

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: محاسبة وتدقيق

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر بعنوان

أثر الرقمنة على المؤسسات الجزائرية

دراسة ميدانية بالمديرية العامة للضرائب - ولاية تلمسان - الرمشي

تحت إشراف:

من إعداد:

بطاهر سمير

زياني لميس عائشة

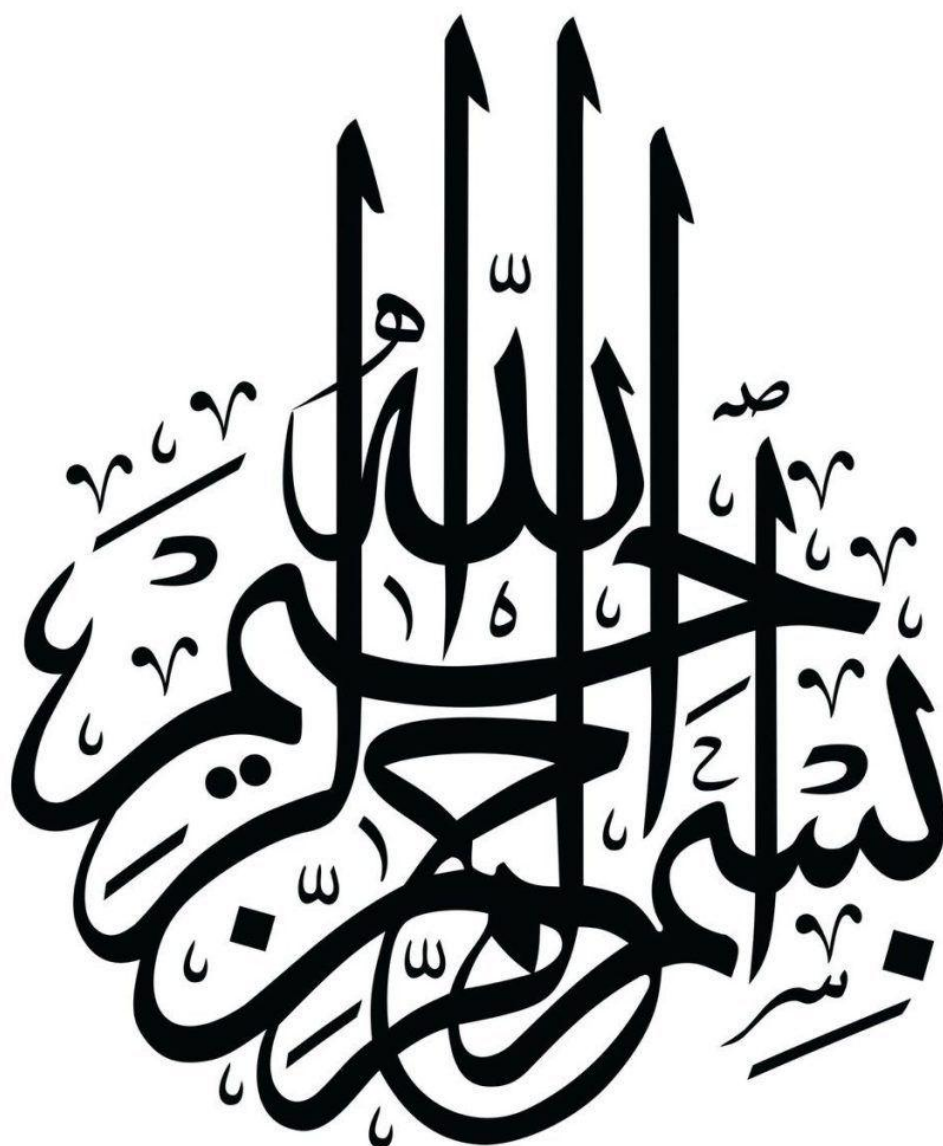
أمام اللجنة المناقشة المكونة من:

موساوي داود مروان

نوقشت بتاريخ:

مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	بطاهر سمير
رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر أ	بن معمر عبد الباسط
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر ب	مسعد خالد
نائب مشرف	جامعة تلمسان	أستاذ مؤقت	يحي عماد الدين بن عمار

السنة الجامعية 2024/2025



رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ

وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ

وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿١٩﴾

[النمل: 19]

شكر وتقدير

قال الله تعالى: "من يشكر الله فإنما يشكر لنفسه"

صدق الله العظيم

إلى من أوجدنا ووهبنا العقل والوجدان... إلى من جل علاه وتعاضمت
نعمه... فالشكر والحمد والفضل له سبحانه تعاضمت صفاته وتعال
درجاته

بعد رحلة بحث وجهد واجتهاد تكلفت بإنجاز هذا البحث

أشكر الله أولا وأخيرا على فضله ونعمه أن هدانا وأهدانا بالعزم
والصبر على إنجاز هذا العمل

يسرني أن أتقدم بعظيم الشكر للأستاذ المشرف على مجهوداته المبذولة
من تصحيح ومراجعة وتدقيق من أجل ولادة عمل جاد ومفيد

وألف شكر إلى كل من علمنا حرفا وبث فينا روح المثابرة ولم ييخل
علينا بالمساعدة والتشجيع والنصح والكلمة الطيبة وإلى كل من قدم لنا
يد العون على إنجاز هذا العمل المتواضع من قريب أو من بعيد

كما يشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى كل أعضاء المناقشة

وإن قلت شكرا فشكري لن يوفيكم حقا سعيتم فكان سعيكم مشكور

إهداء

(قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك... ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك... ولا
تطيب الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيب الجنة إلا برويتك

"الله جلّ جلاله"

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة... ونصح الأمة... إلى نبي الرحمة ونور العالمين

"سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم"

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى من علمني أن أرثي سلم الحياة بحكمة وصبر برا وإحسانا ووفاء لهما...
إلى من كلله الله بالهيبة والوقار... إلى من علمني العطاء بدون انتظار... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار...

والدي العزيز أمدّه الله بالصحة والعافية

وإلى من وهبتني الحياة والأمل... والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة... إلى ملاكي في الحياة... إلى
معنى الحب والحنان... إلى من

كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي

أمي العزيزة أمدّها الله بالصحة والعافية

إلى من كانوا عوناً لي في رحلة بحثي... وأغلى كنز وجدته في حياتي

إخوتي

أهدي خالص شكري إلى من كتفوني ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح في مسيرتنا

وأخيراً... إلى كل من ساعدني وكان له دور من قريب أو من بعيد في إتمام الدراسة... وإلى كل الأساتذة
الكرام... سائلة المولى عزوجل أن يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا والآخرة

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى وآله أجمعين

ملخص باللغة العربية:

تناولت هذه المذكرة أثر الرقمنة على أداء المؤسسات الجزائرية، من خلال دراسة ميدانية في مديرية الضرائب لولاية تلمسان. تهدف إلى إبراز دور الرقمنة في تحسين الخدمات وتطوير الإدارة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، باستخدام استبيانات وتحليل بيانات. أظهرت النتائج أن الرقمنة ساهمت في تحسين الكفاءة وتبسيط الإجراءات وتقليل التكاليف. كما أوصت بضرورة تعزيز البنية التحتية الرقمية وتدريب الموارد البشرية لضمان فعالية التحول الرقمي.

ملخص باللغة العربية :

This thesis explores the impact of digitization on the performance of Algerian institutions, through a field study at the Tax Directorate of Tlemcen. It aims to highlight the role of digital transformation in improving services and administrative efficiency. The study used a descriptive and analytical methodology based on surveys and data analysis. Results showed that digitization enhanced efficiency, simplified procedures, and reduced costs. The thesis recommends improving digital infrastructure and training human resources to ensure effective digital transformation.

الكلمات المفتاحية: الرقمنة، الأداء المؤسسي

Keywords: Digitalization, Institutional Performance

الفهرس

الصفحة	العنوان
	البسملة
	شكر وتقدير
	إهداء
	ملخص الدراسة
أ	مقدمة عامة
	الإطار العام للدراسة.
ب	الإشكالية والتساؤلات
ت	فرضيات الدراسة.
ت	أهداف البحث.
ث	اهمية الموضوع
ث	حدود الدراسة
ث	منهج الدراسة والأدوات المستخدمة.
ث	أسباب اختيار الموضوع.
ج	صعوبات البحث.
خ	هيكلية البحث
	الفصل الأول: الإطار النظري للرقمنة والأداء المؤسسي.
	المبحث الأول: الرقمنة.

08	مقدمة
9	المبحث الأول: ماهية الرقمنة.
9	المطلب الأول : المفهوم الرقمنة وتطورها.
13	المطلب الثاني : أنواع الرقمنة.
16	المطلب الثالث : متطلبات التحول الرقمي.
19	المبحث الثاني : مجالات تطبيق الرقمنة وتطورها.
19	المطلب الأول : الرقمنة في العمليات الإدارية.
20	المطلب الثاني : الرقمنة في العمليات الإنتاجية.
22	المطلب الثالث : الرقمنة في التسويق والمبيعات.
المبحث الثاني: الأداء المؤسسي.	
23	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء.
24	المطلب الأول :التعريف الأداء المؤسسي.
26	المطلب الثاني :أبعاد الأداء.
31	المطلب الثالث :مؤشرات قياس الأداء.
35	المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي.
35	المطلب الأول :العوامل الداخلية.
40	المطلب الثاني :العوامل الخارجية.
45	المطلب الثالث :تحديات تحسين الأداء.
48	خاتمة الفصل الأول

الفصل الثاني: الدراسات السابقة.	
50	مقدمة
51	دراسات سابقة محلية
56	دراسات سابقة عربية
56	الدراسات سابقة الأجنبية
59	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات الأجنبية
60	المقارنة بين الدراسات السابقة والحالية
61	خاتمة الفصل
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.	
63	مقدمة
64	المبحث الاول : تقديم المؤسسة محل الدراسة.
64	المطلب الأول : لمحة عن المديرية العامة للضرائب
64	نشأة المؤسسة
65	التعريف بالمؤسسة.
65	مهام المؤسسة
66	أهداف المؤسسة
67	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي.
68	المطلب الثالث : واقع الرقمنة في المؤسسة.
68	تعريف ومزايا بوابة "جبايتك"
68	تعريف بوابة جبايتك

69	مزاييا بوابة الاجراءات عن بعد "جبايتك"
70	تعريف ومزاييا بوابة "مساهمتك"
71	المزاييا التي تقدمها بوابة مساهمتك
72	المبحث الثاني : منهجية الدراسة.
72	المطلب الأول : أدوات الدراسة
72	مجتمع الدراسة
72	عينة الدراسة
73	المطلب الثاني : المعالجة الكمية لبيانات الدراسة
75	المبحث الثالث : المعالجة الكمية للبيانات
75	المطلب الأول: مصداقية الاستبيان ألفا كرونباخ
76	المطلب الثاني :عرض وتحليل بيانات محاور الاستبيان
76	المحور الأول: واقع الرقمنة في مديرية الضرائب
80	المحور الثاني: أثر الرقمنة على أداء مديرية الضرائب
78	محور الثالث: اثر الرقمنة على الموارد البشرية في مديرية الضرائب
94	المبحث الثالث : عرض ومناقشة نتائج الإستبيان
94	المطلب الأول :إختبار الفرضيات و نتائج الاستبيان
97	خاتمة الفصل
99	الخاتمة العامة

الفهرس

100	نتائج الدراسة
100	الاقتراحات او التوصيات
102	قائمة المصادر والمراجع
109	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1.	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات الأجنبية	59
2.	المقارنة بين الدراسات السابقة والحالية:	60
3.	يوضح عينة الدراسة	72
4.	توزيع الأفراد حسب المنصب الوظيفي	73
5.	يوضح توزيع الأفراد حسب سنوات الخبرة	74
6.	مصادقية الاستبيان ألفا كرونباخ	75
7.	مستوى تبني الرقمنة في مديرية العامة للضرائب	76
8.	تطبيق المديرية العامة للضرائب استراتيجية الرقمنة	77
9.	نسبة المعاملات الضريبية التي تتم بشكل الكتروني من اجمالي المعاملات	77
10.	نسبة الميزانية المتوقعة المخصصة للرقمنة من اجمالي ميزانية المديرية	78
11.	نسبة الزيادة المتوقعة في استثماراتكم في مجال الرقمنة خلال السنوات الثلاث	79

	القادمة	
80	تقييم أثر الرقمنة	.12
80	دقة البيانات	.13
81	الكشف عن التهرب الضريبي	.14
81	رضا المكلفين بالضريبة	.15
82	كفاءة العمليات الداخلية	.16
83	تكاليف الشغل	.17
83	الشفافية في الاجراءات	.18
84	سهولة التواصل مع المكلفين	.19
84	الايرادات التي نتجت عن الرقمنة	.20
85	نسبة الزيادة في تحصيل الايرادات الضريبية نتيجة الرقمنة	.21
86	الوقت اللازم لمعالجة الرقمنة الملفات الضريبية	.22
86	مدى تحسين الرقمنة مستوى الالتزام الضريبي لدى المكلفين	.23
87	نسبة المكلفين بالضريبة الذين يستخدمون المنصات الرقمية للتصريح والدفع	.24
88	تقييم مستوى رضا المكلفين بالضريبة عن الخدمات الرقمية المقدمة	.25
89	تأثير الرقمنة على عدد الموظفين في المديرية الضرائب	.26
89	تأثير الرقمنة على المهارات و كفاءات موظفي مديرية الضرائب	.27

الفهرس

90	الدورات التدريبية المتعلقة بالتكنولوجيا الرقمية التي تقدمها المديرية للموظفين سنويا	28.
91	نسبة الموظفين الذين تلقوا تدريباً على استخدام الأنظمة الرقمية الجديدة	29.
92	درجة تأثير البيروقراطية على عملية التحول الرقمي في المديرية العامة للضرائب	30.
92	مدى تماشي التشريعات الضريبية مع متطلبات الرقمنة	31.
93	اختبار ANOVA المعنوي لنموذج الدراسة	32.
94	اختبار معاملات الانحدار لنموذج الدراسة	33.

فهرس الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1.	مجالات تطبيق الرقمنة وتطورها	23
2.	هيكل التنظيمي للمركز الجوي للضرائب	67
3.	توزيع الأفراد حسب المنصب الوظيفي	73
4.	توزيع الأفراد حسب سنوات الخبرة	74

المقدمة

المقدمة

تعتبر ثورة المعلومات من أهم الأحداث في التاريخ بسبب المتغيرات والتطورات التي أحدثتها في مختلف المجالات، فضلاً عن الاتجاه نحو الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي زاد الطلب عليها وأصبحت غير مسبوقه، أصبحت أكثر أهمية مقارنة بالموارد التقليدية، وأصبح اهتمامها بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الرقمية مصدر قلق كبير.

تسعى العديد من الدول في الوقت الحاضر إلى مواكبة التطور في العديد من المجالات، وذلك لمواجهة التحديات التي فرضها العصر، كما أدرك القطاع العام حاجته الماسة إلى عمليات التحسين في مجال تقديم الخدمات والسعي الدؤوب من أجل تحقيق التقدم في مختلف المجالات وذلك لمواكبة الطلب المتزايد عليها، مما استوجب ضرورة التفكير الجدي في الخلي عن الطرق التقليدية التي تتميز بالبطء والرتابة وطول الإجراءات والاعتماد على طرق حديثة تتضمن تطوير الأداء وزيادة الكفاءة والفعالية في تقديم مختلف الخدمات المرفقة لفائدة المواطنين بأقل تكلفة وأقل جهد ممكن، وإيصال الخدمات للمواطن أينما كان بسرعة وجودة عالية.

تتماز بيئة الأعمال اليوم بالتغير السريع نتيجة للتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات، مما دفع بالمؤسسات إلى السعي للتكيف مع هذه التغيرات من أجل زيادة قدرتها على تحقيق النجاح والاستمرار، وفي ظل هذا التغير السريع والشامل أصبحت المجتمعات الحديثة تهتم بالحصول على الخدمات

والمعاملات الإلكترونية في ظل التحول إلى مجتمع إلكتروني، فأصبحت أغلب المؤسسات تقوم بإنجاز أنشطتها من خلال الخدمات والتعاملات الإلكترونية وذلك من أجل ممارسات أفضل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

تشكل الرقمنة لغة العصر وأداته، وهي التقنية الأكثر استخداما في حياتنا، وبالكاد لم يبق شيئا إلا وغزته الرقمنة، ولقد غيرت نظرتنا إلى الكثير من أمور حياتنا وأعمالنا وتصرفاتنا بشكل كبير، إنها تكاد تلغي كل حياتنا التقليدية، وتفرض علينا نمط جديد من الحياة والمعاملات والأعمال والاتصالات تختلف تماما عما سار عليه البشر قبل بضع عقود، لقد جعل العالم في ثوب جديد في كل تعامله، إذ أنها قد قصرت في المسافات وفتحت آفاق جديدة اختصرت زمن الإنجازات في شتى الميادين.

من خلال الواجهات الرقمية المنتشرة اليوم في العديد من البلدان في العالم، يستطيع العملاء إجراء تعاملات إلكترونية مع مزودي خدمات متواجدين في مناطق بعيدة جدا، فقد تقلصت المسافات، مما نتج عنه تقديم الخدمات بصورة رقمية الأمر الذي أدى إلى توفير الوقت والجهد وقلل من عبء العمل للمؤسسات، كما أنه يضمن تقديم الخدمات بصورة أكثر فعالية وكفاءة مما كان عليه بالطريقة التقليدية، فأصبحت المؤسسات اليوم تقدم خدماتها بصورة رقمية من خلال المواقع الإلكترونية التابعة لها عبر شبكة الأنترنت.

وتسعى الجزائر من خلال مؤسساتها وإدارتها إلى دخول غمار التحديث والاندماج مع العصرنة عن طريق استشراف استراتيجي لصنع القرار الصعب والتقليل من الصعوبات والمتاعب، من خلال التطلع إلى أنظمة إدارية رقمية إلكترونية والتحول نحو تطبيق إدارة عصرنة رقمية.

الإشكالية:

جاءت دراستنا لطرح التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة:

✓ كيف تؤثر الرقمنة على المؤسسة الاقتصادية - مديرية الضرائب - تلمسان، الرمشي ؟

التساؤلات:

- ✓ ودراستنا تحاول أن تجيب على عدة إشكاليات منها:
- ✓ ما المقصود بالرقمنة؟
- ✓ ماهي متطلبات الرقمنة؟ وما هي أفاق الإدارة الحديثة في ظل سياسة الرقمنة؟
- ✓ كيف أثرت الرقمنة على المؤسسات الجزائرية؟
- ✓ إلى أي مدى أثرت الرقمنة على المؤسسات الجزائرية؟
- ✓ كيف ساهمت في تحسين أداء المؤسسات؟

الفرضية:

- ✓ يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للرقمنة على مؤسسة إقتصادية .

أهداف البحث:

- تبرز أهداف هذه الدراسة في أنها تسعى إلى ما يلي:
- ✓ إبراز أثر الرقمنة في المؤسسة ودورها في تحسين الخدمات.
- ✓ تقييم التجربة الجزائرية.
- ✓ محاولة توضيح بعض المصطلحات والمفاهيم المتعلقة بموضوع الرقمنة.
- ✓ اكتشاف مدى مساهمة الرقمنة في المؤسسات الجزائرية.

أهمية الموضوع:

تكمن أهمية دراستنا فيما يلي: الاهتمام العالمي الكبير بموضوع الرقمنة و التطورات السريعة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات و انتشار الرقمنة في جميع المجالات و الأهمية البالغة التي تعطيها الدولة لهذا الموضوع، والأثر الإيجابي الناتج عن تطبيق الرقمنة في العديد من البلدان المتقدمة.

حدود الدراسة:

المجال المكاني : مديرية الضرائب بتلمسان الرمشي

المجال الزمني : من 11 /02/ 2025 إلى 20 /06/ 2025

منهج الدراسة و الأدوات المستخدمة:

وللوصول إلى إجابة على هذه التساؤلات اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، في الجانب النظري اعتمدنا على المراجع والمصادر المختلفة، أما الجانب التطبيقي فقد قمنا بالاستعانة بالمنهج التحليلي وذلك لأن التحليل آلية في كل منهج وليس منهجا قائما بذاته، ولذا قمنا باستخدام استمارة الاستبيان، والتي كانت محاوره وفقا للجانب النظري للدراسة، وعليه فقد قدم لنا البيانات الكمية والكيفية التي عملنا على تفسيرها وتحليلها، ومن ثم استخلاص النتائج.

أسباب اختيار الموضوع:

أما بالنسبة لسبب اختيارنا لهذا الموضوع بالتحديد فهو راجع لعدة أسباب ذاتية وموضوعية، نذكر منها ما يلي:

1-أسباب موضوعية:

- ✓ البحث عن مكانة الرقمنة داخل المؤسسة.
- ✓ تماشي موضوع الدراسة مع طبيعة تخصصنا.
- ✓ الرغبة في تقديم دراسة شاملة عن الرقمنة.
- ✓ حداثة الموضوع ونقص أدبياته.
- ✓ قيمة الموضوع في الوقت الراهن الذي يصبو إلى تحسين الرقمنة في المؤسسة وتطويرها.
- ✓ نقص الدراسات العلمية حول هذا الموضوع.

2-أسباب ذاتية:

- ✓ رغبتنا في توسيع معارفنا العلمية في مجال رقمنة المؤسسات.
- ✓ إعجابنا بهذا الموضوع وذلك باعتباره موضوع عصر السرعة والمعلوماتية.
- ✓ رغبتنا في التعرف على التكنولوجيات الحديثة في مختلف المجالات.

صعوبات البحث:

- و كما يحدث مع أي باحث فقد واجهتنا صعوبات كثيرة وهذا أمر طبيعي:
- ✓ قلة المراجع المخصصة ذات صلة بالموضوع خاصة في مجال الرقمنة، وصعوبة الحصول عليها.
 - ✓ صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بهذه الدراسة من المؤسسة محل الدراسة من طرف العاملين فيها، وذلك بسبب خوفهم من البوح بأسرار المهنة وتسربها إلى المحيط الخارجي.

✓ صعوبة تنظيم المادة المعرفية.

✓ تكرار نفس المادة العلمية في أغلب الكتب.

ضيق الوقت، مع صعوبة الإلمام بكل عناصر

هيكلية البحث:

ومنه تبلورت فكرة الدراسة، ونظرا لطبيعة الموضوع ارتأينا أن نقسم بحثنا إلى قسمين جانب نظري

وجانب تطبيقي كالآتي:

-مقدمة: خصصناها للتمهيد للموضوع، وطرح الإشكالية وكل ما يتعلق بها.

-الجانب النظري: مقسم إلى فصلين كالآتي:

• الفصل الأول: بعنوان "الإطار النظري للرقمنة"، يضم مبحثين تناولنا فيه الحديث عن ماهية

الرقمنة، والأداء المؤسسي.

