



جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي:/2025

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة للاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

التخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

المذكرة موسومة بـ :

دور الرقمنة في تطوير المؤسسات الاقتصادية -
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر_تبسة

إشراف الأستاذ :
أ.د. فضيل رايس

إعداد الطالبة:
آية فارس

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
أ.د. وئام ملاح	أستاذ التعليم العالي	رئيس
أ.د. فضيل رايس	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا
د. سعيدة ممو	أستاذ محاضر بـ	عضوا مناقشا





قال تعالى: "لَشُكْرِكُمْ لِأَزِيدَنَّكُمْ" صدق الله العظيم

الحمد لله رب العالمين نحمده حمد الشاكرين ونشكره شكر الحامدين اللهم صل وسلم وبارك على
المبعوث رحمة للعالمين، رسولنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

إقراراً بالفضل لذويه ونزولاً عند قول النبي صلى الله عليه وسلم "من لا يُشكر الناس لا يُشكره
الله"، فإن الواجب يدفعني إلى أن أخص بالشكر بعد الله تعالى أستاذي المشرف على المذكرة
الأستاذ الفاضل الدكتور "رايس فضيل" الذي تفضل على بأن قدم لي الكثير من وقته الثمين، ولم
يدخر جهداً في مساعدتي وتقديم العون لي لإتمام هذا العمل، فجزاه الله عني كل خير وبارك الله له
في علمه.

كما أتوجه بفائق الشكر والتقدير إلى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير والشكر موصول إلى المناقشين على قبولهم هذا العمل وعلى جميل
صبرهم لقراءتهم والإقبال على تقييمه.

ونشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ولو بدعوة لنا في ظهر الغيب.



الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى سندي و قوتي و ملاذي بعد الله إلى والدي الغاليين، أبي الغالي الذي
أحمل اسمه بكل افتخار " محمد العربي " وأمي الحبيبة التي لم تدخر جهدا في سبيل
إسعادي " عبايدية مليكة ".

إلى من أثروني على أنفسهم و من بوجودهم أكتسب سندا و قوة إلى إخواني " محمد الأمين "
و " إياد " و أخواتي " سارة " و " ميار " حفظهم الله ورعاهم.

إلى رفيقات دربي " ابتهاج " آية " إخلاص " " شروق "

إلى من جمعتني بهم مشاعل العلم إلى كل من ساندني من قريب أو من بعيد
والى كل من يتصفح هذه المذكرة ويأمل أن تنفعه في شيء.

ملخص الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى دراسة " دور الرقمنة في تطوير المؤسسات الاقتصادية"، وذلك من خلال المرور عبر مجموعة محطات أولها إبراز اللبنة الأولى للرقمنة بالإضافة إلى التعرف على مفهوم المؤسسات الاقتصادية ذات طابع خدماتي، وكذلك الولوج إلى دور الرقمنة في تحسين أداء وكفاءة المؤسسات، في حين تم في الجانب التطبيقي تسليط الضوء على تجربة الرقمنة في الجزائر بدراسة ميدانية في اتصالات الجزائر لولاية تبسة تم فيها التطرق إلى مظاهر التحول الرقمي في المؤسسة والتعرف على خدماتها الرقمية، كما ركزنا على التحديات التي تواجهها والتوجهات الرقمية التي تسعى إليها.

توصلنا من خلال هذه الدراسة الى أن مشروع الرقمنة يشهد تطورا هاما وله تأثير كبير في الرفع من كفاءة وإنتاجية المؤسسة وتطوير خدمات رقمية عبر منصات الكترونية تتلائم مع متطلبات الزبون وكذا متطلبات العصر الرقمي وهذا ما ينعكس إيجابا على ثقة وولاء الزبون، كما أنها لا تزال تواجه تحديات تعرقل مسار التحول الرقمي مما ألزمها على وضع استراتيجيات شاملة والتوسع التدريجي لدعم البنية التحتية الرقمية للوصول الى الأهداف المسطرة.

الكلمات المفتاحية: الرقمنة، التحول الرقمي، الخدمات الالكترونية

Summary of the study:

This research aims to study 'the role of digitization in the development of economic institutions', by passing through a group of stations, the first of which is to highlight the first building blocks of digitization in addition to identifying the concept of economic institutions of a service nature, as well as access to the role of digitization in improving the performance and efficiency of institutions, On the practical side, the experience of digitization in Algeria was highlighted with a field study at Algeria Telecom for the wilaya of Tebessa, in which the manifestations of digital transformation in the institution and the identification of its digital services were discussed, and we also focused on the challenges it faces and the digital trends it seeks.

Through this study, we found that the digitization project is witnessing an important development and has a significant impact on raising the efficiency and productivity of the institution and developing digital services through electronic platforms that suit the requirements of the customer as well as the requirements of the digital age, and this is what reflects positively on the trust and loyalty of the customer, It also continues to face challenges that rationalize the path of digital transformation, which obliged it to develop comprehensive strategies and gradually expand to support the digital infrastructure to reach the set goals.

Keywords: digitization, digital transformation, e-services

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	الشكر والتقدير
II	الإهداء
III- IV	ملخص الدراسة
4-1	فهرس المحتويات
6-5	قائمة الجداول
12-7	مقدمة عامة
13	الفصل الاول: التأصيل النظري للرقمنة
15	المبحث الأول: عموميات حول الرقمنة
15	المطلب الأول: ماهية الرقمنة
19	المطلب الثاني: أهمية وخصائص الرقمنة
22	المطلب الثالث: أشكال الرقمنة
24	المبحث الثاني: أساسيات تفعيل مشروع الرقمنة
24	المطلب الأول: متطلبات الرقمنة
25	المطلب الثاني: دوافع وأسباب اللجوء للرقمنة
26	المطلب الثالث: معوقات الرقمنة
28	المبحث الثالث: ماهية الخدمات الالكترونية
29	المطلب الأول: مفهوم الخدمات الإلكترونية
32	المطلب الثاني: خصائص الخدمات الإلكترونية
34	المطلب الثالث: متطلبات تفعيل الخدمات الإلكترونية
37	الفصل الثاني: الرقمنة كآلية لتطوير المؤسسات الخدماتية
39	المبحث الأول: ماهية المؤسسات الاقتصادية
39	المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الاقتصادية
44	المطلب الثاني: تصنيف المؤسسات الاقتصادية
48	المطلب الثالث: وظائف المؤسسات الاقتصادية

50	المبحث الثاني: عموميات حول المؤسسات الخدماتية
51	المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الخدماتية
53	المطلب الثاني: خصائص وسمات المؤسسات الخدماتية
55	المطلب الثالث: عوامل نمو قطاع الخدمات
57	المبحث الثالث: تأثير الرقمنة على أداء المؤسسات الخدماتية
57	المطلب الأول: أساليب تفعيل الرقمنة في المؤسسات الخدماتية
59	المطلب الثاني: فوائد تبني الرقمنة في المؤسسات الخدماتية
61	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه مؤسسات الخدمات في تبني الأنظمة الرقمية
65	الفصل التطبيقي: واقع تطبيق الرقمنة في مؤسسة اتصالات الجزائر_تبسة_
67	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
67	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر _تبسة_
69	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
71	المطلب الثالث: أنشطة المؤسسة
71	المبحث الثاني: التحول الرقمي الداخلي للمؤسسة
71	المطلب الأول: مظاهر الرقمنة في مؤسسة اتصالات الجزائر _تبسة_
74	المطلب الثاني: الخدمات الإلكترونية التي تقدمها المؤسسة
78	المطلب الثالث: معوقات الرقمنة في المؤسسة
80	المبحث الثالث: المشاريع الرقمية وأثرها على أداء المؤسسة
80	المطلب الأول: المشاريع الرقمية لمؤسسة اتصالات الجزائر
83	المطلب الثاني: اثر الرقمنة على أداء المؤسسة
85	المطلب الثالث: التوصيات والمقترحات
87	خاتمة

96-90	قائمة المصادر والمراجع
-------	------------------------

قائمة الجداول

الصفحة	فهرس الجداول
47	الجدول رقم 01: معايير تعريف المؤسسات حسب حجمها وفقا للقانون 02/17 لسنة 2017.
52	الجدول رقم 02: أهم الفروقات بين السلعة والخدمة
56	الجدول رقم 03: أسباب نمو قطاع الخدمات

مقدمة عامة

مقدمة عامة

تمتاز بيئة الأعمال في الوقت الراهن بالتغير السريع إثر التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الأمر الذي أحدث ثورة في مختلف القطاعات والمجالات، حيث برزت الرقمنة كأحد أكبر التحولات التي يشهدها العالم في العصر الحديث، فهي تمثل حجر الأساس ونهج شامل وأسلوب عمل متكامل يركز على ابتكار نماذج أعمال جديدة عبر استخدام التقنيات الحديثة بدل الأنظمة التقليدية الورقية وانتهاج حلول رقمية لبناء اقتصاديات قوية ولتعزيز الكفاءة وتقليل التكاليف التشغيلية، وضمان البقاء والاستمرار فضلا عن امتلاك مزايا تنافسية.

تولي الجزائر أهمية كبيرة لملف الرقمنة حيث شرعت في مواكبة الثورة التكنولوجية من خلال إنشاء المحافظة السامية للرقمنة التي تتكفل بقيادة المشاريع والاستراتيجيات الرقمية برؤية "جزائر رقمية آفاق 2030"، حيث أن عصرنة البنى التحتية الرقمية يركز على تكنولوجيا المعلومات والاتصال الذي يشمل شبكات الاتصالات ومراكز البيانات والمعدات لضمان الربط القوي والولوج المتكافئ للخدمات الرقمية، حيث شرعت أغلب المؤسسات في اعتماد الرقمنة ووضعها ضمن الأولويات على غرار مؤسسة اتصالات الجزائر فهي تعد نموذجا هاما للمؤسسات الاقتصادية التي تسعى إلى تطوير خدماتها والتحول التدريجي من أنشطة تقليدية إلى أنشطة إلكترونية من خلال تبني تقنيات وأدوات رقمية واستخدام التطبيقات الإلكترونية حيث أصبحت الخدمات تقدم بصورة إلكترونية عبر المنصات والتطبيقات الرقمية، فهي واجهة للمؤسسات تستطيع مجاراتهم بها بما يوفر للزبون وقت وجهد وتكلفة ولضمان جودة أداء أفضل، فضلا عن تحسين أنشطتها التشغيلية ورفع كفاءة رأس المال البشري وتطوير انتاجيتها كذا تلبية تطلعات وحاجات زبائنهم وتقديمهم أفضل تجربة.

إن استدامة أنشطة المؤسسة واستمرارها يعتمد على ربط أجهزتها بالتقنيات الجديدة وتكييفها مع استراتيجياتها الأمر الذي يستلزم توفير مجموعة المتطلبات منها التقنية والبشرية والتشريعية والمالية التي تدعم هذا التحول ومواجهة التحديات ومعوقات التي قد تعرقل مسار تنفيذها وتتطلب وضع استراتيجيات وخطط عمل شاملة ومحكمة للإرساء بنية رقمية قوية ومتطورة لتحقيق وفرة في الجهد والوقت والتكاليف وتعزيز الابتكار وتحقيق شمول رقمي ، ونتيجة لذلك نطرح الإشكالية التالية:

أولاً: الإشكالية

في ظل التطورات التقنية والتكنولوجية الهائلة أصبحت المؤسسات الاقتصادية تبدي اهتماما كبيرا وتركز على إدماج التقنيات الحديثة والأساليب والأدوات الرقمية ضمن أنشطتها من أجل مواكبة التطورات والحفاظ على مكانتها السوقية، حيث تنصب دراستنا على المؤسسات الاقتصادية ذات الطابع الخدمي في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة، التي تعتبر من السباقين التي سعت ولا تزال تسعى من أجل تحويل كافة أنشطتها وخدماتها من الشكل التقليدي الى شكل الكتروني بالاعتماد على التقنيات والوسائل الحديثة.

بناء على ما سبق سنحاول في هذه الدراسة الإجابة عن التساؤل الرئيسي الذي مفاده: ما الدور الذي تلعبه الرقمنة في تطوير وعصرنة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة ؟

ثانياً: الأسئلة الفرعية

على ضوء الإشكالية المطروحة برزت مجموعة من التساؤلات الفرعية تساعد على الإلمام بحيثيات التساؤل الرئيسي وتتمثل في:

- ✓ هل تساهم الرقمنة في تطوير وتحسين أداء المؤسسة؟
- ✓ هل تواجه المؤسسات الاقتصادية ذات طابع خدماتي تحديات في تبني الأنظمة الرقمية؟
- ✓ هل تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة على الرقمنة في تقديم خدماتها ؟
- ✓ هل تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر على استراتيجيات ومشاريع لدعم التحول الرقمي ؟

ثالثاً: فرضيات الدراسة

من خلال الإشكالية والأسئلة الفرعية المطروحة نعرض مجموعة الفرضيات الأولية والمتمثلة في:

- ✓ تساهم الرقمنة بشكل كبير في التطوير والرفع من كفاءة وأداء المؤسسة؛
- ✓ تواجه المؤسسات الاقتصادية ذات طابع خدماتي على عدة معيقات على مستوى البيئتين الداخلية والخارجية التي تعرقل مسار التحول الرقمي في المؤسسة؛

✓ تقدم مؤسسة اتصالات الجزائر تشكيلة خدمات متنوعة تقدمها الكترونيا عبد المنصات الرقمية؛

✓ تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر على وضع استراتيجيات شاملة ومشاريع لدعم وتعزيز التحول الرقمي.

رابعا: الأهداف والأهمية

1- أهداف الدراسة

تتلخص أهداف الدراسة فيما يلي:

- ✓ الوصول إلى مفهوم جامع لمصطلح الرقمنة من خلال طرح مفاهيم مختلفة؛
- ✓ إبراز دور الرقمنة في تطوير المؤسسات الاقتصادية ذات طابع خدماتي المتمثلة في مؤسسة اتصالات الجزائر_تبسة_؛
- ✓ تحديد المتطلبات اللازمة والمعوقات والإستراتيجيات المناسبة من أجل اعتماد الرقمنة في المؤسسة؛
- ✓ الوصول إلى بعض النتائج والاقتراحات التي قد تساهم في تعزيز الرقمنة في المؤسسات.

2- أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- ✓ للدراسة أهمية علمية كونها تتناول موضوع حيوي المتمثل في الرقمنة ؛
- ✓ انتشار الرقمنة في كل مجالات الحياة الرسمية والغير رسمية لتشمل جميع القطاعات ؛
- ✓ الاهتمام العلمي الكبير بموضوع الرقمنة نتيجة الانفجار التكنولوجي والتطورات السريعة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ؛
- ✓ التوجهات الداعية إلى تعميم استخدام الوسائل التكنولوجية والتقنيات الحديثة في المؤسسات الجزائرية.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

1- أسباب ذاتية

- ✓ الرغبة والميلول في تعزيز في المعرفة حول الرقمنة وتأثيرها على تطوير المؤسسات؛
- ✓ إثراء المعارف حول موضوع الدراسة والمساهمة في إضافة مرجع للمكتبة؛
- ✓ الرغبة في الكشف عن مختلف جوانب الغموض في الدراسة ؛
- ✓ تقديم دراسة تترجم المجهود العلمي الذي تحصلت عليه طيلة المسار الدراسي.

2- أسباب موضوعية

- ✓ التوجهات الحديثة والأهمية البالغة التي تكتسيها الرقمنة؛
- ✓ حداثة الموضوع ونقص أدبياته جعل التفكير منصب حول مناقشته ووضعه كمرجعية إضافية إلى جانب قيمة الموضوع؛
- ✓ الدور الذي حققته الرقمنة في تطوير أداء وكفاءة الخدمات خاصة في الدول المتقدمة؛
- ✓ المكانة التي تحتلها الرقمنة كونها من أهم الركائز لنجاح أي مؤسسة.

سادسا: حدود الدراسة

- 1- **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة .
- 2- **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة النظرية والتطبيقية خلال الفترة الممتدة ما بين 01 مارس إلى 20 ماي 2025.
- 3- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة في حدودها الموضوعية المتعلقة بتقييم مدى مساهمة الرقمنة في تطوير المؤسسات الاقتصادية.

سابعا: صعوبات الدراسة

- ✓ صعوبة الحصول على المعلومات بحكم السرية والخصوصية في اتصالات الجزائر لوكالة تبسة؛

- ✓ ندرة المختصين في مجال الرقمنة على مستوى المؤسسة؛
- ✓ ندرة المراجع المتعلقة بموضوع الرقمنة على مستوى المؤسسة ؛
- ✓ ندرة الكتب المتعلقة بالرقمنة؛
- ✓ صعوبة جمع المصادر حيث أن بعض المصادر تكون غير متاحة وتتطلب اشتراكات.

ثامنا: المنهج المتبع

تم استخدام منهج وصفي تحليلي بالنسبة للجانب النظري من خلال التعريف بمختلف مفاهيم الرقمنة والمؤسسات الاقتصادية ذات طابع خدمي، أما الجانب التطبيقي بما أن الدراسة شملت مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة فكان من خلال المقابلة مع الموظفين وجمع المعلومات منهم.

تاسعا: هيكل الدراسة

لدراسة الموضوع المتمثل في "واقع الرقمنة في تطوير المؤسسات الاقتصادية" اعتمدنا فصلين نظريين وفصل تطبيقي، حيث يعالج الفصل الأول "الإطار النظري للرقمنة"، والفصل الثاني جاء بعنوان "الرقمنة كآلية لتطوير المؤسسات الخدمية"، أما بالنسبة للفصل التطبيقي فتم فيه إسقاط بعض الجوانب التي تطرقنا إليها في الفصلين السابقين على مؤسسة اتصالات الجزائر _تبسة_ تحت عنوان "واقع تطبيق الرقمنة في مؤسسة اتصالات الجزائر_تبسة_".

الفصل الأول

تمهيد

لقد زاد الاهتمام بموضوع الرقمنة في الآونة الأخيرة نتيجة التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وزيادة الاهتمام بالوسائل الرقمية ليكون لها دورا فعالا في عملية التنمية الاقتصادية في مختلف دول العالم الأمر الذي فرض على الدولة مواكبة هذه التحولات لتطوير وتحديث بنيتها التحتية، من خلال ربط أجهزتها ووحداتها المتعددة (السياسية، القانونية الاقتصادية، الإدارية، التعليمية ... الخ) بنماذج عمل إلكترونية، حيث أن استخدامها لم يعد أمرا اختياريا بل أصبح ضرورة حتمية وواقعا رقميا للسير إلى جانب التطورات التي أفرزتها الثورة التكنولوجية، حيث أسهمت في استبدال الطرق التقليدية بحلول تقنية حديثة في مختلف القطاعات. بهدف للارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمواطنين.

وفي هذا السياق دفعت الدول والحكومات في أخذ التحول الرقمي بصورة جدية الاستفادة من منجزات الثورة التكنولوجية والولوج في غمار الرقمنة والعصرنة من خلال ابتكار تقنيات اتصال متطورة باستخدام الحاسوب وشبكات الإنترنت في تنفيذ مختلف الأعمال، وتقديم الخدمات بطريقة إلكترونية تساعد في معالجة العديد من التحديات، للمواطنين وبهذا أصبحت الرقمنة عنصراً جوهرياً في تحقيق التنمية والتقدم ومواكبة التطور التكنولوجي، وتحسين كفاءة المؤسسات من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات وتقليل التكاليف، وزيادة الشفافية في عالم تزداد فيه الحاجة إلى السرعة والدقة مما يعكس نمطا عصريا يساعد في رسم معالم العصر الرقمي.

ومنه سنحاول من خلال هذا الفصل تحت عنوان "التأصيل النظري للرقمنة " التطرق الى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: عوميات حول الرقمنة

المبحث الثاني: متطلبات الرقمنة دوافع ومعوقات

المبحث الثالث: ماهية الخدمات الالكترونية

المبحث الأول: عموميات حول الرقمنة

مع تسارع التطور التكنولوجي وتزايد الاعتماد على الوسائل الرقمية أدى إلى بروز مفهوم الرقمنة كأحد الركائز الأساسية في التنمية الحديثة من خلال توظيف التكنولوجيات الحديثة في معالجة البيانات وتبادل وتخزين المعلومات فهي عملية معقدة ونظام متكامل مما يستلزم توفر مجموعة من المتطلبات لضمان فعالية في تطبيقها ووضعها في إطار واقعي وعملي يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة.

المطلب الأول: ماهية الرقمنة

أولاً: نشأة الرقمنة

يرجع مفهوم الرقمنة إلى سلسلة من التطورات التاريخية يبدأ ظهورها في مجال إدخال المعلومات في المجال المكتبي بعد توظيف الحاسوب في هذا القطاع في خمسينيات القرن الماضي في كل من بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية ومن خلال إحلال السجلات الالكترونية بدل الورقية وفي سنة 1994 تم توحيد الفهارس ونصوصها على مستوى كل مكتبات العالم ضمن مشروع المكتبة الكونية بهدف إتاحة جميع المصادر البحثية عبر شبكة الانترنت ليتطور العمل بعدها لتكثيف الربط الرقمي بين المكتبات وتعزيز الوصول إلى المعرفة.

في سنة 1995 شهدت الرقمنة تطوراً إضافياً بمبادرة من الولايات المتحدة الأمريكية تم عقد اجتماع بروكسل لدعم التنمية في المجال الاقتصادي والاجتماعي والعلمي والثقافي ذلك لتمويل مشروع إقامة ستة مكتبات رقمية لتعزيز البحث العلمي، وعلى خطى هذه الجهود أقدمت أوروبا على إقامة مشاريع مماثلة تحت مسمى ذاكرة ميموريا " Mimoria " أو ما يعرف بالتوجه نحو حفظ الإنتاج الفكري الالكتروني لجعله خدمة متاحة للعالم.¹

ومع التقدم التكنولوجي السريع جعلت من الرقمنة تغزو العديد من المجالات مثل الإدارة، التعليم، الصحة، الصناعة وغيرها فهي أحد المحركات الرئيسية للتحويل الرقمي.

¹ عفيفة بجاي شوكت اللامي، دور الرقمنة في استدامة الموارد الاقتصادية في العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 47، العدد 135، جامعة المستنصرية، العراق، 2022، ص: 164، أنظر الرابط:

<https://ademics.uomustansiriyah.edu.iq/index.php/admeeco/article/view/1172>

ثانياً: تعريف الرقمنة

أصبحت الأدبيات العربية المعاصرة تزخر بمصطلحات "الكتابة الرقمية" و"الإبداع الرقمي" و"الكتاب الإلكتروني" و"الترقيم"، وغيرها من المفاهيم التي تعكس نمطا جديدا من الكتابة التي تولدت نتيجة التطور المتسارع في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، ونظرا للاحتمالية اللبس والغموض في استخدام هذه المصطلحات والخط فيما بينها لابد من توضيح معانيها من خلال التعاريف التالية:

1 - تعريف الرقمنة لغة

تعددت التعاريف لمصطلح الرقمنة في المعاجم نستعرض بعضها كالتالي:

عرفها القاموس الموسوعي للمعلومات والتوثيق على أنها "عملية إلكترونية لإنتاج رموز إلكترونية أو رقمية، سواء من خلال وثيقة أو شيء مادي أو من خلال إرشادات إلكترونية تناظرية".¹

"تدل مادة رقم على جملة من المعاني أهمها التعجيم والتبيين، والكتابة، والقلم، والخط، بمعنى الرقم والترقيم تعجيم الكتاب ورقم الكتاب يُرقمه رقما أعجمه وبينه، وكتاب مرقوم، أي قد بينت حروفه بعلاماتها من التنقيط".²

ويتضح من خلال ما سبق أن الرقمنة عبارة عن عملية إلكترونية تتم من خلال مجموعة خطوات لتحويل المعلومات من الشكل التقليدي إلى الشكل الرقمي.

