

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة نهاية الدراسة تدخل ضمن نيل متطلبات شهادة ليسانس

ميدان : علوم اقتصادية، التسيير وعلوم تجارية

شعبة علوم اقتصادية تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

المعوقات التي تواجه المؤسسات الخدمية في تطبيق التحول  
الرقمي

دراسة ميدانية بمركز الضرائب : غرداية .

تحت إشراف :

- د. وليد قرونقة

من إعداد الطالبتين :

- تسنيم شنيبي

- وداد الهلة

السنة الجامعية: 2026/2025



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة نهاية الدراسة تدخل ضمن نيل متطلبات شهادة ليسانس

ميدان: علوم اقتصادية، التسيير وعلوم تجارية

شعبة علوم اقتصادية تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

المعيقات التي تواجه المؤسسات الخدمية في تطبيق التحوّل

الرقمي

دراسة ميدانية بمركز الضرائب : غرداية :

تحت إشراف :

- د. وليد قرونقة

من إعداد الطالبتين :

- تسنيم شنيبي

- وداد الهلّة

السنة الجامعية: 2026/2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# الإهداء

اللهم صلِّ وسلِّم وبارك على سيدنا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين...  
الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه تُنال الغايات.

أهدي هذا العمل المتواضع:

إلى والدي الأعزاء، مصدر القوة والدعم، الذين كان حبّهم ودعاؤهم سرّ نجاحي  
إلى إخوتي وأحبّتي، الذين شاركوني لحظات التعب والأمل، أهديكم هذه الثمرة  
عرفاناً بجميلكم.

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين فتحوا لي أبواب العلم والمعرفة، لكم مني كل التقدير  
والاحترام.

إلى زملائي وصديقاتي، الذين جعلوا رحلة الدّراسة أجمل وأخفّ وطأة، أهديكم  
جزءاً من هذا النجاح.

وأخيراً... إلى كل من سانديني بكلمة أو دعاء، أهديكم هذه المذكرة عربون وفاء

تسليم شنيخي



# الإهداء

إلى عائلتي العزيزة: أنتم الجذور التي منحتني القوة والدعم، فبفضل حبكم  
وتضحياتكم وصلت إلى هذه اللحظة.

إلى عمي الكريم: شكراً لاهتمامك ومساندتك التي كانت سنداً لي في  
مسيرتي العلمية.

إلى أساتذتي الأفاضل: أقدم هذا الإنجاز عربون وفاء وتقدير لجهودكم في  
غرس العلم والمعرفة.

إلى نفسي: أهديك هذا التخرج اعترافاً بجهدك وصبرك وإصرارك على بلوغ  
الهدف.

وداد الهلة

## شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه  
أجمعين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

أما بعد

إنه لمن دواعي الامتنان والسرور نتقدّم بكلمة شكر وعرفان نرفع من  
خلالها أسمى عبارات التقدير والامتنان لكل من كان له الفضل بعد الله  
تعالى في إتمام هذا العمل المتواضع، نتقدّم بخالص الشكر إلى أستاذنا  
الفاضل الدكتور "قرونقة وليد" الذي أمدنا بالعلم النافع، وكان لنا نعم الموجّه  
وخصنا من وقته وخبرته بتوجيهاته ونصائحه الثمينة، فلأستاذنا الفاضل كل  
الشكر والعرفان، فجزاه الله خير جزاء، ونتمنى له دوام الصحة والعافية.  
ولا يفوتنا أن نشكر كافة أساتذتنا الكرام الذين كان لهم بالغ الأثر في  
مسيرتنا العلمية والأكاديمية لما بذلوه من جهد في تدريسنا وتوجيهنا.  
ولا ننسى أن نتوجّه بخالص التقدير والامتنان إلى السادة أعضاء لجنة  
المناقشة الذين تكرموا بقبول مناقشة هذه المذكرة، وأسهموا بملاحظاتهم  
وتوجيهاتهم البناءة في إثراء هذا العمل.

ونشكر كل من ساهم في دعمنا ومدّ يد العون لنا لإنجاح  
هذا العمل العلمي.. جزى الله الجميع خير الجزاء، وبارك فيهم.

## ملخص:

في ظل التوجّه المتزايد نحو اعتماد الرقمنة كخيار إستراتيجي لتحسين الأداء وجودة الخدمات في مختلف المؤسسات، تطرح مذكرتنا المشكلات التي تعيق تطبيق التحوّل الرقمي بفعالية. لذلك تمت صياغة الإشكالية في تتبع الأسباب المعيقة للتحوّل الرقمي في المؤسسات الخدمية، ومن ثمّ فإنّ هدف البحث هو الوقوف عند أبرز المعوقات وتحديدّها، لذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تتبّعها الدراسة ميدانية على مستوى مركز الضرائب ببلدية غرداية، باستخدام المقابلة كأداة لجمع البيانات، وقد أظهرت النتائج أنّ تطبيق التحوّل الرقمي يواجه عدّة تحديات أهمّها المعوقات البشرية والتقنية.

وبناءً على ما سبق نقتح التوصيات التالية:

- تعزيز التكوين والتدريب الرقمي للموظفين بشكل مستمر.
- تطوير وتنظيم وتسهيل الجانب التقني الرقمي بما له علاقة بالموظفين من جهة، والمتعاملين من جهة أخرى.

**الكلمات المفتاحية :** مؤسسات خدمية، تحوّل رقمي، معوقات.

**Abstract:**

In light of the growing trend towards adopting digitalization as a strategic option for improving performance and service quality in various institutions, our report addresses the problems hindering the effective implementation of digital transformation .

Therefore, the research problem is formulated as an investigation into the obstacles to digital transformation in service institutions. The aim of this research is to identify and pinpoint the most prominent impediments. The study employs a descriptive-analytical approach, supported by a field study conducted at the tax center of the municipality of Ghardaia, using interviews as the data collection tool. The results revealed that the implementation of digital transformation faces several challenges, the most significant being human and technical obstacles .

Based on the above, we propose the following recommendations :

Continuously enhance digital training and development for employees.

Develop, organize, and facilitate the digital technical aspects related to both employees and clients.

**Keywords:** Service institutions, digital transformation, obstacles.

## فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
I	الإهداء
III	الشكر والعرفان
IV- V	الملخص
VI- VII	فهرس المحتويات
II VI	قائمة الجداول
أ-ح	مقدمة
	أدبيات النظرية للمؤسسات الخدمية والتحول
	الفصل الأول
2	تمهيد
3	الإطار العام للمؤسسات الخدمية
3	نشأة وتطور المؤسسات الخدمية
6	تعريف المؤسسات الخدمية
9	تصنيف المؤسسات الخدمية وخصائصها
11	أهداف المؤسسات الخدمية ووظائفها
16	ماهية التحوّل الرقمي
16	تعريف التحوّل الرقمي
18	أهمية وأهداف التحوّل الرقمي
20	فوائد التحوّل الرقمي ومتطلباته
23	العلاقة بين المؤسسات الخدمية والتحوّل الرقمي
27	الدراسات السابقة
27	الدراسات العربية
29	دراسات أجنبية

32	موقع الدراسة الحالية دون الدراسات السابقة	المطلب الثالث
	الدراسة الميدانية	الفصل الثاني
35	تمهيد	
36	طريقة وأدوات الدراسة	المبحث الأول
36	تقديم المؤسسة	المطلب الأول
38	منهجية الدراسة	المطلب الثاني
38	أداة الدراسة	المطلب الثالث
39	عرض ومناقشة نتائج الدراسة	المبحث الثاني
39	عرض النتائج	المطلب الأول
41	مناقشة النتائج	المطلب الثاني
42	اختبار الفرضيات	المطلب الثالث
47	خاتمة	
49	قائمة المراجع	

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
6	ملخص مراحل تطور المؤسسات الخدمية	1
8	أوجه التشابه والاختلاف بين تعريفات المؤسسة الخدمية	2
14	الوظائف الأساسية للمؤسسة الخدمية وأثرها على جودة الخدمة	3
25	العلاقة بين المؤسسات الخدمية والتحول الرقمي	4
32	موقع الدراسة الحالية دون الدراسات السابقة	5

مَقْدَمَةٌ

### أ. توطئة:

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة في مختلف المجالات، خاصة في ظل الثورة الرقمية التي مسّت جميع القطاعات الاقتصادية والاجتماعية، حيث أصبح التحوّل الرقمي ضرورة حتمية وليس خيارًا، تسعى من خلاله المؤسسات إلى تحسين أدائها، وتطوير خدماتها، وتعزيز قدرتها التنافسية. وتُعدّ المؤسسات الخدمية من أكثر القطاعات تأثرًا بهذا التحوّل، نظرًا لارتباطها المباشر بالمواطن واحتياجاته اليومية، مما يفرض عليها مواكبة التطوّرات التكنولوجية لضمان جودة الخدمة، وسرعة تقديمها.

غير أنّ تطبيق التحوّل الرقمي داخل هذه المؤسسات لا يخلو من تحديات ومعيقات، قد تعرقل تحقيق الأهداف المرجوة منه.

### ب. الإشكالية: مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هي أهم المعوقات التي تواجه المؤسسات الخدمية في ظل تطبيق التحوّل الرقمي ؟  
وتتفرّع هذه الإشكالية الى الأسئلة الفرعية التالية :

- ما مفهوم المؤسسات الخدمية ؟
- ما المقصود بالتحوّل الرقمي ؟
- فيما تتمثل طبيعة هذه المعوقات ؟
- هل ساهم التحوّل الرقمي في تحسين جودة الخدمات ؟
- هل يؤثر نقص الكفاءات الرقمية على تطبيق التحوّل الرقمي ؟

### ت - فرضيات البحث :

#### الفرضية الرئيسية الأولى :

تواجه المؤسسات الخدمية مجموعة من المعوقات تؤثر سلبا على تطبيق التحوّل الرقمي .

#### الفرضية الرئيسية الثانية :

اعتماد التحوّل الرقمي في التصريح الجبائي يقلل من الأخطاء الإدارية، ويزيد من رضا المكلفين بالجباية ، مقارنة بالأساليب التقليدية .

### الفرضيات الفرعية :

- توجد معيقات بشرية، مثل مقاومة التغيير تُثبِّط عملية تطبيق التحوّل الرقمي .
  - توجد معيقات تقنية تُحدِّد من قدرة المؤسسات الخدمية على تطبيق التحوّل الرقمي .
  - يسهم التحوّل الرقمي في تقديم خدمات أكثر فاعلية، و الارتقاء بمستواها، و تعزيز كفاءة جودتها
  - نقص الكفاءات الرقمية يؤثّر سلبا على تطبيق التحوّل الرقمي .
- ث - أهداف الدراسة :** تهدف دراسة هذا الموضوع بالتحديد إلى :
- التعرف على مفهوم التحوّل الرقمي وأهميته بالنسبة للمؤسسات الخدمية .
  - تحديد أهم المعوقات التي تواجه المؤسسات الخدمية في تطبيق التحوّل الرقمي .
  - تحليل الأسباب و العوامل التي تعيق عملية التحوّل الرقمي .
  - تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات، التي من شأنها المساهمة في تجاوز هذه المعوقات، وتحسين عملية تطبيق التحوّل الرقمي.

### ج - أهمية الدراسة :

تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة نظراً للدور المهم الذي يلعبه التحوّل الرقمي في تحسين أداء المؤسسات الخدمية، ورفع جودة خدماتها. كما تسهم في إبراز أهم المعوقات التي تُحدِّد من تبني هذا التحوّل، بالإضافة إلى ذلك توفرّ الدراسة مقترحات عملية، يمكن أن تدعم المؤسسات في تجاوز التحديات، وتطبيق التحوّل الرقمي بكفاءة، وأخيرا تُعدّ مرجعا علميا يمكن الاستفادة منه في دراسات مستقبلية في نفس المجال .

### ح - أسباب اختيار الموضوع :

#### 1 . أسباب ذاتية :

- الرغبة في الاطلاع على واقع التحوّل الرقمي داخل المؤسسات الخدمية .
- الرغبة في إثراء البحث الأكاديمي في هذا المجال، خاصة في ظل قلة الدراسات التطبيقية التي تتناول واقع المؤسسات الخدمية في البيئة المحلية .

#### 2 . أسباب موضوعية :

- الأهمية المتزايدة للتحوّل الرقمي في تحسين جودة الخدمات العمومية والخاصة .
- ملاحظة وجود فجوة بين الطموحات الرقمية والواقع التطبيقي داخل العديد من المؤسسات الخدمية .
- كسب معرفة نظرية وتطبيقية تفيد في المجال العملي في جانب التحوّل الرقمي .

### خ - حدود الدراسة :

- الحدود المكانية: أُجريت الدراسة الميدانية في مركز الضرائب بلدية غرداية .
- الحدود الزمانية: تم تاريخ إجرائها سنة 2026 .

### د - منهج الدراسة :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة النظرية، وفي الدراسة التطبيقية تم اعتماد المقابلة كأداة لجمع البيانات.

### ذ - صعوبات الدراسة: من خلال إنجازنا لهذا البحث اعترضتنا بعض الصعوبات أهمها :

ضيق الوقت الذي تتقاسمه إنجاز المذكرة من جهة، ومراجعة الدروس من جهة ثانية، ومدّة الدراسة الجامعية اليومية من جهة ثالثة .

### ر- مخطّط الدراسة :

بغية الإلمام بأبعاد الموضوع وكافة تفاصيله، ارتأينا تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين أساسيين:

**الفصل الأول :** الأدبيات النظرية للمؤسّسات الخدمية، والتحوّل الرقمي .

**الفصل الثاني :** الدراسة الميدانية .

**ز- الدراسات السابقة :**

**أولاً: الدراسات العربية :**

- دراسة عامر إيمان وعتيق الشيخ، تحت عنوان: " الصعوبات والتحدّيات لمواجهة التحوّل الرقمي في الجزائر".

أهم النتائج التي توصل إليها الباحثان هي أنّ العقبات التي تعترض مسار المؤسّسة تبرّز في مجموعة من التحدّيات، أهمّها: صعوبة التحوّل من الأنظمة الأرشيفية التقليدية إلى البدائل الرقمية، وما يصاحب ذلك من نقصٍ حاد في الكوادر البشرية المؤهّلة تقنياً لإدارة وصيانة التجهيزات...

- دراسة فاضل فايزة وبلال لينة، حول "معوّقات تطبيق الإدارة الرقمية بالمؤسّسة العمومية الجزائرية".

أهم النتائج التي توصل إليها الباحثان أنّ هذا المسار تعترضه جملة من المعيقات هي: المعيقات التنظيمية، التقنية، المالية، الشخصية، التي تتفاوت في درجة تأثيرها بمستويات مختلفة.

- دراسة حنان مزرددي، تحت عنوان: "المعوّقات التي تواجه المدرسة الجزائرية في ظل التحوّل الرقمي والتقنية الرقمية من وجهة نظر الأساتذة.

## مقدمة

أهم النتائج المتوصل إليها هي أنّها ربّبت المعوّقات تصاعدياً، بوضع الجوانب البيداغوجية والتعليمية في الصدارة، تليها التحدّيات المتعلقة بالعنصر البشري، ثم المعوقات الإدارية والتنظيمية.

- دراسة بن دهكال عمر عبد العزيز ولعمور رميلة، تحت عنوان أثر التحوّل الرقمي في التخفيف من المعوّقات .

أهم النتائج المتوصل إليها: أنّ التحوّل الرقمي يلعب دوراً فعالاً في الحدّ من المعوّقات الشخصية التي تعترض الاتصال الإداري داخل المؤسسة؛ حيث أثبتت النتائج وجود أثر إيجابي ملموس للرقمنة في تذليل هذه العقبات. وتبرز الشبكات كأحد أهم الأبعاد التكنولوجية للتحوّل الرقمي، وأكثرها تأثيراً في هذا السياق، مما يستوجب على المؤسسة ضرورة الاعتماد عليها كركيزة أساسية لتعزيز كفاءة التواصل، وتخفيف حدّة المعوقات الشخصية المرتبطة به.

### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

– دراسة Ishara Keppitigoda/Himasha Fernando

تحت عنوان: Barriers to digital transformation in a public organization in Sri Lanka

أهم نتيجة توصل إليها الباحثون: هي تحديد 36 معيقاً للتحوّل الرقمي، تم تصنيفها إلى **عدّة فئات تبين أنّ** 18 معيقاً منها جديدة وغير مذكورة في الأدبيات السابقة.

– دراسة Shikha Gupta تحت عنوان: organizational barriers to digital transformation

أهم نتيجة تم التوصل إليها هو تحديد كثير من العوائق في مرحلتي البدء والانتقال .

– دراسة Luca Tangi /Marigin Janssen /Michele Benedetti /Giuliano Noci

تحت عنوان: Barriers and Drivers of digital transformation in public organization:

أهم نتيجة تم التوصل إليها هي أنّ الضغوط والعوامل الخارجية هي المحرك الأساسي للتحوّل الرقمي .

– دراسة Nataliga Verina / kristine Uzule

تحت عنوان: Digital Barriers in digital transition and digital transformatio

أهم نتيجة تم التوصل إليها: هي افتراض نوعين من العوائق الرقمية: عوائق فردية، وعوائق تنظيمية .