• الفصل الثاني: بعنوان "الدراسات السابقة"، و يضم دراسات جزائرية وعربية و أجنبية.

-الجانب التطبيقي: يتمثل في الفصل الثالث للدراسة كالآتي:

• الفصل الثالث: بعنوان "الدراسة الميدانية"، يضم ثلاث مباحث، تناولنا فيه تقديم المؤسسة محل

الدراسة، منهجية الدراسة، وتحليل النتائج ومناقشة الفرضيات.

الفصل الأول:

الإطار النظري للرقمنة والأداء

المؤسسي

مقدمة

أصبحت الرقمنة من أبرز المظاهر التي تميز بيئة الأعمال المعاصرة، حيث لم تعد مجرد خيار تكنولوجي بل تحولت إلى ضرورة استراتيجية لرفع كفاءة المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية. وتعني الرقمنة عملية تحويل المعلومات والمعاملات التقليدية إلى أشكال رقمية، بما يسهل تخزينها، معالجتها، واسترجاعها بطرق أكثر فاعلية وسرعة. وفي سياق الأداء المؤسسي، تكتسب الرقمنة بعداً جوهرياً، كونها تمثل أداة فعالة لإعادة هندسة العمليات، وتطوير أساليب العمل، وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

لقد ساهم اعتماد التكنولوجيا الرقمية في تمكين المؤسسات من ترشيد الوقت والجهد، وتحقيق تواصل أفضل مع المتعاملين، إلى جانب إتاحة إمكانيات أكبر لتحليل البيانات واتخاذ قرارات قائمة على معلومات دقيقة وآنية. إلا أن هذا التحول لا يخلو من التحديات، حيث يتطلب استثمارات مالية وبشرية، وجهوداً لتغيير الثقافة التنظيمية وتأهيل الموارد البشرية.

بناءً عليه، يسعى هذا الفصل إلى استعراض مفهوم الرقمنة و أنواعها ومتطلباتها، وبيان علاقتها بالأداء المؤسسي، مع التطرق إلى أبرز أبعاد الأداء المؤسسي ، إلى جانب العوامل المؤثرة فيه والتحديات تحسّنه .

المبحث الأول: الرقمنة.

1- ماهية الرقمنة.

مفهوم الرقمنة وتطورها.

أ- مفهوم الرقمنة:

لغة: يقول ابن منظور: "الرقم والترقيم تعجيم الكتاب، ورقم الكتاب يرقمه رقما أعجمه وبينه، وكتاب مرقوم، أي قد بينت حروفه بعلاماتها من التنقيط".¹

الرقمنة من الفعل رقم، وتدل في المعاجم اللغوية العربية على جملة من المعاني أهمها التعجيم والكتابة والقلم.

اصطلاحاً : تعتبر الرقمنة "عملية تحويل البيانات إلى شكل رقمي وذلك من أجل معالجتها بواسطة الحاسب الإلكتروني، وفي سياق نظم المعلومات عادة ما تشير الرقمنة إلى تحويل النصوص المطبوعة أو الصور إلى إشارات ثنائية باستخدام نوع ما من أجهزة المسح الضوئي التي تسمح بعرض نتيجة ذلك على شاشة الحاسب".²

¹ ابن منظور، لسان العرب، دار صادر للنشر والتوزيع، الطبعة 3، لبنان، 1414هـ، ص20

² سهيلة مهري، المكتبة الرقمية في الجزائر: دراسة الواقع ومتطلبات المستقبل، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، الجزائر، 2006، ص81.

وتعرف الرقمنة أيضا على أنها: "العملية التي يتم بمقتضاها تحويل البيانات إلى شكل رقمي لمعالجتها بواسطة الحاسب، وعادة ما يستخدم مصطلح الرقمنة في نظم المعلومات للإشارة إلى تحويل النص المطبوع أو الصور إلى إشارات ثنائية باستخدام أجهزة المسح الضوئي يمكن عرضها على شاشة الحاسوب، وتُحَدَر الإشارة على أن الرقمنة ليست مقتصرة على الوثائق الورقية ومصادر المعلومات المطبوعة فقط، وإنما تعدت ذلك التسجيلات الصوتية والميكروفيش، حيث أن الأصوات سواء كانت كلاما أو قطعا موسيقية يمكن رقمتها بواسطة برامج متخصصة تثبت على الحاسوب".¹

وعليه فتتعد وتنوع المفاهيم المتعلقة بالرقمنة، إذ ينظر تايلور للرقمنة على أنها تمثل الفرق بين البتات، وهي كل ما ليس له لون أو حجم أو وزن، ويستطيع السفر في سرعة الضوء، ويعد أصغر عنصر في الحمض النووي للمعلومات يعبر عنه بسلاسل من الصفر والواحد والذرات التي تشكل بطبيعة الحال المادة الصلبة مثل الورق والخبر اللذان يوضعان معا لإعطاء المعنى والقيمة لهذه المادة، أي أن الرقمنة من الناحية العملية هي نظام إلكتروني يمكن بعض الأجهزة من التقاط الصور للمواد المطبوعة وإتاحتها بلغة مشفرة ومن ثم تخزينها ونقلها واسترجاعها ونسخها وحتى تغييرها.²

¹ منير حمزة، المكتبات الرقمية والنشر الإلكتروني للوثائق، دار الألفية للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة 1، دب، 2011، ص73.

² نجلاء أحمد يس، الرقمنة وتقنياتها في المكاتب العربية، العربي للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة 1، مصر، 2013، ص61.

يعرفها البنك الدولي على أنها "مجموعة من الأنشطة تسهل تجهيز المعلومات وإرسالها وعرضها بالوسائل الإلكترونية وبفضل هذه التكنولوجيا التقى الاقتصاد المرتكز على المعرفة بقاعدة تكنولوجيا ملائمة، مما أدى إلى ازدهار النشاطات المكثفة في المعرفة والإنتاج ونشر التكنولوجيا الجديدة".¹

يرى تيري كاني أن الرقمنة هي "عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها من شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية عبر النظام الثنائي (البيئات)، والذي يعتبر وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات يستند إلى الحاسبات الآلية، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية، يمكن أن يطلق عليها الرقمنة، ويتم هذا بفضل الاستناد إلى مجموعة من التقنيات والأجهزة المخصصة".²

وفي ذات السياق يعرف شارلوت بيرمي الرقمنة على أنها "منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي".³

ب-تطور الرقمنة:

إن نشأة الرقمنة تعود إلى تطور التكنولوجيا والمعلومات والبرمجيات منذ منتصف القرن العشرين، إذ يرجع مفهوم الرقمنة إلى تطورات تاريخية متعددة في مؤسسات المعلومات وذلك من أجل تسيير بعض الأنشطة المكتبية بعد إدخال الحاسب الآلي

¹ زلماط مريم، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر، 2010، ص28.

² علي حميدوش، حميد بوزيدة، اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، العدد 1، جامعة المدية، الجزائر، 2020، ص44.

³ هدى جربوعة، التسيير الإلكتروني للوثائق: تكنولوجيا المعلومات في المكتبات، ددن، دط، دب، 2019، ص1.

فيها، في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا منذ الخمسينات وذلك من خلال النتائج المحققة لاختفاء السجلات البطاقة الورقية لتحل محلها السجلات

الإلكترونية، والتي تسمح للمكتبات المشاركة في شبكة السجلات وتبادلها في مجال الفهرسة التعاونية، وكذلك في الإعارات بين المكتبات حسب مشروع المكتبة الكونية مفاده توحيد النصوص في كل مكتبات العالم من طرف القوى العظمى الغربية أو ما يعرف بالمجموعة السبع عام 1994م.¹

بغرض جعل كل المصادر قابلة للبحث فيها عبر شبكة الأنترنت باعتبارها فضاء للمعلومات والمعرفة في المكتبات، ليمتد بعدها إلى اجتماعات عديدة بين القوى العظمى، لرقمنة المكتبات بتكثيف الربط الرقمي بين مختلف المكتبات بنية توسيع المعرفة إلى أوسع الحدود، وجاءت بعد العديد من الاجتماعات بين هذه القوى، أهمها بروكسل 1995 الذي تبنته الولايات المتحدة الأمريكية، وشمل هذا المشروع إقامة ستة مكتبات رقمية تساهم في البحث العلمي للتعليم العالي بدعم من المؤسسات الفاعلة في الولايات المتحدة الأمريكية.

تنتقل بعدها إلى أوروبا بمشاريع مماثلة أطلق عليها اسم ذاكرة ميموريا، بمشاركة المكتبة الوطنية الفرنسية ومعهد تولون للأبحاث العلمية ومؤسسات في المعلوماتية، أو ما يعرف بالتوجه نحو حفظ الإنتاج الفكري الإلكتروني لقطاعات نوعية وموضوعية،

¹صباح شارف، مروى كشرود، دور الرقمنة في عصنة الإدارة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في القانون الإداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي التبسي، الجزائر، 2020، ص06.

ليرتبط بعدها بمكتبات العديد من الدول المتقدمة من خلال مشروعات عملاقة للمكتبات الرقمية.¹

هذا التطور الطويل لحوالي نصف قرن تبين بأن هناك تسميات فرضتها نفسها على أدبيات هذا التطور في علوم المكتبات والمعلومات والمكتبات الإلكترونية أو الرقمية، وعليه فإن المكتبة الإلكترونية تمثل مصطلح أكثر دلالة حيث يشمل كلا من التناظري والرقمي ويضم كل جهود ترمي إلى استخدام أجهزة إلكترونية مثل آلات الفيديو وقارئات الميكروفيلم والحاسوب، وهي تشمل مواد إلكترونية ورقمية، غير أن هذه المصطلحات ما تزال رغم شيوعها تعاني الكثير من الخلط والاضطراب بسبب عدم اهتمام عدد من المنظرين العرب للكتابة الرقمية والمهتمين بها بتحديد دلالة هذه المصطلحات وضبط حدودها.²

أنواع الرقمنة:

توجد ثلاث أنواع رقمية يمكن استخدامها لرقمنة أوعية المعلومات، وهي كالاتي:

1-الرقمنة في شكل صورة:

هذا النوع يعني حفظ الوثائق بشكل صورة غير قابلة للتصوير أو التغيير، وتعد هذه الطريقة في حالة اهتمام الباحثين بالقيمة الفنية للوثيقة وليس بقيمتها النصية، وتشمل عدة نقاط تدعى بيكسال نذكرها في مجموعة من النقاط كالاتي:

¹صباح شارف، مروى كشود، دور الرقمنة في عصرة الإدارة الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص160.

²أحمد الكبسي، تطور المنظمة في المكتبات من الحوسبة إلى الرقمنة، مجلة العربية 300، العدد 20، دب، 2008، ص08.

➤ **أحادي 1 بايت لصورة أبيض وأسود:** تمثل ببايت واحدة بقيمتين أبيض وأسود، وهي طريقة جد اقتصادية من ناحية الحفظ وسهلة التطبيق على الوثائق الحديثة، بالإضافة إلى هذا فإنها شديدة الوضوح وصعبة في التعامل مع الوثائق القديمة التي تعرضت للرطوبة والتلف لقراءتها من طرف الماسح الضوئي.

➤ **8 بايت لصورة مستوى رمادي:** يتطلب عدد كبير من البيكسال لمساحة أكبر على مستوى الذاكرة، بالإضافة إلى هذا فإنها على عكس أحادي بايت تقوم بحفظ الوثائق القيمة.

➤ **24 بايت أو أكثر لصورة ملونة:** يتطلب عدد كبير من البيكسال لمساحة كبيرة في الذاكرة، إلا أنه يختلف عنه كون أن كل 1 بيكسال يقابله في الترميز ثلاث ألوان وهم (أحمر-أخضر-أزرق)، وكل لون يرمز بعدد معين من البتات، وهذا نوع حجم الملفات الكبيرة جدا مقارنة بالنوعين السابقين.

وعلى سبيل المثال: تحويل الصور المطبوعة أو السلبات إلى تنسيقات رقمية مثل

JPEG، أو PNG.¹

2-الرقمنة في شكل نص:

تعني حفظ الوثائق في شكل نص، وهي تتيح استرجاع المعلومات وإمكانية إدخال بعض التحويلات أو التعديلات عليها، وذلك بعد معالجة النص بالاستعانة على

¹ سهيلة مهري، المكتبة الرقمية في الجزائر: دراسة الواقع ومتطلبات المستقبل، مرجع سبق ذكره، ص 85.

برنامج خاص بالتعرف على الحروف.¹

وعلى سبيل المثال: في السابق، كان على الأفراد حمل كميات كبيرة من النقود عند التسوق، لكن الآن بإمكانهم استخدام هواتفهم الذكية لدفع ثمن مشترياتهم وذلك من خلال استخدام تطبيقات الدفع الرقمي، مما يجعلها أسرع وأسهل وأكثر أماناً.

3-الرقمنة في شكل اتجاهي:

يعتمد هذا النوع على العرض باستعمال الحسابات الرياضية خاصة في مجال الرسوم بوجود الحاسب الآلي، وبالتحويل من الشكل الورقي إلى الشكل الاتجاهي، وهي تعتبر من العمليات الطويلة والمكلفة.²

وعلى سبيل المثال: يمكن تصور هذه العملية على خط زمني يبدأ من حمل النقود الورقية وينتهي باستخدام الهاتف الذكي للدفع، مع عرض التكنولوجيا وزيادة استخدام الدفع الرقمي.

إعادة الإدخال:

في بعض الأحيان لا تكون الوثيقة المرغوب في رقمنتها بحالة جيدة، أو تكون تحتوي على ملاحظات أو إضافات مكتوبة بخط اليد ولا يتم التعرف إلى الحروف فيها بشكل جيد، لذا تحتاج هذه الوثائق إلى إعادة إدخالها باليد، وعليه فإن إعادة

¹ سهيلة مهري، المكتبة الرقمية في الجزائر: دراسة الواقع ومتطلبات المستقبل، مرجع سبق ذكره، ص85.

² نبيل بن عبد الرحمن المعنم، المكتبات الرقمية في المملكة العربية السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، المملكة العربية السعودية، 2010، ص259.

الإدخال هي يتم من خلالها كتابة المحتوى الموجود في الوثيقة مباشرة في معالج الكلمات، وتستغرق هذه العملية وقتاً كبيراً لإدخال المحتوى وتصحيح الناتج.¹

وعلى سبيل المثال: تقوم الشركة بإدخال بيانات العملاء من بطاقاتهم الورقية إلى قاعدة البيانات الرقمية، تجد الشركة خطأ في بعض البيانات، مثل اسم العميل أو رقم الهاتف، في هذه الحالة يتعين على موظف الشركة إعادة إدخال البيانات الصحيحة، وعليه فإن إعادة الإدخال في الرقمنة هي عملية تصحيح أو إعادة إدخال البيانات الرقمية لضمان دقة المعلومات.

متطلبات التحول الرقمي.

تتطلب عملية الرقمنة تضافر جهود أطراف كثيرة، إذ تمثل الرقمنة تحولا شاملا في الأساليب والإجراءات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، وهي عملية معقدة تتطلب مجموعة من المتطلبات الأساسية حتى أوتي ثمارها على الوجه المرجو منها، ومن أهم هذه المتطلبات نجد ما يلي:

1- المتطلبات الإدارية:

تنحصر المتطلبات الإدارية والأمنية الواجب مراعاتها لتطبيق الإدارة الرقمية في مجموعة من العناصر يمكن ذكرها فيما يلي:²

وضع إستراتيجية وخطط التأسيس.

¹ نبيل بن عبد الرحمن المعظم، المكتبات الرقمية في المملكة العربية السعودية، مرجع سبق ذكره، ص259.

² سعيد بن معلا العمري، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية والأمنية، السعودية، 2003، ص18.

القيادة والدعم الإداري.

الهيكـل التنظيمي.

التعليم، التدريب، التثقيف.

مثال: نظام إدارة الموارد البشرية، إذ هو نظام رقمي لتسجيل الحضور والغياب وإدارة الرواتب، وتقديم طلبات الإجازة، ونظام إدارة العملاء الذي يعتبر نظام رقمي لجمع بيانات العملاء وإدارة التواصل بينهم، وتقديم الخدمات لهم.

2-المتطلبات البشرية:

يجب التعرف إلى القدرات وكفاءات الهيئة العاملة التي تأخذ على عاتقها مسؤولية رقمنة مصادر المعلومات، والتأكد من قدرتها على السيطرة على مختلف التقنيات والأجهزة المتطورة، كما يجب قياس حجم فريق العمل من أجل ضمان استمرار الأعمال دون توثق، وذلك من خلال تحديد العدد الفعلي للعاملين على محطات العمل مع الأخذ بعين الاعتبار فترات العطلات والإجازات الرسمية والغياب الطارئ والمحتمل عن العمل.¹

مثال: تدريب الموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية الجديدة، ومهارات استخدام التكنولوجيا.

¹ أحمد فرج أحمد، دراسات في تحليل وتصميم مصادر المعلومات الرقمية، مطبوعة مكتبة الملك فهد الوطنية، دط، المملكة العربية السعودية، 2009، ص30.

3-المتطلبات المالية:

تحدد المخصصات المالية من خلال أسعار التجهيزات المادية، إلى جانب البرمجيات المختلفة ومنها برمجيات التعرف الضوئي على الحروف وتطبيقات إنتاج المواد ذات الوسائط المتعددة.

مثال: نظام محاسبي رقمي، والذي يعتبر نظام رقمي لتسجيل المعاملات المالية وإدارة الحاسبات وتقديم التقارير المالية، بالإضافة إلى نظام الدفع الإلكتروني الذي يعتبر نظام رقمي لتلقي الدفعات من العملاء، ودفع الرواتب للموظفين.

4-المتطلبات القانونية:

يجب على المؤسسات التي تسعى إلى القيام بمشروع الرقمنة أن تنتبه إلى مسألة حقوق الملكية الفكرية لكل مادة يتم ترقيمها، وأيضاً الوضع القانوني الذي يؤثر في الوصول إلى هذه النسخ من قبل المستخدمين، وينطبق هذا الأمر بصورة خاصة على المؤسسات التي تنوي تطوير العمل التجاري.¹

مثال: سياسة الخصوصية من خلال ضمان حماية بيانات العملاء والموظفين، وتوافق سياسة الخصوصية مع القوانين المعمول بها، بالإضافة إلى الأمن السيبراني الذي يوفر حماية للأجهزة والبيانات من المخاطر الإلكترونية، مثل الفيروسات والهجمات الإلكترونية.

¹ نفس المرجع، ص 31

5- المتطلبات الأمنية:

تتمثل المتطلبات الأمنية للإدارة الرقمية في ضمان وأمن معلوماتها، وهذه الأخيرة تعد ثروة ذات قيمة عالية وثينة مما يجعلها عرضة للتهديد والتعدي

من قبل قراصنة الحاسوب، ويقصد بأمن المعلومات مجموعة من الإجراءات والتدابير المستخدمة في المجالين الإداري والفني لحماية المصادر البيانية من التجاوزات الغير مشروعة التي تقع عن طريق الصدفة أو عمدا عن طريق التسلل أو كنتيجة للإجراءات الخاطئة المستخدمة من إدارة هذه المصادر.¹

مثال: نظام مراقبة الوصول وهو نظام رقمي للتحكم في الوصول إلى البيانات والأنظمة، وتحديد مستويات الوصول لكل موظف، ونظام نسخ احتياطي للبيانات والذي يعتبر نظام رقمي لنسخ بيانات الشركة بانتظام، وضمان استعادة البيانات في حال حدوث أي مشكلة.

2- مجالات تطبيق الرقمنة وتطورها:

الرقمنة في العمليات الإدارية: في ظل التطورات التقنية المتلاحقة في عالمنا اليوم، أصبح من المهم جدا لأي دولة أن تستثمر تلك التقنيات الخاصة

¹ سعيد بن معلا العمري، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الأمنية، مرجع سبق ذكره، ص18

بالاتصالات والمعلومات في تطوير المرفق العام، فأصبحت تتجه بشكل سريع إلى نظام الإدارة الرقمية. تشير الرقمنة في العمليات الإدارية إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين وتسهيل الإجراءات والعمليات داخل المؤسسات، تتضمن هذه العملية تحويل الوثائق الورقية إلى صيغة رقمية، مما يسهل الوصول إليها وتخزينها ومشاركتها.

تساهم الرقمنة في العمليات الإدارية في زيادة الكفاءة وتقليل الأخطاء، حيث يمكن للموظفين الوصول إلى المعلومات بسرعة وسهولة، كما تساعد في تحسين التواصل بين الفرق المختلفة وتسهيل اتخاذ القرارات من خلال توفير البيانات في الوقت الحقيقي.

يتم من خلالها التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة، مما يتيح ويمكن كل الأفراد من استعمال الشبكة الإلكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية بالشكل المطلوب وبأسرع وقت وأقل جهد وتكلفة، وأكثر فعالية.¹

تعزز الرقمنة من الشفافية حيث يمكن تتبع العمليات الإدارية وتوثيقها بشكل أفضل، إذ تعتبر الرقمنة خطوة أساسية نحو تحسين الأداء الإداري وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات.

مثال: نظام إدارة المخزون ويستخدم لمتابعة المخزون، وتحديد الاحتياجات، وإدارة طلبات الشراء، بالإضافة إلى نظام إدارة المشاريع وتستخدم لتنظيم وتتبع تقدم المشاريع وإدارة الميزانيات وتعيين المهام.

¹ صباح شارف، مروى كشود، دور الرقمنة في عصرة الإدارة الجزائرية، مذكرة ماستر، تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي التبسي، الجزائر، 2020/2019، ص28.

الرقمنة في العمليات الإنتاجية.

الرقمنة في العمليات الإنتاجية هي استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين كفاءة وفعالية عمليات الإنتاج، تشمل هذه العملية تطبيق تقنيات مثل الذكاء الصناعي وتحليل البيانات الكبيرة مما يساهم في تحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف.¹

وعليه فمن الأمور المهمة التي تنتج من التحولات الرقمية هي تحسين العمليات الإنتاجية، إذ على سبيل المثال استخدام الذكاء الصناعي يؤدي إلى توفير مساحة للموظفين للتركيز على المهام التي تتطلب الإبداع وحل المشكلات.

وأيضا من خلال الرقمنة، تتمكن المصانع من مراقبة العمليات في الوقت الحقيقي، مما يساعد على تحديد أي مشاكل بسرعة، كما أنه يمكن تحسين

تخطيط الإنتاج من خلال استخدام البيانات لتحليل الطلب وتوقع الاحتياجات المستقبلية.

ولكي تكون أي استراتيجية للتحول الرقمي فعالة حقا في العمليات الإنتاجية لا يكفي اعتماد تقنيات جديدة فحسب، بل يجب أن يحدث هذا التحول في جميع جوانب المؤسسة لتحقيق أقصى تأثير.