2 - تعريف الرقمنة اصطلاحا

تم البحث في مفهوم الرقمنة " Digitization " من خلال مراجعته في معجم اكسفورد والذي تم التوصل للاستخدامه لمصطلحات "Digitise, Digitize, Digitalize" كمقابل للفعل (يرقمن) المشتق من

¹ آية عمر عبد العزيز السيد، رقمنة الخدمات الاجتماعية وعلاقتها بتحقيق رضا العملاء عن الخدمات المقدمة، المجلة العلمية للسياسات العامة ودراسة التنمية، المجلد 02، العدد 03، سبتمبر 2023، مصر، ص: 124، أنظر الرابط:

https://mdpd.journals.ekb.eg/article_340320.html

² معجم اللغة العربية، المعجم الوسيط، طبعة 4، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2004، ص: 301، أنظر الرابط:

https://archive.org/details/04_20200414_20200414

مصطلح رقمي Digit والذي عرفه بأنه تحويل الصور أو الصوت إلى شكل رقمي يمكن معالجته بواسطة جهاز الحاسوب.¹

عرف الأستاذ محمد فتحي عبد الهادي الرقمنة على أنها "عملية نقل أو تحويل البيانات إلى شكل رقمي للمعالجة بواسطة الحاسب الآلي، وفي نظم المعلومات عادة ما يشار إلى الرقمنة على أنها تحويل النص المطبوع أو الصور (الصور الفوتوغرافية، والإيضاحية، والخرائط) إلى إشارات ثنائية باستخدام وسيلة للمسح الضوئي لإمكان عرض النتيجة على شاشة الحاسب الآلي، وفي الاتصالات عن بعد يقصد بالرقمنة تحويل الإشارات التناظرية المستمرة إلى إشارات رقمية نابضة، وفي علم المكتبات والمعلومات يقصد بالرقمنة عملية إنشاء نصوص رقمية من الوثائق التناظرية".²

وأشار الأستاذ الدكتور أزين عبد الهادي إلى الرقمنة بأنها "عمليات التحويل التي تتم للوثائق من الأشكال التقليدية المطبوعة إلى الشكل الإلكتروني الرقمي بما فيها عمليات النشر الإلكتروني".³

وتعرف أيضا الرقمنة بأنها " الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تتم معالجتها".⁴

من خلال التعريفات السابقة تفيد في النهاية إلى أن الرقمنة عبارة عن تحويل البيانات والمعلومات من شكلها التناظري إلى تنسيق رقمي يمكن تخزينه ومعالجته ومشاركته بواسطة الحواسيب وباقي آليات تكنولوجيا الاتصالات.

¹ نجلاء احمد يس، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، الطبعة الأولى، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، ص ص: 15-16، أنظر

الرابط: https://archive.org/details/20201012_20201012_2350

² شلغوم سمير، الرقمنة كآلية لضمان جودة العملية التعليمية، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية، السياسية والاقتصادية، المجلد 57، العدد 03،

جامعة الجزائر 1، أبريل 2020، ص: 150، أنظر الرابط: <https://asjp.cerist.dz/en/article/113301>

³ نجلاء احمد يس، مرجع سابق، ص: 19 .

⁴ مرابط هاجر، بداني فؤاد، استراتيجية الرقمنة وتنمية الادارة الالكترونية في ظل جائحة كورونا، المجلد 11، العدد 01، جامعة تمنراست،

2024، ص: 192، أنظر الرابط: <https://asjp.cerist.dz/en/article/251136>

ثالثا: أهداف الرقمنة

يعد التحول الرقمي من أبرز التحولات التي يشهدها العالم اليوم، حيث تعمل على تحسين وتطوير مختلف القطاعات بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، وبالتالي فهي تحقق مجموعة من الأهداف الإستراتيجية نذكرها فيما يلي:¹

1. **الحفظ:** تعتبر الوسائط الرقمية أقل عرضة للتلف والضرر مقارنة بالوسائط الورقية التي تتعرض للعديد من المخاطر؛
 2. **التخزين:** إن القرص المضغوط بإمكانه تخزين آلاف الصفحات، فما بالك بقرص رقمي DVD حيث ان الرقمنة توفر علينا الكثير من المساحات؛
 3. **الاقتسام من خلال الشبكات:** سمحت شبكة الانترنت خصوصا بالاطلاع على نفس الوثيقة من قبل مئات الأشخاص في الوقت نفسه؛
 4. **سرعة الاسترجاع وسهولة الاستخدام:** تتميز هذه النظم الرقمية بسرعة كبيرة في الاسترجاع، اي عند تحويل المواد المكتبية والوثائقية إلى شكل الرقمي يمكن استرجاعها بسرعة، أي في ثوان معدود؛
 5. **تحقيق الاستدامة البيئية:** تتيح الرقمنة فرص اعتماد تقنيات أنظف وأكثر كفاءة في الحفاظ على البيئة، وبالتالي نجدها تهدف إلى نقل المجتمع نحو عصر انخفاض استهلاك الطاقة والموارد، ولعل الهدف النهائي لهذه الأنظمة التكنولوجية هو وضع معايير معينة تقلل بشكل فعال من إنتاج الملوثات.²
- كما تشمل أهداف أخرى:

- التوصيل السريع للمعلومات للمستفيد دون الحاجة للتدخل البشري؛

¹ نور الدين بطاط، **الرقمنة وإسهاماتها في تحديث الإدارة الرياضية**، مجلة علوم الإدارة الرياضية، المجلد 03، العدد 01، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، سبتمبر 2021، ص: 126- 127، أنظر الرابط: <https://asjp.cerist.dz/en/article/165821>

² كريمة حوامد، **دور الرقمنة في ضمان جودة التعليم العالي، والبحث العلمي وتحقيق أهداف التنمية المستدامة**، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 09، العدد 01، جامعة باجي مختار، عنابة، جانفي 2024، ص: 100، أنظر الرابط:

<https://asjp.cerist.dz/en/article/239050>

- الربح المادي من خلال بيع المنتج الرقمي سواء على أقراص مليزرة أو إتاحتها على الشبكة، أي الحصول على عائد مادي يغطي هامشا من التكلفة لضمان استمرار العمليات.¹

إضافة إلى ما سبق لا يمكن حصر جل أهداف الرقمنة فهي ذات نطاق واسع تمس جميع القطاعات باختلافها وكل قطاع ينفرد بأهداف خاصة تحققها الرقمنة، بشكل عام يمكن القول أن الهدف الأساسي للرقمنة هو تسهيل الوصول للمعلومات وتحسين تخزينها مع تقليل التكاليف وتعزيز الكفاءة.

المطلب الثاني: أهمية وخصائص الرقمنة

تكتسي الرقمنة أهمية بالغة في عصر تسارعت فيه تطورات التكنولوجيا الرقمية لذا وجب تسليط الضوء على أهميتها ومن ثم خصائصها.

أولاً: أهمية الرقمنة

إن تعميم الرقمنة في كل القطاعات ضرورة لا مناص منها نظراً لما لها من أثر إيجابي على حياة المواطن ومسار التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد لاسيما في ظل التطورات التكنولوجية السريعة التي يشهدها العالم، ومنه تتجلى أهمية الرقمنة في النقاط التالية:²

1. الوصول السريع إلى المعلومات بصورة شاملة بجميع تفاصيلها وجوانبها ؛
2. تسهيل وسرعة تحصيل المعرفة والمعلومات من مفرداتها؛
3. إمكانية طباعة المعلومات عند الحاجة وإصدار نسخ مطابقة للأصل عنها؛
4. إمكانية الحصول على المعلومات بالصورة والصوت بألوان واضحة؛
5. كبح تكاليف الحصول على المعلومات؛
6. القدرة على التكامل مع الوسائل الأخرى " الصورة، الصوت، الفيديو"؛³
7. تنظيم العمليات الإنتاجية وتعزيز الأداء الوظيفي؛

¹ نور الدين بطاط، مرجع سابق، ص 127 .

² نصيرة زاير، خديجة عاشور، **تفعيل الرقمنة في الخدمة العمومية ودورها في تثمين الأداء الإداري**، مجلة المفكر، المجلد 08، العدد 01، الجزائر، جوان 2024 ،ص 401، أنظر الرابط: <https://asjp.cerist.dz/en/article/250519>

³ ايمن بغدادي، سميرة رماش، **تكنولوجيا الرقمنة في المكتبات الجزائرية**، مجلة أوراق بحثية، المجلد 02، العدد 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، جوان 2022، ص:78، أنظر الرابط: <https://asjp.cerist.dz/en/article/200883>

8. القضاء على البيروقراطية وخلق بيئة وظيفية متطورة تختلف عن الإدارة التقليدية؛
9. تنظيم قواعد عمل فعالة وبيئة عمل جيدة تختلف عن بيئة العمل التقليدية؛
10. ضمان حفظ المعلومات والوثائق الأصلية؛
11. الحماية من التلف من خلال إنشاء نسخ الالكترونية للوثائق المطلوبة؛
12. حصول الأفراد على المعلومات في وقت قصير وفي نفس الوقت؛
13. إمكانية تخزين عدد كبير من الملفات وذلك لئلا الأرشيفات الالكترونية توجد بها مساحات كبيرة للتخزين؛
14. القدرة على تحميل ملفات بطريقة الكترونية قد تكون على قرص مليزر؛
15. القدرة على التعامل مع عدة شركات في آن واحد عن بعد مما يسهل إيصال الخدمات بشكل واسع؛

نظرا للأهمية البالغة للرقمنة لا يمكن إنكار الدور المحوري لها في تحسين مختلف جوانب الحياة ذلك بفضل التطور التكنولوجي المتسارع حيث أصبح بالإمكان تحقيق نمو اقتصادي وتوسيع دائرة الفرص وفتح آفاق جديدة، لذا فإن تبني الرقمنة في المؤسسات أصبحت ضرورة لمواكبة العصر وتحقيق التنمية المستدامة.

ثانيا : خصائص الرقمنة

تتميز تكنولوجيا المعلومات الرقمية بجملة من الخصائص التي تجعلها ذات قدرة عالية وتأثيرات متزايدة في مختلف القطاعات والمجالات، فالمحتوى المعلوماتي يمكن أن يصل إلى المستخدم بدون أي تدخل بشري، وتتمثل خصائص الرقمنة فيما يلي:¹

1. **تقليص الوقت:** ذلك أن التكنولوجيا تجعل كل الأماكن الكترونيا متجاورة؛
2. **تقليص المساحة:** توفر تقنيات التخزين التي تستوعب كميات ضخمة من المعلومات المخزنة مع سهولة الوصول إليها في أي وقت؛

¹ أحمد مشهور، **تكنولوجيا المعلومات وأثرها على التنمية الاقتصادية**، المؤتمر الثالث للمعلومات الصناعية والشبكات، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، جامعة اليرموك، اربد، الاردن، 2003، ص: 7، أنظر الرابط: <https://fr.scribd.com/document/10812577>

3. **تقاسم المهام الفكرية مع الآلة:** بفضل التفاعل المستمر بين الباحث ونظام الذكاء الصناعي مما يجعل تكنولوجيا المعلومات تساهم في تعزيز المعرفة وتوفير فرص أكبر لتكوين المستخدمين من أجل تحقيق شمولية أكبر وتحكم أفضل في عمليات الإنتاج؛
4. **تكوين شبكات الاتصال:** تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من لتشكيل شبكات اتصال فعالة، هذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستخدمين والصناعيين ومنتجي الآلات مما يسمح بتبادل المعلومات مع مختلف النشاطات الأخرى؛
5. **التفاعلية:** في هذه الحالة يمكن أن يكون المستخدم لهذه التكنولوجيا مستقبل ومرسل في نفس الوقت مما يسمح للمشاركين في عملية الاتصال بتبادل الأدوار وبذلك يخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة؛
6. **اللاتزامنية:** أي تمكين المستخدم من استقبال الرسالة في الوقت الذي يناسبه؛
7. **اللامركزية:** تسمح هذه الخاصية باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
8. **قابلية التوصيل:** تضمن القدرة على الربط بين الأجهزة الاتصالية متنوعة الصنع، بغض النظر عن الشركة أو البلد الصنع على مستوى العالم بأكمله؛
9. **قابلية التحرك والحركية:** أي إمكانية استفادة المستخدم من الخدمات أثناء تنقلاته من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة كالحواسيب المحمولة والهواتف الذكية؛
10. **قابلية التحويل:** وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر كتحويل نص صوتي إلى نص كتابي أو العكس؛
11. **التوجيه الانتقائي:** وتعني إمكانية توجيه الرسالة إلى فرد واحد أو جماعة معينة بدلا من توجيهها لجمهور ضخم، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث توجه مباشرة الرسالة مباشرة من المنتج إلى المستهلك؛
12. **الانتشار الواسع:** وهو قابلية توسع الشبكة المستمر لتشمل مساحات غير محدودة من العالم وتعزيز انتشارها عالميا؛
13. **العالمية:** وتعني المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيا، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تمتد عبر بيئة مفتوحة من العالم، مما تسهل في تدفق رأس المال إلكترونيا؛

من خلال ما سبق تبرز خصائص الرقمنة في أنها تتميز عن باقي التكنولوجيات الأخرى بتقليص الوقت والمكان وكبح التكاليف واقتسام المهام والانتشار الواسع وغيرها من المميزات التي تجعل منها قاعدة لتطوير كل من المنتجات والخدمات بشكل أسرع.

المطلب الثالث: أشكال الرقمنة

مع تسارع تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبحت الرقمنة ضمن الحتميات للحفاظ على الوثائق والمعلومات لتسهيل الوصول إليها، مما يجعلها وسيلة فعالة للإدارة المحتوى الرقمي و منه تتنوع أشكال الرقمنة وفق طبيعة الوثائق لتشمل ثلاثة أشكال رئيسية : الرقمنة في شكل صورة، والرقمنة في شكل نص، وإعادة الإدخال بالإضافة إلى الرقمنة الاتجاهية، وكل شكل من هذه الأشكال له خصائص واستخدامات خاصة.

أولاً: الرقمنة في شكل صورة Mode image

يقصد به حفظ الوثائق في شكل صورة غير قابلة للتحويل أو التغيير، وتفيد هذه الطريقة في حالة التركيز على الجانب البصري والفني للوثيقة وليس قيمتها النصية، تعتمد على وحدات البيكسل تتمثل فيما يلي:¹

1. الصورة أبيض وأسود أحادي 1 بايت (Noir et Blanc) تمثل ببايت واحد بقيمتين أبيض وأسود مما يجعلها جد اقتصادية وشديدة الوضوح من ناحية الحفظ وسهولة التطبيق على الوثائق الحديثة، لكنها قد تكون غير مناسبة للوثائق القديمة بسبب تعرضها للرطوبة والتلف لقراءتها من طرف الماسح الضوئي؛

2. الصورة مستوى رمادي 8 بايت (Niveau Degris): يوفر تفاصيل أكثر من مقارنة بالأبيض والأسود فهو يتطلب عدد كبير من البيكسال ومساحة أكبر على مستوى الذاكرة وهي تحفظ الوثائق ذات الأهمية العالية؛

3. الصورة ملونة 24 بايت أو أكثر (en couleur): هذا الأخير يتطلب عدد كبير من البيكسال أي مساحة كبيرة في الذاكرة، حيث يتم تمثيل كل بيكسل بثلاثة ألوان أساسية (الأحمر، الأخضر،

¹ نبيل بن عبد الرحمن المعثم، المكتبات الرقمية في المملكة العربية السعودية - مكتبة الملك فهد الوطنية نموذجاً، مكتبة الملك فهد الوطنية، السلسلة الأولى، السعودية، 2010، ص: 359، أنظر الرابط: https://archive.org/details/20211017_20211017_1258

الأزرق) حيث أن كل لون يرمز بعدد معين من البتات، وهذا لنوع يتطلب مساحة تخزين أكبر مقارنة بالأنواع السابقة.¹

ثانيا: الرقمنة في شكل نص Mode text

تتمثل في تحويل الوثائق في شكل نص، حيث تتيح استرجاع المعلومات وإدخال بعض التعديلات عليها وذلك بعد معالجة النص بمساعدة برنامج خاص بالتعرف على الحروف التي تقوم بتحليل النصوص المطبوعة وتحويلها إلى بيانات رقمية يمكن تحريرها وتنسيقها بسهولة.²

ثالثا: إعادة الإدخال Re – Entry

في بعض الأحيان تكون الوثيقة المرغوب رقمتها تحتوي على ملاحظات وإضافات مكتوبة بخط اليد بحيث تكون الحروف غير واضحة، لذا تحتاج إلى إعادة إدخال الوثيقة باليد عن طريق كتابة محتوى الوثيقة في معالج الكلمات word processor تأخذ هذه العملية وقتا طويلا لإدخال المحتوى وتصحيح الناتج، ومنه وجب استخدامها في الحالات الضرورية فقط، وبالرغم من إمكانية الاعتماد على إعادة إدخال المواد المكتوبة يدويا، يمكن للكاميرا الرقمية أن تقدم حلا بديلا لإعادة إدخال المواد المطبوعة القديمة أو التالفة أو المخطوطة.³

رابعا: الرقمنة في شكل اتجاهي mode vectoreil

تعتمد هذه الطريقة على تحويل الوثائق من الشكل الورقي إلى الشكل الإتجاهي باستخدام العرض باستعمال الحسابات الرياضية خاصة في مجال الرسوم من خلال الحاسوب بهدف نشر وتبادل المعلومات المقروءة إلكترونيا، بشكل يحفظ المادة التي يتم تبادلها بدقة عالية وحجم الملفات المضغوط مثل تقنية pdf.⁴

¹ ايمان بغدادي،سمية رماش، مرجع سابق،ص: 79.

² نبيل عبد الرحمان المعثم، مرجع سابق، ص 359.

³ نبيل بن عبد الرحمان المعثم، مرجع سابق، ص: 259- 260.

⁴ سهيلة، مهري، المكتبة الرقمية في الجزائر : دراسة للواقع وتطلعات المستقبل، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، تخصص اعلام علمي وتقني، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005، ص: 85، أنظر الرابط:

<https://archive.org/details/library-elhamma-2020172>

استنادا على ما سبق يمكن القول أن الرقمنة تأخذ أشكال متعددة وهي مكملة لبعضها البعض لتشكل قاعدة رقمية كاملة، وهي تمس جميع المجالات والقطاعات تقريبا نظرا لضرورة تبنيها لكنها تتطلب بنية تحتية قوية وحماية بيانات المستخدمين لضمان استخدامها بشكل آمن.

المبحث الثاني: أساسيات تفعيل مشروع الرقمنة

في ظل التطور التكنولوجي المتسارع، أصبحت الرقمنة ركيزة أساسية في تطوير المؤسسات والقطاعات المختلفة، حيث تساهم في تحسين الأداء وتعزيز الفعالية وتقليل التكاليف، إلا أن الانتقال إلى الرقمنة لا يتم بسهولة بل تتطلب مجموعة من المقومات والموارد لضمان نجاحها، كما تواجه تحديات قد تعرقل مسارها، فضلا عن وجود دوافع قوية تحفز على تبنيها.

المطلب الأول: متطلبات الرقمنة

أصبح التحول الرقمي للمؤسسات يمثل ضرورة حتمية لواكبة التطورات وضمان استمرارها ذلك بعد تحقيق جملة من المتطلبات منها متطلبات مالية، متطلبات مادية، أيضا متطلبات بشرية نوجزها فيما يلي:¹

أولا: المتطلبات المالية

تعتبر الموارد المالية الركيزة الأساسية لأي مشروع وبالأخص مشروعات التحويل الرقمي ويتم تقدير الاحتياجات المالية للمشروع من خلال الإطلاع على نوعية الأهداف المسطرة والمرجو تحقيقها، بحيث تتطلب عملية الرقمنة دعم مالي قوي ما يساعد في تنفيذ وتشغيل المشروع، وهذا ما يتطلب توفير ميزانية كافية لاقتناء التجهيزات والوسائل الضرورية وعمليات صيانة للأجهزة والآلات.

ثانيا: المتطلبات المادية

يتطلب مشروع الرقمنة استثمارات مادية متنوعة تتمثل في الآتي:

¹ مليكة بوخاري، سمير يجياوي، متطلبات تطبيق الرقمنة ودورها في تحسين أداء الإدارة المحلية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 16، العدد 03، جامعة أكلي محند اولحاج، البويرة، أكتوبر 2022، ص: 459، أنظر الرابط: <https://asjp.cerist.dz/en/article/202019>

1. **أجهزة الحاسوب:** تعد من الأدوات الأساسية الفعالة لتنفيذ عمليات الرقمنة، كما ينبغي توفير حواسيب ذات ذاكرة وصول عشوائي قوية وقرص تخزين سريعة وكبيرة ذات معالجة عالية ... الخ، للاستخدامها في تنفيذ مشروع الرقمنة؛
2. **الماسحات الضوئية:** وهي عبارة عن جهاز يقوم بتحويل المحتوى الورقي، أي البيانات المتوفرة في مصادر المعلومات المصورة، المطبوعة... الخ إلى صيغ رقمية أي إشارات رقمية قابلة للمعالجة والتخزين في ذاكرة الحاسوب؛
3. **أجهزة التصوير الفوتوغرافية الرقمية:** تستخدم في التقاط الصور الفوتوغرافية عالية الجودة وتخزينها بشكل إلكتروني دون الحاجة للاستخدام الوسائل التقليدية؛
4. **تقنيات التعرف الضوئي على الحروف:** تعمل هذه التقنيات على تحويل محتويات النص الورقي حرف بحرف وكلمة بكلمة إلى ملف نصي يتضمن بيانات ومعلومات مرمزة؛

ثالثا: المتطلبات البشرية

يعد العنصر البشري عاملا محوريا في نجاح أي مشروع، ذلك لضرورة وجود العنصر البشري مهما كانت درجة تقنية وحداثة المشروع الرقمي؛

رابعا: المتطلبات التشريعية

يتوجب على المؤسسة أن تلتزم بحقوق الملكية الفكرية في عملية الرقمنة، أي وضع الترتيبات اللازمة لحفظ حقوق المؤلفين في الاستخدام الآلي بالمشروع والنشر على مختلف الشبكات، ذلك حتى لا تتعرض حقوق الملكية الفكرية للضياع ولتجنب أي انتهاكات قانونية تتعلق بالاستنساخ غير المشروع.