## الفصل الأول :

الأدبيات النظرية للمؤسسات الخدمية والتحول الرقمي

تمهيد :

يَعرف العالم المعاصر تحولات عميقة ومتسارعة تشمل مختلف الميادين الاقتصادية والاجتماعية، وذلك بفعل الثورة الرقمية التي أعادت تشكيل أنماط الإنتاج والتسيير وتقديم الخدمات. وقد أصبحت الرقمنة تُمثّل أحد أبرز مرتكزات التنمية الحديثة، لما تُوفّره من إمكانيات هائلة في تحسين جودة الخدمات، وتسريع الإجراءات، وتعزيز الشفافية، وتقليل التكاليف. وفي هذا السياق، أضحت المؤسسات الخدمية مطالبة أكثر من أي وقت مضى بالانخراط في مسار التحول الرقمي لمواكبة التغيّرات المتلاحقة، وتلبية تطلّعات المستفيدين الذين باتوا يفضلون الخدمات الرقمية السريعة والفعّالة.

غير أنّ الانتقال من الأنماط التقليدية في التسيير إلى الأنماط الرقمية لا يتم بسهولة، بل تصاحبه جملة من التحدّيات والمعيقات التي تختلف باختلاف طبيعة المؤسسات وبيئاتها. فبالرغم من الجهود المبذولة لتبني التكنولوجيات الحديثة، لا تزال العديد من المؤسسات الخدمية تعاني من بطء في وتيرة التحول الرقمي، أو تعثر في تطبيقه. ويعود ذلك إلى مجموعة من العوامل المتداخلة، أهمها انتشار ثقافة تنظيمية تقليدية تقاوم التغيير، وتفتقر إلى الوعي الرقمي.

إلى جانب الإشكالات المرتبطة بأمن المعلومات وحماية البيانات، وهو ما يجعل من موضوع عرقلة التحول الرقمي إشكالية حقيقية تستدعي الدّراسة والتحليل، خاصة في ظل التوجّهات العالمية نحو تعميم الرقمنة، واعتمادها كخيار حتمي، لضمان الاستمرارية والتنافسية.

وعليه، فإنّ هذه المذكّرة تسعى إلى تسليط الضوء على مختلف العوامل التي تعرقل التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية، من خلال تحليل أبعادها التنظيمية، البشرية، التقنية، والمالية، ومحاولة اقتراح بعض الآليات الكفيلة بتجاوز هذه العوائق.

## الفصل الأول: أدبيات النظرية للمؤسسات الخدمية والتحول الرقمي

### المبحث الأول: الإطار العام للمؤسسات الخدمية

تمّ التطرّق في هذا المبحث إلى الإطار النظري للمؤسسات الخدمية، بحيث تم تقسيم هذا المبحث إلى أربعة مطالب، تناولنا فيهم: نشأة وتطوّر المؤسسات الخدمية، وتعريفها، بالإضافة إلى تصنيفها وخصائصها، أهدافها، ووظائفها.

### المطلب الأول: نشأة وتطوّر المؤسسات الخدمية:

لم تبرز المؤسسات الخدمية بتنظيماتها المعاصرة دفعة واحدة، بل كانت نتاجاً لسلسلة من التحوّلات العميقة، والتطوّرات المتلاحقة، التي واكبت ركب الحضارة الإنسانية. فمع تزايد الاحتياجات البشرية وتطلع الإنسان نحو خدمات تُحقّق منفعه بكفاءة، بات من الضروري تنويع الموارد والوسائل، لتلبية تلك المتطلّبات المتجدّدة. وبناءً على هذا المسار التطوّري، تخضع المؤسسة الخدمية لدورة حياة متكاملة، تبدأ بمرحلة التأسيس والنشوء، وصولاً إلى مرحلة الانحدار التي تستوجب بدورها استراتيجيات لإعادة التنشيط والتجديد.

ولذلك سنتطرق بالتفصيل لأهم مميّزات وخصائص كل مرحلة:

### المرحلة الأولى، المؤسسة الأصل:

تعدّ هذه المرحلة حجر الزاوية في عمر المؤسسة، حيث تُعرف بمرحلة «لنشوء أو التأسيس». وتتمحور جوهرياً حول استكشاف وتحديد احتياجات أو رغبات مستحدثة، والسعي لتلبيتها، وذلك عبر التنسيق المتكامل بين الموارد المادّية والقدرات المعنوية؛ بهدف طرح خدمة مبتكرة، أو تطوير خدمة قائمة بخصائص ومزايا تنافسية مغايرة. وفي هذا الصدد، يتحتم على المؤسسة الخدمية الالتزام بما يلي:

- ضبط مفهوم الخدمة.
- تحديد الفئات المستهدفة في التسويق .
- تحديد مواصفات الخدمة المطلوبة، أو اللّازم عرضها وتسويقها، ما يعني دراسة احتياجات العملاء ودراسة السوق .
- تحديد ضوابط الإنتاج في مختلف مراحل قيد التطبيق في المؤسسة .<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - ينظر عابد منيرة ، واقع رضى العميل عن المؤسسات الخدمية: حالة مؤسسة بريد الجزائر لولاية قسنطينة ، مجلة البحوث القانونية الاقتصادية ، المجلد 02، العدد 01 ، 2020 ، ص 470

## الفصل الأول: أدبيات النظرية للمؤسسات الخدمية والتحول الرقمي

### المرحلة الثانية : التطور الجغرافي والتنظيم العقلاني للفروع:

تتمحور غاية المؤسسة الخدمية في هذه المرحلة حول اختيار النموذج الهيكلي الأمثل الذي يضمن استدامة عملياتها؛ وذلك سعياً لتحقيق النمو من خلال التوسع في تقديم الخدمات، وتعزيز المردودية التي تتيح لها استقطاب موارد بشرية جديدة وتطوير كفاءاتها. ومن ثم، يتوجب على المؤسسة في هذه المحطة الالتزام بالنقاط التالية:

- ضبط وتنظيم مختلف الأنشطة الإنتاجية لتسهيل تقديم الخدمة.
- وضع المعايير والمواصفات الدقيقة لمختلف الخدمات المتاحة.
- حصر الاحتياجات المالية للمؤسسة، وتحديد أنسب مصادر التمويل المتاحة.
- تحديد نوعية الكفاءات المطلوبة لكل وحدة تنظيمية بدقة.
- أما الخصائص الجوهرية لهذه المرحلة، فتتمحور حول ترسيخ منهجيات التسيير، وتعميق أدوات التحليل، وفرض الانضباط التنظيمي. وبمجرد بلورة مفاهيم الخدمات، وتثبيت دعائمها الهيكلية، تنتقل المؤسسة نحو مرحلة أكثر تقدماً وازدهاراً وهي مرحلة النمو<sup>(1)</sup>.

### المرحلة الثالثة، مرحلة النمو:

تتسم هذه المرحلة بتسارع وتيرة النمو، مما يتيح للمؤسسة الخدمية فرصاً استراتيجية لتوسيع نطاق نشاطها والتحول من التمرکز في الأسواق المحلية المحدودة إلى تغطية شاملة لمختلف ربوع الوطن. ويصاحب هذا التوسع الاعتماد على وسائل إعلامية واتصالية حديثة، لا سيما مع تبني استراتيجيات الرقمنة التي تُمكن المؤسسة من استثمار صورتها الذهنية، وترسيخ علامتها التجارية بفاعلية، بما يتناسب مع انتشارها الجغرافي السريع.

وتتمثل المرتكزات الأساسية لهذه المرحلة فيما يلي:

- تحديد المنهجية المثلى للتوسع وتطوير النشاط، بما يخدم أهداف المؤسسة.
- إرساء شبكة اتصالات وعلاقات فعّالة تضمن تسهيل العمل وانتشاره.
- استحداث الوظائف الجوهرية، وعلى رأسها بناء منظومة تسويقية متكاملة تركز على الاتصال الفعّال، جنباً إلى جنب، مع الوظائف الأخرى التي تضمن تنفيذ سياسات المؤسسة، وتزويد وحداتها بأحدث الوسائل الكفيلة بتقديم خدمات ذات جودة ومعايير عالية<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> . ينظر هاني حامد الضمور ، بشير عباس العلاق : تسويق الخدمات ، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، مصر ، 2013 ، ص 09

<sup>2</sup> - نفس المرجع، نفس الصفحة

## الفصل الأول: أدبيات النظرية للمؤسسات الخدمية والتحول الرقمي

- اعتماد التحول الرقمي كركيزة أساسية لترشيد سير المؤسسة، وتفعيل ديناميكية أداؤها.

### المرحلة الرابعة، النضج:

تصل المؤسسة الخدمية في هذه المرحلة إلى حالة من الاستقرار النسبي في نشاطها، حيث يتباطأ نموّ رقم أعمالها نتيجة تشبّع السوق المحلية، وتساعد حدّة المنافسة. وفي ظل هذه الظروف، تواجه المؤسسة الخدمية تحديات جمة في استقطاب عملاء جدد، أو زيادة حصته في السوق، كما يصعب تأسيس وحدات ربحية جديدة في ظل ضيق النطاق الجغرافي المتاح. في هذه المرحلة تظهر مجموعة من المخاطر هي:

- احتمالية حدوث فتور في المتابعة الدّقيقة للتكاليف التشغيلية.

- تديّي القدرة على تحديث الخدمات القائمة، أو تنويع الخدمات بما يواكب التغيّرات.

- ضرورة الانتقال الاستراتيجي للاستثمارات، لضمان التوظيف الأمثل لرأس المال.

- تطوير الكفاءات، وتأهيل الإطارات القيادية الدّائمة للمؤسسة.

وبناءً على ذلك، يتحتّم على المسيرين في هذه المرحلة تجاوز الإدارة التقليدية، والتركيز على المعايير الاستراتيجية، من خلال الانفتاح على أسواق جديدة وبلورة رؤية مستقبلية استباقية، تضمن استمرارية المؤسسة<sup>(1)</sup>

وفي ضوء القراءات التحليلية السابقة، واستنتاجاً لها، فإنّ المؤسسة ستؤول حتماً إلى مرحلة الانحدار إذا ما لم تعتمد مخرجات البحوث والدّراسات الحديثة ذات الصلة بمجالات نشاطها. ذلك إنّ استدامة أنشطة المؤسسة الخدمية مرهونة بمدى قدرتها على إعادة هندسة هيكلتها التنظيمية وتطوير آليات إدارتها وفقاً للمتطلبات المعاصرة؛ حيث يُعدّ غياب الرقمنة في هذه المرحلة بمثابة عائق جوهري يُسرّع من وتيرة التعامل والتفاعل التنافسي. فبدون تبني منظومة تقنية متكاملة تستند إلى دراسات علمية دقيقة، ستفقد المؤسسة فاعليتها في مواجهة التحوّلات المتسارعة، مما يجعل من عملية التجديد ضرورة وجودية لا مجرد خيار تفضيلي، تفادياً لأن تغرق في سوقٍ لا يعترف إلا بالاستراتيجيات الدّكية والمتطوّرة.

<sup>1</sup> ينظر سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية: المفاهيم والاستراتيجيات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص 37

## الفصل الأول: أدبيات النظرية للمؤسسات الخدمية والتحول الرقمي

### المرحلة الخامسة، الانحدار أو الرجوع:

عقب اجتياز المؤسسة الخدمية للأطوار الأربعة المذكورة، تبرز مرحلة الانحدار كاحتمال قائم، وهو المسار الذي يمكن تفاديه إذا ما التزمت المؤسسة بتبني مخرجات التقييم، والتعليمات الاستراتيجية المرافقة لكل مرحلة. ومن أجل تجاوز حالة الركود، يمكن للمؤسسة إعادة تنشيط دورتها الحياتية، لضمان استقرارها عبر المنطلقات التالية:

– التحسين المستمر، بإجراء تعديلات جوهرية ومبتكرة على الخدمات القائمة، بما يتوافق مع توقعات التغيير.

– إنشاء سلسلة خدمات متكاملة موجّهة لخدمة العملاء .

– محاولة تكيف الخدمات الأساسية للمؤسسة مع أسواق جديدة .

– اقتراح خدمات جديدة لفئات معيّنة من العملاء.<sup>(1)</sup>

وعلاوةً على ما سبق، يبرز استثمار مخرجات البحوث والدراسات الحديثة كضرورة حتمية لا غنى عنها لتطوير المؤسسات الخدمية؛ حيث يُشكّل ذلك الركيزة العلمية التي يُبنى عليها اعتماد استراتيجية الرقمنة. فالتحوّل الرقمي في هذا السياق ليس مجرد تحديث تقني، بل هو خيار استراتيجي، يهدف إلى رقمنة الهياكل التنظيمية، والعمليات الإدارية، بما يضمن للمؤسسة القدرة على الابتكار المستمر، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تجعلها في مأمن من مخاطر الجمود أو الانحدار.

ومما سبق، وعن مراحل تطوّر المؤسسات الخدمية فإننا نلخصها في الجدول التالي :

<sup>1</sup> - ينظر قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، ليبيا، 2006، ص 80

## الفصل الأول: أدبيات النظرية للمؤسسات الخدمية والتحول الرقمي

الجدول رقم (01) ملخص مراحل تطوّر المؤسسات الخدمية

المرحلة	الخصائص الأساسية	الملاحظات التحليلية
المؤسسة الأصل	- بداية النشاط - خدمات محدودة - موارد بسيطة	تأسيس قاعدة ابتدائية من الزبائن، واكتساب الخبرة
التطور الجغرافي والتنظيم العقلاني للفروع	- توسع المؤسسة - فتح فروع جديدة - تنظيم إداري أفضل	انتشار الخدمات وزيادة في تلبية تلبية الطلب
النمو	- زيادة الطلب على الخدمات - تنوع الخدمات	توسيع النشاط والعمل على تنمية الإيرادات
النضج	- ثبات نشاط المؤسسة في السوق - اكتساب الكفاءة التنظيمية	تحسين جودة الخدمات و العمل على التنافسية
الانحدار أو الرجوع	- تراجع النشاط أو الطلب - نقص الابتكار و الابداع	السعي إلى تجديد الخدمات أو إعادة الهيكلة

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني، تعريف المؤسسات الخدمية:

تُعدّ المؤسسات الخدمية من أهم مكّونات الاقتصاد المعاصر، حيث تلعب دورًا أساسيًا في تلبية حاجات الأفراد والمجتمع، من خلال تقديم خدمات مختلفة مثل: النقل، التعليم، الصحة، والاتصالات. لذلك اهتم العديد من الباحثين بتقديم تعريفات مختلفة للمؤسسة الخدمية حيث ركّز كلٌّ منهم على جانب معيّن من طبيعة نشاطها وأهدافها.

وفيما يلي عرض لأهم التعريفات التي تناولت مفهوم المؤسسة الخدمية :

## الفصل الأول: أدبيات النظرية للمؤسسات الخدمية والتحول الرقمي

### - التعريف الأول :

"عرفها كرون روس بأنها: شركات أو مؤسسات معيّنة، مختصة بشكل عام بتقديم الخدمات، وتُعدّ نفسها مؤسّسة خدمائية".<sup>(1)</sup>

### - التعريف الثاني :

"هي عبارة عن نظام يتكوّن من مجموعة من الأشخاص، والوسائل المنظّمة، والمتفاعلة فيما بينها، لإنتاج قيمة غير مادّية، لإشباع حاجات ورغبات العميل. ومن أمثلة مؤسّسات تقديم الخدمة: الفنادق، المطاعم، المستشفيات، المؤسسات المالية، التعليمية، ومؤسّسات الاتصالات، بالإضافة إلى مؤسّسات خدمية أخرى متنوّعة".<sup>(2)</sup>

### - التعريف الثالث:

"يعرّفها محمد توفيق ماضي بقوله: إنّ المؤسّسة الخدمائية هي عبارة عن نشاط، أو سلسلة من الأنشطة التي تكون إلى حدّ ما ذات طبيعة غير ملموسة، وغير عادية".<sup>(3)</sup>

### - التعريف الرابع:

"هي عبارة عن منظّمات خدمية، تقوم بتحويل تشكيلة من المدخلات المادّية وغير المادّية إلى مخرجات غير ملموسة مادّيا، ولكنها محسوسة في صورة خبرات وتجارب، يمر بها عملاء المنظمة. هذه المخرجات قد ترتبط بها كيانات مادّية، تتبلور من خلال الخدمة المقدّمة. إلا أنّ هذا لا يعني تحوّلها إلى مخرجات مادّية. وتتميّز المنافسة التي تواجهها المؤسّسات الخدمائية بكونها منافسة، شديدة الحدة، ومعدّل التقليد فيها مرتفع".<sup>(4)</sup>

### - التعريف الخامس :

"يمكن تعريف المؤسّسة الخدمية على أنّها هيكل منظّم لقدرات خاصة، بغرض تقديم خدمات مختلفة الأشكال والأنواع، فالشركات والمؤسّسات العامّة في مجال الخدمات تقدّم أنواعا مختلفة من الخدمات إلى المستهلكين، سواء أكانوا أفرادا أو مؤسّسات، فهي تستخدم أشخاصا محترفين، وتقوم بتأجير مهاراتهم

<sup>1</sup> - كترن حاميدي وسامية عواج، المسؤولية الاجتماعية في المؤسّسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بالمؤسّسة الخدمية، مجلة الآداب والعلوم لاجتماعية،

سطيف، مجلد 17، عدد 02، 2020، ص 445

<sup>2</sup> - علاوي صافية، واقع إدارة العلاقات العامّة في المؤسّسات الخدمائية بالإشارة إلى حالة مؤسّسة موبيليس بالجزائر، الأغواط، المجلد 6، العدد 2، 2015،

ص 152

<sup>3</sup> - توفيق ماضي محمد، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية، مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 358، مصر، 002، ص 13

<sup>4</sup> - حداد سفيان، محاضرات في تسويق الخدمات، مطبوعة مقدمة لفائدة طلبة السنة الثالثة ليسانس، جامعة الجزائر 3، 2021/2020، ص 19

## الفصل الأول: أدبيات النظرية للمؤسسات الخدمية والتحول الرقمي

لتتبع الخدمة للزبون. فهناك مؤسسات تؤدي خدماتها على سلع يملكها الزبون، وأخرى تؤديها مباشرة مثل : التأمينات، المستشفيات، البنوك" (1)

ومن تم نستنتج أوجه التشابه والاختلاف بين تعريفات المؤسسة الخدمية كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم (02) أوجه التشابه والاختلاف بين تعريفات المؤسسة الخدمية

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
جميع التعاريف تؤكد أن المؤسسة الخدمية تقدم خدمات غير مادية	بعض التعاريف ركزت على النشاط مثل تعريف محمد توفيق ماضي
جميعها تربط المؤسسة بخدمة العملاء	تعريف علاوي صافية ركز على النظام (أشخاص + وسائل)
تشير إلى أن الخدمة هي النشاط الأساسي للمؤسسة	تعريف حداد سفيان ركز على تحويل المدخلات إلى مخرجات خدمية
تؤكد وجود تنظيم داخل المؤسسة لتقديم الخدمة	تعريف بلبخاري سامي ركز على الهيكل التنظيمي والقدرات

### المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال التعريفات السابقة يتضح أن المؤسسة الخدمية هي منظمة أو نظام، يضم مجموعة من الموارد البشرية و المادية التي تعمل بشكل منظم، من أجل تقديم خدمات ذات طبيعة غير ملموسة، بهدف إشباع حاجات ورغبات العملاء، حيث تركز معظم التعريفات على الطابع غير المادي للخدمة، وعلى الدور الأساسي للمؤسسة في تقديم قيمة مضافة للعميل، من خلال الأنشطة الخدمية التي تقدمها .