تساعد الرقمنة في تحسين جودة المنتجات من خلال توفير معلومات دقيقة حول المعايير والمواصفات، مما يقلل من الأخطاء، وعليه فتعتبر الرقمنة في العمليات الإنتاجية من الخطوات المهمة لتحقيق الابتكار والتنافسية في السوق.

¹عمر إياد العزب، أدوات التحول الرقمي ودوره في عملية رفع الإنتاجية والكفاءة في المصانع الأردنية، مجلة أخبار اليوم، الأردن، 2023، ص02.

مثال: نظام التحكم الآلي، ويستخدم لضبط وتشغيل خطوط الإنتاج بشكل دقيق، مما يحسن من جودة المنتج ويقلل من النفايات.

١

لرقمنة في التسويق والمبيعات.

الرقمنة في التسويق والمبيعات تعني استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين استراتيجيات التسويق وزيادة فعالية المبيعات، إذ تشمل هذه العملية استخدام الأنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي والتسويق عبر البريد الإلكتروني، وغيرها من الأدوات الرقمية.¹

أدى ظهور التكنولوجيا الرقمية إلى تغيير سياسة المنتج والسعر والتوزيع في السوق، إذ أنه في سياق التحول الرقمي تحتاج المؤسسات إلى تحديد منتجات وخدمات رقمية جديدة، وأشكال جديدة للتسويق، قنوات مبيعات جديدة وأشكال جديدة

من تفاعل الزبائن، والهدف هو اقتراح تجربة متكاملة في جميع قنوات التفاعل أو الشراء، ولتحقيق ذلك التحول الرقمي يجب على المؤسسة البقاء على اتصال مباشر مع الزبائن في قطاع الأعمال كالتسويق والمبيعات، والهدف الرئيسي للتحول الرقمي هو توجيه المؤسسة بأكملها نحو زبائنها، وهذا يعني أن جميع المؤسسات يجب أن

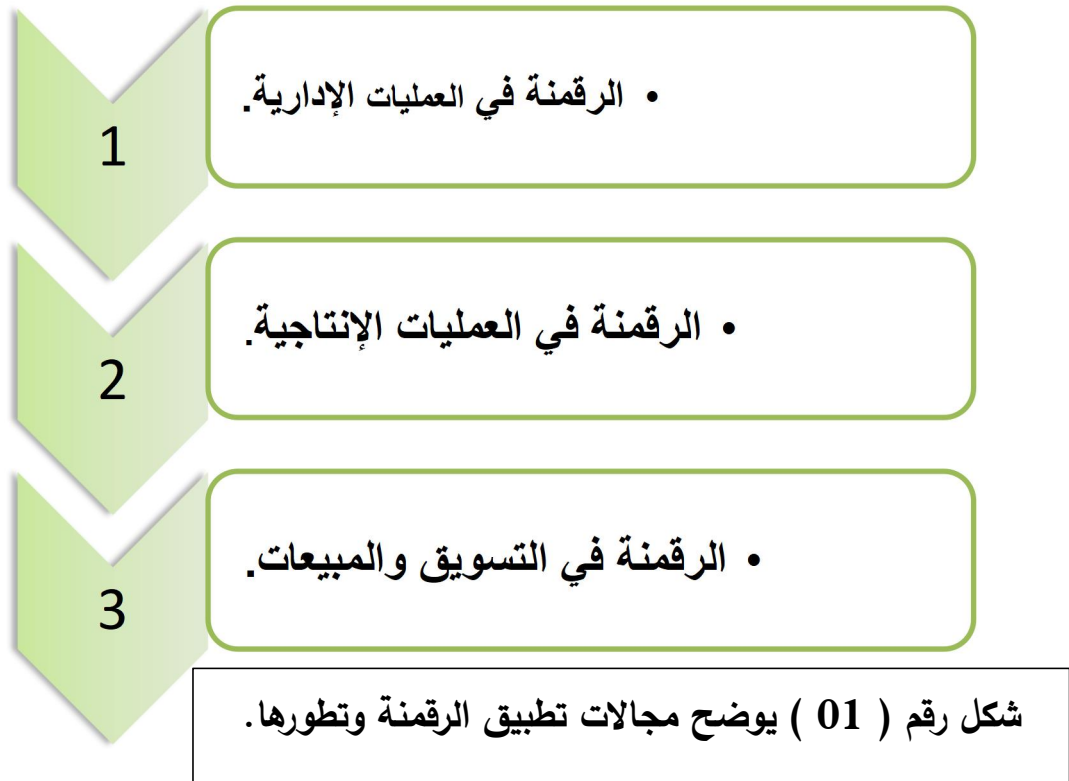
¹ إلهام بياوي، سارة قرايبي، التسويق الرقمي: كيفية تطبيق التحول الرقمي في مجال التسويق، مجلة التنمية الاقتصادية، العدد 2، جامعة باتنة، الجزائر، ديسمبر 2019، ص146.

تأخذ بعين الاعتبار في عملياتها اليومية فهم الاحتياجات الجديدة والاستخدامات للزبائن وتلبيةها.

من خلال الرقمنة يمكن للشركات الوصول إلى جمهور أوسع وتحليل سلوك العملاء بشكل أفضل، يمكن تتبع تفاعلات العملاء مع العلامة التجارية، مما يساعد في تحسين الحملات التسويقية وتخصيص العروض لتلبية احتياجات العملاء.¹

مثال: الذكاء الاصطناعي تس

تخدم خوارزميات الذكاء الاصطناعي لتخصيص تجارب التسويق للعملاء، مثل تقديم توصيات منتجات محددة.



المصدر : من اجتهاد الطالبة

المبحث الثاني: الأداء المؤسسي.

¹ نفس المرجع ،ص 146 .

1- مفاهيم أساسية حول الأداء.

ت

تعريف الأداء المؤسسي :

أ

- **لغة:** يعرف الأداء لغة في اللفظ اللاتيني Performance التي تعني

إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والمشتقة من اللفظة الإنجليزية

Performan التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم

أهدافه.¹

ب- اصطلاحاً:

يعرف الأداء المؤسسي على أنه "الطريقة التي تنجز بها الأعمال المحددة لتحقيق

أهداف المؤسسة".²

ويعرف الأداء المؤسسي أيضاً على أنه: "إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا

ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف

المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته، حيث يعبر الأداء عن السلوك

الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة".³

¹عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، دب، 2001، ص86.

²حاتم عثمان محمد خير، نحو أداء متميز للحكومات، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص01.

³أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، الطبعة 2، لبنان، 2002، ص179.

ويعرف أيضا على أنه "السلوك الذي يقيم مدى إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة".¹

ويعرف بأنه "درجة تحقيق وإتمام المهام، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج".²

يعرفه توماس جلبرت في قوله: "السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه مجموع السلوك والإنجاز، أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا".³

وقد عرف أحمد زكي بدوي الأداء المؤسسي في قوله ما يلي: "الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به".⁴

وعرفه نيكولاس بأنه "نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك".⁵

¹ عبد الباري إبراهيم الدرة، زهير نعيم الصباح، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 2، دب، 2010، ص 277.

² راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، دط، مصر، 2001، ص 209.

³ صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي بين إنتاجية المالية والعلمية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، دط، مصر، 2005، ص 175.

⁴ بوعطيط جلال الدين، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد منتوري، الجزائر، 2009، ص 72.

⁵ عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 15.

وفي ذات الصدد يعرف على أنه "سلوك يحدث نتيجة سلوك وهو ما يقوم به الفرد استجابة لمهمة معينة سواء قام بها بذاته أو فرضها عليه آخرون".¹

ويعرف بأنه: "سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة متخصصة أو نشاط جزئي تقوم به الإدارة لتحقيق هدف معين".²

عرفت المنظمة العربية للتنمية الإدارية الأداء المؤسسي في قولها بأنه "المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية".³

إن "أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ استراتيجيتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية أي قدرة المؤسسة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة، وهذا ما يتطلب في آن واحد الكفاءة والفاعلية".⁴

¹ محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، المملكة العربية السعودية، 2008، ص27.

² حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة العراق للنشر والتوزيع، الطبعة 2، الأردن، 2011، ص89.

³ نبيل إسماعيل رسلان، عملية قياس الأداء المؤسسي، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008، ص31.

⁴ الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة الجزائر، 2010، ص218.

وعليه يمكننا تعريف الأداء المؤسسي على أنه مصطلح يشير إلى مدى فاعلية وكفاءة المؤسسات في تحقيق أهدافها وغاياتها، يتضمن مجموعة من المعايير والقياسات التي تعكس نجاح المؤسسة في تقديم خدماتها وتحقيق الأهداف الإستراتيجية المحددة.

● أبعاد الأداء.

تشمل أبعاد الأداء المؤسسي العديد من الجوانب الرئيسية والتي تتمثل فيما يلي:

٥



مبة الجهد المبذول:

يعبر هذا البعد عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية.¹

مثال: كمية العمل أو الإنتاج الذي يتم إنجازه، كعدد الوحدات المنتجة في المصنع.

١



لجهد المبذول:

لا يهتم هذا البعد كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي.

مثال: التفاني والالتزام الذي يظهره الشخص في عمله، كقضاء ساعات إضافية لإكمال مشروع هام.

نم



ط الأداء:

يقصد بهذا البعد الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، إذ على أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء نشاط معين.¹

مثال: طريقة العمل أو التصرف التي يعتمد عليها الشخص، كالعامل بشكل منهجي ودقيق أو العمل بشكل سريع ومرن.

أ



داء المهمة:

أداء المهمة هو "الأداء الذي يغطي ويفي بالمتطلبات التي تشكل جزءا من العقد بين صاحب العمل والموظف، علاوة على ذلك يمكن وصفه بأنه بناء متعدد الأبعاد، وعليه فإن أداء المهمة هو القدرة على تلبية التوقعات وإثبات الكفاءة والخبرة.²

مثال: مدى نجاح الشخص في إنجاز المهام الموكلة إليه، كإنجاز مشروع في الوقت المحدد وبجودة عالية.

¹ بوعطيط جلال الدين، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص78.

² عبد العزيز علي مرزوق، إنعام السيد فهم خطاب، أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، العدد 02، جامعة دمياط، مصر، 2020، ص282.

١



لأداء السياقي:

الأداء السياقي "يتكون من السلوك الذي يساهم بشكل مباشر في الأداء التنظيمي ولكنه يدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية، يساهم هذا الأداء بشكل غير مباشر في أداء المنظمة من خلال تسهيل أداء المهام".¹

مثال: كيفية تناسب التطبيق مع احتياجات السوق، المنافسة، التغيرات التكنولوجية، والاتجاهات الاجتماعية.

١



لبعد الاجتماعي:

يشير البعد الاجتماعي للأداء على مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم.²

مثال: كيف يؤثر التطبيق على المجتمع، المسؤولية الاجتماعية، القيم الأخلاقية، والتأثير على المستخدمين.

¹ عبد العزيز علي مرزوق، إنعام السيد فهم خطاب، أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، مرجع سبق ذكره، ص 283

² مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، الجزائر، 2011/2012، ص 52.



لبعد التنظيمي:

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة

أن تصل إلى مستوى فاعلية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفاعلية التنظيمية.¹

مثال: كيف يتم تنظيم العمل داخل المؤسسة، ثقافة الشركة، هيكل الإدارة، والتواصل بين الأقسام.



لبعد الاقتصادي:

تتمثل أدوات قياس الأداء الاقتصادي في استخدام التحليل المالي، حيث يتم الاعتماد على مقاييس الربحية بأنواعها المتخلفة والنسب المالية، انطلاقاً من سجلات ودفاتر المؤسسة، بالإضافة إلى القوائم والتقارير التي تعدّها.

¹ برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاستشفائية، مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015، ص71.

مثال: كيف تؤثر تكلفة التطوير على ربحية الشركة، أسعار المنافسة، نمو السوق، وفرص الاستثمار.

١



لبعد المالي:

يتعلق البعد المالي بكفاءة استخدام الموارد المالية وتحقيق الأرباح، ويتم قياسه من خلال العديد من المؤشرات مثل العائد على الاستثمار والربحية.

مثال: حجم رأس المال، الأرباح، الخسائر، بالإضافة إلى تدفق النقد والاستثمارات.

١



لبعد الاستراتيجي:¹

يرتبط البعد الاستراتيجي مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الإستراتيجية ورؤيتها، ويتضمن هذا البع تقييم مدى توافق الأنشطة مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

مثال: أهداف الشركة طويلة المدى، خطط التنمية، التوسع في الأسواق، والتحالفات الإستراتيجية.

١



لبعد التشغيلي:

¹ راس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، أيام دراسية حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة شلف، الجزائر، 2011، ص14.

يشير البعد التشغيلي إلى كفاءة العمليات الداخلية وجودة المنتجات أو الخدمات لمقدمة، ويمكن قياس هذا البعد من خلال سرعة الإنتاج وجودة الخدمة ورضا العملاء.

مثال: كفاءة عمليات التطوير، جودة المنتج، سرعة الإطلاق، بالإضافة إلى إدارة المخاطر.

وعليه، تستخدم هذه الأبعاد لقياس أداء الأفراد والفرق في المؤسسات، وتحديد نقاط القوة والضعف، وتقديم التدريب والتوجيه اللازمين.

• مؤشرات قياس الأداء.

تعتبر مؤشرات قياس الأداء من الأدوات المهمة لتقييم المؤسسات أو الأفراد في تحقيق الأهداف، وهي تتمثل فيما يلي:

1- مؤشر العائد على الاستثمار:

يعتبر مؤشر العائد على الاستثمار من المؤشرات الأساسية المستعملة في قياس الأداء في المؤسسات، خاصة مع بداية القرن العشرين، إذ أنه مؤشر يقيس الربحية بالنسبة للتكاليف، ويعطي فكرة عن كفاءة الاستثمار.¹

يقدم مؤشر العائد على الاستثمار في شكل نسبة محاسبية، باعتبار أنه يتم الحصول مكوّنيه من الكشف المحاسبية، ويتم تشكيل علاقة بين الأموال المستثمرة والنتيجة المصاحبة لها، بحيث يمكن من خلالها معرفة معدل العائد الناجم عن تلك الأموال

¹ هوارى سويسى، دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010/2009، ص56.

المستثمرة، وتحسب على شكل النتيجة الصافية/رأس المال، وعليه يسمح تحليل هذه النسبة على معرفة ثلاثة تأثيرات أساسية مملصة ضمنها وهي تسيير الهوامش، تسيير الأصول خاصة معرفة معدل دوران الأصول المتداولة، وأخيرا الأثر الخاص بالمبيعات المرتبط بالسوق.

وعليه فقد استعمل مؤشر العائد على الاستثمار في الأصل لغرض رفع فعالية المديرين بالمؤسسات، وبالأخص المهندسين منهم الذين نجدهم لا يمارسون التسيير إلا في الميدان.

مثال: يقيس هذا المؤشر مدى فعالية الاستثمار في مشروع معين، يحسب عن طريق فسمه الربح من الاستثمار على تكلفة الاستثمار، مثلا إذا استثمرت الشركة 100,000 دولار في حملة إعلانية وأنتجت 200,000 دولار من المبيعات، فإن العائد على الاستثمار هو 200 %.

2-مؤشر الربح المتبقي:¹ لقد تم استعمال مؤشر الربح المتبقي لأول مرة في الميدان في سنوات العشرينات من القرن الماضي، حيث أكد سلون في كتابه "سنواقي مع الجنرال موتورز"، على أن المؤسسة قد استعملت في تلك الفترة مؤشرا جديدا يتمثل في الربح المتبقي، بحيث تم استعماله مع المؤشر المحاسبي الأكثر استعمالا وشيوعا في تلك الفترة والمتمثل في العائد على الاستثمار، ويرد استعمال هذا المؤشر الجديد، إلى أن هدف التسيير ليس بالضرورة تحقيق عائد مرتفع على الاستثمار، إنما ضمان ربح يغطي على الأقل تكلفة الأموال المستعملة.

¹ نفس المرجع ، ص58.

كما قد حظي هذا المؤشر الجديد باهتمام خاص في سنوات الخمسينات من القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية من طرف مؤسسة "جنرال إلكتريك"، والتي يرجع البعض السبق لها في استعماله، بالرغم من أنهم يشيرون إلى وجوده قبل تطبيقه من طرف هذه المؤسسة.

مثال: يقيس هذا المؤشر الربح الذي حققته الشركة بعد خصم تكلفة رأس المال، ويشير إلى مقدار الربح الذي تم إنشاؤه من خلال العمليات التشغيلية، بعد حساب تكلفة تمويل الأصول، مثلاً إذا حققت الشركة ربحاً قدره 100,000 دولار وتكلفة رأس المال 20,000 دولار، فإن الربح المتبقي هو 80,000 دولار.

3- مؤشر نسبة رضا العملاء:

يتم قياس مؤشر نسبة رضا العملاء من خلال استبيانات أو تقديمات مقدمة للعملاء، وهي تعكس مدى رضا العملاء على المنتجات أو الخدمات.¹

مثال: يقيس هذا المؤشر مدى رضا العملاء على المنتجات أو الخدمات المقدمة، يمكن قياسه عن طريق استطلاعات الرأي، أو تقييمات العملاء على الإنترنت، مثلاً إذا أجاب 90 % من العملاء عن استطلاع رضا العملاء بشكل إيجابي، فإن نسبة رضا العملاء هي 90 %.

4- مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة:

¹هوارى سويسى، دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة، مرجع سبق ذكره، ص60.

تعتبر القيمة الاقتصادية المضافة الشكل المطور لمفهوم الربح المتبقي، وفي نظر البعض ماهي إلا إعادة بعث وإحياء لهذا المفهوم، وعليه فهي لا تحمل أي جديد أو إبداع على المستوى النظري، وذلك أنها قدمت على ضوء القصور في استعمال

¹ مؤشر الربح المتبقي، لتستجيب لواقع آخر للمؤسسات التي تتميز بضغوط الممارسة من طرف الأسواق المالية، من خلال إيجاد وسائل اتصال تفيد بمعرفة أداء المؤسسات أمام المساهمين.

وعموما تعد القيمة المضافة مؤشرا لقياس الأداء وفي نفس الوقت طريقة للتسيير، كما أنها طريقة للتحفيز، بحيث نجدها تقوم بقياس أداء مسيري المؤسسات أمام

المساهمين، فبذلك تصبح وسيلة تدفع المسؤولين لبذل جهود نحو تحسين أداء مؤسساتهم، ويصبح الأمر أكثر حينما يتم ربط نظام المكافآت والحوافز بهذا المؤشر ليصبح وسيلة للتحفيز، وكونه طريقة للتسيير، فيتجسد في قدرته على ترشيد القرارات المتخذة من طرف المديرين، حيث يمكن 'استخدامه في تقييم الاستراتيجيات وتقييم المشاريع الاستثمارية ووضع أهداف الأداء التسييري.

مثال: يقيس هذا المؤشر القيمة التي تم إنشاؤها من خلال العمليات التشغيلية للشركة، بعد خصم تكلفة رأس المال، يشير إلى مدى فعالية الشركة في استخدام مواردها لخلق قيمة للمساهمين، مثلاً إذا حققت الشركة أرباحاً قدرها 100,000 دولار وتكلفة رأس المال 20,000 دولار، فإن القيمة الاقتصادية المضافة هي 80,000 دولار.

¹ هوارى سويسى، دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة، مرجع سبق ذكره، ص 60.

5-مؤشر الأداء التشغيلي:

يمكن أن يتضمن مؤشر الأداء التشغيلي قياسات مثل الوقت المستغرق لإنتاج منتج أو تقديم خدمة، مما يساعد على تحسين الكفاءة.¹

مثال: يقي هذا المؤشر كفاءة العمليات التشغيلية للشركة، يمكن قياسه من خلال مؤشرات مثل معدل إنتاجية العمال، معدل استهلاك المواد الخام، معدل الأعطال،

ومعدل تسليم الطلبات، مثلاً إذا تمكنت الشركة من إنتاج 100 وحدة في الساعة، فإن معدل الإنتاجية هو 100 وحدة في الساعة.

وعليه، تستخدم مؤشرات قياس الأداء لمتابعة تقدم الشركة نحو تحقيق أهدافها، وتحديد مجالات التحسين، واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

2-العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي.

✓ العوامل الداخلية.

تشمل العوامل الداخلية المؤثرة على الأداء المؤسسي مجموعة من العناصر التي تؤثر بشكل مباشر على كيفية عمل المؤسسة ونجاحها، وهي تتمثل فيما يلي:

1-الهيكـل التنظيمي:

¹ المرجع السابق ص 60

يحدد الهيكل التنظيمي الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية فيها، بالإضافة إلى ذلك فإنه يعتبر عامل أساسي يساعد على خلق التعاون بين مجموعات العمل وفتح الأبواب لإبداع الأفراد، مما يساعد على بلوغ أهداف المؤسسة.¹

والهيكل التنظيمي هو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية، ولمن يتبع كل شخص، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم.

يؤثر الهيكل التنظيمي على كيفية توزيع المهام والسلطات، مما يؤثر على كفاءة العمل في المؤسسة.

مثال: هيكل المؤسسة وتوزيع السلطات والمسؤوليات.

2-الثقافة التنظيمية:

تمثل المحرك الأساسي للطاقات والقدرات البشرية، إذ أنها تؤثر على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة، كما أنها تعتبر معيار التمييز بين المؤسسات، فقد بينت الكثير من الدراسات على أن المؤسسة المبدعة تسودها لضرورة ثقافة مبدعة.

وعليه تعكس الثقافة التنظيمية القيم والمبادئ التي تتبناها المؤسسة، ويمكن أن تؤثر على سلوك الموظفين ودافعيتهم، مما يؤثر بدوره على الأداء العام.

¹ أحمد قطامين، الإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، دط، الأردن، 2002، ص 64.

مثال: قيم ومعتقدات ومبادئ وأساليب العمل السائدة في المؤسسة.¹

3-العنصر البشري:

يشكل العنصر البشري أهم مورد في المنظمة، فنمو التنافسية وتطور المنظمة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة، ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ممتلكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل.²

الموارد البشرية تشتمل على مهارات وكفاءات الموظفين، ومدى رضاهم وولائهم للمؤسسة، إذ أن الموظفون المدربون جيدا يمكن أن يحسنوا أداء المؤسسة بشكل كبير.

مثال: مهارات وقدرات ومؤهلات الموظفين.

يشمل العنصر البشري مجموعة من العوامل والتي تتمثل فيما يلي:

١



لتحفيز:

يعتبر التحفيز من أهم أساليب التزام العاملين بأهداف المؤسسة، إذ قد أثبتت العديد من الدراسات على أن فشل المؤسسة في استخدام هذه الأنظمة بصورة حكيمة ومناسبة قد يؤدي إلى تعثر الأداء وإخفاق المؤسسة في الوصول إلى

¹ علي عبد الله، الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص232.

² عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003، ص71.