يعد نجاح عملية التحول الرقمي في المؤسسات مرهونا بتوفير مجموعة من المتطلبات باختلاف أنواعها والعوامل وتضافر الجهود بين الحكومة والمؤسسات ولأفراد لضمان مستقبلا رقميا أكثر كفاءة واستدامة.

المطلب الثاني: دوافع وأسباب اللجوء للرقمنة

لم يعد التحول إلى الإدارة الإلكترونية مجرد خيار وإنما حتمية تفرضها التحولات العالمية المتسارعة، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد العوامل الأساسية لنجاح أي مؤسسة، خاصة بعد

توظيف التكنولوجيا الحديثة لصالح المجتمع دفعت نحو ضرورة تبنيها والعمل على تفعيلها، يمكن تلخيص أبرز الأسباب التي تستوجب التحول الإلكتروني في النقاط التالية:¹

1. العمليات والإجراءات المعقدة وأثرها على زيادة تكاليف الأعمال؛
 2. التوصيات والقرارات الفورية التي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق؛
 3. ضرورة توحيد البيانات على المستوى العام للمؤسسة؛
 4. إيجاد صعوبة في الوقوف على معدلات قياس الأداء؛
 5. ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة؛
 6. التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات من أجل اتخاذ القرارات؛
 7. ارتفاع حدة المنافسة بين المؤسسات مما يستوجب تبني استراتيجيات للتميز داخل المؤسسة؛
 8. ضرورة تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين داخل جميع مستويات نطاق العمل.
- كل ما سبق دفع بعجلة التحول الرقمي للأمام، حيث فرضته الحاجة إلى تحسين الكفاءة و تقليل التكاليف وتبسيط الإجراءات والعمليات كلها عوامل جعلت التحول الرقمي خيارا استراتيجيا لا غنى عنه.

المطلب الثالث: معوقات الرقمنة

تتطلب الرقمنة فسخ مجال واسع لتبادل المعلومات والحصول عليها فور طلبها، إلا أنها تواجه مشاكل تصعب ذلك، وهذه المعوقات تلعب دورا بارزا في التأثير على عملية التحول فقد تعرقل انتشارها أو تحد من استخدامها أو تحول دون ولادتها، نذكر من هذه المعوقات ما يلي:²

أولا: المعوقات التنظيمية والتشريعية

وتتمثل أهم المعوقات التنظيمية والتشريعية في:

1. ضعف التخطيط والتنسيق الجيد على مستوى الإدارة العليا لبرامج الرقمنة؛

¹ رضوان رأفت، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، مجلس الوزراء المصري، مصر، 2004، ص: 6، أنظر الرابط: <https://fr.scribd.com/doc/17192681>

² عفيفة بجاي شوكت اللامي، مرجع سابق، ص ص: 166-167.

2. ضعف المتابعة من قبل السلطات العليا لتنفيذ مشروع الرقمنة وغياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى فيما يتعلق بامتلاك الأنواع نفسها من الأجهزة والبرمجيات؛
3. غياب برامج التوعية الإعلامية لمواكبة لتطبيق مشاريع الرقمنة في المؤسسات؛
4. الافتقار إلى الجهات المركزية لتبني مشروعات الرقمنة على مستوى الدولة مما يؤدي إلى تدني توافق الأنظمة؛
5. صعوبة إيجاد بيئة تشريعية وقانونية تتناسب مع العمل الرقمي مما يتطلب جهد ووقت طويل.

ثانيا: المعوقات التقنية

وتتمثل في:

1. صعوبات تتعلق بتشغيل الحاسب الآلي؛
- 2 ندرة وجود مواصفات ومعايير موحدة للأجهزة المستخدمة داخل المؤسسة؛
- 3 تقادم أجهزة وبرامج الحواسيب المستخدمة في المؤسسات؛
4. ضعف البنية التحتية للكثير من المؤسسات وعدم جاهزيتها لاستقبال التقنية الحديثة؛
5. عدم جاهزية البنية التحتية لشبكات الاتصال في الكثير من المناطق؛
6. ضعف قطاع التقنيات الحديثة في الدول النامية وذلك لمحدودية القدرة التصنيعية وقلة الخبرات الفنية المؤهلة أو هجرتها.

ثالثا: المعوقات البشرية

وتتمثل في:

1. انخفاض مستوى الوعي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي داخل المؤسسات العامة؛
2. محدودية البرامج التدريبية لاكتساب المهارات التقنية الحديثة المتطورة في المرافق العامة؛

3. مقاومة التغيير بعض المديرين وأصحاب السلطة يؤدي إلى تنامي شعور بأن التغيير يشكل تهديدا للسلطة؛
4. غياب الحوافز المقدمة للعاملين للتوجه نحو النمط الرقمي؛
5. نقص المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي وكيفية التعامل معها.

رابعاً: معوقات مالية

وتتمثل في ما يلي:

1. ضعف التمويل المخصص لتنمية البنية التحتية اللازمة لتطبيق المشروع الرقمي بما في ذلك إنشاء الشبكات وربط المواقع وتحسين الأجهزة؛
2. محدودية الميزانيات المخصصة لبعض المرافق العامة نتيجة الارتباط بميزانيات ثابتة ومحددة للإنفاق؛
3. انخفاض الإنفاق على عمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق المشاريع الرقمية؛
4. ارتفاع تكاليف البرمجيات الخاصة بمعالجة البيانات بغرض الحصول على نتائج تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة.

وعليه يوجد أربعة جوانب تعتبر ركائز أساسية للأجل تفعيل الرقمنة وهي العامل البشري المؤهل والجانب التنظيمي والتشريعي كذلك الجانب التقني والجانب المالي، فإذا توفرت هذه الجوانب يمكن تحقيق رقمنة بشكل فعال وغيابها يعني معوقات وعراقيل وجب مواجهتها ولذا يجب تبني استراتيجيات شاملة تعمل إيجاد حلول لهذه العراقيل لتحقيق تحول رقمي فعال.

المبحث الثالث: ماهية الخدمات الإلكترونية

إن التطور الكبير الذي شهده العصر في مجال الأعمال الإلكترونية ومجال التجارة الإلكترونية ينعكس إيجاباً على تطوير الخدمات الإلكترونية حيث تمثل الخدمة الإلكترونية نقطة الانطلاق والشرارة لتغيير صورة الأعمال في القرن الحادي والعشرون حيث شهدت بدايته التقاء اتجاهين رئيسيين في عالم الأعمال

أولهما انتقال الاقتصاد من السلع الملموسة إلى الخدمات الغير ملموسة، وثانيهما التوسع الهائل للاقتصاد المعلومات والشبكات الإلكترونية، هذا الاكتفاء والتزاوج ما بين هاذين الاتجاهين قد أفسح المجال أمام بروز عصر الخدمات الإلكترونية، عصر توفيرها وتسويقها بشكل فعال عبر الانترنت، سنتناول في ما يلي مفهومها، خصائصها ومتطلبات تفعيلها.

المطلب الأول: مفهوم الخدمات الإلكترونية

استخدم الباحثون مفهوم الخدمة الإلكترونية بشكل متزايد بداية الألفينات، حيث تعتمد على تقنيات حديثة مثل الإنترنت، والذكاء الاصطناعي والتطبيقات الذكية، مما يتيح للأفراد والمؤسسات تنفيذ إجراءاتهم عن بُعد دون الحاجة إلى التنقل أو الانتظار الطويل فهي تساعد في تحسين جودة الحياة، وتدعم التحول الرقمي في مختلف القطاعات، مما يعزز الاقتصاد الرقمي ويجعل الخدمات أكثر كفاءة وسهولة في الاستخدام.

أولاً: تعريف الخدمة الإلكترونية

عرف "Ada Scupola" الخدمات الإلكترونية بأنها "الخدمات التي يتم تقديمها أو توفيرها أو استهلاكها من خلال استخدام شبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مثل الأنظمة القائمة على الإنترنت".

كما عرفها "Boyers" بأنها "تتكون من جميع الخدمات التفاعلية التي يتم تقديمها على الإنترنت باستخدام تقنيات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والوسائط المتعددة المتقدمة".¹

يمكن القول أن كل الخدمات التي تقدم بشكل إلكتروني خاصة عبر الانترنت تعد خدمات الكترونية، وفي إطارها يمكن أن تتم كل التعاملات عن بعد، كذلك يمكن أن يتم التعامل بشكل جزئي عن بعد، أي في بعض الإجراءات دون الأخرى، وهذا بهدف تقليص الوقت والجهد، كذا التكاليف وتحقيق رضا العميل.²

¹ Boyers, K.K., Hallowell, R. and Roth, A.V., E-service operations strategy a case study and a method for analyzing operational benefits, Journal of Operations Management, vol 20, n 2, 2002, P175, voir ici: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=9820>

²نادية بوراس، مبارك بوعشة، تحسين الخدمات الإلكترونية بالاعتماد على معايير الجودة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 10، العدد 13، جوان 2017، ص: 58، أنظر الرابط: <https://asjp.cerist.dz/en/article/59230>

من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف الخدمات الإلكترونية على أنها الخدمة المقدمة من خلال الوسائط الإلكترونية مثل المحمول والإنترنت بين مقدم الخدمة والمستفيد منها.

ثانيا: أهمية الخدمات الإلكترونية

تعود الخدمة الإلكترونية على المؤسسة والعميل بأهمية ومزايا عديدة نوضحها في النقاط التالية:¹

1. السرعة في إنجاز المهام وأداء الخدمات والحصول عليها، والحرص على إشباع حاجات الأفراد؛
2. انخفاض نسبة الأخطاء في أداء الخدمات وتسليمها بفضل الدقة المتناهية للأنشطة الإلكترونية فضلا عن توفير الوقت لصالح المستخدم، بشكل ينهي مشاكل التعقيد الإداري والمرض البيروقراطي؛
3. فعالية منظمات الخدمات وحرص هذه الأخيرة على تقديم أحسن الخدمات للمواطن باعتمادها الوسائل التكنولوجية الحديثة؛
4. تطوير مهارات وكفاءات الموظفين القائمين على تقديم الخدمات العامة وتركيز اهتمامهم على تحويل الأفكار إلى إنجازات ملموسة على أرض الواقع؛
5. تخفيف العبء والتكاليف والجهد والوقت على المواطنين، وتوفير خدمات مستمرة على مدار الساعة مثل دفع الفواتير إلكترونيا دون الحاجة للتنقل إلى المراكز؛
6. استطلاع الآراء حول الخدمات داخل المؤسسة، ذلك بقياس مدى رضاهم حول تنظيم المواعيد وتسجيل الأحداث اليومية؛
7. توحيد معايير العمل من خلال توحيد الشكل العام لمخرجات التقارير والدراسات ونماذج العمل الداخلية؛
8. نشر أهم الأنشطة التي تقوم بها إدارات وقطاعات الاتصال الجديدة؛
9. الانتقال من مجرد استخدام النظام الإلكتروني إلى الاعتماد الفعلي عليه؛
10. تحفيز العاملين غير المختصين عن تعلم استخدام الحاسوب لمواكبة بيئة الاتصال الجديدة؛
11. التحول من مجرد استخدام النظام إلى الاعتماد عليه؛

¹ غنية نزلي، دور الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 07، عدد 12، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، جانفي 2016، ص:188، أنظر الرابط: <https://asjp.cerist.dz/en/article/6217>

12. التوثيق الكامل لكافة أنشطة المؤسسة ومخرجاتها على مدى سنوات وإنشاء قاعدة بيانات تقوم على النتائج.

تمثل الخدمات الالكترونية حجر الأساس في تطوير الأداء المؤسسي والارتقاء بجودة حياة الأفراد حيث تساهم في تسريع انجاز المهام وتقليل نسبة الأخطاء وتوفير الوقت والجهد مما يساهم في تعزيز كفاءة الخدمات وشفافيتها، كما أن اعتماد التكنولوجيا الجديدة يفتح أفقا أمام الابتكار والتطوير مما يجعل المؤسسات أكثر استجابة مع متطلبات العصر الرقمي.

ثالثا: المبادئ الأساسية للخدمات الالكترونية

يمكن تحديد بعض المبادئ الأساسية للخدمات الالكترونية والتي يجب أن تراعيها المنظمة وأخذها بعين الاعتبار عند التخطيط والتنفيذ لتبني خدماتها إلكترونيا:¹

1. الوصول الشامل للخدمات الالكترونية لجميع الجمهور حتى للحالات الاستثنائية كالأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة؛
2. إتاحة الخدمات الالكترونية عبر عدة قنوات مثل الانترنت وشبكات البنوك والهاتف وغيرها؛
3. ضمان سهولة وسرعة استخدام الخدمات الالكترونية؛
4. تقليل تكاليف الخدمات الالكترونية؛
5. تعزيز الأمن المعلوماتي وضمان خصوصية المستفيد من الخدمة؛
6. عدم استخدام المعلومات الشخصية المقدمة في أشياء أخرى إلا بعد موافقة مسبقة من قبل المستخدمين؛
7. إتاحة الخدمات الالكترونية على مدار الساعة وفي كل مكان، عكس الخدمات التقليدية التي ترتبط بمكان وزمان محدد؛
8. تعويض واجهة التعامل والتفاعل التقليدي في تقديم الخدمة بواجهة التفاعل تعتمد على تقنية (آلة-إنسان).

¹ جيجخ فايزة، **جودة الخدمات الالكترونية ودرها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017 / 2018، ص: 19، أنظر الرابط: <http://thesis.univ-biskra.dz/4271>

تعتمد الخدمات الإلكترونية على التكنولوجيا بشكل أساسي لتوفير خدمات رقمية سريعة وأمنة تقوم على مجموعة من المبادئ كالأمن وسهولة الاستخدام، التوافر والتكامل والشفافية مما يسهل حياة المستخدمين ويعزز كفاءة المعاملات.

المطلب الثاني: خصائص الخدمات الإلكترونية

تشير العديد من الدراسات أن أهم المميزات التي تميز الخدمات الإلكترونية هي سهولة الوصول والتنبيه التحديث المستمر، حيث أن للهواتف النقالة الدور البارز في التطور السريع الذي تعرفه تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فقد وطدت العلاقة بين المنظمات والعملاء.

بحسب البحوث والدراسات الميدانية لكل من بلو وبولتون ولايتمان (Bolton et al 2002, Blue 2000) Lightman 2000) أن مثل هذه الخصائص تُساهم بشكل فعال في توفير الوقت والجهد والمال بالنسبة لكافة أطراف التبادل خاصة العميل، حيث تلعب دوراً بارزاً في إيجاد حلول ترضي العملاء وتكرس ولاءهم لمقدم الخدمة، نذكر هذه الخصائص فيما يلي:¹

أولاً: القدرة على الوصول

تمكن هذه الخاصة العملاء من الوصول للأشخاص أو المعلومات التي يحتاجها العميل في الوقت المناسب، ويتم باتجاهين بين العميل والمؤسسة، مما يعزز العلاقة بينهما وتتيح هذه الخاصية العملاء والمنظمات من تحقيق الآتي :

1. الوصول السهل إلى المعلومات المتعلقة بالتبادلات التجارية والمنتجات والخدمات؛
2. إمكانية تصفح قواعد البيانات وفهارس المكتبات، وقراءة المطبوعات والكتب الإلكترونية والإعلانات؛
3. إرسال معلومات حول اهتمامات العملاء بسلعة أو خدمة ما، مما يمكن المؤسسات الاستفادة من التغذية العكسية وبحوث السوق؛
4. المتابعة المستمرة للمشتريات ووضع العملاء المادي ومراجعة حساباتهم؛

¹ بوراس نادية، بو عشة مبارك، مرجع سابق، ص ص: 59- 60 .

5. البحث عن حلول ممكنة جديدة للمشكلات التي قد تواجههم وإيجاد إجابات لتساؤلاتهم؛
6. الانضمام والانخراط في المجتمعات الافتراضية لإيجاد سوق الكتروني للسلع والخدمات لتسويق منتجاتهم وخدماتهم؛
7. توفير الوقت للبيع والشراء وإعادة الطلب.

ثانيا: القدرة على التنبيه

تعني هذه الخاصية القدرة على توفير المعلومات المطلوبة أو التفاعل المنشود في الوقت المناسب، وهذا من أجل تفادي السلبات أو الانتفاع من شيء إيجابي والتنبيه للأشياء التي ينبغي الاهتمام بها، فهي تعود بالإيجاب على المنظمة والعملاء.

ولتحقيق ذلك ينبغي توفر ما يلي:

1. وجود تعليمات واضحة لاستخدام أي جزء من الموقع؛
2. برامج مساعدة لمساعدة المستخدمين؛
3. توفر أداة بحث داخل محتوى الموقع؛
4. أدوات اتصال وتغذية راجعة بين المستخدمين والموقع من خلال وسائل اتصال مختلفة؛
5. الاتصال من خلال البريد الالكتروني من أجل متابعة الطلبات ومعرفة أين وصلت.

ثالثا: سرعة التحديث

تعني القدرة على تكوين وإدانة مصادر معلومات محدثة، من خلال تحديث المعلومات بشكل مستمر بناء على تفاعلات العملاء بين العميل والمؤسسة، بتوقيت مناسب وبسرعة فائقة، هذا من شأنه أن يعزز كفاءة وفاعلية قواعد البيانات ويضيف عليها قدرا من الدقة والمصداقية والثقة.

كما يعبر عن هذه الخاصية بمدى حداثة المعلومات على الموقع، عدد مرات التحديث خلال فترة زمنية محددة ووجود تاريخ آخر تحديث.

بفضل هذه الخصائص أصبحت الخدمات الالكترونية أكثر كفاءة وسرعة ودقة في التنفيذ، مما يساهم بشكل كبير في تحقيق رضا ولاء العميل وتعزيز ثقتهم بالمؤسسة.

المطلب الثالث: متطلبات تفعيل الخدمات الإلكترونية

لكي تحقق الخدمات الإلكترونية فعاليتها تحتاج إلى توفير بيئة مناسبة لذلك يجب أن تراعي عدة متطلبات منها:¹

أولاً: تعزيز الوعي الرقمي: توعية المواطنين بأهمية الخدمات الإلكترونية ومميزاتها، وتشجيعهم على استخدامها لتحسين عملية تقديم الخدمات.

ثانياً: توسيع نطاق الخدمات: توسيع نطاق الخدمات المتاحة عبر الإنترنت لتشمل مجموعة متنوعة من القطاعات والخدمات.

ثالثاً: تحسين تصميم واجهات المستخدم: تصميم واجهات سهلة الاستخدام وسلسلة وجذابة لتشجيع المواطنين على استخدام الخدمات على المنصات الرقمية.

رابعاً: تطوير تطبيقات الهواتف الذكية: وتعني تطوير تطبيقات تسهل الوصول إلى الخدمات الإلكترونية عبر الهواتف الذكية.

خامساً: تعزيز الأمان السيبراني: توفير أنظمة حماية قوية لضمان حماية المعلومات الشخصية المتاحة عبر الإنترنت.

سادساً: عملية التسجيل والدخول: تقليل التعقيدات من خلال تبسيط عمليات التسجيل والدخول لتسهيل استخدام الخدمات الإلكترونية.

سابعاً: تطوير البنية التحتية الرقمية: تعزيز البنية التحتية الرقمية ذلك بتوفير اتصالات سريعة وموثوقة لتحسين تجربة المستخدم.

¹ عبد الرحمان خوخي، تحديات الحكومة الإلكترونية في الجزائر، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 10، العدد 02، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، ديسمبر 2023، ص ص: 238-239، أنظر الرابط: <https://asjp.cerist.dz/en/article/238931>

ثامنا: تقديم دعم فني فعال: توفير قنوات مساعدة ودعم فني فعال للمواطنين لتعزيز تجربتهم في استخدام الخدمات الإلكترونية.

تاسعا: تشجيع الابتكار: دعم الجهات المعنية على تطوير حلول وتقنيات حديثة لتحسين تقديم الخدمات عبر الإنترنت.

عاشرا: تعزيز التعاون والتنسيق الحكومي: تحسين التعاون بين مختلف الجهات الحكومية لتعزيز التنسيق والتكامل للخدمات الإلكترونية.

تحقيق هذه المتطلبات تمكن من بناء بيئة إلكترونية متطورة تعمل على تلبية رغبات المواطنين بأكثر سرعة ودقة وكفاءة، إضافة إلى تقديم خدمات بأكثر سلاسة وسهولة.

خلاصة الفصل

بناء على ما تم تناوله في هذا الفصل، توصلنا إلى أن الرقمنة في عصرنا هذا أصبحت ضرورة حتمية لا غنى عنها، وجب تفعيلها من خلال تحقيق متطلباتها ومواجهة التحديات التي تعرقل مسار تنفيذها، ومع التطور التكنولوجي المستمر الذي يشهده العالم، فقد شجع المؤسسات على تبني مفاهيم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تقديم خدماتها وذلك لقدرتها على تحسين جودة الخدمات وطرق عمل أكثر كفاءة والاستجابة السريعة لطلبات العملاء، كما يترتب عنها أثرا إيجابيا على حياة المواطن وعلى مسار التنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلاد.

الفصل الثاني

تمهيد

المؤسسة الاقتصادية هي كيان اجتماعي منظم يعتمد على مجموعة من الموارد باختلافها وتعتبر حجر الأساس في أي نظام اقتصادي والفاعل الأساسي داخل الاقتصاد الوطني والدولي، حيث تعمل في محيط يشوبه الكثير من التغير الدائم والمستمر نتيجة التطور المتسارع، حيث تضاعفت حدة المنافسة وأخذت أشكالاً متنوعة تتسابق من خلالها المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة، والمؤسسات الخدمية بصفة خاصة لكسب المزايا المتاحة، والممكنة حفاظاً على مكانتها وتدعيماً لمركزها وقدراتها، فالمؤسسة لا تكتفي بالبحث عن كيفية التكيف مع المحيط بل تسعى للاقتحامه وإثبات قدراتها في جميع مجالات أنشطتها ومع اشتداد حدة المنافسة جعلها تواجه تحديات قوية تعيق مسارها نحو تنفيذ مخططاتها وأهدافها، ومن هنا أصبحت المؤسسات مطالبة بالسعي في التغيير المستمر في استراتيجيات وسياسة العمل وقدرتها على الابتكار وتبني التقنيات الحديثة وتحسين جودة منتجاتها وخدماتها من أجل التكيف مع بيئتها والحفاظ على مكانتها وتنافسيتها.

ولبناء نموذج مؤسسي اقتصادي ناجح في الظروف المتأثرة بالتغير السريع والمنافسة المتزايدة، وجب مسايرة التكنولوجيات والتقنيات الحديثة ومواكبة التطورات ورقمنة العمليات والخدمات بهدف ضمان استمرارها وتعزيز فرص النجاح في السوق.

ومنه سنحاول الإلمام بمضمون هذا الفصل من خلال ثلاثة مباحث كالتالي:

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الاقتصادية

المبحث الثاني: عموميات حول المؤسسات الخدمائية

المبحث الثالث: تأثير الرقمنة على أداء المؤسسات الخدمائية

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الاقتصادية

تشغل المؤسسة حيزا معتبرا من اهتمامات الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم، حيث تعتبر النواة الأساسية والمحور الذي يدور حوله أي اقتصاد، حيث تعمل من خلال وظائفها المختلفة إلى بلوغ وتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية متعددة.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الاقتصادية

تعد المؤسسة الاقتصادية أحد الركائز التي تقوم عليها الدراسات الاقتصادية لذا وجب دراسة وفهم المؤسسة الاقتصادية من خلال التطرق لتعريفها، والخصائص المميزة لها ومن ثم الوصول للأهداف التي تسعى لتحقيقها.