المطلب الثالث، تصنيف المؤسسات الخدمية وخصائصها:

#### 1. تصنيف المؤسسات الخدمية:

" من بين تصنيفات المؤسسة الخدمية ما يلي :

قدم كل من Haywod et farmer سنة 1988 نموذجاً لتصنيف المؤسسات الخدمية، يقوم على أساس ثلاثة أبعاد أساسية هي:

<sup>1</sup> - بلبخاري سامي، مطبوعة في مقياس تسويق الخدمات لطلبة السنة الثالثة تخصص تسويق، جامعة 8 ماي، قالمة، 2016/ 2017، ص02

## الفصل الأول: أدبيات النظرية للمؤسسات الخدمية والتحول الرقمي

- درجة الاتصال والتفاعل (عالي / منخفض).
  - درجة الاعتماد على العنصر البشري في تقديم الخدمة (عالي / منخفض).
  - درجة القدرة على تغيير مواصفات الخدمة حسب رغبات العميل (عالي / منخفض).
- وفي حالةٍ متشابهةٍ قام كل من Vandermer et Crawich سنة 1989 بتصنيف المؤسسات الخدمية وفق بُعدين أساسيين :
- درجة التفاعل والاتصال (منخفض / مرتفع).
  - درجة وجود سلعة في عملية الخدمة (خدمة فقط، خدمة مع بعض السلع، خدمة في شكل سلعة )
- أما Kother فيصنّف المؤسسات الخدمية حسب ما يلي :
- أ - حسب نوع الملكية:

فهناك مؤسسات القطاع الخاص، كالمخازن الاحتياطية، مؤسسات التوزيع، البنوك، وهناك مؤسسات القطاع الحكومي، كالشرطة، والمشافي الحكومية .

ب - حسب السوق الذي تعمل فيه المؤسسة:

فهناك مؤسسات تعمل في سوق الإنتاج كخدمات ( أقسام الحاسوب ) .

ج - حسب مستوى الاتصال:

فهناك مؤسسات خدمية ذات اتصال مرتفع بعملائها، وهناك مؤسسات ذات الاتصال المنخفض بعملائها .<sup>(1)</sup>

ومنه نستنتج من خلال تحليل تصنيفات كلٍّ من Kother et Haywod et farmer

أنّ المؤسسات الخدمية يمكن دراستها من وجهين متكاملين: وجه نشايطي يركز على طبيعة تقديم الخدمة ودرجة التفاعل والاعتماد على العنصر البشري ومرونة الخدمة، ووجه تسويقي يهتم بالملكية والسوق و الاتصال. وعليه فإنّ فهم طبيعة المؤسسة الخدمية يتطلب الجمع بين مستويات الخدمة ذاتها والطابع السوقي الذي تعمل ضمنه، مما يتيح رؤية شاملة تسهم في تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية.

<sup>1</sup> - شكال حياة، دور الاتصال التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية زيوشي محمد - طولقة، مذكرة

تخرج مكملة لتليل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020/2019، ص 56

## الفصل الأول: أدبيات النظرية للمؤسسات الخدمية والتحول الرقمي

### 2 - خصائص المؤسسات الخدمية:

تتجلى الفوارق الجوهرية بين طبيعة الخدمة والسلعة المادية في انعكاسات مباشرة على بنية المؤسسات القائمة على إنتاجها، مما يمنح المؤسسة الخدمية طابعاً متفرداً، وخصائص استراتيجية تميزها عن غيرها، ويمكن إجمال هذه الخصائص فيما يلي:

- تبني المقاربة الشمولية؛ حيث تركز المؤسسة الخدمية على مدخل شمولي يدمج كافة الأنشطة الوظيفية ضمن نسق متكامل، يوجّهه نظام قيمي، وأهداف استراتيجية واضحة ومحدّدة، حيث يُنظر إلى هذه الأهداف كغايات بعيدة المدى، تستوجب تضافر كل الجهود لتحقيقها.

- أن يكون العميل هو المحرك الأساسي لنشاط المؤسسة، ومركز ثقل قراراتها؛ إذ لا تكتفي المؤسسة بمجرد تلبية حاجته اللحظية، بل تسعى جاهدة لبناء وتعزيز علاقات استراتيجية مستدامة معه على المدى الطويل.

- أن تشكّل جودة الخدمة المحور الجوهري الذي يدور حوله الأداء، مع الالتزام بالاستمرارية والانتظام في تقديمها بمستوى ثابت، يهدف إلى مقارنة توقّعات العملاء أو تجاوزها من خلال منظومة واسعة من التفاعلات المباشرة.

- الاعتماد الكثيف على التدفق المعلوماتي، إذ تبرز حاجة المؤسسة الملحة إلى المعلومات الدقيقة والمراقبة المستمرة لبيئتها الخارجية حتى تستطيع التخطيط لأنشطتها بسبب الطبيعة غير ملموسة لمنتجاتها، وطبيعة العمل الذي تمارسه هذه المؤسسات، والتي تحتاج إلى عمليات الإقناع أكثر من غيرها، وبسبب ما تتميز به منتجاتها من إنتاج، وتقديم، وانتفاع، في وقت واحد، وبشكل متتابع، وكل ذلك وفي إطار تحديث المؤسسات تكون استراتيجية الرقمنة مبدئياً فعالاً في تحقيق تلك المطالب .

- مستوى الجودة الشاملة للخدمات المقّدمة كما يقدرها العميل من جهة رضاه عنها، ومن جهة المنتج من خلال اعتماد المعايير العالمية لضبط الجودة.<sup>(1)</sup>

- أثر الأحكام التي يصدرها العميل على المنتجات، وطبيعة صنعها؛ حيث يؤثر المستفيد أثناء تواصله مع المنتج من خلال تلك الأحكام التي أصدرها على المنتج بالجودة أو عدم الجودة .

- الجانب غير الملموس للخدمة .

- الخدمات التي تقدّم من طرف أيّ مؤسسة لا يمكن تخزينها، وهذا على خلاف السلع .

<sup>1</sup> - ينظر شكال حياة، مرجع سابق، ص 59

## الفصل الأول: أدبيات النظرية للمؤسسات الخدمية والتحول الرقمي

– عدم تماثل مستويات الأداء في الخدمة: إن كانت آلات متماثلة في مصنع يمكنها أن تنتج وحدات متماثلة؛ أي يمكن أن يكون لديها خاصية النمطية، بينما الخدمات لا تتسم بالنمطية حتى وإن كانت مخرجات لنفس النظام الخدمي.<sup>(1)</sup>

ومنه نستنتج من خلال خصائص المؤسسات الخدمية أنّ هذا النوع من المؤسسات يتميز بطبيعة تنظيمية وتشغيلية خاصة، تفرض عليها التركيز على العميل باعتباره محور العملية الخدمية، مع ضرورة تحقيق الاستمرارية والثبات في جودة الأداء. كما أنّ الأنشطة غير الملموسة للخدمة، وتزامن إنتاجها واستهلاكها يجعل من جودة التفاعل البشري عنصراً مهماً في إيجاد قيمة مضافة لدى العميل.

وعليه فإنّ نجاح المؤسسة الخدمية لا يقاس فقط بكفاءة مواردها، بل بقدرتها على ضبط العلاقات وتحسين الجودة، والاستجابة الفعّالة لتوقعات العملاء في بيئة تتسم بفعالية النشاط والتطور المستمر . ومن وجهة نظرنا، فإنّ المؤسسة الخدمية المعاصرة مطالبة بتبني استراتيجية شاملة تُدمج بين الكفاءة التشغيلية والبعد الإنساني في التعامل، لأنّ التميّز الحقيقي في قطاع الخدمات لم يعد قائماً على تقديم الخدمة فقط، بل على خلق قاعدة صلبة، تحقّق رضا العميل، وتضمن ثقته اتجاه المؤسسة .

### المطلب الرابع، أهداف المؤسسات الخدمية ووظائفها:

#### أولاً، أهدافها :

إنّ جميع الاستراتيجيات والتقنيات التي تقوم بها مؤسسة الخدمات لها غاية وأهداف ترمي إلى تحقيقها، ونجد من بين هذه الأهداف ما يلي :

#### • المصدقية في سوق الخدمات:

- توفير الضمان الشخصي من خلال النتائج
- الحضور قصد إظهار الثقة، وإعطاء صورة المؤسسة من خلال القدرات.

#### 1- ضمانات الشخصية:

- توصية صادرة من مصدر موثوق به
- شهادة الزبائن
- الانتماء إلى جمعيات مهنية

<sup>1</sup> - ينظر مصطفى أحمد السيد، إدارة الانتاج والعمليات في الصناعة والخدمات ، الدار الجامعية ، مصر، 1999 ، ص29

### 2. الصورة : بالحفاظ على مصداقيتها

- صورة المؤسسة

- مراعاة العوامل الثقافية؛ بحيث تكون الموارد البشرية ذات مستوى ثقافي مؤهل لإنتاج الخدمات.

#### • صورة التوسيع و التسويق :

#### 1- الإنفتاح على الاسواق العالمية:

يُعدُّ التوجُّه نحو الأسواق الدوليَّة ضرورة حتمية لتعزيز التنافسية، ويتحقق ذلك من خلال المحاور

التالية:

- تعزيز المصداقية والسيادة التجارية عبر تقديم امتيازات وتسهيلات في المعاملات الوطنية الخاصة

بتجارة الخدمات، مما يساهم في بناء سمعة دولية قوية، وتعزيز الثقة في الاقتصاد الوطني.

- تبادل الخبرات من خلال فتح قنوات التواصل مع المنافسين، مما يتيح للمؤسسة اكتساب أفضل

الممارسات المهنية، ونقل التكنولوجيا، والخبرات المتطورة.

- التوسُّع التسويقي لرفع الانتاج الخدمي؛ باعتماد استراتيجيات تسويق عابرة للحدود، تهدف إلى

زيادة حصة المؤسسة من الطلب العالمي، مما يؤدي إلى مضاعفة الإنتاج الخدمي، وتطوير حجم

العمليات.

- العولمة الخدمية، وذلك بتمكين المؤسسة من تصدير وتوريد خدماتها في أسواق عالمية، مما يكسر حاجز

النطاق الجغرافي الضيق ويفتح آفاقاً غير محدودة للنمو.

- ترقية النمو الاقتصادي، والتطوير بالمساهمة الفعالة في ترقية مؤشرات النمو الاقتصادي الكلي، ودفع

عجلة التطوير، وهو ما ينعكس في نهاية المطاف على تحسين مستويات المعيشة ورفاهية المجتمع.

#### 2- توظيف تكنولوجيايات الإعلام:

تُعدُّ تكنولوجيايات الإعلام والاتصال قوى محفزة قادرة على تضخيم العائد من رؤوس الأموال، ورفع كفاءة

الموارد البشرية، حيث تتبلور آثارها الإيجابية في الأبعاد التالية:

- تعزيز اللامركزية الوظيفية: إذ تتيح هذه التقنيات مرونة عالية في تنظيم الشغل، مما يسمح بنقل مراكز

اتخاذ القرار وتوزيع المهام بعيداً عن المركزية التقليدية، وهو ما يرفع من سرعة الاستجابة التنظيمية.

- رفع الصادرات: من خلال مساهمة الرقمنة في فتح آفاق الأسواق الدولية أمام الخدمات المحلية، مما

يؤدي إلى رفع معدلات التصدير، وتحسين الميزان التجاري الخدمي للمؤسسة على المستوى العالمي.

## الفصل الأول: أدبيات النظرية للمؤسسات الخدمية والتحول الرقمي

- **عصرنة بيئة العمل ومنظومة الاتصال:** إذ تفرز هذه التكنولوجيات عروضاً وحلولاً ابتكارية تؤثر إيجاباً على إنتاجية اليد العاملة، وتؤسس لنظام اتصال حديث يتسم بالدقة، مما يضمن تدفقاً سلساً للمعلومات داخل وخارج المؤسسة.<sup>(1)</sup>

ومن مخرجات تكنولوجيات الإعلام اعتماد الرقمنة لتسهيل التسيير والإدارة والاتصال والتعامل على أوسع نطاق .

ومنه نستنتج أنّ نجاح المؤسسة في سوق الخدمات لا يقوم فقط على تقديم خدمة جيّدة، بل على بناء الثقة وترسيخ المصداقية أيضاً، باعتبارها أساس التعامل المستدام مع العملاء، كما أنّ أخذ صورة ذهنية إيجابية للمؤسسة سواء من خلال مظهرها التنظيمي، أو وسائلها الترويجية والتسويقية، يُسهم في ترسيخ مكانتها في السوق، وفتح آفاق أوسع للتوسّع والانتشار .

ومن وجهة نظرنا، فإنّ المؤسسة الخدمية التي تنجح في إدارة سمعتها بذكاء والاستعانة بأدوات تسويق حديثة وفعّالة، تكون أقدر على كسب ثقة العملاء، ما يضمن لها الاستمرارية والتفوّق في بيئة خدمتية تتسم بقوة المنافسة.

### ثانياً: وظائفها :

تضطلع المؤسسة الخدمية بمجموعة من الوظائف الجوهرية المتكاملة التي تضمن استمراريته وتنافسيته. وتتمثل أبرز هذه الوظائف فيما يلي:

**1. وظيفة إدارة الموارد البشري:** تتمحور هذه الوظيفة حول العنصر البشري باعتباره الركيزة الأساسية في تقديم الخدمة؛ حيث تتولّى مسؤولية استقطاب الكفاءات، وانتقائها، وتعيينها، وفق معايير مهنية دقيقة. ولا تقتصر مهامها على التوظيف فحسب، بل تمتد لتشمل تصميم التحفيز الذي تشبع الاحتياجات المادّية والمعنوية للعاملين. ويهدف هذا الدور إلى بناء قوة عمل مستقرة، مؤهلة، وذات ولاء عالٍ، بما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.

**2. الوظيفة المالية:** وتمثل العصب الحيوي للمؤسسة؛ وهي حزمة من الأنشطة الهادفة إلى تأمين الموارد المالية من مصادرها المثلى وتوظيفها بفعالية. وتتجلى مهامها في الإدارة العقلانية للأموال وتوجيهها نحو الاستثمارات والاحتياجات التشغيلية اليومية. وتسعى هذه الوظيفة إلى إحداث توازن دقيق بين ضمان السيولة المالية اللازمة لمواجهة الالتزامات الآنية، وبين تحقيق المردودية والربحية على المدى البعيد.

<sup>1</sup> - ينظر بريهوم حليلة، تيززي اسمهان، دور الإشهار في تحسين صورة المؤسسة الخدمية: دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس، فرع جيجل، مذكرة مكملة

لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2021/2020، ص 49/50

## الفصل الأول: أدبيات النظرية للمؤسسات الخدمية والتحول الرقمي

3. **وظيفة الإنتاج:** تختص هذه الوظيفة بإدارة عمليات التحويل التي تحول المدخلات (موارد، معلومات، مجهودات) إلى مخرجات خدمية ذات قيمة مضافة. وفي السياق الخدمي تتجاوز هذه الوظيفة المفهوم التقليدي، لتشمل هندسة تجربة الخدمة وتصميم مراحل تقديمها، بهدف خلق منافع مباشرة تلبي تطلعات المستهلك النهائي بكفاءة وجودة عالية.