أهدافها، إذن فإن ربط المكافآت بالأداء يؤدي إلى مردودية أكبر ويؤثر بوضوح على نوعية العمل المنجز.¹

١

✓

لتكوين:

التكوين هو نقل المعارف اللازمة لتنفيذ الأداء الجيد، ويعتبر أولوية في الساسة العامة للمنظمة وذلك لأهميته البالغة في تنمية الموارد البشرية، حتى تكون للمؤسسة قدرات ومهارات تمكنها من مواكبة التطور التقني والتكنولوجي وإدارة التغيرات التي تحدث داخلها وحولها بذكاء عالي وذلك بما يضمن المحافظة على بقاء المنظمة واستمرارها ونموها وتوسعها.²

الق

✓

قيادة:

¹ أحمد قطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، دط، الأردن، 1996، ص144.

² إبراهيم عبد الله حميدة مختار، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2005، ص243.

تتمثل القيادة في القوة والقدرة على الإسهام والتحفيز والقدرة على إشراك العاملين في تغيير المؤسسة نحو الأفضل، وعليه توجد علاقة وطيدة بين محيط القيادة والأداء، إذ أن إصدار التعليمات والأوامر إلى المرؤوسين لا يضمن تحقيق الأداء المطلوب، وإنما هو يعتمد على قوة تأثير القيادة والتفاعل بينهم وبين مرؤوسيه، وخلق الدافع لهم للتعاون من أجل تحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة.¹

4-الإدارة:

إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها، فهي تؤثر على جميع الأنشطة في المنظمة، إذ أنها مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المنظمة.²

مثال: أسلوب القيادة، الخبرة والكفاءة، اتخاذ القرارات، والتواصل.

5-بيئة العمل:

تشير بيئة العمل إلى مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته لوظيفته في المؤسسة، وعليه فإن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والتسبب الإداري والحوادث يعود سببه الرئيسي إلى سلبية بيئة العمل.

¹ سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص01.

² عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، مرجع سبق ذكره، ص71.

توجد العديد من العناصر التي تحيط بالفرد أثناء تأديته لوظائفه ومهامه، وهو ما يعرف بمكونات البيئة الداخلية، إذ أن كل هذا له تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للمورد البشري ومنه على أداء المؤسسة.

مثال: ثقافة المؤسسة، البيئة الجسدية، والظروف المادية.

6-طبيعة العمل:

تشير طبيعة العمل إلى أهمية الوظائف والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى توفر فرص النمو والترقية المتاحة أمامه، حيث أنه كلما زادت درجة توافق الفرد مع وظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه للعمل بالإضافة إلى ولائه للمؤسسة.

مثال: التحديات، الضغط، والتنوع.¹

7-العوامل الفنية:

تتمثل العوامل الفنية في العوامل التكنولوجية أي الآلات ومعدات ووسائل الإتصال وغيرها، إذ أنه تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد، ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم ودراية بكيفية عمل هذه الوسائل.²

مثال: التكنولوجيا، العمليات، الجودة.

¹عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، مرجع سبق ذكره، ص72-73.

²عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، مرجع سبق ذكره، ص73.

وعليه، تعتبر هذه العوامل مترابطة، وتؤثر على بعضها البعض، لذا يجب على المؤسسات أن تركز على تحسينها بشكل متكامل لتحقيق الأداء الأمثل.

✓ **العوامل الخارجية:** تشمل العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء المؤسسي مجموعة من العوامل التي يمكن أن تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على كيفية عمل المؤسسة، وهي تتمثل فيما يلي:

1-العوامل السياسية والقانونية:

تعتبر العوامل السياسية والقانونية من العناصر الهامة ذات التأثير الكبير على الأداء الاقتصادي للمؤسسة، ومن أهم هذه العوامل نجد طبيعة النظام السياسي في البلد الذي تتواجد به المؤسسة ومدى الاستقرار السياسي، مرونة القوانين والتشريعات وغيرها، كما يتأثر أداء المؤسسة بالسياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة والعلاقات الدولية ونوعيتها.¹

يمكن إضفاء العمومية والشخصية القانونية للمنظمات العمومية من الاستفادة من كافة الوسائل التي يوفرها القانون الإداري، وعليه فالمنظمة العمومية تخضع للرقابة من قبل السلطة المركزية وذلك من أجل ضمان ربطها بالإدارة العامة للدولة وضمان احترامها للمصالح العامة.²

مثال: تشمل القوانين واللوائح والسياسات الحكومية التي تؤثر على عمل المؤسسات، مثل قوانين الضرائب، قوانين العمل، واللوائح البيئية.

¹عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية، مرجع سبق ذكره، ص92.

²محمد الصيرفي، إدارة الأعمال الحكومية، مؤسسة دروس الدولية للطباعة والنشر والتوزيع، دط، مصر، 2005، ص126.

2-العوامل الاقتصادية:

تعتبر العوامل الاقتصادية من أكثر العوامل تأثيراً على المؤسسات خاصة الصناعية، ويعود ذلك لطبيعة عمل ونشاط المؤسسات من جهة ولكون المحيط الاقتصادي هو المصدر لمختلف موارد المؤسسة والمستقبل لمنتجاتها من جهة أخرى، وتكون آثار العوامل الاقتصادية العامة غير مباشرة وطويلة نسبياً.¹

وعليه تؤثر الظروف الاقتصادية مثل معدل النمو الاقتصادي، التضخم، البطالة على الأداء المؤسسي، إذ أنه عندما تكون البيئة الاقتصادية مستقرة يمكن أن تزدهر المؤسسات.

مثال: تتضمن العوامل الاقتصادية العامة مثل معدلات النمو الاقتصادي، أسعار الفائدة، وتذبذب أسعار الصرف، وجميعها تؤثر على قدرة المؤسسات على العمل بكفاءة.

3-العوامل الاجتماعية والثقافية:

تعكس العوامل الاجتماعية والثقافية على أداء المنظمة، وتؤثر في مدى فاعليتها فهي تستمد قيمتها السلوكية من مجموع القيم السائدة في المجتمع الذي توجد فيه، لذا فإن قدرتها على تحقيق أهدافها تستند إلى نوعية القيم التاريخية والأخلاقية التي يسير عليها الأفراد في المجتمع، وهناك من يضيف العوامل الثقافية حيث أنه كلما ارتفع مستوى التعليم والثقافة والخبرات نتج عنه عناصر بشرية مؤهلة تتولى الوظائف العامة،

¹عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية، مرجع سبق ذكره، ص92

ومن ثم يتولد لدينا مؤسسة عمومية تتميز بالقدرة على إنجاز المهام الموكلة لها بكفاءة وإمكانية مبدعة لاستخدام التكنولوجيات المتطورة واتخاذ القرارات المبدعة.¹

يتأثر الأداء داخل المؤسسة بالعديد من العوامل الاجتماعية والثقافية، وذلك ناتج عن الارتباط الوثيق بين المؤسسة والمجتمع، ومن بين هذه العوامل نجد العادات والتقاليد الموروثة، نماذج الحياة، والتيارات الفكرية للمجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة.²

وعليه فالتغيرات في القيم الاجتماعية والثقافية يمكن أن تؤثر على سلوك المستهلكين واحتياجاتهم، مما يستدعي من المؤسسات التكيف مع هذه التغيرات. مثال: تشمل العوامل الاجتماعية والثقافية مثل قيم المجتمع، اتجاهات المستهلكين، والتغيرات الديموغرافية، والتي تؤثر على طلبات المستهلكين والتغيرات في سلوكهم.

4-العوامل التكنولوجية:

تتمثل العوامل التكنولوجية في التغيرات التي تحدث في البيئة التقنية مثل زيادة الاعتماد على الحاسبات الآلية، ومن ميزات التكنولوجيا أنها تعمل على تقليل التدخل

¹ محمد الصيرفي، إدارة الأعمال الحكومية، مرجع سبق ذكره، ص22.

²عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية، مرجع سبق ذكره، ص92.

البشري في المعلومات المذكورة وتحسين صورة المخرجات وأداء المؤسسات وتسريع عمليات تبادل المعلومات، وتساعد كذلك في اتخاذ القرار المناسب والسريع.¹

وعليه فالتطورات التكنولوجية يمكن أن تخلق فرصاً جديدة أو تحديات، إذ أن المؤسسات التي تتبنى التكنولوجيا الحديثة قد تتمكن من تحسين كفاءتها وزيادة إنتاجيتها.

مثال: تتضمن التطورات التكنولوجية مثل ظهور تقنيات جديدة، تحسين البنية التحتية للاتصالات، والتغيرات في أنماط استخدام التكنولوجيا، والتي تؤثر على قدرة المؤسسات على المنافسة في السوق.

5-الزبائن:

باعتبار أن المؤسسات العمومية مسؤولة عن تقديم خدمات يطلبها المواطن كالأمن والتعليم والصحة وغيرها، فهي تعتبر خدمات تشبع حاجة جماعية لا يستطيع القطاع الخاص إشباعها، لذا فإن المواطن هو الرقيب على أداء هذه المؤسسات وذلك لأنه يستطيع استخدام وسائل الإعلام والمحاكم لتصحيح أي انحراف في أدائها، وبهذه الطريقة يكون تأثير المواطنين على أداء المؤسسات العمومية مشابهاً لتأثير السوق بالنسبة لأداء القطاع الخاص.²

¹ إبراهيم بختي، صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص317.

² إخلاص عبد الله وآخرون، الإدارة الحكومية، وزارة التربية للنشر، دط، الكويت، 1982، ص28.

مثال: تشمل احتياجات العملاء، وتوقعاتهم، وسلوكياتهم، والتي تؤثر على استراتيجيات المؤسسات وخدماتها.

وعليه، فمن المهم جدا والضروري على المؤسسات فهم هذه العوامل الخارجية وتأثيرها على أدائها، وتطوير استراتيجيات للتكيف معها.

✓ تحديات تحسين الأداء.

هناك العديد من التحديات التي يمكن أن تواجه الأفراد أو الفرق أثناء محاولة تحسين الأداء، وهي كالآتي:

1- التكنولوجيا:

لقد أدى التقدم التكنولوجي إلى تسهيل عمليات الإتصال وسرعة الأداء في المؤسسة، كما أدى التقدم التكنولوجي بالمؤسسات للاهتمام بتنمية ونشر الأساليب الإنتاجية التي تعتمد على التكنولوجيا العالية بهدف الزيادة من جودة المنتجات، وتحسين الأداء الإنتاجي داخل المؤسسات، مما يحسن ويدعم المزايا التنافسية التي تتمتع بها مقارنة بالمنافسين، وعليه قد تكون التكنولوجيا المتاحة غير كافية أو قديمة، مما يتطلب استثمارات في تقنيات جديدة لتحسين الأداء.¹

¹ طويطي مصطفى، كتوش نبيل، المقابلة من الباطن كخيار استراتيجي لدعم نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عرض التجربة الجزائرية، الملتقى الوطني حول المؤسسات الاقتصادية الجزائرية واستراتيجيات التنويع الاقتصادي، جامعة 8 ماي 1945، الجزائر، 2017، ص 11.

2-عدم وضوح الأهداف:

إذا لم تكن الأهداف واضحة ومحددة، قد يكون من الصعب قياس الأداء وتحقيق التحسينات المطلوبة، وعليه يجب وضع أهداف محددة قابلة للقياس والتحقيق، وذات صلة ومحددة زمنيا لضمان النجاح.

3-مشاكل الخبرة التنظيمية ونقص المعلومات:

تتمثل في نقص المعلومات والافتقار إلى الخبرة التنظيمية التي تمكن أصحابها من مواجهة مشاكلهم أو تساعدهم على التوسع في أعمالهم، كذلك انعدام الخبرة والمهارة اللازمين في تحليلها سيؤدي بطبيعة الحال إلى ضعف مردودية هذه المؤسسات وارتفاع احتمال فشلها.

4-عالمية الإتصال:

لقد أدى التقدم الفني في مجال الإتصال وتبادل المعلومات والتقنيات الحديثة والفضائيات إلى طي المسافات، وهذا ما جعل العالم قرية صغيرة تلاشت فيها المسافات جغرافيا وحضاريا، وأصبحت المؤسسات تعمل في بيئة عالمية شديدة التنافس، فالمنتج الذي يظهر في دولة ما يحدده وفي نفس الوقت يطرح في جميع أسواق العالم، ثم نقل طرق وكيفيات إنتاجه من خلال الفضائيات والأقمار الصناعية وشبكات الأنترنت.¹

¹مشعلي بلال، محرز صالح، أساليب دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني حول المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جامعة 8 ماي 1945، الجزائر، 2017، ص 07.

5-مقاومة التغيير :

قد يواجه الأفراد مقاومة داخلية للتغيير داخل المؤسسة، حيث يفضل الكثيرون الاستمرار في الروتين المعتاد بدلا من مواجهة التغييرات الجديدة، يتطلب التغلب على هذه المقاومة توفير التدريب والدعم الكافي.

وعليه، فإن تحديات تحسين الأداء هي عملية معقدة تتطلب فهما عميقا للعوامل المؤثرة على الكفاءة، بالإضافة إلى هذا فإنها عديدة ومتنوعة، وتختلف باختلاف طبيعة المؤسسة والظروف المحيطة بها.¹

¹ مشعلي بلال، محرز صالح، أساليب دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مرجع سابق ، ص 07.

خاتمة الفصل الأول.

تشير الرقمنة إلى عملية تحويل المعلومات والعمليات التقليدية إلى صيغ رقمية، مما يسهل الوصول إليها وتحليلها، في سياق الأداء المؤسسي تلعب الرقمنة دورا محوريا في تحسين الكفاءة والفاعلية، من خلال تبني التكنولوجيا الرقمية يمكن للمؤسسات تحسين عملياتها الداخلية وتوفير الوقت والجهد وتعزيز تجربة العملاء.

تساهم الرقمنة في تحسين الأداء المؤسسي من خلال عدة طرق، إذ تتيح البيانات الرقمية جمع وتحليل المعلومات بشكل أسرع وأكثر دقة، مما يساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة، ومع ذلك يتطلب التحول الرقمي استثمرا في التكنولوجيا والتدريب، بالإضافة إلى تغييرات في الثقافة المؤسسية، لذا يجب أن تكون المؤسسات مستعدة للتكيف مع هذه التغيرات والاستفادة من الفرص التي توفرها الرقمنة لتعزيز أدائها المؤسسي وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

الفصل الثاني :

الدراسات السابقة

مقدمة:

تعد الدراسات السابقة من المكونات الأساسية في البناء المنهجي لأي بحث علمي، إذ تمثل البحوث والدراسات التي أنجزها باحثون آخرون في موضوع مشابه أو مرتبط بموضوع الدراسة الحالية.

وتكمن أهمية هذه الدراسات في كونها لا تستعرض لمجرد الذكر أو الإشارة وإنما لما توفره من دعم علمي ومعرفي يساعد الباحث في بلورة إشكالية بحثه، وصياغة فرضياته، وتحديد المنهج والأدوات الملائمة. كما تُعدّ مرجعاً لفهم ما توصل إليه الآخرون من نتائج، ما يساهم في مقارنة نتائج البحث الحالي بها، إما لتأكيداتها أو لمناقضتها أو لتفسير أوجه التشابه والاختلاف.

ومن ثم، فإن الدراسات السابقة تمثل امتداداً معرفياً ومنهجياً للبحث، وتساهم في ترسيخ مشروعيته العلمية ضمن حقل التخصص، كون كل بحث يبنى بشكل تراكمي على ما سبقه من جهود علمية في المجال نفسه ولهذا اخترنا مجموعة من دراسات التي تطرقت لموضوع دراستنا منها عربية ومحلية و حتى أجنبية .

أولا دراسات محلية:

دراسة الأولى للطلالين عصنوني صلاح الدين عزيز مهدي ومولاي مصطفى سارة (2023): جاءت هذه الدراسة بعنوان "أثر الرقمنة على التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر فرع المدية"، وقد أنجزت بجامعة المدية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهدفت إلى إبراز دور الرقمنة في تحسين التسيير الاستراتيجي بالمؤسسات العمومية توصلت إلى أن الرقمنة خاصة قواعد البيانات والموارد البشري تساهم بشكل إيجابي في التسيير الاستراتيجي، في حين لم يظهر تأثير معنوي واضح للأجهزة والمعدات¹.

دراسة الثانية للطلالبة فوزية صادقي، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر - دراسة تحليلية للجماعات المحلية 2020/2021، أطروحة دكتوراه. وتكمن أهمية هذه الدراسة في الربط بين الشق الأكاديمي العلمي والشق العملي الميداني، خاصة مع تزايد الإهتمام العالمي بتحسين وتحديث التعاملات الإدارية وتقريبها من المواطن، وذلك في ظل مشاريع تحسين الخدمة العمومية وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: قابلية المواطنين

¹ عصنوني صلاح الدين عزيز مهدي ومولاي مصطفى سارة، "أثر الرقمنة على التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة

مؤسسة بريد الجزائر فرع المدية"، جامعة المدية، 2023.

للتأقلم مع التكنولوجيات¹ الحديثة تعتبر فاعل محوري في تجسيد المشروع الرقمي الشامل لكل القطاعات في الجزائر، أولوية بناء إستراتيجية رقمية وإجراء تحول في طريقة تقديم الخدمات الإنتقال نحو رقمنة الجماعات المحلية ليست بعملية سهلة بل شاقة تعتمد على أساليب علمية وتقنيات تتطلب خبرات وتخصصات رائدة تستغرق وقتا في الإعداد والتخطيط.

الدراسة الثالثة الطالبتين أمحمدي بختة وحريش سهام، بعنوان "دور الرقمنة في تحسين أداء المرافق العمومية للهيئات المحلية":

دراسة مصالحة الحالة المدنية والبيومترية لعينة من بلديات ولاية المسيلة، تمت هذه الدراسة في الثلاثي الثاني من عام 2021 سنة 2020/2021، واقتصرت هذه الدراسة على الرقمنة والمرافق العمومية، والدور الذي تلعبه الرقمنة في تحسين أداء المرافق العمومية.

كان من أهم أهداف هذه الدراسة تبيان دور الرقمنة في تحسين أداء المرافق العمومية للهيئات المحلية، محاولة معرفة مختلف المتطلبات التي تساهم في تطبيق الرقمنة الإدارية، فعالية الخدمات العمومية المقدمة من قبل المرافق العمومية، بالإضافة إلى معرفة دور الكفاءة في نجاح الرقمنة الإدارية.

وبخصوص منهج الدراسة فإن هذه الدراسة قد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، أما بخصوص دراسة الحالة فقد اعتمدت الطالبتين على المنهج التحليلي

¹ فوزية صادقي، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر ، دراسة تحليلية للجماعات المحلية، أطروحة دكتوراه، 2020/2021

والمنهج الإحصائي بالحالة المدروسة وتوضيحه باستعمال واستخدام أسلوب التحليل بمناقشة النتائج المتحصل عليها.¹

ومن بين أهم النتائج الدراسية الكشف على وجود علاقة طردية بين تدفق وجودة البيانات والمعلومات الرقمية في البلدية، وتحسين مستوى أداء المرافق العمومية للهيئات المحلية، بمعنى أنه كلما زاد مستوى تدفق وجودة البيانات والمعلومات الرقمية في البلدية ارتفع معه مستوى تحسين أداء المرافق العمومية للهيئات.

دراسة الرابعة سعد الله رشيد، بعنوان "دور الرقمنة في تحسين خدمات المرفق العمومي":

دراسة حالة جامعة محمد بوضياف مسيلة لسنة 2020، عن مجلة الإستراتيجية والتنمية العدد 06، حيث كان الهدف من هذه الدراسة معرفة مشروع الرقمنة في أحد المرافق العمومية ذو طبيعة قانونية وهو جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، واكتشاف الدوافع التي أدت إلى إقرار مشروع الرقمنة والغايات المرجوة منه.

قام الباحث بإعداد الدراسة الميدانية التي مست بعض مسؤولي الجامعة، حيث قام بمقابلة معهم ومن خلالها تم الحصول على المعطيات والبيانات والإحصائيات، وقد تم ترتيبها وترميزها في ملفات تطبيق Excel، بعد ذلك تمت عملية تحليل كافة البيانات باستخدام الطرق الإحصائية المناسبة عبر تطبيق SPSS، وتوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها أن التطبيق الرقمي Moodle قد ساهم في تطوير وتحسين عملية نشر

¹أحمد بن بختة وحريش سهام، بعنوان "دور الرقمنة في تحسين أداء المرافق العمومية للهيئات المحلية"، مسيلة، الجزائر، 2021

المحاضرات على المنصة، وذلك بغية تسهيل التحصيل العلمي للطلبة، كما أنها كشفت عن دور هذه المنصة في تحسين عملية التعليم والتواصل بين الطلبة والأساتذة.¹

دراسة خامسة الطالبة فاطمة الزهراء فرحات بعنوان "دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية": دراسة تحليلية لصفحة فيسبوك مديرية الصحة والسكان لولاية أم البواقي، تمت هذه الدراسة في فيفري 2019 إلى غاية أوت 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الدور الذي يؤديه التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة بمديرية الصحة والسكان لولاية أم البواقي باعتبارها مؤسسة عمومية جزائرية تساهم من خلال أدائها في تحقيق التنمية المستدامة، بالإضافة إلى معرفة مختلف الأساليب والوسائل الاتصالية سواء التقليدية أو الرقمية التي تعتمد عليها المؤسسة العمومية.

وبخصوص منهج الدراسة فقد اعتمدت الطالبة على المنهج الوصفي وذلك لرؤيتها أنه المنهج الأكثر ملائمة لهذا النوع من الدراسة.²

¹ سعد الله رشيد، بعنوان "دور الرقمنة في تحسين خدمات المرفق العمومي"، دراسة حالة جامعة محمد بوضياف مسيلة، عن مجلة الإستراتيجية والتنمية العدد 06، 2020.

² فاطمة الزهراء فرحات، "دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية"، أم البواقي الجزائر،

وعليه فقد كشفت نتائج الدراسة على اعتماد مديرية الصحة والسكان لولاية أم البواقي على وسائل رقمية محدودة لأداء وظائف العلاقات العامة، حيث تتمثل بدرجة كبيرة في البريد الإلكتروني، كما كشفت أيضا على أن التحول الرقمي عامل من العوامل المساعدة على تنفيذ الاستراتيجيات العامة للمؤسسة من حيث تستخدم وسائل التحول الرقمي كالبريد الإلكتروني على توضيح وإعلام العمال بكل

المستجدات كما يستخدم الفيس بوك للتواصل مع الجمهور الخارجي وبث المعلومات اللازمة التي تخدمه، بالإضافة إلى أن القائم بالاتصال من خلال المنشورات على صفحة الفيس بوك يهدف إلى إعلام المواطنين بمختلف المعلومات الصحية، كما أنه يسعى إلى أهداف أخرى كالتذكير والتوعية.