أولا: تعريف المؤسسة الاقتصادية

لقد قدمت للمؤسسات الاقتصادية تعاريف عديدة يمكن تقديمها كالتالي لمحاولة للإلمام بمفهومها:

1- تعريف كارل ماركس "Karl MARX":

عرف كارل ماركس المؤسسة الاقتصادية على أنها "عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال، وفي نفس المكان، من أجل إنتاج نفس النوع من السلع".

2- تعريف "François PEROUX":

وعرف فرانسوا بيرو المؤسسة بأنها: " منظمة تجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة، تستعمل رؤوس الأموال والقدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته".¹
وبالإضافة إلى تعاريف أخرى :

¹ فوزي محيريق بن الجيلاني، مدخل للاقتصاد المؤسسة، مطبعة الرمال، ولاية الوادي، الجزائر، 2020، ص:24.

- **تعريف(1):** "المؤسسة عبارة عن تجمع إنساني متدرج تستعمل وسائل فكرية، مادية ومالية لاستخراج، تحويل، نقل وتوزيع السلع أو الخدمات طبقاً لأهداف محددة من طرف المديرية بالاعتماد على حوافز الربح والمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة".¹
 - **التعريف(2):** " كل هيكل تنظيمي مستقل مالياً، ويخضع لكلاً من الإطار القانوني والاجتماعي، وهدفها دمج جميع عوامل الإنتاج من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج أو تبادل السلع أو تبادل الخدمات المختلفة، وأن المؤسسة باعتبارها منظمة تعتبر في ذات الوقت هيكلاً اجتماعياً واقعياً ومتعاملاً اقتصادياً".²
 - **التعريف(3):** "المؤسسة هي وحدة اقتصادية مستقلة تقوم بدمج عناصر الإنتاج المختلفة من عمل ورأسمال واستهلاكات وسيطة، فهي تجمع أشخاصاً ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة أو خدمة ما والتي يفترض أن تباع بسعر أعلى من تكلفتها".³
- مما سبق نستخلص تعريف شامل للمؤسسة الاقتصادية: وهي كيان منظم تعمل ضمن بيئة اقتصادية تنافسية في إطار قانوني واجتماعي معين، تقوم بدمج عناصر الإنتاج المختلفة بهدف إنتاج وبيع سلع والخدمات من أجل تحقيق الربح.

ثانياً: خصائص المؤسسة الاقتصادية

من خلال التعاريف السابقة تتضح لنا مجموعة من السمات والخصائص التي تميز المؤسسات الاقتصادية وتتمثل في:⁴

- 1- **للمؤسسة شخصية قانونية ومستقلة:** ذلك من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤوليتها.

¹درحمن هلال، المحاسبة التحليلية (نظام معلومات للتسيير ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2005/2004، ص:17، أنظر الرابط: <https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/handle/123456789/1001>

² رشيد شنيبي، المؤسسة الاقتصادية الإسلامية ومتطلباتها، الملتقى الأول: التواصل الفكري والمفاهيمي، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، فيفري 2023، ص:02، أنظر الرابط: <https://repository.iainpalopo.ac.id/id/eprint/6131>

³ حسين بن الطاهر، محمد الطاهر دربوش، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة العلوم الانسانية، المجلد ب، العدد 42، جامعة خنشلة، ديسمبر 2014، ص:08، أنظر الرابط: <https://asjp.cerist.dz/en/article/90022>

⁴ نفس المرجع السابق، ص: 09،08.

2- المؤسسة وحدة إنتاجية: أي أن المؤسسة لها القدرة على الإنتاج أو أداء الرسالة التي وجدت من أجلها.

3- القدرة على البقاء والاستمرار: أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من موارد كافية، في ظل ظروف سياسية مواتية، عمالة ذات كفاءة قادرة على التكيف مع التغيرات السريعة.

4- التحديد الواضح للأهداف السياسية: يتحقق ذلك من خلال البرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تسطر أهدافا تسعى إلى تحقيقها منها أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم أعمال معين.

5- الاستدامة المالية للمؤسسة: استمرار نشاط المؤسسة يكون إما عن طريق الإعتمادات المالية، أو الإيرادات الكلية أو عن طريق القروض، أو جمع هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.

6- التكيف والتجاوب مع بيئتها: يجب أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة ومتكيفة معها وتستجيب لها، حيث لا يمكنها العمل بمعزل عن محيطها، فإذا توفرت الظروف البيئية المواتية، فإنها تستطيع أداء مهامها بكفاءة، أما إذا كانت معاكسة فقد تعرقل عملياتها وتؤثر على نجاحها.

7- وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع: حيث تساهم في الإنتاج وزيادة الدخل الوطني، كما أنها تعد مصدر رزق الكثير من الأفراد، مما يعزز دورها في التنمية الاقتصادية.

8- زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها: يرتبط مفهوم المؤسسة بإمكانية زوالها في حال ضعف مبررات وجودها أو تراجع كفاءتها، مما يستدعي التأقلم من أجل استمرارها.

تُعد المؤسسة الحجر الأساسي في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، حيث تمتاز بعدة خصائص تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها في بيئة دائمة التغير، مما يفرض عليها تبني نهج استراتيجي قائم على المرونة، الإبداع، والمسؤولية لضمان استمرار نشاطها وتحقيق أهدافها.

ثالثاً: أهداف المؤسسة الاقتصادية

إن أي مؤسسة اقتصادية تعمل على تحقيق أهداف تختلف وتتعدد حسب اختلاف طبيعة وميدان نشاطها وكذلك أصحابها ولذا تتداخل هذه الأهداف فيما بينها، نوضحها في العناصر التالية:¹

1- الأهداف الاقتصادية

يمكن التطرق إلى عدد من الأهداف التي تندرج ضمن هذا النوع:

1-1: تحقيق الربح

يتطلب استمرار المؤسسة في السوق عند مستوى معين من الربح، وهو الفائض الذي يمكن الحصول عليه بعد اقتطاع كافة التكاليف والضرائب من العائد الناجم عن بيع السلع وهو الهدف الرئيسي للمؤسسة لكي تستمر وتوسع في نشاطها، لذا عليها أن تحقق مستوى الربح الذي يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها، وليساعدها على مواجهة المؤسسات الأخرى، ولكي يكون الربح مقياس حقيقياً لتقييم نجاعة المؤسسة يجب أن يتم في ظل ظروف منافسة عادية.

2-2: تحقيق متطلبات المجتمع

لكي تتمكن المؤسسة من بيع وتصريف إنتاجها المادي والمعنوي وتحقيق أرباح لا بد أن يكون إنتاجها مطلوباً، أي يلبي حاجات المجتمع الذي يتعامل معه سواء كان محلياً أو وطنياً، وبذلك يمكن نصل إلى أن هدف الربح وتحقيق متطلبات المجتمع يرتبطان مهما كانت طبيعة المؤسسة.

3-3: عقلنة الإنتاج

لا يتم ذلك إلا بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج، أي بواسطة التخطيط والتوزيع الجيد والدقيق، ترتفع إنتاجية المؤسسة وتتفادى الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية، فهي تكلف بعدم تلبية رسالة إذا كانت خاصة ويتحمل التكلفة إذا كانت عمومية لأن إعادة تمويلها يتم من طرف الدولة.

¹ خليل الرفاعي، بسمة عولمي، *الوجيز في إدارة الازمات في المؤسسة الاقتصادية*، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رماح)، الطبعة الأولى، عمان، 2016، ص: 13-14، أنظر الرابط: https://archive.org/details/20210125_20210125_0459

1-4: ضمان حصة المؤسسة في السوق

من الأهداف الرئيسية للمؤسسة هي زيادة حصتها السوقية، وعليه تسعى دائماً لوضع استراتيجيات تسويقية لزيادة نصيبها من السوق والتوسع فيه.

1-5: النمو والاستمرارية

إن النمو في رقم الأعمال يتناسب طرذاً مع نمو المؤسسة واستمرارها فكلما ارتفع رقم المبيعات كلما شجع المؤسسة على التوسع في نشاطها وهذا ما يضمن استمرارها.

1-6: المرونة

تنقسم المرونة إلى نوعين: مرونة داخلية ومرونة خارجية حيث تسعى الأولى إلى تحقيق الثانية من خلال جملة من الوسائل منها التوزيع والاستثمار في الموارد غير المستعملة، فهي ترتبط بانخفاض المخاطرة، بمعنى كلما كانت المؤسسة مرنة كانت قادرة على التكيف مع المتغيرات المختلفة.

2- الأهداف الاجتماعية

تتلخص الأهداف الاجتماعية فيما يلي:

- ضمان مستوى مقبول من الأجور وتأمين فرص عمل جديدة؛
- إقامة أنماط استهلاكية معينة؛
- توفير بعض الخدمات الاجتماعية للعمال والدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال.

3- الأهداف الثقافية والرياضية

ويمكن إيجازها فيما يلي:

- توفير الوسائل الترفيهية والثقافية للعمال ولأولادهم من مسرح ومكتبات ورحلات وذلك لما هذا الجانب من تأثير إيجابي وفعال على المستوى الفكري للعامل؛
- تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى وهذا له تأثير بالإيجاب على مردودية المؤسسة خاصة وعلى الدخل الوطني عامة؛

- تخصيص أوقات لممارسة الرياضة، إذ تعتبر من بين العناصر الجد مفيدة للاستعداد العمال وتحفيزهم ورفع إنتاجيتهم.

4- الأهداف التكنولوجية

بالإضافة إلى ما سبق تؤدي المؤسسة الاقتصادية دورا هاما في الميدان التكنولوجي من حيث:

- مساندة الدولة في مجال البحث والتطوير التكنولوجي من خلال الخطة التنموية العامة للدولة التي تتم بالتنسيق بين العديد من الجهات ابتداء من هيئات مؤسسات البحث العلمي والجامعات والمؤسسات الاقتصادية.

هذه الأهداف تمثل الأساس الذي تبنى عليه استراتيجيات المؤسسة، والتي تضمن استمرارها ونجاحها في بيئة تنافسية وتختلف حسب طبيعة المؤسسة، وبالتالي فإن وضوح الأهداف والتخطيط الجيد والاستجابة السريعة لمتطلبات الأفراد ومواجهة التحديات، كلها عناصر تساهم في بناء مؤسسة قوية وقادرة على التطور وتحقيق أهدافها المستقبلية بكل فعالية واستدامة.

المطلب الثاني: تصنيف المؤسسات الاقتصادية

يعتمد تصنيف المؤسسات الاقتصادية على العديد من المعايير حيث تدرج مختلف المعايير المعتمدة في التصنيف ضمن مجموعتين رئيسيتين هما: المعايير النظرية كطبيعة النشاط الممارس ومعايير الاستقلالية، ومعايير عددية كعدد العمال ورقم الاعمال، وهنا يمكن ذكر ثلاثة معايير الأكثر استخداما كالتالي:

- المعيار القانوني.
- المعيار الاقتصادي (نوع النشاط).
- معيار الحجم.

أولاً: تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني

تتباين المؤسسات وفقاً للعديد من المؤثرات والمتغيرات البيئية المختلفة، وبشكل الأنشطة التي تؤديها، ونوع الخدمات التي تقدمها، وعليه تصنف المؤسسات حسب المعيار القانوني إلى صنفين رئيسيين: مؤسسات خاصة ومؤسسات عامة، نوضحها فيما يلي: ¹

1- المؤسسات الفردية (الخاصة): وهي مؤسسات يقوم بتأسيسها شخص واحد هو المالك، وعليه فهو الذي يتحمل مسؤولية توفير رأس المال اللازم، وهو المسؤول الوحيد أمام القانون، إذا حدثت إختلالات أو مخالفات سلبية، ويكفل له القانون حرية التصرف في ممتلكاته، ويتصف هذا النوع من المؤسسات بسهولة إجراءات تأسيسه ومرونة العمل فيه، حيث لا توجد إجراءات حكومية معقدة تعيق تنفيذ العمل فيه ويتم توزيع رأس المال والإدارة والتسيير بين أكثر من شخص.

2- المؤسسات العامة: في هذا النوع يكون رأس المال مملوكاً لمجموعة عمومية ممثلة في الدولة أو الجماعات فقط، وتخضع للتشريعات والقوانين الخاصة به، تقوم بتوفير رأس المال اللازم لها، وتحديد نوع إنتاجها أو الخدمة التي سوف تقدم للمجتمع بما ينسجم مع سياستها العامة، وهناك بعض المؤسسات المشتركة بين المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص يطلق على هذه الشراكة بالقطاع المختلط.

ثانياً: تصنيف المؤسسات الاقتصادية تبعاً للطابع الاقتصادي

يتم تصنيف المؤسسات تبعاً لمعايير اقتصادية معينة أي تبعاً للنشاط الاقتصادي ومنها نميز الأنواع التالية: ²

1- المؤسسات الصناعية: وتشمل جميع المؤسسات المختصة في تحويل المادة الأولية إلى منتجات وسيطة أو نهائية، منها مؤسسات الصناعات الثقيلة (كالحديد والصلب، والتي تتطلب رؤوس أموال ضخمة ومهارات عالية للإنتاجها)، كذا مؤسسات الصناعات التحويلية أي الخفيفة (مثل الصناعات الغذائية).

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص: 28.
² آسيا بو الشعور، مكتبات المؤسسات الاقتصادية في الجزائر ودورها في إرساء إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق، تخصص إدارة المعرفة وأنظمة المعلومات، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009، ص: 19.

2- المؤسسات الفلاحية: وتشمل المؤسسات التي تمارس النشاط الزراعي بالإضافة إلى التدجين وتربية الحيوانات والصيد البحري وكل المؤسسات التي يرتبط نشاطها بالأرض والطبيعة.

3- المؤسسات التجارية: وهي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري تعتمد على بيع السلع وتسويقها كمؤسسات الجملة.

4- المؤسسات المالية: وهي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات كالبنوك ومؤسسات التأمين ومؤسسات الضمان الاجتماعي... الخ.

5- مؤسسات الخدمات: وهي المؤسسات التي تقدم إنتاج معنوي غير مادي أي تقديم خدمات كمؤسسات النقل والعيادات الصحية والاتصالات والفندقة.

ثالثا: حسب معيار الحجم

في تعريف رسمي للمؤسسات الاقتصادية حسب المادة 05 من القانون رقم: 02/17 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هذه المؤسسات مهما كانت طبيعتها القانونية على أنها: "مؤسسة إنتاج السلع أو الخدمات والتي تشغل من 01 إلى 250 فردا ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 04 ملايين دينار ولا تتجاوز حصيلتها السنوية مليار دينار جزائري وتستوفي معيار الاستقلالية".¹

و بالتالي يمكن توضيح المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة حسب المادة 08-09-10 من القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 02/17 المؤرخ في 10 جانفي 2017 كالتالي:²

1- المؤسسات المتوسطة: حسب المادة 08 تعرف المؤسسة المتوسطة بأنها "مؤسسة تشغل ما بين خمسين (50) إلى مائتين وخمسين (250) شخصا، ورقم أعمالها السنوي ما بين أربعمائة (400) مليون دينار جزائري إلى أربعة (4) ملايين دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية ما بين مائتي (200) مليون دينار جزائري إلى (1) مليار دينار جزائري".

¹ القانون رقم 02-17 المؤرخ في 10 جانفي 2017، القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 11 جانفي 2017 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02، ص: 05، أنظر الرابط: <https://www.joradp.dz/FTP/jo-arabe/2017/A2017002.pdf>
² نفس المرجع السابق، ص: 06.

2- المؤسسات الصغيرة: حسب المادة 09 تعرف المؤسسة الصغيرة بأنها "مؤسسة تشغل ما بين عشرة (10) إلى تسعة وأربعين (49) شخصا، ورقم أعمالها السنوي لا يتجاوز أربعمئة (400) مليون دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز مائتي (200) مليون دينار جزائري".

3- المؤسسات المصغرة: تعرف المؤسسة الصغيرة جدا حسب المادة 10 بأنها "مؤسسة تشغل من شخص (1) واحد إلى تسعة (9) أشخاص، ورقم أعمالها السنوي أقل من أربعين (40) مليون دينار جزائري، ومجموع حصيلتها السنوية لا تتجاوز عشرين (20) مليون دينار جزائري".

من خلال ما سبق نوضح تصنيف المؤسسات حسب حجمها في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): يوضح معايير تعريف المؤسسات حسب حجمها وفقا للقانون

02/17 لسنة 2017.

الصنف	المعيار	عدد العمال	رقم الاعمال السنوي	مجموع الحصيلة السنوية
مؤسسة متوسطة	250-50	ما بين 400 مليون دج - 4 مليار دج	ما بين 200 مليون دج - 1 مليار دج	
مؤسسة صغيرة	49-10	أقل من 400 مليون دج	أقل من 200 مليون دج	
مؤسسة صغيرة جدا	09-01	أقل من 40 مليون دج	أقل من 20 مليون دج	

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا للمعطيات السابقة

يعد تصنيف المؤسسات الاقتصادية أمرا ضروريا لتحديد السياسات الاقتصادية والاستراتيجيات المناسبة سواء بالنسبة للحكومات أو المستثمرين ووضع خطط تنمية تتناسب مع احتياجات كل فئة من المؤسسات لتوجيه القرارات الاقتصادية نحو تحقيق نمو اقتصادي متوازن.

المطلب الثالث: وظائف المؤسسة الاقتصادية

تعرف الوظيفة على أنها مجموعة من المهام والمناصب والأعمال ضمن إطار متكامل ومتجانس، حيث تؤدي دورا محددا ومستقلا نسبيا عن بقية الأدوار داخل المؤسسة، بما في ذلك الإنتاج، التموين (شراء وتخزين)، التمويل، التسويق، والمواد البشرية...، حيث يتولى مسؤول إداري الإشراف على كل وظيفة.

بناء على ماسبق سنتناول الوظائف الأساسية للمؤسسة كالتالي:

أولاً: وظيفة الإنتاج

وظيفة الإنتاج هي "ذلك النشاط الاقتصادي الذي يهدف إلى تحويل أنواع معينة من المدخلات إلى أنواع محددة من المخرجات" أي أنها وظيفة أساسية تهدف إلى خلق المنفعة الشكلية والمكانية والزمنية للسلعة، ذلك من خلال تقديم السلع والخدمات عبر استخدام مجموعة من الموارد، مثل المواد الخام، العمالة، والطاقة، قصد تلبية احتياجات السوق وبالتالي فهي وظيفة تتطلب مهارات تقنية وفنية، كما يصطلح عليها أيضا بوظيفة العمليات.¹

ثانياً: وظيفة التسويق

يعتبر التسويق أحد الأنشطة المهمة في المؤسسة حيث يركز على دراسة شاملة للسوق بغرض التعرف على رغبات وحاجات وأذواق المستهلكين خاصة المنتجات ذات الطلب الواسع في السوق، والتعرف على ردود فعل المستهلكين (Feed back) لمعرفة ما إذا كان المنتج يشبع رغبات وحاجات المستهلكين؟.

ومنه تمثل وظيفة التسويق حلقة الوصل بين المؤسسة والسوق والمستهلك، وعليه يركز المفهوم التسويقي الحديث على ثلاثة أصناف رئيسية من النشاطات وهي:²

1. دراسة البيئة التسويقية من السوق والمستهلكين من خلال تشريح جيد للفرص المتاحة أمام

المؤسسة؛

¹ مبارك بوعشة، هبة بوشوشة، تطبيق نظام المعلومات داخل وظيفة الإنتاج ودورة في تحسين جودة المنتج، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 02، العدد 02، جامعة عباس الغرور، خنشلة، ديسمبر 2018، ص: 104، أنظر الرابط:

<https://asjp.cerist.dz/en/article/82162>

² احمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة ووظائف المنظمة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2015، ص: 128.

2. إعتقاد مزيج تسويقي مناسب ووضعه قيد التنفيذ لتلبية الحاجيات المشخصة؛
3. تنظيم النشاطات التسويقية من حيث الهياكل، التخطيط، المراقبة....الخ.

ثالثا: وظيفة التمويل

تتمثل الوظيفة المالية في مجموع المهام والعمليات التي تعمل لضمان تغطية الاحتياجات المالية للمؤسسة من خلال اعتماد المزيج المالي الملائم والبحث عن مصادر التمويل المناسب للمؤسسة في إطار محيطها المالي، ذلك بهدف تحقيق أعلى عائد بأقل تكاليف، وللمؤسسة مصادر مالية مختلفة، يفاضل المستثمر بينها بإتباع أقل التكاليف المالية، ويمكن أن تأخذ هذه المصادر الأشكال الآتية:¹

1. التمويل الذاتي؛
2. التمويل بالقروض البنكية؛
3. التمويل عن طريق السوق المالية؛
4. التمويل من صندوق المؤسسة؛
5. التمويل بالمشاركة.

رابعا: وظيفة التموين

يعد التموين أحد الوظائف الحيوية داخل المؤسسة وتتمثل في تزويد المؤسسة بالسلع والمعدات والخدمات اللازمة مع الحرص على النوعية والكمية والوقت المناسب وذلك في أحسن الظروف من حيث الخدمة وضمان تموين بأدنى التكاليف، ومنه نستنتج أن مفهوم وظيفة التموين أشمل من وظيفة الشراء حيث تشمل الجوانب التالية:²

1. تحديد الاحتياجات؛
2. القيام بدراسة السوق لمعرفة المصادر التي من خلالها توفر الاحتياجات اللازمة؛
3. جمع المعلومات الكافية عن مصادر التوريد؛

¹ فوزي محيريق بن الجيلاني، مرجع سابق، ص: 73-74.

² مهمللي الوزناجي، تحليل سياسة التموين في ظل التحولات الهيكلية والمالية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، 2012/2011، ص: 46، أنظر الرابط: http://biblio.univ-alger.dz/jspui/bitstream/123456789/12379/1/MEHMLI_DEZNADJI.pdf

4. إصدار و اختيار أحسن العروض؛
5. اختيار أنسب الطرق لتسديد المشتريات ونقلها؛
6. تحديد برنامج التمويل؛
7. مراقبة المواد المشتراة من حيث الكمية و النوعية؛
8. مراقبة المراحل التي تمر بها المواد في مراكز الإنتاج؛
9. تسيير المخزونات؛
10. التصرف في الفضلات .

خامسا: وظيفة إدارة الموارد البشرية

وهي وظيفة إدارية مثل وظيفتي الإنتاج والتسويق، تتلخص مهمتها في مساعدة المديرين التنفيذيين في التعامل مع قضايا العنصر البشري لتحقيق الأهداف المحددة لوحدهم، تنتج عنها سلسلة القرارات تخص العلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المؤسسة والعاملين فيها، حيث تهتم بإدارة الأفراد وتنظيمهم وتدريبهم وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم لضمان بيئة عمل صحية ونجاح الاستراتيجيات المسطرة والعمل بكفاءة.¹

إن التكامل والتنسيق بين هذه الوظائف الرئيسية مفتاح نجاحها، إذ أن لها دورًا محوريًا في تحقيق أهدافها وتحسين الأداء العام للمؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة اقتصادية ديناميكية، هذا من خلال التسيير الفعال لهذه الوظائف وحسن إدارتها.