4. **الوظيفة التسويقية:** تُعدّ الوظيفة التسويقية بمثابة حلقة الوصل الحيوية بين المؤسسة وبيئتها الخارجية، وهي منظومة متكاملة لا تقتصر على البيع فحسب، بل تمتد لتشمل محورين إجرائيين مكملين للنشاط الخدمي:

1.4. **وظيفة الشراء:** تضطلع هذه الوظيفة بمسؤولية تأمين كافة المستلزمات الضرورية لضمان استمرارية تقديم الخدمة، ويشمل ذلك المعدات، والوسائل التقنية، والمواد الأولية، وحتى الخدمات الوسيطة التي تُستخدم كمدخلات أساسية، أو يتم دمجها، وإعادة تقديمها للزبائن في إطار إعادة بيعها.

2.4. **وظيفة البيع:** تمثل في التجسيد الفعلي لعملية التبادل؛ حيث يتم تقديم الخدمات للعملاء، وتلبية احتياجاتهم مقابل الحصول على عوائد مالية. وتهدف هذه الوظيفة إلى تحويل الجهود الخدمي إلى تدفقات نقدية، بالإضافة إلى وظيفة أخرى وهي:

5. **وظيفة الرقابة:** تُعدّ الرقابة الوظيفة القيادية التي تضمن اتساق الأداء الفعلي مع الغايات المسطرة. فإدارة المؤسسة الخدمية، اقتداءً بالنماذج الإدارية الحديثة، تعمل على تتبّع سير العمليات بدءاً من مرحلة التخطيط الاستراتيجي وصولاً إلى التنفيذ التقني والنشاط التسويقي.<sup>(1)</sup>

ومنه نستنتج مايلي: تتجسّد فعالية المؤسسة الخدمية في تكامل وظائفها الأساسية، حيث تلعب وظيفة الموارد البشرية دوراً محورياً في إدارة العنصر البشري والتفاعل مع العملاء، بينما تضمن الوظيفة المالية استدامة الموارد وإدارة التكاليف، كما تركز وظيفة الإنتاج على تقديم الخدمة بجودة عالية. وتعمل الوظيفة التسويقية على تعزيز الصورة وجذب العملاء، في حين تضمن وظيفة الرقابة ضبط الأداء وتحقيق الأهداف.

وعليه، فإنّ نجاح المؤسسة الخدمية يعتمد على توازن هذه الوظائف وتكاملها لتحقيق رضا العملاء وكفاءة الأداء والقدرة على المنافسة في سوق نشط. والجدول التالي يلخص تلك الوظائف الأساسية:

<sup>1</sup> - ينظر بريهوم حليلة، تبيزي اسمهان، مرجع سابق، ص 52/51

## الفصل الأول: أدبيات النظرية للمؤسسات الخدمية والتحول الرقمي

جدول رقم (03). الوظائف الأساسية للمؤسسة الخدمية، وأثرها على جودة الخدمة

الوظيفة	أهم الأنشطة	أثرها على جودة الخدمة
الوظيفة التسويقية	- إدارة وتخطيط النشاط التسويقي - إجراء أبحاث عن السوق - ضبط علاقات العملاء	من خلال : - تحسين الخدمة - تحسين الاتصال مع المستفيدين - تحسين صورة المؤسسة يؤدي هذا إلى تقديم خدمة ذات جودة عالية
الوظيفة المالية	- إعداد الميزانية - مراقبة التكاليف - تمويل الأنشطة	من خلال : - توفير الموارد المالية اللازمة لتسيير مختلف الأنشطة - فعالية الإدارة المالية في تخصيص الموارد وترشيد النفقات والتخطيط المالي
وظيفة الموارد البشرية	- التوظيف - التدريب - تقييم الأداء	من خلال : - تحسين أداء الموظفين - رفع مستوى الكفاءة للعاملين - التخطيط الأمثل للموارد تؤدي هذه العوامل إلى تأثير إيجابي كبير على جودة الخدمة
وظيفة الرقابة	- مراقبة أداء العاملين - تصحيح الأخطاء والفجوات الناجمة عن العاملين	من خلال : العمل على استغلال إيجابيات كل عامل وتحسين سلبياته، وذلك بعد تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف. يؤدي هذا إلى إنجاز المهام في الأوقات المحددة وبصورة جيّده، وبالتالي تقديم خدمة للعميل كما ينبغي، وبأحسن صورة

المصدر: من إعداد الطالبتين

### خلاصة المبحث :

وفي ختام هذا المبحث يمكن القول: إنَّ المؤسسات الخدمية الحديثة والنَّشطة تتَّسم بالقدرة على التكيف مع متغيَّرات السوق، واحتياجات العملاء، إذا تأسست على استثمار البحوث والدراسات ذات العلاقة بهيكلها ومواردها المادية والبشرية وأنشطتها الخدمية، ما يجعل علاقتها بالعميل محورًا أساسيًا في إدارتها.

إنَّ نجاح المؤسسة لا يقوم على عنصر واحد، بل على تناغم داخلي بين وظائفها المختلفة، من إدارة الموارد البشرية، والإنتاج، والمالية، إلى التسويق والرقابة، بحيث تتحقَّق الكفاءة التشغيلية والفعالية التنظيمية معاً.

إلى جانب ذلك، تلعب السُّمعة وبناء الثقة دورًا محوريًا في تعزيز التفاعل مع العملاء، وضمان استمرارية العلاقة معهم، بينما تفتح الصورة الإيجابية والتسويق الذكي أفقًا للتوسُّع والابتكار. فالمؤسسات التي توازن بين هذه العناصر بذكاء، وتُدمج بين الكفاءة التشغيلية البعد الإنساني وإدارة السُّمعة تتمكَّن من التفوُّق في بيئة خدمتية ديناميكية، مع القدرة على الاستجابة للتغيَّرات، وتحقيق استدامة تنافسية حقيقية. خصوصاً إذا اعتمدت هذه المؤسسة استراتيجية الرقمنة محورًا تعتمد عليه في إدارة مختلف الأنشطة التابعة للمؤسسة بدءًا من الهيكل التنظيمي إلى التسويق ومردوده.

### المبحث الثاني، ماهية التحول الرقمي:

إنَّ التحوُّل الرقمي أصبح اليوم أحد أهم المرتكزات التي تعتمد عليها المؤسسات في سعيها نحو التطوير والتحديث؛ إذ لم يعد مجرد خيار تقني بل تحوُّل إلى ضرورة استراتيجية تفرضها متطلبات العصر الرقمي. وقد تناولنا في هذا المبحث التعاريف المختلفة للتحوُّل الرقمي التي أبرزت شموليته وأبعاده المتعدِّدة، كما تطرقنا إلى أهميته في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز القدرة التنافسية، إضافة إلى أهدافه التي تتمثل في رفع الكفاءة التشغيلية، وتطوير جودة الخدمات. كما ناقشنا المتطلبات الأساسية لنجاحه، والفوائد التي يحقِّقها على مستوى المؤسسات والمجتمع، وصولاً إلى العلاقة الوثيقة بين التحوُّل الرقمي والمؤسسات الخدمية التي تسعى من خلاله إلى تقديم خدمات أكثر جودة وفعالية، بما يضمن لها الاستمرارية، والقدرة على مواكبة التغيَّرات المتسارعة في بيئة الأعمال.

## الفصل الأول: أدبيات النظرية للمؤسسات الخدمية والتحول الرقمي

### المطلب الأول، تعريف التحول الرقمي:

تعددت المقاربات والنظريات التي تناولت مفهوم التحول الرقمي بالبحث والتحليل، وبالنظر إلى بنية المصطلح، نجد أنه يتألف من شقين جوهريين، يشكّان معاً هذا المفهوم الشمولي، وذلك وفق التفصيل الآتي:

- **التحول:** يُقصد بالتحول في هذا السياق قدرة المؤسسة على التكيف من خلال تبني ثقافة التغيير، والابتكار، والحلول الإبداعية المنبثقة عن توظيف التقنيات الحديثة. فهو يتجاوز مجرد التحسينات الطفيفة، لينتقل بالمؤسسة من حيز الأنماط التقليدية الرائدة إلى فضاء استراتيجي يدعم التجديد المستمر، ويجعل من التكنولوجيا الرقمية ركيزة أساسية في صياغة هويتها وأدائها.

- **الرقمي:** هو المصطلح المرادف لوتيرة التحول المتسارع الذي يشهده العالم المعاصر، والمحكوم بضرورة التبيّن الواسع للتقنيات والابتكارات التكنولوجية الحديثة، لإعادة صياغة الواقع الاقتصادي والاجتماعي.<sup>(1)</sup>

ويُعرّف التحول الرقمي كالتالي :

- **تعريف 01:** التحول الرقمي بأنه اندماج التكنولوجيا الرقمية الجديدة مع الاتصال الشامل لتحقيق أداء متفوّق، وميزة تنافسية، من خلال تحويل أبعاد مثل نماذج الأعمال، وتجربة العملاء والعمليات، مع تأثيره على الأشخاص والمهارات والثقافة وشبكات القيمة.

وقد وصف الباحث التحول الرقمي بأنه خطة تستخدم التكنولوجيا الحديثة لتحويل العمليات، والخدمات، والمنتجات، رقمياً لتحسين العمليات والأعمال، وجودة الخدمة، وخلق ميزة مستدامة.<sup>(2)</sup>

- **تعريف 02:** الانتقال من إتمام العمليات والإجراءات الورقية إلى الرقمية بالشكل الذي يمكن المنظمات الإدارية من تحسين علاقاتها مع جمهورها الداخلي والخارجي، وكذلك تحسين نوعية الخدمات المقدّمة لهم.<sup>(3)</sup>

- **تعريف 03:** التحول الرقمي هو وسيلة لدمج التكنولوجيا وتقنياتها الحديثة في توصيل الخدمات والمنتجات لجميع الأفراد والمؤسسات والمستفيدين، بهدف تحسين الكفاءة التشغيلية لعمل مؤسسات

<sup>1</sup> - ينظر حمزة بن الزين وعبدالله الشايش، يوم 4 ماي 2025، استراتيجية التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية، التحديات والافاق الجامعة الجزائرية

كمنوذج، مخاطر الهندسة الاجتماعية ومتطلبات تحقيق الأمن المجتمعي للمؤسسات الاقتصادية، غرداية، ص 2/1

<sup>2</sup> - هاشم محمد تعلق، دور التحول الرقمي في تحسين الاداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على محافظة بوسعيد، مجلة العلوم الإدارية والسياسية، العدد 2،

ديسمبر 2025، ص 265

<sup>3</sup> - علي بن زهرة، التحول الرقمي في الجزائر مابعد دستور 2020، مجلة أبحاث، العدد 1، 2025، ص 127

## الفصل الأول: أدبيات النظرية للمؤسسات الخدمية والتحول الرقمي

المجتمع في تقديم خدماتها ومنتجاتها بطريقة إلكترونية ذكية آمنة، تضمن لها الوفر المالي، والمجهود البشري، مما يعزز من استمراريته وإضافة مرونة نوعية في أدائها.<sup>(1)</sup>

– **تعريف 04:** التحول الرقمي على أنه استخدام التكنولوجيا الرقمية مثل وسائل التواصل الاجتماعي، والهواتف النقالة، وتكنولوجيا تحليل البيانات، والأجهزة المدججة، من أجل إحداث تحسينات في مجال الأعمال، كتجربة العملاء، وتبسيط العمليات، وخلق نماذج أعمال جديدة.<sup>(2)</sup>

– **تعريف 05:** يُعرف على أنه دمج التكنولوجيا الرقمية في عالم الأعمال، وتغيير أساسي في كيفية تشغيل وتقديم القيمة للزبائن، كما أنه تغيير ثقافي يتطلب من المؤسسات أن تتحدّى باستمرار الوضع الراهن، وتزيح الفشل.<sup>(3)</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أنّ التحول الرقمي ليس مجرد استعمال للتكنولوجيا الحديثة، بل هو عملية شاملة تهدف إلى إعادة صياغة طريقة عمل المؤسسات عبر دمج الأدوات الرقمية في جميع الأنشطة. وقد بيّنت التعريفات الواردة من المراجع أنّ التحول الرقمي يسعى إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات، وتطوير تجربة العملاء، وخلق نماذج أعمال جديدة. إضافة إلى إحداث تغييرات في الثقافة المؤسسية وتنمية المهارات البشرية.

وعليه فإنّ التحول الرقمي يمنح المؤسسات مرونة أكبر، وقدرة على الابتكار والتكيف مع تحديات العصر الرقمي.

**المطلب الثاني، أهمية وأهداف التحول الرقمي:**

**أولاً، أهمية التحول الرقمي:**

إنّ التحول الرقمي يتجاوز كونه مجرد عملية إحلال للتقنية داخل البنك محل الأدوات التقليدية، بل هو استراتيجية تنظيمية شاملة تُعيد صياغة هيكلية المؤسسة وأساليب عملها داخلياً وخارجياً؛ فمن الناحية الداخلية، يعمل على تطوير ثقافة العمل الإداري ليكون أكثر مرونة، بينما يركّز خارجياً على تحسين تجربة العميل عبر توفير منصات رقمية تتيح خدمات فورية، كفتح الحسابات، تحويل الأموال، وإتمام الصفقات التجارية عبر الهواتف الذكية بكل سهولة وسرعة.

<sup>1</sup> - معطالله خديجة ربيعة، انعكاسات التحول الرقمي على ممارسة مهنة المحاسبة: دراسة ميدانية من وجهة نظر الممارسين والمهنيين بولاية غرداية، مذكرة

ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبة، 2024/2023، ص 3/2

<sup>2</sup> - حوصة مصطفى و قراري نور الدين، التحول الرقمي في قطاع الاعمال : مفاهيم اساسية، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، المجلد 14

2023، ص 53

<sup>3</sup> - خيرة شاوشي وزهرة خلوف، التحول الرقمي في الجزائر، المجلد 5، العدد 1، 2023، ص 18

## الفصل الأول: أدبيات النظرية للمؤسسات الخدمية والتحول الرقمي

كما يمتد أثر هذا التحوّل ليعزز التكامل والربط البيني بين القطاعين العام والخاص، مما يسمح بتدفّق البيانات، وإنجاز المعاملات بانسجام عالٍ يخدم الاقتصاد الوطني ويواكب تطورات العصر الرقمي.<sup>(1)</sup> بالإضافة إلى ذلك، يمتدّ نطاق التحوّل الرقمي ليشمل أبعاداً استراتيجية يمكن إبرازها فيما يلي:

- يرفع من كفاءة الخدمات الحكومية عبر استبدال البيروقراطية التقليدية بأدوات تقنية تضمن تقليص الجهد والوقت والتكلفة.

- يلعب دوراً محورياً في تجويد صناعة القرار من خلال استغلال تقنيات البيانات الضخمة وتوظيف الخوارزميات الذكية التي تحلّل المتغيّرات الاقتصادية والصحية في الوقت الحقيقي، مما يمنح المؤسسات قدرة عالية على الاستجابة السريعة.

- يمثل التحوّل الرقمي أداة فعّالة في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد، حيث تؤدّي شفافية الإجراءات ورقمنتها إلى تقليص التدخل البشري، وخلق بيئة معلوماتية، تتسم بالفاعلية والكفاءة المطلقة، في إدارة الشأن العام.

- يؤدّي تسهيل تبادل البيانات في ظل التحوّل الرقمي إلى إرساء دعائم الشفافية، وبناء جسور الثقة مع المواطنين، مما يمنحهم وصولاً آمناً للمعلومات المتعلقة بالأعمال والفرص المتاحة.

- يفتح آفاقاً رحبة لابتكار خدمات إبداعية تخرج عن الأطر التقليدية، مما يساعد المؤسسات والشركات على التوسّع والانتشار والنمو.

- أصبح التحوّل الرقمي ضرورة حتمية لمواكبة الثورة التكنولوجية، إذ يضمن الانتقال السلس نحو الخدمات الرقمية التي تُحدّد من البيروقراطية، وتُعيد أخطاء العنصر البشري، فضلاً عن دورها الجوهرية في الفصل بين طالب الخدمة ومقدمها. وهو ما يسهم بشكل مباشر في تخفيف منابع الفساد، وترشيد النفقات العامة والخاصة على حدّ سواء.<sup>(2)</sup>

ومنّه نستنتج أنّ أهمية التحوّل الرقمي أصبح ضرورة أساسية في عصرنا الحالي، فهو لا يقتصر على إدخال التكنولوجيا الحديثة داخل المؤسسات، بل يمثل برنامجاً شاملاً يعيد تنظيم طريقة العمل داخلياً،

<sup>1</sup> - ينظر بن تراري إيمان و بشير بن داود هاجر، التحوّل الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة البنكية: دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري CPA بني صاف، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر، جامعة عين تموشنت، بلحاج بوشعيب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، 2023/2022، ص 8

<sup>2</sup> - ينظر أقران سهام وبوقصة سليمة، متطلبات ومعوّقات وتحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية والتحوّل الرقمي في المؤسسات الاقتصادية، مؤسسات التعليم العالي، الإدارات المحلية، البنوك، المستشفيات في الجزائر، أبحاث الملتقى الوطني حول جودة الخدمات في ظل التحوّل الرقمي والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية، رهانات وتحديات تقييم واستشراف الواقع، الجزائر، ص 1

## الفصل الأول: أدبيات النظرية للمؤسسات الخدمية والتحول الرقمي

ويطوّر أسلوب تقديم الخدمات خارجياً للجمهور. هذا التحوّل يساهم في تسريع الإجراءات وتبسيطها، ويعزز الكفاءة والشفافية، كما يفتح المجال أمام ابتكار خدمات جديدة، ويقلّل من الأخطاء البشرية والبيروقراطية، مما يمنح المؤسسات مرونة أكبر، وقدرة على التوسّع ومواكبة التطوّرات التكنولوجية المتسارعة.