الدراسة السادسة سلمى بوشرمة و فاطيمة قديسي بعنوان "دور الرقمنة في تحسين جودة

الخدمة العمومية": دراسة حالة البطاقة الذهبية لبريد الجزائر 2019، تهدف هذه الدراسة إلى معالجة الإشكال المطروح وهو هل تساهم الرقمنة من خلال البطاقة الذهبية في تحسين جودة خدمات مؤسسة بريد الجزائر؟، إذ قد قام الباحث بإعداد دراسة ميدانية مست مجموعة من حاملي البطاقة الذهبية لبريد الجزائر بولاية جيجل، ونظرا لعدد كبير وعدم توفر إطار كامل وغير متقادم للمعينة وضيق الوقت، تم الاعتماد على العينة الغير عشوائية الملائمة، حيث تم جمع واسترداد 303 استمارة من بينها الورقية والإلكترونية صالحة للاستعمال، حيث قام بتحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS.

وتوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مكاتب بريد الجزائر في ولاية جيجل تشهد نقص في الأجهزة والمعدات التقنية خاصة أجهزة السحب بالبطاقة الذهبية، وهذا غير كافٍ لاستيعاب العدد الكبير لحاملي

البطاقة، وفي نفس الوقت تبذل مؤسسة بريد الجزائر جهد لتطوير خدماتها المختلفة، خاصة فيما يتعلق بالبطاقة الذهبية وذلك من خلال تبسيط إجراءات الحصول عليها وتوسيع خدماتها.¹

ثانيا :دراسات عربية

الدراسة السابعة للمؤلف محمد السعداني : جامعة الإسكندرية . سنة النشر: 2014:

تناولت الدراسة تأثير أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مثل تكنولوجيا المعلومات نظم المعلومات الإدارية، الأتمتة المكتبية، الإنترنت والإنترنت على إنتاجية القوى العاملة في المؤسسات الصناعية بالإسكندرية. أظهرت النتائج تأثيراً إيجابياً لهذه الأبعاد على الإنتاجية.²

الدراسة الثامنة للمؤلفين: ياسر خضير عباس فؤاد يوسف عبد الرحمن تحت عنوان : تأثير

الرقمنة المتجددة في تعزيز الأداء الوظيفي دراسة استطلاعية في كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة العراقية ، لسنة: 2022 . هدفت الدراسة إلى استكشاف دور الرقمنة المتجددة في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية، مع التركيز على كلية الإدارة والاقتصاد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن تبني الرقمنة يسهم في تقديم خدمات إدارية وتعليمية أفضل، رغم التحديات المتعلقة بالبنية التحتية والتكنولوجيا.

ثالثا الدراسات الأجنبية:

¹سلمى بوشمة و فاطيمة قديسي بعنوان "دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية"،دراسة حالة البطاقة الذهبية لبريد الجزائر، 2019،

²محمد السعداني ، تأثير أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مثل تكنولوجيا المعلومات نظم المعلومات الإدارية، الأتمتة المكتبية، جامعة الاسكندرية، 2014

الدراسة التاسعة عادل وأمين العنوان: "الرهانات، التحديات، والضرية"¹:

مقال حيث تهدف إلى تقديم مراجعة منهجية للأدبيات حول التحول الرقمي و فهم آثاره على

الإستراتيجيات التنظيمية مع تركيز خاص على السياق المغربي إذ قام الباحث باستخدام نموذج

PRISMA في مراجعة منهجية شملت أكثر من 456 مقالة علمية بين 2011 و 2021 ، حيث تم

تصفية المقالات حتى الوصول إلى 60 مقالة أساسية للتحليل و الإستفادة منها.

و توصل الباحث إلى النتائج :

التحول الرقمي لا يقتصر على تبني التكنولوجيا ، بل هو تغيير شامل يمس الثقافة ، القيادة ، البنية التحتية و النموذج الاقتصادي. أبرز العوامل المؤثرة تشمل الثقافة الرقمية ، التكنولوجيا ، العمليات ، الحوكمة ، الابتكار ، تجربة العميل ، النماذج التجارية و الأمن المعلوماتي .

توجد فجوة معرفية في الأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي خاصة في المجالات غير الصناعية.²

الدراسة العاشرة عبيد نبيلة العنوان: "التحول الرقمي والأداء التنظيمي للمؤسسات":

حيث تركز هذه الدراسة على العلاقة بين التحول الرقمي و أداء الشركات من خلال التحليل³

كيفية تأثيرها على بناء التقنيات الرقمية و على كفاءة و فعالية العمليات الداخلية وعلى الربحية و تهدف

على تحليل مفهوم تحول الرقمي و مكوناته في سياق الأعمال و تحديد العلاقة بين التحول الرقمي و

مؤشرات أداء الشركات.

¹عادل وأمين ، الرهانات ، التحديات، والضرية ، 2021

²عادل وأمين العنوان: "الرهانات، التحديات، والضرية"، 2021

³عبيد نبيلة العنوان: "التحول الرقمي والأداء التنظيمي للمؤسسات"،

حيث قام الباحث بإتباع منهج كمي والكيفي يتمثل منهج كمي بتوزيع إستبيانات على عينة من الشركات في قطاعات مختلفة أما المنهج الكيفي فيعتمد على إجراءات مقابلات مع مدراء تنفيذيين و خبراء في الدخول الرقمي ،إضافة إلى أدوات تحليل إحصائي مثل SPSS .

توصل الباحث إلى النتائج التالية :

وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي و تحسين الأداء خصوصا بما يتعلق بالكفاءة التشغيلية و جودة الخدمات .

نجاح التحول الرقمي يعتمد على مدى جاهزية البنية التحتية التكنولوجية و ثقافة التغيير في المؤسسة. شركات التي تستثمر في الابتكار الرقمي تسجل أداء أفضل من غيرها .¹

الدراسة حادي عشر سابرين رايديه ولورانس كاراسانا (2020) العنوان: "التحول الرقمي والتغيير التنظيمي" :²

مقال حيث تهدف هذه الدراسة إلى فهم كيف يؤثر التحول الرقمي على الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة و ذلك من خلال التوسع في تحليل كيفية تغيير الأدوار و العلاقات العمل بسبب إدخال التكنولوجيا الرقمية . إذ قام الباحث بإستخدام منهج قائم على دراسة حالة المؤسسات و جمع البيانات من خلال مقابلات مع المدراء و الموظفين و من خلال هذه الدراسة توصل إلى النتائج التالية : الرقمنة تؤثر عل هيكل التنظيمي و تغير الثقافي عنصر حاسم في الرقمنة ولا تنجح بدونها.

¹عبيد نبيلة العنوان: "التحول الرقمي والأداء التنظيمي للمؤسسات"

²سابرين رايديه ولورانس كاراسانا ،"التحول الرقمي والتغيير التنظيمي" ،2020،

الدراسة الثانية عشر لوري فيرلان (2021) العنوان "الرقمنة رافعة إستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة":

تحديد مدى إعتبار الرقمنة إستراتيجية لتحسين الأداء الشركات الصغرى و المتوسطة مع التركيز على الكفاءة و القدرة على تكيف مع التغيرات البيئة حيث قام الباحث بإتباع منهجية التوزيع الإستبانات الموجهة إلى مجموعة من مديري شركات صغيرة و المتوسطة في فرنسا و أرفق تحليل بمراجعة الأدبيات المتوفرة حول رقمنة pme و توصل إلى النتائج التالية :

الرقمنة تساهم في تحسين الكفاءة و توسع السوق.

قلة الموارد تشكل تحديا كبيرا.

النجاح يرتبط بالمرونة و الإستعداد للتغيير.¹

أوجه التشابه والاختلاف بين دراسات

جدول رقم (01) يوضح أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات الأجنبية

رقم الدراسة	عنوان الدراسة واسم الباحث	المنهجية	النتائج الأساسية	ملاحظات (تشابه/اختلاف)
09	عادل وأمين العنوان : "الرهانات، التحديات، والضريبة"	مراجعة منهجية للأدبيات باستخدام نموذج PRISMA (456مقالة، تم تصفية 60)	-التحول الرقمي يشمل الثقافة والقيادة والنموذج الاقتصادي.	تشابه في اعتبار الرقمنة تحولا شاملا، اختلاف في تركيزه على الأدبيات فقط.
10	عبيد نبيلة العنوان " :التحول الرقمي والأداء التنظيمي	منهج كمي (استبانات) وكيفي	-فجوة معرفية في مجالات غير	تشابه في أهمية البنية التحتية والثقافة الرقمية. اختلاف في

¹لوري فيرلان، "الرقمنة رافعة إستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، 2021،

للمؤسسات"	(مقابلات) + تحليل SPSS	صناعية.	الاعتماد على تحليل ميداني.
11	سابرين رايديه ولورانس كاراسانا (2020) العنوان: "التحول الرقمي والتغيير التنظيمي"	-علاقة إيجابية بين الرقمنة والأداء.	تشابه في تأثير الرقمنة على الثقافة. اختلاف في تركيز الدراسة على التغيير التنظيمي الداخلي.
12	لوري فيرلان (2021) العنوان : "الرقمنة رافعة إستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"	-أهمية البنية التحتية وثقافة التغيير.	تشابه في ربط الرقمنة بالكفاءة. اختلاف في تركيزها على الشركات الصغيرة والمتوسطة.

المقارنة بين الدراسات السابقة والحالية:

جدول رقم (02) يوضح المقارنة بين الدراسات السابقة والحالية:

التشابه والاختلاف	الدراسات السابقة والدراسة الحالية
هدف الدراسة	يوجد اختلاف طفيف بين معظم الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية وهو أنها استهدفت كيفية تعامل الإداريين مع التحول الرقمي أما الدراسات السابقة فاستهدفت جودة الخدمة مقدمة للزبائن.
المتغيرات	تشابهت معظم الدراسات في أنها درست المتغيرين معا وهما المتغير المستقل X وهو الرقمنة والمتغير التابع وهو المؤسسات
المجتمع و عينة الدراسة	تشابهت معظم الدراسات السابقة وحتى الحالية في أنها اختارت مجتمع وعينة الدراسة في قطاع (عمومي ...) واختلفت الدراسات السابقة مع الحالية في أن هناك من كان مجتمع دراسة الزبائن للمؤسسة ودراسة حالية مجتمع كان مع الاداريين أي الموظفين.
المنهج المستخدم	تشابه كبير الدراسات السابقة العربية مع الدراسة الحالية في اتباع منهج واحد ألا وهو منهج الوظيفي التحليلي والاداة المستعملة هي الاستبيان وطرق تحليله عن طريق برنامج spss أما الدراسات الأجنبية فلهم عدة طرق أخرى للتحليل

خاتمة الفصل

تناولت مجموعة من الدراسات، سواء الجزائرية أو العربية أو الأجنبية، موضوع أثر الرقمنة على المؤسسات من زوايا متعددة، مما أتاح فرصة لفهم الظاهرة من أبعاد مختلفة. وقد تميزت الدراسات الجزائرية بتركيزها على الإطار المؤسسي المحلي، حيث أولت اهتمامًا خاصًا بالعوائق التي تواجه تطبيق الرقمنة، مثل نقص الكفاءات التقنية، وضعف البنية التحتية الرقمية، وغياب استراتيجيات رقمية واضحة. كما أشارت هذه الدراسات إلى أن الرقمنة ما تزال في مراحلها الأولى داخل العديد من المؤسسات العمومية والخاصة في الجزائر، رغم ما توفره من إمكانيات لتحسين الأداء المؤسسي.

في المقابل، ركزت الدراسات العربية على السياقات التنظيمية المقارنة مع الجزائر، مع اهتمام ملحوظ بتأثير الرقمنة على جودة الخدمات، وتيسير المعاملات الإدارية، وتعزيز الشفافية. أما الدراسات الأجنبية، فقد أظهرت تطورًا ملحوظًا في تطبيق الرقمنة، مع التركيز على التحول الرقمي الشامل، واستخدام الذكاء الاصطناعي، والحوكمة الرقمية، مع اعتماد نماذج كمية لقياس الأثر المباشر للرقمنة على الأداء والربحية.

من حيث المنهجية، اعتمدت أغلب الدراسات الجزائرية والعربية على مناهج وصفية وتحليلية، مدعومة باستبيانات ميدانية، في حين استندت الدراسات الأجنبية إلى مناهج كمية دقيقة وأحيانًا دراسات حالة معتمدة على بيانات زمنية طويلة.

في المجمل، تبرز هذه الدراسات الحاجة إلى تكيف سياسات الرقمنة مع خصوصيات السياق الجزائري، وتؤكد على ضرورة تكوين الموارد البشرية، وتوفير البنية التحتية، وتبني ثقافة تنظيمية منفتحة على التغيير، حتى يمكن تحقيق أثر فعلي ومستدام لهذا التحول.

الفصل الثالث :

الدراسة الميدانية

مقدمة:

الرقمنة في مديرية الضرائب الرقمنة في مديرية الضرائب في إطار سعي الحكومات والمؤسسات نحو مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة، أصبح التحول الرقمي ركيزة أساسية لتحسين كفاءة الخدمات العامة وتعزيز الشفافية وسرعة الأداء. يُمثل هذا الفصل التطبيقي محاولة لتحليل واقع الرقمنة في مديرية الضرائب لولاية تلمسان - بلدية الرمشي، من خلال دراسة ميدانية تعتمد على استبيان مُعد خصيصًا لتقييم تأثير الرقمنة على الجوانب الإدارية والمالية والخدمية. تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تبني المديرية للتقنيات الرقمية، وأثر ذلك على تحصيل الإيرادات الضريبية، وكفاءة العمليات الداخلية، فضلًا عن تقييم تجربة المكلفين بالضريبة والموظفين. كما تسلط الضوء على التحديات التي تواجه عملية التحول الرقمي، وتستعرض الاستراتيجيات المستقبلية لتعزيز الرقمنة في السنوات القادمة. يتميز هذا الفصل بالتركيز على الجانب التطبيقي، حيث يعرض نتائج التحليل الكمي للبيانات المجمعة من عينة من الموظفين الإداريين في المديرية، مع توضيح هذه النتائج عبر جداول وأشكال بيانية لتسهيل تفسيرها. كما يقدم تعليقات إحصائية ومناقشات تحليلية تدعم فرضيات الدراسة، مما يساهم في تقديم رؤية شاملة حول إيجابيات الرقمنة وعقباتها، وانعكاساتها على العمل الضريبي. من خلال هذا الفصل، نأمل في تقديم إجابات عملية تساهم في تعزيز مسيرة التحول الرقمي، وتوفير توصيات قابلة للتطبيق لتحسين الخدمات الضريبية، وصولًا إلى تحقيق أهداف الإدارة الحديثة القائمة على الكفاءة والشفافية والرضا العام.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

تعد الإدارة الضريبية من أبرز الهيئات العمومية المكلفة بتحصيل الضرائب والرسوم في مختلف الدول، بما في ذلك الجزائر، التي تبذل جهودا متواصلة من أجل تحديث هذه الإدارة وتكييفها مع متطلبات العصر الرقمي وفي هذا الإطار، تعمل المديرية العامة للضرائب، عبر مختلف هياكلها ومستوياتها التنظيمية، على تبني استراتيجيات التحول الرقمي بهدف تحسين جودة خدماتها وتسهيل تعاملاتها مع المكلفين بالضريبة و في هذا المبحث، سيتم تقديم نظرة شاملة حول المديرية العامة للضرائب، من حيث دورها ومهامها، مع التركيز على الجهود المبذولة في مجال الرقمنة.

كما سيتم التطرق إلى أبرز المبادرات الرقمية التي أطلقتها، لاسيما البوابتان الإلكترونية "جبايتك" و"مساهمتك"، واللذان يُمثّلان نموذجاً عملياً للتحول الرقمي في الإدارة الضريبية، لما توفرانه من خدمات إلكترونية تسهّل الإجراءات الجبائية وتعزز من فعالية العلاقة بين الإدارة والمواطن.

المطلب الأول: لمحة عن المديرية العامة للضرائب :

سيتم من خلال هذا المطلب التعريف بالمديرية العامة للضرائب والتطرق لنشأتها وإبراز مهامها وأهدافها .

أولاً: نشأة المؤسسة :

تأسست المديرية العامة للضرائب في 19 أفريل 1963 بمقتضى مرسوم رقم 63-127

ثانياً: تعريف المؤسسة :

هي مؤسسة عمومية مالية تابعة لوزارة المالية تسهر على عملية تأسيس و تحصيل مختلف الضرائب المفروضة على كل الأشخاص الطبيعيين و المعنويين الذين يقومون بعمليات البيع مثل (ضريبة الدخل ، ضريبة القيمة المضافة ، ضريبة الشركات) و هي أيضا مؤسسة عمومية ذات طابع إداري .

ثالثاً: مهام المؤسسة

لمصلحة الضرائب أهمية كبيرة لأنها هي الجهة التي تجمع الضرائب من الناس و الشركات من أجل الدولة لتمول الخدمات العامة و تغطي نفقاتها.

تحصيل الضرائب بأنواعها

تطبيق قوانين الضرائب و ملاحقة حالات التهرب الضريبي

تقديم الإرشاد و التوعية للمواطنين حول حقوقهم وواجباتهم الضريبية

مراجعة الإقرارات الضريبية و التأكد من صحتها

إنجاز البرامج الإستراتيجية للعصرنة و ضمان تنفيذها

وضع أدوات التحليل و مراقبة تسيير المردودية و نجاح مصالح الجبائية

تطوير و نشر النظام المعلوماتي و إنشاء واجهات و أدوات الإتصال

ضمان التحكم في المشاريع في مجال تكنولوجيا المعلومات و الإتصال.

تحسين الخدمات من خلال البوابات الرقمية (مثل بوابة jibayativ) .

إعداد تقارير دورية عن الوضع الجبائي و الإيرادات.

إستخدام تقنيات الحديثة لتحسين الأداء الإداري و الشفافية والحد من المخاطر

رابعاً : أهداف المؤسسة

هناك مجموعة من الأهداف التي سطرت خلال إنشاء مديرية الضرائب

تحصيل الإيرادات العامة للدولة لتمويل الخدمات العامة .

تحقيق العدالة الضريبية بين المواطنين و المكلفين

تعزيز الإمتثال الضريبي و زيادة التوعية بالقوانين

مكافحة التهرب و الغش الضريبي

توفير بيانات دقيقة للضريبة عبر التحول الرقمي

المساهمة في دعم التنمية الاقتصادية المستدامة .

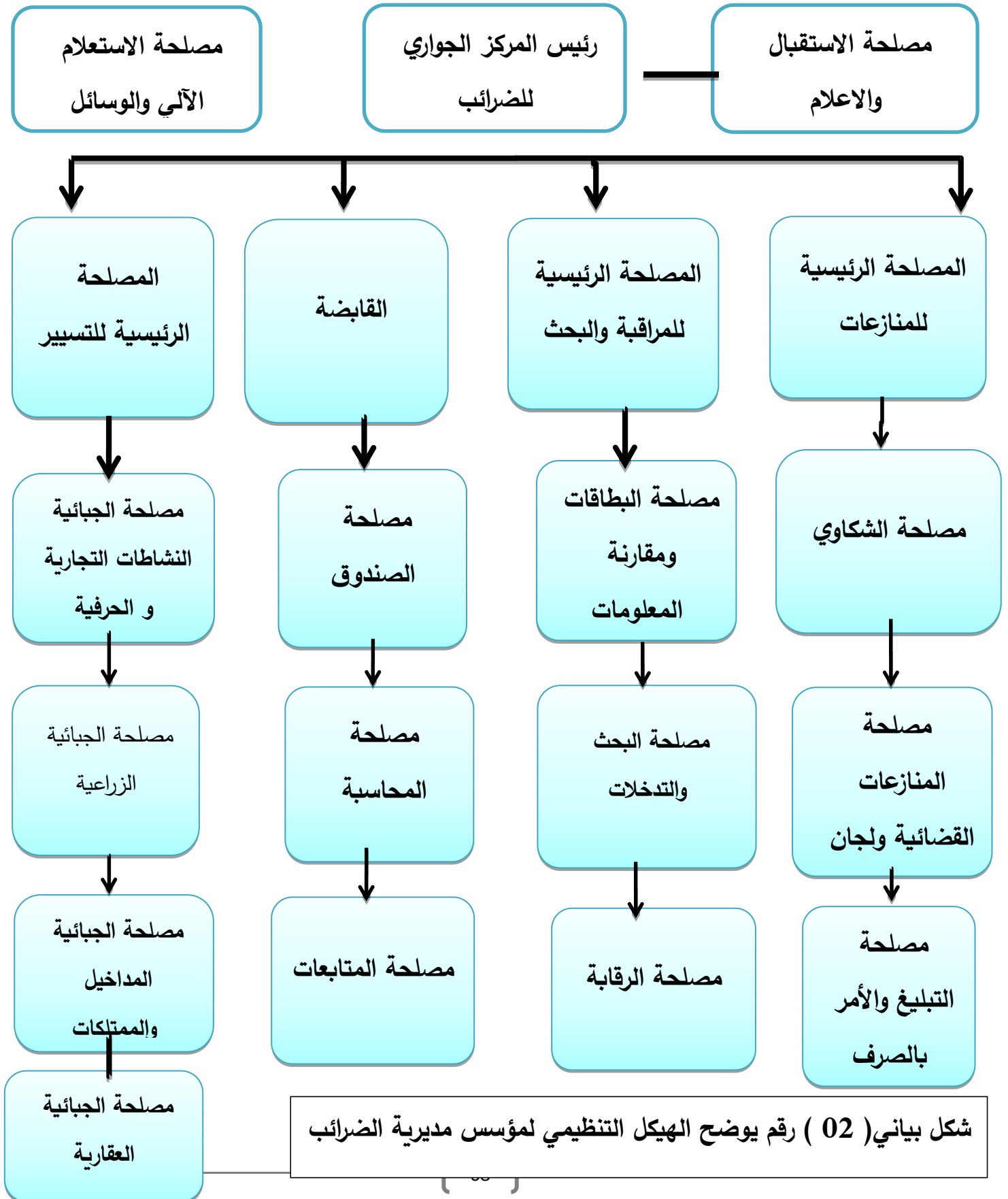
ترسيخ الشفافية في العلاقة مع المكلفين بالضريبة .

توفير مناخ جبائي مستقر و محفز للاستثمار.

تبسيط الإجراءات و تقديم خدمات مواكبة لتطلعات المواطنين.

إدماج الرقمنة في كافة مراحل الإدارة الجبائية (تصريح ،مراقبة، دفع،.....الخ).

هيكل التنظيمي للمركز الجوّاري للضرائب



المطلب الثالث : واقع الرقمنة في المؤسسة

فرع أول : تعريف ومزايا بوابة "جبايتك"

من خلال هذا الفرع سيتم التطرق إلى التعريف ببوابة الإجراءات عن بعد "جبايتك" وأهم مزاياها، بالإضافة إلى إطارها القانوني وكيفية الإكتتاب في هذه الخدمة .