المبحث الثاني: عموميات حول المؤسسات الخدمائية

تحتل المؤسسات الخدمائية موقعا هاما في اقتصاديات الدول المتطورة، ذلك لعدة أسباب أهمها كثرت وتنوع الصناعات الخدمية ومساهمتها بشكل واسع في تعزيز الناتج المحلي الخام وامتصاص اليد العاملة حيث اكتسبت مكانة هامة في حياة الأفراد والمجتمعات، خاصة مع التطور السريع الذي شهده قطاع

¹سناء شابي، زاوي حسين، وظيفة إدارة الموارد البشرية ضمن سيرورة الذكاء الاقتصادي بالمؤسسة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 09، العدد 02، جامعة زيان عاشور، الجلفة، أوت 2015، ص:190، أنظر الرابط: <https://asjp.cerist.dz/en/article/63566>

الخدمات، حيث تعمل على تقديم خدمات متنوعة وذات جودة وفعالية لتلبية رغبات الأفراد والمساهمة في استقرارهم ورفاهيتهم.

للإلمام أكثر بالموضوع سنتطرق في هذا المبحث لمفهوم وخصائص المؤسسات الخدمية وعوامل نمو قطاع الخدمات.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الخدمائية

تعتبر المؤسسات الخدمية ركيزة أساسية في بنية الاقتصاد العصري، نظرا لمكانتها في عالم الأعمال ودوره في تعزيز الناتج الإجمالي الوطني، حيث أدى تزايد وتنوع حاجات ومتطلبات الأفراد إلى توسع وتعدد أنشطتها مما دفع الدول للاستثمار في القطاع الخدمي والاهتمام به، ومنه قد تباينت آراء الاقتصاديين حول تعريف قطاع الخدمات نظراً لصعوبة الوصول إلى تعريف شامل يغطي كافة الأنشطة الخدمية المتنوعة والمرتبطة بقطاعات أخرى.

قبل الوصول إلى تعريف المؤسسات الخدمية لابد أولاً من تعريف الخدمة كالتالي:

أولاً: تعريف الخدمة

إن مفهوم الخدمات يتجاوز مجرد تقديم منفعة، إنما هي عمليات ديناميكية تؤثر وتتأثر بعوامل متعددة مما يجعلها عنصراً أساسياً في التنمية الاقتصادية، ومما يلي نوضح مفهوم الخدمة من خلال التعريفات التالية:

1- تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق للخدمة

عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة على أنها "منتجات غير ملموسة في جوهرها لكن ما يحيط بها ملموس، ولذلك تظهر في مجملها بأنها غير ملموسة لا يمكن نقلها أو تخزينها، إذ يتم تبادلها مباشرة من المنتج إلى المستخدم، والمنتجات الخدمية يصعب تحديدها بدقة فهي تنتج وتستهلك في الوقت نفسه لذلك لا يتولد عنها شعور بالملكية".¹

¹ رانيا المجني، تسويق الخدمات، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص:4، أنظر الرابط: https://pedia.svuonline.org/pluginfile.php/2979/mod_resource/content/44/SM791.pdf

2- تعريف Kotler & Armstrong

يعرف "Kotler & Armstrong" الخدمة بأنها " نشاط أو فائدة يمكن أن يقدمها طرف إلى طرف آخر، وهي غير ملموسة ولا يترتب عليها انتقال للملكية، وقد يكون إنتاجها مرتبطاً أو غير مرتبط بمنتج مادي".¹

من خلال التعريفين السابقين نستنتج تعريف شامل للخدمة وهي عملية أو مجموعة الأنشطة التي تقدمها مؤسسة أو فرد قصد تقديم منفعة أو مزايا غير مادية تجاه المستهلك دون تقديم سلع مادية، مقابل عوض مالي أو بشكل مجاني، كما يتميز بعدم قابليته للتخزين أو النقل.

للإلمام أكثر بمفهوم الخدمة نوضح أهم الفروقات بين الخدمة والسلعة كالتالي:

الجدول (02): أهم الفروقات بين السلعة والخدمة

الخدمة	السلعة
الخدمات غير ملموسة	السلع شيء ملموس
الخدمات تستهلك في الوقت نفسه	السلع تخزن
الخدمة تحتاج إلى مهارات عالية	السلع تحتاج إلى آلات أكثر
تقديم الخدمات لا يؤثر على تلوث البيئة	الإنتاج للسلع يؤثر على البيئة وتلوثها
التغذية الراجعة حول الخدمة سريعة	التغذية الراجعة حول السلع بطيئة
يذهب مقدم الخدمة للمستهلك	السلعة تنتقل وتذهب للمستهلك
قياس الإنتاجية للخدمة أصعب	قياس الإنتاجية للسلعة أسهل
هناك اتصال واسع مع المستهلك	السلع لا تحتاج لمعرفة المستهلك

المصدر: احمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص: 87.

¹ نفس المرجع السابق، ص: 4.

ثانيا: تعريف المؤسسات الخدمية

في الشكل العام للمؤسسات الخدمية تعرف على أنها " المؤسسة التي تقدم خدمات للأفراد والمهنيين". وفي تعريف لهيئة التعاون الاقتصادي والتنمية (CECD):

يُعرف قطاع الخدمات بأنه: "يشمل سلسلة من الأنشطة الاقتصادية التي لا ترتبط مباشرة بالصناعة بأشكالها المختلفة، السلع، أو الزراعة".¹

وفي تعريف آخر للمؤسسات الخدمية "وهي الصناعة التي تتكون من مؤسسات تكسب بداخلها صفة أساسية تتمثل في تقديم منتجات غير ملموسة، والتي نقصد بها الخدمات ويتجميع هذه المؤسسات نحصل على القطاع الثالث قطاع الخدمات".²

نستنتج من التعريفين السابقين أن المؤسسات الخدمية عبارة على نظام متكامل يتضمن مزيج من الموارد المادية والبشرية ضمن هيكل تنظيمي محكم، يرتبط نشاطها بتقديم منفعة أو منتجات غير ملموسة بهدف تحقيق الأرباح عن طريق إشباع رغبات المستهلكين.

المطلب الثاني: خصائص وسمات المؤسسات الخدمية

تتميز المؤسسات الخدمية بخصائص تختلف عن المؤسسات الأخرى نوضحها فيما يلي:³

أولاً: اللا ملموسية: تعتبر الخدمات منتجات غير مادية لذا لا يمكن للعميل لمسها مثل السلع العادية أو تفقد الجودة باستخدام الحواس المختلفة مثل اللمس والتذوق والنظر والسمع والشم.

ثانياً: التزامن بين إنتاج الخدمة واستهلاكها: التلازم الكامل بين تقديم الخدمة واستخدامها أي القدرة على الفصل بين وقت إنتاج الخدمة ووقت استهلاكها.

¹ رحمة بامحمد، سمراء غربية، عوامل نمو وتطور قطاع الخدمات (دراسة تحليلية)، مجلة افكار وآفاق، المجلد 12، العدد 04، جامعة احمد درارية، أدرار، فيفري 2025، ص: 24، أنظر الرابط: <https://asjp.cerist.dz/en/article/264005>

² خيرى محمد، واقع وآفاق تطوير قطاع الخدمات في الجزائر، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر 03، 2020/2019، ص: 20، أنظر الرابط: <https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/handle/123456789/1804>

³ هيثم عكاب عطية، فارس عماد عمران، الصورة الذهنية للمؤسسات الخدمية لدى طلبة الجامعات، مجلة دراسات وبحوث اعلامية، المجلد 04، جامعة بغداد، العراق، فيفري 2024، ص: 451-451، أنظر الرابط: <https://iasj.rdd.edu.iq/journals/journal/issue/14340>

ثالثاً: صعوبة تنميط الخدمة: وتعني عدم إمكانية تقديم خدمات متجانسة لكل العملاء من حيث الاختلاف في أداء مقدم الخدمة من عامل إلى آخر ومن وقت إلى آخر.

رابعاً: فئائية الخدمة: أي تلاشي الخدمة بعد تقديمها مباشرة.

خامساً: الاتصال المباشر بين شركات الخدمات والعملاء: فالخدمة لا تحتاج إلى الاستخدام الكثيف لقنوات التوزيع المادية مثل السلع المادية.

سادساً: ارتباط الخدمة بالمصدر: فالخدمة ترتبط بمقدمها أي بالمصدر مثل قيام الطبيب بتقديم الخدمة للمرضى وقيام اختصاصي المراجع بالإجابة عن الاستفسارات والخدمة التي يقدمها ميكانيكي السيارات والحلاق فالخدمة مرتبطة بعمل مقدمها.

سابعاً: التباين في العرض: بمعنى لا يمكن تنميط النتائج من الخدمة بالنسبة لعدد كبير من المشروعات ويصعب التنبؤ بجودة أداء الخدمة قبل تقديمها.

ثامناً: عدم القابلية للتخزين: فالسلع يمكن تخزينها سواء في مراحل الإنتاج أو بعده أو أثناء البيع بينما الخدمات لا يمكن تخزين الخدمات في حالة عدم الاستفادة من النتائج المحققة منها.

تاسعاً: تذبذب حجم الطلب: تتميز الطلب على الخدمات بالتقلب الشديد والموسمية إما حسب الفصول أو في أيام معينة من الأسبوع أو ساعات معينة في اليوم فمثلاً يزداد الطلب والإقبال على الخدمات الفندقية صيفاً وينخفض شتاءً.

يشكل القطاع الخدمي ركيزة أساسية في الاقتصاد العالمي، حيث تتميز الخدمات بخصائص فريدة مثل عدم الملموسية وعدم قابليتها للتخزين والتزامن بين إنتاج الخدمة واستهلاكها، حيث تفرض تحديات وفرصاً في آن واحد، مما يستدعي من المؤسسات الخدمية العمل على تحسين الجودة، تعزيز الابتكار، والاستفادة من التكنولوجيا لضمان التميز في تقديم الخدمات.

المطلب الثالث: عوامل نمو قطاع الخدمات

عقب الثورة الصناعية والتقدم الصناعي شهد قطاع الخدمات نمواً سريعاً، حيث تحولت العديد من الاقتصاديات نحو التوجه الخدمي، وبذلك أصبح قطاع الخدمات في صميم الاقتصاد المعاصر مماثلاً لدور الصناعة في الاقتصاد الصناعي والزراعة في الاقتصاد التقليدي، وقد برزت عدة عوامل محفزة للنمو الاقتصادي من خلال تهيئة بيئة عمل مناسبة وفعالة، تتلاءم مع التسهيلات التي تدعم زيادة الإنتاجية، جذب العمالة واستجابة حاجيات السوق واحتياجات العملاء نذكر من هذه العوامل ما يلي:¹

أولاً: تزايد العولمة حيث تتضمن تجزئة سلاسل القيمة والاعتماد على مصادر خارجية للحصول على مدخلات وعمليات وسيطة، بالإضافة إلى توفير مجموعات متكاملة من الخدمات وأنشطة التصنيع.

ثانياً: نمو تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) نظراً لنمو الأعمال الإلكترونية، واستخدام الواسع للإنترنت والهواتف المحمولة، أدى إلى طرح منتجات مبتكرة جديدة، وتقليل تكلفة المعاملات والمسافة والوقت، ومنه إعادة تشكيل العديد من الخدمات خاصة الخدمات الإلكترونية.

ثالثاً: الزيادة في الدخل المتاح أدى إلى تحسين مستويات المعيشة بسبب التصنيع والعولمة وارتفع الدخل القومي للعديد من البلدان، أدى ذلك ارتفاع دخول الأفراد، هذا ما جعل الأفراد ينجذبون إلى مجالات جديدة مثل السفر والسياحة والخدمات المصرفية والاستثمار والترفيه وتجارة التجزئة.

رابعاً: التغيرات الثقافية لها تأثير كبير على أسلوب حياة الأفراد مثال عن زيادة عدد النساء العاملات في قطاع الخدمات في الآونة الأخيرة.

خامساً: التوجه نحو خصوصية القطاع الخدمي العام وتحويله إلى وحدات اقتصادية خاصة مسيرة من طرف المستثمرين الذين يتمتعون بأهداف مختلفة.²

¹ بوصالح سفيان، بوثلجة عبد الناصر، دور قطاع الخدمات في التنمية المستدامة، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 02، العدد 02، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، ديسمبر 2015، ص: 84، أنظر الرابط: <https://asjp.cerist.dz/en/article/53158>

² خديجة حلوي، احمد هدرق، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في نمو قطاع الخدمات في الدول العربية خلال الفترة (1991-2021)، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 08، العدد 02، جامعة المدية، الجزائر، ديسمبر 2024، ص: 207، أنظر الرابط: <https://asjp.cerist.dz/en/article/259859>

سادسا: ارتفاع الضغوط التنافسية شجع على الإصلاح التنظيمي في أسواق الخدمات كالنقل والاتصالات والخدمات المالية وبعض الخدمات الموجهة إلى المؤسسات أدت إلى تقليل العقبات التجارية الدولية والاستثمار في الخدمات.¹

إضافة إلى أسباب أخرى ساهمت في هذا النمو السريع نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): أسباب نمو قطاع الخدمات

السبب	النتيجة
- ارتفاع المستوى المعيشي	- زيادة القدرة الشرائية ومنه شراء الخدمات بدلا من القيام بها بأنفسهم.
- زمن العطل	- زيادة الاقبال على الرحلات وتطور القطاع السياحي والخدمات الثقافية.
- المرأة في ميدان الشغل	- دخول المرأة لسوق العمل زاد في الطلب على الخدمات والمساعدات المنزلية.
- الرعاية الصحية	- الاهتمام بالجانب الصحي والطلب على الخدمات الصحية.
- تعقد المنتجات	- ظهور وكالات الصيانة والإصلاح والخدمات ما بعد البيع.
- تزايد الوعي البيئي وانخفاض الموارد	- ظهور خدمات جديدة كالاستئجار بدل الشراء وتقاسم الموارد كالسيارات.
- إطلاق منتجات جديدة	- الحاجة لتقديم خدمات التكوين (التدريب على استخدام المنتجات الجديدة).

المصدر : بوصالح سفيان، بوثلجة عبد الناصر، مرجع سابق، ص:84.

في الأخير يمكن الاستنتاج أن قطاع الخدمات شهد عدة عوامل عززت من نموه كالتطور التكنولوجي والتحول الرقمي والانفتاح الثقافي وتنوع الحاجات العامة للجمهور، أدى إلى تحسين الخدمات لتلبية وتقديم خدمة عالية المستوي ومنه تطوير وبناء قطاع يتميز بالكفاءة والفعالية، وبالتالي استمرارية واستدامة القطاع.

¹ **Les services et la croissance économique** (Emploi, productivité et innovation), Réunion du Conseil de l'OCDE au niveau ministériel, 2005,p:09, voir ici:

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/fr/publications/reports/2005/05/growth-in-services_g1gh5adf/9789264064584-fr.pdf

المبحث الثالث: تأثير الرقمنة على أداء المؤسسات الخدمية

مع التطورات المتلاحقة التي شهدها الربع الأخير من القرن العشرين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومع انتشار الانترنت وإنشاء الشبكة المعلوماتية أحدثت تغيرات جذرية في أنماط معيشة الأفراد والمجتمعات من ناحية تعدد وتنوع الحاجات والمتطلبات، إذ أصبح الاعتماد على التقنيات الحديثة ضرورة حتمية تسعى الدول لتحقيقها من أجل مواكبة التطورات العالمية الحاصلة، ومنه مكنت مجمل هذه التطورات والتغيرات أن تنقل مفهوم الخدمة من تصوراتها التقليدية البسيطة إلى مفهوم جديد مبني على خدمات الكترونية ووسط عمل رقمي يمتاز بالكثير من فرص النجاح والوضوح والدقة في ترشيد وتقديم الخدمات، وذلك من أجل مواكبة التقدم العلمي بصفة عامة والتقدم التقني بصفة خاصة لضمان البقاء والاستمرار وتفعيل الخدمات بشفافية وبأقل التكاليف.

المطلب الأول: أساليب تفعيل الرقمنة في المؤسسات الخدمية

شهدت تكنولوجيا الإعلام والاتصال تطورًا متسارعًا أدى إلى تحول جذري في وظائف المؤسسات وطبيعة مخرجاتها، مما دفعها إلى تبني المشاريع الرقمية لمواكبة التطورات، ولتفعيل بنية رقمية وتقديم خدمات الكترونية ذات جودة وكفاءة ودقة وأكثر سرعة وجب الاعتماد على ركائز أساسية وأساليب فعالة وهي كالتالي:¹

أولاً: الجانب البرمجي

ويشير إلى الجانب الذهني من نظم وشبكات المعلومات، حيث تتوزع على فئتين رئيسيتين وهما:

1. برامج النظام: ويعني تفعيل مجموعة البرمجيات software والتي تتولى إدارة قواعد البيانات

بما في ذلك إنشاؤها وصيانتها واستخدامها، ويؤدي دور الوسيط البيئي، حيث يربط المستخدم بقاعدة البيانات.

¹ لبيد عماد، موازي بلال، رقمنة خدمات المرفق العام في الجزائر (الواقع، الافاق، التحديات)، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية، السياسية والاقتصادية، الطبعة الأولى، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والاقتصادية، المانيا، برلين أكتوبر 2021، ص: 18-20، أنظر الرابط:

https://archive.org/details/20211020_20211020_1250/page/197/mode/2up

2. برامج التطبيقات: تضم نوعين برامج تطبيقات عامة مثل مستعرضات الويب وبرامج البريد الإلكتروني، برامج الدعم الجماعي، الجداول الإلكترونية وقواعد البيانات، أما برامج التطبيقات الخاصة وهي برامج متخصصة تكون متنوعة ومتباينة، مثل البرامج المحاسبية، وبرامج تخطيط، حزم البرامج المالية وموارد المنشأة.

ثانيا: الدفع الإلكتروني

يشير الدفع الإلكتروني إلى تبادل المال أو العملات بشكل رقمي، مما يسهل من عملية تسديد رسوم الخدمات الإلكترونية عن طريق الانترنت، ويعتمد على العديد من وسائل الدفع الإلكتروني باختلافها كالنقود الرقمية أو الإلكترونية وأوامر الدفع المصرفية، الهاتف المصرفي، البنوك الإلكترونية.

ثالثا: الجانب المادي

يشمل الجانب المادي مختلف المتطلبات الفنية بأنواعها ونظم الشبكات ومكوناتها، حيث يتضمن تصميم الشبكات وترابط أجهزة الحاسوب من خلال خطوط الاتصال، بحيث يمكن لمستخدمها نقل المعلومات فيما بينهم وتبادلها والمشاركة في الموارد المتاحة، كذلك توفر مكونات الخدمة الرئيسية كجهاز الخدم الرئيسي، محطات العمل، الأجهزة الملحقة، وسائط التوصيل، تخزين ونقل المعلومات.

بالإضافة إلى أساليب أخرى كالتالي: ¹

1. إصدار قوانين وتشريعات تنظم الخدمات الإلكترونية سواء ما يتعلق بالوثائق الشخصية أو بخصوص تجريم الأفعال الإلكترونية ووضع قوانين حماية المستهلك وإعداد قانون ينظم التعاملات الإلكترونية والعقود والتوقيع الإلكتروني؛
2. إصدار قوانين تشجع على إنشاء مرافق الكترونية؛
3. تأهيل عمالة كفؤة للقيام بدورها الفاعل في نظام الخدمات الإلكترونية من خلال إقامة برامج تدريبية ذات نوعية ومؤتمرات مكثفة تتعلق بمواكبة التطور التكنولوجي؛

¹ نفس المرجع السابق، ص: 350-351.

4. العمل على تخفيض تكاليف الاتصال لشبكة الانترنت من أجل دعم وتعزيز التوجه نحو تحقيق مجتمع معلوماتي؛
 5. دراسة تجارب الدول الأخرى والتجارب الناجحة للوقوف على نقاط قوتها وضعفها والاقتداء بها لتفادي الوقوع في نفس الأخطاء بشرط تماثل الظروف؛
 6. إعداد هياكل مختصة في مراقبة سيرورة مشاريع الخدمة الالكترونية؛
 7. نشر الوعي الثقافي والتكنولوجي لدى المواطنين، مما يزيد في القدرة الإستخدامية للأجهزة الحاسوب، وبالتالي التوصل إلى تعامل الكتروني من خلال شبكة الانترنت.
- مثلث الإدارة الالكترونية مطلباً هاماً تفرضه التحولات الإلكترونية وهو ما يقتضيه تطوير مؤسسات، خاصة إذا كان التعامل يتم بشكل افتراضي هو ما جعل الإدارة الإلكترونية تمثل الخيار التنظيمي الأول لجميع مؤسسات الخدمات، ولا سبيل لترشيد الخدمات إلا بالتحول للنموذج الإلكتروني الخدمي، لما تمنحه من امتيازات وتسهيلات.

المطلب الثاني: فوائد تبني الرقمنة في المؤسسات الخدماتية

إن استخدام التكنولوجيات الحديثة في قطاع الخدمات يحقق مزايا عديدة كتحقيق السرعة في إنجاز المهام وأداء الخدمات والحصول عليها أو طلبها سواء داخل المؤسسة أو خارجها نذكرها كما يلي: ¹

أولاً: على المستوى الداخلي للمؤسسة

1. توحيد نماذج العمل المستخدمة كالشكل العام للمخرجات من دراسات وتقارير ونماذج العمل الداخلية؛
2. الإعلان الدوري للأنشطة التي تقوم بها قطاعات وإدارات المؤسسة؛
3. إقبال العاملين غير الفنيين على التعلم حول كيفية استخدام الحاسوب للبقاء ضمن دائرة الاتصال الجديدة؛
4. التحول من مجرد استخدام النظام إلى الاعتماد عليه؛

¹ بريك رابح، آليات تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الاقتصادية العمومية في ظل عصريّة التكنولوجيا الرقمية، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الوطني حول جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية، جامعة الشهيد حمدة لخضر، الوادي، 2023، ص: 12-14، أنظر الرابط: <https://dspace.univ-ghardaia.edu.dz/xmlui/handle/123456789/6734>

5. بناء ذاكرة مؤسسية عبر التوثيق الكامل للأنشطة ومخرجاتها على مدار الأعوام؛
6. تتحقق دقة تقديم الخدمة العمومية في إطار الإدارة الإلكترونية من خلال إنجاز الأعمال وفق مقاييس مضبوطة تحدد من خلال أنظمة معالجة معلوماتية بشكل يحد من الأخطاء الإدارية؛
7. تطور مهارات وكفاءات العاملين وجعل اهتمامهم ينصب على كيفية تجسيد الأفكار على أرض الواقع؛
8. إنجاز المهام بشكل أسرع، وتحسين كفاءة الخدمات وسرعة الحصول عليها، والسهر على إشباع رغبة المواطن؛
9. سهولة المحاسبة على كل جزئيات تلك المهام والأنشطة من خلال النشر الإلكتروني لكل مراحل الخدمة، أي استحالة إخفاء المعاملات؛
10. تقليل نسبة الأخطاء المترتبة عن أداء وتسليم الخدمة بسبب الدقة العالية التي تمتاز بها الأنشطة الإلكترونية فضلا عن توفير واختصار الوقت لصالح طالبي الخدمة، والتخلص من التعقيد الإداري والمرض البيروقراطي.