### ثانياً، أهداف التحول الرقمي:

تتكمّل الرؤية الاستراتيجية للتحوّل الرقمي من خلال هذه الأهداف التي ترسم خارطة الطريق للمستقبل، ويمكن صياغتها فيما يلي:

- تعزيز الأنظمة التكنولوجية، ونشر ثقافة مالية قائمة على الابتكار والتعاون بين المؤسسات والمجتمع.
- تحديث المنظومة التعليمية لتزويد الأفراد بالمهارات اللازمة للتميّز في البيئة الرقمية الجديدة.
- تشييد بنية تحتية متطورة للاتصالات، تضمن سهولة الوصول والجودة، مقابل تكلفة متوازنة.
- تكثيف حماية البيانات الرقمية لترسيخ قيم الشفافية والاستقلالية وبناء الثقة.
- تمكين نماذج أعمال مبتكرة، وتحسين الأطر التنظيمية، والمعايير الفنية، بما يضمن استدامة التطوّر ومواكبته للمعايير العالمية.<sup>(1)</sup>
- إحداث ثورة في إدارة المعرفة، من خلال توفير كمّ هائل من المعلومات عبر وسائط رقمية تضمن حماية الأصول المعرفية الأصلية من التلف.
- تسهيل عمليات البحث والاسترجاع بدقة وفعالية.
- خفض التكاليف التشغيلية المرتبطة بالوسائل التقليدية.
- تقديم خدمات معلوماتية متطورة كالترجمة الآلية والخدمات المرجعية الرقمية التي تكسر حواجز المكان.
- يتيح المعلومات لأكثر قدر من المستفيدين عبر منصات رقمية يمكن الوصول إليها عن بُعد.
- تقليص الفجوة الزمنية بين مصدر المعلومة والمتلقي.
- ضمان التحديث المستمر للمحتوى.
- الارتقاء بمستوى البحث العلمي، وتجويد مخرجاته، بفضل كفاءة خدمات المعلومات المقدّمة.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> - ينظر سناء محمد عبد الغني، انعكاسات التحوّل الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، العدد 14، أبريل 2022، ص 44

<sup>2</sup> - ينظر عامر ياسمينه و دهمشي بشرى، التحوّل الرقمي في البنوك التجارية و دوره في تفعيل إدارة العلاقات مع الزبائن: دراسة عينة من زبائن بنوك ولاية ميلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2023/2022، ص 8

## الفصل الأول: أدبيات النظرية للمؤسسات الخدمية والتحول الرقمي

ومنّه نستنتج أنّ أهداف التحوّل الرقمي يجعل المؤسسات أكثر كفاءة ومرونة، من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة؛ فهو يساعد على تسريع الإجراءات، تقليل التكاليف، وتسهيل الوصول إلى المعلومات والخدمات. كما يعزّز الشفافية والثقة، ويفتح المجال أمام الابتكار وتقديم خدمات جديدة، مما يجعله ضرورة أساسية لمواكبة التطوّرات ومواجهة تحديات العصر الرقمي.

**المطلب الثالث، فوائد التحوّل الرقمي ومتطلباته:**

**أولاً، فوائد التحوّل الرقمي:**

تتلخص فوائد التحوّل الرقمي في قدرته الفائقة على إعادة صياغة الواقع العملي والمؤسّساتي، حيث يسهم في:

- بناء نماذج عمل مبتكرة تهدف أساساً إلى تبسيط الإجراءات البيروقراطية، وتقليص زمن تقديم الخدمة.
- يلعب دوراً حاسماً في ترشيد الإنفاق الحكومي، مع رفع مستوى الأداء العام، وإتاحة الفرصة لإدراج خدمات جديدة، لم تكن ممكنة بالطرق التقليدية.
- ضمان السرعة، والدقة المتناهية في تلقّي الخدمات العامة، مع الوصول بها إلى درجة عالية من انعدام الأخطاء.

ومن منظور أكاديمي وبحتي، يؤدّي هذا التحوّل إلى:

- زيادة معدّلات الإنتاج، وتحسين جودة المنتجات، مما يضمن استمرارية الأعمال والمرافق الحيوية.
  - يسهم بشكل مباشر في تسريع وتيرة العمل اليومية.
  - رفع كفاءة سير العمل، مما يخلق بيئة مرنة وسلسة تتيح إطلاق وتطبيق خدمات إبداعية بمرونة تامة
- تواكب المتغيرات المتسارعة.<sup>(1)</sup>

ومنّه نستنتج أنّ فوائد التحوّل الرقمي يحقق فوائد كبيرة ومتنوعة، فهو يبيّن نماذج عمل جديدة تُبسّط الإجراءات، وتُقلّل وقت تقديم الخدمة، ويُسهّم في خفض الإنفاق الحكومي مع رفع مستوى الأداء، وإدخال خدمات حديثة. كما يعزّز سرعة ومرونة ودقة الحصول على الخدمات العامة ويقلّل من الأخطاء، ويُساعد على زيادة الإنتاج، وتحسين جودة المنتجات لضمان استمرارية الأعمال.

<sup>1</sup> - ينظر بن قارة سيرين و زينغم ابتهاج، التحوّل الرقمي في جامعة 8 ماي 1945، قالمة، كخيار استراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعة : دراسة حالة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2023/2022، ص 5/4

## الفصل الأول: أدبيات النظرية للمؤسسات الخدمية والتحول الرقمي

إضافة إلى ذلك، يُسرّع طريقة العمل اليومية ويرفع كفاءة سيرها، ويضمن سهولة ومرونة إدخال خدمات جديدة، مما يجعله ركيزة أساسية لتطوير المؤسسات، ومواكبة العصر الرقمي.

ثانياً، متطلبات التحوّل الرقمي:

يقتضي الانتقال نحو البيئة الرقمية تحقيق جملة من المتطلبات الجوهرية؛ حيث تبرز الإشكالية المركزية لهذا التحوّل في تلك الأوضاع المتولّدة عن دمج أنظمة الحوسبة بشبكات الاتصال الرقمية، وهي الأبعاد التي يمكن استجلاء معالمها من خلال الوظائف المنوطة بالحاسبات الآلية:

### 1. الحاسبات الآلية:

برهنت التحوّلات الرقمية المعاصرة على أنّ عملية الاتصال لم تعد محبوسة في إطارها التقليدي الذي يشترط وجود طرفين (مرسل ومستقبل) ورسالة، كأركان حتمية للتواصل، بل تجاوزت ذلك إلى صيغة تفاعلية تجمع بين العنصر البشري والآلة. وما عزّز من وتيرة هذا التفاعل هو تطوير أنظمة الحواسيب والبرمجيات الرقمية، التي استهلت مسارها كأدوات لمعالجة البيانات الخام، ثم تطوّرت لتصبح منظومات لمعالجة المعلومات، وصولاً إلى مرحلة معالجة المعارف. وبموجب هذا التطوّر، بات الحاسوب يمتلك سمات الذكاء الاصطناعي التي تمنحه القدرة على الاستنباط واستخلاص الأحكام والنتائج.

وهذا ما يبرّر ظهور ما يعرف بـ (المنظّم الخبير)، وهي برمجيات سُمّيت بهذا الوصف نظراً لامتلاكها ملكات إدراكية، كالقدرة على المطالعة، السمع، والإبصار، فضلاً عن دقّة التمييز بين الأبعاد والمسافات. وفي ظل الطفرة المستمرة لعلوم الحاسب نحو ابتكار نماذج أكثر ذكاءً.

2. الشبكات الرقمية: يُقصد بالشبكة بصفة عامة ذلك النسيج المترابط من المواقع والعلاقات التي تجمع بين وحدات متعدّدة، سواء كانت ذات طبيعة اجتماعية أو تقنية. أمّا الشبكة الرقمية فتتجسّد في منظومة الاتصال القائمة بين الأجهزة الإلكترونية، وعلى رأسها الحواسيب؛ حيث تعمل على صهر هذه الأجهزة في بوتقة واحدة، تتيح لها العمل بتناغم وتكامل تام كما لو كانت كياناً تقنياً واحداً. وتنقسم هذه الشبكات من حيث النطاق إلى فئتين:

- الشبكات المحلية: وهي المنظومات التي تربط مجموعة من الحواسيب ضمن حيز جغرافي محدود، مما يُمكن المستخدمين من التقاسم الفعّال للموارد المتاحة (كأجهزة الطباعة والمسح الضوئي).

- الشبكات الواسعة النطاق: وهي التي تضمن استمرارية الاتصال والتفاعل بين محطات العمل المتباعدة مكانياً، حيث تمتدّ مظلّتها لتشمل نطاقات عالمية عابرة للحدود.

## الفصل الأول: أدبيات النظرية للمؤسسات الخدمية والتحول الرقمي

ويتوقف نجاح مشروع الرقمنة على توفر ترسانة من التجهيزات التقنية ذات المواصفات النوعية، ومن أبرزها:

- الحاسبات الآلية: المشروطة بامتلاك قدرات معالجة تتوافق مع متطلبات الأرشفة الرقمية.
- المساحات الضوئية المرقمنة: المخصصة لتحويل البيانات المكتوبة، المطبوعة، والمصورة إلى نسخ رقمية.
- الكاميرات الرقمية: وتستخدم خصيصاً لتوثيق الموارد التاريخية، أو التالفة التي يصعب إخضاعها للمسح التقليدي.
- أجهزة الحماية من زيادة المفاجئة في الكهرباء لضمان سلامة الأجهزة من التذبذبات الكهربائية المفاجئة.
- وحدات التخزين والاحتياط: لتأمين الملفات الرقمية ضد المخاطر، مع تفضيل الاحتفاظ بنسخ خارج المقر المؤسسي.
- أجهزة الإخراج (الطابعات) : لتحويل المخرجات الرقمية إلى وسائط ورقية عند الحاجة. ومن بين البرمجيات المستخدمة في عملية الرقمنة وبرامج الإدخال:
  - محرّر، HTML ، ويسمح بالتحرير أو الكتابة عن طريق الترميز.
  - محرّر XMI ، يعمل هذا المحرّر بشكل كبير ، بطريقة محرّر الترميز .
  - محرّر النص أو معالج الكلمات الذي يسمح بإنشاء النص، وكتابته، وصياغته، وتحريره .
  - محرّر الصور، الذي يسمح بإنتاج الصور وتحريرها لأغراض الحفظ والعرض.
  - برمجيات المساح الضوئي.
  - برمجيات التعرف الضوئي للحروف.
  - برمجيات بروتوكول نقل الملفات FTP
  - برمجيات تخطيط الصفحات وتصميمها.
  - برمجيات PDF .
  - برمجيات ضغط وضبط الصورة.
  - برمجيات الاسترجاع ، لاسترجاع المعلومات من الوثائق المرقمنة.
  - برمجيات نسخ الوثائق المرقمنة على الوسائط الفارغة. <sup>(1)</sup>

<sup>1</sup>. عامر ياسمينه و دهمشي بشرى، مرجع سابق، ص 13/12/11

## الفصل الأول: أدبيات النظرية للمؤسسات الخدمية والتحول الرقمي

ومنه نستنتج، ومن خلال متطلبات التحوّل الرقمي أنّه يعتمد بشكل أساسي على تكامل الحواسيب الآلية والشبكات الرقمية، حيث لم تعد عملية الاتصال تقليدية بل أصبحت قائمة على تفاعل الإنسان مع الآلة عبر أنظمة ذكية قادرة على معالجة البيانات والمعارف. كما أنّ الشبكات الرقمية، سواء كانت محلية أو واسعة النطاق، تتيح الربط بين الأجهزة وتسهيل مشاركة الموارد والمعلومات. ويعتمد هذا التحوّل أيضاً على مجموعة من المعدات مثل الحواسيب، والمساحات الضوئية، والكاميرات الرقمية، إضافة إلى برمجيات متنوعة للتحرير، المسح، التعرف الضوئي، وتصميم الصفحات. وبذلك يظهر أنّ نجاح الرقمنة يرتبط بتكامل الأجهزة، والبرمجيات، والشبكات، لتقديم خدمات أكثر سرعة وكفاءة.

### المطلب الرابع، العلاقة بين المؤسسات الخدمية والتحوّل الرقمي:

تتميز المؤسسات الخدمية بخصوصيات تنظيمية وتشغيلية تجعلها تختلف عن المؤسسات الإنتاجية التقليدية، فهي تقدّم خدمات غير ملموسة لا يمكن تخزينها، وتعتمد بدرجة كبيرة على العنصر البشري، والتفاعل المباشر مع العملاء، كما أنّ دورة حياتها تمر بمراحل متعددة تبدأ بالتأسيس ثم النمو والنضج. وصولاً إلى احتمالية الانحدار إذا لم تستطع مواكبة التغيّرات في بيئتها التنافسية.

هذه الطبيعة الخاصة تجعلها تواجه تحديات مستمرة، مثل صعوبة الحفاظ على الجودة بشكل دائم، ومحدودية القدرة على التوسّع في الأسواق المشبعة، والحاجة الدائمة إلى المعلومات الدقيقة لضمان استمرارية الأداء .

وفي ظل هذه التحديات، يبرز التحوّل الرقمي كخيار استراتيجي قادر على إعادة صياغة واقع المؤسسات الخدمية. فالرقمنة لا تُعدّ مجرد وسيلة تقنية، بل هي أداة لإعادة الهيكلة التنظيمية والتشغيلية، وتحويل نقاط الضعف إلى عناصر قوة؛ إذ تسمح باستخدام أنظمة معلوماتية دقيقة لتحسين جودة الخدمات، وتفتح المجال أمام توسّع جغرافي واسع عبر الاتصال الإلكتروني، كما ترفع من كفاءة الموارد البشرية والمالية من خلال الذكاء الاصطناعي، وتوفّر قنوات جديدة للتواصل مع العملاء، بما يعزّز من رضاهم وثقتهم.

إنّ العلاقة بين طبيعة المؤسسات الخدمية والتحوّل الرقمي هي علاقة تكاملية عميقة؛ فخصائص هذه المؤسسات بما تحمله من قيود تجعلها بحاجة إلى حلول مبتكرة، والتحوّل الرقمي يمثل الاستجابة العملية لهذه الحاجة. فالرقمنة تساهم في تجاوز مشكلة عدم إمكانية تخزين الخدمة عبر منصات الكترونية تحفظ البيانات، وتتيح إعادة استخدامها، وتقلّل من تفاوت مستويات الأداء من خلال أنظمة موحّدة،

## الفصل الأول: أدبيات النظرية للمؤسسات الخدمية والتحول الرقمي

كما توفّر أدوات دقيقة لمراقبة الجودة، وضبط التكاليف، وتفتح المجال أمام ابتكار خدمات جديدة تتلاءم مع متطلبات العملاء المتغيرة.

ومن هنا يمكن القول إنّ نجاح المؤسسات الخدمية المعاصرة لم يعد قائماً على تقديم الخدمة فقط، بل على دمج الرقمنة في بنيتها التنظيمية والتشغيلية، بما يضمن لها الاستمرارية والتفوق في بيئة خدمية تتسم بالتغيّر المستمر، والمنافسة الحادة. فالتحوّل الرقمي أصبح بمثابة جسر يربط بين طبيعة الخدمة غير الملموسة، وبين متطلبات السوق الحديثة، وهو ما يجعل العلاقة بينهما علاقة وجودية لا يمكن فصلها، حيث إنّ المؤسسات التي تتبنّى الرقمنة بذكاء هي الأقدر على تحقيق النمو المستدام، وبناء الثقة مع العملاء، وضمان مكانة قوية في السوق المحلي والدولي.