أولاً: تعريف بوابة جبايتك:

هي بوابة جديدة للإدارة الجنائية الجزائرية مخصصة لتقديم خدمات الإجراءات عن بعد، تقوم هذه البوابة بتقديم خدمات التصريح وتسديد الضرائب والرسوم عن بعد، وهي مطورة في بيئة تضمن بساطة وسهولة الاستخدام خدمات البوابة موجهة للمكلفين بالضريبة التابعين المديرية كبريات المؤسسات ومركز للضرائب والمركز الجوارى للضرائب هذه البوابة بصدد تحسن مستمر وإثراء وظيفي وتوسيع للخدمات، ولهذا فإن المشاركة الفعالة للمكلفين بالضريبة الذين خصصت لهم خدمة الإصغاء لهم عند الإنتهاء من إجراءات الإنخراط في بوابة جبايتك يسمح للمكلف بالضريبة بالولوج إلى قضاء خاص وآمن أين تقدم له العديد من الخدمات مثل: ¹

الإطلاع على بيانات التعريف الخاصة (تسمية الشركة العنوان، رقم الهاتف وغيرها

¹ انظر إلى الموقع: https://mfdgi.gov.dz/portailpublic_ar/presentation.html#presentation تم الاطلاع عليه يوم :

إكتتاب استمارة التصريح مع الإستفادة من مساعدة آلية في التصريح الضريبي والحساب التلقائي واختيار الخيارات في شكل قوائم إنشاء وتعديل التصريح كما يمكن أيضا تحيين التصريح الذي أدخلت بياناته ولم يتم إرساله بعد إلى المصالح الجبائية

بالإضافة إلى نظام الإرسال التصريجات للدفع مع المتابعة المستمرة على مدار سنة النشاط. كما تقدم البوابة وثائق كاملة عن النظام الجبائي الجزائري، يمكن للجميع الوصول إليها .

ثانيا: مزايا بوابة الاجراءات عن بعد "جبايتك"

فضلا عن تنوع صيغ التصريح ودفع الضرائب، توفر بوابة جبايتك عدة مزايا للمكلف بالضريبة المنخرط،
منها: ¹

مجانية وسهولة الوصول إليها باستخدام تلقائي

آمنة مع أقصى قدر من سهولة الولوج والجاهزية

مساعدة لتسهيل الاستخدام والمرافقة العملية في إدخال البيانات، وفقا للقواعد الجبائية المحينة والتي من شأنها تجنب أخطاء الحساب والأخطاء المطبعية الخاصة بالإجراء الذي يتم على الورق

جميع عمليات تبادل المعلومات والبيانات الخاصة بالمكلف بالضريبة متاحة ويمكن الوصول إليها في أي وقت من خلال الفضاء الخاص.

الفرع الثاني: تعريف ومزايا بوابة "مساهمتك"

من خلال هذا الفرع سيتم التطرق إلى التعريف ببوابة التصريح والدفع عن بعد مساهمتك " وأهم مزاياها، بالإضافة إلى إطارها القانوني وكيفية الإكتتاب والتصريح في هذه الخدمة.

¹ المرجع نفسه

أولاً: تعريف بوابة مساهمتك:

مساهمتك هي بوابة جديدة للإدارة الجبائية الجزائرية مخصصة لتقديم خدمات الإجراءات عن بعد تقوم هذه البوابة بتقديم خدمات التصريح وتسديد الضرائب والرسوم عن بعد، وهي مطورة في بيئة تضمن بساطة وسهولة الاستخدام، خدمات البوابة موجهة للمكلفين بالضريبة التابعين للمديريات الولائية للضرائب التي لا تتوفر على مركز للضرائب ولا على مركز جوارى للضرائب حيز الخدمة البوابة بصدد تحسن مستمر وإثراء وظيفي وتوسيع للخدمات، ولهذا تعول على المشاركة الفعالة للمكلفين بالضريبة الذين خصصت لهم خدمة موجهة للإصغاء عند الإنتهاء من إجراءات الإنخراط في بوابة مساهمتك يسمح للمكلف بالضريبة بالولوج إلى فضاء خاص وأمن أين تقدم له العديد من الخدمات: ¹

اكتتاب استمارة التصريح مع الإستفادة من مساعدة آلية في التصريح الضريبي والحساب التلقائي واختيار الخيارات في شكل قوائم .

إنشاء وتعديل التصريح كما يمكن تحيين التصريح الذي أدخلت بياناته قبل إرساله بعد إلى المصالح الجبائية. تقديم طلب التوطين البنكي ومتابعة معالجته.

إجراء دفع عن بعد للضرائب والرسوم.

السماح لممثلكم المفوض مسبقا بتنفيذ جميع أنشطة التصريح والدفع الآمن عبر الأنترنت.

الوصول والإطلاع على استمارات التصريحات المودعة.

الإطلاع على بيانات التعريف الخاصة (تسمية الشركة العنوان، رقم الهاتف وغيرها)

¹نظر للموقع <https://mfdgi.gov.dz/moussahamaticar/presentation.html#presentation> تم الاطلاع عليه

يوم: 2025/05/12 على الساعة 11:45

تمنح هذه الخدمة للمكلف بالضريبة إكتتابا صحيحا وفقا للقواعد الضريبية المحينة بالإضافة إلى نظام الإرسال التصريجات والدفع مع المراقبة المستمرة على مدار سنة النشاط .

ثانيا : المزايا التي تقدمها بوابة مساهمتك :

فضلا عن تنوع صيغ التصريح ودفع الضرائب والرسوم، توفر مساهمتك عدة مزايا للمكلف بالضريبة المنخرط منها :¹

مجانية وسهولة الوصول إليها باستخدام تلقائي .

آمنة مع أقصى قدر من سهولة الولوج والجاهزية .

مساعدة لتسهيل الإستخدام والمرافقة العملية في إدخال البيانات، وفقا للقواعد الجبائية المحينة والتي من شأنها تجنب أخطاء في الحساب والأخطاء المطبعية الخاصة بالإجراء الذي يتم على الورق .

جميع عمليات تبادل المعلومات والبيانات الخاصة بالمكلف بالضريبة متاحة ويمكن الوصول إليها في أي وقت .

من خلال الفضاء الخاص الذي يوفر أفضل تعقب وتحكم العمليات تبادل البيانات مع الإدارة الجبائية، وذلك بفضل المتابعة الدقيقة للتصريجات المرسلات التسديدات المنجزة .

توفر لوحة تحكم للعمليات المنجزة .

¹ المرجع نفسه

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المطلب الأول: أدوات الدراسة:

تم الاعتماد على استبيان الرقمنة و قد تم اعداد الاستبيان من قبل الباحث بناءا على مكتسبات قبلية و دراسات و تكوّن الاستبيان من 25 فقرة وفق سلم ليكارت الخماسي.

منهج الدراسة:

و يُقصد به الاساليب العلمية الصحيحة التي يتبعها الباحثون من اجل الكشف و التقصي و التعمق و التحليل لاجلاء الالتباس و الشك و الغموض الذي يحيط بظاهرة معينة، و في النهاية التواصل للنتائج المدعمة بالقرائن و البراهين.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الاداريين في مديرية الضرائب لولاية تلمسان-بلدية الرمشي.

عينة الدراسة:

جدول رقم(03) : يوضح عينة الدراسة

النسبة	التكرار	البيان
%100	32	الاستثمارات الموزعة
%100	32	الاستثمارات المسترجعة
%0	0	الاستثمارات المفقودة
%100	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

من خلال الجدول يتبين أن العدد الإجمالي للاستثمارات الموزعة هو 32 استثماراً، تم استرجاعها كاملة

أي تمثل 100% من إجمالي العينة.

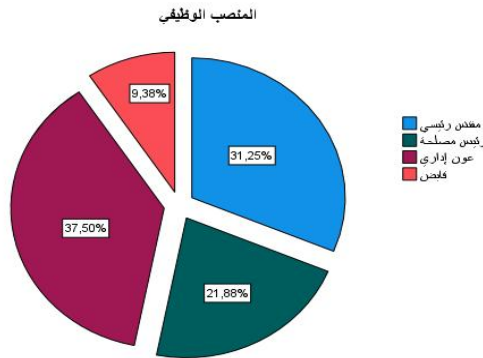
المطلب الثاني: دراسة وتحليل البيانات الشخصية للعينة

المنصب الوظيفي:

جدول (04): يوضح توزيع الأفراد حسب المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مفتش رئيسي	10	31.3
رئيس مصلحة	7	21.9
عون إداري	12	37.5
قابض	3	9.4
المجموع	32	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS



شكل رقم (03) يوضح توزيع الأفراد حسب المنصب الوظيفي

تحليل توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

يوضح الجدول المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي أن الفئة الأكبر تمثلت في الأعوان

الإداريين بنسبة 37.5% من إجمالي العينة، وهو ما يعكس حضوراً لافتاً لهذه الفئة في الدراسة. تليها فئة

المفتشين الرئيسيين بنسبة 31.3%، ثم رؤساء المصالح بنسبة 21.9%، وأخيراً القابضون بنسبة 9.4% فقط. هذا التوزيع يشير إلى تنوع المناصب داخل العينة، مما يضيف بعداً متعدد الزوايا على آراء المبحوثين بشأن أثر الرقمنة على الإدارة. كما يُظهر أن الدراسة اعتمدت بشكل أكبر على موظفين من المستويات الإدارية التنفيذية، مما قد يمنح نتائجها مصداقية أكبر في تقييم التطبيقات العملية للرقمنة داخل المؤسسات الجزائرية.

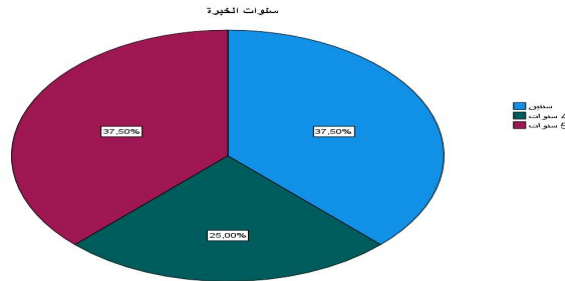
سنوات الخبرة:

جدول (05): يوضح توزيع الأفراد حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
سنتين	12	37.5
4 سنوات	8	25
5 سنوات	12	37.5
المجموع	32	%100

المصدر: من إعداد طالبين بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

شكل رقم (04): يوضح توزيع الأفراد حسب سنوات الخبرة



تحليل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

يوضح الجدول رقم (6) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية، حيث تبين أن نسبة 37.5% من المستجوبين يمتلكون خبرة قدرها سنتين، وهي نفس النسبة للمبحوثين الذين يمتلكون 5 سنوات من الخبرة، بينما بلغت نسبة من لديهم 4 سنوات من الخبرة 25% فقط. ويُفهم من هذا التوزيع أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بخبرة عملية قصيرة إلى متوسطة، وهو ما يُمكن أن يعكس ارتباطًا مباشرًا بتجاربهم في التعامل مع أساليب الإدارة الحديثة ومدى تأثيرهم بتطبيقات الرقمنة في بيئة العمل. كما يُعزز هذا التنوع في سنوات الخبرة مصداقية النتائج، نظرًا لتعدد وجهات النظر وتفاوت مستويات التعرض الفعلي للتطورات الإدارية الرقمي.

المبحث الثالث: المعالجة الكمية لبيانات الدراسة

المطلب الأول: مصداقية الاستبيان ألفا كرونباخ

جدول (06): يوضح مصداقية الاستبيان ألفا كرونباخ

متغير الدراسة	ألفا كرونباخ
واقع الرقمنة في مديرية الضرائب	0,693
أثر الرقمنة على أداء مديرية الضرائب	0,643
اثر الرقمنة على الموارد البشرية في مديرية الضرائب	0,619
الأداة ككل	0,839

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

تبرز قيم معامل ألفا كرونباخ أن الأداة المستعملة في الدراسة تتسم بدرجة جيدة من الثبات والاتساق الداخلي. حيث جاءت نتائجه أكبر من 0,6 بالنسبة لجميع المحاور والأداة ككل ومنه يوجد ثبات ومصداقية في الاستبيان مما يظهر أن الأداة موثوقة ويمكن الاعتماد عليها في جميع البيانات وتحقيق أهداف الدراسة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات محاور الاستبيان

المحور الأول: واقع الرقمنة في مديرية الضرائب

السؤال الأول: ما هو مستوى تبني الرقمنة في مديريتكم؟

جدول (07): يوضح مستوى تبني الرقمنة في مديرية العامة للضرائب

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
مرتفع جدا	1	3.1
مرتفع	12	37.5
متوسط	13	40.6
منخفض	6	18.8
منخفض جدا	/	/
المجموع	32	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

أظهرت نتائج الاستبيان حول مستوى تبني الرقمنة في المديرية أن الاتجاه العام يميل نحو تقييم إيجابي أو متوسط مرتفع. حيث أشار 40.6% من المشاركين إلى أن مستوى الرقمنة هو "متوسط"، بينما أفاد 3.1% بأنه "مرتفع جداً"، و37.5% وصفوه بأنه "مرتفع". في المقابل، كان هناك 18.8% فقط من المشاركين الذين اعتبروا مستوى الرقمنة "منخفضاً"، ولم يسجل أي فرد أن الرقمنة في المؤسسة "منخفضة".

جدًا". يعكس هذا التوزيع إدراكًا عامًا بأن المؤسسة قد حققت تقدمًا ملحوظًا في إدخال الرقمنة، رغم أنها لم تصل بعد إلى مرحلة النضج الرقمي الكامل، بل لا تزال في مرحلة التحول.

يمكن تفسير هذه النتائج بأن المديرية تشهد إدماجًا تدريجيًا للتكنولوجيا في خدماتها وإجراءاتها الداخلية، مما يساعد على تجاوز العديد من السمات التقليدية للعمل الإداري. ومع ذلك، فإن هيمنة الإجابة "متوسط" تشير إلى وجود جوانب لم تشملها الرقمنة بعد، أو إلى صعوبات تعيق التطبيق الكامل، مثل ضعف التكوين، أو محدودية الإمكانيات التقنية، أو مقاومة التغيير من بعض الموظفين.

السؤال الثاني: منذ متى بدأت مديرية الضرائب في تطبيق استراتيجية الرقمنة؟

جدول (08): يوضح تطبيق المديرية العامة للضرائب استراتيجية الرقمنة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من سنة	/	/
1-3 سنوات	2	6.3
3-5 سنوات	3	9.4
أكثر من 5 سنوات	27	84.8
المجموع	32	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

تشير هذه النتائج إلى أن التحول الرقمي في المديرية يعد حديثًا نسبيًا بنسبة للبعض، إن بدء الرقمنة في فترة تتراوح بين 3 إلى 5 سنوات يدل على وجود تخطيط أولي واستراتيجيات مؤسسية تم وضعها في السنوات الأخيرة، مما يعكس وعيًا بأهمية الانتقال إلى الأنظمة الحديثة وتحديث آليات العمل. من جهة أخرى، فإن أغلبية يرون أن الرقمنة بدأت منذ أكثر من 5 سنوات مما يدل على أن الرقمنة كانت جزءًا من الهيكل

التنظيمي التقليدي للمؤسسة منذ البداية، بو تم إدراجها استجابةً للتغيرات التكنولوجية والضغوط الإدارية في السنوات الأخيرة.

السؤال الثالث: ماهي نسبة المعاملات الضريبية التي تتم بشكل إلكتروني من إجمالي المعاملات؟

جدول (09): يوضح نسبة المعاملات الضريبية التي تتم بشكل إلكتروني من إجمالي المعاملات

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25%	/	/
25-50%	11	34.3
50-75%	3	9.4
أكثر من 75%	18	56.3
المجموع	32	100%

المصدر: من إعداد الطالبين الاعتماد على مخرجات الـ SPSS

أظهرت نتائج الجدول أن غالبية المشاركين ، بنسبة 56.3%، يرون أن أكثر من 75% من المعاملات الضريبية تتم بشكل إلكتروني ، وهو ما يعكس تطوراً ملحوظاً في استخدام الوسائل الرقمية في إنجاز المعاملات الضريبية. كما أن 34.3% من المشاركين يقدرون أن هذه النسبة تتراوح بين 25% و 50%، مما يشير إلى وجود تفاوت في درجة الرقمنة حسب طبيعة المعاملة أو الفئة المستفيدة. بينما يرى 9.4% فقط أن النسبة تتراوح بين 50% و 75% ومن الملاحظ عدم وجود مشاركين يرون أن أقل من 25% من المعاملات تُنجز إلكترونياً ، ما يدل على أن التحول الرقمي أصبح واقعاً معترفاً به من قبل الجميع، حتى وإن كانت هناك بعض الفوارق في درجة الاعتماد عليه.

السؤال الرابع: ما هي نسبة الميزانية المئوية المخصصة للرقمنة من إجمالي ميزانية المديرية؟

جدول (10): يوضح نسبة الميزانية المئوية المخصصة للرقمنة من إجمالي ميزانية المديرية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5%	/	/
5-10%	3	9.4
10-15%	9	28.1
15-20%	10	31.3
أكثر من 20%	10	31.3
المجموع	32	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

تُظهر نتائج أن الميزانية المخصصة للرقمنة في المديرية تعتبر معتدلة إلى مرتفعة حسب آراء المشاركين. حيث أفاد 31.3% من المشاركين بأن نسبة الميزانية المخصصة للرقمنة تتراوح بين 15% و20%، وهي نفس النسبة التي أشار إليها المشاركون بالنسبة لفئة أكثر من 20%، مما يدل على أن أكثر من 60% من العينة ترى أن هناك اهتمامًا ملحوظًا من المديرية بتمويل مشاريع الرقمنة. أما النسبة الأقل، وهي 9.4% فقط، فقد اعتبرت أن نسبة الميزانية المخصصة للرقمنة تتراوح بين 5% و10%، بينما لم تُسجل أي إجابات لفئة "أقل من 5%"، ما يشير إلى غياب الرأي القائل بضعف التمويل في هذا المجال. وتُقدر نسبة المشاركين الذين أشاروا إلى تخصيص 10-15% من الميزانية بحوالي 28.1%، مما يُظهر أن جزءاً معتبراً من العينة يرى أن التمويل لا يزال في حدود متوسطة.

السؤال الخامس: ماهي نسبة الزيادة المتوقعة في استثماراتكم في مجال الرقمنة خلال

السنوات الثلاث القادمة

جدول (11): يوضح نسبة الزيادة المتوقعة في استثماراتكم في مجال الرقمنة خلال السنوات الثلاث القادمة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 10%	2	6.3
10-25%	9	28.1
25-50%	15	46.9
أكثر من 50%	6	18.8
المجموع	32	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

من خلال نتائج الاستبيان، يتضح أن أغلب المشاركين يتوقعون حدوث زيادة معتبرة في استثمارات الرقمنة خلال السنوات القادمة. معظم الآراء تميل إلى وجود نية واضحة لتوسيع مجالات الرقمنة، سواء بشكل تدرجي أو بشكل أكبر، وهو ما يعكس وعيًا متزايدًا بأهمية الرقمنة في تحسين الأداء وتطوير الخدمات. كما أظهرت النتائج أن عددًا قليلًا فقط من المشاركين يرى أن الاستثمارات ستبقى محدودة، مما يدل على أن هذا التوجه أصبح أولوية في السياسات المستقبلية للمديرية أو المؤسسة

المحور الثاني: أثر الرقمنة على أداء مديرية الضرائب

السؤال السادس: كيف تقيّمون أثر الرقمنة على الجوانب التالية في مديريتكم:

سرعة تحصيل الضرائب:

جدول (12): يوضح تقييم أثر الرقمنة

التقييم	التكرار	النسبة المئوية
إيجابي جدا	12	9.4
إيجابي	10	3.1
محايد	6	18.8
سلبي	1	13.3
سلبي جدا	3	37.5

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

أظهرت نتائج الدراسة أن أغلب آراء المشاركين كانت تميل إلى الجانب الإيجابي فيما يخص أثر الرقمنة على سرعة تحصيل الضرائب، حيث عبّر عدد كبير منهم عن رضاهم تجاه التحول الرقمي، واعتبروا أنه ساهم في تسريع الإجراءات وتسهيل عمليات التحصيل. هذا يدل على وجود تحسن ملحوظ في الأداء بفضل استخدام الأنظمة الرقمية. من جهة أخرى، عبّر عدد أقل من المشاركين عن موقف محايد، وهو ما يمكن تفسيره إما بعدم ملاحظتهم لفروقات كبيرة، أو أن تطبيق الرقمنة لم يشمل بشكل كافٍ المهام التي يؤديها. أما الآراء السلبية فكانت محدودة، لكنها تشير إلى وجود بعض التحديات أو الصعوبات التي قد تكون مرتبطة بضعف التكوين أو مشاكل تقنية في النظام الرقمي.

دقة البيانات الضريبية:

جدول (13): يوضح دقة البيانات

التقييم	التكرار	النسبة المئوية
إيجابي جدا	9	28.1
إيجابي	14	43.8
محايد	9	28.1
سلبي	/	/
سلبي جدا	/	/
المجموع	32	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

أظهرت نتائج تقييم دقة البيانات الضريبية رضا عام من قبل المشاركين، حيث عبّر 71.9% منهم عن رأي إيجابي (إيجابي جداً أو إيجابي)، في حين كانت آراء 28.1% محايدة، ولم تُسجل أي آراء سلبية. تعكس هذه النتائج مستوى جيداً من الثقة في دقة البيانات، كما تشير إلى إمكانية تطوير بعض الجوانب لتقليل نسبة الآراء المحايدة ورفع مستوى الرضا العام.