ثانيا: على المستوى الخارجي للمؤسسة

1. توصيل الخدمات بشكل أفضل وأسهل للعميل بدرجة عالية من الراحة والملائمة مقارنة بالأساليب التقليدية التي تعتمد على الاتصال المباشر مع المستخدم؛
2. تخفيف العبء على المواطنين من حيث الوقت والجهد والمال وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة مثال عن ذلك: دفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف والغاز لتسديد الرسوم والفواتير المطلوبة؛
3. إمكانية استقصاء آراء المستفيدين حول الخدمات المقدمة، من خلال قياس الرأي حول تنظيم المواعيد وتسجيل أهم الأحداث اليومية؛
4. تقليص تكاليف الخدمة ويكمن ذلك في الاتصال عن بعد أي الاتصال عبر الخط دون الانتقال واعتماد النوافذ والشباك الإلكتروني.

لا يمكن إغفال الدور الريادي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق تطور نوعي على مستوى مؤسسة الخدمات حيث أن استخدام التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة يحقق مزايا عديدة إذ تحقق درجة

عالية من الراحة والملائمة والسرعة في انجاز المهام والحصول عليها أو طلبها، كذلك السهر على إشباع رغبة المواطن كما تقلل وتحد من الأخطاء المترتبة عن أداء وتسليم الخدمة واختصار الوقت وتقديم بديل للنماذج القائمة في الصور التقليدية.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه مؤسسات الخدمات في تبني الأنظمة الرقمية

رغم المزايا العديدة التي توفرها الرقمنة في المؤسسات الخدمية، إلا أنها لا تخلو من تحديات قد تعرقل مسار تفعيلها، ومنه يمكن رصد معوقات الرقمنة داخل قطاع الخدمات فيما يلي:¹

أولاً: المعوقات التقنية والتكنولوجية

تعد المعوقات التقنية والتكنولوجية من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات وبشكل خاص مؤسسات الدول النامية كالمؤسسات الجزائرية، وتشمل ضعف وعدم جاهزية البنية التحتية بمؤسسات القطاع، وقلة توفير متطلبات الرقمنة عند كل مستقبلي الخدمة، وهذا نتيجة ضعف الوعي الإلكتروني للعاملين أو ارتفاع تكاليف الحصول عليها بالإضافة إلى بطء شبكة الانترنت وعدم كفاية خطوط الاتصال.

ثانياً: المعوقات التنظيمية والإدارية

وتشمل غياب التخطيط والتنسيق الفعال على مستوى الإدارة العليا لبرامج الرقمنة، وعدم تطبيق المتغيرات اللازمة لتفعيلها مما يضعف من عملية تطبيقها، كذلك التحول من العمليات التقليدية اليدوية إلى عمل إلكتروني يدعم السرية من قبل العاملين، بالإضافة إلى تخوف المسؤولين من التغيير والتمسك بالمركزية، وأخيراً عدم استيعاب أهدافه الرقمنة داخل المؤسسة وعدم وضوح الرؤية المناسبة لها.

ثالثاً: المعوقات البشرية

وتتمثل في عدم الإعداد المسبق للعاملين للتعامل مع متطلبات الرقمنة، ومشاكل الفقر المعلوماتي والمعرفي لدى العاملين يشكل عائق لعملية الإسراع في تطبيق الرقمنة، وتأخر التحول الرقمي

¹ هاني جاد، احمد حميدة، دور الرقمنة في تحقيق الاستدامة في قطاع الخدمات، مجلة بحوث العلوم الاجتماعية والتنمية، المجلد 06، العدد 06، كلية الأدب، جامعة المانيا، ديسمبر 2023، ص: 428-429، أنظر الرابط:

https://mbes.journals.ekb.eg/article_348182_587703aaa0f75be72411bff4f60b8e46.pdf

بالمؤسسات، والإقبال الضعيف على برامج التدريب المتاحة لتحسين أداء الموارد البشرية، وقلة الكفاءات البشرية المطلوبة لاستخدام التقنيات الحديثة.

رابعاً: المعوقات المالية

ويشمل الجانب المالي كضعف التمويل فهو يُعيق عملية الرقمنة، فالتمويل وتوافر الموارد المالية الكافية من الضروريات لإقامة بنية تحتية فعالة، وكذلك توفير الدعم اللازم لتدريب العاملين على استخدام الأجهزة الرقمية، كما أن الارتباط بميزانيات ثابتة يسبب ضعف الحوافز المادية المتاحة التي تحدد فيها أوجه الإنفاق ما يقلل من تطوير المستخدمين، ومع قلة المخصصات المالية الموجهة لعمليات التدريب والتأهيل من أجل الرقمنة داخل القطاع، فضلاً عن ارتفاع تكاليف البنية التحتية من شراء الأجهزة والبرامج التطبيقية وإنشاء المواقع وربط الشبكات.

خامساً: معوقات تشريعية

وتتعلق بوضع قوانين ولوائح وتشريعات مناسبة تسمح بنشر الخدمات الالكترونية لتسهيلها ووضعها ضمن إطار قانوني لحماية المستهلك وضمان حقوق استخدامه وتعزيز الأمن السيبراني لتحقيق مستوى أمني يساعد المؤسسة لتحقيق أهدافها بشكل آمن.¹

سادساً: المعوقات الثقافية والتعليمية

إن التحدي الأكبر هو مشكلة قبول ثقافة الانترنت، وصعوبة التأكد من الوعي المعلوماتي واستيعاب المجتمع للثقافة الرقمية، ذلك بسبب انتشار معدل الأمية في العالم على سبيل المثال، خاصة الدول النامية، فلا يزال التعليم يشكل عائقاً في وجه انتشار الإنترنت، فنجد أن المعرفة الأساسية بالأجهزة المستخدمة للوصول إلى شبكة الإنترنت تمثل تحدياً آخر أيضاً.²

¹ لبيد عماد، موازي بلال، مرجع سابق، ص:360.

² مرتضى محمد صلاح الدين عبد اللطيف، تحقيق التنمية المستدامة عبر تقديم الخدمات الرقمية، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، المجلد19، العدد01، جامعة الأزهر، جانفي 2018، ص:142، أنظر الرابط: https://jsfc.journals.ekb.eg/article_36885.html

سابعا: معيقات خاصة بتسعير الخدمات

حسب "Gillwald et Stor" فإن الطلب على الخدمات الثابتة مرتبط بالأسعار المرتفعة وهذا ما تتصف به التكنولوجيا المقيدة بتكلفة الاقتناء وارتفاع ثمن الخدمة المتعلقة بها، وذلك حسب طبيعة الخدمة ونوع التكنولوجيا التي تقدمها، ولهذا يرى الباحث "Asongu" ومؤيديه أن سبل تعزيز تكنولوجيا المعلومات والاتصال هو تبني سياسات داعمة لها، من خلال بناء بنية تحتية مكان انعدامها وتوفيرها مكان احتياجها لتؤدي دورها بين سياسة الانفتاح والتطور.¹

رغم أن الرقمنة تعد ركيزة لمواكبة تطورات العصر الحديث، إلا أنه يواجه تحديات تؤثر على سرعة وكفاءة تبنيه، حيث تعتبر المعوقات السابقة الذكر الأكثر شيوعا، وللتغلب على هذه التحديات من الضروري اعتماد استراتيجيات فعالة تشمل تعزيز البنية التحتية الرقمية، وتوفير فرص التدريب والتأهيل للعاملين، وتحفيز الاستثمار في التكنولوجيا، وتحديث القوانين التشريعات، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة الابتكار، لذلك يتطلب تعاونا مشتركا وتضافر الجهود بين الحكومات والقطاع الخاص والمؤسسات التعليمية، لضمان مستقبل رقمي مستدام وشامل يساهم في رفع الجودة والكفاءة ويعزز النمو الاقتصادي.

¹ هميسي حياة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بناء الثقة بين المؤسسة والزبون لتحقيق الولاء، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، ميلة، 2025/2024، ص: 57، أنظر الرابط: <https://dspace.centre-univ-mila.dz/jspui/handle/123456789/3969>

خلاصة الفصل

إن المؤسسات الاقتصادية تشغل مكانة معتبرة في الدراسات الاقتصادية باعتبارها الركيزة الأساسية في النشاط الاقتصادي، وممثل العون الاقتصادي الذي يلبي متطلبات الأفراد إلا أن أغلب المستثمرين توجهوا بشكل متزايد للاستثمار في قطاع الخدمات نظرًا للطلب المتزايد عليها وسهولة التوسع والابتكار فيها وتطور أنماط الاستهلاك وتزايد الحاجة إلى خدمات ذات قيمة مضافة، حيث أن التطور الرقمي عزز من هذا القطاع من تأثيرات العولمة وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث أصبحت الخدمات الرقمية والتكنولوجية تحتل مكانة هامة في الأسواق العالمية.

لذا أصبح من الضروري مواكبة التطورات التي يعرفها العالم في مجال الرقمنة وتكنولوجيا المعلومات والعمل على تطويرها ودمجها في قطاع الخدمات، وذلك من خلال توفير بنية تحتية مؤهلة لهذه التقنية وتأهيل العنصر البشري لتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمواطنين، باستخدام التطبيقات التكنولوجية ليصبح منهاج وأسلوب تقديم الخدمات أسهل وأسرع مما يساعد على تحقيق الاستمرارية في تقديم الخدمات واستدامتها وربح الوقت وتجاوز النطاق المكاني.

الفصل التطبيقي

تمهيد

لقد ساهمت الرقمنة في عصنة وتطوير مختلف القطاعات من بينها القطاع الخدمي، حيث تبنت الجزائر مشروع إصلاحي سعت من خلاله العديد من المؤسسات إلى إعادة هندسة هياكلها تماشيا مع المتغيرات التي تفرضها على غرار مؤسسة اتصالات الجزائر باعتبارها الفاعل الرئيسي في مجال الاتصالات على المستوى الوطني ومؤسسة رائدة في السوق التنافسية، وهي عضوا استراتيجيا في مشروع الرقمنة الوطني، وتعتبر المزود الرئيسي لخدمات الانترنت والبنية التحتية الرقمية.

أحدثت الرقمنة تحولا عميقا على على كلا المستويين الداخلي والخارجي للمؤسسة ترجمت في تحديث أساليب العمل وأتمتة العمليات الداخلية، كما طورت خدماتها وعززت علاقتها مع زبائنها وهذا ماساهم في دعم التحول الرقمي في البلاد حيث انتهجت اتصالات الجزائر استراتيجيات متنوعة تترجم في تكريس آليات وأساليب عمل عصرية وإصلاحات شاملة للإرساء بنية رقمية قوية من خلال اعتماد استراتيجيات طموحة وتطوير خدمات رقمية عبر منصات ومواقع الكترونية، كما أن المشروع الرقمي يتطلب توسع إقليمي وربط شراكات أجنبية واستغلال فرص استثمارية وذلك في إطار دعم التحول الرقمي في البلاد ونشر الوعي الرقمي والحداثة.

بناء على ما سبق سنتناول في هذا الفصل ثلاثة مباحث كالتالي:

- المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر_تبسة_
- المبحث الثاني: التحول الرقمي داخل المؤسسة
- المبحث الثالث: المشاريع الرقمية وأثرها على أداء المؤسسة

المبحث الاول: تقديم عام المؤسسة اتصالات الجزائر _ تبسة _

يشكل التطور التاريخي لأي مؤسسة أهمية بالغة من خلال تتبع مسار تطورها التكنولوجي وذلك بغية التعرف على مدى مواكبتها للتطورات الحاصلة في مجالها، إضافة إلى معرفة كيفية نشأتها وطبيعة نشاطها ومكانتها في السوق المحلية والدولية، وقد تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر _ تبسة.

ولدراسة ومعرفة هذه المؤسسة تم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر _تبسة_

يمكن التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر من خلال تقديم نظرة شاملة حولها وعليه سيتم التطرق إلى مايلي:

أولاً: نشأة المؤسسة

وعيا بالتحديات التي يفرضها التطور الحاصل في التكنولوجيا الإعلام والاتصال باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في شهر أوت 2000.

جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستقلال وتسيير الشبكات، وتطبيقاً لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إدارياً ومالياً ومتعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية في مؤسسة بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات المتمثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة الهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة، ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك الدراسات الدولية في سنة 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماماً في 2005 ، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتماداً على تدارك التأخر المتراكم .

ثانيا: التعريف بالمؤسسة

اتصالات الجزائر هي شركة ذات أسهم SPA برأسمال عمومي، تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والهاتف الثابت والانترنت، تأسست وفق القانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والذي كرس الفصل بين نشاطات البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، والمحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرارات المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر .

وفق هذا القانون الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت الصيغة القانونية "مؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي قدره 115.000.000.000,00 دج ومقيدة في المركز الوطني للسجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم B 001808302.

إذ تمتلك المؤسسة جملة من الوسائل المادية والبشرية التي تساعد على النهوض بمنتجاتها وخدماتها وفرض وجودها في السوق تتربع مؤسسة اتصالات الجزائر على كل الأسواق المحلية، حيث تمتلك 171 وكالة تجارية و 110 وكالة تجارية فرعية بالإضافة إلى 212040 كشك متعدد الخدمات و 4425 هاتف عمومي، وبالنسبة لسوق الهاتف النقال فيمتلك خط موبيليس ما يفوق 76 وكالة تجارية و 4200 محطة ربط و 36000 نقطة بيع لتغطية كامل التراب الوطني، حيث تبلغ التغطية نسبة 96.7% وبجودة عالية.

ثالثا: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر _ تبسة _

هي مؤسسة خدماتية تقدم لزيائنها خدمة الهاتف الثابت والانترنت، يقع مقرها وسط المدينة، تقدم خدماتها من خلال وكالاته التجارية الموزعة حسب التوزيع الجغرافي إلى وكالة تبسة، ونزة، بئر العاتر، والأقسام التجارية في كل من الشريعة والعوينات، تنشط هذه المديرية ضمن شبكة التوزيع التابعة للإدارة المركزية للجزائر العاصمة والإدارة الكائن مقرها بولاية باتنة، حيث تعتبر الوحدة العلمية للاتصال بولاية تبسة ممثل المؤسسة الوحيد في الولاية.

رابعاً: أهداف المؤسسة

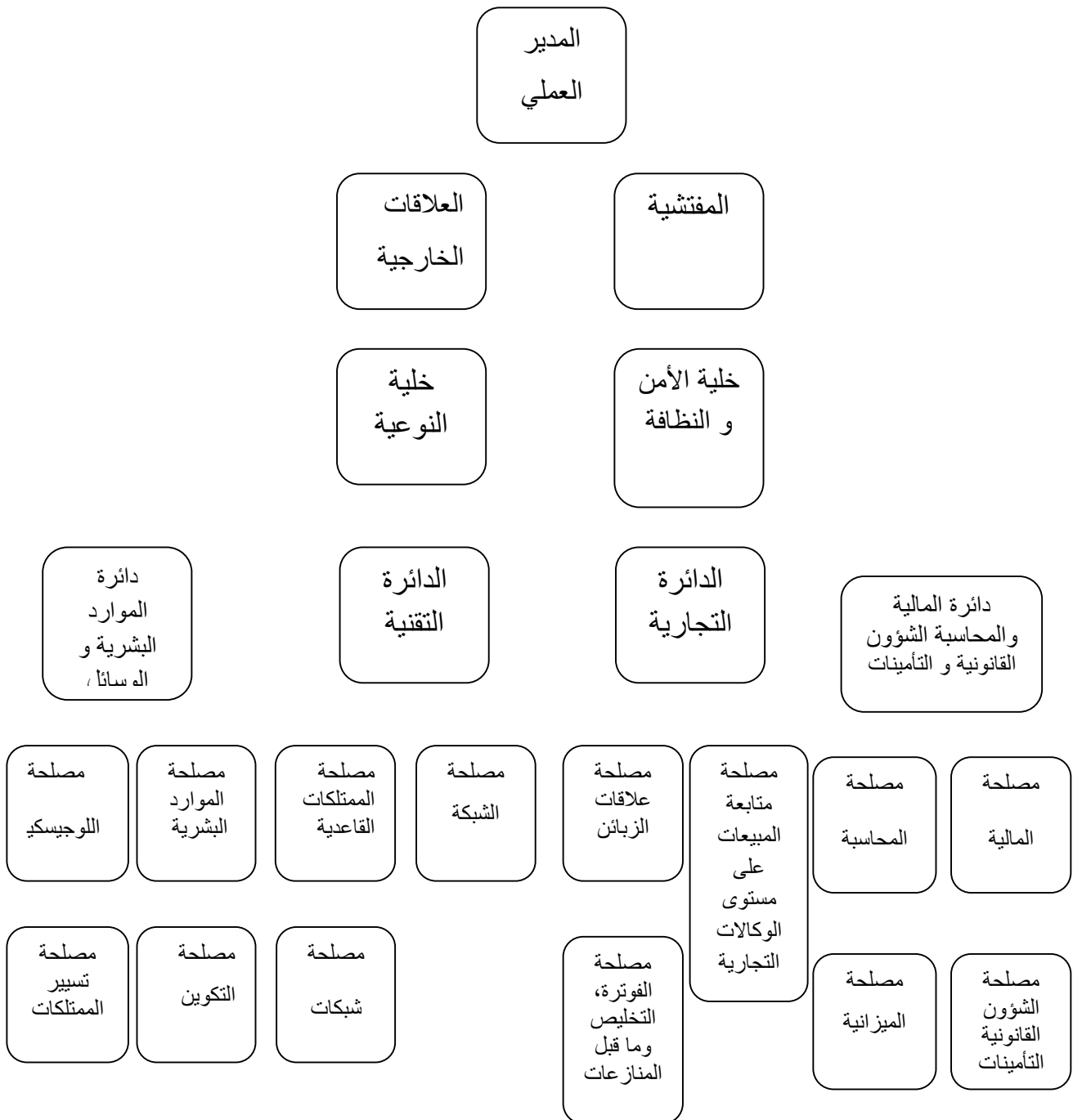
اتصالات الجزائر تعمل في عالم التكنولوجيا والإعلام والاتصال، ذلك بأربع أهداف هي:

1. زيادة في نسبة العرض بالنسبة للخدمات الهاتفية، وتسهيل الولوج لخدمات الاتصالات وذلك للوصول لعدد أكبر من المستخدمين، وبالأخص المناطق الريفية؛
2. زيادة وتنمية في وجود الخدمات المعروضة، وسلسلة أو مجموعة تشكيلات المقدمة، وجعلها أكثر تنافسية في مجال خدمات الاتصالات؛
3. تطوير الشبكة الوطنية المحلية للاتصالات مرنة وموصولة بطرق الإعلام؛
4. المشاركة كمثل رئيسي في مجال فتح برنامج تطوير المؤسسة الإعلام والاتصال في الجزائر.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تعمل كل مؤسسة على وضع هيكل تنظيمي يساعدها في التحكم الجيد في المؤسسة، وفيما يلي سيتم التعرف على الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر _ تبسة

الشكل (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر_تبسة_



المصدر: من بيانات مؤسسة اتصالات الجزائر_تبسة_

المطلب الثالث: أنشطة المؤسسة

تتمحور نشاطات المؤسسة حول:

أولاً: تمويل مصالح الاتصالات بما سمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.

ثانياً: تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصال العامة والخاصة.

ثالثاً: إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

المبحث الثاني: التحول الرقمي داخل المؤسسة

اتصالات الجزائر مؤسسة رائدة في صناعة الاتصالات حالياً في الجزائر وهي مؤسسة يفرض عليها طبيعة نشاطها تبني الحلول والوسائل الرقمية من أجل تعزيز التحول الرقمي في البلاد، لذا تمثل الرقمنة جوهر أساسي في سير نشاطها وتعاملاتها مع الزبائن، ومنه يتضمن هذا المبحث مظاهر الرقمنة في المؤسسة، الخدمات الالكترونية المقدمة، وكذا المعوقات التي تواجهها.

المطلب الأول: مظاهر الرقمنة في مؤسسة اتصالات الجزائر_تبسة_

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر الرائدة في تبني الوسائل الرقمية سواء على المستوى الداخلي للمؤسسة أو في معاملاتها في تقديم منتجاتها للزبائن ومنه نوضح مظاهر الرقمنة في اتصالات الجزائر كالتالي:

أولاً: البنية التقنية الرقمية للمؤسسة

يقصد بالبنية التقنية الرقمية جميع الأجهزة والبرمجيات، الشبكات، الأنظمة التشغيلية، مخزن البيانات وكل ما تستغله المؤسسة في تسيير نشاطها وتتمثل في:

1- أجهزة تكنولوجيا المعلومات: وتتمثل في مجموعة العتاد المادي Hardware تستخدمها

المؤسسة في نشاطها الداخلي ما يوفر سهولة ومرونة في البيئة الداخلية وتتمثل في:

- أجهزة التخزين كالأقراص الصلبة وأنظمة تخزين SAN/NAS وأجهزة نسخ البيانات والوثائق والملفات؛

- مجموعة خوادم تعمل على حفظ المعلومات والبيانات وإدارة خدمات الزبائن والبريد الالكتروني مثل خوادم Web،DNS ؛
- محطات العمل؛
- أجهزة حماية مثل أنظمة كشف التسلسل IDS/IPS؛
- معدات الشبكات، الحواسيب، اللوحات الرقمية، الهواتف ومعدات الاتصال...الخ.

2-شبكة الالياف البصرية FTTH: تعتبر ركيزة اساسية للبنية الرقمية حيث تربط كل مكونات المؤسسة الرقمية بسرعات عالية وبطريقة منظمة.

3-البرامج: تتمثل في أنظمة التشغيل، قواعد البيانات، إدارة العلاقات مع الزبائن CRM، خوادم التطبيقات، برنامج تخطيط موارد المؤسسات ERP...الخ، حيث تسهل عملية تبادل البيانات والمعلومات داخل المؤسسة.

4-مراكز البيانات: مراكز بيانات وطنية تستخدم في ادارة وتخزين كميات ضخمة من البيانات وتأمينها.

5- أنظمة حماية بيانات وأمن سيبراني: أنظمة حماية ضد الهجمات السيبرانية والفيروسات والاختراقات.

ثانيا: رقمنة العمليات الإدارية

يقصد بها رقمنة المهام الإدارية داخل المؤسسة وتتم باستخدام برامج وأنظمة مخصصة لحفظ والبيانات وتخزينها ومتابعتها.

