤسسة مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 02، جامعة الجزائر 3، 2020.
- حفطاري سمير و سهى الحمزاوي، الرقمنة ومدى تأثيرها على الفعالية التنظيمية، تميمين رأس المال البشري في المؤسسة بين الإدارة الكلاسيكية و الالكترونية، البحث الاجتماعي، العدد 12، ربيع الأول 2016.

### مؤتمرات :

- يونس أبو سمرة مرعى، أهمية التحول الرقمي في القطاع المصرفي دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية. المؤتمر الربع والعشرون البحوث الأزمات بعنوان: "إدارة التحول الرقمي لتطبيق رؤية مصر 2030 من المنظم بكلية التربية جامعة عين شمس، مصر 2019.
- صبح محمود، إدارة التحول الرقمي التطبيق رؤية مصر 2030م، المؤتمر السنوي الربع والعشرون البحوث الأزمات كلية التربية، جامعة عين شمس مصر، 07 ديسمبر.

## قائمة المصادر و المراجع

- شاهين شريف ، الشهادة العربية للثقافة المعلوماتية ضرورة ملحة لنجاح مجتمعات المعرفة ، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر الدولي الخامس ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة الكويت ، العلوم الاجتماعية شركاء في التنمية ، من 11 إلى 13 فبراير ، 2013.

### محاضرات :

- رندة لفحل ، مطبوعة بيداغوجية بعنوان : نظرات التنظيم – المنظمة – محاضرات أُلقت على طلبة السنة الثانية ليسانس ، جامعة 8 ماي 1945 ، قالمة ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية ، 2018-2019.

### المواقع الالكترونية :

- موقع مزن، مجالات التحول الرقمي الأربعة، متوفر على الموقع: <http://www.mozn.ws>، تم التصفح بتاريخ 06/02/2024، الساعة 22:13
- موقع موضوع خطوات التحول الرقمي متوفر على الموقع <https://mawdo3.com> ، تم التصفح بتاريخ 05/02/2024، الساعة 05:14
- موقع مزن، ما هو التحول الرقمي وما هي أشكاله ؟ متوفر على الموقع [www.mozn.wx](http://www.mozn.wx) ، تم التصفح بتاريخ 06/02/2024، الساعة 22:12
- عبير القصي، التحول الرقمي للمنظمات غير الربحية فرص وتحديات متوفر على الموقع: <https://www.mozm.ws> تم التصفح بتاريخ 07/02/2024، الساعة 02:18
- بنت دخيل الله الخثعي، مشاريع وتجارب النحول الرقمي في مؤسسات المعلومات (دراسة للاستراتيجيات الصبحة)، متوفر على الموقع 20:37 تم التصفح بتاريخ 06/02/2024، الساعة 20:21 <http://www.webreview.dz>

- Feltcher Gordon and Marie Griffiths, "Digital transformation during a lock down", international journal of information management 55(2020):102185.
- <https://www.awforum.org/index.php/ar16:43> الساعة 07/03/2024، المتصفح بتاريخ
- Stephen.P.Robbins, Organization theory, Structure Design and applications ,3 RD ED Inwood cliffs,N: J: Prentice Hall INC . 1990
- Wassel Lauri, et al ,Upacking the difference between digital transformation and it enabled organization transformation, journal of the association for information systems 22.1 :(2021)