الكشف عن التهرب الضريبي:

جدول (14): يوضح الكشف عن التهرب الضريبي

التقييم	التكرار	النسبة المئوية
إيجابي جدا	9	28.1
إيجابي	16	50.0
محايد	7	21.9
سلبي	/	/
سلبي جدا	/	/
المجموع	32	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

رضا المكلفين بالضريبة:

جدول (15): يوضح رضا المكلفين بالضريبة

التقييم	التكرار	النسبة المئوية
إيجابي جدا	10	31.3
إيجابي	10	31.3
محايد	5	15.6
سلبي	7	21.9
سلبي جدا	/	/
المجموع	32	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

تبرز نتائج الجدول تباينا نسبيا في آراء أفراد العينة تجاه الموضوع المدروس حيث شكلت التقييمات الإيجابية نسبة 62.6% و هي نسبة تشير إلى ميل غالبية المشاركين إلى تقييم إيجابي و ان كان بشكل معتدل من جهة أخرى بلغت نسبة الآراء المحايدة 15.6% و هو ما يدل على وجود فئة معتبرة من الأفراد لم تتخذ موقفا واضحا او حاسما اما تقييمات سلبية فقد وصلت إلى 21.9% و هي نسبة تظل محدودة مقارنة بالإيجابيات و بذلك يمكن القول ان الاتجاه العام يميل نحو الإيجابية مع تسجيل درجة من التحفظ لدى الجزء من العينة

كفاءة العمليات الداخلية:

جدول (16): يوضح كفاءة العمليات الداخلية

التقييم	التكرار	النسبة المئوية
إيجابي جدا	16	50.0
إيجابي	7	21.9
محايد	9	28.1
سلبي	/	/
سلبي جدا	/	/
المجموع	32	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

توضح نتائج الجدول ان اغلبية اراء الافراد العينة تميل الى الايجابية حيث شكلت التقييمات الايجابية جدا بنسبة 50.0% بينما بلغت نسبة الايجابي 21.9% اي ان 71.9% من مشاركين عبروا عن تقييم ايجابي بدرجات متفاوتة و بلغت نسبة الراء المحايدة 28.1% مما يشير الى وجود فئة لم تحسم موقفها بشكل واضح و عليه يمكن القول ان الاتجاه العام يغلب عليه الطابع الايجابي

تكاليف الشغل:

جدول (17): يوضح تكاليف الشغل

التقييم	التكرار	النسبة المئوية
إيجابي جدا	6	18.8
إيجابي	10	31.3
محايد	12	37.5
سلبي	4	12.5
سلبي جدا	/	/
المجموع	32	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

تشير نتائج الجدول إلى وجود تباين واضح في آراء أفراد العينة، حيث شكلت التقييمات الإيجابية ما مجموعه 50.1% (18.8% "إيجابي جداً" و 31.3% "إيجابي")، وهو ما يعكس توجهها عاماً نحو الرضا أو النظرة الإيجابية من قبل أغلبية المشاركين أما التقييم "المحايد" فقد بلغ 37.5%، مما يدل على وجود جزء من العينة لم يتخذ موقفاً حاسماً. ويلاحظ غياب تام للتقييم "السلي جداً"، ما يعني عدم وجود آراء متطرفة في السلبية. وبناءً عليه، يمكن القول إن النتائج تظهر ميلاً نسبياً نحو الإيجابية.

الشفافية في الإجراءات:

جدول (18): يوضح الشفافية في الإجراءات

التقييم	التكرار	النسبة المئوية
إيجابي جداً	6	18.8
إيجابي	10	31.3
محايد	7	21.9
سلي	9	28.1
سلي جداً	/	/
المجموع	32	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

تعكس نتائج الجدول توزيعاً متوازناً نسبياً بين الآراء الإيجابية والسلبية، حيث بلغت نسبة التقييمات "الإيجابية جداً" 18.8%، أما نسبة التقييمات "الإيجابية" فبلغت 31.3%، وهو مؤشر قوي على وجود رضا عام من قبل غالبية أفراد العينة. في المقابل، بلغت نسبة الآراء السلبية 28.1%، وهي نسبة تعبر عن وجود بعض التحفظات أو الانتقادات لدى فئة من المشاركين. أما التقييم "المحايد" فقد سجل نسبة 21.9%، ما يدل على أن عدداً قليلاً من المشاركين لم يبدوا موقفاً محدداً. وبوجه عام، تظهر النتائج اتجاهها إيجابياً واضحاً، مع ضرورة أخذ الملاحظات السلبية بعين الاعتبار لتحسين الجوانب محل الانتقاد.

سهولة التواصل مع المكلفين:

جدول (19): يوضح سهولة التواصل مع المكلفين

التقييم	التكرار	النسبة المئوية
إيجابي جدا	4	12.5
إيجابي	18	56.3
محايد	10	31.3
سلبي	/	/
سلبي جدا	/	/
المجموع	32	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

تشير نتائج الجدول إلى أن أغلب آراء المشاركين تميل إلى الحياد أو الإيجابية، حيث شكلت التقييمات "الإيجابية جدا" و"الإيجابية" معاً نسبة 68.8 وهو ما يدل على وجود جيد من الرضا أو النظرة الإيجابية تجاه الموضوع المدروس كما يلاحظ أن النسبة المحايد كانت للتقييم بـ 31.3%، وبناءً على ذلك، يمكن اعتبار الاتجاه العام إيجابياً مع ضرورة تحليل أسباب الحياد المرتفع لتعزيز الفهم والتفاعل الإيجابي.

السؤال السابع: هل أدت الرقمنة إلى زيادة في تحصيل الإيرادات الضريبية؟

جدول (20): يوضح الإيرادات التي نتجت عن الرقمنة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
لا، انخفضت الإيرادات	/	/
لا، تغيير غير ملحوظ	/	/
نعم زيادة طفيفة	6	18.8
نعم زيادة كبيرة	26	81.3
المجموع	32	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

السؤال الثامن: بكم تقدر نسبة الزيادة في تحصيل الإيرادات الضريبية نتيجة للرقمنة؟

جدول (تشير نتائج السؤال إلى أن الرقمنة كان لها أثر إيجابي واضح على تحصيل الإيرادات الضريبية، حيث أفاد 81.3% من المشاركين بأنها أدت إلى زيادة كبيرة في الإيرادات، بينما رأى 18.8% أنها ساهمت في تحقيق زيادة طفيفة. ومن اللافت عدم تسجيل أي إجابة تشير إلى انخفاض أو غياب تأثير ملموس، مما يعكس قناعة عامة بفعالية التحول الرقمي في تحسين كفاءة الإدارة الضريبية وتعزيز الامتثال. تعكس هذه النتائج نجاح الجهود المبذولة في رقمنة العمليات الضريبية، وتشجع على مواصلة الاستثمار في التقنيات الرقمية لتعزيز موارد الدولة

(21): يوضح نسبة الزيادة في تحصيل الإيرادات الضريبية نتيجة الرقمنة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5%	1	3.1
5-10%	3	9.4
10-20%	7	21.9
أكثر من 20%	14	43.8
لا توجد زيادة	/	/
المجموع	32	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

تشير نتائج التقييم إلى أن الرقمنة ساهمت بشكل ملحوظ في زيادة تحصيل الإيرادات الضريبية، حيث أفاد 43.8% من المشاركين بأن نسبة الزيادة تجاوزت 20%، بينما قدّر 21.9% أن الزيادة تراوحت بين 10% و 20%. كما أشار 12.5% فقط إلى أن الزيادة كانت محدودة (أقل من 10%)، في حين لم تسجل أي آراء تنفي وجود زيادة. تعكس هذه الأرقام قناعة واسعة بفعالية التحول الرقمي في رفع كفاءة التحصيل الضريبي وتعزيز موارد الدولة، مما يدعم استمرار الاستثمار في الرقمنة كأداة استراتيجية لتحسين الأداء المالي والإداري.

السؤال التاسع: هل أدى تطبيق الرقمنة الى تقليص الوقت اللازم لمعالجة الملفات الضريبية؟

جدول (22): يوضح الوقت اللازم لمعالجة الرقمنة الملفات الضريبية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم بشكل كبير	1	3.1
نعم بشكل متوسط	/	/
لا تغيير ملحوظ	9	28.1
لا زاد الوقت	22	68.8
المجموع	32	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

تشير نتائج السؤال إلى أن تطبيق الرقمنة لم يؤدِّ - من وجهة نظر أغلبية المشاركين - إلى تقليص الوقت اللازم لمعالجة الملفات الضريبية، بل على العكس، يرى 68.8% أن الوقت قد ازداد، بينما أفاد 28.1% بعدم ملاحظة أي تغيير ملموس. في المقابل، لم يُسجَل سوى 3.1% ممن أكدوا وجود تقليص كبير في الوقت. تعكس هذه النتائج وجود تحديات مرتبطة بتطبيق الرقمنة، قد تتعلق بضعف البنية التحتية، أو نقص التدريب، أو تعقيد الأنظمة الرقمية الجديدة، مما يستدعي تقييماً أعمق لآليات التنفيذ وضمانات تحسين الكفاءة الزمنية للعمل.

محور الثالث: اثر الرقمنة على الموارد البشرية في مديرية الضرائب

السؤال العاشر: هل ادت الرقمنة الى تحسين مستوى الالتزام الضريبي لدى المكلفين؟

جدول (23): يوضح مدى تحسين الرقمنة مستوى الالتزام الضريبي لدى المكلفين

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم تحسن كبير	18	56.3
نعم تحسن طفيف	34.4	11
لا تغيير ملحوظ	3	9.4

/	/	لا انخفاض الالتزام
100	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

تشير نتائج السؤال إلى أن الرقمنة ساهمت بشكل ملحوظ في تحسين مستوى الالتزام الضريبي لدى المكلفين، حيث أفاد 56.3% من المشاركين بحدوث تحسن كبير، و34.4% بوجود تحسن طفيف، أي أن ما يقارب 91% من الآراء تؤكد وجود تأثير إيجابي للرقمنة في هذا الجانب. في المقابل، رأى 9.4% فقط أنه لم يحدث تغيير ملحوظ، بينما لم تسجل أي إجابة تشير إلى انخفاض في الالتزام. تعكس هذه النتائج نجاح الرقمنة في تعزيز الشفافية وتسهيل الإجراءات، مما ساعد على رفع وعي المكلفين وزيادة التزامهم بالتشريعات الضريبية.

السؤال حادي عشر: ماهي نسبة المكلفين بالضريبة الذين يستخدمون المنصات الرقمية للتصريح و الدفع؟

جدول (24): يوضح نسبة المكلفين بالضريبة الذين يستخدمون المنصات الرقمية للتصريح والدفع

النسبة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25%	/	/
25-50%	9	28.1
50-75%	3	9.4
أكثر من 75%	20	62.5
المجموع	32	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

تُظهر نتائج السؤال أن الغالبية العظمى من المشاركين (62.5%) يقدرون أن أكثر من 75% من المكلفين بالضريبة يستخدمون المنصات الرقمية للتصريح والدفع، مما يشير إلى انتشار واسع لاعتماد الحلول الرقمية بين المكلفين. كما أشار 9.4% إلى أن نسبة الاستخدام تتراوح بين 50% و75%، و28.1%

قدروها بين 25% و 50%. في المقابل، لم تُسجَل أي إجابة تشير إلى استخدام أقل من 25%. تعكس هذه النتائج تقدّمًا ملحوظًا في عملية التحول الرقمي للمنظومة الضريبية، وتُبرز مستوى جيدًا من الاستيعاب والامتثال الرقمي لدى المكلفين، وهو ما يُعد مؤشرًا إيجابيًا على فاعلية جهود التوعية والتحسينات التقنية.

السؤال الثاني عشر: كيف تقيمون مستوى رضا المكلفين بالضريبة عن الخدمات الرقمية المقدمة؟

جدول (25): يوضح تقييم مستوى رضا المكلفين بالضريبة عن الخدمات الرقمية المقدمة

التقييم	الاحتمالات	التكرار
مرتفع جدا	6	18.8
مرتفع	15	46.9
متوسط	9	28.1
منخفض	2	6.3
منخفض جدا	/	/
المجموع	32	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

تظهر نتائج السؤال إلى أن أغلب المشاركين يقيمون مستوى رضا المكلفين بالضريبة عن الخدمات الرقمية المقدمة بشكل إيجابي، حيث اعتبر 46.9% أن الرضا "مرتفع"، و 18.8% يرونه "مرتفعًا جدًا"، أي أن نحو ثلثي الآراء (65.7%) تعكس رضا عامًا جيدًا عن التجربة الرقمية. كما رأى 28.1% أن مستوى الرضا "متوسط"، في حين لم تتجاوز نسبة من يرونه "منخفضًا" 6.3%، ولم تُسجَل أي آراء تشير إلى رضا "منخفض جدًا". تعكس هذه النتائج تحسّنًا في جودة الخدمات الرقمية المقدمة ودرجة قبولها من قبل المكلفين، مع وجود هامش لتحسين التجربة وتلبية توقعات المستخدمين بشكل أكبر.

السؤال الثالث عشر: كيف أثرت الرقمنة على عدد الموظفين في المديرية الضرائب؟

جدول (26): يوضح تأثير الرقمنة على عدد الموظفين في المديرية الضرائب

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
زيادة كبيرة	5	15.6
زيادة طفيفة	14	43.8
لا تغيير	11	34.4
تقليص طفيف	1	3.1
تقليص كبير في العدد	1	3.1
المجموع	32	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

توضح نتائج السؤال إلى أن الرقمنة لم تؤدّ إلى تقليص كبير في عدد الموظفين بمديرية الضرائب، بل على العكس، يرى غالبية المشاركين أن هناك زيادة في عدد الموظفين، حيث أفاد 43.8% بحدوث زيادة طفيفة، و15.6% بوجود زيادة كبيرة، أي ما مجموعه 59.4%. كما أشار 34.4% إلى عدم حدوث تغيير في العدد، بينما رأى فقط 6.2% أن هناك تقليصاً (طفيفاً أو كبيراً). تعكس هذه النتائج أن الرقمنة لم تُستخدم كأداة لتقليص اليد العاملة، بل ربما أدت إلى الحاجة لموظفين جدد مختصين في التكنولوجيا والدعم الرقمي، مما يشير إلى تحول في طبيعة المهام بدلاً من تقليص الموارد البشرية.

السؤال الرابع عشر: ما مدى تأثير الرقمنة على مهارات وكفاءات موظفي مديريةية الضرائب؟

جدول (27): يوضح تأثير الرقمنة على المهارات وكفاءات موظفي مديريةية الضرائب

مدى تأثير الرقمنة على المهارات	التكرار	النسبة المئوية
إيجابي جداً	7	21.9
إيجابي	6	18.8
محايد	15	46.9

12.5	4	سلي
/	/	سلي جدا
100	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

توضح نتائج السؤال أن تأثير الرقمنة على مهارات وكفاءات موظفي مديرية الضرائب يُنظر إليه في الغالب بشكل محايد أو إيجابي. فقد رأى 21.9% من المشاركين أن التأثير كان إيجابياً جداً، و18.8% وصفوه بأنه إيجابي، ما يعني أن حوالي 40.7% من الآراء تؤكد وجود أثر إيجابي مباشر على تطوير مهارات الموظفين. في المقابل، عبّر 46.9% عن موقف محايد، وهو ما قد يعكس عدم وضوح الأثر أو تفاوت التجربة بين الموظفين. بينما أشار 12.5% فقط إلى وجود تأثير سلبي، دون تسجيل أي رأي يعتبره "سلبياً جداً".

تشير هذه النتائج إلى أن الرقمنة تمثل فرصة لتحسين الكفاءات، لكنّ هناك حاجة لتعزيز التدريب والتأهيل حتى ينعكس هذا التحول الرقمي بشكل أوسع وأكثر وضوحاً على أداء ومهارات العاملين.

السؤال خامس عشر: كم عدد الدورات التدريبية المتعلقة بالتكنولوجيا الرقمية التي تقدمها المديرية للموظفين سنوياً؟

جدول (28): يوضح عدد الدورات التدريبية المتعلقة بالتكنولوجيا الرقمية التي تقدمها المديرية للموظفين

سنوياً

عدد الدورات التدريبية	التكرار	النسبة المئوية
لا توجد	/	/
1-2 دورة	6	18.8
3-5 دورة	13	40.6
أكثر من 5 دورات	13	40.6
المجموع	32	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

تشير نتائج السؤال إلى أن مديرية الضرائب تولي اهتمامًا ملحوظًا بالتدريب على التكنولوجيا الرقمية للموظفين، حيث أشار 40.6% من المشاركين إلى أن عدد الدورات التدريبية المقدمة سنويًا يتراوح بين 3 إلى 5 دورات، ونفس النسبة (40.6%) أفادت بأن المديرية تقدم أكثر من 5 دورات تدريبية سنويًا. بينما ذكر 18.8% فقط أن عدد الدورات يتراوح بين 1 إلى 2 دورة سنويًا، ولم تُسجل أي إجابة تفيد بعدم وجود دورات تدريبية. يعكس ذلك جهودًا واضحة لتعزيز قدرات الموظفين في المجال الرقمي، مما يساهم في رفع كفاءتهم وتمكينهم من مواكبة التطورات التكنولوجية في العمل الضريبي.

السؤال سادس عشر: ماهي نسبة الموظفين الذين تلقوا تدريباً على استخدام الأنظمة الرقمية الجديدة؟

جدول (29): يوضح نسبة الموظفين الذين تلقوا تدريباً على استخدام الأنظمة الرقمية الجديدة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

نسبة الموظفين	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25%	/	/
25-50%	3	9.4
50-75%	2	6.3
أكثر من 75%	27	84.4
المجموع	32	100

تشير نتائج السؤال إلى أن نسبة كبيرة من موظفي مديرية الضرائب قد تلقوا تدريباً على استخدام الأنظمة الرقمية الجديدة، حيث أفاد 84.4% من المشاركين بأن أكثر من 75% من الموظفين تلقوا هذا التدريب، مما يعكس اهتماماً قوياً بتأهيل الكادر البشري لمواكبة التحول الرقمي. في المقابل، أشار 9.4% إلى أن نسبة المتدربين تتراوح بين 25% و50%، و6.3% بين 50% و75%. لم تُسجل أي إجابة تشير إلى

تدريب أقل من 25%. تعكس هذه البيانات جهودًا واضحة لتحسين مهارات الموظفين وضمان جاهزيتهم لاستخدام الأنظمة الرقمية الحديثة بكفاءة، مما يساهم في تعزيز أداء المديرية وجودة الخدمات المقدمة.

السؤال سابع عشر: ماهي درجة تأثير البيروقراطية على عملية التحول الرقمي في مديريتكم؟

جدول (30): يوضح درجة تأثير البيروقراطية على عملية التحول الرقمي في المديرية العامة للضرائب

درجة التأثير	التكرار	النسبة المئوية
مرتفعة جدا	12	37.5
مرتفعة	10	31.3
متوسطة	6	18.8
منخفضة	1	3.1
منخفضة جدا	3	9.4
المجموع	32	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

تشير نتائج السؤال إلى أن البيروقراطية تمثل تحديًا كبيرًا أمام عملية التحول الرقمي في مديرية الضرائب، حيث يرى 37.5% من المشاركين أن تأثيرها مرتفع جدًا، و31.3% يصفونه بأنه مرتفع، ما يعني أن أكثر من two-thirds (68.8%) يعتبرون البيروقراطية عقبة ذات تأثير قوي على سير التحول الرقمي. بينما يرى 18.8% أن تأثيرها متوسط، ويعتقد 12.5% فقط أن تأثير البيروقراطية منخفض أو منخفض جدًا. تعكس هذه النتائج الحاجة الملحة لتقليل التعقيدات الإدارية والروتين من أجل تسريع وتسهيل تنفيذ المبادرات الرقمية وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة أكبر.

السؤال الثامن عشر: هل تعتقدون أن التشريعات الضريبية الحالية تتماشى مع متطلبات الرقمنة؟

جدول (31): يوضح مدى تماشي التشريعات الضريبية مع متطلبات الرقمنة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
------------	---------	----------------

/	/	لا تعيق الرقمنة بشكل كبير
/	/	لا تعيق الرقمنة نسبياً
28.1	9	محايد
43.8	14	نعم تدعم الرقمنة نسبياً
28.1	9	نعم تدعم الرقمنة بشكل كبير
%100	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

تبين نتائج السؤال إلى أن غالبية المشاركين يرون أن التشريعات الضريبية الحالية تدعم عملية الرقمنة بدرجات متفاوتة، حيث أعرب 43.8% عن رأيهم بأنها تدعم الرقمنة نسبياً، و 28.1% يرون أنها تدعمها بشكل كبير، مما يعني أن أكثر من 70% يؤكدون وجود دعم تشريعي لعملية التحول الرقمي. بالمقابل، عبّر 28.1% عن موقف محايد، ولم تسجل أي آراء تشير إلى أن التشريعات تعيق الرقمنة سواء بشكل كبير أو نسبي. تعكس هذه النتائج وجود إطار تشريعي ملائم إلى حد كبير يسهم في تسهيل تنفيذ المبادرات الرقمية، مع إمكانية تحسين بعض الجوانب لتعزيز التوافق الكامل مع متطلبات الرقمنة.

المبحث الثالث: عرض ومناقش نتائج الاستبيان

المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة

✓ H0 لا يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للرقمنة على المؤسسة الاقتصادية.

✓ H1 يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للرقمنة على المؤسسة الاقتصادية.

جدول رقم (32): يوضح اختبار ANOVA المعنوي لنموذج الدراسة

البند	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
		Ddl			

Sig		CM		SC	
000,0	248.18	763.1	1	763.1	الانحدار
-	-	097.0	30	899.2	الخطأ المعياري
-	-	-	31	662.4	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

يوضح الجدول أن قيمة $F = 248.18$ ، وهي قيمة تدل على معنوية النموذج، حيث وصل مستوى الدلالة sig إلى 0.000، وهو أقل من 0.05، مما يدل على أن النموذج الاحصائي المستخدمة وذو دلالة احصائية.

جدول (33): يوضح اختبار معاملات الانحدار لنموذج الدراسة

المتغير	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري Beta	T المحسوبة	الدلالة Sig الاحصائية
الثابت	110.2	389.0	-	416.5	0.000
واقع الرقمنة	454.0	106.0	615.0	272.4	000,0
معامل الارتباط بيرسون R	357.0	معامل التحديد R Square	615.0		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

من نتائج الانحدار بلغ معامل الارتباط 357.0 ما يدل على قوة العلاقة الارتباطية الإيجابية بين الرقمنة و الاداء المؤسسي، بينما بلغ معامل التحديد 615.0 ما يدل على القدرة التفسيرية العالية لتباين الرقمنة ،

كما أظهرت النتائج أن المتغير المستقل "الرقمنة" له تأثير موجب وذو دلالة إحصائية على محددات جودة الرقمنة ، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) 615.0، مما يدل على قوة التأثير لهذا المتغير، كما أن مستوى الدلالة الإحصائية (Sig=0,000) ، أقل من 0,05، مما يعني أننا سوف نقبل H1 و نرفض H0، ونقول أنه يوجد اثر موجب ذو دلالة إحصائية للرقمنة على الاداء المؤسسي للمؤسسة .

نتائج الاستبيان

-مديرية الضرائب حققت تقدماً ملحوظاً في مجال الرقمنة، مع نتائج إيجابية واضحة على الأداء والتحصيل والالتزام.

-لا تزال هناك تحديات في الجوانب الزمنية، البيروقراطية، وتطوير الكفاءات.

-رغم التحسينات، ذكر البعض أن الرقمنة أدت إلى زيادة زمن معالجة بعض الملفات

-أى غالبية المشاركين أن الرقمنة أدت إلى زيادة ملحوظة في الإيرادات

-الموارد البشرية تأثرت بشكل إيجابي من حيث المهارات والتدريب، لكن كانت هناك إشارات إلى زيادة عبء العمل أحياناً.