ويمكن تلخيص العلاقة بين المؤسسات الخدمية و التحوّل الرقمي في الجدول التالي:

## الفصل الأول: أدبيات النظرية للمؤسسات الخدمية والتحول الرقمي

الجدول رقم (04)، العلاقة بين المؤسسات الخدمية و التحول الرقمي

دور التحول الرقمي في المعالجة	التحديات الناتجة عنها	خصائص المؤسسات الخدمية
إنشاء قواعد بيانات رقمية تحفظ المعلومات والخبرات، وتتيح إعادة استخدامها عبر منصات إلكترونية	صعوبة إعادة تقديم الخدمة بنفس الشكل، وعدم القدرة على الاحتفاظ بالمرجات	الخدمات غير ملموسة ولا يمكن تخزينها
إدخال أنظمة آلية وأدوات ذكاء اصطناعي لتوحيد الأداء وتقليل الأخطاء	تفاوت مستويات الأداء، واحتمالية حدوث أخطاء بشرية	الاعتماد الكبير على العنصر البشري والتفاعل المباشر
استخدام أنظمة رقمية لمراقبة الجودة لحظة بلحظة، وتقديم تقارير فورية	صعوبة مراقبة الجودة والتحكم في العملية أثناء التنفيذ	إنتاج الخدمة واستهلاكها في وقت واحد
اعتماد نظم معلوماتية متطورة توفر بيانات آنية تساعد في اتخاذ القرار	ضعف القدرة على التخطيط الاستراتيجي في غياب بيانات حديثة	الحاجة المستمرة إلى المعلومات الدقيقة
فتح أسواق جديدة عبر التجارة الإلكترونية والمنصات الرقمية، وتوسيع نطاق الاتصال الجغرافي	محدودية القدرة على جذب عملاء جدد وتوسيع الحصة السوقية	تشبع الأسواق المحلية والمنافسة الحادة
تطوير منصات رقمية موحدة لتقديم الخدمة بنفس المعايير، وتعزيز تجربة العميل	تفاوت رضا العملاء وصعوبة بناء صورة ذهنية موحدة	عدم تماثل الخدمة حتى داخل نفس المؤسسة
توفير قنوات اتصال رقمية حديثة (تطبيقات، مواقع، شبكات اجتماعية) تعزز التفاعل المستمر	الحاجة إلى بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء	التركيز على العميل كعنصر محوري
إدخال خدمات رقمية جديدة، وتطوير نماذج أعمال مبتكرة قائمة على الرقمنة	تراجع النشاط وصعوبة الاستمرارية	ضعف الابتكار في مرحلة النضج أو الانحدار

المصدر: من إعداد الطالبتين

## الفصل الأول: أدبيات النظرية للمؤسسات الخدمية والتحول الرقمي

### خلاصة المبحث:

يُعدّ التحوّل الرقمي خيارًا استراتيجيًا لا غنى عنه للمؤسّسات الخدمية المعاصرة، إذ يساهم في إعادة هيكلة أنشطتها وتنظيمها بما يتلاءم مع متطلبات السوق الحديثة. فالرقمنة لا تقتصر على إدخال التكنولوجيا في العمليات اليومية، بل تمثل وسيلة لتطوير الأداء، تحسين الجودة، وتوسيع نطاق الخدمات. من خلال اعتماد نظم معلوماتية متطورة، تستطيع المؤسّسات متابعة أنشطتها بدقة، وضبط التكاليف، وتوفير بيانات آنية تساعد في اتخاذ القرار السليم. كما أنّ الرقمنة تفتح المجال أمام ابتكار خدمات جديدة، وتتيح للمؤسّسات التوسّع جغرافيًا عبر منصات الاتصال الإلكتروني، مما يعزز قدرتها على المنافسة في الأسواق المحلية والدولية .

إضافة إلى ذلك، فإنّ التحوّل الرقمي يعزّز العلاقة مع العملاء من خلال قنوات حديثة للتواصل، مثل التطبيقات والمواقع الإلكترونية، مما يرفع من مستوى رضاهم ويزيد من ثقتهم في المؤسسة. كما يساهم في رفع كفاءة الموارد البشرية عبر الذكاء الاصطناعي، ويمنح المؤسسة مرونة أكبر في مواجهة التغيّرات السريعة في بيئتها.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إنّ الرقمنة أصبحت ضرورة وجودية للمؤسّسات الخدمية، فهي لا تعالج فقط نقاط الضعف المرتبطة بطبيعة الخدمة غير الملموسة، بل تفتح آفاقًا جديدة للنمو المستدام، وتضمن استمرارية المؤسسة في بيئة خدمية تتسم بالتغيّر المستمر والمنافسة الحادة.

## الفصل الأول: أدبيات النظرية للمؤسسات الخدمية والتحول الرقمي

المبحث الثالث، الدراسات السابقة:

المطلب الأول، الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: عامر إيمان وعتيق الشيخ تحت عنوان: الصعوبات و التحديات لمواجهة التحول الرقمي في الجزائر، 2025، ص 448.

تصبو هذه الدراسة إلى كشف المعوقات والعقبات التي تعترض مسار الانتقال الرقمي في الجزائر، مع إيلاء اهتمام خاص بالإشكالات الإدارية، والكوادر البشرية، والوسائل التقنية، والموارد المالية، والأطر التنظيمية.

وقد استند البحث إلى منهجية دراسة الحالة بالتطبيق على شركة سونلغاز بفرع ولاية سعيدة. حيث ضمت عينة البحث 30 عاملاً ممن لهم علاقة مباشرة بالعمل الرقمي، وتم الاعتماد على استمارة استقصاء وفق معيار ( ليكرت الخماسي لغرض معالجة المعطيات بواسطة برنامج SPSS )، كما تم التأكد من جودة الأداة وصحتها من خلال معامل "ألفا كرونباخ" الذي سجل قيمة ( 0.915 ).

وأهم النتائج التي توصل إليها الباحثان هي أنّ المؤسسة تواجه تحديات رئيسية، أبرزها :

- صعوبة تحويل الأرشيف التقليدي إلى إلكتروني.

- نقص الموظفين المؤهلين في صيانة الأجهزة.

- ضعف البنية التحتية ونقص الأدلة الإرشادية.

- قلة الموارد المالية المخصصة للتحول الرقمي.

- غياب التخطيط السليم.

- أكدت الدراسة أنّ التحديات الإدارية، البشرية، والتقنية هي الأكثر تأثيراً في عرقلة تطبيق الرقمنة بالمؤسسة .

الدراسة الثانية: فاضل فايزة و بلال لينة تحت عنوان : معوقات تطبيق الادارة الرقمية بالمؤسسة العمومية الجزائرية، 2025، ص 685 .

- الهدف من الدراسة هو الكشف عن معوقات تطبيق الإدارة الرقمية بالمؤسسة العمومية الجزائرية.

- اعتمدت الدراسة استبيان مكوّن من 32 فقرة موزع على أربعة أبعاد، وذلك على عينة مكوّنة من 45 موظّف بالمديرية، وذلك باتباع المنهج الوصفي التحليلي.

## الفصل الأول: أدبيات النظرية للمؤسسات الخدمية والتحول الرقمي

وأهم النتائج التي توصل إليها الباحثان هي:

- وجود عقبات تنظيمية، تقنية، ومالية، بالإضافة إلى عوائق شخصية، وذلك بدرجات تأثير متباينة.
- عدم رصد أيّ اختلافات ذات مؤشر إحصائي بين آراء موظفي مديرية الخدمات الجامعية لولاية معسكر بخصوص معوقات اعتماد الإدارة الرقمية؛ حيث لم تظهر فروق تُعزى لمتغيرات الجنس، أو الفئة العمرية، أو عدد سنوات الخبرة المهنية

**الدراسة الثالثة:** حنان مزردى تحت عنوان: المعوّقات التي تواجه المدرسة الجزائرية في ظل التحوّل الرقمي والتقنية الرقمية من وجهة نظر الأساتذة، 2025، ص 318.

الهدف من الدراسة هو معرفة المعوّقات التي تواجه المدرسة الجزائرية في ظل التحوّل الرقمي والتقنية الرقمية من وجهة نظر الأساتذة.

اعتمدت الدراسة استبانة وتوزيعها على عيّنة من أساتذة التعليم في المستويات الثالثة (ابتدائي، متوسط، ثانوي) على عيّنة بلغت 80 أستاذ.

وأهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة هي:

- تصدّرت العقبات البيداغوجية والتعليمية قائمة المعوّقات، جاءت بعدها في الترتيب العوائق المتعلقة بالعنصر البشري، ثم الإشكالات الإدارية والتنظيمية، تلتها التحديات الاجتماعية والاقتصادية، وفي المرتبة الأخيرة حلّت المعوّقات التقنية.

- انتفاء وجود فروق ذات مؤشر إحصائي في آراء الأساتذة، بالنظر إلى متغيّر التكوين؛ حيث تساوت وجهات النظر بين الذين خضعوا لدورات تدريبية في تكنولوجيا التعليم، والذين لم يتلقوا ذلك التكوين.

**الدراسة الرابعة:** بن دهكال عمر عبد العزيز ولعمور رميلة تحت عنوان: أثر التحوّل الرقمي في التخفيف من المعوّقات 2024، ص 61.

الهدف من الدراسة هو أثر التحوّل الرقمي في التخفيف من المعوّقات الشخصية للاتصال الإداري بالمؤسّسات العمومية الجزائرية.

اعتمدت الدراسة على استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، والمعالجة وتحليل البيانات كانت عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

## الفصل الأول: أدبيات النظرية للمؤسسات الخدمية والتحول الرقمي

وأهم النتائج التي توصل إليها الباحثان هي:

- وجود تأثير للتحوّل الرقمي في المؤسسة محل الدراسة على التخفيف من المعوّقات الشخصية للاتصال الإداري بضرورة اعتماد المؤسسة على الشبكات باعتبارها أحد الأبعاد التكنولوجية للتحوّل الرقمي، والبعء الأكثر تأثيراً في التخفيف من هذه المعوّقات في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني، دراسات أجنبية :

الدراسة الأولى: Ishara Keppitigoda /Himasha Fernando 2024

تحت عنوان : Barriers to digital transformation in a public organization in Sri Lanka

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المعوقات التي تواجه المؤسسات العامة في سريلانكا عند تطبيق التحوّل الرقمي، مع استخدام دراسة حالة تم تطبيقها في مجلس صندوق ائتمان الموظفين (ETFB) التابع لوزارة المالية .

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل الآتي: ماهي العوائق التي تحول دون تحقيق التحوّل الرقمي في المؤسسات العامة في سريلانكا ؟

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بحيث تم جمع البيانات عن طريق استخدام ست مقابلات شبه منظمة، ومنشورات تنظيمية، ووثائق داخلية أخرى لـ ETFB باختيار عيّينات غير احتمالية شملت موظفين وإداريين في مؤسسة صندوق ائتمان الموظفين بسريلانكا، بالاعتماد على أداة التحليل الموضوعي لتحليل البيانات، توصلت الدراسة إلى تحديد 36 معيقاً للتحوّل الرقمي، تم تصنيفها إلى عدّة فئات، حيث تبين أنّ 18 معيقاً منها جديدة وغير مذكورة في الأدبيات السابقة، وأكدت النتائج أنّ مقاومة التغيير، ونقص المعرفة المطلوبة من الإدارة العليا، المقاومة بسبب محو الأمية الرقمية للموظفين، والتبعية في الإشراف الكامل، بالإضافة إلى التأثيرات السياسية غير الملائمة للموظفين، مع عبء العمل، بسبب الحفاظ على الأنظمة القديمة ... وتُعد من أبرز العوامل التي تعرقل تطبيق التحوّل الرقمي .

الدراسة الثانية: Shikha Gupta 2018

تحت عنوان : organizational barriers to digital transformation

هدفت هذه الدراسة إلى فهم العوائق التنظيمية التي تواجه التحوّل الرقمي داخل شركات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

## الفصل الأول: أدبيات النظرية للمؤسسات الخدمية والتحول الرقمي

اعتمدت على المنهج الوصفي في دراسة الظواهر التنظيمية من خلال اكتشاف تجارب المشاركين ووجهات نظرهم بعمق، تم جمع البيانات باستخدام المقابلات شبه المنظمة بوصفها أداة رئيسية للدراسة، لما توفره من مرونة في طرح الأسئلة، وإتاحة المجال للمشاركين لشرح خبراتهم المتعلقة بعملية التحول الرقمي. تكوّنت عيّنة الدراسة من 11 مديراً تنفيذياً يعملون في شركات مختلفة تمر بمراحل متنوّعة من التحول الرقمي، وتوصلت هذه الدراسة إلى تحديد عدد كبير من العوائق في مرحلتي البدء والانتقال، نذكر منها:

- رؤية الشركة غير واضحة.
- دور الإدارة العليا وأسلوب القيادة.
- مشكلات الهيكل التنظيمي وفرق العمل.
- نقص خبرة مديري التغيير.
- غموض أنظمة القياس.
- ضعف دور الموارد البشرية.
- غياب ثقافة التعلم التنظيمي.

الدراسة الثالثة: Luca Tangi /Marigin Janssen /Michele Benedetti /Giuliano Noc  
2020

تحت عنوان: Barriers and Drivers of digital transformation in public organization:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد معوّقات ومحفزات التحول الرقمي في المؤسسات العامة من خلال القيام بدراسة استقصائية في هولاندا.

حيث اعتمدت على جمع البيانات من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على مديري القطاع العام في هولاندا لقياس مستوى التحول الرقمي والعوامل المؤثرة فيه، وكان ذلك عن طريق استخدام الإحصاء الوصفي واختبار (t-test) لتحليل هذه البيانات فتم جمع 46 ردّاً من منظمات مختلفة توفر نظرة ثاقبة على جهود التحول التي تبذلها، فأظهرت النتائج أنّ الضغوط والعوامل الخارجية هي المحرك الأساسي للتحول الرقمي في المؤسسات العامة، بينما العوائق الداخلية لا تؤثر فعلياً في عمق التحول التنظيمي، كما تبين أنّ التحول الرقمي يؤثر بشكل كبير على الأنظمة التقنية، أمّا التأثير على الثقافة التنظيمية والهيكل الإداري كان أقل.

الدراسة الرابعة : Nataliga Verina / kristine Uzule2023

تحت عنوان : Digital Barriers in digital transition and digital transformatio

هدفت الدراسة إلى تحديد المعوقات الرقمية في التحول الرقمي في الشركات والصناعات في إطار إدارة الموارد البشرية.

أجريت هذه الدراسة على عينة من مجموعة بيانات مكوّنة من 50 ورقة علمية، والتي تم تحليلها باستخدام أدوات تحليل النصوص Antconc و voyant tools من خلالها تم الوصول إلى مجموعة من النتائج: حيث تم افتراض نوعين من العوائق الرقمية: عوائق فردية وعوائق تنظيمية والتي تم توزيعها بشكل أكبر عبر خمسة مجالات للعوائق الرقمية وهي كالتالي: الموارد البشرية، التكنولوجيا، الإدارة وتطوير الأعمال، المالية، والتي كانت قادرة على استيعاب العوائق التالية :

- مقاومة الموظفين والعوامل النفسية.
- نقص الكفاءات الرقمية للموظفين وصناع القرار.
- نقص تبادل المعلومات الداخلي والخارجي.
- معالجة البيانات.
- العوامل التقنية وتعقيد تكنولوجيا المعلومات، وضعف سهولة الاستخدام.
- الأمن السيبراني.

**المطلب الثالث، موقع الدراسة الحالية دون الدراسات السابقة:**

قمنا بإعداد هذا الجدول لتوضيح أهم النقاط التي تميّز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة، منها العربية والأجنبية مع ذكر أهم النقاط التي استفدنا منها خلال إطلاعنا عليها.

## الفصل الأول: أدبيات النظرية للمؤسسات الخدمية والتحول الرقمي

الجدول رقم (05): الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
<p>كانت الفترة الزمنية التي أُجريت فيها الدراسات السابقة ما بين 2018 إلى 2025 أما الحدود المكانية للدراسات العربية كانت في الجزائر العاصمة.</p> <p>سعيدة، معسكر، الأغواط وبالنسبة للدراسات الأجنبية كانت معظمها في السويد و سريلانكا</p>	<p>أُجريت دراستنا في الفترة الممتدة ما بين فيفري - ماي 2026.</p> <p>أما الحدود المكانية فكانت في مدينة غرداية</p>	<p>الحدود المكانية والزمانية</p>
<p>رُكزت مختلف الدراسات على عيّنات عشوائية بينما الدراسات الأخرى تمت باختيار عيّنات شملت مديري التنفيذ وموظفين وأساتذة</p>	<p>لم نركز في دراستنا على عيّنة محدّدة حيث قمنا بإجراء مقابلة مع عون جبائي مكلف بالتحقيق والرقابة ورئيس مصلحة</p>	<p>العيّنة</p>
<p>استخدمت معظم الدراسات الاستبيان</p>	<p>حاولنا في دراستنا إسقاط النظري على الواقع حيث استخدمنا المقابلة مع عون جبائي مكلف بالتحقيق والرقابة ورئيس مصلحة</p>	<p>المنهج</p>
<p>تناولت الدراسات السابقة متغيّرات مختلفة منها: الإدارة الرقمية - التقنية الرقمية - التحول الرقمي - المعوقات ...</p>	<p>اعتمدت دراستنا على متغيّرين ألا وهو: المؤسسات الخدمية كمتغيّر تابع والتحول الرقمي كمتغير مستقل</p>	<p>المتغيّرات</p>

المصدر: من إعداد الطالبتين

## الفصل الأول: أدبيات النظرية للمؤسسات الخدمية والتحول الرقمي

### خلاصة الفصل الأول:

إنّ المؤسسات الخدمية تُعدّ أحد المحاور الأساسية في تنظيم الاقتصاد المعاصر، إذ تقوم بدور محوري في تلبية حاجات الأفراد والمجتمع عبر تقديم خدمات غير ملموسة مثل النقل، الصحة، التعليم والاتصالات. وقد تناول الفصل نشأة هذه المؤسسات وتطورها عبر مراحل تبدأ بالتأسيس، ثم التوسّع والنمو، وصولاً إلى النضج، مع احتمال الانحدار إذا غابت عنها القدرة على الابتكار والتجديد خصوصاً منها استراتيجية الرقمنة .