1- استخدام برمجيات خاصة بإدارة الموارد البشرية

يقصد به استخدام مجموعة برامج للإدارة ومتابعة وتخزين معلومات الموظفين مثل تسجيلات الحضور، توظيف كل المعلومات الشخصية، حساب الأجور والخصومات والعلاوات، كذلك تتبع أداء الموظفين والمتابعة والتقييم بشكل إلكتروني.

2- برامج خاصة في تسيير الشؤون المحاسبية

وتتضمن المعلومات والعمليات التي تساعد المحاسبين والمديرين الماليين في مزاولة العمل كإصدار الفواتير إلكترونياً وتنظيم وتسيير الموارد والعمليات المالية بالاعتماد على نظام ERP كتسجيل إيرادات المؤسسة ومختلف التكاليف بشكل منظم، كذلك تبسيط عمليات التدقيق المالي عند مراجعة الحسابات.

3- برامج خاصة في إدارة المخزون

وهي أنظمة رقمية تساعد في جمع ومراقبة وتسجيل جميع أصول ومعدات المؤسسة وتسيير عمليات الطلب والتوريد ومتابعة المخزون.

4- رقمنة سير العمليات بين الأقسام

يعني تحويل الإجراءات والعمليات التي تتم بين المديريات والأقسام من الطابع الورقي التقليدي إلى الطابع الإلكتروني الرقمي باستخدام مختلف التقنيات الرقمية كالحواسيب، قواعد البيانات، البرامج، الشبكات والأنظمة ... الخ، ما يسهم في تبسيط العمليات وتسريعها والتقليل من الأخطاء.

5- رقمنة الأرشفة

وتعني تحويل وثائق الأرشفة من الشكل الورقي إلى شكل رقمي وذلك من خلال تقنية المسح الضوئي scanner، ثم تحفظ في قواعد بيانات آمنة، ومنه يمكن الوصول إلى الوثائق بشكل أسرع كما تحمي الوثائق من خطر التلف أو الضياع.

ثالثا: رقمنة الخدمات الموجهة للزبائن

يقصد بها كل الخدمات والتفاعلات التي تتم بين المؤسسة والزبون بشكل رقمي والإلكتروني باستخدام مختلف الوسائل الإلكترونية دون الحاجة للتنقل إلى الوكالات التجارية وتمثل في:

- عمليات تعبئة الإنترنت والهاتف الثابت ؛
- خدمات الدفع الإلكتروني؛
- إدارة حسابات الزبائن عبر المنصات الرقمية؛
- متابعة إشكاليات وشكاوى الزبائن رقميا؛
- خدمات متنوعة عبر التطبيقات والمنصات الرقمية؛
- الخدمات السحابية؛
- خدمات أخرى.

تقدم اتصالات الجزائر تشكيلة واسعة ومنوعة من المنتجات التي تقدمها لزيائنها، نوضحها بشكل أوضح في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: الخدمات الإلكترونية التي تقدمها المؤسسة

اتصالات الجزائر مؤسسة رائدة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، توفر خدمات متعددة متعلقة بخدمة الهاتف والإنترنت الثابت وباقة من الخدمات ذات القيمة المضافة سواء للزيائن الخواص أو الزبائن المحترفين والمؤسسات.

أولا: خدمات الإنترنت

تتنوع وتختلف عروض الإنترنت المقدمة وهي كالتالي:

1. خدمة الإنترنت Idoom ADSL عبر خط الهاتف الأرضي بسرعات تصل حتى 20 ميغابت/ثانية؛
2. خدمة الإنترنت عالي السرعة Idoom VDSL وهو أكثر سرعة من ADSL، حيث تصل سرعته إلى 50 ميغابت/ثانية ويستلزم خط هاتف عالي الجودة ويكون قريب من المقسم؛

3. خدمة الانترنت Idoom Fibre عالي السرعة عبر الألياف البصرية FTTH تتميز بسرعة ثابتة وأداء أكثر تميز ويسرعات من 100 ميغابت/ثانية إلى 300 ميغابت/ثانية؛
4. خدمة الإنترنت Idoom 4G LTE اللاسلكي عبر شبكة الجيل الرابع 4G يتميز عن غيره في انه يحتاج إلى مودام خاص و شريحة خاصة من اتصالات الجزائر؛
5. خدمة الانترنت العمومي Wi-Fi public وهي نقاط اتصال عبر شبكة Wi-Fi في أماكن عمومية مختلفة؛
6. خدمة Idoom Fixe LTE تتضمن خدمة مدمجة بين الانترنت والهاتف الثابت من خلال تكنولوجيا الجيل الرابع 4G، حيث توفر انترنت تدفق انترنت جيد بدون الحاجة إلى خط هاتف منزلي؛
7. عروض خاصة بالشركات المتوسطة والصغيرة Idoom Fibre Entreprise توفر تدفق انترنت بالألياف البصرية عالي السرعة وتقدم عروض خاصة حسب احتياجات الشركة من حجم العمال والمكان وغيره؛
8. خدمة Idar Duo وهي خدمة توفر للمستخدم باقة من الانترنت الغير محدودة والمكالمات المحلية والوطنية بشكل مجاني إضافة إلى مكالمات خارج حدود الوطن بأسعار منخفضة؛
9. خدمة استضافة المواقع Web Hosting وهي خدمة موجهة لفئة معينة كالمؤسسات والجمعيات والأفراد المدونين ومصممين الويب ... الخ، حيث تقدم مساحات تخزين متنوعة يوظف فيها المستخدم الموقع الالكتروني الخاص به، أسماء نطاقات، خدمات احترافية، حماية ومستوى امان عالي، إدارة كاملة للموقع، ومصادقية للمؤسسات ... الخ؛
10. خدمة VPN/MPLS وهي شبكة افتراضية خلاصة توجه للمؤسسات والشركات ذات فروع عديدة تعمل على ربط الفروع عبر شبكة خاصة ذات إدارة مركزية لتبادل المعلومات وبيانات لجميع الفروع بشكل آمن ومشفر بتقنيات حديثة وسرعة عالية.
11. خدمة IP Public / IP Fixe وهي خدمة موجهة للشركات والمحلات وأصحاب المشاريع حيث توفر عنوان IP ثابت للعملاء، تسمح باستضافة سيرفر خاص لتشغيل كاميرات المراقبة عن بعد واتصال مستمر وآمن.
12. خدمة Idar+ وهي عبارة عن نسخة محسنة من خدمة LTE.4G تتميز عنها بانترنت مطورة وسريعة موجهة للاستعمال المنزلي أو المهني خاصة في المناطق الريفية.

ثانيا: خدمات الهاتف الثابت

تقدم المؤسسة العديدة من خدمات الهاتف الثابت التي تتم بشكل الكتروني وهي كالتالي:

1. شحن رصيد الهاتف الثابت الكترونيا؛
2. طلب اشتراكات جديدة عبر المنصة الرقمية للمؤسسة وتتم من خلال ملئ الاستمارة بالمعلومات اللازمة من طرف الزبون ثم يتم تفعيل الخدمة؛
3. خدمات مكالمات غير محدودة محلية أو وطنية أو دولية؛
4. خدمات إضافية مثل خدمة البريد الصوتي، إظهار الرقم، إعادة التوجيه، التعرف على الرقم، الانتظار، تحويل المكالمات، خدمة الخط المزدوج... الخ .

ثالثا: التطبيقات والمنصات

أطلقت اتصالات الجزائر العديد من التطبيقات والمنصات الرقمية التي تدعم نشاطها وتقدم خدماتها سواء للأفراد أو للمؤسسات والشركات، والمهنيين رقميا دون الحاجة للتوجه للوكالات، نذكر أهمها فيما يلي:

1-الموقع الرسمي للاتصالات الجزائر: وهو عبارة عن بوابة الكترونية توفر خدمات وعروض

منوعة كتقديم طلب الاشتراك في مختلف الخدمات، الاطلاع على العروض المقدمة والتخفيضات والإعلانات من خلال ملئ الاستمارة الالكترونية بالمعلومات اللازمة ثم إتمام العملية بالتواصل مع الفرع المختص مما يتيح للزبون أريحية اكبر وتوفير الجهد والوقت، موقعها الالكتروني كالتالي: www.algerietelecom.dz

2-بوابة التعبئة والدفع الإلكتروني: وهو موقع الكتروني رسمي للاتصالات الجزائر يقدم

مجموعة الخدمات كتعبئة حسابات الانترنت ودفع الفواتير واستخراج الكشوف وغيرها من الخدمات دون الحاجة إلى التنقل للوكالة عبر موقعها الالكتروني التالي:

ec.algerietelecom.dz

3-منصات وتطبيقات موجهة للفرد:

تقدم اتصالات الجزائر تشكيلة واسعة تضم عددا من المنصات والتطبيقات تقدم من خلالها خدمات الكترونية، ومما يلي أبرز هذه المنصات:

- منصة فضاء زبون: وهي منصة رقمية أطلقتها اتصالات الجزائر سنة 2017، تسمح لزيائنها بإدارة شاملة للاشتراكاتهم وتتبع وتسيير حساباتهم بالإضافة إلى مجموعة خدمات أخرى بدون الحاجة للتنقل إلى الوكالات؛
- المتجر الإلكتروني **Idoom Market**: متجر الكتروني أطلقته اتصالات الجزائر سنة 2023 جاء ضمن مشاركتها في صالون التجارة والخدمات الإلكترونية حيث يتضمن تشكيلة متنوعة من المنتجات حوالي 100 منتج تشمل الحلول المهنية والهواتف والإعلام الآلي، كذلك التعليم عن بعد يهدف إلى تسهيل عمليات اقتناء المنتجات والخدمات دون الحاجة للتنقل للوكالات التجارية، وموقعها الإلكتروني التالي: <https://www.idoom-market.com.dz>؛
- تطبيق **My AT**: وهو اختصار "My Algeria Telecom" تطبيق رسمي أطلقته اتصالات الجزائر سنة 2019، حيث يتضمن تشكيلة خدمات متنوعة كدفع الفواتير وتعبئة الحسابات، تجديد الاشتراكات، إدارة حسابات الزبائن، والعديد من الخدمات المنوعة؛
- تطبيق **Djibouti**: وهو من التطبيقات الرسمية للاتصالات الجزائر خاص بخدمة الانترنت العمومي، حيث تمكن من البحث عن نقاط الانترنت العامة الأقرب، وشراء تعبئات؛
- تطبيق **Idoom 4G**: وهو تطبيق ضمن التطبيقات الرسمية التي أطلقتها اتصالات الجزائر تشمل مجموعة خدمات مما يتيح للمستخدمين إدارة حساباتهم بكل سهولة، يختص هذا التطبيق فئة المستخدمين الذين يستخدمون خدمة 4G LTE أو **Idar+**.

4-منصات خاصة بالزبائن المهنيين

أطلقت اتصالات الجزائر مجموعة منصات تقدم خدمات مختلفة للمؤسسات والشركات والمهنيين مثل متابعة الخدمات والفواتير، خدمات التخزين السحابي، استضافة مواقع وخوادم، إدارة البريد، دعم تقني، حماية البيانات... الخ، نذكر أبرزها فيما يلي:

- منصة فضاء الأعمال Espace Business / Espace Professionnel ؛
- المتجر الافتراضي للأعمال Business Virtual Store ؛
- المنصة السحابية لاتصالات الجزائر **Algerie Telecom Cloud** ؛

• البوابة البريدية المهنية Email Pro ؛

• تطبيق Cloud Algeria Telecom.

5- سلسلة منصات رقمية أخرى

تقدم اتصالات الجزائر بالشراكة مع مؤسسات ناشئة والكفاءات الوطنية عروض لزيائنها بخصوص منصات رقمية تقدم خدمات تعليمية مثل منصة "دروسكم" ، "ايدوقاتو" ، "معلم" و "SHIRUDO"، عبر متجرها الالكتروني Idoom Market، وذلك في إطار دعم التعليم عبر الانترنت.

بالإضافة إلى مجموعة خدمات تدعم الخدمات الرقمية للاتصالات الجزائر وهي كالتالي :

1. الدفع الالكتروني عبر البطاقة الذهبية EDAHABIA والبطاقة البنكية CIB أو من خلال

تطبيق Baridi Mob؛

2. خدمة الشات بوت Chatbot ؛

3. خدمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي كالإجابة على استفسارات الزبائن والتوجيه مثل

فايسبوك ويوتيوب ؛

4. خدمة الرسائل القصيرة SMS؛

5. خدمات الزبائن عبر الاتصال على الرقم 12.

المطلب الثالث: معيقات الرقمنة في المؤسسة

رغم الجهود التي تبذلها مؤسسة اتصالات الجزائر من اجل إرساء بيئة رقمية وتوفير خدمات متطورة لتقديم أفضل تجربة للزبون، إلا أنها تواجه عدة معيقات على المستوى الداخلي للمؤسسة ومعيقات أخرى خارجية نذكرها فيما يلي:

أولاً: المعوقات الداخلية

1. نقص الإطارات والمتخصصين في المجال الرقمي، البرمجيات، الأمن السيبراني ... ؛
2. التكوين التقليدي للأغلبية العاملين يشكل عائق في التعامل مع الأنظمة والشبكات الرقمية خاصة كبار السن منهم؛
3. ضعف البنية التحتية الرقمية بسبب عدم توفر أنظمة حماية كافية وأمن سيبراني لبعض المراكز داخل المؤسسة؛
4. عدم تشغيل شبكة الألياف البصرية رغم توفرها على المستوى المؤسسة؛
5. مقاومة التغيير من طرف بعض العاملين نحو التعاملات الرقمية حيث يفضلون أداء المهام بالطريقة التقليدية كالوثائق الورقية والتسليمات اليدوية ...؛
6. الدورات التكوينية للموظفين ليست بالمستوى الذي يمكن العمال من استخدام الأجهزة بكفاءة نظراً للتركيز على الجانب النظري من الدورة أكثر من التطبيقي؛
7. المشاريع الرقمية تمول بميزانيات ضعيفة أقل من الحاجة المطلوبة؛
8. لا تتوفر بعض التحديثات المطلوبة كالتوقيع الإلكتروني؛
9. لم تتم عملية أرشفة كل الوثائق الكترونياً بل البعض منها فقط؛
10. لا تزال التعاملات الورقية مفعلة بنسبة كبير نوعاً ما؛
11. عدم توفر تشريعات وقوانين تسمح بسير بعض العمليات كالتوقيع الإلكتروني للعقود لا يعتبر عقد رسمي مما يعرقل عملية الرقمنة داخل المؤسسة.

ثانياً: المعوقات الخارجية

1. ضعف استخدام الزبائن للمنصات والتطبيقات الكترونية ؛
2. سير بطيء لعمليات الربط بالألياف البصرية؛

3. التغطية الضعيفة لخدمات الانترنت لبعض المناطق خاصة الريفية والمناطق الداخلية؛
4. ضعف الوعي الالكتروني لفئة واسعة من المستخدمين؛
5. تخوف الزبائن من الدفع الالكتروني وعدم الثقة في المعاملات الرقمية؛
6. معوقات تشريعية بخصوص عدم تفعيل قوانين وتشريعات تسمح ببعض التعاملات الرقمية كالعقود الرقمية؛
7. المعالجة البطيئة لشكاوى الزبائن عبر المنصات الرقمية؛
8. الاستخدام الضعيف للتطبيقات والمنصات بسبب ضعف الترويج لها والحملات التوعوية لكيفية استخدامه؛
9. بعض العمليات لا تتم إلا بالحضور الفعلي للزبون إلى الوكالة؛
10. الكثير من الملفات تطلب ورقيا؛
11. عدم توفر أنظمة ذكية لرصد الأعطاب ومشاكل الشبكات بشكل مسبق.

المبحث الثالث: المشاريع الرقمية وأثرها على أداء المؤسسة

إن العمل على توفير بيئة رقمية يستوجب تكاثف جهود واعتماد استراتيجيات شاملة للإدخال تقنيات حديثة تساعد في إرساء بنية تحتية رقمية قوية من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية وتقليص الفجوة الرقمية، ما ينعكس إيجابا على رفع مستوى الأداء للمؤسسات وتحقيق كفاءة تشغيلية وكذا تقديم خدمات مطورة.

المطلب الأول: المشاريع الرقمية لمؤسسة اتصالات الجزائر

أقدمت اتصالات الجزائر على عدة مشاريع تترجم في صياغ دعم السيادة الرقمية وتنمية البنية التحتية الرقمية للبلاد وفيما يلي أهم هذه المشاريع:

أولاً: توسيع شبكة الألياف البصرية FTTH

يعد مشروع توسيع شبكة الألياف البصرية من أبرز المشاريع التي تنفذها مؤسسة اتصالات الجزائر من أجل الرفع في جودة تدفق الانترنت وتوسيع التغطية الرقمية، حيث تنقل الإشارات الضوئية بدلا من الإشارات الكهربائية.

بدأت عملية تنفيذ المشروع في ولاية تبسة سنة 2022 على مستوى الولاية وبعض المناطق الداخلية حيث تم ربط 28 قطبا حضريا وأحياء سكنية بعدد 6600 منزل وقدرة استيعاب تزيد عن 26000 خط انترنت، وفي سنة 2023 ارتفع معدل ربط السكنات بهذه التقنية لتصل إلى 5000 مسكن عبر مختلف بلديات الولاية، ومن ثم تقدم هذا المشروع الرقمي في 2024 ليشمل ربط 32 قطبا سكنيا وربط عدة مؤسسات ليصل إلى أزيد من 1759 كيلومترا.

إلى يومنا هذا نهاية الثلاثي الأول لسنة 2025 تفيد مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تبسة بأن نسبة تغطية شبكة الألياف البصرية تصل إلى 32.04% ولا يزال المشروع يسري نحو ربط المناطق التي لم تصلها بعد.

ثانيا: توسيع تغطية شبكة الجيل الرابع 4G

أطلق هذا المشروع سنة 2016، تم تفعيله في المدن الكبرى ثم توسع ليصل إلى المناطق الداخلية في السنوات الأخيرة، يعمل هذا المشروع على تركيب محطات مناجل تعزيز جودة شبكة الهاتف والرفع من سرعة خدمات الانترنت لتصل إلى 30 ميغابت للثانية خاصة في المناطق النائية، لا يزال الآن سنة 2025 يتوسع تدريجيا بتركيب المزيد من المحطات في مختلف أنحاء الولاية بهدف تعزيز التحول الرقمي.

ثالثا: تطوير التطبيقات والمنصات الرقمية

تعمل اتصالات الجزائر على تطوير المنصات والتطبيقات باعتبارها همزة وصل بين المستخدم والمؤسسة حيث تمكن هذه المنصات الاشتراك والدفع والمتابعة وإدارة الحسابات بكل سهولة وسرعة في التنفيذ لذا تعمل على دعم هذه المنصات مثل منصة مثل My Idoom و Cloud DZ بتحديثات جديدة كدمج تقنية

الذكاء الاصطناعي في التطبيق لتوجيه وإرشاد المستخدمين، وذلك من أجل إرساء بيئة رقمية وتقديم أفضل تجربة للزبون.

رابعاً: إطلاق انترنت الجيل السابع Wi-Fi 7

هي تقنية محسنة من انترنت الجيل السابق Wi-Fi 6 أطلقتها اتصالات الجزائر بشكل تجريبي سنة 2024 وهي ضمن استراتيجيات 2025 / 2026 قد تتفاوت المدة حسب جاهزية البنية التحتية الرقمية، وذلك في إطار دعم التحول الرقمي للبلاد ويتطلب الاشتراك في شبكة الألياف البصرية

خامساً: مشروع توسيع خدمات البث التلفزيوني عبر الإنترنت IPTV وخدمات

الفيديو VOD وانترنت الأشياء IoT

وهي مجموعة خدمات أطلقتها اتصالات الجزائر سنة 2024 يجري تنفيذها وتعميمها تدريجياً في إطار دعم السيادة الرقمية في البلاد، ويتمثل في طلاق اشتراكات تمكن المستخدم من مشاهدة القنوات التلفزيونية عبر الانترنت عند الطلب IPTV ومشاهدة مقاطع الفيديو منوعة حيث يوفر جودة عالية وتحكم كامل VOD، وربط الأجهزة اليومية بالانترنت مثل الكاميرات والآلات بالانترنت IoT لتبادل البيانات آلياً ويجري تعميمه وتوسيعه على مختلف الولايات ضمن استراتيجيات السنوات المقبلة مابين 2025 إلى 2028.

سادساً: دعم الشركات الناشئة

قدمت اتصالات الجزائر على خطوة استثمارية لصالح الصندوق الوطني لتمويل ودعم الشركات الناشئة وتعزيز الابتكار بمبلغ 1.5 مليار دينار جزائري أي حوالي 11 مليون دولار بهدف إنشاء 20 ألف شركة ناشئة من أجل تطوير حلول تكنولوجية تساعد في تطوير الاقتصاد المحلي ودعم البنية التحتية الرقمية، أعلن عن هذا الاستثمار خلال منتدى تكنولوجيات الإعلام والاتصال الذي عقد في شهر فيفري 2025.

سابعاً: مشروع الشبكة الوطنية G WDM400

أطلقت اتصالات الجزائر بالشراكة مع شركة هواوي الصينية مشروع في 21 فيفري 2025 حول تطوير شبكة وطنية بصرية ذات سرعة فائقة تعتمد على تقنية G WDM 400 من خلال الاعتماد على أحدث

تقنيات الشبكات البصرية ومستوى أمان عالي وبسرعات منخفضة جدا، يهدف إلى تعزيز البنية الرقمية للبلاد وتطوير البنية التحتية للاتصالات، يسري هذا المشروع لتحقيق رؤية مستقبلية لسنة 2030.

ثامنا: مشروع الكابل البحري El Paloma/ Medex

يتمثل هذا المشروع في إطلاق كابل بحري جديد Medex يربط بين الجزائر وفرنسا يبلغ طوله 770 كلم، شرع في تنفيذه سنة 2022 ولا يزال قيد التنفيذ ومن المتوقع إطلاقه نهاية سنة 2025، أما بالنسبة للكابل البحري El Paloma يربط بين الجزائر واسبانيا، أطلق سنة 2024 ولا يزال قيد التنفيذ، يهدف هذا المشروع إلى تعزيز الربط المعلوماتي الدولي والاتصال وتبادل البيانات **بسرعة تفوق 10 تيرابيت/ثانية** وتحسين جودة الانترنت فضلا عن تقنيات حماية حديثة ومستوى امن عالي، كل ذلك من أجل دعم استراتيجيات التحول الرقمي في البلاد.

المطلب الثاني: أثر الرقمنة على أداء المؤسسة

للرقمنة عدة آثار تعود على المؤسسة ايجابيا وتحقق منافع كثيرة نذكرها كالتالي:

أولاً: السرعة والدقة في تنفيذ الخدمات: تقدم اتصالات الجزائر خدمات متنوعة عبر منصات رقمية مثل ec.algeriatelecom.dz حيث ساهمت في تسريع معالجة الطلبات وتقديم خدماتها بسرعة وبدون تعقيد وبدقة عالية أي دون الحاجة للتنقل للوكالات.

ثانياً: تقليل الأخطاء البشرية المتوقعة: إن الاعتماد على الوسائل الرقمية جعل نسبة الأخطاء المتوقعة تكاد تنعدم وذلك بفضل أنظمة التحقق الآلي وهي برامج مخصصة لمراقبة صحة البيانات حيث تمنع التكرارات وتستبعد البيانات الخاطئة تلقائياً وبشكل أوتوماتيكي عن طريق نظام معلوماتي موحد.