خاتمة الفصل

تناول الفصل الثالث الجانب التطبيقي للبحث، حيث ركز على إسقاط المفاهيم النظرية للرقمنة على مؤسسة واقعية وهي المديرية العامة للضرائب في الجزائر، من خلال دراسة ميدانية باستخدام استبيان وزع على عينة من الموظفين. أظهرت نتائج الدراسة أن المديرية قطعت أشواطاً معتبرة في مجال الرقمنة، حيث قيم أغلب المبحوثين مستوى الرقمنة فيها بأنه "مرتفع" أو "متوسط"، وهو ما يدل على وعي إداري بأهمية التحول الرقمي في تحسين.

خاتمة

الختمة العامة

في ظل التطورات المتسارعة في مجال التكنولوجيا أصبحت الرقمنة خيارًا استراتيجيًا لا مفر منه للمؤسسات الساعية إلى التكيف مع بيئة الأعمال الحديثة وتحسين أدائها. ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى أن الرقمنة تمثل أداة فعالة لتعزيز الكفاءة، تحسين جودة الخدمات وتسريع الإجراءات داخل المؤسسات خاصة في القطاع العام.

أظهرت الدراسة النظرية أهمية الرقمنة من حيث المفهوم الأنواع المتطلبات ومجالات التطبيق، كما بينت أن الأداء المؤسسي يتأثر إيجابًا بتبني أساليب رقمية متطورة. أما في الجانب التطبيقي، فقد أكدت النتائج أن المديرية العامة للضرائب تسير بخطى ثابتة نحو التحول الرقمي، من خلال منصات إلكترونية مثل "جبايتك" و "مساهمتك"، التي أسهمت في تسهيل العمليات وتقليل الوقت والجهد.

ورغم التقدم المسجل لا تزال بعض التحديات قائمة أهمها نقص التدريب البيروقراطية، ومحدودية التوافق بين الأنظمة الرقمية والتشريعات. لذلك توصي الدراسة بضرورة تعزيز البنية التحتية الرقمية، وتكثيف التكوين المستمر للموظفين، مع تكييف الأطر القانونية لدعم التحول الرقمي الشامل.

وفي الأخير، تبقى الرقمنة ركيزة أساسية لتحقيق مؤسسات حديثة فعالة، وذات قدرة تنافسية عالية، في سبيل الوصول إلى إدارة عمومية أكثر كفاءة واستجابة لتطلعات المواطنين.

النتائج :

من خلال ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة تم التوصل إلى جملة من النتائج والتي يمكن تلخيصها كما يلي:

- أدت التغيرات التكنولوجية المتسارعة إلى بروز ما يسمى بالرقمنة
- رقمنة الادارة الضريبية عبارة عن تحويل التعاملات الضريبية الورقية إلى تعاملات الرقمية باستخدام التقنيات الحديثة.
- تواجه رقمنة الادارة الضريبية جملة من التحديات على رأسها التهرب الضريبي
- لاحظنا أن المؤسسات التي دمجت الرقمنة في هياكلها التنظيمية شهدت تحسنا ملحوظا في جودة الخدمات ورضا الزبائن
- تبين أن نقص أو غياب التمويل الكافي وافتقار البنية التحتية وهدف التكوين البشري تمثل عوائق حقيقية أمام الانتقال الرقمي السلس.

الاقتراحات أو التوصيات :

- بناء على ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة والنتائج المتحصل عليها يمكننا تقديم توصيات التالية:
- ضرورة تبني استراتيجية وطنية متكاملة للرقمنة تشمل مختلف القطاعات الاقتصادية .
- تكثيف التكوين والتوعية الرقمية لفائدة العمال وحتى المسيرين بهدف بناء ثقافة مؤسساتية قائمة على التكنولوجيا والابتكار
- اعتماد على نظام متابعة وتقييم الدوري لقياس أثر الرقمنة داخل المؤسسات من خلال مؤشرات كمية ونوعية تساعد على تحسين الاداء وإتخاذ القرارات
- العمل أكثر على توعية المكلفين باستخدام البوابات الالكترونية للإدارة الضريبية

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولا الكتب :

- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، الطبعة 2، لبنان، 2002.
- أحمد فرج أحمد، دراسات في تحليل وتصميم مصادر المعلومات الرقمية، مطبوعة مكتبة الملك فهد الوطنية، دط، المملكة العربية السعودية، 2009.
- أحمد قطامين، الإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، دط، الأردن، 2002.
- أحمد قطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، دط، الأردن، 1996.
- إخلاص عبد الله وآخرون، الإدارة الحكومية، وزارة التربية للنشر، دط، الكويت، 1982.
- حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة العراق للنشر والتوزيع، الطبعة 2، الأردن، 2011.
- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، دط، مصر، 2001.
- سعيد يقطين، من النص إلى النص مدخل إلى جماليات الإبداع التفاعلي، المركز الثقافي العربي للنشر والتوزيع، دط، لبنان، 2005.
- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي بين إنتاجية المالية والعلمية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، دط، مصر، 2005.
- عبد الباري إبراهيم الدرة، زهير نعيم الصباح، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 2، دب، 2010.

قائمة المصادر والمراجع

عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.

محمد الصيرفي، إدارة الأعمال الحكومية، مؤسسة دروس الدولية للطباعة والنشر والتوزيع، دط، مصر، 2005.

منير حمزة، المكتبات الرقمية والنشر الإلكتروني للوثائق، دار الأملية للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة 1، دب، 2011.

نبيل بن عبد الرحمان المعثم، المكتبات الرقمية في المملكة العربية السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، المملكة العربية السعودية، 2010.

نجلاء أحمد يس، الرقمنة وتقنياتها في المكاتب العربية، العربي للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة 1، مصر، 2013.

هدى جربوعة، التسيير الإلكتروني للوثائق: تكنولوجيا المعلومات في المكتبات، ددن، دط، دب، 2019.

ثانيا المعاجم :

ابن منظور، لسان العرب، دار صادر للنشر والتوزيع، الطبعة 3، لبنان، 1414هـ.

ثالثا المجالات:

على حميدوش، حميد بوزيدة، اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، العدد 1، جامعة المدية، الجزائر، 2020.

أحمد الكبسي، تطور المنظمة في المكتبات من الحوسبة إلى الرقمنة، مجلة العربية 300، العدد 20، دب، 2008.

قائمة المصادر والمراجع

عمر إياد العزب، أدوات التحول الرقمي ودوره في عملية رفع الإنتاجية والكفاءة في المصانع الأردنية، مجلة أخبار اليوم، الأردن، 2023.

إلهام يحياوي، سارة قرابصي، التسويق الرقمي: كيفية تطبيق التحول الرقمي في مجال التسويق، مجلة التنمية الاقتصادية، العدد 2، جامعة باتنة، الجزائر، ديسمبر 2019.

عبد العزيز علي مرزوق، إنعام السيد فهم خطاب، أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، العدد 02، جامعة دمياط، مصر، 2020.

هوارى سويسى، دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010/2009.

عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، دب، 2001.

إبراهيم عبد الله حميدة مختار، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2005.

رابعاً الرسائل والمذكرات تخرج الجامعية:

برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاستشفائية، مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015.

بوعطيط جلال الدين، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد منتوري، الجزائر، 2009.

قائمة المصادر والمراجع

- زلمات مريم، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر، 2010.
- سعيد بن معلا العمري، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية والأمنية، السعودية، 2003.
- سهيلة مهري، المكتبة الرقمية في الجزائر: دراسة الواقع ومتطلبات المستقبل، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، الجزائر، 2006.
- صباح شارف، مروي كشروود، دور الرقمنة في عصنة الإدارة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في القانون الإداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي التبسي، الجزائر، 2020.
- عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003.
- محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، المملكة العربية السعودية، 2008.
- مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، الجزائر، 2011/2012.

خامسا الملتيقيات:

- إبراهيم بختي، صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.

قائمة المصادر والمراجع

- حاتم عثمان محمد خير، نحو أداء متميز للحكومات، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.
- رايس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، أيام دراسية حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة شلف، الجزائر، 2011.
- سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.
- طويطي مصطفى، كتوش نبيل، المقابلة من الباطن كخيار استراتيجي لدعم نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عرض التجربة الجزائرية، الملتقى الوطني حول المؤسسات الاقتصادية الجزائرية واستراتيجيات التنويع الاقتصادي، جامعة 8 ماي 1945، الجزائر، 2017.
- علي عبد الله، الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.
- مشعلي بلال، محرز صالح، أساليب دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني حول المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جامعة 8 ماي 1945، الجزائر، 2017.
- نبيل إسماعيل رسلان، عملية قياس الأداء المؤسسي، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008.

سادسا مواقع الكترونية:

https://mfdgi.gov.dz/moussahamaticar/cadre_juridique_ar.pdf

https://mfdgi.gov.dz/moussahamaticar/Charte_depaiement_enligne_Ar.pdf

https://mfdgi.gov.dz/moussahamaticar/Formulaire__mandat_ar.pdf

https://mfdgi.gov.dz/moussahamaticar/Formulaire__souscription_ar.pdf

<https://mfdgi.gov.dz/moussahamaticar/presentation.html#presentation>

https://mfdgi.gov.dz/portailpublic_ar/assets/docs/Cadre_juridique_DGI.pdf

https://mfdgi.gov.dz/portailpublic_ar/assets/docs/cahier_des_dispositions_fiscales.pdf

https://mfdgi.gov.dz/portailpublic_ar/assets/docs/Formulaire_de_d%C3%A9signation_de_mandataire.pdf

https://mfdgi.gov.dz/portailpublic_ar/assets/docs/Formulaire_de_souscription.pdf

https://mfdgi.gov.dz/portailpublic_ar/assets/docs/guide_teledeclaration.pdf

https://mfdgi.gov.dz/portailpublic_ar/presentation.html#presentation

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

المحور الأول: واقع الرقمنة في مديرية الضرائب

1. ما هو مستوى تبني الرقمنة في مديريتكم؟ ☐ منخفض جداً ☐ منخفض ☐ متوسط ☐ مرتفع ☐

مرتفع جداً

2. منذ متى بدأت مديرية الضرائب في تطبيق استراتيجية الرقمنة؟ ☐ أقل من سنة ☐ 1-3 سنوات ☐

☐ 3-5 سنوات ☐ أكثر من 5 سنوات

3. ما هي نسبة المعاملات الضريبية التي تتم بشكل إلكتروني من إجمالي المعاملات؟ ☐ أقل من ☐

25% ☐ 25-50% ☐ 50-75% ☐ أكثر من 75%

4. ما هي نسبة الميزانية السنوية المخصصة للرقمنة من إجمالي ميزانية المديرية؟ ☐ أقل من 5% ☐

5-10% ☐ 10-15% ☐ 15-20% ☐ أكثر من 20%

5. ما هي نسبة الزيادة المتوقعة في استثماراتكم في مجال الرقمنة خلال السنوات الثلاث القادمة؟ ☐ لا ☐

زيادة ☐ أقل من 10% ☐ 10-25% ☐ 25-50% ☐ أكثر من 50%

المحور الثاني: أثر الرقمنة على أداء مديرية الضرائب

6. كيف تقيّمون أثر الرقمنة على الجوانب التالية في مديريتكم؟

إيجابي جداً إيجابي محايد سلبي سلبي جداً الجانب

سرعة تحصيل الضرائب ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

قائمة الملاحق

إيجابي جداً إيجابي محايد سلبي جداً الجانب

دقة البيانات الضريبية	☐	☐	☐	☐	☐
الكشف عن التهرب الضريبي	☐	☐	☐	☐	☐
رضا المكلفين بالضريبة	☐	☐	☐	☐	☐
كفاءة العمليات الداخلية	☐	☐	☐	☐	☐
تكاليف التشغيل	☐	☐	☐	☐	☐
الشفافية في الإجراءات	☐	☐	☐	☐	☐
سهولة التواصل مع المكلفين	☐	☐	☐	☐	☐

7. هل أدت الرقمنة إلى زيادة في تحصيل الإيرادات الضريبية؟ ☐ لا، انخفضت الإيرادات ☐ لا تغيير

ملحوظ ☐ نعم، زيادة طفيفة ☐ نعم، زيادة كبيرة

8. بكم تقدر نسبة الزيادة في تحصيل الإيرادات الضريبية نتيجة للرقمنة؟ ☐ أقل من 5% ☐ 5-10% ☐ 10-20% ☐ أكثر من 20% ☐ لا توجد زيادة

10% ☐ 10-20% ☐ أكثر من 20% ☐ لا توجد زيادة

9. هل أدى تطبيق الرقمنة إلى تقليص الوقت اللازم لمعالجة الملفات الضريبية؟ ☐ نعم، بشكل كبير ☐ نعم، بشكل متوسط ☐ لا تغيير ملحوظ ☐ لا، زاد الوقت

نعم، بشكل متوسط ☐ لا تغيير ملحوظ ☐ لا، زاد الوقت

المحور الثالث : أثر الرقمنة على الموارد البشرية في مديرية الضرائب

قائمة الملاحق

10. هل أدت الرقمنة إلى تحسين مستوى الالتزام الضريبي لدى المكلفين؟ ☐ لا، انخفض الالتزام ☐ لا
تغيير ملحوظ ☐ نعم، تحسن طفيف ☐ نعم، تحسن كبير
11. ما هي نسبة المكلفين بالضريبة الذين يستخدمون المنصات الرقمية للتصريح والدفع؟ ☐ أقل من 25% ☐ 25-50% ☐ 50-75% ☐ أكثر من 75%
12. كيف تقيّمون مستوى رضا المكلفين بالضريبة عن الخدمات الرقمية المقدمة؟ ☐ منخفض جداً ☐
منخفض ☐ متوسط ☐ مرتفع ☐ مرتفع جداً
13. كيف أثرت الرقمنة على عدد الموظفين في المديرية؟ ☐ تقليل كبير في العدد ☐ تقليل طفيف
☐ لا تغيير ☐ زيادة طفيفة ☐ زيادة كبيرة
14. ما مدى تأثير الرقمنة على مهارات وكفاءات موظفي مديرية الضرائب؟ ☐ سلبي جداً ☐ سلبي ☐
محايد ☐ إيجابي ☐ إيجابي جداً
15. كم عدد الدورات التدريبية المتعلقة بالتكنولوجيا الرقمية التي تقدمها المديرية للموظفين سنوياً؟ ☐ لا
توجد 1-2 ☐ دورة 3-5 ☐ دورات ☐ أكثر من 5 دورات
16. ما هي نسبة الموظفين الذين تلقوا تدريباً على استخدام الأنظمة الرقمية الجديدة؟ ☐ أقل من 25% ☐
☐ 25-50% ☐ 50-75% ☐ أكثر من 75%
17. ما هي درجة تأثير البيروقراطية على عملية التحول الرقمي في مديرتكم؟ ☐ منخفضة جداً ☐
منخفضة ☐ متوسطة ☐ مرتفعة ☐ مرتفعة جداً

قائمة الملاحق

18. هل تعتقدون أن التشريعات الضريبية الحالية تتماشى مع متطلبات الرقمنة؟ ☐ لا، تعيق الرقمنة

بشكل كبير ☐ لا، تعيق الرقمنة نسبياً ☐ محايد ☐ نعم، تدعم الرقمنة نسبياً ☐ نعم، تدعم الرقمنة

بشكل كبير

المنصب الوظيفي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide مفتش رئيسي	10	31,3	31,3	31,3
رئيس مصلحة	7	21,9	21,9	53,1
عون إداري	12	37,5	37,5	90,6
قابض	3	9,4	9,4	100,0
Total	32	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنين	12	37,5	37,5	37,5
4سنوات	8	25,0	25,0	62,5
5سنوات	12	37,5	37,5	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,693	5

Statistiques de fiabilité

قائمة الملاحق

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,643	11

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,619	9

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,839	25

ما هو مستوى تبني الرقمنة في مديريتكم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	منخفض	6	18,8	18,8	18,8
	متوسط	13	40,6	40,6	59,4
	مرتفع	12	37,5	37,5	96,9
	مرتفع جداً	1	3,1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

منذ متى بدأت مديرية الضرائب في تطبيق استراتيجية الرقمنة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 1 إلى 3 سنوات	2	6,3	6,3	6,3
	من 3 إلى 5 سنوات	3	9,4	9,4	15,6
	أكثر من 5 سنوات	27	84,4	84,4	100,0

قائمة الملاحق

Total	32	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

ما هي نسبة المعاملات الضريبية التي تتم بشكل إلكتروني من إجمالي المعاملات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	50-75%	3	9,4	9,4	9,4
	25-50%	11	34,4	34,4	43,8
	أكثر من 75%	18	56,3	56,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

ما هي نسبة الميزانية السنوية المخصصة للرقمنة من إجمالي ميزانية المديرية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5-10%	3	9,4	9,4	9,4
	10-15%	9	28,1	28,1	37,5
	15-20%	10	31,3	31,3	68,8
	أكثر من 20%	10	31,3	31,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

ما هي نسبة الزيادة المتوقعة في استثماراتكم في مجال الرقمنة خلال السنوات الثلاث القادمة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 10%	2	6,3	6,3	6,3
	10-25%	9	28,1	28,1	34,4
	25-50%	15	46,9	46,9	81,3
	أكثر من 50%	6	18,8	18,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

سرعة تحصيل الضرائب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سلبي جداً	3	9,4	9,4	9,4
	سلبي	1	3,1	3,1	12,5
	محايد	6	18,8	18,8	31,3
	إيجابي	10	31,3	31,3	62,5
	إيجابي جداً	12	37,5	37,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

دقة البيانات الضريبية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	9	28,1	28,1	28,1
	إيجابي	14	43,8	43,8	71,9
	إيجابي جداً	9	28,1	28,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

الكشف عن التهرب الضريبي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	7	21,9	21,9	21,9
	إيجابي	16	50,0	50,0	71,9
	إيجابي جداً	9	28,1	28,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

رضا المكلفين بالضريبة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سلبي	7	21,9	21,9	21,9
	محايد	5	15,6	15,6	37,5
	إيجابي	10	31,3	31,3	68,8
	إيجابي جداً	10	31,3	31,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

كفاءة العمليات الداخلية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	9	28,1	28,1	28,1
	إيجابي	7	21,9	21,9	50,0
	إيجابي جداً	16	50,0	50,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

تكاليف التشغيل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سلبي	4	12,5	12,5	12,5
	محايد	12	37,5	37,5	50,0
	إيجابي	10	31,3	31,3	81,3
	إيجابي جداً	6	18,8	18,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

الشفافية في الإجراءات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سلبي	9	28,1	28,1	28,1
	محايد	7	21,9	21,9	50,0
	إيجابي	10	31,3	31,3	81,3
	إيجابي جداً	6	18,8	18,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

سهولة التواصل مع المكلفين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	10	31,3	31,3	31,3
	إيجابي	18	56,3	56,3	87,5
	إيجابي جداً	4	12,5	12,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

هل أدت الرقمنة إلى زيادة في تحصيل الإيرادات الضريبية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم، زيادة طفيفة	6	18,8	18,8	18,8
	نعم، زيادة كبيرة	26	81,3	81,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

هل أدى تطبيق الرقمنة إلى تقليص الوقت اللازم لمعالجة الملفات الضريبية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم، بشكل متوسط	1	3,1	3,1	3,1
	لا تغيير ملحوظ	9	28,1	28,1	31,3
	لا، زاد الوقت	22	68,8	68,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

بكم تقدر نسبة الزيادة في تحصيل الإيرادات الضريبية نتيجة للرقمنة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5%	1	3,1	3,1	3,1
	5-10%	3	9,4	9,4	12,5
	10-15%	7	21,9	21,9	34,4
	15-20%	14	43,8	43,8	78,1
	أكثر من 20%	7	21,9	21,9	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

كيف أثرت الرقمنة على عدد الموظفين في المديرية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تقليل كبير في العدد	1	3,1	3,1	3,1
	تقليل طفيف	1	3,1	3,1	6,3
	لا تغيير	11	34,4	34,4	40,6
	زيادة طفيفة	14	43,8	43,8	84,4
	زيادة كبيرة	5	15,6	15,6	100,0

قائمة الملاحق

Total	32	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

ما مدى تأثير الرقمنة على مهارات وكفاءات موظفي مديرية الضرائب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سلبي	4	12,5	12,5	12,5
	محايد	15	46,9	46,9	59,4
	إيجابي	6	18,8	18,8	78,1
	إيجابي جداً	7	21,9	21,9	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

كم عدد الدورات التدريبية المتعلقة بالتكنولوجيا الرقمية التي تقدمها المديرية للموظفين سنوياً

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1-2 دورة	6	18,8	18,8	18,8
	3-5 دورات	13	40,6	40,6	59,4
	أكثر من 5 دورات	13	40,6	40,6	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

ما هي نسبة الموظفين الذين تلقوا تدريباً على استخدام الأنظمة الرقمية الجديدة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	50-75%	2	6,3	6,3	6,3
	25-50%	3	9,4	9,4	15,6
	أكثر من 75%	27	84,4	84,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

هل أدت الرقمنة إلى تحسين مستوى الالتزام الضريبي لدى المكلفين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا تغيير ملحوظ	3	9,4	9,4	9,4
	نعم، تحسن طفيف	11	34,4	34,4	43,8
	نعم، تحسن كبير	18	56,3	56,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

ما هي نسبة المكلفين بالضريبة الذين يستخدمون المنصات الرقمية للتصريح والدفع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	50-75%	3	9,4	9,4	9,4
	25-50%	9	28,1	28,1	37,5
	أكثر من 75%	20	62,5	62,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

كيف تقيّمون مستوى رضا المكلفين بالضريبة عن الخدمات الرقمية المقدمة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	منخفض	2	6,3	6,3	6,3
	متوسط	9	28,1	28,1	34,4
	مرتفع	15	46,9	46,9	81,3
	مرتفع جداً	6	18,8	18,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

ما هي درجة تأثير البيروقراطية على عملية التحول الرقمي في مديريتكم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

قائمة الملاحق

Valide	منخفض جداً	3	9,4	9,4	9,4
	منخفض	1	3,1	3,1	12,5
	متوسط	6	18,8	18,8	31,3
	مرتفع	10	31,3	31,3	62,5
	مرتفع جداً	12	37,5	37,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

هل تعتقدون أن التشريعات الضريبية الحالية تتماشى مع متطلبات الرقمنة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	9	28,1	28,1	28,1
	نعم، تدعم الرقمنة نسبياً	14	43,8	43,8	71,9
	نعم، تدعم الرقمنة بشكل كبير	9	28,1	28,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Variation de R-deux
1	,615 ^a	,378	,357	,31084	,378	18,8

ANOVA ^a						
	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,763	1	1,763	18,248	,000 ^b
	de Student	2,899	30	,097		

قائمة الملاحق

Total	4,662	31		
-------	-------	----	--	--

a. Variable dépendante : أداء مديرية الضرائب

b. Prédicteurs : (Constante), واقع الرقمنة في مديرية الضرائب

		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	
		B	Erreur standard	Bêta	t
1	(Constante)	2,110	,389		5,416
	واقع الرقمنة في مديرية الضرائب	,454	,106	,615	4,272

a. Variable dépendante : أداء مديرية الضرائب