إذ تتميز هذه المؤسسات بخصائص رئيسية أهمها الطابع غير الملموس للخدمة، والاعتماد على العنصر البشري، وعدم إمكانية تخزين الخدمة مقارنة بالسلع والمواد، مما يجعل جودة الأداء مرتبطة مباشرة بالتفاعل مع العملاء .

كما عرض الفصل مختلف التعريفات والتصنيفات التي تناولت طبيعة المؤسسات الخدمية، والتي رغم اختلافها تتفق جميعاً على أنّ الخدمة هي جوهر نشاط المؤسسة وأنّ الهدف الأساسي هو إشباع حاجات العملاء. أمّا أهدافها فتتمثل في بناء المصدقية، إدارة العلاقات مع العملاء، والانفتاح على الأسواق العالمية، إضافة إلى اعتماد الرقمنة كوسيلة استراتيجية لتسريع النمو وتحسين الكفاءة التشغيلية. وبذلك فإنّ الاستنتاج النهائي للفصل الأول هو أنّ نجاح المؤسسة الخدمية لا يقوم فقط على جودة الخدمة، بل على قدرتها على الابتكار وتحسين الجودة وضبط العلاقات مع العملاء في بيئة تنافسية متغيرة.

ومن ذلك الابداع والابتكار، تتجلى استراتيجية الرقمنة، التي تُعدّ ضرورة ملحة في تطوير مختلف المؤسسات بأنواعها، لذلك خصصنا مبحثاً يتناول الرقمنة بمختلف أبعادها، وتلك التي تقف عائقاً في وجهها، حيث كان البحث يتناول مبحثاً بعنوان ماهية التحول الرقمي.

وحيث أنّ استراتيجية الرقمنة تقف في وجهها عدداً من العوائق تحول دون تحقيقها، لذلك فإنّنا قد تناولنا هذه المعوقات في الفصل الثاني.

فكيف تتمثل هذه العوائق وما طبيعتها ؟

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعدما تطرقنا في الفصل الأول في الجانب النظري لموضوع الدراسة الخاص بالمفاهيم المتعلقة بالمؤسسات الخدمية والتحوّل الرقمي، قمنا بتدعيم دراستنا النظرية بدراسة تطبيقية من خلال إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع العملي، حيث تم الاعتماد في هذا الفصل على الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى مركز الضرائب لبلدية غرداية، وقد تم اختيار المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات لمساعدتنا في تحليل واقع هذه المؤسسة حول تطبيق التحوّل الرقمي .

وعليه إرتأينا أن تكون خطة الفصل كالتالي :

– المبحث الأول : طريقة وأدوات الدراسة

المطلب الأول : تقديم المؤسسة

المطلب الثاني : منهجية الدراسة

المطلب الثالث : أداة الدراسة

– المبحث الثاني : عرض ومناقشة نتائج الدراسة

المطلب الأول : عرض النتائج

المطلب الثاني : مناقشة النتائج

المطلب الثالث : اختبار الفرضيات

### المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة

#### المطلب الأول، تقديم المؤسسة:

تم إنشاء مركز الضرائب لولاية غرداية في 01 نوفمبر 2019 تحت اشراف مدير الضرائب لولاية غرداية يقع مقره في بلدية بوهراوة - غرداية.<sup>(1)</sup>

#### تعريف مركز الضرائب:

يعد مركز الضرائب مصلحة عملية جديدة تابعة للمديرية العامة للضرائب تختص حصريا بتسيير الملفات الجبائية وتحصيل الضرائب المستحقة من طرف المكلفين بالضريبة متوسطي الحجم الخاضعين للنظم الحقيقية، والذين رقم أعمالهم السنوي يفوق أو يساوي 15 مليون دج، والذين لا يدخلون ضمن اختصاص مديرية كبريات المؤسسات، وكذا المؤسسات الفردية الخاضعة للنظام الجزائي، والتي تختار الخضوع للضريبة حسب النظام الحقيقي، المديرية العامة للضرائب دليل خاضع للضريبة التابع لمراكز، كما يتكون مركز الضرائب من 03 مصالح رئيسية وقباضة ومصالحتين.<sup>(2)</sup>

#### المهام والهيكل التنظيمي لمركز الضرائب:

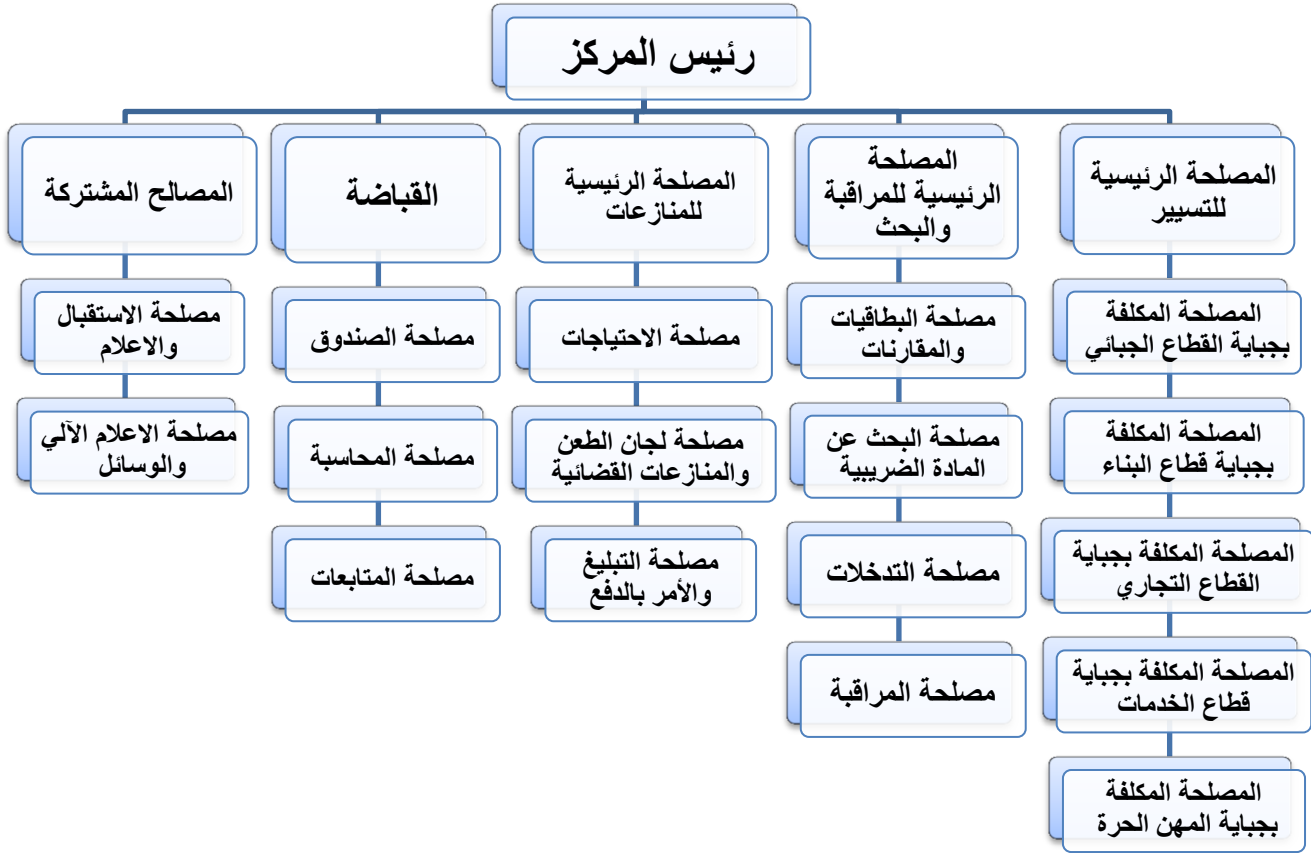
- تسيير الملفات الجبائية للمؤسسات الخاضعة لنظام حقيقي لفرض الضريبة غير الخاضعة لمجال الاختصاص.
- مسك وتسيير الملف الجبائي للشركات وغيرها من الأشخاص المعنويين برسم المداخل الخاضعة للضريبة على أرباح الشركات.
- مسك وتسيير الملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة، والخاضعين للنظام الحقيقي لفرض الضريبة برسم عائدات أرباح صناعية وتجارية.
- إصدار الجداول وقوائم تحصيلات وشهادات الإلغاء أو التخفيض ومعابنتها والمصادقة عليها.
- إصدار الجداول والسندات والإيرادات وتحصيل الضرائب والرسوم.
- تنفيذ العمليات المادية للدفع والقبض واستخراج النقود .
- دراسة الشكوى ومعالجتها.
- تتابع المنازعات الإدارية والقضائية.<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> - معلومات مأخوذة من طرف مركز الضرائب CDI غرداية

<sup>2</sup> - نجاة نوي، دور مركز الضرائب في تحسين الخدمة المكلفة للمكلفين، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، جامعة بومرداس، 2021، ص 333

<sup>3</sup> - صقر رباب، بريهمات كوثر، هرويني مروة، دور الرقابة الجبائية في مكافحة التهرب الضريبي، تقرير تربص ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس أكاديمي،

الشكل 01: الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب CDI



المصدر: صقر رباب، بريهمات كوثر، هرويني مروى، دور الرقابة الجبائية الداخلية في مكافحة التهرب الضريبي، تقرير تربص ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس أكاديمي

### المطلب الثاني، منهجية الدراسة:

قمنا بإجراء هذه الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كونه الأنسب لتوضيح وتحليل مختلف أبعاد البحث، وذلك عن طريق مقابلة تمت مع عون جبائي مكلف بالتحقيق والمراقبة ورئيس مصلحة قصد الحصول على معلومات دقيقة وذات صلة بموضوع الدراسة، باعتبار أنّ مركز الضرائب مؤسسة خدمية تسعى إلى تبني التحوّل الرقمي.

### المطلب الثالث، أداة الدراسة:

تم الاعتماد على المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تُعدّ من أهم الأدوات التي تسمح بالحصول على معلومات دقيقة ومعتمّة حول موضوع الدراسة مع إعداد مجموعة من الأسئلة المسبقة المتعلقة بموضوع التحوّل الرقمي.

ويمكن تعريف المقابلة:

**لغة:** بمعنى المواجهة يقال: قابله، لقيه بوجهه، والشيء بالشيء عارضه، وقابل الكتاب.

**اصطلاحاً:** هي حوار لفظي، مباشر، هادف وواعي، يتم بين شخصين، باحث ومبحوث، أو بين شخص باحث ومجموعة من الأشخاص، بغرض الحصول على معلومات دقيقة يتعذر الحصول عليها بالأدوات أو التقنيات الأخرى ويتم تقييده بالكتابة أو التسجيل الصوتي أو المرئي.<sup>(1)</sup>

كما تضمنت المقابلة 04 محاور تمثلت في:

المحور الأول: معلومات عامة عن المؤسسة.

المحور الثاني: واقع التحوّل الرقمي.

المحور الثالث: معوقات التحوّل الرقمي.

المحور الرابع: الحلول والتطوّر.

**المبحث الثاني، عرض ومناقشة نتائج الدراسة:**

**المطلب الأول، عرض النتائج:**

أجرينا المقابلة مع عون جبائي مكلف بالتحقيق والمراقبة، ورئيس مصلحة التي تضم أربعة محاور.

**المحور الأول، معلومات عامة عن المؤسسة:**

**س1:** ما اسم المؤسسة التي تعمل فيها ؟

**ج1:** اسم المؤسسة هي مركز الضرائب - غرداية -

**س2:** ما طبيعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة ؟

**ج2:** طبيعة الخدمات المقدمة هي تسهيل التصريح سواء الشهري أو السنوي، وضمان حقوق للمكلفين

( العدالة الجبائية ).

**س3:** ماهو منصبك داخل المؤسسة ؟

**ج3:** عون جبائي مكلف بالتحقيق والمراقبة، ورئيس مصلحة.

**س4:** منذ متى تعمل في هذه المؤسسة ؟

**ج4:** منذ 2009.

<sup>1</sup> - أحمد نقي، المقابلة: الماهية - الأهمية - الأهداف - الأنواع ، مجلة أفانين الخطاب، المجلد 01 ، العدد 02 ، كلية الآداب واللغات جامعة الجليلي بونعامة بجميس مليانة ، الجزائر ، 2021 ، ص 86.

### المحور الثاني، واقع التحول الرقمي:

- س1: مامدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات ؟
- ج1: ساهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات للمكلفين، كما سهّل عليهم التصريح بوتيرة سريعة بالرغم من بعض المعوّقات التي تزال عالقة .
- س2: ماهي الأنظمة الرقمية المستخدمة في المؤسسة ؟
- ج2: الأنظمة الرقمية المستخدمة هي SAP بواسطة تطبيق جباياتي.
- س3: هل تعتمد مؤسستكم على التحول الرقمي في تقديم خدماتها ؟
- ج3: مركز الضرائب يعتمد على التحول الرقمي باستخراج عدّة وثائق عن طريق تطبيق جباياتي.
- س4: ماهي أهم المجالات التي تم فيها تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسة ؟
- ج4: المجالات التي تم تطبيق فيها التحول الرقمي هي :

• التصريح الشهري G50

• الكشف التلخيصي للميزانية ERA

• استخراج وثيقة الثراء بالإعفاء F20

• المجال الرقابي

• مجال المنازعات

### المحور الثالث، معيقات التحول الرقمي:

- س1: ما أهم الصعوبات التي تواجه مؤسستكم في تطبيق التحول الرقمي ؟
- ج1: الصعوبات التي تواجه مؤسستنا في تطبيق التحول الرقمي:
- عدم إدراج أغلب التصريحات في تطبيق جباياتي.
  - عدم كفاءة الأعوان الجبايين.
  - تطبيق لا يشتغل بالوتيرة المنشودة.
- س2: ماهي المعوقات التقنية التي تواجه المؤسسة في تطبيق التحول الرقمي ؟
- ج2: المعوقات التقنية التي تواجه المؤسسة في تطبيق تحول الرقمي هو :
- تعطل التطبيق أثناء المعالجة.
  - وجود تعقيدات في التطبيق نتيجة كثرة المراحل في الوصول إلى المعلومة.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

س3: ما مدى تأثير نقص الكفاءات الرقمية على تطبيق التحوّل الرقمي ؟  
ج3: نقص كفاءات الأعوان لها تأثير سلبي نتيجة وجود أغلب الأعوان لا يتقنون أساليب المعالجة الرقمية عن طريق الحاسوب، الاعتماد على المعالجة التقليدية ( الورقية ).

س4: ما مدى تقبل الموظفين لاستخدام التقنيات الرقمية داخل المؤسسة ؟  
ج4: بالنسبة لتقبل الموظفين للتقنيات الرقمية، فأغلبهم لم يتقبّله، وذلك كونه لا يلبي الأهداف التي يرمي الأعوان الجبائين الوصول إليها (السرعة في التنفيذ، جاهزية الحصول على المعلومات).

س5: إلى أي حدّ تمثل التكلفة المالية عائقاً أمام تطبيق التحوّل الرقمي ؟  
ج5: بالنسبة للتكلفة المالية لا تعتبر عائقاً في تطبيق التحوّل الرقمي، وذلك كونه مشروعاً وطنياً له غلاف مالي خاص.

س6: ما تأثير القوانين والاجراءات الإدارية على تطبيق التحوّل الرقمي داخل المؤسسة ؟  
ج6: القوانين والاجراءات الإدارية لا يمكنها أن تكون عائقاً أمام التطبيق الفعلي للتحوّل الرقمي.

### المحور الرابع، الحلول والتطور:

س1: ما الحلول التي يمكن أن تساعد في تجاوز معيقات التحوّل الرقمي ؟  
ج1: الحلول التي يمكن أن تساعد في تجاوز معيقات التحوّل الرقمي:  
• إدخال صيانة وإصلاح على التطبيق من خلال الاستعانة بمستشارين جبائين، وذلك لمواكبة التعديلات التي تطرأ كل سنة على القوانين الجبائية ( إضافة ، تعديل ).  
• القيام برسكلة دورية للأعوان الجبائين.  
• ربط التطبيق بتطبيقات المؤسسات ذات الصلة ( الحصول على المعلومة ).

س2: هل تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تدريبية للموظفين في المجال الرقمي ؟  
ج2: المديرية بالنسبة للجانب التدريبي تشهد نقصاً حاداً في إجراء الدورات التكوينية للأعوان الجبائين نتيجة نقص الكفاءة، وكذلك تعداد الأعوان.

س3: ما أهم المقترحات التي يمكن تقديمها لتطوير التحوّل الرقمي في المؤسسة ؟  
ج3: المقترحات التي يمكن تقديمها لتطوير التحوّل الرقمي في المؤسسة:  
• استحداث نظام محليّ للتحوّل الرقمي، وذلك من خلال الجمع بين الكفاءات التقنية ( مهندسي في الإعلام الآلي) والكفاءات الميدانية والأكاديمية ( الأعوان الجبائين )

● استحداث مدرسة إضافية للتكوين والتدريب.

● انشاء تطبيق في النظام، للحصول على المعلومات الخارجية من السجل التجاري " CNAS " CASNOS

س4: كيف ترى مستقبل التحوّل الرقمي في المؤسسات الخدمية ؟

ج4: مستقبل التحوّل الرقمي في قطاع الجباية لا يزال بعيداً عن تحقيق أهدافه، مقارنة بقطاعات أخرى كالتعليم، العدالة، التعليم العالي... الخ . وكذلك كونه يعاني من عدم الاستقلالية والبيروقراطية.