ثالثاً: دعم الابتكار وتطوير منتجات جديدة: في إطار دعم مسار التحول الرقمي قدمت اتصالات الجزائر تشكيلة منتجات جديدة مثل عروض Idoom Fibre Gamers، Idoom Fibre لمحبي الألعاب وخدمة الفيديو حسب الطلب Dzair Play وغيرها من المنتجات حيث تحصلت الجزائر على 80.9 نقطة وفقاً لتقرير الاتحاد الدولي للاتصالات لعام 2024 الخاص بمؤشر تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهي نسبة تدل على نجاح الاستراتيجيات الرقمية.

رابعاً: التقليل من طوابير الانتظار وخفض تكاليف التنقل للزبائن: إن الخدمات الرقمية التي تقدمها المؤسسة عبر المنصات الالكترونية حسنت تجربة الزبون حيث تتم طلبات الاشتراك وعمليات الدفع وتقديم الشكاوي عن بعد بدلاً من التنقل للوكالات وهذا ينعكس في خفض تكاليف التنقل وتوفير الجهد والوقت ويوفر أريحية اكبر للزبون.

خامساً: تقديم تقارير سريعة ولحظية ما يدعم عملية اتخاذ القرار: حيث يتم تقديم تقارير سريعة وآنية من خلال جمع البيانات وتحليلها باستخدام أنظمة ذكية ويتم بعد ذلك استخراج مؤشرات الأداء ومعطيات تقدم للإدارة العليا وهذا ما يدعم عملية اتخاذ القرار.

سادساً: خلق بيئة تشغيلية متطورة وتطبيق نماذج عمل مبتكرة: حيث أن المؤسسة تعتمد على تكنولوجيات متقدمة مثل إدخال تقنيات الذكاء الاصطناعي AI وتتمثل في روبوتات المحادثة، كذلك الحوسبة السحابية، أنظمة تسيير ذكية... الخ وغيرها من التقنيات المتطورة، كما تقدم نماذج عمل مبتكرة وذلك بهدف تحسين كفاءة الأداء والرفع من جودة الخدمات.

سابعاً: تعزيز المرونة التنظيمية والقضاء على البيروقراطية: إن أتمتة العمليات الإدارية والاعتماد على منصات رقمية موحدة يساهم بشكل كبير في التكيف مع المتغيرات المتوقعة في محيطها الداخلي أو الخارجي ويعزز التفاعل بين الأقسام ويقضي على البيروقراطية.

ثامناً: توفير مستوى حماية أعلى لبيانات المؤسسة: تتعامل اتصالات الجزائر مع ملايين المستخدمين على مستوى الوطن لذا يجب اعتماد على بنية تحتية أمنية قوية وأنظمة حماية وتشفير مراقبة مستمرة لتأمين كافة بيانات المؤسسة والمستخدمين من الاختراق أو الضياع

تاسعاً: اختصار الإجراءات الإدارية والتخلص من الأرشيف الورقي وخفض التكاليف التشغيلية: حيث أن الرقمنة اختصرت المسارات الإدارية بين الأقسام والإجراءات الورقية من خلال رقمنة الوثائق والملفات حيث دفعها للتخلص من الأرشيف الورقي والتوجه نحو الأرشيف الالكتروني مما ينعكس في خفض التكاليف المتعلقة بالعمليات التقليدية.

عاشرا: إتاحة المعلومات للأكبر عدد من المستفيدين عبر المنصات الرقمية وزيادة الإنتاجية: حيث أن المنصات والتطبيقات الالكترونية تجمع عدد كبير في المستخدمين تمكنهم من الاطلاع على كافة المعلومات والمستجدات والعروض التي تقدمها المؤسسة ومنه ارتفاع الطلب على منتجاتها وزيادة الإنتاجية، حيث بلغ عدد المشتركين في الانترنت الثابت حوالي 6.11 مليون مشترك نهاية سنة 2024.

إن الرقمنة لها الأثر العميق في تطوير المؤسسة داخليا وخارجيا، وهذا ما مكنها من مواكبة التطورات التكنولوجية وجعلها أكثر قدرة على التكيف مع العصر الرقمي.

المطلب الثالث: توصيات ومقترحات

نتيجة لبحثنا وبناء على ما تطرقنا اليه في الفصول السابقة نقترح مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تصب في إطار دعم التحول الرقمي نذكرها فيما يلي:

1. تنويع عروض وخصومات تشجع على الدفع الالكتروني وتتناسب مع كل فئة من فئات المجتمع بدل العروض الموحدة وذلك لدعم التحول الرقمي والتشجيع على استخدام وسائل الدفع الالكتروني؛
2. الإسراع في عمليات تعميم شبكة الألياف البصرية لكونها ذات تدفق عالي وسريع بما أن الانترنت تمثل الأساسيات التي تقوم عليها الرقمنة ؛
3. القيام بدراسات تحليلية للسوق المحلي وبعض المناطق التي يصعب وصول الانترنت إليها، من خلال التركيز على الوضع الاجتماعي والاقتصادي مثل القدرة الشرائية، الخدمات المطلوبة، العراقيل التقنية... الخ، وذلك بهدف وضع حلول تتناسب مع كل فئة؛
4. توفير خدمة 4G BOX من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر بدلا من توفرها فقط في شركة موبيليس "الفرع المحمول للاتصالات الجزائر" تحت مسمى "Idoom 4G LTE" وهو حل أنسب للمناطق المعزولة والتي تعاني من صعوبة توفر شبكة انترنت أرضية؛
5. إدخال التقنيات الحديثة مثل تقنية الجيل الخامس 5G وهي النسخة المطورة من 4G ذات تدفق عالي الانترنت تصل الى 10 ميغابت للثانية، وترتبط عدد كبير جدا من الأجهزة في نفس الوقت، كذلك الانترنت الفضائي "Starlink" أي توفر انترنت في كافة مناطق الوطن مثل الصحاري

- والمناطق الجنوبية والمناطق المعزولة عبر الأقمار الصناعية، هذه التقنيات معتمدة من طرف الدول المتقدمة وتعزز من البنية التحتية الرقمية في البلاد
6. وجوب تخصيص ميزانيات معتبرة تغطي كافة الاحتياجات المالية للمشاريع الرقمية وتكثيف الجهود من أجل دعم التحول الرقمي في البلاد وإرساء بنية رقمية قوية؛
7. تحديث القوانين والتشريعات بما يسمح في سير العمليات الإدارية والعقود الالكترونية وكذا وضع قوانين تحمي على ما قد يطرأ على استعمال التكنولوجيا والوسائل الرقمية وما يترتب عليها من تجاوزات؛
8. استقطاب وجذب الموارد البشرية المختصة من أجل الاستفادة من خبراتهم ونقلها للعاملين بالمؤسسة من أجل دعم وتعزيز قدراتهم وخبراتهم وتوفير برامج ودورات تدريبية للعاملين بما يتماشى مع التطورات في هذا المجال؛
9. إعلام وتوعية المواطنين بمزايا التحول الرقمي وكيفية استخدام المنصات الرقمية وإزالة الغموض والتخوف من الدفع الالكتروني؛
10. تقديم الدعم للمؤسسات الناشئة التي تختص في المجال الرقمي والذكاء الاصطناعي.

الخاتمة

الخاتمة

كثر الحديث عن ضرورة إدماج الرقمنة في المؤسسات الجزائرية في الآونة الأخيرة لذا وجب علينا تسليط الضوء على موضوع الرقمنة ودورها تطوير المؤسسات الاقتصادية بدراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة، حيث توصلنا في الختام إلى أن الرقمنة تعتبر عنصرا جوهريا في تحول العالم نحو عصر جديد وهي من الحتميات الواجب تبنيها واعتمادها، حيث أن لها دور محوريا في توفير بيئة عمل أكثر مرونة من خلال تسهيل وتسريع العمليات الإدارية وتعزيز الشفافية، تحسين الكفاءة التشغيلية، وخفض التكاليف الأمر الذي يدعم عملية اتخاذ القرار والتقليل من البيروقراطية.

كما أن الرقمنة لها الأثر البارز في دعم سياسة التحول الرقمي التي تسعى اليها السلطات الجزائرية لمواكبة هذا التغيير من خلال الرفع من جودة الخدمات خاصة جودة تدفق الانترنت كونها أساس وجوهر التحول الرقمي وكذا إعادة تشكيل الخدمات وتقديمها عبر المنصات والتطبيقات الرقمية، وهذا بالاعتماد على التقنيات الرقمية الحديثة، كما تلعب الرقمنة دورا محوريا في تعزيز الأمان الرقمي بتقديم مستويات حماية كبيرة وأمن سيبراني قوي لحماية البيانات والمعلومات من الأخطار والهجمات المتوقعة، إضافة إلى تقليل الأخطاء البشرية وتعزيز كفاءة العمليات وإضفاء طابع الثقة والشفافية في المؤسسات الجزائرية حيث تعمل على تبسيط العمليات وتسريعها، وتحسين تجربة المستخدم بشكل عام.

وقد توصلنا الى مجموعة نتائج نطرحها كالتالي:

1. تساهم الرقمنة في تطوير وتحسين الأداء الداخلي للمؤسسة بالاعتماد على أنظمة معلوماتية حديثة وبرامج خاصة تساهم في تنفيذ العمليات الداخلية بسرعة وأكثر دقة وكفاءة؛
2. بفضل الرقمنة تقدم المؤسسة خدمات الكترونية عبر منصات والتطبيقات رقمية مما يمكن الزبون من الحصول على الخدمات في وقت قياسي ويوفر لهم أفضل تجربة ويعزز ثقتهم في المؤسسة؛
3. أطلقت اتصالات الجزائر تشكيلة منتجات واسعة على غرار المنصات الرقمية والتطبيقات، حيث سمحت للزبائن بإجراء معاملاتهم عن بعد بدقة وسهولة وسرعة؛
4. تساهم الرقمنة في تطوير المؤسسات والرفع من إنتاجيتها وكفاءتها وتمكنها من دخول أسواق عالمية نظرا للهيمنة التكنولوجية العالمية خاصة في الدول المتقدمة؛

5. لازالت اتصالات الجزائر تواجه العديد من التحديات تتمثل في تحديات داخلية " بشرية، تقنية، مالية..."، وتحديات أخرى خارجية تتعلق بالقوانين والتشريعات وضعف الوعي الرقمي المجتمعي... الخ؛

6. رغم الدور المهم الذي تلعبه المنصات الرقمية إلا تواجه ضعف في الاستخدام ويرجع ذلك لأسباب عديدة مثل ضعف الوعي الرقمي للزبائن والتخوف من المعاملات الرقمية؛

7. التوجه نحو دعم البنية الرقمية للبلاد من خلال اعتماد استراتيجيات ومشاريع رقمية واستثمارات وعقد شراكات أجنبية، كما تهدف للتوسع في السوق الإفريقية.

ومن خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فلا بد أن تسعى كل المؤسسات الجزائرية إلى انتهاج مسار التحول الرقمي ذلك بتوفير مجموعة من المتطلبات والمقومات الضرورية "المادية والبشرية والمالية وكذا التقنية" ووضع خطة عملية ومدرسة والتخلي عن المعاملات التقليدية لكونها ضرورة حتمية في ظل الظروف الراهنة، لذلك يجب على المؤسسات تبني الحلول الرقمية والعمل على تطويرها من أجل تحسين خدماتها والرفع من إنتاجيتها وكفاءة أدائها لتحقيق التطلعات المنشودة.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

1- الكتب

- ✓ احمد يوسف دودين، إدارة الاعمال الحديثة ووظائف المنظمة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2015.
- ✓ خليل الرفاعي، بسمة عولمي، الوجيز في ادارة الازمات في المؤسسة الاقتصادية، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رماح)، الطبعة الأولى، عمان، 2016، أنظر الرابط:
https://archive.org/details/20210125_20210125_0459
- ✓ رانيا المجني، تسويق الخدمات، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، أنظر الرابط:
https://pedia.svuonline.org/pluginfile.php/2979/mod_resource/content/44/S_M791.pdf
- ✓ فوزي محيريق بن الجيلاني، مدخل للاقتصاد المؤسسة، مطبعة الرمال، ولاية الوادي، الجزائر، 2020.
- ✓ لبيد عماد، موازي بلال، رقمنة خدمات المرفق العام في الجزائر (الواقع، الافاق، التحديات)، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية، السياسية والاقتصادية، الطبعة الأولى، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، المانيا، برلين، اكتوبر 2021، أنظر الرابط:
https://archive.org/details/20211020_20211020_1250/page/197/mode/2up
- ✓ ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان ، 2013.
- معجم اللغة العربية، المعجم الوسيط، الطبعة الرابعة، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2004، أنظر الرابط:
https://archive.org/details/04_20200414_20200414
- ✓ نبيل بن عبد الرحمان المعثم، المكتبات الرقمية في المملكة العربية السعودية - مكتبة الملك فهد الوطنية نموذجا، مكتبة الملك فهد الوطنية، السلسلة الأولى، السعودية، 2010، أنظر الرابط:
https://archive.org/details/20211017_20211017_1258
- ✓ نجلاء احمد يس، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، الطبعة الأولى، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، أنظر الرابط:
https://archive.org/details/20201012_20201012_2350

2- المجالات

- ✓ آية عمر عبد العزيز السيد، رقمنة الخدمات الاجتماعية وعلاقتها بتحقيق رضا العملاء عن الخدمات المقدمة، المجلة العلمية للسياسات العامة ودراسة التنمية، المجلد 02، العدد 03، مصر، سبتمبر 2023، أنظر الرابط: https://mdpd.journals.ekb.eg/article_340320.html
- ✓ إيمان بغدادي، سمية رماش، تكنولوجيا الرقمنة في المكتبات الجزائرية، مجلة أوراق بحثية، المجلد 02، العدد 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، جوان 2022، أنظر الرابط: <https://asjp.cerist.dz/en/article/200883>
- ✓ بوصالح سفيان، بوتلجة عبد الناص، دور قطاع الخدمات في التنمية المستدامة، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 02، العدد 02، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، ديسمبر 2015، أنظر الرابط: <https://asjp.cerist.dz/en/article/53158>
- ✓ حسين بن الطاهر، محمد الطاهر دريوش، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد ب، العدد 42، جامعة خنشلة، ديسمبر 2014، أنظر الرابط: <https://asjp.cerist.dz/en/article/90022>
- ✓ خديجة حلوي، احمد هدروق، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في نمو قطاع الخدمات في الدول العربية خلال الفترة (1991-2021)، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 08، العدد 02، جامعة المدية، الجزائر، ديسمبر 2024، أنظر الرابط: <https://asjp.cerist.dz/en/article/259859>
- ✓ رحمة بامحمد، سمراه غربية، عوامل نمو وتطور قطاع الخدمات (دراسة تحليلية)، مجلة أفكار وآفاق، المجلد 12، العدد 04، جامعة احمد درارية، أدرار، فيفري 2025، أنظر الرابط: <https://asjp.cerist.dz/en/article/264005>
- ✓ سمير شلغوم، الرقمنة كآلية لضمان جودة العملية التعليمية، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية، السياسية والاقتصادية، المجلد 57، العدد 03، جامعة الجزائر 1، أفريل 2020، أنظر الرابط: <https://asjp.cerist.dz/en/article/113301>
- ✓ سناء شابي، زاوي حسين، وظيفة إدارة الموارد البشرية ضمن سيرورة الذكاء الاقتصادي بالمؤسسة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 09، العدد 02، جامعة زيان عاشور، الجلفة، أوت 2015، أنظر الرابط: <https://asjp.cerist.dz/en/article/63566>
- ✓ عفيفة بجاي شوكت اللامي، دور الرقمنة في استدامة الموارد الاقتصادية في العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 47، العدد 135، الجامعة المستنصرية، العراق، 2022، أنظر الرابط: <https://admics.uomustansiriyah.edu.iq/index.php/admecono/article/view/117>

- ✓ عبد الرحمان خوخي، تحديات الحكومة الالكترونية في الجزائر، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 10، العدد 02، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، ديسمبر 2023، أنظر الرابط:
<https://asjp.cerist.dz/en/article/238931>
- ✓ غنية نزلي، دور الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 07، عدد 12، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، جانفي 2016، أنظر الرابط:
<https://asjp.cerist.dz/en/article/6217>
- ✓ كريمة حوامد، دور الرقمنة في ضمان جودة التعليم العالي والبحث العلمي وتحقيق أهداف التنمية المستدامة، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 09، العدد 01، جامعة باجي مختار، عنابة، جانفي 2024، أنظر الرابط:
<https://asjp.cerist.dz/en/article/239050>
- ✓ مبارك بوعشة، هبة بوشوشة، تطبيق نظام المعلومات داخل وظيفة الانتاج ودوره في تحسين جودة المنتج، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 02، العدد 02، جامعة عباس الغرور، خنشلة، ديسمبر 2018، أنظر الرابط:
<https://asjp.cerist.dz/en/article/82162>
- ✓ مرابط هاجر، بداني فؤاد، استراتيجية الرقمنة وتنمية الادارة الالكترونية في ظل جائحة كورونا، المجلد 11، العدد 01، جامعة تامنرست، 2024، أنظر الرابط:
<https://asjp.cerist.dz/en/article/251136>
- ✓ مرتضى محمد صلاح الدين عبد اللطيف، تحقيق التنمية المستدامة عبر تقديم الخدمات الرقمية، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، المجلد 19، العدد 01، جامعة الأزهر، مصر، جانفي 2018، أنظر الرابط:
https://jsfc.journals.ekb.eg/article_36885.html
- ✓ مليكة بوخاري، سمير يحيوي، متطلبات تطبيق الرقمنة ودورها في تحسين اداء الادارة المحلية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 16، العدد 03، جامعة آكلي محند اولحاج، البويرة، أكتوبر 2022، أنظر الرابط:
<https://asjp.cerist.dz/en/article/202019>
- ✓ نادية بوراس، مبارك بوعشة، تحسين الخدمات الالكترونية بالاعتماد على معايير الجودة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 10، العدد 13، جوان 2017، أنظر الرابط:
<https://asjp.cerist.dz/en/article/59230>
- ✓ نصيرة زاير، خديجة عاشور، تفعيل الرقمنة في الخدمة العمومية ودورها في تثمين الأداء الإداري، مجلة المفكر، المجلد 08، العدد 01، الجزائر، جوان 2024، أنظر الرابط:
<https://asjp.cerist.dz/en/article/250519>

✓ نور الدين بطاط، الرقمنة وإسهاماتها في تحديث الإدارة الرياضية، مجلة علوم الإدارة الرياضية، المجلد 03، العدد 01، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، سبتمبر 2021، أنظر الرابط:

<https://asjp.cerist.dz/en/article/165821>

✓ هاني جاد، احمد حميدة، دور الرقمنة في تحقيق الاستدامة في قطاع الخدمات، مجلة بحوث العلوم الاجتماعية والتنمية، المجلد 06، العدد 06، كلية الأدب جامعة المنيا، ديسمبر 2023، أنظر الرابط:

https://mbes.journals.ekb.eg/article_348182_587703aaa0f75be72411bff4f60b8e46.pdf

✓ هيثم عكاب عطية، فارس عماد عمران، الصورة الذهنية للمؤسسات الخدمية لدى طلبة الجامعات، مجلة دراسات وبحوث إعلامية، المجلد 04، جامعة بغداد، العراق، فيفري 2024، أنظر الرابط:

<https://iasj.rdd.edu.iq/journals/journal/issue/14340>

3- مذكرات الماجستير والأطروحات

✓ آسيا بو الشعور، مكتبات المؤسسات الاقتصادية في الجزائر ودورها في ارساء ادارة المعرفة، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق، تخصص إدارة المعرفة وأنظمة المعلومات، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/2008.

✓ جيجخ فايزة، جودة الخدمات الالكترونية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/

2018، أنظر الرابط: <http://thesis.univ-biskra.dz/4271>

خيرى محمد، واقع وأفاق تطوير قطاع الخدمات في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر 03، 2020/2019، أنظر الرابط:

<https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/handle/123456789/1804>

✓ درحمن هلال، المحاسبة التحليلية (نظام معلومات للتسيير ومساعدة على اتخاذ القرار في

المؤسسة الاقتصادية)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم

العلوم الاقتصادية، فرع نقود ومالية، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2005/2004، أنظر الرابط:

<https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/handle/123456789/1001>

✓ سهيلة مهري، المكتبة الرقمية في الجزائر: دراسة للواقع وتطلعات المستقبل، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، تخصص إعلام علمي وتقني، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/2005، أنظر الرابط:

<https://archive.org/details/library-elhamma-2020172>

✓ مهملي الوزناجي، تحليل سياسة التموين في ظل التحولات الهيكلية والمالية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، 2012/2011، أنظر الرابط:

<http://biblio.univ->

alger.dz/jspui/bitstream/123456789/12379/1/MEHMLI_DEZNADJI.pdf

✓ هميسي حياة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بناء الثقة بين المؤسسة والزيون لتحقيق الولاء، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، 2025/2024، أنظر الرابط: <https://dspace.centre-univ-mila.dz/jspui/handle/123456789/3969>

4- الملتقيات

✓ أحمد مشهور، تكنولوجيا المعلومات وأثرها على التنمية الاقتصادية، المؤتمر الثالث للمعلومات الصناعية والشبكات، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، جامعة اليرموك، اربد، الاردن، 2003، أنظر الرابط: <https://fr.scribd.com/document/10812577>

✓ بريك رابح، آليات تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الاقتصادية العمومية في ظل عصرنة التكنولوجيا الرقمية، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الوطني حول جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2023، أنظر الرابط: <https://dspace.univ-ghardaia.edu.dz/xmlui/handle/123456789/6734>

✓ رشيد شنيبي، المؤسسة الاقتصادية الإسلامية ومتطلباتها، الملتقى الأول: التأصيل الفكري والمفاهيمي، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، فيفري 2023، أنظر الرابط:

<https://repository.iainpalopo.ac.id/id/eprint/6131>

✓ رضوان رأفت، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، مجلس الوزراء المصري، مصر، مارس 2004، أنظر الرابط:
[/https://fr.scribd.com/doc/17192681](https://fr.scribd.com/doc/17192681)

5- القوانين

✓ القانون رقم 02-17 المؤرخ في 10 جانفي 2017، القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 11 جانفي 2017 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02، أنظر الرابط:
<https://www.joradp.dz/FTP/jo-arabe/2017/A2017002.pdf>

ثانيا: المراجع الأجنبية.

1- المجالات

✓ Boyers, K.K., Hallowell, R. and Roth, A.V., E-service operations strategy a case study and a method for analyzing operational benefits, Journal of Operations Management, vol 20, n 2, 2002, P175, voir ici:
<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=9820>

2- ملتقيات

✓ Les services et la croissance économique (Emploi, productivité et innovation), Réunion du Conseil de l'OCDE au niveau ministériel ,2005, voir ici:
https://www.oecd.org/content/dam/oecd/fr/publications/reports/2005/05/growth-in-services_g1gh5adf/9789264064584-fr.pdf