### المطلب الثاني، مناقشة النتائج:

تُظهر نتائج الدراسة، إستنادًا إلى تحليل محاور المقابلة، أنّ معيقات التحوّل الرقمي في المؤسسات الخدمية تتوزع أساسًا على بُعدين رئيسيين: البعد البشري والبعد التقني، فقد تبين أنّ المعوقات البشرية تمثل العامل الأكثر تأثيرًا، حيث تعاني فئة معتبرة من العاملين من ضعف الكفاءة الرقمية، ومحدودية المهارات المرتبطة باستخدام الرقمنة، وهو ما يعكس قصورًا في برامج التكوين والتدريب المستمر داخل المؤسسة. في المقابل، برزت المعوقات التقنية كعامل موازي للمعيق البشري، ويتمثل في بطء تدفّق الأنترنت، وعدم استقراره، إضافة إلى تعقيد الإجراءات الرقمية، وكثرة الخطوات المطلوبة للحصول على المعلومات، الأمر الذي يؤثر سلبيًا على تجربة المستخدم ورغبته في التعامل مع الأنظمة الرقمية. وتُظهر هذه النتائج تداخلًا واضحًا بين العاملين البشري والتقني، حيث يؤدي ضعف التكوين إلى صعوبة التعامل مع التعقيدات التقنية.

تتوافق هذه النتائج مع ما توصلت إليه الأدبيات في مجال التحوّل الرقمي، والتي تؤكد أنّ نجاح مشاريع الرقمنة لا يرتبط فقط بتوفير التكنولوجيا، بل يعتمد بدرجة أكبر على جاهزية المورد البشري واستعداده للتكيف مع التغيير؛ فضعف الكفاءات الرقمية، وغياب ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار يُعدّان من أبرز العوائق التي أشار إليها العديد من الباحثين حسبما أشرنا إليه في القسم النظري، وهو ما يتطابق مع نتائج هذه الدراسة.

كما أنّ مقاومة التغيير من بعض العاملين، لاسيما فيما يتعلق بالانتقال من النظم الورقية التقليدية إلى النظم الرقمية لقلّة كفاءتهم في التعامل مع النظام الرقمي. أمّا فيما يخص المعوقات التقنية، كتعقيد النظام الرقمي يُعدّان من التحدّيات الشائعة في العديد من المؤسسات الخدمية، خاصة في المؤسسات التي لا تزال في طور الانتقال الرقمي.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

إذ إنّ جودة الخدمات الرقمية وسهولة استخدامها تمثلان عاملين حاسمين في تعزيز كسب ثقة المستخدمين، وتفاعلهم مع الرقمنة.

وعليه، يمكن القول إنّ التحوّل الرقمي في المؤسسات الخدمية يتطلب تطوير الرقمية، والرفع من مستوى القدرات البشرية، بالتأطير والتدريب من خلال التركيز على التكوين المستمر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات الرقمية، بما يضمن تحسين فعالية المستخدمين وتعزيز ثقتهم في الأنظمة الرقمية.

### المطلب الثالث، اختبار الفرضيات:

بهدف التحقق من صحة الفرضيات التي تم طرحها في بداية الدراسة، تم الاعتماد على نتائج المقابلة الميدانية التي أجريت مع عون جبائي مكلف بالتحقيق والمراقبة، ورئيس مصلحة حيث تم تحليل مختلف إجاباته من أجل تحديد مدى توافقها مع الفرضيات المقترحة .

### - اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى:

نص الفرضية:

" تواجه المؤسسات الخدمية مجموعة من المعوقات تؤثر سلباً على تطبيق التحول الرقمي."

التحليل:

من خلال أجوبة المقابلة تبين أنّ المؤسسة تعاني من عدّة معوقات تمثلت أساساً في:

- نقص التكوين في المجال الرقمي .

- مقاومة التغيير من بعض الموظفين .

- مشاكل تقنية مرتبطة بالأنظمة الرقمية .

الاستنتاج: بناءً على ما سبق فإنّ الفرضية محققة، حيث ثبت فعلاً وجود معوقات تؤثر سلباً على تطبيق التحوّل الرقمي.

### - اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية:

نص الفرضية :

" اعتماد التحوّل الرقمي في التصريح الجبائي يقلل من الأخطاء الإدارية، ويزيد من رضا المكلفين بالجباية مقارنة بالأساليب التقليدية." "

التحليل: أظهرت نتائج المقابلة أنّ:

- التحوّل الرقمي ساهم في تقليل الأخطاء الناجمة عن المعالجة اليدوية.

- أدّى إلى تسريع الإجراءات الإدارية .

- ساهم في تحسين جودة الخدمات المقدّمة .
- عزّز رضا المستخدمين مقارنة بالنظام التقليدي.
- الاستنتاج: بناءً على ما سبق فإنّ الفرضية محقّقة، حيث ثبت أنّ التحوّل الرقمي له أثر إيجابي واضح .

### - إختبار صحة الفرضيات الفرعية:

#### 1. الفرضية الفرعية الأولى:

نص الفرضية :

" توجد معيقات بشرية مثل مقاومة التغيير تثبط عملية تطبيق التحوّل الرقمي." من خلال المقابلة تبين لنا وجود تخوّف ومقاومة من بعض الموظفين خاصة غير المتمكّنين في المجال الرقمي.

ومنه، فإنّ الفرضية محقّقة.

#### 2. الفرضية الفرعية الثانية:

نص الفرضية:

" توجد معيقات تقنية تحدّ من قدرة المؤسسات الخدمية على تطبيق التحوّل الرقمي." من خلال ما تم ذكره في المقابلة حول المعوقات التقنية وهي:

- تعطل التطبيق أثناء المعالجة.

- وجود تعقيدات في التطبيق نتيجة كثرة المراحل في الوصول إلى المعلومة.
- وعليه يمكن القول إنّ الفرضية محقّقة .

#### 3. الفرضية الفرعية الثالثة :

نص الفرضية :

" يساهم التحوّل الرقمي في تحسين جودة الخدمات للمكلفين." من خلال نتائج المقابلة تبين أنّ التحوّل الرقمي حسّن من جودة الخدمات من خلال :

- سرعة تقديم الخدمة .
- دقّة المعلومات .
- تقليل الجهد .

وإذاً، فإنّ هذه الفرضية محقّقة .

### 4. الفرضية الفرعية الرابعة :

نص الفرضية:

" نقص الكفاءات الرقمية يؤثر سلباً على تطبيق التحوّل الرقمي "

أظهرت المقابلة أنّ:

المؤسسة تشهد نقصاً حاداً في إجراء الدورات التكوينية للأعوان، نتيجة نقص الكفاءة مع ضعف المهارات الرقمية لدى بعض الموظفين.

وبالتالي فإنّ نص الفرضية محقّق.

### خلاصة اختبار الفرضيات:

من خلال تحليل نتائج المقابلة، تبين أنّ جميع الفرضيات (الرئيسية والفرعية) قد تمّ تأكيدها ميدانياً، مما يدل على أنّ التحوّل الرقمي داخل المؤسسات الخدمية يواجه عدّة معيقات، رغم أهميته الكبيرة في تحسين جودة الخدمات ورفع كفاءة الأداء.

### خلاصة الفصل:

تناولنا في الفصل الثاني الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى مركز الضرائب لبلدية غرداية، بهدف تحليل واقع تطبيق التحوّل الرقمي، وتحديد أهم المعوقات التي تواجه المؤسسة محل الدراسة، حيث تمّ التوصل إلى مجموعة من النتائج نذكرها فيما يلي:

- وجود توجه نحو التحوّل الرقمي، حيث تسعى المؤسسة إلى تبني النظام الرقمي من خلال استخدام الأنظمة الرقمية في التصريح الجبائي والخدمات الإدارية.

- تحسن نسبي في جودة الخدمات من خلال: تقليل الأخطاء الإدارية، وتسريع الإجراءات.

- وجود معيقات متعدّدة تعرقل التطبيق الفعلي للتحوّل الرقمي أبرزها:

- معيقات بشرية: منها مقاومة التغيير من طرف بعض الموظفين، نقص الكفاءات الرقمية والتكوين.

- معيقات تقنية: منها وجود تعقيدات في النظام الرقمي، مع كثرة المراحل في الوصول إلى المعلومة .

خاتمة

### خاتمة:

في ختام هذا البحث الذي تناول موضوع المعوقات التي تواجه المؤسسات الخدمية في تطبيق التحوّل الرقمي، يتضح أنّ هذا الأخير لم يعد خيارًا تنظيميًا يمكن تأجيله، بل أصبح ضرورة حتمية تفرضها التحوّلات المتسارعة في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية؛ فمن خلال ما تم التطرّق إليه في الجانب النظري تبين أنّ المؤسسات الخدمية تقوم على تقديم خدمات غير ملموسة، تركز أساسًا على رضا العميل وجودة التفاعل معه، وأنّ التحوّل الرقمي يمثل عملية شاملة تتجاوز مجرد استخدام التكنولوجيا إلى تطوير الأداء وتحسين الكفاءات البشرية، أمّا في الجانب التطبيقي فقد أظهرت الدراسة الميدانية وجود توجّه حقيقي نحو اعتماد التحوّل الرقمي، وذلك من خلال إدماج النظام الرقمي الذي ساهم في الارتقاء بجودة الخدمات، والحدّ من الأخطاء الإدارية، وتسريع وتيرة الإجراءات. غير أنّ هذا التوجّه لا يزال يواجه عدّة معوقات حالت دون تحقيقه بالشكل الأفضل، تمثلت أساسًا في ضعف الكفاءات الرقمية لدى بعض الموظفين، ومقاومة التغيير.

وعليه يمكن القول: إنّ نجاح التحوّل الرقمي في المؤسسات الخدمية يرتبط بمدى قدرتها على تجاوز هذه التحديات من خلال الاستثمار في العنصر البشري، بما يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدّمة وتحقيق رضا المتعاملين.

وانطلاقًا من النتائج التي توصلنا إليها فإنّنا نقترح التوصيات التالية:

- تعزيز التكوين والتدريب الرقمي للموظفين بشكل مستمر.
- تطوير وتنظيم وتسهيل الجانب التقني الرقمي بما له علاقة بالموظفين من جهة، والمتعاملين من جهة أخرى، ترغيبًا وتحفيزًا للتعامل مع النظام الرقمي، للتخلّي عن النظام الورقي .
- لتحسين مستوى المتكوّنين في النظام الرقمي، إذ يجب الاعتماد على مؤطرين وخبراء وتقنيين مختصين في المجال الرقمي.
- متابعة وتقييم الإجراءات الإدارية للنظام الرقمي بشكل دوري، لضمان فعاليتها ومردودها من جهة، وتقريب مفاهيمها للمستخدمين والمتعاملين من جهة ثانية.

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع :

#### الكتب:

1. سعيد محمد المصري :إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية المفاهيم والاستراتيجيات،الدار الجامعية ، الاسكندرية،2002.
2. قاسم نايف علوان المحيوي :إدارة الجودة في الخدمات،مفاهيم وعمليات وتطبيقات،دار الشروق للنشر والتوزيع ،ليبيا، 2006.
3. مصطفى أحمد السيد،إدارة الانتاج والعمليات في الصناعة والخدمات،الدار الجامعية،مصر،1999.
4. هاني حامد الضمور ،بشير عباس العلق :تسويق الخدمات ،الشركة العربية للتسويق والتوريدات،مصر، 2013.

#### المذكرات:

1. بريهوم حليلة ،تيزي اسمهان ،دور الإشهار في تحسين صورة المؤسسة الخدماتية : دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس - فرع جيجل - ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، جامعة محمد الصديق بن يحيى ،جيجل، 2021/2020.
2. بن تراري إيمان و بشير بن داود هاجر:التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة البنكية دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري CPA بني صاف،مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر ،جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي ،سنة 2022\2023.
3. بن قارة سيرين و زيغم ابتهال، التحول الرقمي في جامعة 8 ماي 1945- قالمة - كخيار استراتيجي لضمان جودة الادارة الجامعة - دراسة حالة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية - مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2022\2023.
4. شكال حياة،دور الاتصال التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة الجزائرية :دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية زيوشي محمد-طولقة- ، مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ،جامعة محمد خيضر،بسكرة، 2019/2020.
5. عامر ياسمينه و دهمشي بشرى،التحول الرقمي في البنوك التجارية و دوره في تفعيل ادارة العلاقات مع الزبائن - دراسة عينة من زبائن بنوك ولاية ميله -مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر، المركز الجامعي

عبد الحفيظ بالصوف ميله، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، سنة 2022\2023

6. معطالله خديجة رميسة، انعكاسات التحول الرقمي على ممارسة مهنة المحاسبة -دراسة ميدانية من وجهة نظر الممارسين والمهنيين بولاية غرداية، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم المالية والمحاسبة، 2024/2023

### المجلات و الملتقيات:

1. اقران سهام وبوقصة سليمة , متطلبات ومعوقات وتحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية - مؤسسات التعليم العالي الإدارات المحلية البنوك المستشفيات في الجزائر, جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية رهانات وتحديات تقييم الواقع واستشراف الواقع , الجزائر
2. توفيق ماضي محمد، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية، مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد358، مصر، 2002.
3. حمزة بن الزين و عبدالله الشايش , يوم 4 ماي 2025, استراتيجية التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية - التحديات والافاق الجامعة الجزائرية كنموذج - , مخاطر الهندسة الاجتماعية ومتطلبات تحقيق الأمن المجتمعي للمؤسسات الاقتصادية , غرداية
4. خوصة مصطفى و قريري نور الدين ،التحول الرقمي في قطاع الاعمال: مفاهيم اساسية، المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية، المجلد 14، 2023.
5. خيرة شاوشي وزهرة خلوف، التحول الرقمي في الجزائر، المجلد 5، العدد 1، 2023
6. سناء محمد عبد الغني، انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر،مجلة كلية السياسة والاقتصاد،العدد14، 2022.
7. عابد منيرة،واقع رضى العميل عن المؤسسات الخدمية حالة مؤسسة بريد الجزائر لولاية قسنطينة،مجلة البحوث القانونية الاقتصادية،المجلد 02، العدد 01، 2020.
8. علاوي صفية ،واقع إدارة العلاقات العامة في المؤسسات الخدمية بالإشارة إلى حالة مؤسسة موبيليس بالجزائر،الأغواط، المجلد6، 2015.
9. علي بن زهرة، التحول الرقمي في الجزائر ما بعد دستور 2020 ،مجلة ابحات، العدد 1، 2025.

## قائمة المراجع

---

10. كنزة حامدي ،سامية عواج ،المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بالمؤسسة الخدمية،مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية،سطف،مجلد 17،2020.
- 11.نجاة نوي ،دور مركز الضرائب في تحسين الخدمة المكلفة للمكلفين ، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي،جامعة بومرداس،2021
- 12.هاشم محمد تعلق ،دور التحول الرقمي في تحسين الاداء الوظيفي :دراسة تطبيقية على محافظة بوسعيد،مجلة العلوم الادارية والسياسية، العدد 2 ،ديسمبر 2025.

### المطبوعات:

1. بلبخاري سامي، مطبوعة في مقياس تسويق الخدمات لطلبة السنة الثالثة تخصص تسويق،جامعة 8 ماي،قلمة،2017/2016.
2. حداد سفيان، محاضرات في تسويق الخدمات، مطبوعة مقدمة لفائدة طلبة السنة الثالثة ليسانس ،جامعة الجزائر3، 2021/2020.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique Et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère De L'Enseignement Supérieur Et De la recherche Scientifique

جامعة غرداية



Université de Ghardaïa

Faculté des sciences Economiques, Commerciales et  
sciences de Gestion  
Département Sciences économiques

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

غرداية يوم: 01 / 06 / 2026

## شهادة تصحيح مذكرة

يشهد الأستاذ (ة): قرونقة وليد بصفته عضو لجنة مناقشة (الصفة في اللجنة): مشرفا ومقررا  
بأن الطالب (ة):

رقم التسجيل : 39451520

الاسم واللقب (طالب 1) : شنيئي تسنيم

رقم التسجيل : 39484712

الاسم واللقب ( طالب 2 ) : الهلة وداد

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

المستوى الدراسي: ثالثة ليسانس

تاريخ المناقشة : 01 / 06 / 2026

عنوان المذكرة : المعوقات التي تواجه المؤسسات الخدمية في تطبيق التحول الرقمي

يشهد بأن: الطالب (الطالبة) المذكورين أعلاه قد التزم (أ) بجميع الملاحظات وقام (أ) برفع التحفظات المقدمة له (ما) من طرف لجنة المناقشة وأن المذكرة قابلة للإيداع النهائي على هذا النحو.

إمضاء الأستاذ المكلف (ة) بمتابعة التصحيح

ح. و. ل. ه.

بجامعة غرداية

قسم العلوم والتسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، القطب الجامعي، المنطقة الصناعية، ص ب 455 غرداية، 47000، الجزائر  
الهاتف / الفاكس +213 (0) 25 29 / 09 81 25 29 (0) 213  
البريد الإلكتروني: sciences.economiques@univ-ghardaia.dz  
البريد الإلكتروني: fsecg@univ-ghardaia.dz